

**Kadernota 2024**

**Gemeente Westerwolde**

## Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Algemene kaders en uitgangspunten .....	4
2. Programmakader.....	6
3.1 Programma Gezond en gelukkig.....	6
3.2 Programma Kansen om te groeien .....	15
3.3 Programma Mooi Wonen .....	20
3.4 Programma Goed bereikbaar.....	24
3.5 Programma Groen en duurzaam.....	26
3.6 Programma Asiel.....	29
3.7 Programma bedrijfsvoering.....	31
Bijlagen .....	36
Bijlage 1: Overzicht reserves 2023-2027 .....	36
Bijlage 2: Overzicht Voorzieningen 2023-2027.....	37

## Voorwoord

Hierbij bieden wij u de Kadernota 2024 aan. Met deze nota reiken we u, in aanloop naar de begroting 2024, een gesprekskader aan voor de Algemene Beschouwingen op 12 juli 2023. Het recent vastgestelde collegeprogramma was hiervoor de basis. Een nieuw collegeprogramma leidt tot een nieuwe inhoud van de kadernota. Deze kadernota heeft een nieuwe en op het programma aansluitende inhoud. Deze inhoud is in een open proces met college tot stand gekomen. Wij schetsen in deze nota de kaders voor de begrotingsplannen op basis van de thans beschikbare (financiële) informatie.

De Kadernota heeft een perspectief van vier jaar. Het geeft een overzicht in de ontwikkelingen van de korte en middellange termijn en koppelt geprogrammeerde inspanningen aan de ambities van het college. We hebben een programmatische indeling gehanteerd die aansluit bij de Ontwikkelagenda Oost-Groningen, het overdrachtsdocument van de raad, het coalitieakkoord en het collegeprogramma. Concreet betekent dit dat we de volgende programma's hebben gehanteerd:

1. Gezond en Gelukkig;
2. Kansen om te groeien;
3. Mooi wonen;
4. Goed bereikbaar;
5. Groen en duurzaam;
6. Asiel;
7. Bedrijfsvoering.

De begroting heeft het karakter van een Jaarplan. Per bovengenoemd programma geven wij aan wat de speerpunten zijn van het betreffende jaar en welke specifieke resultaten we willen bereiken naast het reguliere werk. Het werk staat voorop en geld en menskracht maken dit mogelijk. Naast 2024 bevat het ook een financiële doorkijk naar de jaren 2025 t/m 2027.

In het collegeprogramma heeft het college aangegeven wat haar ambities zijn voor de komende jaren. Wij hebben hierop aansluitend de vertaling gemaakt naar inspanningen of activiteiten die nodig zijn om die ambitie te bereiken. Voor zover mogelijk zijn deze inspanningen in de tijd gezet. Wat doe je eerst en wat komt later en in welk jaar doe je wat? Wij kunnen niet alles in hetzelfde jaar doen. Veel van het werk kan met bestaande middelen en bemensing worden opgepakt, maar er zijn ook onderdelen die meer geld kosten dan begroot en die extra handen vereisen. Voor zover mogelijk is daarvan een inschatting gemaakt.

Deze kadernota begint met (financiële) ontwikkelingen en de algemene kaders en uitgangspunten. Daarna volgt het programmakader met de ambities, benodigde activiteiten en een financiële vertaling hiervan. Verder volgen nog een aantal bijlagen met onder andere inzicht in de huidige stand van de reserves en voorzieningen.

Wij stellen u voor deze Kadernota 2023 te gebruiken als onderlegger voor de Algemene Beschouwingen.

# 1. Algemene kaders en uitgangspunten

Het meerjarige begrotingsresultaat geeft een eerste beeldvorming van de financiële positie van de gemeente, op korte en middellange termijn. Het meerjarenperspectief van de programmabegroting 2023-2027 na wijziging staat vermeld in onderstaande tabel.

	2023	2024	2025	2026	2027
Begrotingssaldo na wijziging	335.000	472.000	494.000	1.000	1.000

Wij streven een gezonde financiële huishouding en een sluitende meerjarenbegroting na. Uitgangspunt is een degelijk begrotingsbeheer, waarbij de meerjarenbegroting structureel en reëel sluitend is. Bij nieuwe lasten zorgen we voor financiële dekking.

Vanuit de Provincie is de begrotingscirculaire 2024-2027 ontvangen. De hierin benoemde punten dienen als uitgangspunt voor de begroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2027. Daarnaast zijn er nog een aantal uitgangspunten die van invloed zijn op de begroting en meerjarenraming. Dit zijn:

- **Algemene uitkering gemeentefonds**  
In overeenstemming met de voorschriften in de begrotingscirculaire wordt de berekening van de hoogte van de algemene uitkering gebaseerd op de meicirculaire 2023.
- **Loonstijging**  
Voor de loonkosten van de ambtelijke organisatie wordt uitgegaan van de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) gemeenten. De laatst overeengekomen CAO voor gemeenteambtenaren loopt vanaf 1 januari 2023. In de begroting 2024 zullen wij rekening houden met de volgens de CAO geldende loonstijging. Voor 2023 hebben wij rekening gehouden met een extra stijging van de personele kosten met 6%. Het uitgangspunt bij de begroting 2023 was een personele stijging van 3%. Voor 2024 is een stijgingspercentage van 9% gehanteerd ten gevolge van een stijging premies voor sociale lasten en pensioen en CAO-afspraken.
- **Prijsstijging**  
Prijsstijgingen hebben vooral betrekking op budgetten voor leveringen van goederen en diensten door derden. Bij het opstellen van de begroting wordt geen standaard indexatie voor prijsontwikkeling toegepast, maar wordt per post een reële inschatting gemaakt van de (eventuele) kostenstijging. Voor de bijdragen in de gemeenschappelijke regelingen wordt uitgegaan van de door het algemeen bestuur vastgestelde deelnemersbijdragen.
- **Tariefstijging gemeentelijke belastingen en leges**  
In de meerjarenraming bij de begroting 2024 kan geen concreet percentage genoemd worden. De inflatie in 2022 en de eerste helft 2023 zijn respectievelijk gemiddeld 10% en 7%. De kostenstijgingen zijn de komende jaren dermate groot dat nadere keuzes door college en raad moeten worden gemaakt. Dit zal een mix zijn van keuzes maken, lokale lastenstijgingen en inzet van het rekeningresultaat..
- **Omslagrente**  
Voor de kapitaallasten wordt gerekend met een rentepercentage van 0,5%. (In 2022 was het gemiddeld rentepercentage 0,5%);
- **Bijdrage gemeenschappelijke regelingen**  
Deze kosten betreffen de bijdragen aan gemeenschappelijke regelingen waaraan de gemeente deelneemt, zoals de Veiligheidsregio, Rigg, ODG, Afeer en Wedeka. Jaarlijks stijgt de gemeentelijke bijdrage aan deze gemeenschappelijke regelingen, omdat een deel van de vaste kosten van deze gemeenschappelijke regelingen stijgt, zoals de personeelskosten door onder andere een cao-stijging. Per saldo levert dit een extra structurele last op van ongeveer € 495.000,-.
- **Onvoorziene uitgaven**  
De gemeente is verplicht een reële post onvoorzien op te nemen. Voorgesteld wordt om voor de post onvoorziene uitgaven uit te gaan van een bedrag van € 200.000,-.
- **Energieprijzen**

Vanaf 2024 moeten de gas- en elektracontracten opnieuw aanbesteedt worden. De aanbesteding starten wij samen met een collectief op. Naar verwachting stabiliseren de tarieven voor gas en elektra zich en hoeven de budgetten vanaf 2024 niet verhoogd te worden.

- **Ontwikkeling algemene uitkering / meicirculaire 2023**

Het gemeentefonds is voor het jaar 2024 t/m 2027 positief bijgesteld ten opzichte van de decembercirculaire 2022. Globaal gaat het om een positieve bijstelling van € 3.483.000 (2024), € 3.257.000 (2025), € 2.482.000 en € 3.900.000 . Deze bijstelling bestaat voor het grootste deel uit het accres. Hierin zit ook de loon- en prijscompensatie voor de komende jaren. Ook is de omzetting verwerkt van het begrotingsjaar 2024 van constante prijzen in lopende prijzen. Het jaar 2027 wordt een nieuw begrotingsjaar. Het accres bedraagt hiervoor circa € 2.500.000. Wanneer de toegekende accessen worden afgezet tegen de begroting van de gemeente Westerwolde betekent dit dat na aftrek van de CAO verhoging voor de lonen gemiddeld 2,5% beschikbaar komt voor inflatie. Vanaf het jaar 2027 ontvangt de gemeente Westerwolde ook een structurele rijksbijdrage van € 1.400.000. Het Rijk werkt met gemeenten aan een nieuwe financieringssysteem vanaf 2026. Doel is het stabiel maken van het gemeentefonds. Bij de septembercirculaire 2022 is eenzelfde bedrag voor 2026 beschikbaar gesteld.

- **Externe geldstromen**

Om de lastenstijging te drukken worden zoveel mogelijk externe geldstromen benut (provincie, Rijk, Europa, andere overheden, etc.).

- **Incidentele middelen (onderuitputting)**

Incidentele middelen zien wij de afgelopen jaren veelvuldig onze gemeente opkomen door aanpassingen in het gemeentefonds of wet- en regelgeving. Ondanks dat het incidentele middelen zijn, zien wij ook een stijging van deze middelen in de afgelopen jaren. Zo is de ontwikkeling van de vrij besteedbare incidentele middelen de volgende:

2019: € 640.000,-

2020: € 1.300.000,-

2021: € 1.450.000,-

2022: € 1.952.000,-

Hierbij is voor 2022 de enorme toename te verklaren door de Oekraïne opvang. Voor 2023 verwachten wij ook weer grote bedragen richting onze gemeente te krijgen. Zo komt vanuit de asielopvang een vergoeding en zal in het gemeentefonds ook een bedrag extra komen (structureel) voor de loon- en prijscompensatie. De komende jaren gaan wij ervan uit dat gemiddeld een bedrag van € 1,5 miljoen per jaar incidenteel vrijvalt.

## 2. Programmakader

Ter voorbereiding op de Kadernota is het collegeprogramma uitgewerkt in activiteiten en inspanningen om te duiden hoe we de ambities willen bereiken. Brengen we de begrotingssaldi per jaar samen met de ambities van het college, het reguliere werk en de beschikbare gelden vanuit het rijk (op basis van meicirculaire 2023) dan ontstaat het volgende beeld:

	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
Totaal structureel en incidenteel begrotingssaldo										
Begrotingssaldo na wijziging (vrije ruimte opgenomen in begroting na wijziging)	335.000	0	472.000	0	494.000	0	1.000	0	1.000	0
Verhoging saldolasten Progr. 1. Gezond & Gelukkig	75.000	0	83.100	285.500	85.200	0	85.200	0	85.200	0
Verhoging saldolasten Progr. 2. Kansen om te groeien	402.000	0	474.000	0	184.000	0	141.000	0	141.000	0
Verhoging saldolasten Progr. 3. Mooi wonen	0	0	0	65.000	0	0	0	0	0	0
Verhoging saldolasten Progr. 4. Goed bereikbaar	0	0	0	0	0	0	100.000	0	200.000	0
Verhoging saldolasten Progr. 5. Groen & Duurzaam	0	0	130.000	389.000	138.500	105.000	187.000	15.000	187.000	15.000
Verhoging saldolasten Progr. 6. Asiel	0	-1.750.000	200.000	-1.690.000	200.000	0	200.000	0	200.000	0
Verhoging saldolasten Progr. 7. Bedrijfsvoering	-83.000	213.000	1.400.000	315.500	2.216.000	100.000	3.777.000	60.000	2.367.000	0
Totaal verhoging saldolasten	394.000	-1.537.000	2.287.100	-635.000	2.823.700	205.000	4.490.200	75.000	3.180.200	15.000
<b>begrotingssaldo na verhoging saldolasten progr.</b>	<b>-59.000</b>	<b>1.537.000</b>	<b>-1.815.100</b>	<b>635.000</b>	<b>-2.329.700</b>	<b>-205.000</b>	<b>-4.489.200</b>	<b>-75.000</b>	<b>-3.179.200</b>	<b>-15.000</b>

Het beeld dat uit de analyse naar voren komt is een voor 2024 structureel tekort van € 2.287.000. Dit tekort is voor 2025 t/m 2027 respectievelijk € 2.824.000, € 4.490.000 en € 3.180.000. In deze getallen is het al eerder bekende ravijnjaar in de toegezegde bedragen vanuit het rijk met ingang van 2026 duidelijk zichtbaar. Voor de incidentele uitgaven is een overschot zichtbaar voor het jaar 2024 en tekorten voor de volgende jaren. Het overschot van 2024 hangt samen met de incidentele bijdrage van het rijk van € 1.750.000 voor asiel.

Bovenstaand zeer compact weergegeven saldo is in de volgende paragrafen uitgewerkt in inspanningen en het daarvoor aanvullend benodigde geld.

### 3.1 Programma Gezond en gelukkig

Westerwolde biedt inwoners en bezoekers met zijn rust, ruimte en stilte een mooie omgeving waar je gelukkig, veilig en gezond kan leven en verblijven. Tegelijkertijd leeft en bruist Westerwolde. Onze rijke cultuurhistorie is daarvoor een basis en daar bouwen we op voort.

Zorg is dat de gezondheid van delen van de inwoners achter blijft en dat lang niet iedereen een sociaal netwerk en vangnet heeft. Daarnaast is de sociaal-economische situatie niet voor elke individuele inwoner van Westerwolde even gunstig. Dit vraagt sterke gemeenschappen en voor de inwoners een sterk voorzieningsniveau.

Ambitie:

Westerwolde wil haar inwoners de mogelijkheden bieden fysiek en mentaal gezond en gelukkig te zijn en fysiek en sociaal veilig te kunnen leven.

#### Fysieke en mentale gezondheid

In de statistieken van de GGD-monitor is te zien dat de gezondheid van de Westervolder beter kan. Het laat vaker dan gemiddeld overgewicht zien bij onze inwoners en zij hebben een lagere dan gemiddelde levensverwachting. Het aantal ouderen groeit meer dan gemiddeld in Westerwolde zoals eerder aangegeven en de behoefte aan jeugdhulp blijft een punt van aandacht. Het aanpakken van deze ontwikkelingen en situaties veroorzaakt een meer dan gemiddelde druk op onze gezondheidsvoorzieningen. Het college wil die druk verlagen.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Westerwolde heeft de ambitie om een dementievriendelijke gemeente te worden. Allereerst wordt in 2024 ingezet op het tijdig signaleren van beginnende dementie bij onze inwoners. Hiervoor worden binnen en buiten de organisatie trainingen aangeboden. Binnen de gemeentelijke organisatie aan medewerkers van zorg en welzijn, maar ook medewerkers van onze zakelijke dienstverlening. Buiten de gemeentelijke organisatie aan maatschappelijke en welzijnsorganisaties, maar ook aan het midden- en kleinbedrijf. Bij het opstellen van de woonzorgvisie met het daarbij horende huisvestingsverordening zal daar waar mogelijk rekening gehouden worden met onze inwoners met (beginnende) dementie.
- De onafhankelijke cliëntondersteuning gaan wij door ontwikkelen. De aanbevelingen uit het Koplopertraject worden uitgewerkt en uitgevoerd. Hiermee wordt de bekendheid, het bereik en de toegankelijkheid van onafhankelijke cliëntondersteuning vergroot voor al onze inwoners. Hierbij is vooral aandacht voor inwoners die een extra steuntje in de rug kunnen gebruiken.
- Westerwolde heeft de ambitie om haar inwoners, die een extra (mentaal) steuntje in de rug nodig hebben, fysiek een plek te bieden waar zij zonder indicatie deze leun- en steuncontacten kunnen vinden. Wij beginnen hiermee in Ter Apel, in samenwerking met onze welzijnsinstelling SWW en Cosis. Eenmalig doen wij hiervoor een investering, om deze inloopfunctie op te starten.
- De Pilot ambulante jeugdhulp verloopt succesvol. Wij hebben afspraken gemaakt met Verslavingszorg Noord Nederland, Accare, Elker, Cosis en MEE om, na overleg met het jeugdteam, zonder indicatie hulp te verlenen. Dit wordt doorlopend tussentijds geëvalueerd. Deze pilot beperkt zich (nog) tot een zevental huidige (ambulante) jeugdhulpproducten. Binnen de huidige afspraken hebben wij nog geen dekkend zorglandschap, waardoor nog steeds indicatiestelling voor andere jeugdhulp noodzakelijk is. Wij willen in 2023 en 2024 aanvullende afspraken met andere partijen en andere types hulpverlening onderzoeken. Aanvullend willen we meer zicht hebben op het effect van de werkzaamheden van SWW. Hiervoor willen we samen met hen indicatoren ontwikkelen.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Als vervolg op de trainingen vroeg signalering dementie zetten wij in op het behalen de erkenning dementievriendelijke gemeente. Ook zal ingezet worden op het zelfstandig blijven wonen of aangepast huisvesten van onze inwoners met dementie in hun eigen dorpen. Wij evalueren het functioneren van het lokale Netwerk Dementie en komen tot een structurele aanpak en bekostiging waarmee wij voldoen aan de opgave in het Integraal Zorgakkoord (IZA).
- De onafhankelijke cliëntondersteuning maakt structureel onderdeel uit van onze dienstverlening. Alle inwoners worden bij hun contact met het sociaal domein van de gemeente actief gewezen op de diensten van deze cliëntondersteuners.
- Bij een positieve evaluatie van de inloopfunctie in Ter Apel, willen wij meer fysieke inlooppunten voor (mentale) leun- en steuncontacten realiseren. Wij beogen hiermee het aantal WMO-indicaties voor begeleiding om te buigen en zetten de vrijkomende middelen in om deze fysieke inloop te bekostigen. Daarnaast ontvangen wij middelen (SPUK GALA) voor herstelinitiatieven op het gebied van de geestelijke gezondheid.

- Uitvoering geven aan het Plan van Aanpak GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord) waarin een integrale aanpak van preventieactiviteiten bijdragen aan zowel de fysieke als de mentale gezondheid van alle inwoners van jong naar oud.

### Milieu

De kwaliteit van het milieu in onze leefomgeving is van groot belang voor onze gezondheid. In onze Omgevingsvisie is onze ambitie voor de kwaliteit van het milieu in Westervolde vastgelegd. Deze visie wordt op dit moment vertaald naar een concreet Omgevingsplan. Voor de korte termijn pakken we daarnaast de volgende inspanningen op:

- Het risico van bodemverontreiniging zoveel mogelijk te beperken door bij een aanvraag van een omgevingsvergunning een bodemonderzoek in te stellen.
- Om te bepalen of maatregelen genomen moet worden, wordt de omgevingsdienst gevraagd om dit te beoordelen.
- Klachten over rook (van houtkachels), geluid, ongedierte worden met voorrang behandeld.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Inwoners worden geïnformeerd over mogelijke oorzaken van overlast en worden geïnstrueerd om overlast te voorkomen.
- Om overlast te kunnen verhelpen wordt de APV jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangepast.

### Noaberschap en gemeenschapsvoorzieningen

Wij hebben sterke voorzieningen en wij zien naar elkaar om. Dit vormt de basis van onze leefbare kernen en dorpen. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar de individualisering van de samenleving vormt een bedreiging voor het Noaberschap. Daarnaast stijgen de nu al hoge kosten van de voorzieningen en het beheer en onderhoud van de accommodaties en gebouwen waarin die zich bevinden voortdurend. Hierin moeten keuzes worden gemaakt. Om bovenstaande te bereiken pakt het college de volgende inspanningen op:

- Door samen te werken met de dorpsraden en -belangen willen wij zichtbaar zijn in de dorpen en voelen wat daar leeft. Wij willen tenminste één keer per jaar aansluiten bij de reguliere vergaderingen van dorpsraden en -belangen. Met de meeste dorpen is een convenant opgesteld waarin dit staat beschreven. Ook ambiëren wij dat beide partijen te allen tijde een beroep op elkaar kunnen doen en dat de dorpen gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven.
- Jaarlijks willen wij bijeenkomsten organiseren voor alle dorpsraden- belangen met als doel elkaar in verbinding te brengen en van elkaar te leren.
- De functie van een dorps- of buurthuis vinden we belangrijk. Daarom willen we graag contact houden met de vrijwilligers die deze voorziening in stand houden. Dit doen we door twee keer per jaar de besturen te bezoeken om elkaar op de hoogte te houden van de ontwikkelingen op het gebied van de voortgang van het dorps- of buurthuis en hen te adviseren op bijvoorbeeld het gebied van duurzaamheid of het werven van fondsen.



- We willen inwoners of inwonersorganisaties ondersteunen bij initiatieven op het gebied van leefbaarheid. Hiervoor kan men onder andere een beroep doen op het fonds Leefbaar Westerwolde en fonds specifiek voor Ter Apel.
- Wij vinden het belangrijk dat onze inwoners plekken hebben waar ze elkaar kunnen ontmoeten en deel kunnen nemen aan activiteiten. Daarom gaan we samen met de dorpsbesturen werken aan het ontwikkelen van een dorpsbeleid. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het dorp betrokken is en er met elkaar de schouders onder wil zetten. Met het beleid wordt voor elk dorp gelijke kansen geboden.
- We willen een veilig en leefbaar park in het centrum van Ter Apel. Hiervoor maken we een plan met inwoners, gebruikers, organisaties en ondernemers, waarna dit plan in uitvoering wordt gebracht.
- We zetten in op een volwaardig evenemententerrein op het Dr. Mansholtplein in Ter Apel. Hiervoor zal het terrein op een klimaatadaptieve wijze verder verhard worden en worden voorzien van extra faciliteiten zoals stroom en water. Het project wordt door tal van verenigingen en organisatoren in het dorp gedragen.

#### Jeugd en jongvolwassenen

De jeugd en jongvolwassenen hebben de toekomst. Ook de toekomst van Westerwolde. Het college wil betrokkenheid van deze groep stimuleren.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college de volgende inspanningen op:

- Samen met de Welzijnsstichting SWW worden verschillende vormen van jongerenparticipatie verkend waarbij de behoeften van de jongeren leidend zijn.
- De jaarlijkse kinderraad voor alle groepen 8 van de basisscholen in Westerwolde wordt georganiseerd.

#### Fysieke en sociale veiligheid

Veiligheid heeft fysieke en sociale aspecten. Westerwolde biedt in de basis een veilige woonomgeving en wil dat zo houden. Dat vraagt beheer en onderhoud en waar nodig investeringen en impulsen. In de fysieke leefomgeving ligt een specifieke rol voor gemeente en Veiligheidsregio waar het gaat om de brandweezorg en brandpreventie. Het vrijwilligerscorps brandweer is daarin een zeer belangrijke schakel. Continue punt van aandacht zijn de witte gebieden waar weinig of geen bluswater beschikbaar is.

- Inzake ondermijning wordt er gewerkt aan bewustwording, een regionaal interventieteam wordt opgezet, beleid en uitvoering worden regionaal samengebracht, er wordt uitvoering gegeven aan het beleid van mensenhandel en de samenwerking met Meld Misdaad Anoniem wordt voortgezet.
- In het kader van het versterken van het veiligheidsgevoel wordt er gewerkt aan bewustwording en een bijdrage geleverd aan de lokale veiligheidsprioriteiten. Er is met de politie regelmatig afstemming over trends en ontwikkelingen en waar nodig worden er acties ondernomen. De samenwerking met Burgernet wordt voortgezet en bij casuïstiek wordt er samengewerkt met het Sociaal Domein en het Zorg- en Veiligheidshuis Groningen.
- Inzet van de medewerkers toezicht en handhaving.

- Onderzoeken of het met simpele oplossingen mogelijk is extern bluswater bij objecten te krijgen waar niet voldoende extern bluswater is. Bij de objecten waar dit niet mogelijk is in te zetten op voorlichting om slachtoffers te voorkomen en schade te beperken.
- Uitvoering geven aan de gemeentelijke taken ter voorbereiding op incidenten, rampen en crises.
- Het aantal medewerkers voor het regionale Team Bevolkingszorg leveren;
- Overleg met het dierenasiel en de deelnemende gemeenten over de opvang van zwerfdieren.

Bij sociale veiligheid gaat het bijvoorbeeld om het veilig voelen op straat. Verder spelen spanningen achter de voordeur en mogelijk daaruit voortvloeiend huiselijk geweld een belangrijke rol. De stijgende prijzen en mogelijk daaruit voortvloeiende geldzorgen kunnen spanningen veroorzaken die leiden tot minder sociaal veilige omstandigheden in huiselijke kring.

Ondermijning en criminaliteit bedreigen de rechtstaat en brengen lokaal en regionaal flinke risico's met zich mee. Ze veroorzaken sociaal en fysiek onveilige situaties. Dit vraagt in toenemende mate aandacht van gemeente, veiligheidsregio, politie en justitie. Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Op het terrein van Zorg en Veiligheid volgen de ontwikkelingen zich in snel tempo op. Het betreft hier ontwikkelingen op het terrein van de Jeugd en Gezinsbescherming, Huiselijk Geweld en Kinder mishandeling, het toekomstscenario en de Hervormingsagenda Jeugd. Deze ontwikkelingen blijven wij op de voet volgen en zal komend jaar aandacht en besluitvorming gaan vragen.
- Opstellen van een beleidsvisie Sociale Basis waarin een effectieve beweging naar preventie wordt opgenomen. Hiertoe wordt ondersteuning vanuit het Rijk geboden.
- Versterking van het toezicht op de Wmo vanuit de opgave van het Rijk, waarin wij de verplichting krijgen voor het opstellen van een beleidskader toezicht Wmo.
- Onderzoek met betrekking tot de WMO in hoeverre onze Wmo cliënten en inwoners in de leeftijd van 18 jaar en ouder bekend zijn met onze algemene voorliggende voorzieningen, of ze hiervan wel of geen gebruik maken en wat ze missen qua voorzieningen. Deze doelgroep wordt via een steekproefselectie gevraagd hieraan mee te werken aan een persoonlijk gesprek.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Per 2026 zal de inkomensafhankelijke bijdrage ingevoerd worden. Deze bijdrage gaat gelden voor alle voorzieningen waarvoor nu het Wmo-abonnementstarief geldt. Door deze ontwikkeling vervalt de beoogde invoering per 2025 van de passende eigen bijdrage voor huishoudelijke hulp. Voor de invoering inkomensafhankelijke bijdrage per 2026 zullen in 2025 voorbereidingen moeten worden getroffen.
- Eind 2022 is het landelijk actieplan Dakloosheid: 'Eerst een thuis' gekomen. Wat dit exact gaat betekenen voor de maatschappelijke opvang in de regio Groningen is nog niet duidelijk en zal de komende jaren aandacht en besluitvorming gaan vragen.
- Gemeenten zijn bezig met de omslag van 'beschermd wonen' naar 'beschermd thuis'. Bij deze omslag hoort ook de invoering van het woonplaatsbeginsel en een nieuw verdeelmodel.

Per 2025 zal dit van kracht worden. Hiervoor zullen in 2024 voorbereidingen moeten worden getroffen.

#### Gebiedsgericht werken en gebiedsgerichte aanpak

Bij gezond en gelukkig leven spelen veel factoren die elkaar sterk beïnvloeden. De problematiek van individuen of in de huiselijke sfeer is vaak meervoudig en complex. Het kan invloed hebben op burens of meer. De aanpak hiervan vraagt samenwerking binnen de eigen organisatie en met partijen in de keten/ het netwerk, niet alleen in het sociale domein maar ook samen met het domein van ruimtelijk beheer. Het preventief werken in die samenhang is de kern van het gebiedsgericht werken. Ook armoedebestrijding met mogelijk een duurzaamheidscomponent kan hiervan onderdeel uitmaken. De gemeente en het Regionaal Leefbaarheidsprogramma zijn gestart met een pilot Gebiedsgerichte aanpak in Vlagtwedde waar zoveel mogelijk preventief sociale aspecten, ruimtelijk beheer en armoedebestrijding/verduurzaming van de woningvoorraad in samenhang en samen met bewoners wordt aangepakt. Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Preventie, vroegsignalering, terugdringing van schulden en nazorg.  
Om financiële problemen bij inwoners te voorkomen, ondernemen wij gericht actie op preventie en het op tijd herkennen van financiële problemen. Wij bieden daarbij persoonlijke hulp en ondersteuning. Door integraal samen te werken met in- en externe partijen kan iedere inwoner met financiële problemen passend worden begeleid naar een situatie van financiële rust, zodat ook de maatschappelijke participatie wordt bevorderd. Om zoveel mogelijk inwoners goed en laagdrempelig met schuldhulp te kunnen bereiken, werken wij nu al samen met SchuldHulpMaatjes. Wij verliezen ook de inwoners, die uit een schuldhulpverleningstraject komen, niet uit het oog. Wij ondersteunen hen persoonlijk, zodat zij niet opnieuw in de financiële problemen komen. We richten de schuldhulpverlening voor inwoners zo laagdrempelig, efficiënt en effectief mogelijk in, waarbij wij ook steeds landelijke ontwikkelingen meenemen.
- Effectieve en toegankelijke inkomensregelingen voor minima.  
Hiervoor willen wij ook inwoners en ketenpartners actief gaan betrekken bij het minima-beleid en maken wij gebruik van beschikbare data. Het is belangrijk dat onze inwoners de weg naar de gemeentelijke inkomensregelingen makkelijk kunnen vinden. Wij gaan de komende periode dan ook inzetten op een nog groter bereik van onze inwoners. Het gebiedsgericht werken zal ook hieraan zeker een bijdrage leveren. Inwoners kunnen hierdoor actief benaderd worden en waar nodig en gewenst, geholpen worden. Naast de inzet van de algemene inkomensregelingen houden we ook aandacht voor het toepassen van individueel maatwerk. We maken voor de doelgroep zo goed mogelijk gebruik van landelijke financiële middelen én de kansen, die de Regio Deal ons biedt.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Voorkomen en doorbreken generatiearmoede.  
Generatiearmoede willen we voorkomen of doorbreken door gericht ondersteuning en stimulans te bieden aan minima met kinderen. Zo leveren we een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling en het doorbreken van kansongelijkheid. Daarom zullen we voor deze jeugd ook onverminderd in blijven zetten op deelname aan sport- of cultuuractiviteiten

en de verstrekking van middelen via Stichting Leergeld, zodat ook zij zoveel mogelijk kunnen meedoen aan de Westerwoldse samenleving.

### Verenigingsleven en sport

Het verenigingsleven en sport zijn sterke pijlers van de leefbaarheid in de kernen en dorpen. Sporten werkt preventief positief voor onze gezondheid en verenigingen zorgen voor samenhang in de gemeenschappen. We zien dat de verenigingen het moeilijk hebben. De kosten stijgen door de hoge energieprijzen, minima hebben het geld niet om zichzelf en/of de kinderen lid te laten zijn en het is steeds moeilijker om actieve leden te vinden die de vereniging op alle niveaus draaiende houden. Om de positieve effecten van het verenigingsleven en de sport te behouden en versterken is een impuls nodig. Om bovenstaande te bereiken pakken college en organisatie allereerst de volgende inspanningen op:

- “Westerwolde Beweegt” blijft zich inzetten om alle inwoners in beweging te krijgen door het organiseren van activiteiten. Er zal ingezet worden op o.a. extra verenigingsondersteuning.
- Onder de jongeren tussen 12-23 jaar wordt geïnventariseerd waar de beweegbehoefte ligt en hierop aansluitend worden extra activiteiten georganiseerd onder de noemer “Van online naar offline”.
- De tennisbanen in Westerwolde zijn oud en afgeschreven. Samen met de verenigingen zal een Toekomstvisie worden opgesteld voor tennis in Westerwolde.
- De sporthal in Ter Apel is qua bezetting de meest intensief gebruikte accommodatie. Om ook sporters met een beperking de toegang (beter) mogelijk te maken is het noodzakelijk om een invalidenlift te plaatsen.
- De harmonisatieafspraken gemaakt met de voetbalverenigingen worden geëvalueerd. De vergoeding voor de exploitatie van de kleedgebouwen was voor vier jaren vastgesteld en deze vier jaren zijn nu om. Andere onderdelen zijn de druk op de vrijwilligers die een deel van het onderhoud voor hun rekening nemen, de beregeningsinstallaties, e.a.

### Kunst en cultuur

Kunst en cultuur zijn voedsel voor de geest en drager van onze identiteit. Door het te ervaren of door het zelf te doen, draagt het bij aan onze geestelijke gezondheid en ons geluk. Ook hierin zijn verschillende verenigingen en gezelschappen actief die daarmee bijdragen aan de gemeenschapszin. Het college wil de kracht van kunst en cultuur behouden en versterken. Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- De culturele verenigingen en gezelschappen worden onverminderd ondersteund op basis van de Algemene Subsidieverordening. De gemeente faciliteert daarbij het Cultuurplatform Westerwolde als netwerkorganisatie voor de culturele sector (amateurkunst en podiumkunsten).
- De subsidierelatie met het MOW in Bellingwolde wordt herijkt en het nieuwe model wordt als uitgangspunt genomen voor een nieuw museaal samenwerkingsverband van alle musea in Westerwolde.
- Het museumbeleid van de vesting Bourtange wordt herzien, waarbij de rol van de gemeente (als eigenaar van de onroerende en roerende goederen (collectie) sturend zal zijn.
- De rijke cultuurhistorie van Westerwolde wordt in beeld gebracht door verschillende initiatieven op het gebied van materieel en immaterieel erfgoed. Dat zijn: een versterkt

monumentenbeleid met meer voorlichting (o.a. Open Monumentendagen nieuwe stijl) en begeleiding (vergunningen, subsidies). De lijst karakteristieke panden wordt als uitgangspunt genomen voor de realisatie van een gemeentelijke monumentenlijst.

- Via het Landschapsconvenant ondersteunt de gemeenteinitiatieven op het gebied van landschapsherstel. Er wordt verder ingezet op de toeristisch-recreatieve ontsluiting van het beekdal van de Ruiten Aa en het gebied rond de vesting Bourtange.
- Door middel van enkele publieksactiviteiten zal worden ingezet op de verdere ontsluiting en stimulering van het immaterieel erfgoed (taal, geschiedenis, volkscultuur).

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- De inspanningen op de middellange termijn staan (in 2024) verwoord in de in 2023 nog vast te stellen Cultuurnota Gemeente Westerwolde 2023-2027.

Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt:

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 1. Gezond &amp; gelukkig</b>										
<u>prd101 Fysieke &amp; mentale gezondheid</u>										
Cofinanciering Regiodeal 2.0 (2,55 mln over 4 jaar voor P1, P2 en P3)	0	0	0	637.500	0	637.500	0	637.500	0	637.500
Externe veiligheid/ veiligheidsregio (fte's + budget BOA's)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onafhankelijke client ondersteuning	0	0	0	25.000	0	0	0	0	0	0
Prijs- en loonontwikkeling WMO	200.000	0	400.000	0	400.000	0	400.000	0	400.000	0
Kostenstijging sociaal domein (60% PAUW kostenindex) nader te specificeren 7%	0	0	1.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	0
Training signalering/preventie dementie	0	0	0	10.000	0	0	0	0	0	0
Inloop GGZ ter verbreding WMO	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0
<u>Prd102 Noaberschap &amp; voorzieningen</u>										
Verharding Mansholtplein (aandeel gemeente 30% van investering 275.000)	0	0	0	0	2.100	0	2.100	0	2.100	0
Buurt- en dorps huishwerk (dorpshuizenbeleid)	0	0	0	30.000	0	0	0	0	0	0
Fonds leefbaar Westerwolde	75.000	0	75.000	0	75.000	0	75.000	0	75.000	0
<u>Prd103 Jeugd &amp; jongvolwassenen</u>										
Jongerenplek Blijham	0	0	0	75.000	0	0	0	0	0	0
Beweegbehoefte jongeren 12-23 jr	0	0	0	10.000	0	0	0	0	0	0
<u>Prd104 Fysieke &amp; sociale veiligheid</u>										
12 waterputten brandweezorg	0	0	7.000	0	7.000	0	7.000	0	7.000	0
<u>Prd105 Gebiedsgericht werken &amp; gebiedsgerichte aanpak</u>										
Geen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Prd106 Verenigingsleven &amp; sport</u>										
Versterken en waarderen Vrijwilligerswerk	0	0	0	10.000	0	0	0	0	0	0
Herijkt sportakkoord	0	0	0	3.000	0	0	0	0	0	0
MIP xxx: Invalidelift Sporthal Ter apel	0	0	1.100	22.500	1.100	0	1.100	0	1.100	0
<u>Prd107 Kunst &amp; cultuur</u>										
Geen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal kosten Gezond &amp; Gelukkig</b>	<b>275.000</b>	<b>0</b>	<b>1.483.100</b>	<b>923.000</b>	<b>1.485.200</b>	<b>637.500</b>	<b>1.485.200</b>	<b>637.500</b>	<b>1.485.200</b>	<b>637.500</b>

  

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 1. Gezond &amp; Gelukkig</b>										
Dekking Regiodeal Resultaatbest. Jaarrekening 2022	0	0	0	637.500	0	637.500	0	637.500	0	637.500
Structureel overschot alg voorzieningen WMO	0	0	50.000	0	50.000	0	50.000	0	50.000	0
Dekking kosten en loonstijging algem.uitk.	200.000	0	1.350.000	0	1.350.000	0	1.350.000	0	1.350.000	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Gezond &amp; Gelukkig</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>1.400.000</b>	<b>637.500</b>	<b>1.400.000</b>	<b>637.500</b>	<b>1.400.000</b>	<b>637.500</b>	<b>1.400.000</b>	<b>637.500</b>

  

<b>Verhoging saldolasten Gezond &amp; Gelukkig</b>	<b>75.000</b>	<b>0</b>	<b>83.100</b>	<b>285.500</b>	<b>85.200</b>	<b>0</b>	<b>85.200</b>	<b>0</b>	<b>85.200</b>	<b>0</b>
--	---------------	----------	---------------	----------------	---------------	----------	---------------	----------	---------------	----------

De stijging van de saldokosten komen voort uit de verharding van het Mansholtsplein (planning 2024), 12 waterputten t.b.v. brandweezorg en de voortzetting van Fonds Leefbaar Westerwolde. Incidenteel voor 2024 staan er een aantal maatschappelijke ambities, zoals onafhankelijke clientondersteuning, inloop GGZ en een jongerenplek Blijham.

### 3.2 Programma Kansen om te groeien

Westerwolde verdient een sterke economie. Het heeft aantrekkelijke winkelcentra in de verschillende kernen met nog relatief weinig leegstand. Het MKB is zeer divers en sterk. Het draagt in belangrijke mate de economie van Westerwolde. De grotere ondernemingen op bedrijventerrein Zuid-Groningen zijn toonaangevend in de voedsel-, zetmeel- en eiwit industrie. Dit cluster krijgt steeds meer naam als eiwitcluster, of Protein Valley. Er is veel belangstelling van soortgelijke of verwante bedrijven om zich hierbij aansluitend te vestigen. Dit soort innovatieve (kleine) ondernemingen vormen samen met goed (basis)onderwijs de basis voor de toekomstige bedrijvigheid in de gemeente.

#### Ambitie:

Westerwolde wil een aantrekkelijke gemeente zijn voor zowel de ondernemers als voor de werkenden die de ondernemingen draaiende houden.

#### Werkbedrijven

Elk jaar neemt de rijksbijdrage voor de WSW verder af. Wedeka en Afeer kunnen hierdoor al langere tijd niet meer mee uitkomen. Het bedrijf Afeer is in 2019 volledig omgebouwd naar een leerwerkbedrijf. Hierdoor heeft zij haar bedrijfsresultaat flink kunnen verbeteren. Wedeka zit momenteel nog in een proces tot verandering. De impact van het bedrijfsresultaat van zowel Afeer als Wedeka is een risico voor onze gemeente, omdat wij moeten bijdragen in het exploitatietekort. Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Inzet 1-2-3-methode en een strenge, maar rechtvaardige poort.  
In januari 2023 zijn we gestart met een bijstandsbestand van 415 uitkeringen. We moeten er rekening mee houden dat het bestand de komende jaren vanuit macro-economische ontwikkelingen kan gaan stijgen. Het is daarom zaak actief in te blijven zetten op een actief re-integratiebeleid volgens de 1-2-3-methode en het hanteren van een strenge, maar rechtmatige poort. Dit doen we in nauwe samenwerking met ons leerwerkbedrijf Afeer.
- Stimuleren kostenreductie Wedeka en Afeer.  
Ondanks een verhoging van de rijksbijdrage voor de WSW ter compensatie voor de stijgende lonen, hebben onze beide leerwerkbedrijven Wedeka en Afeer nog steeds te maken met forse tekorten op de exploitatie. Wedeka is bezig met de ombouw naar een leerwerkbedrijf en zet hierin voortvarende stappen. Ook in 2024 zet Afeer vol in op arbeidsparticipatie van haar cliënten. Verder zijn zij bezig met aanpassingen in de huisvesting en het reduceren van de kosten. Ook Wedeka neemt kostenbesparende maatregelen en zet haar infrastructuur steeds meer in voor trajecten in het kader van Participatie.
- We werken met Wedeka samen aan een optimale huisvesting van Wedeka. Hieronder vallen onder andere de groen- en verpakkingsafdeling, kringloopwinkel, afvalstort en huisraadinzamelpunt. Omdat dit ook gevolgen heeft voor de locaties op bedrijventerrein 't Heem onderhouden we op ruimtelijk-economisch vlak ook nauwe afstemming met Wedeka.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Realiseren Ontwikkelcentrum.

Wij zien op dit moment dat iedereen die aan het werk kan, ook daadwerkelijk aan het werk is. De doelgroep waar wij nu mee te maken hebben, heeft een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Om de doelgroep beter te kunnen ondersteunen, willen wij aan de Spetsebrugweg, naast het Werklab van Afeer een Ontwikkelcentrum realiseren. Met het Ontwikkelcentrum willen wij inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uit hun huis halen, positief stimuleren en uitdagen. Wij willen hen de kans geven in een veilig en overzienbare locatie hun potenties te ontdekken en verder te ontwikkelen. Wij willen deze inwoners uitnodigen -weer- mee te doen in de samenleving, waarbij het ultieme doel een plek op de arbeidsmarkt is. Ook willen wij dagbesteding betrekken bij dit Ontwikkelcentrum om te kijken of we in het kader van Simpel Switchen een beweging tot stand kunnen brengen vanuit dagbesteding richting beschut werken, dan wel andere passende vormen van arbeidsmatige dagbesteding.

### MKB en industrie

Voor het MKB en de industrie pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Om aan de hoge vraag te voldoen zetten we ons in om meer bedrijfskavels te realiseren. Het gaat hierbij primair om het perceel aan de Nulweg in Ter Apel tegenover het tankstation. Op deze locatie is voor de komende jaren genoeg ruimte voor nieuw MKB en huidig MKB dat door wil groeien binnen Westerwolde. Ook op het bedrijvenpark Zuid-Groningen is er veel vraag naar kavels.
- Met het oog op de toekomst start de gemeente naast de bovenstaande ontwikkeling met een verkenning naar de mogelijkheden voor ontwikkeling van bedrijfskavels op andere plekken in de gemeente.
- We willen de huidige bedrijventerreinen aantrekkelijk houden. Daarvoor houden we de komende jaren minimaal het huidige onderhoudsniveau aan voor bedrijventerrein 't Heem in Ter Apel. Op het bedrijvenpark Zuid-Groningen in Ter Apelkanaal willen we meer investeren in een groen leefklimaat op het bedrijventerrein. Daardoor behouden en creëren we een schone, groene en gezondere omgeving voor bedrijven en werknemers.
- We stellen een regionaal afgestemde visie op voor het gebied rondom de N366/ Nedersaksenlijn tussen Ter Apel en Ter Apelkanaal. Met een treinstation en spoor dat langs Ter Apel en Ter Apelkanaal zal lopen, is het belangrijk om nu al na te denken over een juiste balans van wonen, werken en openbaar vervoer in het gebied tussen deze twee kernen. Met dit visiedocument geven we op de korte, middel en lange termijn een doorkijk naar de gebiedsontwikkeling voor dit gebied.
- We faciliteren een krachtig bedrijvennetwerk op bedrijvenpark Zuid-Groningen. De voorspelde groei van het aantal ondernemingen op bedrijvenpark Zuid-Groningen vraagt om een meer professioneel bedrijvennetwerk. Vooral in het kader van de Nedersaksenlijn en gebiedsontwikkeling N366 is het belangrijk om op dat bedrijventerrein een sterke organisatiegraad te hebben. We faciliteren hierin waar mogelijk en gaan graag de samenwerking aan.
- We werken het centrumplan Ter Apel uit in een inrichtingsplan. Met de uitvoering van het inrichtingsplan in de toekomst waarderen we de openbare ruimte in het winkelcentrum op.



Hierdoor ontstaat een meer toekomstbestendig, aantrekkelijk, klimaatadaptief en leefbaar centrum.

- We willen meer lokaal onze goederen, diensten en werken inkopen waar dat kan. Het gemeentelijk inkoopbeleid moet hiervoor worden aangepast. Op deze manier ondersteunen we de lokale economie.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- We ontwikkelen Ter Apel door in breed perspectief. Dat doen we op ruimtelijk, sociaal en economisch vlak. Hiervoor verlenen we actief medewerking aan de analyses en onderzoeken die worden gedaan binnen het STAG-project Masterplan Regiocentra. Hierbij wordt een gewenst en gedragen toekomstbeeld (in schets en visie) tot planvorming gebracht voor de kern Ter Apel.
- We zetten in op een goede bereikbaarheid en voldoende parkeergelegenheid aan het Molenplein in Ter Apel. Hiervoor starten we na het realiseren van de beoogde nieuwe supermarkt aan het Molenplein met de uitvoering van het herinrichtingsplan voor de parkeerplaats en bushalte aan het Molenplein. Hiermee wordt een gemoderniseerde ruimte gecreëerd, met meer parkeerplekken en een busstation dat voldoet aan de hedendaagse richtlijnen.
- We gaan aan de slag met de aanbevelingen uit het Koopstromenonderzoek 2023 van de Provincie Groningen. Hiermee zetten we in op sterke winkelcentra in Westerwolde die beter zijn toegespitst op de consument en andere gebruikers.

#### Vrijtijdseconomie/ recreatie en toerisme

Er liggen veel kansen voor de vrijetijdseconomie in Westerwolde. De visie die in 2022 is vastgesteld vraagt om concrete uitwerking. Met uitwerking van de visie en uitvoering van maatregelen streven we een stijging van het aantal bezoekers en overnachtingen na in Westerwolde. Om dat te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Gezien de cijfers die er liggen voor het beheer en onderhoud van zwembad De Barlage, willen we onderzoeken hoe we de structurele last kunnen verlagen.
- In 2024 werken we de inventarisatie van de stand van de fietspaden uit in een uitvoeringsplan/-programma fiets. Het gaat hierbij om de fietspaden zelf en wat de beleving van de fietser is op de paden. Hierin worden ook de voorzieningen langs de routes bekeken, zoals bankjes en informatievoorziening.
- Daarnaast werken we aan de vaarrecreatie. Het laaghangende fruit doen we al in 2023. In 2024 maken we met inventarisaties en onderzoeken inzichtelijk waar kansen liggen voor welk type vaarrecreatie en waar we op in moeten zetten.
- Elk jaar zijn we ook bezig met het leggen van samenwerkingen en het opzoeken van nieuwe contacten. Twee keer per jaar wordt er een toeristisch café georganiseerd. Tijdens die café worden toeristische ondernemers uit Westerwolde uitgenodigd om met elkaar te netwerken en kennis op te doen van de sector.
- We stellen een uitvoeringsprogramma voor Cittaslow op. Met de projecten en activiteiten in dat programma maken we Cittaslow tastbaar voor inwoners, supporters en andere betrokkenen. Cittaslow is daarnaast een mooie manier om de vrijetijdseconomie binnen

Westerwolde meer invulling te geven. Door meer samen te werken met andere Cittaslow gemeenten versterken we onze positie in het netwerk en hopen we meer mensen naar Westerwolde te trekken.

- Begin 2022 is het beleid om permanente bewoning op vakantieparken tegen te gaan vastgesteld. Daarna is er een voortvarende start gemaakt met de inventarisatie op de parken. We hebben nu goed in beeld in welke vakantieverblijven er wordt gewoond. In 2024 starten we met handhaving op de parken. Het voorkomen van ondermijning is hier een groot onderdeel van, iets wat al steeds meer voorkomt op vakantieparken in het noorden van Nederland.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- We gaan de komende jaren ook aan de slag met het aanbod van routes in Westerwolde. Eerst kijken we naar de verschillende gebruiksvormen die we in de gemeente hebben (zoals wandelen en fietsen). Dan gaan we kijken welke goed bij elkaar passen en kunnen we daar routes voor ontwikkelen.
- Verder zijn we ook doorlopend bezig om, op basis van de projecten die lopen, samenwerkingen aan te gaan en nieuwe contacten op te zoeken.
- Er is nog veel onbekend over de kwaliteit van toeristische sector in Westerwolde en getalsmatig. Daarom voeren we de komende jaren verschillende inventarisaties en onderzoeken uit. Met de inzichten daaruit en voortgaande monitoring kunnen we beter richting geven aan deze sector.

## Educatie

Voor het onderdeel educatie pakt het college om bovenstaande te bereiken allereerst de volgende inspanningen op:

- Vanuit het uitvoeringsplan onderwijsachterstandenbeleid zetten we komend jaar in op het terugdringen van laaggeletterdheid en wordt het aanbod van voor- en vroegschoolse opvang in de kleine kernen verkend.
- Binnen het Integraal Huisvestingsplan Onderwijs starten we komend jaar met de nieuwbouw ISK in Ter Apel en uitvoering van het dit jaar op te stellen Programma van Eisen over de clustering van onderwijsvoorzieningen in Bellingwolde. Tevens verkennen we komend jaar de scenario's voor het toekomstig onderwijs in Blijham.
- In de grote kernen verkennen we de mogelijkheden voor aanpassingen in de scholen voor realisatie van het programma Bibliotheek op school.
- We organiseren de jaarlijkse kinderraad voor de groepen 8 van alle basisscholen.

Bovenstaande inspanningen hebben de volgende gevolgen voor de saldokosten ten opzichte van de bestaande begroting.

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 2. Kansen om te groeien</b>										
Zwembad Barlage (structureel exploitatietekort)	240.000	0	240.000		pm	0	pm	0	pm	0
Vrijtijdseconomie	0	0	20.000	0	20.000	0	20.000	0	20.000	0
Handhaving permanente bewoning recreatiewoningen/ - terreinen	0	0	60.000	0	60.000	0	60.000	0	60.000	0
Uitvoering IHP onderwijs (dotatie bestemmingsreserve onderwijshuisvesting)	162.000	0	162.000	0	112.000	0	62.000	0	62.000	0
De bibliotheek op school	0	0	12.000	0	12.000	0	12.000	0	12.000	0
OAB/VVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uitvoeringsplan Centrum Ter Apel (projectleider 0,5 fte (2 jaar+ pm investeringsbedrag fysieke maatregelen (vanaf 2026 kapitaliseren)))	0	0	0	0	0	0	7.000	0	7.000	0
Planontwikkeling Nulweg (0,5 fte pl + pm grondexploitatie activiteiten)	0	0	0	50.000	0	50.000	0	0	0	0
<b>Totaal kosten Kansen om te groeien</b>	<b>402.000</b>	<b>0</b>	<b>494.000</b>	<b>50.000</b>	<b>204.000</b>	<b>50.000</b>	<b>161.000</b>	<b>0</b>	<b>161.000</b>	<b>0</b>

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 2. Kansen om te groeien</b>										
20.000 euro toeristenbelasting extra opvoeren (obv overschot 2022)	0	0	20.000	0	20.000	0	20.000	0	20.000	0
Nulweg grondexploitatie	0	0	0	50.000	0	50.000	0	0	0	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Kansen om te groeien</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>50.000</b>	<b>20.000</b>	<b>50.000</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>0</b>

<b>Verhoging saldolasten Kansen om te groeien</b>	<b>402.000</b>	<b>0</b>	<b>474.000</b>	<b>0</b>	<b>184.000</b>	<b>0</b>	<b>141.000</b>	<b>0</b>	<b>141.000</b>	<b>0</b>
---	----------------	----------	----------------	----------	----------------	----------	----------------	----------	----------------	----------

De stijging van de saldokosten zijn voornamelijk het gevolg van een structureel exploitatietekort voor het zwembad Barlage en een extra jaarlijkse storting in een voorziening voor het uitvoeren van het Integraal Huisvestingsplan van de scholen. Voor zwembad de Barlage zijn de kosten t/m 2024 opgenomen. Verdere keuzes rond dat zwembad bepalen wat de kosten voor de daarop volgende jaren (pm) zullen zijn.

### 3.3 Programma Mooi Wonen

Westerwolde is een prachtige gemeente om te wonen. Dat merken we aan de bovengemiddelde instroom van ouderen die hier graag willen wonen. De Nationale Woonagenda geeft de gemeenten in de nabije toekomst een nadrukkelijk rol in het huisvesten van doelgroepen. Tegenover die beide instromen zien we het aandeel 30-plussers kleiner worden. Voor jongeren en de jongvolwassene inwoner van Westerwolde is het moeilijk om een huis of een nieuwe woning in hun eigen dorp te krijgen. Daarnaast is het voor ouderen die kleiner willen wonen in de eigen kern lastig om geschikte plekken te vinden.

Op dit moment zijn er niet voldoende woningen. Door het tekort is de druk op de woningmarkt groot. Dit wordt als gevolg van de boven geschetste ontwikkelingen nog groter waardoor de prijzen stijgen, vaak boven het budget van de Westerwolder. De markt is krap en met name de kwaliteit voldoet in veel gevallen niet aan de eisen die er bijvoorbeeld energetisch (en bouwkundig) aan worden gesteld. Deze huizen zijn grotendeels in particuliere handen. Een groot deel van deze mensen heeft niet het geld om deze huizen te verduurzamen.

Ambitie:

Westerwolde wil een aantrekkelijke toekomstbestendige woon-en werkomgeving bieden voor mensen van binnen en buiten Westerwolde en voorzien in meer woningen met nieuwbouw/herstructurering en de daaraan gekoppelde doorstroming.

#### Wonen

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- We stellen in aansluiting op het addendum dat 2023 verschijnt een nieuwe woonvisie op. De nieuwe woonvisie biedt kaders en uitgangspunten om een aantrekkelijke en toekomstbestendige woonomgeving te realiseren voor mensen van binnen en buiten Westerwolde en te voorzien in meer woningen met nieuwbouw/herstructurering en de daaraan gekoppelde doorstroming.
- We stellen een nieuw visiedocument woonopgaven Oost-Groningen op. Hierin stemmen we regionaal de woonvisies in van de gemeenten in Oost-Groningen af.
- De Nationale Woon- en Bouwagenda (NWBA) verplicht gemeenten de woningbouwprogrammering regionaal af te stemmen. We stellen een woningbouwprogrammering op als onderdeel van de woonvisie. Deze reguleert het aanbod van nieuwe woningen. Het aanbod wordt afgestemd op de kwantitatieve en kwalitatieve vraag per sector (koop en huur).
- We stellen een doelgroepenverordening op. Hiermee kunnen we nieuwbouwwoningen doelgroepgericht toewijzen. De doelgroepenverordening werkt door als hij gekoppeld is aan het Omgevingsplan.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Het verbeteren van onze grondpositie in Westerwolde. Door het strategisch aankopen van percelen grond zorgen we er voor dat we voldoende invloed op ruimtelijke ontwikkelingen houden.

De minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) presenteerde in 2022 de Nationale Woon- en Bouwagenda (NWBA). De NWBA bestaat uit 6 programma's met als doel het snel bevorderen van de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van het woningaanbod in Nederland. Om dit doel een juridische grondslag te geven, bereidt de minister VRO een integraal wetsvoorstel voor over het volkshuisvestingsbeleid (wet Versterking Regie op de Volkshuisvesting). Deze wet zal Rijk, provincies en gemeenten de wettelijke instrumenten geven om samen regie te voeren op de volkshuisvesting. Zij krijgen meer grip op hoeveel woningen, waar en voor wie wordt gebouwd en meer grip op mogelijkheden voor de versnelling van woningbouw. In dit kader bereidt de minister o.a. een wetwijziging voor van de Huisvestingswet. Dit zal gemeenten meer mogelijkheden geven te sturen op de eerlijke verdeling van de bestaande woningvoorraad. Het gaat dan om het sturingsinstrument *Huisvestingsverordening*.

Het college zet hierop in met:

- Het opstellen van een regionaal afgestemde woonzorgvisie. In de woonzorgvisie maken wij zichtbaar wat de behoefte is van 'aandachtsgroepen' aan huisvesting, zorg en ondersteuning. We pakken dit op binnen de Koploperregio Groningen en werken daarmee aan de programma's 'Een thuis voor iedereen' en 'Wonen en zorg voor ouderen' van de Nationale Bouw- en Woonagenda.
- Binnen dezelfde koploperregio ontwikkelen we een Huisvestingsverordening. Met deze verordening stellen we de verplichte urgentieregeling op. Dit vloeit voort uit de wijziging van de Huisvestingswet. Een huisvestingsverordening is de verdeelsleutel van de bestaande sociale huurvoorraad. Daarmee wordt de eerlijk verdeling geregeld van een schaars goed – sociale huurwoningen – tussen aandachtsgroepen, urgenten en reguliere huurwoningzoekenden.
- Het leveren van een bijdrage aan het regionaal ambitiekader 2022 – 2025 (RAK). Hierin worden meerjarige prestatieafspraken met betrokken partijen gemaakt. Dit regionaal ambitiekader is de basis voor meerjarige lokale prestatieafspraken met woningcorporaties welke vervolgens aansluitend worden uitgevoerd in de jaren 2024 t/m 2027. Met het opstellen en uitvoeren van lokale prestatieafspraken met de woningbouwcorporaties zetten we in op kwalitatieve, duurzame, betaalbare en beschikbare sociale huurwoningen in een prettige, gezonde en veilige omgeving.
- Het opstellen van het sturingsinstrument woningsplitsing in. Door middel van dit instrument bieden we o.a. starters en ouderen meer kansen op de woningmarkt. Ook onderzoeken we de noodzaak en wenselijkheid van opkoopbescherming.
- Het opzetten van nieuwe koop- en financieringsconstructies zoals het verruimen van de starterslening. Hierdoor kunnen we starters meer kansen bieden op de woningmarkt. Ook doen we aanvullend onderzoek naar het inzetten van koop- en financieringsconstructies zoals de 'Woon nu en koop later' (KoLat)-regeling en erfpachtconstructies.

- Het ontwikkelen van Woonwagengebeleid waarin toewijzingsregels en een beleidskader voor de huisvesting van deze doelgroep worden vastgelegd.
- We brengen de sloop- en transitieopgave in Westerwolde in kaart om vervolgens in te kunnen zetten op sloop/nieuwbouw of verbetering van de woningkwaliteit. Hiervoor hebben we een (nog in te richten) sloop- en transitiefonds nodig.
- Het verdergaand uitvoeren van de GGA Vlagtwedde. De gebiedsgerichte aanpak Vlagtwedde is gericht op brede welvaart door te werken aan beter wonen en leven in het dorp. Dit doen we in samenwerking met het RWLP-programmabureau.
- Het blijvend aanpakken van kwetsbare panden (voorheen 'rotte kiezen'). Tot eind 2023 was de cofinanciering met krimpgebieden geregeld. Met ingang van 2024 financieren we dit met eigen middelen.

### Ruimtelijke Ontwikkeling / Grondzaken

Om in onze leefomgeving dingen goed te kunnen regelen, ontwikkelingen en mogelijk maken zet het college in op het volgende.

- We maken waar passend en mogelijk eigendommen van de gemeente geschikt voor woningbouw en geven deze uit. Hierdoor realiseren we meer nieuwbouwmogelijkheden voor mensen van binnen en buiten Westerwolde en dragen we bij aan het realiseren van doelstelling om 300 nieuwe woningen te realiseren.
- We laten een externe partij onderzoeken wanneer en waar het wenselijk is om als gemeente faciliterend of actief grondbeleid te voeren, om uitvoering te kunnen geven aan het woningbouwprogramma of strategische grondposities te verkrijgen.
- Zoals het nu lijkt treedt de Omgevingswet op 1 januari 2024 in werking. In het kader daarvan blijven we werken aan het opstellen van het omgevingsplan voor de gehele gemeente Westerwolde. Dit omgevingsplan vervangt onder andere de huidige bestemmingsplannen. We zijn begonnen met het opstellen van een deel van het omgevingsplan voor de kern Ter Apel: het Omgevingsplan Westerwolde – deelgebied Ter Apel. Nadat dit deelomgevingsplan is opgeleverd, stellen we het deelomgevingsplan voor de andere kernen in Westerwolde op. Daarna volgt het deelomgevingsplan voor het buitengebied. We koersen nog steeds op afronding in 2025.
- Vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Omgevingswet leggen we de karakteristieke panden vast in een facetbestemmingsplan. We beschermen zo de karakteristieke panden in Westerwolde. De belangrijkste voorwaarde is dat deze panden alleen met een vergunning kunnen worden gesloopt. Het regelen van een beschermde status is ook een vereiste vanuit provinciale Omgevingsverordening ter voorbereiding op de komst van Omgevingswet.
- Ook de archeologie leggen we vast in een facetbestemmingsplan archeologie. Er is een gemeentedeekkende archeologische verwachtingen- en waardenkaart opgesteld. Deze kaart biedt inzicht in de aanwezige en te verwachten archeologische waarden. We beschermen deze waarden in een facetbestemmingsplan. Hierdoor kunnen we in het beginstadium van een ruimtelijk plan al rekening houden met archeologie. Het is een vereiste vanuit de Basisregistratie Ondergrond ter voorbereiding op de Omgevingswet.

- We stellen een nota omgevingskwaliteit op. De nota omgevingskwaliteit vervangt de huidige welstandsnota's van de voormalige gemeenten Bellingwedde en Vlagtwedde. We starten in 2023 met een evaluatie van de huidige welstandsnota's. In 2024 laten we de nota omgevingskwaliteit opstellen voor een extern bureau. De nota richt zich op de gebouwde omgeving en integreert met name cultuurhistorie, landschap, architectuur, klimaatadaptatie en duurzaamheid.
- We nemen deel aan het Masterplan Regiocentra dat onderdeel is van de Sociale Agenda van de parlementaire enquête aardgaswinning Groningen. Deze sociale agenda is breder dan het aardbevingsgebied alleen. Voor de gemeente Westerwolde is Ter Apel als regiocentrum. Deelname aan het masterplan maakt het mogelijk een integrale langetermijnvisie voor Ter Apel te maken. Het masterplan is ten tijde van deze Kadernota in de initiatieffase.

### Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving

Binnen Vergunningverlening, toezicht en handhaving zet het college in op:

- Het uitvoering geven aan de nieuwe Wet goed verhuurderschap. Deze wet is vanaf 1 juli 2023 van kracht heeft tot doel ongewenste vormen van verhuurderschap te voorkomen en tegen te gaan. Als gemeente stellen we hiervoor o.a. een meldpunt in en houden we toezicht en handhaven we indien nodig.
- We gaan actief handhaven op illegale permanente bewoning van recreatiewoningen. Dit sluit aan op de inventarisaties die in 2022 en 2023 zijn en worden uitgevoerd.

Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 3. Mooi wonen</b>										
Nota Omgevingskwaliteit	0	0	0	50.000	0	0	0	0	0	0
Onderzoek mogelijkheden actief grondbeleid tbv wonen	0	0	0	15.000	0	0	0	0	0	0
Nieuwe woonvisie opstellen	0	20.000	0	20.000	0	0	0	0	0	0
Doelgroepenverordening opstellen	0	0	0	20.000	0	0	0	0	0	0
Woonzorgvisie en huisvestingsverordening	0	40.000	0	10.000	0	10.000	0	0	0	0
Rotte kiezen (15 a 23.000 en 50.000 pl 0,5 fte)	0	0	0	400.000	0	0	0	0	0	0
Ontwikkeling progr. & visie Regiokern Ter Apel (STAG)				pm						
<b>Totaal kosten Mooi wonen</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>0</b>	<b>515.000</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 3. Mooi wonen</b>										
Woonvisie uit reguliere begroting	0	20.000	0	20.000	0	0	0	0	0	0
Woonverordening uit budget volkshuisvesting	0	0	0	20.000	0	0	0	0	0	0
Woonzorgvisie dekking uit bestaand budget	0	40.000	0	10.000	0	10.000	0	0	0	0
Dekking Rotte Kiezen (Regiodeal 1) (DU eindigt 2023, na 2023 uit reserve woonvisie)	0	0		400.000	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Mooi wonen</b>	<b>0</b>	<b>60.000</b>	<b>0</b>	<b>450.000</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Verhoging saldolasten Mooi wonen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>65.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
---	----------	----------	----------	---------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Activiteiten gekoppeld aan de woonvisie worden grotendeels gefinancierd uit de reserve woonvisie. Dit geldt ook voor de rotte kiezen. Per saldo is voor de nota Omgevingskwaliteit en het onderzoek actief grondbeleid incidenteel aanvullend geld nodig.

### 3.4 Programma Goed bereikbaar

Een goede bereikbaarheid binnen Westerwolde en vanuit Westerwolde naar omliggende plaatsen, steden en regio's in Nederland en Nedersaksen zijn essentieel voor de economie en leefbaarheid van Westerwolde. Voor de auto en het vrachtverkeer maken we gebruik van een sterke hoofdstructuur van A7/A31 en de N366. De OV-infrastructuur van bus en trein is zwak. Het OV verarmt en de jeugd, de ouderen en het bedrijfsleven ervaren dit sterk door de lange reistijden naar werk-, onderwijsvoorzieningscentra. De komst van de Nedersaksenlijn zou deze situatie sterk verbeteren. De digitale bereikbaarheid van Westerwolde verbetert op dit moment sterk met de uitrol van glasvezel. Een zorg is de capaciteit van het bestaande elektriciteitsnet in relatie tot de toenemende elektrificatie van onze energievoorziening. Ook de ligging van Westerwolde ten opzichte van de as Eemshaven – Emmen is mogelijk een kans op het gebied van waterstof.

Ambitie:

Westerwolde wil goed bereikbaar zijn over wegen, spoor en water en goed ontsloten voor het digitale verkeer, elektriciteit en mogelijk waterstof.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- We investeren in de infrastructuur van bruggen. Er is een eerste concrete programmering uitgewerkt voor de bruggen die is vertaald naar kapitaallasten.
- We ontwikkelen een eigen visie voor het openbaar vervoer in de gemeente en gebruiken deze voor de gesprekken met het ov-bureau.
- We continueren het Automaatje en de Buurtbus
- We onderzoeken de haalbaarheid van een buurtbus Bellingwolde-Vlagtwedde.
- We participeren actief in de ontwikkeling van de Nedersaksenlijn en voeren de daarvoor benodigde inventarisaties en onderzoeken uit.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- De noord-zuid richting is binnen Westerwolde goed ontsloten voor auto- en ov-vervoer. Dit is minder het geval voor de oost-west richting. We willen onderzoeken of verbetering nodig is en hoe die vorm gegeven kan worden.
- Onderzoeken autonoom vervoer Vlagtwedde-Vesting Bourtange
- Overleggen met Duitsland voor de aanpak B408 over de aansluiting met N366
- Er melden zich steeds meer aanbieders van dronepakketbezorging. We willen hiervoor kaders ontwikkelen die we kunnen gebruiken bij de vergunningverlening.
- Onderzoek naar verkeersdrukte rondom Vlagtwedde.



Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt:

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 4. Goed bereikbaar</b>										
Beheer en onderhoud Wegen en fietspaden	0	0	0	0	pm	0	pm	0	pm	0
Beheer en onderhoud Bruggen	0	0	0	0	0	0	100.000	0	200.000	0
Beheer en onderhoud oevers	0	200.000	0	300.000	0	0	0	0	0	0
Nedersaksenlijn	0	0	0	100.000	0	100.000	0	0	0	0
diversen OV en autonoom vervoer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MIP xxx: Verduurzaming openbare verlichting Westerwolde (Deel H)	0	0	11.000		11.000		11.000		11.000	
<b>Totaal kosten Goed bereikbaar</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>11.000</b>	<b>400.000</b>	<b>11.000</b>	<b>100.000</b>	<b>111.000</b>	<b>0</b>	<b>211.000</b>	<b>0</b>

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 4. Goed bereikbaar</b>										
Resultaat 2022 tbv NSL	0	0	0	100.000	0	100.000	0	0	0	0
Baten verduurzaming straatverlichting	0	0	11.000	0	11.000	0	11.000	0	11.000	0
Dekking oevers uit Bestemmingsreserve en resultaat jaarrekening 2022	0	200.000	0	300.000	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Goed bereikbaar</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>11.000</b>	<b>400.000</b>	<b>11.000</b>	<b>100.000</b>	<b>11.000</b>	<b>0</b>	<b>11.000</b>	<b>0</b>

<b>Verhoging saldolasten Goed bereikbaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------	----------	----------------	----------

- Als de bruggen conform de concept programmering worden opgepakt, vertaalt zich dat in kapitaallasten zoals opgenomen in de tabel. Deze lopen buiten het tijdvenster van de in de tabel gepresenteerde bedragen op tot ongeveer jaarlijks 600 tot 700 k€.
- Het herstel van de oevers is in volle gang. Voor afronding is aanvullend 500 k€ nodig. Deze kan worden gedekt uit de bestemmingsreserve en een deel van het resultaat 2022.
- Om snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen rond de Nedersaksenlijn en op vragen vanuit de projectorganisatie te kunnen antwoorden, is 200 k€ aan financiële middelen opgenomen, te financieren uit het resultaat 2022.

### 3.5 Programma Groen en duurzaam

Westerwolde heeft een uniek en ogenschijnlijk onaangetast landschap. In de landschapsbiografie van Westerwolde is dat mooi gedocumenteerd. Het is van groot belang om deze kwaliteit te behouden te versterken. De biodiversiteit is in potentie groot, maar niet altijd in balans. Dit leidde recent tot plagen zoals die van de eikenprocessierups.

Duurzaamheid heeft met onder andere energie, klimaat en grondstoffen verschillende dimensies. De energieopgave is groot. Met de realisatie van een aantal zonneparken op plekken waar het landschappelijk wel kan hebben we flinke stappen gezet. Maar we zijn er nog niet. Daarnaast is de opgave in de warmtetransitie groot. Er zijn veel woningen met een laag energielabel en veel mensen hebben het geld niet om te investeren in isolatie van de woning en andere energiebesparende maatregelen. Ook de gemeente zelf heeft een flinke opgave met het energiezuinig maken van het eigen vastgoed.

Verder zien we afval steeds meer als een bron van (potentiële) grondstoffen en proberen onze afvalinzameling zoveel mogelijk daarop aan te passen.

#### Ambitie

Westerwolde wil haar landschap, het groene karakter en de biodiversiteit behouden en versterken. Het wil de eigen CO2-voetafdruk verkleinen, maximaal inzetten op hergebruik van grondstoffen en toewerken naar een klimaatrobuuste en waterbestendige omgeving.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- We stellen een groenvisie op.
- Daarvan afgeleid stellen we een Beleidsplan Groen waarin de volgende onderwerpen worden opgenomen:
  - Gevolgen klimaatverandering voor beheer en onderhoud
  - Ecologisch beheren van bermen en sloten
  - invasieve exoten en plagen, zoals de eikenprocessierups en Japanse Duizendknoop
- Het beleidsplan vertalen naar één of meerdere (deel)beheerplannen Groen
- We werken de achterstand in het bomenonderhoud weg
- We ontwikkelen een plan voor de renovatie van plantsoenvakken in Westerwolde
- We implementeren het werken met vijf bestekken binnen het beheerpakket voor de openbare ruimte Obsurv;
- We inventariseren op begraafplaatsen de graven met een historische betekenis. Deze moeten in stand worden gehouden. De overige graven waarvan afstand is gedaan, worden geruimd. De overgebleven resten worden in een verzamelgraf gelegd en voorzien van een algemeen gedenkteken. Er is een achterstand in de ruiming van de graven die we willen inlopen.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Het daadwerkelijk uitvoeren van de renovatie van de plantsoenvakken
- Het onderzoeken van preventiemogelijkheden voor de invasieve exoten en plagen
- Het opstellen van een langetermijnvisie bomen.

## Duurzaamheid

We pakken duurzaamheid langs de lijnen van de verschillende thema's op. De Transitievisie Warmte wordt in 2023 doorvertaald naar een lokaal Meerjaren Ontwikkel- en Uitvoeringsprogramma Warmtetransitie, afgekort MOUW. MOUW kent onder andere de volgende onderdelen:

- MOUW Energiearmoede waarin we samen met deze inwoners duurzaamheidsmaatregelen oppakken, die leiden tot verlaging van energielasten;
- MOUW Lokale Isolatieaanpak waarbij we ons richten op het isoleren en verduurzamen van slecht geïsoleerde woningen van particulieren (Labels D, E, F en G);
- MOUW Verduurzaming en Zon op Dak voor maatschappelijk en gemeentelijk Vastgoed waarin we het maatschappelijk en gemeentelijk vastgoed aanpakken.
- Bij MOUW projecten rond sportaccommodaties, bedrijven en kleine dorpszonneparken gaat het vooral om ondersteuning bij initiatieven.

Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt:

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 5. Groen &amp; duurzaam</b>										
Groen (incidentele aanvulling groenvlakken, onderhoud groen)	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0
Bomen en bos (incidentele aanvulling onderhoud)(oa Dom Reindersweg, Hoofdkade en Kastanjelaan)	0	0	130.000	100.000	130.000	0	130.000	0	130.000	0
Visie/beleid en uitvoeringsplannen groen/ invasieve exoten/etc.	0	0	0	pm	0	pm	0	0	0	0
Knekelputten en inventarisatie historische graven	0	0	0	44.000	0	0	0	0	0	0
Ruimen graven vertaald naar regulier budget	0	0	0	90.000	0	90.000	40.000	0	40.000	0
Onderhoud geruimde graven	0	0	0	0	8.500	0	17.000	0	17.000	0
<b>Duurzaamheid</b>										
Projectorganisatie meerjaren ontwikkelings- en uitvoeringsprogramma warmtetransitie (MOUW)	0	0	0	500.000	0	500.000	0	500.000	0	500.000
MOUW Project Energiearmoede	0	333.000	0	333.000	0	333.000	0	0	0	0
MOUW Project Lokale Isolatieaanpak	0	400.000	0	515.000	0	450.000	0	450.000	0	450.000
MOUW Project Verduurzaming en Zon op Dak voor gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed (raming)	0	0	0	500.000	0	500.000	0	500.000	0	500.000
MOUW project kleine dorpszonneparken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uitvoering onderzoek technische geschiktheid grote daken tbv uitvoering subsidieregeling	0	0	0	15.000	0	15.000	0	15.000	0	15.000
Duurzaamheidsfonds en gebiedsfonds, jaarlijkse subsidierondes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regionale Energie Strategie (RES) Groningen, bemensing RES-organisatie (zie projectorganisatie MOUW)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Evaluatie afvalbeleid	0	0	0	40.000	0	0	0	0	0	0
Klimaatadaptatie en rioleringsaanpassingen uit rioleringsfonds	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal kosten Groen &amp; duurzaam</b>	<b>0</b>	<b>733.000</b>	<b>130.000</b>	<b>2.237.000</b>	<b>138.500</b>	<b>1.888.000</b>	<b>187.000</b>	<b>1.465.000</b>	<b>187.000</b>	<b>1.465.000</b>

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 5. Groen &amp; Duurzaam</b>										
Jettengelden	0	0	0	500.000	0	500.000	0	500.000	0	500.000
MOUW Project Energiearmoede	0	333.000	0	333.000	0	333.000	0	0	0	0
MOUW Project Lokale Isolatieaanpak	0	400.000	0	515.000	0	450.000	0	450.000	0	450.000
MOUW Project Verduurzaming en Zon op Dak voor gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed (raming)	0	0	0	500.000	0	500.000	0	500.000	0	500.000
<b>Totaal Dekking extra kosten Groen &amp; Duurzaam</b>	<b>0</b>	<b>733.000</b>	<b>0</b>	<b>1.848.000</b>	<b>0</b>	<b>1.783.000</b>	<b>0</b>	<b>1.450.000</b>	<b>0</b>	<b>1.450.000</b>

<b>Verhoging saldolasten Groen &amp; Duurzaam</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>130.000</b>	<b>389.000</b>	<b>138.500</b>	<b>105.000</b>	<b>187.000</b>	<b>15.000</b>	<b>187.000</b>	<b>15.000</b>
---	----------	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	---------------

- Voor de incidentele aanvulling van groenvlakken en het wegwerken van de achterstand in het bomenonderhoud is incidenteel twee keer 100 k€ nodig.
- De inventarisatie van de historische graven kost 20 k€. Het realiseren van de verzamelgraven 24 k€. Het wegwerken van de achterstand van de ruiming van de graven vraagt incidenteel

90 k€ gedurende twee jaren. Aansluitend moet dit onderdeel worden van het reguliere werk dat wordt gefinancierd vanuit een egalisatievoorziening die elk jaar met 40 k€ wordt gevoed.

- Voor het MOUW zijn de kosten van de projectorganisatie geraamd op 500 k€. Deze kosten worden gedekt met hetzelfde bedrag dat minister Jetten hiervoor beschikbaar stelt.
- Voor MOUW Energiearmoede, MOUW Lokale Isolatieaanpak en MOUW Verduurzaming en Zon op Dak voor maatschappelijk en gemeentelijk Vastgoed staan forse incidentele kosten genoemd. Voor dezelfde bedragen lopen op dit moment subsidieaanvragen.
- Verder is 40 k€ opgenomen voor de evaluatie van het afvalbeleid.

### 3.6 Programma Asiel

Het COA-complex is een belangrijke economische factor in Westerwolde. De directe werkgelegenheid speelt hierin een belangrijke rol en de winkeliers en de rest van het MKB zijn belangrijke toeleveranciers. De aanwezigheid van het COA-complex heeft op dit moment ook negatieve kanten. Bij grote toestroom stopt het inschrijf- en doorstroomproces en verblijven soms grote groepen asielzoekers op het voorterrein in de open lucht. Daarnaast veroorzaakt een beperkte groep asielzoekers overlast. De rust in Ter Apel moet terugkomen en inwoners en bezoekers moeten zich daar prettig voelen.

#### Ambitie

Westerwolde streeft behoud na van het COA-complex met minimale overlast voor Ter Apel waardoor contact met de vluchtelingen die daar noodgedwongen verblijven kan worden hersteld.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Wij laten een onderzoek uitvoeren naar de maatschappelijke kosten en baten van het COA op Ter Apel en de gemeente. Dit geeft de gemeente en de samenleving inzicht in het sociale en economische effect van de aanwezigheid van het COA en aanverwante organisaties.
- Wij gaan vaste afspraken maken met de Bestuurlijke regietafel (Provincie) over de opvang van asielzoekers, statushouders, AMV en Oekraïense ontheemden. Het doel van deze afspraken is om rust en duidelijk te scheppen voor gemeenten.
- Het continueren van de stuurgroep en werkgroep voor de opvang van Oekraïense ontheemden.
- Het inzetten van extra cameratoezicht in het centrum, bij bushaltes en incidenteel op het voorterrein van het COA.
- Het inzetten van extra inzet toezicht en handhaving en Ter Apel vanwege de vele overlastzaken.
- Wij willen samenwerken met ketenpartners en de landelijke overheid voor de aanpak van overlast gevende asielzoekers. Gedacht wordt aan de afstemming met toezicht en handhaving, stationsgebied Emmen en de beveiliging bij het COA/IND.
- Ontwikkelen van het voorterrein bij het COA inclusief het maken van afspraken rondom parkeergelegenheid.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Wij willen convenanten afsluiten met onze ketenpartners en het opstellen van een veiligheidsplan. Hiermee willen wij duidelijkheid scheppen over wie doet wat en wie heeft welke bevoegdheid. Wij willen hiermee ook periodiek veiligheidsoverleggen organiseren.
- Het realiseren van het nieuwe ISK en het uitvoeren van renovaties bij het COA/IND. Hierbij worden de afspraken over het onderhoud geactualiseerd.

Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 6. Asiel</b>										
Organisatieinzet COA-complex Ter Apel (2 extra BOA's inclusief vervoer)	0	0	200.000	0	200.000	0	200.000	0	200.000	0
MKBA COA-complex Ter Apel	0	0	0	60.000	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal kosten Asiel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>60.000</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>	<b>200.000</b>	<b>0</b>

  

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 6. Asiel</b>										
Bestuursovereenkomst	0	1.750.000		1.750.000	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Asiel</b>	<b>0</b>	<b>1.750.000</b>	<b>0</b>	<b>1.750.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

  

<i>Verhoging saldolasten Asiel</i>	<i>0</i>	<i>-1.750.000</i>	<i>200.000</i>	<i>-1.690.000</i>	<i>200.000</i>	<i>0</i>	<i>200.000</i>	<i>0</i>	<i>200.000</i>	<i>0</i>
------------------------------------	----------	-------------------	----------------	-------------------	----------------	----------	----------------	----------	----------------	----------

Voor de vele overlastzaken is de gemeentebrede inzet van extra toezicht en handhaving in de vorm van 2 fte BOA's een pré. De inzet van deze twee BOA's inclusief vervoer veroorzaakt een extra structurele last.

### 3.7 Programma bedrijfsvoering

Onze doelen realiseren we met onze organisatie, de mensen die er werken, de huisvesting en faciliteiten, goede informatie en communicatie en voldoende geld. Westerwolde bestaat vijf jaar en heeft zich ontwikkeld tot een krachtige eigen organisatie met de middelen die wij hadden en de keuzes zoals die in 2018 zijn gemaakt. Deze zijn goed geweest maar er is verbetering mogelijk. Daarnaast is een doorgaande overheveling van taken van de rijksoverheid naar de gemeenten zichtbaar, zoals de Omgevingswet en de energietransitie. Er wordt steeds meer van ons verwacht in de hoeveelheid werken en in hoe we werken. Ons wordt gevraagd interne en externe opgaven integraler te benaderen en nog meer met partners samen te werken. De grotere opgave en de andere manier van werken vraagt doorontwikkeling en versterking van de organisatie.

#### Ambitie organisatie

Westerwolde streeft naar een slagvaardige organisatie die blijvend inspeelt op de taken en opgaven die ze heeft en in de toekomst krijgt.

#### Openbare Werken

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- Ontwikkelen van een visie en uitwerken van een strategie op de inzet Openbare Werken. Rekening houdend met de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de mogelijkheden voor inzet kansen-banen en speciale doelgroepen.
- Opstellen van werkprogramma's met onderhoudniveau's en onderscheid maken tussen:
  - Regulier onderhoud (grijs, groen, riolering en gebouwen)
  - Dagelijks onderhoud (meldingen, kapvergunningen, calamiteitendienst, gladheidbestrijding)
  - Maatschappelijk onderhoud (participatie, zelfbeheer, evenementen, weekmarkten)
  - Ondersteuning (interne verhuizingen, beheer milieustraat, transporten, beheer tractie)
  - Toezicht/inspecties (speeltoestellen, waterkranen, brandkranen, aannemers)
  - Management / bedrijfsvoering (aansturing/leiding, coördinatie, administratie)

Hierdoor meer inzicht in kosten van bijvoorbeeld maatschappelijke inzet en beheer. De beschikbare uren en tractie afstemmen op de werkprogramma's.

- De inwoners (meer) betrekken bij het maken van beleid en de aanpak van de eigen leefomgeving. Door de samenleving meer te betrekken bij het beheer en onderhoud worden de inwoners aangespoord op eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief.
- Extern advies voor opstellen programma van eisen en inkooptraject bij vervanging van de tractie. De vervanging wordt afgestemd op de werkprogramma's.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Grip op de kwaliteit. Vastlegging van gewenste prestaties en programma's verbetert de link tussen binnen en buiten. Zware en grote klussen naar de markt geeft zekerheid op marktconforme prijs-kwaliteit en geeft ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. De verhouding prestatie-kosten ook op politiek niveau bespreekbaar maken.
- De tractie meer passend bij de huidige tijd en de behoefte van de medewerkers, door bewust te investeren in 'groene' bedrijfswagens, machines en gereedschappen.

## HRM

Om bovenstaande te bereiken pak het college op het gebied van HRM allereerst de volgende inspanningen op:

- Wij willen medewerkers aan ons binden. Wij zijn een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Wij kennen onze arbeidsmarktpositie en werken actief aan het versterken van ons werkgeversmerk. Wij bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zoals onze CAO mogelijkheden biedt tot lokale invulling te geven aan onderwerpen als reiskosten woon-werk en thuiswerk(vergoeding), maar ook (betaald) ouderschapsverlof en andere levensfase gerichte verlofmogelijkheden.
- Nieuwe medewerkers krijgen een vliegende start in ons introductieprogramma. Werken voor Westerwolde betekent persoonlijke groei, leren en ontwikkelen. Wij investeren in bekendheid bij MBO en HBO/Universiteiten van onze beeldmerk (o. a. gastcolleges geven en stageplekken aanbieden), maar ook door op regionale en lokale evenementen in beeld als werkgever te zijn (o.a. de jaarlijkse landbouwbeurs in Vlagtwedde).
- Wij streven naar een stevige vaste personeelsbezetting en onderbouwen wanneer het werk vraagt om flexibele inzet van personeel door middel van externe inhuur. Dashboards op de bedrijfsvoering met ken- en stuurinformatie en goed werkend formatie- en bezettingsbeleid zijn daarbij het uitgangspunt en sterk leidende in beslissingen omtrent hoe we werven en waar we dat doen.
- Wij willen medewerkers boeien en behouden en kansen bieden om binnen de organisatie te leren, ontwikkelen en bewegen. Dat is een samenspel van werkgever en werknemer. Wij bouwen aan een toekomstbestendige organisatie door strategische personeelsplanning, waarbij de samenstelling en inrichting van de organisatie congruent zijn met bestuurlijke doelen en maatschappelijke opgaven. Wij zorgen dat de daarvoor benodigde inzichten op orde zijn. Medewerkers kunnen bewegen binnen de organisatie: wij hebben onze doorstroomkansen in beeld, kennen ons divers talent en weten beweging te realiseren. Wij investeren in de permanente ontwikkeling van onze medewerkers -in gelijk tempo met hun vakgebied- en stimuleren vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Wij ontwikkelen een visie op talentmanagement. Wij identificeren factoren die belemmerend zijn voor doorstroom en continuïteit.

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Medewerkers kunnen bewegen ook buiten de organisatie: wij bieden actief doorstroomkansen aan medewerkers om een periode tijdelijk in de regio kennis en ervaring op te doen, bijvoorbeeld bij een buurgemeente. Dit geeft positieve impuls aan de kwaliteit en ervaring van deze medewerkers die wij weer kunnen inzetten als zij terug in de organisatie keren.



Mochten zij ervoor kiezen bij de andere organisatie te blijven dan benaderen wij ze als oud medewerkers voor alumni bijeenkomsten. Wij vragen zij hun positieve ervaringen te delen in hun nieuwe werkkring, zodat wellicht nieuwe potentiële medewerkers bekend worden en geïnteresseerd zijn in een dienstverband bij ons. Zo houden wij de doorstroom in de gaten en de kwaliteit en capaciteit van het personeelsbestand op sterkte.

- Wij spelen in op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken van de overheid door in te zetten op andere manieren van werken en organiseren. Wij werken volgens een programmatische aanpak aan het klaarstomen van onze medewerkers voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Wij werken volgens de waarden van de dienstverleningsvisie en de organisatievisie. Wij werken integraal aan kennis, cultuur, houding en gedrag. Wij investeren in publiek leiderschap, waarin leidinggeven aan verandering centraal staat. Leidinggevend en sturen op resultaat, met aandacht voor de mens en organisatie. Wij ontwikkelen een visie op (hybride) werken op lange termijn en vertalen deze naar pilots en investeringen op de korte en middellange termijn.

## ICT

Om bovenstaande te bereiken pakt het college op het gebied van ICT allereerst de volgende inspanningen op:

- Bedrijfsvoering en contractmanagement
  - Het doorontwikkelen op de informatiseringstrategie en implementatie van informatievoorzieningsprocessen op basis van standaarden en het gebruik maken van een bijbehorende instrumenten.
  - Het opstarten en verbeteren van de kwaliteit van overheidsdata door meer informatiegestuurd te gaan werken. Dit ontwikkelt zich naar managementinformatie weergegeven in dashboards (datagedreven werken).
- Applicatielandschap
  - Het verder moderniseren van het applicatielandschap in de vorm van uitfasering, vernieuwing, cloudtransitie en koppelingsbeheer in afstemming met bedrijfsprocessen.
- Infrastructuur en faciliteiten
  - Het faciliteren en moderniseren van toekomstgerichte werkplekken. Dit past binnen de aangenomen visie van de gemeente Westerwolde om tijds- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken.
- Security
  - Het vergroten van de digitale weerbaarheid (cybersecurity en privacy) en daarbij inspelen op de vernieuwde baseline informatieveiligheid overheid (BIO 2.0) en het vernieuwde Europese normenkader netwerk en informatiesystemen (NIS 2.0).

Op de middellange termijn volgen aansluitend inspanningen zoals:

- Transformatie naar de nieuwe digitale werkplek
- Cloudtransitie

- Vergroten digitale weerbaarheid
- Verdere ontwikkeling aan data gedreven werken
- Implementatie en adoptie nieuwe digitale werkomgeving (Microsoft 365)

## Financiën

### Ambitie financiën

Westerwolde wil de huidige financieel gezonde situatie behouden, de lasten voor inwoners eerlijk verdelen en indien nodig deze maximaal met de inflatie te laten stijgen.

Om bovenstaande te bereiken pakt het college allereerst de volgende inspanningen op:

- We laten door een externe partij een vergelijking van de begroting en de rijksbijdrage uitvoeren. Er zijn organisaties die gemeenten financieel met elkaar vergelijken. Vergelijking vindt plaats op basis van de IV3- rapportages aan het CBS. In deze rapportage worden de lasten en baten van gemeenten weergegeven in een matrix van taakvelden en kostensoorten. Deze matrix wordt bewerkt en vergeleken met de matrices van andere gemeenten in dezelfde grootte.
- We laten een onderzoek uitvoeren naar de kostendekkendheid van de gemeentelijke heffingen. Naast de gemeentelijke belastingen, zoals de onroerende-zaakbelastingen heft de gemeente ook rechten en leges. Voor de rioolheffing en de afvalstoffenheffing is het uitgangspunt een kostendekkende exploitatie. Daarnaast heffen wij leges, lijkbezorgingrechten, liggelden en marktgelden.
- De komende jaren willen wij onze heffingsverordeningen actualiseren op basis van de modelverordeningen van de VNG. Om inzicht te krijgen in de kostendekkendheid van deze heffingen op basis van die nieuwe modelverordeningen is een onderzoek door een externe partij nodig. Voor de leges vindt op dit moment zo'n onderzoek reeds plaats. Voor de overige heffingen willen wij ook onderzoek laten doen naar de kostendekkendheid.

Financieel vertalen deze inspanningen zich als volgt:

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Programma 7. Bedrijfsvoering</b>										
Extra kosten ICT	367.000	336.000	412.000	95.000	372.000	85.000	372.000	60.000	372.000	0
2e etappe (extra formatie)	60.000	115.000	127.000	255.000	127.000	180.000	307.000	0	307.000	0
2e etappen 2 beleidsmedewerkers	0	0	0	0	0	0	90.000	0	180.000	0
Aanvulling begroting (MJOP)	0	0	1.950.000	0	1.950.000	0	1.950.000	0	1.950.000	0
Verduurzaming vastgoed	0	0	pm	0	0	0	0	0	0	0
Extra energielasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personeelskosten (CAO etc.)	950.000	0	1.550.000	0	1.550.000	0	1.550.000	0	1.550.000	0
Prijsindex Goederen en diensten PAUW (1,2 mln voor 2023 reeds opgenomen)	pm	0	426.000	0	423.000	0	342.000	0	350.000	0
Eenmalige correctie boekwaarde vastgoed	0	0	0	pm	0	0	0	0	0	0
Onderzoek naar kostendekkendheid gemeentelijke heffingen	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Vergelijking begroting en rijksbijdrage door externe partij	0	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Kwaliteitsverbetering dienstverlening	0	0	0	0	pm	0	pm	0	pm	0
Klanttevredenheidsonderzoek houden (KTO). Ook zullen de klantreizen weer worden opgepakt.	0	0	0	15.000	0	15.000	0	0	0	0
Plan electrificeren en verduurzamen materieel en tractie	0	0	0	30.000	0	0	0	0	0	0
Locatieonderzoek en planuitwerking definitieve huisvesting gemeente	0	0	0	200.000	0	0	0	0	0	0
Kapitaallasten als gevolg van Realisatie definitieve huisvesting gemeente	0	0	0	0	0	0	0	0	pm	0
MIP xxx: Sentinel's vesting Bourtange	0	0	0	60.500	0	0	0	0	0	0
Verbonden partijen / gemeenschappelijke regelingen	0	0	495.000	0	495.000	0	495.000	0	495.000	0
Ziektevervangings	385.000	0	200.000	0	200.000	0	200.000	0	200.000	0
<b>Totaal kosten Bedrijfsvoering</b>	<b>1.762.000</b>	<b>478.000</b>	<b>5.160.000</b>	<b>655.500</b>	<b>5.117.000</b>	<b>280.000</b>	<b>5.306.000</b>	<b>60.000</b>	<b>5.404.000</b>	<b>0</b>

  

Programma / Activiteit	2023		2024		2025		2026		2027	
	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.	struct.	incid.
<b>Dekking Programma 7. Bedrijfsvoering</b>										
looncompensatie algemene uitkering	1.100.000	0	1.100.000	0	1.100.000	0	1.100.000	0	1.100.000	0
prijsonwikkeling algemene uitkering en hervormingsagenda jeugd	300.000	0	2.468.000	0	1.674.000	0	32.000	0	1.450.000	0
Reserve ICT	0	150.000	65.000	85.000	0	0	0	0	0	0
Inverdiene 2e etappe	60.000	115.000	127.000	255.000	127.000	180.000	397.000	0	487.000	0
Compensatie extra kosten ziektevervangings uit resultaat 2022	385.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Dekking extra kosten Bedrijfsvoering</b>	<b>1.845.000</b>	<b>265.000</b>	<b>3.760.000</b>	<b>340.000</b>	<b>2.901.000</b>	<b>180.000</b>	<b>1.529.000</b>	<b>0</b>	<b>3.037.000</b>	<b>0</b>

  

<b>Verhoging saldolasten Bedrijfsvoering</b>	<b>-83.000</b>	<b>213.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>315.500</b>	<b>2.216.000</b>	<b>100.000</b>	<b>3.777.000</b>	<b>60.000</b>	<b>2.367.000</b>	<b>0</b>
--	----------------	----------------	------------------	----------------	------------------	----------------	------------------	---------------	------------------	----------

De stijging van de saldokosten zijn voornamelijk het gevolg van een structureel exploitatietekort voor ICT en de aanvullende onderhoudslasten voor vastgoed. Ook de stijgende bijdragen aan verbonden partijen en stijgende last voor ziektevervangings legt een beslag op het structurele exploitatiesaldo. Incidenteel is er de ambitie voor een huisvestingsonderzoek, locatieonderzoek en de planuitwerking voor de definitieve huisvesting van de gemeente Westerwolde.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Overzicht reserves 2023-2027

Algemene Reserve	Aard reserve	Reden reserve	Saldo 1-1-2023	2023-2027	Saldo 2027
Algemene reserve Westerwolde	Bufferfunctie	Buffer voor onverwachte tegenvallers. Wordt aangemerkt als weerstandsvermogen	15.772.902	1.724.644	17.497.546
<b>Totaal Algemene reserve</b>			<b>15.772.902</b>	<b>1.724.644</b>	<b>17.497.546</b>
Bestemmingsreserves	Aard reserve	Reden reserve	Saldo 1-1-2023	2023-2027	Saldo 2027
Automatisering/informatisering	Egalisatiefunctie	Reserve ter egalisatie van de kosten voor automatisering en	300.001	0	300.001
Fiscaal	Bufferfunctie	Reserve voor onverwachte tegenvallers op fiscaal gebied. Het maximum van de reserve is bepaald op € 300.000	298.610	0	298.610
Grondzaken	Bufferfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het decken van onverwachte tegenvaller in relatie tot gronden.	50.000	900.000	950.000
COA gelden	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk inzet voor de leefbaarheid in het dorp Ter Apel.	100.000	0	100.000
Beheer openbare ruimte	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk inrichting van de openbare ruimte.	2.572.290	82.500	2.654.790
Aangegane verplichtingen	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek doel, namelijk administratieve overheveling van exploitatiebudgetten.	2.888.475	-2.888.475	0
Duurzaamheid	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het ontplooiën van initiatieven voor duurzaamheid.	385.787	230.000	615.787
Leerlingafhankelijk OBS	Egalisatiefunctie	Reserve ter egalisatie van de leerlingafhankelijke kosten en baten O2SV.	210.781	-100.946	109.835
Personeel OBS	Egalisatiefunctie	Reserve ter egalisatie van de personele inkomsten en uitgaven O2SV.	2.610.177	728.540	3.338.717
Gebouwafhankelijk OBS	Egalisatiefunctie	Reserve ter egalisatie van de gebouwafhankelijke lasten en baten O2SV.	30.194	0	30.194
OHBA	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk voor de inrichting van de asielzoekersschool.	109.895	0	109.895
NPO Onderwijs	Dekkingsfunctie	Reserve ter dekking van de NPO bekostiging	509.636	0	509.636
Sandjers park	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk instandhouding van het Sandjers park uit een legaat.	9.529	0	9.529
omgevingswet	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk implementatie van de omgevingswet. Het maximum van de reserve is bepaald op € 1.000.000	584.715	-100.000	484.715
onderwijshuisvesting	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk onderwijshuisvesting.	4.645.254	1.614.908	6.260.162
woonvisie	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk uitvoering van de woonvisie.	1.785.063	-238.088	1.546.975
groot onderhoud gebouwen	Dekkingsfunctie	Reserve ter dekking van onderhoud gemeentelijke gebouwen	813.257	3.310.000	4.123.257
Gebundelde uitkering	Bufferfunctie	Reserve ter dekking van tegenvallers binnen het domein BUIG.	615.884	0	615.884
Duurzaamheidsfonds Westerwolde	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het ontplooiën van initiatieven voor duurzaamheid.	452.503	0	452.503
Duurzaamheidsfonds Harpel 1	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het ontplooiën van initiatieven voor duurzaamheid.	277.503	0	277.503
Duurzaamheidsfonds Sellingerbeetse	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het ontplooiën van initiatieven voor duurzaamheid.	175.000	0	175.000
Verduurzaming gemeentelijke gebouwen	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het ontplooiën van initiatieven voor de verduurzaming van gemeentelijke gebouwen.	1.699.505	0	1.699.505
Regiodeal	Bestedingsfunctie	Reserve met een specifiek beleidsdoel, namelijk het verbeteren van de brede welvaart in Oost-Groningen	0	2.550.000	2.550.000
Gebonden reserves	Dekkingsfunctie	Reserves ter dekking van afschrijvingslasten van meerjarige investeringen.	9.887.996	-1.203.353	8.684.643
<b>Totaal Bestemmingsreserves</b>			<b>31.012.056</b>	<b>4.885.086</b>	<b>35.897.142</b>
<b>Totaal Reserves</b>			<b>46.784.958</b>	<b>6.609.730</b>	<b>53.394.688</b>

De Algemene Reserve heeft in de afgelopen jaren door de positieve Jaarreken ingresultaten een flinke plus laten zien ten opzichte van 2018. Inmiddels is de stand € 15,7 miljoen en groeit meerjarig nog richting de € 18 miljoen. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat circa 10% van de begrotingsomvang aangemerkt dient te worden als verstandsvermogen. Dit is nu € 10 miljoen aangezien de begrotingsomvang van Westerwolde circa € 100 miljoen bedraagt. Met dit in het achterhoofd zou de "vrij" inzetbare reserveomvang circa € 5,7 miljoen zijn. Ook is er een aanzienlijk saldo aan bestemmingsreserves opgebouwd van in totaal € 31 miljoen. De gemeente Westerwolde heeft hiermee een eigen vermogen van in totaal € 46,8 miljoen.

## Bijlage 2: Overzicht Voorzieningen 2023-2027

Voorzieningen voor verplichtingen en risico's	Aard voorziening	Reden voorziening	Saldo 1-1-2023	2023-2027	2027
Pensioenvoorziening bestuurders	Toekomstige verplichtingen	Voor de dekking van toekomstige	3.207.882	685.692	3.893.574
Groot onderhoud bruggen	Toekomstige verplichtingen	Dekking voor kapitaalvernietiging bruggen	191.389	724.008	915.397
Wachtgeldverplichting	Toekomstige verplichtingen	Voor dekking van toekomstige wachtgeldverplichtingen	182.918	0	182.918
Dubieuze debiteuren	Dekking van risico's	Mogelijke verliezen (niet incasseerbare vorderingen)	1.319.822	0	1.319.822
Voorraden	Dekking van risico's	Mogelijke verliezen (te hoge boekwaarde i.r.t. verwachte opbrengst)	430.000	0	430.000
Financiële vaste activa	Dekking van risico's	Mogelijke verliezen (aandelen)	479.370	0	479.370
Materiële vaste activa	Dekking van risico's	Mogelijke verliezen (te hoge boekwaarde i.r.t. verwachte opbrengst)	215.501	0	215.501
<b>Totaal voorzieningen voor verplichtingen en risico's</b>			<b>6.026.882</b>	<b>1.409.700</b>	<b>7.436.582</b>

Voorziening onderhoud en vervanging	Aard voorziening	Reden voorziening	Saldo 1-1-2023	2023-2027	2027
Groot onderhoud gebouwen vesting Bourtange	Egalisatie van lasten	Onderhoud gebouwen en uitvoering beheerplan gebouwen	4.715	0	4.715
Vervanging rioleringen	Toekomstige verplichtingen	Voor de dekking van vervangingsinvesteringen in rioleringen	2.292.546	2.401.942	4.694.488
Groot onderhoud Willem Lodewijck	Toekomstige verplichtingen	Uitvoering groot onderhoud zoals opgenomen in het MJOP	99.024	0	99.024
Groot onderhoud Interschool	Toekomstige verplichtingen	Uitvoering groot onderhoud zoals opgenomen in het MJOP	80.671	0	80.671
Groot onderhoud Plaggenborg	Toekomstige verplichtingen	Uitvoering groot onderhoud zoals opgenomen in het MJOP	191.607	0	191.607
Groot onderhoud de Vlinder	Toekomstige verplichtingen	Uitvoering groot onderhoud zoals opgenomen in het MJOP	452.338	0	452.338
Groot onderhoud de Klimop	Toekomstige verplichtingen	Uitvoering groot onderhoud zoals opgenomen in het MJOP	13.393	0	13.393
<b>Totaal voorzieningen onderhoud en vervanging</b>			<b>3.134.295</b>	<b>2.401.942</b>	<b>5.536.237</b>

Gelden van derden met specifieke bestemming	Aard voorziening	Reden voorziening	Saldo 1-1-2023	2023-2027	2027
Egalisatie rioleringen	Egalisatie van lasten	Gelijkmatige verdeling van de lasten voor cyclische reiniging en rioleringen	1.031.145	0	1.031.145
Voorziening afvalstoffen	Egalisatie van lasten	Gelijkmatige verdeling van de lasten voor cyclische reiniging	76.086	0	76.086
<b>Totaal gelden van derden met specifieke bestemming</b>			<b>1.107.231</b>	<b>0</b>	<b>1.107.231</b>

<b>Totaal voorzieningen</b>			<b>10.268.408</b>	<b>3.811.642</b>	<b>14.080.050</b>
-----------------------------	--	--	-------------------	------------------	-------------------