



1^e begrotingswijziging

2025

Voorzitter Bestuur Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking A2-gemeenten.

Drs. A.B.A.M. Ederveen

Inhoud

Aanbieding 1 ^e begrotingswijziging 2025	3
Financieel perspectief 1 ^e begrotingswijziging 2025	4
Toelichting 1 ^e begrotingswijziging 2025	6
Ontwikkelingen A2-samenwerking	15

Aanbieding 1^e begrotingswijziging 2025

Middels deze begrotingswijziging doet de GRSA2 recht aan besluit van het bestuur om GRSA2 voort te zetten en hier verder in te investeren, dit is inclusief de gewenste actualisatie van de eerdere P&C-stukken. Gezien de korte voorbereidingstijd tussen het besluit tot voortzetting van de samenwerking en het opleveren van dit begrotingsvoorstel is hierin verwerkt wat voor dit moment inzichtelijk is te maken.

De doorontwikkeling van de GRSA2 behelst echter bovenal een traject van het verder richten, inrichten en verrichten van de organisatie. In het kader van verwachtingenmanagement wordt dan ook op voorhand aangegeven dat dit een traject is van langere adem. Een traject dat samen met de drie gemeenten wordt opgepakt. Impliciet betekent dit dat hier mogelijk nog financiële voorstellen uit zullen volgen. Dit zal worden verwerkt in het ontwikkelplan van de GRSA2.

Het MT van de A2 kiest ervoor om via het op te stellen ontwikkelplan de ruimte te krijgen om met procesanalyses als basis, te komen tot een verdere professionaliseringsslag. Door het mogelijk anders organiseren van het werk (richten, inrichten, verrichten) worden optimalisatiemogelijkheden voorzien die voorbijgaan aan de klassieke reflex om formatie-uitbreiding als eerste oplossing te zien.

Optimalisatiemogelijkheden worden zowel in technische zin via RPA (Robotic Process Optimation) en AI (Artificial Intelligence) verwacht, alswel het verder harmoniseren van processen en beleid. Daarnaast wordt een efficiëntere inzet van capaciteit mogelijk geacht als er binnen klantteams een differentiatie kan worden gerealiseerd tussen generalisten per gemeente en specialisten die voor de vier organisaties gezamenlijk werken.

Wat staat er inhoudelijk in 1^e begrotingswijziging?

In deze begrotingswijziging wordt aandacht gevraagd voor de SISA verantwoording van jaarrekening 2024 en de voorbereiding van de SISA voor jaarrekening 2025. Daarnaast is het noodzakelijk om voor de 4 organisaties een privacy officer te werven, aangezien er veel werk blijft liggen wat ons kwetsbaar maakt. In lijn met deze kwetsbaarheid is ook formatie opgenomen voor een ICT architect. Op ICT vlak is ook een functioneel beheerder VTH voorzien.

Om binnen de GRSA2 op korte termijn ruimte voor verbetering te creëren zijn er enkele versterkingen nodig, dit betreft een HR coordinator, programmamanager organisatieontwikkeling en een interne communicatieadviseur. Maar ook verder investeren in robotics (RPA) gaat ons helpen om efficiënter te werken. Daarnaast investeren we in duurzame inzetbaarheid en een reiskostenregeling voor het personeel van de GRSA2.

Tot slot

Zoals vermeld werkt het MT van de GRSA2 aan een ontwikkelplan, er is voorzien dat dit ontwikkelplan mogelijk nog enkele financiële consequenties tot gevolg heeft. Deze begrotingswijziging is voortgekomen uit het besluit van het bestuur om verder te gaan met de GRSA2 en verder in de organisatie te investeren. De impulsen uit deze begrotingswijziging helpen de GRSA2 om ruimte te creëren voor het maken van een goed doordacht ontwikkelplan wat de GRSA2 als organisatie vooruit dient te helpen, met als doel om samen met de deelnemende gemeenten op het goede pad vooruit te komen!

Financieel perspectief 1^e begrotingswijziging 2025

Onderstaande tabel vertoont het verloop van de begroting 2025 naar 1^e begrotingswijziging van 2025.

		2025	2026	2027	2028
Begroting 2025-2028		€ 25.268.358	€ 24.642.958	€ 24.468.560	€ 24.463.560
1e Begrotingswijziging 2025					
SISA verantwoording	Wettelijk	€ 144.000			
Informatiebeveiliging privacy officer	Wettelijk	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Duurzame inzetbaarheid	Wettelijk	€ 33.000	€ 33.000	€ 33.000	€ 33.000
Subtotaal 1e begrotingswijziging 2025	Wettelijk	€ 267.000	€ 123.000	€ 123.000	€ 123.000
Interne communicatieadviseur	Basis op orde	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Robotic process automation (RPA)	Basis op orde	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
ICT architect	Basis op orde	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Coordinator HR	Basis op orde	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Programmamanager organisatieontwikkeling voor 4 organisaties	Basis op orde	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Organisatieontwikkelplan	Basis op orde	pm	pm	pm	pm
Subtotaal 1e begrotingswijziging 2025	Basis op orde	€ 460.000	€ 460.000	€ 460.000	€ 460.000
Functioneelbeheerder VTH	Overheveling	€ 90.000			
Subtotaal 1e begrotingswijziging 2025	Overheveling	€ 90.000			
Reiskostenregeling	Arbeidsvoorwaarden	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000
Subtotaal 1e begrotingswijziging 2025	Arbeidsvoorwaarden	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000	€ 285.000
<i>Totaal incidenteel 1e begrotingswijziging 2025</i>		€ 234.000			
<i>Totaal structureel 1e begrotingswijziging 2025</i>		€ 868.000	€ 868.000	€ 868.000	€ 868.000
Totaal begroting 2025 - 2028 na wijziging		€ 1.102.000	€ 868.000	€ 868.000	€ 868.000
Totaal begroting 2025 - 2028		€ 26.370.358	€ 25.510.958	€ 25.336.560	€ 25.331.560

De verdeling over de gemeenten van de financiële impulsen uit de 1^e begrotingswijziging van 2025 is incidenteel:

	totaal 2025	totaal 2026	totaal 2027	totaal 2028
Valkenswaard	€ 112.540	€ -	€ -	€ -
Cranendonck	€ 67.748	€ -	€ -	€ -
Heeze-Leende	€ 53.712	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ 234.000	€ -	€ -	€ -

En structureel bedragen de financiële impulsen per gemeente:

	totaal 2025	totaal 2026	totaal 2027	totaal 2028
Valkenswaard	€ 408.319	€ 408.319	€ 408.319	€ 408.319
Cranendonck	€ 265.864	€ 265.864	€ 265.864	€ 265.864
Heeze-Leende	€ 193.817	€ 193.817	€ 193.817	€ 193.817
Totaal	€ 868.000	€ 868.000	€ 868.000	€ 868.000

In onderstaande tabel wordt de verdeling van de gehele begroting over de 3 gemeenten weergegeven:

Bedragen x € 1.000

Bijdrage gemeenten	Dienstverlening	2025	2026	2027	2028
Cranendonck	Programma W&I	1.267	1.267	1.267	1.267
	Programma Overhead	6.742	6.493	6.438	6.436
	totaal	8.009	7.760	7.705	7.703
Heeze-Leende	Programma W&I	810	810	810	810
	Programma Overhead	4.927	4.728	4.687	4.686
	totaal	5.737	5.538	5.497	5.496
Valkenswaard	Programma W&I	2.307	2.307	2.307	2.307
	Programma Overhead	10.318	9.906	9.828	9.826
	totaal	12.624	12.213	12.135	12.133
GRSA2					
	totaal	26.370	25.511	25.337	25.332

Toelichting 1^e begrotingswijziging 2025

Onderstaand worden de punten uit financiële tabel toegelicht:

Wat hebben we nodig?	Waarom?	Risico's bij niet invullen
SISA-regelingen	De SISA-verantwoording vraagt vooral van de (beleids)medewerkers van de 3 gemeenten en GRSA2 W&I specifieke werkzaamheden en afstemming. Tijdens het opstellen van de SISA-verantwoording ten behoeve van jaarrekening 2023 en de accountantscontrole bleek dit onvoldoende georganiseerd, ingeregeld en uitgevoerd – denk bijvoorbeeld aan registratie in xxInc. Dit heeft geresulteerd in extra ureninzet voor de accountantscontrole en een bovenmatige werkdruk voor de medewerkers Financiën die met de accountantscontrole van de jaarrekening 2023 te maken hadden. In het concerncontrollersoverleg is besproken ten behoeve van het opstellen van de verantwoording boekjaar 2024 een SISA-project te vormen om: 1. Het werkproces voor de niet-financiële verantwoording op te stellen (proces voor de financiële verantwoording ligt al vast). 2. De gemeenten te begeleiden om de niet-financiële verantwoording van de SISA-regelingen te kunnen uitvoeren en 3. Voorafgaand aan de accountantscontrole jaarrekening 2024 een volledige review uit te voeren (financieel en niet-financieel) Hoewel de SISA-coördinator voor het grootste deel in en voor de 3 gemeenten en GRSA2 W&I werkt, wil GRSA2 met het oog op efficiency en harmonisatie het project SISA vanuit Financiën organiseren en faciliteren Voor de uitvoering van dit	- Bij onjuiste of onvolledige declaratie worden inkomsten gemist - SISA-regelingen verantwoording kan niet worden verwerkt wat kan leiden tot toezicht en stopzetten van algemene uitkering

	project is voor 12 maanden een SISA-coördinator noodzakelijk. Voor de jaarrekening van 2024 (verantwoording) en 2025 (organisatie) bedragen de kosten € 144.000 (40 weken x € 100 per uur x 36 uur).	
Informatieveiligheid Privacy Officer	De rol van Privacy Officer is momenteel nog niet ingevuld. Uit de ENSIA/DigiD audit is gebleken dat het noodzakelijk is om een Privacy Officer aan te stellen. Er zijn een groot aantal taken die op dit moment minimaal of niet worden gedaan en deze vallen onder de verantwoordelijkheid van de Privacy Officer. Namelijk; inzageverzoeken persoonsgegevens, Data Protection Impact Assessment (verplichte analyse bij gegevensverwerking van persoonsgegevens met hoog privacyrisico, maatregelen nemen om risico's te verkleinen), verwerkingsregister op orde brengen (overzicht van processen rondom verwerking persoonsgegevens), overeenkomstenregister (doel is om inzichtelijk te hebben wie persoonsgegevens gebruiken van gemeente – register niet onder controle op dit moment, geen beheer, onderhoud en controle), register datalekken, bewustwording informatiebeveiliging binnen organisaties en borging informatiebeveiliging in aanbestedingen en contractsluiting. De opgave binnen de 4 organisaties voor een Privacy Officer zijn aanzienlijk, het centraal beleggen binnen de A2-samenwerking is het meest efficiënt. Wanneer geen structurele formatie voor een Privacy Officer wordt opgenomen zullen enkele taken niet worden uitgevoerd. Voor de uitvoering van verplichte taken zoals een DPIA zal worden ingehuurd, wat duurder is dan het onderzoek binnenshuis uitvoeren. Aanstellen van de privacy officer vraagt een structureel bedrag van € 90.000.	- Geen Data Protection Impact Assessment (DPIA) kan grote gevolgen hebben op later moment - Inhuurkosten voor DPIA zijn significant hoger dan intern regelen - Verwerkingsregister essentieel voor BIO (baseline informatiebeveiliging overheid), na ingang kan BIO wetgeving leiden tot afsluiting van DigiD - Niet voldoen aan wettelijke verplichting tot verstrekken van persoonsgegevens wanneer opgevraagd

Duurzame inzetbaarheid	Behoud en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, is essentieel voor de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening. Niet alleen door de hoge wervingskosten, maar zeker gezien de krappe arbeidsmarkt. Budget is te besteden aan breed palet van middelen om de GRSA2 enerzijds als aantrekkelijk werkgever in de markt te zetten en anderzijds medewerkers in huis en/of duurzaam inzetbaar te houden en/of door te ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan individueel loopbaan- en/of vitaliteitsbudget, mobiliteitscoach etc.). Deze investering sluit aan op de eisen in de cao ten aanzien van loopbaanontwikkeling en scholing. Het doel is stimuleren van de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers door het actief 1x per 3 jaar aanbieden van een loopbaanadvies, te koppelen aan een persoonlijk ontwikkelplan. Hiermee wordt invulling gegeven aan cao-artikel 8.6 en 8.7 en tevens aan één van de eisen ten aanzien van het vitaliteitsbeleid (cao-artikel 8.8). Structureel inzetten 3-jaarlijks loopbaanadvies: ca. € 500,00 per medewerker* (€ 100.000 in totaal per 3 jaar). Dus € 33.000 structureel per jaar.	- Personeel vertrekt naar andere organisatie - Het aantrekken van personeel binnen A2 blijft lastig door imagoschade
-------------------------------	---	---

Interne communicatieadviseur	De A2 heeft op het gebied van communicatie geen eigen adviseur. Net als bij financiën en HRM, merken we een noodzaak in ondersteuning van de A2 organisatie op het gebied van communicatie. Eenduidigheid in teksten (P&C documenten) en het maken van voorstellen, maar ook hoe communiceren we naar de 4 organisaties en naar onze arbeidsmarkt. De nabijheid van de 4 organisaties is cruciaal voor een goed functioneren van de samenwerking. Communicatie is daar onontbeerlijk in. Het meer lijn in de gezamenlijke boodschap brengen draagt bij aan het terugbrengen van rust en vertrouwen. Daarom achten wij het noodzakelijk om 1 FTE (structureel bedrag van € 90.000) in te vullen voor de advisering A2 organisatie, interne communicatie voor de 4 organisaties en profilering van A2 organisatie naar buiten.	- Geen regie op de communicatie A2 en naar de 4 organisaties - Geen borging communicatie richting arbeidsmarkt - Weinig tot geen structuur/lijn in de gezamenlijke boodschap (blijft ad hoc en steeds vanuit verschillende personen)
RPA & AI	Robotisering (Robotic Proces Automation, kortweg RPA) en Artificial Intelligence (AI) zijn ontwikkelingen, die we niet tegen (moeten willen) houden. Er is een steeds bredere behoefte om processen met RPA te automatiseren zijn, om zo de processen efficiënter te maken. RPA kan herhalende, vervelende en saaie taken uit handen nemen. Maar kan ook productiviteitswinst boeken, kwaliteit verbeteren en bovenal is het kostenbesparend! Om dit te bewijzen zijn er in 2024 twee pilots gestart bij belastingen en administratie. De robot hielp bij de WOZ-bezwaren behandeling tijdens de piektijden, de besparing was 1700 x 5 minuten. Dit is kosten- en tijdbesparend, maar zorgde ook voor tevredenheid bij personeel. Wanneer niet in RPA wordt geïnvesteerd wordt de robot volgend jaar niet ingezet voor WOZ belastingen en zullen hier wederom hoge pieken ontstaan met hoge kosten. Binnen de afdeling administratie hielp de robot met het proces van bankafschriften. De ervaringen zijn als positief te bestempelen. Concreet levert dit op dat	- Door tekort op arbeidsmarkt en geen efficiëntie impuls is er een risico op versoberde dienstverlening - WOZ-bezwaren piek komt terug, investering in RPA teniet gedaan - Extra formatievragen (bijv. WOZ) bij niet investeren in RPA

	er een tijdwinst van 3,5 uur per week wordt gerealiseerd, terwijl de foutkans nihil is. Naast deze pilots is er interesse getoond vanuit meerdere kanten om RPA toe te passen. Zo is bij de hele afdeling financiën een inventarisatie gedaan naar wat RPA kan opleveren, dit ging over taken als; incasso machtigingen verwerken, incasso draaien, kwijtschelding verwerken, debiteurenrapportage, e-facturen inboeken etc. In grove inschatting liet zien dat het bij financiën 800 uur per jaar kan schelen in tijd. Niet alleen financiën maar ook ruimtelijk domein heeft al interesse getoond in het gebruik van RPA. Als alle afdelingen hiernaar gaan kijken zal de besparing en kwaliteitsimpuls nog vele male groter zijn. Tijdens de pilot bij WOZ belastingen is bewezen dat de techniek werkt, maar ook vele andere gemeenten gebruiken de techniek zeer intensief! Aangezien de techniek is bewezen, het lastenverlichting en werkplezier kan verhogen is dit het moment om structureel te investeren in RPA. De kosten bestaan uit het investeren in software voor de robot en daarnaast structurele personele kosten. In Q1 van 2025 zullen we een plan presenteren met de processen die we op gaan pakken ter optimalisatie. In totaal bedragen de structurele kosten € 100.000.	
--	---	--

I&A Architect	De wereld verandert in een rap tempo. Technologische ontwikkelingen en nieuwe toepassingen in de maatschappij volgen elkaar in rap tempo op. Om mee te kunnen met die verandering moeten de meeste organisaties hun manier van werken voortdurend aanpassen. De organisatie van de informatievoorziening van gemeenten wordt steeds complexer. Het hebben van een actueel inzicht in hoe alle processen, data en applicaties samenhangen, wordt steeds belangrijker. Deze taak ligt bij de I&A-architect. Deze functie is er nu niet. Deze I&A-architect heeft een cruciale rol in het definiëren van hoe de doorontwikkeling van de informatievoorziening plaatsvindt. Deze functie zorgt dat dit effectief en veilig gebeurt. En dat de informatievoorziening van de gemeente flexibel en schaalbaar is, zodat deze kan worden aangepast aan toekomstige behoeften en veranderingen. Extra formatie voor een ICT architect; 1 fte €90.000	- Ontbreken van inzicht in huidige applicatie-/infrastructuur en de onderlinge samenhang - Verhoogd risico op fouten bij nieuwe veranderingen - Geen grip op complexe migratie-trajecten van zowel infrastructuur als applicatievervangingen - Te laat kunnen anticiperen op technologische veranderingen nav digitale innovatie
Coordinator HR	Bedrijfsvoering HR : - Sparringpartner en rechterhand leidinggevende. - Plant, prioriteert ism leidinggevende en verdeelt de werkzaamheden HR ; zit HR-overleggen voor. - Stuur op resultaten en deadlines. - Duidelijke communicatie; Verbindend in woord en gedrag. - Bewaakt, begrenst, borgt en toetst voortgang, kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden. - Treedt op als 1e vraagbaak en klankbord voor de medewerkers en signaleert tijdig igv gedoe. - Verzorgt de vakinhoudelijke ondersteuning en begeleiding van medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden.	- Medewerkers te kort doen – te weinig aandacht, dus niet kunnen managen. Mogelijk vertrek / baan elders. - Werk niet naar tevredenheid of conform verwachting kunnen uitoefenen. - Taken/ acties vergeten of geen tijd voor ivm te volle agenda. Te weinig resultaat boeken.

	- Doet verbetervoorstellen en bewaakt processen. Ontwikkeling HR-medewerkers: - Coacht medewerkers in hun ontwikkeling. - Is informant bij gesprekken in het kader van de jaarlijkse gesprekscyclus. - Keurt verlof en declaraties goed Manager HR, JZ en Communicatie GRS A2 stuurt nu direct 49 mensen (vast en inhuur) aan voor 3 verschillende disciplines en verdeeld over 3 verschillende locaties. Alle dagelijkse dingen & vragen van de afdelingen komen nu direct bij de manager. Er wordt ook verwacht dat de manager zich bezig houdt met MT zaken A2, organisatie- en medewerkerontwikkeling en relaties opbouwt en onderhoudt met de MT's van de 3 gemeenten, teneinde de samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen. In de huidige fulltime baan is er nauwelijks voldoende tijd om te bouwen aan de teams, de inrichting/ontwikkeling van de disciplines of om voldoende aandacht te geven aan de mensen. Laat staan om daarnaast bezig te kunnen zijn met projecten, tactische of strategische zaken betreffende de disciplines : Doen we de juiste dingen? Zijn we goed georganiseerd? Kan het beter/slimmer? Juiste persoon op juiste plek? Wat verwacht de 'klant/partner' van onze mensen? Is iedereen voldoende toegerust voor de baan? Ontwikkeling nodig? Doorgroei? Om alles in goede banen te leiden is een HR coordinator nodig wat structureel € 90.000 kost.	
--	--	--

Adviseur organisatie-ontwikkeling A2/ programmamanager 4 organisaties	In de 3 gemeenten is een (strategisch) organisatieadviseur ingevuld om zo vorm en inhoud te geven aan de doorontwikkeling van de organisaties. In de A2 organisatie bestaat die behoefte ook, maar is die niet ingevuld. De expertise zou normaal gesproken onderdeel zijn van HR, maar binnen de opbouw van HR is daar geen rekening mee gehouden. Daarnaast is het van belang, om de verandering die we met elkaar willen vormgeven goed te laten slagen, dat er iemand regie gaat voeren op de gezamenlijke thema's om de A2 organisatie door te ontwikkelen. Omdat dit een meerjarig traject is willen we een dienstverband met iemand aangaan. Waarom? - Omdat dit goedkoper is. - Omdat iemand zich ook echt bindt aan de opgave. - Uiteindelijk kan deze functie ook landen binnen team HR, als de (her)inrichting duidelijk is.	- Onvoldoende focus op het verandertraject door de 4 organisaties. - Verzanden in de waan van de dag.
Functioneel Beheer Vergunningen	Binnen team Functioneel Beheer wordt het functioneel beheer van het VTH-applicatie centraal uitgevoerd in de A2. Met ingang van 1-1-2024 is de omgevingswet van kracht geworden met verschillende consequenties in het werkveld van VTH. In relatie tot functioneel beheer, behalve voor de vergunningen applicatie ook voor andere ketenapplicaties die nog in beheer zijn/waren bij de gemeenten. Gebleken is dat de werkprocessen binnen dit vakgebied van de 3 gemeenten behoorlijk verschillen, ontwikkelingen van de omgevingswet meer beheer vergen dan voorheen verwacht en de gebruikte applicatie ook meer capaciteit bij functioneel beheer vergt (mede door de gekozen regionale oplossing met een beheeromgeving die niet door ons beheert kan worden). De huidige formatie van 1 fte voor het centrale beheer van de VTH-applicaties is onvoldoende gebleken. Verzoek voor incidentele uitbreiding voor 1 jr met 1 fte (€90.000). Incidenteel om in deze periode structurele oplossingen voor de geconstateerde situatie te onderzoeken. In het gemeentefonds is	- Langere wachttijden voor oplossen meldingen - Kwalitatief mindere oplossingen - Minder tijd voor kennisopbouw en verdieping

	een bijdrage opgenomen omtrent vergunning, hiermee kan de gemeente deze uitgave dekken.	
Reiskostenregeling	Om attractief op de arbeidsmarkt te blijven is er in de 3 gemeenten besloten om een reiskostenregeling door te voeren. Voor de GRSA2 is deze reiskostenregeling ook voorzien. De kosten van deze reiskostenregeling bedragen een structureel € 285.000.	- Geen gelijke voorwaarden voor A2-werknemers en werknemers direct van de gemeenten - Onderlinge concurrentie tussen A2 en deelnemende gemeenten

Ontwikkelingen A2-samenwerking

Het ontwikkelplan volgt uit de keuzes die gemaakt worden in de begrotingswijziging en de thema's die we kiezen als harmonisatievraagstuk. Daaruit volgt een projectmatige aanpak per thema, zodat we een verbeterslag kunnen maken die leidt tot kwalitatief betere dienstverlening. Dit kunnen we niet los zien van de samenwerking met de 4 organisaties, die daarmee ook medebepalend zijn voor het succes van de verandering die we teweeg willen brengen. Een ander onderdeel van het ontwikkelplan zal zijn hoe we functies gaan (in)richten. We volgen daarbij de missie, visie en kernwaarden zoals die in 2019 zijn vastgesteld alsook het besluit dat op 12 juli 2023 is genomen over de invulling van nabijheid. Deze zijn de richtlijn voor de doorontwikkeling van de organisatie. De adviseur organisatieontwikkeling gaat hier mede vorm en uitvoering aan geven. Dit vraagt onder andere om ruimte voor ontwikkeling en opleiding en training. Kosten die extra uit het ontwikkelplan (kunnen) voortvloeien worden meegenomen in de nadere uitwerking van het ontwikkelplan. Een eerste aanzet is opgenomen in het toekomstplan samenwerking A2 organisaties.