Deloitte.

Reflectie Begroting 2027



COMMISSIE STUREN EN VERANTWOORDEN
PROVINCIE NOORD-BRABANT
30 OKTOBER 2026

Reflectie op Begroting 2027

Hoe is de begroting opgebouwd?

1. **Algemeen inleidend hoofdstuk** De bestuurlijke inleiding van het college van Gedeputeerde Staten. Hierin worden de plannen en projecten voor 2027 toegelicht, die voortbouwen op het bestuursakkoord **'Samen maken we Brabant!'** en de **Perspectiefnota 2027**.

2. **Programmaplan** Het hart van de begroting. Hier wordt het beleid concreet gemaakt in **10 programma's**, zoals:

   Programma 1: Bestuur en veiligheid

   Programma 4: Natuur en milieu

   Programma 8: Basisinfrastructuur mobiliteit

   Elk programma beschrijft de doelen (wat willen we bereiken?), prestaties (wat gaan we daarvoor doen?) en middelen (wat mag het kosten?) voor de betreffende beleidsterreinen.

3. **Paragrafen** Dit zijn verplichte, thematische toelichtingen conform het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), aangevuld met twee provincie-specifieke paragrafen, namelijk paragraaf 9: Europese programma's en paragraaf 10: Majeure opgaven. Belangrijke onderwerpen zijn onder andere:

   Paragraaf 2: Provinciale heffingen

   Paragraaf 3: Weerstandsvermogen en risicobeheersing

   Paragraaf 6: Verbonden partijen

4. Financiële begroting Bevat de technische onderbouwing van de ramingen, uitgesplitst in de **algemene grondslagen**, de **financiële positie** (inclusief uiteenzetting en kengetallen) en de **geprognosticeerde balans**.

Begroting 2027

Inhoud

Leeswijzer ... 2
Algemeen inleidend hoofdstuk ... 3
Programmaplan ... 13
Programma 1 Bestuur en veiligheid ... 14
Programma 2 Ruimte en wonen ... 31
Programma 3 Water en bodem ... 40
Programma 4 Natuur en milieu ... 51
Programma 5 Economie, kennis en talentontwikkeling ... 73
Programma 6 Energie ... 81
Programma 7 Landbouw en voedsel ... 87
Programma 8 Basisinfrastructuur mobiliteit ... 96
Programma 9 Mobiliteitsontwikkeling ... 104
Programma 10 Cultuur, Erfgoed, Sport en Vrijetijd ... 111
Algemeen Financieel Beleid ... 121
Paragrafen ... 124
Paragraaf 1 Bedrijfsvoering ... 125
Paragraaf 2 Provinciale heffingen ... 133
Paragraaf 3 Weerstandsvermogen en risicobeheersing ... 143
Paragraaf 4 Onderhoud kapitaalgoederen ... 148
Paragraaf 5 Treasury ... 153
Paragraaf 6 Verbonden partijen ... 161
Paragraaf 7 Ontwikkelbedrijf en grondbeleid ... 184
Paragraaf 8 Openbaarheidsparagraaf Woo ... 191
Paragraaf 9 Europese programma's ... 193
Paragraaf 10 Majeure opgaven ... 200
Financiële begroting ... 215
I Algemene grondslagen voor begroting en jaarstukken ... 216
II Financiële positie ... 220
III Uiteenzetting financiële positie ... 223
IV Geprognosticeerde balans ... 226
V Kengetallen financiële positie ... 228
VI Overzicht beleidskaders en uitvoeringsagenda's ... 230

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Hoe is de informatiewaarde?

De (observaties over de) informatiewaarde is/zijn vergelijkbaar met onze reflectie bij de 2e burap 2026: De begroting is compleet, maar complex en daardoor moeilijk te volgen.

1. Wat maakt het document complex:
   - Omvang van 354 pagina's en een (toelichting op de) 1e begrotingswijziging
   - Dit leidt tot veel informatie waardoor de strategische hoofdlijnen soms moeilijk zijn te volgen
   - Het document is op onderdelen vrij technisch (taal en structuur) en daardoor meer geschikt voor financiële experts dan voor statenleden

3. Voorbeeld van Programma 3 Water en bodem:
   - Er zijn indicatoren benoemd
   - De relatie tussen indicatoren en lasten is niet expliciet zichtbaar
   - Financiële toelichting richt zich vooral op het verschil in lasten t.o.v. de begroting 2026
   - Geen toelichting gegeven op waaruit de begrote lasten bestaan en hoe de lasten bijdragen aan de realisatie van de indicatoren

Wat gaan we daarvoor doen?

Schoon Drinkwater

Indicator	2027	2028	2029	2030
Realisatie Uitvoeringsprogramma Drinkwaterwinningen: (% maatregelen)				
In uitvoering	75-100%			
Gereed	50-75%	100% + Nieuw Uitvoeringsprogramma		
Aantal grondwaterbeschermingsgebieden met aanvullend provinciaal beleid (cumulatief) (*)	14	14	14	14

e regelgeving m.b.t. gewasbeschermingsmiddelen en wasbeschermingsmiddelen zijn mogelijke maatregelen en en nutriënten te realiseren. De ontwikkelingen in het N Kamerbrief 'Weer ruimte voor boer, natuur en bouw' d provinciaal beleid.

2028	2029	2030
280 (*)	(*)	(*)
140 (*)	(*)	(*)

odemprogramma 2028-2033 vastgesteld, waarin ook de worden verwerkt in de Begroting 2028.

Wat mag het kosten?

3. Water en Bodem

Bedragen x € 1.000	Realisatie 2025	Begroting 2026 na wijz.	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Lasten						
Programmalasten	50.328 N	43.848 N	75.084 N	102.684 N	26.913 N	21.520 N
Toerekening organisatiekosten	8.407 N	8.062 N	8.291 N	5.729 N	5.593 N	5.593 N
Totaal Lasten	58.736 N	51.910 N	83.375 N	108.413 N	32.507 N	27.113 N
Baten						
Programmabaten	23.033 V	29.666 V	34.092 V	55.183 V	11.716 V	8.686 V
Bijdrage in toerekening org. kosten	1.144 V	0	0	0	0	0
Totaal Baten	24.177 V	29.666 V	34.092 V	55.183 V	11.716 V	8.686 V
Saldo van baten en lasten	34.558 N	22.244 N	49.283 N	53.230 N	20.790 N	18.427 N
Reservemutaties*						
Storting in reserves	15.799 N	27.630 N	20.828 N	3.374 N	3.374 N	3.374 N
Onttrekking aan reserves	24.557 V	13.471 V	37.499 V	42.081 V	9.608 V	7.245 V
Resultaat incl. reservemutaties	25.800 N	36.402 N	32.612 N	14.523 N	14.557 N	14.557 N

*Voor een specificatie van deze mutaties op reserveniveau zie het overzicht van baten en lasten opgenomen in de financiële begroting en bijlage 10. Reserves van de bijlagenbundel.

Financiële toelichting

Lasten

Schoon Water (14.257 N)

In lijn met de adaptieve programmering met de waterschappen ten aanzien van de KRW-inrichtingsmaatregelen verwachten we meer aanvragen dan in 2026. De uitvoering in 2027 wordt door de waterschappen geïntensiveerd om zoveel mogelijk projecten eind 2027 gereed te krijgen.

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Is de begroting structureel sluitend?

Totaaloverzicht meerjarenbegroting Bedragen x € 1.000	Jaarrek. 2025 realisatie	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Saldo van baten en lasten	856.312 V	790.361 V	382.521 V	647.700 V	621.825 V
Mutaties reserves					
Lasten					
Programmalasten	1.402.941 N	540.518 N	422.959 N	381.582 N	335.232 N
Totaal Lasten	1.402.941 N	540.518 N	422.959 N	381.582 N	335.232 N
Baten					
Programmabaten	1.261.261 V	519.375 V	701.604 V	805.348 V	324.331 V
Totaal Baten	1.261.261 V	519.375 V	701.604 V	805.348 V	324.331 V
Saldo van baten en lasten	141.680 N	21.143 N	278.646 V	423.766 V	10.901 N
Saldo van baten en lasten	28.090 V	0	0	0	0

- Begroting is **meerjarig sluitend**.
- Het bovenstaande ‘saldo van baten en lasten’ is het ‘geprognosticeerde resultaat’ (typo in tabel).
- Om de ambities te bekostigen zet het provinciebestuur de komende jaren per saldo in totaal **€ 671 miljoen van de reserves in** (verwachte cumulatieve afname eigen vermogen in 2027-2030).
- Ook **structureel** is er sprake van een **sluitende begroting**

Structureel begrotingsevenwicht

Bedragen x € 1.000

	Begr. 2026, na wijziging			Begroting 2027			Begroting 2028			Begroting 2029			Begroting 2030		
	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel
D. Onttrekkingen aan reserves	658.909	658.909	0	519.375	519.375	0	701.604	701.604	0	805.348	805.348	0	324.331	324.331	0
Geraamd resultaat (B-A+D-C)	0			0			0			0			0		
Totaal structurele lasten (A)			661.128			725.759			744.205			773.241			814.003
Totaal structurele baten (B)			965.918			981.914			992.290			1.002.860			1.001.314
Structurele baten -/- structurele lasten			304.790			256.155			248.085			229.620			187.311

Reflectie op Begroting 2027

Waardoor lopen de lasten de komende jaren zo op?

- In de begroting zijn lasten ingerekend waarvoor nog geen ambitie is geformuleerd.
- Je rekent daarmee lasten in waarvoor je nog geen besteding hebt.
- Dit gaat om een totaal bedrag van **€ 733 miljoen** in de komende 4 jaar.
- Een heel groot deel van de begrote onttrekking aan je reserves kent daarmee nog geen bestedingsdoel.

Overhead,Vpb en stelposten

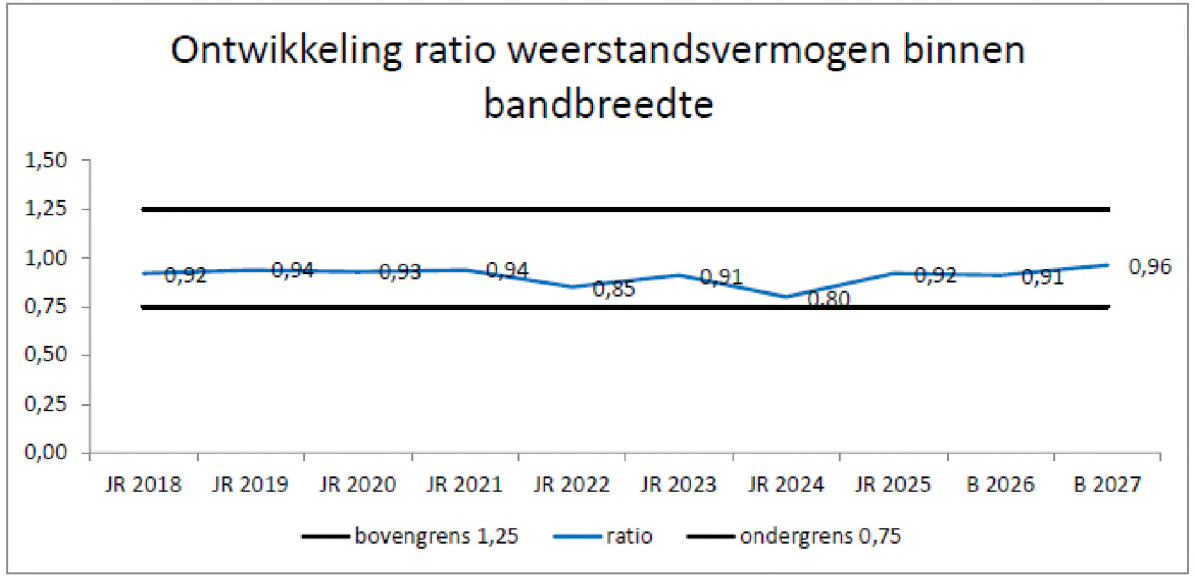
Bedragen x € 1.000	Jaarrek. 2025 realisatie	Begroting 2026 na wijziging	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Overhead, Vpb en stelposten						
Lasten						
Onvoorzien	0	308 N	1.308 N	1.308 N	1.308 N	1.308 N
In te zetten begrotingsruimte	0	0	27.385 N	413.374 N	146.077 N	146.077 N
Overige stelposten	0	411 N	1.187 N	40.884 N	63.304 N	85.561 N
Overhead	89.817 N	106.619 N	110.408 N	103.364 N	102.096 N	101.264 N
Voorz.dubieuze debiteuren	1.791 N	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	91.608 N	107.338 N	140.288 N	558.930 N	312.786 N	334.210 N
Baten						
Overhead	94 V	0	623 V	590 V	590 V	14 V
Totaal Baten	94 V	0	623 V	590 V	590 V	14 V
Totaal Overhead, Vpb en stelposten	91.515 N	107.338 N	139.665 N	558.341 N	312.196 N	334.196 N
Saldo van baten en lasten	856.312 V	803.268 V	790.361 V	382.521 V	647.700 V	621.825 V

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Hoe ontwikkelt de financiële positie zich?

- Een **weerstandsratio < 1 betekent** in principe dat je je risico's niet kunt opvangen indien deze zich gelijktijdig zouden voordoen.
- Nu is de provincie echter **zeer behoudend** met het toerekenen van gelden aan het **weerstandsvermogen**.
- Gezien de vermogenspositie (mede door de Essent gelden) is zeer solide en daardoor **is de provincie weerbaar**.
- De **afname van het vermogen moet nog gerealiseerd worden**, door het vormgeven van nieuwe (nog niet bestaande) ambities.



De **beschikbare weerstandscapaciteit** is € 226,6 mln. Binnen deze middelen kunnen restrisico's worden opgevangen, zonder dat hiervoor beleidswijzigingen noodzakelijk zijn.

In mln.€	Weerstandscapaciteit		Totaal
	Incidenteel	Structureel	op jaarbasis
Risicoreserve	159,2*		
Reserve Ontwikkelbedrijf	66,1**		
Totaal reserves			225,3
Post onvoorzien		1,3	1,3
Totale weerstandscapaciteit			**226,6**
Theoretische ruimte vanwege onbenutte belastingcapaciteit			*248,1****

(Geprognosticeerde) Balans	Jaarrekening	Prognose begroting				Bedragen x € 1 mln.
Passiva	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027	31-12-2028	31-12-2029	31-12-2030
Lange Passiva						
Algemene reserve	562,1	566,7	574,9	255,8	211,3	167,0
Bestemmingsreserve Essent	2.666,1	2.698,8	2.728,6	2.750,9	2.773,8	2.797,5
Overige bestemmingsreserves	1.495,2	1.474,7	1.457,9	1.476,1	1.073,9	1.105,4

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Is de begroting haalbaar (uitvoerbaar)?

- In de begroting **2027** is een bedrag aan lasten geraamd van **€ 1.032 miljoen**. Dit bedrag loopt in **2029** op tot een bedrag van **€ 1.491 miljoen**.
- Een deel van deze lasten is zoals eerder aangegeven nog niet concreet en is onderdeel van de 'in te zetten begrotingsruimte'. Deze **"kosten"** zijn verantwoord onder het **algemeen financieel beleid**.
- De begroting toont aan dat je dit als provincie **kunt dekken**, de vraag is wel **kun je het ook realiseren**?

- *De vraag die de begroting beantwoord is: Kunnen we het **dekken**?*
- *De vraag die de begroting niet beantwoord is: Kunnen we dit **realiseren**?*

Structureel begrotingsevenwicht

Bedragen x € 1.000

	Begr. 2026, na wijziging			Begroting 2027			Begroting 2028			Begroting 2029			Begroting 2030		
	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel	totaal	waarvan: incidenteel	structureel
Lasten - programma															
Bestuur en Veiligheid	28.568	8.330	20.238	26.407	4.985	21.421	19.731	253	19.478	19.731	253	19.478	19.475	0	19.475
Ruimte en Wonen	39.121	11.602	27.518	42.199	16.221	25.979	51.651	28.954	22.697	46.075	23.378	22.697	22.693	0	22.693
Water en Bodem	51.910	34.113	17.797	83.375	56.861	26.514	108.413	80.094	28.319	32.507	3.394	29.112	27.113	0	27.113
Natuur en Milieu	220.788	84.368	136.420	214.015	37.492	176.523	192.065	19.913	172.152	180.352	14.319	166.033	168.053	0	168.053
Economie, Kennis en Talentontwikkeling	98.651	76.559	22.092	60.371	29.983	30.388	33.307	3.197	30.110	32.161	2.051	30.110	30.110	0	30.110
Energie	26.283	18.237	8.046	18.999	10.664	8.335	5.796	50	5.746	5.746	0	5.746	5.746	0	5.746
Landbouw en Voedsel	31.891	24.828	7.063	22.867	15.868	6.999	15.478	11.327	4.151	4.151	0	4.151	4.151	0	4.151
Basisinfrastructuur mobiliteit	254.489	20.747	233.742	270.758	29.235	241.523	249.110	3.155	245.956	257.592	2.400	255.192	272.378	0	272.378
Mobiliteitsontwikkeling	139.011	123.332	15.679	92.993	72.321	20.672	58.519	38.077	20.443	546.066	522.031	24.035	48.797	26.900	21.897
Cultuur, Erfgoed, Sport en Vrije tijd	60.241	4.018	56.223	57.288	4.453	52.835	52.275	0	52.275	52.683	0	52.683	52.411	0	52.411
Algemeen financieel beleid	116.721	411	116.310	143.143	28.572	114.571	559.743	416.863	142.880	313.572	149.566	164.005	339.541	149.566	189.975
A. Totaal lasten	1.067.674	406.546	661.128	1.032.415	306.656	725.759	1.346.088	601.883	744.205	1.490.634	717.393	773.241	990.469	176.466	814.003

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Is de begroting haalbaar (uitvoerbaar)?

Naast de oplopende lasten zie je namalijk ook nog een forse toename in de geraamde investeringen:

- Het Investeringsschema (Bijlagenbundel, p. 112) toont een geplande investering van **€64 miljoen in 2026 die oploopt naar €159 miljoen** in 2027 en in 2029 zelfs **€277 miljoen** bedraagt.
- Dit is een forse versnelling.
- Tegelijkertijd erkent de begroting op diverse plekken de **belemmeringen**: "Ontwikkelingen in wet- en regelgeving rondom stikstof en vergunningverlening kunnen de realisatie én de kosten van (infrastructurele) projecten beïnvloeden." (Begroting 2027, p. 109).

- *In hoeverre is het realistisch dat de provincie deze investeringsvolumes kan realiseren?*
- *Kan hierdoor een risico ontstaan op bijv. achterstallig wegenonderhoud?*

Bijlage 15. Investeringsschema

Investeringsschema 2026-2030

					Bedragen x € 1.000
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
1. Provinciale investeringen					
Bedrijfsvoering en Financiën					
Provinciehuis (Doorontwikkeling)	2.067	0	0	0	0
Verduurzaming Museumkwartier	138	187	641	498	1.169
ICT en Automatisering	1.560	885	1.005	1.635	885
Subtotaal	**3.765**	**1.072**	**1.646**	**2.133**	**2.054**
Mobiliteit					
N-261	3.100	0	0	0	0
Wegeninvesteringen	-8.566	97.691	105.086	34.959	57.859
Steunpunten en districtskantoren	531	400	400	2.900	400
Materieel provinciale wegen	1	0	0	200	200
LED verlichting Wegeninvestering	35	0	0	2.500	0
Wegeninvesteringen	60.510	33.953	4.000	34.300	0
Wegeninvesteringen	347	0	9.000	0	0
Wegeninvesteringen	293	0	0	0	0
Wegeninvesteringen	1.140	15.842	10.996	199.748	0
Busremise (perceel)	3.785	10.200	7.540	0	0
Busremise (Ontwikkeling)	41	0	0	0	0
Hub-Locaties	302	0	0	0	0
Subtotaal	**61.519**	**158.086**	**137.022**	**274.607**	**58.459**
Totaal provinciale investeringen	**65.284**	**159.158**	**138.668**	**276.740**	**60.513**

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Inzicht in de reserves

- **De Toelichting per Reserve (Het 'Wat' en 'Waarom')**
  - *Bijlagenbundel, Bijlage 10: Reserves* (vanaf pagina 93).
  - Hier wordt voor elk van de 28 reserves een toelichting gegeven op:
    - **De Doelstelling**: Waar is de reserve voor bedoeld? Bijvoorbeeld: *Reserve OV: bedoeld om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in het OV-aanbod én om toekomstige groei… te kunnen faciliteren.* (pag. 95)
    - **De Functie**: Heeft de reserve een **egalisatiefunctie** (om uitgaven over jaren te spreiden) of een **bufferfunctie** (om risico's op te vangen)? Dit is een belangrijke beleidskeuze.

- **De Koppeling met de Programma's (De Besteding)**
  - *Begroting, Financiële begroting*, in de tabel op pagina 222.
  - Deze tabel verbindt de **'wereld van de reserves'** met de **'wereld van de baten en lasten'**. Hier ziet u precies hoeveel aan elke reserve wordt onttrokken ter dekking van de uitgaven in de 10 programma's.

- De begroting bevat **geen uitputtende lijst van elk specifiek project dat met het geld uit een reserve** wordt betaald.

- In het Algemeen Inleidend Hoofdstuk (pagina 10) staat expliciet: > *"Het proces tot opstellen van de bestedingsplannen reserves zit in de laatste fase en u zult te zijner tijd worden geïnformeerd over de uitkomsten hiervan."*

- *Kunt u als statenlid voldoende nut, noodzaak en mutaties in de gevormde reserves volgen?*

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Is de begroting haalbaar (uitvoerbaar)?

Ambitie vs. Realisatiekracht:

- De verwachting is dat de provincie komende jaren een deel van de reserves gaat aanwenden, maar is dat haalbaar (uitvoerbaar) en realistisch?
- Cijfers van afgelopen jaren laten zien dat saldi van en omvang mutaties in reserves fors zijn toegenomen
- Verschillen tussen primitieve begroting versus begroting na wijziging en realisatie zijn fors
- Zijn alle (mutaties in) reserves nodig of kunnen de uitgaven en dekking (deels) via de reguliere exploitatie?

Jaar	Primitieve begroting (x € 1 mln.)	Begroting na wijziging x € 1 mln.)	Realisatie (x € 1 mln.)	Verschil t.o.v. primitieve begroting (x € 1 mln.)	Verschil t.o.v. begroting na wijziging (x € 1 mln.)
2023					
• Toevoegingen	- 326,9	- 606,8	- 606,8	- 279,9	0,0
• Onttrekkingen	411,6	554,1	545,5	133,9	- 8,6
• Saldo	84,7	- 52,7	- 61,3	- 146,0	- 8,6
2024					
• Toevoegingen	- 317,8	- 804,9	- 807,1	- 489,3	- 2,2
• Onttrekkingen	471,0	648,8	620,1	149,1	- 28,7
• Saldo	153,2	- 156,1	- 187,0	- 340,2	- 30,9
2025					
• Toevoegingen	- 376,7	- 1.397,1	- 1.402,9	- 1.026,2	- 5,8
• Onttrekkingen	537,7	1.294,4	1.261,2	723,5	- 33,2
• Saldo	161,0	- 102,7	- 141,7	- 302,7	- 39,0

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Geraamde baten

- Overschotten op de geraamde rentebaten, worden toegevoegd aan een reserve dividend en rente. Deze reserve bedraagt per 1-1-2026: € 244 mln. Het saldo loopt volgens raming op tot € 428 mln (p156) in 2033.
- Dit is een toename van € 184 mln in 7 jaar.

In hoeverre zijn de rentebaten nu realistisch in de begroting opgenomen, en welke uitgangspunten zijn daarbij gehanteerd?

17. Reserve Dividend en rente: *egalisatiefunctie* (PS Begroting 2026 15/25)

De reserve dient voor het opvangen van rente- en dividendschommelingen (reserve met egalisatiefunctie) en voor het afdekken van eventuele tekorten in het begrote beleggingsrendement van de immunisatieportefeuille.
Bij Najaarsbrief 1999 is een Dividendreserve ingesteld om schommelingen in dividendopbrengsten op te vangen. Bij Najaarsnota 2011 is besloten de reserve tevens in te zetten in relatie tot ons gesloten rentesysteem (integrale financiering). Indien in enig jaar een negatief verschil ontstaat tussen de geraamde en gerealiseerde renteopbrengsten, dan wordt de reserve als buffer ingezet.
In de Najaarsbrief 2014 is voorgesteld om de Dividend- en rentereserve samen te voegen met de Indexatiereserve voor het opvangen van eventuele tekorten in het begrote beleggingsrendement. Het Treasury Committee heeft in juli 2014 over deze integratie een positief advies uitgebracht. Op basis van het advies van de Treasurycommissie van 6 juni 2016 is de maximale stand van deze component bepaald op € 360 mln.

Ter illustratie:

- Voor 2027 wordt uitgegaan van **€ 4,0 miljoen** aan rente-inkomsten uit het Schatkistbankieren (p. 154).
- De geprognosticeerde balans (p. 226) toont een uitzetting bij de Schatkist van bijna **€ 1 miljard** (Uitzettingen < 1 jr).
- De begroting stelt zelf dat de rente in augustus 2026 **2,18%** bedroeg (p. 154). Een simpele rekensom (€ 1 miljard x 2,18%) leidt tot een realistische en structurele rentebate van circa **€ 21,8 miljoen**.

© 2026 Deloitte The Netherlands

Reflectie op Begroting 2027

Kernboodschappen

- Boodschap 1: **Verduidelijken** en **vereenvoudigen** van de begroting.
  - Het document is erg technisch
  - De begroting lijkt een resultaat van ‘0’ te bevatten maar kent feitelijk veel (financiële) ruimte voor nieuwe ambities
  - De relatie tussen doelen, lasten en indicatoren verbeteren.
  - Er bestaat een wereld van de baten en lasten en een wereld van de reserves

- Boodschap 2: De begroting is primair gericht op wat je kunt dekken. Echter wanneer je over ruime financiële middelen beschikt, is de vraag ‘*Kan ik het realiseren?*’ belangrijk.

© 2026 Deloitte The Netherlands

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180+year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s over 470,000 people worldwide work together every day to make an impact that matters at www.deloitte.com

This communication contains general information only, and none of Deloitte EMEA (EMEA), its shareholders and affiliates is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties, or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of EMEA, the EMEA shareholders, their respective affiliates, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. EMEA, the EMEA shareholders and their respective affiliates are legally separate and independent entities.

© 2026. For information, contact Deloitte Netherlands.

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845