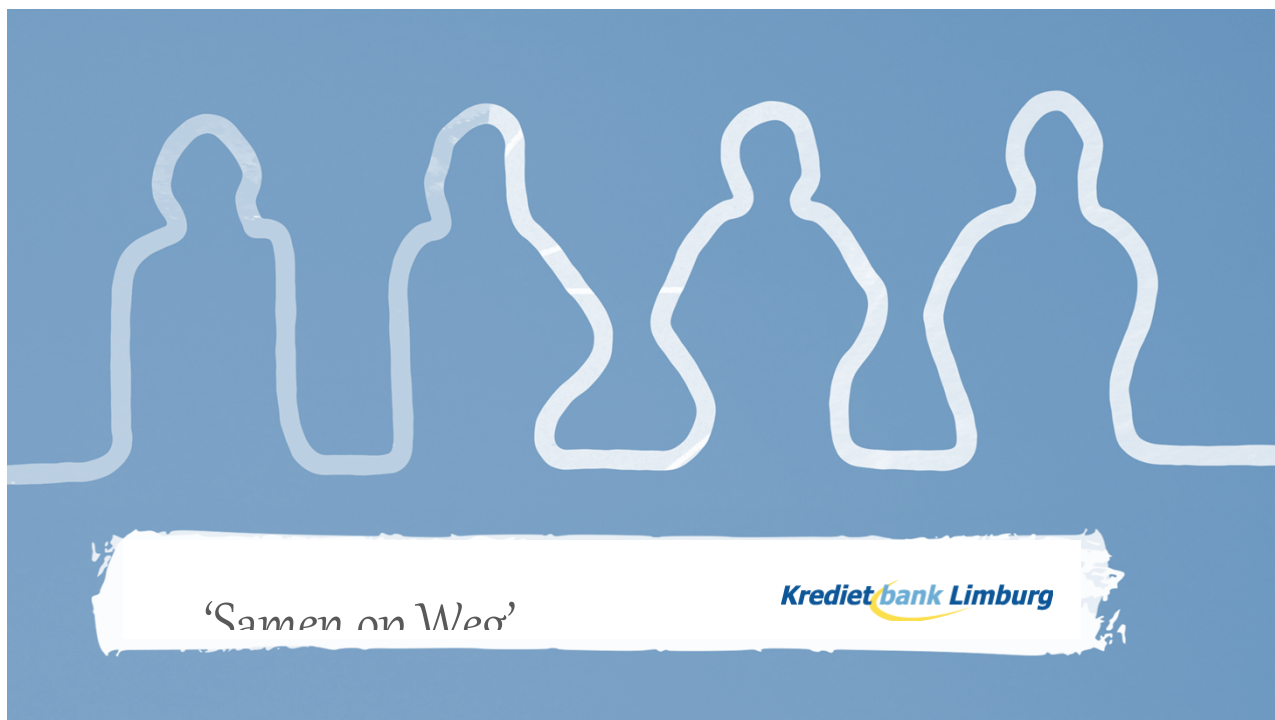


# Ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030

*Kredietbank Limburg*



*Toegankelijke hulp*



*Stress sensitieve hulp*



*Duurzame hulp in het juiste tempo*

**Van:** Directie KBL  
**Steller:** Jeroen Ronden (afdeling Finance, Planning & Control)  
**Aan:** Algemeen Bestuur KBL  
**Datum:** 26-03-2026  
**Versie:** F2.0 AB

# Voorwoord

We leven opnieuw in een tijd van onzekerheid. De economische druk is hoog, prijzen blijven stijgen en internationale spanningen werken door in het dagelijks leven van onze inwoners. Tegelijkertijd groeit de kloof tussen mensen die mee kunnen en mensen die moeite hebben om rond te komen. Bestaanszekerheid is geen abstract begrip, maar dagelijkse realiteit.

Voor veel huishoudens is financiële stabiliteit nog steeds niet vanzelfsprekend. Schuldenproblematiek wordt complexer en raakt steeds vaker ook werkenden en middeninkomens. Dat vraagt om een krachtige, duidelijke en betrouwbare overheid.

Bij KBL kiezen we voor focus: voorkomen waar het kan, snel handelen waar het moet en duurzaam oplossen waar het nodig is. We willen eerder signaleren, sneller schakelen en dichter bij de inwoner staan. Niet vanuit systemen, maar vanuit mensen.

Samen met onze partners zetten we in op uniforme professionele dienstverlening met maatwerk waar het moet, preventie en stevige nazorg. Samen op weg! Zelfredzaamheid is het doel, maar niemand staat er alleen voor. Vertrouwen is daarbij de basis. Onze inwoners moeten kunnen rekenen op duidelijkheid, tempo en perspectief.

De komende jaren bouwen we verder aan een solide organisatie die wendbaar is en kwaliteit levert. Efficiënt waar mogelijk, persoonlijk waar nodig.

KBL staat naast de inwoner. Dat is onze opdracht — en onze overtuiging.

**J. Roland**

*Voorzitter Algemeen Bestuur*

# Management samenvatting



- Met het verbeter/verandertraject 'Samen op weg' geeft KBL uitvoering aan de herijkte strategische koers van "mass customization", gericht op de doorontwikkeling van dienstverlening, werkprocessen en de organisatie. Het traject stelt KBL in staat om ook in de komende jaren effectief in te spelen op veranderende maatschappelijke vraagstukken en financiële uitdagingen binnen het werkgebied. De financiële doorvertaling hiervan is verwerkt in de voorliggende ontwerpbegroting en meerjarenraming.
- De *uitgangspunten* zoals vastgelegd in de vastgestelde KBL kadernota 2026-2030 dienen als startpunt bij de totstandkoming van de voorliggende ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030. Voor een nadere toelichting inclusief een schets van de onderkende relevante ontwikkelingen, zie *hoofdstuk 2 en 3*.
- KBL blijft werken aan een solide en transparante basis, waarin we inwoners perspectief bieden en financiële rust brengen. We bieden toegankelijke-, stress sensitieve- en duurzame hulp in het juiste tempo aan door middel van diverse vormen van dienstverlening. Een nadere duiding van deze *vormen van dienstverlening* inclusief actuele ontwikkelingen is uitgewerkt in *hoofdstuk 4*.
- De samenstelling van *het benodigde weerstandsvermogen* van KBL en de hiermee samenhangende uitgewerkte *risicoanalyse* wordt nader toegelicht in *hoofdstuk 7*. Ook wordt hier conform artikel 11 van het BBV de financiële positie gepresenteerd door middel van diverse kengetallen, welke allen binnen de vigerende (bestuurlijke/wettelijke) kaders blijven.
- Zowel de ontwerpbegroting 2027 als de meerjarenraming 2028-2030 wordt conform BBV vereisten met een sluitend (neutraal) resultaat gepresenteerd en levert het volgende beeld op qua *staat van baten en lasten*:

<b>Staat van baten en lasten</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<i>Bedragen x Euro 1.000</i>	Begrotings wijziging	Ontwerp begroting	Meerjaren raming	Meerjaren raming	Meerjaren raming
Baten	14.376	14.580	14.626	14.294	14.454
Lasten	14.560	14.727	14.626	14.294	14.454
Resultaat vóór bestemming	-184	-147	0	0	0
KBL-weerstandsvermogen	184	147	0	0	0
Verwacht resultaat	0	0	0	0	0

In *hoofdstukken 8 en 9* worden de voorziene baten en lasten voor de periode 2027 tot en met 2030 en onderliggende aannames nader toegelicht.

In *hoofdstuk 10* is er een uitgevoerde splitsing en analyse rondom structurele vs. incidentele baten en lasten die laat zien dat de staat van baten en lasten van KBL structureel in evenwicht is.

- In *hoofdstuk 11* wordt *de ontwikkeling van financiële balanspositie* van KBL voor de periode 2027 tot en met 2030 gepresenteerd en nader toegelicht.
- Op basis van de uitgewerkte ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030 kan hiervan afgeleid *de indicatieve facturatie aan de vijf GR gemeenten* worden gepresenteerd. Zie *hoofdstuk 12* voor nadere details.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Management samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Uitgangspunten en ontwikkelingen</b> .....	<b>6</b>
<i>Economische situatie</i> .....	6
<i>Ontwikkelingen in de Schuldhulpverlening</i> .....	6
<i>Uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de ontwerpbegroting 2027 en de meerjarenraming 2028-2030</i> .....	7
<b>3. Bedrijfsvoering</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Dienstverlening</b> .....	<b>11</b>
<i>Preventie, vroegsignalering &amp; educatie</i> .....	11
<i>Schuldenaanpak</i> .....	14
<i>Sociale kredietverstrekking</i> .....	18
<i>Inkomensbeheer en -ondersteuning</i> .....	19
<b>5. Begroting</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Kerngegevens</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Paragrafen</b> .....	<b>23</b>
7.1 <i>Lokale heffingen</i> .....	23
7.2 <i>Weerstandsvermogen en risicobeheersing</i> .....	23
7.3 <i>Risicoparagraaf</i> .....	24
7.4 <i>Onderhoud kapitaalgoederen</i> .....	27
7.5 <i>Financiering</i> .....	27
7.6 <i>Bedrijfsvoering</i> .....	30
7.7 <i>Verbonden partijen</i> .....	30
7.8 <i>Grondbeleid</i> .....	30
7.9 <i>Wet open overheid (Woo)</i> .....	30
<b>8. Ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028, 2029 en 2030</b> .....	<b>31</b>
<b>9. Verdeling van de lasten in directe kosten en overhead</b> .....	<b>36</b>
<b>10. Overzicht structurele en incidentele baten en lasten</b> .....	<b>37</b>
<b>11. Balans per 31 december 2027, 2028, 2029 en 2030</b> .....	<b>42</b>
<b>12. Indicatieve facturatie GR gemeenten</b> .....	<b>45</b>
<b>13. Lijst van gehanteerde afkortingen</b> .....	<b>47</b>

# 1. Inleiding

De wereld om ons heen is volop in beweging. Het nieuws wordt dagelijks gedomineerd met verslaglegging uit oorlogsgebieden, natuurrampen mede als gevolg van de opwarming van de aarde en politieke onrust in binnen- en buitenland. Dit heeft ook macro-economische gevolgen die hun weerslag vinden in de financiële sector, het bedrijfsleven en bij de overheid. Dat beeld kan vrijwel 1-op-1 vertaald worden naar de nationale ontwikkeling in Nederland. Dit zorgt voor een gevoel van onzekerheid binnen de maatschappij en bij de individuele burger. Naast deze globale ontwikkeling staat ook de wereld van het sociaal domein en de schuldhulpverlening in het bijzonder allerminst stil.

De inflatie in Nederland is in vergelijking met de landen om ons heen nog steeds relatief hoog en zorgt voor een ongebruikelijk en onwenselijk hoog prijspeil. Wetende dat landelijk onderzoek keer op keer aantoonde dat diverse inkomensgroepen structureel onder het bestaansminimum leven zorgt dit voor een oneerlijke wedstrijd om uit de financiële problemen te blijven. Het recent gestarte nieuwe kabinet continueert het lopende programma Armoede en Schulden en houdt het terugdringen van armoede, met name onder kinderen, hoog in het vaandel. Bij ambities horen echter ook (structurele) middelen. Daar wringt de schoen: gemeentelijke zorgen over de (landelijk en regionale) beschikbare financiële middelen en grote druk op de bestaansonzekerheid bij een grote groep burgers maakt dat de behoefte aan een betrouwbare, stabiele en maatschappelijk betrokken partner op het gebied van schuldhulpverlening des te belangrijker is voor de komende jaren. KBL is die partner.

Met de verkorting van de termijnen van zowel de minnelijke als wettelijke schuldsanering alsmede de intrede van het zogenaamde "0-voorstel" voor schuldenaren zonder afloscapaciteit zorgt voor een heuse "gamechanger". Schuldenaren worden in staat gesteld hun schulden sneller op te lossen waardoor de drempel tot aanmelding verlaagd wordt. De kortere looptijd van de sanering vergt tegelijkertijd meer van zowel schuldenaar als schuldhulpverlener: tijdige, adequate en intensieve begeleiding tijdens en na de sanering waardoor het gevaar van recidive tot een minimum wordt beperkt. Dat is namelijk een belangrijk incentive voor de schuldeisers om mee te werken aan een snellere afwikkeling van schulden, in sommige gevallen zonder terugbetaling van de openstaande vordering.

Deze ontwikkelingen vragen ook een verandering binnen de schuldhulpverlenende organisaties en dus ook KBL. Door middel van een inmiddels uitgevoerde herijking van de missie, strategie en kernwaarden van de eigen organisatie alsmede een gemoderniseerde bekostigingssystematiek zorgt KBL ervoor dat zij in staat is om ook de komende jaren tegemoet te komen aan veranderende vraagstukken en financiële uitdagingen binnen het eigen werkgebied. Onder de vlag van het verander 'Samen op weg' worden momenteel programmatisch diverse verbeteringen binnen de organisatie nader uitgewerkt en geïmplementeerd. Hierin betrekken we vanzelfsprekend actief onze (gemeentelijke) samenwerkingspartijen, want het is nu belangrijker dan ooit om de problematiek integraal en dus samen aan te pakken.

Dit vindt zijn uitwerking in de voorliggende ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030. Een stabiel en financieel gezond fundament waarbij gewerkt wordt vanuit een professionele standaard met oog voor het individu. Dat ziet zowel toe op de deelnemende en afnemende gemeenten alsook de uiteindelijke hulpvragers.

## 2. Uitgangspunten en ontwikkelingen

### ***Economische situatie***

Volgens ramingen van De Nederlandsche Bank groeit de Nederlandse economie in 2026 en 2027 naar verwachting met circa 1 à 1,5% per jaar. De inflatie blijft daarbij relatief hoog, maar daalt naar verwachting richting ongeveer 2,5%. Deze vooruitzichten zijn omgeven met onzekerheden als gevolg van internationale economische ontwikkelingen, geopolitieke spanningen en schommelingen op de energie- en grondstoffenmarkten. De ramingen dienen daarom met de nodige voorzichtigheid te worden gezien.

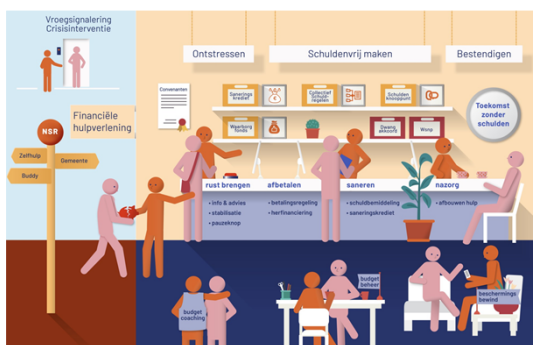
Economische groei vertaalt zich bovendien niet automatisch in een verbetering van de financiële situatie van alle inwoners. Voor huishoudens die leven onder, op of net boven het bestaansminimum blijft het dagelijks een uitdaging om rond te komen en te voorzien in de basisbehoeften van henzelf en hun gezin. Tegelijkertijd bestaan er tussen gemeenten verschillen in de wijze waarop het minimabeleid wordt vormgegeven. Hierdoor kunnen inwoners met een vergelijkbare uitgangspositie toch te maken krijgen met uiteenlopende ondersteuningsmogelijkheden, wat leidt tot regionale en lokale verschillen.

### ***Ontwikkelingen in de Schuldhulpverlening***

De meest in het oog springende wijzigingen van de afgelopen periode zijn:

- Verkorting MSNP en WSNP tot 18 maanden.
  - Periode van loonbeslag kan onder voorwaarden afgetrokken worden van de looptijd.
- Introductie van het 0-voorstel in de MSNP.
- Landelijk beleid met streven naar meer uniformering en kwaliteit middels de zogenaamde Basis Dienstverlening.

De effecten van al deze wijzigingen zijn nu nog niet goed zichtbaar. Pas over een aantal jaren zijn de effecten meetbaar en kan iets gezegd worden over hun impact op de langere termijn. Het uiteindelijke doel is uiteraard om zoveel mogelijk mensen zo vroeg mogelijk te vinden, ondersteunen en waar mogelijk schuldenvrij te maken en houden. Het welslagen hiervan is afhankelijk van een aantal factoren die slechts deels beïnvloedbaar zijn door gemeenten of KBL zelf.



## ***Uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de ontwerpbegroting 2027 en de meerjarenraming 2028-2030***

De voorliggende ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030 is een doorvertaling van de begrotingswijziging 2026 en gebaseerd op een combinatie van historische cijfers en verwachte volumes als gevolg van toekomstige ontwikkelingen in het werkveld en werkgebied van KBL.

### **Bekostigingssystematiek**

Vanaf 2025 wordt gewerkt met een nieuwe bekostigingssystematiek, waarbij bestaanslasten en verbruikslasten afzonderlijk door de deelnemende gemeenten worden vergoed. Voor de bestaanslasten is een specifieke verdeelsleutel vastgesteld. Deze systematiek vergroot de voorspelbaarheid van de structurele financiering en dempt de financiële effecten van fluctuaties in de afname van diensten door gemeenten.

In 2026 wordt een volgende stap gezet in het ingroeimodel dat is ingericht om te komen tot een evenwichtige en structurele verdeling van de bestaanslasten over de deelnemende gemeenten. Hiermee wordt de overgang naar de definitieve verdeelsystematiek gefaseerd en beheerst vormgegeven, met aandacht voor financiële stabiliteit en onderlinge solidariteit.

### **Jaarlijkse prijsindexering**

KBL past jaarlijks de door het Centraal Bureau voor de Statistiek vastgestelde Consumentenprijsindex (CPI, t-1) toe voor de tariefstelling richting niet-GR-gemeenten en voor de indexatie van lasten waarvoor bij het opstellen van de begroting nog geen specifieke indexcijfers beschikbaar zijn. Voor 2026 wordt een prijsindexering van +3,5% toegepast, dit indexeringsprincipe wordt eveneens gehanteerd voor de planjaren 2027-2030, zodat sprake is van een consistente en voorspelbare systematiek binnen de meerjarenraming. De tariefstelling voor de niet-GR gemeenten/opdrachtgevers zal in 2026 worden geïndexeerd met +5% en bevat naast een inflatiecorrectie (=CPI) ook een aanvullende risicotoeslag.

### **Personeelslasten**

De personeelslasten stijgen periodiek volgens de voor KBL geldende CAO SGO. De huidige geldende CAO SGO loopt tot en met Q1 2027, de hierin vastgelegde afspraken worden in de begroting conform verwerkt. Voor de periode erna (vanaf Q2 2027 en verder) worden op basis van de gemiddelde salarisstijging van de afgelopen 2 jaren de salariskosten in de begroting geïndexeerd.

### **Organisatie**

KBL bevindt zich als organisatie momenteel in een fase van nadere uitwerking (en doorvertaling naar een gefaseerde/beheerste implementatie) vanuit de vastgestelde herijkte strategische koers. Eind 2025 heeft het Algemeen Bestuur hieromtrent nog richtinggevende besluiten genomen. Voor 2026 resulteert dit in een verder uniformerings- en verandertraject (onder de naam 'Samen op weg') op het gebied van de KBL-klantreis, klantprofielen, dienstenportfolio, onderliggende werkprocessen en bijbehorende organisatorische inrichting. Zover als mogelijk worden deze ontwikkelingen (en bijbehorende effecten) doorvertaald in de begrotingscyclus.

### **Ontwikkelingen rondom de gemeenschappelijke regeling KBL**

In de periode 2025–2026 is sprake van twee aspirant-GR-leden, te weten de gemeenten Meerssen en Vaals. In 2026 wordt het traject voor de voorgenomen toetreding van beide gemeenten tot de gemeenschappelijke regeling (GR) KBL uitgewerkt. Een eventuele toetreding zal leiden tot een formeel wijzigingstraject van de bestaande GR-regeling KBL en is nu voorzien voor 2026. Met een mogelijke toetreding van deze gemeenten is in de huidige meerjarenraming nog geen rekening gehouden. Eventuele financiële effecten zullen pas worden verwerkt op het moment dat sprake is van een definitief besluit tot toetreding en de bijbehorende afspraken zijn geformaliseerd

### **Vervangingsinvesteringen**

KBL is voor haar dienstverlening aan burgers aangewezen op adequate huisvesting, passende faciliteiten en optimale automatisering. Om de meest efficiënte en effectieve werkwijze te hanteren zijn periodieke investeringen nodig, met name op het vlak van IT. Ook de komende jaren zullen daarom (vervangings-)investeringen plaatsvinden op basis van het door het bestuur vastgestelde investeringsplan.

### **Omzet niet GR-gemeenten**

De omzet voor niet-GR-gemeenten en overige opdrachtgevers wordt geraamd op basis van de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) voor 2026, die in het vierde kwartaal van 2025 zijn afgestemd en geformaliseerd.

De financiële effecten van de uittreding van de gemeente Heerlen, inclusief de daarmee samenhangende door Heerlen te betalen uittredingsvergoeding, worden meerjarig verwerkt conform de hierover vastgestelde bestuurlijke afspraken

### 3. Bedrijfsvoering

#### **Informatiemanagement, -veiligheid en technologie**

De komende jaren neemt de impact van wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeheer, digitalisering en informatiebeveiliging verder toe. Naast de bestaande kaders zoals de AVG, Wet gemeentelijke schuldhelpverlening, Wet open overheid en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), treden nieuwe Europese en nationale regels in werking, waaronder de NIS2-richtlijn, de Wet digitale overheid, de EU AI Act en een vernieuwde Archiefwet. Deze ontwikkelingen stellen hogere eisen aan privacybescherming, cyberweerbaarheid, transparantie, digitale dienstverlening en duurzame archivering.

Voor KBL betekent dit dat verdere professionalisering van informatiebeheer, informatiebeveiliging en digitale governance noodzakelijk blijft om te voldoen aan wettelijke verplichtingen en maatschappelijke verwachtingen. Een grote uitdaging voor een uitvoeringsorganisatie met beperkte kennis en capaciteit om deze ontwikkelingen te kunnen volgen, implementeren en borgen.

Om een minimale invulling te kunnen geven aan het plan van aanpak AIV voor de komende jaren, wordt geïnvesteerd in het werven van extra capaciteit adviseur informatievoorziening.

#### **Modernisering & Innovatie**

Na vaststelling van de bestuurlijke visie, ambities en strategie in december 2024 stond 2025 in het teken van de nadere uitwerking naar een toekomstbestendige organisatie. In 2026 krijgt dit vervolg binnen het verandertraject "Samen op Weg", dat wordt uitgewerkt langs vijf pijlers. ICT en digitalisering vormen daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

Om de ambities voor de komende jaren te realiseren is vernieuwing en modernisering van het bestaande applicatie- en systeemlandschap noodzakelijk. Een deel van deze investeringen betreft vervangingsinvesteringen die in eerdere jaren zijn uitgesteld. De geplande vernieuwing biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om vervanging te combineren met functionele verbetering en optimalisatie van processen.

In dat kader wordt de komende jaren geïnvesteerd in toekomstbestendige applicaties ter ondersteuning van de uitvoeringsprocessen binnen de clusters inkomen, oplossen en trajectbegeleiding en -regie.



## Communicatie

In 2025 is er een communicatieplan ontwikkeld en vastgesteld. De ambitie van dit communicatieplan is tweeledig:

1. Verbetering van de interne en externe communicatie;
2. Versterking van de merkidentiteit van KBL.



Voor deze ambitie zijn de volgende doelen geformuleerd:

1. Versterking van de samenwerking tussen medewerkers, teams en stakeholders;
2. Versterking van de verbondenheid die medewerkers voelen met de KBL als werkgever;
3. Versterking van de positionering van KBL als dé expert op het gebied van schuldhulpverlening.

Een uitdaging blijft om binnen de beperkte mogelijkheden wat betreft capaciteit, kwaliteit en beschikbare middelen, de interne en externe communicatiemiddelen en kanalen zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten en te benutten. In 2026 en verder worden op dit vlak binnen de beschikbare mogelijkheden verbeterstappen gezet, afgeleid vanuit het eerder vastgestelde communicatieplan.

## Gebouwbeheer en facilitering

Het huurcontract van ons hoofdkantoor te Geleen (Markt 1a) is medio 2025 verlengd. In het betreffende huurcontract is de flexibiliteit ingebouwd om te kunnen inspelen op de herijking en doorontwikkeling van de huisvestingsstrategie die komende jaren nader zal worden uitgewerkt.

De werkprocessen en contractuele afspraken rondom de facilitaire dienstverlening ten behoeve van de bedrijfsvoering zijn afgelopen periode waar mogelijk herijkt en geactualiseerd. Deze facilitaire zaken zijn grotendeels uitbesteed bij gemeente Sittard-Geleen middels een afgesloten dienstverleningsovereenkomst.



## 4. Dienstverlening

### **Preventie, vroegsignalering & educatie**

Schulden leiden tot persoonlijke problemen en maatschappelijke kosten. Preventie, vroegsignalering en educatie zijn daarom niet alleen belangrijk voor de betrokkenen, maar ook voor alle partijen die in aanraking komen met betalingsachterstanden. Allerlei partijen (denk aan scholen, werkgevers, uitkeringsinstanties, woningcorporaties, nutsbedrijven, huisartsen, rechtbanken, overheid, wijkteams, etc.) kunnen een belangrijke ondersteunende rol hebben in het op weg helpen van personen/gezinnen met financiële problematiek naar een schuldenvrij bestaan.

### **Preventie**

Financiële opvoeding kan niet vroeg genoeg beginnen. Uit onderzoek blijkt dat kinderen die al op jonge leeftijd bewust leren omgaan met geld, later minder vaak te maken hebben met financiële problemen. Ter preventie is het belangrijk om jongeren financiële vaardigheden bij te brengen. Zo dragen preventieactiviteiten bij aan het voorkomen dat jongeren in financiële problemen terechtkomen of blijven zitten. Jongeren bewust maken van de risico's rondom financiële criminaliteit, groepsdruk, sociale media en valse verwachtingen van snel en gemakkelijk rijk worden door onlinehandel, cryptohandel of bijvoorbeeld vormen van ondernemerschap als dropshipping. Preventieactiviteiten helpen jongeren deze situaties beter te herkennen en kritischer te kijken.

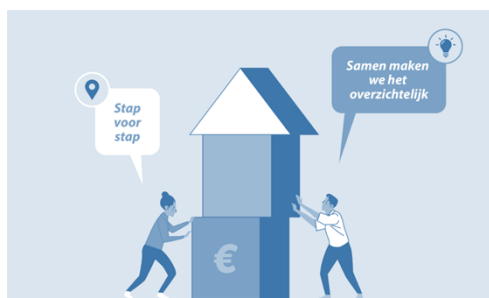
Bewustwording en gedragsverandering is niet van de één op de andere dag gerealiseerd, maar onbewuste processen zijn wel zeer bepalend voor ons handelen. Mooie inspirerende activiteiten uit onze praktijk om te laten zien hoe we hier vorm en invulling aan geven zijn bijvoorbeeld onze deelname aan de week van het geld en het bezoeken van scholen met de mobiele escaperoom (caravan) waarbij we in gesprek gaan met de jongeren.



### **Vroegsignalering**

Het doel van vroegsignalering is dat we niet willen dat mensen met schuldenproblematiek vele jaar wachten met het vragen om hulp. Schulden zijn dan al vaak onnodig hoog opgelopen. Niet iedereen weet de weg naar hulp even gemakkelijk te vinden en als we die al gevonden hebben dan zijn er best wel wat barrières te slechten blijkt uit een onderzoek van de Nationale Ombudsman naar de toegang tot de schuldhulpverlening.

Convenanten met woningcorporaties, energieleveranciers en zorgverleners zijn al geruime tijd gemeengoed binnen de schuldhulpverlening, ook binnen KBL. De resultaten van die convenanten en diverse pilots hebben bijgedragen aan de wijzigingen die in de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening (WGS) zijn opgenomen. In de vroegsignalering zien we nu structurele samenwerking met signaalpartners om snel mensen met financiële problemen perspectief te kunnen geven middels een outreachende werkwijze.



### Vroege hulp bij geldzorgen



Onze lopende initiatieven rondom werkgeversdienstverlening (bv. samen met WSP Parkstad, Vidar en MTB Maastricht) zullen we waar mogelijk en van toegevoegde waarde verder uitbreiden en door ontwikkelen. Vroegtijdige laagdrempelige gespreksvoering met inloopsprekuren, educatieve informatie sessies en gebruikmaken van financiële signalering instrumenten om ook hier preventief en dus vroegtijdig ingrijpende schuldhulpverlening of beschermingsbewind te voorkomen.

In de WGS (2021) is opgenomen dat vroegsignalering een wettelijke verplichting is. vroegsignalering ziet erop toe dat organisaties op het gebied van wonen, energie, zorg en water verplicht zijn om een betalingsachterstand direct te melden bij de gemeente waar de klant woont. Doordat al deze partijen signalen over betalingsachterstanden op één centraal punt doorgeven, kan er gericht actie worden ondernomen om deze klant te benaderen en te helpen. Door er in een eerder stadium bij te zijn is de verwachting straks met lichtere vormen van interventie mensen te ondersteunen. In de eerste jaren verwachten we dat die groep met problematische schulden bereikt wordt, die niet uit zichzelf de stap richting de schuldhulpverlening zal zetten.

Binnen gemeenten wordt de vroegsignalering steeds meer vormgegeven, waarbij KBL zowel bij de GR-gemeenten als ook bij een aantal DVO-partijen in meer of mindere mate betrokken is. Met de vroegsignalering wordt uitvoering gegeven aan het actief opzoeken van mensen die betalingsachterstanden en/of schulden. In het kader van de herijkte strategie mass customization gaat de KBL de komende periode inzetten op het realiseren van een uniforme, efficiënte en effectieve werkwijze waarbij de samenwerking tussen de stakeholders in de uitvoeringsketen wordt versterkt.

## Educatie

We geloven in een wereld waarin iedereen kan meedoen, thuis en op het werk. We willen elke (jong)volwassene, die ondersteuning kan gebruiken, een zetje geven om hun financiële vaardigheden te ontwikkelen, om zijn of haar zelfvertrouwen te verhogen, financieel redzamer te worden en zich beter thuis te laten voelen in het omgaan met geld. We bieden budgetcoaching aan maar verwijzen inwoners ook actief naar taallessen en digitale vaardigheidstrainingen als uit onze screening en taalmeter blijkt dat mensen ondersteuning nodig hebben.

## Toegang

Goede schuldhulpverlening begint bij een laagdrempelige toegang en een snelle kennismaking met de schuldhulpverleners waarbij een goede triage helpt om adequate ondersteuning in te zetten. Het is belangrijk om goed inzicht te krijgen wat iemand nodig heeft, hoe iemand het beste geholpen kan worden en welke ondersteuning er nodig is om de financiële problemen en de vele gevolgen hiervan op te lossen of beheersbaar te maken.

Snel in contact komen met de schuldhulpverlener in geval van een financiële crisis is cruciaal in het voorkomen van afsluitingen en ontruiming. Crisissen in de vorm van ontruiming of afsluitingen vragen om hele snelle acties ter voorkoming van erger. Bij de aanmelding van een burger wordt meteen beoordeeld of er sprake is van een crisissituatie die om interventie van ons vraagt. Een crisissituatie en de stress die mensen daarin ervaren wil je als eerste oplossen. Als de crisis bezworen is, of als er geen sprake is van een crisis, is het belangrijk dat klanten de gelegenheid krijgen om hun verhaal te doen en hun zorgen en belangen te kunnen delen.

*"Snel bij de juiste hulpverlener – focus op de toegang"*

## Intake

Bij KBL werken we al meerdere jaren met een plan van aanpak. Vanaf 1 januari 2021 geldt dit voor elke schuldhulpverlenende instantie en maakt het plan van aanpak onderdeel uit van de toelatingsbeschikking bij schuldhulpverlening. Daarmee wordt de kans op een succesvolle oplossing voor de schulden van de klant vergroot.



Schulden zorgen voor langdurige stress. Dit zorgt ervoor dat de klant bij de dag gaat leven. De grote afstand tussen de huidige situatie en de gewenste situatie op lange termijn, wordt daarmee te groot om te overzien. Het persoonlijk verhaal, de financiële situatie en de informatie die een klant ons verstrekt geeft ons op een snelle en uniforme wijze voldoende inzicht in de vaardigheden en leerbaarheid, motivatie, zelfregie, overtuigingen en financieel gedrag van onze klant.

Samen bespreken we het plan van aanpak en kijken we of het de klant gaat lukken om de benodigde acties uit te voeren. Een plan van aanpak en de daarbij behorende acties zijn maatwerk. Dat betekent dat we streven naar een gedragen plan waar de klant zich betrokken voelt in de aanpak van zijn schulden. Samen kijken wat er wel mogelijk is om de benodigde acties te realiseren, de klant uitdagen en steunen om noodzakelijke en duurzame veranderingen aan te gaan.

De wet stelt de eis aan het plan van aanpak dat de beslagvrije voet in acht moet worden genomen (art. 4a lid 5 WGS). Daarnaast moet je als schuldhulpverlener inzicht geven in de normtijden. Een klant wordt binnen 1 werkdag benaderd na zijn hulpvraag om in overleg het intakegesprek te plannen. Dit intakegesprek dient binnen 4 weken plaats te kunnen vinden. Uiterlijk 8 weken nadat de hulpvraag is gesteld dient er een toelatingsbeschikking dan wel afwijzingsbeschikking te zijn afgegeven. De spelregels hiervoor vinden we weer terug in de diverse beleidsregels van de afzonderlijke gemeenten. Deze termijnen worden besproken met de klant tijdens de intakefase. Hierin geven we niet alleen aan wat we gaan doen, maar ook hoelang dit gaat duren. We spreken ook af wanneer en hoe de nazorg plaatsvindt. Door regelmatig samen met de klant te evalueren, houd je niet alleen de klant betrokken bij het traject, hij voelt dan ook de betrokkenheid van zijn schuldhulpverlener. Hierdoor proberen wij de kans op uitval en daarmee recidive al bij de start van een traject te verkleinen en streven we er op deze manier naar om de schuldhulpverlening te verduurzamen.

## **Schuldenaanpak**

Na de intake wordt de klant geholpen om zijn inkomsten en uitgaven in balans te brengen. Hierbij is het van belang dat de inkomsten worden gemaximaliseerd, de uitgaven tot het verantwoord minimum worden beperkt, er geen crisis is en de beslagvrije voet wordt gegarandeerd. De klant wordt ondersteund om gezond financieel gedrag te ontwikkelen via de coaching van de schuldhulpverlener. Als vanuit de intake blijkt dat een klant hulp nodig heeft bij het aanpakken van zijn schulden, dan staan hiervoor een aantal instrumenten ter beschikking. KBL beperkt haar dienstverlening niet tot alleen maar het helpen van mensen met problematische schulden. We zijn er trots op dat daar waar mensen hulp nodig hebben bij het in de grip krijgen van niet problematische schulden er ook passende dienstverlening kan worden aangeboden. Dat geldt ook voor mensen die niet kunnen of willen voldoen aan de spelregels voor een schuldregeling of de aard van het schuldenpakket een schuldregeling niet mogelijk maken.



*De drie hoofdpijlers binnen de dienstverlening schuldenaanpak zijn:*

## **Informatie & advies**

Het doel van deze vorm van dienstverlening is het geven van informatie en advies over het zelfstandig bereiken van duurzaam financieel evenwicht zonder gebruik te maken van de intensievere dienstverlening zoals betalingsregeling, herfinanciering, schuldregeling, budgetbeheer, budgetcoaching of duurzame financiële dienstverlening. Door het geven van informatie en advies kan ook een beroep op andere vormen van financiële dienstverlening worden voorkomen. Informatie en advies beoogt informatie voor de klant te ontsluiten waardoor inzicht wordt geboden in financiële keuzes en de klant in staat wordt gesteld de eigen financiën zelfstandig te regelen.

## **Duurzame financiële dienstverlening**

Het doel van duurzame financiële dienstverlening (DFD) is het in evenwicht brengen en houden van inkomsten en uitgaven van de klant, waarbij is vastgesteld dat het bestaande schuldprobleem door in of bij die persoon gelegen omstandigheden nog niet duurzaam opgelost kan worden. DFD is erop gericht om de maatschappelijke positie van de klant niet te laten verslechteren. De schuldhulpverlener draagt hieraan bij door voor een financiële basis te zorgen. De schuldhulpverlener kan daarbij onderdeel uitmaken van een hulpverleningsketen. DFD kan ingezet worden om die klanten te helpen, van wie de financiële problemen niet opgelost kunnen worden middels de diensten betalingsregeling, herfinanciering, saneringskrediet of schuldbemiddeling. De dienstverlening binnen DFD onderscheidt zich van de dienstverlening binnen schulden oplossen omdat stabilisatie wel expliciet leidt tot één van de producten herfinanciering, betalingsregeling, saneringskrediet of schuldbemiddeling en heeft daardoor dus een ander doel dan DFD.

Tevens kunnen diensten als budgetbeheer, budgetcoaching en beschermingsbewind worden ingezet als ondersteuning van de DFD. Afhankelijk van de situatie kan een klant alsnog instromen naar een van de vormen van schulden oplossen.

## **Schulden oplossen**

Het doel van schulden oplossen is te komen tot een beheersbare financiële situatie, een oplossing tussen klant en schuldeiser over de schuldenlast, of, als een oplossing niet mogelijk is binnen de minnelijke schuldhulpverlening, de klant te ondersteunen bij het verzoek om toegelaten te worden tot de wettelijke schuldsanering (WSNP). KBL beperkt haar dienstverlening voor het oplossen van schulden niet tot klanten met een problematische schuldsituatie, maar helpt ook klanten die alleen met ondersteuning van een professional tot een duurzame oplossing komen voor hun schuldsituatie ook als deze niet problematisch wordt geacht.

Binnen de dienstverlening schulden oplossen kent KBL een aantal verschillende mogelijkheden:

- 100% herfinanciering (niet problematische schulden);
- Betalingsregeling(en) (niet problematische schulden);
- Schuldregeling (problematische schulden);
  - Saneringskrediet
  - Schuldbemiddeling
  - Schuldregeling zonder afloscapaciteit
- Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP).

### **Herfinanciering**

Uitgangspunt bij het oplossen van schulden is dat zoveel als mogelijk wordt gezocht naar manieren om schulden voor 100% terug te betalen. Eén van de manieren om dat te doen is een 100% Herfinanciering via KBL. In dat geval verstrekt KBL een krediet om alle schulden voor 100% in één keer te voldoen. Binnen deze dienstverlening hoeft er niet onderhandeld te worden met schuldeisers (er wordt immers 100% ineens voldaan), maar zullen wel de openstaande saldi opgevraagd moeten worden zodat de juiste bedragen worden overgemaakt. De hoogte en looptijd van dit krediet dienen te passen bij de mogelijkheden van de klant. Deze manier van schulden oplossen heeft als voordeel dat de klant nog maar te maken heeft met één schuldeiser, namelijk KBL, en het een lichte vorm van interventie betreft.

### **Betalingsregeling**

Ook bij deze vorm van schulden oplossen worden schuldeisers voor 100% afbetaald. Over het algemeen betreft het hier klanten waar het gaat om meerdere schuldeisers die allen in een eerder stadium hun eigen wensen of eisen aan de klant hebben gesteld ten aanzien van hoogte of doorlooptijd van de regeling. KBL ondersteunt de klant door namens hem de regeling uit te voeren waarbij getoetst is of de maandelijkse termijn past bij de financiële mogelijkheden van de klant.

### **Schuldregeling**

Als blijkt dat de schulden van de klant problematisch zijn, kan er tegen afkoop (finale kwijting) onderhandeld worden met de schuldeisers en spreken we van een schuldregeling. KBL kent drie vormen van schuldregelen, namelijk het saneringskrediet, de schuldbemiddeling en een schuldregeling zonder afloscapaciteit.

#### Saneringskrediet

Met de inzet van een saneringskrediet worden problematische schulden van de klant in één keer afgekocht bij de schuldeisers. Op basis van de berekende aflossingscapaciteit wordt de krediethoogte berekend. Met de inzet van dit krediet wordt schuldeisers een percentagevoorstel tegen finale kwijting gedaan. Bij akkoord van alle schuldeisers wordt dit bedrag meteen aan hen uitbetaald. Met de inzet van een saneringskrediet is de klant in één keer van al zijn schuldeisers af en heeft hij nog maar één schuldeiser over en dat is de KBL. Dit neemt direct heel veel stress weg. Voor de schuldeiser is een saneringskrediet prettig omdat hij direct de boeken kan sluiten en niet 18 maanden moet wachten op deelbetalingen. Snelle duidelijkheid en een eenmalige uitbetaling heeft voor menig schuldeiser de voorkeur boven 18 maanden wachten op misschien een paar euro meer. Ook de gemeente en de schuldhulpverlener ervaren voordelen bij een schuldsanering. Het bespaart namelijk enorme administratieve lasten die gemoeid zijn met het verwerken van mutaties gedurende de looptijd van een schuldbemiddeling. Gezien de vele voordelen voor alle partijen heeft het de voorkeur van KBL om schulden via een saneringskrediet te regelen. Er kunnen echter situaties zijn waarbij voor een schuldbemiddeling wordt gekozen. Vanaf oktober 2019 regelt KBL bij voorkeur de schulden met een SK "tenzij". Die tenzij wordt onderbouwd door de casemanager en schuldregelaar van de klant. Tot nu toe worden de verstrekte saneringskredieten goed terugbetaald. Het achterstandspercentage is gering. Het kredietrisico van de saneringskredieten wordt voor de meeste gemeenten gedragen door het Waarborgfonds Saneringskredieten (WSK). Tegen een premie van 1,3% van het bruto kredietbedrag neemt dit fonds het risico van het krediet over van de gemeente. Het staat gemeenten vrij om aan te sluiten bij dit fonds.

### Schuldbemiddeling

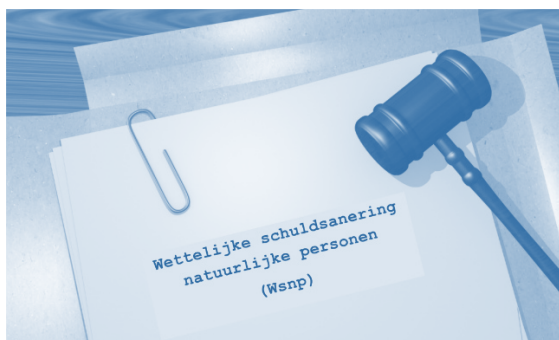
Anders dan bij een saneringskrediet draagt de klant hier maandelijks zijn spaarcapaciteit af boven het berekende vrij te laten bedrag. Bij een saneringskrediet wordt dit vrij te laten bedrag eenmalig berekend en resulteert die berekening in de aflossingscapaciteit per maand op basis waarvan een krediet wordt verstrekt. De berekening voor de aflossingscapaciteit is gelijk, alleen wordt bij een schuldbemiddeling gewerkt met maandelijks sparen boven dit vrij te laten bedrag. Dat betekent dan ook dat schuldeisers een prognose wordt aangeboden en er geen zekerheid bestaat over het uit te betalen bedrag. De looptijd van een schuldbemiddeling is gelijk aan de aflossingstermijn van een saneringskrediet, namelijk 18 maanden. Bij een schuldbemiddeling wordt in principe na die 18 maanden in één keer het reeds gespaarde bedrag voor schuldeisers aan hen doorbetaald. Tussentijds vindt er iedere 6 maanden een zogenaamd heronderzoek plaats waarin een nieuw vrij te laten bedrag wordt berekend.

Een schuldbemiddeling kan door schuldeisers zinvol worden geacht als er concreet zicht is op een substantiële inkomensverbetering in de komende 18 maanden. In de praktijk blijkt die inkomensverbetering echter flink te worden overschat (M. Schut 2019).

Zowel bij het saneringskrediet als de schuldbemiddeling schelden schuldeisers een deel van hun vordering kwijt. Tegenover die kwijtschelding staan dan ook verplichtingen van de klant. Het is belangrijk om tijdens de intakefase te beoordelen of een klant al toe is aan een schuldregeling of dat er belemmeringen zijn waardoor eerst andere dienstverlening moet worden ingezet. Ook in de aard van de schulden kunnen belemmeringen liggen waardoor een schuldregeling nog niet aan de orde is. Een goede diagnose tijdens de intakefase voorkomt dat onnodig diensten worden ingezet of klanten tegen teleurstellingen aanlopen. Mocht een schuldregeling niet tot stand komen omdat schuldeisers het voorstel tegen finale kwijting verwerpen, dan mag een klant een beroep doen op de wettelijke schuldsanering (WSNP).

### ***Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP)***

Mocht een minnelijk voorstel om schulden te regelen door één of meerdere schuldeisers worden afgewezen dan kan aan de rechtbank worden gevraagd deze weigerachtige schuldeiser(s) via een minnelijk dwangakkoord te verplichten alsnog in te stemmen met dit aanbod. In de gevallen waar dit niet mogelijk is, kan een verzoek worden ingediend voor toelating tot de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP). Dit is een traject buiten de KBL om waar vanuit de wet alle schulden gesaneerd worden. In deze trajecten krijgt de klant een bewindvoerder WSNP toegewezen. Deze ziet erop toe dat de klant al zijn verplichtingen die in de WSNP gelden ook daadwerkelijk nakomt. Omdat een dergelijk zitting bij de rechtbank stress voor de klant met zich meebrengt hanteren we als uitgangspunt dat een medewerker van KBL meegaat naar deze zitting. Via een informatiebijeenkomst bereiden we mensen voor op deze zitting zodat zij niet voor verrassingen komen te staan. Zowel de klanten als de rechtbank zijn positief over deze extra dienstverlening. Mensen voelen toch dat extra steuntje in de rug en vragen van de rechtbank over het verloop van het minnelijk traject kunnen direct tijdens de zitting worden beantwoord. Dat neemt de spanning en onzekerheid voor mensen voor een groot deel weg en leidt sneller tot duidelijkheid over het al dan niet toelaten tot de WSNP. Indien de WSNP wordt toegekend blijft een casemanager van KBL de klant ondersteunen.



We merken graag op dat een aanvraag WSNP niet geïnterpreteerd dient te worden als een mislukt minnelijk traject. Voordat een WSNP kan worden aangevraagd dient te worden aangetoond dat er alles aan is gedaan om buiten de rechtbank om tot een akkoord te komen met de schuldeisers. Ook in situaties waarin veel onzekerheid is over het totaalbeeld van de schuldeisers kan de WSNP wel eens een duurzamere oplossing bieden. Bij de WSNP geldt dat alle schulden die (te goeder trouw) ontstaan zijn tot aan de dag van de zitting in de regeling vallen. In een minnelijk traject worden die schuldeisers benaderd die bekend zijn. Uiteraard worden daarvoor alle beschikbare bronnen geraadpleegd, maar kan door bijvoorbeeld een dakloos bestaan dat overzicht wel eens ontbreken.

### ***Sociale kredietverstrekking***

Naast de bij schuldregeling genoemde saneringskredieten verstrekt KBL ook kredieten voor consumptieve doeleinden. De doelgroep waaraan deze consumptieve kredieten verstrekt mogen worden is bepaald door de Wet Fido. In beginsel mag een kredietbank alleen maar consumptieve kredieten verstrekken aan mensen met een inkomen tot 130% van het bruto minimumloon. Mocht het inkomen hoger zijn, maar iemand wordt niet geholpen door een commerciële bank, dan behoort deze ook tot de doelgroep van sociale kredietverstrekking van een kredietbank. Wij kunnen niet genoeg benadrukken dat sociale kredietverstrekking heel iets anders is dan de saneringskredieten bij een schuldregeling.



Sociale kredietverstrekking door KBL gebeurt zorgvuldig, betrouwbaar en zonder winstoogmerk. Het is bedoeld om tegemoet te komen aan een gezonde kredietbehoefte in de samenleving. Een verantwoord krediet bevordert de financiële participatie van burgers, lost tijdelijke financiële knelpunten op en heeft een preventieve werking. Wij zien erop toe dat het krediet, inclusief de rente, door de klant binnen een redelijke termijn kan worden afgelost. Hierbij letten we erop dat een klant niet overgekrediteerd raakt. Een sociaal krediet kent in principe een looptijd van maximaal 60 maanden. Gebruikelijk is dat we een looptijd van 36 maanden aanhouden.

Zoveel als mogelijk vindt een persoonlijk gesprek plaats met de klant die een consumptief krediet aanvraagt. Naast de meerwaarde van het persoonlijke contact draagt dit bij om, in die gevallen waar een krediet niet de oplossing is, direct een passend alternatief te bespreken met de klant.

## ***Inkomensbeheer en -ondersteuning***

Naast het oplossen van schulden of een financieel vraagstuk blijkt dat een deel van de hulpvragers ook of juist behoefte heeft aan een vorm van inkomensondersteuning. Zij zijn zelf tijdelijk (en soms zelfs structureel) niet in staat hun eigen financiële huishouding naar behoren te voeren. Daar waar dit wordt vastgesteld zet KBL een van de onderstaande vormen van inkomensbeheer- dan wel ondersteuning in.

### **Budgetcoaching**

Indien de hulpvrager wel nog in staat blijkt om zelf zorg te dragen voor correcte betaling van de vaste lasten, maar niet voldoende kennis en kunde heeft voor het zelfstandig oplossen van specifieke financiële vraagstukken wordt budgetcoaching ingezet door KBL. Het kan bijvoorbeeld gaan om veranderde persoonlijke of financiële omstandigheden als gevolg van een echtscheiding, verlies van werk of overlijden van een partner.

In deze situaties zal een gediplomeerde budgetconsulent een coachingsplan met de klant opstellen waarin zij samen het einddoel en de weg daar naartoe vastleggen. Gedurende de budgetcoaching worden de vorderingen van de klant bijgehouden op het vlak van kennis, kunde, houding en waar mogelijk gedragsverandering

Zodra het einddoel is bereikt wordt de budgetcoaching beëindigd en wordt waar nodig nazorg aangeboden. Budgetcoaching is een praktische en laagdrempelige manier om de hulpvrager te helpen om beter met zijn geld en financiële administratie om te gaan.

### **Budgetbeheer**

In voorkomende gevallen volstaat een coachingstraject niet zonder eveneens het beheer van inkomen tijdelijk over te nemen van de klant. In die gevallen wordt budgetbeheer opgestart. Hiermee wordt bereikt dat de vaste lasten worden betaald en er geen verdere verslechtering van de financiële positie en levenssituatie optreedt.

Het verschil tussen budgetcoaching en budgetbeheer zit vooral in de mate van zelfredzaamheid en wie de controle heeft over de financiën. Via de inzet van budgetcoaching leert de klant hoe hij/zij zelf het geld beheert, terwijl bij budgetbeheer iemand anders (de budgetbeheerder) dit (tijdelijk) voor de klant doet.

Door de inzet van budgetbeheer ontstaat rust in de financiële situatie van de klant waardoor deze eerder/makkelijker openstaat voor de budgetcoaching en deze op zijn beurt weer een grotere kans van slagen heeft. Het komt ook voor dat uitsluitend inkomensbeheer wordt opgestart voor hulpvragers bij wie geen andere financiële vraagstukken spelen. In deze gevallen zorgt het inkomensbeheer voor stabiliteit en overzicht voor de klant.

Tot slot wordt budgetbeheer eveneens ingezet als flankerende dienst bij een traject voor schuldhelpverlening. Hiermee wordt voorkomen dat er (opnieuw) achterstanden ontstaan in de huishoudelijke vaste lasten.



### **Budgetbeheer Maatwerk**

Budgetbeheer Maatwerk (BBR Maatwerk) is van oorsprong gestart in de vorm van activerende financiële ondersteuning als alternatief voor beschermingsbewind. BBR Maatwerk wordt inmiddels sinds meerdere jaren aangeboden door KBL en vormt een vast onderdeel van het overkoepelende Inkomensbeheer. Door middel van een objectieve screening aan de voorkant enerzijds en adequate begeleiding naar zelfredzaamheid bij het inkomensbeheer anderzijds wordt bereikt dat burgers minder vaak de zware maatregel van bewind krijgen opgelegd door de rechtbank of op den duur zonder deze maatregel weer regie over de eigen financiën krijgen. Alle budgetconsulenten zijn gediplomeerde budgetcoaches waarmee de kans op succesvolle afronding van de trajecten gemaximaliseerd wordt. Een gevolg hiervan is dat de gemeente, die doorgaans bijzondere bijstand verstrekt voor de kosten, beter regie over haar budget verkrijgt en op de langere termijn kosten bespaart. BBR Maatwerk kent een gemiddelde doorlooptijd van 12 tot 18 maanden, een beschermingsbewindmaatregel wordt afhankelijk van de grondslag uitgesproken voor onbepaalde tijd of bij een schuldenbewind voor de duur van 5 jaar. Daarnaast wordt BBR Maatwerk ingezet om klanten, bij wie de grondslag voor beschermingsbewind na verloop van tijd wegvalt, stapsgewijs te begeleiden naar (volledige) financiële zelfstandigheid. De klanten worden met warme hand overgedragen en stromen uit het beschermingsbewind uit in een tempo dat bij hen past.

### **Beschermingsbewind**

Indien hulpvragers naar verwachting voor langere tijd of zelfs de rest van hun leven niet in staat blijken om hun financiën zelfstandig te beheren en ook coaching of inkomensbeheer niet voldoende blijken te zijn, dan wordt voor deze groep mensen beschermingsbewind aangevraagd bij de rechtbank. Voorwaarde hiervoor is de aanwezigheid van een grondslag om beschermingsbewind uit te spreken: langdurige medische beperkingen en/of de aanwezigheid van zwaarwegende schuldenproblematiek.

Nadat de rechter heeft bepaald dat de KBL op zal treden als beschermingsbewindvoerder, verschuift de (financiële) verantwoordelijkheid vrijwel volledig van de klant naar de bewindvoerder. Deze zal zorgdragen voor alle financieel-administratieve taken die nodig zijn om de financiële situatie van de klant te stabiliseren en waar mogelijk te verbeteren. Het begint met het creëren van overzicht en rust waarna werk gemaakt kan worden van het optimaliseren van de financiën van de klant.

### *Schuldenbewind*

In geval van KBL is bij veel klanten sprake van een zogenaamd schuldenbewind: de klant wordt onder bewind geplaatst vanwege het hebben van problematische schulden of verkwisting. Deze vorm van beschermingsbewind wordt door de rechtbank uitgesproken voor de duur van 5 jaar, met een tussentijdse beoordeling na 3 jaar. KBL hanteert echter het adagium "zo lang als noodzakelijk, maar zo kort als mogelijk". Indien er naast de schulden geen sprake is van structurele medische beperkingen zal dit bewind na het oplossen van de schulden weer worden opgeheven en kan de klant onder begeleiding van KBL terugvallen op een lichtere vorm van inkomensbeheer en wellicht op termijn weer volledig financieel zelfstandig worden. Door gebruikmaking van het instrument saneringskrediet en de aanvullende/opvolgende begeleiding door onze budgetconsulenten is de gemiddelde doorlooptijd van een schuldenbewind bij KBL duidelijk korter dan 5 jaar.



## 5. Begroting

De voorliggende ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030 is opgesteld op basis van historische realisatiecijfers in combinatie met actuele ontwikkelingen en daaruit afgeleide volumeverwachtingen. De begroting is gebaseerd op het bestuurlijke besluit tot modernisering van de bekostiging van KBL, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen bestaanslasten en verbruikslasten voor de GR-gemeenten.

De bestaanslasten worden verdeeld op basis van een verdeelsleutel die bestaat uit de gerealiseerde omzetcijfers over de voorgaande drie jaren, in combinatie met de actuele CBS-index inzake problematische schulden. De verbruikslasten worden toegerekend op basis van daadwerkelijke afname van diensten.

Aangezien zowel de bekostigingssystematiek, het aantal deelnemende GR-gemeenten en het toekomstige dienstenpalet aan verdere doorontwikkeling onderhevig zijn, wordt deze begroting met een passend voorbehoud aangeboden.

## 6. Kerngegevens

		Kerngegevens			
		2027	2028	2029	2030
<b>Preventie, vroegsignalering en educatie</b>	uren	15.000	15.100	15.100	15.100
<b>Intake</b>	klanten	2.540	2.600	2.646	2.646
<b>Sociale kredietverstrekking</b>					
Intakes	aantal	897	907	917	917
Kredietportefeuille (saldo per 01-01)	saldo (€)	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000
<b>Inkomensbeheer en ondersteuning</b>					
Budgetbeheer basis	pakketten	140	140	140	140
Budgetbeheer totaal	pakketten	1.415	1.415	1.415	1.415
Budgetbeheer statushouder	pakketten	109	109	109	109
Budgetbeheer maatwerk	klanten	249	256	263	270
Beschermingsbewind	klanten	799	814	829	844
<b>Schuldenaanpak</b>	klanten	2.142	2.192	2.216	2.216
<b>Aantal medewerkers</b>	fte	124	120	116	113

## 7. Paragrafen

### 7.1 Lokale heffingen

De paragraaf lokale heffingen is niet van toepassing voor KBL.

### 7.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie.

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) wordt onder weerstandscapaciteit verstaan de middelen en mogelijkheden waarover provincies of gemeenten beschikken om niet begrote kosten te dekken.

De weerstandscapaciteit bestaat uit vier componenten:

- Het eigen vermogen
- De voorzieningen
- De onbenutte belastingcapaciteit
- De ruimte op de begroting

Het begrip risico wordt gedefinieerd als het gevaar voor schade of verlies als gevolg van interne en externe omstandigheden, dan wel als gebeurtenissen waarvan de kans bestaat dat ze optreden en negatieve gevolgen met zich mee kunnen brengen.

Het gaat daarbij om de volgende risico's:

- Risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd, omdat het niet mogelijk is een redelijke schatting van het bedrag van de schade of het verlies te maken;
- Risico's die niet tot afwaardering van activa hebben geleid en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot het balanstotaal of het eigen vermogen.

Conform de statuten van de GR dient door het Algemeen Bestuur het maximale weerstandsvermogen (eigen vermogen) te worden vastgesteld. Het betreffende artikel 30 lid 3 luidt als volgt:

*"Indien er voor zover de in het vorig lid bedoelde reserverekening een door het Algemeen Bestuur te bepalen bedrag overschrijdt, wordt het batig saldo in lid 1 bedoeld uitgekeerd aan de gemeenten op de basis, vermeld in lid 5."*

Dit betekent concreet dat, indien het eigen vermogen een bepaalde hoogte overschrijdt, het meerdere wordt uitgekeerd aan de GR-deelnemers cf. de GR-methode.

Ten behoeve van de ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030 is door KBL een risico-inventarisatie opgesteld. De samenvatting van de uitkomsten hiervan worden in onderstaande risicoparagraaf beschreven waarnaar wij verwijzen.

Deze risico-inventarisatie resulteert in een totaalbedrag van financiële risico's ad **€ 526.000**. Het maximale weerstandsvermogen dat gelijk is aan 6% van de exploitatielasten (exclusief mutatie voorziening), zoals besloten in de Bestuursvergadering d.d. 19 januari 2012, resulteert voor 2027 e.v. in een bedrag van maximaal € 883.000.

### Ratio weerstandsvermogen

De verhouding tussen de niet-afgedekte risico's en het beschikbare weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de ratio weerstandsvermogen. Deze ratio wordt berekend door het beschikbare weerstandsvermogen te delen door het benodigde weerstandsvermogen op basis van het vastgestelde risicoprofiel. De ratio fungeert als een belangrijk stuurinstrument voor het beoordelen van de financiële weerbaarheid van de organisatie en geeft inzicht in de mate waarin KBL in staat is om financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor de uitvoering van de reguliere taken.

Een ratio lager dan 1,0 duidt op een kwetsbare financiële positie, omdat de beschikbare weerstandscapaciteit in dat geval onvoldoende is om de geïdentificeerde risico's volledig af te dekken. Een ratio boven de 1,0 betekent dat de organisatie in staat is om de geraamde risico's op te vangen binnen de beschikbare financiële buffer.

Voor de voorliggende begroting bedraagt het benodigde weerstandsvermogen € 526.000. Het beschikbare weerstandsvermogen vóór bestemming van het jaarrekeningresultaat 2027 bedraagt € 562.292. Hiermee komt de ratio weerstandsvermogen uit op 1,07.

Het beschikbare weerstandsvermogen ligt daarmee circa € 36.000 boven het benodigde weerstandsvermogen. Dit betekent dat KBL over een beperkte maar toereikende financiële buffer beschikt om de geïdentificeerde risico's op te vangen. De huidige ratio kan worden gekwalificeerd als voldoende, waarbij sprake is van een evenwichtige verhouding tussen de aanwezige weerstandscapaciteit en de geïnventariseerde risico's.

### 7.3 Risicoparagraaf

De ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028-2030 is gebaseerd op een reeks van uitgangspunten en verwachtingen. Deze uitgangspunten en verwachtingen zijn bij de diverse baten- en lastencomponenten van de begroting beschreven. Als al deze uitgangspunten en verwachtingen zo blijken te zijn zal de realisatie per saldo aansluiten bij de begrote resultaten. Onderstaand wordt de risico-inventarisatie van KBL weergegeven met daarbij een inschatting van de mogelijke (financiële) consequenties indien de realisatie afwijkt van de gehanteerde uitgangspunten. Hierbij moet worden opgemerkt dat het zeer onwaarschijnlijk is dat alle beschreven risicoscenario's zich daadwerkelijk tegelijk zullen voordoen.

Risico	Maximaal fin. gevolgen (€)	Kans	Perc.	Financieel risico (€)
1 Strategie & doorontwikkeling bedrijfsvoering	250.000	Middel	50%	125.000
2 ICT landschap & ontwikkelingen	150.000	Middel	50%	75.000
3 AVG	150.000	Middel	50%	75.000
4 Flexibele schil	100.000	Middel	50%	50.000
5 Liquiditeitsrisico	150.000	Laag	25%	37.500
6 Renterisico's	75.000	Hoog	75%	56.250
7 Regelgevingsrisico	200.000	Middel	50%	100.000
8 Kredietrisico (Oninbare debiteuren)	145.000	Zeër laag	5%	7.250
<b>Totaal</b>	<b>1.220.000</b>			<b>526.000</b>

Voor 2027 geldt bovenstaande risico-duiding, waarbij voor de jaren erna vanuit de huidige bekende en in kaart gebrachte risico's een reductie van mogelijke financiële impact wordt voorzien hetgeen resulteert in een daling van het benodigde KBL-weerstandvermogen

### 1. Strategie & doorontwikkeling bedrijfsvoering

Door de voortgang van de herijking van de strategie kunnen er ook in 2027 e.v. risico's ontstaan op het gebied van dienstverlening, standaardisatie en organisatorische inrichting. KBL blijft voor de uitdaging staan om operationele efficiëntie te verbeteren en te voldoen aan veranderende wet- en regelgeving.

Operationele risico's blijven aanwezig, ondanks beheersbare kosten in voorgaande jaren. Het is essentieel om voldoende financiële middelen en een robuuste buffer te behouden om snel te kunnen reageren op onverwachte verstoringen. Investeren in proces- en systeemverbeteringen blijft noodzakelijk om de organisatie toekomstbestendig te houden.

### 2. ICT landschap & ontwikkelingen

Ook in de meerjarenperiode 2027 en verder blijft de doorontwikkeling van het ICT-landschap een materieel aandachtspunt. De verdere uitfasering van de huidige Stratech-applicatie en de transitie naar nieuwe systemen brengen structurele operationele risico's met zich mee. Implementatie, migratie van data en integratie met bestaande applicaties vereisen een zorgvuldige inrichting, adequate projectbeheersing en voldoende capaciteit. Onvoldoende afstemming, capaciteitsknelpunten of vertraging in de uitvoering kunnen leiden tot verstoringen in primaire processen, verminderde systeembeschikbaarheid en tijdelijke productiviteitsverliezen.

Daarnaast blijven technologische innovaties en wijzigingen in wet- en regelgeving elkaar in hoog tempo opvolgen. Dit noodzaakt tot voortdurende aanpassing en doorontwikkeling van systemen, onder meer op het gebied van gegevensuitwisseling, privacybescherming, informatiebeveiliging en digitale dienstverlening. De complexiteit van het applicatielandschap en afhankelijkheid van externe leveranciers vergroten hierbij het uitvoeringsrisico.

Het blijvend voldoen aan geldende normen voor informatiebeveiliging en cyberweerbaarheid vormt een kritische randvoorwaarde. Cyberincidenten, datalekken of het niet voldoen aan compliance-eisen kunnen leiden tot verstoring van de dienstverlening, reputatieschade en directe of indirecte financiële gevolgen.

Structurele investeringen in modernisering van de IT-infrastructuur, versterking van cyberbeveiliging, governance op informatiemanagement en voldoende interne deskundigheid blijven daarom noodzakelijk om de continuïteit, veiligheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening in de meerjarenperiode te waarborgen.

### 3. AVG

Er bestaat een specifiek risico met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens, in lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het risico op datalekken blijft aanwezig en kan leiden tot hoge boetes en reputatieschade.

KBL beperkt dit risico door te investeren in informatiemanagement en cybersecurity, en door het aantrekken van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het waarborgen van de beveiliging en het naleven van de AVG. Strikte controle en naleving van de regelgeving zijn essentieel om datalekken te voorkomen.

#### 4. *Flexibele schil*

In de meerjarenperiode 2027 en verder blijft het van belang dat KBL flexibel kan inspelen op schommelingen in de vraag naar dienstverlening. Een structurele disbalans tussen vraag en personele capaciteit kan leiden tot oplopende doorlooptijden, hogere werkdruk en kwaliteitsrisico's. Daarbij blijft het ziekteverzuim een belangrijk aandachtspunt: aanhoudend of stijgend verzuim kan de continuïteit van de dienstverlening onder druk zetten en noodzaken tot extra inzet van externe inhuur tegen hogere kosten. Ook het gebruik van tijdelijke contracten brengt financiële risico's met zich mee, aangezien KBL als eigenrisicodragers verantwoordelijk is voor eventuele WW-lasten.

In de komende jaren ligt de nadruk nadrukkelijk op het terugdringen van het ziekteverzuim door gerichte sturing op duurzame inzetbaarheid, preventie en leiderschap, ondersteund door actieve verzuimbegeleiding en monitoring. Daarnaast wordt de formatie periodiek afgestemd op de verwachte volumeverwachtingen en wordt waar mogelijk regionaal en flexibel inzetbaar personeel benut. Ondanks deze beheersmaatregelen blijft een restrisico bestaan, met name bij plotselinge volumestijgingen of langdurig verhoogd ziekteverzuim.

#### 5. *Liquiditeitsrisico*

Dit is het risico dat de bank niet in staat is om aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen door gebrek aan voldoende liquide middelen. Dit kan aan de orde zijn op het moment dat KBL haar volledige eigen vermogen moet terugbetalen aan de 5 GR-gemeenten. Tevens bestaat het risico dat klanten hun dienstverlening bij KBL beëindigen en hun tegoeden opvragen. Indien de uitstaande kredieten dan niet worden terugbetaald is er onvoldoende saldo om te betalen. Aangezien dit risico zich in de afgelopen jaren niet heeft voorgedaan, blijft de kans op dit scenario laag.

#### 6. *Renterisico's*

Ook in de meerjarenperiode 2027 en verder blijft renteontwikkeling een relevant financieel risico. Aanhoudende onrust op de financiële markten en geopolitieke spanningen kunnen leiden tot onverwachte schommelingen in rentetarieven. Hoewel KBL geen uitstaande geldleningen heeft, kan een plotselinge stijging van de rente leiden tot hogere kosten op de rekening-courant en daarmee druk zetten op de liquiditeit en financiële flexibiliteit.

Tegelijkertijd bestaat het risico dat rentebaten achterblijven bij de ramingen, bijvoorbeeld door dalende marktrentes of beperkte mogelijkheden om overtollige middelen tegen gunstige voorwaarden uit te zetten. Lagere rentebaten hebben direct effect op de opbrengsten en kunnen de kostendekkendheid beïnvloeden. In een scenario waarin rentelasten stijgen en rentebaten dalen, ontstaat een cumulatief negatief effect op het financieel resultaat.

KBL beperkt dit risico door het saldo van de rekening-courant actief te beheren, beschikbare liquiditeiten zorgvuldig te alloceren en periodiek scenarioanalyses uit te voeren waarin zowel renteontwikkelingen aan de lasten- als aan de batenzijde worden meegenomen. Desondanks blijft sprake van een restrisico door externe factoren die buiten de invloedssfeer van de organisatie liggen. Structurele monitoring van marktontwikkelingen blijft daarom noodzakelijk om tijdig bij te kunnen sturen.

## *7. Regelgevingsrisico*

KBL opereert in een dynamische omgeving waar veranderende wet- en regelgeving snelle aanpassingen vereisen, wat kan leiden tot verhoogde kosten door de benodigde extra capaciteit.

Zo heeft KBL al geïnvesteerd om te voldoen aan de rechtmatigheidsverantwoording en zal KBL verder blijven investeren, met name in ICT en personeelsbeheer, om aan nieuwe wettelijke vereisten en operationele vereisten te voldoen.

KBL blijft zich inzetten om proactief te anticiperen op veranderingen, met strategische investeringen in zowel technologie als personeel, om de wettelijke compliance te waarborgen en de operationele efficiëntie te behouden.

## *8. Kredietrisico*

KBL heeft een uitstaand krediet zonder borgsteller, waarvan historische gegevens laten zien dat minder dan 5% in de afgelopen jaren als oninbaar is gebleken. Dit percentage wordt zorgvuldig meegenomen in de algehele risicoanalyse van de organisatie.

KBL blijft zich inzetten voor het beheersen van dit kredietrisico door middel van grondige kredietbeoordelingen en risicomanagementstrategieën. Door deze proactieve benadering worden mogelijke verliezen tot een minimum beperkt, terwijl de integriteit en stabiliteit van de kredietportefeuille behouden blijven.

Uit bovenstaande opstelling blijkt dat de som van de potentiële financiële risico's in 2027 **€ 526.000** bedraagt.

## **7.4 Onderhoud kapitaalgoederen**

De kapitaalgoederen van KBL bestaan voornamelijk uit ICT-(innovatie)projecten, de aanschaf van ICT(-licenties) en de aanschaf en vervanging van hardware en inventaris. Op deze activa wordt afgeschreven conform de geldende afschrijvingstermijnen. De kaders zoals opgenomen in de Verordening financieel beleid, beheer en organisatie 2025 zijn hierop van toepassing.

Het beheer en onderhoud van deze kapitaalgoederen vindt plaats binnen de reguliere bedrijfsvoering. Vervanging en vernieuwing van ICT-voorzieningen en inventaris worden planmatig uitgevoerd, waarbij wordt aangesloten bij de ontwikkelingen binnen de informatievoorziening en digitalisering van de organisatie. De hiermee samenhangende kosten worden verwerkt binnen de reguliere exploitatie en investeringsplanning van KBL.

## **7.5 Financiering**

In 2007 heeft KBL een treasurystatuut opgesteld. Dit statuut gaat in op het besturen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële geldstromen.

Het renteprotocol is een regelmatig terugkerend agendapunt binnen KBL. Op basis van dit protocol wordt maandelijks de financieringsbehoefte in beeld gebracht en bepaald hoe deze wordt ingevuld, te weten met kort, (middel-)lang of lang vermogen. Uitgangspunt hierbij is dat een aandeel van het uitstaand saldo (inclusief achterstanden) als een "ijzeren voorraad" wordt beschouwd welke in principe op (middel-) lange termijn moet worden

gefinancierd. De ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt worden hierbij nauwlettend gevolgd. De financiering bestond vanaf begin 2019 uitsluitend uit de rekening-courantkrediet faciliteit met een maximum van € 1.000.000, hetgeen aanmerkelijk lager is dan hetgeen met de provinciale toezichthouder is afgesproken voor wat betreft de hoogte van de kasgeldlimiet. Deze kredietfaciliteit is door KBL medio 2022 opgezegd. KBL heeft voor 2027 geen specifieke beleidsvoornemens geuit ten aanzien van treasury. De organisatie zal gedurende 2027 geen uitzettingen (anders dan die op grond van haar maatschappelijke taak) doen.

### Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet voor het jaar 2027 is op basis van de begroting berekend op 8,2% van het lastentotaal (14,7 miljoen). Hiermee komt de kasgeldlimiet voor het begrotingsjaar 2027 afgerond op 1,2 miljoen. Per 1 januari 2019 is de rekening-courantfaciliteit teruggebracht naar maximaal € 1.000.000 en medio 2022 door KBL volledig opgezegd. Hiermee wordt voldaan aan de wettelijke kasgeldnorm en is sprake van een ruime onderschrijding van de kasgeldlimiet.

### Financiële kengetallen

Conform artikel 11 van het BBV wordt de financiële positie weergegeven door middel van een uniforme basis set van financiële kengetallen. Dit betreft de volgende vijf kengetallen:

- Netto schuldquote en Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
- Solvabiliteitsratio;
- Structurele exploitatieruimte;
- Grondexploitatie;
- Belastingcapaciteit.

De eerste drie kengetallen worden gepresenteerd. De overige kengetallen zijn niet van toepassing voor KBL. De berekening van de kengetallen is conform de ministeriële richtlijnen voor de wijze waarop kengetallen worden vastgesteld en opgenomen in de begroting en het jaarverslag van provincies en gemeenten (Stct. 2015, 20619).

Kengetallen	2026				
	Begrotingswijziging	2027	2028	2029	2030
Netto schuldquote	2%	2%	0%	-1%	-2%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	32%	31%	29%	29%	28%
Solvabiliteitsratio	4,3%	3,3%	3,3%	3,4%	3,4%
Ratio structurele exploitatieruimte	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de gemeenten ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

Om inzicht te verkrijgen in hoeverre sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weergegeven (netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen). Op die manier wordt duidelijk in beeld gebracht wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast.

De wijze waarop de netto schuldquote gecorrigeerd voor de doorgeleende gelden wordt berekend is gelijk aan de netto schuldquote, met dien verstande dat bij de financiële activa ook alle verstrekte leningen worden opgenomen (zie artikel 36 lid b en c, van het BBV).

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin KBL in staat is zijn financiële verplichtingen te voldoen. De GR-gemeenten staan garant voor de financiële risico's van KBL.

De structurele exploitatieruimte geeft inzicht in de capaciteit van KBL om eigen lasten te dragen, of welke aanpassingen nodig zijn in baten of lasten. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten. De structurele exploitatieruimte wordt als percentage berekend door het saldo van structurele baten en lasten, evenals de onttrekkingen en toevoegingen aan de reserves, te delen door de totale baten. Een negatief percentage wijst op onvoldoende ruimte in de begroting om de lasten te blijven dragen. Desalniettemin ziet dit voor KBL de komende jaren positief uit.

### EMU-saldo

Het EMU-saldo geeft aan of er in een bepaald jaar met reële transacties meer geld uitgegeven is dan er in dat jaar is binnengekomen, of dat er netto geld overgehouden is. Het EMU-saldo is daarmee een indicatie voor de ontwikkeling van de liquiditeits- en financiële positie (eigen vermogen en schulden).

		Balansstand 31-12-2027	Mutaties 2027	Balansstand 31-12-2028	Mutaties 2028	Balansstand 31-12-2029	Mutaties 2029	Balansstand 31-12-2030	Mutaties 2030
<b>EMU SALDO</b>		<b>619.140-</b>		<b>291.000</b>		<b>177.000</b>		<b>139.000</b>	
Financiële vaste activa	<b>Kredieten</b>	4.300.000	0	4.300.000	0	4.300.000	0	4.300.000	0
Vlottende activa	<b>Uitzettingen</b>	900.000	0	900.000	0	900.000	0	900.000	0
	<b>Overlopende activa</b>	225.000	-675.000	200.000	-25.000	200.000	0	200.000	0
	<b>Liquide middelen</b>	6.400.000	0	6.400.000	0	6.400.000	0	6.400.000	0
Vaste passiva	<b>Voorziening</b>	211.000	-38.400	211.000	0	211.000	0	211.000	0
	<b>Vaste schulden</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
Vlottende passiva	<b>Netto vlottende schulden</b>	10.363.848	42.540	10.070.348	-293.500	9.893.348	-177.000	9.754.348	-139.000
	<b>Overlopende passiva</b>	1.751.000	-60.000	1.728.500	-22.500	1.728.500	0	1.728.500	0

## **7.6 Bedrijfsvoering**

De bedrijfsvoering van KBL omvat het geheel van interne organisatieonderdelen die ondersteunend zijn aan de primaire activiteiten (kerntaken) van KBL. Het Dagelijks Bestuur is beleidsvormend ten aanzien van de bedrijfsvoering. De stand van de organisatie en de ontwikkelingen daarin zijn opgenomen in deze beleidsbegroting.

## **7.7 Verbonden partijen**

KBL heeft geen verbonden partijen. Er zijn geen deelnemingen, gemeenschappelijke regelingen of andere samenwerkingsverbanden waarbij KBL bestuurlijk of financieel betrokken is. Hiermee brengt de organisatie geen aanvullende bestuurlijke of financiële risico's met zich mee.

## **7.8 Grondbeleid**

De paragraaf grondbeleid is niet van toepassing voor KBL.

## **7.9 Wet open overheid (Woo)**

De Wet open overheid (Woo) is op 1 mei 2022 in werking getreden en heeft als doel de transparantie van de overheid te vergroten. De gemeenschappelijke regeling valt als bestuursorgaan onder deze wet. De Woo verplicht bestuursorganen om overheidsinformatie actief openbaar te maken en om verzoeken om informatie (Woo-verzoeken) zorgvuldig en tijdig af te handelen.

De organisatie werkt aan de verdere implementatie van de Woo. Dit betreft onder meer het verbeteren van de informatiehuishouding, zodat documenten duurzaam toegankelijk en goed vindbaar zijn, en het voorbereiden van de gefaseerde invoering van de verplichtingen voor actieve openbaarmaking. Deze ontwikkelingen worden mede vormgegeven via het uitvoeringsplan informatiebeleid KBL 2025–2030. De financiële en organisatorische gevolgen van de verdere implementatie van de Woo worden, waar mogelijk, binnen de bestaande begroting opgevangen.

Woo-verzoeken worden behandeld conform de wettelijke termijnen en uitzonderingsgronden zoals vastgelegd in de Woo. De uitvoering van deze taken vindt plaats binnen de bestaande organisatorische en administratieve processen van de gemeenschappelijke regeling.

## 8. Ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028, 2029 en 2030

Hieronder is de geprognosticeerde staat van baten en lasten voor de jaren 2027 tot en met 2030 opgenomen. Deze meerjarige doorkijk geeft inzicht in de verwachte ontwikkeling van opbrengsten en kosten in de komende jaren, op basis van de gehanteerde uitgangspunten ten aanzien van volumes, indexering en beleidsmatige keuzes.

Ter vergelijking is ook de (gewijzigde) begroting 2026 opgenomen. Dit maakt het mogelijk om de ontwikkeling in de tijd beter te duiden en om inzicht te krijgen in trends, verschuivingen en eventuele structurele effecten binnen de exploitatie. Daarmee biedt het overzicht een helder beeld van de financiële ontwikkeling van KBL in de periode 2027–2030.

	Staat van baten en lasten begrotingswijziging 2026	Staat van baten en lasten ontwerpbegroting 2027 en meerjarenraming 2028, 2029 en 2030			
	Begrotingswijziging 2026	2027	2028	2029	2030
<b>Baten</b>					
Preventie, vroegsignalering en educatie	790.000	902.000	938.000	971.000	1.002.000
Intake	863.000	848.000	904.000	955.000	987.000
Sociale kredietverstrekking	143.000	149.000	155.000	162.000	168.000
Inkomensbeheer & -ondersteuning					
Budgetbeheer	1.588.000	1.647.000	1.708.000	1.770.000	1.831.000
Budgetbeheer maatwerk	687.000	733.000	777.000	831.000	885.000
Beschermingsbewind	1.847.000	1.954.000	2.064.000	2.186.000	2.317.000
<b>Subtotaal</b>	4.122.000	4.334.000	4.549.000	4.787.000	5.033.000
Schuldenaanpak	2.287.000	2.371.000	2.532.000	2.652.000	2.735.000
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-	-	-
Deelname GR-gemeenten in voorziening kredietportefeuille	-	-	-	-	-
Rentemarge					
Renteopbrengsten	291.000	294.000	297.000	301.000	301.000
Overige rentebaten/lasten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>Rentemarge</b>	391.000	394.000	397.000	401.000	401.000
Bijzondere baten					
Uittreding Heerlen	289.800	115.860	115.860	-	-
Dekking bestaanslasten	5.490.000	5.466.000	5.035.140	4.366.000	4.128.000
<b>Totale baten</b>	<b>14.375.800</b>	<b>14.579.860</b>	<b>14.626.000</b>	<b>14.294.000</b>	<b>14.454.000</b>
<b>Lasten</b>					
Salarissen	10.405.000	10.773.000	10.677.000	10.567.000	10.646.000
WW-uitkeringen	72.000	26.000	27.000	28.000	29.000
Inhuur medewerkers	891.000	542.000	409.000	423.000	438.000
Overige personeelslasten	158.000	163.000	169.000	165.000	171.000
Afschrijvingen	265.000	397.000	433.000	304.000	270.000
Huisvestingslasten	378.000	389.000	386.000	393.000	403.000
Bureau- en administratielasten	1.756.000	1.814.000	1.875.000	1.761.000	1.823.000
Beheerslasten	635.000	623.000	650.000	653.000	674.000
Mutatie voorziening kredietportefeuille	-	-	-	-	-
Mutatie bovenwettelijke verlofuren	-	-	-	-	-
<b>Totale lasten</b>	<b>14.560.000</b>	<b>14.727.000</b>	<b>14.626.000</b>	<b>14.294.000</b>	<b>14.454.000</b>
<b>Resultaat vóór bestemming</b>	<b>-184.200</b>	<b>-147.140</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Onttrekking KBL weerstandsvermogen</b>	<b>184.200</b>	<b>147.140</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Verwacht exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Op de volgende pagina's volgt een **nadere toelichting op de gepresenteerde baten en lasten** waarbij relevante uitgangspunten, aannames en eventuele bijzonderheden nader worden geduid:

## Baten

- De voorziene baten vanuit **preventie, vroegsignalering en educatie** zijn op basis van de huidige inzichten verder geprognosticeerd vanuit 2027 met een oplopend volume aan dienstverleningsuren.
- De volumes en baten aan **intake**gesprekken zijn op basis van de huidige inzichten verder geprognosticeerd vanuit 2027 met een oplopend volume.
- De volumes en baten voor **sociale kredietverstrekking** zijn op basis van de huidige inzichten verder geprognosticeerd vanuit 2027 met een oplopend volume.
- **Inkomensbeheer en ondersteuning** bestaat uit drie vormen van dienstverlening te onderscheiden:

### *Budgetbeheer*

Ultimo 2025 is het aantal budgetbeheerrekeningen 1.632 stuks. Bij de herziene begroting 2026 is er uit gegaan van een oplopend aantal budgetbeheerrekeningen. Dit wordt tevens gehanteerd voor de jaren 2027-2030. Er wordt gewerkt met 3 type pakketten: basis, totaal en statushouders.

### *BBR-Maatwerk & budgetcoaching*

In 2025 is het aantal klanten van BBR-Maatwerk licht gedaald. De aantallen voor 2026 en verder laten een stijgende lijn zien. De ontwikkeling van het aantal klanten qua BBR-maatwerk en budgetcoaching blijkt uit onderstaand overzicht:

Boekjaar	Aantal klanten	Mutatie	Boekjaar	Aantal klanten	Mutatie
2025	235	-	2025	80	-
2026	242	7	2026	73	-7
2027	249	7	2027	78	5
2028	256	7	2028	81	3
2029	263	7	2029	86	5
2030	270	7	2030	86	0

### *Beschermingsbewind*

In 2025 is het aantal aanvragen beschermingsbewind, tegen de verwachting in, gestegen. De aantallen voor 2026 en verder stijgen, ondanks het afbouwen van de bestaande portefeuille van de gemeente Heerlen, door hogere inkoop van de GR-gemeenten. De ontwikkeling van het aantal klanten blijkt uit onderstaand overzicht:

Boekjaar	Aantal klanten	Mutatie
2025	795	-
2026	794	-1
2027	799	5
2028	814	15
2029	829	15
2030	844	15

- **Schuldenaanpak** bestaat uit drie hoofdpijlers van de dienstverlening: Informatie en advies, Duurzame financiële dienstverlening en Schulden oplossen. Hierbij vormt 2026 het uitgangspunt voor de prognose van de daaropvolgende jaren.
- De **overige bedrijfsopbrengsten** worden in beginsel niet structureel geraamd. Er worden momenteel geen detacheringen verwacht en er is verondersteld dat wordt voldaan aan de bepalingen uit de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's), zodat geen aanvullende opbrengsten uit correcties of verrekeningen worden voorzien.
- De **rentemarge** bestaat uit renteopbrengsten cliënten en gemeenten en overige rentebaten/-lasten. De renteopbrengsten zijn ten opzichte van de meerjarenraming 2025 naar beneden bijgesteld vanwege een dalende kredietportefeuille en lagere verwachte inkoop van het aantal kredieten. De overige rentebaten/-lasten hebben voornamelijk betrekking op de rente rekening-courant (rentecompensatiestelsel).
- De **bijzondere baten** betreft de schadebedragen die de gemeente Heerlen conform de vastgestelde uittredingsregeling en schadesomcalculatie afdraagt komende jaren. Dit boetebedrag dat de gemeente Heerlen dient te betalen na uittreding uit de gemeenschappelijke regeling loopt door tot en met 2028.
- In de ontwerpbegroting 2027 is aangenomen dat er nog een gedeeltelijke **aanwending van het eigen vermogen** zal plaatsvinden, met name gerelateerd aan ontwikkelingen in en rondom het ICT-landschap (en de hiermee samenhangende regelgeving rondom cyberbeveiliging) alsmede aan de organisatorische doorontwikkelingen van KBL (onder de vlag van traject 'Samen op weg') naar aanleiding van verdere implementatie vanuit het in 2024/2025 doorlopen strategietraject. Gedurende de periode 2026 tot en met 2028 wordt hiermee samenhangend een daling vanuit de KBL-risicoanalyse voorzien hetgeen ook zichtbaar is in de ontwikkeling van het KBL-weerstandvermogen (zie ook de nadere toelichting hieromtrent bij de balansposities verder op in dit document).
- Vanaf 2025 is er conform bestuursbesluit een gewijzigde bekostigingssystematiek waarbij de zogenaamde **bestaanslasten** van de KBL-organisatie los van de variabele verbruikslasten in rekening worden gebracht bij de GR-gemeenten (conform een vastgestelde verdeelsleutel per GR gemeente, waarbij een ingroeipad in 2025/2026 is voorzien).

## Lasten

- **Salarissen:** De formatieve ontwikkeling van KBL laat in de periode 2027–2030 een geleidelijke afbouw zien. De afname van het aantal Fte wordt grotendeels gerealiseerd via natuurlijk verloop en een hiermee samenhangend terughoudend vervangingsbeleid. Daarnaast wordt ingezet op het beheersbaar en duurzaam terugdringen van het (te hoge) ziekteverzuim, waardoor de effectieve inzetbaarheid van personeel verbetert en minder aanvullende capaciteit benodigd is. De formatieve ontwikkeling ziet er als volgt uit:

	2027	2028	2029	2030
<b>fte</b>	<b>124</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>113</b>

Er is rekening gehouden met CAO-indexering en de reguliere periodieke verhogingen (anciënniteit). Verder is rekening gehouden met uitgaven in het kader van het generatiepact alsmede met evt. transitievergoedingen. In de meerjarige ontwikkeling is tevens een efficiencytaakstelling verwerkt van circa 8,5 Fte. Deze doelmatigheidswinst hangt samen met het geïnitieerde verbeter/verandertraject '*Samen op weg*', onder meer door uniformering van werkprocessen, optimalisatie van de klantreis en een efficiëntere organisatorische inrichting. De reductie van de formatie zal hierbij plaatsvinden vanuit de voorziene ruimte komende planjaren rondom het natuurlijke verloop en het aanhouden en aanwenden van een flexibele schil aan personeel. Voorgaande aanneme is van toepassing in relatie tot de aanneme van gelijkblijvende volumes aan dienstverlening in de voorliggende planperiode.

- **WW-uitkeringen:** Aangezien KBL op het gebied van werkloosheid eigenrisicodragend is, zullen de uitkeringslasten ten laste van het exploitatieresultaat worden gebracht. Op basis van onder meer leeftijd, aantal dienstjaren, vast contract of jaarcontract en het in stand houden van de flexibele schil medewerkers is een schatting gemaakt van de te verwachten WW-uitkeringen. Hierbij is de kans geschat dat diverse medewerkers weer op redelijke termijn op de arbeidsmarkt actief zullen zijn en daardoor niet meer aangewezen zijn op een WW-uitkering.
- **Inhuur medewerkers:** Voor de komende jaren wordt verwacht dat het niveau van inhuur weer afneemt naar het gebruikelijke, historische niveau. In 2026 worden enkele strategische sleutelposities structureel ingevuld, waardoor de afhankelijkheid van externe capaciteit afneemt. Daarnaast wordt voorzien dat door efficiencyverbeteringen en het verandertraject '*Samen op Weg*' het gebruik van inhuur binnen de uitvoeringsorganisatie tot een uitzondering kan worden beperkt.

In de begrotingswijziging 2026 en de ontwerpbegroting 2027 wordt nog rekening gehouden met tijdelijke capaciteit en inhuur van externe expertise in verband met het strategische verandertraject "*Samen op weg*". Dit betreft met name ondersteuning bij het doorvoeren van uniformering, procesoptimalisatie en implementatie van vernieuwde klantsystemen, totdat de benodigde interne kennis en capaciteit structureel is geborgd.

- **Overige personeelslasten:** de overige personeelslasten betreffen onder meer de kosten van bedrijfsarts, personeelsvereniging, jubilea van medewerkers en KBL brede activiteiten. De lasten zijn gebaseerd op extrapolatie vanuit de realisatie in 2025 en begrotingswijziging 2026.

- **Afschrijvingen:** De afschrijvingen laten in 2027 en de daaropvolgende jaren een stijgende lijn zien, als gevolg van investeringen in onder andere ICT en automatisering in de jaren 2025–2027. Gezien de gehanteerde afschrijvingstermijn van vier jaar normaliseren deze bedragen later in de meerjarenraming, waardoor het effect op de structurele lasten in de daaropvolgende jaren afneemt
- **Huisvestingslasten:** sinds april 2014 is het hoofdkantoor van KBL gehuisvest aan de Markt 1a in Geleen. De huisvesting van de medewerkers op de diverse overige 'frontoffice' locaties is om niet. Indien dat niet mogelijk is worden de kosten doorberekend aan de betreffende gemeente. De huur-, energie- en servicekosten vormen het grootste aandeel in de huisvestingslasten. De nu bekende inzichten en ontwikkelingen qua huursom vanuit het huurcontract en bijbehorende allonges vormen de basis voor de calculatie van deze lasten.
- **Bureau- en administratielasten:** bij het opstellen van de ontwerpbegroting 2027 en de meerjarenraming 2028-2030 is rekening gehouden met de ontwikkelingen op automatiseringsgebied in het bijzonder. Uitgaande van de realisatie in 2025 enerzijds en op basis van de huidige inzichten in systeem- en prijsontwikkelingen anderzijds zijn de begrote bedragen bepaald. De kosten van automatisering en telefoon/porti vormen de grootste kostenposten binnen deze categorie. Door de toenemende vraag naar digitaal communiceren met de klant, het participeren in de keten en het aanleveren van essentiële managementinformatie zullen uitgaven op het gebied van automatisering nodig blijven. Naast de nodige efficiency voordelen zal het ook een kwaliteitsslag betekenen in het snel en transparant werken in de keten en met de klant.
- **Beheerslasten:** bij het bepalen van de beheerslasten is rekening gehouden met de realisatie in 2025 en de toekomstverwachtingen. Daarnaast zijn de reguliere prijsindexeringen meegeteld. De advieskosten en kosten van administratieve dienstverlening vormen het grootste aandeel in de beheerslasten.

## 9. Verdeling van de lasten in directe kosten en overhead

Conform de richtlijnen van het BBV is in onderstaand overzicht de verdeling van de totale lasten in directe kosten en overhead weergegeven:

		Begrotingswijziging				
		2026	2027	2028	2029	2030
Salarissen	€	10.405.000	€ 10.773.000	€ 10.677.000	€ 10.567.000	€ 10.646.000
WW-uitkeringen	€	72.000	€ 26.000	€ 27.000	€ 28.000	€ 29.000
Inhuur medewerkers	€	891.000	€ 542.000	€ 409.000	€ 423.000	€ 438.000
Overige personeelslasten	€	158.000	€ 163.000	€ 169.000	€ 165.000	€ 171.000
Afschrijvingen	€	265.000	€ 397.000	€ 433.000	€ 304.000	€ 270.000
Huisvestingslasten	€	378.000	€ 389.000	€ 386.000	€ 393.000	€ 403.000
Bureau- en administratielasten	€	1.756.000	€ 1.814.000	€ 1.875.000	€ 1.761.000	€ 1.823.000
Beheerslasten	€	635.000	€ 623.000	€ 650.000	€ 653.000	€ 674.000
<b>Totale lasten</b>	<b>€</b>	<b>14.560.000</b>	<b>€ 14.727.000</b>	<b>€ 14.626.000</b>	<b>€ 14.294.000</b>	<b>€ 14.454.000</b>

		2026	2027	2028	2029	2030
Salarissen	Directe kosten	€ 5.865.530	€ 6.072.980	€ 6.018.863	€ 5.956.854	€ 6.001.388
	Overhead	€ 4.539.470	€ 4.700.020	€ 4.658.137	€ 4.610.146	€ 4.644.612
	<b>Totaal</b>	<b>€ 10.405.000</b>	<b>€ 10.773.000</b>	<b>€ 10.677.000</b>	<b>€ 10.567.000</b>	<b>€ 10.646.000</b>
WW-uitkeringen	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 72.000	€ 26.000	€ 27.000	€ 28.000	€ 29.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 72.000</b>	<b>€ 26.000</b>	<b>€ 27.000</b>	<b>€ 28.000</b>	<b>€ 29.000</b>
Inhuur medewerkers	Directe kosten	€ 274.189	€ 166.791	€ 125.862	€ 130.171	€ 134.787
	Overhead	€ 616.811	€ 375.209	€ 283.138	€ 292.829	€ 303.213
	<b>Totaal</b>	<b>€ 891.000</b>	<b>€ 542.000</b>	<b>€ 409.000</b>	<b>€ 423.000</b>	<b>€ 438.000</b>
Overige personeelslasten	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 158.000	€ 163.000	€ 169.000	€ 165.000	€ 171.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 158.000</b>	<b>€ 163.000</b>	<b>€ 169.000</b>	<b>€ 165.000</b>	<b>€ 171.000</b>
Afschrijvingen	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 265.000	€ 397.000	€ 433.000	€ 304.000	€ 270.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 265.000</b>	<b>€ 397.000</b>	<b>€ 433.000</b>	<b>€ 304.000</b>	<b>€ 270.000</b>
Huisvestingslasten	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 378.000	€ 389.000	€ 386.000	€ 393.000	€ 403.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 378.000</b>	<b>€ 389.000</b>	<b>€ 386.000</b>	<b>€ 393.000</b>	<b>€ 403.000</b>
Bureau- en administratielasten	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 1.756.000	€ 1.814.000	€ 1.875.000	€ 1.761.000	€ 1.823.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 1.756.000</b>	<b>€ 1.814.000</b>	<b>€ 1.875.000</b>	<b>€ 1.761.000</b>	<b>€ 1.823.000</b>
Beheerslasten	Directe kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Overhead	€ 635.000	€ 623.000	€ 650.000	€ 653.000	€ 674.000
	<b>Totaal</b>	<b>€ 635.000</b>	<b>€ 623.000</b>	<b>€ 650.000</b>	<b>€ 653.000</b>	<b>€ 674.000</b>
<b>Totale directe kosten</b>	<b>€</b>	<b>6.139.720</b>	<b>€ 6.239.771</b>	<b>€ 6.144.725</b>	<b>€ 6.087.024</b>	<b>€ 6.136.174</b>
<b>Totale overhead</b>	<b>€</b>	<b>8.420.280</b>	<b>€ 8.487.229</b>	<b>€ 8.481.275</b>	<b>€ 8.206.976</b>	<b>€ 8.317.826</b>
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>14.560.000</b>	<b>€ 14.727.000</b>	<b>€ 14.626.000</b>	<b>€ 14.294.000</b>	<b>€ 14.454.000</b>

## 10. Overzicht structurele en incidentele baten en lasten

Conform de richtlijnen van het BBV is in onderstaand overzicht voor de jaren 2027, 2028, 2029 en 2030 de verdeling van de totale baten en lasten in structurele en incidentele baten en lasten weergegeven. Binnen de incidentele lasten is rekening gehouden met kosten die samenhangen met het verandertraject 'Samen op Weg'. Deze strategische herijking zal, conform het *Beslisdocument invulling herijking strategie KBL* dat is vastgesteld in de algemene bestuursvergadering van december 2025, zijn uitwerking vinden gedurende de jaren 2026 en 2027.

KBL bevindt zich momenteel in een fase van nadere uitwerking van de herijkte strategische koers, inclusief de doorvertaling naar een gefaseerde en beheerste implementatie. De herijking van de strategie leidt tot een samenhangend uniformerings- en verandertraject op meerdere terreinen, waaronder de inrichting van de klantreis, de ontwikkeling en toepassing van klantprofielen, de doorontwikkeling van het dienstenportfolio en de herinrichting en optimalisatie van onderliggende werkprocessen. Daarnaast heeft dit traject gevolgen voor de organisatorische inrichting en de wijze waarop werkzaamheden binnen de organisatie worden georganiseerd en aangestuurd. De hiermee samenhangende financiële effecten zijn, voor zover deze op dit moment inzichtelijk zijn, verwerkt binnen de reguliere begrotingscyclus. Gelet op het tijdelijke en projectmatige karakter van een deel van deze activiteiten wordt een deel van deze lasten als incidenteel aangemerkt. Deze tijdelijke lasten bestaan voornamelijk uit de inzet van extra personeel ten behoeve van het begeleiden en uitvoeren van de veranderopgaven, evenals uit de inhuur van tijdelijke kennis en expertise, onder meer op het gebied van projectmanagement en HR-gerelateerde vraagstukken.

Aan de batenzijde worden incidentele opbrengsten verwacht conform de bestuurlijke afspraken inzake de uittredingsregeling van de gemeente Heerlen. Deze baten worden meerjarig verwerkt overeenkomstig de vastgestelde afspraken tussen betrokken partijen en zijn, gelet op hun eenmalige en niet-structurele karakter, als incidentele baten gepresenteerd in de begroting. Daarnaast kan in voorkomende gevallen een beroep worden gedaan op het weerstandsvermogen. De inzet van het weerstandsvermogen wordt conform de systematiek van het BBV eveneens als incidenteel aangemerkt, aangezien dit vermogen is bedoeld voor het opvangen van risico's en incidentele financiële tegenvallers en derhalve geen structurele dekking vormt voor reguliere lasten.

Conform de richtlijnen van het BBV is de staat van baten en lasten structureel in evenwicht. Dit betekent dat de structurele lasten volledig worden gedekt door structurele baten en dat incidentele lasten uitsluitend worden gedekt door incidentele baten. Hiermee wordt voldaan aan het uitgangspunt van een structureel sluitende begroting. Door deze systematiek wordt voorkomen dat structurele verplichtingen worden gefinancierd met tijdelijke middelen, hetgeen bijdraagt aan een duurzaam en financieel gezond begrotingsbeleid. Daarnaast biedt deze benadering het bestuur en de deelnemende gemeenten inzicht in de mate waarin de reguliere exploitatie structureel in balans is en welke onderdelen een tijdelijk of projectmatig karakter hebben.

	2027		
	Begroting Totaal	Waarvan	
		Structureel	Incidenteel
<b>Baten:</b>			
Preventie, vroegsignalering en educatie	902.000	902.000	-
Intake	848.000	848.000	-
Sociale kredietverstrekking	149.000	149.000	-
Budgetbeheer	1.647.000	1.647.000	-
Budgetbeheer maatwerk	733.000	733.000	-
Beschermingsbewind	1.954.000	1.954.000	-
Schuldenaanpak	2.371.000	2.371.000	-
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-
Deelname GR-gemeenten in voorziening kredietportefeuille	-	-	-
Rentemarge	394.000	394.000	-
Bijzondere baten	115.860	-	115.860
Dekking bestaanslasten	5.466.000	5.466.000	-
<b>Totaal baten</b>	<b>14.579.860</b>	<b>14.464.000</b>	<b>115.860</b>
<b>Lasten:</b>			
Salarissen	10.773.000	10.556.000	217.000
WW-uitkeringen	26.000	26.000	-
Inhuur medewerkers	542.000	496.000	46.000
Overige personeelslasten	163.000	163.000	-
Afschrijvingen	397.000	397.000	-
Huisvestingslasten	389.000	389.000	-
Bureau- en administratielasten	1.814.000	1.814.000	-
Beheerslasten	623.000	623.000	-
Mutatie voorziening kredietportefeuille	-	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.727.000</b>	<b>14.464.000</b>	<b>263.000</b>
Resultaat vóór bestemming	147.140-	-	147.140-
Onttrekking KBL weerstandsvermogen	147.140	-	147.140
<b>Verwacht exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2028		
	Begroting Totaal	Waarvan	
		Structureel	Incidenteel
<b>Baten:</b>			
Preventie, vroegsignalering en educatie	938.000	938.000	-
Intake	904.000	904.000	-
Sociale kredietverstrekking	155.000	155.000	-
Budgetbeheer	1.708.000	1.708.000	-
Budgetbeheer maatwerk	777.000	777.000	-
Beschermingsbewind	2.064.000	2.064.000	-
Schuldenaanpak	2.532.000	2.532.000	-
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-
Deelname GR-gemeenten in voorziening kredietportefeuille	-	-	-
Rentemarge	397.000	397.000	-
Bijzondere baten	115.860	-	115.860
Dekking bestaanslasten	5.035.140	5.035.140	-
<b>Totaal baten</b>	<b>14.626.000</b>	<b>14.510.140</b>	<b>115.860</b>
<b>Lasten:</b>			
Salarissen	10.677.000	10.677.000	-
WW-uitkeringen	27.000	27.000	-
Inhuur medewerkers	409.000	409.000	-
Overige personeelslasten	169.000	169.000	-
Afschrijvingen	433.000	433.000	-
Huisvestingslasten	386.000	386.000	-
Bureau- en administratielasten	1.875.000	1.759.140	115.860
Beheerslasten	650.000	650.000	-
Mutatie voorziening kredietportefeuille	-	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.626.000</b>	<b>14.510.140</b>	<b>115.860</b>
Resultaat vóór bestemming	-	-	-
Onttrekking KBL weerstandsvermogen	-	-	-
<b>Verwacht exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2029		
	Begroting Totaal	Waarvan	
		Structureel	Incidenteel
<b>Baten:</b>			
Preventie, vroegsignalering en educatie	971.000	971.000	-
Intake	955.000	955.000	-
Sociale kredietverstrekking	162.000	162.000	-
Budgetbeheer	1.770.000	1.770.000	-
Budgetbeheer maatwerk	831.000	831.000	-
Beschermingsbewind	2.186.000	2.186.000	-
Schuldenaanpak	2.652.000	2.652.000	-
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-
Deelname GR-gemeenten in voorziening kredietportefeuille	-	-	-
Rentemarge	401.000	401.000	-
Bijzondere baten	-	-	-
Dekking bestaanslasten	4.366.000	4.366.000	-
<b>Totaal baten</b>	<b>14.294.000</b>	<b>14.294.000</b>	<b>-</b>
<b>Lasten:</b>			
Salarissen	10.567.000	10.567.000	-
WW-uitkeringen	28.000	28.000	-
Inhuur medewerkers	423.000	423.000	-
Overige personeelslasten	165.000	165.000	-
Afschrijvingen	304.000	304.000	-
Huisvestingslasten	393.000	393.000	-
Bureau- en administratielasten	1.761.000	1.761.000	-
Beheerslasten	653.000	653.000	-
Mutatie voorziening kredietportefeuille	-	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.294.000</b>	<b>14.294.000</b>	<b>-</b>
Resultaat vóór bestemming	-	-	-
Onttrekking KBL weerstandsvermogen	-	-	-
<b>Verwacht exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2030		
	Begroting Totaal	Waarvan	
		Structureel	Incidenteel
<b>Baten:</b>			
Preventie, vroegsignalering en educatie	1.002.000	1.002.000	-
Intake	987.000	987.000	-
Sociale kredietverstrekking	168.000	168.000	-
Budgetbeheer	1.831.000	1.831.000	-
Budgetbeheer maatwerk	885.000	885.000	-
Beschermingsbewind	2.317.000	2.317.000	-
Schuldenaanpak	2.735.000	2.735.000	-
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	-
Deelname GR-gemeenten in voorziening kredietportefeuille	-	-	-
Rentemarge	401.000	401.000	-
Bijzondere baten	-	-	-
Dekking bestaanslasten	4.128.000	4.128.000	-
<b>Totaal baten</b>	<b>14.454.000</b>	<b>14.454.000</b>	<b>-</b>
<b>Lasten:</b>			
Salarissen	10.646.000	10.646.000	-
WW-uitkeringen	29.000	29.000	-
Inhuur medewerkers	438.000	438.000	-
Overige personeelslasten	171.000	171.000	-
Afschrijvingen	270.000	270.000	-
Huisvestingslasten	403.000	403.000	-
Bureau- en administratielasten	1.823.000	1.823.000	-
Beheerslasten	674.000	674.000	-
Mutatie voorziening kredietportefeuille	-	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.454.000</b>	<b>14.454.000</b>	<b>-</b>
Resultaat vóór bestemming	-	-	-
Onttrekking KBL weerstandsvermogen	-	-	-
<b>Verwacht exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 11. Balans per 31 december 2027, 2028, 2029 en 2030

Onderstaand wordt de balans voor de jaren 2027 tot en met 2030 gepresenteerd, met als referentiepunt daarnaast ook de balanspositie vanuit de begrotingswijziging 2026:

	Begrotingswijziging 2026	2027	2028	2029	2030
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste Activa</b>					
<b>Materiële vaste activa</b>					
<b>Investerings met economisch nut</b>					
- Verbouwingen	0	0	0	0	0
- Machines, apparaten en installaties	1.094.000	916.000	625.000	448.000	309.000
<b>Totaal materiële vaste activa met economisch nut</b>	<b>1.094.000</b>	<b>916.000</b>	<b>625.000</b>	<b>448.000</b>	<b>309.000</b>
<b>Financiële vaste activa</b>					
Kredieten	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000	4.300.000
<b>Vlottende Activa</b>					
Uitzettingen	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Liquide Middelen	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000	6.400.000
Overlopende activa	250.000	225.000	200.000	200.000	200.000
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>7.550.000</b>	<b>7.525.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.500.000</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>12.944.000</b>	<b>12.741.000</b>	<b>12.425.000</b>	<b>12.248.000</b>	<b>12.109.000</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Vaste Passiva</b>					
Eigen vermogen	562.292	415.152	415.152	415.152	415.152
Voorzieningen	249.400	211.000	211.000	211.000	211.000
Vaste Schulden	0	0	0	0	0
<b>Totaal Vaste Passiva</b>	<b>811.692</b>	<b>626.152</b>	<b>626.152</b>	<b>626.152</b>	<b>626.152</b>
<b>Vlottende Passiva</b>					
Netto vlottende schulden	10.321.308	10.363.848	10.070.348	9.893.348	9.754.348
Overlopende Passiva	1.811.000	1.751.000	1.728.500	1.728.500	1.728.500
<b>Totaal vlottende passiva</b>	<b>12.132.308</b>	<b>12.114.848</b>	<b>11.798.848</b>	<b>11.621.848</b>	<b>11.482.848</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>12.944.000</b>	<b>12.741.000</b>	<b>12.425.000</b>	<b>12.248.000</b>	<b>12.109.000</b>

Onderstaand volgt een nadere toelichting op de gepresenteerde balans voor de voor de periode 2027-2030 waarbij relevante uitgangspunten, aannames en eventuele bijzonderheden nader worden geïllustreerd:

### Activa

#### Totaal materiële vaste activa met economisch nut

	2027	2028	2029	2030
Boekwaarde begin boekjaar	€ 1.094.000	€ 916.000	€ 625.000	€ 448.000
bij: investeringen	€ 228.000	€ 151.000	€ 136.000	€ 131.000
af: afschrijvingen	€ 406.000	€ 442.000	€ 313.000	€ 270.000
Boekwaarde einde boekjaar	€ 916.000	€ 625.000	€ 448.000	€ 309.000

De materiële vaste activa vertonen een aflopen verloop. De investeringen in 2027 e.v. hebben voornamelijk betrekking op de implementatie van een nieuwe vak applicaties en de doorontwikkeling van het ICT-landschap. Daarnaast zijn investeringen voorzien in reguliere vervanging van ICT-middelen en enkele IT-tools ter ondersteuning en optimalisatie van de bedrijfsvoering.

## Kredieten

	2027	2028	2029	2030
Kredieten	€ 4.300.000	€ 4.300.000	€ 4.300.000	€ 4.300.000

Bovenstaande opstelling geeft de verwachte kredietportefeuille weer onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid.

## Uitzettingen

	2027	2028	2029	2030
Vorderingen op openbare lichamen	€ 800.000	€ 800.000	€ 800.000	€ 800.000
Overige vorderingen	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
	€ 900.000	€ 900.000	€ 900.000	€ 900.000

De vorderingen op openbare lichamen bestaan uit de deelname van GR-gemeenten in de voorziening kredietportefeuille enerzijds en de gefactureerde diensten aan gemeenten per ultimo boekjaar anderzijds.

De overige vorderingen betreffen de van klanten overgedragen liquiditeiten die KBL beheert voor deze klanten in het kader van beschermingsbewind. Onder de netto vlottende schulden is de terugbetalingsverplichting van deze tegoeden aan de klanten opgenomen (overige schulden).

## Passiva

### Eigen vermogen

	2027	2028	2029	2030
Eigen vermogen per 1 januari	€ 562.292	€ 415.152	€ 415.152	€ 415.152
Exploitatieresultaat boekjaar	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 562.292	€ 415.152	€ 415.152	€ 415.152
Weerstandsvermogen				
6% van de lasten excl. mutatie voorz.	€ 883.620	€ 877.560	€ 857.640	€ 867.240
Inzet EV	€ 147.140	€ -	€ -	€ -
Af te dragen aan GR-gemeenten	€ -	€ -	€ -	€ -
Eigen vermogen per 31 december	€ 415.152	€ 415.152	€ 415.152	€ 415.152

De omvang van het eigen vermogen daalt omdat deze deels wordt aangewend in verband met ontwikkelingen in en rondom het ICT-landschap (en de hiermee samenhangende regelgeving rondom cyberbeveiliging) alsmede in verband met de organisatorische doorontwikkelingen van KBL naar aanleiding van verdere implementatie vanuit het in 2025 vastgestelde beslisdocument invulling herijking strategie KBL.

### Voorzieningen

	2027	2028	2029	2030
Voorzieningen	€ 211.000	€ 211.000	€ 211.000	€ 211.000

Met ingang van het boekjaar 2020 is een voorziening voor de WW-uitkering opgenomen in de jaarrekening. KBL is eigenrisicodragers voor de WW-uitkeringen die het UWV uitkeert aan voormalige medewerkers.

Met ingang van het boekjaar 2022 is een voorziening opgenomen voor de bovenwettelijke verlofuren.

### **Vaste schulden**

De vaste schulden hadden in het verleden betrekking op de door de deelnemende gemeenten verstrekte achtergestelde leningen. Deze achtergestelde leningen zijn in 2025 volledig door KBL afgelost aan de GR-deelnemers. Hierdoor beschikt KBL op moment van schrijven niet over vaste schulden en worden deze, op basis van de huidige inzichten, ook voor de komende jaren niet voorzien.

### **Netto vlottende schulden**

	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Crediteuren klanten	€ 6.500.000	€ 6.500.000	€ 6.500.000	€ 6.500.000
Verplichtingen liquide middelen klanten	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Schulden aan leveranciers	€ 1.357.848	€ 1.064.348	€ 887.348	€ 748.348
Bank	€ 2.406.000	€ 2.406.000	€ 2.406.000	€ 2.406.000
	€ 10.363.848	€ 10.070.348	€ 9.893.348	€ 9.754.348

De overige schulden betreffen crediteuren klanten, verplichtingen liquide middelen klanten en schulden aan leveranciers.

#### *Crediteuren klanten*

Dit betreffen de verschuldigde bedragen aan (crediteuren van) onze klanten. Tegenover deze verschuldigde bedragen staan voor hetzelfde bedrag de van klanten ontvangen gelden. Deze maken deel uit van de onder de liquide middelen vermelde bankrekeningen.

#### *Verplichtingen liquide middelen klanten*

Dit zijn de gelden van klanten beschermingsbewind waarvan KBL de bankrekening beheert. Onder overige vorderingen staan de van klanten overgedragen liquiditeiten die KBL beheert voor hetzelfde bedrag.

#### *Bank*

Deze post betreft de bankrekening (negatieve) eigen middelen van KBL. Met de twee bankrekeningen van de BNG ten behoeve van klanten (zie liquide middelen) maken ze deel uit van hetzelfde rentecompensatiestelsel.

## 12. Indicatieve facturatie GR gemeenten

In februari 2025 is er zoals reeds toegelicht een bestuursbesluit genomen rondom de *gewijzigde KBL-bekostigingssystematiek*. In de nieuwe bekostigingsstructuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen vaste bestaanslasten en variabele verbruikslasten. De bestaanslasten worden conform besluit verdeeld over de vijf GR gemeenten door middel van een vastgestelde verdeelsleutel systematiek, waarbij wordt gekeken naar de problematische schuldenindex (CBS) en de gerealiseerde omzetten van de voorgaande drie kalenderjaren. De variabele verbruikslasten worden op basis van een PxQ methodiek afgerekend middels een vooraf bepaald variabel uurtarief.



Op basis van de voorgaande gegevens kan er voor de vijf GR-gemeenten een overzicht worden gepresenteerd qua de te verwachten (deels indicatieve) bedragen die worden gefactureerd aangaande de periode 2027-2030.

Als referentiepunt hieronder de indicatieve facturatie 2026 aan de GR-gemeenten vanuit de begrotingswijziging 2026:

### 2026

GR-gemeente	Bestaanslasten 2026	% aandeel (verdeelsleutel '26)	Verbruikslasten 2026 <i>indicatief</i>	Totaal 2026	% aandeel
Brunssum	€ 317.614	5,8%	€ 231.701	€ 549.315	5,0%
Kerkrade	€ 1.099.581	20,0%	€ 1.099.781	€ 2.199.362	20,1%
Landgraaf	€ 410.399	7,5%	€ 412.509	€ 822.908	7,5%
Maastricht	€ 1.791.474	32,6%	€ 1.608.935	€ 3.400.409	31,1%
Sittard-Geleen	€ 1.870.931	34,1%	€ 2.077.268	€ 3.948.199	36,2%
Totaal GR-gemeenten	€ 5.490.000	100%	€ 5.430.194	€ 10.920.194	100%

In de periode 2025/2026 wordt er conform bestuursbesluit gebruik gemaakt van een *ingroeimodel* met betrekking tot de verdeling van de bestaanslasten. Vanaf 2027 wordt de CBS-index problematische schulden en de omzet van de afgelopen 3 jaren beiden voor 50% genomen als grondslag ter verdeling van de bestaanslasten.

Dit resulteert in onderstaande tabellen voor wat betreft de *indicatieve facturatie* aan de GR gemeenten voor de jaren 2027 tot en met 2030:

## 2027

GR gemeente	Bestaanslasten 2027	% aandeel (verdeelsleutel '27)	Verbruikskosten 2027 <i>indicatief</i>	Totaal 2027	% aandeel
Brunssum	€ 350.450	6,4%	€ 243.259	€ 593.709	5,3%
Kerkrade	€ 1.076.184	19,7%	€ 1.156.964	€ 2.233.148	19,9%
Landgraaf	€ 450.953	8,3%	€ 437.149	€ 888.102	7,9%
Maastricht	€ 1.796.205	32,9%	€ 1.698.456	€ 3.494.661	31,1%
Sittard-Geleen	€ 1.792.207	32,8%	€ 2.233.664	€ 4.025.871	35,8%
Totaal GR gemeenten	€ <b>5.466.000</b>	<b>100%</b>	€ <b>5.769.492</b>	€ <b>11.235.491</b>	<b>100%</b>

## 2028

GR-gemeente	Bestaanslasten 2028	% aandeel (verdeelsleutel '28)	Verbruikskosten 2028 <i>indicatief</i>	Totaal 2028	% aandeel
Brunssum	€ 322.825	6,4%	€ 255.662	€ 578.487	5,2%
Kerkrade	€ 991.354	19,7%	€ 1.214.387	€ 2.205.741	19,7%
Landgraaf	€ 415.406	8,3%	€ 462.826	€ 878.232	7,9%
Maastricht	€ 1.654.619	32,9%	€ 1.814.676	€ 3.469.295	31,0%
Sittard-Geleen	€ 1.650.936	32,8%	€ 2.396.393	€ 4.047.329	36,2%
Totaal GR-gemeenten	€ <b>5.035.140</b>	<b>100%</b>	€ <b>6.143.944</b>	€ <b>11.179.084</b>	<b>100%</b>

## 2029

GR-gemeente	Bestaanslasten 2029	% aandeel (verdeelsleutel '28)	Verbruikskosten 2029 <i>indicatief</i>	Totaal 2029	% aandeel
Brunssum	€ 279.924	6,4%	€ 267.509	€ 547.433	5,0%
Kerkrade	€ 859.609	19,7%	€ 1.277.431	€ 2.137.040	19,7%
Landgraaf	€ 360.201	8,3%	€ 489.330	€ 849.531	7,8%
Maastricht	€ 1.434.730	32,9%	€ 1.885.920	€ 3.320.649	30,6%
Sittard-Geleen	€ 1.431.536	32,8%	€ 2.571.936	€ 4.003.472	36,9%
Totaal GR-gemeenten	€ <b>4.366.000</b>	<b>100%</b>	€ <b>6.492.125</b>	€ <b>10.858.125</b>	<b>100%</b>

## 2030

GR-gemeente	Bestaanslasten 2030	% aandeel (verdeelsleutel '28)	Verbruikskosten 2030 <i>indicatief</i>	Totaal 2030	% aandeel
Brunssum	€ 264.665	6,4%	€ 277.077	€ 541.742	5,0%
Kerkrade	€ 812.750	19,7%	€ 1.344.288	€ 2.157.038	19,8%
Landgraaf	€ 340.566	8,3%	€ 505.902	€ 846.468	7,8%
Maastricht	€ 1.356.520	32,9%	€ 1.949.673	€ 3.306.192	30,3%
Sittard-Geleen	€ 1.353.500	32,8%	€ 2.711.660	€ 4.065.160	37,2%
Totaal GR-gemeenten	€ <b>4.128.000</b>	<b>100%</b>	€ <b>6.788.599</b>	€ <b>10.916.599</b>	<b>100,0%</b>

## 13. Lijst van gehanteerde afkortingen

AB	Algemeen Bestuur
AI	Artificial Intelligence (kunstmatige intelligentie)
AIV	Adviseur informatievoorziening
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BADO	Besluit Accountantscontrole Decentrale Overheden
BBR	Budgetbeheer
BBV	Besluit Begroting en Verantwoording
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
BGS	Besluit Gemeentelijke Schuldhulpverlening
BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
CAO	Collectieve Arbeids Overeenkomst
CBS	Centraal Bureau Statistiek
CPI	Consumentenprijsindex
DB	Dagelijks Bestuur
DFD	Duurzame financiële dienstverlening
DK	Doorlopend Krediet
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
EMU	Economisch Monetaire Unie
EU	Europese Unie
EV	Eigen Vermogen
FIDO	Wet Financiering Decentrale Overheden
FNWL	Project Financiële Nood Waterschade Limburg
Fte	Fulltime-equivalent
GR	Gemeenschappelijke Regeling
HR	Human Resources
I(C)T	Information (Communication) Technology
KBL	KBL
KIWA	Keurings Instituut Waterleiding Artikelen
KOT	Project Kinderopvangtoeslagaffaire
M&O	Misbruik en Oneigenlijk gebruik
MSNP	Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen
NIS2	Network and Information Security Directive 2 (Europese cyberbeveiligingsrichtlijn)
NVVK	Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet
PL	Persoonlijke lening
P&C	Planning & Control
PxQ	Prijs x hoeveelheid
RDC	Rabo Direct Connect
SAAS	Software as a Service
SBN	Sociale Banken Nederland
SHV	Schuldhulpverlening
SB	Schuldbemiddeling
SK	Saneringskrediet
UVW	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VPB	Vennootschapsbelasting
VV	Vreemd Vermogen
WGS	Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening
WNT	Wet Normering Topinkomens
WOO	Wet Open Overheid
WSK	Waarborgfonds Schuldsanering Natuurlijke Personen
WSNP	Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen
WW	Werkloosheidswet