

Weerstandvermogen



Van	College		
Aan	Raad	Datum	10-09-2025

Geheim of openbaar (Wet openbaarheid van bestuur)

Document is openbaar

Onderwerp

Versterken weerstandvermogen gemeente Eemnes

Aanleiding

De afgelopen jaren kregen we een 'perfect storm': tegenvallers in de jeugdzorg, onvoldoende compensatie van het Rijk, nadelige herverdeling van het Gemeentefonds en fors hogere kosten door inflatie en cao-stijgingen. Inkomsten werden lager of stonden onder druk, uitgaven die fors oplopen.

Die beweging hebben we deels dankzij incidentele baten (vooral Grondexploitaties) kunnen opvangen, maar ook onze algemene reserve heeft klappen gehad. De toezichthouder vraagt bij de begroting om een realistisch financieel perspectief.

We stellen enkele maatregelen voor die we van vandaag op morgen kunnen doorvoeren en vooruitlopend op de begroting 2026 – 2030 geven we suggesties.

Doel

Voor een gezonde financiële positie moet de gemeente over voldoende weerstandsvermogen beschikken. Dit houdt in dat de gemeente over voldoende capaciteit beschikt om de financiële risico's op te kunnen vangen die niet zijn afgedekt. De gemeente wil ook voorkomen dat iedere onvoorziene, financiële tegenvaller direct dwingt tot bezuinigen of dat er juist een onnodig hoge financiële buffer wordt aangehouden.

Het weerstandsvermogen van een gemeente versterken betekent het verbeteren van het vermogen om financiële tegenvallers op te vangen door bijvoorbeeld de financiële buffers (zoals reserves en voorzieningen) te verhogen, risico's proactief te beheersen en de financiële positie te versterken via belastingcapaciteit en bezuinigingsmogelijkheden. Het doel is om de financiële stabiliteit te garanderen, zodat het beleid en de dienstverlening niet in gevaar komen.

Manieren om het weerstandsvermogen te versterken:

1. Financiële buffers vergroten:

- **Reserves en voorzieningen:** Het opbouwen en verhogen van reserves (zoals een concernreserve) en voorzieningen zorgt voor een directe financiële buffer om onverwachte uitgaven op te vangen.
- **Stille reserves:** Het benutten van stille reserves in de balans kan de incidentele weerstandscapaciteit verhogen.

2. Risicobeheersing:

- **Risicoanalyse:** Het systematisch identificeren en kwantificeren van financiële risico's is cruciaal om te weten hoeveel weerstandscapaciteit nodig is.
- **Beheersmaatregelen:** Het implementeren van beheersmaatregelen om risico's te verkleinen, zodat er minder capaciteit nodig is om tegenvallers op te vangen.

3. Structurele versterking:

- **Bezuinigingsmogelijkheden:** Het identificeren van potentiële toekomstige bezuinigingen kan de structurele weerstandscapaciteit versterken.
- **Belastingcapaciteit:** Het in kaart brengen van onbenut belastingpotentieel draagt bij aan de financiële robuustheid.

4. Strategische financiële planning:

- **Nota's en verordeningen:** Het vaststellen van een Nota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing en een Financiële Verordening door de gemeenteraad biedt kaders en beslissingsbevoegdheid over de omgang met weerstandscapaciteit.
- **Transparante rapportage:** Door periodiek te rapporteren over de financiële situatie en risico's in de begroting en jaarstukken, zorgt het college ervoor dat de gemeenteraad en andere stakeholders geïnformeerd zijn.

Waarom is dit belangrijk?

Een sterk weerstandsvermogen stelt een gemeente in staat om stabiel en veerkrachtig te opereren, zelfs in tijden van financiële onzekerheid of onverwachte gebeurtenissen, zonder dat dit ten koste gaat van de continuïteit van de dienstverlening en het beleid.

Financiële buffers vergroten

De belangrijkste reserve om schommelingen in de exploitatie en financiële tegenvallers op te vangen is de algemene reserve. De raad heeft opdracht gegeven de reserve te versterken tot minimaal € 5 mln..

Na verwerking van het resultaat 2024 bedraagt de algemene reserve ca. € 934.000. We stellen voor om deze algemene reserve aan te vullen met incidentele maatregelen, waarbij we in de begroting 2026 – 2029 naar een reëel structureel evenwicht toewerken. Incidentele baten benutten we nu te vaak om tegenvallers op te lossen.

Waarom dit belangrijk is

Met een sterk weerstandsvermogen kan Eemnes:

- financiële tegenvallers opvangen zonder directe bezuinigingen,

- de continuïteit van dienstverlening garanderen, en
- stabiel en veerkrachtig blijven, ook in tijden van onzekerheid.

De voorstellen:

1. Opheffen bestemmingsreserves

We kennen bijna € 10,7 mln. aan bestemmingsreserves. Voor een aantal hebben we geen beleid en zijn ook niet opgenomen in de meer jaren begroting.

A. We stellen voor om de volgende reserves op te heffen:

- Sociaal domein € 400.000
- Reserve ombuigen € 150.000

B. Dividend uitkering

We stellen voor om in oktober de volgende aanvullingen vast te stellen. Allereerst om over te gaan tot een dividend uitkering van € 500.000 uit de Participatiemaatschappij, aangezien de risico's voor Zuidpolder nu de laatste woningen zijn verkocht nog maar beperkt zijn.

C. Winstneming De Hilt

We hebben nu tweemaal een winstneming gehad, er resteert nog een positief saldo in de GREX van ca. € 1,5 mln. In de zomernota hebben we dit niet meegenomen, we stellen voor deze winstneming alvast te verwerken en die winst niet in het rekeningresultaat 2025 te laten 'landen' maar direct door te storten in de algemene reserve. We stellen voor een bedrag van € 1.000.000 toe te voegen aan de algemene reserve.

D. Verwerking besluiten BV-structuur

In juli heeft uw raad ingestemd met het oprichten van een BV-structuur voor de grondexploitaties. Die transactie behelst het overdragen van de gronden van de gemeente aan de BV. Dat moet tegen de redelijke prijzen in het economisch verkeer en geschiet dan ook tegen taxatiewaarde. Na Vpb levert dat een winst op van ca. € 750.000.

Maatregel	Bedrag (€)	Effect op algemene reserve
Opheffen bestemmingsreserves	550.000	+ 550.000
Dividend Participatiemaatschappij	500.000	+ 500.000
Winstneming De Hilt	1.000.000	+ 1.000.000
BV-structuur grondexploitaties	750.000	+ 750.000
Totaal	2.800.000	+ 2.800.000

Deze gericht maatregelen leiden tot een behoorlijke verhoging van onze buffer. Het opheffen van de twee reserves heeft geen effect op onze solvabiliteit (telt al mee als eigen vermogen), maar de andere maatregelen leiden tot een toename van het totaal aan reserves en wel van € 11,9 mln. per 1-1-2025 naar ruim € 14 mln., een stijging van 19%. Hetgeen zich op balansdatum 31-12-2025 ook vertaalt in betere kengetallen.

Algemene reserve	2025
Saldo op 1/1	934.953
reserve ombuigen	150.000
reserve sociaal domein	400.000
dividend participatie	500.000
winstneming De Hilt	1.000.000
winstneming Zuidpolder	750.000
Eindstand 31/12	3.734.953

2. Stille reserves

We beschikken over een tweetal uitbreidingslocaties die geheel resp. gedeeltelijk in handen zijn van de gemeente Eemnes. In de door uw raad op 30 juni vastgestelde Grondexploitatie is het resultaat per 1-1-2025 opgenomen (terug gerekend en dus contant gemaakt). Doordat we 2/3^e sociaal en betaalbaar bouwen en uitgaan van een aanleg die ruim 10 jaar duurt wordt de winst op twee manieren gedrukt. Zowel de grondwaarde wordt gedrukt, maar ook het contant maken drukt op de NCW (netto Contante Waarde) door de lange doorlooptijd.

In het najaar wordt een geactualiseerde ontwikkeling van de uitbreiding van Zuidpolder aan u voorgelegd, die meer in detail het uitgiftetempo (en relevant de financieringsbehoefte) in kaart brengt. Gelet op de uitspraak van uw raad om het eigen vermogen te versterken, kan dan ook een **financiële opdracht aan de BV worden gegeven**; namelijk het realiseren van een minimale winst zonder afbreuk te doen aan de volkshuisvestelijke en stedenbouwkundige uitgangspunten.

In 2025/2026 gaan we ook aan de slag met de uitbreidingslocatie Noord voor de middellange termijn. Op onderdelen kan hier voor bijvoorbeeld doelgroepen, compensatie sociale woningbouw of de realisatie van de school al vooruit worden gelopen op de latere woningbouwprogrammering en fasering. In het coalitieakkoord is nog de wens van een niet permanente uitbreiding aan de noordzijde van Eemnes met 30 tiny houses, voor starters en vluchtelingen opgenomen. Ook hebben we op termijn behoefte aan een nieuwe school (vervanging) en locatie voor kinderopvang aan de noordzijde, vanwege einde levensduur van de school en om op de schoollocatie bijvoorbeeld zorgwoningen te kunnen realiseren. Die ontwikkeling biedt kansen om rond 2030 – 2035 het **eigen vermogen verder te versterken**.

Risicobeheersing

Met risicomanagement krijgt de gemeente inzicht in de risico's. Doel is het vergroten van het risicobewustzijn, het beheersen van de risico's en het kunnen bepalen van een volledig en goed onderbouwd weerstandsvermogen. Inzicht in de risico's stelt ons in staat om verantwoorde besluiten te nemen. Nu is dat nog teveel een exercitie bij begroting en jaarrekening en die wordt vooral vanuit C&F opgepakt.

Het verhogen van het risicobewustzijn binnen de organisatie is een vervolgstap voor het professionaliseren van risicomanagement. Risico-denken moet onderdeel van de processen worden, met een doorlopende en systematische inventarisatie. Sturing van de organisatie en het op een verantwoorde wijze nemen van besluiten is niet mogelijk zonder inzicht in de risico's die het behalen van de doelstellingen van de gemeente in de weg staan.

Een paar voorbeelden:

De **Hervormingsagenda Jeugd** is vastgesteld in 2023. Hierin zijn maatregelen opgenomen om besparingen te realiseren binnen de Jeugdhulp. Deze maatregelen zijn opgedeeld in verschillende verantwoordelijken: het Rijk, de jeugdhulpregio en de lokale gemeenten. Om lokale maatregelen door te voeren zijn we deels afhankelijk van de maatregelen die het Rijk dient te nemen. Risicomanagement betekent dat we trends en ontwikkelingen monitoren, dat we landelijke maatregelen tijdig vertalen in lokaal (of regionaal) beleid, dat we de kosten snappen en dat we weten welke knoppen effect hebben op het beroep op jeugdzorg.

De **Wmo is een opneemende regeling**. Toenemende vergrijzing en langer thuis blijven wonen betekent dat meer inwoners recht hebben op een vergoeding vanuit de Wmo / Sociaal Domein. Door diverse ontwikkelingen (autonome groei, wijzigingen in het sociaal domein en meer taken vanuit het rijk) leidt een toename van het aantal aanvragen en gebruikers van de Wmo en zo tot meer druk op de beschikbare mensen en (financiële) middelen. Welke trends en ontwikkelingen zijn er, wat leren we van andere gemeenten, hoe speel je in op het dorpsgevoel (noaberschap), welke collectieve voorzieningen zijn (kosten)effectiever dan individuele, eigen verantwoordelijk voor de nieuwe levensfase.

Risicomanagement is bij veel gemeenten nog onvoldoende een onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Dat geldt ook voor onze gemeente. De vraag is wat daarvan de oorzaak is. Het lijkt erop dat risicomanagement vooral iets voor liefhebbers is dan wel voor een daartoe aangewezen medewerker. Dat is echt een gemiste kans voor de gemeente, want gemeenschapsgeld uitgeven aan onnodige risico's die voorkomen dan wel beter beheerst zouden kunnen worden, is een ongewenste situatie. De vragen die zich voordoen zijn:

- wat zijn goede, praktisch bruikbare methoden voor risicomanagement;
- hoe zorgen we ervoor dat de gekozen methode daadwerkelijk onderdeel wordt van het dagelijks handelen van medewerkers.

Maatregelen worden pragmatisch gehanteerd: de opzet van risicomanagement moet zo eenvoudig mogelijk blijven en een middel blijven, geen doel op zich. Daarbij moet gekeken worden naar concrete risico's op zowel financieel gebied als inhoudelijk: hebben burgers en bedrijven er last van als zaken niet zo lopen als gepland; wat doet een risico met de beeldvorming van onze gemeente (imagerisico's)?

Kortom: risico's beter beheersen:

- Risicomanagement structureel onderdeel maken van de bedrijfsvoering;
- Voortdurend risico's inventariseren en monitoren (niet alleen bij begroting/jaarrekening);
- Praktische en eenvoudige methoden hanteren;
- Voorbeelden: afhankelijkheid Rijksmaatregelen (jeugd), groei Wmo-aanvragen, gevolgen voor inwoners en beeldvorming.

Structurele versterking

We hebben najaar 2024 de **bezuinigingsmogelijkheden** in kaart gebracht. Het verder identificeren van potentiële toekomstige bezuinigingen kan de structurele weerstandscapaciteit versterken. Om de algemene reserve structureel te versterken begroten we 2026 – 2029 met een positief resultaat, zodat (financiële) tegenvallers eerst opgevangen worden door het begrote positieve resultaat. Als tegenvallers zich niet voordoen, dan kan dat leiden tot het versterken van de algemene reserve.

De bezuinigingen tot op heden zijn vrij pijnloos gegaan. De meeste inwoners en voorzieningen merken er weinig van. Verdergaande bezuinigingen zal inwoners raken, het openbaar gebied (uitstraling als woon- en leef-gemeente), kan voorzieningen raken etc. De vraag is of de remedie (bezuinigen) dan niet erger is dan de kwaal.

Onze **Belastingcapaciteit** is al vrij hoog. We zitten door de hoge WOZ-waardes op een hoge opbrengst per inwoner. Het in kaart brengen van de onbenut belastingpotentieel draagt bij aan de financiële robuustheid, maar de WOZ is (mede door gestegen woningprijzen) best aanzienlijk. Tegelijk zijn de meeste huishoudens gewend aan de hoogte van de woonlasten. Bij een verhoging van 2% gaat het feitelijk gemiddeld om ca. € 1,- per maand extra.

De hoogte van de ozb kan vanuit de belastingbetaler gezien het best worden vergeleken aan de hand van de hoogte van de aanslag voor een koopwoning van gemiddelde waarde in de betreffende gemeente. Een vergelijking van de ozb-tarieven van verschillende gemeenten zegt op zichzelf betrekkelijk weinig. Immers, een laag tarief kan in combinatie met een hoge grondslag best tot een hoge belastingaanslag leiden. Het COELO presenteert daarom de OZB vanuit het standpunt van de *belastingbetaler* en dan is de gemiddelde aanslag een nuttige indicator. Dit is de hoogte van de aanslag bij een voor de gemeente geldende gemiddelde woningwaarde.

COELO: OZB-aanslag in € gemiddeld	2025	Gemfde p inw	Gemfde p inw bruto
Blaricum	982	1.554	2.090
Eemnes	682	1.728	2.190
Laren	1032	1.640	2.262
Baarn	541	2.004	2.460
Huizen	274	2.064	2.489
Hilversum	391	2.508	2.990
Wijdemeren	788	1.640	2.129

In de BEL-gemeenten betalen de inwoners van Eemnes voor min of meer dezelfde dienstverlening minder dan in Blaricum en Laren. Uiteraard zijn er wel verschillen in bijvoorbeeld de voorzieningen die dit (deels) verklaren. De Ozb per inwoner bij de buurgemeenten ligt behoorlijk lager. Deels is dat te verklaren uit onze omvang. Alle vaste lasten moeten door ca. 4.000 huishoudens worden opgebracht, terwijl hoe groter de gemeente hoe minder dat is.

Kijken we naar het **Gemeentefonds** en de netto-uitkering per inwoners, dan scoort Eemnes hoger dan de BEL-collega's, mede omdat de sociale structuur en het grote buitengebied mede de uitgaven bepalen. De buurgemeenten (m.u.v. Wijdmeren) krijgen per inwoner een fors hoger bedrag uit het gemeentefonds, voor Hilversum met de centrumfunctie logisch. Corrigeren we de netto-uitkering voor de inhouding die het Rijk toepast vanwege OZB-capaciteit en vanwege het normbedrag voor de overige inkomsten (OEM) dan krijg je het bruto, kosten georiënteerde bedrag per inwoner die het Rijk toedeelt aan gemeenten via ca. 40 maatstaven.

De groei van Eemnes hebben we reëel begroot in onze meerjarenraming. Een groei van de gemeente betekent een hogere uitkering uit het gemeentefonds, zonder dat direct de kosten evenredig mee stijgen. Een straatje erbij levert extra kosten voor onderhoud van groen en grijs op, maar de vaste lasten van de gemeente blijven gelijk, subsidies blijven gelijk, voorzieningen hoeven niet groter. Tegelijk is het extra bedrag per inwoner € 550 p.p. bescheiden (tegenover de extra middelen voor een jeugdige of senior staan wel sneller directe kosten voor onderwijs, jeugdzorg resp. WMO). Het realiseren van de bouwplannen is niet alleen relevant voor de vraag naar woningen, ook is het van belang voor de financiën van de gemeente (OZB, maar vooral uitkering gemeentefonds).

Kortom: structurele versterking door:

- **Begroting 2026–2029:** positief resultaat inbouwen, zodat tegenvallers eerst daaruit worden opgevangen.
- **Bezuinigingen:** tot nu toe pijnloos, maar verdergaande maatregelen raken inwoners en voorzieningen.
- **Belastingcapaciteit:** lichte verhogingen mogelijk; effect voor inwoners beperkt (ca. €1 per maand bij +2%)

Strategische financiële planning

We gaan aan de slag met het actualiseren van de verschillende nota's en maken deze BBV-proof. We versterken ook de tussentijdse verantwoordingen met ingang van 2026. Nu wordt veel nog handmatig verwerkt tot rapportage, het nieuwe systeem Key2Finance biedt een goede rapportagetool die we kunnen gebruiken om goed zicht te houden op onze financiën en tijdig bij te sturen. Dat geeft straks transparante rapportages die uit het systeem zelf komen en niet meer handmatig en vanuit Excel worden samengesteld, het vermindert de kans op fouten.

Kortom: strategische financiële planning door:

- Actualiseren Nota Weerstandsvermogen & Risicobeheersing;
- Nieuwe rapportagetool (Key2Finance) gebruiken voor transparantere en foutvrije rapportages;
- Meer tussentijdse verantwoording vanaf 2026.