Notitie Financiële Strategie n.a.v. uitwerking ‘position paper’

1. Inleiding

Hilversum staat er financieel goed voor. De meerjarenbegroting is sluitend, het ravijnjaar is te overzien. Hilversum is ook ambitieus. Met de vaststelling van de omgevingsvisie is gekozen voor een gestage groei van de gemeente, zowel qua inwoners, woningen als voorzieningen. Daarnaast gaan we in 2027 fuseren met Wijdemeren.
In de Hilversumse politiek is discussie over de houdbaarheid van onze financiën gerelateerd aan de ambities zoals deze zijn opgenomen in onze omgevingsvisie en specifiek de gebiedsontwikkelingen. In de onlangs vastgestelde ‘position paper’ is er door het college van B&W besloten om als financiële strategie te sturen op een maximale schuldquote van 130% over een tijdshorizon van 10 jaar vooruit. In deze ‘position paper’, maar ook in de reguliere producten zoals MPG en programmabegroting zien we een oplopende schuldpositie van de gemeente, welke kan gaan knellen richting de nabije toekomst als we geen actie ondernemen. Met name bij besluiten over grote investeringen speelt deze discussie op.
De investeringsbegroting is – als we alle investeringen uitvoeren in dezelfde periode - op termijn mogelijk niet in balans en dat geeft risico’s in de exploitatie als de rente en aflossingen gaan oplopen.
Dat is een kant van de medaille. De andere kant is het gegeven dat we de komende jaren rekening houden met een boeggolf aan investeringen, omdat niet alle investeringen volgens planning kunnen worden gerealiseerd. Dit is niet erg. Uitstel en fasering is vaak inherent aan een investeringsplanning. Een zekere mate van overprogrammering is geen probleem, omdat het kan bijdragen aan efficiënte inzet van uitvoeringscapaciteit en het behouden van kundig en goed opgeleid personeel.

Bij de behandeling van de position paper en later tijdens behandeling van onze voorjaarsnota is door wethouder Financiën toegezegd een verdiepend gesprek te willen voeren met de raad over de financiële strategie en het maken van keuzes binnen het voorgestelde schuldquotum. In de commissie is uitgesproken dat dit gesprek meer behelst dan alleen financiële kaders. Om in de volle breedte recht te doen aan de bestuurlijke en organisatorische realiteit – zoals geschetst in de commissie – gaat het gesprek ook over uitvoerbaarheid, capaciteit, prioritering en realistisch begroten. Het gesprek gaat over de uitgaven én over de inkomsten van de gemeente.

Deze notitie schetst een aanpak tot een financiële strategie met focus op onze schuldquote (130%) en investeringsportefeuille over een periode van 10 jaar welke we tijdens de themabijeenkomst in september met de raad verder willen bespreken. We willen met de raad het proces aangaan om te komen tot besluitvorming om de investeringsbegroting waar nodig in balans te brengen en de ambities beter in balans zijn met de ambtelijke capaciteit.

2. Kaders

We hebben in de afgelopen periode met de raad gesproken over het in balans brengen van de investeringen, bestuurlijke ambities, financiële strategie en uitvoeringscapaciteit. Daarbij willen wij tijdens de themabijeenkomst en naar aanleiding van de ingezonden raadsbrief *"Kader voor gesprek over investeringskeuzes en uitvoeringskracht"* het volgende voorstellen:

A. Uitvoeren van een integrale afweging op inhoud, financiën en capaciteit door:
    - De prioritering van de ambities voor te leggen aan de raad en indien nodig mogelijk scenario's en daarbij de consequenties van eventuele keuzes in beeld te brengen; we kijken daarbij ook naar het vergroten van onze inkomsten.
    - Prioriteitsscenario's vorm te geven en te scoren op doel en effect (maatschappelijke impact), euro's, capaciteit, consequentie(s) indien we bepaalde investeringen wel of niet gaan doen.

B Ontwikkeling van een nieuw handelingskader hoe om te gaan met de investeringsbegroting en de uitvoeringsplanning daarvan, door:
    - Bij het opstellen van de investeringsbegroting er niet meer vanuit te gaan dat alle investeringen ook in het jaar van het investeringskrediet gedaan worden. We nemen daarin ook een realistische uitvoeringsplanning op; we onderzoeken of we dit al in de Begroting 2026 kunnen verwerken door middel van het gebruik van de MIP-module van onze applicatie LIAS; dit geeft daarmee een meer realistische weergave van de uitvoeringskracht;
    - Bij het opstellen van de Begroting 2026 kritisch intern beoordelen of het voorgenomen investeringsniveau realistisch is. Dit in combinatie met het interne traject van het opstellen van afdelings/teamplannen, waarbij de match wordt gemaakt tussen uitvoeringscapaciteit en ambities. Tevens gaan wij hierbij een verband leggen met werkelijk gerealiseerde investeringen in de afgelopen jaren;
    - Periodieke monitoring van de werkelijke investeringen t.o.v. begroting;

3. Methodiek *Schuldquote en samenhang*

<u>Methodiek schuldquote</u>
De schuldquote is de verhouding tussen de netto-schulden en de totale baten in de gemeentebegroting. Onder de netto-schulden verstaan we de schulden (langlopend en kortlopend) verminderd met de vorderingen en liquide middelen. De totale baten zijn de inkomsten die wij als gemeente hebben. De schuldquote wordt berekend door de schulden te delen door de baten. Dit betekent dus:

- als de netto-schulden stijgen en de totale baten blijven gelijk, dan stijgt de schuldquote;
- als de netto-schulden dalen en de totale baten blijven gelijk, dan daalt de schuldquote;
- als de totale baten stijgen en de netto-schuld blijft gelijk, dan daalt de schuldquote;
- als de totale baten dalen en de netto-schuld blijft gelijk, dan stijgt de schuldquote.

<u>Samenhang schuldquote en bestedingsruimte begroting</u>
Iedere overheid leent geld om bepaalde uitgaven (vooral investeringen) mee te financieren. Schulden zijn pas problematisch als de rente (en aflossing) die erover betaald moet worden te zwaar op de begroting drukt. Het risico op oplopende rente hangt van een aantal factoren af. Dat is de omvang van de schuld in relatie tot het besteedbare geld per jaar (de facto de schuldquote), maar er spelen meer factoren. Met name de snelheid en omvang waarmee (een

deel van) de schuld geherfinancierd moet worden en hoe de rente zich in die tijd ontwikkelt. Zolang de rente constant blijft kunnen we de invloed van de schuld op hoeveel de gemeente te besteden heeft goed voorspellen. Als de rente gaat stijgen dan kan dat een negatief effect hebben op het besteedbare geld in de begroting. Andersom, als de rente daalt, kan dat een positief effect hebben op de omvang van het besteedbare geld in de begroting.

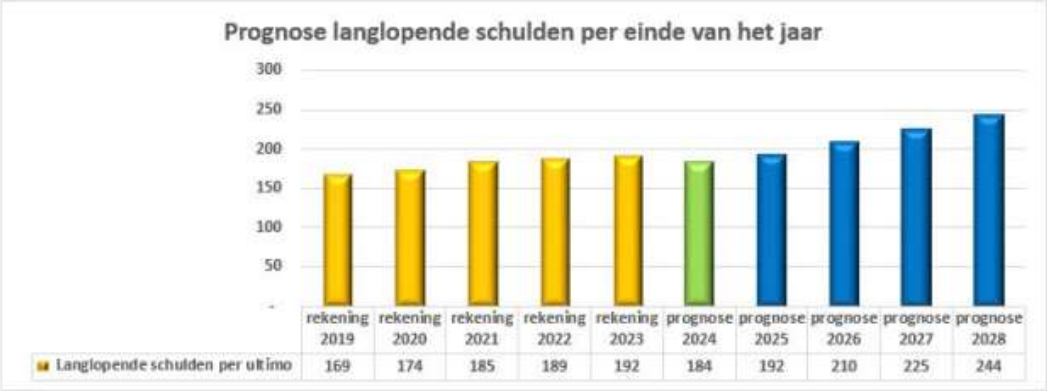
Omvang leningenportefeuille

De omvang van de langlopende leningen van de gemeente Hilversum per december 2024 bedraagt € 184 miljoen. De rentelasten hierover in 2024 zijn € 3,2 miljoen. Gemiddeld betaalt de gemeente momenteel 1,72% rente op de huidige leningenportefeuille. De normale jaarlijkse aflossingen liggen rond de € 8,5 miljoen. Dit bedrag moeten wij jaarlijks ook weer herfinancieren, vermeerderd met de aanvullende financieringsbehoefte. Gemiddeld verwachten wij de komende jaren ongeveer € 23,5 miljoen per jaar aan financiering aan te trekken. De financieringsbehoefte is voornamelijk gebaseerd op een gemiddeld investeringsvolume van € 30 miljoen per jaar.

Ontwikkeling leningportefeuille

In onderstaande tabel is weergegeven wat de ontwikkeling is in de jaarlijkse rentelasten. In de onderstaande tabel is het effect zichtbaar van het investeringsniveau zoals dat in de begroting 2025-2028 is opgenomen en rekening houdt met een realistisch investeringsvolume van € 30 miljoen per jaar. De schuld loopt hierin op naar € 244 miljoen in 2028. In het scenario van de huidige ingeschatte rente voor alle nieuwe leningen bedraagt de jaarlijkse rentelast in 2028 dan € 5,9 miljoen.

Ontwikkeling langlopende schulden	2025	2026	2027	2028
Schuld per 1 januari van het jaar	183.691	192.187	209.684	225.381
Af: Aflossingen gedurende het jaar	8.503	8.503	8.303	8.303
Bij: Nieuwe leningen gedurende het jaar	17.000	26.000	24.000	27.000
Totaal per 31 december	**192.188**	**209.684**	**225.381**	**244.078**



Gevoeligheidsanalyse

Bij een lage rente is het effect van een hoge schuld op onze rentelasten logischerwijs niet zo groot. Maar bij een stijgende rente gaat de schuld een groter effect hebben op de rentelasten. Als de inkomsten dan wel gelijk blijven, ontstaat er minder ruimte in de begroting voor andere (beleids)uitgaven. De gemeente Hilversum werkt op dit moment vooral met zogenaamde fixe leningen met een lange looptijd (bijv 50 jaar). De rentetarieven voor een langlopende lening met een looptijd van 50 jaar zijn op dit moment gunstiger dan de rentetarieven voor leningen met een kortere looptijd. Op deze wijze kan de gemeente een langere periode profiteren van het gunstige rentarief en is daarmee minder gevoelig voor rentestijgingen. Risico voor herfinanciering van deze leningen ligt daarmee vooral opgesloten in de verre toekomst.

Relatie tussen investeringen en exploitatiekosten
Belangrijk om te beseffen is dat het voor de schuldquote niet van belang is of een bepaald bedrag als exploitatie-uitgave wordt gedaan (dus direct ten laste van het resultaat in het lopend jaar) of als investering (waarbij de lasten verdeeld worden over de toekomstige jaren).

Relatie tussen investeringen en solvabiliteit
Solvabiliteit zegt iets over de mate waarin het bezit van de gemeente is afbetaald. Investeringen die leiden tot economische groei, zoals het aantrekken van bedrijven of het verbeteren van de leefomgeving, kunnen op termijn de solvabiliteit van onze gemeente verbeteren. Dit komt doordat de inkomstenbasis van de gemeente toeneemt, bijvoorbeeld door hogere belastingopbrengsten en groei van de algemene uitkering van het Rijk.

Structureel sluitende meerjarenbegroting als randvoorwaarde
De investeringen in de materiële vaste activa (categorieën van onze belangrijkste investeringen) genereren na realisatie een extra rentelast en een extra afschrijvingslast in onze meerjarenbegroting. De toename leidt daarmee automatisch tot een verzwaring van een structureel sluitende meerjarenbegroting. Deze extra lasten moeten opgevangen worden en van dekking worden voorzien. Wordt deze dekking niet gegenereerd, dan leidt dat weer automatisch tot een lager beschikbaar investeringsniveau en tot een lagere netto schuldquote. Het moeten sturen op een structureel sluitende meerjarenbegroting is daarmee de belangrijkste randvoorwaarde voor houdbare overheidsfinanciën.

4. Financiële doorkijk en inschatting schuldquote 2034

In de begroting wordt een prognose weergegeven van de ontwikkeling van de schuldquote. Deze is gebaseerd op de huidige schulden, de geplande uitgaven en een prognose van de ontwikkelingen van de baten (m.n. gemeentefonds). In de jaarverslagen wordt telkens de feitelijke schuldquote gerapporteerd op basis van de realisatie. Het college stuurt op de geprognosticeerde schuldquote over een periode van 10 jaar omdat Hilversum daarmee anticipeert op de toekomst.

De financiële positie van de gemeenten in Nederland hebben afgelopen jaar meerdere malen het landelijke nieuws gehaald. Hieruit valt blijkt de landelijke bezorgdheid over de financiële situatie van gemeenten. De bezorgdheid is er in Hilversum ook, maar de zorgen zijn minder groot dan bij vele andere gemeenten.

Status in Hilversum

Hilversum staat er op het vlak financiële gezondheid, ook ten opzichte van andere gemeenten, goed voor. In de nieuwe BDO-benchmark (op basis van jaarrekening 2023 en begroting 2024) stijgt gemeente Hilversum wederom in de ranking. Met een rapportcijfer 9 neemt gemeente Hilversum de 10e plaats in, bij de vergelijking van de gemeenten met een inwoneraantal van tussen de 50.000 en de 100.000.

Het cijfer is in de BDO financiële benchmark Nederlandse gemeenten ials volgt bepaald:

Onderdeel	Score	Waardering	Categorie	Score
Solvabiliteitsratio *Hoe lager hoe meer risico*	24%	Neutraal	20-50 (%)	27
Netto schuldquote *Hoe hoger hoe meer risico*	49%	Minst risicovol	<90 (%)	30
Grondexploitatie *Hoe hoger hoe meer risico*	0%	Minst risicovol	<20 (%)	15
Begrotingsruimte *Hoe lager hoe meer ruimte*	€4,4 miljoen	Minst risicovol	> 0 (€)	10
Belastingcapaciteit *Hoe hoger hoe meer risico*	100%	Neutraal	95-105 (%)	3
Totaal cijfer				**85**

Jaar	Cijfer	Ranking
2025	9	10
2024	9	13
2023	9	28

Beschikbare weerstandscapaciteit
De beschikbare weerstandscapaciteit is goed en geeft aan hoeveel middelen er beschikbaar zijn om eventuele risico's op te kunnen vangen. De huidige beschikbare weerstandscapaciteit ziet er als volgt uit:

Bedragen x € 1.000

Beschikbare weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Algemene reserve	69.810	68.720	63.905
Onvoorzien	100	-	75
Prognose jaarrekeningresultaat	n.v.t.	4.153	n.v.t.
Saldo begrotingsjaar	1.000	-	-
Totaal	**70.910**	**72.873**	**63.980**

Potentiële weerstandscapaciteit
De potentiële weerstandscapaciteit is niet direct beschikbaar maar geeft aan welke ruimte er is om de beschikbare weerstandscapaciteit te verhogen. Het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit is 'één van de knoppen' waar, onder andere voor grote opgaven, aan gedraaid zou kunnen worden om het weerstandsvermogen te verhogen.

Bedragen x € 1.000

Potentiële weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Beschikbare weerstandscapaciteit	70.910	72.873	63.980
Onbenutte belastingcapaciteit	16.423	16.423	14.846
Totaal	**87.333**	**89.296**	**78.577**

Inventarisatie schuldquote over een periode van 10 jaar

Om een inschatting te maken van de integrale netto schuldquote over een periode van 10 jaar vooruit ten opzichte van de norm van maximaal 130%, zijn de investeringsplannen en ambities geïnventariseerd zowel van Hilversum als van Wijdemeren. Uitgangspunt hierbij is de financiële stand ultimo 2024. In onderstaande inventarisatie zijn alle geaccordeerde investeringen en alle investeringensopgaven uit Programmabegroting 2025 en VJN 2025 opgenomen, ook die investeringen die nog niet volledig van een financiële dekking zijn voorzien in het begrotingssaldo van de meerjarenbegroting. Daarnaast kunnen er altijd nieuwe ontwikkelingen zijn waarop (acuut) moet worden ingespeeld, die gevolgen hebben voor het investeringsvolume. Denk hierbij aan de vloeren van het raadhuis bijvoorbeeld. Het is belangrijk te onderkennen dat er altijd nieuwe (acute) ontwikkelingen kunnen opspelen die we nu nog niet kennen of op kunnen anticiperen.

In deze inventarisatie is nog geen toets gedaan op de haalbaarheid in relatie tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Dat is ook logisch omdat we eerst de discussie over investeringen willen voeren in relatie tot het investeringsplafond en de beschikbare middelen. Dit vraagstuk met betrekking tot investeringen in samenhang met de ambtelijke capaciteit vraagt ook om afstemming met de fusie met Wijdemeren en organisatieontwikkeling.

Maximale schuldquote
Deze maximale schuldquote 2034 ziet er als volgt uit:

	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Maximale schuld						
Baten Begroting 2025	€ 387,60		€ 70,00		€ 457,60	
Maximale schuld & schuldquote	€ 503,88	130%	€ 91,00	130%	€ 594,88	130%

Uitgangspunten

- ✓ Waar in deze notitie gesproken wordt over schuldquote, wordt bedoeld ‘netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen’;
- ✓ De maximale schuldquote van 130% is gebaseerd op het collegebesluit van 25 maart 2025;
- ✓ Verondersteld wordt dat gerealiseerde investeringen tot een gelijk bedrag aan schulden leiden;
- ✓ De maximale schuld & schuldquote houdt vooralsnog geen rekening met de extra rente- en afschrijvingslasten die op onze meerjarenbegroting gaan drukken van alle voorgenomen investeringen tot aan de norm van 130% (zie ook paragraaf 2.1 laatste alinea)
- ✓ De schuldquote wordt ingeschat op basis van de tijdwaarde van het lopend (huidig) jaar.

Investeringsplannen en ambities
De investeringsplannen van Hilversum en Wijdemeren zijn in te delen in de volgende categorieën:

A. Reguliere investeringen;
B. Investeringen volgens de Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG);
C. Vastgoedinvesteringen;
D. Extra investeringen als gevolg van de samenvoeging Wijdemeren;

A. Reguliere investeringen

Dit betreft investeringen in wegen, riool, groen, scholen (IHP), openbare verlichting, speelvoorzieningen. Deze bevinden zich voornamelijk in Programma 1, 2 en 4.

In totaal kent Hilversum in deze categorie meer dan 600 investeringskredieten.

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Reguliere investeringsprogramma VJN 2025-2034	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Regulier IP 2025-2029 exclusief IHP exclusief MPG-posten						
Nog toe te kennen krediet Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur.	€ 69,50		€ -		€ 69,50	
Saldo beschikbaar krediet (toegekend minus gerealiseerd). Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur. Obv VJN 2025.	€ 86,80		€ 99,00		€ 185,80	
Totaal regulier IP 2025-2029		***€ 156,30***		***€ 99,00***		***€ 255,30***
IHP 2025-2029						
Nog toe te kennen programma 2 IHP Onderhoud scholen per 31-12-2024	€ 52,00				€ 52,00	
Saldo beschikbaar krediet (toegekend minus gerealiseerd). Programma 2 IHP Onderhoud scholen. Obv VJN 2025	€ 70,20				€ 70,20	
Totaal IHP		***€ 122,20***		***€ -***		***€ 122,20***
Regulier en IHP IP 2030-2034 exclusief MPG-posten						
Reguliere investeringen 20230-2035 (wegen, lichtmasten, speelvoorzieningen, groen, IHP etc)	€ 278,50		€ 99,00			
Correctie ivm beperkte realisatiekracht	€ -278,50		€ -99,00			
Totaal regulier IP 2030-2034		***€ -***		***€ -***		***€ -***
Totaal regulier inclusief IHP 2025-2034		***€ 278,50***		***€ 99,00***		***€ 377,50***

Duiding

- ✓ De reguliere investeringsplannen inclusief die van het IHP -over de periode 2025-2029- zijn gebaseerd op het investeringsplan van de voorjaarsnota 2025;
- ✓ Het investeringsplan 2025-2029 Wijdemeren is gebaseerd op de financiële begroting 2025-2028 (€79 mln) verhoogd met een inschatting voor 2029 (€ 20 mln);
- ✓ Het reguliere investeringsplan over de gehele periode 2025-2034 is gecorrigeerd met 50% voor beperkte realisatiekracht. Bij de berekening van de schuldpositie is ervan uitgegaan dat het reguliere investeringsplan inclusief IHP 2025-2029 (voor 5 jaar) pas na 10 jaar gerealiseerd zal zijn.
- ✓ Voor de reguliere investeringen wordt uitgegaan van een realisatiekracht in Hilversum van ongeveer €30 mln per jaar (zoals ook uitgangspunt is in Programmabegroting 2025).

B. Investeringen gebiedsontwikkeling (MPG)

Dit betreft investeringen (nog uit te geven en/of nog te ontvangen) in de verschillende grondexploitaties zoals Bruisend Hart (nog te openen grex), Stationsgebied en Arenapark (nog te openen grex).

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

MPG 2025 (Alleen nog te realiseren)		Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Grex Arenapark							
Nog uit te geven	€ 67,50						
Nog te ontvangen baten	€ -62,00						
		€ 5,50				€ 5,50	
Investering OV-knooppunt		€ 46,50				€ 46,50	
Grex Bruisend Hart							
Nog uit te geven	€ 8,30						
Nog te ontvangen baten	€ -7,20						
		€ 1,10				€ 1,10	
Investeringen (verwerving)		€ 6,30				€ 6,30	
Grex Stationsgebied-Stationsplein							
Nog uit te geven	€ 9,80						
Nog te ontvangen baten	€ -12,10						
		€ -2,30				€ -2,30	
Grex Stationsgebied-Koninginneweg							
Nog uit te geven	€ 12,00						
Nog te ontvangen baten	€ -11,70						
		€ 0,30				€ 0,30	
Investeringen (mn ondergrondse fietsenstalling, Centrumring)		€ 60,80				€ 60,80	
Flexwoningen Circusterrein							
Nog uit te geven	€ -						
Nog te ontvangen baten	€ -						
		€ -					
Investeringen (bouw en woonrijp maken)		€ 3,60				€ 3,60	
Grex WDM Porseleinhaven							
Nog uit te geven				€ 1,50		€ 1,50	
Nog te ontvangen baten				€ -1,50		€ -1,50	
Totaal MPG Hv 2025			***€ 121,80***		***€ -***		***€ 121,80***

Duiding

- ✓ De bedragen voor de grondexploitaties met bijbehorende investeringen zijn gebaseerd op de Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG) Hilversum 2025 en op de actualisatie grondexploitaties Wijdemeren 2025;
- ✓ Indien een grex wordt geopend die verlieslatend is dan wordt daar een voorziening voor gevormd, dit verlies zal ten laste komen van het rekeningresultaat/algemene reserve;
- ✓ De bedragen van het MPG zijn niet gecorrigeerd voor planningsoptimisme of beperkte realisatiekracht. Investeringen in MPG/Vastgoed leiden ondanks vertraging uiteindelijk tot structurele kapitaallasten terwijl vertraging bij reguliere investeringen leidt tot doorschuiven en een lager niveau van afschrijvingen.
- ✓ De huidige plannen zijn doorgerekend met bestaande uitgangspunten. Dit betekent concreet dat er nog knoppen zijn om aan te draaien (bijvoorbeeld fasering, financieel ambitieuzer woonprogramma, parkeernorm, hoogte, kwaliteit etc.).

C. Vastgoedinvesteringen

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Vastgoed	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Sportcomplex	€ 84,00	€ -	€ 84,00
Herhuisvesting gemeente Hv	€ 44,40	€ -	€ 44,40
	€ 128,40	€ -	**€ 128,40**

Duiding

- ✓ De inschatting van de investeringsomvang in deze vastgoedprojecten is gebaseerd op de individuele projectplannen zoals die recentelijk gepresenteerd zijn aan het college;
- ✓ Het totaal bedrag voor het sportcomplex en parkeergarage is gebaseerd op de laatst bekende en gepresenteerde informatie;
- ✓ De bedragen zijn niet gecorrigeerd voor planningsoptimisme of beperkte realisatiekracht. Investeringen in MPG/Vastgoed (éénmalige) leiden uiteindelijk wel tot structurele kapitaallasten terwijl vertraging bij reguliere investeringen kunnen leiden tot doorschuiven en een lager niveau van structurele afschrijvingen;
- ✓ Er is (nog) geen rekening gehouden met mogelijke opbrengst van verkoop van de Rading 1 (Gemeentehuis Wijdemeren);
- ✓ Er is nog geen rekening gehouden met overlappende dekkingen uit verschillende programma's (bijvoorbeeld Sportcomplex – IHP).

D. Extra investeringen als gevolg van samenvoeging met Wijdemeren

Dit betreft met name de noodzaak om in de toekomst extra te investeren in achterstallig onderhoud van Wijdemeren. Dat zijn extra investeringen boven op de reguliere investeringsplannen van Wijdemeren van € 99 mln.

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Risico's	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Extra investering in achterstalling onderhoud Wijdemeren	€ -	€ -	€ -

Duiding

- ✓ Het achterstallig onderhoud Wijdemeren leidt volgens het financieel herstelplan Wijdemeren (2023) tot kapitaallasten in 2034 van € 14,8 mln per jaar. Gezien de beperkte realisatiekracht is in deze inschatting van de schuldquote voor Wijdemeren uitgegaan van een realisatie van € 99 mln aan reguliere investeringen in wegen, riool, IHP etc volgens de begroting Wijdemeren 2025 zoals eerder onder 'reguliere investeringen' is opgenomen;
- ✓ Dit betreft voor een groot deel ook investeringen in categorieën waar een heffing tegenover staat (Kostendekkend) en dus betaalbaarheid = dekking;
- ✓ Er wordt in deze inschatting van de schuldquote 2034 vooralsnog geen rekening gehouden met extra investeringen.

Financiële doorkijk

We hebben naast bovenstaande inventarisatie en doorwerking op de schuldquote 2034 ook een analyse gemaakt van mogelijke keuzeopties en wat daarvan het effect kan zijn als mogelijke oplossingsrichtingen voor het vraagstuk.

Huidige schuldpositie

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Huidige schuld						
Schuld langlopend per 31-12-2024	€ 183,70		€ 46,00		€ 229,70	
Schuldsaldo overlopende posten per 31-12-2024	€ 42,90		€ -		€ 42,90	
Realisatie obv IP VJN 2025	€ 8,10				€ 8,10	
Aflossing over 10 jaar	€ -135,37		€ -29,90		€ -165,27	
Totaal huidige schuld		***€ 99,33***		***€ 16,10***		***€ 115,43***

Duiding

- ✓ Verondersteld is dat afschrijving gemiddeld 50 jaar bedraagt en leidt tot een gelijk bedrag aan aflossing van schulden.

Prognose Schuldquote 2034

Uitgaande van realisatie van de boven genoemde investeringsplannen en ambities van Hilversum en Wijdemeren en gegeven alle onzekerheden en aannames wordt de schuldquote 2034 als volgt ingeschat:

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Huidige schuld			
Saldo van de huidige schuld per 2034	€ 99,33	€ 16,10	€ 115,43
Reguliere investeringsprogramma VJN 2025-2034	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur.	€ 156,30	€ 99,00	€ 255,30
IHP 2025-2034	€ 122,20	€ -	€ 122,20
	€ 278,50	€ 99,00	€ 377,50
MPG 2025			
Grex Arenapark			
Nog uit te geven	€ 67,50		€ 67,50
Nog te ontvangen baten	€ -62,00		€ -62,00
Investering OV-knooppunt	€ 46,50		€ 46,50
Grex Bruisend Hart			
Nog uit te geven	€ 8,30		€ 8,30
Nog te ontvangen baten	€ -7,20		€ -7,20
Investeringen (verwerving)	€ 6,30		€ 6,30
Grex Stationsgebied-Stationsplein			
Nog uit te geven	€ 9,80		€ 9,80
Nog te ontvangen baten	€ -12,10		€ -12,10
Grex Stationsgebied-Koninginneweg			
Nog uit te geven	€ 12,00		€ 12,00
Nog te ontvangen baten	€ -11,70		€ -11,70
Investeringen (mn ondergrondse fietsenstalling, Centrumring)	€ 60,80		€ 60,80
Flexwoningen Circusterrein			
Investeringen (bouw en woonrijp maken)	€ 3,60		€ 3,60
Grex WDM Porseleinhaven			
Nog uit te geven		€ 1,50	€ 1,50
Nog te ontvangen baten		€ -1,50	€ -1,50
Totaal MPG Hv 2025	€ 121,80	€ -	€ 121,80
Vastgoed			
Sportcomplex	€ 84,00		€ 84,00
Herhuisvesting gemeente Hv	€ 44,40		€ 44,40
	€ 128,40	€ -	€ 128,40
Risico's			
Extra investering in achterstalling onderhoud Wijdemeren	€ -	€ -	€ -
Totale inschatting schuld	€ 628,03	€ 115,10	€ 743,13

Duiding

- ✓ Verondersteld wordt dat geplande investeringen tot een gelijk bedrag aan schulden leiden;
- ✓ De inschatting van de totale schuld per 2034 is de som van de huidige schuld, plus de geplande investeringen, verminderd met de verwachte aflossingen. Hierbij is geen rekening gehouden met eventuele subsidies of andere mogelijkheden tot verbeteringen aan de inkomstenkant.
- ✓ Zodoende komt de inschatting van de gezamenlijke schuldquote 2034 uit op 162%. Daarmee wordt de maximale waarde van de netto schuldquote die het college heeft gesteld van 130% overschreden (indicatief – 148 miljoen);
- ✓ De berekening van de netto schuldquote 2034 is bedoeld om een globale inschatting te bieden van het effect van investeringen op de lange termijn op de financiële positie. Deze inschatting kent onder meer de volgende flinke onzekerheden:
    - Externe factoren: rentefluctuaties, inflatieschommelingen, marktontwikkelingen, wijziging in wetgeving, tijdige vergunningverlening, subsidie- en rijksbijdragen;
    - Strategische keuzes Hilversum: begrotingsbeleid, begrotingsresultaat, vermogensopbouw, belastingheffing;
    - Bedrijfsvoering: beperkte realisatiekracht, planningsoptimisme, scopewijziging projecten, uitwerking samenvoeging Wijdemeren, complexiteit van samenbrengen (investerings-)data, beperkte capaciteit op het gebied van financieel beheer en treasury.
- ✓ De beperkte realisatiekracht is een grote onzekere factor bij de inschatting van de schuldquote over een periode van 10 jaar vooruit;
- ✓ Er zijn gedurende de 10 jaar ook mogelijke financiële meevallers te verwachten. Denk aan verkoopopbrengsten, subsidies en bijdragen waar nog geen rekening mee is gehouden. Regelmatig wordt een subsidie pas toegekend op basis van een concreet uitgewerkt investeringsplan. Wellicht stijgen de inkomsten van de gemeente (en daalt de schuldquote) waardoor de financiële robuustheid toeneemt.
- ✓ Een indicatie van het effect van een overschrijding van de gestelde norm met € 150 mln kan gevolgen hebben zoals:
    - Een gemiddelde afschrijvingstermijn van 50 jaar en een omslagrente van 2% leidt tot structurele jaarlijkse kapitaallasten van € 6 mln (bovenop het bestaande) die de betaalbaarheid van de gemeentefinanciën op de lange termijn onder druk kan zetten;
    - Een hoge schuld leidt tot meer kwetsbaarheid. Indien de omslagrente stijgt van 2% naar 4%, stijgen de extra structurele jaarlijkse kapitaallasten van € 6 mln naar € 9 mln;
    - Omdat onze financiering is opgebouwd uit een groot aantal langlopende leningen zal een hogere rente van een lening niet 1 op 1 doorwerken in de lasten maar geleidelijk door een stijging van het renteomslag percentage.
- ✓ Deze extra kapitaallasten moeten worden opgevangen in een sluitende gemeentebegroting.

Let wel: door deze cijfers zo te laten zien kan het beeld ontstaan dat het hier zekerheden betreft. Dat is nadrukkelijk niet het geval. Dit zijn slechts indicatieve bedragen bedoeld om een idee te geven van de omvang van de schuldquote.

Overweging
Het lijkt erop dat we met ongewijzigd beleid (= financiële raming waarbij wordt uitgegaan van de huidige situatie en de bestaande beleidslijnen, zonder rekening te houden met toekomstige veranderingen) over een termijn van 10 jaar boven de gestelde grens van 130% uitkomen. Deze analyse is gebaseerd op aannames en onzekerheden maar geeft wel een indicatie van de uitdagingen die op ons afkomen. De financiële positie van Hilversum is echter goed en daardoor hebben we tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden.
In de aannames en uitgangspunten wordt bijvoorbeeld geen rekening gehouden met stijging van onze inkomsten door groei van de Algemene Uitkering, parkeerinkomsten en/of OZB-inkomsten. Deze notitie is vooral bedoeld als signalering en is geen exacte wetenschap. Het gesprek in september is vooral bedoeld om het inzicht in de problematiek te vergroten en met een zorgvuldig afgestemd en voorbereid proces richting Begroting 2026 keuzes te kunnen maken. Het verdient daarom aanbeveling:

1. de voorgenomen financiële strategie periodiek te monitoren en te bespreken met de raad;
2. een afwegingskader/prioriteringskader en strategische investeringsagenda te ontwikkelen;
3. om in de beleidsbegroting 2026 en verder deze financiële doorkijk te duiden, en waar nodig maatregelen te treffen om een gezonde financiële positie te behouden;
4. terughoudend te zijn in het opnemen van nieuwe ambities en bijbehorende investeringen;
5. vóór de beleidsbegroting 2026 geen investeringsbesluiten met grote financiële impact te nemen.

5. Financiële strategie

Er zijn diverse mogelijkheden om de balans te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door:
- ✓ investeringsruimte creëren door:
    - inkomsten te vergroten via cofinanciering, externe subsidies, OZB verhoging, uitbreiding betaald parkeren dan wel verhogen toeristenbelasting, etc.
    - tijdelijk soepeler omgang met normen (bijv. ook verruiming van inzet van bestemmingsreserves);
    - bezuinigingen in exploitatie.
- ✓ het schrappen of temporiseren van grote investeringen:
    - realisatie en prognose liggen nog te ver uit elkaar, onder andere door de realisatiekracht van de organisatie en/of het niet altijd beschikbaar zijn van uitvoerende partijen die de realisatie op zich nemen;
    - sturen op realisatie en nauwkeuriger (realistisch) begroten zijn cruciaal.

Er zijn diverse mogelijkheden om de schuldquote te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door investeringen ‘niet’, ‘later’ of ‘in afgeslankte vorm’ te realiseren of door opbrengsten te verhogen. Denk daarbij aan:
- ✓ Bestaande businesscases optimaliseren (woonprogramma, hoogte, parkeernorm, kwaliteit, beleidswensen, cofinanciering);
- ✓ Verplaatsen dan wel schrappen van specifieke investeringen zoals OV-knooppunt;
- ✓ Verdiepte fietsenstalling in relatie tot dekking uit mobiliteit en/of parkeeropbrengsten;
- ✓ Sportcomplex temporiseren en/of heroverwegen;
- ✓ Herhuisvesting;
- ✓ Onderhoudsniveau ’s wegen, riolering etc verlagen;
- ✓ Etc.

Het schrappen of veranderen van investeringsplannen heeft echter consequenties. Aanpassen van de gebiedsontwikkelingen kunnen leiden tot minder nieuwe woningen en/of minder voorzieningen waarmee een effect op de aantrekkelijkheid van Hilversum kan ontstaan. Het verminderen van onderhoud kan leiden tot achterstallig onderhoud en daardoor tot noodzaak om later weer extra te investeren.

Een aantal opties:

Verplaatsen OV-knooppunt
Er is mogelijk winst te halen bij het niet verplaatsten van het station en het doorvoeren van optimalisaties. Echter indien het station niet verplaatst wordt, ontstaat de noodzaak alternatieven uit te werken waar ook in geïnvesteerd moet worden. Er wordt momenteel aan alternatieve scenario's gerekend.

Verdiepte fietsenstalling
Los van het feit dat de fietsenstalling reeds in een aanbestedingstraject is opgenomen en terugtrekking van de tender tot een schadeclaim kan leiden, is er fysiek geen ruimte op het maaiveld. Ruimte maken op het maaiveld maakt o.a. dat de opbrengsten uit de geplande ontwikkelingen niet gerealiseerd kunnen worden. Van de substantiële reeds gemaakte kosten zullen de ontwikkelpartners (rijk, provincie etc.) hun bijdragen terugeisen. Ook zijn er naast de bouwkosten van de fietsenstalling ook aanzienlijk bijdragen geraamd. De netto besparing is dan ook veel lager dan de pure bouwkosten. Daarnaast is contractbreuk met Prorail/NS niet wenselijk. Alternatief is de inkomsten dan wel bijdragen aan de exploitatielasten te verhogen door dekking uit parkeerinkomsten en/of mobiliteitsreserve.

Sportcomplex
Tot investeren in een sportcomplex moet nog besloten worden. Alternatieven zijn denkbaar en zijn afgewogen. Deze zijn verwerkt in het voorstel voor besluitvorming in september en bij de begroting.

Herhuisvesting
Er moet nog een scenario gekozen om de gemeente in de toekomst te huisvesten. De cijfers zijn nu voorzien en gebaseerd op de laatste stand van besluitvorming.

De mogelijkheden om van investeringen af te zien of om deze te beperken, en de wenselijkheid om nieuwe investeringen te plannen, kunnen nader uitgewerkt worden.

Beïnvloeding vanuit belastingcapaciteit
Naast sturen op de schuldpositie kan de financiële positie ook beïnvloed worden vanuit de potentiële belastingcapaciteit. De onbenutte belastingcapaciteit bedraagt per ultimo 2024 € 14,8 mln. Deze ruimte is niet direct beschikbaar maar geeft aan welke ruimte er is om de betaalbaarheid op termijn te vergroten. Het verhogen van de gemeentelijke belasting is daarmee ook een van de knoppen waar aan gedraaid kan worden om betaalbaarheid te verbeteren.

Bedragen x € 1.000

Potentiële weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Beschikbare weerstandscapaciteit	70.910	72.873	63.980
Onbenutte belastingcapaciteit	16.423	16.423	14.846
Totaal	**87.333**	**89.296**	**78.577**

De onbenutte belastingcapaciteit staat los van de algemene uitkering Rijk. De algemene uitkering wordt weliswaar mede bepaald door de OZB-capaciteit maar het wordt aan de gemeente zelf overgelaten welk gedeelte van de belastingcapaciteit wordt benut.

Bijstelling risicobereidheid
Het bijstellen van de risicobereidheid door de grens van de maximale schuldquote te verhogen naar bijvoorbeeld 150% is een optie. Uitgaan van een schuldquote naar de norm van 130% stelt de gemeente echter al voor een grote opgave om de bijbehorende rente- en afschrijvingslasten van dekking te voorzien.

5.1 Aanpak

Om te komen tot een gezonde balans tussen de beleidsambities, financiële ruimte en uitvoeringskracht en een investeringsbegroting te presenteren die passend is binnen de geldende norm van onze maximale schuldpositie wil het college in elk geval de volgende acties in gang zetten:

- *Verbeteren inzicht en voorspelbaarheid*
  We zien al vele jaren dat de schuldpositie bij de jaarrekening veel lager ligt dan bij de begroting. Dit wordt met name verklaard door:
  - ✓ Achterblijvende investeringen: de investeringsplanning is ambitieus en in de praktijk worden veel minder investeringen gerealiseerd dan begroot. Door te weinig uitvoeringscapaciteit schuiven veel projecten door in de tijd;
  - ✓ De werkelijke baten liggen hoger dan de begrote baten. Dit wordt o.a. verklaard door positieve bijstellingen in de Algemene Uitkering en andere uitkeringen vanuit het Rijk.

  Op het tweede punt hebben we als gemeente weinig invloed, op het eerste punt juist wel. Daarom gaan we de volgende acties in gang zetten:
  1. Bij het opstellen van de Programmabegroting 2026 kritisch intern beoordelen of het voorgenomen investeringsniveau realistisch is. Dit in combinatie met het interne traject van het opstellen van afdelings/teamplannen, waarbij de match wordt gemaakt tussen uitvoeringscapaciteit en ambities. Tevens gaan wij hierbij een verband leggen met werkelijk gerealiseerde investeringen in de afgelopen jaren;
  2. Periodieke monitoring van de werkelijke investeringen t.o.v. begroting;
  3. Bij het opstellen van de investeringsplanning gaan we er niet meer vanuit dat alle investeringen ook in het jaar van het investeringskrediet gedaan worden, maar nemen we ook een realistische uitvoeringsplanning op. We onderzoeken of we dit al in de Begroting 2026 kunnen verwerken door middel van het gebruik van de MIP-module van onze applicatie LIAS; dit geeft daarmee een meer realistische weergave van de uitvoeringskracht;
  4. Ontwikkeling van een nieuw handelingskader hoe om te gaan met de investeringsbegroting en de uitvoeringsplanning daarvan.

- *Uitvoeren van een integrale afweging op inhoud, financiën en capaciteit;*
  Om dit te kunnen bereiken bij de Begroting 2026 zetten we de volgende acties in gang:
  1. Prioriteitsscenario's vormgeven en scoren op doel en effect (maatschappelijke impact), euro's, capaciteit, consequentie(s) indien we bepaalde investeringen niet meer gaan doen;
  2. De prioritering van de ambities voorleggen aan de raad en indien nodig en mogelijk scenario's voorleggen en daarbij de consequenties van eventuele keuzes in beeld brengen; we kijken daarbij met name ook naar het vergroten van onze inkomsten gerelateerd aan de beleidsambities;

- *Investeringsplafond*
  Om de schuldquote beheersbaar te houden ontkomen we er niet aan om een vorm van een investeringsplafond te hanteren. Concreet komt dit erop neer dat we de uitgaven (dus exploitatiekosten én investeringen) zullen beperken tot een nader te bepalen omvang. Om dit te realiseren moeten we keuzes maken. Concreet willen we hiervoor de volgende acties in gang zetten:

  1. Onderscheid maken tussen noodzakelijke investeringen (om kwaliteitsniveau op orde te houden) en gewenste investeringen. Onder de noodzakelijke investeringen verstaan we in ieder geval:
     - ✓ Investeringen in de buitenruimte, op basis van een Meerjaren Investeringsprogramma, waarbij het door de raad te bepalen onderhoudsniveau leidend is;
     - ✓ Investeringen in Onderwijshuisvesting, conform het vastgestelde Integraal Huisvestingsplan;
     - ✓ Investeringen in gebruiksmiddelen, zoals laptops, telefoons of het wagenpark.

  Dit betekent dat we binnen de investeringsportefeuille kritisch moeten kijken naar investeringen die geen absolute noodzaak kennen. Als alle projecten doorgaan, hebben de bijbehorende uitgaven een substantieel negatief effect op de schuldquote. Groei van onze inkomsten, subsidies of cofinanciering zullen hierbij ook betrokken worden.

- *Interne financiële spelregels*
  Binnen de verslaggevingsregels van het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) zijn soms meerdere keuzes te maken, bijvoorbeeld als het gaat om afschrijvingstermijnen of het omgaan met reserves en voorzieningen. Deze keuzes hebben geen direct effect op de schuldquote, maar juist wel op het begrotingssaldo.

5.2 Uitvoeringskracht / Realisatiekracht / Planoptimisme / Onderbestedingen

Hilversum is een ambitieuze gemeente, met forse maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities. Het gemeentebestuur weet met de beschikbare uitvoeringskracht in de ambtelijke organisatie en inzet van externe partners veel van haar opgaven en ambities te realiseren. Tegelijkertijd worden beleid en projecten soms meerjarig vertraagd. Over meerdere jaarschijven zien we een bepaalde mate van overprogrammeren, onderbesteden en het doorschuiven van budgetten in de begroting. Deze vertragingen komen de afgelopen jaren het meest voor op beleidsvelden zoals mobiliteit, grondzaken, wonen, ruimtelijke ontwikkeling en het sociaal domein. Onderuitputting is niet alleen aan de orde bij de exploitatiebudgetten, maar ook bij de investeringen. Onderuitputting is niet altijd te voorkomen. Het handelen van de gemeente in politiek-bestuurlijke processen met andere actoren, is complex. Uit een externe vergelijking met andere gemeenten blijkt dat Hilversum hier niet uniek in is. Zowel in Hilversum als in vergelijkbare gemeenten qua omvang en opgavenprofiel zien we dat de opgaven en ambities van het gemeentebestuur vaak forser zijn dan in de ambtelijke uitvoering en/ of in verbinding met externe partners waargemaakt kan worden.

Diverse oorzaken kunnen hieraan ten grondslag liggen:
- Crises zoals Oekraïne en Corona → door Oekraïne en Corona is minder geld uitgegeven dan voorzien of waren baten hoger dan voorzien (vooral vanuit het rijk) en is ambtelijke capaciteit anders ingezet dan gepland;
- Uitvoeringscapaciteit intern → door onvoldoende capaciteit is een deel van de taken intern niet uitgevoerd en daardoor gelden niet weggezet;

- Uitvoeringscapaciteit extern → door capaciteitsproblemen of druk in de markt zijn de door marktpartijen/externen voorziene werkzaamheden niet uitgevoerd;
- Hogere inkomsten → vanuit het rijk of provincie (zoals subsidies), die het verschil tussen uitgaven en de inkomsten vergroten, of die later dan verwacht definitief ter beschikking van de gemeente komen;
- Politiek-bestuurlijke stapeling van ambities en wensen → door te veel ambities of wensen op elkaar te stapelen (door college en/of raad) die niet allemaal tegelijkertijd kunnen worden opgepakt, ontstaat onderuitputting;
- Planningsoptimisme → door te hoge verwachtingen over wat er per jaar gedaan kan worden, ontstaat onderuitputting;
- Bezwaarprocedures kunnen zorgen voor meerjarig vertragingen van projecten;
- Organisatorische oorzaken;
- Onvoorzien → is er bij planningsoptimisme sprake van het onvoldoende rekening houden met externe factoren, waardoor de lat voor verwachtingen te hoog is gelegd, het kan hier ten slotte ook gaan om écht onvoorziene omstandigheden, denk maar aan de opvang van ontheemden.

Voorgesteld wordt om de focus te leggen op de volgende maatregelen:

- Onderuitputting te onderzoeken als de beoogde resultaten niet gehaald zijn, en de onderuitputting te voorkomen was;
- Niet alleen vanuit de inhoud en de ambities (de 'kansen') te handelen, maar meer te plannen vanuit de mogelijkheden vanuit de capaciteit, vanuit burgerparticipatie, juridische procedures etc.; het meer verbinden van capaciteit aan de inhoud en ambities is cruciaal;
- Stel – mede gelet op de financiële doorkijk en druk op de meerjarenbegroting - hetzij de ambities bij, hetzij prioriteiten en accepteer temporisatie van ambities.
- Het voorkomen van onderuitputting als gevolg van het ‘overvragen’ van de ambtelijke organisatie. Temper derhalve ook zelf als bestuur de ambities qua nieuwe voorstellen en wensen en focus op de uitvoering;
- Concentreer de tijd en energie op wat je als gemeente aankan: ‘meer doen door met minder bezig te zijn’. Dit vraagt enerzijds een discussie op het niveau van de gemeente over prioriteiten en taken, waarbij het college een politieke discussie door de raad voorbereidt en ondersteunt. Anderzijds vraagt dit dat de organisatie ook op lagere niveaus doordrongen raakt van het moeten maken van keuzes;
- ‘Actief verwachtingenmanagement’. Het is belangrijk tijdig te communiceren als uitvoeringsprestaties niet gehaald gaan worden, wat zou kunnen leiden tot onderuitputting;
- Sturing via de P&C-documenten. In de P&C-documenten beter inzichtelijk gaan maken waar de onderuitputting ligt (op programmaniveau maar ook op taakveldniveau). We kiunnen de oorzaken categoriseren naar beïnvloedbaarheid en aangeven in welke mate de beoogde doelen (naar middelen, - voortgang van - activiteiten en risico’s) bereikt worden of zijn. De raad krijgt zodoende meer helderheid over die gevallen waarbij er sprake is van (dreigende) omvangrijke, structurele onderuitputting, het niet behalen van resultaten, oorzaken die direct beïnvloedbaar zijn door de gemeente (overwegend interne oorzaken), onderuitputting waarbij de begrote middelen voor andere doelen aangewend kunnen worden.

5.3 Context en duiding

Hilversum heeft een gezonde financiële uitgangspositie. Daardoor hebben we nog tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden. Hilversum heeft jarenlang kunnen groeien en financieel ruimte gehad. Kijken we naar de toekomst dan zien we een aantal uitdagingen. Zouden we alle plannen ongewijzigd en zonder rekening te houden met onze gemiddelde realisatiekracht en bij gelijkblijvende inkomsten, dan lijken we boven de gestelde grens van 130% uit te komen. Deze analyse is een signaal gebaseerd op aannames en onzekerheden in onzekere tijden. Met het voorgestelde proces en aanzet tot de genoemde financiële strategie denken wij als college een belangrijke stap te zetten in het kunnen blijven sturen op een solide financiële positie.

Raadsinformatiebrief

Van	Burgemeester en Wethouder/Burgemeester	Zaak nr.	1590602
Aan	Gemeenteraad	RIB nr.	2025-63
Portefeuillehouder	J. Kalk	Datum	22/07/2025
Informatie bij	Michiel van Oosterom	Tel. nr.	0621163632

Onderwerp

Uitwerking Position Paper Financiële Strategie

Kernboodschap

Met deze brief willen wij u op de hoogte stellen van de uitwerking van de position paper financiële strategie Hilversum over de houdbaarheid van de gemeentefinanciën van Hilversum. Het college hecht eraan deze discussie zo zuiver mogelijk met de raad te voeren en daarom heeft het college de toezegging gedaan met een brief over deze uitwerking te komen. Die toezegging doet het college met deze brief gestand. Zoals in de notitie financiële strategie valt te lezen lijkt het erop dat we met ongewijzigd beleid over een termijn van 10 jaar boven de gestelde grens van 130% uitkomen. Een dergelijke analyse is gebaseerd op aannames en onzekerheden maar geeft wel een indicatie van de uitdagingen die op ons afkomen. De financiële positie van Hilversum is echter goed en daardoor hebben we tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden. Dit gesprek behelst meer dan alleen financiële kaders. Om in de volle breedte recht te doen aan de bestuurlijke en organisatorische realiteit gaat het gesprek ook over uitvoerbaarheid, capaciteit, prioritering en realistisch begroten.

Aanleiding

In de Hilversumse politiek is al enige tijd discussie over de houdbaarheid van onze financiën gerelateerd aan de ambities zoals opgenomen in onze omgevingsvisie en specifiek de gebiedsontwikkelingen. In de op 25 maart 2025 vastgestelde position paper is er door het college van B&W besloten om als financiële strategie te sturen op een maximale schuldquote van 130% over een tijdshorizon van 10 jaar vooruit.

In het position paper, maar ook in de reguliere producten zoals MPG en programmabegroting zien we een oplopende schuldpositie van de gemeente, waarmee we met ongewijzigd beleid over een termijn van tien jaar over de 130% lijken uit te komen.

De investeringsbegroting is op termijn mogelijk niet in balans en dat kan risico's in de exploitatie geven als de rente en aflossingen gaan oplopen. Aangegeven is dat de komende jaren rekening gehouden moet worden met een boeggolf aan investeringen, omdat niet alle investeringen volgens planning kunnen worden gerealiseerd. Omdat uitstel en fasering vaak inherent is aan een investeringsplanning, is een zekere mate van overprogrammering geen probleem, omdat het kan bijdragen aan efficiënte inzet van uitvoeringscapaciteit en het behouden van kundig en goed opgeleid personeel.

Hierover is tijdens de behandeling van de jaarstukken 2024 en Voorjaarsnota 2025 met uw raad uitvoerig gesproken en vanuit de wethouder financiën is een traject in samenspraak met de raad toegezegd met als doel om schuldquote en de investeringsbegroting met elkaar in balans te brengen.

Consequenties

In bijgaande notitie Uitwerking Financiële Strategie Hilversum wordt de uitwerking van de vastgestelde position paper gepresenteerd vanuit een aantal invalshoeken.

1. Uitleg over de financiële indicator schuldquote en de status in Hilversum;
2. Waarom een (te) hoge schuldquote problematisch is of kan worden;
3. Financiële strategie;
4. Duiding van uitvoeringskracht / realisatiekracht / planoptimisme / onderbestedingen.

Hilversum heeft een gezonde financiële uitgangspositie. Daardoor hebben we nog tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden.

Vervolgtraject

Op basis van de behandeling van de position paper en later tijdens behandeling van onze voorjaarsnota is door wethouder Financiën toegezegd in september een verdiepend gesprek te voeren met de raad over de financiële strategie en het maken van keuzes binnen het voorgestelde schuldquotum. Deze Benen-Op-Tafel sessie staat (o.v.b.) gepland op 25 september. De uitnodiging en informatie over het programma volgt na de zomervakantie. In de raad is uitgesproken dat dit gesprek meer behelst dan alleen financiële kaders. Om in de volle breedte recht te doen aan de bestuurlijke en organisatorische realiteit zal toelichting worden gegeven over de ambtelijke organisatie en de wijze waarop de organisatie zich richting de ambtelijke fusie met Wijdemeren ontwikkelt. Hierbij zal nader worden ingegaan op de inrichting en omvang van de verschillende onderdelen, groei die tot nu toe heeft plaatsgevonden, aantal vacatures en arbeidsmarkt ontwikkeling en de omvang en redenen voor inhuur. Dit najaar wordt een benchmark (motie 25-55) uitgevoerd naar de omvang van de formatie op basis waarvan ook een vergelijking kan worden gemaakt met gemeenten van vergelijkbare omvang. Deze resultaten volgen eind dit jaar

Burgemeester en wethouders van Hilversum,

de gemeentesecretaris,	de burgemeester,
mr. C.P. Torres Barrera	dr. ir. G.M. van den Top

Bijlage(n):

1. Notitie Uitwerking Position paper FInanciële Strategie

Deze raadsinformatiebrief is digitaal beschikbaar op internet onder “Vergaderstukken”, B en W-vergadering van 15 juni 2025.

Notitie Financiële Strategie n.a.v. uitwerking ‘position paper’

1. Inleiding

Hilversum staat er financieel goed voor. De meerjarenbegroting is sluitend, het ravijnjaar is te overzien. Hilversum is ook ambitieus. Met de vaststelling van de omgevingsvisie is gekozen voor een gestage groei van de gemeente, zowel qua inwoners, woningen als voorzieningen. Daarnaast gaan we in 2027 fuseren met Wijdemeren.
In de Hilversumse politiek is discussie over de houdbaarheid van onze financiën gerelateerd aan de ambities zoals deze zijn opgenomen in onze omgevingsvisie en specifiek de gebiedsontwikkelingen. In de onlangs vastgestelde ‘position paper’ is er door het college van B&W besloten om als financiële strategie te sturen op een maximale schuldquote van 130% over een tijdshorizon van 10 jaar vooruit. In deze ‘position paper’, maar ook in de reguliere producten zoals MPG en programmabegroting zien we een oplopende schuldpositie van de gemeente, welke kan gaan knellen richting de nabije toekomst als we geen actie ondernemen. Met name bij besluiten over grote investeringen speelt deze discussie op.
De investeringsbegroting is – als we alle investeringen uitvoeren in dezelfde periode - op termijn mogelijk niet in balans en dat geeft risico’s in de exploitatie als de rente en aflossingen gaan oplopen.
Dat is een kant van de medaille. De andere kant is het gegeven dat we de komende jaren rekening houden met een boeggolf aan investeringen, omdat niet alle investeringen volgens planning kunnen worden gerealiseerd. Dit is niet erg. Uitstel en fasering is vaak inherent aan een investeringsplanning. Een zekere mate van overprogrammering is geen probleem, omdat het kan bijdragen aan efficiënte inzet van uitvoeringscapaciteit en het behouden van kundig en goed opgeleid personeel.

Bij de behandeling van de position paper en later tijdens behandeling van onze voorjaarsnota is door wethouder Financiën toegezegd een verdiepend gesprek te willen voeren met de raad over de financiële strategie en het maken van keuzes binnen het voorgestelde schuldquotum. In de commissie is uitgesproken dat dit gesprek meer behelst dan alleen financiële kaders. Om in de volle breedte recht te doen aan de bestuurlijke en organisatorische realiteit – zoals geschetst in de commissie – gaat het gesprek ook over uitvoerbaarheid, capaciteit, prioritering en realistisch begroten. Het gesprek gaat over de uitgaven én over de inkomsten van de gemeente.

Deze notitie schetst een aanpak tot een financiële strategie met focus op onze schuldquote (130%) en investeringsportefeuille over een periode van 10 jaar welke we tijdens de themabijeenkomst in september met de raad verder willen bespreken. We willen met de raad het proces aangaan om te komen tot besluitvorming om de investeringsbegroting waar nodig in balans te brengen en de ambities beter in balans zijn met de ambtelijke capaciteit.

2. Kaders

We hebben in de afgelopen periode met de raad gesproken over het in balans brengen van de investeringen, bestuurlijke ambities, financiële strategie en uitvoeringscapaciteit. Daarbij willen wij tijdens de themabijeenkomst en naar aanleiding van de ingezonden raadsbrief *"Kader voor gesprek over investeringskeuzes en uitvoeringskracht"* het volgende voorstellen:

A. Uitvoeren van een integrale afweging op inhoud, financiën en capaciteit door:
    - De prioritering van de ambities voor te leggen aan de raad en indien nodig mogelijk scenario's en daarbij de consequenties van eventuele keuzes in beeld te brengen; we kijken daarbij ook naar het vergroten van onze inkomsten.
    - Prioriteitsscenario's vorm te geven en te scoren op doel en effect (maatschappelijke impact), euro's, capaciteit, consequentie(s) indien we bepaalde investeringen wel of niet gaan doen.

B Ontwikkeling van een nieuw handelingskader hoe om te gaan met de investeringsbegroting en de uitvoeringsplanning daarvan, door:
    - Bij het opstellen van de investeringsbegroting er niet meer vanuit te gaan dat alle investeringen ook in het jaar van het investeringskrediet gedaan worden. We nemen daarin ook een realistische uitvoeringsplanning op; we onderzoeken of we dit al in de Begroting 2026 kunnen verwerken door middel van het gebruik van de MIP-module van onze applicatie LIAS; dit geeft daarmee een meer realistische weergave van de uitvoeringskracht;
    - Bij het opstellen van de Begroting 2026 kritisch intern beoordelen of het voorgenomen investeringsniveau realistisch is. Dit in combinatie met het interne traject van het opstellen van afdelings/teamplannen, waarbij de match wordt gemaakt tussen uitvoeringscapaciteit en ambities. Tevens gaan wij hierbij een verband leggen met werkelijk gerealiseerde investeringen in de afgelopen jaren;
    - Periodieke monitoring van de werkelijke investeringen t.o.v. begroting;

3. Methodiek *Schuldquote en samenhang*

<u>Methodiek schuldquote</u>
De schuldquote is de verhouding tussen de netto-schulden en de totale baten in de gemeentebegroting. Onder de netto-schulden verstaan we de schulden (langlopend en kortlopend) verminderd met de vorderingen en liquide middelen. De totale baten zijn de inkomsten die wij als gemeente hebben. De schuldquote wordt berekend door de schulden te delen door de baten. Dit betekent dus:

- als de netto-schulden stijgen en de totale baten blijven gelijk, dan stijgt de schuldquote;
- als de netto-schulden dalen en de totale baten blijven gelijk, dan daalt de schuldquote;
- als de totale baten stijgen en de netto-schuld blijft gelijk, dan daalt de schuldquote;
- als de totale baten dalen en de netto-schuld blijft gelijk, dan stijgt de schuldquote.

<u>Samenhang schuldquote en bestedingsruimte begroting</u>
Iedere overheid leent geld om bepaalde uitgaven (vooral investeringen) mee te financieren. Schulden zijn pas problematisch als de rente (en aflossing) die erover betaald moet worden te zwaar op de begroting drukt. Het risico op oplopende rente hangt van een aantal factoren af. Dat is de omvang van de schuld in relatie tot het besteedbare geld per jaar (de facto de schuldquote), maar er spelen meer factoren. Met name de snelheid en omvang waarmee (een

deel van) de schuld geherfinancierd moet worden en hoe de rente zich in die tijd ontwikkelt. Zolang de rente constant blijft kunnen we de invloed van de schuld op hoeveel de gemeente te besteden heeft goed voorspellen. Als de rente gaat stijgen dan kan dat een negatief effect hebben op het besteedbare geld in de begroting. Andersom, als de rente daalt, kan dat een positief effect hebben op de omvang van het besteedbare geld in de begroting.

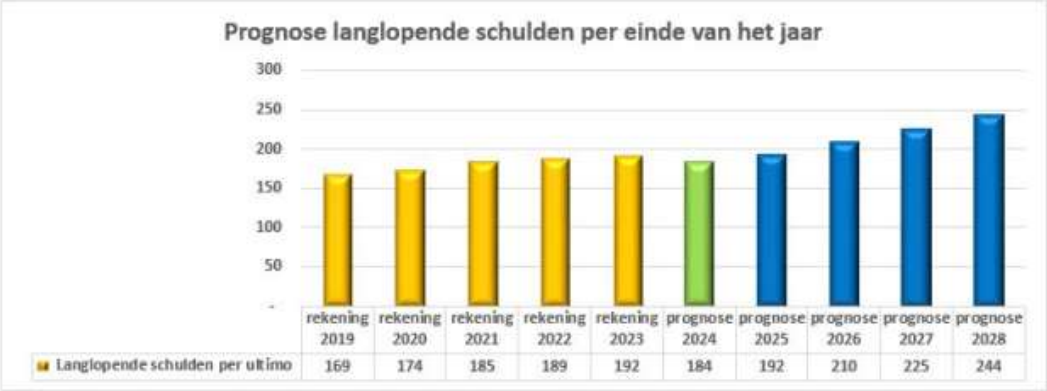
Omvang leningenportefeuille

De omvang van de langlopende leningen van de gemeente Hilversum per december 2024 bedraagt € 184 miljoen. De rentelasten hierover in 2024 zijn € 3,2 miljoen. Gemiddeld betaalt de gemeente momenteel 1,72% rente op de huidige leningenportefeuille. De normale jaarlijkse aflossingen liggen rond de € 8,5 miljoen. Dit bedrag moeten wij jaarlijks ook weer herfinancieren, vermeerderd met de aanvullende financieringsbehoefte. Gemiddeld verwachten wij de komende jaren ongeveer € 23,5 miljoen per jaar aan financiering aan te trekken. De financieringsbehoefte is voornamelijk gebaseerd op een gemiddeld investeringsvolume van € 30 miljoen per jaar.

Ontwikkeling leningportefeuille

In onderstaande tabel is weergegeven wat de ontwikkeling is in de jaarlijkse rentelasten. In de onderstaande tabel is het effect zichtbaar van het investeringsniveau zoals dat in de begroting 2025-2028 is opgenomen en rekening houdt met een realistisch investeringsvolume van € 30 miljoen per jaar. De schuld loopt hierin op naar € 244 miljoen in 2028. In het scenario van de huidige ingeschatte rente voor alle nieuwe leningen bedraagt de jaarlijkse rentelast in 2028 dan € 5,9 miljoen.

Ontwikkeling langlopende schulden	2025	2026	2027	2028
Schuld per 1 januari van het jaar	183.691	192.187	209.684	225.381
Af: Aflossingen gedurende het jaar	8.503	8.503	8.303	8.303
Bij: Nieuwe leningen gedurende het jaar	17.000	26.000	24.000	27.000
Totaal per 31 december	**192.188**	**209.684**	**225.381**	**244.078**



Gevoeligheidsanalyse

Bij een lage rente is het effect van een hoge schuld op onze rentelasten logischerwijs niet zo groot. Maar bij een stijgende rente gaat de schuld een groter effect hebben op de rentelasten. Als de inkomsten dan wel gelijk blijven, ontstaat er minder ruimte in de begroting voor andere (beleids)uitgaven. De gemeente Hilversum werkt op dit moment vooral met zogenaamde fixe leningen met een lange looptijd (bijv 50 jaar). De rentetarieven voor een langlopende lening met een looptijd van 50 jaar zijn op dit moment gunstiger dan de rentetarieven voor leningen met een kortere looptijd. Op deze wijze kan de gemeente een langere periode profiteren van het gunstige rentarief en is daarmee minder gevoelig voor rentestijgingen. Risico voor herfinanciering van deze leningen ligt daarmee vooral opgesloten in de verre toekomst.

Relatie tussen investeringen en exploitatiekosten
Belangrijk om te beseffen is dat het voor de schuldquote niet van belang is of een bepaald bedrag als exploitatie-uitgave wordt gedaan (dus direct ten laste van het resultaat in het lopend jaar) of als investering (waarbij de lasten verdeeld worden over de toekomstige jaren).

Relatie tussen investeringen en solvabiliteit
Solvabiliteit zegt iets over de mate waarin het bezit van de gemeente is afbetaald. Investeringen die leiden tot economische groei, zoals het aantrekken van bedrijven of het verbeteren van de leefomgeving, kunnen op termijn de solvabiliteit van onze gemeente verbeteren. Dit komt doordat de inkomstenbasis van de gemeente toeneemt, bijvoorbeeld door hogere belastingopbrengsten en groei van de algemene uitkering van het Rijk.

Structureel sluitende meerjarenbegroting als randvoorwaarde
De investeringen in de materiële vaste activa (categorieën van onze belangrijkste investeringen) genereren na realisatie een extra rentelast en een extra afschrijvingslast in onze meerjarenbegroting. De toename leidt daarmee automatisch tot een verzwaring van een structureel sluitende meerjarenbegroting. Deze extra lasten moeten opgevangen worden en van dekking worden voorzien. Wordt deze dekking niet gegenereerd, dan leidt dat weer automatisch tot een lager beschikbaar investeringsniveau en tot een lagere netto schuldquote. Het moeten sturen op een structureel sluitende meerjarenbegroting is daarmee de belangrijkste randvoorwaarde voor houdbare overheidsfinanciën.

4. Financiële doorkijk en inschatting schuldquote 2034

In de begroting wordt een prognose weergegeven van de ontwikkeling van de schuldquote. Deze is gebaseerd op de huidige schulden, de geplande uitgaven en een prognose van de ontwikkelingen van de baten (m.n. gemeentefonds). In de jaarverslagen wordt telkens de feitelijke schuldquote gerapporteerd op basis van de realisatie. Het college stuurt op de geprognosticeerde schuldquote over een periode van 10 jaar omdat Hilversum daarmee anticipeert op de toekomst.

De financiële positie van de gemeenten in Nederland hebben afgelopen jaar meerdere malen het landelijke nieuws gehaald. Hieruit valt blijkt de landelijke bezorgdheid over de financiële situatie van gemeenten. De bezorgdheid is er in Hilversum ook, maar de zorgen zijn minder groot dan bij vele andere gemeenten.

Status in Hilversum

Hilversum staat er op het vlak financiële gezondheid, ook ten opzichte van andere gemeenten, goed voor. In de nieuwe BDO-benchmark (op basis van jaarrekening 2023 en begroting 2024) stijgt gemeente Hilversum wederom in de ranking. Met een rapportcijfer 9 neemt gemeente Hilversum de 10e plaats in, bij de vergelijking van de gemeenten met een inwoneraantal van tussen de 50.000 en de 100.000.

Het cijfer is in de BDO financiële benchmark Nederlandse gemeenten ials volgt bepaald:

Onderdeel	Score	Waardering	Categorie	Score
Solvabiliteitsratio *Hoe lager hoe meer risico*	24%	Neutraal	20-50 (%)	27
Netto schuldquote *Hoe hoger hoe meer risico*	49%	Minst risicovol	<90 (%)	30
Grondexploitatie *Hoe hoger hoe meer risico*	0%	Minst risicovol	<20 (%)	15
Begrotingsruimte *Hoe lager hoe meer ruimte*	€4,4 miljoen	Minst risicovol	> 0 (€)	10
Belastingcapaciteit *Hoe hoger hoe meer risico*	100%	Neutraal	95-105 (%)	3
Totaal cijfer				**85**

Jaar	Cijfer	Ranking
2025	9	10
2024	9	13
2023	9	28

Beschikbare weerstandscapaciteit
De beschikbare weerstandscapaciteit is goed en geeft aan hoeveel middelen er beschikbaar zijn om eventuele risico's op te kunnen vangen. De huidige beschikbare weerstandscapaciteit ziet er als volgt uit:

Bedragen x € 1.000

Beschikbare weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Algemene reserve	69.810	68.720	63.905
Onvoorzien	100	-	75
Prognose jaarrekeningresultaat	n.v.t.	4.153	n.v.t.
Saldo begrotingsjaar	1.000	-	-
Totaal	**70.910**	**72.873**	**63.980**

Potentiële weerstandscapaciteit
De potentiële weerstandscapaciteit is niet direct beschikbaar maar geeft aan welke ruimte er is om de beschikbare weerstandscapaciteit te verhogen. Het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit is 'één van de knoppen' waar, onder andere voor grote opgaven, aan gedraaid zou kunnen worden om het weerstandsvermogen te verhogen.

Bedragen x € 1.000

Potentiële weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Beschikbare weerstandscapaciteit	70.910	72.873	63.980
Onbenutte belastingcapaciteit	16.423	16.423	14.846
Totaal	**87.333**	**89.296**	**78.577**

Inventarisatie schuldquote over een periode van 10 jaar

Om een inschatting te maken van de integrale netto schuldquote over een periode van 10 jaar vooruit ten opzichte van de norm van maximaal 130%, zijn de investeringsplannen en ambities geïnventariseerd zowel van Hilversum als van Wijdemeren. Uitgangspunt hierbij is de financiële stand ultimo 2024. In onderstaande inventarisatie zijn alle geaccordeerde investeringen en alle investeringensopgaven uit Programmabegroting 2025 en VJN 2025 opgenomen, ook die investeringen die nog niet volledig van een financiële dekking zijn voorzien in het begrotingssaldo van de meerjarenbegroting. Daarnaast kunnen er altijd nieuwe ontwikkelingen zijn waarop (acuut) moet worden ingespeeld, die gevolgen hebben voor het investeringsvolume. Denk hierbij aan de vloeren van het raadhuis bijvoorbeeld. Het is belangrijk te onderkennen dat er altijd nieuwe (acute) ontwikkelingen kunnen opspelen die we nu nog niet kennen of op kunnen anticiperen.

In deze inventarisatie is nog geen toets gedaan op de haalbaarheid in relatie tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Dat is ook logisch omdat we eerst de discussie over investeringen willen voeren in relatie tot het investeringsplafond en de beschikbare middelen. Dit vraagstuk met betrekking tot investeringen in samenhang met de ambtelijke capaciteit vraagt ook om afstemming met de fusie met Wijdemeren en organisatieontwikkeling.

Maximale schuldquote
Deze maximale schuldquote 2034 ziet er als volgt uit:

	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Maximale schuld						
Baten Begroting 2025	€ 387,60		€ 70,00		€ 457,60	
Maximale schuld & schuldquote	€ 503,88	130%	€ 91,00	130%	€ 594,88	130%

Uitgangspunten

- ✓ Waar in deze notitie gesproken wordt over schuldquote, wordt bedoeld ‘netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen’;
- ✓ De maximale schuldquote van 130% is gebaseerd op het collegebesluit van 25 maart 2025;
- ✓ Verondersteld wordt dat gerealiseerde investeringen tot een gelijk bedrag aan schulden leiden;
- ✓ De maximale schuld & schuldquote houdt vooralsnog geen rekening met de extra rente- en afschrijvingslasten die op onze meerjarenbegroting gaan drukken van alle voorgenomen investeringen tot aan de norm van 130% (zie ook paragraaf 2.1 laatste alinea)
- ✓ De schuldquote wordt ingeschat op basis van de tijdwaarde van het lopend (huidig) jaar.

Investeringsplannen en ambities
De investeringsplannen van Hilversum en Wijdemeren zijn in te delen in de volgende categorieën:

A. Reguliere investeringen;
B. Investeringen volgens de Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG);
C. Vastgoedinvesteringen;
D. Extra investeringen als gevolg van de samenvoeging Wijdemeren;

A. Reguliere investeringen

Dit betreft investeringen in wegen, riool, groen, scholen (IHP), openbare verlichting, speelvoorzieningen. Deze bevinden zich voornamelijk in Programma 1, 2 en 4.

In totaal kent Hilversum in deze categorie meer dan 600 investeringskredieten.

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Reguliere investeringsprogramma VJN 2025-2034	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Regulier IP 2025-2029 exclusief IHP exclusief MPG-posten						
Nog toe te kennen krediet Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur.	€ 69,50		€ -		€ 69,50	
Saldo beschikbaar krediet (toegekend minus gerealiseerd). Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur. Obv VJN 2025.	€ 86,80		€ 99,00		€ 185,80	
Totaal regulier IP 2025-2029		***€ 156,30***		***€ 99,00***		***€ 255,30***
IHP 2025-2029						
Nog toe te kennen programma 2 IHP Onderhoud scholen per 31-12-2024	€ 52,00				€ 52,00	
Saldo beschikbaar krediet (toegekend minus gerealiseerd). Programma 2 IHP Onderhoud scholen. Obv VJN 2025	€ 70,20				€ 70,20	
Totaal IHP		***€ 122,20***		***€ -***		***€ 122,20***
Regulier en IHP IP 2030-2034 exclusief MPG-posten						
Reguliere investeringen 20230-2035 (wegen, lichtmasten, speelvoorzieningen, groen, IHP etc)	€ 278,50		€ 99,00			
Correctie ivm beperkte realisatiekracht	€ -278,50		€ -99,00			
Totaal regulier IP 2030-2034		***€ -***		***€ -***		***€ -***
Totaal regulier inclusief IHP 2025-2034		***€ 278,50***		***€ 99,00***		***€ 377,50***

Duiding

- ✓ De reguliere investeringsplannen inclusief die van het IHP -over de periode 2025-2029- zijn gebaseerd op het investeringsplan van de voorjaarsnota 2025;
- ✓ Het investeringsplan 2025-2029 Wijdemeren is gebaseerd op de financiële begroting 2025-2028 (€79 mln) verhoogd met een inschatting voor 2029 (€ 20 mln);
- ✓ Het reguliere investeringsplan over de gehele periode 2025-2034 is gecorrigeerd met 50% voor beperkte realisatiekracht. Bij de berekening van de schuldpositie is ervan uitgegaan dat het reguliere investeringsplan inclusief IHP 2025-2029 (voor 5 jaar) pas na 10 jaar gerealiseerd zal zijn.
- ✓ Voor de reguliere investeringen wordt uitgegaan van een realisatiekracht in Hilversum van ongeveer €30 mln per jaar (zoals ook uitgangspunt is in Programmabegroting 2025).

B. Investeringen gebiedsontwikkeling (MPG)

Dit betreft investeringen (nog uit te geven en/of nog te ontvangen) in de verschillende grondexploitaties zoals Bruisend Hart (nog te openen grex), Stationsgebied en Arenapark (nog te openen grex).

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

MPG 2025 (Alleen nog te realiseren)		Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Grex Arenapark							
Nog uit te geven	€ 67,50						
Nog te ontvangen baten	€ -62,00						
		€ 5,50				€ 5,50	
Investering OV-knooppunt		€ 46,50				€ 46,50	
Grex Bruisend Hart							
Nog uit te geven	€ 8,30						
Nog te ontvangen baten	€ -7,20						
		€ 1,10				€ 1,10	
Investeringen (verwerving)		€ 6,30				€ 6,30	
Grex Stationsgebied-Stationsplein							
Nog uit te geven	€ 9,80						
Nog te ontvangen baten	€ -12,10						
		€ -2,30				€ -2,30	
Grex Stationsgebied-Koninginneweg							
Nog uit te geven	€ 12,00						
Nog te ontvangen baten	€ -11,70						
		€ 0,30				€ 0,30	
Investeringen (mn ondergrondse fietsenstalling, Centrumring)		€ 60,80				€ 60,80	
Flexwoningen Circusterrein							
Nog uit te geven	€ -						
Nog te ontvangen baten	€ -						
		€ -					
Investeringen (bouw en woonrijp maken)		€ 3,60				€ 3,60	
Grex WDM Porseleinhaven							
Nog uit te geven				€ 1,50		€ 1,50	
Nog te ontvangen baten				€ -1,50		€ -1,50	
Totaal MPG Hv 2025			***€ 121,80***		***€ -***		***€ 121,80***

Duiding

- ✓ De bedragen voor de grondexploitaties met bijbehorende investeringen zijn gebaseerd op de Meerjaren Prognose Gebiedsontwikkeling (MPG) Hilversum 2025 en op de actualisatie grondexploitaties Wijdemeren 2025;
- ✓ Indien een grex wordt geopend die verlieslatend is dan wordt daar een voorziening voor gevormd, dit verlies zal ten laste komen van het rekeningresultaat/algemene reserve;
- ✓ De bedragen van het MPG zijn niet gecorrigeerd voor planningsoptimisme of beperkte realisatiekracht. Investeringen in MPG/Vastgoed leiden ondanks vertraging uiteindelijk tot structurele kapitaallasten terwijl vertraging bij reguliere investeringen leidt tot doorschuiven en een lager niveau van afschrijvingen.
- ✓ De huidige plannen zijn doorgerekend met bestaande uitgangspunten. Dit betekent concreet dat er nog knoppen zijn om aan te draaien (bijvoorbeeld fasering, financieel ambitieuzer woonprogramma, parkeernorm, hoogte, kwaliteit etc.).

C. Vastgoedinvesteringen

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Vastgoed	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Sportcomplex	€ 84,00	€ -	€ 84,00
Herhuisvesting gemeente Hv	€ 44,40	€ -	€ 44,40
	€ 128,40	€ -	**€ 128,40**

Duiding

- ✓ De inschatting van de investeringsomvang in deze vastgoedprojecten is gebaseerd op de individuele projectplannen zoals die recentelijk gepresenteerd zijn aan het college;
- ✓ Het totaal bedrag voor het sportcomplex en parkeergarage is gebaseerd op de laatst bekende en gepresenteerde informatie;
- ✓ De bedragen zijn niet gecorrigeerd voor planningsoptimisme of beperkte realisatiekracht. Investeringen in MPG/Vastgoed (éénmalige) leiden uiteindelijk wel tot structurele kapitaallasten terwijl vertraging bij reguliere investeringen kunnen leiden tot doorschuiven en een lager niveau van structurele afschrijvingen;
- ✓ Er is (nog) geen rekening gehouden met mogelijke opbrengst van verkoop van de Rading 1 (Gemeentehuis Wijdemeren);
- ✓ Er is nog geen rekening gehouden met overlappende dekkingen uit verschillende programma's (bijvoorbeeld Sportcomplex – IHP).

D. Extra investeringen als gevolg van samenvoeging met Wijdemeren

Dit betreft met name de noodzaak om in de toekomst extra te investeren in achterstallig onderhoud van Wijdemeren. Dat zijn extra investeringen boven op de reguliere investeringsplannen van Wijdemeren van € 99 mln.

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

Risico's	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Extra investering in achterstalling onderhoud Wijdemeren	€ -	€ -	€ -

Duiding

- ✓ Het achterstallig onderhoud Wijdemeren leidt volgens het financieel herstelplan Wijdemeren (2023) tot kapitaallasten in 2034 van € 14,8 mln per jaar. Gezien de beperkte realisatiekracht is in deze inschatting van de schuldquote voor Wijdemeren uitgegaan van een realisatie van € 99 mln aan reguliere investeringen in wegen, riool, IHP etc volgens de begroting Wijdemeren 2025 zoals eerder onder 'reguliere investeringen' is opgenomen;
- ✓ Dit betreft voor een groot deel ook investeringen in categorieën waar een heffing tegenover staat (Kostendekkend) en dus betaalbaarheid = dekking;
- ✓ Er wordt in deze inschatting van de schuldquote 2034 vooralsnog geen rekening gehouden met extra investeringen.

Financiële doorkijk

We hebben naast bovenstaande inventarisatie en doorwerking op de schuldquote 2034 ook een analyse gemaakt van mogelijke keuzeopties en wat daarvan het effect kan zijn als mogelijke oplossingsrichtingen voor het vraagstuk.

Huidige schuldpositie

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

	Hilversum		Wijdemeren		Gezamenlijk	
Huidige schuld						
Schuld langlopend per 31-12-2024	€ 183,70		€ 46,00		€ 229,70	
Schuldsaldo overlopende posten per 31-12-2024	€ 42,90		€ -		€ 42,90	
Realisatie obv IP VJN 2025	€ 8,10				€ 8,10	
Aflossing over 10 jaar	€ -135,37		€ -29,90		€ -165,27	
Totaal huidige schuld		***€ 99,33***		***€ 16,10***		***€ 115,43***

Duiding

- ✓ Verondersteld is dat afschrijving gemiddeld 50 jaar bedraagt en leidt tot een gelijk bedrag aan aflossing van schulden.

Prognose Schuldquote 2034

Uitgaande van realisatie van de boven genoemde investeringsplannen en ambities van Hilversum en Wijdemeren en gegeven alle onzekerheden en aannames wordt de schuldquote 2034 als volgt ingeschat:

Bedragen x 1 miljoen euro/ tijdwaarde 2025

	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Huidige schuld			
Saldo van de huidige schuld per 2034	€ 99,33	€ 16,10	€ 115,43
Reguliere investeringsprogramma VJN 2025-2034	Hilversum	Wijdemeren	Gezamenlijk
Programma 1, 4 en 5 onderhoud, bestuur.	€ 156,30	€ 99,00	€ 255,30
IHP 2025-2034	€ 122,20	€ -	€ 122,20
	€ 278,50	€ 99,00	€ 377,50
MPG 2025			
Grex Arenapark			
Nog uit te geven	€ 67,50		€ 67,50
Nog te ontvangen baten	€ -62,00		€ -62,00
Investering OV-knooppunt	€ 46,50		€ 46,50
Grex Bruisend Hart			
Nog uit te geven	€ 8,30		€ 8,30
Nog te ontvangen baten	€ -7,20		€ -7,20
Investeringen (verwerving)	€ 6,30		€ 6,30
Grex Stationsgebied-Stationsplein			
Nog uit te geven	€ 9,80		€ 9,80
Nog te ontvangen baten	€ -12,10		€ -12,10
Grex Stationsgebied-Koninginneweg			
Nog uit te geven	€ 12,00		€ 12,00
Nog te ontvangen baten	€ -11,70		€ -11,70
Investeringen (mn ondergrondse fietsenstalling, Centrumring)	€ 60,80		€ 60,80
Flexwoningen Circusterrein			
Investeringen (bouw en woonrijp maken)	€ 3,60		€ 3,60
Grex WDM Porseleinhaven			
Nog uit te geven		€ 1,50	€ 1,50
Nog te ontvangen baten		€ -1,50	€ -1,50
Totaal MPG Hv 2025	€ 121,80	€ -	€ 121,80
Vastgoed			
Sportcomplex	€ 84,00		€ 84,00
Herhuisvesting gemeente Hv	€ 44,40		€ 44,40
	€ 128,40	€ -	€ 128,40
Risico's			
Extra investering in achterstalling onderhoud Wijdemeren	€ -	€ -	€ -
Totale inschatting schuld	€ 628,03	€ 115,10	€ 743,13

Duiding

- ✓ Verondersteld wordt dat geplande investeringen tot een gelijk bedrag aan schulden leiden;
- ✓ De inschatting van de totale schuld per 2034 is de som van de huidige schuld, plus de geplande investeringen, verminderd met de verwachte aflossingen. Hierbij is geen rekening gehouden met eventuele subsidies of andere mogelijkheden tot verbeteringen aan de inkomstenkant.
- ✓ Zodoende komt de inschatting van de gezamenlijke schuldquote 2034 uit op 162%. Daarmee wordt de maximale waarde van de netto schuldquote die het college heeft gesteld van 130% overschreden (indicatief – 148 miljoen);
- ✓ De berekening van de netto schuldquote 2034 is bedoeld om een globale inschatting te bieden van het effect van investeringen op de lange termijn op de financiële positie. Deze inschatting kent onder meer de volgende flinke onzekerheden:
    - Externe factoren: rentefluctuaties, inflatieschommelingen, marktontwikkelingen, wijziging in wetgeving, tijdige vergunningverlening, subsidie- en rijksbijdragen;
    - Strategische keuzes Hilversum: begrotingsbeleid, begrotingsresultaat, vermogensopbouw, belastingheffing;
    - Bedrijfsvoering: beperkte realisatiekracht, planningsoptimisme, scopewijziging projecten, uitwerking samenvoeging Wijdemeren, complexiteit van samenbrengen (investerings-)data, beperkte capaciteit op het gebied van financieel beheer en treasury.
- ✓ De beperkte realisatiekracht is een grote onzekere factor bij de inschatting van de schuldquote over een periode van 10 jaar vooruit;
- ✓ Er zijn gedurende de 10 jaar ook mogelijke financiële meevallers te verwachten. Denk aan verkoopopbrengsten, subsidies en bijdragen waar nog geen rekening mee is gehouden. Regelmatig wordt een subsidie pas toegekend op basis van een concreet uitgewerkt investeringsplan. Wellicht stijgen de inkomsten van de gemeente (en daalt de schuldquote) waardoor de financiële robuustheid toeneemt.
- ✓ Een indicatie van het effect van een overschrijding van de gestelde norm met € 150 mln kan gevolgen hebben zoals:
    - Een gemiddelde afschrijvingstermijn van 50 jaar en een omslagrente van 2% leidt tot structurele jaarlijkse kapitaallasten van € 6 mln (bovenop het bestaande) die de betaalbaarheid van de gemeentefinanciën op de lange termijn onder druk kan zetten;
    - Een hoge schuld leidt tot meer kwetsbaarheid. Indien de omslagrente stijgt van 2% naar 4%, stijgen de extra structurele jaarlijkse kapitaallasten van € 6 mln naar € 9 mln;
    - Omdat onze financiering is opgebouwd uit een groot aantal langlopende leningen zal een hogere rente van een lening niet 1 op 1 doorwerken in de lasten maar geleidelijk door een stijging van het renteomslag percentage.
- ✓ Deze extra kapitaallasten moeten worden opgevangen in een sluitende gemeentebegroting.

Let wel: door deze cijfers zo te laten zien kan het beeld ontstaan dat het hier zekerheden betreft. Dat is nadrukkelijk niet het geval. Dit zijn slechts indicatieve bedragen bedoeld om een idee te geven van de omvang van de schuldquote.

Overweging
Het lijkt erop dat we met ongewijzigd beleid (= financiële raming waarbij wordt uitgegaan van de huidige situatie en de bestaande beleidslijnen, zonder rekening te houden met toekomstige veranderingen) over een termijn van 10 jaar boven de gestelde grens van 130% uitkomen. Deze analyse is gebaseerd op aannames en onzekerheden maar geeft wel een indicatie van de uitdagingen die op ons afkomen. De financiële positie van Hilversum is echter goed en daardoor hebben we tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden.
In de aannames en uitgangspunten wordt bijvoorbeeld geen rekening gehouden met stijging van onze inkomsten door groei van de Algemene Uitkering, parkeerinkomsten en/of OZB-inkomsten. Deze notitie is vooral bedoeld als signalering en is geen exacte wetenschap. Het gesprek in september is vooral bedoeld om het inzicht in de problematiek te vergroten en met een zorgvuldig afgestemd en voorbereid proces richting Begroting 2026 keuzes te kunnen maken. Het verdient daarom aanbeveling:

1. de voorgenomen financiële strategie periodiek te monitoren en te bespreken met de raad;
2. een afwegingskader/prioriteringskader en strategische investeringsagenda te ontwikkelen;
3. om in de beleidsbegroting 2026 en verder deze financiële doorkijk te duiden, en waar nodig maatregelen te treffen om een gezonde financiële positie te behouden;
4. terughoudend te zijn in het opnemen van nieuwe ambities en bijbehorende investeringen;
5. vóór de beleidsbegroting 2026 geen investeringsbesluiten met grote financiële impact te nemen.

5. Financiële strategie

Er zijn diverse mogelijkheden om de balans te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door:
- ✓ investeringsruimte creëren door:
    - inkomsten te vergroten via cofinanciering, externe subsidies, OZB verhoging, uitbreiding betaald parkeren dan wel verhogen toeristenbelasting, etc.
    - tijdelijk soepeler omgang met normen (bijv. ook verruiming van inzet van bestemmingsreserves);
    - bezuinigingen in exploitatie.
- ✓ het schrappen of temporiseren van grote investeringen:
    - realisatie en prognose liggen nog te ver uit elkaar, onder andere door de realisatiekracht van de organisatie en/of het niet altijd beschikbaar zijn van uitvoerende partijen die de realisatie op zich nemen;
    - sturen op realisatie en nauwkeuriger (realistisch) begroten zijn cruciaal.

Er zijn diverse mogelijkheden om de schuldquote te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door investeringen ‘niet’, ‘later’ of ‘in afgeslankte vorm’ te realiseren of door opbrengsten te verhogen. Denk daarbij aan:
- ✓ Bestaande businesscases optimaliseren (woonprogramma, hoogte, parkeernorm, kwaliteit, beleidswensen, cofinanciering);
- ✓ Verplaatsen dan wel schrappen van specifieke investeringen zoals OV-knooppunt;
- ✓ Verdiepte fietsenstalling in relatie tot dekking uit mobiliteit en/of parkeeropbrengsten;
- ✓ Sportcomplex temporiseren en/of heroverwegen;
- ✓ Herhuisvesting;
- ✓ Onderhoudsniveau ’s wegen, riolering etc verlagen;
- ✓ Etc.

Het schrappen of veranderen van investeringsplannen heeft echter consequenties. Aanpassen van de gebiedsontwikkelingen kunnen leiden tot minder nieuwe woningen en/of minder voorzieningen waarmee een effect op de aantrekkelijkheid van Hilversum kan ontstaan. Het verminderen van onderhoud kan leiden tot achterstallig onderhoud en daardoor tot noodzaak om later weer extra te investeren.

Een aantal opties:

Verplaatsen OV-knooppunt
Er is mogelijk winst te halen bij het niet verplaatsten van het station en het doorvoeren van optimalisaties. Echter indien het station niet verplaatst wordt, ontstaat de noodzaak alternatieven uit te werken waar ook in geïnvesteerd moet worden. Er wordt momenteel aan alternatieve scenario's gerekend.

Verdiepte fietsenstalling
Los van het feit dat de fietsenstalling reeds in een aanbestedingstraject is opgenomen en terugtrekking van de tender tot een schadeclaim kan leiden, is er fysiek geen ruimte op het maaiveld. Ruimte maken op het maaiveld maakt o.a. dat de opbrengsten uit de geplande ontwikkelingen niet gerealiseerd kunnen worden. Van de substantiële reeds gemaakte kosten zullen de ontwikkelpartners (rijk, provincie etc.) hun bijdragen terugeisen. Ook zijn er naast de bouwkosten van de fietsenstalling ook aanzienlijk bijdragen geraamd. De netto besparing is dan ook veel lager dan de pure bouwkosten. Daarnaast is contractbreuk met Prorail/NS niet wenselijk. Alternatief is de inkomsten dan wel bijdragen aan de exploitatielasten te verhogen door dekking uit parkeerinkomsten en/of mobiliteitsreserve.

Sportcomplex
Tot investeren in een sportcomplex moet nog besloten worden. Alternatieven zijn denkbaar en zijn afgewogen. Deze zijn verwerkt in het voorstel voor besluitvorming in september en bij de begroting.

Herhuisvesting
Er moet nog een scenario gekozen om de gemeente in de toekomst te huisvesten. De cijfers zijn nu voorzien en gebaseerd op de laatste stand van besluitvorming.

De mogelijkheden om van investeringen af te zien of om deze te beperken, en de wenselijkheid om nieuwe investeringen te plannen, kunnen nader uitgewerkt worden.

Beïnvloeding vanuit belastingcapaciteit
Naast sturen op de schuldpositie kan de financiële positie ook beïnvloed worden vanuit de potentiële belastingcapaciteit. De onbenutte belastingcapaciteit bedraagt per ultimo 2024 € 14,8 mln. Deze ruimte is niet direct beschikbaar maar geeft aan welke ruimte er is om de betaalbaarheid op termijn te vergroten. Het verhogen van de gemeentelijke belasting is daarmee ook een van de knoppen waar aan gedraaid kan worden om betaalbaarheid te verbeteren.

Bedragen x € 1.000

Potentiële weerstandscapaciteit	Begroting 2024	Jaarstukken 2023	Begroting 2025
Beschikbare weerstandscapaciteit	70.910	72.873	63.980
Onbenutte belastingcapaciteit	16.423	16.423	14.846
Totaal	**87.333**	**89.296**	**78.577**

De onbenutte belastingcapaciteit staat los van de algemene uitkering Rijk. De algemene uitkering wordt weliswaar mede bepaald door de OZB-capaciteit maar het wordt aan de gemeente zelf overgelaten welk gedeelte van de belastingcapaciteit wordt benut.

Bijstelling risicobereidheid
Het bijstellen van de risicobereidheid door de grens van de maximale schuldquote te verhogen naar bijvoorbeeld 150% is een optie. Uitgaan van een schuldquote naar de norm van 130% stelt de gemeente echter al voor een grote opgave om de bijbehorende rente- en afschrijvingslasten van dekking te voorzien.

5.1 Aanpak

Om te komen tot een gezonde balans tussen de beleidsambities, financiële ruimte en uitvoeringskracht en een investeringsbegroting te presenteren die passend is binnen de geldende norm van onze maximale schuldpositie wil het college in elk geval de volgende acties in gang zetten:

- *Verbeteren inzicht en voorspelbaarheid*
  We zien al vele jaren dat de schuldpositie bij de jaarrekening veel lager ligt dan bij de begroting. Dit wordt met name verklaard door:
  - ✓ Achterblijvende investeringen: de investeringsplanning is ambitieus en in de praktijk worden veel minder investeringen gerealiseerd dan begroot. Door te weinig uitvoeringscapaciteit schuiven veel projecten door in de tijd;
  - ✓ De werkelijke baten liggen hoger dan de begrote baten. Dit wordt o.a. verklaard door positieve bijstellingen in de Algemene Uitkering en andere uitkeringen vanuit het Rijk.

  Op het tweede punt hebben we als gemeente weinig invloed, op het eerste punt juist wel. Daarom gaan we de volgende acties in gang zetten:
  1. Bij het opstellen van de Programmabegroting 2026 kritisch intern beoordelen of het voorgenomen investeringsniveau realistisch is. Dit in combinatie met het interne traject van het opstellen van afdelings/teamplannen, waarbij de match wordt gemaakt tussen uitvoeringscapaciteit en ambities. Tevens gaan wij hierbij een verband leggen met werkelijk gerealiseerde investeringen in de afgelopen jaren;
  2. Periodieke monitoring van de werkelijke investeringen t.o.v. begroting;
  3. Bij het opstellen van de investeringsplanning gaan we er niet meer vanuit dat alle investeringen ook in het jaar van het investeringskrediet gedaan worden, maar nemen we ook een realistische uitvoeringsplanning op. We onderzoeken of we dit al in de Begroting 2026 kunnen verwerken door middel van het gebruik van de MIP-module van onze applicatie LIAS; dit geeft daarmee een meer realistische weergave van de uitvoeringskracht;
  4. Ontwikkeling van een nieuw handelingskader hoe om te gaan met de investeringsbegroting en de uitvoeringsplanning daarvan.

- *Uitvoeren van een integrale afweging op inhoud, financiën en capaciteit;*
  Om dit te kunnen bereiken bij de Begroting 2026 zetten we de volgende acties in gang:
  1. Prioriteitsscenario's vormgeven en scoren op doel en effect (maatschappelijke impact), euro's, capaciteit, consequentie(s) indien we bepaalde investeringen niet meer gaan doen;
  2. De prioritering van de ambities voorleggen aan de raad en indien nodig en mogelijk scenario's voorleggen en daarbij de consequenties van eventuele keuzes in beeld brengen; we kijken daarbij met name ook naar het vergroten van onze inkomsten gerelateerd aan de beleidsambities;

- *Investeringsplafond*
  Om de schuldquote beheersbaar te houden ontkomen we er niet aan om een vorm van een investeringsplafond te hanteren. Concreet komt dit erop neer dat we de uitgaven (dus exploitatiekosten én investeringen) zullen beperken tot een nader te bepalen omvang. Om dit te realiseren moeten we keuzes maken. Concreet willen we hiervoor de volgende acties in gang zetten:

  1. Onderscheid maken tussen noodzakelijke investeringen (om kwaliteitsniveau op orde te houden) en gewenste investeringen. Onder de noodzakelijke investeringen verstaan we in ieder geval:
     - ✓ Investeringen in de buitenruimte, op basis van een Meerjaren Investeringsprogramma, waarbij het door de raad te bepalen onderhoudsniveau leidend is;
     - ✓ Investeringen in Onderwijshuisvesting, conform het vastgestelde Integraal Huisvestingsplan;
     - ✓ Investeringen in gebruiksmiddelen, zoals laptops, telefoons of het wagenpark.

  Dit betekent dat we binnen de investeringsportefeuille kritisch moeten kijken naar investeringen die geen absolute noodzaak kennen. Als alle projecten doorgaan, hebben de bijbehorende uitgaven een substantieel negatief effect op de schuldquote. Groei van onze inkomsten, subsidies of cofinanciering zullen hierbij ook betrokken worden.

- *Interne financiële spelregels*
  Binnen de verslaggevingsregels van het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) zijn soms meerdere keuzes te maken, bijvoorbeeld als het gaat om afschrijvingstermijnen of het omgaan met reserves en voorzieningen. Deze keuzes hebben geen direct effect op de schuldquote, maar juist wel op het begrotingssaldo.

5.2 Uitvoeringskracht / Realisatiekracht / Planoptimisme / Onderbestedingen

Hilversum is een ambitieuze gemeente, met forse maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities. Het gemeentebestuur weet met de beschikbare uitvoeringskracht in de ambtelijke organisatie en inzet van externe partners veel van haar opgaven en ambities te realiseren. Tegelijkertijd worden beleid en projecten soms meerjarig vertraagd. Over meerdere jaarschijven zien we een bepaalde mate van overprogrammeren, onderbesteden en het doorschuiven van budgetten in de begroting. Deze vertragingen komen de afgelopen jaren het meest voor op beleidsvelden zoals mobiliteit, grondzaken, wonen, ruimtelijke ontwikkeling en het sociaal domein. Onderuitputting is niet alleen aan de orde bij de exploitatiebudgetten, maar ook bij de investeringen. Onderuitputting is niet altijd te voorkomen. Het handelen van de gemeente in politiek-bestuurlijke processen met andere actoren, is complex. Uit een externe vergelijking met andere gemeenten blijkt dat Hilversum hier niet uniek in is. Zowel in Hilversum als in vergelijkbare gemeenten qua omvang en opgavenprofiel zien we dat de opgaven en ambities van het gemeentebestuur vaak forser zijn dan in de ambtelijke uitvoering en/ of in verbinding met externe partners waargemaakt kan worden.

Diverse oorzaken kunnen hieraan ten grondslag liggen:
- Crises zoals Oekraïne en Corona → door Oekraïne en Corona is minder geld uitgegeven dan voorzien of waren baten hoger dan voorzien (vooral vanuit het rijk) en is ambtelijke capaciteit anders ingezet dan gepland;
- Uitvoeringscapaciteit intern → door onvoldoende capaciteit is een deel van de taken intern niet uitgevoerd en daardoor gelden niet weggezet;

- Uitvoeringscapaciteit extern → door capaciteitsproblemen of druk in de markt zijn de door marktpartijen/externen voorziene werkzaamheden niet uitgevoerd;
- Hogere inkomsten → vanuit het rijk of provincie (zoals subsidies), die het verschil tussen uitgaven en de inkomsten vergroten, of die later dan verwacht definitief ter beschikking van de gemeente komen;
- Politiek-bestuurlijke stapeling van ambities en wensen → door te veel ambities of wensen op elkaar te stapelen (door college en/of raad) die niet allemaal tegelijkertijd kunnen worden opgepakt, ontstaat onderuitputting;
- Planningsoptimisme → door te hoge verwachtingen over wat er per jaar gedaan kan worden, ontstaat onderuitputting;
- Bezwaarprocedures kunnen zorgen voor meerjarig vertragingen van projecten;
- Organisatorische oorzaken;
- Onvoorzien → is er bij planningsoptimisme sprake van het onvoldoende rekening houden met externe factoren, waardoor de lat voor verwachtingen te hoog is gelegd, het kan hier ten slotte ook gaan om écht onvoorziene omstandigheden, denk maar aan de opvang van ontheemden.

Voorgesteld wordt om de focus te leggen op de volgende maatregelen:

- Onderuitputting te onderzoeken als de beoogde resultaten niet gehaald zijn, en de onderuitputting te voorkomen was;
- Niet alleen vanuit de inhoud en de ambities (de 'kansen') te handelen, maar meer te plannen vanuit de mogelijkheden vanuit de capaciteit, vanuit burgerparticipatie, juridische procedures etc.; het meer verbinden van capaciteit aan de inhoud en ambities is cruciaal;
- Stel – mede gelet op de financiële doorkijk en druk op de meerjarenbegroting - hetzij de ambities bij, hetzij prioriteiten en accepteer temporisatie van ambities.
- Het voorkomen van onderuitputting als gevolg van het ‘overvragen’ van de ambtelijke organisatie. Temper derhalve ook zelf als bestuur de ambities qua nieuwe voorstellen en wensen en focus op de uitvoering;
- Concentreer de tijd en energie op wat je als gemeente aankan: ‘meer doen door met minder bezig te zijn’. Dit vraagt enerzijds een discussie op het niveau van de gemeente over prioriteiten en taken, waarbij het college een politieke discussie door de raad voorbereidt en ondersteunt. Anderzijds vraagt dit dat de organisatie ook op lagere niveaus doordrongen raakt van het moeten maken van keuzes;
- ‘Actief verwachtingenmanagement’. Het is belangrijk tijdig te communiceren als uitvoeringsprestaties niet gehaald gaan worden, wat zou kunnen leiden tot onderuitputting;
- Sturing via de P&C-documenten. In de P&C-documenten beter inzichtelijk gaan maken waar de onderuitputting ligt (op programmaniveau maar ook op taakveldniveau). We kiunnen de oorzaken categoriseren naar beïnvloedbaarheid en aangeven in welke mate de beoogde doelen (naar middelen, - voortgang van - activiteiten en risico’s) bereikt worden of zijn. De raad krijgt zodoende meer helderheid over die gevallen waarbij er sprake is van (dreigende) omvangrijke, structurele onderuitputting, het niet behalen van resultaten, oorzaken die direct beïnvloedbaar zijn door de gemeente (overwegend interne oorzaken), onderuitputting waarbij de begrote middelen voor andere doelen aangewend kunnen worden.

5.3 Context en duiding

Hilversum heeft een gezonde financiële uitgangspositie. Daardoor hebben we nog tijd en ruimte om samen met de raad samenhangende keuzes te maken om deze gezonde financiële positie te behouden. Hilversum heeft jarenlang kunnen groeien en financieel ruimte gehad. Kijken we naar de toekomst dan zien we een aantal uitdagingen. Zouden we alle plannen ongewijzigd en zonder rekening te houden met onze gemiddelde realisatiekracht en bij gelijkblijvende inkomsten, dan lijken we boven de gestelde grens van 130% uit te komen. Deze analyse is een signaal gebaseerd op aannames en onzekerheden in onzekere tijden. Met het voorgestelde proces en aanzet tot de genoemde financiële strategie denken wij als college een belangrijke stap te zetten in het kunnen blijven sturen op een solide financiële positie.