



gemeente
Haarlemmermeer

raadsvoorstel

Onderwerp Strategische heroriëntatie 2022-2025

Portefeuillehouder drs. Jurgen Nobel

Steller Rachid Saghraoui, Arjen Sluijs

Collegevergadering 1 juni 2021

Raadsvergadering

Raadsvoorstelnummer 2021.0001203

1. Voorstel

Collegebesluit(en)

Het college heeft besloten om:

1. gelet op het geprognoseerde tekort in het financieel meerjarenbeeld over de jaren 2022-2025 de raad ter bespreking en besluitvorming een pakket ombuigingsmaatregelen te presenteren olopend tot € 13,2 miljoen in 2025.

Het college besluit de raad voor te stellen om:

1. het pakket van aan maatregelen van € 13,2 miljoen vast te stellen en dit financieel en tekstueel te verwerken in de Programmabegroting 2022-2025;
2. aanvullende maatregelen vast te stellen om het totaal geprognoseerde tekort te dekken en deze te verwerken in de Programmabegroting 2022-2025.

2. Samenvatting

Het college heeft de raad in de afgelopen periode meegenomen in de financiële uitdagingen waar de gemeente mee te kampen heeft. Vrijwel alle gemeenten in Nederland laten hetzelfde beeld zien van financiële krapte. Grotendeels wordt dit veroorzaakt door de eerdere decentralisatie van taken van het Rijk, danwel de nieuwe taken die uitgevoerd worden door gemeenten, zonder dat daar voldoende middelen voor beschikbaar worden gesteld. In het najaar van 2020 werd duidelijk (brief aan de raad X.2020.04210) dat de gemelde tekorten op de uitvoering van de Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo) een stevige impact hadden op het financieel meerjarenbeeld van de gemeente. In de periode die daarna volgde verslechterde het meerjarenbeeld verder tot een verwacht tekort van € 15,2 miljoen in 2025 (zie tabel 1). Ook de incidenteel gefinancierde groei van de gemeente in de Vinex-periode speelt daarbij een rol. De structurele vervangingslasten daarvan zijn niet begroot en dienen zich de komende jaren aan. Daarnaast zorgt het tegenvallende toekomstperspectief op het gebied van toerisme voor financiële tegenvallers. De verwachting is dat de coronacrisis zowel een incidenteel (wegblijven toeristen) als ook een structureel (minder nieuwe hotelkamers) effect heeft op de hotelinkomsten. Tenslotte gaan we ervan uit dat we structureel minder middelen krijgen van het Rijk na de herverdeling van het gemeentefonds.

In januari 2021 is daarom via een strategische heroriëntatie gestart om op alle beleidsterreinen te zoeken naar ombuigingen die bijdragen aan een toekomstbestendig meerjarenbeeld. (brief aan de raad X.2020.07188).

Uitgangspunt daarbij is dat de keuzes waar te bezuinigen steeds voortvloeien uit het antwoord op de vraag 'wat voor gemeente willen we zijn?'. De raad heeft na een eerdere verkenning van de opgave en de mogelijkheden op 29 april jongstleden in een openbaar raadsdebat vanuit deze vraag gereflecteerd op de opgave en mogelijke oplossingsrichtingen.

Wij komen op basis van deze zoektocht tot drie overkoepelende uitgangspunten:

- wij proberen individuele voorzieningen voor de minima in onze samenleving zoveel mogelijk te ontzien;
- wij zijn een gemeente die kan en wil groeien en daarin staat het realiseren van woningen voor onze inwoners centraal;
- wij proberen inwoners en ondernemers zoveel mogelijk te ontzien met lastenverzwaring.

Ook mét deze uitgangspunten in gedachte is het duidelijk dat er pijnlijke maatregelen genomen moeten worden om het meerjarenbeeld weer op orde te brengen én dat deze maatregelen onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties hard zullen raken. Het college voelt zich echter genoodzaakt om deze maatregelen te nemen om de raad een begroting aan te bieden die toekomstbestendig is.

Op 28 mei jl. heeft de arbitragecommissie een duidelijke uitspraak gedaan over het geschil tussen de VNG en het Rijk. De commissie oordeelt dat er extra rijksbudget beschikbaar moet worden gesteld om de jeugdzorg duurzaam te verbeteren. In ons meerjarenbeeld houden wij er op een realistische manier rekening mee dat deze middelen beschikbaar worden gesteld. Dat wil zeggen dat wij een structurele stelpost in onze begroting hebben opgenomen waarbij rekening wordt gehouden met een onzekerheidsmarge. Zodra het Rijk een formeel besluit heeft genomen zal dit financieel worden vertaald in het eerst volgende P&C product. Hierbij is het uitgangspunt dat wij extra compensatie van het Rijk in de toekomst, zoveel mogelijk zullen inzetten op de onderdelen die nu het hardst geraakt worden. Vanuit deze strategische heroriëntatie presenteren wij de raad een pakket maatregelen (ad € 13.2 miljoen voor 2025) waar wij met de raad over in debat willen.

3. Uitwerking

3.1 Wat willen we bereiken?

Zoals wij de raad eerder hebben gemeld (X.2020.07188) vertoont het financieel meerjarenbeeld een verwacht tekort welke in 2025 zal oplopen tot € 15,3 miljoen (zie tabel 1).

Wij willen vanuit onze ambitie een solide financieel beleid te voeren (zie het coalitieakkoord 'Samen bouwen aan een krachtig nieuw Haarlemmermeer') de raad in november 2021 een Programmabegroting 2022-2025 voorleggen met een toekomstbestendig meerjarenbeeld.

Omschrijving	(bedragen x € 1.000; - is nadeel)	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo meerjarenbeeld Programmabegroting 2021-2024		2.272	-155	439	-827	-827
Structurele effecten Najaarsrapportage 2020		-412	-1.031	-1.292	-787	-787
Begroting na wijziging		1.860	-1.186	-853	-1.614	-1.614
Voordelen		2.786	7.206	7.623	8.180	6.581
Uitgangspositie VJR2021		4.646	6.020	6.770	6.566	4.967
Loon- en prijsontwikkelingen		0	110	110	110	110
Ontwikkeling aantal inwoners, woningen en niet-woningen		2.550	781	483	414	1.834
Autonome ontwikkelingen		-10.966	-13.326	-16.356	-15.764	-15.923
Genomen besluiten		79	-194	-200	-205	-205
Overige voorstellen		-1.325	-3.203	-2.578	-3.077	-2.986
Kapitaallasten nieuwe investeringen		-6	-209	-870	-1.970	-3.012
Coronamaatregelen		-8.647	0	0	0	0
Subtotaal		-18.315	-16.041	-19.411	-20.492	-20.182
Totaal meerjarenbeeld		-13.669	-10.021	-12.641	-13.926	-15.215

Tabel1. meerjarenbeeld Voorjaarsrapportage 2021

3.2 Wat is de aanleiding en context?

In het najaar van 2020 werd duidelijk (brief aan de raad X.2020.04210) dat de gemelde tekorten op de uitvoering van de Jeugdwet en Wmo een stevige impact hadden op het financieel meerjarenbeeld van de gemeente.

De raad en het college hebben in eerste instantie gekeken of oplossingen voor de tekorten binnen de jeugdzorg en Wmo zelf mogelijk waren (zie nota's 2020.0002643 en 2021.0000947). Hierbij werd duidelijk dat naast oplossingen in het sociaal domein, ook oplossingen elders gevonden moesten worden.

In de periode die daarna volgde verslechterde het meerjarenbeeld verder tot een verwacht tekort van € 15,2 miljoen in 2025 (zie tabel 1). Ook de incidenteel gefinancierde groei van de gemeente in de Vinex-periode speelt daarbij een rol. De structurele vervangingslasten daarvan zijn niet begroot en dienen zich de komende jaren aan. Daarnaast zorgt het tegenvallende toekomstperspectief op het gebied van toerisme voor financiële tegenvallers. De verwachting is dat de coronacrisis zowel een incidenteel (wegblijven toeristen) als ook een structureel (minder nieuwe hotelkamers) effect heeft op de hotelinkomsten.

Tenslotte gaan we ervan uit dat we structureel minder middelen krijgen van het Rijk na de herverdeling van het gemeentefonds.

In januari 2021 is via een strategische heroriëntatie de reikwijdte verbreed tot alle beleidsterreinen. (brief aan de raad X.2020.07188).

Landelijk gezien staat Haarlemmermeer daarin niet alleen. Vrijwel alle gemeenten hebben een vergelijkbaar financieel beeld. Grotendeels worden deze veroorzaakt door de eerdere decentralisatie van taken van het Rijk, danwel de oplopende taken die uitgevoerd worden door gemeenten, zonder dat daar voldoende middelen voor beschikbaar worden gesteld.

Welk doel wordt nagestreefd?

Doel van dit voorstel is de raad de gelegenheid te bieden vanuit een strategische heroverweging de hoofdlijnen te bepalen voor de middeleninzet in de jaren 2022-2025. Daarmee kan ook het maatschappelijk debat starten over de maatregelen.

3.3 Wat gaan we daarvoor doen?

Wij hebben door middel van een strategische heroriëntatie afgelopen maanden gezocht naar mogelijke maatregelen. Daarbij is steeds gewerkt vanuit de centrale vraag 'wat voor gemeente willen wij zijn?'. Daarnaast hebben wij steeds de raad betrokken bij het proces en met de raad de opgave verkend. De raad heeft op 29 april jongstleden in een openbaar raadsdebat gereflecteerd op de totale opgave en daarbij al mogelijke oplossingsrichtingen aangedragen. Vanuit beide sporen (de heroriëntatie en de verkenning met de raad) zijn wij tot dit voorstel gekomen met daarin een pakket ombuigingsmaatregelen die - als de raad daarmee instemt - door ons uitgewerkt worden in de Programmabegroting 2022-2025. De verwerking van het pakket doen wij zo concreet mogelijk waar het kan en taakstellend waar het moet.

Maatregelen

In onderstaande tabel staat het financieel overzicht van de maatregelen dat optelt tot € 13,2 miljoen voor het jaar 2025.

Programma	2022	2023	2024	2025
Bestuur, Samenleving en publiekscontact	59.000	59.000		126.000
Veiligheid	515.000	515.000	515.000	515.000
Zorg en werk	850.000	850.000	850.000	850.000
Maatschappelijke ontwikkeling	789.240	1.439.370	2.827.170	6.553.617
Ruimtelijke Ontwikkeling		350.000	400.000	649.000
Economische zaken		1.050.000	1.553.200	1.900.000
Kwaliteit fysieke leefomgeving	378.000	978.000	978.000	978.000
Algemene dekkingsmiddelen		1.256.000	1.256.000	1.256.000
Overhead				370.125
Eindtotaal	2.591.240	6.497.370	8.379.370	13.197.742

Tabel 2: opsomming maatregelen

Per begrotingsprogramma lichten wij hieronder kort de ombuigingsvoorstellen toe. In bijlage 1 staan de maatregelen verder uitgewerkt.

- **Programma Bestuur, samenleving en publiekscontact**

Dit betreft deels het budget voor ondersteuning van de raad, waar de raad een eigen bevoegdheid heeft om voorstellen te doen. Hiervoor worden geen voorstellen voorgelegd door het college.

Daarnaast zien wij bij het onderdeel publiekscontact kansen middelen te besparen door sturing op de keuze en regie van onze verschillende dienstverleningskanalen. Dit met behoud van het menselijke contact. Denk daarbij aan inzet van slimme technologie die bijdraagt aan gebruiksvriendelijkheid van digitale dienstverlening en stoppen van websites met laag gebruik door inwoners en ondernemers.

- **Programma Veiligheid**

Hoewel wij maar een beperkte invloed hebben op de begrotingen van gemeenschappelijke regelingen zoals van de Veiligheidsregio Kennemerland en de Omgevingsdienst

Noordzeekanaalgebied, gaan wij ons inspannen om in afstemming met andere gemeenten tot een verlaging van de bijdragen te komen door een vermindering van taken/prioriteiten. Verder wordt voorgesteld om de leges te verhogen en in te voeren bij grote evenementen. Bij andere leges die moeilijk kostendekkend te krijgen zijn (paspoorten en dergelijke (titel 1 van de Legesverordening)) kan worden verevend met leges titel 2 (fysieke leefomgeving). Daarnaast zien wij, in overleg met de raad, het herprioriteren van het handhaven als mogelijkheid.

- **Programma Zorg en werk**

Dit programma wordt zoals eerder aangegeven zoveel als mogelijk ontzien. De individuele voorzieningen voor onze minima houden we zo veel als mogelijk in stand. Er worden wel twee maatregelen voorgesteld met betrekking tot jeugdzorg, die betreffen met name een andere werkwijze. Zo is een maatregel om met Aanpak Multi Problematiek (Hestia) verdergaande multi problematiek te voorkomen bij gezinnen. Daarnaast willen wij met de inzet van praktijkondersteuners JGGZ bij huisartsen (POH) beter grip krijgen op de instroom in jeugdzorg.

- **Programma Maatschappelijke ontwikkeling**

Ons omvangrijkste ombuigingsvoorstel is het verlagen van doelgroep ondersteunende subsidies met een oplopende taakstelling. Dit betreft subsidies van subsidieaccounts zoals Stichting Meerwaarde en overige welzijnssubsidies.

Bij sport is de ondersteuning van topsport en breedtesport onderdeel van het ombuigingsvoorstel. Dit betekent dat we de subsidie van Sportservice Haarlemmermeer en de 'verenigingsondersteuning'-subsidie verlagen.

Wij willen bij het onderdeel cultuur een groter gedeelte van het Cultuurgebouw commercieel verhuren. Voor de bibliotheekfunctie zal het aantal locaties gehandhaafd blijven maar het aantal m² bibliotheekruimte verminderen. We verlagen een aantal cultuursubsidies zoals de broedplaatsen, Galerie Kunst 2001 en stoppen we met het project IDA. Ook stellen we voor minder uit te geven aan kunst in de openbare ruimte.

Bij onderwijs actualiseren we de planning en (norm) bedragen van het Integraal Huisvestingplan (IHP) en voeren we huur in bij kinderdagverblijven.

Door een grotere rijksbijdrage in het Onderwijsachterstandenbeleid kan een gedeelte van onze eigen gemeentelijke bijdrage komen te vervallen.

- **Programma Mobiliteit**

We pakken het woningtekort aan en daarvoor zijn investeringen nodig in fietspaden, openbaar vervoer en wegen. Inzet is om zoveel mogelijk bijdragen te krijgen van ontwikkelaars, Vervoerregio Amsterdam, provincie Noord-Holland en Rijk. Maar ook zelf dragen wij hier financieel aan bij. Ook wordt voorgesteld om vanuit de gemeente minder te investeren in de parkeerlocaties in Stadscentrum Hoofddorp.

- **Programma Ruimtelijke ontwikkelingen**

Ons voorstel is om leges voor ruimtelijke initiatieven in te voeren. Denk daarbij aan leges voor het omvormen van een bedrijfshal naar een sportfaciliteitencentrum of leges voor het realiseren van nieuwe woningbouw. De jaarlijkse vaste lasten van grondzaken brengen we omlaag door een verlaging van het ruimtelijke initiatievenbudget.

- **Programma Wonen**

Het is onze keuze op dit programma geen ombuigingen voor te stellen omdat er een groot tekort is aan woningen in onze gemeente. Wij willen de inzet op deze opgave dus niet verminderen maar kijken tegelijkertijd hoe wij zo efficiënt en effectief invulling kunnen geven aan de woningbouwopgave.

- **Programma Kwaliteit fysieke omgeving**

Wij hechten waarde aan de kwaliteit van de fysieke leefomgeving. Daarom hebben wij in de eerste plaats kritisch gekeken naar maatregelen die de directe leefomgeving van inwoners zo min mogelijk gevolgen hebben.

Door risico- en effectgestuurd beheer verlagen wij op enkele onderdelen de frequentie van het

onderhoud. Om kosten te besparen vereenvoudigen wij de contracten voor straatreiniging, zodat wij op deze onderdelen voor de hele openbare ruimte één ambitieniveau hanteren. Verder onderzoeken wij de mogelijkheid om meer beheerkosten van watergangen te verwerken in onze rioolheffing. Daarnaast gaan we de afhandeling van bepaalde categorieën meldingen openbare ruimte standaardiseren, dat wil zeggen dat deze meldingen uitsluitend worden afgehandeld bij reguliere onderhoudsrondes en niet meer tussentijds.

- **Programma Economische Zaken**

Wij verminderen onze inzet op de marketing en acquisitie van nieuwe bedrijven. We gaan de raad een voorstel doen om het gemeentelijke reclamebeleid te fiscaliseren en te verruimen. Daarmee denken we substantieel de inkomsten te kunnen verhogen. Verder zullen we de inkomsten van onze pachtgronden vergroten en brengen we gronden in exploitatie. Wij gaan afsluitend de niet-kernportefeuille van ons vastgoed actief verder verkleinen hetgeen moet leiden tot periodieke incidentele opbrengsten die bijdragen aan ons jaarresultaat.

- **Overzicht algemene dekkingsmiddelen**

De afschrijvingstermijn van het nieuwe raadhuis gaan we de verlengen naar 50 jaar, zodat de kosten hiervoor jaarlijks omlaag gaan. De financiële verwerking hiervan zal plaats vinden in 2026 gezien de planning van de bouw van het nieuwe raadhuis. De aanpassing van het parkeerbeleid zal tot extra inkomsten leiden door verhoging van de parkeertarieven en de tarieven voor parkeervergunningen.

- **Overzicht Overhead**

Bij de ombuigingen op de overhead (management, secretariële ondersteuning en bedrijfsvoering) is het uitgangspunt dat de overhead mee krimpt als gevolg van minder primaire taken binnen de gemeente. Als gevolg van verdere digitalisering en robotisering van werkprocessen voorzien we dat onderdelen van taken kunnen verminderen.

Overige maatregelen

Naast de voorgelegde maatregelen stelt het college voor om de raad aanvullende maatregelen vast te laten stellen om zo het totaal geprognosticeerde tekort te dekken én deze te verwerken in de Programmabegroting 2022-2025. Het huidige tekort na verwerking van de voorstellen zal in 2025 zo'n € 2 miljoen zijn.

Wat zijn de argumenten?

Wij zijn - zoals hierboven vermeld - tot de selectie van deze voorstellen gekomen vanuit ons antwoord op de centrale vraag: wat voor een gemeente willen wij zijn? Hierbij is ook de reflectie van de raad uit de verschillende bijeenkomsten betrokken.

Ons antwoord rust op drie fundamenten:

1. wij proberen individuele voorzieningen voor de minima in onze samenleving zoveel mogelijk te ontzien;
2. wij zijn een gemeente die kan en wil groeien en daarin staat het realiseren van woningen voor onze inwoners centraal;
3. wij proberen inwoners en ondernemers zoveel mogelijk te ontzien met lastenverzwaring.

Ook mét deze uitgangspunten in gedachte werd direct duidelijk dat er stevige maatregelen genomen zouden moeten worden om het meerjarenbeeld weer op orde te brengen én dat deze maatregelen ons allemaal gaan raken.

Vanuit deze uitgangspunten zijn wij gekomen tot het voorgelegd pakket maatregelen dat optelt tot € 13,2 miljoen. Hierbij is gekeken naar de keuzemogelijkheden in de totale begroting zonder dat onze wettelijke taken in het geding komen.

Wat zijn de kanttekeningen?

Hoewel wij op basis van deze drie pijlers met een weloverwogen voorstel komen, plaatsen wij direct daarbij de kanttekening dat wij de maatregelen bijna allemaal als pijnlijk ervaren en dat die maatregelen vele van onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties direct gaan raken.

Hoewel pijnlijk neemt de raad met het besluit op dit raadsvoorstel daarom een belangrijke en noodzakelijke vervolgstap in deze strategische heroriëntatie. De raad bepaalt hiermee het kader waarmee komende maanden tot uitwerking van de maatregelen wordt gekomen. De concrete maatschappelijke effecten zullen daardoor komende maanden meer en meer in beeld komen. De aankomende periode zal ook duidelijk worden of de uitwerking van de maatregelen wordt bemoeilijkt door juridische, financiële of andere consequenties in de uitvoering. Tegelijkertijd is het mogelijk dat er een groei ontstaat in de omvang van het gemeentefonds wat voor ons zou betekenen dat we extra compensatie krijgen.

Op 28 mei jl. heeft de arbitragecommissie een duidelijke uitspraak gedaan over het geschil tussen de VNG en het Rijk. De commissie oordeelt dat er extra rijksbudget beschikbaar moet worden gesteld om de jeugdzorg duurzaam te verbeteren. In ons meerjarenbeeld houden wij er op een realistische manier rekening mee dat deze middelen beschikbaar worden gesteld. Dat wil zeggen dat wij een structurele stelpost in onze begroting hebben opgenomen waarbij rekening wordt gehouden met een onzekerheidsmarge. Zodra het Rijk een formeel besluit heeft genomen zal dit financieel worden vertaald in het eerst volgende P&C product. Hierbij is het uitgangspunt dat wij extra compensatie van het Rijk in de toekomst, zoveel mogelijk zullen inzetten op de onderdelen die nu het hardst geraakt worden.

3.4 Wat mag het kosten?

Deze strategische heroriëntatie leidt komende jaren tot de uitvoering van vele maatregelen die samen jaarlijks gaan bijdragen aan het komen tot een sluitende begroting. Niet iedere maatregel kan bijvoorbeeld door contractuele of andere juridische belemmeringen direct worden ingevoerd en voor sommige maatregelen is eerst een investering nodig om tot de uiteindelijke besparing te komen.

Via de planning en control (P&C) cyclus zullen wij de raad daarom komende jaren in een apart heroriëntatie-hoofdstuk rapporteren welke kosten worden gemaakt en welk nettoresultaat daarmee onder de streep in de jaren daarna bereikt wordt.

3.5 Wie is daarvoor verantwoordelijk?

De raad is vanuit zijn budgetrecht verantwoordelijk voor het via de programmabegroting inrichten van een solide financiële huishouding die structureel en reëel in evenwicht is. Het college voert de programmabegroting uit en doet voorstellen aan de raad voor nieuw beleid. De raad stelt jaarlijks de jaarstukken vast waarin het college rapporteert over het gevoerde bestuur. De portefeuillehouder financiën is binnen het college hiervoor het eerste aanspreekpunt.

3.6 Welke overige relevante informatie is beschikbaar?

Communicatie en participatie

In het najaar van 2020 zijn de tekorten binnen de jeugdzorg en Wmo uitgebreid aan de orde geweest in openbare raadsessies (19 en 26 november 2020). Vanaf januari 2021 hebben raad en college zowel in de openbaarheid alsook in informatieve bijeenkomsten de financiële opgave in beeld gebracht en mogelijke oplossingsrichtingen verkend (zie bijlage presentaties). De wethouder financiën is 8 april jongstleden via een livestream in gesprek gegaan met inwoners over hun ideeën om dekking te vinden voor de tekorten.

Daarnaast hebben we onze subsidierelaties op 5 maart 2021 middels een brief (X.2021.01408) geïnformeerd over de tekorten in onze meerjarenbegroting én de mogelijke gevolgen die dit heeft op de subsidies die zij ontvangen. De aankomende periode informeren wij deze partijen over de gevolgen die voortvloeien uit deze maatregelen.

Juridische aspecten

Wij hebben er met bovenstaande aanpak vertrouwen in dat de maatregelen zullen bijdragen aan een programmabegroting die structureel en reëel in evenwicht is. Daarmee proberen wij te voorkomen dat de provincie Noord-Holland van zijn wettelijke bevoegdheid gebruik maakt om in te grijpen en de gemeente onder zogenaamd preventief toezicht te plaatsen. Dat zou inhouden, dat de gemeentelijke autonomie wordt ingeperkt en de provincie vooraf de programmabegroting en begrotingswijzigingen moet goedkeuren voordat tot uitvoering van de raadsbesluiten over gegaan mag worden. Tevens zal de provincie dan de raad opdragen met een verbeterplan te komen om te zorgen voor een sluitende begroting.

Daar waar de maatregelen lopende subsidies en contracten raken moet bij het realiseren van de ombuigingen rekening gehouden worden met de juridische bescherming die de wetgever en het recht biedt aan subsidieontvangers en leveranciers.

3.7 Wanneer en hoe zal de raad/het college over de voortgang worden geïnformeerd?

Na de behandeling van dit voorstel worden de besluiten verwerkt in de Programmabegroting 2022-2025. Wij zullen tot en met 2026 jaarlijks in de P&C-producten, eindigend met de jaarstukken 2025, in een apart heroriëntatie-hoofdstuk verantwoording afleggen over de jaarlijkse voortgang van de uitvoering van de strategische heroriëntatie.

4. Ondertekening

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
de secretaris,

drs. Carel Brugman

de burgemeester,

Marianne Schuurmans-Wijdeven

Bijlage(n):

- Totaal financieel overzicht maatregelen
- Presentaties raad