

Financiële strategie

Terugkijkend op de afgelopen jaren valt op dat de effecten van de mondiale ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne met hoge inflatie tot gevolg, en recenter de wereldwijde spanningen en toenemende (militaire en hybride) dreiging, Hecht voor stevige financiële uitdagingen heeft geplaatst. Vooruitkijkend zijn er daarnaast nieuwe risico's ontstaan door de bezuinigingen van het kabinet op preventie, publieke gezondheid en pandemische paraatheid. Ook de deelnemende gemeenten voelen de financiële druk op hun begrotingen door Rijksbezuinigingen. Deze bezuinigingen zijn mede het gevolg van een herijking door het kabinet op diverse beleidsterreinen. We merken dan ook dat de huidige financiële afspraken onvoldoende robuust zijn om de financiële schommelingen waarmee we te maken hebben te kunnen opvangen.

Om Hecht financieel robuuster te maken worden in deze notitie een aantal aanpassingen van het financieel beleid voorgesteld. Na vaststelling van deze herziene uitgangspunten zal Hecht de betreffende documenten aanpassen en ter goedkeuring aan het Algemeen Bestuur voorleggen.

De huidige afspraken zijn te vinden in de gemeenschappelijke regeling, de nota reserves en voorzieningen en de verordeningen a.d.h.v. artikel 212 (financieel beleid, beheer en organisatie) en artikel 213 (controle financieel beleid, beheer en organisatie) van de gemeentewet.

Voorgestelde wijzigingen in het financiële beleid

Het proces rond de financiële strategie is stapsgewijs en in nauwe samenwerking met het Dagelijks Bestuur, het Algemeen Bestuur en de (financiële) ambtenaren doorlopen. In mei 2025 is het Dagelijks Bestuur hierover bevraagd, waarna de uitgangspunten tijdens de themabijeenkomst van het Algemeen Bestuur op 18 september 2025 zijn besproken en richtinggevend geweest voor deze notitie. Op basis daarvan heeft Hecht de uitgangspunten verder uitgewerkt in deze notitie. Na vaststelling van de strategie door het Algemeen Bestuur op 17 december 2025 wordt, samen met het Dagelijks Bestuur, een uitvoeringsplan opgesteld ter concretisering van de strategie.

Uitgangspunten herziening financieel beleid

- Eigen Vermogen krijgt een passende bandbreedte;
- De Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK) van de RVE RAV wordt, gezien het financieringsstelsel, separaat gepresenteerd;
- Het resultaat krijgt een materialiteit met een bandbreedte;
- Begrotingswijzigingen worden zo vaak als nodig ingediend;
- Het Dagelijks Bestuur krijgt een andere positie in het onttrekken uit en doteren aan het Eigen Vermogen;
- Het Dagelijks Bestuur en de Auditcommissie worden beter gepositioneerd voor de rechtmatigheidsverantwoording.

Hierna worden deze uitgangspunten toegelicht:

1. Separate presentatie RAK

De Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK), zijnde het Eigen Vermogen van de RAV, wordt voortaan afzonderlijk gepresenteerd ten opzichte van het Eigen Vermogen van Hecht. Dit is zuiverder aangezien hierop geen directe invloed kan worden uitgeoefend. De strategische focus zal daarmee

liggen op het vrij beïnvloedbare deel van het Eigen Vermogen. Bij het beoordelen van de vermogenspositie van Hecht wordt alleen het door gemeenten beïnvloedbare deel van het Eigen Vermogen meegenomen.

Opbrengst

Voor de deelnemende gemeenten ontstaat hiermee beter inzicht in het deel van het Eigen Vermogen dat door het bestuur direct kan worden beïnvloed.

Praktische toepassing:

Vanaf het begrotingsjaar 2026 worden in alle financiële rapportages het Eigen Vermogen van Hecht en de RAV (RAK) apart opgenomen. In de toelichting wordt expliciet vermeld welk deel bestuurlijk beïnvloedbaar is. Hierdoor kan het Dagelijks Bestuur bij de bespreking van de kwartaal- en halfjaarcijfers gericht sturen op het eigen vermogen van Hecht.

2. De bandbreedte van het Eigen Vermogen wordt passend gemaakt naar de uitdagingen van deze tijd.

De bandbreedte van het Eigen Vermogen wordt afgestemd op de uitdagingen van deze tijd. De koppeling met het risicoprofiel wordt daarbij versterkt, waarbij tevens rekening wordt gehouden met aanvullende factoren die van invloed zijn op de gewenste omvang van het Eigen Vermogen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- jaarlijkse schommelingen die Hecht zelfstandig moet kunnen opvangen;
- de verwachte risico's in het betreffende boekjaar.

Eens in de vier jaar, halverwege de raadsperiode, vindt een herijking plaats. De directie stelt hiervoor een plan op.

Opbrengst:

Door een versterkte koppeling tussen de risico's en de bandbreedte wordt deze realistischer vastgesteld, waardoor het Eigen Vermogen niet te hoog en niet te laag is en beter aansluit bij de feitelijke omstandigheden.

Praktische toepassing:

De bestaande marge van € 3 – € 6 mln., zal door het apart presenteren van de RAK, veranderen naar € 2 - € 5 mln. Voor de RAV wordt een afzonderlijke grens bepaald op basis van dezelfde uitgangspunten, naar rato van de kostenomvang ten opzichte van het totaal. Afspraken hierover worden met de zorgverzekeraars gemaakt. Het Eigen Vermogen van de RAV maakt wel onderdeel uit van de totale balanspositie, maar de afspraken hierover liggen bij de zorgverzekeraars en niet bij het bestuur van Hecht.

3. De materialiteit van het resultaat is tussen de -€500k en €500k.

De materialiteit van het resultaat wordt vastgesteld op een marge van -€ 500k tot € 500k. Hoewel wordt gestreefd naar een nulresultaat, is dit gezien de omvang van de organisatie en de beperkingen in stuurbaarheid door accountancyregels niet altijd realiseerbaar. Een marge van € 500k wordt derhalve als acceptabel beschouwd. Om dit in perspectief te plaatsen: de omzet van Hecht in 2024 bedroeg circa € 136 mln. De voorgestelde materialiteit bedraagt 0,37% van dit bedrag. De volledige voorgestelde bandbreedte bedraagt dus minder dan 1% van het budget.

Opbrengst

Door het resultaat in perspectief te plaatsen ten opzichte van de totale omvang van de organisatie en begroting, wordt voorkomen dat er onnodig veel aandacht wordt besteed aan afwijkingen die materieel weinig betekenis hebben en onderdeel zijn van de reguliere bedrijfsvoering. Dit versterkt de bestuurlijke sturing en de interpretatie van de jaarrekening.

Praktische toepassing:

Hiermee verschuift de bestuurlijke aandacht naar afwijkingen die financieel of beleidsmatig wél betekenisvol zijn. In rapportages worden afwijkingen binnen de bandbreedte kort vermeld, terwijl alleen overschrijdingen van de marge voorzien worden van een inhoudelijke toelichting en een eventueel voorstel tot bijsturing. Dit zorgt voor meer focus op de strategische en relevante financiële ontwikkelingen, en voorkomt dat vergaderingen verzanden in discussies over details met beperkte impact.

4. Vaker indienen van administratieve begrotingswijzigingen

Ter waarborging van een actueel, rechtmatig en volledig begrotingsbeeld worden jaarlijks twee administratieve begrotingswijzigingen ingediend: één gelijktijdig met de bestuursrapportage en één tijdens de laatste vergadering van het kalenderjaar. Deze wijzigingen hebben een administratief karakter en doorlopen derhalve geen zienswijzetract. De wijziging tijdens de laatste vergadering van het kalenderjaar legt het meest actuele overzicht van baten en lasten vast en borgt de rechtmatigheid van aanpassingen die voortvloeien uit besluiten van het Algemeen Bestuur of uit opdrachten van derden, zoals ministeries, subsidies en middelen uit landelijke akkoorden.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten begrotingswijzigingen:

1. Begrotingswijzigingen met zienswijzetract – wijzigingen die inhoudelijke of beleidsmatige gevolgen hebben, met een impact op de gemeentelijke bijdrage, en waarvoor de deelnemende gemeenten formeel in de gelegenheid worden gesteld hun zienswijze te geven.
2. Begrotingswijzigingen zonder zienswijzetract – wijzigingen van louter administratieve aard, zonder beleidsmatige impact, die geen zienswijzeprocedure vereisen. Omdat de gemeentelijk bijdrage aan Hecht niet wijzigt.

Opbrengst

Deze werkwijze zorgt ervoor dat de jaarrekening beter aansluit bij de administratief goedgekeurde begroting, waardoor minder toelichting op afwijkingen nodig is en de kans op onrechtmatigheid in de jaarrekening afneemt.

Praktische toepassing:

Bij de bestuursrapportage en de laatste vergadering van het Algemeen Bestuur in het lopende boekjaar, wordt een administratieve wijziging ingediend.

5. Positionering van het Dagelijks Bestuur bij het beheer van het Eigen Vermogen

Het Dagelijks Bestuur wordt nadrukkelijker gepositioneerd in het beheer van het Eigen Vermogen. In het inwerktraject van nieuwe bestuurders wordt daartoe specifieke aandacht besteed aan financiële sturing en risicobeheer. Tevens wordt het Eigen Vermogen voortaan explicieter opgenomen in de reguliere rapportages, waarbij in de vergaderingen meer nadruk wordt gelegd op de ontwikkeling ervan. In deze rapportages worden tevens relevante indicatoren opgenomen, zoals het weerstandsvermogen en de trend (dalend of stijgend).

Het Dagelijks Bestuur rapporteert via de hierboven genoemde administratieve begrotingswijziging over eventuele dotaties en onttrekkingen aan het Eigen Vermogen, zodat het Algemeen Bestuur hier tijdig

en adequaat over wordt geïnformeerd om zo een besluit te kunnen nemen. Daarnaast zal Hecht in de bestuursrapportages eventuele mutaties in het vermogen over het eerste en tweede kwartaal vermelden.

Opbrengst

Door deze maatregelen zijn bestuurders beter en tijdig betrokken, waardoor zij effectief invloed kunnen uitoefenen op het inzetten van opgebouwde reserves voor specifieke doelen. Voor gemeenten betekent dit een verbeterd inzicht in de financiële positie van Hecht en een grotere zekerheid dat het Eigen Vermogen doelmatig en transparant wordt ingezet, in lijn met beleidsprioriteiten en afspraken binnen de gemeenschappelijke regeling.

Praktische toepassing:

In de bestuursrapportage wordt standaard een aparte paragraaf opgenomen over het Eigen Vermogen, inclusief indicatoren zoals weerstandsvermogen, trendontwikkeling en risico's. Nieuwe bestuurders ontvangen tijdens hun inwerkprogramma een aparte sessie over financiële sturing, risicobeheer en het gebruik van reserves. Het Dagelijks Bestuur bespreekt jaarlijks in het eerste kwartaal de strategische inzet van het Eigen Vermogen.

6. Proces voor rechtmatigheidsverantwoording

Sinds 2024 heeft het Dagelijks Bestuur een grotere en belangrijkere rol gekregen in de jaarverantwoording. De werkzaamheden die hieraan ten grondslag liggen worden verankerd in de bestaande verordeningen en overlegstructuren. Er wordt een proces ingericht waarbij het Dagelijks Bestuur regulier wordt betrokken, zodat het tijdig een oordeel kan vormen over de bevindingen. De rechtmatigheidsverantwoording is gebaseerd op de begroting. Onrechtmatigheden kunnen ontstaan door verschuivingen tussen programma's, binnen kostencategorieën, of door mutaties in aanvullende opbrengsten. Door het regelmatig accorderen van administratieve afwijkingen kan het Dagelijks Bestuur beoordelen of de uitgaven in lijn zijn met de doelstellingen zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur.

Opbrengst

Het Dagelijks Bestuur wordt beter in positie gebracht om tijdig en effectief invloed uit te oefenen op de rechtmatigheid van uitgaven. Voor gemeenten betekent dit een grotere zekerheid dat de besteding van middelen binnen de afgesproken kaders plaatsvindt. Daarnaast ontstaat transparantie over afwijkingen en wordt het vertrouwen in de financiële verantwoording van Hecht versterkt.

Praktische toepassing:

Er wordt een vaste overlegstructuur ingericht waarbij het Dagelijks Bestuur in het derde kwartaal een concept-voortgangsrapportage ontvangt over rechtmatigheidsbevindingen. In dit overleg wordt beoordeeld of correctieve acties nodig zijn. Daarnaast wordt een kort bestuurlijk dashboard ontwikkeld waarin de belangrijkste rechtmatigheidsindicatoren per kwartaal zichtbaar zijn, zodat afwijkingen vroegtijdig kunnen worden herkend en besproken.

Gevolgen van het besluit

Tijdens de themabijeenkomst van het Algemeen Bestuur op 18 september 2025 zijn de voorgestelde uitgangspunten en bijbehorende plannen besproken. Tijdens deze bijeenkomst zijn geen wijzigingen in de uitgangspunten aangebracht. Het Algemeen Bestuur heeft Hecht verzocht de uitgangspunten verder te concretiseren. Met deze notitie wordt aan dat verzoek gevolg gegeven.

Na vaststelling van de financiële strategie door het Algemeen Bestuur op 17 december 2025 zal Hecht, in samenwerking met het Dagelijks Bestuur, een uitvoeringsplan opstellen. Dit uitvoeringsplan vormt de operationele uitwerking van de strategie en beschrijft de benodigde acties, verantwoordelijkheden en planning voor de realisatie van de vastgestelde doelstellingen.

telefoon 088 – 308 3000
datum 27 november 2025
betreft Notitie financiële strategie
e-mail directiesecretariaat@wijzijnhecht.nl
contactpersoon E. Valk



Bijlage I: Ontwikkeling Eigen Vermogen

(€ 1.000,-)	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	Dotatie	resultaat	31-12-2025	Dotatie	resultaat	31-12-2026	Dotatie	resultaat	31-12-2027
Algemene reserve GGD	1.808	1.952	-3.300	-2.476	1.285	1.505	314	1.311		1.625	1.337		2.962
Algemene reserve ZVH	1.042	670	758	358			358	0		358			358
Algemene reserve GHOR	94	94	459	459			459	-459		0			0
Reserve aanvaardbare kosten RAV	2.008	2.124	2.274	2.124		-716	1.408	0		1.408			1.408
Algemene reserve	4.952	4.840	191	465	1.285	789	2.539	852	0	3.391	1.337	0	4.728

Samen gezonder.