



Raadsbrief

Datum	4 november 2025
Onderwerp	Resultaten Van inzicht naar focus tot nu toe
Versienummer	2
Portefeuillehouder	Paul Guldemon

Samenvatting

Zoals afgesproken in het coalitieakkoord, hebben we de afgelopen jaren kritisch naar onze begroting gekeken naar de mogelijkheden om ruimte te scheppen. Dat doen we omdat we zien dat we onvoldoende middelen hebben om onze (toekomstige) opgaven en ambities te realiseren. Een belangrijk instrument om hier invulling aan te geven is Van Inzicht naar Focus. We werken hiermee aan besparingen door enerzijds anders en slimmer te werken en maken anderzijds inzichtelijk welke politieke keuzes mogelijk zijn voor aanvullende besparingen die we verwerken in een ombuigingslijst.

Met een breed arrangement van strategieën en maatregelen (waaronder VINF), werken we aan een gezonde financiële positie van Zwolle en structurele ruimte in de begroting. De inzet van de afgelopen periode heeft een structurele besparing van ruim € 7 miljoen opgeleverd, een incidentele besparing van eveneens € 6 miljoen en heeft het gezorgd voor een reductie van het aantal claims voor extra investeringen of een verlaging van de gevraagde investering. Zonder die besparing hadden we in de begroting 2026 structurele tekorten moeten presenteren. Het structureel meerjarensaldo beweegt zich nu rond de 'nul'. We zetten onze inzet voor een gezonde financiële positie onverminderd voort. Waar mogelijk werken we efficiëncymaatregelen uit en voeren deze in. Daarnaast zijn we bezig om besparingsmogelijkheden in beeld te brengen ter afweging voor het nieuwe college volgend jaar.

Vanuit VINF organiseren we de komende maanden nog focusweken rondom levendige stad, bedrijfsvoering en nog een nader te bepalen thema in het fysiek domein, en continueren de andere inspanningen die we reeds hebben genoemd. In de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 stellen we een ombuigingslijst op met daarin een overzicht van beleidskeuzes en technische mogelijkheden die er zijn om minder geld uit te geven.

Bijlagen

- Memo Stand van zaken VINF voorjaar 2025

Openbaarheid ☒

- Openbaar



Datum

4 november 2025

Wij stellen u voor kennis te nemen van:

- De resultaten van het traject Van Inzicht naar Focus tot nu toe en de voorgestelde wijze van afdoen van de motie 25 Repareren nu de zon nog schijnt.



Datum 4 november 2025

Inleiding

Zoals afgesproken in het coalitieakkoord, hebben we de afgelopen jaren kritisch naar onze begroting gekeken naar de mogelijkheden om ruimte te scheppen. Dat doen we omdat we zien dat we onvoldoende middelen hebben om onze (toekomstige) opgaven en ambities te realiseren. Een belangrijk instrument om hier invulling aan te geven is Van Inzicht naar Focus. We werken hiermee aan besparingen door enerzijds anders en slimmer te werken en maken anderzijds inzichtelijk welke politieke keuzes mogelijk zijn voor aanvullende besparingen die we verwerken in een ombuigingslijst.

In het voorjaar 2025 heeft u een memo stand van zaken (zie bijlage) over het traject Van Inzicht naar Focus (VINF) ontvangen. Dit traject heeft als doel om inzichtelijk te maken welke structurele mogelijkheden er zijn om financiële ruimte te maken in de begroting, onder andere voor nieuwe bestuurlijke ambities. Tijdens de behandeling van de Perspectiefnota 2026-2029 heeft het college toegezegd om aanvullende informatie te sturen over de resultaten tot zover, zoals in de motie 'Repareren nu de zon nog schijnt' is gevraagd. U ontvangt daarom deze brief over VINF, die we plaatsen in een bredere context waarin het college de afgelopen periode met een arrangement van strategieën en maatregelen heeft gewerkt aan verstandig financieel beleid en het nastreven van een gezonde financiële positie van Zwolle.

Kader

Bestuursopdracht Ruimte Scheppen - Van Inzicht naar Focus

Kernboodschap

Met een breed arrangement van strategieën en maatregelen (waaronder VINF), werken we aan een gezonde financiële positie van Zwolle en structurele ruimte in de begroting. De inzet van de afgelopen periode heeft een structurele besparing van ruim € 7 miljoen opgeleverd, een incidentele besparing van eveneens € 6 miljoen en heeft het gezorgd voor een reductie van het aantal claims voor extra investeringen of een verlaging van de gevraagde investering. Zonder die besparing hadden we in de begroting 2026 structurele tekorten moeten presenteren. Het structureel meerjarensaldo beweegt zich nu rond de 'nul'. We zetten onze inzet voor een gezonde financiële positie onverminderd voort. Waar mogelijk werken we efficiëncymaatregelen uit en voeren deze in. Daarnaast zijn we bezig om besparingsmogelijkheden in beeld te brengen ter afweging voor het nieuwe college volgend jaar en stellen we aanvullend een ombuigingslijst op.

Toelichting**Algemeen beeld tot zover**

De afgelopen periode hebben we op verschillende manieren ruimte gezocht en op die manier de financiële positie van Zwolle versterkt. We hebben:



Datum 4 november 2025

- kritisch gekeken waar besparingsmogelijkheden liggen binnen onze begroting en hebben adviesbureau Cebeon een begrotingsanalyse laten uitvoeren. Hieruit blijkt dat Zwolle over het algemeen een gemiddeld uitgavenpatroon heeft in vergelijking met andere gemeenten. Er kwamen ook een aantal thema's naar voren waarin de inkomsten en uitgaven afweken. Die thema's hebben we verder verdiept.
- de onderuitputting onder de loop genomen(begroting 2025): In de begroting 2025 is invulling gegeven aan de opgenomen stelpost onderbenutting van **€ 1,5 miljoen**. Op basis van nadere analyse bleek dat bij een aantal begrotingsposten sprake was van meerjarige onderbenutting in bestaande budgetten. Dit betrof de Wmo, opvoedondersteuning, toezicht en handhaving kinderopvanglocaties, college, onroerende zaakbelasting en de concernpost onvoorzien. De onderbenutting op de onderdelen vandalismefonds en verzekeringen van post onderwijshuisvesting (€ 0,3 miljoen) is ingezet voor verhoging van de ruimte voor investeringen in de onderwijshuisvesting.
- de tekorten teruggedrongen op arbeidsparticipatie en de BUIG (PPN 2025): Door het vormgeven en uitvoeren van verschillende maatregelen verwachten we de groep uitkeringsgerechtigde Zwollenaren te verkleinen, waardoor we de jaarlijkse tekorten op de BUIG kunnen terugdringen. We hebben daarom een (taakstellende) besparing opgenomen in 2027 van **€ 0,5 miljoen** en vanaf 2028 van **€ 1,5 miljoen** (structureel). De ontwikkelopdracht van Tiem kan worden gefinancierd uit de rijksmiddelen die het kabinet eerder beschikbaar heeft voor het beter kunnen organiseren van de sociaal ontwikkelbedrijven.
- onze reserves en kredieten doorgelicht (vrijval over 2024): We hebben een analyse van reserves en kredieten gemaakt. In het kader van de jaarrekeningwerkzaamheden kijken we per reserve of de afgelopen drie jaar uitgaven zijn gedaan of niet. Deze doorlichting heeft een vrijval van **€ 4,3 miljoen** (incidenteel) opgeleverd.
- kunnen besparen op het storten in de afvalvoorziening: Op basis van een raadsbesluit uit 2020 zouden we in de periode 2021 t/m 2024 jaarlijks € 750.000 moeten storten in de voorziening afval vanuit de algemene middelen (in totaal € 3 miljoen). Vanaf 2023 bleek dat niet meer nodig te zijn, waardoor sprake was van een besparing op de algemene middelen van in totaal **€ 1,5 miljoen**.

*NB Daarnaast is besloten om met ingang van de begroting 2022 het dividend van de ROVA niet langer toe te voegen aan de voorziening afval, maar ten gunste te laten komen van de algemene middelen. Dit heeft geleid tot extra structurele begrotingsruimte van **€ 500.000**.*



Datum 4 november 2025

- actie ondernomen om het Sociaal wijkteam opnieuw in te gaan richten om voorbereid te zijn op de toekomst. De sturing wordt versterkt, de kwaliteit wordt verbeterd en er wordt gezorgd voor een stevige basis in de bedrijfsvoering. De herinrichting wordt bekostigd door besparingen binnen de afdeling. Er zijn vier verbeteringen uitgewerkt die leiden tot een doelmatiger werkwijze. Voorbeelden hiervan zijn het anders organiseren van de toegang, het digitaal afhandelen van eenvoudige vragen, slimmere processen en beter inzicht in en sturing op de inzet van medewerkers. De maatregelen leiden tot een structurele besparing van **€ 1,3 miljoen**.
- de afschrijvingstermijnen aangepast. De afschrijvingstermijnen van schoolgebouwen hebben we verhoogd van 40 naar 50 jaar, incl. een aantal recent opgeleverde schoolgebouwen. Deze maatregel vloeit voort uit de motie 50 'Van afschrijven naar opplussen' die bij de behandeling van de begroting 2025 door de raad is aangehouden. De aanpassing van de afschrijvingstermijn voor onderwijshuisvesting (ohv) heeft geleid tot een besparing van **€ 0,2 miljoen** in 2026, oplopend tot **€ 0,8 miljoen** vanaf 2029. De afschrijvingstermijn van wegen, straten en pleinen werken we de komende periode nog verder uit. We gaan ook aan de slag met voorstellen om de kostendekkendheid van de leges te verhogen.
- een doorlichting van de overige investeringen groter dan € 1,0 miljoen uitgevoerd. Uit deze inventarisatie blijkt dat we weinig/ geen mogelijkheden zien om financiële ruimte te vinden. We gaan nog een analyse uitvoeren van de kredieten kleiner dan € 1,0 miljoen.

Via VINF ondernemen we dus diverse inspanningen om ruimte te vinden in de begroting. We kijken kritisch naar welke uitgaven we kunnen beïnvloeden, lichten onze projecten en kredieten door en organiseren zogenoemde focusweken waarin we bij specifieke thema's op zoek gaan naar besparingsmogelijkheden. Dit heeft tot zover een aantal concrete resultaten opgeleverd, die er zonder de inzet van VINF niet zouden zijn. We hebben structurele besparingen gerealiseerd, we hebben incidentele besparingen gerealiseerd, en we hebben meerkosten van nieuwe investeringen substantieel kunnen dempen.

In de begroting 2026 die onlangs aan de raad is aangeboden, is een aantal maatregelen in het kader van VINF financieel vertaald. Dat komt bovenop de maatregelen die in het recente verleden al op geld zijn gezet in de begroting. In onderstaande tabel is dat inzichtelijk gemaakt.



Datum 4 november 2025

VINF in begroting (bedragen x € 1 miljoen)	I/S	2025	2026	2027	2028	2029
Reeds verwerkt:						
Onderuitputting (begroting 2025)	S	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Arbeidsparticipatie / terugdringen tekorten BUIG (PPN 2025)	S			0,5	1,5	1,5
Analyse reserves en kredieten (vrijval over 2024)	I	4,3				
Afschrijvingstermijn ohv van 40 naar 50 jaar (PPN 2026)	S		0,2	0,3	0,6	0,8
Voorstel voor begroting 2026:						
Staat van de organisatie	S				1,0	2,0
Sociaal Wijk Team (SWT)	S		0,8	1,3	1,3	1,3
Totaal besparing opgenomen in de begroting		5,8	2,5	3,6	5,9	7,1
<i>Waarvan structureel</i>	<i>S</i>	<i>1,5</i>	<i>2,5</i>	<i>3,6</i>	<i>5,9</i>	<i>7,1</i>
<i>Waarvan incidenteel</i>	<i>I</i>	<i>4,3</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>

In totaal gaat het om een ingeboekte besparing van ruim € 7 miljoen. Zonder die besparing hadden we in de begroting 2026 structurele tekorten moeten presenteren. Het structureel meerjarensaldo beweegt zich nu rond de 'nul'. Hieronder presenteren we een tabel waarin de opbrengsten zijn verwerkt.

Focusweken VINF

Een belangrijk onderdeel van VINF zijn de zgn. focusweken. Daarin kijken we binnen specifieke thema's welke ruimte er te vinden is binnen de bestaande begroting, bijvoorbeeld door het werk slimmer te organiseren. Inmiddels zijn er focusweken geweest over de thema's sociale basis, sociale wijkteams, dienstverlening, informatievoorziening, stadsbeheer en vitale wijken, en bestaanszekerheid. Maatregelen die te maken hebben met efficiencyvoordelen werken we uit en zetten die waar mogelijk in gang. Soms vraagt dat om investeringen aan de voorkant om besparingen in de toekomst te behalen. In de begroting 2026 staan al een aantal voorstellen op het gebied van administratieve leegstand, waardegestuurd assetmanagement en de sociale wijkteams. Tijdens de focusweken komen soms ook maatregelen op tafel die een verandering van bestaand beleid vragen (zie de tabel verderop deze brief vanaf pagina 7). Deze keuzes voegen we toe aan de ombuigingslijst die we opleveren voor de onderhandelingen voor de nieuwe coalitie volgend jaar, vanwege de aangenomen motie 'ombuiglijst' tijdens de behandeling van de perspectiefnota 2026-2029.

Over de focusweken die tot dusver zijn gehouden, kunnen we een aantal hoofdconclusies trekken. De eerste conclusie is dat voor diverse besparingsmogelijkheden de kosten voor de baat uitgaan. Er zal soms eerst geïnvesteerd moeten worden om besparingen te realiseren. Dit is bijvoorbeeld nodig om nieuwe werkwijzen eigen te maken of voor het invullen van cruciale randvoorwaarden (zoals de aankoop van een ict-systeem) om een efficiencyslag mogelijk te maken.



Datum 4 november 2025

De tweede conclusie is dat besparingsmogelijkheden zich aandienen aan de kant van zowel efficiencyvoordelen als wel in het maken van nieuwe beleidsoverwegingen, waarbij het zwaartepunt verschilt per focusweek en het centrale thema.

De derde conclusie is dat naast de primaire resultaten op het gebied van capaciteit en financiën, de focusweken ook positieve secundaire effecten hebben. Mensen en afdelingen weten elkaar beter te vinden, het creatieve denken krijgt een impuls en professionals nemen nieuwe denkwijzen en perspectieven mee in hun toekomstige werk. Dit alles draagt bij aan de opgaven waaraan wordt gewerkt en heeft een duurzame doorwerking in de organisatie.

De focusweken die zijn geweest hebben een pakket aan besparingsmogelijkheden opgeleverd en die hebben we hieronder in een tabel gepresenteerd. Hierbij plaatsen we twee opmerkingen:

1. In veel gevallen gaat het om *mogelijke* besparingen. De maatregelen vragen om nadere uitwerking, zijn verschillend van aard en vragen besluitvorming op ambtelijk of bestuurlijk niveau. In de uitwerking kunnen voortschrijdende inzichten voor bijstellingen zorgen in de verwachte effecten van een maatregel.
2. De besparingsmogelijkheden hebben betrekking op enerzijds slimmer en efficiënter werken en anderzijds op beleidskeuzes. Met de voorstellen uit de eerste categorie werken we aan de opgenomen taakstelling in de Staat van de Organisatie (€ 1 miljoen in 2028 en € 2 miljoen in 2029). Met de voorstellen uit de tweede categorie is het mogelijk om aanvullende ruimte in de begroting te creëren (zie de kolom 'beleidskeuze' in onderstaande tabel). Dit is afhankelijk van de politieke keuzes die worden gemaakt.

Thema	Potentiële maatregel	Beleids- keuze	Indicatie financiële besparing**
Dienstverlening	Inzetten op het verminderen van de administratieve leegstand.	Ja	
	Zie ook het voorstel hierover bij de begroting.		
	De naturalisatieceremonie anders organiseren. Dit is reeds doorgevoerd.		
	ICT-applicaties centraler beheren.		
	Werkprocessen efficiënter inrichten, o.a. door kunstmatige intelligentie en robotgestuurde procesautomatisering.		
	De avond-openstellingen van de publieksbalie van het stadskantoor beperken.	Ja	
			€ 300.000 - € 500.000
Stadsbeheer en vitale wijken	Efficiëntievoordelen behalen uit de ketensamenwerking.		
	Toewerken naar waardegestuurd assetmanagement.	Ja	
	Zie ook het voorstel hierover bij de begroting.		



Datum

4 november 2025

	Keuzes maken in ambities wijkgericht werken.	Ja	€ 500.000 - € 1 miljoen
Sociale Basis	Het versterken van de sociale basis door te sturen op maatschappelijke effecten, samenhang in samenwerking en slimmer omgaan met de inzet van middelen en capaciteit.*	Pm.	
Sociale wijkteam	Het sociale wijkteam anders inrichten en laten professionaliseren door de toegang anders organiseren, eenvoudige vragen digitaal af te handelen, processen slimmer inrichten en beter inzicht hebben van en sturen op de inzet van medewerkers. Zie ook het voorstel hierover bij de begroting.		€ 1,3 miljoen***
Informatievoorziening	Inzetten op het verder reduceren van faalkosten. Het applicatielandschap en – beheer efficiënter inrichten. Hyperautomation verder doorvoeren. De ondersteuning en middelen van de werkplekken aanpassen.		€ 500.000 - € 1 miljoen
Bestaanszekerheid	Voorzieningen meer vereenvoudigen en meer toespitsen op de behoefte van inwoners. Werkprocessen efficiënter inrichten met behulp van automatisering en taken hierop aanpassen. Uitgangspunten van voorzieningen (bijv. bijzondere bijstand) heroverwegen.	Ja Ja	€ 500.000 – € 1 miljoen
*Dit betrof de 1e week focusweek en resulteerde in veelal kwalitatieve voorstellen om de sociale basis te versterken en legde een bodem voor lange termijn besparingsmogelijkheden. De opbrengst vormde o.a. een belangrijke basis voor de focusweek van het sociale wijkteam en is daar verder vertaald.			
**Genoemde bedragen zijn enkel indicatief en kunnen bij uitwerking zowel positief als negatief wijzigen.			
*** deze besparing wordt ingezet voor de professionalisering van het SWT.			



Datum 4 november 2025

Maatschappelijk draagvlak & participatie

Nvt.

Communicatie

Deze brief is een aanvulling op de memo die u heeft ontvangen bij de PPN. We blijven u actief op de hoogte houden over de voortgang en resultaten.

Financiën

Met VINF realiseren we structurele ruimte in de begroting. Dit heeft tot op heden geleid tot concrete structurele besparingen van structureel ruim € 7 miljoen, incidentele besparingen voor eveneens € 6 miljoen en een demping van meerkosten voor nieuwe ontwikkelingen (investeringen vallen door VINF lager uit). Zonder de inzet van VINF zou de financiële positie van de gemeente zijn verslechterd.

Risico's

Bij uitwerking van de maatregelen is het mogelijk dat het geschatte besparingsbedrag in werkelijkheid lager uitvalt.

Vervolg

De inzet is erop gericht om voor de aankomende collegeonderhandelingen inzichtelijk te maken welke mogelijkheden er zijn om financiële of capacitaire ruimte te creëren. Ondertussen hebben we efficiëntymaatregelen waar mogelijk al doorgevoerd of worden hiertoe voorstellen ontwikkeld. Een aantal daarvan leest u terug in de begroting van 2026, waarin wordt gevraagd om investeringen om besparingsdoelstellingen te realiseren. We blijven continu kritisch kijken naar onze uitgaven en manier van werken, bijvoorbeeld via focusweken.

Vanuit VINF organiseren we nog focusweken rondom levendige stad, bedrijfsvoering en een nader te bepalen thema in het fysiek domein, en continueren de andere inspanningen die we reeds hebben genoemd.

In de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 stellen we een ombuigingslijst op met daarin een overzicht van beleidskeuzes en technische mogelijkheden die er zijn om minder geld uit te geven.

Openbaarheid

Deze brief is openbaar.

Burgemeester en wethouders van Zwolle,



Zwolle

Datum 4 november 2025

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer