

# Conceptbegroting 2027

Auteur(s) : DCMR  
Documentnummer : DCMR-276818591-782  
Datum : 31 maart 2026

Het algemeen bestuur van DCMR Milieudienst Rijnmond,

Gelezen het voorstel van het dagelijks bestuur,

Gelet op artikel 28 van de Gemeenschappelijke regeling DCMR Milieudienst Rijnmond

## BESLUIT

Vast te stellen de Begroting 2027.

Vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur d.d. 9 juli 2026,

De voorzitter,

De secretaris,

Dhr. M. Stolk

Dhr. D Molenaar

# Inhoud

<b>Deel 1: Beleidsbegroting</b>	<b>5</b>
<b>1. Beleidskader</b>	<b>5</b>
<b>2. Financieel kader</b>	<b>8</b>
2.1. Financieel kader	8
2.2. Uitgangspunten	8
<b>3. Milieubeheer</b>	<b>10</b>
3.1. Wat willen wij bereiken?	10
3.2. Wat gaan wij daarvoor doen?	10
3.3. Wat mag het kosten?	11
<b>4. Bedrijfsvoering</b>	<b>12</b>
4.1. Wat willen wij bereiken?	12
4.2. Wat gaan wij daarvoor doen?	12
4.3. Wat mag het kosten?	13
<b>5. Paragrafen</b>	<b>14</b>
5.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing	14
5.2. Financiële en beleidsindicatoren	15
5.3. Financiering	16
<b>Deel 2: Financiële begroting</b>	<b>17</b>
<b>6. Overzicht van baten en lasten</b>	<b>17</b>
<b>7. Ontwikkeling financiële positie</b>	<b>19</b>

## Inleiding

Voor u ligt de begroting voor 2027 van DCMR Milieudienst Rijnmond. Deze beschrijft hoe wij in opdracht van onze participanten werken aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving, binnen de financiële kaders die daarvoor staan.

Onze opdrachtgevers werken aan grote en uiteenlopende opgaven, zoals de energietransitie, circulaire economie en woningbouw. Bedrijven vragen van de overheid transparantie, voorspelbaarheid en een stevig uitvoeringsniveau voor het kunnen doen van duurzame investeringen. Bij elkaar vraagt dat van DCMR dat we doortastend werken aan onze taken in vergunningverlening, toezicht en handhaving en advisering.

Voor 2027 staan we in ons werk voor de leefomgeving voor een flink aantal uitdagingen. Inzet zal nodig zijn op complexe thema's zoals ZZS/PFAS, circulariteit, waterkwaliteit, energietransitie en gezondheid. De adviesvraag rond omgevingsplannen intensiveert. Wet- en regelgeving ontwikkelt in hoog tempo: nieuwe normen voor de kwaliteit van lucht, water en bodem, de herziening van Europese afvalwetgeving, de nieuwe energie-efficiëntierichtlijnen en aangescherpte stikstofkaders vragen herziening van vergunningen en aanpassing van toezichtstrategieën.

Het vraagt ook om het ontwikkelen en behouden van kennis terwijl tegelijkertijd ervaren medewerkers met pensioen gaan en bij nieuwe, jongere werknemers het verloop doorgaans hoger ligt. Dat maakt kennisopbouw extra uitdagend en het vraagt om gerichte investeringen in een robuuste kennisinfrastructuur.

Technologische ontwikkelingen zoals data gedreven werken en AI bieden nieuwe kansen om ons werk slimmer te doen.

Maar automatisering brengt ook meer risico's met zich mee op het gebied van digitale veiligheid en datakwaliteit. Dit vraagt om nieuwe competenties, gerichte investeringen en duidelijke afspraken over de toepassing van technologie in besluiten. Daarnaast zien we ook extra druk op onze capaciteit door een toename van zienswijzen, beroepen, Woo-verzoeken en mediavragen.

Deze ontwikkelingen maken dat 2027 een jaar wordt waarin heldere keuzes- en strategische prioritering essentieel zijn. Ook is het nodig samenwerkingen verder te intensiveren, met gemeenten, provincies en ketenpartners, met andere omgevingsdiensten, in Zuid-Holland en landelijk in Omgevingsdienst NL-verband.

DCMR is dé expert in het beschermen van de leefomgeving in een van de meest dynamische regio's van Nederland. Ook in 2027 zetten wij die expertise graag in voor een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving.

Daan Molenaar

Directeur

# Deel 1: Beleidsbegroting

## 1. Beleidskader

### Strategische koers

In 2027 blijft DCMR zich richten op een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. De VTH(A)-taken, met als wettelijk kader de Omgevingswet, vormen de basis. Deze richten zich op de fysieke leefomgeving en omvat VTH en adviestaken die aansluiten bij landelijke, provinciale en gemeentelijke opgaven en regelgeving. DCMR houdt rekening met verschillende ambities zoals verwoord in coalitieakkoorden en omgevingsplannen. DCMR herijkt in 2026 zijn koers in de vorm van het Meerjarenprogramma 2027-2030.

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de uitvoering van ons werk. Dit vraagt om een organisatie die toekomstgericht en deskundig is en samenwerkt met gemeenten, provincies, ketenpartners en andere omgevingsdiensten. Samenwerken en verbonden werken wordt belangrijker voor robuuste uitvoering, level playing field, regio/grensoverschrijdende risico's en kansen en het algemeen beter maken van het uitvoeringsstelsel op landelijk niveau.

### Maatschappelijke context en opgaven

#### *Transities en ruimtedruk*

Een combinatie van de volgende maatschappelijke opgaven maken het werk van omgevingsdiensten complex:

- Klimaatverandering, CO<sub>2</sub>reductie en klimaatadaptatie.
- Energietransitie en toenemende netcongestie.
- Circulaire economie en leveringszekerheid van kritieke grondstoffen.
- Benodigde ruimte voor gezond en veilig wonen en werken
- Ruimte vraag van het Rijk voor defensie, i.v.m. uitbreidingen van oefenterreinen en militaire infrastructuur.
- Investeringsklimaat algemeen en de wens van bedrijven voor vermindering regeldruk.

De combinatie van opgaven en het ruimtegebrek zorgen meer dan ooit voor de noodzaak om verbonden en integraal te werken en leiden tot toenemende druk op advisering en besluitvorming. Nieuwe bedrijvigheid (waterstof, batterijen en recycling) vraagt om nieuwe expertise.

#### *Economisch en maatschappelijk klimaat*

Bedrijven moeten versneld verduurzamen, maar kampen met personeelstekorten en stijgende kosten. Dit leidt tot herstructurering en soms bedrijfssluitingen, met gevolgen voor toezicht, vergunningverlening en veiligheid. Inwoners verwachten transparantie, voorspelbaarheid en een stevige uitvoeringspraktijk. Tegelijkertijd is er vanuit een meer economisch belang de wens van minder bureaucratie, vermindering regeldruk en behoefte aan snelheid en duidelijkheid. Onder druk van geopolitieke spanningen, concurrentiepositie en economische belangen worden verplichtingen op

het gebied van duurzaamheid en verantwoord ondernemen – zoals bij de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) – regelmatig ter discussie gesteld of afgezwakt. Dit kan leiden tot spanningen tussen ambities voor verduurzaming en de feitelijke naleving van normen. In het huidige maatschappelijke klimaat staat de weerbaarheid van inwoners en organisaties steeds vaker centraal.

#### *Veranderende wet- en regelgeving*

Nieuwe normen voor lucht, water en bodem, de herziening van de Kaderrichtlijn Afvalstoffen, de nieuwe EED en aanscherping van stikstofregels hebben directe impact op onze uitvoering, omdat het leidt tot herziening van vergunningen, aanpassing van toezichtstrategieën en extra adviesaanvragen en kan leiden tot weerstand bij bedrijven.

#### *Digitale veiligheid en technologische ontwikkelingen*

Technologische ontwikkelingen (zoals digitalisering, automatisering, robotisering en AI) bieden steeds meer kansen om het werk efficiënter te organiseren. Dit heeft impact op zowel medewerkers als de organisatie. De technologische ontwikkelingen brengen naast kansen ook risico's met zich mee, o.a. op het vlak van cybersecurity en datakwaliteit. De grens tussen klassiek VTH-werk en digitalisering vervaagt. Dit vraagt om nieuwe competenties, investeringen en afspraken over de ruimte voor technologie in besluiten.

### **Inhoudelijke opgaven in 2027**

DCMR werkt aan een breed pakket van inhoudelijke opgaven die voortkomen uit de maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke kaders. DCMR pakt een deel van de opgaven programmatisch op, omdat het gaat om omvangrijke, complexe, meerjarige vraagstukken die organisatie breed impact hebben en waarbij intensieve samenwerking binnen de organisatie noodzakelijk is.

Voorbeelden hiervan zijn:

- ZZS/PFAS en emissiereductie.
- Circulariteit, afvalstromen en kritieke grondstoffen.
- Waterkwaliteit.
- Energietransitie en industriële verduurzaming.
- Gezondheid.

Andere opgaven worden belegd binnen de lijnorganisatie. In het kader van de begroting 2027 lichten we vier opgaven hieronder uit, omdat die in 2027 veel inzet en capaciteit vragen.

#### *Omgevingsplannen (deadline 2031)*

De adviesvraag van gemeenten neemt sterk toe door de verplichting om vóór 2031 het tijdelijke deel van de omgevingsplannen om te zetten naar definitieve plannen.

Dit vraagt in 2027 om aanzienlijke inzet op het gebied van ruimtelijke ordening, reguleren en toezicht. De adviesvraag is omvangrijk, door:

- het Roerprogramma, waardoor landelijke regels worden geschrapt en gemeenten meer eigen keuzes moeten maken;
- nieuwe thema's zoals grootschalige opslag van Ion-batterijen, energieopslag en veiligheid;
- de complexe opgave om geluidproductieplafonds in het havengebied te verwerken;
- de behoefte aan datavisualisatie (Geo) om keuzes goed te onderbouwen.

Deze strategische opgave vraagt om intensieve samenwerking binnen de organisatie én met gemeenten en regionale partners om te komen tot een integrale ruimtelijke advisering.

#### *Implementatie van nieuwe wet- en regelgeving*

De komende jaren verandert het juridische kader voor lucht, water, bodem, afval en energie. Deze ontwikkelingen vragen om substantiële inzet en specialistische kennis op het gebied van vergunningverlening, toezicht en advisering, onder andere in kennisontwikkeling en aanpassing van processen.

#### *Nieuwe ontwikkelingen: kernenergie en ruimte voor defensie*

Het Rijk verkent de bouw van nieuwe kerncentrales en kleine modulaire kernreactors (SMR). De VTH-taken liggen bij de Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming, maar de omgevingsdienst heeft een rol in MER, ruimtelijke ordening, regionale advisering en kennisdeling. Dit vraagt om gerichte kennisontwikkeling en vroegtijdige betrokkenheid. Daarnaast neemt de ruimtevraag van het Rijk voor defensie toe, wat leidt tot uitbreidingen van oefenterreinen en militaire infrastructuur. Dit vraagt om tijdige kennisopbouw, procesaanpassing en bestuurlijke betrokkenheid.

#### *Technologische ontwikkelingen*

Medewerkers moeten steeds meer digitale vaardigheden ontwikkelen, zodat zij systemen en technologieën op de juiste wijze benutten en toepassen. Nieuwe technologieën hebben impact op de uitvoering en organisatie van het werk. Vanaf 2027 zal zichtbaar worden hoe de invloed eruit gaat zien en welke organisatieontwikkeling nodig is. DCMR wil hierop zo snel mogelijk anticiperen, zodat er voldoende tijd is om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en de organisatie bij te sturen.

Uit bovenstaande volgt voor 2027 de vraag om heldere keuzes, strategische inzet, bestuurlijke prioritering en blijvende samenwerking binnen de regio en daarbuiten.

## 2. Financieel kader

Dit hoofdstuk geeft weer binnen welk financieel kader de beleidsinzet uit het vorige hoofdstuk wordt uitgevoerd.

### Financiële ontwikkelingen

Evenals afgelopen jaren blijft er grote druk staan op de financiering van gemeentelijke en provinciale taken. Dit geldt eveneens voor de taken die bij samenwerkingsverbanden zijn ondergebracht.

De afgelopen jaren zijn de DCMR-tarieven minder gestegen dan de gemeentelijke budgetindexering en deze lijn wordt in 2027 doorgezet.

### 2.1. Financieel kader

In onderstaande tabel wordt inzicht gegeven in meerjarige financiële kaders van participanten:

Tabel 1 – Meerjarenraming 2027 tot en met 2030

Meerjarenraming	Kader 2027	Kader 2028	Kader 2029	Kader 2030
Gemeente Albrandswaard	€ 607.904	€ 607.904	€ 607.904	€ 607.904
Gemeente Barendrecht	€ 1.002.756	€ 1.002.756	€ 1.002.756	€ 1.002.756
Gemeente Capelle a/d IJssel	€ 778.306	€ 778.306	€ 778.306	€ 778.306
Gemeente Goeree-Overflakkee	€ 2.518.080	€ 2.518.080	€ 2.518.080	€ 2.518.080
Gemeente Krimpen a/d IJssel	€ 719.999	€ 719.999	€ 719.999	€ 719.999
Gemeente Lansingerland	€ 2.247.416	€ 2.247.416	€ 2.247.416	€ 2.247.416
Gemeente Maassluis	€ 664.698	€ 664.698	€ 664.698	€ 664.698
Gemeente Nissewaard	€ 1.497.606	€ 1.497.606	€ 1.497.606	€ 1.497.606
Gemeente Ridderkerk	€ 1.330.282	€ 1.330.282	€ 1.330.282	€ 1.330.282
Gemeente Schiedam	€ 1.830.443	€ 1.830.443	€ 1.830.443	€ 1.830.443
Gemeente Vlaardingen	€ 2.426.036	€ 2.426.036	€ 2.426.036	€ 2.426.036
Gemeente Voorne aan Zee	€ 2.328.880	€ 2.328.880	€ 2.328.880	€ 2.328.880
Gemeente Rotterdam	€ 26.886.154	€ 26.886.154	€ 26.886.154	€ 26.886.154
Provincie Zuid-Holland	€ 35.368.582	€ 35.368.582	€ 35.368.582	€ 35.368.582
Provincie Zeeland	€ 5.513.267	€ 5.513.267	€ 5.513.267	€ 5.513.267
Projecten	€ 13.796.473	€ 13.796.473	€ 13.796.473	€ 13.796.473
<b>Totaal participanten</b>	<b>€ 99.516.883</b>	<b>€ 99.516.883</b>	<b>€ 99.516.883</b>	<b>€ 99.516.883</b>

### 2.2. Uitgangspunten

De voorliggende begroting heeft betrekking op 2027. In de indexeringsbrief van gemeenten (zie punt 2) wordt naast de indexatie verwezen naar de financiële perspectieven. Het blijven financieel zware tijden voor gemeenten en de financiële uitdaging is breder dan alleen het ravijnjaar. Dit blijft op de radar, waarbij rekening moet worden gehouden met financiële kaders, de veranderende opgaven en het belang van financiële soliditeit van overheidsorganisaties. DCMR zal hierin samen optrekken met haar stakeholders.

1. De begroting is opgezet volgens de financiële regelgeving BBV. Een onderdeel daarvan is een meerjarenraming. De ontwikkeling van de bijdragen van participanten in de meerjarenraming kennen onzekerheden, onder andere door de algemene dynamiek in de overheidsfinanciën. Ten aanzien van de meerjarige kaders voor DCMR zijn de jaarlijkse indexering en de waarborgen binnen de Gemeenschappelijke regeling relevant. In de begroting worden voor het meerjarige

kader de bijdragen van het komende begrotingsjaar aangehouden gezien toekomstige indexeringen nog onbekend zijn.

2. Voor het structurele financiële kader van de gemeenten wordt rekening gehouden met een indexering van +3.41% op de werkplanbijdragen in overeenstemming met de Indexeringsbrief Gemeenten.

3. Voor het structurele financiële kader van de Provincie Zuid-Holland wordt rekening gehouden met een indexering van +3.7% op de werkplanbijdragen in overeenstemming met de aanvullende informatie van 17 maart vanuit Provincie Zuid-Holland. Deze gewogen indexering is als volgt opgebouwd: 20% materiële overheidsconsumptie (2.1%) en 80% prijs overheidsconsumptie: beloning medewerkers (4.1%). Bij het opstellen van de begroting 2027 wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de financiële doorwerking van de versterking van de samenwerking tussen de vijf Zuid-Hollandse omgevingsdiensten en de uitwerking van het IBP VTH (de robuustheids-criteria en de financieringssystematiek).

4. DCMR hanteert als uitgangspunt voor de indexering van de Provincie Zeeland dezelfde indexering als de Gemeenten zoals beschreven in punt 2.

5. CAO-ontwikkeling in 2027. Voor een kostendekkende begroting en bedrijfsvoering is de ontwikkeling van de loonkosten relevant, vooral omdat de loonkosten het grootste deel van de DCMR-begroting vormen. IPO is verantwoordelijk voor de CAO. De huidige CAO loopt tot 30 juni 2026. De gesprekken voor een nieuwe CAO moeten nog worden opgestart.

De DCMR zal in lijn met Provincie Zuid-Holland de laatste index prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers CPB gebruiken als CAO-indexatie. Gezien de laatste indexatie voor het vaststellen van de Begroting 2027 in maart 2026 is, kan nu niet exact worden aangegeven wat de CAO-indexatie voor 2027 zal zijn. Bij het vaststellen van de tarieven voor 2027 (in het DB van 9 april 2026 en AB van 9 juli 2026) zullen de meest recente inzichten worden gebruikt, waaronder de maartramingen van het CPB.

6. DCMR streeft continu naar een zo efficiënt mogelijk ingerichte bedrijfsvoering. Enkele speerpunten zijn digitalisering en data gedreven werken, transparantie, duurzaam inkopen, beheersing van de kosten externe inhuur voor ondersteunende taken. Zo ook HR-beleid: strategisch personeelsbeleid en het streven naar een inclusieve organisatie met creëren van participatiebanen en stageplekken.

7. DCMR voorziet voortdurende noodzaak tot het uitvoeren van projecten om de bedrijfsvoering te moderniseren. In het AB van december 2019 is besloten om hiervoor jaarlijks € 1.000k in te passen in de exploitatiebegroting. In de begroting 2026 was deze dotatie verlaagd tot € 500k. Voor 2027 wordt voorgesteld deze dotatie wederom op € 500k te houden.

De begrote onttrekking en de gerealiseerde onttrekking van de projecten wordt aan het bestuur voorgelegd.

8. Net als in 2026 wordt in 2027 een innovatiebudget gevormd in lijn met het interbestuurlijk programma robuustheids criterium, wat aangeeft dat DCMR dient te beschikken over een innovatie-agenda en een structureel innovatiebudget van 1% van de begroting. Het innovatiebudget voor 2027 zal op basis van de 1% criteria een omvang hebben van ongeveer € 950k (waarvan 15% zal worden ingezet in het kader van de Zuid-Hollandse samenwerking. Net als in 2026 zal dit budget deels worden gevormd door de dotatie aan de bestemmingsreserve modernisering bedrijfsvoering op het lagere niveau van € 500k te houden.

9. Voor 2027 wordt de DCMR-overhead definitie scherper en duidelijker verwoord. Herdefiniëring is noodzakelijk als gevolg van niet bij de huidige organisatie passende definities en een uitlijning van de DCMR-methodiek met de BBV-definities.

### **3. Milieubeheer**

DCMR geeft uitvoering aan haar werkzaamheden in een samenhangend programma Milieubeheer, waarin al haar primaire VTH- en advieswerkzaamheden zijn ondergebracht. In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke werkzaamheden binnen het programma Milieubeheer centraal staan.

#### **3.1. Wat willen wij bereiken?**

In hoofdstuk 2 is het DCMR-beleidskader beschreven. Hierin staat wat DCMR uiteindelijk wil bereiken. De exacte uitwerking daarvan wordt, binnen de kaders van de werkplannen, vertaald in een uitvoeringsprogramma volgens de hoofdlijnen die in de volgende paragraaf worden beschreven.

#### **3.2. Wat gaan wij daarvoor doen?**

DCMR is een omgevingsdienst op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) en advies en monitoring. DCMR is te karakteriseren als een uitvoeringsorganisatie, die handelt in opdracht van en voor haar financiers (participanten en externen). DCMR heeft drie hoofdtaken:

##### **Vergunningverlening**

DCMR maakt producten op basis van onder andere de Omgevingswet. De omgevingsvergunningen voor bedrijven, die in opdracht van gemeenten en provincies worden opgesteld, zijn daar een voorbeeld van. In de vergunningen legt DCMR vast aan welke eisen een bedrijf moet voldoen, bijvoorbeeld het minimaliseren van de uitstoot van stoffen in de lucht, het voorkomen van geluidshinder en het waarborgen van de veiligheid.

DCMR verleent vergunningen voor nieuwe activiteiten en voor activiteiten die worden veranderd. Ook voert DCMR de zogenaamde BRIKS-taken uit. Het gaat daarbij om de samenhang tussen omgevingsvergunningen voor bouw, reclame, inritten, kappen en slopen.

##### **Toezicht en handhaving**

DCMR houdt toezicht op de bedrijven in de Rijnmondregio en op de hoog-risicobedrijven in de provincies Zuid-Holland en Zeeland. DCMR onderzoekt overlast, brengt risico's in kaart en voert bedrijfscontroles uit. De meldkamer van DCMR, die 24 uur per dag bereikbaar is, ontvangt meldingen van bewoners en bedrijven en bepaalt welke vervolgactie nodig is.

Inspecties organiseert DCMR zowel branche- als gebiedsgericht. DCMR onderzoekt dan de fysieke installaties en voorzieningen van bedrijven, maar ook de veiligheidscultuur en de systemen voor milieuzorg. Inspecties vinden zowel aangekondigd als onaangekondigd plaats. DCMR handhaaft bij overtredingen, zowel straf- als bestuursrechtelijk.

Er worden verschillende instrumenten ingezet om naleving te realiseren. Toezicht en handhaving worden risicogestuurd en datagedreven aangepakt. Het doel van toezicht en handhaving is om maximaal bij te dragen aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. Dat doet DCMR door te zorgen dat bedrijven regels en vergunningen naleven, door schadelijk gedrag door bedrijven te bestraffen en gewenst gedrag te stimuleren.

Om dat te bereiken, maakt DCMR steeds meer gebruik van gedragswetenschappelijke inzichten, inzicht in keteneffecten, monitoring op afstand en snelle analyse van grote hoeveelheden data. Datagedreven werken in het toezicht zorgt ervoor dat we een beter beeld hebben waar de risico's zijn. Daardoor kan DCMR zijn interventies inzetten waar die het meest nodig zijn.

### Advies en monitoring

DCMR geeft advies aan gemeenten en provincies over beleid en ruimtelijke planprocessen. Hierin blijft de uitdaging om duurzame ontwikkeling te realiseren en de omgevingskwaliteit te verbeteren. Dit met oog voor de balans tussen milieu, ruimte en economie.

In de ontwikkeling van de adviestaken van DCMR wordt nadrukkelijk aangesloten op de maatschappelijke opgaven van de opdrachtgevende gemeenten en provincies. DCMR draagt bij aan omgevingsplannen en -visies en adviseert over de transitie naar een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. Daarvoor zet ze de eigen expertise en ervaring in vanuit de (milieu)thema's bodem, lucht, geluid, energie, omgevingsveiligheid, afval, afvalwater en lichthinder.

Met behulp van metingen en monitoring van diverse milieuthema's (onder meer via het geaccrediteerde luchtmeetnet) volgt DCMR de ontwikkelingen in de kwaliteit van de leefomgeving. Die informatie wordt onder andere gepubliceerd op de Staat van Rijnmond.

### 3.3. Wat mag het kosten?

De financiële omvang van het programma Milieubeheer is bepaald aan de hand van het laatste jaarverslag, de meest recente gewijzigde begroting van het lopende boekjaar, voortschrijdend inzicht en het financieel kader 2027. Het programma Milieubeheer wordt enerzijds ingevuld vanuit de werkplannen en werkplanprojecten van de participanten en anderzijds door additionele projecten die door participanten en niet-participanten worden gefinancierd.

Tabel 2

Programma Milieubeheer (x € 1.000)	Begroting 2027	Primaire Begroting 2026	1e wijziging Begroting 2026	Jaarverslag 2025
Taakveld: milieubeheer				
- Baten	€ 71.259	€ 66.500	€ 71.552	€ 63.167
- Lasten	€ 71.259	€ 66.500	€ 71.552	€ 63.769
Resultaat programma Milieubeheer	€ -	€ -	€ -	€ -602

De begroting is een indicatie voor de omvang van het programma. Tijdens de werkplanbesprekingen worden concrete afspraken gemaakt over de invulling en financiële omvang.

## 4. Bedrijfsvoering

DCMR geeft uitvoering aan haar werkzaamheden in een samenhangend programma Milieubeheer. Het programma Bedrijfsvoering ondersteunt en is onderdeel van het primaire proces. In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke werkzaamheden in 2027 binnen het programma Bedrijfsvoering centraal staan.

### 4.1 Wat willen wij bereiken?

Bedrijfsvoering is zowel ondersteunend als sturend richting de organisatie. De doelstelling van bedrijfsvoering is om efficiënt en effectief bij te dragen aan het bereiken van de organisatie-doelstellingen. In het beleidskader is een aantal nieuwe ontwikkelingen geschetst zoals het uitwerken van de gezonde, veilige en duurzame werkomgeving, implementeren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT, data en informatievoorziening, door ontwikkelen Artificial Intelligence en implementatie IBP-producten.

Onder paragraaf 4.2 wordt een aantal andere grote doelen beschreven waaraan bedrijfsvoering gaat werken. De exacte uitwerking van de plannen wordt binnen de geldende kaders opgesteld in samenspraak met het programma Milieubeheer.

### 4.2 Wat gaan wij ervoor doen?

#### **Duurzaamheid in bedrijfsvoering**

Als omgevingsdienst hecht DCMR veel belang aan duurzaamheid in de eigen bedrijfsvoering en in de contacten met externe organisaties. DCMR vindt het belangrijk dat in inhuur en offerte-trajecten de inschrijvers in hun bedrijfsvoering rekening houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en milieu. DCMR telt daarom bij het inkopen van producten en diensten zoveel mogelijk duurzaamheidsaspecten als onderdeel van de kwaliteit van het in te kopen product of dienst mee. Dit is een van de aspecten van het verder uitwerken van de gezonde, veilige en duurzame werkomgeving.

#### **Het doorontwikkelen en borgen van het dienstverleningsmodel**

In 2026 en 2027 wordt een nieuw 'enterprise service managementsysteem' (ESM) uitgerold voor het verbeteren en managen van de interne dienstverlening. Voor medewerkers van DCMR komt één portaal beschikbaar waarin de producten en diensten van bedrijfsvoering worden aangeboden en waar medewerkers op een centrale plek vragen kunnen stellen (één ingangsprincipe en selfserviceconcept). Met het ESM-systeem kan vervolgens gemonitord worden waar veel vraag naar is en hoe goed (volgens afspraak) we daarin voorzien. Dit is het fundament waarmee de dienstverlening steeds verder geoptimaliseerd kan worden.

#### **Artificial Intelligence**

In 2025 zijn twee AI-oplossingen uitgewerkt en geïmplementeerd. In 2026 is een programma opgesteld waarin we beleid gaan ontwikkelen, 5 nieuwe casussen gaan uitwerken en een AI-organisatie ontwerp gaan ontwikkelen. In 2027 zal er steeds meer in de lijn worden belegd en minder in het programma.

#### **Nieuw financieel systeem**

In 2026 wordt het nieuw financieel systeem aanbesteed en in 2027 geïmplementeerd met een verwachte go-live datum van 1 januari 2028.

#### **Medewerker ontwikkeling en arbeidsmarkt**

In- en externe ontwikkelen zullen nog steeds zorgen voor een krapte op de arbeidsmarkt. Wellicht niet de beschikbare arbeidspopulatie in aantallen maar wel in aanbod van competenties

en werkervaring die wij als organisatie nodig hebben. Daar waar het werven van geschikte medewerkers lastig blijft zal doorontwikkeling van onze eigen medewerkers een aandachtspunt zijn. Mede doordat we er vaker voor kiezen om iemand met minder werkervaring aan te nemen en intern door te ontwikkelen. Door leerpaden te ontwikkelen kunnen we medewerkers in de organisatie perspectief bieden en langer aan onze organisatie verbinden

DCMR streeft er verder naar om mensen met arbeidsbeperkingen en met een afstand op de arbeidsmarkt op te nemen. Het zijn van een aantrekkelijke werkgever in een organisatie waarin iedereen zichzelf kan zijn en waar ruimte is voor ontwikkeling en voor werkgeluk zijn belangrijke speerpunten voor DCMR. Hiertoe is een nieuw werkconcept ontwikkeld dat in 2026 en 2027 verder zal worden geïmplementeerd.

#### 4.1. Wat mag het kosten?

Onderstaande tabel maakt de geraamde lasten en baten voor het programma bedrijfsvoering inzichtelijk.

Tabel 3:

Programma Bedrijfsvoering (x € 1.000)	Begroting 2027	Primaire Begroting 2026	1e wijziging Begroting 2026	Jaarverslag 2025
Taakveld: ondersteuning organisatie				
- Baten	€ 28.258	€ 29.140	€ 27.051	€ 30.585
- Lasten	€ 30.888	€ 29.950	€ 28.681	€ 28.419
- Onttrekkingen en dotaties BR	€ 1.000	€ 110	€ -	€ 706
- Post onvoorzien				€ 48
- Saldo financieringsfunctie	€ -	€ -		
- Overige dekkingsmiddelen	€ 1.630	€ 700	€ 1.630	€ 869
- Vennootschapsbelasting	€ -	€ -		€ -
Resultaat programma Bedrijfsvoering	€ -	€ -	€ -	€ 3.789

## 5. Paragrafen

Dit hoofdstuk bevat een aantal paragrafen, dat op grond van het BBV wordt opgenomen.

### 5.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het weerstandsvermogen ratio geeft aan in welke mate DCMR beschikt over een financiële buffer om financiële gevolgen van risico's op te vangen. Het algemeen bestuur heeft een bandbreedte voor deze ratio vastgesteld van  $1,0 < x < 1,4$ .

#### Beschikbare weerstandscapaciteit

De optelling van de algemene reserve, het vrij besteedbare deel van de bestemmingsreserves en de post onvoorzien vormen samen de beschikbare weerstandscapaciteit.

Tabel 4: weerstandvermogen

Weerstandvermogen (x€ 1.000)	ultimo 2027
Algemene Reserve	€ 2.649
Mutatie Algemene Reserves	€ 0
Post onvoorzien	€ 0
Vrij besteedbaar deel bestemmingsreserve	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.649</b>

#### Benodigde weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate DCMR beschikt over een financiële buffer om financiële gevolgen van risico's op te vangen. DCMR heeft afgesproken om de ratio tussen  $1,0 < x < 1,4$  te houden. De risicomangementcyclus is de basis voor het berekenen van het benodigde weerstandsvermogen. Alle risico's geassocieerd als 'Zeer Hoog' en 'Hoog' met een financieel effect worden meegenomen inclusief een opslag van 20%.

#### Risico 'Informatiebeveiliging' - € 1.6mln

Het risico op een informatiebeveiligingsincident neemt continue toe door een complexer digitaal dreigingslandschap, waaronder cybercrime, statelijke dreigingen en spionage. Ook DCMR wordt dagelijks digitaal aangevallen. Tegelijkertijd groeit de afhankelijkheid van digitale systemen en cloudapplicaties en wordt het voor medewerkers lastiger om frauduleuze e-mails en verzoeken van legitieme communicatie te onderscheiden (aanleiding). Dit alles kan leiden tot het mogelijk geheel/gedeeltelijk stil komen te liggen van de dienstverlening en bedrijfsvoering. Dat kan weer leiden tot fouten in de dienstverlening en/of het vallen van vertrouwelijke informatie in verkeerde handen (impact). Hierdoor kunnen belangen van burgers en bedrijven mogelijk worden geschaad, DCMR kan data verliezen of data kan encrypted worden (gevolg). De omvang van dit risico is bepaald op basis van kans inschatting en mogelijke kosten. Hierbij kan gedacht worden aan externe onderzoeken, herstel van systeemlandschap, kosten die doorlopen zonder omzet etc. Recente ontwikkelingen laten zien dat dit risico verder is toegenomen.

#### Risico 'Onvoldoende personeel op het benodigde competentieniveau' - €0.3mln

DCMR kan goed nieuwe medewerkers aan zich binden, maar het werven van specialistische en seniore functies zoals bijvoorbeeld senior vergunningverleners is moeilijk. Dit is zowel een kwalitatief als kwantitatief probleem. Dit tekort kan ook niet altijd meer opgevangen worden door externe inhuur. Daardoor is mogelijk de kwaliteit van de dienstverlening/producten lager, is er een kans op het ontstaan van kennistekort en/of een onjuist niveau van arbeidsproductiviteit. Hierdoor is DCMR mogelijk minder in staat om de noodzakelijke resultaatverplichtingen na te komen, wat langere doorlooptijden tot gevolg heeft en/of stagnatie op de benodigde ontwikkelingen om toekomstbestendig te zijn op de kerntaken. Gezien de extra HR-inspanningen op gebied van werving van vaste medewerkers en opleidingen is dit risico lager ingeschat.

Het benodigde weerstandsvermogen = (€ 1.6mln + € 0,3mln) \* 1.2 = € 2,3mln.

Ratio weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen ratio (beschikbare weerstandsvermogen/ benodigde weerstandsvermogen) is 1,2. Hierbij is al rekening gehouden met het besluit bestemmen resultaat 2025.

## 5.2. Financiële en beleidsindicatoren

Tabel 5: financiële indicatoren

Financiële kengetallen	Jaarverslag 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Netto schuldquote	-6,8%	-5,5%	-1,1%
Solvabiliteitsratio	49,7%	26,8%	16,6%
Structurele exploitatieruimte	7,8%	0,4%	0,0%

### Netto schuldquote:

De netto schuldquote geeft inzicht in de schuldenlast van DCMR ten opzichte van de beschikbare middelen en inkomsten. De netto schuldquote betreft -1,1%, dit betekent dat de beschikbare middelen hoger zijn dan de uitstaande schulden en dat de schuldenpositie als robuust kan worden beschouwd.

### Solvabiliteitsratio:

De solvabiliteitsratio geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen van DCMR en biedt daarmee inzicht in de financiële weerbaarheid. In de begroting draagt de solvabiliteitsratio 16,6%. In het jaarverslag komt deze uit op 49,7%, wat duidt op een sterke vermogenspositie.

### Structurele exploitatieruimte:

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de structurele baten en lasten in evenwicht zijn.

## Beleidsindicatoren

Tabel 6: beleidsindicatoren

Beleidsindicatoren	Jaarverslag 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Formatie (FTE per 1.000 inwoners)	0,18	0,17	0,18
Bezetting (FTE per 1.000 inwoners)	0,16	0,16	0,17
Apparaatskosten per inwoner	€ 21,82	€ 23,50	€ 24,64
Externe inhuur	8,9%	10,2%	7,4%
Overhead	31,8%	30,3%	27,9%

In bovenstaande tabel is ter informatie de ontwikkeling van de voor gemeenten en provincies verplichte beleidsindicatoren uit het taakveld bestuur en ondersteuning opgenomen. Aangezien het werkveld van DCMR geen directe relatie heeft met de omvang van inwoneraantal van de provincie Zuid-Holland hebben deze indicatoren een beperktere toegevoegde waarde.

### Overhead

In lijn met de BBV-definitie en de recente OZHZ nota is de DCMR-overhead definitie scherper en duidelijker verwoord. Het uitgangspunt is nu dat kosten zoveel mogelijk direct worden toegerekend, indien verbonden met het primaire proces.

Herdefiniëring was noodzakelijk als gevolg van niet bij de huidige organisatie passende definitie en een uitlijning van de DCMR-methodiek met de BBV-definitie. Deze aanpak wordt afgestemd met andere OD's. De overhead percentages in de jaarrekening 2025 en begroting 2026 zijn nog vastgesteld volgens de oude methodiek.

### **5.3. Financiering**

De financieringsparagraaf vloeit voort uit de Wet financiering decentrale overheden (Wet FIDO). Voor DCMR is deze regelgeving vertaald in het door het Algemeen Bestuur vastgestelde treasury statuut.

De wet Financiering Decentrale Overheden (FIDO) schrijft voor dat de kasgeldlimiet maximaal 8,5% van het begrotingstotaal (primair) mag zijn. DCMR zal ernaar streven om hieraan te voldoen.

## Deel 2: Financiële begroting

### 6. Overzicht van baten en lasten

In onderstaande tabel wordt een gespecificeerd inzicht gegeven in de ontwikkeling van de baten en lasten van DCMR voor begroting 2026 en de meerjarenraming.

Tabel 7:

Lasten en Baten	2027	2028	2029	2030
Brutosalarissen	45.278.925	45.278.925	45.278.925	45.278.925
IKB	11.094.447	11.094.447	11.094.447	11.094.447
Sociale lasten	8.344.030	8.344.030	8.344.030	8.344.030
Pensioenlasten	8.975.620	8.975.620	8.975.620	8.975.620
Inhuur op formatie	3.647.000	3.647.000	3.647.000	3.647.000
<b>Functiekosten</b>	<b>77.340.023</b>	<b>77.340.023</b>	<b>77.340.023</b>	<b>77.340.023</b>
Toelagen	720.825	720.825	720.825	720.825
Opleidingen	1.701.481	1.701.481	1.701.481	1.701.481
Overige personele lasten	1.830.593	1.830.593	1.830.593	1.830.593
<b>Bijkomende kosten personeel</b>	<b>4.252.898</b>	<b>4.252.898</b>	<b>4.252.898</b>	<b>4.252.898</b>
Inhuur buiten formatie	2.249.514	2.249.514	2.249.514	2.249.514
Diensten door derden	3.485.500	3.485.500	3.485.500	3.485.500
<b>Inhuur personeel / diensten derden</b>	<b>5.735.014</b>	<b>5.735.014</b>	<b>5.735.014</b>	<b>5.735.014</b>
Afschrijvingen	901.000	824.000	714.800	666.000
Huisvesting	4.297.006	4.297.006	4.297.006	4.297.006
ICT	4.045.600	4.045.600	4.045.600	4.045.600
Documentatie	391.426	391.426	391.426	391.426
Communicatie	334.029	334.029	334.029	334.029
Overig materieel	634.887	634.887	634.887	634.887
<b>Totale materiele kosten</b>	<b>10.603.948</b>	<b>10.526.948</b>	<b>10.417.748</b>	<b>10.368.948</b>
<b>Totale directe kosten</b>	<b>97.931.883</b>	<b>97.854.883</b>	<b>97.745.683</b>	<b>97.696.883</b>
Dekking declarabele uren	95.301.883	95.301.883	95.301.883	95.301.883
<b>Resultaat op declarabele uren</b>	<b>2.630.000-</b>	<b>2.553.000-</b>	<b>2.443.800-</b>	<b>2.395.000-</b>
Rentebaten en doorbelasting	1.630.000	1.630.000	1.630.000	1.630.000
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>1.630.000</b>	<b>1.630.000</b>	<b>1.630.000</b>	<b>1.630.000</b>
Inkopen op werkplannen en projecten	4.215.000	4.292.000	4.401.200	4.450.000
Kosten uren werkplannen en projecten	95.301.883	95.301.883	95.301.883	95.301.883
Totale kosten werkplannen en projecten	99.516.883	99.593.883	99.703.083	99.751.883
Totale opbrengsten werkplannen en projecten	99.516.883	99.516.883	99.516.883	99.516.883
<b>Resultaat op werkplannen en projecten</b>	<b>-</b>	<b>77.000-</b>	<b>186.200-</b>	<b>235.000-</b>
Inkopen op bestemmingsreserve	-	-	-	-
<b>Resultaat voor onttrekkingen en dotaties</b>	<b>1.000.000-</b>	<b>1.000.000-</b>	<b>1.000.000-</b>	<b>1.000.000-</b>
<b>Onttrekkingen bestemmingsreserves</b>				
Modernisering bedrijfsvoering	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Maatschappelijke Duurzaamheidsopgaven	-	-	-	-
<b>Dotatie bestemmingsreserves:</b>				
Modernisering bedrijfsvoering	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

In onderstaande tabel 8 is inzicht gegeven in de baten en lasten per participant:

Tabel 8:

Omschrijving	Lasten 2027	Baten 2027
Gemeente Albrandswaard	€ 607.904	€ 607.904
Gemeente Barendrecht	€ 1.002.756	€ 1.002.756
Gemeente Capelle a/d IJssel	€ 778.306	€ 778.306
Gemeente Goeree-Overflakkee	€ 2.518.080	€ 2.518.080
Gemeente Krimpen a/d IJssel	€ 719.999	€ 719.999
Gemeente Lansingerland	€ 2.247.416	€ 2.247.416
Gemeente Maassluis	€ 664.698	€ 664.698
Gemeente Nissewaard	€ 1.497.606	€ 1.497.606
Gemeente Ridderkerk	€ 1.330.282	€ 1.330.282
Gemeente Schiedam	€ 1.830.443	€ 1.830.443
Gemeente Vlaardingen	€ 2.426.036	€ 2.426.036
Gemeente Voorne aan Zee	€ 2.328.880	€ 2.328.880
Gemeente Rotterdam	€ 26.886.154	€ 26.886.154
Provincie Zuid-Holland	€ 35.368.582	€ 35.368.582
Provincie Zeeland	€ 5.513.267	€ 5.513.267
Projecten	€ 13.796.473	€ 13.796.473
<b>Totaal participanten</b>	<b>€ 99.516.883</b>	<b>€ 99.516.883</b>

Op de werkplannen van de participanten worden geen financiële resultaten begroot.

### Ontwikkeling werkplanbijdragen

In onderstaande tabel is het verloop van de bijdragen van de participanten over de jaren heen zichtbaar gemaakt.

Tabel 9: Ontwikkeling werkplanbijdragen

Omschrijving	Raming baten na 2e begrotingswijziging	Realisatie baten 2025	Primaire raming Begroting 2026	Raming baten 2026 na 1e begrotingswijziging	Raming baten 2027
Gemeente Albrandswaard	583.801	555.471	587.858	587.858	607.904
Gemeente Barendrecht	921.759	946.075	969.690	969.690	1.002.756
Gemeente Capelle a/d IJssel	739.825	688.944	777.882	752.641	778.306
Gemeente Goeree-Overflakkee	2.314.682	2.428.295	2.435.045	2.435.045	2.518.080
Gemeente Krimpen a/d IJssel	708.946	756.046	719.511	696.257	719.999
Gemeente Lansingerland	2.065.880	2.052.503	2.173.306	2.173.306	2.247.416
Gemeente Maassluis	638.914	714.065	664.248	642.780	664.698
Gemeente Nissewaard	1.376.637	1.323.865	1.448.222	1.448.222	1.497.606
Gemeente Ridderkerk	1.263.669	1.203.353	1.329.380	1.286.415	1.330.282
Gemeente Schiedam	1.725.081	1.724.590	1.814.785	1.770.083	1.830.443
Gemeente Vlaardingen	2.296.696	2.167.992	2.416.124	2.346.036	2.426.036
Gemeente Voorne aan Zee	2.203.864	2.533.975	2.318.465	2.252.084	2.328.880
Gemeente Rotterdam	24.778.856	24.022.502	26.051.157	26.051.157	26.886.154
Provincie Zuid-Holland	35.424.288	34.587.515	34.109.657	36.188.375	35.368.582
Provincie Zeeland	4.966.000	5.014.043	5.224.232	5.331.464	5.513.267
Projecten	10.056.607	8.781.887	12.600.162	13.671.834	13.796.473
<b>Totaal participanten</b>	<b>92.065.505</b>	<b>89.501.122</b>	<b>95.639.725</b>	<b>98.603.247</b>	<b>99.516.883</b>

## 7. Ontwikkeling financiële positie

In onderstaande tabel is de geprognosticeerde balans opgenomen.

Tabel 10

( € x € 1.000)	Per 31-12-2027	Per 31-12-2028	Per 31-12-2029	Per 31-12-2030
<b>ACTIVA</b>				
<b>Materiële vaste activa</b>	2.798	2.324	1.959	1.993
Voorraden	0	0	0	0
Overige uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	13.027	13.501	13.866	13.832
Liquide middelen	61	61	61	61
Overlopende activa	2.648	2.648	2.648	2.648
<b>Totaal generaal</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>

	Per 31-12-2027	Per 31-12-2028	Per 31-12-2029	Per 31-12-2030
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>	3.073	3.073	3.073	3.073
Voorzieningen	756	756	756	756
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	0	0	0	0
Netto vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	2.713	2.713	2.713	2.713
Overlopende passiva	11.992	11.992	11.992	11.992
<b>Totaal generaal</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>	<b>18.534</b>

### Toelichting mutaties:

In onderstaande tabel wordt het verloop van de activa inzichtelijk gemaakt.

Tabel 11

Investerings (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Technische installaties en apparatuur in gebouwen	71	500	500	50	50	
Kantoormeubilair en (veiligheids)voorzieningen in gebouwen	48	500	500			
Automatisering en telefonie	581	700	500	300	300	700
<b>TOTAAL</b>	<b>700</b>	<b>1.700</b>	<b>1.500</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>700</b>
Afschrijvingen (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Technische installaties en apparatuur in gebouwen	3	57	114	126	138	145
Kantoormeubilair en (veiligheids)voorzieningen in gebouwen	52	150	140	137	123	112
Automatisering en telefonie	484	611	647	561	454	409
<b>TOTAAL</b>	<b>539</b>	<b>818</b>	<b>901</b>	<b>824</b>	<b>715</b>	<b>666</b>
Boekwaarde ultimo (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Technische installaties en apparatuur in gebouwen	68	511	897	821	733	588
Kantoormeubilair en (veiligheids)voorzieningen in gebouwen	148	498	859	722	599	487
Automatisering en telefonie	1.101	1.190	1.043	781	627	918
<b>TOTAAL</b>	<b>1.317</b>	<b>2.199</b>	<b>2.798</b>	<b>2.324</b>	<b>1.959</b>	<b>1.993</b>

In de komende periode zijn diverse investeringen noodzakelijk. Het betreft onder meer de vervanging van apparatuur, zoals telefoons en laptops. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de meldkamer om de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening te waarborgen en in de vernieuwing van de beveiliging. Tot slot vraagt ook de verdere ontwikkeling van het werkconcept om aanvullende investeringen.

De investeringen zijn veelal het resultaat van een project, waardoor het investeringsmoment soms lastig is in te schatten. Om deze reden is een verschuiving van het investeringsmoment met 2 jaar acceptabel. Aangezien het een inschatting betreft is een verschuiving binnen de verschillende categorieën acceptabel.

## Eigen vermogen

Tabel 12:

Omschrijving € x 1000	Saldo 1-1-2027 €	Toevoeging €	Onttrekking €	Dotatie €	Bestemming resultaat €	Saldo 31-12-2027 €
Algemene reserve	2.649	0	0	0	0	2.649
	<b>2.649</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.649</b>
Bestemmingsreserves						
Modernisering bedrijfsvoering	1.424	0	-1.500	500	0	424
Maatschappelijke Duurzaamheidsopgaven	0	0	0	0	0	0
Subtotaal bestemmingsreserves	<b>1.424</b>	<b>0</b>	<b>-1.500</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>424</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.073</b>	<b>0</b>	<b>-1.500</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>3.073</b>

### Algemene reserve

In het algemene reserve saldo per 1-1-2027 is rekening gehouden met de voorgestelde 2025 resultaat bestemming. In het AB van juli 2026 zal definitieve besluitvorming plaatsvinden over de bestemming van het 2025 resultaat.

### Bestemmingsreserves:

Modernisering bedrijfsvoering: in 2027 wordt de verlaagde dotatie van € 500k meegenomen in de begroting (net als in 2026).

De verwachting is dat de hogere onttrekking noodzakelijk is om niet structurele projecten te financieren (zoals de vervanging van het financieel systeem).