

Strategiebepaling voor een gezonde toekomst



ZEVENAAR

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	1
Inleiding.....	3
Strategiebepaling	4
Optie 1: we verwachten dat het Rijk ons niet compenseert en we treffen daarom maatregelen in de meerjarenbegroting 2025-2028	7
Optie 2: we verwachten gedeeltelijke compensatie dus we treffen, afhankelijk van de meerjarenbegroting 2025-2028, in de kadernota 2026-2029 maatregelen.....	8
Optie 3: we verwachten volledige compensatie en nemen daarom geen maatregelen.....	9
Procesvoorstel	10

INLEIDING

Op basis van de toezichtvoorschriften van de provincie Gelderland moest in de meerjarenbegroting 2024-2027 minimaal óf het jaar 2024 óf het laatste jaar 2027 structureel en reëel sluitend zijn. De kadernota 2024-2027 voldeed hier niet aan. Begin juni 2023 hebben we daarom, onder de noemer “vervolgtraject kadernota”, een plan van aanpak opgesteld om dit doel te bereiken. De insteek hierbij was om het voorzieningenniveau op peil te houden waarbij de maatregelen zo min mogelijk impact hebben op de maatschappij. We hebben hierbij onder meer gekeken of er rek in reeds beschikbaar gestelde budgetten zat, of het noodzakelijk was om alle budgetten te indexeren, er dekking uit reserves mogelijk was en of er sprake was van planningsoptimisme. Dit traject heeft ervoor gezorgd dat wij u voor de jaren 2024 en 2025 een reëel sluitende begroting 2024-2027 konden aanbieden. De jaren vanaf 2026 geven echter een negatief saldo.

Deze negatieve saldi worden mede veroorzaakt door de opschalingskorting en de nieuwe financieringssystematiek. Als het Rijk vasthoudt aan de huidige kortingen op de algemene uitkering dan moeten gemeenten, en dus ook de gemeente Zevenaar, vanaf 2026 schrappen in het huidige takenpakket en/of het voorzieningenniveau. Wij achten het van belang om met u te anticiperen op de financiële situatie vanaf 2026 en weloverwogen keuzes te maken.

In dit document nemen wij u mee in onze afwegingen en presenteren wij de verschillende opties en het procesvoorstel. We starten hiervoor met de strategiebepaling.

STRATEGIEBEPALING

Waarom is een strategiebepaling nodig?

In het vervolgtraject kadernota lag onze focus in eerste instantie op de korte termijn (2024 en 2025). Hoewel we wel oog hadden voor de jaren 2026 en 2027 en deze cijfers verbeterd zijn, zijn deze nog niet structureel en reëel sluitend. Mede door de opschalingskorting en de nieuwe financieringssystematiek is 2026 een ravijnjaar. Wij achten het dan ook van belang om met u te anticiperen op de financiële situatie vanaf 2026. De opstelling van het Rijk (en de financiering richting de gemeenten) is hierin medebepalend en zorgt voor onzekerheid. Zo is het bijvoorbeeld nog onduidelijk of het Rijk vasthoudt aan de huidige kortingen op de algemene uitkering (landelijk € 3 miljard).

In raadsinformatiebrief 2023-065 hebben wij u geïnformeerd over de septembercirculaire 2023. De septembercirculaire 2023 laat, met uitzondering van 2026, een positief beeld zien, waardoor ook het meerjarenbeeld van de meerjarenbegroting 2024-2027 in die jaren verbetert. Dit is echter niet voldoende om de huidige tekorten te dichten. Daarnaast kampen we met inflatie, krapte op de arbeidsmarkt, stijging van de tarieven in de zorg en grote maatschappelijke vraagstukken. Gezien de onzekerheid die dit met zich meebrengt formuleren we verschillende momenten waarop we de benodigde maatregelen kunnen treffen zodat we ook op de lange termijn een structureel sluitende begroting kunnen presenteren. Hierdoor blijven we als gemeente Zevenaar in control.

Welk type maatregelen verwachten we?

Wij verwachten dat voor het structureel en reëel sluitend maken van de jaren 2026 en 2027 maatregelen nodig zijn die nadrukkelijk de dienstverlening en het voorzieningenniveau dat we kunnen bieden raken. Mede op basis van het rapport van BMC “taken en middelen in balans”, geschreven in opdracht van de VNG, is alleen snijden in de vrije beleidsruimte (eigen taken gemeente) of in de uitvoeringskracht van gemeenten in onze ogen geen realistische optie. Investeren in datagedreven werken, automatisering en strategisch personeelsbeleid is noodzakelijk om ook in de toekomst een robuuste en wendbare organisatie te zijn. Dit beeld sluit aan bij het tussenbericht dat de taskforce Taken en Middelen aan de VNG heeft gedaan. “Hierin geven zij aan dat zij het dichten van het dreigende begrotingstekort door een verhoging van de OZB als onhaalbaar zien en het hoogst onwenselijk achten de bezuiniging ten koste te laten gaan van de eigen beleidsvrijheid van gemeenten” (<https://vng.nl/sites/default/files/2023-06/7a-tussenbericht-taskforce-aan-vng-bestuur-voor-alv.pdf>). De maatregelen die we waarschijnlijk moeten treffen richten zich daarom ook op de taken die we gezamenlijk met het Rijk of in opdracht van het Rijk uitvoeren. Dit vraagt om grote zorgvuldigheid waardoor ook de doorlooptijd langer is.

Welke effecten hebben deze maatregelen?

Hoewel de effecten op voorhand moeilijk exact te kwantificeren zijn, is in algemene zin het effect van een forse bezuiniging groter dan de bezuiniging zelf. Dit staat beschreven in het rapport van BMC “taken en middelen in balans”, geschreven in opdracht van de VNG. Naast de eigenlijke bezuiniging treden namelijk, door de verwevenheid van de taken van gemeenten, ook op andere beleidsvelden effecten op. Daarbij heeft de gemeentelijke organisatie een zeker fundament nodig, om op te kunnen bouwen. Een forse bezuiniging raakt aan dat fundament en de uitvoeringskracht van gemeenten.

Bij deze maatregelen kunnen we dus niet meer voorkomen dat dit onze inwoners raakt. De dienstverlening en het voorzieningenniveau vertraagd en versoberd. Het is uiteraard afhankelijk van de specifieke maatregelen die getroffen worden welk effect er concreet optreedt. Wel is het duidelijk dat deze niet sec naar voren komen in het domein waar de bezuiniging getroffen wordt. Zo houdt het niet verduurzamen van de woningbouw de

energiearmoede in stand en kan late hulp bij schulden het criminele circuit aantrekkelijker maken. Wijzigingen in het ene domein hebben dus een integraal effect op andere domeinen.

Wat als we vanaf 2026 geen structureel sluitende begroting presenteren?

Als wij vanaf 2026 geen structureel sluitende begroting presenteren dan levert dit op termijn een financieel onhoudbare situatie op. De eerste jaren kunnen de tekorten nog opgevangen worden uit de algemene reserve, maar ook deze bereiken op een gegeven moment de bodem.

Daarnaast komen wij bij een niet structureel sluitende begroting onder preventief toezicht te staan. "Dit betekent dat de begroting en de daarop volgende wijzigingen eerst moeten worden goedgekeurd door de toezichthouder (provincie Gelderland), voordat deze kunnen worden uitgevoerd. Zolang de begroting niet is goedgekeurd, mag de gemeente geen verplichtingen aangaan of uitgaven doen, zonder voorafgaande toestemming." (gemeenschappelijk financieel toezichtkader 2020). Door dit preventief toezicht wordt in feite uw beslissingsbevoegdheid ingeperkt. Alleen na herstel van de begrotingspositie wordt het preventief toezicht opgeheven.

Ontwikkelingen sociaal domein

Het Rijk heeft een hervormingsagenda jeugd opgesteld. Voor de gemeente Zevenaar gaat het om een besparing van € 2,6 miljoen. Deze hebben wij vooralsnog niet in de begroting opgenomen. Iedere maatregel die wij hieruit succesvol doorvoeren, leidt tot een voordeel op het structurele begrotingssaldo. Om onder andere invulling te geven aan de uitwerking van de hervormingsagenda jeugd, zijn wij bezig met de ontwikkeling van een integrale visie die het hele sociaal domein omvat.

De nieuwe tarieven in de zorg leiden vanaf 2024 naar verwachting tot een verhoging van de kosten en daarmee tot een verslechtering van de zorgkosten. Op moment van schrijven is, zoals aangegeven in de raadsinformatiebrief 2023-075 (update tariefonderzoek jeugd en Wmo), het onderzoeksrapport nog in ontwikkeling en zijn de nieuwe tarieven nog niet vastgesteld. Het is echter wel duidelijk dat dit een nadeel oplevert. Zonder aanvullende compensatie vanuit het Rijk verslechtert het structurele begrotingssaldo uit de meerjarenbegroting 2024-2027.

Ondanks bovenstaande ontwikkelingen in het sociaal domein gaan wij uit van het meest recent vastgestelde begrotingssaldo (stand meerjarenbegroting 2024-2027). Wel vinden we het belangrijk om u te informeren over deze ontwikkelingen zodat u deze wel mee kunt nemen in uw afwegingen.

Tijdspad

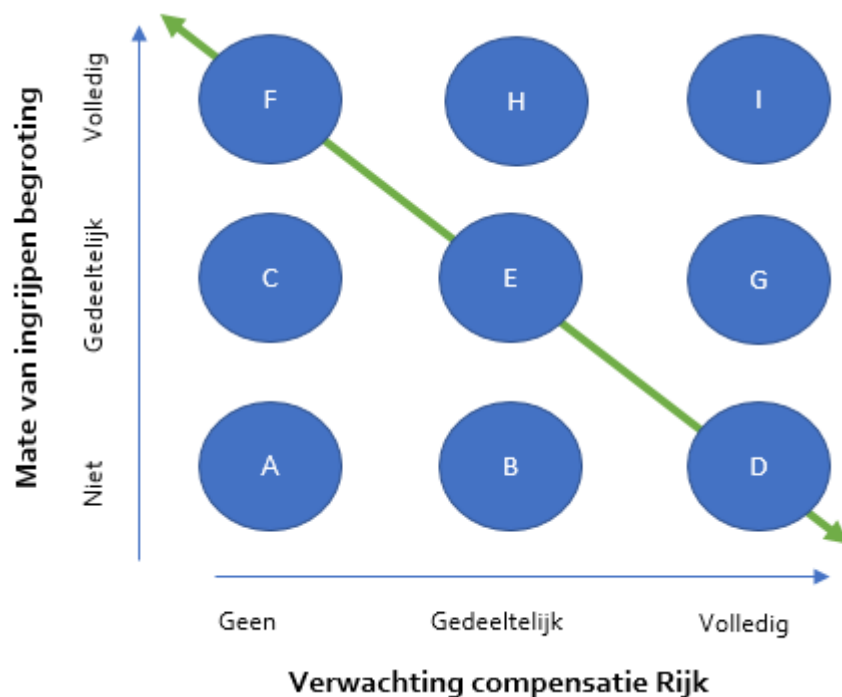
Bij de formulering van de verschillende opties hebben we rekening gehouden met de verschillende mogelijke momenten om de besparingen aan uw raad voor te leggen. Ervan uitgaande dat de besparingen in de reguliere P&C-cyclus worden opgenomen, komen we tot de volgende momenten:

Periode uitwerken voorstellen	Maatregelen in document
Voorjaar 2024	Kadernota 2025-2028
Medio 2024	Meerjarenbegroting 2025-2028
Eind 2024/voorjaar 2025	Kadernota 2026-2029
Medio 2025	Meerjarenbegroting 2026-2029

Uitgangspunten

Naast bovenstaand tijdspad hebben we twee verschillende variabelen geformuleerd waarmee we de verschillende opties kunnen identificeren, namelijk:

- In hoeverre verwachten we gecompenseerd te worden door het Rijk?
- In hoeverre willen we ingrijpen in de gemeentelijke begroting?



Deze twee aspecten leiden tot bovenstaand kwadrantenmodel. De groene lijn in het model symboliseert de combinaties waarop de verwachting op de X-as (verwachting compensatie Rijk) in lijn is met de maatregelen op de Y-as (mate van ingrijpen in de gemeentelijke begroting). Dus als wij verwachten dat het Rijk ons volledig compenseert voor de huidige kortingen op de algemene uitkering, dan is ingrijpen in de begroting niet noodzakelijk. Dit neemt niet weg dat u er alsnog voor kunt kiezen om dit wel te doen. Hierdoor creëren we bijvoorbeeld ruimte voor nieuwe ambities. Omgekeerd geldt hetzelfde. Als wij verwachten dat het Rijk volledig vasthoudt aan de huidige kortingen, dan hebben we gevoelsmatig geen andere keus dan volledig ingrijpen.

Verschillende opties

Mede op basis van bovenstaande tijdspad en kwadrantenmodel hebben wij de volgende drie opties geformuleerd:

1. Optie 1: we verwachten dat het Rijk ons niet compenseert en we treffen maatregelen in de meerjarenbegroting 2025-2028 om de tekorten volledig op te lossen (kwadrant F).
2. Optie 2: we verwachten gedeeltelijke compensatie dus we treffen, afhankelijk van de meerjarenbegroting 2025-2028, in de kadernota 2026-2029 maatregelen (kwadrant E).
3. Optie 3: we verwachten volledige compensatie en nemen daarom geen maatregelen (kwadrant D).

In de volgende hoofdstukken nemen wij u verder mee in deze opties. Tenslotte lichten we in het laatste hoofdstuk het procesvoorstel toe.

OPTIE 1: WE VERWACHTEN DAT HET RIJK ONS NIET COMPENSEERT EN WE TREFFEN DAAROM MAATREGELEN IN DE MEERJARENBEGROTING 2025-2028

Toelichting

Hierin werken we proactief het procesvoorstel uit zodat we in de meerjarenbegroting 2025-2028 maatregelen kunnen presenteren waardoor ook de jaren 2026 en 2027 structureel en reëel sluitend zijn. We leggen onszelf hierbij een taakstelling op van € 6 miljoen. Dit is gebaseerd op het te verwachte tekort volgens de laatst vastgestelde gegevens (meerjarenbegroting 2024-2027 in 2027) plus circa 5% extra. We hebben hierdoor tijd en ruimte om plannen uit te denken en in werking te zetten. Maatregelen die dus over twee of drie jaar tot positieve effecten leiden kunnen hierdoor “gewoon” opgenomen worden. Tegelijkertijd brengt dit wel het risico met zich mee dat er tussen de presentatie van de meerjarenbegroting 2025-2028 en meerjarenbegroting 2026-2029 nog veel zaken kunnen veranderen. Het Rijk presenteert nog verschillende circulaire's waardoor de algemene uitkering nog schommelt. Hierdoor kan achteraf blijken dat de genomen maatregelen te zwaar waren of juist niet zwaar genoeg. Natuurlijk is er dan nog steeds tijd om daar op bij te schaven, maar het komt het structurele beleid niet ten goede. Daarnaast is het principieel lastig om de problemen van het Rijk op te lossen.

Voor- en nadelen

Samenvattend heeft dit de volgende voor- en nadelen:

Voordelen

- Door proactief te handelen hebben we meer tijd en ruimte om achteraf bij te sturen en te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.
- We hebben ruim voldoende tijd om goed doordachte oplossingen te presenteren.
- De tekorten in 2026 en 2027 vragen om inhoudelijke en politieke keuzes. Door tijdig maatregelen te treffen hebben deze voldoende tijd om tot wasdom te komen. Hierdoor kunnen ze, waar nodig, trapsgewijs in de begroting worden opgenomen totdat ze in 2027 volledig effect hebben.

Nadelen

- Als gemeenten de korting vanuit het Rijk oplossen geeft dat het verkeerde signaal af.
- Mocht het Rijk in de komende periode wel voldoende middelen beschikbaar stellen in de algemene uitkering dan hebben we onnodige maatregelen getroffen ten koste van de gemeentelijke begroting.
- Op dit moment is het nog onduidelijk hoe de ontwikkelingen binnen het sociaal domein, zoals in het vorige hoofdstuk toegelicht, zich zullen ontploffen. De taakstelling houdt hier dan ook geen rekening mee.
- Doordat er nog meerdere circulaire's komen waarbij het Rijk ons voldoende kan compenseren wordt de noodzaak om keuzes te maken wellicht minder ervaren.

OPTIE 2: WE VERWACHTEN GEDEELTELIJKE COMPENSATIE DUS WE TREFFEN, AFHANKELIJK VAN DE MEERJARENBEGROTING 2025-2028, IN DE KADERNOTA 2026-2029 MAATREGELLEN

Toelichting

Hierin treffen we, afhankelijk van de stand van zaken in het najaar 2024 (stand meerjarenbegroting 2025-2028), maatregelen. Hoewel we deze maatregelen opnemen in de kadernota 2026-2029, kunnen we in het najaar 2024 al starten omdat op dat moment de meerjarenbegroting 2025-2028 wordt vastgesteld. Hierdoor creëer je meer tijd en ruimte om tot weloverwogen, inhoudelijke maatregelen te komen.

Verschillende varianten

Binnen deze optie kunnen we een nadere indeling maken aan de hand van de mate van compensatie die we van het Rijk ontvangen. We gaan er in deze optie namelijk vanuit dat we gedeeltelijk gecompenseerd worden. Voor de maatregelen die we treffen is het daarin wel heel relevant of we uitgaan van 25%, 50% of 75% compensatie. Ter illustratie; als wij ervan uitgaan dat we voor 75% gecompenseerd worden door het Rijk, dan zouden we € 4,5 miljoen ontvangen (uitgaande van het te verwachten tekort volgens de meerjarenbegroting 2024-2027 in 2027 plus circa 5% extra). In dit geval resteert er nog een tekort van € 1,5 miljoen. Dit vraagt om maatregelen van een andere categorie dan bij compensatie van 25% (€ 1,5 miljoen compensatie en daarmee € 4,5 miljoen tekort). Concluderend houden we in het merendeel (bij compensatie van 60% of minder) rekening met zwaardere maatregelen en een lange doorlooptijd.

Voor- en nadelen

Samenvattend heeft dit de volgende voor- en nadelen:

Voordelen

- Door tijdig te handelen hebben we nog tijd en ruimte om achteraf bij te sturen en te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Tegelijkertijd zijn de ontwikkelingen in 2024 al verwerkt in de meerjarenbegroting 2025-2028, waardoor deze geen onverwachte invloed meer hebben.
- We hebben voldoende tijd om goed doordachte oplossingen te presenteren.
- De tekorten in 2026 en 2027 vragen om inhoudelijke en politieke keuzes. Door tijdig maatregelen te treffen hebben deze voldoende tijd om tot wasdom te komen.
- Doordat er al een aantal circulaire zijn geweest waarbij het Rijk ons heeft kunnen compenseren wordt de noodzaak om keuzes te maken naar verwachting meer ervaren.

Nadelen

- Als gemeenten de korting vanuit het Rijk oplossen geeft dat het verkeerde signaal af.
- Mocht het Rijk na de getroffen maatregelen wel voldoende middelen beschikbaar stellen in de algemene uitkering, dan hebben we onnodige maatregelen getroffen ten koste van de gemeente. Ten opzichte van optie één heeft het Rijk al wel enkele circulaire gepresenteerd waarin zij voldoende middelen beschikbaar kunnen stellen. In het type maatregelen dat we treffen kunnen we hier wel rekening mee houden. De onomkeerbare maatregelen met een grote impact treffen we zo laat mogelijk. Hierdoor hebben deze wel minder tijd om voldoende tot wasdom te komen.

OPTIE 3: WE VERWACHTEN VOLLEDIGE COMPENSATIE EN NEMEN DAAROM GEEN MAATREGELEN

Toelichting

Hierin nemen we geen maatregelen totdat de meicirculaire 2025 bekend is. Mocht bij de meicirculaire 2025 blijken dat het Rijk vasthoudt aan de huidige kortingen op de algemene uitkering dan moeten we alsnog maatregelen treffen. Deze maatregelen zullen we, net als het vervolgtraject kadernota, richten op de korte termijn. Het is echter wel de vraag of we in die korte periode voldoende maatregelen kunnen nemen om in ieder geval 2026 structureel en reëel sluitend te kunnen presenteren in de meerjarenbegroting 2026-2029. Nieuwe maatregelen zijn dan nodig die nadrukkelijk de dienstverlening en het voorzieningenniveau dat we kunnen bieden raken. Dit type maatregelen vraagt om een bijzonder zorgvuldige afweging en hebben vaak niet van de één op de andere dag het gewenste effect. Met andere woorden, door een afwachtende houding aan te nemen lopen we het risico dat we te laat zijn om voldoende en weloverwogen maatregelen te treffen.

Voor- en nadelen

Samenvattend heeft dit de volgende voor- en nadelen:

Voordelen

- Door er vanuit te gaan dat het Rijk de benodigde middelen verstrekt, geven we het juiste signaal af aan het Rijk.
- Mocht het Rijk in het komende anderhalf jaar wel voldoende middelen beschikbaar stellen in de algemene uitkering, dan hebben we geen "onnodige" maatregelen getroffen ten koste van de beleidsvrijheid van de gemeente. Mocht het Rijk vasthouden aan de huidige kortingen op de algemene uitkering dan is het bedrag waarvoor we maatregelen moeten treffen zeker.

Nadelen

- Door de afwachtende houding kan het bedrag waar we maatregelen voor moeten nemen verder oplopen.
- De tijd om goed doordachte oplossingen te presenteren is vrij kort/te kort. Wij verwachten dat, mocht het Rijk toch niet volledig compenseren, we dan niet meer voldoende tijd hebben om een structureel en reëel sluitende meerjarenbegroting te realiseren. Ook is het de vraag of de maatregelen die we moeten treffen voldoende tijd hebben om tot wasdom te komen.
- De maatregelen die we moeten treffen leggen we rond de verkiezingsperiode aan u voor.

PROCESVOORSTEL

Het proces op hoofdlijnen

Gezien de hoogte van het structurele begrotingstekort en de ontwikkelingen binnen het sociaal domein verwachten we een traject met een lange doorlooptijd en grote complexiteit. Daarom kiezen we er op dit moment voor om het proces op hoofdlijnen toe te lichten. Deze bestaat uit de volgende stappen:

1. Onderzoeksrapport.
2. Proces schetsen.
3. Taakstelling per domein.
4. Uitwerken per domein.
5. Bestuurlijke behandeling.

Mede door de onzekerheden waar we mee te kampen hebben zijn de keuzes die u nu maakt nog niet in beton gegoten. Gezien de grote opgave en de inhoudelijke keuzes die gemaakt moeten worden leggen we het resultaat van de procesonderdelen namelijk weer aan uw raad voor. Op het moment dat de situatie wezenlijk veranderd, passen wij de plannen hierop aan. Hoe meer wij zeker weten, des te concreter kunnen we de plannen hierop aanpassen.

Op hoofdlijnen willen wij u al wel kort toelichten wat wij verstaan onder iedere processtap.

Onderzoeksrapport

Voor een succesvolle uitvoering verwachten wij ondersteuning nodig te hebben van een onafhankelijke partij, die externe expertise en capaciteit inbrengt. Nadat u een optie heeft gekozen vragen wij een onafhankelijke partij om onze begroting door te nemen. Zij voeren een technische analyse uit en vergelijken dit met andere gemeenten. Ook bepalen ze hoe we bijvoorbeeld de vrije ruimte specifiek in de gemeente Zevenaar hebben ingevuld. Denk hierbij aan de beleidskaders en de contractuele verplichtingen die we zijn aangegaan. Deze gecombineerde bevindingen resulteren in aanbevelingen en oplossingsrichtingen. Dit doen zij uiteraard wel in samenspraak met ons door bijvoorbeeld werksessies te organiseren. Dit rapport vormt belangrijke input voor de vervolgstappen.

Proces schetsen

Wij verwachten dat voor het structureel en reëel sluitend maken van de jaren 2026 en 2027 nieuwe maatregelen nodig zijn die nadrukkelijk de dienstverlening en het voorzieningenniveau dat we kunnen bieden raken. Dit vraagt om grote zorgvuldigheid en duidelijk inhoudelijke en politieke keuzes. Voordat we daadwerkelijk starten met dit proces zullen wij, afhankelijk van uw keuzes, het proces nader specificeren en voorleggen aan uw raad. In deze processchets leggen wij ook een concrete uitwerking van het bestuurlijk proces aan u voor. Dit combineren we met stap één en drie; het onderzoeksrapport en de taakstelling per domein.

Taakstelling per domein

Om de inhoudelijke en politieke keuzes te maken die noodzakelijk zijn hanteren we een taakstelling per domein. Deze verdelen we in principe naar rato over de verschillende domeinen (bedrijfsvoering en dienstverlening, fysiek domein en sociaal domein). Hierdoor houden we er rekening mee dat het ene domein groter is dan het andere en daardoor ook meer mogelijkheden heeft om de taakstelling te halen. In euro's verschilt de taakstelling dus wel per domein en wordt de grootste bijdrage uit het sociaal domein verwacht. Op het moment dat we de taakstelling aan u voorleggen kan het zijn dat we voorstellen om per domein

alsnog te differentiëren in de procentuele taakstelling per domein. Op basis van de huidige situatie zien we daar echter geen aanleiding voor.

De opdracht, inclusief taakstelling per domein, wordt door uw raad bepaald. Ambtelijk wordt de gemeentesecretaris verantwoordelijk voor het geheel en de domeinmanagers voor de taakstelling van het desbetreffende domein.

Uitwerken per domein

Zodra de taakstelling per domein gedefinieerd is inventariseren we de verschillende oplossingsrichtingen. Hierbij vormt het onderzoeksrapport uit stap één belangrijke input. Voor de uitwerking per domein formeren we een stuurgroep. Zij richten zich met name op de domein overstijgende thema's en de tussentijdse toetsing van voorstellen. Naast deze toetsing bewaakt de coördinator ook de voortgang van het proces. Hierdoor kunnen we tijdig bijsturen mocht dit noodzakelijk zijn.

Gezien de complexiteit en lange doorlooptijd van het traject willen we verschillende toetsings- en evaluatiemomenten inbouwen. Hoewel de doorlooptijd deels afhankelijk is van de optie waar u voor kiest, houden we in het merendeel (bij compensatie van 60% of minder) rekening met een lange doorlooptijd.

Bestuurlijke behandeling

Nadat de verschillende oplossingsrichtingen zijn uitgewerkt, getoetst en integraal beoordeeld, leggen wij deze aan u voor. Dit nemen we op in de reguliere P&C-cyclus. Afhankelijk van de optie waar u voor kiest nemen wij deze op in de kadernota of de meerjarenbegroting. Hierdoor kunt u "gewoon" een integrale afweging maken.