

Meerjarenbegroting Stichting de GKB 2026 – 2028

Augustus 2025

Inhoud

Inleiding	2
Aanleiding	2
Stichting de GKB.....	3
Resultaat 2025	5
Exploitatieresultaat 1 ^e halfjaar 2025.....	5
Opbrengsten	5
Kosten	6
Begroot resultaat 2025	6
Transitiekosten 2025.....	7
Openingsbalans 1-1-2026	8
Toelichting Balansposten	10
Financiering Stichting De GKB.....	11
Weerstandvermogen (Eigen vermogen)	11
Vreemd vermogen	14
BNG	14
Begroting 2026 – 2028.....	14
Toelichting opbrengsten	15
Toelichting kosten	16
Cashflow	17
Bijlagen	19
Bijlage 1 Geprognostiseerde balans ultimo 2026, 2027 en 2028.....	19
Bijlage 2 Overzicht Materiële vaste activa 2026.....	22

Inleiding

Aanleiding

Eind vorig jaar is door de Gemeenschappelijke Regeling Gemeentelijke Kredietbank van de gemeenten Assen, Hoogeveen en Meppel, (hierna GR GKB) een bedrijfsplan gepresenteerd onder de naam: businessplan 2025 Stichting de GKB. Dit document is als onderbouwing meegestuurd met de OR adviesaanvraag van december 2024 met de intentie de activiteiten van de GR GKB om moverende

redenen (hier niet verder uitgewerkt) over te zetten naar een nieuw op te richten Stichting de GKB. Naast een uiteenzetting van de strategie bestond de financiële basis van dit businessplan vooral uit een cijfermatige analyse uit 2023 met de cijfers van 2022 als grondslag.

Dit plan met haar onderbouwing was voor de ondernemingsraad van de GR GKB (OR) niet duidelijk genoeg, wat geleid heeft tot vragen aan de GR GKB. De beantwoording daarvan in de eerste maanden van 2025 gaf de OR onvoldoende comfort om tot een positief advies te kunnen komen. De meeste punten, waaronder een goed sociaal plan voor de medewerkers, zijn in overleg opgelost. Vooral de financiële robuustheid van de nieuwe Stichting de GKB vraagt om meer duidelijkheid en staat nog open. De OR heeft daarom het Dagelijks bestuur van de GR GKB (hierna DB GKB) verzocht om naast het startkapitaal (eerder omschreven als de 'bruidsschat') de berekende bovenformatieve bijdrage uit het eerdere plan onvoorwaardelijk bij aanvang van de stichting de GKB in één keer vooraf uit te betalen, zonder verrekening achteraf. Op dit moment is dat het enige punt van verschil dat nog open staat om tot een positief advies te kunnen komen.

De OR en het DB GKB hebben een aantal keren overlegd om tot een oplossing te komen. Dat is nog niet gelukt. De OR heeft in beginsel geen bezwaar tegen overgang naar een stichting, maar wil vooraf een solide basis van die stichting gegarandeerd zien. Het DB GR wil niet zomaar overgaan tot vooraf onvoorwaardelijk uitbetalen van de bovenformatieve bijdrage.

Stichting de GKB

Intussen is op 21 juli 2025 Stichting de GKB opgericht. De meerjarenbegroting die nu voorligt, is een begroting, geschreven vanuit het perspectief van deze nieuwe stichting in opdracht van de nieuwe bestuurder. Doel is inzicht geven in de toekomstbestendigheid incl. het benodigde weerstandsvermogen bij aanvang. De exploitatiecijfers (resultaat gecorrigeerd voor kosten die verband houden met de transitie van GR naar stichting) tot en met het eerste halfjaar van 2025 zijn hierin als uitgangspunt genomen. De intentie is om hiermee voor partijen een duidelijk en actueel beeld te geven van de financiële toekomst van de Stichting de GKB. De beleidsuitgangspunten uit het vorige businessplan vragen nu niet direct om een aanpassing.

In deze begroting beperken we ons daarom ook tot het onderbouwen van de robuustheid van de Stichting de GKB en het benodigde beschikbare weerstandsvermogen bij aanvang om een gezonde financiële start te kunnen maken.

Dat betekent ook dat we een andere presentatie laten zien voor het berekenen van het benodigde beschikbare weerstandsvermogen voor de Stichting de GKB. We voegen de in eerdere rapportages gebruikte en berekende begrippen 'bruidsschat' en bovenformatieve bijdrage samen in het vanaf nu gebruikte begrip beschikbaar weerstandsvermogen.

Via de methodiek uit het BVV ¹ is uitgaande van een inschatting van de grootste risico's en daarbij passende wegingsfactoren het benodigde beschikbare weerstandsvermogen bepaald. (Dus een op risicoanalyse gebaseerde berekening) Hoewel de stichting straks niet onder het BVV valt, is dit wel een

¹ Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies, onderdeel bepaling weerstandsvermogen en Besluit risicobeheersing

hele duidelijke en herkenbare methode om tot een onderbouwd benodigd beschikbaar weerstandsvermogen te komen. Het betreft dezelfde methodiek die ook toegepast wordt door de Stadsbank Oost Nederland (SON). Onderdelen als tijdelijk extra personeel bij wegvallende omzet (bovenformatief) en met vertraging in de berekende prijzen kunnen inspelen op kostenstijgingen (door de OR ook wel benoemd als verliescompensatie) zitten daar nu in verwerkt.

Samenvattend laten de andere presentatie van het benodigde beschikbare weerstandsvermogen in combinatie met de meerjarenbegroting een toekomstbestendige Stichting de GKB zien.

Assen, 6 augustus 2025

Resultaat 2025

Exploitatieresultaat 1^e halfjaar 2025

FINANCIËLE RAPPORTAGE 2025						
2e kwartaal 2025						
	2025 t/m juni				2024 Q2	
	Realisatie	Begroot	Verschil	%	GR Begroting 2025	Vorig jaar (2024) tm Q2
Kredietverlening (KV)	79.724	135.000	-55.276		270.000	123.277
Schuld oplossen (TSO)	1.170.249	904.479	265.769		1.808.958	1.094.501
Budgetbeheer (BBR)	1.370.491	1.427.001	-56.511		2.854.002	1.178.348
Beschermingsbewind (OBS)	1.056.465	1.085.801	-29.336		2.171.602	993.251
Projecten (P)	69.948	75.000	-5.052		150.000	93.688
Overig (O)	61.431	120.000	-58.569		240.000	119.988
TOTAAL OPBRENGSTEN	3.808.306	3.747.281	61.025		7.494.562	3.603.052
Kosten t.b.v. omzet	16.132	5.000	-11.132		10.000	5.866
Personeelskosten	2.517.874	2.736.934	219.060		5.473.868	2.185.121
Uitzendkrachten	409.442	153.094	-256.348		306.188	887.059
Overige personeelskosten	75.868	122.250	46.382		244.500	66.916
Automatiseringskosten	268.334	223.806	-44.528		447.612	263.523
Huisvestingskosten	114.916	146.500	31.584		293.000	141.467
Afschrijvingen	154.437	139.768	-14.669		279.535	150.594
Interest en betalingsverkeer	64.051	50.000	-14.051		100.000	122.095
Algemene kosten	141.984	162.500	20.516		325.000	164.849
Dotatie voorzieningen	-	-	-		-	-
TOTAAL LASTEN	3.763.038	3.739.852	-23.186		7.479.704	3.987.491
RESULTAAT	45.269	7.429	37.840		14.858	-384.438

Figuur 1 Financiële rapportage 1^e halfjaar 2025

Opbrengsten

Het eerste halfjaar van 2025 laat een bescheiden positief resultaat zien, maar een enorme verbetering ten opzicht van het eerste halfjaar van 2024.

De dalende trend in opbrengsten van kredietverlening zet zich in 2025 door, gedreven door het krimpen van de kredietportefeuille.

De opbrengsten van Schuld Oplossen zijn gestegen door de algemene tariefsverhoging, het schrappen van de (10%)korting voor GR gemeenten en een stijging in het aantal dossiers van circa 5%.

De opbrengsten van budgetbeheer zijn gestegen door de algemene tariefsverhoging, het schrappen van de (10%)korting voor GR gemeenten en een bescheiden stijging in het aantal dossiers.

De opbrengsten van Beschermingsbewind zijn gestegen door de verhoging van de wettelijke tarieven, het aantal dossiers is ongeveer gelijk gebleven.

De totale opbrengsten liggen hiermee circa tweehonderdduizend (200.000) euro hoger dan in het eerste halfjaar van 2024.

Kosten

In het eerste halfjaar van 2025 beginnen de effecten van het in dienst nemen in plaats van inhuren zich steeds duidelijker af te tekenen. De personeelskosten stijgen en de kosten van inhuur dalen, het totaal van beide is 145 duizend euro lager dan in de eerste helft van 2024. Ten opzichte van de oorspronkelijke begroting voor 2025 gaat de verschuiving inhuur naar vast personeel iets minder snel dan begroot in het eerste halfjaar.

De overige algemene kosten zijn circa 80 duizend euro lager dan in de eerste helft van 2024, voornamelijk door lagere kosten voor betalingsverkeer (60 duizend euro).

Hiermee wordt duidelijk dat de ingezette aanpak in het tweede halfjaar van 2024 van een aantal tot dan structurele financiële problemen binnen de GKB effect heeft. Het werken naar kostendekkende tarieven, het schrappen van de kortingsregeling (10%) voor de GR gemeenten en werken met meer eigen personeel, geven zicht op een Stichting de GKB die bij de start in 2026 financieel gezond kan zijn.

Begroot resultaat 2025

Het begroot resultaat voor 2025 laat ook een zeer bescheiden winst zien. Naar verwachting is de omzet van het eerste halfjaar een goede proxy voor de omzet van het tweede halfjaar. Het eerste kwartaal is over het algemeen wat sterker, het tweede en derde kwartaal wat lager en het vierde kwartaal weer wat sterker. Er is dus wel sprake van een seizoenpatroon, maar dit seizoenpatroon heeft nauwelijks invloed op de verdeling van opbrengsten tussen het eerste en het tweede halfjaar.

Naar verwachting vallen de personeelskosten in het tweede halfjaar hoger uit dan in het eerste halfjaar. Het aantal mensen in loondienst ligt in verhouding iets hoger en de externe inhuur naar verhouding iets lager. Ook vallen de effecten van de CAO-verhogingen hoofdzakelijk in het tweede halfjaar.²

De dalende trend in inhuurkosten zet zich naar verwachting door in het tweede halfjaar. Overige personeelskosten liggen naar verwachting in het tweede halfjaar wat hoger dan in het eerste halfjaar, vooral door het zwaartepunt van nog te volgen opleidingen in het vierde kwartaal.

De afschrijvingen liggen naar verwachting in het tweede halfjaar lager dan in het eerste halfjaar. Een aantal activa bereiken het einde van hun theoretische economische levensduur.

Vervangingsinvesteringen zullen naar verwachting niet meer in 2025 plaatsvinden.

De overige kosten liggen naar verwachting iets hoger dan in het eerste halfjaar.

² Bron CAO SGO 2025-2027

Transitiekosten 2025

De resultaten 2025 zijn geschoond voor directe transitiekosten (tot eind juni 2025 44.000 euro voor ORadvies, juridisch advies, extra inhuur als direct gevolg van de transitie etc.) Deze worden direct doorbelast aan de GR-gemeenten. In verband met de transitie is dit jaar nog wel sprake van hogere kosten voor inhuur in plaats van dienstverband, onder andere door de externe inhuur van een controller en bewindvoerder.

De verder begrote transitiekosten komen in deze begroting voor de Stichting de GKB niet terug. Deze worden meegenomen in de actualisatie van het oorspronkelijke liquidatieplan/de liquidatiebegroting voor de Gemeenschappelijke Regeling. (Die kan nu nog niet opgeleverd worden omdat hiervoor o.a. nog een bouwkundige inventarisatie gemaakt moet worden van het onroerend goed)

Openingsbalans 1-1-2026

BALANS		Stichting	
in /		01-01-2026	
ACTIVA		01-01-2026	
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Investerings met een economisch nut	1)		344.675
Financiële vaste activa			
Leningen u/g	2)	2.000.000	
Doorlopende kredieten	3)	75.000	
Voorziening incurante leningen	4)	-60.000	
			2.015.000
Totaal vaste activa			2.359.675
Viottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op openbare lichamen	5)	2.166.405	
Clientgelden	6)	1.050.000	
Overige vorderingen			
			3.216.405
Liquide middelen	7)		1.678.646
Overlopende activa			
Totaal viottende activa			4.895.051
TOTAAL ACTIVA			7.254.726
PASSIVA		Stichting	
01-01-2026		01-01-2026	
Vaste passiva			
Eigen vermogen			
Algemene reserve	8)		
Weerstandvermogen	9)	1.374.300	
Gerealiseerd resultaat na bestemming			
Bestemmingsreserve mobiliteit	10)	34.261	
Bestemmingsreserve ICT investeringen	11)	200.000	
Totaal eigen vermogen			1.608.561
Voorzieningen	12)	279.760	279.760
Langlopende leningen	13)		1.400.000
Totaal vaste passiva			3.288.321
Netto-viottende schulden			
Doorbetalen	14)	750.000	
Schulden aan kredietinstellingen			
Overige schulden			
Gelden van derden	15)	1.050.000	1.800.000
Overlopende passiva			
Vooruitontvangen SHV	16)	2.166.405	
Overige			2.166.405
Totaal viottende passiva			3.966.405
TOTAAL PASSIVA			7.254.726

Figuur 2 - Geprognostiseerde openingsbalans



Toelichting Balansposten

1) Materiële vaste activa

- a. Bestaande hardware in GR geprognoseerde boekwaarde 140k ultimo 2025
- b. Bestaande inventaris in GR geprognoseerde boekwaarde 123k ultimo 2025, +20k kleine vervangingsinvesteringen nog in 2025
- c. Bestaande huurdersverbeteringen in GR geprognoseerde boekwaarde 61k

2) **Leningen u/g** - Per 30/06/25 is de waarde van de leningen portefeuille 2.148k EUR, de afname in het eerste halfjaar van 2025 is circa 166k, verwachte waarde ultimo 2025 circa 2.000k EUR.

3) Per 30/06/2025 is de waarde van de **doorlopende kredieten (DK)** 104k eur, de afname in het eerste halfjaar 2025 is circa 30k en in principe worden geen nieuwe DK's verstrekt, verwachte waarde circa 75k EUR.

4) **Voorziening incurante leningen** bedraagt 60k ultimo 2024. Verwachting is dat dit afdoende is per ultimo 2025.

5) **Vorderingen op openbare lichamen** – de facturering aan deelnemende gemeenten vindt ieder halfjaar op voorschotbasis plaats. Per 1-1-2026 bestaat er dus een vordering op de deelnemende gemeenten. (en aan de andere kant van de balans een verplichting voor nog te verrichten werkzaamheden).³

6) **Cliëntgelden**, betreft middelen van cliënten gestald op verzamelrekeningen op naam van de GKB. Hier tegenover staat een verplichting van gelijke grootte.

7) **Liquide middelen** – betreft de girale en contante middelen ter onmiddellijke beschikking van de GKB. De GKB zal zekerheidshalve ook over een aanvullende rekeningcourant faciliteit moeten beschikken. De liquide middelen dienen ook ter dekking van de te verrichten doorbetalingen. In februari en juli, zal de liquiditeitspositie van de GKB op zijn gunstigst zijn, als de voorschotfacturen betaald worden. Het gestorte eigen- / weerstandsvermogen is hier al inbegrepen in de liquide middelen.

8) **Algemene reserve** – In de presentatie van de openingsbalans is dus leeg gelaten. Er is voor gekozen het te storten vermogen te presenteren als weerstandsvermogen en de Algemene reserve om de cumulatieve resultaten weer te geven. Dit om lezers makkelijker in de gelegenheid te stellen scenario's te verwerken.

9) **Weerstandsvermogen** – het te storten weerstandsvermogen bij aanvang van Stichting De GKB. NB ook de algemene reserve wordt ook tot het weerstandsvermogen gerekend. NB de aanname is hier dat het weerstandsvermogen op 1 januari 2026 aanwezig en gestort is.

10) **Bestemmingsreserve mobiliteit** – een in de GR gecreëerde bestemmingsreserve t.b.v.

³ De vordering in verband met de bevoorschottingsfacturen aan de deelnemende gemeenten per 1 januari bevat de helft van de begrote omzet voor het jaar voor: de vergoeding per kredietaanvraag, de schuldhulpverlening, budgetbeheer, budgetcoaching, extra begeleiding jongeren en nazorg.

In 2026 loopt de vergoeding voor beschermingsbewind via de bijzondere bijstand, daarnaast is er de omzet van zogenoemde zelfbetalers die maandelijks direct aan de GKB betalen, de vergoedingen in de categorie projecten worden separaat gefactureerd.

arbeidsmobiliteit.

- 11) Bestemmingsreserve ICT investeringen** – Bestemd vermogen voor noodzakelijke investeringen in ICT.
- 12) Voorzieningen** – Betreft de voorzieningen voor vakantie-uren en verlofsparen.
- 13) Langlopende leningen** – Betreft de tot 2030 lopende bullit lening bij de BNG, waarvan we hebben aangenomen dat deze kan worden meegenomen naar de Stichting de GKB.
- 14) Doorbetalingen** – betreft doorbetalingen aan schuldeisers te doen door de GKB
- 15) Gelden van derden** – betreft de verplichting jegens cliënten uit hoofde van voorheen beheerde middelen (zie punt 6)
- 16) Vooruitontvangsten SHV** – betreft de verplichting aan deelnemende gemeenten tot verrichten van schuldhelpverlening welke per voorschot gefactureerd is.

Financiering Stichting De GKB

Weerstandvermogen (Eigen vermogen)

De gemeenschappelijke regeling GKB heeft praktisch geen eigen vermogen. De afgelopen jaren zijn de opgelopen verliezen door de GR gemeenten aangevuld zodat het eigen vermogen niet structureel negatief werd.

Doelstelling van alle betrokken partijen is de totstandkoming van een financieel robuuste stichting. Een stichting die “haar eigen broek op kan houden”. Een stichting die in staat is zelfstandig te opereren, tegenvallers kan opvangen en kan blijven investeren om de dienstverlening richting inwoners van de deelnemende gemeenten continue te verbeteren. Om echt zelfstandig te opereren zijn twee zaken van belang: Op korte termijn reserves of garanties om tegenvallers op te vangen en op lange termijn een gezonde exploitatie die de middelen genereert om reserves op te bouwen of aan te vullen en investeringen te doen.

In de openingsbalans van de Stichting is eigen vermogen opgenomen. Dit eigen vermogen bestaat uit een door de GR gemeenten toegezegde vermogensstorting á 766.800 EUR. Daarnaast is het volledige bedrag van de zogenoemde bovenformatieve formatie-bijdrage opgenomen. Deze bijdrage zou gedurende de eerste drie jaren, door de GR gemeenten worden gedaan om de Stichting in de gelegenheid te stellen haar organisatie in te richten naar de nieuwe omstandigheden. De hierna gepresenteerde berekening van het benodigde beschikbare weerstandvermogen van de stichting De GKB geeft de noodzaak weer van het uitgangspunt om beide bijdragen vanaf de start mee te nemen als eigenvermogen.

De bovenformatieve formatie-bijdrage was in eerder opgeleverde rapporten uiteindelijk begroot op 807.500 EUR: 297.500 EUR in de eerste twee jaren en 212.500 in het derde jaar. De OR van de GR GKB heeft zich in de laatste gesprekken met het bestuur van de GR op het standpunt gesteld dat zij deze bijdrage graag vooraf en onvoorwaardelijk als noodzakelijk eigen vermogen ter ondersteuning van de robuustheid van de stichting gestort zou zien.

Het totaal door de drie GR gemeenten ter beschikking te stellen eigen vermogen komt hiermee op 1.574.300 euro. In deze meerjarenbegroting laten we zien wat dit betekent voor de Stichting.

De GKB kampt met ernstig verouderde ICT-systemen en investeringen hierin zijn op korte termijn noodzakelijk. We stellen daarom voor tweehonderdduizend euro van het eigen vermogen te bestempelen als bestemmingsreserve ICT investeringen, dit wil zeggen dat deze middelen alleen aangewend mogen worden voor dit doel.

Er bestaat nog een Bestemmingsreserve mobiliteit á 35k EUR welke naar verwachting niet wordt gebruikt in 2025 en mee zal gaan naar de Stichting.

Gebaseerd op de methodiek gehanteerd door de Stadsbank Oost Nederland (SON) ⁴ hebben we voor de Stichting de GKB een inschatting gemaakt van het benodigde beschikbare **weerstandsvermogen**. Tot het weerstandsvermogen wordt het eigen vermogen waarover vrij beschikt kan worden om tegenvallers op te kunnen vangen gerekend, inclusief het nog niet verwerkte resultaat van het betreffende boekjaar. Voor de GKB is dit het gehele eigen vermogen, minus de bestemmingsreserves. De bestemmingsreserves zijn altijd geoormerkt voor een specifieke bestemming en kunnen in beginsel niet worden gebruikt om tegenvallers op te vangen.

Het benodigde weerstandvermogen wordt bepaald op basis van een inventarisatie van risico's. Van elk significant risico wordt een inschatting gemaakt van de kans dat de gebeurtenis zich voordoet en de financiële impact als de gebeurtenis zich voordoet. Onderstaand zijn de verschillende categorieën in tabellen weergegeven.

Kans Categorie	Frequentie	Impact
1	1 keer per 10 jaar of minder vaak	10%
2	1 keer per 5 tot 10 jaar	30%
3	1 keer per 2 tot 5 jaar	50%
4	1 keer per 1 tot 2 jaar	70%
5	1 ker per jaar of vaker	90%

Figuur 3 - Kans categorieën

Risicobedrag bandbreedte				risicobedrag
A	Tussen 0% en 0,2%	-	16.063,68	8.031,84
B	Tussen 0,2% en 0,5%	16.063,68	40.159,20	28.111,44
C	Tussen 0,5% en 1,0%	40.159,20	80.318,39	60.238,79
D	Tussen 1% en 2%	80.318,39	160.636,78	120.477,59
E	Tussen 2% en 5%	160.636,78	401.591,95	281.114,37
F	Groter dan 5%	401.591,95		401.591,95

Figuur 4 - Risicobandbreedtes

Risico's worden uitgedrukt in een bandbreedte categorie, uitgedrukt als een percentage van de totale begroting.

⁴ Met als basis het eerder genoemde Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies

Voor de Stichting de GKB zijn in een eerste risico inventarisatie de volgende risico's onderkend:

Begrotingsgetal	8.031.839,00			
Risico	Categorie kans	Categorie impact		
Ongedekte kosten door wegvallende dienstverlening aan deelnemende gemeenten (insourcing)	5,00	F	0,90	361.432,76
Ongedekte kosten door omzetting zelfbetalers bij omzetting	4,00	F	0,70	281.114,37
Schade en verliezen als gevolg van risico's van materieel belang	3,00	D	0,50	60.238,79
Extra werkzaamheden voor aanpassing werkprocessen, administratieve werkzaamheden en planning & control	4,00	D	0,70	84.334,31
Kosten afwikkeling voormalig dienstverband	5,00	D	0,90	108.429,83
Schade door grootschalig ICT falen	4,00	E	0,70	196.780,06
Meer/langer uitval door ziekte na transitieperiode	5,00	E	0,90	253.002,93
Huisvestingsrisico (huurstijging/verhuizing)	1,00	E	0,10	28.111,44
langere remweg effect doorberekenen kostenstijgingen	4,00	F	0,70	281.114,37
				1.654.558,83

Figuur 5 - Onderkende risico's

Opvallend, maar niet vreemd tijdens de start van de Stichting, is dat de onderkende risico's zijn ingeschat met een hoge waarschijnlijkheid van voordoen en een relatief hoge impact. De genoemde risico's zijn die risico's die de Stichting niet tegen acceptabele lasten kan verzekeren of anderszins in voldoende mate kan verminderen.

In deze risicoafwegingen is het effect van tijdelijke fte's boven formatie door wegvallen omzet meegerekend, net als het niet meteen door kunnen belasten van verliezen (lees niet kostendekkende tarieven in een lopend jaar)

De verhouding tot het benodigde weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in verhouding tot het beschikbare eigen vermogen. Het weerstandsvermogen wordt in de door SON gebruikte methodiek bestempeld als voldoende wanneer het zich binnen een bandbreedte van 1 tot 1,4 maal het benodigde weerstandsvermogen bevindt.

In de onderstaande tabel is te zien dat het weerstandsvermogen in eerste instantie onder deze gewenste bandbreedte zit en zich gedurende de komende jaren naar de bovenkant van deze bandbreedte beweegt.

	01-01-2026	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028
Beschikbaar als weerstandsvermogen	1.374.300,00	1.665.119,99	2.037.834,60	2.429.803,29
Benodigd weerstandsvermogen	1.654.558,83	1.654.558,83	1.654.558,83	1.654.558,83
Weerstandratio	0,83	1,01	1,23	1,47

Figuur 6 - Ontwikkeling weerstandsvermogen

Het is belangrijk op te merken dat als één of meer van deze risico's zich voordoet, iets wat op basis van de gemaakte inschatting bijna onvermijdelijk is in de komende jaren, dat dit direct ten laste komt van het beschikbare weerstandsvermogen. We merken hierbij ook op dat de risico's dynamisch zijn en jaarlijks opnieuw herijkt moeten worden. Dat kan betekenen dat in de toekomst meer of minder weerstandsvermogen noodzakelijk is afhankelijk van de gedetecteerde risico's en de daaraan gekoppelde wegingsfactor.

Vreemd vermogen

BNG

De GR GKB is op dit moment gefinancierd met vreemd vermogen in de vorm van een lange lopende lening van 1,4 miljoen euro aflopend in 2030 en een rekeningcourant faciliteit á 5,5 miljoen euro bij de Bank Nederlandse Gemeenten.

Langlopende lening

Ook Stichting de GKB zal vreemd vermogen nodig hebben voor haar financiering. De huidige lang lopende lening zou zij van de GR kunnen overnemen, dit zou haar voor de eerste jaren voorzien van structurele financiering tegen gunstige voorwaarden.

Er dient rekening mee gehouden te worden dat deze lening in 2030 in zijn geheel ineens terugbetaald moet worden. De Stichting moet dus op dat moment over voldoende liquide middelen beschikken om dit te doen. Hetzij door voldoende liquide middelen op te bouwen, hetzij door tijdig een nieuwe lening aan te trekken.

Rekening Courant

Naast de langlopende lening beschikt de GR over een rekening courant faciliteit á 5,5 miljoen euro. In het voorliggende scenario zou de Stichting de GKB geen structureel beroep op de rekening courant faciliteit hoeven te doen. Vanwege de manier waarop zij de eerste jaren financieel gestructureerd zal zijn, achten wij het noodzakelijk dat zij wel een beroep kan doen op een dergelijke faciliteit.

De GKB factureert de deelnemende gemeenten ieder halfjaar per voorschotfactuur. In januari factureert zij circa zes maanden ineens aan de deelnemende gemeenten, in het beste scenario ontvangt zij in februari de gelden. Ongeacht of zij deze gelden tijdig ontvangt, zal de Stichting salarissen en crediteuren moeten betalen.

Dekking door Garanties Gemeenten

Uit verkennende gesprekken is tot op heden de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) als meest passende verstrekker van vreemd vermogen voor de Stichting naar voren gekomen. De BNG kan enkel financiering verstrekken als er sprake is van een garantiestelling door één of meer Nederlandse gemeenten of provincies.

De drie GR gemeenten hebben zich bereid verklaard garant te staan gedurende het eerste jaar of zolang als nodig is. Dat betekent dat de Stichting de GKB in 2026 zal moeten verkennen hoe deze garanties in de toekomst vorm gegeven kunnen worden. Dit komt t.z.t. terug op de agenda van de Raad van Publiek Belang van de stichting.

Begroting 2026 – 2028

De meerjarenbegroting is in hoofdlijnen gebaseerd op de situatie in de GR in het eerste halfjaar 2025. Hieronder gaan we meer gedetailleerd in op de verschillen tussen de huidige situatie en de begroting 2026. De begrotingen 2027 en 2028 zijn vooral een voortzetting van de in 2026 ingezette richting.

Het eerste halfjaar van 2025 is als uitgangspunt genomen voor de begrotingen van de komende jaren. We zijn van mening dat dit positief realistisch is, echter de verzelfstandigde GKB staat ook voor aanzienlijke risico's. Het wegvallen van één of meer gegevens, het uitvallen van sleutelfiguren in de organisatie en het onverwacht extern moeten inhuren van mensen, kan voor aanzienlijke tegenvallers zorgen.

Verlies & Winst	Forecast 2025	Begroting 2026	plan 2027	plan 2028
BATEN				
Kredietverlening (KV) *	159.448,00	350.000	364.000	378.560
Schuld oplossen (TSO)**	2.340.498,00	2.412.042	2.508.524	2.608.865
Budgetbeheer (BBR)	2.740.982,00	2.824.768	2.937.759	3.055.269
Beschermingsbewind (OBS)	2.112.930,00	2.111.028	2.195.469	2.283.288
Projecten (P)	139.896,00	163.000	215.000	215.000
Overig (O)	122.862,00			
Budgetcoaching		65.000	65.000	65.000
Extra begeleiding jongeren		65.000	65.000	65.000
Nazorg		41.000	50.000	50.000
Bijdrage GR leden				
Totaal Opbrengsten	7.616.616,00	8.031.839	8.400.753	8.720.983
LASTEN				
Kosten t.b.v. de omzet	38.716,80	50.000	50.000	50.000
Personeelskosten	5.161.641,70	5.650.000	5.876.000	6.111.040
Inhuurkosten	716.523,50	450.000	468.000	486.720
Overige personeelskosten	189.670,00	260.000	270.400	281.216
Automatisering	536.668,00	540.000	556.200	572.886
Huisvesting	241.323,60	250.000	257.500	265.225
Afschrijvingen	286.437,00	131.019	150.188	152.135
Interest en betalingsverkeer	128.102,00	105.000	105.000	105.000
Algemene kosten	298.166,40	325.000	334.750	344.793
Dotatie voorzieningen				
Bovenformatieve formatie*				
Totaal lasten	7.597.249,00	7.761.019	8.068.038	8.369.014
Saldo van baten en lasten	19.367,00	270.820	332.715	351.969
Onttrekking aan bestemmingsreserve ICT		20.000	40.000	40.000
Resultaat	19.367,00	290.820	372.715	391.969

Toelichting opbrengsten

In 2026 verwachten we dat de opbrengsten voor *kredietverlening* aanzienlijk hoger uitvallen. Hoofdzakelijk vanwege het invoeren van een vergoeding per kredietaanvraag, welke wordt gedempt door het verlagen van de rente op nieuwe leningen en de dalende omvang van de kredietportefeuille.

De opbrengsten voor *BBR en TSO* nemen toe met de reeds besproken tariefsverhoging van 5,16%, voorzichtigheid hebben we rekening gehouden met een daling van de aantallen van 2%.

Bij de opbrengsten van *beschermingsbewind* hebben we rekening gehouden met een stijging van de wettelijke tarieven met drie procent, maar ook met een daling van de aantallen van eveneens drie procent, waardoor de totale opbrengst nagenoeg gelijk blijft.

Vanaf 2025 zet de GKB expliciet in op *budgetcoaching, extra begeleiding van jongeren en nazorg trajecten* om kwetsbare groepen nog beter te bedienen en de effectiviteit van hulpverlening op de lange termijn nog beter te garanderen. We zien echter ook een ontwikkeling waarbij gemeenten dit zelf intern

willen organiseren, in eerste instantie zijn we hier voorzichtig in het inschatten van de opbrengsten van deze activiteiten.

We zijn positief over de verwachte opbrengsten van *preventieprojecten* op de lange termijn. We verwachten hier nog meer inwoners te bereiken en nog effectiever samen te gaan werken met onze ketenpartners, wat ook leidt tot een bescheiden financiële meeropbrengst.

In 2025 is er nog sprake van circa honderdduizend euro aan huuropbrengsten. Omdat het eigendom van het pand in de GR blijft, is hier vanaf 2026 geen sprake meer van.

Toelichting kosten

Onder **kosten ten behoeve van de omzet** zijn de directe kosten van preventieprojecten opgenomen. Dit bevat bijvoorbeeld de inzet van acteurs, technici of ontwikkelaars voor voorstellingen, het opnemen van podcasts of het ontwikkelen van een app.

De **personeelskosten** gaan naar verwachting omhoog in 2026. Enerzijds door een verwachte CAO verhoging en de periodieke verhoging. Daarnaast gaan we er vanuit in 2026 de gewenste verhouding van circa 95% eigen personeel en 5% inhuur. We liggen nu, in augustus 2025, goed op schema om dit in 2026 te bereiken. Sturen op een dergelijke verhouding betekent dat de GKB flexibiliteit moet inbouwen in haar personeelsbestand, deels door te werken met tijdelijke contracten, deels door flexibiliteit in inzetmogelijkheden voor personeel te creëren en een ruimte in haar personeelsbestand te scheppen. Mede vanwege het niet in aftrek kunnen brengen van btw, leidt dit toch tot lagere kosten dan wanneer er wordt ingehuurd. De kosten voor inhuur zijn dan ook aanzienlijk lager begroot voor 2026.

De **overige personeelskosten** stijgen naar verwachting, mede door de stijging in personeel in zijn algemeen, maar voornamelijk ook doordat er meer aandacht moet zijn voor opleidingen van bestaand en uiteraard nieuw personeel.

De **huisvestingskosten** zullen naar verwachting beperkt stijgen, mede doordat er de afgelopen jaren te weinig aandacht is geweest voor de huisvestings situatie. Er zal een inhaalslag gemaakt moeten worden in schoonmaak en klein onderhoud.

In de huisvestingskosten is uitgegaan van een huur van 99.196 EUR per jaar en voor de servicekosten van 45m2 exclusief btw en een gehuurde oppervlakte van 1030 vierkante meter. Op dit moment is de GR GKB eigenaar van 2539 vierkante meter van het pand exclusief gemeenschappelijke ruimtes, waarvan zij 878 vierkante meter verhuurt aan het OV-bureau. Hierdoor ligt het totale deel van de kosten van het pand waarvoor de GR GKB nu staat, aanzienlijk hoger dan in 2026 voor de Stichting de GKB. Ondanks het feit dat de GKB straks huur verschuldigd is, blijven de totale huisvestingskosten naar verwachting op een vergelijkbaar niveau.

De **afschrijvingen** dalen door het wegvallen van de afschrijvingen op het gebouw met circa 112 duizend euro en doordat een aanzienlijk deel van de activa in 2025 volledig afgeschreven is. In de tweede helft van 2026 gaan we naar verwachting grote investeringen in de ICT doen en investeringen in de inrichting van het pand. Deze investeringen zijn voor een halfjaar meegerekend in de verwachte afschrijvingen voor 2026. Vanaf 2027 stijgen de afschrijvingen door omdat de investeringen uit 2026 een volledig jaar

afschrijven. Voor 2027 en 2028 is rekening gehouden met beperkte vervangingsinvesteringen van dertigduizend euro per jaar.

De **kosten voor interest en betalingsverkeer** nemen naar verwachting af door het dalen van de behoefte aan externe financiering. Wel is rekening gehouden met een mogelijke stijging van het rentepercentage dat aan de stichting in rekening wordt gebracht.

Voor 2027 en 2028 is rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de personeelsgerelateerde kosten van 4% per jaar en de overige kosten met 3%, met uitzondering van de kosten t.b.v. de omzet. Deze worden 1-op-1 doorbelast in de opbrengsten van projecten en zijn daarmee niet relevant.

Cashflow

Om levensvatbaar te zijn op lange termijn is het uiteraard noodzakelijk dat de tarieven van de stichting kostendekkend zijn. Dat wil niet altijd zeggen dat er voldoende middelen zijn om aan alle verplichtingen te voldoen en de gewenste investeringen te kunnen doen.

Op basis van de begrotingen van de baten & lasten en de geprojecteerde balansen voor de komende jaren zijn onderstaande kasstroomoverzichten opgesteld.

Kasstroomoverzicht	2026	2027	2028
Kasstroom uit operationele activiteiten	290.820	372.715	391.969
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	131.019	150.188	152.135
Veranderingen in Werkkapitaal			
Financiële vaste activa	-	-	-
Vorderingen op openbare lichamen	2.166.405	-	-
Overige vorderingen	-	-	-
Overlopende activa			
Voorzieningen	11.190	11.170	12.085
Vlottende schulden	800.000	-	-
Overlopende passiva	-2.166.405	-	-
Mutaties in bestemmingsreserves	-20.000	-40.000	-40.000
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.213.029	494.072	516.188
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa	-297.000	-30.000	-30.000
Desinvesteringen in materiële vaste activa			
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-297.000	-30.000	-30.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aangetrokken gelden	-	-	-
Aflossingen	-	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-
Mutatie liquidemiddelen	916.029	464.072	486.188
Saldo per 1-1-2026	1.678.646	2.594.675	3.058.747
Saldo per 31-12-2026	2.594.675	3.058.747	3.544.935
	916.029	464.072	486.188

Deze kasstroomoverzichten zijn een versimpelde weergave van de werkelijkheid. In de onderliggende balansen is ervan uitgegaan dat het niveau van de meeste balansposten stabiel blijft over de jaren. In werkelijkheid zullen hier van jaar op jaar schommelingen in zijn maar over meerdere jaren zullen de meeste van deze schommelingen elkaar opheffen.

Belangrijke aannames hier zijn dat de omvang van de lening portefeuille zich stabiliseert op het verwachte niveau van 2026. Een groei van de uitstaande leningen zal een negatieve kasstroom tot gevolg hebben en een verder krimp van de uitstaande leningen zal in de eerste jaren tot een hogere kasstroom leiden.

De weergegeven kasstroom voor 2026 wijkt af van 2027 en 2028. De kasstroom 2026 ziet op de mutaties tussen de balans per 1-1-2026 en die per 31-12-2026. De overige jaren zien op het verschil tussen de balans per 31-12 van het betreffende jaar en het voorgaande jaar.

Een subtiel verschil, maar wel relevant. Waar we veronderstellen dat er op 1 januari een vordering en verplichting ontstaan vanwege de bevoorschottingsfactuur voor het eerste half jaar, veronderstellen we per 31 december van het jaar dat er geen vordering of verplichting meer bestaat, van daar de grote, elkaar opheffende mutaties in het werkkapitaal.

Op 1 januari 2026 nemen we aan dat de stichting geen overige schulden heeft, terwijl er op 31 december van dat jaar wel overige schulden zullen zijn (denk aan crediteuren, te betalen loonheffing en pensioenen), in het eerste jaar leidt dit tot een positieve kasstroom.

Bijlagen

Bijlage 1 Geprognoteerde balans ultimo 2026, 2027 en 2028

		Stichting			Stichting
ACTIVA		31-12-2026	PASSIVA		31-12-2026
Vaste activa			Vaste passiva		
Materiële vaste activa			Eigen vermogen		
Investerings met een economisch nut		510.656	Algemene reserve		
			Weerstandvermogen	1.374.300	
			Gerealiseerd resultaat na bestemming	290.820	
			Bestemmingsreserve mobiliteit	34.261	
			Bestemmingsreserve ICT investeringen	180.000	
			Totaal eigen vermogen		1.879.381
		2.015.000	Voorzieningen	290.950	290.950
Totaal vaste activa		2.525.656	Langlopende leningen		1.400.000
			Totaal vaste passiva		3.570.331
Vlottende activa			Netto-vlottende schulden		
Vorderingen			Doorbetalings	750.000	
Vorderingen op openbare lichamen			Schulden aan kredietinstellingen		
Clientgelden	1.050.000		Overige schulden	350.000	
Overige vorderingen			Gelden van derden	1.050.000	
		1.050.000	Crediteuren	450.000	2.600.000
			Overlopende passiva		
Liquide middelen		2.594.675	Vooruitontvangen SHV	-	
			Overige		-
Overlopende activa			Totaal vlottende passiva		2.600.000
Totaal vlottende activa		3.644.675			
TOTAAL ACTIVA		6.170.331	TOTAAL PASSIVA		6.170.331

	Stichting	
ACTIVA	31-12-2027	
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Investerings met een economisch nut		390.468
Financiële vaste activa		
Leningen u/g	2.000.000	
Doorlopende kredieten	75.000	
Debiteurenvoorziening	-60.000	
		2.015.000
Totaal vaste activa		2.405.468
Vlottende activa		
Vorderingen		
Vorderingen op openbare lichamen		
Clïëntgelden	1.050.000	
Overige vorderingen		
		1.050.000
Liquide middelen		3.058.747
Overlopende activa		
Totaal vlottende activa		4.108.747
TOTAAL ACTIVA		6.514.216

	Stichting	
PASSIVA	31-12-2027	
Vaste passiva		
Eigen vermogen		
Algemene reserve		290.820
Weerstandvermogen		1.374.300
Gerealiseerd resultaat na bestemming		372.715
Bestemmingsreserve mobiliteit		34.261
Bestemmingsreserve ICT investeringen		140.000
Totaal eigen vermogen		2.212.096
Voorzieningen		302.120
		302.120
Langlopende leningen		1.400.000
Totaal vaste passiva		3.914.216
Netto-vlottende schulden		
Doorbetalings		750.000
Schulden aan kredietinstellingen		
Overige schulden		350.000
Gelden van derden		1.050.000
Crediteuren		450.000
		2.600.000
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen SHV		
Overige		-
Totaal vlottende passiva		2.600.000
TOTAAL PASSIVA		6.514.216

	Stichting	
ACTIVA	31-12-2028	
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
Investerings met een economisch nut		268.334
Financiële vaste activa		
Leningen u/g	2.000.000	
Doorlopende kredieten	75.000	
Debiteurenvoorziening	-60.000	
		2.015.000
Totaal vaste activa		2.283.334
Vlottende activa		
Vorderingen		
Vorderingen op openbare lichamen		
Clïëntgelden	1.050.000	
Overige vorderingen		
		1.050.000
Liquide middelen		3.544.935
Overlopende activa		
Totaal vlottende activa		4.594.935
TOTAAL ACTIVA		6.878.269

	Stichting	
PASSIVA	31-12-2028	
Vaste passiva		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	663.535	
Weerstandsvermogen	1.374.300	
Gerealiseerd resultaat na bestemming	391.969	
Bestemmingsreserve mobiliteit	34.261	
Bestemmingsreserve ICT investeringen	100.000	
Totaal eigen vermogen		2.564.064
Voorzieningen	314.205	314.205
Langlopende leningen		1.400.000
Totaal vaste passiva		4.278.269
Netto-vlottende schulden		
Doorbetalings	750.000	
Schulden aan kredietinstellingen		
Overige schulden	350.000	
Gelden van derden	1.050.000	
Crediteuren	450.000	
		2.600.000
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen SHV		
Overige		-
Totaal vlottende passiva		2.600.000
TOTAAL PASSIVA		6.878.269

Bijlage 2 Overzicht Materiële vaste activa 2026

Activa per 1 januari 2026	Verbouwing kantoren (huurdersinvestering)	Automatisering	Inventaris	Totaal
Boekwaarde	60.993,30	139.961,15	143.720,72	344.675,17
Investerings	-	200.000,00	97.000,00	297.000,00
Afschrijvingen	-18.193,92	-67.776,81	-45.048,32	-131.019,05
Boekwaarde per 31 december 2026	42.799,38	272.184,34	195.672,40	510.656,12