Kadernota

2027-2030

Gemeenschappelijke Regeling

Belastingsamenwerking West-Brabant

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3

2. Kaders 4

2.1. Algemene financiële kaders 4

2.2. Financiële richtlijnen deelnemers 4

2.3. Strategische doorkijk: Lean en de Digitale Versnelling (2027-2030) 5

2.4. Verwerking BTW 6

3. Autonome effecten 8

3.1. Nacalculatie lopende begrotingsjaren 8

3.2. Loon- & prijsontwikkeling 2027 8

3.3. Productieontwikkeling 2027 9

3.4. Totaal autonome ontwikkelingen 9

4. Kostenbeheersing 10

4.1. Ontwikkeling uitvoeringslasten, productie en prijs per WOZ-object 10

4.2. Ontwikkeling personele inzet 12

4.3. Efficiencyontwikkeling en kaderstelling 13

5. Financieel beeld 14

1. Inleiding

Voor u ligt de Kadernota 2027 van de Belastingsamenwerking West-Brabant. Deze nota vormt de eerste stap in de planning- en control cyclus van een nieuw begrotingsjaar en beschrijft de beleidsmatige en financiële kaders voor 2027-2030.

Op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen moet de BWB vóór 1 augustus de begroting van het daaropvolgende jaar verzenden aan de toezichthouder. Conform de regionale afspraken in de geactualiseerde nota verbonden partijen, verstuurt de BWB de Kadernota vóór 1 februari aan de deelnemende gemeenten en het waterschap.

De deelnemers gebruiken de Kadernota om hun kaderstellende rol richting de BWB in te vullen. De financiële richtlijnen zoals ontvangen van een deel van de deelnemers vormen daarbij het uitgangspunt. Deze richtlijnen sluiten aan bij de consequente gedragslijn van de BWB van de voorgaande jaren en vormen een solide basis voor de uitwerking in de begroting.

In deze kadernota worden de uitgangspunten uitgewerkt om een meerjarig sluitende en reële begroting uit te werken, dit komt grotendeels overeen met het basisdeel van de regionale richtlijnen, daarna wordt geschetst op welke wijze aan kostenbeheersing wordt gedaan en hoe dit gebruikt wordt om de effecten van loon- en prijsstijgingen te dempen danwel te laten dalen.

De kadernota is als volgt opgebouwd:

- in hoofdstuk twee worden de algemene kaders waarlangs de begroting zal worden uitgewerkt weergegeven, tevens wordt een wijziging in de verwerking van de BTW toegelicht,
- in hoofdstuk drie worden de autonome effecten uitgewerkt zoals loon- en prijsontwikkeling, de groei in productie en ontwikkeling van de rente,
- In hoofdstuk vier wordt beschreven op welke wijze de BWB invulling geeft aan kostenbeheersing.
- In hoofdstuk vijf wordt het resultaat van de autonome ontwikkelingen en de effecten van kostenbeheersing weergegeven.

2. Kaders

2.1. Algemene financiële kaders

De BWB hanteert de drie wettelijke financiële uitgangspunten voor de begroting op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, de Gemeentewet en het BBV:

- *Meerjarig sluitende begroting* betekent dat alle begrotingsjaren een niet-negatief saldo kennen, tenzij aannemelijk is dat dit op korte termijn wordt hersteld.
- *Structureel evenwicht* houdt in dat structurele lasten worden gedekt door structurele baten, waarbij incidentele lasten zowel structureel als incidenteel kunnen worden gedekt.
- *Reëel evenwicht* vereist dat ramingen volledig, realistisch en uitvoerbaar zijn, ook voor posten met een open-einde karakter waarvan de productie en benodigde middelen niet exact vooraf zijn te bepalen.

2.2. Financiële richtlijnen deelnemers

In regionaal verband streven de deelnemende overheden in West-Brabant naar een eenduidig en transparant financieel kader voor gemeenschappelijke regelingen, ter bevordering van voorspelbaarheid, vergelijkbaarheid en doelmatige uitvoering. Een meerderheid van de deelnemers heeft hiervoor gezamenlijke richtlijnen vastgesteld.

Tien van de deelnemers zijn betrokken geweest bij het opstellen van deze richtlijnen. De gemeenteraden van Breda, Bergen op Zoom, Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Woensdrecht en Zundert hebben de BWB gevraagd deze richtlijnen te betrekken bij het opstellen van de begroting 2027.

De gemeenteraden van Dongen en Loon op Zand en het Algemeen Bestuur van Waterschap Brabantse Delta stellen geen financiële richtlijnen vast van gemeenschappelijke regelingen.

<u>Regionale richtlijnen</u>

Samengevat komen de regionale richtlijnen op het volgende neer: de gemeenschappelijke regelingen stellen een structureel sluitende meerjarenbegroting op, uitgaande van ongewijzigd beleid, en verschaffen daarbij inzicht in de deelnemersbijdragen en het verloop van reserves. Reserves die gedurende twee jaar niet worden ingezet, vallen in beginsel vrij. De deelnemersbijdragen stijgen maximaal conform de actuele loon- en prijsindexatie op basis van de meest recente CPB-ramingen.

Voor afwijkingen tussen geraamde en werkelijke indexaties wordt een beperkte algemene reserve aangehouden (maximaal 8% van de totale lasten). Positieve jaarrekeningresultaten worden aan de deelnemers uitgekeerd, tenzij het Algemeen Bestuur gemotiveerd een andere bestemming vaststelt. De belangrijkste risico's en de benodigde weerstandscapaciteit worden inzichtelijk en transparant verantwoord.

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.

Verwerking richtlijnen in kadernota

De algemene richtlijnen die door tien van de deelnemers zijn vastgesteld, zijn consistent met eerdere jaren en sluiten aan op de consequente gedragslijn die BWB hanteert. Zij passen binnen de algemene financiële kaders uit wet- en regelgeving, waaronder het principe van een meerjarig sluitende begroting en een structureel en reëel evenwicht.

Naar aanleiding van aanvullende financiële richtlijnen van enkele deelnemers heeft het Dagelijks Bestuur deze aandachtspunten betrokken bij de voorbereiding van de Kadernota en laten verkennen welke financiële en uitvoeringsmatige consequenties hieraan verbonden zijn.
Uit deze verkenning blijkt dat, bovenop de reeds gerealiseerde bijsturingen en de in de kaderstelling verwerkte efficiencywinst, aanvullende beïnvloedingsruimte binnen het begrotingsjaar 2027 niet aanwezig is. Verdere structurele verlaging van de deelnemersbijdrage zou direct doorwerken in uitvoeringscapaciteit, kwaliteit en continuïteit.

2.3. Strategische doorkijk: Lean en de Digitale Versnelling (2027-2030)

Vanaf 2027 markeert de BWB de overgang van het bouwen aan een robuust digitaal fundament naar een fase van digitale versnelling, waarbij de Lean-methodiek en innovatie de centrale instrumenten vormen voor de toekomstbestendigheid van de organisatie.
Lean is op dit punt volledig verankerd in het DNA van de bedrijfsvoering en fungeert als motor voor een cultuur van continu verbeteren, waarbij medewerkers gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit en het elimineren van verspilling.
Deze innovatieve koers is van belang om de gevolgen van de toenemende arbeidsmarktkrapte en de naderende uitstroom van ervaren medewerkers door pensionering effectief op te vangen.
Door technologie en automatisering slim te integreren, kan de druk op de bezetting worden verlicht, waardoor schaarse menselijke expertise gericht kan blijven op complexe dossiers die persoonlijke aandacht vereisen.

De beoogde digitale versnelling staat of valt echter met de kwaliteit en weerbaarheid van de onderliggende IT-infrastructuur. De inzet van geavanceerde technologieën, waaronder data-analyse en AI-toepassingen, vraagt niet alleen om slimme software, maar ook om stabiele en schaalbare IT-systemen en hardware die toegenomen datastromen en benodigde rekenkracht veilig kunnen verwerken. In de periode richting 2030 intensiveert de BWB daarom de focus op informatiebeveiliging en cybersecurity door de doorontwikkeling van de huidige beveiligingsstandaarden naar de aangescherpte eisen van BIO2, gebaseerd op de Europese NIS2-richtlijn. Dit wordt geborgd in nauwe samenwerking met de IT-beheerpartners, waarbij ‘security by design’ het uitgangspunt is. Innovatie mag immers nooit ten koste gaan van veiligheid; een robuuste en weerbare IT-infrastructuur vormt het noodzakelijke fundament onder toekomstbestendige dienstverlening.

De inzet van deze technologieën vindt plaats binnen een strikt en transparant kader van veiligheid, ethiek en rechtmatigheid, waarbij de menselijke maat onveranderd leidend blijft.
Vanaf de volledige inwerkingtreding van de Europese AI-verordening (AI Act) borgt de BWB de vereiste transparantie via een centraal algoritmeregister, waarin het doel en de werking van gebruikte systemen voor burgers en toezichthouders inzichtelijk zijn.
Informatiebeveiliging en privacy vormen hierbij de absolute randvoorwaarden; elke technologische stap wordt getoetst conform de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de AVG, inclusief verplichte risicoanalyses zoals DPIA's binnen een streng beveiligde infrastructuur.
Het ethische principe van de human-in-the-loop is hierbij fundamenteel. AI fungeert uitsluitend als ondersteuning van de medewerker, die te allen tijde eindverantwoordelijk blijft voor besluitvorming die de rechten en plichten van inwoners raakt

2.4. Verwerking BTW

In de begroting van de BWB vormt de betaalde btw onderdeel van de uitvoeringskosten. Deze btw wordt echter, met uitzondering van het Waterschap, volledig doorgeschoven naar de deelnemers en vormt daarmee geen structurele last voor de BWB.

De btw is lastig betrouwbaar te ramen, omdat deze sterk afhankelijk is van het moment en de aard van uitgaven en investeringen. Hierdoor kunnen in de begroting en de realisatie afwijkingen ontstaan die niet samenhangen met de feitelijke uitvoering of kostenontwikkeling, maar uitsluitend met de btw-component.

Binnen andere belastingsamenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen wordt de btw die aan deelnemers wordt doorbelast veelal niet als uitvoeringskosten opgenomen, maar administratief verwerkt buiten de deelnemersbijdragen. Dit bevordert de vergelijkbaarheid van uitvoeringskosten en beperkt begrotingsafwijkingen die het gevolg zijn van onzekerheden in de btw-raming.

Om deze redenen wordt in de kaderstelling voorgesteld de btw die wordt doorgeschoven naar de deelnemers niet langer als kosten van de BWB te ramen, maar rechtstreeks te verwerken via aparte facturatie. Dit betreft geen besparingsmaatregel, maar een presentatiewijziging (bruto-netto benadering). Voor alle deelnemers heeft deze wijziging geen financiële gevolgen. De btw wordt in de toekomst transparant verrekend via aparte facturatie en, waar van toepassing, via het btw-compensatiefonds. Voor het Waterschap geldt deze wijziging eveneens, met dien verstande dat de btw niet kan worden verhaald via het btw-compensatiefonds, aangezien deze niet wordt doorgeschoven.

3. Autonome effecten

In dit hoofdstuk worden de autonome effecten uitgewerkt zoals loon- en prijsontwikkeling, de groei in productie en ontwikkeling van de rente. Aangezien het beleid en taken van de BWB niet wezenlijk wijzigen ten opzichte van de eerste jaarschijf wordt hierbij alleen ingezoomd op 2027.

3.1. Nacalculatie lopende begrotingsjaren

Jaarlijks wordt een nacalculatie uitgevoerd over het lopende begrotingsjaar. Hiermee wordt het kostenniveau gecorrigeerd voor afwijkingen in loon- en prijsontwikkeling, maar ook materiële wijzigingen in de overige baten. De nacalculatie vormt het startpunt voor een reële en zorgvuldig onderbouwde begroting 2027.

Het verschil in uitgangsniveau wordt vooral veroorzaakt door de vastgestelde cao die op het moment van opstellen van de begroting 2026 niet bekend was. De totale compensatie voor loon- en prijsontwikkelingen resulteert in een verlaging met € 511.000.

De baten van de BWB worden hoofdzakelijk gevormd door de deelnemersbijdragen. Binnen de overige baten zijn de renteopbrengsten materieel van omvang. Bij de raming van deze opbrengsten is uitgegaan van de meest actuele stand van de rente. De renteontwikkeling richting 2027 kent inherente onzekerheden en is sterk afhankelijk van macro-economische factoren. Een onderbouwde renteverwachting voor dat jaar is daardoor beperkt mogelijk. Om die reden is bij de begroting aangesloten bij de actuele rente. Op basis hiervan dalen de geraamde renteopbrengsten met € 110.000.

De deelnemersbijdrage in de primaire begroting 2026 bedraagt € 20.727.000. Op basis van de bovenstaande nacalculatie wordt voor de doorrekening van de begroting 2027 gerekend met een gecorrigeerd uitgangsniveau van € 20.326.000.

3.2. Loon- & prijsontwikkeling 2027

Voor de verwachtte loonkostenontwikkeling worden loonkostenbudgetten geïndexeerd op basis van de ‘Loonvoet sector overheid’ uit de Septembercirculaire gemeentefonds 2025. Voor 2027 is dit 5,1% en komt dit neer op € 706.000.

Voor de verwachtte prijsontwikkeling worden de kostenbudgetten (materiële kosten) geïndexeerd op basis van de 'prijs overheidsconsumptie, netto materieel (imoc)' uit de Septembercirculaire gemeentefonds 2025. Voor 2027 is dit 2,2% en komt dit neer op € 151.000.

3.3. Productieontwikkeling 2027

Er zijn geen mutaties in het aantal deelnemers of materiële taakuitbreidingen vastgesteld. De productieontwikkeling van de BWB wordt primair bepaald door de autonome groei van het aantal huishoudens. Op basis van de gerealiseerde productie in de afgelopen jaren is sprake van een stabiele, trendmatige groei van circa 0,75% per jaar. Dit percentage sluit aan bij de historische ontwikkeling en wordt daarom gehanteerd als betrouwbare graadmeter voor de productiegroei bij de uitwerking van de begroting.

Het aantal waardebezwaren kent daarentegen een onzeker en moeilijk voorspelbaar verloop. De omvang wordt in sterke mate beïnvloed door externe factoren, zoals jurisprudentie, marktontwikkelingen en het gedrag van gemachtigden, waardoor een betrouwbare meerjarige raming niet mogelijk is. In de begroting wordt daarom uitgegaan van het niveau van 2026, gecorrigeerd uitsluitend voor de trendmatige groei van het aantal huishoudens.

Voor 2027 leidt deze volumegroei tot een geraamde financiële impact van € 136.000.

3.4. Totaal autonome ontwikkelingen

De autonome kostenontwikkeling voor 2027 na nacalculatie bestaat uit loon- en prijsindexatie en de trendmatige groei in de benodigde productie. Deze ontwikkelingen zijn grotendeels extern bepaald en slechts beperkt beïnvloedbaar.

De autonome kostenontwikkeling voor de deelnemersbijdragen bedraagt voor 2027:

- € 706.000 stijging loonkosten
- € 151.000 stijging materiële lasten
- € 136.000 stijging door volumegroei
- Totaal: € 993.000

4. Kostenbeheersing

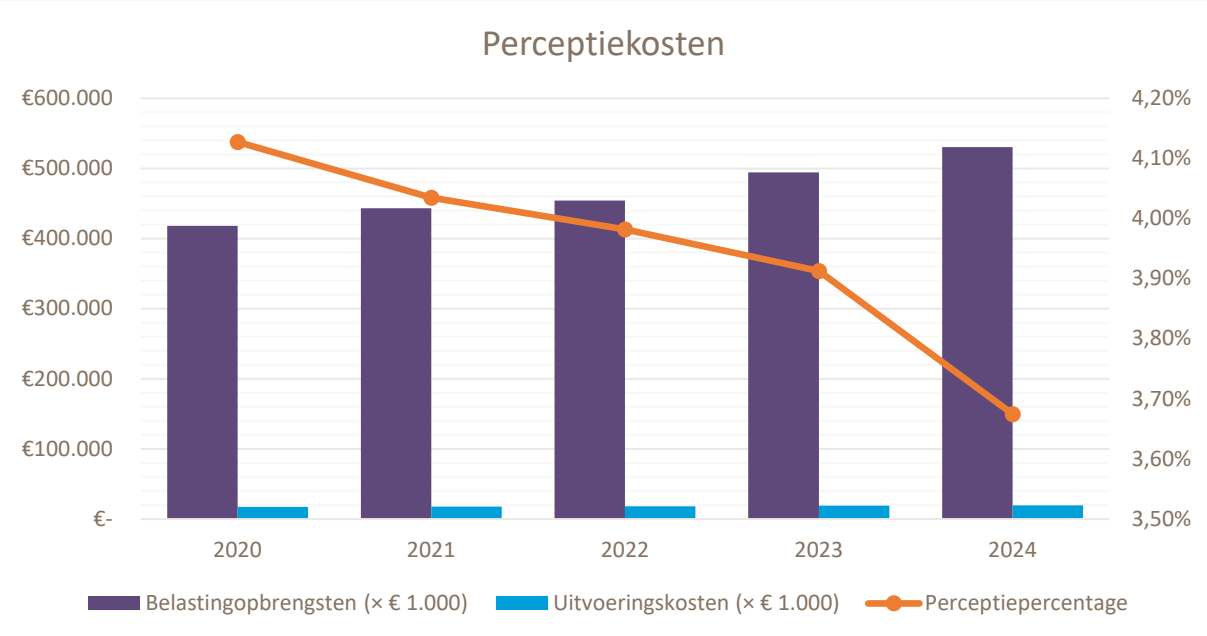
De BWB streeft ernaar zo efficiënt mogelijk te werken, waarbij de kwaliteit van de uitvoering voorop staat. Een hoge kwaliteit is van belang, omdat een lagere kwaliteit kan leiden tot ongewenste effecten, zoals een lagere belastingopbrengst (bijvoorbeeld door fouten in objectgegevens, belastingplicht of waardering) en een stijging van de uitvoeringskosten (zoals herstelwerkzaamheden, een toename van bezwaarzaken, extra klantcontacten of aanvullende controles).

Deze ambitie is uitdagend. Een groot deel van de kosten wordt bepaald door factoren waarop de BWB geen directe invloed heeft, zoals prijsindexaties van leveranciers, additionele wettelijke verplichtingen, aangescherpte normen en CAO-ontwikkelingen. Daarnaast heeft de BWB een blijvende verantwoordelijkheid voor de correcte en tijdige uitvoering van de aan haar opgedragen taken.

Desondanks is de BWB er in de afgelopen jaren in geslaagd kostenbesparingen te realiseren. In de onderstaande paragrafen worden deze ontwikkelingen nader uiteengezet.

4.1. Ontwikkeling uitvoeringslasten, productie en prijs per WOZ-object

In onderstaand schema worden de ontwikkeling van het totaal van de uitvoeringskosten, de belastingopbrengsten en de zogenoemde perceptiekosten weergegeven. Met perceptiekosten wordt bedoeld: het aandeel van de belastingopbrengsten dat nodig is voor de uitvoering van de belastingtaken. Dit wordt uitgedrukt als percentage en berekend door de uitvoeringskosten te delen door de belastingopbrengsten. Het perceptiepercentage geeft daarmee inzicht in de doelmatigheid van de uitvoering.



Uit het overzicht blijkt dat de belastingopbrengsten in de periode 2020 – 2024 zijn toegenomen, terwijl de uitvoeringskosten in verhouding beperkt zijn gegroeid. De stijging van de opbrengsten is grotendeels het gevolg van tariefstijgingen, die geen extra uitvoeringslasten veroorzaken. Daarnaast is sprake van volumegroei, die wél leidt tot extra inzet, met name binnen de processen waarderen, innen en bezwaar en beroep.

Per saldo zijn de relatieve uitvoeringskosten gedaald, wat tot uitdrukking komt in een afname van het perceptiepercentage over deze periode. Dit wijst erop dat de organisatie de groei in werkzaamheden grotendeels heeft kunnen opvangen zonder een evenredige stijging van de totale uitvoeringskosten.

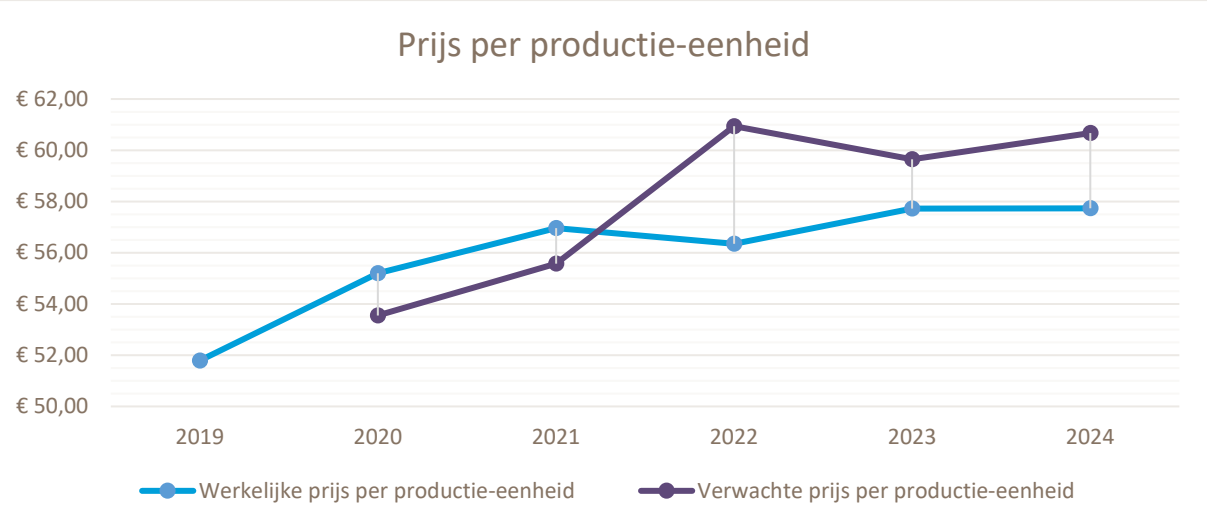
Ontwikkeling uitvoeringskosten en productie 2019 – 2024

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de ontwikkeling van de uitvoeringskosten en de productie (aantal WOZ-objecten) in de periode 2019 – 2024.

Jaar	Werkelijke uitvoerings-kosten	Productie (WOZ-objecten)	Werkelijke prijs per productie-eenheid	Gewogen loon/prijs-ontwikkeling	Verwachte prijs per productie-eenheid*	Afwijking
2019	€ 16.220.000	313.178	€ 51,79	2,34%		
2020	€ 17.249.000	312.488	€ 55,20	3,40%	€ 53,55	- € 1,65
2021	€ 17.879.300	313.917	€ 56,96	0,69%	€ 55,58	- € 1,38
2022	€ 18.088.700	321.033	€ 56,35	7,00%	€ 60,94	€ 4,59
2023	€ 19.336.000	334.965	€ 57,73	5,86%	€ 59,65	€ 1,92
2024	€ 19.495.000	337.678	€ 57,73	5,11%	€ 60,67	€ 2,94

**) berekeningswijze: de verwachte prijs 2020 bedraagt € 53,55 en is berekend door de werkelijke prijs 2019 van € 51,79 te verhogen met 3,4%.*

Deze gegevens komen uit de jaarrekeningen (werkelijke uitvoeringslasten en productie), de gewogen loon/prijsontwikkeling is ontleend aan het CBS. De verwachte prijs per WOZ-object fungeert als vergelijkingsmaatstaf en laat zien hoe de prijs per object zich zou hebben ontwikkeld bij een ontwikkeling overeenkomstig de landelijke loon- en prijsindex. Onderstaande grafiek visualiseert deze ontwikkeling.



Uit de tabel en de bijbehorende grafiek blijkt dat de werkelijke prijs per productie-eenheid in de periode 2019 – 2024 minder sterk is gestegen dan de verwachte prijs per productie-eenheid op basis van de landelijke loon- en prijsontwikkeling. Vanaf 2022 ligt de werkelijke prijs structureel onder de rekenkundig bepaalde verwachte prijs.

Dit verschil laat zien dat de groei van de uitvoeringskosten per WOZ-object door de BWB is afgevlakt ten opzichte van de landelijke kostentrend. Deze ontwikkeling valt samen met de start van de gerichte inzet op lean-werken en innovatie in 2022. Vanaf dat moment blijft de werkelijke productieprijs relatief stabiel, terwijl de landelijke verwachte prijs duidelijker toeneemt.

In 2023 is bovendien een uitbreiding van ondersteunende functies gerealiseerd om te voldoen aan aangescherpte eisen, onder meer op het gebied van rechtmatigheid en informatiebeveiliging. Ondanks deze kwaliteitsverzwaring blijft de werkelijke prijs per productie-eenheid onder het niveau dat op basis van de landelijke loon- en prijsontwikkeling mocht worden verwacht.

De ontwikkeling van de prijs per productie-eenheid laat zien dat de BWB er structureel in slaagt meer productie te realiseren tegen relatief lagere kosten dan op basis van de landelijke loon- en prijsontwikkeling mocht worden verwacht. Ondanks stijgende kostenniveaus en toenemende kwaliteitseisen blijft de werkelijke prijs per WOZ-object achter bij de landelijke referentie.

Dit verschil wijst op efficiencywinst in de uitvoering. De ingezette verbeteringen in de bedrijfsvoering door lean-werken en innovatie, hebben bijgedragen aan het beperken van de kosten per productie-eenheid. Daarmee is sprake van een aantoonbare verbetering in de doelmatigheid van de uitvoering over deze periode.

4.2. Ontwikkeling personele inzet

Circa 63% van de begroting bestaat uit personele kosten. Dit deel van de kosten is voor de BWB het meest beïnvloedbaar. De materiële kosten vormen de resterende 37%, waarbij ICT en huisvesting de belangrijkste componenten zijn. Deze materiële kosten liggen veelal meerjarig contractueel vast en zijn daardoor minder beïnvloedbaar.

Ten aanzien van de personele inzet zijn de volgende trends waarneembaar:
- de bezettingsgraad (het aandeel van de formatie dat is ingevuld met vast personeel) stijgt;
- de kosten van externe inhuur als percentage van de totale loonsom inclusief inhuur dalen.

Deze ontwikkeling is het resultaat van het ingezette HR-beleid, waarin gericht is ingezet op aanpassingen in werving en selectie, mede in samenhang met externe ontwikkelingen zoals de Wet DBA. Externe inhuur is structureel duurder dan inzet van vast personeel, waardoor de verschuiving naar een hogere bezettingsgraad met vast personeel een dempend effect heeft op de personele kosten.

In combinatie met het beleid gericht op efficiënter werken, onder meer door lean-werken en innovatie, leidt dit ertoe dat bij toenemende productie relatief minder personele inzet per productie-eenheid nodig is.

4.3. Efficiencyontwikkeling en kaderstelling

De analyses in de voorgaande paragrafen laten zien dat de BWB in de afgelopen jaren de uitvoeringskosten per productie-eenheid aantoonbaar heeft weten te beperken en vanaf 2022 onder de landelijke loon- en prijsontwikkeling is gebleven. Deze ontwikkeling hangt samen met de ingezette verbeteringen in de bedrijfsvoering, waaronder lean-werken en innovatie, en vormt daarmee een duidelijke indicatie dat efficiencywinst binnen de organisatie kan worden gerealiseerd.

Op basis hiervan is het een reëel uitgangspunt om in de kaderstelling rekening te houden met efficiencywinst. Deze efficiencywinst is rekenkundig bepaald op 1,5 maal de productiegroei, wat voor 2027 neerkomt op € 204.000. Het betreft geen vooraf ingevulde besparingsopgave, maar een kaderstellende veronderstelling die aansluit bij de ontwikkeling in de afgelopen jaren en van voortzetting van de ingezette verbeteringen.

De realisatie van deze efficiencywinst vindt in de praktijk plaats via kort cyclische verbetertrajecten, zoals lean-initiatieven en innovatie in de bedrijfsvoering. De concrete invulling en het tempo hiervan worden nader bepaald bij de uitwerking van de begroting en binnen de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Indien bij de kaderstelling geen rekening wordt gehouden met dit efficiency-effect, zal een eventueel gerealiseerde efficiencywinst op realisatiebasis terugvloeien naar de deelnemers.

5. Financieel beeld

Het totaal van de deelnemersbijdrage inclusief nacalculatie, autonome ontwikkelingen en de verwachtte efficiency ontwikkeling levert het onderstaande beeld op.

Omschrijving (× € 1.000)	Bedragen	*Onderdeel*
Deelnemersbijdrage primaire begroting 2026	**20.727**	
Nacalculatie lopende begrotingsjaren	- 401	*3.1*
Autonome ontwikkelingen 2027	993	*3.2 & 3.3*
Kostenbesparing 2027	- 204	*4.3*
Indicatie benodigde bruto deelnemersbijdrage 2027	**21.115**	
BTW 2027	-1.250	*2.3*
Indicatie benodigde netto deelnemersbijdrage 2027	**19.865**	

De door het Algemeen Bestuur via de programmabegroting 2026–2029 vastgestelde benodigde deelnemersbijdrage voor 2027 bedraagt € 21.693.000. Afgezet tegen de bovenstaande bruto kaders resulteert dit in een daling van de verwachtte deelnemersbijdrage van € 578.000 (2,7%).

De uiteindelijke indicatie van de deelnemersbijdrage wordt echter netto gepresenteerd, voor een betere vergelijkbaarheid. Dit betekent dat de btw, zoals toegelicht in paragraaf 2.3, niet is meegenomen. Daardoor valt de netto deelnemersbijdrage € 1.250.000 lager uit en komt deze uit op € 19.865.000. Dit verschil is geen besparing, maar het gevolg van een andere manier van presenteren.