Zwolle

Stad in ontwikkeling in een tijd van grote beweging



Zwolle in ontwikkeling

- Zwolle groeit en blijft voorlopig groeien.
- Gebeurt veel in de stad: veel plannen in uitvoering en veel plannen moeten nog in uitvoering komen.
- Hoog ambitieniveau: zowel kwalitatief en kwantitatief als sociaal en fysiek.
- Zwolle scoort goed als het gaat om brede welvaart.
- Goed uitgangspositie, maar grote uitdagingen.

Trends en ontwikkelingen

- Klimaatverandering, energie en duurzaamheid
- Demografische ontwikkeling
- Economische transitie en verdienvermogen
- Digitalisering en informatiesamenleving
- Weerbaarheid en veiligheid
- Schaarste in ruimte en ontwikkelingen

Context

Zwolle

- Staat van de organisatie
- Uitvoeringskracht onder druk (balans vinden tussen middelen, capaciteit, opgaven, ambities)
- Organisatie krijgt hier wel steeds beter grip op
- Financieel perspectief niet rooskleurig
- Niet voor alle opgaven/ambities middelen in begroting beschikbaar (RTP)
- Onderhoud bestaande stad vraagt komende jaren veel (IHP, infra, maatschappelijk vastgoed)
- Sociaal domein blijft in ontwikkeling

Uitdagingen (financieel)

Zwolle

- Jeugd
- WMO
- Vluchtelingen en inburgering
- RTP/Gebiedsontwikkelingen
- Energie/netcongestie
- Cultuur (Hedon, Rode hal, evenementenlocatie)
- Kapitaalgoederen
- Digitalisering (incl. informatieveiligheid)
- Toekomstbestendige organisatie (arbeidsmarkt, weerbaarheid)

Handelingsperspectief

- Scherpe keuzes maken belangrijk: profiel kiezen als basis voor keuzes kan helpen (zie strategische verkenning).
- Financiële ruimte creëren (ombuigingen, inkomsten verhogen), bij voorkeur geen generieke taakstelling.
- Ruimte creëren door fasering van projecten en ontwikkelingen.

Inzicht in de begroting en het financieel meerjarenperspectief



Zwolle

Opbouw presentatie

Zwolle

1. Financieel meerjarenperspectief
   - Actualisatie begrotingsbeeld voorjaar 2026; vertrekpunt coalitieonderhandelingen.
   - Financiële ontwikkelingen.
   - Toekomstige investeringen (SIA).
2. Handelingsperspectief
   - Keuzemogelijkheden.
   - Handelingsperspectief.

1. Financieel perspectief (voorjaar 2026)

Structureel perspectief (bedragen x € mln)	2026	2027	2028	2029
Stand begroting 2026	7,6	8,3	-1,2	0,1
Amendement bevriezen huur sportverenigingen	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04
September- en decembercirculaire 2026 GF	-0,1	-0,6	-0,5	-0,8
Raadsbesluiten met financiële gevolgen	PM	PM	PM	PM
Structurele doorwerking Berap I	PM	PM	PM	PM
Loon- en prijsindexatie o.b.v. cijfers CPB		PM	PM	PM
Stand voorjaar 2026 (VOORLOPIGE cijfers)	**7,5 - PM**	**7,7 - PM**	**-1,8 - PM**	**-0,8 - PM**

Zonder beleidskeuzes schieten we vanaf 2028 in de ‘min’. Zijn scherpe keuzes noodzakelijk.

NB de provincie ziet erop toe dat gemeenten sluitende begroting hebben voor het komend jaar of een sluitende meerjarenraming uiterlijk in het laatste jaar.

Duiding van de cijfers (1)

- ‘Financieel ravijn’: Oorspronkelijk in 2026 door korting rijk op het gemeentefonds in ruil voor verruiming belastinggebied. Die verruiming is er niet gekomen, maar de korting is blijven staan.
- ‘Ravijn’ verschoven van 2026 naar 2028 door incidentele compensatie Jeugd in 2026 en 2027. Jeugd komt niet voor in landelijke Coalitieakkoord ‘Aan de slag’.
- Geen generieke verhoging van het gemeentefonds o.b.v. het landelijk Coalitieakkoord D66, VVD, CDA. Mogelijk op later moment wel via n.a.v. nieuw onderzoek naar tekorten jeugdzorg (‘Van Ark II’). Planning: meicirculaire 2027; begroting 2028. *VNG komt op dit punt met een begrotingsadvies aan gemeenten.*
- Voorjaarsnota 2026 van het rijk geeft geen ruimte → Vertaling in de meicirculaire van het gemeentefonds met daarin ook een herijking van het gemeentefonds.

Per saldo zien we dat er vanaf 2028 financiële tekorten ontstaan.

Duiding van de cijfers (2)

- Afgelopen jaren zijn besparingen doorgevoerd vanuit het traject Van Inzicht naar Focus (VINF) voor in totaal € 7 mln. structureel. Deze besparingen zijn al verwerkt in de meerjarenbegroting.
- Daarvan is € 2 mln. taakstellend voor de bedrijfsvoering. Met ‘taakstellend’ bedoelen we dat de bezuiniging nog moet worden ingevuld. Dit gaat om efficiencymaatregelen, niet om taakreductie.
- Daarnaast overige taakstellingen die nog (deels) moeten worden ingevuld, zoals voor de Hervormingsagenda Jeugd.
- Verder kennen we zogenaamde ‘stelposten’ aan zowel de uitgaven- als de inkomstenkant.

Taakstelling:
Bezuiniging die nog moet worden ingevuld

Zwolle

Taakstellingen		2026	2027	2028	2029
Jeugd:					
Taakstelling: Hervormingsagenda Jeugd	Begroting 2023	4.100.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Taakstelling Sociaal Wijkteam (SWT): 'samenspel in de wijk' leidt tot besparingen jeugdhulp	Begroting 2025	1.222.150	1.222.150	1.222.150	1.222.150
Taakstelling: Verkorten trajectduur jeugdzorg	Begroting 2026			571.000	592.000
Totaal taakstellingen jeugd		**5.322.150**	**6.022.150**	**6.593.150**	**6.614.150**
Taakstelling: Arbeidsparticipatie	Begroting 2025		500.000	1.500.000	1.500.000
Taakstelling: Bestaanszekerheid, maatregelen om volumegroei inkomensregelingen te beperken	Begroting 2026	300.000	600.000	900.000	900.000
Taakstelling: Staat van de organisatie (n.a.v. uitkomsten VINF)	Begroting 2026			1.000.000	2.000.000
Totaal overige taakstellingen		**300.000**	**1.100.000**	**3.400.000**	**4.400.000**
Totaal taakstellingen gemeente Zwolle		**5.622.150**	**7.122.150**	**9.993.150**	**11.014.150**

Stelpost uitgavenkant:
Bedragen opgenomen in de begroting voor mogelijke uitgaven (risico's)

Zwolle

Stelposten aan de uitgavenkant		2026	2027	2028	2029
Stelpost: Volumegroei sociaal domein	PPN 2026-2029	1.500.000	3.000.000	4.500.000	6.000.000
Stelpost: Toename rentelasten	Begroting 2026		500.000	2.000.000	3.500.000
Stelpost: Boeggolf	Begroting 2026		1.859.683	1.859.683	1.859.683
Totaal stelposten aan de uitgavenkant (ruimte in de begroting)		**1.500.000**	**3.500.000**	**6.500.000**	**9.500.000**

Stelpost inkomstenkant:
Inkomsten die nog moeten worden gerealiseerd.

Zwolle

Stelposten aan de inkomstenkant		2026	2027	2028	2029
BTW-compensatiefonds	PPN 2026-2029	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Toekomstige eigen bijdrage in de Jeugdzorg	PPN 2026-2029	0	0	2.188.000	2.266.000
Totaal stelposten aan de inkomstenkant		**2.600.000**	**2.600.000**	**4.788.000**	**4.866.000**

Incidentele begrotingsruimte (begroting 2026)

Incidentele begrotingsruimte (bedragen x € 1 miljoen)	2026	2027	2028	2029
Reserve incidentele bestedingen, stand per 1 januari	**39,1**	**35,3**	**24,6**	**19,9**
Toevoegingen:				
Toevoeging vanuit algemene concernreserve (begroting 2024)	2,0			
Toevoeging surplus weerstandscapaciteit (PPN 2026-2029)	13,4			
Incidentele vrijval kapitaallasten onderwijshuisvesting (PPN 2026-2029)	1,1	0,9	0,3	
Armoedebestrijding (Berap 2025-1)			0,2	0,5
Totaal toevoegingen	**16,4**	**0,9**	**0,5**	**0,5**
Totaal onttrekkingen	**19,3**	**11,0**	**5,1**	**0,3**
Begroting 2026:				
Reguliere begrotingsaanvragen	-2,7	-0,6	-0,1	-0,3
Vrijval vervolgfinanciering 'boeggolf' 2026	0,2			
Toevoeging surplus weerstandscapaciteit	11,7			
Totaal effect begroting 2026	9,2	-0,6	-0,1	-0,3
Afkoop FLO brandweer	-10,1			
Reserve incidentele bestedingen, stand per 1 januari	**35,3**	**24,6**	**19,9**	**19,8**

Actualisatie volgt: raadsbesluiten, jaarrekening 2025 (surplus weerstandscapaciteit?).

Financiële ontwikkelingen (1)

Zwolle

- Meicirculaire 2026 (o.b.v. Voorjaarsnota rijk) geeft naar verwachting geen extra financiële ruimte. Onderwerpen daarbij:
  - Hoger accres (volume en loon- en prijzen).
  - Nacalculatie BTW-compensatiefonds over 2025 valt € 8 ton lager uit (t.o.v. stelpost van € 2,6 mln.).
  - Herijking gemeentefonds (onduidelijk wat de herverdeeleffecten zijn; plus vervolgonderzoek).
  - Aantal woningen en inwoners blijft achter bij de prognoses.
- Vervolgfinanciering incidenteel gedekte projecten (‘boeggolf’), opgave € 7,4 mln., structureel beschikbaar: € 1,8 mln.
- SIA actualisatie / indexatie.
- AOS (actualisatie voorjaar 2026), financieel risico door stijging bouwkosten.
- Realisatie bestaande taakstellingen: Ingeboekte besparingen bijstand (€ 1,5 mln.) en bijzondere bijstand (€ 0,9 mln.) haalbaar?
- Afval & grondstoffen, stadsreiniging en winterdienst: Diverse kostenstijgingen die deels kunnen worden doorbelast via de afvalstoffenheffing.

Financiële ontwikkelingen (2)

Zwolle

Assets bestaande stad:

- IHP: Jaarlijks oplopende kapitaallasten van ruim € 1 mln. per jaar (excl. besparingen).
- Maatschappelijke voorzieningen (koppeling met onderwijshuisvesting?).
- Nieuwe Nota kapitaalgoederen (planning: 2027; begroting 2028).

Groei van de stad:

- Gebiedsontwikkelingen: SIA
- Sleutelgebieden RTP: Gebiedsontwikkelingen Zwolle-Zuid en Vechtrand vragen om capaciteit (schatting: jaarlijks € 1 mln., gedurende 5 jaar). Daarnaast bedrijventerreinen en ring (mobiliteit). 5^{e} sleutelgebied is Stadsrivier.
- Cultuur: o.a. Rode Hal en Hedon, nieuwe evenementenlocatie, maar ook toekomstige betaalbaarheid van huidige instellingen met incidentele middelen.

Transities:

- Energie: Uitvoeringsprogramma Warmtetransitie (Zwolle aardgasvrij), warmtebedrijf. Wat gaat toenemende netcongestie betekenen?
- Mobiliteit

Duurzaamheid en klimaatbestendigheid (waterveiligheid) als overkoepelend thema.

Jeugd:

Tekort van € 3,9 mln. in 2026 (Berap I) en structureel vanaf 2027 € 3,8 mln., resterende taakstelling voor de Hervormingsagenda Jeugd blijkt niet haalbaar. *Dekking: deels via stelpost 'volumegroei sociaal domein'.*

Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO):

nieuwe aanbesteding per 1/1/28. Valt waarschijnlijk duurder uit.

Inburgering:

Incidentele dekking afdeling Inburgering, Participatie en Arbeid (IPA) van € 1,5 mln. loopt af in 2027. Er wordt gewerkt aan plannen vanaf 2028 om dit 'gat' (zoveel mogelijk) te dekken.

Control & Compliance:

Nodig voor een stevig fundament van rechtmatigheid, transparantie en regie in een complexere omgeving.

Toekomstbestendige organisatie:

Wendbaarheid, digitale vaardigheden en omgaan met arbeidsmarktkrapte en werkdruk.

Informatiebeveiliging:

Voldoen aan wet- en regelgeving (BIO/NIS2) en omgaan met toenemende digitale dreiging.

→ Minimaal benodigd bedrag: € 5 mln. structureel.

→ Als je wilt versnellen op de digitalisering/digitale transformatie door meer gebruik te maken van AI en hyperautomation voor routinematige processen dan in totaal minimaal € 7 mln. structureel nodig.

Toekomstige investeringen (SIA)

Zwolle

- SIA: Strategische Investeringsagenda
- Financieel instrument (sinds 2021) om te sparen voor toekomstige investeringen in grootschalige gebiedsontwikkelingen en mobiliteitsopgaven.
- Criteria:
    1. Fysieke investeringen.
    2. Minimale omvang van € 5 mln.
    3. Gerelateerd aan de Omgevingsvisie.
    4. Bij voorkeur sprake van cofinanciering.
- Onderscheid tussen categorieën a, b, c en d.
    a) Krediet verstrekt (raadsbesluit).
    b) Gedekt vanuit de SIA (bedrag gereserveerd), maar nog geen krediet verstrekt.
    c) Nog te dekken investeringen.
    d) Onrendabele toppen van gebiedsontwikkelingen.
- Relatie met rijksregelingen: Woningbouwimpuls (WBI), Woningbouw en Mobiliteit (WOMO), Realisatiestimulans etc. Scherpe monitoring door het rijk.

SIA, stand begroting 2026

Investeringsruimte SIA (Stand begroting 2026-2029)			
Investeringsruimte SIA (bedragen x € 1 miljoen)			**Bedrag**
Investeringsruimte bij begroting 2026 (stand PPN)			84
Bij: Structurele reservering van € 1 miljoen structureel vanaf 2029			20
Bij: Surplus weerstandscapaciteit, begroting 2026 (50%)			12
Totaal beschikbaar			116
(Voorlopige) inzet investeringsruimte:			
1. Toegekende investeringsvoorstellen (prioritering voorjaar 2025)			-27
2. Reservering voor aanvullende investeringsvoorstellen			-13
3. In reserve houden voor ontwikkeling parkeerhubs (AOS)			-20
4. Beschikbaar houden voor prijsontwikkelingen			-18
Totaal (voorlopige) inzet			-78
Vrije investeringsruimte			**38**

Indexering SIA voorjaar 2026

Zwolle

Beschikbare middelen SIA

Beschikbare middelen SIA	mln €	Totaal
A lijst	67,4	
B lijst	37,8	
Prioritering 2025: toegekend	26,8	
Prioritering 2025: reservering voor aanvullende voorstellen (paarse categorie)	13,2	
Stelpost prijsstijgingen	18,0	
Totaal budget		163,2
Actualisering SIA 2026	**mln €**	**Totaal**
A lijst	97,7	
B lijst	45,6	
SIA A + B lijst		143,3
Vrije bestedingsruimte		19,9
Reservering voor Roelenkwartier, Oosterenk en Spoorzone (negatieve businesscases*)		13,2
Aanvullende vrije bestedingsruimte		6,7

** Negatieve businesscases Hanze Oost, Spoorkwartier en Portiersloge*

Beeld na indexatie SIA (1)

Zwolle

Na actualisatie in het voorjaar:

- SIA a + b lijst → Budget voor indexatie (€18 mln.) is toereikend. Actualisatie leidt tot een plus van € 7 mln. aan vrije ruimte.
- Projecten zijn geactualiseerd op prijspeil 1-1-2026 (index van 4,3% gehanteerd).
- Advies is om een (wederom) een reservering te treffen voor toekomstige indexaties. Indicatie: Indexatie op prijspeil 1-1-2027: € 14 mln. nodig, in worst-case scenario: € 34 mln. (index van 10%). Is excl. toekomstige indexaties.
- SIA c + d lijst → circa € 250 mln. benodigd. Komt overeen met circa € 13 mln. structureel.

Voorlopig beeld na indexatie SIA (2)

Investeringsruimte SIA (bedragen x € 1 mln)	mln €
Vrije investeringsruimte bij begroting 2026	38
Actualisering voorjaar 2026, VOORLOPIGE cijfers:	
Bij: actualisering/indexering SIA (voorjaar 2026)	7
Bij (bespreekpunt bij de begroting 2027): toevoeging surplus w eerstandscapaciteit	PM
Actualisatie meerjarenprognose MPV (75% naar de SIA)	PM
AF: Beschikbaar houden voor prijsontw ikkelingen	PM
(€ 14 mln - € 34 mln), excl. toekomstige indexaties	
Vrije investeringsruimte SIA (VOORLOPIG beeld)	**45**

Ontwikkelingen:

- Kostenontwikkeling a.g.v. geopolitieke ontwikkelingen / toekomstige indexatie.
- Netcongestie heeft sterke invloed op huidige, stedelijke programmering.
- Uitvoeringskracht ambtelijke organisatie / uitvoerbaarheid in de stad.

Conclusie: Prioritering noodzakelijk. Advies: evaluatie en herziening richting SIA 2028.

MPV winstnemingen komende jaren

Zwolle

Prognose winstname uit onderhanden complexen (geactualiseerd in het voorjaar):

Indicatie tussentijdse winstname							
						(bedragen x € miljoen)	
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Breecamp Noord	0,9	0,3					
Hessenpoort	5,7	6,0	0,5				
Tippe	2,2	1,7	0,9	0,4			
Stadshagen I en II	0,3	0,1	-	0,1			
Oude Mars	1,2	1,3	0,8	0,6	0,6		
Breezicht Noord	3,6	0,2	1,4	1,2	1,1		
Hessenpoort III	0,4	0,6	0,9	1,1	1,1		
Noordereiland		0,3	1,3	1,6	1,1	0,6	
Nieuwe Veemarkt		2,4	6,1	4,6	1,1	1,1	1,1
Totaal	**14,1**	**12,8**	**11,8**	**9,5**	**5,0**	**1,7**	**1,1**

Tabel: indicatie toekomstige tussentijdse winstname MPV

- Vanaf 2028: forse afname winstafdrachten MPV (kosten lopen op vanwege stijging bouwkosten, maar ook door de diverse duurzaamheids- en mobiliteitsmaatregelen en de eisen die worden gesteld aan betaalbaarheid van woningen.
- MPV 2026: Financieel jaarresultaat van Vastgoed per 31-12-2025: € 16.9 mln. Hiervan gaat 75% naar de SIA en 25% naar de Algemene concernreserve.

2. Handelingsperspectief

Zwolle

Verschillende keuzemogelijkheden om structurele financiële ruimte te creëren:

- Bestaande ambities bijstellen a.d.h.v. Financieel technische ombuigingslijst:
  - Ombuigingslijst met 55 beleidskeuzes; nadere uitwerking noodzakelijk (‘nieuw’ voor ‘oud’).
  - Inkomsten verhogen (OZB, kostenverhaal riool en afval).
- Daarnaast:
  - Optimaliseren finance: reëel ramen, afschrijvingstermijnen, restwaarden etc.

Vergroten incidentele financiële ruimte:

Systematiek: via de MPV en jaarrekeningresultaten.

Potentie creëren structurele ruimte

Zwolle

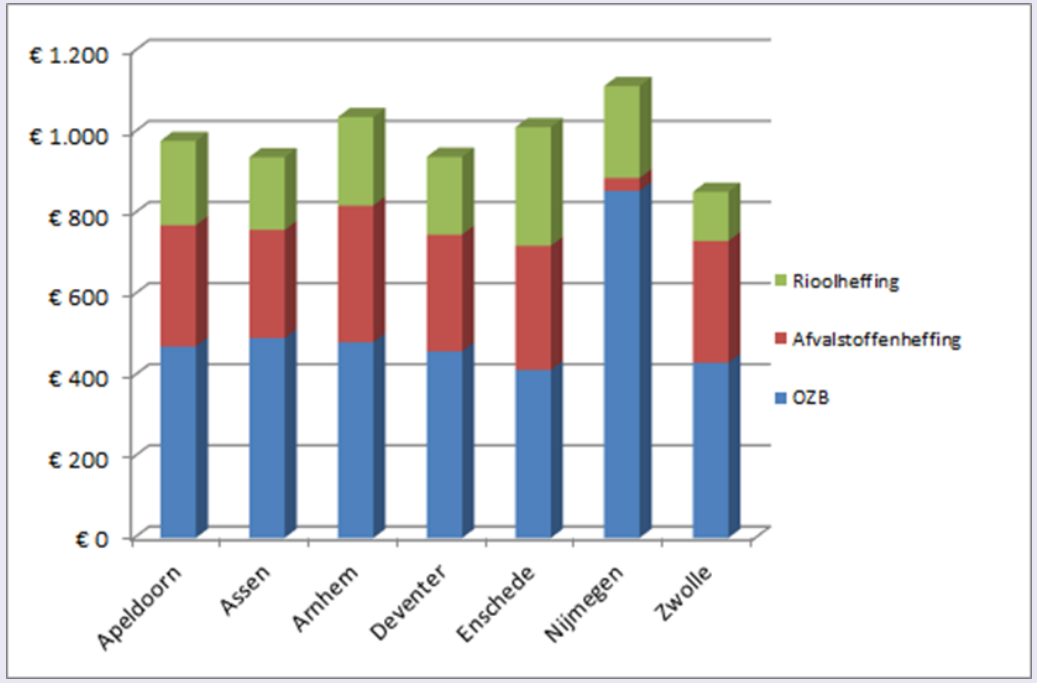
- Doorvoeren bezuinigingen door beleidsaanpassingen of stoppen met taken (zie de financieel technische ombuigingslijst met 55 mogelijke maatregelen).
- Indien sprake is van beleidskeuzes, dan leidt dat mogelijk ook tot besparingen op de organisatie (aanvullend op bestaande taakstelling van € 2 mln.).
- Analyse jaarrekening 2025: onderuitputting op structurele posten?
- Boeggolfmiddelen (€ 1,9 mln.) betrekken bij integrale afweging.
- Eigen inkomsten extra, bovenop de jaarlijkse indexatie, te verhogen (m.n. OZB).

→ Een extra stijging met 1 procentpunt levert € 650K op aan extra inkomsten (€ 238K vanuit woningen en € 412K vanuit niet-woningen. Voor een gemiddelde woning (geen huurwoning) in Zwolle is dit ongeveer € 5 aan extra OZB.

Woonlasten in vergelijking tot andere gemeenten

Zwolle

Woonlasten: OZB, afvalstoffenheffing en rioolheffing bij elkaar opgeteld.



- Zwolle stond in 2025 op de 38e plek van de 44 grootste gemeenten (G40 + G4). Dat betekent dat er 37 gemeenten hogere lokale woonlasten hebben en zes gemeenten lagere lokale woonlasten. De totale woonlasten binnen Zwolle van **€ 920** zit ruim onder het gemiddelde van € 1.045 van deze 44 gemeenten.
- Ter vergelijking: jaarlijks betaalt iemand met een modaal inkomen ongeveer **€ 10.000** aan inkomstenbelasting.

Potentie vergroten incidentele ruimte

Zwolle

- MPV-resultaten
  - Vanaf 2030 forse afname positieve winstafdrachten en daarmee toevoeging aan SIA en Algemene concernreserve.
  - Kwalitatieve investeringen in grex beperken toekomstige winstname.
- Jaarrekeningresultaten
  - De afgelopen 10 jaar gemiddeld een positief rekeningresultaat van € 9 mln. (variërend van € 4 mln. tot € 15 mln. voordeel per jaar). Oorzaken zijn divers.
  - Via afroming surplus weerstandscapaciteit ontstaat meer incidentele bestedingsruimte. Hangt af van jaarrekeningresultaat 2025 en de ontwikkeling van ons risicoprofiel.
  - Weerstandsvermogen € 56 mln. (=100%) → Kan naar 80% (normratio), maar is risicovol als risico's zich daadwerkelijk voordoen. Levert eenmalig € 11 mln. op.

Keuzemogelijkheden

Opties (financieel)	Inhoud
1. Uitvoeren wat in gang is gezet, geen nieuwe plannen.	Uitvoeren van wat al in gang is gezet a.d.h.v. wat de samenleving en de organisatie aan kan (en waarvoor de raad geld beschikbaar heeft gesteld; Jaarrekening 2025: staat een bedrag van € 733 mln. aan kredieten open). Heeft ook een relatie met de 'Staat van de organisatie' en bestaande taakstellingen in de begroting. Voor plannen die niet op geld zijn gezet: stoppen of temporiseren. Geen nieuwe plannen.
2. 'Nieuw' voor 'oud'.	Bestedingsruimte vinden door het schrappen, wijzigen of temporiseren van bestaande plannen (zie ombuigingslijst). Deze bestedingsruimte kan worden ingezet voor bestaande plannen die nog niet op geld zijn gezet en/of voor nieuwe ambities.
3. Inkomsten verhogen (OZB).	Verhoging van de OZB, woningen en niet-woningen, met 1 procentpunt geeft een extra opbrengst van € 650.000. Hiervan komt € 238.000 vanuit de woningen en € 412.000 vanuit de niet-woningen. Voor een gemiddelde woning (niet huurwoningen) in Zwolle is dit ongeveer € 5 aan extra OZB.
4. Opvolgen van een begrotingsadvies van de VNG dat in de maak is.	De VNG komt waarschijnlijk in het voorjaar met een begrotingsadvies aan gemeenten om vooruitlopend op besluitvorming over tekorten jeugdzorg vanaf 2028 compensatie van het rijk in te boeken in de begroting. Voor Zwolle: circa € 4 mln. structureel. Bedrag opnemen in de begroting (aanvaarden financieel risico).

Combinaties zijn mogelijk.

Uitgangspunten voor een handelingsperspectief

Zwolle

- Er zijn scherpe keuzes nodig om financiële ruimte te creëren voor bestaande plannen en nieuwe ambities. Gemakkelijke keuzes liggen niet voorhanden en algemene, aanvullende taakstellingen in generieke zin zijn riskant.
- Vraagt van de organisatie een scherpe planning en control, vanuit financiële beheersing, maar ook vanuit wendbaarheid van handelen.
- Advies om een goede financiële paragraaf bij het coalitieakkoord te hebben en zoveel mogelijk ‘open eindjes’ te voorkomen.
- Om financiële ruimte te creëren zou deze paragraaf moeten bestaan uit een ‘schrap en stoppakket’ met structurele en incidentele effecten.

Handelingsperspectief

- Ambitie sluitende begroting voor alle jaarschijven, dan zijn maatregelen vanaf 2028 noodzakelijk.
- Grove inschatting is een structureel tekort van ruim € 10 mln. als rekening wordt gehouden met de geschetste financiële ontwikkelingen.
- Aanvullende ambities?
    - → Nieuw voor oud (stopzetten).
    - → Verlagen kwaliteit/dienstverleningsniveau.
    - → Prioriteren en faseren van projecten.
    - → Inkomsten extra verhogen.
    - → Stelpost opnemen o.b.v. begrotingsadvies VNG (Van Ark II).

Scherpe keuzes maken belangrijk: profiel kiezen als basis voor keuzes kan helpen (zie strategische verkenning).