

Perspectief nota

2026

Gemeente
Hardeberg

Datum

27 mei 2025

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Perspectief Hardenberg	4
Financieel Perspectief Hardenberg	14
1 Financiën.....	18
1.1 Financiële uitgangspunten.....	18
1.2 Uitkomst begroting na meibrief	19
1.3 Uitkomst geactualiseerde begroting	19
1.4 Actualisatie Kansen- en investeringenagenda.....	20
1.5 Financiële soliditeit	24
2 Reëel begroten van Kansen en Investerings agenda.....	27
2.1 Kansen en Investeringsoverzicht	27
2.2 Planning in relatie tot capaciteit.....	28
2.3 Circulariteit	30

Inleiding

In de Financiële Verordening (art. 4) van de gemeente Hardenberg is opgenomen dat het college elk jaar vóór 1 juli een perspectiefnota aan de raad stuurt. In deze nota doet het college een voorstel voor het beleid en voor de financiële kaders van de begroting voor het volgende begrotingsjaar en de meerjarenbegroting. De raad geeft zijn algemene beschouwingen over het voorgestelde beleid en stelt de (financiële) uitgangspunten (kaders) voor de meerjarenbegroting vast.

Na de behandeling van de Perspectiefnota 2025 in de Raad, heeft het college als belangrijk uitgangspunt voor de Begroting 2025 benadrukt: de uitvoering van onze basistaken op orde houden en financiële ruimte in de begroting behouden om voort te bouwen op onze ambities. Plus een beperkte inzet van de algemene reserve om onze ambities te verwezenlijken. De perspectiefnota 2026 is gericht op een structureel (reëel) sluitende begroting.

Bij het opstellen van de Perspectiefnota 2026 hebben we gebruik gemaakt van de basis die vorig jaar in de perspectiefnota 2025 gelegd is. Daarnaast heeft het collegeprogramma "oog voor elkaar, blik op de toekomst" als basis gediend. De kansen- en investeringsagenda en geformuleerde uitgangspunten zijn het vertrekpunt. De Perspectiefnota is het startdocument voor het opstellen van de Programmabegroting 2026. In de Perspectiefnota worden de belangrijkste opgaven van de gemeente Hardenberg voor de komende jaren beschreven om te komen tot landstad Hardenberg.

Om de geschetste ontwikkelingen nog meer in verbinding te brengen met de visie op de (middel)lange termijn en aandacht te hebben voor groei én bloei is in 2024 een kansen- en investeringsagenda opgesteld. In de kansen- en investeringsagenda zijn ook de financiële gevolgen daarvan in beeld gebracht, waarmee de financiële transparantie van het meerjarenperspectief is vergroot. Bij het opstellen van de Kansen- en investeringsagenda heeft het college de volgende afwegingscriteria benoemd voor het aanbrengen van een prioritering:

1. Toekomstbestendige investeringen
2. Ambities, lange termijn

Met het toevoegen van de investeringen uit de kansen- en investeringsagenda aan de begroting is vorig jaar het financieel meerjarenperspectief geactualiseerd. De kansen- en investeringsagenda moet worden gezien als dynamisch document dat ieder jaar wordt aangepast aan de laatste stand van zaken. De uitkomst hiervan is beschreven in paragraaf 1.4.

In deze perspectiefnota schetsen we in de inleiding het perspectief van Hardenberg, het gewenste toekomstbeeld waar we naar toewerken en de speerpunten daarin voor de komende periode. Ook de ontwikkelingen in onze omgeving en de invloed daarvan op onze gemeente en onze gemeentelijke organisatie worden hier beschreven. Het gaat nadrukkelijk om een perspectief op hoofdlijnen. De investeringen die hieraan bijdragen zijn beschreven in de Kansen- en Investeringsagenda. De effecten op onze begrotingsprogramma's worden nader uitgewerkt in de begroting 2026.

In hoofdstuk 1 wordt het financieel perspectief van de gemeente geschetst. Dat doen we aan de hand de uitkomsten van de meibrief, die als vertrekpunt wordt genomen. Daarna wordt achtereenvolgens de autonome ontwikkelingen, de knelpunten bestaand beleid en het nieuw beleid beschreven, wat uiteindelijk leidt tot een nieuw financieel perspectief.

Perspectief Hardenberg

Onze gemeente is een sterk en verbindend streekcentrum, met een verzorgingsgebied van 100.000 inwoners en bezoekers. Een groeiende grensgemeente gelegen tussen drie regio's met ruimte als troefkaart. Onze economie is sterk en concurrerend.

In de bedrijfssectoren agro-food, innovatieve maakindustrie en onze bloeiende vrijetijdssector maakt onze gemeente (boven)regionaal het verschil. We investeren in een goed vestigingsklimaat.

We zijn economisch en als verkeersknooppunt van betekenis, sterk verbonden met de omliggende regio's. Wij koersen op veilige en duurzame verbindingen naar Zwolle, Twente, Groningen (Nedersaksenlijn) en Duitsland. Een aantrekkelijke Stationsomgeving in Hardenberg en goed ingerichte vervoersknoop-punten met mobiliteitshubs zorgen ervoor dat regionale bereikbaarheid aansluit op een bereikbaar platteland en leefbare kernen.

De driehoek wonen, werken en ons voorzieningenniveau ontwikkelen wij in balans. De transities rondom energie, klimaat, platteland en binnensteden gebruiken we als kans om onze positie als streekcentrum te versterken.

In de grootste plaatsen Hardenberg en Dedemsvaart zijn stedelijke voorzieningen met een regionaal verzorgingsgebied. Wij realiseren bruisende en multifunctionele centra die ons visitekaartje zijn voor (nieuwe) inwoners, bezoekers en bedrijven. Ons theater gaat deel uitmaken van een aantrekkelijk verblijfsgebied. Het centrum van Hardenberg is door het Vechtpark nauw verbonden met de Vecht. Het gezondheidspark, het ziekenhuis en de sportboulevard versterken elkaar. Het station wordt een regionaal knooppunt en het stationsgebied vormen we om naar een dynamisch woon- en werkgebied met ruimte voor binnenstedelijke activiteiten, onderwijs en innovatief ondernemerschap. Het nieuwe centrum van Dedemsvaart heeft een prettig winkel- en ontmoetingsklimaat met de mooie vaart als blikvanger. Nieuwe woongebieden in Dedemsvaart bieden een woonomgeving dat het segment opvult tussen het stadse wonen in Zwolle en het landelijke wonen in kleinere dorpen.

Verweven stad en land en voorzieningen op maat

Zoals beschreven in onze Omgevingsvisie is er sprake van een gelaagdheid in de voorzieningen voor de grotere stedelijke centra, de middelgrote centra en de kernen op het platteland. Hardenberg en Dedemsvaart hebben een regionale en bovenlokale functie en bijbehorende voorzieningen.

Bergentheim, Balkbrug, Gramsbergen en Slagharen vormen een middengroep met vooral basisvoorzieningen, soms aangevuld met specifieke voorzieningen. De andere 23 kernen hebben het karakter van plattelandskernen. Kwaliteit van leven en noaberschap staat in onze dorpen en buurtschappen voorop. Goede bereikbaarheid garandeert de nabijheid van stedelijke voorzieningen die niet in de kern zelf aanwezig zijn.

Vitale gemeenschappen

Onze samenleving is veerkrachtig. Ze bestaat uit sterke gemeenschappen waarin mensen zelf verantwoordelijkheid nemen en omzien naar elkaar. In onze samenleving hebben inwoners zelf regie op hun fysieke gezondheid, hun mentale welbevinden en een betekenisvol bestaan. We werken aan een vitale samenleving waarin iedereen meedoet en de kans krijgt zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Met activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld sport, cultuur en welzijn die beoefend

worden in toekomstbestendige maatschappelijke accommodaties. Samen met maatschappelijke organisaties en andere netwerkpartners, onze inwoners en ondernemers blijven we hieraan bouwen.

Er is al veel bereikt

Vanuit onze bovenlokale positie is fors en langjarig geïnvesteerd in het versterken van onze sociaaleconomische structuur, ons voorzieningenniveau en daarmee onze vitaliteit. De afgelopen jaren hebben we hierin al veel bereikt. Het tempo waarin we woningen bouwen is onderscheidend in de regio, onze economie is krachtig gegroeid, de arbeidsparticipatie is hoog en de werkloosheid ligt onder het landelijke gemiddelde. Samen met inwoners en ondernemers hebben we hard gewerkt aan toekomstbestendige voorzieningen in onze kernen. Er is al veel geïnvesteerd in leefbaarheid, maatschappelijke voorzieningen, het verenigingsleven, sport en onderwijs. Onze gemeente floreert en dit is van grote betekenis voor Noordoost- Overijssel. Mede dankzij onze succesvolle lobby voor de groei die we doormaken en het getoonde elan hebben we als partner een belangrijke positie verworven in de regio. Tegelijk is de samenwerking met de regio Zwolle, Drenthe, Twente en Duitsland belangrijk voor de realisatie van de Hardenbergse ambities. Ook hebben we een ingang gecreëerd bij het rijk voor het realiseren van maatschappelijke opgaven. Als het gaat om aansprekende thema's als 'wonen', de 'ontwikkeling van werklocaties', een 'aantrekkelijke stationsomgeving' en de beoogde Nedersaksenlijn staan we goed op de kaart in de regio, bij de provincie en het rijk.

Samenspel tussen de opgaven

Ons toekomstbeeld staat als een huis. Bij ons DNA past dat we de komende periode met ondernemerschap blijven toewerken aan de ambitieuze doelen van onze gemeente. Lef tonen en initiatief nemen om de streekfunctie voor ons verzorgingsgebied verder op de kaart te zetten. Investerings in het woon-, leef- en werkklimaat (groei) fungeren als vliegwiel voor brede welvaart voor onze inwoners. Investerings in onze fysieke leefomgeving vergroten de ontwikkelkansen van de samenleving. Onze inzet op ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid, en sociaaleconomische en maatschappelijke vitaliteit zorgen voor groei en bloei. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De groene en gezonde maatlat (GGM) die door de raad is ontwikkeld, is hierbij een belangrijk instrument.



De twaalf gerichte thema's die opgenomen zijn in onze Kansen- en Investeringsagenda schragen de krachtige ontwikkeldriehoek Wonen, Werken en Voorzieningen. De twaalf thema's vertonen een sterke onderlinge afhankelijkheid en samenhang. De komende jaren blijven we investeren in de woningbouw, werk, het bovenlokale voorzieningenniveau én de voorzieningen die aansluiten op de maatschappelijke behoeften van de kernen. Vanwege de dynamische context waarin we als lokale overheid en samenwerkingspartner opereren, actualiseren we de Kansen- en Investeringsagenda jaarlijks.

De groei vasthouden en doortrekken

Ondanks de complexe maatschappelijke context waarin we ons bevinden, doen wij aan het geschetste eindperspectief waar we naar toewerken geen concessies. Omdat hiermee het beste wordt bereikt voor onze samenleving en voor de regio. Afhankelijk van externe omstandigheden en de ontwikkeling van onze financiële en organisatorische capaciteit moet onze gemeente wel prioriteren in de ambities, het ambitieniveau en de wijze waarop we onze plannen wegzetten in de tijd. Voor de komende periode onderscheiden we de volgende focuspunten voor onze transitie naar een krachtig streekcentrum, de ontwikkeling van onze kernen en de verwevenheid tussen beide.

Transformatie stationsomgeving Hardenberg

In de stationsomgeving Hardenberg komen veel beoogde ontwikkelingen samen. Met name als het gaat om zorg, wonen, onderwijs en (technisch) innovatief ondernemerschap. We creëren daarom op deze plek een kloppend hart en bruisend verblijfsgebied waarin ondernemers hun krachten bundelen in verbinding met het onderwijs, bedrijfsleven en overheden, een vitale broedplaats voor creativiteit en innovatie. Met een levendige mix van werken, voorzieningen en horeca. En een aantrekkelijk woonmilieu voor nieuwe doelgroepen. Voor de ontwikkeling van onze streekfunctie en ons eigen voorzieningenniveau is de ontwikkeling van het station en de stationsomgeving Hardenberg van

cruciale betekenis. Het is een belangrijke spil in de transitie die we samen met onze partners doormaken en waarvoor we vanuit verschillende organisaties de handen ineengeslagen hebben. De krachtige positieve doorwerking hiervan heeft een veel bredere uitstraling dan alleen het stationsgebied zelf. De regio, maatschappelijke instellingen, inwoners en ondernemers in onze hele gemeente profiteren van deze hoogwaardige mobiliteits- en verblijfs-hub, een multimodaal regionaal knooppunt voor vervoer en bezoekers en een belangrijke schakel tussen het centrumgebied, het gezondheidspark en sportboulevard. De transformatie van de stationsomgeving is een belangrijke randvoorwaarde voor de krachtige doorontwikkeling van onze gemeente en kansrijk als het gaat om het verwerven van externe middelen. Dit momentum willen we absoluut benutten. Het recente Rijksbesluit rondom de Nedersaksenlijn kan een vliegwieleffect hebben bij de realisatie van de stationsomgeving.

Investeren op maat in dorpen en buurtschappen

We houden goed oog voor de balans in de investeringen die we doen voor de stedelijke ontwikkeling én de investeringen voor het platteland. Onze kernen vormen vitale gemeenschappen waarin de kwaliteit van leven en positieve gezondheid voorop staat. Onze inwoners hebben zorg voor elkaar. 'Noaberschap' spreekt vanzelf. Dat maakt wonen in onze gemeente zo aantrekkelijk. In sociale netwerken kijken we naar elkaar om. Verenigingen, kerken en instellingen zorgen voor een sterke onderlinge betrokkenheid. Daarbij komt de kracht van vrijwilligers, mantelzorgers en professionals in zorg en ondersteuning. Deze netwerken ondersteunen elkaar. Samenkracht typeert onze samenleving. Dit koesteren we en versterken we.

Inwoners werken, vaak via een plaatselijke belangengroep, samen met verenigingen, ondernemers en onze gemeente aan het aantrekkelijk houden van hun kern. Met de inzet van vrijwilligers worden vaak slimme oplossingen gevonden. Ons vastgestelde kernenbeleid ondersteunt dit. De dorpsvisies beschrijven wat er leeft en speelt, de keuzes die onze inwoners maken voor hun directe woonomgeving, voor hun buurt of wijk. In de afspraken die we met de kernen maken, verbinden we deze plannen waar dit kan met de activiteiten en opgaven van de gemeente en duiden we samen de gewenste ontwikkelroute.

We beschikken reeds over een goed voorzieningenniveau. Vanuit dit vertrekpunt leveren we maatwerk per kern. Rekening houdend met de bestaande schaal van de kernen. Niet alles kan overal. Wat eerder is gerealiseerd vormt niet de garantie dat dit elders op dezelfde wijze mogelijk is. Kernen kunnen ook complementair aan elkaar organiseren. Immers niet in elke kern is nog voldoende draagvlak voor en draagkracht in de lokale gemeenschap voor de exploitatie en instandhouding van een basisschool, een bibliotheek, eigen buitensportaccommodatie of een winkelaanbod. Onze middelen zetten we daarom gericht in, passend bij de opgave en maatschappelijke behoefte van elke specifieke kern. Deze investeringen willen we realistisch plannen en ramen, rekening houdend met een onderzoeks- en voorbereidingsfase voorafgaand aan de daadwerkelijke realisatie.

De exploitatie en/of bemensing van voorzieningen noodzaakt soms tot concentratie van voorzieningen. Waar dit slim en logisch is faciliteren we de bundeling van functies. Dat vraagt soms om creativiteit. In de allerkleinste kernen kunnen maatschappelijke, commerciële, onderwijs-, zorg- en/of sportvoorzieningen in een aantal gevallen samensmelten op één locatie. Bijvoorbeeld in een

'huis van de wijk'. In de dorpshuizen vinden vaak preventieve activiteiten plaats die positief van invloed zijn op gezondheid en welzijn. Bijvoorbeeld dagbesteding en preventieve (welzijns-)activiteiten.

Investeren in maatschappelijke voorzieningen

Ook met onze Integrale Huisvestingsplannen (IHP's) geven wij mede vorm aan het gevraagde maatwerk per kern. De IHP's dragen bij aan de toegankelijkheid, ontwikkeling, verduurzaming en renovatie van sport- en onderwijsaccommodaties. Bij sportaccommodaties hangt de wijze en mate van ondersteuning af van de maatschappelijke meerwaarde van de verenigingssport. Als keuzes gemaakt moeten worden voor de besteding van beperkte financiële middelen, dan prioriteren we op basis van deze maatschappelijke meerwaarde. Als het gaat om onderwijshuisvesting staat er een flink aantal scholen op de planning in het kader van verbouw en nieuwbouw.

We zorgen ervoor dat kernen die aangewezen zijn op elkaars voorzieningen, goed met elkaar zijn verbonden. De bereikbaarheid van voorzieningen is belangrijker dan de onmiddellijke nabijheid van voorzieningen in elke kern.

Leefomgevingskwaliteit

Aan de ambities voor de leefomgeving, duurzaamheid, klimaat en energietransitie geven we op programmatische wijze invulling. De groene en gezonde maatlat, onze nieuwe standaard (in ontwikkeling) voor de ruimtelijke inrichting van de gemeente Hardenberg, onderstreept deze inzet op de kwaliteit van de leefomgeving. Bij de ontwikkeling van woonwijken, bedrijventerreinen en de inrichting van de openbare ruimte is aandacht voor thema's als gezondheid, biodiversiteit, water en klimaat. Zoals bij de ontwikkeling van de Stationsomgeving in Hardenberg waar een multifunctionele plek voor (stedelijk) wonen, werken en openbaar vervoer in een klimaatbestendige groene omgeving ontstaat en bij de woningbouwplannen in Dedemsvaart, Balkbrug en Slagharen Noord. Ook leggen we met onze groene en gezonde maatlat expliciet de verbinding tussen de beoogde ontwikkeling en het omliggende gebied. Hiermee vergroten we de ruimtelijke en landschappelijke kwaliteit en belevingswaarde. Verder zetten we de stap naar een duurzaam en toekomstbestendig energiesysteem in 2050. Een systeem dat klaar is voor de toekomst en waarbij er bijna geen CO-2 uitstoot meer is. In het recent vastgestelde Programma Energie staat wat we hiervoor gaan doen. We richten ons hierbij onder andere op de gebouwde omgeving, bedrijventerreinen en industrie, mobiliteit en de opwek van elektriciteit en duurzaam gas. De programmatische en in de tijd flexibele inrichting van de budgetten, stelt ons mede in staat wendbaar te opereren in de samenwerking met onze partners.

Cultuurvisie

In 2023 is de Cultuurvisie 'De Culturele Blik op Hardenberg' vastgesteld. In de visie zijn een aantal programmalijnen uitgezet voor het cultuurbeleid 2024-2027. De budgetten voor de jaren 2024, 2025 en 2026 zijn incidenteel. Op basis van de uitkomsten van evaluaties zullen de benodigde budgetten voor 2027 en verder - inclusief dekkingsmogelijkheden - worden bepaald.

Toekomstbestendige theaterfunctie de Voorveghter

Theater De Voorveghter heeft een regionale functie en biedt een breed scala aan activiteiten, variërend van professionele voorstellingen tot maatschappelijke en zakelijke activiteiten. Om uitvoering te geven aan de ambities die gesteld zijn in de Cultuurvisie hebben we een toekomstbestendig theater nodig. Dit biedt de mogelijkheden voor het programmeren van een aantrekkelijk professioneel

theateraanbod en biedt diverse lokale verenigingen en scholen een plek om hun voorstellingen te spelen. Daarnaast vergroot het de uitstraling van het centrum en draagt bij aan de omzet voor de horeca en middenstand en in bredere zin aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat binnen de gemeente Hardenberg. De toekomstige huisvesting van het theater heeft dan ook een relatie met de bredere beoogde ontwikkeling van het centrum. Voor de toekomstige huisvesting zijn inmiddels enkele scenario's ontwikkeld en met de raad besproken. De varianten 'Renovatie' en Nieuwbouw' zullen de komende periode nader worden onderzocht. In afwachting van dit onderzoek richten wij ons eerst op de instandhouding van het huidige theater. Wij nemen alvast meerjarig onderzoekskosten in onze begroting op.

Voortzetten versnellingsprogramma woningbouw

In Nederland, maar ook in onze regio is sprake van een groot woningtekort. Met ons versnellingsprogramma woningbouw spelen we in op deze grote woningbehoefte voor diverse doelgroepen. De opgave groeit tot 2031 door naar 400-450 woningen (vergunningen) per jaar. En de woonbehoefte zal volgens recente ramingen (PRIMOS) sneller én langer blijven groeien dan eerder voorzien, tot zeker 2040. We realiseren woningbouw zowel in de grote kernen Hardenberg en Dedemsvaart als in de middelgrote kernen, zoals in Balkbrug. Daarnaast blijven wij het mogelijk maken dat er woningen worden gebouwd in de kleinere kernen. Door maatwerk en slimme programmering is er plaats voor jong en oud. We vinden het belangrijk dat mensen van alle leeftijden kunnen blijven wonen in eigen dorp of stad. Ons eigen inwoneraantal groeit door naar circa 68.000 à 70.000 inwoners. Ook al neemt onze beroepsbevolking geleidelijk af door vergrijzing, we beïnvloeden deze trend positief door jonge gezinnen en startende huishoudens aan te trekken.

Grootschalige uitbreiding werklocaties

Onze lokale economie liet de afgelopen jaren een sterke groei zien. Deze staat echter wel onder druk, onder andere door de congestie op het elektriciteitsnet en de beperkte beschikbaarheid van bedrijfskavels. We zetten ons daarom in voor het vergroten van het aantal beschikbare werklocaties en voor de toekomstbestendigheid (inclusief energieoplossingen) van de bestaande bedrijventerreinen. De uitbreiding van het bedrijventerrein Broeklanden heeft inmiddels met goed gevolg de ruimtelijke procedures doorlopen en de verkoop van kavels verloopt vlot. Als ontwikkelopgave uit de regionale bedrijventerreinenprogrammering werken we de komende periode aan omgevingsplannen voor ruim 40 hectare nieuw bedrijventerrein. Het gaat onder andere om uitbreidingen van de bedrijventerreinen Rollepaal te Dedemsvaart en de Heemserpoort in Hardenberg. Om de komende 15 jaar te voldoen aan de vraag van bedrijven uit Hardenberg en de regio Zwolle is het gewenst daarbovenop de komende jaren nog circa 80 hectare aan nieuwe bedrijventerreinen toe te voegen. Dit alles vormt samen met de hiervoor benodigde infrastructuurmaatregelen en voorzieningen zelfs voor de grotere gemeenten in Overijssel een zeer grote en unieke opgave.

Gunstige en duurzame bereikbaarheid

De groei van onze gemeente en onze streekfunctie hebben tot gevolg dat ook de mobiliteitssystemen meegroeien. Bezoekers en inwoners profiteren van de verbetering van onze bereikbaarheid. Ook is een goede bereikbaarheid gunstig voor ons ondernemers- en vestigingsklimaat. Via gerichte lobby blijven we ons de komende tijd inzetten voor goede, veilige en comfortabele verbindingen naar de regio's om ons heen. Vanwege onze functie als scharnierpunt voor Noordoost Nederland, werken we hard aan het verbeteren van onze bereikbaarheid over de weg en per spoor. Met verbindingen naar Twente,

Groningen en Duitsland. Met het bedrag dat het kabinet in de Voorjaarsnota 2025 heeft vrijgemaakt voor de Nedersaksenlijn, komt de realisatie van deze belangrijke spoorlijn voor Noordoost Nederland weer een stap dichterbij.

Verder willen we de vitale as Zwolle – Hardenberg neerzetten als een sterk en herkenbaar onderdeel van de Regio Zwolle. Aantrekkelijke en goed ingerichte vervoersknooppunten zorgen dat de regionale bereikbaarheid moeiteloos overgaat in een bereikbaar platteland met leefbare kernen. We willen voorzieningen vanuit iedere kern goed en duurzaam bereikbaar houden. Als onderdeel van de toenemende verwevenheid tussen platteland en stad.

Een gezonde, vitale en veilige samenleving

De Investerings die we doen in de fysieke leefomgeving, onze economie en maatschappelijke voorzieningen werken als vliegwiel voor het behoud en de versterking van de brede welvaart. Gezondheid en veerkracht zijn voor onze inwoners sterk bepalend voor de kwaliteit van leven. In onze samenleving hebben inwoners zelf regie op hun fysieke gezondheid en een betekenisvol bestaan, zodat zij actief mee kunnen doen in de samenleving, op de arbeidsmarkt of via een andere vorm van passende daginvulling. We willen dat kinderen opgroeien in een gezonde, veilige en kansrijke omgeving. Ze krijgen alle ruimte om talenten te ontwikkelen, ook op sportief en cultureel gebied. We stimuleren nieuwe samenwerkingsvormen en strategische partnerschappen tussen onderwijs, ondernemers en overheden. Vanuit de Regiodeal Zuidoost-Drenthe zetten we ons op het versterken van de brede welvaart. Hierbij hebben we zowel aandacht voor economische groei als sociale en ecologische aspecten. De Hervormingsagenda Jeugd vertalen we naar de Hardenbergse situatie. En vanuit de lokale Educatieve Agenda werken we met scholen en kinderopvangorganisaties aan goed onderwijsbeleid en aan aanpalende thema's als jeugdzorg, armoedebestrijding, welzijn en integratie. Dit vertaalt zich in de warme overdracht van voorschool naar basisschool en aan de ontwikkeling van Integrale Kind Centra.

Inwoners kunnen goed waardig en vitaal ouder worden. Preventie en bevorderen van gezondheid pakken we integraal aan. Door er vroeg bij te zijn voorkomen we waar het kan ziekte en zorg. In veerkrachtige sociale verbanden ondersteunen inwoners elkaar hierbij. Als hulp en ondersteuning nodig is bieden we dit op de juiste plek, dicht bij de inwoner. Zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig. Vanuit het Integraal Zorgakkoord werken we samen met het medische domein en zetten we in op preventie, welzijn en ondersteuning dichtbij huis. Preventieve activiteiten op bijvoorbeeld het gebied van bewegen, voeding en mentale gezondheid zetten we in vanuit de incidentele middelen van het Gezond en Actief Leven Akkoord. Vanuit het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord wordt onze opgave nog groter bij het realiseren van een goede sociale basis, collectieve voorzieningen en de aansluiting van welzijn op zorg.

Onze leefomgeving beïnvloedt onze gezondheid. We realiseren een woonomgeving waar ruimte is voor ontmoeten, buitenspelen, bewegen en sport. Door te investeren in preventie en gezondheid werken we aan de gezonde generatie van 2040. Dit draagt bij aan het beschikbaar en betaalbaar houden van de zorg voor iedereen. Belangrijk is dat iedereen in onze inclusieve samenleving mee kan doen. Dit versterkt de sociale contacten en (ervaren) gezondheid. Mee blijven doen is ook belangrijk wanneer het financieel even tegenzit. Met toepassing van het principe 'generieus maar eenvoudig' vergroten we de effectiviteit (en het bereik) van het bestaande aanbod aan minimaregelingen, vereenvoudigen we (de toegang tot) het bestaande aanbod en verstevigen we de verbinding in de

keten van financiële dienstverlening onder andere door de inzet van een armoederegisseur (tijdelijk). We zijn gericht op preventie en vroeg signalering. Onze activiteiten op dit gebied hebben onder andere een plek gekregen in ons gemeentelijk gezondheidsbeleid en ons beleid op het gebied van financiële bestaanszekerheid.

Toegang tot het sociaal domein

De toegang tot het sociaal domein is cruciaal voor het tijdig en passend ondersteunen van inwoners in kwetsbare en complexe situaties. Momenteel is de toegang voor Jeugdhulp en Wmo belegd bij Samen Doen en voor Werk en Inkomen bij de gemeente. Hoewel hiermee een basis is gelegd, vraagt de huidige maatschappelijke opgave om een volgende, stevigere ontwikkelstap. Vanuit landelijke ontwikkelingen zoals de Hervormingsagenda Jeugd, het Toekomstscenario Kind- en Gezinsbescherming werken we aan structurele verbetering en de financiële houdbaarheid van hulp. Er wordt nadrukkelijk een beweging gevraagd richting goed toegeruste lokale teams die niet alleen toe leiden naar hulp, maar ook zelf hulp bieden. We zetten in op normaliseren en meer collectieve en vrij toegankelijke voorzieningen. Daarnaast op snellere en passender toegang tot hulp met minder bureaucratie. Het Richtinggevend kader voor de toegang tot het sociaal domein, dat mede in opdracht van VNG en ministerie is opgesteld, onderstreept dit en heeft een niet-vrijblijvend karakter. Het beschrijft helder waaraan de toegang, lokale teams en integrale dienstverlening moeten voldoen om inwoners duurzaam te ondersteunen. Dit vraagt om een stevige en gezamenlijke ontwikkelopgave voor de komende jaren. De komende periode wordt concreter wat dit voor onze lokale praktijk betekent. Wel is duidelijk: deze beweging raakt onze visie op de inrichting van het sociaal domein en onze subsidierelaties. Het vraagt naast inhoudelijke verandering ook om passende financiële inzet om de gevraagde ontwikkeling mogelijk te maken. We beginnen met bouwen aan een goede toegangsfunctie en stevige lokale teams die dichtbij en integraal werken, met oog voor het perspectief van de inwoner.

Financiële bestaanszekerheid

In het coalitieakkoord spreken we over een 'genreus en eenvoudig' armoedebeleid. In het Hardenbergs model voor Ondersteuning staat bestaanszekerheid centraal. We borduren hierop voort in het Beleidsplan Financiële bestaanszekerheid en de Nota gezondheidsbeleid 2024-2028 'Gewoon gezond Hardenberg' die beide door de raad eind 2024 zijn vastgesteld. Het gemeentelijk armoedebeleid bestaat uit meerdere regelingen. Een aantal hiervan is gebaseerd op de Participatiewet en is dus wettelijk verplicht. Dit zijn bijzondere bijstand, individuele inkomensvoet en individuele studietoelage. De gemeentelijke beleidsvrijheid zit in meer of mindere mate in de hoogte van de bedragen en de reikwijdte van de regeling (inkomensgrenzen).

Met 'genreus' bedoelen we dat we dat we binnen ons armoedebeleid relatief hoge inkomensgrenzen hanteren bij de regelingen. Veel gemeenten gaan bij armoederegelingen uit van een inkomensgrens van maximaal 120% van het sociaal minimum. Wij hanteren 130% en bij enkele regelingen zelfs hoger. Hierdoor komen meer huishoudens in aanmerking voor de regelingen. 'Eenvoudig' komt tot uiting in een overzichtelijk aantal regelingen, ambtshalve verstrekkingen daar waar dit praktisch en juridisch mogelijk is en laagdrempelige aanvraagprocedures.

Hervormingsagenda Jeugd

Vanuit de Hervormingsagenda Jeugd werken het Rijk, gemeenten en cliëntorganisaties aan de structurele verbetering en de financiële houdbaarheid van de jeugdhulp. Zorgpunten zijn dat steeds

meer kinderen steeds vaker zwaardere zorg krijgen, de grote variatie aan zorgvormen die geen goede afbakening kennen, de personeelstekorten en de forse financiële tekorten bij gemeenten. We zetten in op normaliseren en meer collectieve en vrij toegankelijke voorzieningen. Daarnaast op snellere en passender toegang tot hulp en stevige lokale teams met minder bureaucratie.

Opvang vluchtelingen

We zetten ons in om te voldoen aan de wettelijke opgaven om onderdak te bieden aan vluchtelingen. Dit geldt voor asielzoekers en Oekraïense ontheemden. Negen jaar hebben we asielzoekers opgevangen in ons AZC aan de Jachthuisweg. Per maart 2026 sluit deze locatie. De raad heeft in april 2025 besloten om niet te zoeken naar nieuwe locaties voor de opvang van asielzoekers. Wat betreft de opvang van Oekraïense ontheemden lopen we onze achterstand in.

Met de huisvesting van statushouders lopen we net als andere gemeenten tegen het geringe betaalbare woningaanbod aan. Wij proberen hierop een passend antwoord te vinden.

Complex speelveld vergt balans

Van buiten naar binnen

We zijn ons er terdege van bewust dat er sprake is van een stapeling van opgaven en plannen in een veranderde en complexer geworden context. We hebben te maken met belangrijke systeemtransities, onder andere op het gebied van mobiliteit, energie (waarbij we moeten inspelen op lagere energiebeschikbaarheid), klimaat en gezondheid.

Ook zijn de eisen landelijk aangescherpt als gevolg van het urgente woningtekort voor verschillende doelgroepen. De betaalbaarheid van woningen staat onder druk. Extra belemmerend is dat het rijk en provincie ingrijpende keuzes voor de inrichting van het landelijk en stedelijk gebied uitstellen, terwijl er sprake is van concurrentie in ruimtegebruik, stikstofproblematiek en de kwaliteit van de leefomgeving onder druk staat. Dat heeft consequenties voor het beleid én de uitvoering van onze gemeente. Steeds meer taken, wetgeving en eisen komen op de gemeente af, ook in de uitvoering en bedrijfsvoering.

Vaak met lange 'aanlooptijd' die leidt tot onzekerheid voor ons en onze partners en zonder bijbehorende ruimte in tijd, middelen of capaciteit.

Verbinding

De opgaven en ambities staan met elkaar in verbinding of beïnvloeden elkaar. Een aantal majeure projecten die we nu al op de schop hebben zoals de aanpak van de stationsomgeving, de centrumontwikkeling, projecten voor woningbouw en een aantal bedrijventerreinen hebben het karakter van een integrale gebiedsontwikkeling. Binnen het maatschappelijk domein hebben we te maken met de grote transformatie binnen jeugd (Hervormingsagenda) en de transitie van zorg naar gezondheid (Integraal Zorgakkoord, Gezond en Actief Leven Akkoord en Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord).

We opereren in een netwerksamenleving. In de aanpak van onze opgaven zijn we als (lokale) overheid allang niet meer in staat om zelfstandig de ambities die we voor Hardenberg hebben te bereiken (mochten we dat al willen). Dat betekent dat we afhankelijk zijn van leveranciers, ketenpartners andere overheden, ontwikkelaars, verenigingen en andere maatschappelijke partners. Ook voor de ontwikkeling van onze streek- en regiofunctie, willen we de opgaven in de regio's in samenhang beschouwen. Dat vraagt investering in onze relaties en regie voeren op de voor Hardenberg relevante

thema's. In de planning van activiteiten en het behalen van onze ambities vergt dit in de voorbereiding en uitvoering zowel capaciteit als (klok-)tijd.

Veranderende verhoudingen

De verhoudingen tussen samenleving, politiek en overheid veranderen. Het debat over de afweging van verschillende belangen staat onder druk. Het belang van zorgvuldigheid en transparantie in onze processen wordt daarmee nog groter. Inwoners verwachten een benaderbare overheid die meedenkt, uitlegt en samenwerkt. Inwoners- en ondernemersdienstverlening, kernenbeleid, inwonersparticipatie of juridische procedures zijn complex en kosten tijd. Zij kunnen leiden tot aanpassingen in de oorspronkelijke ideeën en planning, en maken deze minder voorspelbaar. Het past bij de aanpak van buiten naar binnen en vraagt rolbewustzijn, zorgvuldige procesvoering, capaciteit en (klok-)tijd.

Keuzes maken

Het streven naar een structureel sluitend meerjarenperspectief vraagt om het maken van keuzes. De ambities van de raad zijn groot. Dusdanig groot dat de laatste jaren al is gebleken dat niet alle gewenste ambities uitgevoerd konden worden. De oorzaak van het niet uit kunnen voeren en/of uitstellen van de projecten en investeringen ligt deels in de uitvoeringskracht binnen en buiten de organisatie. Maar ook in vertragende factoren zoals hiervoor benoemd.

Ook de financiën zijn, mede vanwege het uitgestelde ravijnjaar, vanaf 2028 fors minder. Niet alles kan en niet alles kan meteen. Het is aan de raad om prioriteiten te stellen en keuzes te maken in welke projecten en investeringen voorrang krijgen ten opzichte van andere.

Bedrijfsvoering en digitale transitie

Op 1 januari 2025 zijn de laatste werkzaamheden voor de gemeente Ommen afgerond. Daarbij is er een definitief einde gekomen aan de ambtelijke samenwerking. Het blijven uitvoeren van werkzaamheden na de bestuurlijke ontvlechting heeft tot gevolg gehad dat de ontwikkeling naar een goed ingerichte bedrijfsvoering – passend bij het ambitieniveau van Hardenberg – is achtergebleven op de groei. Onze plannings- en begrotingsmethodiek gaan we aanpassen zodat de bedrijfsvoering beter meebeweegt met de groei of krimp van de organisatie.

Onze samenleving is gedigitaliseerd. Door in te zetten op digitalisering kunnen diensten sneller en toegankelijker worden aangeboden. Het verbetert onze processen, vermindert administratieve lasten en maakt informatie gestuurd werken en sturen mogelijk.

Om aan te blijven sluiten bij onze inwoners en ondernemers moeten we daarin blijven ontwikkelen. Ook in het beschermen van alle gegevens waar wij mee werken en die van (persoonlijke) betekenis zijn.

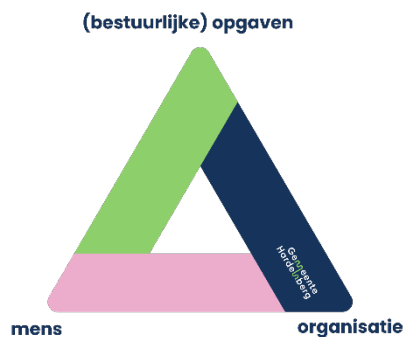
Aanbrengen balans tussen ambities, mens en organisatie

De complexiteit van dit speelveld vergt balans. Het is niet vanzelfsprekend dat we opgaven en plannen realiseren door er simpelweg middelen aan te koppelen. In de context van vandaag spreken we over uitvoeringskracht: een gezonde balans tussen inzet van mens en organisatie om de complexe (bestuurlijke) ambities te realiseren zoals zichtbaar in de afbeelding. Andere factoren spelen ook een rol. De krappe arbeidsmarkt maakt het lastig om nieuwe medewerkers te vinden, maar ook te behouden. En als we ze niet kunnen vinden dan zijn we afhankelijk van (externe) leveranciers. Het kost

tijd om van A naar B te gaan en ook hier geldt dat we vaak afhankelijk zijn van de dynamiek in de omgeving, de onvoorspelbaarheid, en regels/ procedures die gelden.

Organisatie

Onze organisatie kenmerkt zich door 'gewoon doen' collegialiteit en dienstbaarheid. Dat brengt ons veel, maar in de veeleisende context waarin we ons werk moeten doen en de veranderende arbeidsmarkt leidt het inmiddels tot zorg¹. De gemeentesecretaris heeft daarom de opdracht gekregen om balans te brengen tussen de (bestuurlijke) opgave, onze medewerkers en de organisatie. De (bestuurlijke) opgave is de driehoek zoals gepresenteerd onder 'Samenspel tussen de opgaven' met alle achterliggende werkzaamheden uit de programmabegroting (dienstverlening, beheer, uitvoering).



Het kunnen vinden van de balans betekent dat we helder moeten hebben wat we aankunnen, in de zin van capaciteit en de benodigde vaardigheden, in de zin van de nodige (klok-)tijd voor participatie en afstemming en in de zin van onze afhankelijkheden. Het in onze advisering goed in beeld brengen hiervan en helder maken wat haalbaar is en wat niet, vraagt een ontwikkeling. In 2025 zijn er veel wisselingen geweest in het concernmanagementteam. Er zal vanaf het derde kwartaal daarom een doorstart gemaakt

worden in de organisatieontwikkeling. Daarbij zijn de volgende thema's omwille van de boven beschreven context essentieel. In deze Perspectiefnota vragen wij hiervoor tijd en middelen:

- Professionaliseren opdrachtgever- opdrachtnemerschap (ambtelijk-bestuurlijke samenspel, reëel begroten)
- Mensgerichte organisatie: investeren in vaardigheden (strategisch vermogen, digitalisering), investeren in talentontwikkeling (HR)
- In control: leiderschapsontwikkeling en bedrijfsvoering (digitalisering, processen, sturing)

Financieel Perspectief Hardenberg

De uitgangspunten met betrekking tot het opstellen van de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027-2029 borduren voort op bestaand beleid.

Wij sturen op een meerjarig sluitend perspectief. Ten tijde van deze perspectiefnota is dat voor 2028 en 2029 nog niet het geval. Dat betekent dat wij de periode tussen perspectiefnota en begroting benutten om met voorstellen te komen om ook het meerjarig perspectief sluitend te maken. Dit vraagt heroverwegingen binnen bestaande programma's, temporiseren van investeringen, in beeld brengen van bijdragen van derden. Aan de inkomstenkant is het nodig dat er duidelijkheid komt van dit kabinet over de bijdragen voor de komende jaren. De meicirculaire wordt begin juni verwacht.

Het financiële vertrekpunt van de Perspectiefnota 2026 vraagt om inhoudelijke keuzes om het structureel tekort op te lossen. Het meerjarig saldo, na correctie provincie, is structureel negatief. Dit betekent dat wij gaan sturen op een meerjarig structureel sluitend perspectief.

¹ BMC-rapport 'Werk aan de Winkel'

Deze strategie bestaat uit onderstaande onderdelen:

1. Financieel strategisch beleid
2. Reëel begroten
3. Hervormingsagenda Jeugd

1. Financieel strategisch beleid – bouwstenen voor de Perspectiefnota

Wij staan voor een duurzaam financieel beleid. Met het financieel strategisch beleid maken we enerzijds een inschatting van de inkomsten vanuit het Rijk en anderzijds kijken we naar de mogelijkheden voor de inzet van het eigen vermogen (algemene reserve) om met name het structurele tekort vanaf 2027 op te lossen. De structurele effecten van de jaarrekening zijn bij de meibrief meegenomen. De bestemming van het jaarrekeningresultaat is (onder voorbehoud goedkeuring raad) verwerkt in de stand van de algemene reserve.

Ook Hardenberg heeft net als alle andere gemeenten in Nederland te maken met afnemende structurele middelen uit het gemeentefonds. In 20126 daalt de vergoeding van het Rijk aan gemeenten met ongeveer € 2,4 miljard (voor Hardenberg is dit bijna € 8 miljoen). De voorjaarsnota van het Rijk is 18 april gepubliceerd en geeft een vooruitblik op de rijksbegroting voor de komende jaren. Over de gevolgen worden de gemeenten geïnformeerd via de meicirculaire 2025. Deze is op moment van schrijven nog niet uitgebracht. Enkele actuele onderwerpen van de meicirculaire zijn het accres, Jeugd en Wmo.

Accres

In de voorjaarsnota zijn structurele middelen opgenomen om de terugval van het gemeentefonds enigszins te dempen in 2026. De terugval van € 2,4 miljard wordt in 2026 met € 400 miljoen gedempt (€1,3 miljoen voor Hardenberg). Er blijft dus nog € 2 miljard aan ravijn over!

Het LPO-accres (loon en prijsaccres) gebruiken wij om de loon- en prijsstijgingen op te kunnen vangen. De loon- en prijsstijgingen voor 2026 zijn nog niet verwerkt in deze perspectiefnota. Het volume accres is bedoeld voor groei.

Jeugd

De uitvoering van de jeugdzorg is jaren geleden bij de gemeenten neergelegd. Gemeenten krijgen hier geld voor maar jaar op jaar is al gebleken dat dit ontoereikend is. Een door het kabinet en de VNG onafhankelijke commissie - Van Ark heeft een zwaarwegend advies uitgebracht over de hervormingsagenda jeugd "Groeipijn". Het kabinet heeft dit advies tot en met 2027 overgenomen. Het ingroeipad van de hervormingsagenda wordt voor de jaren 2026 en 2027 verzacht, voor Hardenberg met ongeveer € 4 miljoen. Vanaf 2028 moet de volledige besparing van de Hervormingsagenda dan zijn gerealiseerd. In 2028 komt de deskundigencommissie met het volgende advies. Om hier niet op vooruit te lopen heeft het kabinet geen extra middelen toegevoegd vanaf 2028. Er is dus nog geen structurele oplossing. Er wordt een eigen bijdrage ingevoerd voor de jeugdzorg per 1 januari 2028.

WMO

De invoering van de inkomens- en vermogensafhankelijke eigen bijdrage wordt uitgesteld tot 1 januari 2027.

2. Reëel Begroten

De begrotingsruimte bleek in de begroting 2025 onvoldoende om het reguliere beleid inclusief alle ambities te kunnen realiseren. Daarom is vanaf 2026 een stelpost reëel begroten ingeboekt ten bedrage van € 3,5 miljoen per jaar. Deze stelpost / taakstelling heeft als opdracht te zoeken naar ruimte in onze begroting door reëler te ramen.

Investeringsen

Met het toevoegen van de investeringen uit de kansen- en investeringsagenda aan de begroting is vorig jaar het financieel meerjarenperspectief geactualiseerd. In dat financieel meerjarenperspectief is onderscheid gemaakt tussen investeringen met een structureel effect en investeringen met een incidenteel effect. Het grootste deel van de investeringsprojecten is vertaald in structurele kapitaallasten en heeft daarmee een effect op de structurele begrotingsruimte. De financiële ruimte die hiervoor nodig is, is voor het begrotingsjaar 2025 en bijbehorende meerjarenraming (2026-2028) ingepast door de kapitaallasten van alle investeringen uit de kansen- en investeringsagenda structureel te dekken, startend met € 774.000 in 2026, oplopend naar € 3.341.000 in 2028. In 2029 komt daar nog eens € 3.187.000 bij, zodat de totale te verwachten kapitaallasten van de oude kansen- en investeringsagenda uitkomen op € 6.528.000. Dit betekent voor het jaar 2029 nog eens ruim € 3 miljoen moet worden toegevoegd, als alle investeringen structureel worden gedekt.

In de bijlage "Reëel begroten van Kansen en Investeringsen" is een nadere duiding gegeven van de actualisatie van de Kansen- en investeringsagenda en de financiële effecten daarvan.

Bedrijfsvoering

Het aantrekken van personeel is vanwege de algehele krapte op de arbeidsmarkt voortdurend een uitdaging. Op een aantal plekken in de organisatie gaat dat moeizaam. Naast het natuurlijk verloop de komende jaren door pensioen, is ook nog extra capaciteit nodig voor de opgaven wonen en energietransitie. Dit vraagt om flexibiliteit van de organisatie om pieken op te vangen of moeilijk vervulbare vacatures tijdelijk in te vullen, maar medewerkers toch een vast contract aan te bieden. De toename van personeel leidt ook tot toenemende overheadkosten. Voor de directe materiële kosten die gekoppeld zijn aan groei of krimp van personeel komen wij met een voorstel om de toe- of afname van overheadkosten op te vangen. Dit is nodig voor ICT kosten als laptops, mobiele telefoons en licenties, facilitaire kosten, reiskosten, thuiswerkvergoeding, spaarverlof en arbeidsvoorwaarden. Stijging of daling van indirecte personele kosten (management, ondersteuning en bedrijfsvoering) wordt niet automatisch gekoppeld aan personele groei of krimp.

Bestemmingsreserves

Daarnaast willen wij door de inzet van bestemmingsreserves voorkomen dat wij jaarlijks onnodig veel budgetten overhevelen. Budgetten waarvan op voorhand al bekend is dat zij over meerdere jaarschijven lopen. Hiervoor richten wij bestemmingsreserves in.

3. Hervormingsagenda Jeugd

In de voorjaarsnota van het Rijk (april 2025) heeft het kabinet het zwaarwegende advies "Groeipijn" van de deskundigencommissie Van Ark overgenomen en middelen toegevoegd aan het gemeentefonds voor de jaren 2025, 2026 en 2027. Daarmee is voor deze jaren de belangrijkste financiële klem voor gemeenten weggenomen. Per 2028 wijzigt het financiële beeld. Het kabinet gaat ervan uit dat de maatregelen uit de Hervormingsagenda dan hun beoogde effect zullen hebben. Daarnaast wil het kabinet inzetten op extra maatregelen om de kosten van het stelsel verder te beheersen.

De nu bekende compensatie van het Rijk voor Jeugd is een tussenstap. We zijn er nog niet. Er spelen nog belangrijke zaken waarvan er op dit moment nog overleg plaatsvindt tussen de VNG en het ministerie over de exacte invulling van de punten.

- Compensatie met terugwerkende kracht voor 2023 en 2024 Rijk en gemeenten hebben nog geen overeenstemming over compensatie voor de uitgaven van gemeenten aan jeugdzorg in de jaren 2023 en 2024.
De deskundigencommissie heeft aangegeven dat gemeenten recht hebben op 50% van deze meerkosten. Dit betreft een (incidenteel) bedrag van € 728 miljoen
- Daarnaast is de afspraak gemaakt dat de deskundigencommissie Van Ark een jaar eerder, in het eerste kwartaal van 2027, onder andere kijkt naar de uitgavenontwikkeling en hoe om te gaan met afwijkingen, waarbij zowel terug (2025 t/m 2027) als vooruit (2028 en verder) wordt gekeken. Onderdeel van de afspraak is dat de besluitvorming hierover meeloopt met de voorjaarsbesluitvorming in 2027
- Het nieuwe financieringsmodel Jeugd, waarbij (een nader uit te werken deel) van de budgetten voor jeugdhulp niet meer via de algemene uitkering van het gemeentefonds lopen, moet per 1 januari 2029 in werking treden. De risicodeling en indexatie, voor ons belangrijke onderdelen, moeten passend gemaakt worden bij de inhoudelijke afspraken. Dit wordt meegenomen in de vormgeving van het financieringsmodel.

Gegeven deze onzekerheden brengt de VNG een begrotingsadvies uit om deze incidentele middelen voor compensatie 2023 en 2024 te benutten om gaten in 2026 en 2027 te dichten of in te zetten in het stelsel. "Gebruik de nog te verwachten middelen voor jeugd 2023 en 2024 ad. € 728 miljoen die ons op Prinsjesdag 2025 toekomen bij voorkeur om het jeugdstelsel te verbeteren: benut deze (compensatie van de eerdere kortingen) voor dekking kosten jeugd in 2026 en 2027 of voor de te realiseren besparingen in de toekomst". Ter indicatie: €728 miljoen landelijk is voor Hardenberg ca. €2,3 miljoen.

1 Financiën

De financiën zijn de uitkomsten van de keuzes die gemaakt zijn om de doelstellingen van de gemeente te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk wordt het financieel perspectief geschetst.

1.1 Financiële uitgangspunten

Het financiële beleid

De uitgangspunten voor het financieel beleid zijn:

- de begroting dient structureel sluitend te zijn
- de weerstandratio dient zich te bevinden tussen 1 en 1,4.
- de schuldpositie van de gemeente dient een houdbare schuld te zijn. Hiervan is sprake zolang de netto schuldquote niet meer bedraagt dan 130%
- de belastingen en leges worden alleen met de inflatiecorrectie verhoogd.

Het percentage waarmee we indexeren is gebaseerd op de inflatieverwachting voor de sector overheid van het Centraal Planbureau (CPB) voor het eerstvolgend begrotingsjaar. Deze verwachting publiceert het CPB in het Centraal Economisch Plan (CEP) in maart als voorloper van de Voorjaarsnota van de rijksoverheid.

Voor loonkosten- en prijsstijgingen ontvangt de gemeente de genoemde compensatie in de algemene uitkering. Jaarlijks wordt hiervoor in de begroting een stelpost opgenomen waarbij het bedrag is gebaseerd op de prijsontwikkeling Bruto Binnenlands Product voor prijzen en de loonontwikkeling op basis van de Loonvoet sector overheid. De begroting wordt hierdoor vertaald naar lopende prijzen.

Uitgangspunten voor de meerjarenbegroting 2026 - 2029

In aanvulling op de hiervoor genoemde kernpunten van het financieel beleid worden bij het samenstellen van de begroting 2026-2029 de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- a) de begroting wordt samengesteld op basis van bestaand beleid, inclusief de raadsbesluiten tot en met de raad van 10 juni 2025.
- b) de begroting geeft een reëel beeld van de te verwachten lasten en baten
- c) voor de berekening van de gemeentefondsuitkering wordt rekening gehouden met de uitkomsten van de meicirculaire 2025 lopende prijzen
- d) de bijdragen aan gemeenschappelijke regelingen worden geraamd conform de begroting 2026 van deze verbonden partij
- e) de ramingen voor grondexploitaties (inclusief de raming voor plankosten) sluiten aan bij de nota grondexploitatie 2026 en verdere jaren
- f) de begroting 2026 wordt opgesteld tegen lopende prijzen, dat wil zeggen:
 - voor ontwikkeling loonkosten 2026 wordt uitgegaan van de werkelijke loonkosten per 1 april 2025 verhoogd met de CAO stijging 2025. Dit betekent een indexatie van 3,6 % (incl. 0,45% nacalculatie)
 - voor inhuur derden wordt gerekend met een stijging van 3,6% (prijsindex bruto binnenlandsproduct)
 - voor zorgkosten (individuele voorzieningen) wordt een prijsstijging van 3% gehanteerd (20% NZA materieel en 80% NZA personeel)
 - voor overige prijsstijgingen 2026 wordt 2,7% gehanteerd.
 - Er wordt een inflatoire verhoging tarieven 2025 met 3,3% toegepast (50% loonvoet sector overheid, 50% index materiële overheidsconsumptie)

Bovenstaande is onder voorbehoud, definitieve indexen volgen uit de meicirculaire van het Rijk.

1.2 Uitkomst begroting na meibrief

Het begrotingssaldo na de meibrief 2025 is het vertrekpunt voor de perspectiefnota 2026. In de onderstaande tabel is de veronderstelling dat de vorig jaar opgevoerde taakstelling van € 3,5 miljoen ingevuld is. Het structureel saldo is in 2026 nog positief. De jaren daarna is er een structureel tekort van circa € 230.000.

Uitkomst begroting na meibrief				
Bedragen x €1.000 *(-/- = nadeel)				
Omschrijving	2026	2027	2028	2029
Saldo uitkomst begroting na meibrief	-3.923	-2.715	-271	-271
waarvan structureel	892	-230	-226	-226
waarvan incidenteel	-4.815	-2.485	-45	-45

Na de meibrief hebben wij de actuele ontwikkelingen in kaart gebracht om alvast een doorkijk te geven richting de begroting. Door de onderdelen die van invloed zijn op het financiële beeld te categoriseren naar autonome ontwikkelingen, knelpunten van het bestaande beleid en nieuw beleid wordt duidelijker waar we nog keuze mogelijkheden hebben richting de begroting. De onderdelen worden toegelicht in Bijlage 1 Toelichting ontwikkelingen. Dit zijn de eerste vooruitzichten.

1.3 Uitkomst geactualiseerde begroting

Als de hiervoor beschreven ontwikkelingen verwerkt worden zie het meerjarig perspectief voor de gemeente Hardenberg er als volgt uit:

Geactualiseerde begroting				
Bedragen x €1.000 *(-/- = nadeel)				
Omschrijving	2026	2027	2028	2029
Uitkomst begroting 2025-2028 na meibrief	-3.923	-2.715	-271	-271
Autonome ontwikkelingen	-875	-763	-754	-700
Kansen en investeringsagenda	70	70	70	-2.527
Knelpunten bestaand beleid	-2.123	-523	-1.305	-1.210
Nieuw Beleid	-1.682	-782	-602	-102
Saldo uitkomst begroting 2026	-8.533	-4.713	-2.862	-4.810
waarvan structureel	-394	-1.542	-1.722	-4.265
waarvan incidenteel	-8.139	-3.171	-1.140	-545

In bovenstaande tabel staat het begrotingssaldo van onze gemeente. Het structurele saldo is alle jaren negatief en loopt voor 2029 op naar negatief €4,3 miljoen. Het afnemende structurele saldo wordt veroorzaakt door minder inkomsten van het Rijk, maar zeker ook door het opnemen van al onze ambities in de kansen en investeringsagenda. Dit negatieve beeld vraagt om het maken van keuzes, deze keuzes liggen bij u als gemeenteraad.

Ontwikkelingen en (nieuw) beleid

Een eerste inschatting van de uitkomsten van de voorjaarsnota van het Rijk laat zien dat de aangekondigde middelen nodig zijn om de programma's te compenseren voor inflatie (loon- en prijsindexen).

Voor de jaarschijf 2029 voorzien wij een structureel tekort van ruim €4 miljoen. Dit vraagt om bestuurlijke keuzes. Wij zijn voornemens om de tijd tot de begroting te benutten om een structureel sluitende begroting 2026 te presenteren. We hebben hier nog keuzes en verdiepingsslagen in te maken.

Er zijn diverse (of combinaties van) oplossingsrichtingen denkbaar :

- Temporiseren van investeringen, sparen voor dekking, mogelijkheden voor bijdragen van derden.
- Daarnaast vallen er kapitaallasten (afschrijving/rente) vrij als er investeringen volledig zijn afgeschreven, als hier tegenover nieuwe investeringen staan moeten de kapitaallasten hiervan meegenomen worden (tenzij deze al zijn meegenomen in de K&I agenda).
- De prijs- en loonontwikkelingen zijn nog niet doorgevoerd, evenals de meicirculaire (deze verwachten we eind mei).
- Bestaande knelpunten worden nog heroverwogen binnen de programmagelden
- Er zijn nog keuzes te maken in het nieuwe beleid
- Een toegestane mogelijkheid om een sluitende begroting te presenteren is om een deel van de reserve in te zetten als dekking voor structurele lasten.

Kansen en investeringsagenda

Op verzoek van de gemeenteraad hebben wij de kansen en investeringsagenda opgenomen in onze begroting, ook de ambities die misschien nog niet uitgevoerd kunnen worden of die nog nader onderzoek vereisen. Ook de gemeente Hardenberg is afhankelijk van de uitvoeringskracht van externe partijen en intern van het ambtenarenapparaat. Niet alles kan en niet alles kan tegelijk, dit wordt ook jaarlijks zichtbaar in de posten die aangeboden worden voor budgetoverheveling.

Door reëel te begroten, onder andere door reëel te plannen, te werken met voorbereidingskredieten en door de methodiek van eenmalige en structurele (kapitaal)lasten te inventariseren is er een taakstelling van €3,5 miljoen in 2029 gerealiseerd. Dit betekent dat vanaf 2025 twee stelposten (2 x €3,5 miljoen), 'lucht uit de begroting' en 'reëel begroten' structureel zijn ingevuld.

Dit moet allemaal nog nader uitgewerkt worden richting de begroting. Hieruit blijkt dat het opstellen van een begroting een dynamisch proces is en afhankelijk van informatie van, bijvoorbeeld, het Rijk.

1.4 Actualisatie Kansen- en investeringsagenda

Actualisatie

De Kansen en investeringsagenda is geactualiseerd en op basis van nieuwe inzichten herrekend. De resultaten per project zijn weergegeven in bijlage 1. Er is gekeken naar vier aspecten (zie onderdeel 2.1) waarvan de belangrijkste:

1. Het plannen van projecten naar een meer realistisch tijdpad. Soms vallen de structurele lasten daardoor voorlopig buiten de meerjarenraming.
2. In de begroting 2025 en bijbehorende meerjarenraming zijn alle projecten met structurele middelen gedekt. Voor welke projecten kan de algemene reserve worden aangewend, zodat deze geen beslag leggen op de structurele begrotingsruimte?

Ad. 1

Om te kunnen starten met het maken van plannen voor majeure projecten waarvan de uitvoering nog wel even op zicht laat wachten, kan het beschikbaar stellen van middelen voor de voorbereiding al

uitkomst bieden. Dit geeft tijd om te sparen of op zoek te gaan naar aanvullende financiering voor bijvoorbeeld het theater, de MFA's en de ontwikkeling van het stationsgebied. Door voor deze drie projecten gedurende enkele jaren in totaal € 1 miljoen uit de reserve in te zetten voor onderzoek en ontwikkeling, vallen € 1,8 miljoen aan structurele kapitaallasten voor de uitvoering voorlopig buiten de meerjarenraming.

Ad. 2

Niet in alle gevallen is het nodig om structurele begrotingsruimte aan te wenden voor investeringen. Dit is in principe alleen nodig als een investering volgens de BBV regels én onze eigen regels voor waarden en afschrijven verplicht over de gebruiksduur moet worden afgeschreven, én het object moet op termijn weer worden vervangen voor rekening van de gemeente. Hierover meer in de volgende alinea. Door een groot aantal projecten met incidentele middelen te dekken wordt de begroting ontlast.

Dekking van investeringen

De investeringen uit de kansen en investeringsagenda zijn bij de begroting 2025 structureel ingepast. Dit doen we nu anders. Er zijn drie manieren om uitgaven voor investeringen te dekken:

1. Afschrijven gedurende de levensduur, ten laste van de begroting. Dit geldt bijvoorbeeld voor de schoolgebouwen, maar ook voor de Amaliabrug; deze moeten op termijn worden vervangen.
2. Afschrijven gedurende de levensduur ten laste van incidentele middelen. Afschrijving geschiedt via een dekkingsreserve, die we eenmalig voeden vanuit de algemene reserve. Dit doen we als een investering volgens de regels in termijnen moet worden afgeschreven, maar als vervanging van die specifieke investering op termijn (grotendeels) niet nodig is. Dit doen we voor verkeerskundige aanpassingen (bijv. drempels, fietsstroken, wegversmalling) waarbij vervanging te zijner tijd met de weg als geheel plaatsvindt, en initiële aanleg van civieltechnische werken voor het deel van de investering wat slechts eenmalig is (bijv. aanleggen tracé nieuw fietspad, grondaankoop, bestemmingsplanwijziging, graven tunnel).
3. Afschrijven ineens ten laste van incidentele middelen. Dit kan gelden voor investeringen die wij volgens de regels niet in termijnen behoeven af te schrijven, bijvoorbeeld:
 - Bijdragen in infrastructurele maatregelen door een derde partij, zoals de provincie of het Rijk (bijv. traversen N377, verkeersveiligheid N36, rotonde Uterwijckallee).
 - Bijdragen in maatschappelijk vastgoed of sportvoorzieningen in eigendom van een derde partij. Hiervoor moeten eerst uitgangspunten worden opgesteld die richting geven om te bepalen waar de gemeente een rol/taak heeft om te herinvesteren.
 - Kosten voor onderzoek en ontwikkeling van een actief.
 - Investeringsbeneden het omvangcriterium (drempel voor activeren). Zo bestaat bijvoorbeeld het project Kotermeerstal uit grotendeels losse, kleinere investeringen.

Om de andere werkwijze met betrekking tot het dekken van investeringen goed te verankeren in de organisatie wordt de Nota waarden en afschrijven aangepast. Zo zullen we daarin beschrijven welk type projecten in aanmerking kan komen voor dekking met incidentele middelen. Ook wordt voorgesteld het omvangcriterium (drempel waar boven we gaan activeren, voorheen € 10.000) te verhogen.

Resultaat actualisatie en gevolgen reserve

Door goed naar de planning te kijken, projecten waar mogelijk met incidentele middelen te dekken, en onderzoeks- of voorbereidingskredieten op te nemen voor projecten die qua uitvoering worden doorgeschoven, worden de totale kapitaallasten van de kansen- en investeringsagenda voor het jaar 2029 verlaagd van € 6,5 miljoen naar € 2,4 miljoen. Een voordeel dus van € 4,1 miljoen. Dit vraagt wel voor de jaren tot en met 2029 een onttrekking uit de algemene reserve van € 18 miljoen. Hiermee nemen we de tijd die nodig is om de projecten die buiten de scope van de meerjarenraming vallen goed voor te bereiden zodat we weten welke opties we hebben en wat die gaan kosten, en om afgewogen beslissingen over de financiering te nemen. Wel is het belangrijk om gezamenlijk een richtlijn te bepalen voor de minimale stand van de algemene reserve. Immers, reserves zijn niet oneindig. Bij de begroting 2026 komen wij hierop terug.

Actualisatie Kansen- en investeringsagenda							
Bedragen x €1.000 *(-/- = nadeel)							
Nr.	Omschrijving	Taakveld	Programma	2026	2027	2028	2029
1	Kansen en Investeringsagenda correctie	Diverse taakvelden	Financiën	70	70	70	70
2	Kansen en Investeringsagenda jaarschijf 2029	Diverse taakvelden	Financiën	0	0	0	-3.187
3	Kansen en Investeringsagenda actualisatie	Diverse taakvelden	Financiën	418	1.322	1.961	4.090
<i>stelpost reëel begroten invullen</i>				-418	-1.322	-1.961	-3.500
Saldo				70	70	70	-2.527

1. Kansen en Investeringsagenda, correctie

In de begroting 2025 is de kansen en investeringsagenda vertaald naar kapitaallasten. Voor een tweetal investeringen heeft er een correctie plaatsgevonden.

2. Kansen en investeringsagenda, jaarschijf 2029

In de begroting 2026 wordt de jaarschijf 2029 toegevoegd. In deze jaarschijf nemen de kapitaallasten van de investeringen toe met € 3.187.000 ten opzichte van het jaar 2028.

3. Kansen en Investeringsagenda, actualisatie

De Kansen en investeringsagenda is geactualiseerd en op basis van nieuwe inzichten herrekend. Dit leidt tot een structureel voordeel en eenmalige aanwending van de algemene reserve. Deze structurele voordelen verrekenen we met de opgenomen stelpost reëel begroten. De stelpost heeft een omvang van €3,5 miljoen, dat betekent dat wij €3,5 miljoen aan structurele middelen moeten vinden om een deel van de K&I te kunnen uitvoeren.

Bedragen x € 1.000		2026	2027	2028	2029
Kapitaallasten oud		774	2.323	3.341	6.528
Kapitaallasten nieuw		356	1.001	1.380	2.438
Besparing op kapitaallasten		418	1.322	1.961	4.090

Kansen

Naast de actualisatie van de kansen en investeringsagenda, die uiteindelijk bij de begroting 2026 geëffectueerd moet worden, zijn er nog een aantal mogelijkheden om de structurele lasten van investeringen te verlagen.

1. Verder temporiseren van investeringen

Voor veel infrastructurele projecten is uitstellen lastig. Sommige projecten hebben hun oorsprong in het vastgestelde GVVP, zijn gebaseerd op bestuurlijke afspraken of haken in op projecten die bijvoorbeeld door provincie of Rijk worden uitgevoerd. Dat betekent niet dat er in de uitvoering geen keuzes zijn te maken, zoals bij de herinrichting van de N377 of bij de stationsomgeving. Ook bij de nieuwbouw van de scholen zijn vooral de schoolbesturen aan zet, waardoor de invloed die wij hebben op het tijdpad maar beperkt is. De mogelijkheden om door temporiseren in de komende jaren kapitaallasten te besparen zitten dan ook vooral in projecten waar we in theorie een keuze hebben om wel of niet te investeren, zoals bij projecten met het thema sport of bij maatschappelijk vastgoed waar geen sprake is van een wettelijke plicht tot instandhouding of herinvestering.

Daarnaast is de uitvoering van een aantal majeure projecten zoals het theater of de MFA's naar achteren geschoven, terwijl wel met de voorbereiding is of wordt begonnen. Uitvoering van die projecten zal alsnog in de jaren na 2029 tot extra lasten leiden (zie onderdeel 2.1). Om ervoor te zorgen dat niet al die lasten direct vanaf 2030 drukken op de begroting, kan worden overwogen om deze projecten nog verder naar achteren te schuiven.

2. Subsidies

Voor een aantal projecten is nog geen rekening gehouden met subsidies of andere bijdragen van derden. De recente informatie dat er rijksmiddelen beschikbaar komen voor de Nedersaksenlijn, betekent beslist iets voor de gemeentelijke investeringen in de stationsomgeving. Maar er zijn ook mogelijkheden voor subsidies in relatie tot verduurzaming en voor verkeersprojecten. Wanneer dergelijke mogelijkheden zich voordoen, moet bij de afweging tussen méér kunnen doen of het verlagen van onze eigen bijdrage altijd het financieel meerjarenperspectief in ogenschouw worden genomen.

3. Oude activa dekken met incidentele middelen

Het uitgangspunt om bepaalde investeringen te dekken met incidentele middelen kan ook worden toegepast op investeringen die in eerdere jaren zijn gedaan. Zo staan op onze gemeentelijke balans bijdragen in activa van derden met een boekwaarde van ca. € 11 miljoen. Door dit bedrag uit de algemene reserve te halen kunnen die activa - in lijn met de nieuwe uitgangspunten - ineens worden afgeboekt. Hiermee wordt een besparing op de jaarlijkse afschrijvingslasten van € 450.000 gerealiseerd. Dit geldt ook voor een aantal andere investeringen, zoals reconstructies en initiële aanleg van civieltechnische werken. Voor die activa levert een eenmalige onttrekking uit de algemene reserve van ca. € 15 miljoen een besparing op van € 615.000 op de jaarlijkse afschrijvingslasten. Ook dit soort keuzes moeten vanzelfsprekend worden afgewogen tegen het gewenste niveau van het weerstandsvermogen.

1.5 Financiële soliditeit

In het coalitieakkoord is opgenomen dat Hardenberg haar solide financiële positie wil behouden en verstevigen. De risico's zijn afgedekt met een adequaat weerstandsvermogen (norm tussen 1 en 1,4) om de som van de risico's af te dekken. Financiële soliditeit is een onderdeel van een structureel sluitende meerjaren begroting. Hierbij wordt er gekeken of er voldoende middelen beschikbaar zijn om op korte termijn risico's en nadelen te kunnen dekken.

Weerstandsvermogen

Om vast te stellen of wij voldoende in staat zijn om risico's op te vangen, maken wij een inschatting van het benodigde weerstandsvermogen. De stand van het benodigde weerstandsvermogen is €22 miljoen. Dit is de geactualiseerde stand per 1-1-2026 na verwerking meibrief 2025. Beschikbaar is €88 miljoen.

weerstandsratio

Wanneer wij de benodigde weerstandscapaciteit afzetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit (per 1-1-2026), dit €87.030.000 + 1.000.000 beschikbare belastingcapaciteit resulteert dit in een weerstandsratio.

De ratio is:

Ratio weerstandsvermogen	Beschikbare weerstandscapaciteit	=	€ 88.030.000	= 5,3
=	Benodigde weerstandscapaciteit		€ 16.500.000	

De gemeente Hardenberg hanteert een norm voor de ratio van 1,0-1,4. De huidige ratio is zeer ruim boven de vastgestelde norm.

Stelposten

Onderdeel van onze weerstandspositie is een aantal structurele stelposten. Deze stelposten zijn opgenomen voor de opvang van eenmalige en structurele nadelen. Bijvoorbeeld voor het opvangen van de loon- en prijscompensatie. Bij de meicirculaire 2025 (verwacht juni 2025) ontvangen wij van het Rijk de definitieve indexen voor de loon- en prijscompensatie. Dan zal blijken of deze stelposten voldoende zijn om loon- en prijsstijgingen op te kunnen vangen.

Daarnaast hebben wij een aantal "stelposten" opgenomen in de begroting 2025 die in feite een taakstelling zijn. Deze vormen een risico wanneer ze niet worden ingevuld.

- Stelposten voor lonen en prijzen

De algemene uitkering van het gemeentefonds is de belangrijkste bron van inkomsten voor gemeenten. De jaarlijkse toe- en afname van het gemeentefonds wordt het accres genoemd. Het accres is gesplitst in een volume- en een loon- en prijsdeel. Bij de meicirculaire kunnen wij berekenen hoeveel accres wij krijgen van het Rijk en of dat voldoende is om de loon- en prijsstijging te compenseren.

		2026	2027	2028	2029
4922000000	stelpost algemene lasten (prijzen)	3.634	3.699	3.927	3.927
6700000000	stelpost lonen	1.045	1.045	1.045	1.045

- Stelposten zijnde een taakstelling c.q. risico

In de begroting 2025 zijn een aantal stelposten opgenomen die een risico vormen.

	risico's	2026	2027	2028	2029
1a	stelpost reëel begroten	3.500	3.500	3.500	3.500
1b	Actualisatie K&I zie 1.4	-418	-1.322	-1.961	-4.090
1c	stelpost reëel begroting	3.082	2.178	1.539	gerealiseerd

- 1) Stelpost reëel begroten

Deze stelpost is een nog nader te onderbouwen taakstelling. Deze taakstelling is als dekking opgenomen voor o.a. de kapitaallasten die voortvloeien uit de kansen- en investeringsagenda. Omdat deze taakstelling onvoldoende is onderbouwd heeft de provincie Overijssel deze niet geaccepteerd. Daarom wordt dit bedrag door de provincie in mindering gebracht op het structurele saldo van onze begroting. Bij de begroting 2026 moet deze stelpost voldoende worden onderbouwd. Door het actualiseren van de kansen en investeringsagenda wordt een deel van deze stelpost ingevuld in de eerste jaren en deze stelpost in 2029 gerealiseerd.

	risico's	2026	2027	2028	2029
2	stelpost dekking AR	0	900	1.540	1.540

- 2) Stelpost dekking AR

In de begroting maken wij gebruik van de mogelijkheid om het "surplus van de Algemene Reserve" in te zetten als structureel dekkingsmiddel. De BBV-regelgeving biedt de ruimte om de Algemene Reserve in te zetten om de begroting structureel te laten sluiten. Dit is echter een tijdelijke maatregel om weer toe te groeien naar structureel en reëel evenwicht en dient zo snel mogelijk weer te worden opgelost.

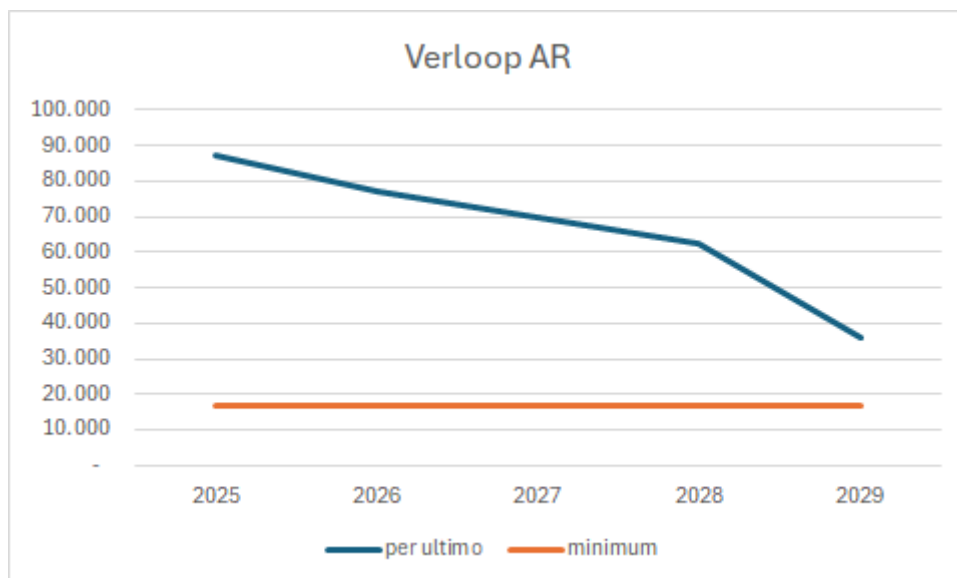
	risico's	2026	2027	2028	2029
3	BCF compensatiefonds	1.250	1.250	1.250	1.250

3) BCF compensatiefonds

Gemeenten kunnen de betaalde btw op de inkoop overheidstaken terugvorderen op het BTW compensatiefonds (BCF). Dit fonds heeft een plafond. Wanneer er collectief een groter beroep gedaan wordt op het BCF fonds dan dat er in het fonds zit kan het betekenen dat gemeenten minder uitgekeerd krijgen.

Algemene reserve

Deze reserve dient als dekkingsmiddel voor het opvangen van nadelen die op verschillende terreinen kunnen ontstaan, zoals: opvangen verliesvoorzieningen / afwaarderingen grondexploitaties, mutaties in de algemene uitkering, faseringsverschillen taakstellingen, frictiekosten, rente mutaties en afdekken eenmalige begrotingstekorten. Voor het opvangen van deze, niet of heel moeilijk te kwantificeren risico's is het van belang om een algemene reserve aan te houden.



De weerstandratio is per 1-1-2029 2,2 bij gelijkblijvende risico's.

2 Reëel begroten van Kansen en Investeringsagenda

2.1 Kansen en Investeringsoverzicht

Met het toevoegen van de projecten uit de kansen- en investeringsagenda aan de begroting is vorig jaar het financieel meerjarenperspectief geactualiseerd. In dat financieel meerjarenperspectief is onderscheid gemaakt tussen bedragen met een structureel karakter en bedragen met een incidenteel effect. Investeringsprojecten zijn vertaald in kapitaallasten en hebben daarmee een effect op de structurele begrotingsruimte. Omdat die begrotingsruimte onvoldoende bleek om het reguliere beleid inclusief alle ambities te kunnen realiseren, is vanaf 2026 als bate een stelpost reëel begroten ingeboekt ten bedrage van € 3,5 miljoen per jaar. Om deze stelpost in te kunnen vullen is nu een nadere verdieping gedaan op de projecten uit de kansen- en investeringsagenda. Afhankelijk van de financiële ruimte op het jaarlijkse ijkmoment, kunnen de onderwerpen onder of boven de streep uitkomen. Wij bieden de perspectiefnota jaarlijks aan de Raad aan voor de algemene beschouwingen, met als bijlage het kansen- en investeringsoverzicht.

Alle projecten die zijn aangemerkt als investering, en daarmee in de Perspectiefnota 2025 waren vertaald in structurele kapitaallasten, zijn opnieuw beschouwd op vier aspecten:

1. is de planning realistisch
2. klopt de totale investeringsraming nog
3. zijn er mogelijkheden om het project (deels) te dekken met incidentele middelen
4. wat betekent het project voor de ambtelijke capaciteit

De resultaten van deze verdieping zijn voor zover mogelijk vertaald in een vernieuwde tabel van de kansen- en investeringsagenda, die in bijlage 1 is weergegeven. De belangrijkste wijzigingen zijn onder de tabel toegelicht. Deze tabel bevat geen nieuwe projecten; enkel de in de Begroting 2025 geaccordeerde investeringen.

In relatie tot bovenstaande punten kunnen wij het volgende melden.

1. In de tabel is de meest recente planning, vertaald in benodigde financiële middelen per jaar, opgenomen onder "investering".
2. Voor enkele projecten is op dit moment de verwachting dat de middelen niet afdoende zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor het theater, de zwembaden en de nieuwe fietsverbindingen. Omdat nog niet alle subsidiemogelijkheden duidelijk zijn, niet alle kaders zijn vastgesteld (bijv. IHP's) en we - bijvoorbeeld in relatie tot maatschappelijk vastgoed - nog moeten bepalen "waar we wel en niet van zijn", is vooralsnog besloten de projecten in financiële zin niet bij te stellen.
3. De mogelijkheden voor incidentele dekking zijn toegelicht in onderdeel 1.4 en doorvertaald in de geschatte kapitaallasten voor de begrotingsjaren 2026 tot en met 2029.
4. Hierover meer in onderdeel 2.2.

Doorgeschoven investeringen

Volgens de Nota waarden en afschrijven start de afschrijving van een investering in het jaar na ingebruikname. Dit betekent dat van investeringen die worden afgerond in of na 2029, de kapitaallasten bij de begroting 2026 niet in de meerjarenraming (2027-2029) worden verwerkt. Deze lasten zullen echter wel in de jaren daarna alsnog een beslag op de begroting leggen. Het is belangrijk dat we ons daarvan bewust zijn. Met name voor majeure projecten wordt pas na onderzoek, afstemming en voorbereiding duidelijk wat we gaan doen en welke middelen daarmee gemoeid zijn.

Zodra daarover meer duidelijk is, moet er afhankelijk van de aard van de investering (is deze geschikt voor dekking met incidentele middelen) en de omvang van het weerstandsvermogen (hebben we nog ruimte in de reserves) worden besloten hoe de investering wordt gefinancierd.

Hierna volgt een indicatie van de impact op de begroting na 2029 van de projecten die in de kansen- en investeringsagenda staan, voor het deel van de lasten die nu buiten de meerjarenraming vallen.

Bedragen x €1.000 *(-/- = nadeel)	Onttrekking uit de reserve	Structurele last	Onttrekking reserve als alternatief voor structurele last
A: Projecten die al redelijk kunnen worden ingeschat			
Infrastructurele projecten, financiering uit een dekkingsreserve	5.700	114	0
Infrastructurele projecten, ineens uit de reserve	8.280	0	0
IHP's sport	0	551	0
Overige	0	41	0
Totaal onderdeel A	13.980	706	0
B: Projecten waarbij nog veel onzekerheid is over uitvoering en financiering			
Ontwikkeling stationsgebied, infrastructuur + parkeergarage in eigendom	0	475	0
Ontwikkeling stationsgebied, bijdragen aan investeringen door derden	7.500	0	0
Realisatie MFA's	0	417	8.600
Verplaatsing sportpark de Boekweit	0	300	6.800
Theater de Voorveghter	0	764	14.410
Totaal onderdeel B	7.500	1.956	29.810
Totaal A + B	21.480	2.662	29.810

Toelichting op de tabel

In de herziene kansen- en investeringsagenda zijn enkele majeure projecten naar achteren geschoven, waardoor de lasten van die projecten buiten de meerjarenraming vallen. In de begroting ná 2029 moet er rekening mee worden gehouden dat er nog € 21 miljoen uit de reserve moet worden gehaald en begrotingsruimte voor € 2,7 miljoen aan kapitaallasten moet worden gereserveerd. Een deel van die begrotingsruimte kan mogelijk worden opgevangen door aanvullend enkele majeure projecten te financieren met incidentele middelen. In hoeverre dat mogelijk is moet worden bepaald zodra we weten hoe we het project gaan uitvoeren, wat dat gaat kosten en of het weerstandsvermogen voldoende ruimte biedt voor dekking van projecten met incidentele middelen. Het is dus zaak dat we de komende jaren gaan sparen om deze grote investeringen te kunnen bekostigen.

2.2 Planning in relatie tot capaciteit

Het aantal projecten in de kansen- en investeringsagenda is talrijk. Veel projecten leggen in dezelfde periode beslag op de formatie van één of meer domeinen. Daarnaast zijn er voor die domeinen ook veel projecten waarvoor al eerder middelen beschikbaar zijn gesteld, maar die nog in voorbereiding zijn of "on hold" zijn gezet, waardoor deze projecten mogelijk ook in de komende jaren pas tot

uitvoering komen. Dit alles samen leidt tot een aanzienlijke, niet altijd goed te voorspellen, druk op onze ambtelijke organisatie.

Planning in beweging

Wanneer een krediet beschikbaar wordt gesteld, of wanneer bestuurlijk wordt ingestemd met een project die in de kansen- en investeringsagenda is opgenomen, dan wordt een project in voorbereiding genomen. Bij veel projecten wordt die voorbereidingsfase nog voorafgegaan door een aanzienlijke periode van onderzoek en ontwikkeling. In veel gevallen worden obstakels die belemmerend kunnen werken voor de planning van een project pas tijdens de onderzoeksfase of voorbereidingsfase duidelijk.

Voor het voortvarend doorlopen van een project zijn we vaak afhankelijk van afstemming en onderzoeken: overleg met andere partijen, locatieonderzoek, grondaankopen, flora- en faunaonderzoeken en bestemmingsplanprocedures. De uitkomsten daarvan zijn vooraf niet altijd goed in te schatten maar kunnen van grote invloed zijn op de planning. En als dan "de kogel door de kerk is", moet de planning voor de volgende fase worden afgezet tegen de andere projecten die op dat moment onderhanden zijn. Er moet telkens opnieuw worden geprioriteerd en daar moet vervolgens de benodigde capaciteit op worden afgestemd. Dit maakt dat de planning van een project continu in beweging is.

Planning van mensen

Om de capaciteit flexibel af te kunnen stemmen op de vraag, wordt er veel ingehuurd. Dit geldt bij uitstek voor projectleiding. De arbeidsmarkt is krap, maar projectleiders zijn nog wel te vinden. De ambities van onze organisatie zijn hoog, er liggen veel projecten op de plank. De organisatie volgt die ambitie, dus er wordt nog meer ingehuurd. Echter inhuur maakt projecten relatief duur en we moeten ervoor waken dat de grote flexibele schil maakt dat de organisatie "uit haar jas groeit". De samenhang in een team kan uit balans raken, van de ondersteunende clusters wordt ook steeds meer gevraagd en er moet voldoende aandacht zijn voor grip op en aansturing van die ingehuurde medewerkers. Bijkomend vraagstuk is dat van ieder uitgevoerd project veel wordt geleerd. Met het vertrek van tijdelijke projectleiders gaat ook veel kennis verloren.

Dit complexe speelveld vraagt balans. Het is niet vanzelfsprekend dat we opgaven en plannen realiseren door er simpelweg middelen aan te koppelen. Al eerder werd gesproken over uitvoeringskracht: een gezonde balans tussen inzet van mens en organisatie om de complexe (bestuurlijke) ambities te realiseren.

Planning van geld

Middelen voor projecten in de kansen- en investeringsagenda zijn al in een vroeg stadium gealloceerd aan de projecten. Daarmee zijn verwachtingen gewekt, zowel in de ambtelijke organisatie als bij onze inwoners. Het geld is er, dus dan zal het gewenste project er ook wel snel komen. Echter vaak zijn de plannen nog niet veel verder dan "wensen" en moeten er nog veel fases worden doorlopen voordat zo'n project vorm gaat krijgen. Wensen en mogelijkheden zijn nog niet op elkaar afgestemd en vaak speelt afstemming met derden een grote rol. Tijdens die verkennende en voorbereidende fases wordt pas echt duidelijk wat er mogelijk is, hoe de planning eruit zou kunnen zien, hoeveel capaciteit er wordt gevraagd en wat dit alles gaat kosten. Het vroegtijdig alloceren van middelen aan zo'n project brengt risico's met zich mee. Zo moeten kredieten regelmatig worden bijgesteld, omdat de benodigde middelen in een heel vroeg stadium nu eenmaal lastig zijn in te schatten. Of er wordt erg ruim

begroot, om "zeker te weten dat het genoeg is", met als risico dat een budget leidend wordt in plaats van de ambitie. Of uitvoerende en samenwerkende partijen weten wat we voor zo'n project over hebben, wat iets kan betekenen voor de onderhandelingen.

Faseren van projecten en kredieten

Elk project, hoe klein ook, bestaat vaak uit een onderzoeksfase, een voorbereidende fase en een uitvoeringsfase. Bij kleine projecten is de onderzoeksfase niet altijd heel zichtbaar, maar bij grote projecten kan deze wel een aantal jaren in beslag nemen. Pas na het doorlopen van een fase wordt duidelijk wat er in de volgende fase moet gebeuren. Dan kan er pas een goede inschatting worden gemaakt van de planning en de benodigde middelen voor die fase. Dit pleit ervoor om de planning na elke fase opnieuw af te stemmen op de planning van het team als geheel, en waar mogelijk de middelen per fase beschikbaar te stellen. Op deze manier kunnen majeure projecten (zoals theater en sportpark) in delen worden geknipt.



2.3 Circulariteit

Bouwmateriaal wordt bij sloop van een gebouw vaak afgevoerd en waardeloos geacht. In het licht van de huidige duurzaamheidsdiscussies wordt echter steeds meer gekeken naar de mogelijkheden voor circulariteit. Overheidsorganisaties kunnen hier een voorbeeldfunctie vervullen. Al bij het maken van een ontwerp voor een gebouw kan rekening worden gehouden met latere demontage en hoogwaardig hergebruik van bouwdeelen en materialen. Deze hebben bij sloop naast een circulaire ook een financiële waarde. Door deze waarde als restwaarde van een gebouw te beschouwen, wordt hierop niet afgeschreven en kun je óf extra budget creëren voor duurzame maatregelen, óf met lagere structurele lasten hetzelfde bouwproject realiseren. Er zijn gemeenten die deze systematiek al toepassen.

Overigens is het ook interessant om te onderzoeken wat circulariteit kan betekenen bij infrastructurele projecten. Bijvoorbeeld stenen worden vaak niet hergebruikt maar afgevoerd, waarbij soms een bijna verwaarloosbare verkoopopbrengst wordt ontvangen. Ook hier kan hergebruik besparingen realiseren, maar de winst in het bredere duurzaamheidsvraagstuk is vele malen groter. Ook kunnen secundaire (i.p.v. nieuwe) grondstoffen worden ingekocht voor onze eigen projecten. Wij stellen voor om de mogelijkheden van circulariteit bij de uitvoering van projecten nader te onderzoeken.