



Bijlage

Kadernota

Uitwerken van de strategische ontwikkelingen in varianten en transformatieopgaven

DB besluitvormend 13-05-2025

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

Inhoudsopgave

Onderwerp	Pagina
Leeswijzer	3
Overzicht Strategische ontwikkelingen	4
Autonome ontwikkelingen	5
Besparingen	6
Transformatieopgave uitleg	7
Bovenwater	8
Geopolitieke verschuivingen	9-11
Waterbeheerprogramma	12-14
Effecten op het belastingvolume	15
Asset base waterketen	16-18
KRW Impulsprogramma	19-21
KRW Watersysteemprojecten	22-24
KRW Waterketenprojecten	25-27
UWWTD Medicijnresten en Micro's	28
Effecten op het belastingvolume	29
Asset base waterkeringen	30-31
Risico gestuurde aanpak	32
Effecten op het belastingvolume	33

Onderwerp	Pagina
Asset base watersysteem	34-37
Natuurlijke systeemherstel	38
Effecten op het belastingvolume	39
Onderwater	40
Duurzaam	41
Samen	42
Innovatief	43
Datagedreven	44-46
Effecten op het belastingvolume	47
Nieuwe organisatie	48-50
VTH & Verantwoording	51
Overige posten <100.000	52
Effecten op het belastingvolume	53
Financiële scenario's en gevolgen	54-55
Proces	56

Leeswijzer

Aan de hand van 'onze Koers' nemen we jullie mee in de diverse (strategische) ontwikkelingen waar we nu en in de toekomst mee te maken krijgen. We beginnen bovenwater, gaan daarna kopje onder en eindigen bij ontwikkelingen die te maken hebben met de veranderende organisatie. Dit document is de inhoudelijke onderbouwing voor het financiële model wat onder de kadernota ligt.

Per strategische ontwikkeling is een pagina waarin de ontwikkeling wordt geduid en indien van toepassing ontwikkelopgaven weergegeven. Op de tweede pagina zijn de varianten beschreven. Op de derde pagina van iedere strategische ontwikkeling staat de financiële uitsnede van de varianten. Aan het einde van ieder hoofdstuk is een overzicht gegeven wat de impact is van de strategische ontwikkelingen op het belastingvolume. Achter de cijfers en ontwikkelingen zitten veel meer details. Echter, voor de kadernota proberen we op het juiste abstractie niveau te blijven om de directie en bestuur de kans te geven om de organisatie de juiste richting mee te geven op weg naar de begroting en de komende jaren.

Op de volgende pagina is een overzicht gegeven van de strategische ontwikkelingen die besproken worden. Op de volgende pagina's wordt ingegaan op autonome ontwikkelingen en besparingen. Daarna volgen de strategische ontwikkelingen.

Legenda

Autonome ontwikkelingen: Externe of interne ontwikkelingen die vanzelf optreden en waar het waterschap beperkt invloed op heeft, zoals wetgeving, prijsstijgingen of cao-afspraken.

Ombuigingen: Kostenverlagingen die voortkomen uit efficiënter werken, beleidskeuzes of wijzigingen in wet- en regelgeving, waarmee financiële ruimte ontstaat.

Stelposten: Voorlopige bedragen gereserveerd voor verwachte, maar nog niet precies bekende uitgaven of inkomsten waar keuzes gemaakt dienen te worden (maximale lasten opgenomen).

Continuïteit versterken: Maatregelen en investeringen gericht op het borgen van stabiele en betrouwbare uitvoering van kerntaken om op peil te blijven en de geldende en naderende normen te realiseren. Hier zijn telkens verschillende varianten uitgewerkt – van financieel en inhoudelijk hoge tot lage varianten.

Ontwikkelopgave: De beweging binnen de organisatie om de koers handen en voeten te geven om zo de noodzakelijke veranderingen te realiseren die nodig zijn om de opgaven van het waterschap richting 2028–2033 en verder uitvoerbaar en betaalbaar te maken.



Geopolitieke verschuivingen

Water schoon en gezond maken

Asset Base Waterketen [varianten]

KRW Impuls programma [varianten]

KRW Watersysteemprojecten [varianten]

KRW Waterketenprojecten [varianten]

UWTTD Medicijnresten [ontwikkeling]

Veranderende omgeving

Autonome ontwikkelingen

Duurzaam

Duurzaamheid [ontwikkeling]*

Veranderende organisatie

De samenvoeging [varianten]

VTH & Verantwoording [varianten]

Overige zaken [stelpost]

Bewust beschermen tegen water

Asset Base Waterkeringen [varianten & transformatie]

Risicogestuurde aanpak [transformatie]

Waterbeheerprogramma 2028-2033

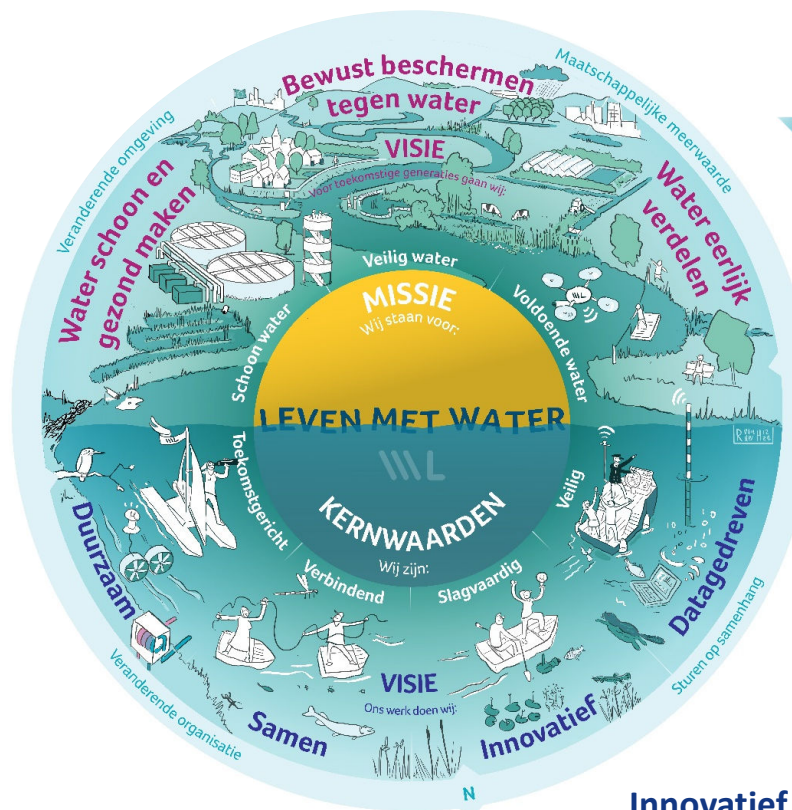
Water eerlijk verdelen

Asset Base Watersysteem [varianten & ontwikkeling]

Natuurlijk systeemherstel [ontwikkeling]

Datagedreven

Digitale transformatie [varianten & ontwikkeling]



Samen

Dé Waterpartner: Leven met water [varianten & ontwikkeling]

Innovatief

Innovatief [ontwikkeling]*

Legenda:

Strategische ontwikkeling
[varianten: inhoudelijke en financiële keuzes inzichtelijk]
[ontwikkeling: inhoudelijke beschrijving van beweging en startkapitaal]



Basis op orde



Nieuwe eisen en opgaven

* Deze strategische ontwikkelingen behoeven
(nog) geen extra financiële middelen

Autonome ontwikkelingen

Binnen Waterschap Limburg zijn diverse autonome ontwikkelingen in beeld gebracht die van invloed zijn op de financiële en operationele kaders voor de komende jaren. Het betreft onvermijdelijke ontwikkelingen als gevolg van externe factoren, zoals loon- en prijsstijgingen en wijzigingen in wet- en regelgeving, waarop het waterschap zelf nauwelijks invloed kan uitoefenen. In totaal is sprake van een structureel effect van ruim **€ 9,4 miljoen** (zie tabel 1).

Cao, wetswijzigingen en maaicontract drukken op het budget

Een belangrijk deel van de autonome kostenstijgingen wordt veroorzaakt door loon- en prijsontwikkelingen, HR-gerelateerde wijzigingen (harmonisatie van arbeidsvoorwaarden) en de verwachte stijging van de kosten voor het maaicontract. Daarnaast zorgen verschillende wetswijzigingen voor structurele effecten op het budget. Zo verandert de wijze waarop kosten kunnen worden geactiveerd. Algemene planvorming, zoals beleidskaders en gebiedsprocessen, mogen niet langer worden geactiveerd en moeten rechtstreeks ten laste van de exploitatie worden gebracht. De wijziging van de gedragscode natuurbescherming en beheer leidt tot aanvullende eisen en maatregelen bij de uitvoering van werkzaamheden, wat zich vertaalt in hogere uitvoeringskosten.

Waterketen

Ook zijn er diverse autonome ontwikkelingen die binnen de waterketen (het voormalige WBL-proces) plaatsvinden. Het gaat hierbij om een stijging van de verontreinigingsheffing voor lozing op Rijkswater, onder andere als gevolg van een toename van het aantal bufferoverstorten door klimaatverandering. Daarnaast zijn de tarieven van de belangrijkste laboratorium-analysepakketten met circa 80% gestegen, wat leidt tot een aanzienlijke verhoging van de totale analysekosten. Verder zijn de kosten voor de afvoer van reststoffen, zoals roostergoed en zand, toegenomen. Niet gebruikte materialen zullen worden verschrot en moeten daarom financieel worden afgeboekt.

Kadernota / 13.05.2025

Verbonden partijen

Belangrijk om te vermelden is dat de ontwikkelingen bij verbonden partijen (zoals BsGW, UvW, hWh e.d.) in dit overzicht nog niet zijn meegenomen. De financiële consequenties hiervan kunnen nog effect hebben op het totale beeld. In aanloop naar het opstellen van de begroting 2026 zal hier meer duidelijkheid over ontstaan. Voor de slibeindverwerking via SNB zijn deze zaken wel meegenomen in het financieel overzicht. Hierover wordt het AB voor de begroting nog geïnformeerd.

Kwijtschelding en oninbaar

Afhankelijk van de keuzes die binnen de verschillende varianten worden gemaakt neemt het benodigde belastingvolume toe. Een hogere belastingdruk leidt op haar beurt tot een stijging van de kosten voor kwijtschelding en oninbaarheid.

Tabel 1: Autonome ontwikkelingen	Δ netto kosten 2026-2027 (x € 1.000)	
	2026	2027
CAO		
<i>Nog niet definitief</i>	€ 3.073	€ 3.143
Maaicontract		
<i>Marktontwikkeling</i>	€ 2.000	€ 2.000
Gedragscode natuurbescherming en -beheer		
<i>Wijziging wetgeving</i>	€ 1.500	€ 1.500
Diverse waterketen stijgingen		
<i>RWS, SNB, analysekosten, afboeken materialen...</i>	€ 1.190	€ 1.189
Waarderingskosten Onroerende Zaken		
<i>WoZ voorziening</i>	€ 596	€ 608
Niet meer activeerbare kosten		
<i>Wetgeving BBVW</i>	€ 373	€ 387
Overige		
<i>Kwijtschelding/oninbaar, effect njrsrapp. 2024</i>	€ 676	€ 726
Totaal autonome ontwikkelingen	€ 9.408	€ 9.553

Ombuigingen en stelposten

Efficiency- en prijsvoordelen

Tegenover de autonome lastenstijgingen staan ook reeds enkele positieve ontwikkelingen. In totaal is sprake van circa € 2,9 miljoen aan efficiency- en prijsvoordelen. Het grootste deel hiervan wordt veroorzaakt door lager geraamde energiekosten. Daarnaast zijn op een aantal plekken budgetten vrijgevallen of neerwaarts bijgesteld op basis van actuele inzichten. De huidige begroting bevat reeds de opdracht om structureel € 1 miljoen kosten te reduceren. Na invulling hiervan resteert een bedrag van ongeveer **€ 1,9 miljoen aan netto voordeel** dat kan worden ingezet als tegenwicht van de autonome lastenstijgingen.

Het is daarbij van belang om te benadrukken dat deze voordelen niet automatisch als structureel kunnen worden gezien. Mondiale ontwikkelingen, zoals de oorlog in Oekraïne, geopolitieke spanningen in het Midden-Oosten en een mogelijke handelsoorlog tussen de Europese Unie en de Verenigde Staten, kunnen op termijn leiden tot stijgende energieprijzen en verstoringen in grondstofleveringen. Wat nu wordt geboekt als een financieel voordeel, zou in een volgend begrotingsjaar kunnen omslaan in een nadeel. Het is daarom raadzaam om bij de verdere scenario-uitwerking en de opstelling van de begroting ook rekening te houden met dit potentiële risico.

Begroting en afdelingsplannen

Het gericht zoeken naar mogelijke besparingen vindt plaats in een relatief vroeg stadium, direct na de samenvoeging. Toch is in de financiële doorkijk voor de kadernota al een structurele kostenreductie van € 2,9 miljoen opgenomen. Aanvullende besparingen of efficiëntievoordelen die in het verdere proces nog worden geïdentificeerd, zullen worden verwerkt in de uitwerking van de begroting. Binnen de afdelingsplannen en de bijbehorende gesprekken wordt hier expliciet aandacht aan besteed en actief op gestuurd. Richting de begroting 2026 wordt een analyse gemaakt waarbij de lopende begroting wordt doorgelicht. Het betreft o.a. een Quicksan met externe ondersteuning om eventuele extra ombuigingsmogelijkheden te identificeren.

Kadernota / 13.05.2025

Stelposten

Binnen diverse strategische ontwikkelingen zijn stelposten opgenomen (zie tabel 2) waarvoor de organisatie en/of het bestuur nog keuzes moet maken. Deze posten zijn enerzijds niet strategisch genoeg om in de kadernota op te nemen en zijn anderzijds nog niet voldoende uitgewerkt. Het gaat hierbij vaak om individuele keuzes die later in het begrotingsproces aan de orde komen. De stelposten vertegenwoordigen een mogelijke maximale last van ruim €3,9 miljoen in 2026, voornamelijk bestaande uit structurele uitgaven. Afhankelijk van de uiteindelijke keuzes kunnen deze lasten lager uitvallen.

Tabel 2: Stelposten	Δ netto kosten 2026-2027 (x € 1.000)	
	2026	2027
Aanbesteding wagenpark	1.500	1.500
Personeelskosten o.a. harmonisatie, herwaardering	1.131	1.160
Multidisciplinaire hoogwateroefening	200	1.200
Beheer HWBP en schotbalken	300	500
Communicatie o.a. aanpassing tgv nieuwe WL	410	210
Ondersteuning bestuur	219	190
Catering (nieuwe aanbesteding)	150	150
Totaal stelposten	€ 3.910	€ 4.910

Tabel 3: Effecten van ombuigingen en stelposten	Δ netto kosten (x € 1.000)	Δ t.o.v. voorgaande jaar (%)
	2026	2026
Vastgestelde MJB 2025-2030	€ 272.886	5,1%
Autonome ontwikkelingen	+ € 9.408	3,6%
Besparingen en ombuiging	- € 1.862	- 0,7%
Stelposten	+ € 3.910	1,5%
MJB + Autonoom, ombuiging en stelposten	€ 284.372	9,5%

Ontwikkelopgaven

We staan niet aan de vooravond van een grote verbouwing, maar staan er midden in. De verandering is nu al gaande en het is aan ons om de juiste keuzes te maken in deze beweging zowel voor de organisatie intern als extern. We moeten aan de slag!

We maken onze keuzes vanuit een lange termijnperspectief met oog voor de huidige problematiek en voldoende flexibiliteit om onze (reeds) ingeslagen paden aan te kunnen passen. Dit vraagt om voldoende bestuurlijk geduld en lange termijn denken en handelen zonder lastige besluiten door te schuiven naar een volgend bestuur of een latere periode.

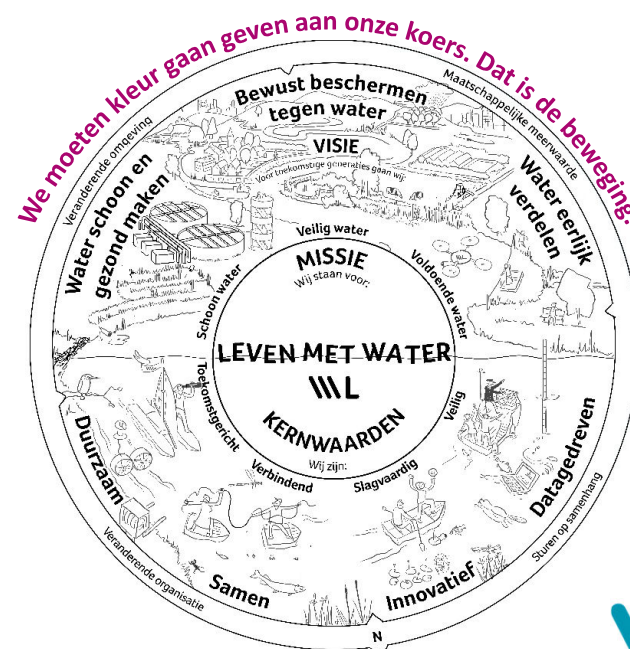
We staan voor veel keuzes richting het nieuwe WBP en de verdere invulling daarvan. Voor de bewegingen die we hebben gesignaleerd en beschreven in de koers zetten we de eerste stappen of gaan we door met de verdere uitwerking. Hiervoor is ruimte nodig en daarover is zorgvuldig nagedacht. Tegelijkertijd willen we ons vooraf niet vastleggen op hoe deze ruimte precies wordt benut. We moeten wendbaar blijven om de diverse ontwikkelopgaven te matchen met de transformatie waar de organisatie zich middenin bevindt.

Daarnaast blijven we, tot nader bericht, projecten uitvoeren binnen het bestaande kader.

Het is een start

Met de ontwikkelopgaven in deze kadernota zetten we de eerste of volgende stappen in de beweging die we voor ogen hebben. Dit doen we door middel van ontwikkelplannen en geven we de komende jaren ook al invulling door (soms nog nader te bepalen) maatregelen en activiteiten. Zie de bijbehorende bedragen dan ook als een werkbudget.

In sommige gevallen is dat werkbudget voldoende om de beweging concreet vorm te geven. In andere gevallen is het vooral bedoeld om de beweging op gang te brengen en kunnen de financiële en overige gevolgen in de toekomst veel groter zijn. Zowel positief als negatief. Dat ontdekken we gaandeweg door opnieuw uit te vinden hoe we kunnen leven met water.



Bovenwater

Bovenwater gaat over onze inhoudelijke beweging. We maken een beweging en voegen ambitie toe aan onze kerntaken. Op alle kerntaken maken we een beweging. Zo verschuift de inzet van water schoon maken naar water schoon en gezond maken. Van zorgen voor veilig water, gaan we naar bewust beschermen tegen water. En van voldoende water bewegen we naar water eerlijk verdelen. Tegelijkertijd hebben geopolitieke verschuivingen impact op al deze opgaven.

Om te komen tot een integrale visie en uitwerking van onze kerntaken werken we toe naar een nieuw Waterbeheerprogramma. Daarnaast hebben we ook onze huidige doelen te realiseren. Wat hier extra voor nodig is en waar we keuzes kunnen maken bespreken we in de hoofdstukken: Water schoon en gezond maken, Bewust beschermen tegen water en Water eerlijk verdelen.

De volgende strategische ontwikkelingen komen aan bod:

Geopolitieke verschuivingen

**Bewust beschermen
tegen water**

Waterbeheerprogramma 2028-2033

Asset Base Waterkeringen [varianten & transformatie]

Risicogestuurde aanpak [transformatie]

**Water schoon en
gezond maken**

Asset Base Waterketen [varianten]

KRW Impuls programma [varianten]

KRW Watersysteemprojecten [varianten]

KRW Waterketenprojecten [varianten]

UWTTD Medicijnresten [transformatie]

**Water eerlijk
verdelen**

Asset Base Watersysteem [varianten & transformatie]

Natuurlijk systeemherstel [transformatie]



Geopolitieke verschuivingen

De wereld ondergaat geopolitieke verschuivingen die ook de watersector en Waterschap Limburg raken. Conflicten, klimaatverandering en veranderende machtsverhoudingen beïnvloeden grondstoffen, energieprijzen en internationale samenwerking.

Klimaatverandering en waterschaarste

Conflicten zoals in Oekraïne en het Midden-Oosten zetten klimaatbeleid onder druk. Tegelijkertijd veroorzaken extreme weersomstandigheden wereldwijd watertekorten en overstromingen, wat de druk op waterbeheer vergroot. Waterschap Limburg moet extra inzetten op klimaatadaptatie en grensoverschrijdende samenwerking.

Stijgende energie- en grondstofprijzen

De afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en geopolitieke spanningen zorgen voor stijgende energiekosten en verstoringen in de aanvoer van waterzuiveringschemicaliën en materialen voor de infrastructuur. Dit leidt tot hogere kosten en vertragingen in de uitvoering. Een toename in militaire inzet en materieel kan extra druk zetten op de beschikbaarheid van grondstoffen.

Europese regelgeving en internationale samenwerking

Geopolitieke ontwikkelingen beïnvloeden Europese wetgeving op het gebied van waterbeheer en natuurherstel. Strengere regels vragen extra investeringen. Tegelijkertijd wordt internationale samenwerking, vooral in grensoverschrijdende stroomgebieden, steeds belangrijker.

Hybride dreigingen

Cyberaanvallen en sabotage vormen een groeiend risico voor vitale waterinfrastructuur. Waterschap Limburg moet daarom investeren in digitale en fysieke weerbaarheid, en inzetten op samenwerking om processen te beschermen. Strategisch samenwerking, risico's monitoren en flexibel inspelen op veranderende omstandigheden zijn hierbij essentieel.

Kadernota / 13.05.2025

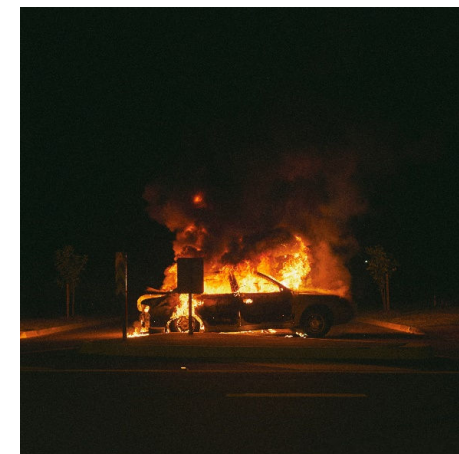
Maatregelen WL en project beveiligde toegang

Om in te spelen op de geopolitieke verschuivingen en dreigingen heeft WL de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in digitale veiligheid. Uit deze kadernota blijkt dat de kosten om dit niveau op peil te houden toenemen (strategische ontwikkeling Datagedreven pagina 44-46).

Een van de maatregelen is het project beveiligde toegang voor zuiveringslocaties. Dit project vloeit voort uit de aanwijzing van de zuiveringstak als vitale infrastructuur door de Rijksoverheid. Dit project richt zich op de fysieke assets vanuit het zuiveringsproces. Met als doel deze assets weerbaarder te maken op tegen zowel fysieke als digitale dreigingen. Voorafgaand aan de begroting wordt hierover een bestuursvoorstel voorgelegd. De uitgewerkte varianten van dit project zijn terug te vinden op de volgende pagina's.

Let op: voor veel van de hiernaast beschreven ontwikkelingen zijn we momenteel beperkt of nog niet voorbereid. Dit betekent dat mogelijke veranderingen vergaande gevolgen kunnen hebben zowel op de inhoud van ons werk als op de bijbehorende kosten.

Om deze opgaven duurzaam te borgen, is versterking van het bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM) noodzakelijk.



Beveiligde toegang

1. Hoge variant

De hoge variant gaat uit van de eerder opgestelde projectplanning. De investeringen bedragen circa **€40** miljoen voor de komende 3 jaar. Het gaat erom dat enkel de mensen die toegang dienen te hebben ook toegang kunnen krijgen tot locaties en specifieke ruimtes.

Er is een mogelijkheid dat ook andere assets op andere locaties aan hogere veiligheidseisen dienen te voldoen. Het project heeft zich tot op heden enkel gefocust op 'voormalige WBL' assets. Wanneer het hoofdkantoor, de loodsen en kritieke assets vanuit het watersysteem en de waterkeringen ook dienen te voldoen aan hogere eisen dan heeft dit naar alle waarschijnlijkheid tot resultaat dat de projectscope significant uitgebreid dient te worden. Dit is in deze variant – tot op heden – nog niet financieel gemaakt.

DT advies

2. Semi-hoge variant

De semi-hoge variant richt zich nu enkel op de WBL assets en kent een langere uitvoeringsperiode. Deze is qua tijd haalbaarder, zeker voor 2025, maar brengt mogelijk meerkosten met zich mee (zit nog niet in de varianten) omdat voor een langere periode meerdere systemen operationeel moeten blijven.

Er is een mogelijkheid dat ook andere assets op andere locaties aan hogere veiligheidseisen dienen te voldoen. Het project heeft zich tot op heden enkel gefocust op 'voormalige WBL' assets. Wanneer het hoofdkantoor, de loodsen en kritieke assets in het watersysteem en de waterkeringen ook dienen te voldoen aan hogere eisen dan heeft dit naar alle waarschijnlijkheid tot resultaat dat de projectscope significant uitgebreid dient te worden. Dit is in deze variant – tot op heden – nog niet financieel gemaakt.

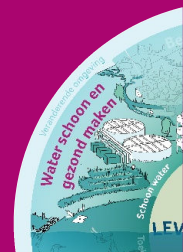
3. Semi-lage variant

In de semi-lage variant worden de hekken niet vervangen door stevigere hekken. Dit resulteert in een besparing van circa €8,0 miljoen. Echter, om dat de veiligheidsbenadering een meerlaagse-schil is zullen er op andere lagen aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn. Wat deze maatregelen zijn is nog niet bekend waardoor het niet mogelijk is om een financiële inschatting te maken. Daarom is deze variant op hetzelfde investeringsniveau gehouden als de semi-hoge variant.

4. Lage variant

In de lage-variant voeren we op geen van de locaties de maatregelen uit. Het blijft daarmee 'heel eenvoudig' om locaties te saboteren of schade aan te brengen. Naast de daadwerkelijke risico's voldoet het Waterschap niet aan geldende wet- en regelgeving.

Relevant is dat het bestuur hoofdelijk aansprakelijk is voor de gevolgen wanneer maatregelen niet genomen zijn. Dit is anders dan bij andere bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden.



Beveiligde toegang

1. Hoge variant Investerings €40m (2025-2027)
Exploitatie €0,68m (vanaf 2028)

Jaar	Investerings	Exploitatie	
2025	€8,0m	-	Risico op haalbaarheid in de tijd in 2025 gezien bestuurlijk proces
2026	€16,0m	€0,25m (1)	
2027	€16,0m	€0,45m (2)	
2028	-	€0,68m (3)	Mogelijk meerkosten door scope wijziging.
2029	-	€0,68m (3)	
2030	-	€0,68m (3)	
2031	-	€0,68m (3)	

2. Semi-hoge variant Investerings €40m (2025-2028) **DT advies**
Exploitatie €0,68m (vanaf 2029)

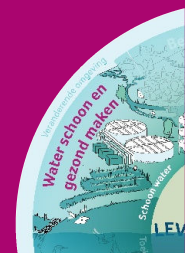
Jaar	Investerings	Exploitatie	
2025	€4,0m	-	Risico op meerkosten door meerdere systemen tegelijkertijd operationeel
2026	€12,0m	-	
2027	€12,0m	€0,25m (1)	
2028	€12,0m	€0,45m (2)	
2029	-	€0,68m (3)	
2030	-	€0,68m (3)	
2031	-	€0,68m (3)	

3. Semi-lage variant Investerings €40m (2025-2029)
Exploitatie €0,68m (vanaf 2028)

Jaar	Investerings	Exploitatie	
2025	€4,0m	-	Niet plaatsen van hekken resulteert dat op andere lagen extra maatregelen nodig zijn, impact van kosten is niet in beeld.
2026	€12,0m	-	
2027	€12,0m	€0,25m (1)	
2028	€6,0m	€0,45m (2)	
2029	€6,0m	€0,68m (3)	
2030	-	€0,68m (3)	
2031	-	€0,68m (3)	

4. Lage variant Investerings €0,0m (2025-2028)
Exploitatie €0,0m

Jaar	Investerings	Exploitatie	
2025	-	-	WL voldoet niet aan wetgeving en loopt diverse risico's voor de bedrijfsvoering/
2026	-	-	
2027	-	-	
2028	-	-	
2029	-	-	
2030	-	-	
2031	-	-	



Waterbeheerprogramma 2028-2033

Iedere 6 jaar dient het Waterschap een nieuw Waterbeheerprogramma (WBP) op te stellen. Dit is wettelijk verplicht. Om te komen tot een nieuw WBP is veel interne expertise nodig, zal er op meerdere momenten participatie plaats vinden met onze partners en vraagt de omgevingswet om een datagedreven manier van werken middels het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO).

Planning

De nadruk op het realiseren van het nieuwe WBP ligt in de tweede helft van 2025 en met name 2026. In 2027 ligt het ter inzage en vanaf 2028 gaat het in werking treden. Daarbij komt dat we dit keer gaan borgen dat er een continu proces van actualisatie en sturing op het WBP komt. Dus naast éénmalige kosten en tijdinvesteringen zal er een permanente PDCA cyclus worden ingericht met bijbehorende sturingsmiddelen.

Keuze ruimte

Het **WBP** is wettelijk verplicht en is daarnaast, indien goed uitgevoerd, een zeer belangrijk kader voor het waterschap. Daarnaast zijn er een aantal wettelijke eisen ten aanzien van participatie en de omgevingswet. Qua planning valt er beperkt te schuiven en ligt de grootste last in 2026.

Het ontwikkelen van het **blauwe kompas** (ons verhaal naar buiten) kan ons helpen om het goede gesprek te voeren met onze partners. Daarnaast is het een logische opbouw richting een concreter WBP. Een blauw kompas is echter niet verplicht en daarmee is dit een keuze. In de varianten is een sober blauw kompas opgenomen dat integraal onderdeel wordt van het WBP, inclusief de leidende principes.

Indien het Waterschap zich de komende twee jaar sterk wil profileren, zullen de kosten voor een blauw kompas significant toenemen. Input voor het WBP komt uit diverse trajecten, zoals nieuwe stroomgebiedsplannen, Maas 2050, waterketen strategie etc.. Deze worden nog (deels) uitgevoerd. Afhankelijk van de inhoud van het WBP kan het verplicht zijn om een **milieueffecten rapportage** (MER) uit te voeren. Dit is zeer intensief qua tijd en kosten maar heeft twee voordelen:

1. mocht ooit blijken dat bij specifieke maatregelen een MER nodig is dan is deze reeds (deels) uitgevoerd wat tijd en geld bespaart;
2. er wordt eigenlijk al een brede maatschappelijke impact analyse gemaakt waardoor we beter keuzes kunnen maken op basis maatschappelijke meerwaarde.

Faseren

Er zijn ook keuzes te maken wat wel en niet direct in een WBP terecht komt en wat later in het proces wordt uitgewerkt. Er dienen in ieder geval doelen te staan inclusief een zekere mate van maatregelen voor de opgaven bovenwater. Hoe ver we gaan met het uitwerken van maatregelen is een keuze. Hoe concreter de uitwerking, des te duidelijker het wordt voor de organisatie wat er van haar wordt verwacht. Maar dit vraagt tegelijkertijd ook meer tijd en capaciteit om dit uit te werken. Daarnaast is een WBP ook een middel om onze doelen en activiteiten onderwater een plek te geven. Diverse Waterschappen – waaronder momenteel WL – maken hier gebruik van. Desalniettemin kan ervoor gekozen worden om de doelen onderwater in andere producten, niet zijnde WBP, te laten landen. Dit kan tijd besparen in het WBP proces.

DB voorstel en raakvlakken

In aanloop naar de begroting wordt een DB voorstel opgesteld voor de aanpak van het nieuwe WBP. Diverse van de strategische ontwikkelingen uit deze kadernota zullen gebruikt worden als inhoudelijke input voor het verdere WBP proces.

WBP 2028-2033

1. Hoge variant

In de begroting en capaciteitsplanning is geen rekening gehouden met een WBP proces in de periode 2025-2027. Er zijn intern 6.000 uren nodig om dit te realiseren. In de hoge variant is uitgegaan dat een deel van de projectrealisatie door externen wordt ingevuld.

In deze variant wordt zowel een blauw kompas uitgevoerd als een MER. Dit zorgt voor een duidelijkere positionering naar buiten toe. Zowel een blauw kompas als een MER bovenop een basis WBP vragen naast significante meerkosten ook flink wat capaciteit (+ 4.000 uur). Dit zorgt voor extra druk op de bestaande organisatie. Een MER-procedure brengt bovendien een juridische traject met zich mee dat flink wat tijd kost. Hierdoor bestaat het risico dat de inhoud nog sneller op tafel dient te liggen. Voor deze extra tijdsdruk hebben we op het eerste oog geen ruimte beschikbaar in het al krappe proces.

2. Semi-hoog variant

In de semi-hoge variant worden de benodigde uren door de organisatie vrijgemaakt omdat het WBP-proces prioriteit krijgt. Dat wil zeggen dat er op andere vlakken mogelijk tekorten ontstaan en andere activiteiten vertraging oplopen.

In deze variant wordt zowel een blauw kompas uitgevoerd als een MER. Dit zorgt voor een duidelijkere positionering naar buiten toe. Zowel een blauw kompas als een MER bovenop een basis WBP vragen naast significante meerkosten ook flink wat capaciteit (+ 4.000 uur). Dit zorgt voor extra druk op de bestaande organisatie. Een MER-procedure brengt bovendien een juridische traject met zich mee dat flink wat tijd kost. Hierdoor bestaat het risico dat de inhoud nog sneller op tafel dient te liggen. Voor deze extra tijdsdruk hebben we op het eerste oog geen ruimte beschikbaar in het al krappe proces.

3. Semi-laag variant

In de semi-laag variant worden de benodigde uren door de organisatie vrijgemaakt omdat het WBP-proces prioriteit krijgt. Dat wil zeggen dat er op andere vlakken mogelijk tekorten ontstaan en andere activiteiten vertraging oplopen. In deze variant, net als de voorgaande, gaan we uit van een goed integraal uitgewerkt WBP met heldere doelen én concrete maatregelen op gebiedsniveau. Het betreft doelen bovenwater en onderwater. Daarnaast wordt in deze variant naast het benodigde WBP en bijbehorende vervolgproces enkel een blauw kompas uitgewerkt maar geen MER. Het blauwe kompas is een doorvertaling van onze Koers naar de buitenwereld en onderdeel van het WBP proces. Indien in het WBP maatregelen zijn opgenomen die op termijn MER-plichtig blijken te zijn, zullen deze (geheel of gedeeltelijk) op een later moment nog uitgevoerd moeten worden.

4. Lage variant

In de lage variant hebben we gekeken wat er minimaal noodzakelijk is om uit te voeren. Het betreft een zeer summier WBP met enkel doelen en maatregelen bovenwater. Het nadeel hiervan is dat de opgaven niet in de totale integraliteit en samenhang tot stand zijn gebracht. Daarnaast lopen we het risico dat met enkel doelen de organisatie niet voldoende richting mee krijgt om de tactische en operationele vertaling te kunnen maken.

Verder zitten in deze variant geen blauw kompas – dat wil zeggen dat WL zich de komende jaren minder duidelijk extern positioneert – en geen MER.

Het voordeel van deze variant is dat de kosten lager zijn en dat er minder interne capaciteit gevraagd zal worden.



WBP 2028-2033

1. Hoge variant

Exploitatie €0,71m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Interne uren*	
2025	€210.000	3.300 uur	WBP, Blauw kompas en extern
2026	€450.000	3.600 uur	WBP, Blauw kompas, MER en extern
2027	€40.000	625 uur	WBP en MER
2028	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2029	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2030	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2031	€10.000	500 uur	PDCA borgen

2. Semi-hoog variant

Exploitatie €0,44m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Interne uren*	
2025	€80.000	4.300 uur	WBP, Blauw kompas
2026	€310.000	4.600 uur	WBP, Blauw kompas, MER
2027	€40.000	625 uur	WBP en MER
2028	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2029	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2030	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2031	€10.000	500 uur	PDCA borgen

*Interne uren zitten niet in de begroting en kunnen zorgen voor capaciteitsknelpunten

DB advies

3. Semi-laag variant

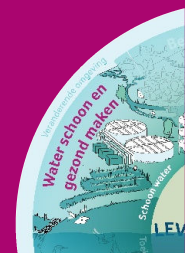
Exploitatie €0,3m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Interne uren*	
2025	€80.000	4.300 uur	WBP, Blauw kompas
2026	€170.000	3.900 uur	WBP, Blauw kompas
2027	€40.000	625 uur	WBP
2028	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2029	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2030	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2031	€10.000	500 uur	PDCA borgen

4. Lage variant

Exploitatie €0,21m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Interne uren*	
2025	€30.000	2.300 uur	WBP (-)
2026	€130.000	2.900 uur	WBP (-)
2027	€40.000	625 uur	WBP (-)
2028	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2029	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2030	€10.000	500 uur	PDCA borgen
2031	€10.000	500 uur	PDCA borgen



Effecten op het belastingvolume

Geopolitieke verschuivingen:

Project beveiligde toegang

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,2%	0,7%	1,4%	1,8%	1,8%	1,7%	1,7%
Semi-hoge variant	0,1%	0,4%	1,0%	1,5%	1,8%	1,8%	1,7%
Semi-lage variant	0,1%	0,4%	1,0%	1,4%	1,7%	1,8%	1,7%
Lage variant	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Waterbeheerprogramma 2028-2033

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,081%	0,173%	0,015%	0,004%	0,004%	0,004%	0,004%
Semi-hoge variant	0,031%	0,119%	0,015%	0,004%	0,004%	0,004%	0,004%
Semi-lage variant	0,031%	0,065%	0,015%	0,004%	0,004%	0,004%	0,004%
Lage variant	0,012%	0,050%	0,015%	0,004%	0,004%	0,004%	0,004%

Asset Base Waterketen (aanpassen)

De afgelopen 5 jaar heeft het project 'asset base op orde' steeds meer inzicht gegeven in de staat en vervangingsopgave van transportleidingen, gemalen en zuiveringen. De afronding van dit project wordt verwacht in 2026. Desalniettemin nemen we in deze kadernota de huidige inzichten (inclusief extrapolaties) mee.

Vervangingen

In de bestuurlijke scenario's MIP 2023 is er op het **bestaande instandhoudingskader** van circa **€25 miljoen** extra ruimte in het investeringskader gerealiseerd tot totaal **€48 miljoen** per jaar om de renovatie en vervangingsopgave vanuit het project asset base op orde te realiseren. Voor de projectrealisatie is formatie aangevraagd, voor beheer onderhoud is aangegeven dit in de latere fase te doen.

Vanuit het project 'asset base op orde' is er recent meer inzicht gekomen ten aanzien van de **vervangingsopgave** van zuiveringen. Deze analyses laten zien dat de vervangingsopgave significant hoger ligt. De bestaande achterstand brengt dusdanige risico's met zich mee dat zowel ingezet dient te worden op de achterstand goedmaken als de vervangingsopgave te realiseren. Dit vraagt naast de huidige €48 miljoen, dat we structureel flink door moeten groeien richting de **€100 miljoen**. Dit komt door enerzijds beter inzicht in de daadwerkelijke opgave en anderzijds door **autonome ontwikkelingen**. Zo zijn de marktprijzen de afgelopen jaren gestegen met circa 25-35% ten opzichte van 2023 (op basis van input van marktpartijen).

Onderhoud

Daarnaast is er meer inzicht gekomen in de **onderhoudsopgave** van zuiveringen. Op basis daarvan is geconcludeerd dat er een uitbreiding voor de onderhoudsbegroting en bezetting nodig is. Dit betekent een structureel hoger budget en een toename van onderhoudsmonteurs. Voor de transportleidingen zijn al diverse **leidinginspectie** uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat een hoger percentage vervangen dient te worden.

Asset base op orde

Zoals bij de initiële plannen van het project asset base op orde is vastgesteld zou na afronding fase 2 starten. Dit betreft het uitvoeren van inspecties om de daadwerkelijke staat van de assets te kunnen bepalen, ook civiel technisch. Dit vraagt extra formatie en budget.

Inrichten beheer

Om **leidingbeheer** goed in te richten in de lijn is vanaf 2027 ook budget en formatie noodzakelijk. Voor gemalen en zuivering technische werken zijn nog geen verdere inspecties uitgevoerd.

In aanloop naar de begroting komt er een DB voorstel voor de uitwerking van de effecten van asset base op orde Waterketen. Een eerste aanzet van varianten en daarmee mogelijk gevolgen is al uitgewerkt.



Asset Base Waterketen

1. Hoge variant

In de afgelopen periode zijn nieuwe inzichten ontstaan in de staat van onze assets, vanuit o.a. het project assetbase op orde. In deze variant vervolgen we de ingeslagen weg om onze assets zo goed en verantwoord mogelijk op orde te brengen en daarmee de bedrijfszekerheid voor onze omgeving zoveel mogelijk te garanderen.

In deze variant wordt er vanuit gegaan dat een extra inspanning op de reeds lopende inspanning in 2025 niet realistisch is en dat in de komende jaren de inzet gefaseerd toeneemt. Hierbij wordt de werving van extra FTE's als kritisch beschouwd daar deze vooruitloopt op de daadwerkelijke werkzaamheden en uitgaven. Het project assetbase op orde krijgt maximale prioriteit, want dit vormt de basis voor alle noodzakelijk onderhouds- en vervangingsactiviteiten in de komende jaren.

2. Semi-hoge variant

Ten opzichte van de hoge variant wordt hierbij een nadere fasering van de toekomstige vervangingen voorgesteld. De totale vervangingsopgave en het noodzakelijk tempo zullen in 2026 verder in beeld worden gebracht als onderdeel van een transformatieplan en ten behoeve van de kadernota 2027. Voor de toekomst zal voldoende opgeleid personeel een aandachtspunt zijn, waarbij wordt ingezet op het tijdig werven van personeel vooruitlopend op de werkzaamheden en uitgaven.

3. Semi-lage variant

In deze variant wordt invulling gegeven aan assetbase op orde, de inrichting en de uitbreiding van het leidingbeheer en bezetting. Er vinden nog geen extra vervangingen plaats met een toenemend risico voor de bedrijfszekerheid en daarmee een toenemende kans op ongewone voorvallen. Voor de extra kosten in het beheer en onderhoud is deels voorzien. Feit blijft dat er sprake is van een grote vervangingsopgave in de komende jaren die als onderdeel van een continueringplan en -routekaart en ten behoeve van de kadernota 2027 in 2025 en 2026 verder in beeld zal worden gebracht.

4. Lage variant

In deze variant vinden er (nog) geen extra vervangingen plaats en wordt er een beperkte impuls gegeven aan onderhoud (mede als beheersmaatregel arbeidstijdenwet). De keerzijde van deze variant is dat de risico's in de bedrijfszekerheid de komende jaren zullen toenemen. Bij het uitstellen van vervangingen mag worden verwacht dat de kosten van het beheer en onderhoud snel zullen toenemen. Om in ieder geval een beeld te houden van de risico's en het handelingsperspectief, is de continuering van het project assetbase op orde een absoluut minimum. Het blijft noodzakelijk om een actueel beeld te houden van de toekomstige opgave. De continueringplannen en routekaarten worden in 2025 en 2026 gedeeld met het DB en kunnen landen in de kadernota 2027. In dit plan moeten investeringen risico gestuurd, haalbaar en doelmatig zijn.

DT advies



Asset Base Waterketen

1. Hoge variant Investeringsen +€40*m/jaar
Exploitatie €16m/jaar op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025		€ 1,5 mln (2)	
2026	€ 20,0 mln	€ 6,4 mln (20)	
2027	€ 25,0 mln	€ 8,0 mln (30)	
2028	€ 30,0 mln	€ 10,0 mln (35)	
2029	€ 35,0 mln	€ 12,0 mln (40)	
2030	€ 40,0 mln	€ 14,0 mln (45)	
2031	€ 40,0 mln	€ 16,0 mln (49)	

2. Semi-hoge variant Investeringsen €40*m/jaar
Exploitatie €16m/jaar op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025		€ 1,5 mln (2)	
2026	€ 10,0 mln	€ 6,4 mln (10)	
2027	€ 15,0 mln	€ 8,0 mln (18)	
2028	€ 20,0 mln	€ 10,0 mln (24)	
2029	€ 25,0 mln	€ 12,0 mln (30)	
2030	€ 30,0 mln	€ 14,0 mln (35)	
2031	€ 35,0 mln	€ 16,0 mln (40)	

*Investeringsen is bovenop huidige kader van €48 miljoen

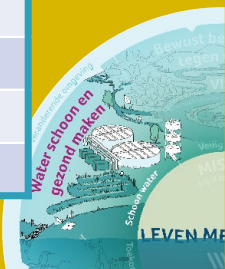
3. Semi-lage variant Investeringsen +ntb m/jaar
Exploitatie €16m/jaar op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025		€ 1,5 mln (2)	
2026		€ 6,4 mln (8)	
2027		€ 8,0 mln (11)	
2028		€ 10,0 mln (13)	
2029		€ 12,0 mln (15)	
2030		€ 14,0 mln (17)	
2031		€ 16,0 mln (19)	

4. Lage variant Investeringsen 0,0 m/jaar
Exploitatie €2,4m/jaar op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025		€ 1,5 mln (2)	
2026		€ 2,8 mln (2)	
2027		€ 2,4 mln (2)	
2028		€ 2,4 mln (2)	
2029		€ 2,4 mln (2)	
2030		€ 2,4 mln (2)	
2031		€ 1,5 mln (2)	

DT advies



KRW-Impuls Programma

In de eindfase van de Kaderrichtlijn Water zetten overheden en stakeholders alles op alles om de KRW-doelen zoveel als mogelijk te halen. Het Rijk heeft daartoe het interbestuurlijke KRW-Impulsprogramma ingesteld. Dit programma leidt tot een aanvullende opgave voor het Waterschap. Hiervoor is een implementatieplan opgesteld waarin de financiële gevolgen zijn uitgewerkt

Huidige situatie

In Nederland is het beeld inmiddels breed gedragen dat we met de huidige inspanningen de KRW-doelen niet halen. Een deel van de oorzaken betreft legitieme uitzonderingsbepalingen, zoals belasting uit het buitenland of na-ijleffecten van maatregelen. Tegelijkertijd speelt door mee dat er simpelweg te weinig maatregelen zijn uitgevoerd of gepland. Als gevolg hiervan voldoet Nederland niet aan de vereisten van de KRW.

KRW impuls als antwoord

Binnen het landelijke Impulsprogramma maken overheden en sectoren gezamenlijk afspraken over hoe we alsnog aan de KRW kunnen voldoen. Voor het waterschap betekent dit een extra inspanning op drie thema's: juridische verantwoording, aanvullende monitoring en uitvoeren van maatregelen.

Juridische verantwoording betreft o.a. het opbouwen van een KRW-dossier en het onderbouwen van uitzonderingsbepalingen. Om bronnen van belasting op te sporen en maatregelen te bepalen is het noodzakelijk om te investeren in waterkwaliteitsmetingen op diverse plaatsen en de datastructuur goed in te richten. Daarnaast zijn voor WL diverse maatregelen in beeld: aanpassen van lozingsvergunningen, intensiveren van toezicht en handhaving, aanvullende maatregelen op RWZI's, inzet van de waterschapsverordening en samenwerken met buurlanden.

Varianten

Er zijn vier varianten uitgewerkt met financiële consequenties, risico's en baten. Op de volgende pagina worden de varianten inhoudelijk beschreven en op de pagina erna zijn de financiële consequenties in beeld gebracht.

DB voorstel

Voorafgaand aan het begrotingsproces wordt een DB-voorstel voorgelegd, waarbij het advies is om te kiezen voor de variant semi-hoog. Met deze variant zetten we in op voldoende inspanningen zonder direct alles uit de kast halen en houden we nadrukkelijk rekening met wat haalbaar is

In beide varianten gaat het zowel om incidentele kosten als structurele kosten. Deze laatste gaat met name over waterkwaliteitsmetingen en formatieruimte op verschillende plaatsen om de interne keten op orde te krijgen. Met name gaat het om extra formatie binnen VTH.



KRW-Impuls Programma

1. Hoge variant

Deze variant richt zich op de volgende maatregelen: uitgebreide juridische verantwoording, verbeterde monitoring en strengere regelgeving (lozingsvergunningen en waterschapsverordening) evenals intensiever toezicht en samenwerking met buurlanden. Er zijn echter risico's, waaronder mogelijke juridische procedures, onzekerheid over het doelbereik (waarbij ook acties van derden nodig zijn) en twijfel over de haalbaarheid van bepaalde onderdelen. Monitoring kan nog onvoldoende zijn en extra maatregelen van WL kunnen noodzakelijk blijken. Toch biedt de inzet serieuze voordelen: een significante verbetering van de waterkwaliteit, een positief effect op het imago en voorbeeldfunctie van WL en mogelijke positievere beoordeling door de Europese Commissie en nationale rechters.

DT advies

2. Semi-hoge variant

De haalbare activiteiten richten zich op een snelle start in 2025, met een efficiënte juridische aanpak en versnelde monitoring. De maatregelen blijven realistisch, waarbij over de inzet van de waterschapsverordening op een later moment besloten wordt op basis van een impactanalyse. Er is logischerwijs een wat groter risico op succesvolle juridische procedures en een grotere impact op de begroting van 2025. Tegelijkertijd biedt deze aanpak voordelen: werkzaamheden worden gelijkmatiger verdeeld door vroegtijdige uitvoering en de producten worden tijdig opgeleverd voor het ontwerp van het Stroomgebiedsbeheerplan (SGBP) medio 2026.

3. Semi-lage variant

Deze variant kiest voor een vertraagde start met een efficiënte juridische aanpak en versnelde monitoring. De maatregelen blijven haalbaar, waarbij over inzet van de waterschapsverordening op een later moment besloten wordt op basis van een impactanalyse. Door waar mogelijk pas in 2026 met activiteiten te starten blijft de impact op de begroting van 2025 beperkt. Tegelijkertijd neemt hierdoor het risico op succesvolle juridische procedures toe. Daarnaast zorgt het uitstellen van maatregelen voor een piek in werkzaamheden in 2026/2027, wat de uitvoerbaarheid en haalbaarheid in die jaren onder druk kan zetten.

4. Lage variant

In deze variant wordt vastgehouden aan de huidige begroting, zonder extra juridische of monitoringsmaatregelen. Het waterschap verliest dan geloofwaardigheid; de inspanningen om derden te bewegen naar een betere waterkwaliteit kunnen dan net zo goed worden afgeschaald. Naast de imagoschade voldoet het waterschap in deze variant niet aan de landelijke bestuurlijke afspraken. We zijn niet voorbereid op verantwoording en eventuele juridische procedures. Ook kan de relatie met Provincie Limburg onder druk komen te staan, wat de samenwerking en besluitvorming in de toekomst mogelijk bemoeilijkt.



KRW Impulsprogramma

1. Hoge variant Exploitatie €6,1m (2025-2028)

Jaar	Exploitatie	Waarvan FTE (vast/tijdelijk)	
2025	€0,8m	2 (1/1)	
2026	€2,25m	7 (5/2)	
2027	€1,9m	9 (5/4)	
2028	€1,15m	5 (5/0)	
2029	€1,15m	5 (5/0)	
2030	€1,15m	5 (5/0)	

2. Semi-hoge variant Exploitatie €5,1m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Waarvan FTE (vast/tijdelijk)	
2025	€0,65m	1 (1/0)	
2026	€2,05m	5 (5/0)	
2027	€1,2m	5 (5/0)	
2028	€1,15m	5 (5/0)	
2029	€1,15m	5 (5/0)	
2030	€1,15m	5 (5/0)	

DT advies

3. Semi-lage variant Exploitatie €5,1m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten	Waarvan FTE (vast/tijdelijk)	
2025	€0,4m	1 (1/0)	
2026	€2,25m	5 (5/0)	
2027	€1,25m	5 (5/0)	
2028	€1,15m	5 (5/0)	
2029	€1,15m	5 (5/0)	
2030	€1,15m	5 (5/0)	

4. Lage variant

Exploitatie €0m (2025-2028)

Jaar	Exploitatiekosten		
2025	-		
2026	-		
2027	-		
2028	-		
2029	-		
2030	-		

KRW Watersysteemprojecten

Recentelijk is een nadere verkenning uitgevoerd van alle KRW-beekherstel en -vismigratieprojecten, waarbij met name is ingezoomd op de vraag hoe realistisch de huidige planning is van deze opgaven (gezien de deadline van eind 2027) en welke (exogene) factoren van invloed zijn op de geconstateerde stagnatie in deze projecten. De druk op de drie IPM teams, die belast zijn met de voorbereiding en uitvoering van alle watersysteemprojecten is groot. Die druk is het afgelopen jaar alleen maar toegenomen, door o.a. de komst van de Omgevingswet (langere doorlooptijden), complexere wetgeving, schaarste op de arbeidsmarkt (ook bij de markt) en de toenemende druk op de grondmarkt. Hierdoor nemen omgevingsprocessen meer tijd in beslag en vergen projecten in zijn geheel een langere voorbereidingstijd.

Huidige situatie

De watersysteemprojecten voor de KRW betreffen in totaal 21 vismigratieknelpunten en 72,2 km beekherstel, zoals ook opgenomen in het WBP. Daarnaast lopen nog een aantal projecten uit de vorige planperiode. Uit een capaciteitsanalyse blijkt dat voor de realisatie van de huidige, reeds geprogrammeerde, opgaven van Watersystemen regulier **2,7 FTE** financieel te kort komt. Dit is het verschil tussen de gewenste uitbreiding van 8 FTE vaste formatie en het afbouwen van 5,3 FTE inhuur binnen Watersystemen. Daarnaast wordt structureel circa 25% van de interne capaciteitsbehoefte aan adviseurs niet geleverd. Dit gaat om adviseurs op het gebied van ecologie, grondverwerving, areaalbeheer, hydrologie, legger en vergunningen.

Varianten

Er zijn vier varianten uitgewerkt met financiële consequenties, risico's en baten. Op de volgende pagina worden de varianten inhoudelijk beschreven en op de pagina erna zijn de financiële consequenties in beeld gebracht.

DB voorstel en relatie met andere ontwikkelingen

In aanloop naar de begroting komt er een DB voorstel aangaande deze varianten. Daarin wordt onderbouwd weergegeven wat de uitdagingen zijn en welke keuzes worden voorgelegd.

Wanneer voor bijvoorbeeld de (semi-)lage variant gekozen wordt dan neemt de bewijslast en druk op de strategische ontwikkeling KRW-impuls programma verder toe. Dit zijn namelijk communicerende vaten die tot op zekere hoogte met elkaar samenhangen.



KRW Watersysteemprojecten

1. Hoge variant

Deze aanpak voorziet in een netto formatieve uitbreiding van 3 FTE voor de IPM-teams en een extra (circa 3 FTE) formatiebehoefte aan adviseurs, met name op het gebied van ecologie, grondverwerving, areaalbeheer, hydrologie, legger en vergunningen. Ondanks maximale inspanning zullen niet alle projecten uitvoerbaar zijn. De voordelen van deze aanpak zijn aanzienlijk: het draagt bij aan de verbetering van de waterkwaliteit, versterkt het imago en de voorbeeldfunctie van WL en kan een positieve rol spelen in de beoordeling door de Europese Commissie. Daarnaast kan het mogelijk bijdragen aan een gunstige afweging door een nationale rechter bij juridische procedures.

2. Semi-hoge variant

Deze aanpak omvat een netto formatieve uitbreiding van 3 FTE. De uitvoering van KRW- en Assetprojecten wordt geprioriteerd op basis van risicoprofielen. Daarnaast wordt vastgesteld dat adviseurs binnen hydrologie, ecologie, areaalbeheer en beleidsadvies prioriteit geven aan de watersysteemprojecten. Dit is een interne beleidskeuze die op andere onderdelen (programma's en lijn) nadelige gevolgen kan hebben. Desondanks brengt deze variant ook risico's met zich mee, zoals mogelijk niet voldoen aan bestuurlijke afspraken, aanpassingen in de begroting en inefficiënte herprioritering van Assetprojecten. De realisatie van watersysteemprojecten blijft afhankelijk van beschikbare interne capaciteit. Voordelen zijn een scherpere focus op uitvoering en juridische verantwoording van niet-uitgevoerde KRW-projecten wordt eenvoudiger.

3. Semi-lage variant

Deze aanpak omvat een netto formatieve uitbreiding van 3 FTE. De uitvoering van KRW- en Assetprojecten wordt geprioriteerd op basis van risicoprofielen. Daarnaast zal er een aanzienlijke capaciteitsclaim komen bij adviseurs binnen hydrologie, ecologie, areaalbeheer en beleidsadvies om te werken aan watersysteemprojecten. Of deze ook daadwerkelijk geleverd kunnen worden, is onzeker. Hierdoor kunnen projecten vertraging oplopen. Dit brengt risico's met zich mee, zoals mogelijk niet voldoen aan bestuurlijke afspraken, aanpassingen in de begroting en inefficiënte en herprioritering van Assetprojecten. De realisatie van watersysteemprojecten blijft afhankelijk van beschikbare interne capaciteit. Voordelen zijn een scherpere focus op uitvoering en juridische verantwoording van niet-uitgevoerde KRW-projecten wordt eenvoudiger.

4. Lage variant

Deze aanpak omvat geen formatieve uitbreiding, waardoor ongeveer 20 projecten, met name binnen KRW en Assetbeheer, onhold worden gezet. Dit brengt aanzienlijke risico's met zich mee, zoals het niet naleven van bestuurlijke afspraken (WBP en landelijk KRW), een verhoogd risico op juridische procedures en mogelijke schade aan imago en reputatie. Daarnaast kan de relatie met Provincie Limburg onder druk komen te staan en ontstaan er risico's voor assets, zoals onveilige situaties, schade, storingen en wateroverlast. Het belangrijkste voordeel van deze variant is een vermindering van financiële uitgaven, maar dit gaat gepaard met operationele en juridische risico's. Het KRW impuls programma helpt met het adresseren van risico's. In deze variant worden een aantal (nader te bepalen) watersysteemprojecten in de tijd vertraagd naar de volgende planperiode.

DT advies



KRW Watersysteempromjecten

1. Hoge variant Exploitatie €0,69m structureel

Jaar	Exploitatiekosten	Exploitatie (FTE)	
2025	€0,28m	1 FTE	IPM
2026	€0,57m	5 FTE	IPM en Adviseurs
2027	€0,69m	6 FTE	IPM en Adviseurs
2028	€0,69m	6 FTE	IPM en Adviseurs
2029	€0,69m	6 FTE	IPM en Adviseurs
2030	€0,69m	6 FTE	IPM en Adviseurs

2. Semi-hoge variant Exploitatie €0,48m structureel

Jaar	Exploitatiekosten	Exploitatie (FTE)	
2025	€0,28m	1 FTE	IPM
2026	€0,48m	3 FTE	IPM en claim
2027	€0,48m	3 FTE	IPM en claim
2028	€0,48m	3 FTE	IPM en claim
2029	€0,48m	3 FTE	IPM en claim
2030	€0,48m	3 FTE	IPM en claim

3. Semi-lage variant Exploitatie €0,48m structureel

Jaar	Exploitatiekosten	Exploitatie (FTE)	
2025	€0,28m	1 FTE	IPM
2026	€0,48m	3 FTE	IPM
2027	€0,48m	3 FTE	IPM
2028	€0,48m	3 FTE	IPM
2029	€0,48m	3 FTE	IPM
2030	€0,48m	3 FTE	IPM

4. Lage variant Exploitatie €0,0m structureel

Jaar	Exploitatiekosten	Exploitatie (FTE)	
2025	-		On hold
2026	-		On hold
2027	-		On hold
2028	-		On hold
2029	-		On hold
2030	-		On hold

DT advies

KRW Waterketenprojecten

Van de 17 zuiveringen voldoen er momenteel 8 structureel niet aan het huidige Limburgs Effluent Beleid. Er wordt gekeken naar bronmaatregelen, optimalisaties op de zuiveringen en extra KRW-maatregelen.

Huidige situatie

In de planning staan KRW-maatregelen op de RWZI's Hoensbroek, Susteren, Meijel en Venray. Deze worden bekeken vanuit de Systeemsprong gedachte (van normgericht naar effectgericht). Hier staat in de meerjarenbegroting €66 miljoen voor gereserveerd in de periode (2025-2027). Ook zijn er maatregelen voor afname afspraken opgenomen.

Planning

Van RWZI Wijlre is de verwachting dat deze met optimalisering aan de eisen kan voldoen. Dat wordt duidelijk in 2025. Het KRW project in Susteren is reeds opgestart (nabehandeling) en zal naar waarschijnlijkheid voor eind 2027 zijn uitgevoerd. Voor RWZI Hoensbroek is een integraal project noodzakelijk dat een veel langere doorlooptijd vergt. RWZI Meijel en Venray zouden conform Systeemsprong-aanpak ná de pilot Geleenbeek (Hoensbroek en Susteren) volgen. Gezien de complexiteit van Hoensbroek en de druk op KRW-maatregelen komt er een advies om deze twee projecten naar voren te halen. Deze zijn forser qua investeringen dan eerder begroot maar worden wel als kansrijk en eenvoudiger geacht. Op deze wijze kunnen we ervoor zorgen dat de meeste zuiveringen voldoen aan de huidige gestelde LEB normen. Qua formatie is voor beheer en onderhoud van de nabehandelingen in totaal circa 6 FTE structureel nodig.

In Weert was bronaanpak op de korte termijn niet realiseerbaar en is er gekozen voor uitbreiding met een derde reactor waarmee voor 2027 aan de gestelde normen wordt voldaan. De RWZI's Gennep en Roermond kennen influent issues die al bekeken worden vanuit bronaanpak maatregelen in de keten.

Gezien de doorlooptijden van die trajecten en de beperkte mogelijkheden van het Waterschap wordt niet verwacht dat deze zuiveringen tijdig zullen voldoen aan de normen. Wel zou middels dossiervorming de verantwoordelijkheid mogelijk bij derden gelegd kunnen worden voor het niet tijdig halen van de gewenste waterkwaliteit. In Roermond is de problematiek helder in kaart terwijl in Gennep er enkel vermoedens zijn wat betreft de oorzaken.

Belangrijk aandachtspunt is dat het LEB momenteel wordt geëvalueerd waarbij vanuit waterkwaliteit gedacht de normen op diverse plaatsen strenger zouden moeten worden. Of dit technologisch haalbaar is onwaarschijnlijk op diverse plekken.

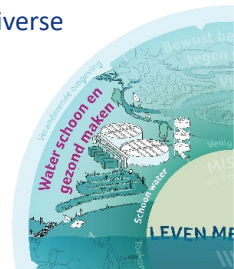
Varianten

Er zijn vier varianten uitgewerkt met financiële consequenties, risico's en baten. Op de volgende pagina worden de varianten inhoudelijk beschreven en op de pagina erna zijn de financiële consequenties in beeld gebracht.

Advies en relatie met andere ontwikkelingen

Het wel of niet tijdig realiseren van KRW maatregelen op de zuiveringen heeft een directie relatie met de strategische ontwikkeling KRW Impulsprogramma. Hoe meer en eerder maatregelen gehaald worden hoe minder dossiervorming nodig is en hoe minder juridische procedures op termijn verwacht worden.

Er zullen verschillende DB voorstellen aangeboden worden – voorafgaand aan de begroting 2026 – waarbinnen de inhoudelijke keuzes voor de diverse RWZI's worden voorgelegd.



KRW Waterketenprojecten

1. Hoge variant

Om als Waterschap zelf de maximale inspanning te leveren gaan we uit van de aangescherpte LEB2.0 eisen voor de vier Systeemsprong zuiveringen. Wat neerkomt op zeer vergaande effluentnabehandelingen in Susteren, Hoensbroek, Meijel en Venray. Technologisch zullen deze eisen niet ten alle tijden gehaald kunnen worden. Daarnaast kunnen niet alle zuiveringen tijdig (voor eind 2027) gerealiseerd worden gezien capaciteit aannemers, vergunningen, netcongestie, etc. Verder zal er extra VTH capaciteit ingezet worden om de druk op te voeren ten aanzien van indirecte lozers voor Gennep en Roermond. Ondanks deze extra inzet zal dit naar alle waarschijnlijkheid niet resulteren in de gewenste verbetering voor eind 2027.

2. Semi-hoge variant

Om zo spoedig mogelijk de waterkwaliteit te verbeteren en binnen afzienbare tijd de afgesproken inspanningsverplichting te leveren worden op de vier Systeemsprong zuiveringen effluentnabehandelingen ten behoeve van N & P verwijdering conform LEB1.0 uitgevoerd. Dit zorgt voor een kwaliteitsverbetering, maar bij voorbaat staat vast dat daarmee het uiteindelijke KRW-doelbereik niet gehaald wordt. Dit kan mogelijk leiden tot juridische claims (zie strategische ontwikkeling KRW-Impulsprogramma). De haalbaarheid van deze variant is onzeker gezien capaciteit aannemers, vergunningen, netcongestie, etc.. Verder zal er extra VTH capaciteit ingezet worden om de druk op te voeren ten aanzien van indirecte lozers voor Gennep en Roermond. Ondanks deze extra inzet zal dit naar alle waarschijnlijkheid niet resulteren in de gewenste verbetering voor eind 2027.

3. Semi-lage variant

Om risico's te spreiden en daarnaast een haalbare planning te hanteren wordt in deze variant ook uitgegaan effluentnabehandelingen ten behoeve van N & P verwijdering conform LEB1.0 voor de vier Systeemsprong zuiveringen. Dit zorgt voor een kwaliteitsverbetering, maar op voorbaat staat vast dat daarmee het uiteindelijke KRW-doelbereik niet gehaald wordt. Dit kan mogelijk leiden tot juridische claims (zie strategische ontwikkeling KRW Impulsprogramma), zeker gezien o.a. Hoensbroek significant later opgeleverd wordt. Deze variant zorgt voor een significante verbetering van de waterkwaliteit.

4. Lage variant

Enkel de projecten die momenteel in uitvoering zijn (3^e reactor Weert) en optimalisatie Wijlre worden nog uitgevoerd. Voor de 4 systeemsprong zuiveringen worden geen extra maatregelen genomen. Het Waterschap voldoet hiermee niet aan de inspanningsverplichting aangezien geplande maatregelen niet zijn uitgevoerd. Deze zijn in enkele gevallen deels te beargumenteren. Deze variant levert een financiële besparing op in verhouding met de meerjarenbegroting. Echter, er is geen sprake van een waterkwaliteitsverbetering en er volgen mogelijke juridische claims (niet uitvoeren KRW-maatregelen), en dit resulteert in imagoschade bij stakeholders, etc.



KRW Waterketenprojecten

1. Hoge variant Investeringsen €84,8m
Exploitatie €5,1m op termijn (niet in begroting)

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€4,9m		Susteren
2026	- €12,8m		Susteren, Meijel en Venray
2027	€23,m		Susteren, Meijel en Venray
2028	€56,5m	€3,2m (4FTE)	Hoensbroek
2029	€13,2m	€5,1m (6FTE)	Hoensbroek
2030		€5,1m (6FTE)	

2. Semi-hoge variant Investeringsen €9,5m
Exploitatie €2,5m op termijn (niet in begroting)

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€4,0m		Susteren
2026	- €20,3m		Susteren, Meijel, Venray
2027	€10,7m		Susteren, Meijel, Venray en Hoe.
2028	€15,1m	€2,5m (6FTE)	Hoensbroek
2029		€2,5m (6FTE)	
2030		€2,5m (6FTE)	

*Investeringsen in huidige
meerjarenraming zijn €66,0 miljoen

DT advies

3. Semi-lage variant Investeringsen €9,5m
Exploitatie €2,5m op termijn (niet in begroting)

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€0,7m		Susteren
2026	- €20,3m		Susteren, Meijel, Venray
2027	- €5,8m		Susteren, Meijel, Venray
2028	€28,3m	€1,6m (4FTE)	Hoensbroek
2029	€6,6m	€2,5m (6FTE)	Hoensbroek
2030		€2,5m (6FTE)	

4. Lage variant Investeringsen - €66,0
Exploitatie €0,0m op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	- €3,7m		
2026	- 27,9m		
2027	- 34,6m		
2028	-		
2029	-		
2030	-		

UWWTD Medicijnresten (Micro's)

Er klinkt een aanhoudend sterke roep om nieuwe wet- en regelgeving voor zogenaamde microstoffen – antropogene stoffen zoals PFAS, medicijnresten en microplastics. Voor medicijnresten is deze reeds vertaald in de Richtlijn Stedelijk Afvalwater. In de Waterketenstrategie is een doorkijk gegeven van de impact van deze nieuwe richtlijn aangaande de norm van 80% verwijderingsrendement voor medicijnresten. Uit deze analyse blijkt dat er minimaal een tweetal zuiveringen van formaat voor 2033 medicijnresten dienen te verwijderen. Uit de hotspotanalyse ten aanzien van de meest kwetsbare wateren kwamen de zuiveringen Susteren en Hoensbroek boven aan de prioriteitenlijst. Gezien het feit dat Hoensbroek mogelijk qua tijd niet haalbaar is wordt ook gekeken naar een andere grote zuivering.

Huidige financiële kader

In de bestuurlijke scenario's MIP 2023 was er voor de gehele richtlijn Stedelijk Afvalwater **€35 miljoen** voor de periode 2031-2033 gereserveerd. Let wel, de richtlijn beperkt zich niet tot alleen eisen aan de verwijdering van medicijnresten, maar bevat ook eisen voor nutriëtnormen en bijvoorbeeld overstorten. Qua exploitatiekosten en formatie was hier op dat moment nog geen vertaling gemaakt. De poederkoolinstallatie in Simpelveld is reeds gerealiseerd.

Huidige inzichten

(1) De realisatie van twee medicijnrestenverwijderingsinstallaties in Susteren en Hoensbroek worden momenteel geschat op respectievelijk **€26 en €32 miljoen**. Samen met een grote rwzi (zoals Venlo) zou het neerkomen op een investering van **€88 miljoen** voor de periode (2027-2033)

Het realiseren van twee grote installaties in de periode 2027-2032 vraagt extra projectcapaciteit. Daarnaast zullen er structureel operators en monteurs nodig zijn om deze complexere installaties te bedienen en beheren. De operationele kosten voor o.a. energie en hulpstoffen zijn ook zeer hoog. Totaal circa **€3,9 miljoen** aan exploitatiekosten. Daarnaast zorgen deze installaties voor grotere uitdagingen t.a.v. andere doelen zoals energieneutraliteit, klimaatneutraliteit en circulariteit. De mogelijke varianten worden pas in een latere fase in beeld gebracht. Dit omdat de technologie nog dusdanig in ontwikkeling is dat verdere verdieping noodzakelijk is.

Transformatie micro's en opkomende stoffen

Het is voor de organisatie een nieuw onderwerp waar momenteel de stoffen groep medicijnresten enige ervaring en kennis beschikbaar is. Daarnaast verwachten we de komende jaren ook meer inzichten nodig te hebben en wettelijke normen voor andere stofgroepen zoals PFAS, microplastics, toxische stoffen en nieuwe chemische verbindingen. Dit vraagt extra monitoring en kennis binnen diverse afdelingen van de organisatie. Als organisatie zullen we daar een mening over dienen te vormen i.r.t. zuiveren, de ecologie in de beken en (in)directe lozers. Ook de mate van aanpak vraagt om een transformatie. WL heeft incidenteel al gewerkt met bronaanpak maatregelen (zoals plaszakken bij Ziekenhuizen en voorlichting bij Apothekers), hier zou WL op kunnen intensiveren om doelmatiger te worden. Nu zijn het aantal stoffen dat gemonitord wordt op zuiveringen en in beken zeer beperkt. De verwachting is dat monitoringspakketten op termijn toenemen op zuiveringen en in de beken. Daar is momenteel nog geen continue programma op.

Dit alles vraagt om een plan van aanpak en werkbudget voor de transformatieopgave binnen het thema Water schoon en gezond maken.

Transformatie	2025	2026	2027
Micro's	-	€0,6m	€0,7m

Effecten op het belastingvolume – Water schoon en gezond maken

Asset base Waterketen

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,578%	2,856%	4,368%	6,237%	8,283%	10,501%	12,783%
Semi-hoge variant	0,578%	2,660%	3,776%	5,248%	6,907%	8,750%	10,769%
Semi-lage variant	0,578%	2,464%	3,081%	3,851%	4,621%	5,391%	6,161%
Lage variant	0,578%	1,078%	0,924%	0,924%	0,924%	0,924%	0,578%

KRW Impulsprogramma WL

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,308%	0,866%	0,732%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%
Semi-hoge variant	0,250%	0,789%	0,462%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%
Semi-lage variant	0,154%	0,866%	0,481%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%
Lage variant	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%

KRW Watersysteemprojecten

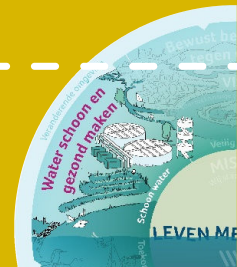
	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,108%	0,219%	0,266%	0,266%	0,266%	0,266%	0,266%
Semi-hoge variant	0,108%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%
Semi-lage variant	0,108%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%	0,185%
Lage variant	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%

KRW Waterketenprojecten

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,096%	-0,061%	0,162%	3,022%	5,140%	5,330%	5,242%
Semi-hoge variant	0,078%	-0,243%	-0,415%	1,087%	1,393%	1,381%	1,369%
Semi-lage variant	0,014%	-0,370%	-0,878%	0,221%	1,293%	1,419%	1,407%
Lage variant	-0,072%	-0,689%	-1,930%	-2,595%	-2,531%	-2,467%	-2,403%

UWWTD Medicijnresten en micro's

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Transformatieopgave	0,000%	0,231%	0,270%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%



Asset Base Waterkeringen

Vervangingen

Het merendeel van de vervangingen vindt plaats via het Hoogwaterbeschermingsprogramma, omdat een aanzienlijk deel van de keringen niet meer voldoet aan de wettelijke norm. Deze assets zijn aan het einde van hun functionele levensduur. Een beperkt deel zal vervangen moeten worden, omdat ze aan het einde zijn van hun technische levensduur. Deze trajecten komen niet in aanmerking voor het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Voor de vervangingen van assets **waterkeringen** en **watersysteem** die zich tegen het einde van hun technische levensduur bevinden, is in de huidige meerjaren begroting **€ 5,15** miljoen opgenomen. Op basis van analyses zou een bedrag van ca. **€ 8** miljoen per jaar realistischer zijn. Er is echter nog onvoldoende informatie over de daadwerkelijke technische staat van veel assets. Evengoed is een bijstelling van de vervangingsinvesteringen naar boven op termijn te verwachten. Dit zal deels een resultante zijn van de inzichten vanuit asset base op orde watersysteem en –keringen. In het uitvoeringsprogramma van Beleidsplan waterkeringen is opgenomen dat het waterschap actief schotbalkkeringen (in primaire waterkeringen) gaat saneren. In 2025 wordt een inventarisatie uitgevoerd (voor zover dit past), waarna het bestuur kan besluiten over exacte omvang en snelheid van het programma. In deze Kadernota is hier reeds (deels) rekening mee gehouden.

Onderhoud

Het onderhoud van de waterkeringen is beschreven in het onderhoudsprogramma waterkeringen. Dit is de basis voor de betreffende voorziening. Een geactualiseerd onderhoudsprogramma zal in 2025 worden vastgesteld, waarbij de verwachting is dat geen aanvullende middelen zullen worden gevraagd. Met dit plan zal tevens worden bezien of de bezetting aansluit op de opgave. Waar nodig volgt een separaat voorstel als onderdeel van de Kadernota 2027.

Gezien de landelijk opgave voor bever- en muskusrattenbestrijding is het lastig om in te schatten of de benodigde capaciteit en het budget voldoende zijn om aan de opgave te kunnen voldoen. Op de korte termijn zijn geen aanvullende middelen nodig, op de langere termijn is dit onzeker.

Assetbase op orde

Er zijn tal van initiatieven gestart om een beter inzicht van de assets te verschaffen. Denk hierbij aan het actualiseren van de legger, de roadmap assetinformatie, de beoordeling van de waterkeringen en de uitvoering van projecten en het succesvol opleveren en overdragen. In lijn met de aanpak bij de waterketen, wordt voorgesteld deze activiteiten onder te brengen onder 1 noemer: asset base op orde. Dit geeft meer overzicht, uniformiteit en versterkt de integrale aanpak. Dit vraagt in de komende periode een inventarisatie en de nodige afstemming om te bepalen wat aanvullend eventueel nodig is. Dit zien we als een no-regret transformatie opgave.

Continuïteit versterken: Asset Base op orde - Waterkeringen

Ook voor onze waterkering assets is het noodzakelijk om de daadwerkelijke staat in beeld te brengen en te houden. Dit is nodig om risico's beter in te schatten en projecten naar de toekomst effectiever te prioriteren. Deze opgave draagt bij aan het versterken van de continuïteit van onze organisatie. Het biedt de mogelijkheid om reeds ingezette en geplande activiteiten te verzamelen onder 1 noemer: asset base op orde. Om te komen tot een gedegen plan van aanpak en dit organisatorisch goed te borgen is een specifiek budget nodig. Het is mogelijk dat uit dit proces een nieuwe opgave volgt qua vervanging of onderhoud. Dit kan zowel positief als negatief zijn. Met name bij de waterkeringen met een dubbele functie (zoals bijvoorbeeld havenconstructies als onderdeel van de waterkering of gebouwen met een waterkerend element) kan dit consequenties hebben.

Continuïteit versterken	2025	2026	2027	2028-2031
Asset base Watersysteem		€0,5m	€0,5m	pm



Asset Base Waterkeringen

Beheer

Voor de integrale uitvoering van de HWBP projecten is meer adviescapaciteit vanuit de lijnorganisatie nodig om daarmee de kwaliteit en overdracht beter te borgen.

Tot slot staat er een multidisciplinaire hoogwateroefeningen gepland in 2026 (bestuurlijke wens). Het benodigde budget is exclusief uren van interne medewerkers. Deze oefening stond in 2021 gepland. Door het hoogwater is deze niet als oefening uitgevoerd.

Omdat de claims voor de waterkeringen beperkt zijn, voortkomen uit eerdere besluitvorming (beleidsplan waterkeringen), onderdeel zijn van wetgeving en planvorming (hoogwateroefening) en ter ondersteuning is van een lopende opgave (inrichting beheer ten behoeve van het HWBP programma) is gekozen voor een “stelpost”.

Stelpost Asset base Waterkeringen

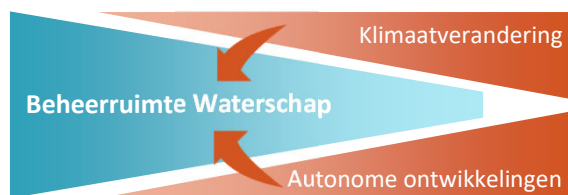
Voor het beheer en de vervanging van de waterkeringen zijn een drietal posten opgevoerd die we gezien de omvang voor nu niet in varianten hebben uitgewerkt. Deze zijn opgenomen als een stelpost. Hierover dienen later in het begrotingsproces individuele besluiten over genomen te worden. Het gaat over de volgende zaken:

Stelpost	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Schotbalken		€ 0,1m	€ 0,3m	€ 0,3m	€ 0,3m	€ 0,3m	€ 0,3m
Inrichting beheer		€ 0,2m (1)	€ 0,2m (1)	€ 0,2m (1)	€ 0,2m (1)	€ 0,2m (1)	€ 0,2m (1)
Multidisciplinaire hoogwateroefening		€ 0,2m	€ 1,2m				



Risico gestuurde aanpak

We merken dat de grenzen van onze huidige aanpak bereikt zijn. Door enerzijds klimaatverandering en door autonome ontwikkelingen die reeds eerder zijn geschets. We lopen tegen de grenzen aan van wat haalbaar en betaalbaar is. Oplossingen om te zorgen voor schoon water, veilig water en voldoende water worden steeds duurder. Ook is er vaak te weinig beschikbare ruimte voor de steeds groter wordende (fysieke) oplossingen.



Wij moeten zorgen dat de schade door wateroverlast beperkt blijft door risicogestuurd keuzes te maken. Waarbij we prioriteit geven aan de gebieden die het hoogste risico lopen. We denken vanuit het perspectief van meerlaagse veiligheid, gebaseerd op één watersysteem. Want onze beken en de Maas zijn geen gescheiden systeem en hebben beiden hun ruimte nodig als er hoogwater is. Dit heeft zijn invloed op alle lopende programma's.

Komen tot een aanpak

Als waterschap zetten we in om te komen tot een risicogestuurde aanpak en daar dan ook naar handelen. We doen dit voor zowel het hoofdwatersysteem als het regionale watersysteem. Hierbij zullen we differentiëren tussen welke normen gesteld worden bij wateroverlast en welke normen bij waterveiligheid.



Transformatieopgave risico gestuurde aanpak

Gevolgen huidige programma's en projecten

Het HWBP portfolio Maas 2050, het WRL en Water in Balans portfolio is nu gericht op de huidige normen. Deze projecten kennen een lange uitvoeringshorizon. Wanneer we risico gestuurd gaan werken dienen de huidige projectenportfolio's nader bekeken te worden. Mogelijk zijn er dan in sommige gevallen geen of andere maatregelen noodzakelijk.

We hebben daarin keuzes te maken op korte, midden lange en lange termijn en daar hebben we ruimte voor nodig. Dat vraagt ook om flexibiliteit in werkbudgetten.

Nieuwe activiteiten

Naast aanpassingen van geplande activiteiten vraagt een risicogestuurde aanpak met meerlaagse veiligheid ook andere activiteiten. Zoals het stimuleren en faciliteren zelfredzaamheid t.a.v. wateroverlast maar ook waterveiligheid vraagt doelgerichte activiteiten. Een onderdeel daarvan is het bewustzijn van de bevolking, bedrijven en agrariërs vergroten.

Lopende activiteiten

Tot we risicogestuurde aanpak voldoende hebben uitgewerkt en hiernaar kunnen handelen, blijven de huidige programma's gewoon doorlopen. We blijven dus in de projecten doen wat we deden met bestaande kader tot nader bericht. Om onze huidige maar ook toekomstige belangen te waarborgen zal dit jaar voor WRL extra capaciteit geleverd dienen te worden.

Transformatie	2025 (FTE)	2026	2027-2031
Risico gestuurde aanpak	€0,2m	€0.2m	€0.2m
Toezegging lopende activiteit WRL	€0,44 (4)		

Effecten op het belastingvolume – Bewust beschermen tegen water

Asset base Waterkeringen

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Continuïteit versterken	0,000%	0,193%	0,193%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Stelposten	0,000%	0,193%	0,655%	0,193%	0,193%	0,193%	0,193%

Risico gestuurde aanpak

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Transformatieopgave	0,246%	0,077%	0,077%	0,077%	0,077%	0,077%	0,077%



Asset base Watersysteem

Vervangingen

Het merendeel van de vervangingen vindt plaats via de projecten van water in balans of watersysteemherstel, omdat een aanzienlijk deel van de waterlopen en kunstwerken niet meer voldoen aan bijvoorbeeld de KRW of watersysteemtoets. Deze assets zijn aan het einde van hun functionele levensduur. Echter, een aanzienlijk deel zal vervangen moeten worden omdat ze aan het einde zijn van hun technische levensduur. Veel assets dateren uit de periode van de ruilverkaveling en zijn inmiddels tientallen jaren oud.

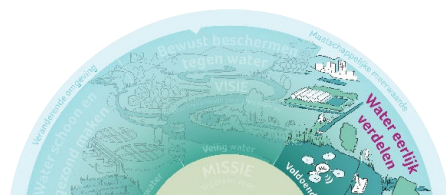
Voor de vervangingen van assets waterkeringen en watersysteem die zich tegen het einde van hun technische levensduur bevinden, is in de huidige meerjaren begroting **€ 5,15** miljoen opgenomen. Op basis van analyses zou een bedrag van ca. **€ 8** miljoen per jaar realistischer zijn. Er is echter nog onvoldoende informatie over de daadwerkelijke technische staat van veel assets. Vervangingen vinden nu correctief plaats op basis van visuele inspecties. Met de implementatie roadmap assetinformatie is het doel om te komen tot een meer programmatische en voorspelbaardere aanpak. Een bijstelling van de vervangingsinvesteringen naar boven is op termijn te verwachten. Dit zal deels een resultante zijn van de inzichten vanuit asset base op orde watersysteem en het project Legger. Beide trajecten zullen gebruikt worden om de daadwerkelijke opgave in kaart te brengen. Vooruitlopend op de uitkomst wordt wel extra capaciteit voorzien voor deze toenemende vervangingsopgave.

Onderhoud

De onderhoudscontracten voor het maaibeheer, inclusief verlenging, lopen tot eind 2026. De verwachting is dat na indexering de kosten hoger uitvallen dan begroot. Vanaf 2027 gaat WL nieuwe contracten aan die naar verwachting 25-50% hoger zullen liggen gezien de huidige markt. Uiteindelijk kan het gaan om een kostenstijging van **€2,0 - €4,0 miljoen**. Verder is extra grond nodig om onderhoudspaden te verbreden voor de grotere machinerie.

De kosten voor onderhoud nemen daarnaast toe door de klimaatverandering, met bijvoorbeeld de verzanding als gevolg, en bijvoorbeeld de toename van invasieve exoten. Gebleken is dat verzanding kan leiden tot bijvoorbeeld wateroverlast. Exoten kunnen veel schade veroorzaken en de toename van invasieve soorten geeft veel onzekerheid over het benodigde onderhoud in de toekomst. Andere factoren van onzekerheid zijn bijvoorbeeld de effecten van de gedragscode wet natuurbescherming en de gevolgen van het faunabeheerplan en het beverprotocol.

Voor het watersysteem is er nog geen duidelijk meerjarig onderhoudsprogramma en een concreet overzicht van de benodigde bezetting. Het traject asset base op orde moet hier op termijn duidelijkheid in geven. Deze wordt op de volgende pagina nader beschreven.



Er zijn tal van initiatieven gestart om een beter inzicht van de assets te verschaffen. Denk hierbij aan de uitvoering van NEN inspecties, het actualiseren van de legger, de roadmap assetinformatie, de beoordeling van de waterkeringen en de uitvoering van projecten en het succesvol opleveren en overdragen.

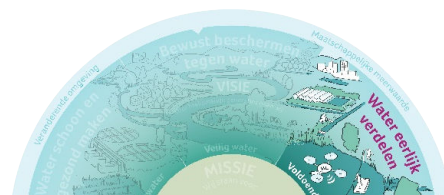
Beheer

We zien een toename in onze opgave, zowel in omvang als complexiteit. Dit is het gevolg van klimaatverandering, wetgeving, digitalisering en automatisering. Dit vraagt aanvullende kennis en capaciteit op het gebied van hydrologie, peilbeheer, datamanagement en assetmanagement. Het gaat hierbij om een uitbreiding van **12,5 FTE** voor de komende jaren.

Ook voor ons watersysteem assets is het noodzakelijk om de daadwerkelijke staat in beeld te brengen en te houden. Om op basis daarvan betere risico inschattingen te kunnen maken en projecten naar de toekomst beter te prioriteren. Deze aanpak draagt bij aan het versterken van de continuïteit van onze organisatie om daarmee reeds ingezette en geplande activiteiten te verzamelen onder één noemer: asset base op orde. Om te komen tot een gedegen plan van aanpak en het neerzetten van de organisatie is een specifiek budget nodig.

Het is mogelijk dat uit deze aanpak een nieuwe opgave volgt qua vervanging of onderhoud. Dit kan zowel positief als negatief zijn. Met name bij assets die in het verleden vanuit een project zijn aangelegd, maar waar toentertijd onvoldoende duidelijke afspraken zijn gemaakt over het beheer en onderhoud, kan dit consequenties hebben.

Continuïteit versterken	2025	2026 (FTE)	2027 (FTE)	2028-2031
Asset base Watersysteem		€0,5m (2)	€0,5m (2)	pm



Asset base Watersysteem

1. Maximale variant

Naar verwachting zal het lopende maaicontract flink duurder worden vanaf 2027 (met € **2,0 mln** of meer). Dit wordt beschouwd als autonome ontwikkeling en daarom meegenomen in alle varianten. Verder wordt in deze variant sterk ingezet op het tegengaan van verzanding, profielonderhoud en het bestrijden van invasieve exoten (Japanse duizendknoop).

Verder wordt de organisatie versterkt (**12 FTE**) ten behoeve van tal van ontwikkelingen zoals het data gedreven werken, peilbeheer, versterken assetmanagement, adviseringen interne en extern.

In alle varianten is een investering van **€0,1 mln** opgenomen t.b.v. onderhoudspaden voor grotere machinerie.

2. Midden-hoog variant

Deze variant is vergelijkbaar met de maximale variant met dien verstande dat voor de versterking van de organisatie in eerste instantie wordt ingezet op de helft van de extra capaciteit (**6,5 FTE**). Dit is waarschijnlijk niet afdoende, maar geeft de gelegenheid om een verdere uitbreiding in het kader van de volgende Kadernota nader te onderbouwen. Verder blijven de voorgenomen maatregelen in de fysieke omgeving van kracht, zoals het lopende maaicontract, het legen van de zandvang Neerbeek, profiel onderhoud, het verspreiden van de bagger en het tegengaan van invasieve exoten.



3. Midden-laag variant

Deze variant bevat vooral de voorgenomen maatregelen in de fysieke omgeving, zoals het lopende maaicontract, het legen van de zandvang Neerbeek, profiel onderhoud, het verspreiden van de bagger en het tegengaan van invasieve exoten. In deze variant is onvoldoende capaciteit opgenomen voor de interne bedrijfsprocessen. De consequenties hiervan zullen in de loop der tijd inzichtelijk worden gemaakt, waarbij een verder onderbouwd voorstel voor een volgende Kadernota zal worden ingebracht. Er is beperkte ruimte (**2,5 FTE**) voor de meest nijpende capaciteitsvraagstukken voor de korte termijn. Dit heeft uiteraard tal van consequenties en effecten voor peilbeheer, datagedreven werken en de interne en externe advisering.

4. Minimale variant

De minimale variant bevat alleen de aankoop t.b.v. onderhoudspaden voor grotere machinerie, lopende maaicontract, het legen van de zandvang Neerbeek, profiel onderhoud en het verspreiden van de bagger. Maw, deze variant is gericht op de uitvoerende activiteiten en de fysieke toestand buiten. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat in 2025 geen extra uitgaven worden gedaan.

DT advies

Asset Base Watersysteem

1. Hoge variant Investeringsen €0,1m
Exploitatie €4,5m op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€ 0,1m	€ 1,0m	
2026	€ 0,1m	€ 5,8m (12,5)	
2027	€ 0,1m	€ 4,5m (12,5)	
2028	€ 0,1m	€ 4,5m (12,5)	
2029	€ 0,1m	€ 4,5 (12,5)	
2030	€ 0,1m	€ 4,5m (12,5)	
2031	€ 0,1m	€ 4,5m (12,5)	

2. Semi-hoog variant Investeringsen €0,1m
Exploitatie €3,8m op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€ 0,1m	€ 1,0 m	
2026	€ 0,1m	€ 4,0 m (6,5)	
2027	€ 0,1m	€ 3,8 m (6,5)	
2028	€ 0,1m	€ 3,8 m (6,5)	
2029	€ 0,1m	€ 3,8 m (6,5)	
2030	€ 0,1m	€ 3,8 m (6,5)	
2031	€ 0,1m	€ 3,8 m (6,5)	

3. Semi-laag variant Investeringsen €0,1m
Exploitatie €3,3m op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	€ 0,1m	€ 1,0 m	
2026	€ 0,1m	€ 4,8 m (2,5)	
2027	€ 0,1m	€ 3,3 m (2,5)	
2028	€ 0,1m	€ 3,3 m (2,5)	
2029	€ 0,1m	€ 3,3 m (2,5)	
2030	€ 0,1m	€ 3,3 m (2,5)	
2031	€ 0,1m	€ 3,3 m (2,5)	

4. Lage variant Investeringsen €0,1m
Exploitatie €2,1m op termijn

Jaar	Investeringsen	Exploitatie (FTE)	
2025	-	-	
2026	€ 0,1m	€ 3,6 m	
2027	€ 0,1m	€ 2,1 m	
2028	€ 0,1m	€ 2,1 m	
2029	€ 0,1m	€ 2,1 m	
2030	€ 0,1m	€ 2,1 m	
2031	€ 0,1m	€ 2,1 m	

DT advies



Natuurlijk systeemherstel

Leven met water. Dat is onze visie op waterbeheer in Limburg. We weten dat we water meer de ruimte moeten geven, terwijl er aan de andere kant niet altijd voldoende water is. Waterschap Limburg blijft voor de toekomstige generaties water schoon en gezond maken, water eerlijk verdelen en de inwoners bewust beschermen tegen water. We zien het als onze verantwoordelijkheid om de draagkracht van de natuurlijke werking van het watersysteem voor meerdere generaties te waarborgen. We versterken activiteiten die de veerkracht van het natuurlijk systeem vergroten.

We leven met water en water is leven. Elke druppel is goud waard. Via gezonde akkerbodems vol leven, bossen, weilanden en afgekoppelde woongebieden laten we elke regendruppel de grond in zakken. Daar houden we het vast, als appeltje voor de dorst, zodat er ook nog water is in tijden van schaarste. Het is noodzakelijk om water te besparen. Daarom zijn we zuinig op ons grondwater en andere schone waterbronnen.

Hoe we dit gaan doen en in wat voor tempo dat vraagt een nadere uitwerking. Deze staat omschreven in de transformatieopgave hiernaast.



Transformatieopgave: Natuurlijk systeemherstel

We gaan meebewegen met de natuurlijke werking van water en de bodem beter benutten: natuurlijk waar het kan, robuust waar het moet en slim waar het loont. Het natuurlijke systeem nemen we als basis voor het leven met water.

We werken gebiedsgericht aan de verschillende stroomgebiedvisie, zodat integrale afwegingen en plannen kunnen worden gemaakt. Dit vraagt om ons huiswerk te maken zodat we in het volgende WBP de tijd hebben om samen met de omgeving deze stroomgebiedsviesies op te stellen. Dit kost de nodige voorbereidingstijd. Een eerste opmaat is daarin ook de blauwe visie en de eerste oefeningen hoe we dit gaan vormgeven.

Wanneer we het huiswerk in beeld hebben gebracht zal na er na 2027 geld nodig zijn voor het opstellen van de daadwerkelijke stroomgebiedsviesies en plannen. Door deze integrale stroomgebiedsviesies en plannen op te stellen, kunnen we koers houden als het gaat over het realiseren van onze opgaven los van de grillen van andere overheden. Als de betrouwbare waterpartner zijn we in staat om richting gevende uitspraken te doen en het goede gesprek te voeren. Enkele deelonderwerpen die al uitvoering krijgen zijn incidenteel opgenomen, zoals vismigratieknelpunten en het convenant zoetwater.

Transformatie	2025	2026	2027-2032
Natuurlijk Systeemherstel	€0,1m	€0.3m	€0.3m
Vismigratieknelpunten als onderdeel van de visie		€0,1m	
Convenant Zoet water		€0,5m	

Effecten op het belastingvolume – Water eerlijk verdelen

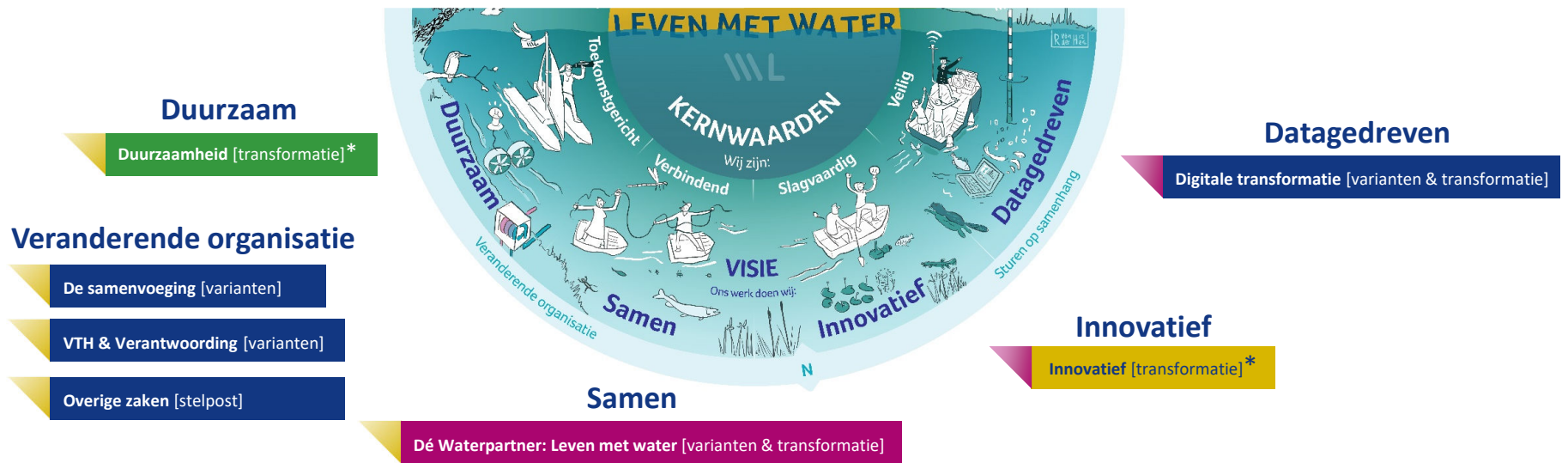
Asset base Watersysteem

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,386%	1,465%	0,966%	0,968%	0,969%	0,971%	0,972%
Semi-hoge variant	0,386%	0,772%	0,697%	0,698%	0,700%	0,701%	0,703%
Semi-lage variant	0,386%	1,080%	0,504%	0,506%	0,507%	0,509%	0,510%
Lage variant	0,000%	0,617%	0,041%	0,042%	0,044%	0,045%	0,047%
Continuïteit versterken	0,000%	0,193%	0,193%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%

Natuurlijk systeemherstel

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Transformatieopgave	0,039%	0,347%	0,116%	0,116%	0,116%	0,116%	0,116%





Onderwater

Als organisatie blijven we continu in ontwikkeling om in te kunnen spelen op interne en externe ontwikkelingen. We ontwikkelen ons naar dé waterpartner in Limburg. Om daar te komen werken we onder andere aan onze beweging onderwater: duurzaam, samen, innovatief en datagedreven.

De komende jaren gaan we deze manier van werken verder uitwerken en verankeren in de organisatie. Dit doen we veelal middels transformatieopgaven en –plannen.

Ook de veranderende organisatie vraagt om een transformatie en in sommige gevallen om een versteviging van het fundament – de basis ontbreekt in enkele gevallen.

Duurzaam

Wat we doen, doen we duurzaam. Een duurzame organisatie betekent dat ons handelen geen negatief effect heeft op mens, dier en milieu. Hiervoor is het nodig dat duurzaamheid onderdeel wordt van ons DNA. Bij al ons handelen, hoe groot of klein ook, gaan we voor de duurzaamste manier en dagen onze partners en de keten daar in uit. Wij geven hier invulling aan door voorop te lopen en te werken aan onze duurzaamheidsdoelen op het gebied van klimaat, energie, circulariteit, sociaal en governance.

Ook vinden wij het belangrijk om als organisatie mee te bewegen met trends en nieuwe wet- en regelgeving zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en Duurzaam Opdrachtgeverschap (DO). We zetten ons in voor het in stand houden en verbeteren van het welzijn, het welbevinden en de welvaart van mensen van huidige en toekomstige generaties en laten zien wat de waarde van water is.

Transformatieopgave

Bij de samenvoeging zijn zowel (nieuwe) medewerkers die bezig zijn met duurzaamheidsopgaven als budgetten samen gekomen. In de nieuwe organisatie gaat gebouwd worden aan het programma duurzaamheid. Met een programmatische aanpak krijgen wij inzicht in onze gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen en kunnen wij over onze voortgang en verantwoording afleggen. De afgelopen jaren is met name geïnvesteerd in nieuwe en specifieke duurzaamheid competenties door het werven van nieuwe medewerkers. Het beschikbare menselijk kapitaal, bestaande budgetten en de filosofie om duurzaamheid integraal onderdeel te maken van onze manier van werken. Samen verankeren wij duurzaamheid in het DNA van de organisatie.

Er worden voor de kadernota geen aanvullende financiële en formatieve wensen geuit. Wanneer de organisatie op stoom komt om haar programmatische aanpak, kan het zijn dat extra middelen nodig gaan zijn op de bestaande beschikbare middelen. Wanneer dit het geval is zal dit via de P&C cyclus in beeld komen en in komende kadernota's ingebracht worden.

Transformatie	2025	2026	2027
Duurzaam	-	-	-



Samen

Dé Waterpartner: Leven met water

We werken gezamenlijk aan één doel: leven met water. Samenwerking met anderen en in verbinding zijn is daarin essentieel om opgaven op het gebied van water en klimaatadaptatie aan te gaan. Invulling geven aan 'de waterpartner' vraagt om flexibiliteit in samenwerkingen, een open blik naar buiten en goede interne communicatie binnen de organisatie. Noodzakelijke veranderingen in manier van werken zijn onderdeel van de transformatieopgave om slagvaardig en toekomstgericht te kunnen (blijven) opereren.

WL zal vanuit kennis en deskundigheid vaker grenzen moeten aangeven en expliciteren wat de (on)mogelijkheden zijn om te voorzien in de waterstaatkundige condities voor het huidige en toekomstige ruimtegebruik. Om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken is het nodig te investeren in het op orde brengen van de hele keten. Dit verloopt deels via het spoor van Organisatieverandering "VTH & Verantwoording". Ons verhaal naar buiten (Blauwe visie) is in dit proces een middel voor brede profilering en om het goede gesprek te voeren met onze partners. Deze blauwe visie is ondergebracht bij de strategische ontwikkeling 'Waterbeheerprogramma'.

Stelpost:

Vanuit communicatie zijn er diverse grote en kleine ontwikkelingen waarover op een later moment keuzes voorgelegd zullen worden. Dit betreft o.a. nieuwe verkiezingscampagne en huisstijl, etc. Wanneer bij al deze ontwikkelingen voor het maximale wordt gekozen, resulteert dit in een stijging zoals weergegeven in onderstaande tabel. Deze keuzes komen in aanloop naar de begroting op tafel in het DT en mogelijk DB.

Stelpost	2025	2026	2027
Communicatie	Max € 0,21m	Max €0,41m	Max €0,21m

Transformatieopgave

Onder de slogan "Leven met Water" zet het waterschap een ambitieuze transformatie in gang om **dé waterpartner** te worden. Dit vereist een fundamentele verschuiving in werkwijze en positionering.

- 1. Gebiedsgericht werken:** Door nauwere samenwerking met partners, zoals gemeenten, provincies en agrariërs nieuwe partners, willen we maatwerkoplossingen bieden die aansluiten bij lokale water- en klimaatvraagstukken. In deze proactieve aanpak worden WL doelstellingen verankerd in beleid van partners. Dit vraagt om een flexibele, op samenwerking gerichte organisatie.
- 2. De stem van water:** Water moet een centrale rol krijgen in ruimtelijke ordening en beleidsontwikkeling. Dit betekent dat we waterbelangen proactief agenderen, zowel bij stedelijke ontwikkeling als in landelijk gebied. Klimaatadaptatie en waterveiligheid staan hierbij centraal.
- 3. Belangenbehartiging buiten Limburg:** Om onze ambities te realiseren, zoeken we invloed op nationaal en internationaal niveau. Dit betekent intensievere samenwerking met waterschappen, overheden en kennisinstellingen in Nederland, maar ook met buurlanden en binnen de EU.

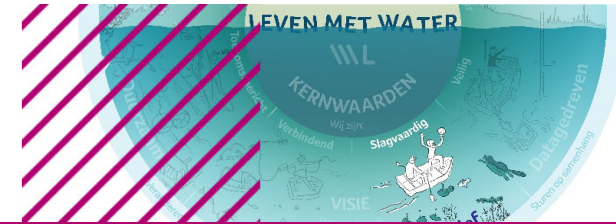
Deze transformatie vraagt om een krachtige communicatiestrategie. De financiële impact hiervan kan aanzienlijk zijn, maar is noodzakelijk om onze boodschap helder over te brengen en onze positie als dé waterpartner te versterken. Alleen zo kunnen we effectief inspelen op de wateruitdagingen van de toekomst.

Om de transformatie naar een naar buitengerichte waterpartner mogelijk te maken wordt een plan van aanpak gemaakt en worden de komende jaren diverse acties uitgewerkt.

Transformatie	2025	2026	2027-2031
Samen	€0,25m	€0,53m	€0,23m

Innovatie

We zetten in op de kracht van innovatie vanuit onze medewerkers met hun vindingrijkheid en open blik naar buiten. We zoeken actief naar verbindingen tussen technologie, design en sociale innovatie in onze samenwerking met de omgeving, onderwijs- en kennisinstituten en de markt. Maar ook de Limburgers, onze klanten, consumenten, investeerders, designers, kunstenaars en corporaties betrekken we erbij. Als Waterschap Limburg bieden wij de ideale springplank voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en innovaties in de praktijk.



Transformatieopgave

Bij de samenvoeging zijn zowel (nieuwe) medewerkers die bezig zijn met innovaties als budgetten samen gekomen. In de nieuwe organisatie gaat gebouwd worden aan innovatie als middel om al onze bewegingen waar te maken. Qua budget en formatie staat er nu een organisatie waarmee we stappen kunnen zetten op het gebied van innovatie. Als basis starten we met de lopende innovaties en innovatieculturen uit beide organisaties. Daar zullen op termijn diverse dilemma's en strategische vragen uit voort komen. Deze zullen in de transformatieopgave in beeld gebracht worden.

Wanneer in alle deelgebieden (duurzaamheid, opgaven bovenwater, datagedreven werken, sociale innovaties) steeds meer invulling wordt gegeven innovatieve oplossingen kan dit leiden tot een toename van het benodigde budget en de noodzakelijke ondersteuning.

Er worden voor de kadernota geen aanvullende financiële en formatieve wensen geuit.

Transformatie	2025	2026	2027
Innovatie	-	-	-

Datagedreven

De afgelopen jaren hebben beide organisaties flink geïnvesteerd in het opzetten van een sterke digitale organisatie. Dat is terug te zien in de afdeling Informatiemanagement en Digitale Transformatie, de CRK en het WMC-Limburg. De afgelopen jaren zijn diverse datafuncties in de organisatie ingevuld. Nu staan we aan de vooravond van de digitale transformatie. Dit vraagt inzet op een aantal onderdelen.

Om datagedreven werken invulling te geven is naast personeel ook structureel meer budget nodig, ondermeer voor het beschikbaar stellen van meer tooling en informatievoorziening. Deze behoefte is nader uitgewerkt in de bijgaande transformatieopgave.

Datagedreven werken in de lijn

Als organisatie willen we meer datagedreven werken. Organisatie, Strategie en Transitie faciliteert deze beweging en de organisatie gaat hiermee actief aan de slag. Dit kan resulteren dat bij alle afdelingen andere competenties en in sommige gevallen ook nieuwe rollen en functies nodig zijn.

Applicaties, systemen, cloud en netwerken

We maken steeds meer gebruik van applicaties die, samen met onze data, in de cloud zijn ondergebracht. Daarbij maken we gebruik van krachtige netwerken en ontwikkelen dataplatforms om al deze zaken met elkaar te verbinden. We werken samen daar waar het meerwaarde oplevert, onder andere met het Waterschapshuis.

Digitale veiligheid

We zijn een betrouwbare overheid en willen daarom voldoen aan richtlijnen of wetgeving (BIO, NIS2, AVG, AI-act). Dit vraagt om extra inzet, omdat we de veiligheid en bescherming van onze medewerkers (waaronder privacy) en data belangrijk vinden en de wetgeving hiervoor duidelijke kaders biedt.



Varianten

Er zijn twee varianten uitgewerkt met financiële consequenties, risico's en baten. Op de volgende pagina worden de varianten inhoudelijk beschreven en op de pagina daarna zijn de financiële consequenties in beeld gebracht. De hoge variant sluit het beste aan bij de ontwikkelingen rondom datagedreven werken en is zowel logisch als haalbaar. De lage variant is het absolute minimum om te voldoen aan wet- en regelgeving, maar zal leiden tot vertraging op dit vlak.

Transformatieopgave

Waterschap Limburg zet een programmatische aanpak op voor datagedreven werken en digitale transformatie. In 2025 wordt hiervoor een nieuw plan van aanpak opgesteld, dat vanaf 2026 in werking treedt. Hoewel er al budgetten in de begroting staan, gaan de digitale ontwikkelingen en informatiebehoeften zo snel dat versnelling noodzakelijk is. Een kernpunt is de realisatie van één geïntegreerd data- en informatieplatform om efficiënter te werken en besluitvorming te verbeteren.

De informatiebehoefte, die uit de diverse gescheiden bronnen komt en wordt samengebracht in het Informatie Knooppunt (IKP), blijft toenemen. Dat past in onze visie van datagedreven werken, maar vraagt om extra inzet. Tegelijkertijd is er een groeiende vraag naar toepassingen en innovatie op het gebied van Kunstmatige Intelligentie (AI). De komende jaren zullen AI en gerelateerde technologieën naar verwachting een fundamentele impact hebben op het werk binnen het waterschap. Deze transformatie verandert niet alleen hoe we ons werk uitvoeren, maar creëert ook nieuwe functies en mogelijkheden die we vandaag nog niet kennen. Door de digitale transformatie te versnellen, kan het waterschap beter inspelen op de veranderende omgeving, data optimaal benutten en de samenwerking versterken.

Transformatie	2025	2026	2027-2031
Datagedreven	-	€0,8m	€1,0m/j

Datagedreven, applicaties en digitale veiligheid

1. Hoge variant

Datagedreven inzet mensen

Door te investeren in innovatieve app-ontwikkeling, digitalisering en uitbreiding van het meetnet zetten we in op waterdata en geodata. Dit vraagt echter wel investeren in personeel die deze data mogelijk en bruikbaar kan maken. Diverse functies, die momenteel knellen, zijn in beeld gebracht. Zoals een gegevensmakelaar, data analisten binnen waterkwaliteit-ecologie, -fysisch chemisch, waterkwantiteit en geodata. Zonder deze inzet zijn we onvoldoende in staat om datagedreven te werken.

1

Applicaties, systemen, cloud en netwerken

Hoewel de bestuurlijke overeenkomst rond het Waterschapshuis (hWh) hogere operationele lasten met zich meebrengt, zorgt deze aanpak ervoor dat onze kosten zorgvuldig worden bewaakt en in lijn blijven met de strategische waarde die deze overeenkomst biedt. Wanneer wordt gestart met het E-depot (digitaal openbaar archief), levert dat direct voordelen op, zoals verbeterde toegankelijkheid, beveiliging en naleving van regelgeving door duurzaam digitaal archiveren. Wanneer het onderzoek naar kwaliteitsmanagementsystemen wordt gestart, komen verbeterpunten vroegtijdig naar voren. Dit vermindert inefficiëntie, verlaagt operationele lasten en verhoogt de algehele effectiviteit.

Digitale Veiligheid

Een grote organisatie die graag wil voldoen aan richtlijnen of wetgeving (BIO, AVG, NIS2, AI-act) vraagt om extra inzet, omdat we de veiligheid en bescherming van onze medewerkers belangrijk vinden en de wetgeving hiervoor duidelijke kaders biedt. Ook het zorgvuldig anonimiseren vanuit AVG/WOO vraagt daarom om extra aandacht. Daarnaast nemen de activiteiten rondom het Waterschapshuis BeveiligingsOperatie Centrum (SOC) toe.

2

Datagedreven inzet mensen

Deze variant richt zich enkel op ontwikkeling en verbetering van apps, zoals de app voor grondwaterontrekkingen, de BouwInformatieModel (BIM)-systematiek en de (Stroomgebiedsbrede Ecologische Systemanalyse) SESA-app.

In deze variant wordt niet geïnvesteerd in personeel dat water- en geodata mogelijk en bruikbaar kan maken. Het blijft dus knellen in de organisatie. Daarnaast vormt het gebrek aan actuele data een risico voor effectief beleid, omdat beslissingen gebaseerd kunnen zijn op aannames of verouderde informatie. Zonder het Interreg-(subsidie)project kunnen we niet de meetpunten realiseren tegen deze kosten.

2. Lage variant

Applicaties, systemen, cloud en netwerken

In deze variant zijn alleen de meerkosten voor hWh opgenomen. De consequenties voor WL zouden vele malen groter zijn dan de meerkosten en risico's.

Het voorlopig niet starten met het E-depot beperkt voordelen zoals betere toegankelijkheid en naleving van regelgeving. Het niet uitvoeren van een onderzoek naar kwaliteitsmanagementsysteem brengt op termijn risico's zoals hogere kosten en minder efficiëntie met zich mee.

Digitale veiligheid

Om de bedrijf continuïteit en informatiebeveiliging te borgen. Door niet verder in te zetten op BIO, NIS2 en AVG komt het voldoen aan gemaakte afspraken, kwaliteitsstandaarden en wetgeving onder druk. Nog los van de risico's die het waterschap daarmee loopt.



Datagedreven, applicaties en digitale veiligheid

1. Hoge variant

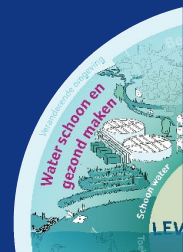
Totale kosten €6,7m (2025-2028)

Jaar	Datagedreven (FTE)		Applicaties...		Veiligheid (FTE)		Totaal
2025	-	Voldoende personeel om data- en gegevensverwerking mogelijk te maken. Gebruik maken van subsidie voor uitbreiding meetnet. Daarnaast inzetten op aantal reeds opgestarte trajecten. Opzetten BIM-systematiek, en doorontwikkeling SESA- en grondwater-app.	0,32m	Toename van kosten aan hWh. DB voorstel WLDOC-1878572058-81354 Vanaf 2027 inzetten op het E-depot via HCL. En onderzoek doen naar kwaliteitsmanagement systemen.	-	Investeren in bedrijfscontinuïteit door hWh bijdrage SOC. Gegevensverwerking anonimiseren om aan de AVG en WOO wetgeving te voldoen. En informatiebeveiliging BIO niveau 4 behalen conform landelijke afspraak.	0,32m
2026	1,43m (6)		0,32m		€0,49m (1,5)		2,24m
2027	1,19m (6)		0,52m		€0,44m (1,5)		2,16m
2028	0,86m (6)		0,52m		€0,61m (2,5)		1,98m
2029	0,86m (6)		0,42m		€0,57m (2,5)		1,83m
2030	0,86m (6)		0,42m		€0,61m (2,5)		1,88m
2031	0,86m (6)		0,42m		€0,56m (2,5)		1,83m

2. Lage variant

Totale kosten €2,62m (2025-2028)

Jaar	Datagedreven (FTE)		Applicaties...		Veiligheid (FTE)		Totaal
2025		Enkel inzetten op aantal reeds opgestarte trajecten. Opzetten BIM-systematiek, en doorontwikkeling SESA-app en grondwaterapplicatie.	0,32m	Toenamen van kosten aan hWh. DB voorstel WLDOC-1878572058-81354	-	Investeren in bedrijfscontinuïteit door hWh bijdrage SOC	0,32m
2026	0,3m		0,32m		€0,33m (0,5)		0,95m
2027	0,05m		0,32m		€0,33m (0,5)		0,7m
2028			0,32m		€0,33m (0,5)		0,65m
2029			0,32m		€0,33m (0,5)		0,65m
2030			0,32m		€0,33m (0,5)		0,65m
2031			0,32m		€0,33m (0,5)		0,65m



Effecten op het belastingvolume – Onderwater

Duurzaam

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Transformatieopgave	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Samen

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Dé water partner							
Transformatieopgave	0,096%	0,204%	0,089%	0,089%	0,089%	0,089%	0,089%
Stelpost	0,081%	0,158%	0,081%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Innovatief

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Transformatieopgave	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Datagedreven

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,123%	0,863%	0,832%	0,762%	0,705%	0,724%	0,705%
Lage variant	0,123%	0,366%	0,270%	0,250%	0,250%	0,250%	0,250%
Transformatieopgave	0,000%	0,308%	0,385%	0,385%	0,385%	0,385%	0,385%



De nieuwe organisatie

Het samenvoegen van twee organisaties – twee culturen, twee werkwijzen – in een tijd waarin beide organisaties flink aan het groeien zijn heeft consequenties.

Ontwikkelingen

Zo vraagt de gehele organisatie om strategisch personeelsmanagement. Dit vraagt om investeren in de toekomst en betreft daarmee een continue proces. Bij de samenvoeging is gekozen voor een kleine span of control voor leidinggevend. De consequentie daarvan is dat er gekozen is voor een andere invulling van de formatie ten opzichte van de situatie vóór de samenvoeging. Voor 2025 heeft dit deels vorm gekregen door andere keuzes te maken ten aanzien van de bestaande (openstaande) formatie. Voor 2026 en verder kunnen deze keuzes heroverwogen worden en leidt dit mogelijk tot extra formatie. Naast deze in te vullen functies wordt er over de breedte van de organisatie een groei verwacht van vacatures door een groei in formatie en een hogere uitstroom als gevolg van samenvoeging. Dit alles vraagt om structureel recruitment om aan de geschikte kandidaten te komen. En daarnaast voldoende managementondersteuning. Deze is momenteel beperkt voorzien en begroot.

Verder vraagt de uitwerking van onze kernwaarden en sturingsfilosofie inzet van o.a organisatieontwikkeling. Deze afdeling is echter nog in opbouw en zal de komende jaren in formatie moeten groeien om de taken en verantwoordelijkheden handen en voeten te kunnen geven. HR systemen dienen aangepast te worden en doorontwikkeld te worden om aan de eisen van de nieuwe organisatie te voldoen. Dit wordt weergegeven in het blok **ontwikkelopgave**. Daarnaast zijn er nog ontwikkelingen waarbinnen keuzes gemaakt kunnen worden die per onderwerp voorgelegd worden aan de directie en bestuur richting de begroting. Deze zijn niet strategisch genoeg van aard voor de kadernota.

Stelpost:

Vanuit facilitair, organisatie en lonen zijn er diverse ontwikkelingen groot en klein waarover op een later moment keuzes voorgelegd zullen worden. Dit betreft o.a. keuzes met betrekking tot wagenpark, catering, herwaardering functies, opleidingsbudget, ondersteuning AB, etc.. Wanneer bij al deze ontwikkelingen wordt gekozen voor het maximale resulteert dit een **structurele** stijging van €3 miljoen exploitatie op jaarbasis. Deze keuzes komen richting het begrotingsproces op tafel in het DT en mogelijk DB.

Stelpost	2025	2026	2027-2031
Facilitair, org. en lonen		Max €3 miljoen	Max €3 miljoen

Ontwikkelopgave

Het nieuwe WL is een grotere organisatie die ook nog eens flink blijft groeien. Om dit op een duurzame wijze te doen is het noodzakelijk om een strategische personeel planning te realiseren op korte termijn. Daarnaast is er momenteel continue inzet van recruitment nodig om de vacature behoefte ook van genoeg input te voorzien.

De organisatie is dusdanig gegroeid dat de manieren waarop gewerkt wordt en de verbindingen via processen steeds professioneler dienen te zijn. Daarom is er ook een nieuwe afdeling Organisatieontwikkeling in het leven geroepen. Deze afdeling speelt in de beweging van de nieuwe organisatie een belangrijke rol, ook aangaande gedragsverandering. Maar deze afdeling dient dan ook wel middelen en capaciteit beschikbaar te hebben om de beweging en professionalisering op gang te brengen. Voor het bovenstaande is een ontwikkelwerkbudget noodzakelijk voor de komende 3 jaar. Daarin zullen structurele kosten in beeld gebracht worden.

Ontwikkelopgave	2025	2026	2027-2031
Nieuwe organisatie	€0,2 miljoen	€0,7 miljoen	€0,7 miljoen

De samenvoeging

1. Hoge variant

Momenteel is gekozen voor het invullen van openstaande overige vacature van de additionele managementfuncties a.g.v. verkleinen span of control en de groei van de organisatie. Indien oorspronkelijke vacatureruimte wordt hersteld betekent dit in principe een toename van 20 fte, circa €2,3 miljoen exploitatie.

Het voordeel is dat alle bestaande vacature ruimtes benut kunnen worden waarvoor zij in eerste instantie voor zijn gealloceerd. Daarmee komt het uitvoeren van taken en het behalen van de doelen door deze organisatiewijziging niet onder druk. Daarnaast kunnen de managers hun primaire taak uitvoeren en krijgen de medewerkers de aandacht die noodzakelijk is, zeker in een fase van transformatie.

2. Semi-hoge variant

Door enkele management functies te beschouwen als meewerkend voorman/vrouw zijn er minder extra formatie plaatsen nodig. In deze variant is scherp gekeken naar mogelijke synergie voordelen en is vooruitlopend daarop formatie vrijgespeeld voor managementfuncties.

Zo zijn er enkele formatie ruimtes die op het eerste oog niet direct ingevuld dienen te worden. Op basis van de analyse is geconstateerd dat er van de 20 extra management formatie plaatsen er in de organisatie circa 10 formatie plaatsen door slimme keuzes over blijven. Wanneer deze na 2026 weer gecorrigeerd worden zodat deze vacature ruimtes ingevuld kunnen worden dan zou er additioneel 10 extra formatie plaatsen nodig zijn (€1,15 miljoen).

3. Semi-lage variant

Indien voor het invullen van de managementfuncties een groter beroep wordt gedaan op de reeds beschikbare formatieruimte, zal er sprake zijn van een uitbreiding van formatie van circa 6 formatieplaatsen (€0,7 miljoen). In deze variant is scherp gekeken naar mogelijke synergie voordelen en is vooruitlopend daarop formatie vrijgespeeld voor managementfuncties en daarnaast het niet volledig vervangen van generatiepacters (voormalig WBL).

Het risico bij deze variant is hoger. Zo kan het dat er cruciale formatieplekken weggegeven zijn waardoor hogere werkdruk en achterstanden kunnen ontstaan op andere plaatsen.

4. Lage variant

Voor 2025 zijn de 20 management formatieplaatsen opgelost door te schuiven met de beschikbare formatieruimte, generatiepacters ruimte van WBL is benut, afdelingshoofden meer belast worden, zij deels een andere rol krijgen en de geplande uitbreiding van de zuiveringstak (voormalig WBL) niet volledig geeffectueerd wordt. In deze variant is nog vele malen scherper gekeken.

Er kan gekozen worden om deze oplossing te continueren. Waarbij de nadelen van deze variant voor zich spreken en op termijn merkbaar zullen worden. Maar daar kan t.z.t. ook op gestuurd worden.

Deze variant brengt geen extra kosten met zich mee.

1. Hoge variant

Jaar	Exploitatiekosten	Formatie
2025	€1,05m	0 FTE
2026	€2,3m	20 FTE
2027	€2,3m	20 FTE
2028	€2,3m	20 FTE
2029	€2,3m	20 FTE
2030	€2,3m	20 FTE

2. Semi-hoge variant

Jaar	Exploitatiekosten	Formatie
2025	0	0 FTE
2026	€1,15m	10 FTE
2027	€1,15m	10 FTE
2028	€1,15m	10 FTE
2029	€1,15m	10 FTE
2030	€1,15m	10 FTE

3. Semi-lage variant

Jaar	Exploitatiekosten	Formatie
2025	0	0 FTE
2026	€0,7m	6 FTE
2027	€0,7m	6 FTE
2028	€0,7m	6 FTE
2029	€0,7m	6 FTE
2030	€0,7m	6 FTE

4. Lage variant

Jaar	Exploitatiekosten	Formatie
2025	0	0 FTE
2026	0	0 FTE
2027	0	0 FTE
2028	0	0 FTE
2029	0	0 FTE
2030	0	0 FTE

DB advies

De nieuwe organisatie

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,404%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%
Semi-hoge variant	0,000%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%
Semi-lage variant	0,000%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%
Lage variant	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Transformatieopgave	0,077%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%
Stelposten	0,616%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%

Kadernota / 13.05.2025



VTH & Verantwoording

Binnen de Afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving en het team Juridische Zaken is sprake van een toename aan taken en opgaven. Tegelijkertijd blijkt het in sommige gevallen al lastig om aan de huidige verwachtingen en verplichtingen te voldoen. Zo is er bij VTH sprake van een achterstand in het werk.

Om goed te kunnen bepalen welke vervolgstappen nodig zijn om zowel de bestaande basis als de extra opgaven uitvoerbaar te maken, is meer inzicht nodig. Daarom wordt ingezet op werkbudgetten voor beide onderdelen. Hiermee wordt gericht gewerkt aan het versterken van de continuïteit en het toekomstbestendig organiseren van de taken van VTH en juridische zaken.

Continuïteit versterken: Verantwoording

Juridische instrumenten worden steeds vaker ingezet om overheden aan hun eigen regels te houden, zoals door MOB en Extinction Rebellion bij Waterschap Limburg. Dit vereist goede documentatie en voldoende juridische expertise. Tijdige investeringen in capaciteit en voorbereiding zijn cruciaal, zowel preventief als in de uitvoering. Keuzeruimte: Het Waterschap kan claims en imagoschade voorkomen (preventief) of achteraf afwikkelen (reactief). Bij preventieve aanpak zijn er drie momenten van inspanning: **Vooraf** – nadenken over reacties op acties. **Tijdens** – in gesprek blijven met betrokkenen. **Achteraf** – schadeclaims verwerken.

Elke keuze vergt extra inspanningen, maar de aard van de inzet verschilt. Een deel van de opgave is een resultante van bestuurlijke keuzes om het eigen risico te verhogen dat zal leiden tot meerwerk. Daarnaast is er ook noodzaak aan een samenhangend integriteitsbeleid.

Continuïteit versterken	2025	2026	2027-2031
Verantwoording	-	€0,4 miljoen	>€0,4m

Continuïteit versterken: VTH

De afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving heeft jarenlang onvoldoende capaciteit gehad, mede door langdurig openstaande vacatures. Extra formatie is nodig om bestaande en nieuwe taken aan te kunnen.

Belangrijke punten:

- Huidige taken en verantwoordelijkheden op orde brengen.
- Invulling van de KRW Impuls.
- Scheiding van vergunningen, toezicht en handhaving.
- Kennis over ruimtelijke ordening en toezicht.
- Omgaan met opkomende stoffen in advisering en vergunningverlening. Effectieve bronaanpak voor waterkwaliteit.
- Mogelijke terugkeer van Omgevingsdienst-taken naar het Waterschap.

Al deze dossiers vragen om een integrale en realistische aanpak gericht op het versterken van de continuïteit van de organisatie. Deze aanpak wordt betrokken bij de voorbereidingen voor de begroting.

Continuïteit versterken	2025	2026	2027-2031
VTH opbouwen	€0,2 miljoen	€0,5 miljoen	ntb

Overige zaken <€100.000

Een aantal ingebrachte onderwerpen in het kadernota proces had een omvang kleiner dan €0,1 miljoen. Voor zover deze niet te combineren waren met andere ontwikkelingen, is ervoor gekozen om ze te bundelen en als een stelpost op te nemen.

Vanwege hun beperkte omvang zijn deze onderwerpen niet afzonderlijk besproken in het kadernota proces. In het afdelingsplannenproces zal bepaald worden of en hoe deze onderwerpen alsnog een plek krijgen in de begroting.

Stelposten overige zaken <€100.000

Het betreft in het totaal een stelpost van circa 23 overige zaken kleiner dan €0,1 miljoen. Keuzes omtrent deze overige zaken zullen worden genomen richting de begroting.

Stelposten	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Overige zaken <€100.000		€0,5m	€0,8m	€0,57	€0,45	€0,4	€0,4

Effecten op het belastingvolume – De organisatie

De nieuwe organisatie

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant	0,404%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%	0,886%
Semi-hoge variant	0,000%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%	0,443%
Semi-lage variant	0,000%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%
Lage variant	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Transformatieopgave	0,077%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%	0,270%
Stelposten	0,616%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%	1,155%

VTH & Verantwoording

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Continuïteit versterken	0,077%	0,347%	0,154%	0,154%	0,154%	0,154%	0,154%

Posten < €100.000

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Stelposten	0,0%	0,19%	0,31%	0,22%	0,18%	0,16%	0,16%



Financiële Scenario's

Hieronder zijn de financiële gevolgen weergegeven voor vier scenario's. Een vijfde scenario zal tijdens de werksessie met het DT worden uitgewerkt. Dat zal het voorkeursscenario worden.

Scenario A: Dit is het huidige scenario van het reeds vastgesteld MJB 2025-2030.

Scenario B: Dit is Scenario A plus autonome ontwikkelingen, besparingen en kwijschelding, oninbare zaken (ook autonoom) en stelposten.

Scenario C: Dit is Scenario B plus alle strategische ontwikkelingen waar gekozen is voor de hoge varianten inclusief de transformatieopgaven en stelposten.

Scenario D: Dit is Scenario B plus alle strategische ontwikkelingen waar gekozen is voor de lage varianten inclusief de transformatieopgaven en stelposten.

Scenario E: Dit wordt de voorkeurs scenario. Deze bouwen we samen op door keuzes te maken.

Scenario's	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A. Basis vastgestelde MJB 2025-2030 AB 02.10.2024 (blz 138)							
A Ontw. totale belastingvolume/-druk	259.690	272.891	284.733	296.815	312.225	330.672	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		5,1%	4,3%	4,2%	5,2%	5,9%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2025		5,1%	9,6%	14,3%	20,2%	27,3%	n.b.
B. Als A + AB besluit + Blok 1 (autonoom) + Blok 4 (besparingen) + Blok 5 (KW/OI) + stelp.							
B Ontw. totale belastingvolume/-druk	259.690	284.347	297.334	307.955	323.481	341.464	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		9,5%	4,6%	3,6%	5,0%	5,6%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2025		9,5%	14,5%	18,6%	24,6%	31,5%	n.b.
C. Als B aangevuld met alle max-varianten Blok 2* + Blok 3 (in feite all-inn)							
C Ontw. totale belastingvolume/-druk	259.690	312.707	328.797	350.386	376.852	401.293	p.m.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		20,4%	5,1%	6,6%	7,6%	6,5%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2025		20,4%	26,6%	34,9%	45,1%	54,5%	n.b.
* inclusief transformatie							
D. Als B aangevuld met alle min-varianten Blok 2*							
D Ontw. totale belastingvolume/-druk	259.690	294.972	300.891	307.778	323.428	341.588	p.m.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		13,6%	2,0%	2,3%	5,1%	5,6%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2025		13,6%	15,9%	18,5%	24,5%	31,5%	n.b.
* Inclusief transformatie en blok 3							
E. Als B aangevuld met alle voorkeursvarianten							
E Ontw. totale belastingvolume/-druk	259.690	301.130	309.818	322.764	341.799	360.074	p.m.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		16,0%	2,9%	4,2%	5,9%	5,3%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2025		16,0%	19,3%	24,3%	31,6%	38,7%	n.b.
* Inclusief transformatie en blok 3							

Financiële onderdelen totalen

In de tabellen hieronder is aangegeven wat de netto kosten en de ontwikkeling van het belastingvolume/druk is bij de verschillende onderdelen.

Varianten

Zo is de keuze ruimte voor varianten weergegeven in bandbreedtes. Opgeteld zie je de **hoge varianten** en de **lage varianten**. Het verschil tussen beide geeft de maximale keuze ruimte weer.

Continuïteit versterken

Transformatieopgaven

De transformatieopgaven is het benodigde werkbudget om de verschillende bewegingen (transformaties) zoals beschreven in de koers handen en voeten te geven. In theorie heeft het bestuur ook keuzes binnen deze opgaven. Echter, wanneer deze niet worden ingevuld dat wordt er geen invulling gegeven aan de nieuwe missie en visie.

Stelposten

Er zijn een aantal stelposten opgenomen waarover op een later moment keuzes voorgelegd dienen te worden. Het maximum is bij de stelposten opgenomen, dit kan dus wel nog omlaag afhankelijk van keuzes.

Het jaar 2025

De kadernota gaat over de periode 2026-2031. Desalniettemin zijn er enkele miljoenen opgevoerd in 2025. Dit is input voor de voorjaarsnota. Echter, we nemen het in dit proces ook mee om overzicht te creëren.

	Δ netto kosten 2025-2031 (x € 1.000)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant (excl.transformatie, stelposten, autonoom)	4.768	19.491	25.060	37.392	47.959	54.167	59.721
Lage variant (excl.transformatie, stelposten, autonoom)	1.662	3.692	-1.767	-3.568	-3.398	-3.228	-3.958
Continuïteit versterken	200	1.900	1.400	400	400	400	400
Transformatieopgaven	1.190	3.730	3.130	2.430	2.430	2.430	2.430
Stelposten	1.810	3.910	4.910	3.500	3.500	3.500	3.500

	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Hoge variant (excl.transformatie, stelposten, autonoom)	1,84%	7,51%	9,65%	14,40%	18,47%	20,86%	23,00%
Lage variant (excl.transformatie, stelposten, autonoom)	0,64%	1,42%	-0,68%	-1,37%	-1,31%	-1,24%	-1,52%
Continuïteit versterken	0,08%	0,73%	0,54%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Transformatieopgaven	0,46%	1,44%	1,21%	0,94%	0,94%	0,94%	0,94%
Stelposten	0,70%	1,51%	1,89%	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%

Proces

Vanaf november is het kadenota proces gestart. Dit begon met een strategische horizonscan. Daarbij heeft WL gebruik gemaakt van de expertise van KWR Water research institute om te ondersteunen op inhoud en het inrichten van processen. Begin januari is een brede uitvraag aan directie en management gedaan om aan te geven wat er op ons af komt en waar we kunnen ombuigen. Beide sporen zijn samengevoegd in strategische ontwikkelingen. Deze zijn besproken op de **beeldvormende** DT sessie van 3 februari en DB sessie van 11 februari. De uitkomsten van deze sessie zijn meegenomen in de verdere concretisering in varianten en transformatieopgaven. Deze zijn getoetst en verrijkt tijdens een werksessie van het DT en management begeleid door Advies & Control en Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie.

Op basis van deze input zijn de strategische ontwikkelingen vertaald naar inhoudelijke en financiële varianten én transformatieopgaven. Het resultaat hiervan is de bijlage bij dit advies en een dynamisch financieel rekenmodel. Op basis van de **oordeelsvormende** DT sessie van 17 maart is door het DT een voorkeurscenario opgesteld. Dit advies is in dit document uitgewerkt en is input voor de oordeelsvormende DB sessie van 25 maart.

Vervolg

Op basis van de DB sessie van 25 maart kunnen de keuzes en bijbehorende financiële consequenties verder worden doorgerekend. Ondertussen zal het AB middels een nieuwsbrief en inloopspreekuur in het proces worden meegenomen. Besluitvorming van de uitgewerkte kadernota in het DB is voorzien op 20 mei.

Uitgangspunten

Het kadernota proces is meer dan ooit een inhoudelijk proces en nadrukkelijk geen *pre* begroting. De kadernota is richting gevend. Het doel is om keuzes vroegtijdig in kaart te brengen. Of het ook al kan leiden tot keuzes is een tweede, niet in alle gevallen zal dit zo zijn. Daarnaast is het een proces van experimenteren en leren. Dit zorgt voor ongemak in de organisatie, maar ook voor veel positieve energie. Zo krijgen we steeds meer inzicht, maar ook steeds zicht op waar we geen inzicht hebben. Iedere stap, iedere verbetering, ieder jaar zorgen we er samen voor dat we beter kunnen sturen op samenhang. Met ieder in zijn of haar rol. Medewerker, manager, directeur, dagelijks bestuurder en tot slot algemeen bestuurder.

