

Stap: Beeldvorming

Kadernota

Inzetten van de nieuwe koers van Waterschap Limburg

DB besluitvormend 13-05-2025

Directieteam

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie



Veranderende organisatie

Sturen op samenhang

Op verzoek van het AB is een midterm review op de voortgang van het bestuursprogramma uitgevoerd. Het AB kan deze inzichten meenemen in de behandeling van de kadernota en begroting.

Veranderende omgeving

Maatschappelijke meerwaarde

In het DB advies vragen we daarvoor ruimte. Ruimte om de gevolgen voor ons werk onderbouwd in beeld te brengen. De financiële meerjarige consequenties zijn gezien de veranderende omgeving (autonome en exogene effecten) en onze veranderopgave (ontwikkelopgave) nog onvoldoende goed in beeld te brengen. In 2025 en 2026 werken we dan ook aan een verdere verdieping en concretisering van de ontwikkelopgave.

De veranderende organisatie
We professionaliseren onze veranderende organisatie, maar staan pas aan het begin.

De veranderende omgeving
Het is lastig om strategisch en financieel vooruit te plannen. Focus op samenhang en wendbaarheid.

Maatschappelijke meerwaarde
Dit vraagt tijd, middelen en een andere manier van denken, maar levert op termijn ook (financiële) voordelen op.

Sturen op samenhang
De kadernota is een gezamenlijk product waarbinnen we sturen op samenhang.

Proces

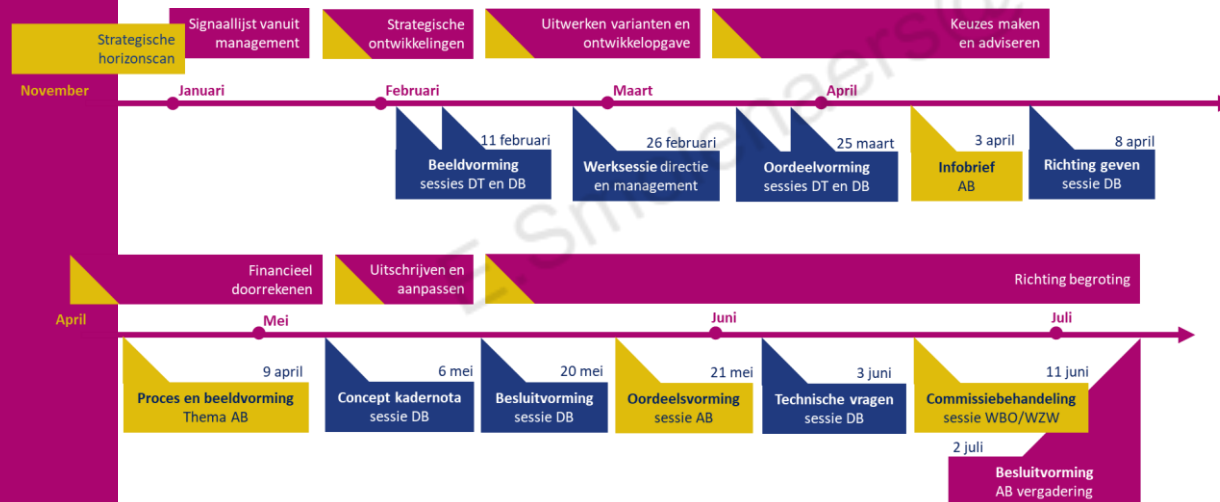
Vanaf november is het kadernota proces gestart. Dit begon met een strategische horizonscan. Begin januari is een brede uitvraag aan directie en management gedaan om aan te geven wat er op ons af komt en waar we kunnen ombuigen. Beide sporen zijn samengevoegd in strategische ontwikkelingen. Deze zijn besproken op een **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 ontwikkelopgaven. 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 ontwikkelopgaven. 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 voorkeursscenario opgesteld. Dit advies is in de oordeelsvormende DB sessie van 25 maart besproken.

Ondertussen zijn het AB middels een nieuwsbrief en een themasessie 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 beter 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.



Wat is de kadernota?

De kadernota geeft richting, schept kaders en maakt strategische keuzes inzichtelijk voor bestuur, organisatie en omgeving.

De kadernota is een strategisch document dat de koers en financiële kaders voor de komende jaren bepaalt. Het vormt de basis voor de programmabegroting en helpt het algemeen bestuur richting te geven aan beleidskeuzes. In de kadernota staan trends en ontwikkelingen, financiële richtlijnen, strategische varianten en ontwikkelopgaven beschreven. Hiermee worden maatschappelijke doelen verbonden aan beschikbare middelen. De nota biedt inzicht in keuzes en hun gevolgen en waarborgt dat besluiten passen binnen de missie en visie van het waterschap. Bovendien versterkt het de bestuurlijke regie en maakt het transparant hoe beleid, organisatie en financiën samenkomen om de uitdagingen van nu en de toekomst aan te pakken. De kadernota is nadrukkelijk nog geen meerjarig kostendekkend financieel overzicht. Diverse ontwikkelingen in de kadernota behoeven nog nadere uitwerking om deze in de begroting te kunnen verwerken. Ook de financiële strategie en de daadwerkelijke effecten op het belastingtarief (het dekkingsvoorstel) worden pas inzichtelijk gemaakt in de begroting.

Inhoud en leeswijzer

In deze kadernota zijn vijf scenario's uitgewerkt (A t/m E). Deze leeswijzer biedt eerste een toelichting op de opbouw en inhoud van de scenario's. In de volgende hoofdstukken worden ze inhoudelijk en financieel verder uitgewerkt. De scenario's helpen om structuur aan te brengen in het verhaal van de kadernota. Ze maken inzichtelijk waar ruimte is om keuzes te maken er waar die ruimte er niet is. Tegelijkertijd laten ze ook zien wat de consequenties zijn van wel of juist niet kiezen voor bepaalde richtingen.

Onderwerp	Pagina
Woord vooraf: verwachtingen	2
Leeswijzer	3
Kadernota proces	4
Autonome ontwikkelingen	5
Ombuiging en stelposten	6
Continuïteit versterken (varianten)	7-8
Ontwikkelopgave	9
Samenvattend advies en financiële consequenties	10
Risico's en onzekerheden	11
Financiële knoppen	12
Bijlage 1: samenvatting varianten	13

Scenario A – Vastgestelde meerjarenbegroting

Gebaseerd op de reeds vastgestelde financiële groei in de huidige meerjarenbegroting.

Scenario B – Autonome ontwikkelingen, ombuigingen en stelposten

Bovenop scenario A zijn autonome ontwikkelingen, gerealiseerde ombuigingen en stelposten opgenomen als maximaal kader voor verdere keuzes.

Scenario C – Hoge varianten en ontwikkelopgave

Aan scenario A + B zijn alle hoge varianten toegevoegd gericht op het versterken van de continuïteit. Met 'hoge variant' bedoelen we de keuze voor een ambitieniveau waarbij wordt ingezet op het maximaal haalbare binnen een ontwikkeling. Daarnaast wordt ingezet op het realiseren van de ontwikkelopgave

Scenario D – Lage varianten en ontwikkelopgave

Zoals scenario C, maar met alleen lage varianten voor continuïteitsversterking. Met 'lage variant' bedoelen we de keuze voor een ambitieniveau waarbij wordt ingezet op het laagst haalbare binnen een ontwikkeling met mogelijk verstrekkende risico's. De ontwikkelopgave blijft gelijk.

Scenario E – DB varianten en ontwikkelopgave.

Op basis van haalbaarheid, realisme, doelmatigheid en betaalbaarheid heeft het DB op advies van het DT variant E uitgewerkt. Hier zijn specifieke varianten gekozen (van hoog tot lage varianten) binnen continuïteit versterken naast de meerjarenbegroting, autonome ontwikkelingen, ombuigingen, stelposten en ontwikkelopgave.

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.

	Auto. Omb. Stelp.	Ontwikkelopgave	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant
Scenario A						
Scenario B						
Scenario C						
Scenario D						
Scenario E						

Autonome ontwikkelingen

In de huidige vastgestelde meerjarenbegroting 2025–2030 is voor het jaar 2026 uitgegaan van een geprognosticeerde stijging van **5,1%**. Over de gehele periode tot en met 2030 resulteert dit in een cumulatieve stijging van 27,3% ten opzichte van het basisjaar 2025. Gemiddeld komt dit neer op een jaarlijkse stijging van circa 5%. Naast het verloop in de reeds vastgestelde meerjarenbegroting zijn er diverse significante autonome ontwikkelingen die van invloed zijn op het belastingvolume.

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 ten opzichte van de reeds vastgestelde begroting**. Oftewel de 'delta' bovenop de bestaande budgetten. Let wel, nog niet alle effecten van de verbonden partijen zijn reeds meegenomen. Dit zal uiteindelijk worden verwerkt in de definitieve begroting.

Tabel 1: Effecten van autonome ontwikkelingen	Δ netto kosten (x € 1.000)		Δ t.o.v. voorgaande jaar (%)	
	2026	2026	2026	2026
Vastgestelde MJB 2025-2030	€ 272.886		5,1%	
Autonome ontwikkelingen	+ € 9.408		3,6%	
MJB + Autonome ontwikkelingen	€ 282.294		8,7%	

Autonome ontwikkelingen

De autonome ontwikkelingen zijn hieronder weergegeven in volgorde van omvang. Dit betreft de ontwikkelingen die nu (deels) in beeld zijn. De definitieve financiële consequenties van de autonome ontwikkelingen volgen uiteindelijk in de begroting.

De meeste stijgingen komen door inflatie en marktontwikkelingen, zoals de CAO, het maaicontract en diverse stijgingen in kosten binnen de waterketen. Daarnaast zijn er een aantal wetswijzigingen die hogere kosten met zich meebrengen zoals de gedragscode natuurbescherming en –beheer, de waarderingskosten onroerende zaken en het niet meer kunnen activeren van bepaalde kosten.

Tabel 2: Autonome ontwikkelingen	Δ netto kosten 2026-2027 (x € 1.000)	
	2026	2027
CAO	€ 3.073	€ 3.143
<i>Nog niet definitief</i>		
Maaicontract	€ 2.000	€ 2.000
<i>Marktontwikkeling</i>		
Gedragscode natuurbescherming en -beheer	€ 1.500	€ 1.500
<i>Wijziging wetgeving</i>		
Diverse waterketen stijgingen	€ 1.190	€ 1.189
RWS, SNB, Analyse, Afboeken...		
Waarderingskosten Onroerende Zaken	€ 596	€ 608
WoZ voorziening		
Niet meer activeerbare kosten	€ 373	€ 387
Wetgeving BBVW		
Overige	€ 676	€ 726
Kwijtschelding/oninbaar, effect njrsrapp. 2024		
Totaal autonome ontwikkelingen	€ 9.408	€ 9.553

Ombuiging en stelposten

Besparingen, invulling taakstelling en ombuiging

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. Het is daarbij van belang om te benadrukken dat deze voordelen niet als vanzelfsprekend structureel beschouwd kunnen worden. Mondiale ontwikkelingen 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. Daarnaast zijn op een aantal plekken budgetten vrijgevallen of neerwaarts bijgesteld op basis van actuele inzichten. In de huidige begroting is reeds een structurele taakstelling van € 1 miljoen opgenomen. Na invulling hiervan resteert een bedrag van ongeveer **€ 1,9 miljoen aan netto voordeel** dat kan worden ingezet als tegenwicht tegenover de autonome lastenstijgingen.

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%

Extra acties richting de begroting

Richting de begroting 2026 wordt een analyse gemaakt waarbij de lopende begroting wordt doorgelicht. Het betreft o.a. een QuickScan met externe ondersteuning om eventuele extra ombuigings- mogelijkheden te identificeren. Er wordt ook gekeken naar de structurele onderbenutting van de afgelopen jaren. Tevens brengen we in beeld welke activiteiten heroverwogen moeten worden en al dan niet later in de tijd worden gezet. Middels de afdelingsplannen bekijken we de komende maanden welke activiteiten niet meer nodig zijn.

Stelposten

Binnen diverse strategische ontwikkelingen zijn stelposten opgenomen waar de organisatie en/of het bestuur nog keuzes in te maken heeft, maar die enerzijds niet strategisch genoeg zijn voor de kadernota en anderzijds nog niet afdoende zijn uitgewerkt. Dit zijn vaak individuele keuzes die richting de begroting op tafel komen. De stelposten kunnen gezien worden als een potentiële maximale last. Het betreft een totaal volume van ruim **€3,9 miljoen** voor 2026, bestaande uit voornamelijk structurele zaken. Afhankelijk van te maken keuzes kunnen deze lager uitvallen.

Tabel 4: 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

Continuïteit versterken

Het DB heeft de strategische ontwikkelingen en daar bijhorende varianten tot zich genomen. De waarneming is dat veel voorgesteld wordt maar dat in diverse gevallen heldere plannen en routepaden ontbreken.

De in beeld gebrachte ontwikkelingen laten zien dat het waterschap om de omgeving zo goed mogelijk te kunnen bedienen voor een veelheid aan strategische en operationele uitdagingen staat. Een deel van deze opgaven bevindt zich nog in de verkennende fase; de feitelijke uitvoering moet op veel vlakken nog op gang komen. Tegelijkertijd zijn er ook ontwikkelingen die al langer spelen, maar waarbij we constateren dat het tijd kost hier grip op te krijgen. Waar we kunnen en voldoende zekerheid hebben kiezen we voor varianten.

Waar voldoende zekerheid en onderbouwing beschikbaar is, kiest het DB voor het hanteren van een passende variant. Waar twijfels en onzekerheden te groot zijn kiest het DB om voor de lage varianten te kiezen en daarbij **continuïteitplannen** en **-routekaarten** te maken. De effecten van dergelijke plannen en concrete routekaarten komen in een later moment richting de begroting van 2026 of 2027 op tafel van het DB. De mogelijke effecten daarvan op de meerjarenbegroting dienen in het achterhoofd meegenomen te worden.

Het DB kiest, geadviseerd door de directie en adviserende afdelingen, voor varianten die passen bij de huidige ontwikkelfase van de organisatie en baseert zich daarbij op haalbaarheid, doelmatigheid en realiteitszin. Dat heeft geleid tot **Scenario E**; de gemaakte keuzes zijn weergegeven in tabel 6 op pagina 8. Het ontbreken van uitgewerkte plannen is in sommige gevallen de reden om niet voor hogere varianten te kiezen.

Tegelijkertijd erkent het DB dat deze hogere varianten wel een belangrijk signaal afgeven over de toekomstige ontwikkelopgaven en bijbehorende financiële impact. Echter, voor nu is **Scenario C** niet realistisch volgens het DB. Aan de andere kant brengt het minder realiseren dan de gekozen DB varianten te veel risico's en onzekerheden met zich mee. **Scenario D** brengt enkele rigoureuze keuzes met zich mee waarvan de organisatie, het DT én het DB nadrukkelijk adviseert om die lijn niet te kiezen.

Op de volgende pagina wordt per strategische ontwikkeling aangegeven welke variant wordt geadviseerd en wat de financiële consequenties zijn. Scenario A betreft de huidige meerjarenbegroting. Scenario B bevat daarnaast de autonome ontwikkelingen, ombuigingen en stelposten. Scenario C t/m E omvatten ook keuzes en varianten vanuit continuïteit versterken en de ontwikkelopgave. Deze laatste wordt nader uitgelegd op pagina 9.

Tabel 5: Scenario's	Auto. Omb.	Stelp. Ontwikkelopgave	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)
							2026
Scenario A							5,1%
Scenario B							9,5%
Scenario C							20,4%
Scenario D							13,6%
Scenario E							16,0%

Scenario E is de voorkeursvariant van het DB

Continuïteit versterken

Het Directieteam (DT) heeft alle strategische ontwikkelingen en bijbehorende varianten beoordeeld. Daarbij is gekeken naar wat haalbaar, realistisch en doelmatig is gezien de huidige fase waarin de organisatie zit. De gekozen varianten zijn noodzakelijk om de continuïteit te waarborgen en waar nodig te versterken.

Geopolitieke verschuivingen: Voor beveiligde toegang is gekozen voor een semi-hoge variant, met kanttekening dat de scope groter kan worden als ook WL-assets worden meegenomen.

Waterbeheerprogramma 2028–2033: WL moet zich sterker profileren. Een ‘Blauwe Visie’ wordt als bruikbaar gezien; een MER en grootschalige externe hulp zijn niet nodig.

Asset base waterketen: Voorkeur is een lage variant, aangevuld met een plan voor investeringsritme en onderhoud. Wel wordt een beperkte kwaliteitsimpuls geadviseerd.

KRW Impulsprogramma: Semi-hoge variant wordt geadviseerd, gericht op juridische borging richting 2028–2032 aangezien KRW doelbereik niet haalbaar is voor eind 2027.

KRW Watersysteemprojecten: Risicogestuurd aanpakken; wat haalbaar is, afronden en de rest doorschuiven.

KRW Waterketenprojecten: Realisatie van RWZI Susteren, Meijel en Venray voor 2027. RWZI Hoensbroek uitstellen naar volgende planperiode.

Asset base waterkering: Beperkt beeld beschikbaar. Eerst is een routekaart en continuïteitsplan nodig voordat keuzes gemaakt kunnen worden.

Asset base watersystemen: Beperkt beeld beschikbaar. Eerst is een routekaart en continuïteitsplan nodig voordat keuzes gemaakt kunnen worden.

Datagedreven: De hoge variant wordt realistisch en haalbaar geacht. De lage variant brengt te veel risico's met zich mee.

Nieuwe organisatie: Meer managers met kleinere span of control. De semi-lage variant wordt haalbaar geacht door slimme interne aanpassingen.

VTH & Verantwoording: Ruimte creëren om VTH op te bouwen en een basis leggen voor een toename aan (juridische) verantwoording namens het Waterschap.

Tabel 6: Continuïteit versterken met keuzes DB	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)		Pagina in bijlage
					2026	2027	
Geopolitieke verschuivingen					0,4%	1,0%	9-11
Waterbeheerprogramma 2028-2033					0,065%	0,015%	12-14
Asset base waterketen					1,078%	0,924%	16-18
KRW Impulsprogramma					0,789%	0,462%	21-23
KRW Watersysteemprojecten					-	-	22-24
KRW Waterketenprojecten					-0,370%	-0,878%	25-27
Asset base Waterkeringen					0,193%	0,193%	30-32
Asset base watersystemen					0,809%	0,233%	34-36
Datagedreven					0,863%	0,832%	44-46
De nieuwe organisatie					0,270%	0,270%	48-50
VTH & Verantwoording					0,347%	0,154%	51
Totaal continuïteit versterken					4,44%	3,21%	

Financiële varianten continuïteit versterken

Tabel 9: Varianten continuïteit versterken en het effecten op belastingvolume voor het jaar 2026 (basisjaar = 2025)	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant	Pagina in bijlage
Geopolitieke verschuivingen	0,70%	0,40%	0,40%	0,00%	9-11
Waterbeheerprogramma 2028-2033	0,17%	0,12%	0,06%	0,05%	12-14
Asset base waterketen	2,85%	2,66%	2,46%	1,08	16-18
KRW Impulsprogramma	0,86%	0,79%	0,86%	0,00%	21-23
KRW Watersysteemprojecten	0,29%	0,19%	0,19%	0,00%	22-24
KRW Waterketenprojecten	-0,06%	-0,24%	-0,37%	-0,69%	25-27
Asset base Waterkeringen	0,19%		0,00%		30-32
Asset base watersystemen	1,47%	0,77%	1,08%	0,62%	34-36
Datagedreven	0,86%		0,36%		44-46
De nieuwe organisatie	0,87%	0,44%	0,27%	0,00%	48-50
VTH & Verantwoording	0,35%		0,00%		51

Financiële samenvatting van de varianten binnen continuïteit versterken. De samenvatting bevat enkel financiële gevolgen voor het jaar 2026. Voor een inhoudelijke onderbouwing en langjarige financiële doorkijk wordt verwezen naar specifieke pagina's van de bijlage.

De varianten zijn door het DB getoetst op **haalbaarheid, doelmatigheid, realiteitszin** en met in het achterhoofd **betaalbaarheid**. In sommige gevallen vraagt het dagelijks bestuur om nadere plannen en heldere routekaarten alvorens een hogere variant te kunnen kiezen. Het kan dus zijn dat in latere stadia (jaren) voor andere varianten gekozen zal worden. In andere gevallen zijn naast de onderbouwingen de noodzaak en het risico dusdanig hoog dat hogere varianten in de ogen van het dagelijks bestuur de enige gewenste keuze betreft.

Ontwikkelopgave

Willen we onze koers op termijn werkelijkheid maken dan moeten we in beweging komen. Zowel bovenwater als onderwater. Voor de beweging hebben we focus en tijd nodig. De kapstok is de koers (missie, visie en kernwaarden) en de landingsplek is het nieuwe waterbeheer programma 2028-2033. De organisatie wil dan ook de ontwikkelopgave waar kunnen maken vanaf 2028 en daar waar mogelijk eerder. De organisatie staat hiermee voor een ontwikkeling die noodzakelijk is om onze opgaven zowel haalbaar als betaalbaar uit te kunnen voeren. Deze beweging is niet alleen afhankelijk van het 'wat', maar vooral van het 'hoe': de kwaliteit die we nu als organisatie leveren en de kwaliteit die we kunnen en willen ontwikkelen in de komende jaren. Het vraagt om focus, rust en tijd om hier goed invulling aan te geven.

Sommige bewegingen hebben voldoende bezetting en budget om op gang te komen. Andere bewegingen hebben een impuls nodig, daarvoor vraagt de organisatie ontwikkelbudget. Bij het tot stand komen van de benodigde ontwikkelbudgetten is scherp gekeken wat er reeds beschikbaar is in de huidige begroting. Daarnaast zijn er ook concrete voorstellen gedaan. Als DB kiezen we voor een budget per beweging waarin de keuze hoe het budget in te zetten afhankelijk van de ontwikkelopgave en het moment bepaald dient te worden. Een groot deel van de budgetten wordt gebruikt om concrete **transformatieplannen** en **-routekaarten** uit te werken. Waar meer inzicht reeds voorhanden is wordt een deel van het budget ook al gebruikt om de beweging in de **praktijk** te brengen.

Het benodigde budget voor **2026** betreft **€3,7 miljoen** verdeeld over acht ontwikkelopgaven. Het grootste deel van het budget is nodig om in de komende twee jaar de beweging handen en voeten te gaan geven.

De effecten voor de planperiode 2028-2033 zijn op dit moment niet te voorspellen. Het betreft een inhoudelijke en organisatorische beweging, oftewel **kwaliteitsimpuls**. Zodat we **maatschappelijke meerwaarde** kunnen leveren en tegelijkertijd steeds professioneler kunnen gaan werken zodat we structurele **ombuigingen** waar kunnen maken. Of dit in de planperiode (2028-2033) tot meerkosten en flinke ombuigingen gaat leiden dat moet de tijd uitwijzen. Er dient in ieder geval rekening gehouden te worden met significante effecten.

Tabel 7: Ontwikkelopgaven	ontwikkel	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)		Pagina in bijlage
		2026	2027	
UWWTD medicijnresten verwijdering		0,231%	0,270%	28
Risico gestuurde aanpak		0,077%	0,077%	32
Natuurlijk systeemherstel		0,347%	0,116%	38
Duurzaam		-	ntb	41
Samen: Dé Waterpartner		0,204%	0,089%	42
Innovatief*		-	ntb	43
Datagedreven		0,308%	0,385%	44
De nieuwe organisatie		0,270%	0,270%	48
Totaal ontwikkelopgave		1,44%	1,21%	

Samenvatting

We bevinden ons in een nieuwe organisatie, in een nieuw kadernota proces waarin we proberen te sturen op samenhang in een snel veranderende wereld.

Langjarige doorkijk en financiële gevolgen

Een precieze langetermijnprognose is niet mogelijk. Wel kunnen succesvolle bewegingen en ontwikkelingen in de toekomst leiden tot het afbouwen van oude taken en zo significante besparingen opleveren. Op de korte termijn zien we dat de groei in de huidige begroting (**Scenario A 5,1%**) en de autonome ontwikkelingen, besparingen en stelposten leiden tot een stijging van het belastingvolume tot **9,5% (Scenario B)**. **Scenario C** brengt de organisatie het dichtste bij het behalen van de doelstellingen, de financiële gevolgen leiden tot een stijging van **20,4%**.

Haalbaar, realistisch en doelmatig

Desalniettemin zien het DT en DB dat meer doen dan **Scenario E** op de korte termijn niet als haalbaar is voor de organisatie. **Scenario C** wordt dan ook als niet realistisch beschouwd. Waar mogelijk wordt getemporiseerd in het realiseren van de opgaven om de druk op de organisatie en begroting te beperken. Minder realiseren dan het advies – zoals **scenario D (13,6%)** – brengt de continuïteit van de organisatie in gevaar en brengt risico's met zich mee waarvan de consequenties deels onduidelijk zijn.

Daarnaast kiest het DB om in te zetten op de **ontwikkelopgave**. Nu is het momentum aanwezig, binnen én buiten de organisatie. Zonder stevige inzet op professionalisering en uitvoering van de beweging wordt het lastig structurele ombuigingen te realiseren. De keuzes van het DB voor de specifieke varianten binnen continuïteit versterken en de ontwikkelopgave (**Scenario E**) leiden tot een stijging van het belastingvolume voor 2026 naar **16,0%**.

In dit scenario worden niet alle behoeften (tijdig) gerealiseerd, maar het DB is van mening dat juist nu wel ambities gesteld moeten worden om de organisatie zich daadwerkelijk door te laten ontwikkelen. Alleen op die manier zijn we gezamenlijk in staat om in de nabije toekomst steeds meer maatschappelijke meerwaarde te leveren.

Er spelen diverse onzekerheden en risico's een rol die van invloed kunnen zijn op de gestelde belastingverhoging. Daarnaast zijn er ook enkele financiële knoppen waar het bestuur aan kan draaien die van invloed kunnen zijn op het netto belastingvolume voor 2026. Deze worden op de volgende pagina's beschreven.

Tabel 8: Scenario's	Auto. Besp. Stelp.	Ontwikkelopgave	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant	Δ ontwikkeling belastingvolume/druk (basisjaar = 2025)
							2026
Scenario A							5,1%
Scenario B							9,5%
Scenario C							20,4%
Scenario D							13,6%
Scenario E							16,0%
Scenario E is het DB scenario							

Onzekerheden en risico's

Het DT-advies is niet compleet met alleen een voorstel voor een scenario. De drievoudige transformatie – van samenvoeging naar wendbare en toekomstgerichte organisatie, de beweging zoals beschreven in de koers en de buitenwereld die volop in beweging is – brengt veel onzekerheden en risico's met zich mee die niet zijn te voorspellen, maar die we wel dienen mee te nemen in onze afwegingen en financiële strategie. Daarom zijn er kanttekeningen te plaatsen bij scenario E.

Haalbaarheid

De ontwikkelingen op de **arbeidsmarkt** bemoeilijken het vinden en werven van het juiste personeel. Ditzelfde geldt voor derden, zoals adviesbureaus en aannemers. Hierdoor verwachten we dat het tijdig uitvoeren van geplande activiteiten onder druk komt te staan.

Ontwikkelbaarheid

De ontwikkelbaarheid van de huidige mensen schatten we zo goed mogelijk in, maar de ontwikkeling heeft invloed op de mate van realisatie in 2026 en is volatiel.

Omgeving

De omgeving is van invloed op onze voortgang, maar we moeten ook oog hebben voor de toegenomen onzekerheid en financiële lasten voor onze inwoners en bedrijven.

Weerbaarheid

In de periode 2024-2025 is actief ingezet op het versterken van het weerstandsvermogen. 2025 vindt een hernieuwde risico-inventarisatie plaats, waarin bestaande en nieuwe risico's opnieuw in beeld worden gebracht en gewaardeerd. De uitkomsten van deze inventarisatie kunnen gevolgen hebben voor de benodigde omvang van het weerstandsvermogen.

Vitale processen en bedrijfscontinuïteit

Samen met de provincie en de Limburgse veiligheidsregio's werken we aan versterking van onze weerbaarheid in het licht van toenemende militaire en hybride dreigingen. De focus ligt op het beschermen van vitale processen en het waarborgen van de bedrijfscontinuïteit. Door de complexiteit en afhankelijkheid van externe partijen zijn de gevolgen en (meer)kosten nog niet volledig te overzien.

Risicodynamiek bij grote projecten

We werken aan grote, complexe projecten zoals HWBP/Maas 2050 waaronder Lob van Gennep, met lange doorlooptijden en afhankelijkheden van o.a. vergunningen, marktomstandigheden en middelen. Deze projecten brengen aanzienlijke financiële en uitvoeringsrisico's met zich mee. We monitoren actief en sturen bij waar nodig.

Meerjarige doorkijk

Voor onderdelen binnen continuïteit versterken vraagt het DB nadere uitwerking en routekaarten voordat ze worden ingepland. Voor 2026 wordt daarom gekozen voor lagere varianten, onder meer voor assets binnen waterketen, -keringen en KRW-projecten. Extra geld wordt pas gevraagd bij een concreet plan. Hierdoor is de meerjarenbegroting nog niet volledig representatief; vanaf 2027 zullen naar verwachting extra investeringen nodig zijn.

Een nieuw tijdperk

De wereld is uitzonderlijk onvoorspelbaar. Dit kan invloed hebben op prijzen, middelen en beleidskeuzes. We moeten rekening houden met structureel sneller stijgende autonome ontwikkelingen dan eerder voorzien.



Financiële knoppen en strategie

Knoppen richting de begroting

De verdere ontwikkeling van de organisatie en het versterken van onze continuïteit zijn noodzakelijk voor de toekomst van Waterschap Limburg. Tegelijkertijd blijft het uitgangspunt dat we niet meer belastingvolume innen dan strikt noodzakelijk.

Om hierin te kunnen sturen zijn de volgende financiële knoppen beschikbaar:

- Verdere aanscherping van **ombuigingen** en **stelposten** richting begroting;
- Toepassen van **probabilistisch plannen**: hoeveel verwachten we werkelijk te kunnen realiseren. Dit heeft direct invloed op de benodigde budgetten;
- **Inzet van reserves**; (egalisatie-)reserves inzetten als dekking voor incidentele kosten;
- **Doorlichting van middelen en budgetten**: met externe ondersteuning lichten we onze middelen en budgetten door, gericht op het verkrijgen van een scherper en actueler inzicht voorafgaand aan het opstellen van de begroting.

Deze financiële knoppen hebben direct invloed op de ontwikkeling van het belastingvolume. De exacte uitwerking van ombuigingen, probabilistisch plannen, inzet van reserves en eventuele aanvullende bijstellingen volgt in het verdere begrotingsproces.

Let op: In aanloop naar het opstellen van de begroting kunnen zich nog nieuwe ontwikkelingen voordoen die we op dit moment niet volledig kunnen voorzien. Deze ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de financiële uitkomsten en de verdere keuzes die in het begrotingsproces gemaakt moeten worden.

Bijlage

De bijlage betreft een uitgebreid document waarin alle ontwikkelingen en varianten in meer detail zijn omschreven. Deze dient als naslagwerk voor het voorliggende kadernota document. Het kan helpen om deze te raadplegen om een vollediger beeld te krijgen aangaande strategische ontwikkelingen.

Op de volgende pagina is een financiële samenvatting opgenomen van de varianten binnen continuïteit versterken.

Op de daaropvolgende pagina zijn de technische uitgangspunten weergegeven die ten grondslag liggen aan de in deze kadernota opgenomen berekeningen. Deze uitgangspunten worden tevens gehanteerd bij het opstellen van de begroting 2026.

Financiële varianten continuïteit versterken

Tabel 9: Varianten continuïteit versterken en het effecten op belastingvolume voor het jaar 2026 (basisjaar = 2025)	Hoge variant	Semi-hoge variant	Semi-lage variant	Lage variant	Pagina in bijlage
Geopolitieke verschuivingen	0,70%	0,40%	0,40%	0,00%	9-11
Waterbeheerprogramma 2028-2033	0,17%	0,12%	0,06%	0,05%	12-14
Asset base waterketen	2,85%	2,66%	2,46%	1,08	16-18
KRW Impulsprogramma	0,86%	0,79%	0,86%	0,00%	21-23
KRW Watersysteemprojecten	0,29%	0,19%	0,19%	0,00%	22-24
KRW Waterketenprojecten	-0,06%	-0,24%	-0,37%	-0,69%	25-27
Asset base Waterkeringen	0,19%		0,00%		30-32
Asset base watersystemen	1,47%	0,77%	1,08%	0,62%	34-36
Datagedreven	0,86%		0,36%		44-46
De nieuwe organisatie	0,87%	0,44%	0,27%	0,00%	48-50
VTH & Verantwoording	0,35%		0,00%		51

Financiële samenvatting van de varianten binnen continuïteit versterken. De samenvatting bevat enkel financiële gevolgen voor het jaar 2026. Voor een inhoudelijke onderbouwing en langjarige financiële doorkijk wordt verwezen naar specifieke pagina's van de bijlage.

De varianten zijn door het DB getoetst op **haalbaarheid, doelmatigheid, realiteitszin** en met in het achterhoofd **betaalbaarheid**. In sommige gevallen vraagt het dagelijks bestuur om nadere plannen en heldere routekaarten alvorens een hogere variant te kunnen kiezen. Het kan dus zijn dat in latere stadia (jaren) voor andere varianten gekozen zal worden. In andere gevallen zijn naast de onderbouwingen de noodzaak en het risico dusdanig hoog dat hogere varianten in de ogen van het dagelijks bestuur de enige gewenste keuze betreft.

Technische uitgangspunten begroting 2026

Het inflatiepercentage, de salariskosten en de rekenrente zijn waar mogelijk gebaseerd op de ramingen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Centraal Planbureau (CPB).

Inflatiepercentage

Voor de meerjarenraming 2025–2030 is voor de jaren 2026 en verder uitgegaan van een inflatiepercentage van 2%. Gezien de ontwikkeling van de inflatie en het belang van consistentie binnen de ramingen, stellen wij voor deze aanname te handhaven. Daarbij is ook het beleid van de Europese Centrale Bank (ECB) meegewogen, die streeft naar een structureel inflatieniveau van gemiddeld 2% per jaar.

Loonontwikkeling

Volgens de meest recente CEP-publicatie (februari 2025) wordt voor 2025 voor de sector overheid uitgegaan van een loonontwikkeling van 6,0% (was eerder 4,7%). Voor de periode 2026–2029 wordt een gemiddelde stijging van 4% per jaar geraamd. Gelet op het inflatieniveau in 2024 en de verwachte doorwerking daarvan in de cao, wordt voor 2026 uitgegaan van een indexering van 4%, naast de reguliere periodieken. Voor 2027–2031 wordt gerekend met een jaarlijkse indexering van 3%, waarmee we terugkeren naar het eerdere indexeringsniveau.

Renteontwikkeling

De renteontwikkeling blijft onzeker door inflatie- en groeiverwachtingen binnen de Eurozone en geopolitieke spanningen, zoals stijgende energie- en transportkosten. De gehanteerde rentepercentages zijn gebaseerd op het beleid van de Europese Centrale Bank (ECB), gericht op prijsstabiliteit. Om het renterisico in de begroting te beperken, wordt vanaf 2026 uitgegaan van een korte rente van 3,0%. Voor de lange rente wordt 3,5% aangehouden in 2026 en 4,0% in de jaren daarna. Dit sluit aan op het ontwikkelingspatroon in de meerjarenraming 2025–2030, met een neerwaartse bijstelling van 0,5% voor 2026.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehanteerde percentages. Daarbij wordt het verschil inzichtelijk gemaakt tussen de percentages uit de huidige vastgestelde meerjarenraming en de actuele verwachtingen die als uitgangspunt dienen voor de begroting 2026.

Omschrijving	2025 ¹	2025 ²	2026 ¹	2026 ²	2027	2028	2029	2030	2031
Inflatie	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Personeelskosten	4%	6%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
Rente langlopende leningen	3,50%	3,50%	4%	3,50%	4%	4%	4%	4%	4%
Rente kortlopende leningen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Rente reserves en voorzieningen	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

¹ gehanteerd in vastgestelde begroting 2025 -2030 AB 2 oktober 2024

² actuele verwachtingen (maart 2025) voor 2025 en 2026 en basis voor de meerjarenbegroting 2026-2031