Begroting
2027

Gemeenschappelijke Regeling
Belastingsamenwerking West-Brabant

Inhoudsopgave

BESTUURLIJKE SAMENVATTING 5

Financiële beschouwingen 6

I BELEIDSBEGROTING 2027 9

Algemeen 10

Programmaplan 14

Paragrafen 31

II FINANCIËLE BEGROTING 2027 44

1. Algemeen 45
2. Baten en lasten begroting 2027 – 2030 46
3. Toelichting op de baten en lasten 2027 48
4. Uiteenzetting financiële positie 60
5. EMU-saldo 61
6. Overzicht baten en lasten per taakveld 62

Bijlagen

VOORWOORD

Voor u ligt de Begroting 2027 van de Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB). Deze begroting is opgesteld binnen de kaders zoals vastgesteld in de Kadernota 2027–2030 en vertaalt deze kaders naar concrete financiële en organisatorische keuzes.

In de kadernota is uitgegaan van een netto deelnemersbijdrage van € 19.865.000 voor 2027. In de voorliggende begroting bedraagt de netto deelnemersbijdrage € 19.281.000. Daarmee blijft de bijdrage € 584.000 onder de eerder vastgestelde kaders. Ook wanneer het effect van de gewijzigde btw-presentatie buiten beschouwing wordt gelaten, is sprake van een structurele daling van € 196.000 ten opzichte van 2026.

Deze daling is geen gevolg van taakreductie of kwaliteitsverlaging, maar het resultaat van gerichte sturing op doelmatigheid en efficiency. In de afgelopen jaren is structureel geïnvesteerd in Lean-werken, digitalisering, robotisering en datagedreven sturing. Deze investeringen vertalen zich in 2027 concreet in een lagere formatie, een verdere daling van externe inhuur en een scherpere inrichting van processen.

De organisatie slaagt erin de autonome loon- en prijsontwikkelingen en de trendmatige volumegroei grotendeels op te vangen binnen de bestaande middelen. Daarmee wordt niet alleen invulling gegeven aan de regionale financiële richtlijnen, maar wordt tevens aantoonbaar efficiencywinst gerealiseerd. De verlaging van de formatie vindt plaats zonder gedwongen ontslagen en zonder concessies te doen aan de kwaliteit van waarderen, heffen en invorderen.

De begroting 2027 is structureel en reëel in evenwicht. Tegelijkertijd blijft ruimte bestaan om te investeren in innovatie, informatiebeveiliging (BIO2/NIS2) en verdere professionalisering van de organisatie. Juist deze investeringen maken het mogelijk om ook op langere termijn de dienstverlening op hoog niveau te houden en de financiële positie van de deelnemers te ontzien.

Met deze begroting laat de BWB zien dat kostenbeheersing, kwaliteit en toekomstbestendigheid hand in hand kunnen gaan.

Marco van Leeuwen,
Plaatsvervangend directeur

Leeswijzer

De programmabegroting begint met de bestuurlijke samenvatting. In de bestuurlijke samenvatting wordt op hoofdlijnen een algemene en financiële beschouwing gegeven van de begroting 2027.

Onderdeel 1 van de begroting, de beleidsbegroting, bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel is het Programmaplan. In dit plan zijn per programma de voorgenomen beleidsvoornemens toegelicht en de daarbij noodzakelijke kosten geraamd. In het tweede deel zijn de wettelijk verplichte paragrafen opgenomen en toegelicht.

Er heeft een uitbreiding plaatsgevonden. In het programmaplan zijn per programma de bijbehorende producten opgenomen, inclusief de geraamde productieomvang. Hierdoor kunnen ontwikkelingen die van invloed zijn op de producttarieven beter worden gevolgd. Deze systematiek wordt tevens gehanteerd in de bestuursrapportage en de jaarrekening.

Onderdeel 2 van de begroting omvat de financiële begroting. Hierin is een totaaloverzicht van de baten en lasten voor 2027 en het meerjarenperspectief 2028-2030 gegeven. De belangrijkste verschillen tussen de begrotingscijfers 2026 en 2027 zijn daarin afzonderlijk toegelicht. Tevens bevat dit hoofdstuk een uiteenzetting van de financiële positie van de BWB.

In dit document worden de cijfers met betrekking tot de realisatie 2025 en de begroting 2026 gepresenteerd inclusief de compensabele btw, tenzij anders vermeld. Voor de begroting 2027 wordt deze component niet langer meegenomen. Indien deze gewijzigde presentatie tot een vertekend beeld leidt, wordt dit in de toelichting expliciet benoemd.

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

FINANCIËLE BESCHOUWINGEN

De begroting 2027 is opgesteld op basis van reële en actuele uitgangspunten en is structureel in evenwicht. Op basis van de actuele inzichten laat de begroting een gunstiger beeld zien dan in de kadernota werd voorzien.

Ten opzichte van de vastgestelde kaders uit de kadernota is de deelnemersbijdrage voor 2027 verder verlaagd. Daarmee wordt een concreet financieel voordeel voor de deelnemers gerealiseerd, terwijl tegelijkertijd ruimte blijft bestaan om te investeren in verdere verbetering van de efficiency en in het opvangen van toekomstige ontwikkelingen, zoals de vergrijzing van de beroepsbevolking.

In de kadernota werd uitgegaan van een netto deelnemersbijdrage van € 19.865.000, terwijl in de ontwerpbegroting voor 2027 een bijdrage van € 19.281.000 is geraamd. Dit betekent een daling van € 584.000 ten opzichte van de kadernota.

Ook ten opzichte van de meerjarenraming uit de primaire begroting 2026 (jaarschijf 2027) laat de begroting een gunstiger beeld zien. In de begroting 2026 werd voor 2027 uitgegaan van een bruto deelnemersbijdrage van € 21.693.000, terwijl in de voorliggende begroting een bijdrage van € 20.531.000 is geraamd. Dit betekent een verlaging van € 1.162.000.

Deze positieve ontwikkeling is het resultaat van gerichte sturing op kostenbeheersing, een scherpere raming van budgetten en een efficiëntere inzet van personeel. Door procesverbeteringen, digitalisering en innovatie kan de organisatie haar werkzaamheden uitvoeren met minder formatie, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening. De resultaten van het ingezette beleid worden hiermee steeds beter zichtbaar.

Ook is beoordeeld welke risico's de BWB loopt, deze zijn opgenomen in de risico-paragraaf. Het vermogen om deze risico's op te vangen is beperkt, deze wordt gevormd door de post onvoorzien (€ 80.000) en de algemene reserve (€ 200.000).

Omschrijving (× € 1.000)	Kadernota 2027	Begroot 2027	Verschil
Deelnemersbijdrage primaire begroting 2026	**20.727**	**20.727**	**-**
Correctie looncompensatie 2025 & 2026	-524	-684	160
Correctie prijscompensatie 2026	13	199	-186
Correctie overige baten 2026	110	95	15
Deelnemersbijdrage 2026 o.b.v. geactualiseerde kaders*	**20.326**	**20.337**	**-11**
Loon-, prijs- en productiecompensatie 2027**	789	164	625
Overige baten 2027	-	30	-30
Bruto deelnemersbijdrage 2027	**21.115**	**20.531**	**584**
Compensabele BTW	-1.250	-1.250	-
Netto deelnemersbijdrage 2027	**19.865**	**19.281**	**584**

*Zal naar verwachting de basis vormen voor de bestuursrapportage 2026.

**Dit is inclusief het effect van Lean en innovatie van € 204.000.

De daling overtreft de kaders zoals vastgesteld in de kadernota. Op welke wijze verder invulling is gegeven aan de (financiële) richtlijnen van de deelnemers is opgenomen in bijlage 2.

Begrotingsresultaat 2027

De ontwikkeling van de deelnemersbijdrage ten opzichte van de begroting 2026 is als volgt te specificeren:

Omschrijving (× € 1.000)	Resultaat	
Personele kosten	374	V
Inhuurkosten	80	V
Overige personele kosten	25	N
Materiele kosten	108	N
BTW-compensatie	1.250	V
Onvoorzien	-	
Overige bijdrage	125	N
Totaal deelnemersbijdrage	**1.446**	**V**

Vanaf begrotingsjaar 2027 wordt de compensabele btw niet langer als kostenpost in de begroting opgenomen. De btw wordt afzonderlijk gefactureerd aan de deelnemers. Dit leidt administratief tot lagere lasten en daarmee tot een lagere deelnemersbijdrage in de begroting.

Deze wijziging heeft geen financieel effect voor de deelnemers. Het betreft uitsluitend een presentatieaanpassing, die de transparantie vergroot en de vergelijkbaarheid met andere samenwerkingsverbanden verbetert. Indien het effect van de btw buiten beschouwing wordt gelaten, bedraagt de structurele daling van de deelnemersbijdrage € 196.000 ten opzichte van 2026.

Voor een uitgebreidere analyse en toelichting van deze verschillen wordt verwezen naar de financiële begroting van dit boekwerk.

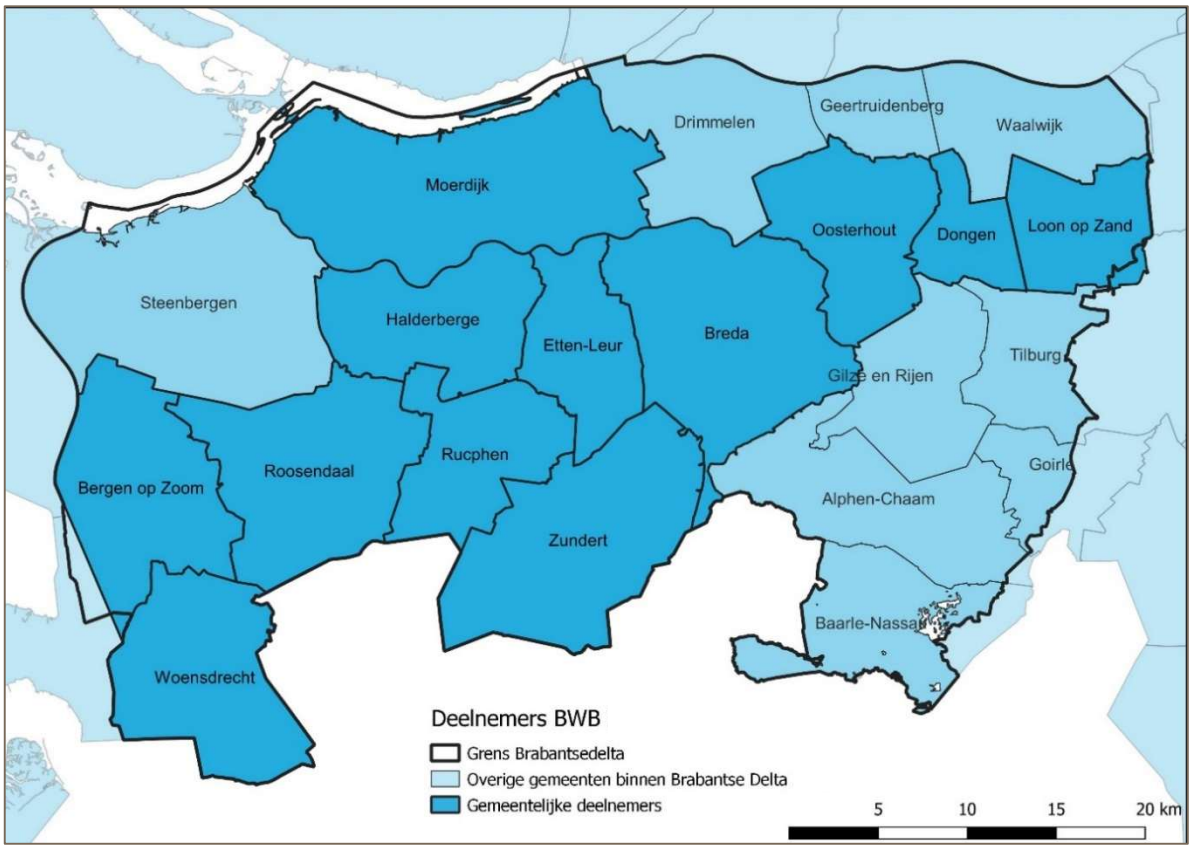
I BELEIDSBEGROTING 2027

ALGEMEEN

Deelnemers

De Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB) is een Gemeenschappelijke Regeling op vrijwillige basis. De BWB voert de belastingtaken uit voor het Waterschap Brabantse Delta en twaalf deelnemende gemeenten, te weten Bergen op Zoom, Breda, Dongen, Etten-Leur, Halderberge, Loon op Zand, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert.

Onderstaande afbeelding geeft een beeld van het huidige werkgebied van de BWB:



Afbakening huidige taken BWB

De BWB is belast met de heffing en inning van lokale heffingen en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet WOZ. Daarnaast voert de BWB een aantal specifieke taken uit voor enkele deelnemers, zoals onder meer de uitvoering van de BAG. Hieronder zijn de taken zoals vastgesteld voor 2026 (peildatum 31 december 2025) opgenomen per deelnemer.

Belastingsoort	Brabantse Delta	Breda	Bergen op Zoom	Dongen	Etten-Leur	Halderberge	Loon op Zand	Moerdijk	Oosterhout	Roosendaal	Rucphen	Woensdrecht	Zundert
Onroerende zaakbel.		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Rioolheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Afvalstoffenheffing		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Reinigingsrecht								√					
Hondenbelasting					√		√		√				
Toeristenbelasting		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Watertoeristenbelasting			√		√	√		√					
Forensenbelasting											√	√	√
Precariobelasting		√	√		√				√	√			
Reclamebelasting		√		√			√			√			
BIZ-heffing		√	√						√				
Leges								√					
Retributies													
Marktgelden					√			√		√			√
Lijkbezorgingsrechten					√			√					
Havengelden													
Parkeerbelasting													
Rioolaansluitrecht													
Verontreinigingsheffing	√												
Zuiveringsheffing	√												
Watersysteemheffing	√												

√	Belastingsoort uitgevoerd door de BWB
	Belastingsoort die is vastgesteld in de verordening
	Deelnemer voert de heffing niet uit

Geprognosticeerde belastingopbrengsten

Voor 2027 wordt € 594.458.000 aan belastingopbrengsten verwacht. Bij de berekening van de belasting-opbrengsten is uitgegaan van de volgende basisuitgangspunten:

- Het gerealiseerde bedrag (excl. prognoses) in boekjaar 2025 (zie jaarrekening 2025);
- Een jaarlijkse gemiddelde tariefstijging van 2,3% voor 2026 en 2,2% voor 2027.

De doelstelling van het onderstaande overzicht is om een indicatie te geven van wat de BWB verwacht te gaan heffen voor de deelnemers in het begrotingsjaar 2027. De werkelijkheid kan hier uiteindelijk van afwijken, als individuele per deelnemer afwijkende tarieven worden vastgesteld, taken wegvallen of taken worden toegevoegd.

Prognose belastingopbrengsten biljetbedrag (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2027
Afvalstoffenheffing	93.254	97.498
BIZ (Bedrijven Investering Zone)	845	883
Forensenbelasting	88	92
Hondenbelasting	623	651
Leges	2.868	2.999
Lijkbezorgingsrechten	290	303
Marktgelden	115	120
Onroerendezaakbelastingen	175.359	183.339
Precariobelasting	1.717	1.795
Reclamebelasting	1.350	1.412
Reinigingsrecht	121	127
Rioolheffing	84.049	87.874
(Water)toeristenbelasting	9.533	9.967
Zuiveringsheffing	98.968	103.472
Verontreinigingsheffing oppervlaktewater	688	719
Watersysteemheffing	98.715	103.207
Totaal belastingopbrengsten biljetbedrag	**568.583**	**594.458**

Voor 2027 wordt € 2.962.000 aan overige opbrengsten verwacht. Daarnaast is door het Bestuur besloten om per 2026 de proceskostenvergoeding voor zowel Waarderen als Heffen via de belastingadministratie te laten lopen. Deze post vormt dan geen onderdeel meer van de bedrijfsvoering en wordt opgenomen in de belastingverantwoording. Deze wijziging treedt pas in werking per 2026, waardoor er nog geen realisatiecijfers zijn opgenomen. Om deze reden is de onderstaande post toegevoegd als PM-post.

Prognose overige opbrengsten en kosten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2027
Vervolgingskosten	2.583	2.701
Invorderingsrente	250	261
Proceskostenvergoeding	-	PM
Totaal overige opbrengsten	**2.833**	**2.962**

PROGRAMMAPLAN

Programma 1 – Waarderen

1. Inhoud programma

De BWB voert voor haar deelnemers onder meer de Wet Waardering Onroerende Zaken (de WOZ) uit. Binnen het programma Waarderen vindt de permanente marktanalyse plaats en worden objecten gewaardeerd. Daarnaast omvat dit programma alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van waarde gerelateerde bezwaar- en beroepsschriften. In incidentele gevallen wordt in overleg met de deelnemer hoger beroep of beroep in cassatie aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank of het gerechtshof. De uitvoering van de activiteiten moet voldoen aan het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer, de landelijke toezichthouder op de uitvoering van de Wet WOZ.

Het programma omvat de volgende producten: WOZ-administratie, taxeren & herwaarderen en waardebezwaren.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Wet Waardering Onroerende Zaken	01-1995
Uitvoeringsbesluit Wet Waardering Onroerende Zaken	07-2007
Besluit onderbouwing en uitvoering waardebepaling Wet WOZ	01-2010
Vraagbaak Waardebepaling Wet WOZ	10-2023
Wet herwaardering proceskostenvergoedingen WOZ en BPM	01-2024

2. Wat willen we bereiken?

De BWB wil in 2027 tenminste de waardering “goed” (5 sterren in de beoordelingssystematiek van de Waarderingskamer) behouden. Deze kwalificatie betekent immers dat de wettelijk toezichthouder op basis van diverse audits constateert dat de processen en werkwijzen binnen de BWB kwalitatief meerjarig op orde zijn.

Kritische prestatie indicatoren (KPI's)

Voor het programma waarderen zijn de volgende KPI’s relevant.

Omschrijving	Doelstelling
Oordeel waarderingskamer	Algemeen oordeel GOED van Waarderingskamer.
Tijdige waardebepaling woningen en niet woningen ten behoeve van jaarlijkse herwaardering conform norm WAKA	WOZ-waardebepaling - per 1 december 90% gereed - uiterlijk 1 februari 98% gecontroleerd en gereed

Omschrijving	Doelstelling
Juiste WOZ-waardebepaling	1. Het aantal WOZ-objecten waarbij de waarde met >10% wordt aangepast t.o.v. de initiële vastgestelde WOZ-waarde. Wordt door Waka als fout aangemerkt. Woningen >10% Niet woningen >10%
	2. De mate waarin (bedrag) de WOZ-waarde wordt aangepast t.o.v. de initiële vastgestelde WOZ-waarde. Woningen ≥ 4% Niet woningen ≥ 4%
	3. Het aantal WOZ-objecten waarbij de waarde wordt verlaagd t.o.v. het totale aantal WOZ objecten. Woningen 1% Niet woningen 2%
Afhandeling WOZ bezwaren	Op 1 december van ieder jaar is 95% van de waarde bezwaren afgehandeld, voor zover deze bezwaren betrekking hebben op dat jaar en in dat jaar zijn ingediend.

In 2026 wordt een evaluatie uitgevoerd van de vastgestelde KPI's. Indien daartoe aanleiding bestaat, wordt een voorstel tot wijziging ter besluitvorming aan het bestuur voorgelegd.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2027?

WOZ-administratie

Binnen het programma Waarderen worden drie hoofdprocessen uitgevoerd, waaronder de uitvoering van de WOZ-administratie voor elf gemeentelijke deelnemers (met uitzondering van de Gemeente Breda). Het aantal verwachte objecten, de verdeelsleutel ten aanzien van dit proces, neemt licht toe. Deze raming is gebaseerd op het gerealiseerde aantal objecten in 2025, vermeerderd met een verwachte jaarlijkse woninggroei van 0,75% per jaar.

239.100
WOZ-objecten

Prim. begroting 2026	237.100
Realisatie 2025	235.699

€ 1.946.300
WOZ-administratie

Prim. begroting 2026	€ 1.973.800
Realisatie 2025	€ 2.125.300

€ 8,14
Tarief WOZ-administratie

Prim. begroting 2026	€ 8,33
Realisatie 2025	€ 9,02

Ondanks deze productietoename laten de totale kosten en het bijbehorende tarief een daling zien. Dit wordt veroorzaakt door de verwerking van de wijziging in de compensabele btw. Indien deze wijziging buiten beschouwing wordt gelaten, zouden zowel de kosten als het tarief met circa 3% zijn gestegen, conform de reguliere indexatie.

Taxeren en herwaarderen

Daarnaast worden binnen dit programma werkzaamheden uitgevoerd op het gebied van taxeren en herwaarderen voor alle twaalf gemeentelijke deelnemers. Het aantal verwachte objecten, de verdeelsleutel ten aanzien van dit proces, neemt ook hier licht toe. Deze aangepaste raming is gebaseerd op het gerealiseerde aantal objecten in 2025, vermeerderd met de verwachte woninggroei.

346.100		€ 4.806.700		€ 13,89	
WOZ-objecten		**Tax- en herwaarderen**		**Tarief tax- en herwaarderen**	
Prim. begroting 2026	342.800	Prim. begroting 2026	€ 4.903.500	Prim. begroting 2026	€ 14,30
Realisatie 2025	341.141	Realisatie 2025	€ 4.964.000	Realisatie 2025	€ 14,55

Ondanks deze productietoename laten de totale kosten en het bijbehorende tarief een daling zien. Ook dit is het gevolg van de verwerking van de wijziging in de compensabele btw. Indien deze wijziging buiten beschouwing wordt gelaten, zouden zowel de kosten als het tarief met circa 3% zijn gestegen, conform de reguliere indexatie.

Waardebezwaren

Tot slot worden voor alle twaalf gemeenten werkzaamheden uitgevoerd op het gebied van bezwaar- en beroepsafhandeling naar aanleiding van de waardering. Het verwachte aantal bezwaren, dat tevens als verdeelsleutel voor dit proces dient, is naar beneden bijgesteld. Dit vormt een afwijking ten opzichte van het uitgangspunt in de kadernota. Op basis van een hernieuwde analyse van de trends in de afgelopen jaren is geconcludeerd dat, met uitzondering van één uitzonderlijk jaar, een raming van circa 15.000 waardebezwaren niet realistisch is. Tegelijkertijd blijft de inschatting van deze productie onzeker, aangezien de aantallen afhankelijk zijn van meerdere, moeilijk voorspelbare factoren.

12.000		€ 2.788.800		€ 232,40	
Waardebezwaren		**Waardebezwaren**		**Tarief waardebezwaar**	
Prim. begroting 2026	14.410	Prim. begroting 2026	€ 3.407.900	Prim. begroting 2026	€ 236,49
Realisatie 2025	11.368	Realisatie 2025	€ 2.874.300	Realisatie 2025	€ 252,85

De kosten van het proces en het bijbehorende tarief bewegen mee met de aangepaste productieraming. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren binnen dit proces diverse efficiëntieverbeteringen doorgevoerd, waardoor minder personele inzet noodzakelijk is. Indien het effect van de compensabele btw buiten beschouwing wordt gelaten, zouden de kosten en het tarief zijn gestegen met circa 5%, overeenkomstig de reguliere indexatie.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personele lasten	4.540	4.682	4.469	4.703	4.960	5.227
Directe materiele lasten	603	565	575	588	602	616
Totaal lasten	5.143	5.247	5.044	5.291	5.562	5.843
Directe opbrengsten derden	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo voor bestemming	**5.143**	**5.247**	**5.044**	**5.291**	**5.562**	**5.843**
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	**5.143**	**5.247**	**5.044**	**5.291**	**5.562**	**5.843**

De binnen het programma opgenomen lasten betreffen de direct binnen het programma begrote kosten. De totale kosten per product betreffen de integrale kostprijs. Deze bestaat naast de directe kosten uit een opslag voor kosten die niet direct binnen het programma kunnen worden begroot en uit overhead. Een en ander conform de vastgestelde kostenverdeelsystematiek.

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2026 en 2027 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 48 van dit document.

Programma 2 – Heffen

1. Inhoud programma

Algemeen

Binnen het programma Heffen vindt voornamelijk dataverzameling, databewerking en dataverwerking plaats. Er wordt een zo optimaal mogelijke geautomatiseerde koppeling onderhouden met alle verplichte basisregistraties (onder andere BRP / Kamer van Koophandel (Nederlands Handelsregister) / Kadaster) en andere gegevensbronnen van deelnemende gemeenten, waterschap en niet-deelnemende gemeenten binnen het waterschapsgebied. De gegevens vormen de grondslag voor de verschillende belastingsoorten, zoals reclamebelasting, zuiveringsheffing bedrijven, enzovoort. Door het adequaat eenmalig registreren van deze gegevens wordt vervolgens een efficiënte en effectieve aanslagoplegging voor onze deelnemers bereikt.

De BWB voert ook de Wet Basisregistraties Adressen en Gebouwen (BAG) uit. Dit omvat het beheer van gegevens van gebouwen, verblijfsobjecten, openbare ruimten en woonplaatsen. Deze gegevens worden via de Landelijke Voorziening BAG aan externe afnemers geleverd.

Daarnaast omvat dit programma alle activiteiten met betrekking tot het tijdig (juridisch) behandelen en afdoen van plicht gerelateerde bezwaar- en beroepsschriften. In incidentele gevallen wordt in overleg met de deelnemer hoger beroep of beroep in cassatie aangetekend tegen uitspraken van de rechtbank of het gerechtshof.

Het programma omvat de volgende producten: Gegevensbeheerder basis, opleggen aanslagen, heffingsbezwaren en diverse exoten.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Verordeningen deelnemende gemeenten	Jaarlijks
Verordeningen waterschap	Jaarlijks
Wet BAG	01-2008
Besluit BAG	03-2009
Regeling BAG	06-2009
Wijzigingswet BAG (BAG 2.0)	02-2017
Beleidsregels BWB	Diversen
Besluit aanwijzing heffingsambtenaar BWB 2023	02-12-2022
Mandaatbesluit heffingsambtenaar BWB 2023	02-12-2022

2. Wat willen we bereiken?

De BWB beschikt over juiste, actuele en volledige gegevens en voert haar werkzaamheden rondom het opleggen van de diverse aanslagen conform de vastgestelde jaarplanning uit.

Voor zover de BWB de bronhouder is voor de BAG is tevens de doelstelling om een goede kwaliteit van de BAG te realiseren en te behouden.

Kritische prestatie indicatoren (KPI's)

Voor het programma heffen zijn de volgende KPI's relevant.

Omschrijving	Doelstelling
Tijdige aanslagoplegging	95% van de aanslagen (inclusief waardebeschikking) is uiterlijk in februari door middel van een gecombineerde aanslag, opgelegd voor het huidige belastingjaar.
Tijdige afhandeling	97% van de opgelegde aanslagen is binnen 12 maanden na datum aanslag afgehandeld. Afgehandeld = saldo € 0,00. (Opgelegd -/- Betaald -/- Verminderd -/- Vernietigd -/- Kwijtschelding -/- Oninbaar)
Afhandeling heffingsbezwaren	% tijdige afhandeling bezwaren. 1. 95% bezwaren ingediend in belastingjaar voor half november zijn afgewerkt op 31 december. 2. 75% bezwaren ingediend in de periode 15 november – 31 december zijn binnen 6 weken afgewerkt.

In 2026 wordt een evaluatie uitgevoerd van de vastgestelde KPI's. Ten aanzien van bovenstaande indicatoren is sprake van beperkte beschikbaarheid van volledige stuurinformatie per jaareinde. Indien daartoe aanleiding bestaat, wordt een voorstel tot wijziging ter besluitvorming aan het bestuur voorgelegd.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2027?

Gegevensbeheer basis

Binnen het programma Heffen worden drie hoofdprocessen uitgevoerd, waaronder het proces gegevensbeheer basis voor alle deelnemers. Het aantal verwachte aanslagregels, dat als verdeelsleutel voor dit proces dient, neemt toe. Deze raming is gebaseerd op het verwachte aantal aanslagen en het gemiddeld aantal aanslagregels per aanslag.

2.607.000

Aanslagregels

Prim. begroting 2026	2.551.500
Realisatie 2025	2.567.879

€ 2.453.800

Gegevensbeheer basis

Prim. begroting 2026	€ 2.498.600
Realisatie 2025	€ 2.368.600

€ 0,94

Tarief gegevensbeh. basis

Prim. begroting 2026	€ 0,98
Realisatie 2025	€ 0,92

Ondanks deze productietoename laten de totale kosten en het bijbehorende tarief een daling zien. Ook binnen het programma Heffen wordt dit veroorzaakt door de verwerking van de wijziging in de compensabele btw. Indien deze wijziging buiten beschouwing wordt gelaten, zouden zowel de kosten als het tarief met circa 2% zijn gestegen, conform de reguliere indexatie.

Opleggen aanslagen

Daarnaast houdt de afdeling zich bezig met het opleggen van aanslagen voor alle deelnemers. Het aantal verwachte aanslagen, dat als verdeelsleutel voor dit proces dient, is gecorrigeerd. Deze aangepaste raming is gebaseerd op het gerealiseerde aantal aanslagen in 2025, vermeerderd met de verwachte objectengroei van 0,75% per jaar. Het aantal aanslagen in 2026 is te hoog geraamd en geeft daarmee een vertekend beeld.

815.200		€ 728.700		€ 0,89	
Aanslagen		**Opleggen aanslagen**		**Tarief opleggen aanslag**	
Prim. begroting 2026	821.800	Prim. begroting 2026	€ 762.700	Prim. begroting 2026	€ 0,93
Realisatie 2025	803.024	Realisatie 2025	€ 682.400	Realisatie 2025	€ 0,85

De totale kosten en het bijbehorende tarief voor het opleggen van aanslagen laten een daling zien. Ook hier is dit het gevolg van de verwerking van de wijziging in de compensabele btw. Indien deze wijziging buiten beschouwing wordt gelaten, zouden zowel de kosten als het tarief met circa 3% zijn gestegen, conform de reguliere indexatie.

Heffingsbezwaren

Tot slot, als laatste hoofdproces binnen dit programma, worden voor alle dertien deelnemers werkzaamheden uitgevoerd op het gebied van bezwaar- en beroepsafhandeling naar aanleiding van de heffing. Het verwachte aantal bezwaren, dat tevens als verdeelsleutel voor dit proces dient, is naar beneden bijgesteld. Deze bijstelling sluit aan bij de gerealiseerde productie in de afgelopen jaren.

7.000		€ 879.900		€ 125,72	
Heffingsbezwaren		**Heffingsbezwaren**		**Tarief heffingsbezwaar**	
Prim. begroting 2026	7.500	Prim. begroting 2026	€ 1.071.500	Prim. begroting 2026	€ 142,86
Realisatie 2025	7.016	Realisatie 2025	€ 887.500	Realisatie 2025	€ 126,49

De kosten van het proces en het bijbehorende tarief sluiten aan bij deze aangepaste productieraming. Ook wanneer het effect van de compensabele btw buiten beschouwing wordt gelaten, laten de kosten en het tarief een daling zien van circa 6%. Deze ontwikkeling is het resultaat van een efficiëntere inzet van capaciteit, waarbij de geraamde personele inzet is afgestemd op de realisatie in 2025.

Exoten

Binnen het proces Heffen worden, naast de drie hoofdprocessen, ook zeven zogenoemde exoten onderscheiden. Gezien de beperkte financiële omvang van deze processen wordt hieronder tekstueel ingaan op twee relevante afwijkingen.

- Reclamebelasting

  Het tarief laat een sterke daling zien (-45% ten opzichte van 2026). Deze ontwikkeling is het directe gevolg van de inzet van een andere externe controleur en een efficiëntere inzet van het eigen personeel, waardoor de benodigde interne personele inzet aanzienlijk is verminderd.
- Precariobelasting

  Het tarief daalt met circa 23% ten opzichte van 2026. Deze ontwikkeling is, net als bij de reclamebelasting, het gevolg van de overstap naar een andere externe controleur en een efficiëntere inzet van het eigen personeel, waardoor de benodigde interne inzet aanzienlijk is verminderd.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personele lasten	2.290	2.576	2.479	2.628	2.791	2.961
Directe materiele lasten	271	193	243	248	254	260
Totaal lasten	2.561	2.769	2.722	2.876	3.045	3.221
Directe opbrengsten derden	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo voor bestemming	**2.561**	**2.769**	**2.722**	**2.876**	**3.045**	**3.221**
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	**2.561**	**2.769**	**2.722**	**2.876**	**3.045**	**3.221**

De binnen het programma opgenomen lasten betreffen de direct binnen het programma begrote kosten. De totale kosten per product betreffen de integrale kostprijs. Deze bestaat naast de directe kosten uit een opslag voor kosten die niet direct binnen het programma kunnen worden begroot en uit overhead. Een en ander conform de vastgestelde kostenverdeelsystematiek.

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2026 en 2027 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 48 van dit document.

Programma 3 – Invordering

1. Inhoud programma

Algemeen

Het invorderingsproces wordt uitgevoerd conform de geldende wet- en regelgeving, met als prioriteit het tijdig verwerken van betalingen en automatische incasso's. We continueren de werkwijze van subjectgericht invorderen, waarbij één medewerker de regie voert over het totale dossier van een belastingschuldige. Wanneer betalingsregelingen worden overeengekomen, wordt actief toezicht gehouden op de naleving. Ook de afhandeling van kwijtscheldingsverzoeken en ingediende beroepen met betrekking tot kwijtschelding gebeurt binnen de wettelijke termijnen. Om de administratieve last voor burgers en de organisatie te minimaliseren, worden kwijtscheldingsverzoeken in eerste instantie digitaal getoetst bij Stichting Inlichtingenbureau (ILB) en wordt robotisering (RPA) ingezet voor de verwerking.

Voor aanslagen die niet binnen de gestelde betaaltermijnen zijn voldaan, start het invorderingstraject. De dwanginvordering is informatiegestuurd en richt zich op proportionaliteit. Op basis van beschikbare gegevens uit interne en externe bronnen wordt bepaald welke vervolgstappen effectief zijn. Bij de inzet van dwangmiddelen wordt een volgorde gehanteerd, waarbij lichtere middelen (zoals loonvordering) voorrang krijgen op zwaardere middelen (zoals beslag op roerende of onroerende zaken)

Gedurende het gehele invorderingsproces blijft de focus liggen op sociaal incasseren. We maken onderscheid tussen inwoners die niet *kunnen* betalen en zij die niet *willen*. De voorkeur ligt bij vroegtijdig contact, telefonisch of digitaal, om inzicht te krijgen in de omstandigheden en eventuele knelpunten. Dit helpt om vroeg in het proces oplossingsrichtingen te verkennen, zoals betalingsregelingen of verwijzing naar schuldhulpverlening. Ter ondersteuning van de dienstverlening worden hulpmiddelen zoals de 'Kwijtscheldingscheck' en een chatbot ingezet om vragen van inwoners laagdrempelig en snel te beantwoorden.

Het programma omvat de volgende producten: Financiële invordering en dwanginvordering.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Leidraad invordering BWB (2025)	16-04-2025
Incassoreglement BWB (2025)	01-01-2025
Besluit aanwijzing invorderingsambtenaar	01-01-2026
Mandaatbesluit invorderingsambtenaar 2023	01-01-2023
Verordeningen deelnemende gemeenten en waterschap	Jaarlijks

2. Wat willen we bereiken?

Het primaire doel is het realiseren van een efficiënt en maatschappelijk verantwoord invorderingsproces. We streven naar een optimaal financieel resultaat, waarbij de menselijke maat centraal staat. Door de inzet van informatiegestuurd werken en data-analyse zijn we in staat om effectief onderscheid te maken tussen inwoners die niet kunnen betalen en zij die niet willen. Dit stelt ons in staat om per situatie de meest passende en effectieve benadering te kiezen.

Om dit te bereiken zetten we in op continue optimalisatie van onze processen. We benutten de mogelijkheden van digitalisering en innovatie, zoals de inzet van AI en robotisering (RPA), om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en de administratieve werkdruk te beheersen.

Daarnaast borgen we een wendbare organisatie die flexibel inspeelt op veranderende wet- en regelgeving. We anticiperen tijdig op toekomstige ontwikkelingen, zoals de modernisering van de rechtsbescherming bij invordering, zodat onze werkwijze juridisch robuust en toekomstbestendig blijft.

Kritische prestatie indicatoren (KPI's)

Voor het programma innen zijn de volgende KPI's relevant.

Omschrijving	Doelstelling
Oninbaar	5 jaar na datum aanslag bedraagt het % oninbaar, t.o.v. het bedrag aan opgelegde aanslagen, maximaal 0,8%
Tijdige betaling aanslag	% openstaand 2 jaar na datum aanslag ≤ 0,5% Berekening % = openstaand bedrag x-jaar t.o.v. bruto opgelegd x-jaar (o.b.v. datum aanslag).
Afhandeling kwijtscheldingsverzoeken	80% van de kwijtscheldingsverzoeken is < 16 weken afgehandeld.

In 2026 wordt een evaluatie uitgevoerd van de vastgestelde KPI's. Indien daartoe aanleiding bestaat, wordt een voorstel tot wijziging ter besluitvorming aan het bestuur voorgelegd.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2027?

Financiële invordering

Binnen het programma Invordering worden twee hoofdprocessen uitgevoerd, waaronder de financiële invordering voor alle dertien deelnemers. Het aantal verwachte aanslagen, dat als verdeelsleutel voor dit proces dient, neemt af. Deze aangepaste raming is gebaseerd op het gerealiseerde aantal aanslagen in 2025, vermeerderd met de verwachte objectengroei van 0,75% per jaar.

815.200

Aanslagen

Prim. begroting 2026	821.800
Realisatie 2025	803.024

€ 1.820.500

Financiële invordering

Prim. begroting 2026	€ 2.250.900
Realisatie 2025	€ 1.789.000

€ 2,23

Tarief fin. invordering

Prim. begroting 2026	€ 2,74
Realisatie 2025	€ 2,23

De totale kosten en het bijbehorende tarief laten een daling zien. Deze ontwikkeling wordt mede verklaard door de verwerking van de wijziging in de compensabele btw. Wanneer dit effect buiten beschouwing wordt gelaten, zouden zowel de kosten als het tarief met circa 13% zijn gedaald. Deze daling hangt samen met een afname van de personele inzet, waarbij capaciteit is verschoven naar een ander dwanginvordering.

Dwanginvordering

Ook dwanginvordering maakt onderdeel uit van het programma. Het aantal verwachte dwangbevelen, dat als verdeelsleutel voor dit proces dient, blijft ongewijzigd. Deze raming is gebaseerd op het gerealiseerde aantal dwangbevelen in 2025.

18.000

Dwangbevelen

Prim. begroting 2026	18.000
Realisatie 2025	17.885

€ 2.512.200

Dwanginvordering

Prim. begroting 2026	€ 2.342.700
Realisatie 2025	€ 2.715.700

€ 139,57

Tarief dwanginvordering

Prim. begroting 2026	€ 130,16
Realisatie 2025	€ 151,85

Het tarief en de totale kosten van dit proces laten echter een stijging zien. Dit effect wordt versterkt wanneer de wijziging in de compensabele btw buiten beschouwing wordt gelaten; in dat geval zou het tarief met circa 14% zijn gestegen. Deze ontwikkeling sluit aan bij de eerder beschreven daling binnen het proces financiële invordering, aangezien de geraamde personele inzet binnen dwanginvordering is verhoogd.

Toekomstbestendige en mensgerichte invordering

In 2027 zetten we in op het verder borgen van een toekomstbestendig invorderingsproces waarin de balans tussen financieel rendement en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staat. De uitvoering van onze taken vindt plaats binnen de kaders van de wet, maar de wijze waarop we dit doen verschuift steeds meer naar een data gedreven en mensgerichte aanpak.

Inzet van data, technologie en AI

Een belangrijk speerpunt is de verdere integratie van technologische innovatie en Artificial Intelligence (AI) in onze bedrijfsvoering. We benutten deze technieken om administratieve processen te stroomlijnen en repeterende taken, zoals de verwerking van betalingen en eenvoudige klantvragen, verregaand te automatiseren. Dit verhoogt niet alleen de efficiëntie, maar creëert ook de noodzakelijke ruimte voor onze medewerkers om zich te richten op complexe dossiers die om maatwerk en persoonlijk inzicht vragen.

Sociaal incasseren en vroegsignalering

Onze strategie van sociaal incasseren wordt ondersteund door slimme data-analyse. Door informatiegestuurd te werken, kunnen we in een vroeg stadium het onderscheid maken tussen betalingsonmacht en betalingsonwil. Dit stelt ons in staat om preventief te handelen en passende oplossingen aan te bieden, zoals betalingsregelingen of een warme doorverwijzing naar kwijtschelding of schuldhulpverlening, voordat schulden onnodig oplopen.

Proportionele inzet van dwangmiddelen

Bij de inzet van dwangmiddelen blijven we kritisch sturen op proportionaliteit. We wegen zorgvuldig af of de inzet van zware middelen in verhouding staat tot het openstaande bedrag en de situatie van de inwoner. Om onnodige kostenstapeling te voorkomen, zijn processen ingericht waarbij we terughoudend zijn met kostbare vervolgstappen bij geringe vorderingen. Hiermee realiseren we een invorderingsproces dat niet alleen doelmatig is, maar ook rechtvaardig en begrijpelijk voor de inwoner.

Verbeterde rechtsbescherming

Per 1 januari 2027 worden beslissingen van de ontvanger van de Belastingdienst over uitstel van betaling en kwijtschelding van rijksbelastingschulden genomen bij voor bezwaar vatbare beschikking; daarmee ontstaat een formele bezwaar- en beroepsmogelijkheid bij de fiscale rechter in plaats van de huidige administratieve beroepsprocedure.

Deze verbeterde rechtsbescherming geldt in eerste instantie alleen voor de rijksbelastingen; voor de lokale heffingen is voorzien dat een vergelijkbare aanpassing later en gefaseerd zal worden ingevoerd, maar het exacte tijdstip en de precieze uitwerking voor decentrale overheden zijn op dit moment nog niet vastgesteld.

Deze wijziging introduceert een nieuwe formele bezwaar- en beroepsmogelijkheid, wat een toename van bezwaren kan betekenen en daardoor mogelijk extra kosten met zich meebrengt voor de uitvoering.

Mogelijke wijziging dwangbevelkosten

De Belastingdienst voert een lopende herijking van haar invorderingsstrategie uit, gericht op onder meer het voorkomen van probleemschulden en proportionele invorderingskosten. Hieruit volgt een idee om de dwangbevelkosten aan te passen (huidige Kostenwet-staffel). De ministeries van BZK, Financiën en I&W bereiden een artikel 2-onderzoek (WOR) en UDO voor, met toetsing op kostendekkendheid.

Mocht de wijze van berekening formeel wijzigen, bijvoorbeeld naar een percentage van de hoofdsom, dan zal dit de opbrengsten uit vervolgingskosten voor deelnemers beïnvloeden. Ontwikkelingen worden gemonitord en zodra meer bekend is, gecommuniceerd.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Personele lasten	2.121	2.215	2.150	2.285	2.433	2.587
Directe materiele lasten	195	210	206	211	216	221
Totaal lasten	2.316	2.425	2.356	2.496	2.649	2.808
Directe opbrengsten derden	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo voor bestemming	**2.316**	**2.425**	**2.356**	**2.496**	**2.649**	**2.808**
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	**2.316**	**2.425**	**2.356**	**2.496**	**2.649**	**2.808**

De binnen het programma opgenomen lasten betreffen de direct binnen het programma begrote kosten. De totale kosten per product betreffen de integrale kostprijs. Deze bestaat naast de directe kosten uit een opslag voor kosten die niet direct binnen het programma kunnen worden begroot en uit overhead. Een en ander conform de vastgestelde kostenverdeelsystematiek.

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2026 en 2027 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 48 van dit document.

Overhead – Directie en bedrijfsvoering

1. Inhoud programma

Algemeen

De directie, de staffuncties en alle overige ondersteunende activiteiten ten behoeve van het primaire proces zijn binnen dit onderdeel ondergebracht. Hieronder vallen de taken met betrekking tot ICT, facilitair, interne controle, beleid, inkoop, financiën, communicatie en de HRM werkzaamheden. De werkzaamheden, met uitzondering van de HRM-werkzaamheden en de controller die direct onder de directie vallen, worden uitgevoerd binnen team Ondersteuning. Binnen directie en ondersteuning zijn tevens de baten en lasten van de interne financiering en de algemene dekkingsmiddelen (bijdrage deelnemers) verantwoord.

Beleidskaders/richtlijnen

Omschrijving	Datum
Gemeenschappelijke regeling BWB	23-04-2024
Mandaat en volmacht-regeling BWB 2025	24-10-2025
Besluit Begroting en Verantwoording	01-02-2003
Treasurystatuut GR Belastingsamenwerking West-Brabant (BWB)	05-07-2024
Nota reserves en voorzieningen 2024	26-01-2024
Inkoop en aanbestedingsbeleid BWB	24-03-2023
Financiële Verordening Belastingsamenwerking West-Brabant 2024	01-11-2024
Controleverordening Belastingsamenwerking West-Brabant 2023	27-10-2023
Verordening 2021 onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid Belastingsamenwerking West-Brabant	22-01-2021
Nota waarderen en afschrijving activa 2021	21-10-2022
Regeling budgethouders Belastingsamenwerking West-Brabant 2024	18-10-2024
Archiefverordening	23-07-2017
Informatiebeveiligingsbeleid	02-12-2022

2. Wat willen we bereiken?

De betrokken medewerkers en organisatieonderdelen die onder team Ondersteuning vallen, staan ten dienste van de teams die de primaire processen uitvoeren. Zij ondersteunen de organisatie, faciliteren deze en helpen mee verbeteringen aan te brengen waar nodig.

3. Wat gaan we daarvoor doen in 2027?

Administratieve organisatie/Interne controle (AO/IB)

Jaarlijks wordt een controleplan vastgesteld waarin twee doelstellingen centraal staan: het afleggen van een rechtmatigheidsverantwoording door het Dagelijks Bestuur over het gevoerde beleid en daarnaast het versterken van de administratieve organisatie en interne beheersing over alle processen van de BWB. In 2027 wordt uitvoering gegeven aan het (nog vast te stellen) Controleplan 2027. De insteek is dat jaarlijks een verbeteringsslag plaatsvindt.

Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Om te voldoen aan de BIO1 heeft de BWB de afgelopen jaren veel vooruitgang geboekt op de implementatie van de uitgangspunten: In 2022 en 2023 is het beleidsmatige kader geactualiseerd, in 2023 en 2024 zijn daarnaast op basis van het informatie-beveiligingsplan de gap's opgelost. In 2025 en 2026 heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden naar BIO2. Het verschil tussen BIO1 en BIO2 is dat BIO2 een vertaling is van Europese richtlijn NIS2 en inhoudelijk is er meer sprake van bundeling van meerdere uitgangspunten, waar in totaliteit aan moet worden voldaan. Zie tevens de paragraaf bedrijfsvoering onderdeel Informatiebeveiliging.

4. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Overhead						
Personele lasten	3.780	4.902	4.838	5.041	5.268	5.505
Organisatiekosten	6.456	5.791	4.604	4.705	4.813	4.924
Totale lasten	10.236	10.693	9.442	9.746	10.081	10.429
Vergoeding loonkosten	205	95	100	104	109	114
Opbrengsten derden	38	45	35	36	37	38
Totaal baten	243	140	135	140	146	152
Saldo Overhead	**9.993**	**10.553**	**9.307**	**9.606**	**9.935**	**10.277**
Vennootschapsbelasting						
Totale lasten	-	-	-	-	-	-
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo VPB	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Saldo voor bestemming	**9.993**	**10.553**	**9.307**	**9.606**	**9.935**	**10.277**
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	**9.993**	**10.553**	**9.307**	**9.606**	**9.935**	**10.277**

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2026 en 2027 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 48 van dit document.

5. Beleidsindicatoren

Indicator	Eenheid	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Formatie*	Fte	142,1 fte	139,4 fte	136,3 fte
Bezetting*	Fte**	131,5 fte	**134,2 fte	**129,1 fte
Apparaatskosten*	Totale lasten (× € 1.000)	20.261	21.217	19.646
Externe inhuur	Lasten als % van totale loonsom + externe inhuur***	9,4%	4,5%	4,1%
Overhead	% van totale lasten****	50,5%	50,4%	48,1%

* *De beleidsindicatoren formatie, bezetting en apparaatskosten zijn niet aangegeven per 1.000 inwoners, zoals voorgeschreven door de BBV. Een berekening per 1.000 inwoners zou betekenen dat dit aantal nog gedeeld zou moeten worden door de inwoners van alle deelnemende gemeenten, dit zou een vertekend beeld geven. In plaats daarvan zijn deze indicatoren daarom in absolute waarden (fte/kosten) weergegeven.*

** *Conform BBV is de beleidsindicator bezetting voor het begrotingsjaar aangeduid als de werkelijke bezetting op 1 januari van het vorig jaar.*

*** *Het gepresenteerde percentage houd alleen rekening met inhuur op basis van het centrale inhuurbudget binnen overhead. Er wordt geen rekening gehouden met inhuur op basis van de beschikbare personele ruimte.*

**** *Het gepresenteerde percentage valt relatief hoog uit. Dit komt doordat kosten die niet rechtstreeks aan één specifiek programma kunnen worden toegerekend, als overhead worden aangemerkt. Daardoor worden bijvoorbeeld kosten voor de belastingapplicatie onder overhead verantwoord.*

Dekkingsmiddelen – Directie en bedrijfsvoering

1. Inhoud programma

De dekkingsmiddelen vormen de basis om de uitgaven in het kader van de verschillende programmaonderdelen te dekken. In voorgaande paragrafen is per programma toegelicht, wat we in 2025 hebben bereikt. De dekkingsmiddelen bestaan uit de volgende onderdelen: bijdrage deelnemers, treasury en onvoorzien. De bijdrage van de deelnemers wordt met een vastgestelde berekeningswijze aan de deelnemers toegerekend.

2. Wat mag het kosten?

Totale baten en lasten (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Treasury						
Totale lasten	5	3	2	2	2	2
Totale baten	277	350	230	235	240	246
Saldo Treasury	**-272**	**-347**	**-228**	**-233**	**-238**	**-244**
Onvoorzien						
Totale lasten	-	80	80	83	87	91
Totale baten	-	-	-	-	-	-
Saldo onvoorzien	**-**	**80**	**80**	**83**	**87**	**91**
Bijdrage deelnemers						
Bijdrage deelnemers	20.354	20.727	19.281	20.119	21.040	21.996
Saldo bijdrage deelnemers	**-20.354**	**-20.727**	**-19.281**	**-20.119**	**-21.040**	**-21.996**
Saldo voor bestemming	**-20.626**	**-20.994**	**-19.429**	**-20.269**	**-21.191**	**-22.149**
Mutaties reserves	-	-	-	-	-	-
Saldo na bestemming	**-20.626**	**-20.994**	**-19.429**	**-20.269**	**-21.191**	**-22.149**

Voor een toelichting op de verschillen tussen de ramingen over 2026 en 2027 wordt kortheidshalve verwezen naar de financiële begroting (onderdeel toelichting op baten en lasten), op pagina 48 van dit document.

PARAGRAFEN

Paragraaf 1: Weerstandsvermogen & risicobeheersing

Algemeen

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt inzicht gegeven in de weerstandscapaciteit van de BWB. De weerstandscapaciteit is de mate waarin onvoorziene, financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder dat verandering van beleid noodzakelijk is. Om dit te kunnen beoordelen, dient er inzicht te zijn in de omvang en achtergronden van de aanwezige weerstandscapaciteit en de risico's die voor de BWB aanwezig zijn.

Inventarisatie weerstandscapaciteit

Onder weerstandscapaciteit wordt verstaan de middelen en mogelijkheden die de organisatie heeft om onverwachte, niet-begrote kosten te kunnen dekken. Voorbeelden van deze middelen zijn het vrij aanwendbare gedeelte van de algemene reserve en de post onvoorzien die in de begroting is opgenomen.

Het weerstandsvermogen bestaat – bij het opstellen van deze begroting – uit de post onvoorzien, welke in de begroting 2026 is gehandhaafd op € 80.000 en de algemene reserve van € 200.000.

Verloop reserve

Bij de jaarrekening 2023 is een reserve gevormd van € 200.000 ten behoeve van het opvangen van verschillen in de geraamde en werkelijke loon- en prijsontwikkeling. Er zijn geen toevoegingen of onttrekkingen in de begroting opgenomen. De besluitvorming van het AB ten aanzien van deze reserve is opgenomen in bijlage 3 van deze begroting.

Risicobeheersing

Om een juist beeld van de financiële positie van de BWB te krijgen, is het noodzakelijk dat helder is met welke risico's de samenwerking kan worden geconfronteerd. Onder risico wordt in dit verband verstaan 'een niet door de BWB te beïnvloeden gebeurtenis, onvoorspelbaar en onafwendbaar als deze zich voordoet, met veelal financiële of materiële gevolgen die niet specifiek af te dekken zijn'.

De BWB streeft ernaar om risico's zoveel mogelijk te ondervangen door zorgvuldigheid in de uitvoering van procedures, het treffen van beheersmaatregelen en de benodigde verzekeringen af te sluiten. Op grond van artikel 31, lid 4 van de Gemeenschappelijke Regeling Belastingsamenwerking West-Brabant zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat de BWB te allen tijde beschikt over voldoende middelen om aan al haar verplichtingen naar derden te kunnen voldoen. Concreet betekent dit dat de risico's voor rekening van de deelnemers komen.

Risicoanalyse

Het is van belang periodiek een analyse van de risico's te maken die de financiële zelfstandigheid en het functioneren van de samenwerking in gevaar kunnen brengen, dan wel bij manifestatie gevolgen hebben voor de deelnemers. De risico's zoals bekend bij het opstellen van de begroting 2026 zijn toegelicht in bijlage 1.

Bepalen risicoprofiel

Het totale financiële risico afgezet tegen de kans dat een dergelijk risico zich voordoet, geeft een beeld over het risicoprofiel van de BWB (Risico = Kans x Gevolg). In bijlage 1 zijn de risico's financieel vertaald. Concreet levert dit een risicoprofiel op van € 220.000.

Genoemd risicoprofiel kan/dient normaliter te worden afgedekt door de aanwezige weerstandscapaciteit van de organisatie. De weerstandscapaciteit waarover de BWB beschikt, is de in de begroting opgenomen post onvoorzien en de algemene reserve van € 200.000. Indien zich in de praktijk een risico aandient wat het weerstandsvermogen te boven gaat zal dit door de deelnemers zelf moeten worden afgedekt. In dat kader is het belangrijk dat het bestuur zich bewust is van de mogelijke risico's die horen bij de uitvoering van het beheer en het beleid van de BWB.

Financiële kengetallen

Op grond van artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) dienen de op de BWB van toepassing zijnde genoemde financiële kengetallen in deze paragraaf te worden opgenomen.

Kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Netto schuldquote	-3,4%	2,7%	-19,9%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-3,4%	2,7%	-19,9%
Solvabiliteitsratio	12,4%	1,9%	3,5%
Structurele exploitatieruimte	5,5%	0,0%	0,0%

Netto schuldquote

Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de BWB ten opzichte van de eigen middelen en geeft daarmee een indicatie van de druk van de rentelasten en aflossing op de exploitatie. Een percentage onder 90% wordt gezien als minst risicovol. De BWB zit hier ruim onder.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de BWB in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Het eigen vermogen wordt hierbij afgezet tegen het vreemd vermogen. Doordat de BWB bij het opstellen van deze begroting een beperkte reserve van € 200.000 aanwezig is, is dit kengetal op begrotingsbasis 3,4%. Een solvabiliteitspercentage van 3,4% is laag afgezet tegen het gemiddelde voor Gemeenschappelijke Regelingen (20%-30%). Dit vormt geen risico gezien de afspraken in de Gemeenschappelijke Regeling (art. 31 lid 4). De deelnemers dragen er zorg voor dat de BWB te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.

Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal geeft aan welke structurele ruimte de BWB heeft om de eigen lasten te kunnen dragen. Hiervoor worden de structurele baten en lasten afgezet tegen het totale saldo van de baten. Doordat de structurele lasten en baten voor het begrotingsjaar aan elkaar gelijk zijn, is dit kengetal 0%.

De kanttekening wordt gemaakt dat de kengetallen geen of nauwelijks strategische dan wel beleidsmatige informatiewaarde voor de BWB geven.

Paragraaf 2: Financiering

Algemeen

Op grond van de Wet Financiering Decentrale Overheden (Fido) is het opnemen van een financierings-paragraaf in de begroting en jaarrekening verplicht. In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is vastgelegd dat de paragraaf financiering in ieder geval de beleidsvoornemens ten aanzien van het risico-beheer van de financieringsportefeuille bevat. Daarnaast dient de paragraaf inzicht te geven in de rente-last, het renteresultaat, de wijze waarop rente aan investeringen, grondexploitaties en taakvelden wordt toegerekend en de financieringsbehoefte.

Treasurybeheer en -beleid

De belangrijkste algemene doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele condities;
- Het tegengaan van ongewenste financiële risico's zoals renterisico's, koersrisico's, kredietri-sico's, liquiditeitenrisico's en valutarisico's;
- Het minimaliseren van externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities;
- Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van de Wet Fido respectievelijk de limieten en richtlijnen van het treasurystatuut.

Het treasurybeleid is erop gericht binnen de financiële mogelijkheden van de BWB een zo optimaal mo-gelijk rendement te verkrijgen dan wel de lasten zo veel mogelijk te reduceren. Hierbij moeten de risico's zo goed mogelijk worden beheerst.

Renterisico

De financieringsfunctie van de BWB is alleen gericht op ondersteuning van haar publieke taak. Het beheer heeft uitsluitend een voorzichtig, risicomijdend karakter. Gezien de aard en activiteiten van de BWB is het risicoprofiel beperkt. Kredietrisico (oninbaarheid van geldleningen verstrekt aan derden), koersrisico en valutarisico zijn niet aan de orde. Het risico van oninbaarheid van debiteuren (met betrekking tot de be-drijfsvoering) is slechts beperkt aanwezig. Het liquiditeitsrisico is zeer beperkt: de huidige en toekomstige geldstromen van de BWB zijn inzichtelijk. Dagelijks wordt het banksaldo vanaf € 0 afgeroomd in het kader van schatkistbankieren. De BWB loopt wel risico als gevolg van een stijging of daling van de rente op de kapitaalmarkt, zie hieronder de uitwerking.

Omschrijving (× € 1.000)	2027	2028	2029	2030
A Renterisico	-	-	-	-
Renteherziening	-	-	-	-
Aflossing	-	-	-	-
B Rente risiconorm	**3.929**	**4.099**	**4.285**	**4.479**
Begrotingstotaal	19.646	20.494	21.426	22.394
Percentage voor berekening norm	20%	20%	20%	20%
C Ruimte onder risiconorm	**3.929**	**4.099**	**4.285**	**4.479**

De wettelijk vastgestelde renterisiconorm van 20% houdt in dat in enig jaar de aflossing van de lange schuld niet hoger mag zijn dan 20% van het begrotingstotaal. Uit de hiervoor opgestelde berekening blijkt dat de BWB de komende jaren geen renterisico zal lopen.

Kasgeldlimiet

Voor het bepalen van de liquiditeitspositie is de zogenaamde kasgeldlimiet belangrijk. Hieronder wordt verstaan het bedrag dat maximaal als kasgeld mag worden opgenomen. Dit bedrag wordt berekend door middel van een door het Ministerie van Financiën vastgesteld percentage van 8,2% te vermenigvuldigen met het totaal van de jaarbegroting van de BWB bij aanvang van het jaar. Bij overschrijding van deze limiet moet er in langlopende financieringsmiddelen worden voorzien. Voor de berekening van de kasgeldlimiet is een modelstaat voorgeschreven. Op de volgende pagina is deze staat volgens de laatst bekende gegevens ingevuld.

Uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden (× € 1.000)	Vlottende schuld	Vlottende middelen	Netto vlottende schuld of overschot
A. Gemiddeld vlottend overschot	**-**	**2.872**	**2.872**
Ultimo kwartaal 1	-	2.872	2.872
Ultimo kwartaal 2	-	2.872	2.872
Ultimo kwartaal 3	-	2.872	2.872
Ultimo kwartaal 4	-	2.872	2.872
B. Berekening kasgeldlimiet			**1.611**
Begrotingstotaal			19.646
Percentage regeling			8,2%
C. Ruimte onder kasgeldlimiet			**4.483**
Gemiddeld vlottend overschot (A)			2.872
Kasgeldlimiet (B)			1.611

Voor de BWB bedraagt de kasgeldlimiet over het jaar 2026 € 1.611.000. Gelet op het verwachtte netto vlottende tekort aan financieringsmiddelen resteert voor het begrotingsjaar een financiële ruimte onder de kasgeldlimiet € 4.483.000.

Renteresultaat Treasury

In deze paragraaf wordt ook inzicht gegeven in de rentelasten, het renteresultaat en de wijze waarop rente wordt toegerekend aan investeringen. Ter verkrijging van dit inzicht is onderstaand overzicht opgesteld.

Omschrijving (× € 1.000)	2027
A Externe rentelasten over korte en lange financiering	-2
B Externe rentebaten	230
Saldo externe rentebaten	**228**
C Interne eigen rente	-
D Toerekening rente via renteomslag	-
Renteresultaat op taakveld treasury	**228**

Paragraaf 3: Bedrijfsvoering

Ontwikkeling productie

De BWB heeft de ontwikkeling van de productiekwantiteiten tot en met 2027 in kaart gebracht. De regio West-Brabant kent een trendmatige groei van het aantal huishoudens, woningen en bedrijven van 0,7% à 0,8% per jaar. Er wordt in de begroting dan ook rekening gehouden met de trendmatige groei in het aantal huishoudens van 0,75% per jaar.

Personeel

Strategische Personeelsplanning

In 2027 blijft strategische personeelsplanning (SPP) een essentieel instrument om tijdig in te spelen op ontwikkelingen binnen de organisatie en op de arbeidsmarkt. De focus verschuift daarbij nadrukkelijker van uitsluitend kwantitatieve bezetting naar kwalitatieve en toekomstbestendige inzetbaarheid. Naast verwachte uitstroom door mobiliteit en pensionering wordt structureel gekeken naar de competenties die nodig zijn in een verder digitaliserende en datagedreven organisatie.

De uitstroom van medewerkers die de komende jaren de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken, is meerjarig in beeld gebracht. In 2027 en de daaropvolgende jaren wordt deze uitstroom tijdig en kritisch beoordeeld. Per functie en per proces wordt afgewogen of vervanging noodzakelijk is, dan wel of werkzaamheden anders kunnen worden ingericht. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden van digitalisering, AI-toepassingen, procesoptimalisatie en taakherverdeling. Hiermee wordt voorkomen dat functies automatisch één-op-één worden ingevuld en wordt gestuurd op een doelmatige, wendbare en toekomstgerichte personeelsinzet.

Kritische functies en sleutelposities blijven daarbij expliciet in beeld. Waar continuïteit, kwaliteit van dienstverlening of specialistische kennis in het geding is, worden gerichte maatregelen getroffen om kennis te borgen, onder meer via overdrachtstrajecten, functieroulatie en mentoring. Indien interne invulling niet mogelijk blijkt, wordt externe inhuur zorgvuldig en beheerst ingezet, met aandacht voor kennisoverdracht en risicobeheersing.

De krapte op de arbeidsmarkt houdt ook in 2027 aan. De ingezette arbeidsmarktcommunicatiestrategie wordt verder doorontwikkeld.

Duurzame Inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid blijft een speerpunt binnen de bedrijfsvoering. De combinatie van een vergrijzend personeelsbestand, aanhoudende werkdruk en toenemende complexiteit van het werk vraagt om blijvende aandacht voor vitaliteit, gezondheid en een goede balans tussen werk en privé. In 2027 ligt de nadruk op preventie, het versterken van de eigen regie van medewerkers en maatwerk in verschillende levensfasen.

In 2026 wordt een organisatiebreed medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Ook in 2027 worden de uitkomsten van dit onderzoek actief benut om gericht vervolg te geven aan de gesignaleerde aandachtspunten en ontwikkelkansen.

Samen met leidinggevenden, medewerkers en de ondernemingsraad worden de resultaten vertaald naar concrete verbeteracties op organisatie-, team- en individueel niveau. Daarmee wordt het MTO niet alleen ingezet als meetinstrument, maar ook als structureel hulpmiddel voor continue verbetering en versterking van goed werkgeverschap.

De afspraken uit de cao, de uitkomsten van het MTO, de risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) en signalen uit werkgesprekken vormen gezamenlijk de basis voor het beleid. Werkgesprekken blijven een belangrijk instrument om tijdig knelpunten te signaleren en passende afspraken te maken over ontwikkeling, belastbaarheid en inzet.

Het Arbobeleid blijft nauw verbonden met duurzame inzetbaarheid. In 2027 wordt verder ingezet op het terugdringen van fysieke en mentale belasting, onder andere door aandacht voor ergonomie, werkdrukmonitoring en het bespreekbaar maken van mentale gezondheid. Hiermee wordt beoogd verzuim te beperken en medewerkers langdurig gezond en gemotiveerd inzetbaar te houden.

In 2027 wordt daarom verder geïnvesteerd in digitale vaardigheden, datageletterdheid en het verandervermogen van medewerkers. Daarnaast wordt gewerkt aan het versterken van een innovatiecultuur, waarin experimenteren, leren en verbeteren worden gestimuleerd en medewerkers actief betrokken zijn bij de doorontwikkeling van processen en dienstverlening.

Digitalisering van personeelsprocessen

Na de ingebruikname van het personeels- en salarissysteem Youforce per 1 januari 2026 ligt in 2027 de focus op optimalisatie en doorontwikkeling. Processen worden verder gestroomlijnd en het gebruik van selfservice door medewerkers en leidinggevenden wordt vergroot. Dit draagt bij aan vermindering van administratieve lasten, meer transparantie en betere managementinformatie.

Daarnaast wordt onderzocht hoe personeelsdata beter benut kunnen worden voor sturing, strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid, met inachtneming van privacywetgeving en informatiebeveiliging.

Huisvesting en thuiswerkfaciliteiten

Hybride werken is structureel onderdeel van de bedrijfsvoering. In 2027 wordt voortgebouwd op de aanpassingen aan het bedrijfspand en de uitkomsten van de RI&E. De huisvesting blijft gericht op flexibiliteit, ontmoeting en samenwerking, passend bij een hybride werkomgeving.

Medewerkers blijven gefaciliteerd met thuiswerkvoorzieningen, zodat gezond en veilig thuiswerken ook op langere termijn geborgd blijft. Daarbij is aandacht voor ergonomie, digitale toegankelijkheid en een goede balans tussen thuis en kantoor.

Wet DBA en risicobeheersing

De handhaving van de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) krijgt in 2027 verder aandacht, mede door aangescherpte maatschappelijke en politieke focus op schijnzelfstandigheid. Dit vraagt om blijvende alertheid bij de inzet van externen.

De organisatie blijft werken met goedgekeurde modelovereenkomsten en zorgt ervoor dat de feitelijke uitvoering van werkzaamheden aansluit bij de contractuele afspraken. Periodieke evaluaties van werkrelaties met opdrachtnemers blijven onderdeel van het beheersproces, zodat risico's op naheffingen en claims worden beperkt en tijdig kan worden bijgestuurd.

CAO SGO en loonontwikkeling

In 2027 wordt de begroting opgesteld binnen de kaders van de cao SGO. De structurele loonontwikkeling per 1 januari 2027 is verwerkt in de begroting. Eventuele nieuwe onderhandelingen en aanvullende afspraken worden gevolgd en waar nodig vertaald naar financiële consequenties.

Lean, AI en verdere digitalisering

De basis in Lean-werken is organisatiebreed gelegd. In 2027 verschuift de aandacht van leren naar verdiepen en toepassen. Medewerkers worden gestimuleerd om actief bij te dragen aan continue verbetering, waarbij data-analyse en procesinzichten steeds vaker leidend zijn.

De inzet van AI en verdere digitalisering neemt toe. AI-toepassingen worden in toenemende mate ingezet ter ondersteuning van analyse, besluitvorming en uitvoerende processen. Dit leidt tot efficiëntere werkprocessen en vermindering van routinematige werkzaamheden. Tegelijkertijd speelt AI een belangrijke rol bij strategische keuzes rondom personeelsinzet, met name bij het herinrichten van processen als gevolg van uitstroom door pensionering.

Innovatie en AI

In 2027 zet de BWB de investeringen van voorgaande jaren op innovatie om in de verdere overgang van experiment naar structurele borging. De inzet van de Lean-methodiek en Robotic Process Automation (RPA) wordt niet langer beschouwd als innovatieproject, maar maakt integraal onderdeel uit van de reguliere bedrijfsvoering. Door repeterende administratieve taken, zoals het verwerken van documenten en mutaties, standaard door robots te laten uitvoeren en processen continu te ontdoen van verspilling, realiseren wij een structurele verhoging van de arbeidsproductiviteit. Deze efficiencyslag stelt ons in staat om de autonome trendmatige groei van het aantal objecten en huishoudens op te vangen zonder evenredige uitbreiding van de formatie, waarmee wij direct bijdragen aan de financiële taakstelling en kostenbeheersing voor onze deelnemers.

De innovatie-inspanningen verschuiven in dit begrotingsjaar naar het versterken van datagedreven sturing en slimme ondersteuning via Data Science en Artificiële Intelligentie (AI).

Wij zetten geavanceerde data-analyse in om trends in bijvoorbeeld bezwaarschriften vroegtijdig te herkennen en werklasten nauwkeuriger te voorspellen, waardoor wij van reactief handelen bewegen naar proactieve capaciteitssturing. Daarnaast wordt AI ingezet als ‘slimme assistent’ voor documentanalyse en klantcontact, waarbij de technologie het voorbereidende werk doet zodat medewerkers zich kunnen richten op complexe beoordelingen.

Hierbij blijft het principe leidend dat technologie de mens ondersteunt en niet vervangt; de medewerker behoudt te allen tijde de eindverantwoordelijkheid over besluiten die inwoners raken.

Randvoorwaardelijk voor deze digitale versnelling is een strikte borging van veiligheid, ethiek en wetgeving. De inzet van algoritmen en AI vindt plaats binnen een robuust governance-kader dat voldoet aan de Europese AI-verordening en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO2).

Een multidisciplinair team, waaronder de Functionaris Gegevensbescherming, Privacy Officer en de CISO, toetst toepassingen vooraf op privacy risico’s en wenselijkheid en adviseren het MT dat verantwoordelijk is voor de besluitvorming. Door risico’s en de werking van AI transparant vast te leggen en periodiek te auditen, garanderen wij het bestuur dat innovatie nooit ten koste gaat van de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van de overheid.

Informatiebeveiliging

In opzet en bestaan wordt bij de BWB de informatiebeveiliging doorlopend op orde gebracht conform de laatste richtlijnen (NIS2 en BIO2). Er is een vastgesteld informatiebeveiligingsbeleid. Hand in hand hiermee gaat de borging van het gebruik binnen de organisatie van dit beleid en deze procedures (werking). Hiervoor is inmiddels een Information Security Management Systeem (ISMS) ingericht wat het mogelijk maakt om met behulp van de PDCA-cirkel de processen continu te controleren en te verbeteren. Het ISMS maakt het voor de directeur en het managementteam ook mogelijk om sturing te geven aan dit proces.

Daarnaast wordt sturing gegeven langs de overlegstructuren zoals deze zijn vastgesteld in het informatiebeveiligingsplan. De basis hiervoor vormt het tweewekelijkse informatieoverleg waar de Functionaris Gegevensbescherming, de Chief Information Security Officer, de Privacy Officer, de informatiebeheerder, de senior medewerker documentaire Informatievoorziening en de manager Ondersteuning deel van uitmaken. Er zijn ook overlegstructuren ingericht met de afdeling ICTS van de gemeente Breda, die de IT-systemen van de BWB in beheer heeft.

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en informatiebeveiliging worden daarnaast gevolgd in het bredere kader van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS). Deze strategie richt zich op een

veilige, betrouwbare en toekomstbestendige digitale overheid. Voor de BWB betekent dit dat ontwikkelingen rondom digitalisering, datagedreven werken en informatiebeveiliging actief worden gemonitord.
De eerste signalen wijzen erop dat de gevolgen van deze ontwikkelingen met name betrekking zullen hebben op de leveranciers van de belangrijkste belasting- en informatievoorzieningssystemen. Ontwikkelingen worden daarom gevolgd in overleg met deze leveranciers en binnen landelijke samenwerkingsverbanden. Zodra hierover meer duidelijkheid bestaat, wordt het bestuur hierover geïnformeerd.

Control & Rechtmatigheid

Vanaf boekjaar 2023 is het wettelijk verplicht dat het Dagelijks Bestuur verantwoording aflegt over de rechtmatigheid. Rechtmatigheid gaat over handelen in overeenstemming met de geldende regels en besluiten.
We make gebruik van het drie-lijnenmodel. Daarbij worden fouten zoveel mogelijk voorkomen in de eerste lijn, collega's of toetsers kijken mee voordat een besluit wordt genomen. De tweede lijn controleert dossiers achteraf via een steekproef en de derde lijn kijkt of dit systeem goed is ingericht. Hiermee onderzoekt en verbetert de organisatie continu de rechtmatigheid van het eigen handelen.

Met de bevindingen uit de organisatie stelt het Dagelijks Bestuur de verantwoording op.

Paragraaf 4: Openbaarheidsparagraaf (Woo)

De Wet Open Overheid (Woo), ingangsdatum 1 mei 2022, legt aan bestuursorganen een aantal verplichtingen op. Eén van deze verplichtingen betreft het geven van een impuls aan openbaarheid door in de begroting en het verantwoordingsverslag in de jaarstukken aan te geven hoe rekening wordt gehouden met de bepalingen uit de Woo.

Actieve openbaarmaking

De Woo stelt de verplichting om zeventien benoemde informatiecategorieën actief te publiceren. Deze verplichting zal niet voor alle categorieën tegelijk gelden. Over de ingangsdatum van het onderdeel Actieve Openbaarheid is nog geen zekerheid, dit volgt de BWB blijvend. Zodra op dit punt wetswijzigingen ontstaan zal de BWB dit doorvoeren in haar beleid. In 2027 zal de BWB voldoen aan de Woo door de op dat moment verplichte informatiecategorieën te publiceren.

Paragraaf 5: Niet van toepassing zijnde paragrafen

Binnen de BWB zijn de onderstaande, in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vermelde paragrafen, niet van toepassing:

- Paragraaf lokale heffingen
- Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen
- Paragraaf verbonden partijen
- Paragraaf grondbeleid

De BWB voert belastingtaken uit voor haar deelnemers (waterschap en gemeenten), maar het heffingenbeleid en de lastendruk vallen onder de verantwoordelijkheid van de deelnemers en niet onder deze paragraaf.

De BWB heeft zeer beperkt kapitaalgoederen in eigendom. Het kantoorpand wordt gehuurd op basis van een meerjarig contract, zoals toegelicht onder "Niet in de balans opgenomen verplichtingen". Daarnaast heeft de BWB geen verbonden partijen en is grondontwikkeling geen onderdeel van haar taken.

II FINANCIËLE BEGROTING 2027

1. ALGEMEEN

Inleiding

De financiële begroting geeft inzicht in algemene uitgangspunten waarop de geraamde baten en lasten van de verschillende programma's tot stand zijn gekomen. Verder zijn, volgens de voorschriften van de BBV, deze geraamde baten en lasten voor het jaar 2027 en voor het meerjarenperspectief 2028 - 2030 inzichtelijk gemaakt. In de toelichting op de baten en lasten zijn niet alleen de verschillen ten opzichte van de begrotingscijfers aangegeven, maar zijn ook de incidentele baten en lasten in een overzicht aangegeven. Tenslotte is op hoofdlijnen de financiële positie van de BWB uiteengezet.

Financiële uitgangspunten

In de (besluitvorming omtrent) de kadernota 2027 - 2030 zijn algemene kaders en uitgangspunten geformuleerd, die gehanteerd worden bij het samenstellen van de programmabegroting voor het jaar 2027 en voor het meerjarenperspectief 2028 - 2030.

Algemene financiële kaders

De volgende algemene en financiële kaders worden gehanteerd:

- De begroting en het meerjarenperspectief dienen meerjarig structureel en reëel in evenwicht te zijn.
- Een positief resultaat vloeit terug naar de deelnemers, tenzij het AB hierin afwijkend besluit.
- De begroting dient te voldoen aan het BBV, waarbij onder andere aandacht is voor:
  - Overzicht van incidentele baten en lasten;
  - Een specificatie van baten en lasten per programma;
  - Opnemen van (prestatie) indicatoren in de begroting;
  - Verwachte stand begin en eind begrotingsjaar van eigen en vreemd vermogen;
  - De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Financiële uitgangspunten

Bij het opstellen van het financiële gedeelte van de begroting en het financieel meerjarenperspectief zijn de uitgangspunten gehanteerd zoals opgenomen in de kadernota 2027 - 2030.

2. BATEN EN LASTEN BEGROTING 2027 – 2030

Overzicht van baten en lasten 2027

Naam Programma (× € 1.000)	Lasten 2027	Baten 2027	Saldo per programma		Mutaties reserves	Saldo na bestemming	
Waarderen	5.044	-	5.044	N	-	5.044	N
Heffen	2.722	-	2.722	N	-	2.722	N
Invordering	2.356	-	2.356	N	-	2.356	N
Subtotaal programma's	**10.122**	**-**	**10.122**	**N**	**-**	**10.122**	**N**
Overhead	9.442	135	9.307	N	-	9.307	N
Treasury	2	230	228	V	-	228	V
Bijdrage deelnemers	-	19.281	19.281	V	-	19.281	V
Vennootschapsbelasting	-	-	-		-	-	
Post onvoorzien	80	-	80	N	-	80	N
Subtotaal overhead/ dekkingsbijdrage	**9.524**	**19.646**	**10.122**	**V**	**-**	**10.122**	**V**
Totaal exploitatie	**19.646**	**19.646**	**-**		**-**	**-**	
Begrotingsresultaat 2027	-	-	-		-	-	
Totaal exploitatie	**19.646**	**19.646**	**-**		**-**	**-**	

Overzicht meerjarenperspectief baten en lasten 2027 – 2030

Naam Programma (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
LASTEN						
Waarderen	5.143	5.247	5.044	5.291	5.562	5.843
Heffen	2.561	2.769	2.722	2.876	3.045	3.221
Invordering	2.316	2.425	2.356	2.496	2.649	2.808
Subtotaal programma's	**10.020**	**10.441**	**10.122**	**10.663**	**11.256**	**11.872**
Kosten overhead	10.236	10.693	9.442	9.746	10.081	10.429
Treasury	5	3	2	2	2	2
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Post onvoorzien	-	80	80	83	87	91
Subtotaal overhead/ dekkingsbijdrage	**10.241**	**10.776**	**9.524**	**9.831**	**10.170**	**10.522**
Totaal lasten exploitatie	**20.261**	**21.217**	**19.646**	**20.494**	**21.426**	**22.394**

Naam Programma (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
BATEN						
Waarderen	-	-	-	-	-	-
Heffen	-	-	-	-	-	-
Invordering	-	-	-	-	-	-
Subtotaal programma's	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Opbrengst overhead	243	140	135	140	146	152
Treasury	277	350	230	235	240	246
Bijdrage deelnemers	20.354	20.727	19.281	20.119	21.040	21.996
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-
Post onvoorzien	-	-	-	-	-	-
Subtotaal overhead/ dekkingsbijdrage	**20.874**	**21.217**	**19.646**	**20.494**	**21.426**	**22.394**
Totaal baten exploitatie	**20.874**	**21.217**	**19.646**	**20.494**	**21.426**	**22.394**
Resultaat voor bestemming	**613**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Mutaties in reserves	-	-	-	-	-	-
Resultaat na bestemming	**613**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

3. TOELICHTING OP DE BATEN EN LASTEN 2027

Algemeen

Voordat wordt ingegaan op de confrontatie tussen de begroting 2026 en 2027 voor de diverse programma's wordt eerst inzicht gegeven in de uiteindelijke verwerking ten opzichte van de kadernota 2027. Er worden enkele componenten beschreven die in de verdere cijfers zijn verwerkt.

Omschrijving (× € 1.000)	Kadernota 2027	Begroot 2027	Verschil
Deelnemersbijdrage primaire begroting 2026	**20.727**	**20.727**	**-**
Correctie looncompensatie 2025 & 2026	-524	-684	160
Correctie prijscompensatie 2026	13	199	-186
Correctie overige baten 2026	110	95	15
Deelnemersbijdrage 2026 o.b.v. geactualiseerde kaders*	**20.326**	**20.337**	**-11**
Loon-, prijs- en productiecompensatie 2027**	789	164	625
Overige baten 2027	-	30	-30
Bruto deelnemersbijdrage 2027	**21.115**	**20.531**	**584**
Compensabele BTW	-1.250	-1.250	-
Netto deelnemersbijdrage 2027	**19.865**	**19.281**	**584**

*) Zal naar verwachting de basis vormen voor de bestuursrapportage 2026.

**) Dit is inclusief het effect van Lean en innovatie van € 204.000.

Op basis van de actuele inzichten blijft de deelnemersbijdrage ruimschoots binnen de kaders van de kadernota 2027–2030. Waar in de kadernota werd uitgegaan van een netto deelnemersbijdrage van € 19.865.000, bedraagt de vastgestelde bijdrage voor 2027 € 19.281.000. Dit resulteert in een voordeel van € 584.000 ten opzichte van de vastgestelde kaders. Per saldo daalt de totale bruto deelnemersbijdrage met € 196.000, exclusief het effect van de compensabele btw ten opzichte van de vastgestelde deelnemersbijdrage in 2026.

Loon- en prijsindexatie

Voor de jaren 2026 en 2027 is in de kadernota rekening gehouden met de volgende percentages vanwege loon- en prijsstijgingen:

- Voor prijsindexatie geldt een gecorrigeerd percentage van 2,3% in 2026 en een verhoging van 2,2% in 2027;
- Voor loonindexatie geldt een gecorrigeerd percentage van 1,9% in 2026 en een verhoging van 5,1% in 2027.

Begroting 2026 – actualisatie kaders

Voor de loonkosten was op basis van de definitieve cao-afspraken een daling voorzien van € 524.000. Bij de vaststelling van de formatie is echter een aanvullende besparing gerealiseerd, waardoor de totale correctie op de loonkosten uitkomt op € 684.000. Hiermee wordt een extra besparing gerealiseerd van € 160.000.

Ten aanzien van de materiële budgetten werd in de kadernota uitgegaan van een beperkte stijging van € 13.000. Na een herijking van alle budgetten blijkt per saldo € 199.000 extra benodigd, hetgeen neerkomt op € 186.000 meer aan prijscompensatie dan eerder geraamd.

De overige baten vallen € 15.000 hoger uit dan oorspronkelijk voorzien, doordat aanvullende opbrengsten zijn geïdentificeerd. Per saldo leidt dit tot een beperkte verhoging van de uitvraag van € 11.000 ten opzichte van de kadernota.

Besparingen 2027

In de kadernota was voor 2027 een totale mutatie van € 789.000 opgenomen, gebaseerd op loon-, prijs- en productiecompensatie en de verwachte besparingen uit innovatie en Lean werken. Door een verdere afname van de formatie en aanvullende voordelen in de uitvoering blijft de feitelijke stijging beperkt tot € 194.000. Daarmee wordt, boven op de reeds ingeboekte besparing van € 204.000, een extra voordeel gerealiseerd van € 595.000.

Bruto versus netto

Conform de kadernota is een presentatieaanpassing doorgevoerd waarbij de compensabele btw geen onderdeel meer vormt van de deelnemersbijdrage. In eerdere begrotingen werd de betaalde btw als uitvoeringskosten geraamd, terwijl deze – met uitzondering van het Waterschap – volledig wordt doorbelast aan de deelnemers en daarmee geen structurele last vormt voor de BWB.

Binnen vergelijkbare belastingsamenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen wordt deze btw veelal buiten de deelnemersbijdrage gehouden en administratief afzonderlijk verwerkt. Om die reden wordt de door te belasten btw niet langer als kosten van de BWB geraamd, maar rechtstreeks via separate factuuratie verrekend. Dit betreft nadrukkelijk geen bezuinigingsmaatregel, maar een wijziging in presentatie (bruto-netto benadering).

Voor de deelnemers heeft deze wijziging geen financiële consequenties. De btw wordt voortaan transparant verrekend via afzonderlijke facturen en, waar van toepassing, via het btw-compensatiefonds. Voor het Waterschap geldt dat de btw niet kan worden verhaald via het btw-compensatiefonds, maar ook hier verandert de financiële positie niet.

Toelichting per onderdeel

In de volgende pagina's worden de wijzigingen in de individuele budgetten verder toegelicht.

Verschillen begroting 2027 ten opzichte van begroting 2026

In de verdere toelichting is inzicht gegeven op de belangrijkste verschillen tussen de primaire begroting 2026 en 2027 per programma. Ook is de kolom realisatie 2025 te zien. In de toelichting omtrent de volgende programma's wordt alleen ingegaan op wijzigingen van meer dan € 100.000. Kleinere wijzigingen worden weergegeven onder 'overige kleine verschillen'.

Programma Waarderen € 203.000 V

Het programma Waarderen is te specificeren in de volgende onderdelen:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Lasten	5.143	5.247	5.044	203 V
Loonkosten huidig personeel	3.675	4.682	4.469	213 V
Inhuur personeel	865	-	-	-
Beheer WOZ-administratie	320	335	330	5 V
Taxeren en herwaarderen	187	200	215	15 N
Griffie- en proceskosten waarderen	96	30	30	-
Baten	-	-	-	-
Saldo Waarderen	**5.143**	**5.247**	**5.044**	**203 V**

Verschillen (> € 100.000)

De personele lasten binnen het programma Waarden zijn verlaagd met een bedrag van € 213.000. Het loon- en inhuurbudget wordt echter als geheel gestuurd. Een uitgebreidere toelichting op de totale personele lasten wordt dan ook vermeld onder de paragraaf Personeelslasten.

Overige kleine verschillen

De overige verschillen vormen in totaal een afwijking van € 10.000 nadelig.

Programma Heffen € 47.000 V

Het programma Heffen is te specificeren in de volgende onderdelen:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Lasten	2.561	2.769	2.722	47 V
Loonkosten huidig personeel	2.223	2.576	2.479	97 V
Inhuur personeel	67	-	-	-
Kosten BAG	11	15	15	-
(Controle)kosten gegevensbeheer	246	178	228	50 N
Griffie- en proceskosten heffen	14	-	-	-
Baten	-	-	-	-
Saldo	**2.561**	**2.769**	**2.722**	**47 V**

Verschillen (> € 100.000)

De personele lasten binnen het programma Heffen zijn verlaagd met een bedrag van € 97.000. Het loon- en inhuurbudget wordt echter als geheel gestuurd. Een uitgebreidere toelichting op de totale personele lasten wordt dan ook vermeld onder de paragraaf Personeelslasten.

Overige kleine verschillen

De overige verschillen vormen in totaal een afwijking van € 50.000 nadelig. Deze afwijking wordt veroorzaakt door een wijziging in de afspraken met Brabant Water. Waar voorheen onbeperkt gegevens konden worden opgevraagd, is door een aangepaste kostenstructuur nu per bevraging een tarief verschuldigd. In de raming is uitgegaan van twee gegevensuitvragen per maand. Het is echter nog onzeker of dit toereikend is voor een adequate uitvoering van de werkzaamheden. Indien een hogere frequentie noodzakelijk blijkt, zullen de kosten overeenkomstig toenemen. Dit risico is dan ook opgenomen in de risicoparagraaf.

Programma Invordering € 69.000 V

Het programma Invordering is te specificeren in de volgende onderdelen:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Lasten	2.316	2.425	2.356	69 V
Loonkosten huidig personeel	2.121	2.215	2.150	65 V
Inhuur personeel	-	-	-	-
Financiële invordering	121	126	122	4 V
Dwanginvordering	74	84	84	-
Baten	-	-	-	-
Niet te restitueren bedragen	-	-	-	-
Saldo Invordering	**2.316**	**2.425**	**2.356**	**69 V**

Verschillen (> € 100.000)

Het programma Invordering bevat geen verschillen groter dan € 100.000.

Overige kleine verschillen

De overige verschillen vormen in totaal een afwijking van € 69.000 voordelig en bestaan voornamelijk uit loonkosten. De personele lasten binnen het programma Invordering zijn verlaagd met een bedrag van € 65.000. Het loon- en inhuurbudget wordt echter als geheel gestuurd. Een uitgebreidere toelichting op de totale personele lasten wordt dan ook vermeld onder de paragraaf Personeelslasten.

Overhead € 1.246.000 V

Het programma Overhead is te specificeren in de volgende onderdelen:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil	
Lasten	10.236	10.693	9.442	1.251	V
Personeel	3.547	4.272	4.288	16	N
Inhuur derden	233	630	550	80	V
Overige personele kosten	1.402	514	524	10	N
Bedrijfsvoering	369	449	473	24	N
Kantoorkosten	668	661	693	32	N
Informatisering/automatisering	2.048	2.029	2.007	22	V
Huisvesting	809	888	907	19	N
Door te schuiven BTW	1.160	1.250	-	1.250	V
Baten	243	140	135	5	N
Bijdragen loonkosten	97	-	-	-	
Bijdrage garantiesalarissen	108	95	100	5	V
Bijdrage print en portokosten	8	-	-	-	
Bijdrage overige goederen en diensten	30	45	35	10	N
Saldo Overhead	**9.993**	**10.553**	**9.307**	**1.246**	**V**

Verschillen (> € 100.000)

Binnen Overhead wordt vanaf de begroting 2027 geen rekening gehouden met de door te schuiven btw. Deze kosten worden niet meer geraamd en via aparte facturering in rekening gebracht bij de deelnemers. Door het verdwijnen van deze post, dalen de kosten met € 1.250.000.

Overige kleine verschillen

De overige verschillen vormen in totaal een afwijking van € 5.000 nadelig en bestaan onder ander uit personele- en inhuurlasten. De personele lasten binnen Overhead zijn verhoogd met een bedrag van € 16.000. Daarnaast zijn de inhuurlasten met € 80.000 verlaagd. Het loon- en inhuurbudget wordt echter als geheel gestuurd. Een uitgebreidere toelichting op de totale personele lasten wordt dan ook vermeld onder de paragraaf Personeelslasten.

Personeelslasten

De salarislasten worden direct toegewezen aan de verschillende programma's waarop ze betrekking hebben. De kosten voor ingehuurde medewerkers worden volledig toegewezen aan het overheadprogramma en niet meer aan andere programma's. Wanneer er sprake is van inhuur binnen de programma's Waarderen, Heffen of Invordering, wordt beoordeeld of het totale inhuurbudget hiervoor toereikend is. Bij het opstellen van de jaarstukken worden de werkelijke kosten voor inhuur geboekt ten laste van de betreffende programma's.

Personeelslasten (× € 1.000)	Begroot 2026	Begroot 2027	Verschil
Loonkosten programma Waarderen	4.682	4.469	213
Loonkosten programma Heffen	2.576	2.479	97
Loonkosten programma Invordering	2.215	2.150	65
Loonkosten Overhead	3.907	3.908	-1
Subtotaal salariskosten	**13.380**	**13.006**	**374**
Garantiesalarissen Overhead	95	100	-5
Woon-werkverkeer Overhead	185	195	-10
Gratificaties Overhead	85	85	-
Inhuur derden	630	550	80
Subtotaal overige loonkosten	**995**	**930**	**65**
Totaal personeelslasten	**14.375**	**13.936**	**439**

In de bovenstaande tabel wordt een totaalbeeld geschetst van de totale personeelslasten in 2027. De daling van de salarislasten met € 374.000 ten opzichte van 2026 wordt veroorzaakt door:

1. *Formatiewijziging (€ 250.000 V)*

Zoals in de beleidsindicatoren al vermeld wordt er per 2027 een formatie gehanteerd van 136,3 fte. De formatiedaling van 3,1 fte ten opzichte van de begroting 2026 resulteert in een daling van € 250.000. Deze daling vindt voornamelijk plaats binnen het programma Waarderen en Heffen.

2. *Uitgangspunten salarisraming (€ 215.000 V)*

In de begroting 2027 zijn de uitgangspunten voor de raming van de personele lasten geactualiseerd. Deze aanpassing zorgt voor een betere aansluiting bij de feitelijke samenstelling en ontwikkeling van het personeelsbestand. Als gevolg hiervan ontstaat een structureel voordeel van € 215.000.

3. *Salarisindexatie 2026 en 2027 (€ 91.000 N)*

In de primaire begroting 2026 is rekening gehouden met een indexatie van 5,8%. Op basis van de werkelijke cao tot en met 31 maart 2027 is inzichtelijk dat de loonkosten € 556.000 lager uitvallen. Daarnaast is voor 2027 rekening gehouden met een indexatie van 5,%, wat resulteert in een stijging van € 647.000.

De overige loonkosten dalen met € 65.000. Een grote wijzigingen betreft onder andere een verlaging van het inhuurbudget met € 80.000. Deze verlaging is mogelijk doordat de bezetting beter op orde is, waardoor de behoefte aan inhuur verder afneemt.

Treasury € 119.000 N

De post treasury is als volgt te specificeren:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Lasten	5	3	2	1 V
Rentelasten	5	3	2	1 V
Baten	277	350	230	120 N
Rentebaten	277	350	230	120 N
Saldo Treasury	**-272**	**-347**	**-228**	**119 N**

Overige kleine verschillen

De renteopbrengsten zijn de verwachte opbrengsten in 2027 van de bankrekening bij de rekening-courantverhouding van het Rijk. Er is een inschatting gemaakt dat het rentepercentage gemiddeld 1,92% bedraagt. De renteopbrengsten nemen hierdoor af naar € 230.000. Het eventuele extra renterisico is opgenomen in de risicoparagraaf.

Onvoorzien € 0

De post onvoorzien is als volgt te specificeren:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Lasten	-	80	80	-
Onvoorzien	-	80	80	-
Saldo Onvoorzien	**-**	**80**	**80**	**-**

Toelichting

De post onvoorzien is gehandhaafd op € 80.000. Het verlagen van budgetten doordat over de gehele linie scherper is geraamd zorgt daarentegen wel voor een stijging in het risico op begrotingsoverschrijdingen. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de toelichting van het weerstandsvermogen.

Bijdragen deelnemers € 1.446.000 V

De post bijdrage deelnemers ontwikkelt zich als volgt:

Omschrijving (× € 1.000)	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Verschil
Baten	20.354	20.727	19.281	1.446 N
Bijdragen deelnemers	20.354	20.727	19.281	1.446 N
Saldo Bijdrage deelnemers	**20.354**	**20.727**	**19.281**	**1.446 N**

Toelichting

De kosten van de BWB worden volledig doorbelast aan de deelnemers. Per saldo dalen de deelnemersbijdragen met € 1.446.000. Deze daling wordt mede verklaard door de doorgevoerde bruto-netto wijziging. Indien dit effect buiten beschouwing wordt gelaten, bedraagt de daling € 196.000. Een nadere toelichting op deze ontwikkeling is hieronder opgenomen.

Specificatie deelnemersbijdrage 2027

Het verloop van de deelnemersbijdrage over de periode 2026 en 2027 geeft het onderstaande structurele beeld voor alle deelnemers.

Netto deelnemersbijdrage (× € 1.000)					
Deelnemers	Realisatie 2025*	Begroting 2026*	Begroting 2027	Verschil 2026 - 2027 Bedrag	%
Bergen op Zoom	1.600	1.658	1.640	18 V	1,1%
Breda	3.787	3.946	3.925	21 V	0,5%
Dongen	575	559	587	28 N	-5,0%
Etten-Leur	968	991	997	6 N	-0,6%
Halderberge	682	695	700	5 N	-0,7%
Loon op Zand	647	701	665	36 V	5,1%
Moerdijk	983	1.054	1.035	19 V	1,8%
Oosterhout	1.331	1.403	1.373	30 V	2,1%
Roosendaal	1.874	1.940	1.922	18 V	0,9%
Rucphen	496	493	511	18 N	-3,7%
Woensdrecht	532	549	533	16 V	2,9%
Zundert	566	678	582	96 V	14,2%
Brabantse Delta	4.540	4.810	4.811	1 N	-0,0%
Totaal deelnemers	**18.581**	**19.477**	**19.281**	**196 V**	**1,0%**

*De bijdragen werden voorheen bruto in beeld gebracht inclusief de compensabele btw, maar wordt vanaf 2027 netto geraamd. Om een eerlijke vergelijking per deelnemer op te stellen worden beide bedragen netto weergegeven.

Analyse procentuele verschillen per deelnemer

Als gevolg van de actualisatie van budgetten en productiecijfers ontstaan per deelnemer verschillende effecten. Vijf deelnemers gaan per saldo een hogere bijdrage betalen, ondanks dat de totale deelnemersbijdrage licht daalt. Voor acht deelnemers resulteert dit juist in een lagere bijdrage. Deze verschillen worden verklaard door aangepaste productieraming per deelnemer. De ontwikkeling van de producttarieven zijn beschreven in de desbetreffende programma's.

Met name de stijgingen bij de Gemeenten Dongen valt procentueel op, evenals de dalingen bij de Gemeenten Loon op Zand en Zundert. De nadere toelichting richt zich daarom vooral op deze uitschieters.

De onderstaande tabel geeft inzicht in de effecten per gemeente als gevolg van de aangepaste productieraming voor waardebezwaren. Zoals eerder binnen dit programma is toegelicht, is de totale raming voor dit proces naar beneden bijgesteld. De verschillen tussen gemeenten worden verklaard door de gehanteerde verdeelsleutel, die is gebaseerd op de gerealiseerde verdeling in 2025. In de onderstaande tabel is het verschil weergegeven tussen de verwachte productie 2026 en 2027.

Gemeenten	Realisatie 2025	Productie 2026	Productie 2027	Verschil	Verschil %
Dongen	500	460	530	70	15%
Loon op Zand	703	980	740	-240	-24%
Zundert	560	1.080	590	-490	-45%
Alle deelnemers	**11.368**	**14.410**	**12.000**	**-2.410**	**-17%**

Voor de Gemeenten Dongen is, ondanks de neerwaartse bijstelling van de totale productie, sprake van een stijging. Dit komt doordat het aandeel waardebezwaren voor deze gemeenten in de realisatie van 2025 hoger lag dan het aandeel dat was opgenomen in de productie 2026.

Voor de Gemeenten Loon op Zand en Zundert doet zich het tegenovergestelde effect voor. Bij deze deelnemers daalt de productie sterker dan de gemiddelde daling binnen het gehele proces. Ook hier is de verdeling gebaseerd op de realisatie in 2025, waarbij het aandeel waardebezwaren voor deze gemeenten lager lag dan in de productie 2026 was geraamd.

Kortom, het proces waardebezwaren wordt als geheel goedkoper en het tarief blijft stabiel. Doordat het productieaandeel per gemeente is gewijzigd ten opzichte van de begroting 2026, verschuift de verdeling van de kosten tussen de vier gemeenten. Afhankelijk van hun aandeel in de verwachte productie werken de kosten voor deze gemeenten in versterkte of juist afgezwakte mate door.

Meerjarenperspectief deelnemersbijdrage 2027 – 2030

Op basis van de algemene financiële uitgangspunten, zijn de deelnemersbijdragen in beeld gebracht voor de jaren 2027 tot en met 2030. Deze zijn afgezet tegen de meerjarenraming per jaarschijf zoals opgenomen in de begroting 2026. In deze begroting is geen raming opgenomen voor jaarschijf 2030, waardoor deze niet wordt gepresenteerd.

Netto deelnemersbijdrage 2027 – 2030 (× € 1.000)				
Deelnemer	**Begroot 2027**	**Begroot 2028**	**Begroot 2029**	**Begroot 2030**
Bergen op Zoom	1.640	1.711	1.790	1.871
Breda	3.925	4.096	4.283	4.478
Dongen	587	613	641	670
Etten-Leur	997	1.040	1.088	1.137
Halderberge	700	730	764	799
Loon op Zand	665	694	726	759
Moerdijk	1.035	1.080	1.129	1.181
Oosterhout	1.373	1.433	1.498	1.566
Roosendaal	1.922	2.006	2.097	2.193
Rucphen	511	533	558	583
Woensdrecht	533	556	582	608
Zundert	582	607	635	664
Brabantse Delta	4.811	5.020	5.249	5.487
Totaal deelnemers	19.281	20.119	21.040	21.996
Begroting 2026	21.693	22.578	23.495	-
Verschil	**-2.412**	**-2.459**	**-2.455**	**-**

Door te schuiven BTW

De door te schuiven btw wordt niet langer in de begroting opgenomen. Als gevolg hiervan wordt de deelnemersbijdrage netto geraamd. De btw die normaliter wordt doorgeschoven, wordt afzonderlijk en buiten de deelnemersbijdrage om aan alle deelnemers in rekening gebracht. Voor gemeenten geldt dat deze btw kan worden teruggevraagd via het btw-compensatiefonds. Voor het waterschap vormt deze btw een kostenpost.

De exacte wijze van verrekening wordt nog nader afgestemd. In het onderstaande overzicht wordt voor de deelnemers inzichtelijk gemaakt welk bedrag naar verwachting via deze separate verrekening in rekening zal worden gebracht. Hierbij is uitgegaan van de realisatie over 2025 ter waarde van € 1.160.000, inclusief verwachte kostenstijgingen.

Bijdrage door te schuiven BTW (× € 1.000)			
Deelnemer	**Netto bijdrage**	**Aandeel**	**BTW**
Bergen op Zoom	1.640	8,5%	102
Breda	3.925	20,4%	244
Dongen	587	3,0%	37
Etten-Leur	997	5,2%	62
Halderberge	700	3,6%	44
Loon op Zand	665	3,4%	41
Moerdijk	1.035	5,4%	64
Oosterhout	1.373	7,1%	85
Roosendaal	1.922	10,0%	120
Rucphen	511	2,7%	32
Woensdrecht	533	2,8%	33
Zundert	582	3,0%	36
Brabantse Delta	4.811	25,0%	300
Verschil	**19.281**	**100%**	**1.200**

Incidentele baten en lasten

Binnen de begroting 2027 zijn er geen incidentele baten en lasten.

Mutaties reserves

Er vinden in de begroting 2027 geen mutaties in reserves plaats.

4. UITEENZETTING FINANCIËLE POSITIE

Algemeen

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen een uiteenzetting gegeven van de financiële positie van de BWB. In de paragraaf financiering is de financieringsfunctie van de BWB beschreven. Daar is met name aandacht besteed aan treasury, renterisico's en de kasgeldlimiet.

Geprognosticeerde balans

In deze geprognosticeerde balans is uitgegaan van bestaand beleid. Er is rekening gehouden met verwachte investeringen en aflossingen.

Omschrijving (× € 1.000)	Balans 01-01-'26	Balans 01-01-'27	Balans 01-01-'28	Balans 01-01-'29	Balans 01-01-'30	Balans 01-01-'31
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiele vaste activa	917	839	622	479	403	327
Vlottende activa						
Uitzettingen korte dan 1 jr.	4.751	8.420	8.487	8.480	8.556	8.632
Liquide middelen	3.741	-	-	-	-	-
Overlopende activa	258	258	258	258	258	258
Totaal activa	**9.667**	**9.517**	**9.367**	**9.217**	**9.217**	**9.217**

Omschrijving (× € 1.000)	Balans 01-01-'26	Balans 01-01-'27	Balans 01-01-'28	Balans 01-01-'29	Balans 01-01-'30	Balans 01-01-'31
PASSIVA						
Vaste passiva						
Bestemmingsreserves	200	200	200	200	200	200
Voorzieningen	806	806	806	806	806	806
Vaste schulden langer 1 jr.	450	300	150	-	-	-
Vlottende passiva						
Schulden korter dan 1 jr.	4.312	4.312	4.312	4.312	4.312	4.312
Overlopende passiva	3.899	3.899	3.899	3.899	3.899	3.899
Totaal passiva	**9.667**	**9.517**	**9.367**	**9.217**	**9.217**	**9.217**

5. EMU-SALDO

In het BBV wordt middels artikel 23, lid d, voorgeschreven dat de ontwikkeling van het EMU-saldo moet worden opgenomen in de begroting en de jaarstukken. Het EMU-saldo is het saldo van inkomsten en uitgaven van de overheid op transactiebasis (moment van levering) in een bepaalde periode. Om de overheidsfinanciën in de Eurozone robuust te houden, zijn in Europees verband afspraken gemaakt over het toegestane maximale tekort van het EMU-saldo op nationaal niveau. Omdat het EMU-saldo van alle decentrale overheden onderdeel uitmaakt van het EMU-saldo op nationaal niveau is het daarmee ook relevant voor de decentrale overheden om het eigen EMU-saldo te volgen.

Hieronder is een berekening van het EMU-saldo weergegeven.

Jaartal (× € 1.000)			T-1 2026	T 2027	T+1 2028	T+2 2029	T+3 2030
Activa	Financiële vaste activa	Kapitaalverstrekkingen en leningen	-	-	-	-	-
		Uitzettingen	-	-	-	-	-
	Vlottende activa	Uitzettingen	3.669	67	-7	76	76
		Liquide middelen	-3.741	-	-	-	-
		Overlopende activa	-	-	-	-	-
Passiva	Vaste Passiva	Vaste schuld	-150	-150	-150	-	-
	Vlottende passiva	Vlottende schuld	-	-	-	-	-
		Overlopende passiva	-	-	-	-	-
Eventuele boekwinst bij verkoop effecten en (i)materiële vaste activa					-	-	-

EMU-SALDO	78	217	143	76	76

6. OVERZICHT BATEN EN LASTEN PER TAAKVELD

Op grond van artikel 7, lid 3 van de BBV-provincies en gemeenten dient in de begroting een overzicht van de geraamde baten en lasten per taakveld te worden opgenomen.

Nr.	Naam taakveld (× € 1.000)	Begroting 2027
Lasten		
0.10	Mutaties reserves	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-
0.4	Overhead	9.442
0.5	Treasury	2
0.64	Belastingen overig	10.122
0.8	Overige baten en lasten	80
Totale lasten		**19.646**
Baten		
0.10	Mutaties reserves	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-
0.4	Overhead	135
0.5	Treasury	230
0.64	Belastingen overig	19.281
0.8	Overige baten en lasten	-
Totale baten		**19.646**
Saldo		
0.10	Mutaties reserves	-
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	-
0.4	Overhead	-9.307
0.5	Treasury	228
0.64	Belastingen overig	9.159
0.8	Overige baten en lasten	-80
Totaal saldo		**-**

Voor de diverse belastingsoorten zijn in de BBV-voorschriften verschillende taakvelden toegekend. Voor de BWB is het in praktische zin niet mogelijk om de baten en lasten over deze diverse taakvelden toe te rekenen. In dat kader is ervoor gekozen om de baten en lasten die direct zijn toe te rekenen aan belastingen integraal te verantwoorden onder het taakveld 0.64 Belastingen Overig.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Risicoprofiel BWB over 2026 en volgende jaren

De risico's worden steeds opnieuw beoordeeld bij het opstellen van een P&C-product. Ten opzichte van het laatst vastgestelde P&C-product (tweede bestuursrapportage 2025) zijn drie nieuwe risico's geïdentificeerd, één risico is bijgesteld en één risico is komen te vervallen. Bedragen zijn afgerond op € 5.000.

Actuele risico's

Risico	Toelichting	I(ncidenteel) S(tructureel)	Financiële omvang	Kans	Berekend risico
Aanbestedingsrisico *(nieuw)*	In de loop van 2026 wordt de accountantscontrole Europees aanbesteed. In de begroting is rekening gehouden met een correctie voor de indexatie die binnen het huidige contract niet was toegestaan. Het totale financiële effect hiervan is op voorhand niet vast te stellen.	S	€ 50.000	50%	€ 25.000
Daling renteopbrengsten *(aangepast)*	Er wordt rekening gehouden met renteopbrengsten. Bij een daling van de rente op de kapitaalmarkt dalen deze opbrengsten. Renteverwachtingen schetsen een stabilisatie in 2026 waarmee de kans als laag wordt ingeschat..	S	€ 350.000	10%	€ 35.000
Kosten gegevensuitwisseling waterverbruik *(nieuw)*	Tot september 2025 werden gegevens omtrent het waterverbruik kosteloos ter beschikking gesteld. Waterleidingmaatschappijen hebben hun standpunt hieromtrent gewijzigd. Vooralsnog worden de kosten hiervan ingeschat op € 50.000 per jaar mogelijk is dit niet toereikend.	S	€ 50.000	25%	€ 15.000
Uitvoeringskosten en proceskostenvergoedingen als gevolg van inspanningen NCNP's. *(nieuw)*	Er is een trend waarneembaar dat NCNP-bureaus zich in toenemende mate concentreren op beroepszaken. Dit kan leiden meer proceskostenvergoedingen voor de deelnemers en hogere uitvoeringslasten voor de BWB. Voor de BWB beperkt het risico zich tot hogere uitvoeringslasten.	S	€ 200.000	25%	€ 50.000
Aansprakelijkheid in verband met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	De uitvoering van de AVG is voor een data gestuurde organisatie als de BWB extra risicogevoelig. Ondanks getroffen maatregelen blijft het risico van bijvoorbeeld een datalek aanwezig.	S	€ 750.000	7,5%	€ 55.000

Schijnzelfstandigheid/ handhaving wet DBA	Een zzp'er kan achteraf door de Belastingdienst worden aangemerkt als werknemer. Handhaving speelt vanaf 2026. Dit kan leiden tot nabetaling van loonheffingen, boetes en rente en arbeidsrechtelijke gevolgen. De BWB werkt in 2025 aan maatregelen om de risico's zoveel als mogelijk te beheersen. De functie van taxateur vormt hierin een knelpunt (deze zijn nodig voor de uitvoering van primaire processen maar vacatures worden niet geheel ingevuld). In 2025 is de inhuur van ZZP'ers verder afgebouwd. Eind 2025 is de verwachting dat er nog maar beperkt gebruik gemaakt gaat worden van ZZP'ers. Daarnaast worden er nieuwe overeenkomsten gesloten waarbij een duidelijk resultaat wordt afgesproken. Bij nieuwe inhuuropdrachten wordt expliciet gekeken of deze wel of niet kan worden opgesteld voor ZZP'ers.	I	€ 270.000	15%	€ 40.000
Totaal benodigde weerstandscapaciteit					**€ 220.000**

Vervallen risico's

Risico	Toelichting	I(ncidenteel) S(tructureel)	Financiële omvang	Kans	Berekend risico
Voorziening voormalig personeel	Voor voormalig personeel is een voorziening getroffen ter hoogte van 100% van de maximale resterende verplichting. Daarmee is het risico dat de voorziening ontoereikend is en moet worden aangevuld afgedekt.	I	€ 545.000	50%	€ 275.000
Totaal vervallen risico's					**€ 275.000**

Bijlage 2: Richtlijnen deelnemers

Door de deelnemers zijn de onderstaande (aanvullende) financiële richtlijnen vastgesteld. Per richtlijn is aangegeven op welke wijze hier bij de uitwerking in de begroting mee is omgegaan.

1. We verwachten van het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling dat zij een structureel sluitende meerjarenbegroting, waarin vier jaar vooruit wordt gekeken, aanbiedt aan de deelnemers. De Gemeenschappelijke Regeling vermeldt duidelijk de uitgangspunten die gebruikt zijn voor de begroting voor het komende jaar. In de begroting voor het komende jaar neemt de Gemeenschappelijke Regeling ook een overzicht op met de bijdragen voor de komende vier jaar per deelnemer.

   Uitwerking
   Een structureel sluitende meerjarenbegroting is het uitgangspunt uit de kadernota en verwerkt in de begroting 2027 zie hiervoor onder andere hoofdstuk 2 het Overzicht meerjarenperspectief baten en lasten 2027 – 2030 , een meerjarenperspectief van deelnemersbijdrage is opgenomen in de Specificatie van de deelnemersbijdrage op pagina 53.

2. De begroting wordt opgesteld op basis van ongewijzigd beleid. Er worden dus geen nieuwe taken of uitbreiding van bestaande taken in de primitieve begroting opgenomen, behalve als dit eerder door het Algemeen Bestuur is besloten.

   Uitwerking
   De begroting komt tot stand tot stand op basis van de ramingen zoals deze zijn opgenomen in de laatst vastgestelde meerjarenbegroting (2026-2029) waarop een nacalculatie wordt uitgevoerd. Tot bestaand beleid behoort de uitvoering van het takenpakket zoals opgenomen in de beleidsbegroting hierin zijn geen wijzigingen doorgevoerd. Wel heeft het AB via de Kadernota 2027 besloten de BTW op een andere wijze te verwerken zie hiervoor onder andere de toelichting op overhead in hoofdstuk 2.

3. De begroting bevat een overzicht met het verloop van aanwezige reserves. In dit overzicht is te zien wanneer de reserve wordt ingezet en voor welk bedrag per jaar. Hierin wordt ook het doel van de reserve omschreven. Wanneer een reserve 2 jaar of langer niet wordt ingezet, dan legt de Gemeenschappelijke Regeling de instandhouding of vrijval van deze reserve in de besluitvorming bij de ontwerpbegroting voor. Het uitgangspunt is dat deze reserve op dat moment vrijvalt. Wordt er niet besloten tot vrijval dan geeft de Gemeenschappelijke Regeling in de ontwerpbegroting de planning en het doel van de uitgaven voor deze reserve opnieuw aan. Via de ontwerpbegroting worden de gemeenteraden in de gelegenheid gesteld hierop een zienswijze in te dienen.

   Uitwerking
   Zie opmerking onder richtlijn 4.

4. De bijdrage van de deelnemende gemeenten in de begroting voor het komende jaar stijgt maximaal met de geldende Cao-indexering, overige Cao-afspraken en de prijsontwikkeling uit de meest recente circulaire. Voor het opstellen van zowel de kaderbrief als de begroting gebruikt de Gemeenschappelijke Regeling de dan meest recente circulaire voor zowel de loon- als de prijsindex. Hiervoor gebruiken we de meest recente ramingen zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan van het Centraal Plan Bureau. Voor de loonontwikkeling wordt hierbij 'de index van de loonvoet sector overheid' gevolgd en voor de prijsontwikkeling 'de index van de netto materiele consumptie'. De verbonden partij geeft bij de kaderbrief en de begroting een specificatie weer van de verhouding lonen/prijzen in haar exploitatiebegroting. Voor het opvangen van afwijkingen tussen de indexeringen die in de begroting zijn opgenomen en de werkelijke Cao-indexering, overige Cao-afspraken en de werkelijke prijsontwikkeling houdt de verbonden partij een beperkte algemene reserve aan om de bedrijfsvoering in het lopende boekjaar te kunnen continueren zonder dat hiervoor een beroep moet worden gedaan op de deelnemers en een zienswijzenprocedure moet worden gevolgd. Uiteraard wijzigt de deelnemersbijdrage ook wanneer er wijzigingen zijn in de kwantiteit van de dienstverlening die de deelnemers afnemen.

   Uitwerking
   Voor loonontwikkeling is uitgegaan van de loonvoetsector overheid (+5,1% in 2027, +4.2% 2028, +4,5% 2029 en +4,5% 2030). Voor prijzen is gerekend met de index "prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)" overheid (+2,2% in 2027, +2,2% 2028, +2,3% 2029 en +2,3% 2030). Bij de jaarrekening 2023 is een reserve gevormd van € 200.000 ten behoeve van het opvangen van verschillen in de geraamde en werkelijke loon- en prijsontwikkeling. Voorgesteld wordt deze in stand te houden. Bij het opstellen van de begroting is rekening gehouden met de meest recente productieontwikkeling.

5. Een besluit van het Algemeen Bestuur van een verbonden partij tot instelling van een algemene reserve is goed gemotiveerd, onderbouwd en voorzien van bijbehorende spelregels. Op dit besluit van het Algemeen Bestuur wordt een zienswijzemogelijkheid geboden aan de deelnemende gemeenten bij de conceptbegroting(swijziging). De algemene reserve wordt aangevuld tot de maximale hoogte zoals vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Voor het bepalen van de omvang van de (beperkte) algemene reserve kan het Algemeen Bestuur een advies vragen aan de accountant, maar de algemene reserve bedraagt niet meer dan 8% van de totale lasten in de begroting (uitgangspunt is en blijft dat de weerstandscapaciteit bij de deelnemers wordt aangehouden).

   Uitwerking
   Dit maakt onderdeel uit van de besluitvorming bij de jaarrekening 2025. Een reserve is gevormd van € 200.000 ten behoeve van het opvangen van verschillen in de geraamde en werkelijke loon- en prijsontwikkeling. Voorgesteld wordt deze in stand te houden.

6. Een positief jaarrekeningresultaat wordt uitgekeerd aan de deelnemers. De Gemeenschappelijke Regeling kan hier alleen van afwijken door een duidelijk en gemotiveerd voorstel voor resultaatbestemming voor te leggen aan het Algemeen Bestuur, welke daar ook een besluit over neemt.

   Uitwerking
   Dit is het uitgangspunt, het AB ontvangt bij de jaarrekening een voorstel tot resultaatbestemming.

7. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing beschrijft de Gemeenschappelijke Regeling de risico's met de meeste impact en de getroffen beheersingsmaatregelen. Ook geeft de Gemeenschappelijke Regeling inzicht in de benodigde weerstandscapaciteit.

   Uitwerking
   Zie de uitwerking in de verplichte paragrafen, paragraaf 1: Weerstandsvermogen & risicobeheersing.

Aanvullende financiële richtlijnen
De gemeenteraden van Breda en Roosendaal hebben een aanvullende richtlijn meegegeven.

De gemeenteraad van Breda verzoekt iedere GR om in de kadernota en de begroting 2027 aan te geven wat de beleidsinhoudelijke keuzes zijn en wat de effecten daarvan zijn. Daarbij houdt de GR rekening met een gelijkblijvende bijdrage vanuit de deelnemers, maar ook met een dalende bijdrage van 5%, 10% en 15% ten opzichte van 2026.

De gemeenteraad van Roosendaal verzoekt de BWB in navolging van de richtlijnen van vorig jaar welke keuzes gemaakt kunnen worden om besparingen te realiseren. Gelet op huidige financiële situatie beschrijft de Gemeenschappelijke Regeling in de kadernota en begroting 2027 wederom in hoeverre zij hieraan kan bijdragen, bijvoorbeeld door de bijdrage van de deelnemers voor 2027 te laten dalen of gelijk te houden aan de bijdrage voor 2026 of een stijging te beperken.

Uitwerking
In de kadernota 2027 is voor 2027 een totale mutatie van € 789.000 opgenomen, gebaseerd op loon-, prijs- en productiecompensatie en de verwachte besparingen uit innovatie en Lean werken (€ 194.000). In de uitwerking van de ontwerpbegroting blijkt een verdere afname van de formatie en aanvullende voordelen in de uitvoering. Waardoor de feitelijke stijging beperkt blijft tot € 194.000. Daarmee wordt, boven op de reeds ingeboekte besparing van € 204.000, een extra voordeel gerealiseerd van € 595.000.

Bijlage 3: Besluitvorming algemene reserve

Besluitvorming algemene reserve				
Type	**Algemene reserve**			
Doel	Bufferfunctie: om afwijkingen tussen de geraamde en werkelijke loon- en prijsontwikkeling op te kunnen vangen.			
Verloop	*Stand per 01-01-2026* € 200.000	*Geraamde onttrekking 2026* Geen	*Geraamde toevoeging 2026* Geen	*Verwachtte stand 31-12-2026* € 200.000
Minimale- en maximale omvang	*Minimale omvang:* Er wordt geen minimale omvang vastgesteld. *Maximale omvang:* Er wordt geen maximale omvang vastgesteld. De omvang van de reserve wordt afgestemd op het doel. Om de beperkte negatieve afwijkingen van de afgelopen vijf jaar op te kunnen vangen is de hoogte bij de jaarrekening 2023 vastgesteld op € 200.000.			
Dotatie	Stortingen in de algemene reserve vinden enkel plaats uit een positief jaarrekeningresultaat op basis van een besluit van het Algemeen Bestuur, indien dit voor géén van de deelnemers leidt tot een verhoging van de deelnemersbijdrage. Het aandeel van de individuele deelnemer in de reserve blijft behouden. Het percentage van de nacalculatorische deelnemersbijdrage vormt de basis voor de dotatie.			
Onttrekking	Onttrekkingen aan de reserve vinden plaats op basis van een besluit van het Algemeen Bestuur. Dit zal via een begrotingswijziging plaatsvinden (vastgesteld vóór 31 december van het lopende boekjaar). Het verloop van de algemene reserve en het aandeel van de individuele deelnemer in de reserve blijft behouden.			
Looptijd	Er is geen looptijd vastgesteld.			