



# Kadernota

## Doorpakken op de beweging 2027- 2032

Versie AB - 20 mei 2026

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

## Inleiding Kadernota 2027-2032

De kadernota vormt de eerste stap in het begrotingsproces en is, nadrukkelijk, nog geen begroting. In deze fase worden door het algemeen bestuur (AB) strategische keuzes gemaakt en richting gegeven voor de uitwerking van de begroting. De concrete consequenties van deze keuzes worden in een later stadium, bij de begroting, verder uitgewerkt en ter besluitvorming voorgelegd.

Voor het opstellen van deze kadernota heeft de commissie Begroting & Verantwoording (B&V) een financieel kader meegegeven. Dit kader gaat uit van een autonome ontwikkeling met een bandbreedte van +2% tot -2%. Dit vraagt om nadere keuzes en afwegingen binnen de beschikbare financiële ruimte.

Om binnen dit kader tot uitvoerbare voorstellen te komen, zijn de opgaven op hoofdlijnen uitgewerkt en geordend in categorieën. Allereerst betreft dit de autonome ontwikkelingen, stelposten, reeds besloten keuzes en mogelijke besparingen. Daarnaast is voor diverse opgaven een financiële strategie uitgewerkt die niet leidt tot een stijgend belasting volume om zo binnen het kader te blijven. Dit betreft het effectiever benutten van bestaande processen en budgetten, sturen op integrale uitputting van de begroting, het benutten van reserves voor incidentele of alternatieve doeleinden, en het herprioriteren of herprogrammeren van bestaande activiteiten en programma's, waaronder programma 7 en de inzet van egalisereserves. Dit betreft het basis scenario.

Daarnaast zijn ambities uitgewerkt in varianten, waarbij het AB wordt gevraagd een richtinggevende keuze te maken in het ambitieniveau (laag, midden, hoog of een combinatie daarvan). Tot slot zijn relevante signalen in beeld gebracht die van invloed kunnen zijn op de verdere uitwerking en helpen in het integraal en meerjarig keuzes kunnen maken. Hierbij gaat het om aanvullende scenario's.

Aan het einde van deze fase wordt het AB gevraagd een keuze te maken uit de voorliggende scenario's, kennis te nemen van de beschikbare sturingsmogelijkheden en richting te geven aan eventuele herprioriteringen. Op basis van deze richtinggevende keuzes wordt vervolgens de begroting verder uitgewerkt, zodat de financiële en inhoudelijke consequenties helder in beeld komen en het formele besluitvormingsproces kan worden doorlopen.





# Kadernota

## Beschouwing

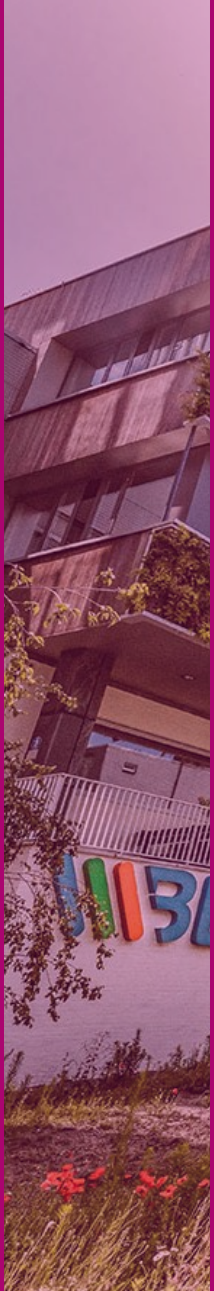
Versie AB - 20 mei 2026

Advies en Control

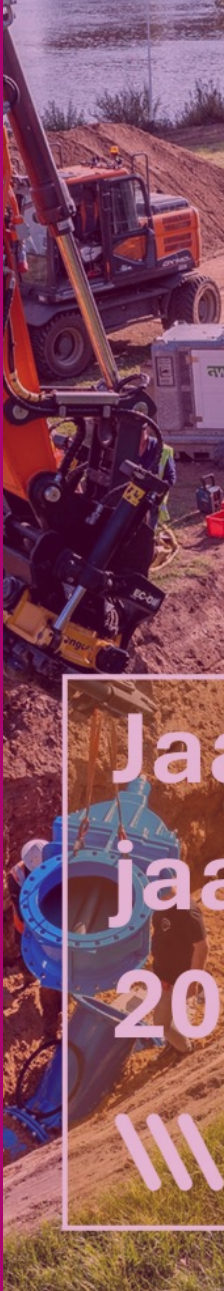
Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

Een kadernota 2027-2031 uitwerken met bijbehorende financiële strategie in het licht van:

**Samenvoeging**



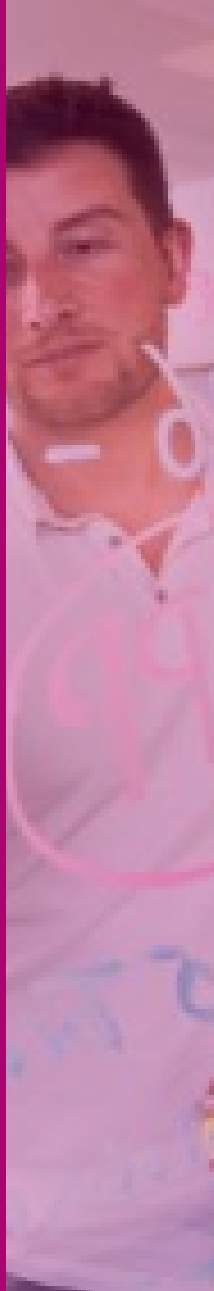
**Jaarrekening resultaat**



**Begroting 2026**



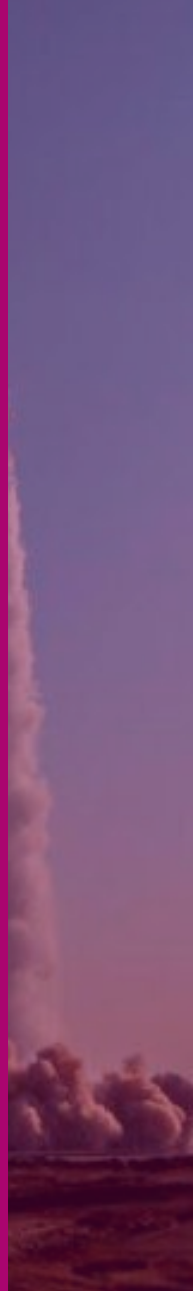
**SPP en formatieruimte**



**Verkiezingen 2027**



**Volatiele wereld**



## Nieuwe organisatie samenvoeging

De afgelopen jaren stonden in het teken van de samenvoeging van organisatieonderdelen en de verdere inrichting van de nieuwe organisatie. Per 1 januari 2025 kreeg de samenvoeging van het voormalige WL en WBL een officiële status. Daarmee werd de samenvoeging voor velen pas echt tastbaar: twee werelden, werkwijzen en culturen kwamen samen in één nieuwe organisatie.

Deze ontwikkeling heeft veel gevraagd van medewerkers, management en bestuur. Er ontstond een nieuwe organisatiestructuur met gewijzigde taken, rollen en verantwoordelijkheden en in veel gevallen nieuwe directe collega's. Tegelijkertijd moesten beheers-, verantwoordings- en bijsturingsstructuren opnieuw worden ingericht, passend bij de sturingsfilosofie van de nieuwe organisatie. Dat bleek een complexe en tijdrovende opgave.

Daardoor is begrijpelijkerwijs nog niet alles direct op zijn plek gevallen. De samenvoeging heeft geleid tot nieuwe afhankelijkheden, andere besluitvormingslijnen en veranderende informatiebehoeften. Ook is terughoudendheid betracht ten aanzien van personele uitbreiding, om als organisatie en directieteam grip te houden op de ontwikkeling en groei.

Deze kadernota markeert hierin een belangrijk kantelmoment. We gebruiken deze nota om de nieuwe organisatie verder te laten landen en de basis onder sturing, uitvoering en financiële beheersing te versterken. Dat vraagt om heldere kaders, eenduidige verantwoordelijkheden, betrouwbare sturingsinformatie en een stevige verbinding tussen ambities, middelen en uitvoering.

**Met deze kadernota zetten we een stap naar meer voorspelbaarheid, transparantie en grip. Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid om de organisatie verder te professionaliseren en bestuurlijk beter in positie te brengen.**



## Overgangsjaar 2025: effect op uitvoering en resultaat

**Daarbij zoeken we bewust de balans: we versterken de financiële beheersing én zetten met lef passende financiële strategieën in om onze ambities verantwoord waar te maken.**

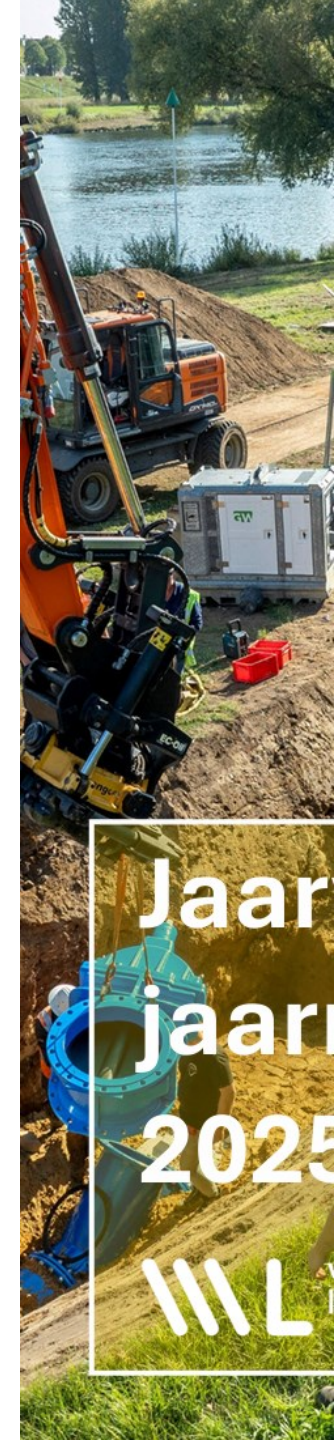
De samenvoeging en de inrichting van de nieuwe organisatie hebben doorgewerkt in de financiële processen, de uitvoeringskracht en de (financiële) sturing. Dat is onder andere een gevolg van het feit dat we het jaar 2025 zijn gestart met een samengevoegde begroting, waarvan we vooraf al wisten dat dit in het eerste jaar om veel extra analyse en verdieping zou vragen. Deze inzichten gebruiken we om de begrotingen vanaf 2026 kwalitatief verder te verbeteren.

In 2024 en 2025 heeft dit ertoe geleid dat de scherpere in financiële planning, monitoring, bijsturing en verantwoording op onderdelen van de begroting versterking behoeft. Dit heeft mede bijgedragen aan een lagere financiële beheersing en aan een positief exploitatiesaldo in 2025 dat aanzienlijk hoger is uitgevallen dan gedurende het jaar werd voorzien: **€ 18,9 miljoen positief in plaats van € 3,6 miljoen positief**. Vooralsnog is besloten een deel van dit resultaat via resultaatbestemming in te zetten voor activiteiten die in 2025 niet tot uitvoering zijn gekomen, maar in 2026 alsnog worden gerealiseerd.

Tegelijkertijd staat dit resultaat niet op zichzelf. Ook uit eerdere jaren blijkt dat begroting en daadwerkelijke realisatie nog dichterbij elkaar kunnen worden gebracht. Daarbij hebben de afgelopen jaren niet alleen overschotten, maar ook tekorten laten zien. Bovendien vraagt de omvang van de begroting om perspectief: bij een begrotingsomvang van ruim € 300 miljoen betekent een afwijking van enkele procenten al snel een bedrag van meerdere miljoenen; een afwijking van 3% loopt bijvoorbeeld richting € 10 miljoen. Juist daarom blijft verdere versterking van financiële planning, monitoring, bijsturing en verantwoording noodzakelijk.

Als organisatie hebben we hierin nog een stap te zetten. Voor 2026 zien we dat de organisatie sterker richting krijgt. Het nieuw ingerichte ambtelijke sturingsproces helpt daarbij. Via afdelingsplannen, periodieke voortgangsrapportages en voortgangsgesprekken wordt gewerkt aan **meer financiële beheersing** door voorspelbaarheid, inzicht en overzicht en grip te vergroten.

Daarnaast zal vanuit de directie **een financiële strategie** worden voorgesteld. Daarmee willen we voorkomen dat de begroting van het waterschap en daarmee onze belastingbetalers onnodig worden belast. We zetten daarbij middelen in die in het verleden niet zijn besteed, of waarvan onderuitputting in de toekomst waarschijnlijk of mogelijk wordt geacht. Zo werken we toe naar een betere verbinding tussen ambitie, middelen en uitvoering: met meer grip op de financiële beheersing én met ruimte om verantwoorde financiële keuzes te maken voor de opgaven van de komende jaren.



## Begroting 2026

In de begroting 2026 is gekozen voor het programma 7 Strategische ontwikkelingen en overige begrotingsposten, waarin een bedrag van circa **€ 17,6 miljoen** is opgenomen. De financiële ramingen binnen dit programma zijn direct gekoppeld aan de ontwikkelingen zoals opgenomen in de kadernota 2026.

Voor een aantal posten binnen dit programma is gekozen voor toepassing van probabilistisch ramen. Deze methode en strategie was al een eerste stap om de begroting en realisatie dicht bij elkaar te brengen door expliciet rekening te houden met onzekerheden en risico's. We hebben daarbij ingezet op het ramen van circa 80% voor structurele posten en 60% voor incidentele posten ten opzichte van de oorspronkelijke raming.

Hoewel hier actief en nadrukkelijk op wordt gestuurd, blijft er onzekerheid bestaan over de mate waarin het volledige begrootte bedrag daadwerkelijk tot realisatie komt. Dit vraagt zoals eerder aangegeven om voortdurende monitoring en bijsturing gedurende het begrotingsjaar.

De begroting 2026 laat daarmee een bewuste balans zien tussen het faciliteren van strategische ontwikkelingen en het behouden van flexibiliteit en beheersbaarheid. In samenhang met de jaarrekening 2025 en de kadernota 2027-2032 vormt dit een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van de financiële strategie in de komende jaren.

Ook in 2027 gaan we door met de transitie van de organisatie. We staan immers voor grote opgaves die vragen om een andere benadering dan we tot nu toe kennen. In de bestaande begroting van programma 7 is het nu van belang waar te maken wat we eerder hebben voorgesteld. Bij nieuwe voorstellen moet worden afgewogen wat we eerst doen en wat er ook later nog kan.



## Meerjarenbegroting 2026-2031

Samen in beweging voor een toekomstbestendig Limburg

## Strategische Personeel Planning en de kadernota 2027

### Strategische Personeelsplanning als organisatie-brede basis

In 2025 is de Strategische Personeelsplanning (SPP) binnen Waterschap Limburg geïmplementeerd. Daarmee is een eerste organisatie-brede basis gelegd om de toekomstige personele behoefte in samenhang te bezien met de ontwikkeling van de organisatie, de opgaven waar WL voor staat en de beschikbare capaciteit, kennis en competenties.

Op basis van werksessies met leidinggevenden zijn de belangrijkste ontwikkelingen voor de organisatie in beeld gebracht. Het gaat onder andere om:

1. **datagedreven werken**, waaronder AI en informatiemanagement;
2. verdere professionalisering van **assetmanagement**;
3. het versterken van **de rol van WL als waterpartner naar buiten**, met aandacht voor externe samenwerking, positionering en competenties;
4. de inrichting van werk, waaronder keuzes rond **insourcen en outsourcen**;
5. borging en ontwikkeling **van kennis en het aantrekken van talent**, mede in relatie tot **vergrijzing en transitie**;
6. het versterken **van innovatie en vernieuwing**;
7. de **verdere juridisering** van het werk.

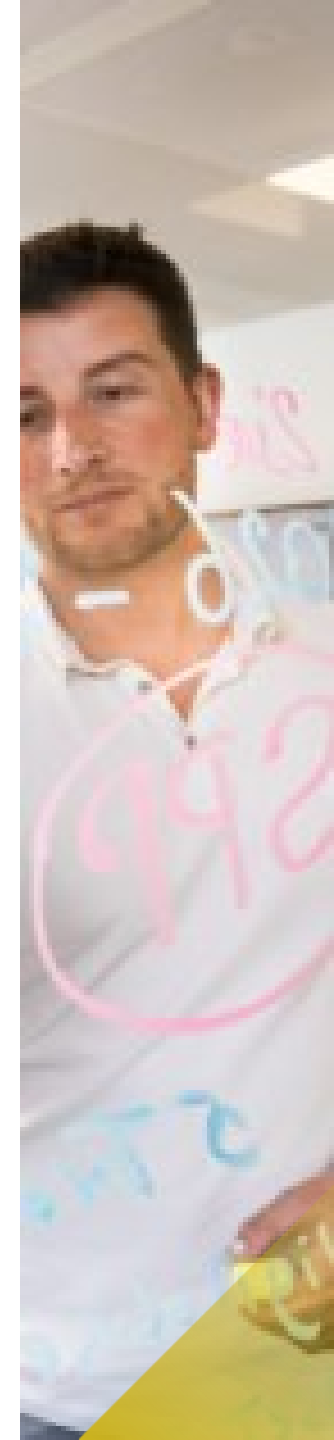
Deze ontwikkelingen geven richting aan de meerjarige personeelsontwikkeling van WL. Tegelijkertijd bevinden de organisatie en de SPP-aanpak zich nog in een ontwikkelfase. De uitkomsten bieden daarmee vooral een inhoudelijke basis voor verdere verdieping, prioritering en besluitvorming richting de Kadernota 2027.

### SPP in het licht van de kadernota 2027

Deze eerste SPP-uitkomsten moeten worden gezien in het licht van een organisatie die nog volop in ontwikkeling is. Twee organisaties zijn samengevoegd, processen en werkwijzen ontwikkelen zich verder, en leidinggevenden zijn in verschillende gevallen nog relatief kort in functie. De kwantitatieve uitkomsten van deze eerste ronde worden daarom nog niet één-op-één financieel vertaald in deze Kadernota.

Tegelijkertijd vormen de gesignaleerde ontwikkelingen wél een belangrijke inhoudelijke leidraad voor de Kadernota 2027. Zij geven richting aan de keuzes die nodig zijn voor de meerjarige personeelsontwikkeling en maken zichtbaar welke competenties, functies en vormen van ondersteuning de komende jaren belangrijker worden. In 2026 wordt daarom een volgende, verdiepende SPP-iteratie gestart. Daarmee wordt de aanpak verder aangescherpt en ontstaat een sterker fundament voor toekomstige keuzes over formatie, capaciteit en organisatie-inrichting.

Een belangrijk gevolg hiervan is dat de beschikbare formatieruimte niet automatisch wordt ingevuld. Vanuit de context van de nieuwe organisatie en de inzichten uit de SPP wordt kritisch beoordeeld of, hoe en wanneer plekken moeten worden ingevuld. Daarmee is het financiële overschot op de personele begroting niet uitsluitend een gevolg van onderuitputting, maar ook van bewuste sturing.



## Personele omvang, formatieruimte en de transitie

### Formatie

Naast de implementatie van de SPP is in 2026 verder gewerkt aan **het opschonen van de formatieopbouw**. In de loop van 2026 is een formatiebijstelling uitgevoerd, waarbij resterende dubbelingen die na de samenvoeging van de organisaties nog in de formatie aanwezig waren, uit de begroting zijn gehaald. Daarbij is de personeelsbegroting ook financieel volledig opnieuw opgebouwd. Deze bijstelling had een financiële omvang van circa € 2,5 miljoen en draagt bij aan een beter overzicht, beter uitlegbare en toekomstbestendige opbouw van de formatie en de personele begroting binnen de nieuwe organisatie.

Daarmee is al meer scherpte aangebracht in de personele begroting en de financiële lasten. Tegelijkertijd blijft er financiële ruimte aanwezig binnen de personele lasten. Deze **ruimte** komt voort uit meerdere factoren: de bewuste fasering van formatieve invulling, de omvang van de wervings- en inwerkopgave, de behoefte om prioriteiten opnieuw te wegen en de noodzaak om personele keuzes beter te verbinden aan de toekomstige organisatieontwikkeling, mede op basis van de SPP.

Een groot deel van de beschikbare formatieruimte is de afgelopen periode integraal geanalyseerd en bewust aangehouden. Daarbij is circa 53 fte, deels reeds ingevuld, recent vrijgegeven voor inzet op de reguliere opgaven, met oog voor het toekomstperspectief. En is circa 38 fte, eveneens deels reeds ingevuld, beschikbaar gesteld voor de transformatieopgave waarin de organisatie zich bevindt. De invulling hiervan wordt via prioritering centraal aangestuurd door HR.

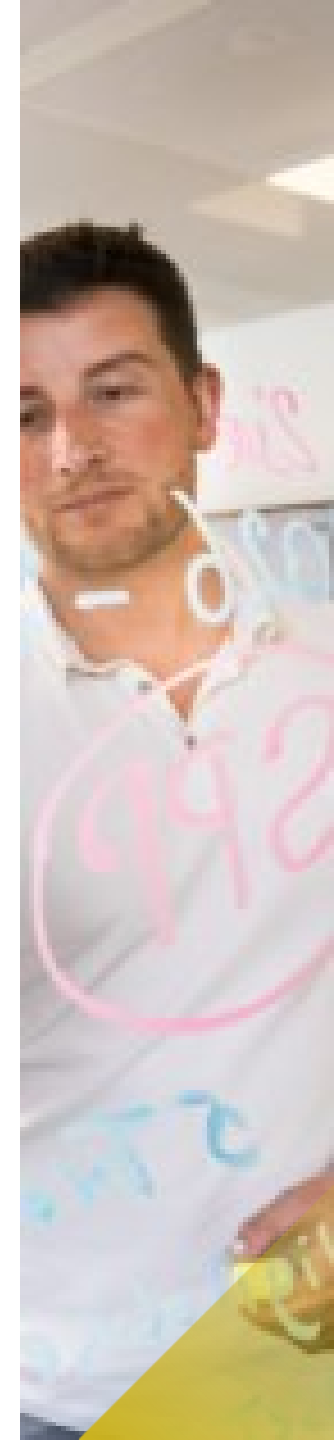
Deze **formatieruimte moet in samenhang worden gezien met de uitkomsten van de SPP**. De SPP geeft richting aan de meerjarige personeelsontwikkeling en biedt inzicht in de huidige en toekomstige personeelsbehoefte. Tegelijkertijd vraagt de omvang van de wervings- en inwerkopgave om **realistische keuzes, heldere prioritering en fasering**. Dit vormt een belangrijke randvoorwaarde bij het bepalen van het kader voor de periode 2027-2032.

### Formatie in het licht van de kadernota

De resterende financiële ruimte biedt de mogelijkheid om in 2027 gerichte financiële strategieën te hanteren voor **aanvullende HR-vraagstukken**. Daarbij kan worden gedacht aan maatregelen die bijdragen aan kennisborging, talentontwikkeling, mobiliteit, transitie, duurzame inzetbaarheid, vervanging bij ziekte, managementondersteuning en andere organisatie-brede personele vraagstukken die nodig zijn om de organisatie toekomstbestendig te maken. Voorgesteld wordt daarom om de beschikbare ruimte gericht in te zetten op HR-maatregelen die aantoonbaar bijdragen aan de opgaven uit de SPP, borging van de continuïteit, de verdere ontwikkeling van de nieuwe organisatie en de uitvoerbaarheid van de meerjarige ambities.

De inzet van deze financiële ruimte vraagt parallel daaraan om **herprioritering van de bestaande begrotingsprogramma's**. Niet alles kan tegelijk. Voor de komende periode betekent dit dat opnieuw geprioriteerd moet worden. Dat geldt zowel voor de gevraagde ontwikkelopgaven als voor de bestaande en nieuw opgevoerde maatregelen.

Voorgesteld wordt om **goed af te maken wat in gang is gezet** en waar nog niet is gestart een nieuwe afweging te maken over wat als eerste moet worden opgepakt. Dit leidt tot een **heroverweging van programma 7 en van de bestaande begrotingsprogramma's**.



## Verkiezingen 2027

Een cruciaal onderdeel van de context waarbinnen de kadernota voor de periode van 2027-2032 wordt gemaakt, is het feit dat het eerste jaar van deze kadernota valt in het jaar waar een bestuurswissel plaatsvindt. De Waterschapsverkiezingen zijn in 2027. Het huidige bestuur heeft aangegeven een **beleidsarme** kadernota en begroting te willen opstellen, om ruimte te laten voor nadere keuzes door het toekomstige bestuur.

Als gevolg hiervan zijn diverse onderwerpen nog niet uitgewerkt in concrete voorstellen, maar opgenomen als signalen. Deze **signalen** vragen om nadere uitwerking en zullen in een later stadium leiden tot voorstellen aan het dagelijks bestuur (DB) en het algemeen bestuur (AB), waarbij het huidige en/of nieuwe bestuur expliciet keuzes kan maken.

De betreffende onderwerpen zijn om die reden niet financieel doorvertaald in deze kadernota. Wel zijn zij inhoudelijk opgenomen en worden financiële signalen afgegeven, zodat een integrale afweging mogelijk blijft en besluitvorming kan plaatsvinden in het licht van de actuele ontwikkelingen en opgaven.

Het gaat hier met name om majeure financiële en inhoudelijke gevolgen binnen de uitvoeringsprogramma's van het Waterschap zijnde Watersystemen, Water in Balans, Transport en Zuiveren én aanvullende opgaven zoals vanuit WRL.



## Volatiele wereld

De huidige volatiele wereld, gekenmerkt door onder andere geopolitieke spanningen, politieke onrust, klimaatextremen, economische schommelingen, vraagt om een hoge mate van **wendbaarheid** en **weerbaarheid** van de organisatie. De impact van deze ontwikkelingen op onze opgaven en financiën is in toenemende mate onzeker en daarmee lastiger voorspelbaar.

Dit onderstreept het belang van flexibiliteit en robuustheid in de financiële strategie. Bij het bepalen van de kaders voor de periode 2027-2032 dient deze onzekerheid nadrukkelijk te worden meegewogen, zodat het waterschap in staat blijft om adequaat te reageren op externe ontwikkelingen.

Een voorbeeld dat het verhogen van de wendbaarheid en weerbaarheid ook een prijskaartje heeft is de ontwikkelingen rondom **cloudsoevereiniteit**. Dit vraagt om het tijdig stellen van kaders en het bepalen van een duidelijke richting. De financiële impact is aanzienlijk (circa €60-80 miljoen per jaar voor alle waterschappen). Daarom is het noodzakelijk eerst te bepalen of de waterschappen een volgende of leidende rol willen innemen, en wat dit betekent in verschillende scenario's. Dit vraagstuk maakt onderdeel uit van de bredere strategische digitale ontwikkeling. De waterschappen trekken hierin gezamenlijk op via Het Waterschapshuis (hWh) en sluiten aan bij de Nederlandse Digitaliseringsstrategie. Het DB en AB worden actief meegenomen in de verdere uitwerking en besluitvorming.

Zo zijn er meer voorbeelden waar de gevolgen van de volatiele wereld zoals buitensporige inflatie, die vragen om het verhogen van de **weerbaarheid** en impact heeft op wat er nu in de kadernota 2027-2032 staat. Tegelijkertijd moeten we accepteren dat alles omgeven is met een zekere mate van onzekerheid. Dit vraagt om een organisatie die de financiële beheersbaarheid op orde heeft en met (financiële) strategische maatregelen de **wendbaarheid** vergroot (o.a. herprioritering) om met de beschikbare middelen zoveel mogelijk van onze doelen te kunnen realiseren.



## Kortom: Financiële strategie, adaptief begroten en sturen

De resultaten van de afgelopen twee jaren laten zien dat op realisatiebasis structureel financiële ruimte lijkt te ontstaan. Dat is aanleiding om enerzijds de financiële beheersing te versterken en anderzijds de financiële strategie te heroverwegen.

Wij kiezen ervoor om niet alle ontwikkelingen vooraf volledig in te prijzen in de belastingvolumeontwikkeling en tarieven. In plaats daarvan willen wij de financiële ruimte die gedurende het jaar op een 'natuurlijke' wijze ontstaat, actief monitoren en waar mogelijk gericht verzilveren.

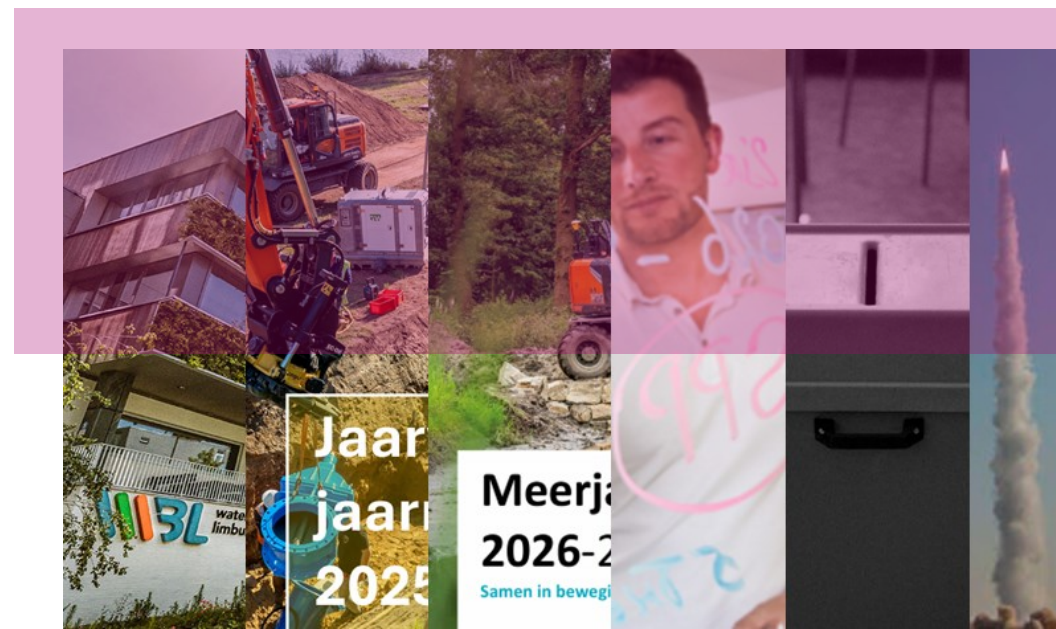
Dit betekent dat wij uitgaan van een realistische basisbegroting en accepteren dat gedurende het jaar mogelijk financiële ruimte ontstaat op basis van de realisatie. Die ruimte - zowel binnen personele budgetten als binnen overige exploitatiebudgetten - leggen we niet vooraf volledig vast, maar zetten we gericht in waar deze het meeste nodig is. Daarmee kiezen wij bewust voor **een risicovollere begrotingsstrategie**, die vraagt om continue monitoring van de realisatie en om tijdige bijsturing wanneer ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.

Tegelijkertijd vraagt deze aanpak om een kritische blik op de bestaande activiteiten, zowel binnen de reguliere begrotingsprogramma's als binnen begrotingsprogramma 7. Gegeven de veranderende omstandigheden is het nodig om activiteiten periodiek te heroverwegen. Vrijvallende middelen kunnen daarmee opnieuw worden vrijgemaakt voor opgaven die op dat moment de hoogste prioriteit hebben.

### Balanceren met lef

Deze werkwijze vraagt ambtelijk en bestuurlijk om lef en doortastendheid. Lef om te begroten met een zekere mate van onzekerheid en risico. Voor de organisatie betekent dit kritisch kijken naar de eigen activiteiten en de ruimte die ontstaat ook daadwerkelijk vrijmaken. De ingerichte cyclus van afdelingsplannen en afdelingsrapportages gaat de organisatie hierbij helpen. Voor het bestuur betekent dit dat ontwikkelingen wel expliciet in beeld worden gebracht, maar niet vanzelfsprekend op voorhand financieel worden gehonoreerd.

Zolang de resultaten in de jaarrekening positiever uitvallen dan geraamd en/of de egaliseriereserves toereikend zijn, achten wij deze aanpak verantwoord. Wel vraagt dit om voldoende bestuurlijke ruimte om begrotingsruimte snel en doelgericht, ook over programma's heen, te kunnen inzetten.





# Kadernota

## Basis scenario

Versie AB - 20 mei 2026

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

# Categorieën

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

Wettelijk

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

**Financiële strategie/ombuigingen:** financiële ruimte die ontstaat of vrijgemaakt wordt binnen de dynamiek in de uitvoering van de begroting, gericht inzetten op onderdelen die nodig zijn waar vooraf geen financiële ruimte is geregeld.

Besparing

**Stelposten:** Voorlopige bedragen gereserveerd voor verwachte, maar nog niet precies bekende uitgaven of inkomsten vaak in de lijn van gemaakte operationele keuzes. Hiermee veelal autonoom karakter.

**Reeds besloten richting:** Activiteiten en investeringen die reeds (of bijna) zijn goedgekeurd door het DT, DB of AB met bijbehorende consequenties. Hiermee in bepaald opzicht ook autonoom van aard.

**Varianten:** Ambitie vertaald naar verschillende varianten waarin snelheid, haalbaarheid en urgentie meegenomen worden in de verschillende varianten en waar keuzes in gemaakt kunnen worden.

**Signalen:** Ambitie en autonome ontwikkelingen vertaald naar een signaal waarvoor DB of AB voorstellen worden uitgewerkt.

Ambitie

**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.

Kadernota / 20.05.2026

Innovatie

# Strategieën

Geen keuze, financiële keuze qua inzetten egalisereserves

Geen keuze, doen!

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, financiële aanpak keuze

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, financiële aanpak keuze

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, consequenties van reeds gemaakte keuzes of richtingen

Keuze aangaande ambitie, snelheid, aanpak en prioritering van de opgaven

Niet financieel meenemen in de kadernota wel inhoudelijk signaal afgeven

Keuze aangaande ambitie, snelheid, aanpak en prioritering van de ontwikkeling van de organisatie en beweging

# Basis scenario Kadernota 2027

## Kostenontwikkeling, voorlopig dekkingsplan en effecten

Binnen het basisscenario hebben we de verschillende indelingscategorieën gebruikt; autonome ontwikkelingen, besparingen, stelposten en reeds besloten. Bij nadere analyse van de onderliggende posten in de categorie 'stelposten' en 'reeds besloten' concluderen we dat ook die naar aard en karakter grotendeels onder de noemer autonoom geschaard kunnen worden. Wanneer we streven naar een bestendige lijn in de begroting en we doen wat we hebben voorgenomen zien we een stijging die buiten het kader van de Commissie B&V (autonoom + of -2%) gaat naar circa **14,4%**, waarvan **5,8%** voortvloeit uit de eerder vastgestelde begroting.

De organisatie heeft een financiële strategie uitgewerkt om de afgesproken zaken te realiseren binnen de kaders van de Commissie B&V. Zo worden de inhoudelijke opgaven wel uitgevoerd, maar wordt het budget vanuit de bestaande begroting gedekt of uit de reserves gehaald.

De ingecalculerde ombuiging komt neer op bijna **€12 miljoen** voor 2027 (tabel nr. 5 t/m 8). Daarnaast wordt nog in totaal **€ 6,7 miljoen** (2,4%) gedekt vanuit de egaliseringsreserves. Dat brengt de stijging van het belasting volume voor 2027 terug naar **7,8%** t.o.v. van het voorgaande jaar waarmee binnen het kader van 'autonoom' wordt uitgekomen. De detailuitwerking van de verschillende posten en financiële strategieën volgt op de volgende pagina's.

De totale omvang van de ombuigingen en financiële strategie leiden tot een risicovollere begroting. Wel een begroting die nog steeds beheersbaar is en afhankelijk van de gemaakte keuzes leidt tot een beperkt financieel risico. Dit vraagt wel om strakke sturing, prioritering en transparantie. Ambities zoals varianten, ontwikkelopgaven en signalen vallen nog buiten dit kader. Deze volgen in de overige scenario's. Voor de autonome ontwikkelingen en stelposten wordt, waar verantwoord, gebruikgemaakt van reserves voor incidentele lasten, evenals voor incidentele posten binnen de huidige begroting 2026-2031 (jaarschijf 2027). Deze aanpak borgt flexibiliteit, voorkomt druk op de reguliere begroting en draagt bij aan een doelmatige inzet van middelen en versterking van de financiële beheersing binnen bestaande kaders.

Tabel 1: Effecten van basis scenario	Zonder financiële strategie		Met financiële strategie	
	Δ netto kosten (x € 1.000)	Δ. t.o.v. voorgaande jaar (%)	Δ netto kosten (x € 1.000)	Δ. t.o.v. voorgaande jaar (%)
	2027	2027	2027	2027
1.1 Vastgestelde MJB 2026-2031	€ 299.114	5,8%	€ 295.114	4,4%
1.2 Autonome ontwikkelingen	+ € 6.873	2,4%	+ € 4.903	1,7%
2. Besparingen	- € 250	- 0,1%	- € 250	- 0,1%
3. Stelposten	+ € 2.424	0,9%	+ € 1.689	0,6%
4. Reeds besloten	+ € 2.636	0,9%	+ € 2.636	0,9%
5. Duurzaamheid en innovatie proces	+ € 400	0,1%	+ € 0	0,0%
6. Advies en onderzoek derden	+ € 3.800	1,3%	+ € 0	0,0%
7. Onderhoud overschrijdingen	+ € 4.300	1,5%	+ € 0	0,0%
8. SPP & Organisationsbeleid	+ € 3.500	1,2%	+ € 0	0,0%
9. Kwijtscheldingen, oninbaar, onvoorzien en afrondingsverschillen	+ € 519	0,4%	+ € 519	0,3%
<b>Totaal</b>	<b>€ 323.316</b>	<b>14,4%</b>	<b>€ 304.611</b>	<b>7,8%</b>

Prognose vrij aanwendbare deel egaliseringsreserves (x € 1.000)			
Egaliseringsreserve	Ultimo 2026	Zonder fin. Strategie 2027	Ná fin. Strategie 2027
Watersysteemheffing	€ 7.300	€ 7.300	€ 4.900
Zuiveringsheffing	€ 16.800	€ 16.800	€ 12.500

# Autonome ontwikkelingen

(1.1 en 1.2)

## Vastgestelde MJB 2026-2031

In de huidige vastgestelde meerjarenbegroting 2026-2031 is voor het jaar 2027 uitgegaan van een geprognosticeerde stijging van **5,8%**. Over de gehele periode tot en met 2031 resulteert dit in een cumulatieve stijging van 28,5% ten opzichte van het basisjaar 2026. Gemiddeld komt dit neer op een jaarlijkse stijging van bijna 6%. Als financiële strategie stellen we onder andere voor om een bedrag van € 4 miljoen uit de egalisereserves in te zetten ter dekking van incidentele posten uit de jaarschijf 2027 van de vastgestelde MJB 2026-2031. Hierdoor kunnen we de geprognosticeerde basisstijging voor 2027 **van 5,8%** matigen tot **4,4%**.

## Autonome ontwikkelingen

Binnen WL zijn daarnaast diverse autonome ontwikkelingen in beeld gebracht die van invloed zijn op de financiële en operationele kaders voor de komende jaren. Deze zijn onvermijdelijk 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 effect van ruim **€6,8 miljoen extra, zijnde 2,4%**. Een significant deel hiervan is incidenteel waardoor in 2028 en verder er €1,5 tot €2 miljoen minder in de begroting staat. Dat laatste rechtvaardigt om een gedeelte van de kosten af te dekken vanuit de egalisereserves.

Tabel 2: Effecten van autonome ontwikkelingen	Δ netto kosten (x € 1.000)		Δ. t.o.v. voorgaande jaar (%)
	2027	2027	2027
1.1 Vastgestelde MJB 2026-2031	€ 299.114		5,8%
1.2 Autonome ontwikkelingen	+ € 6.873		2,4%
<b>MJB + Autonome ontwikkelingen</b>	<b>€ 305.987</b>		<b>8,2%</b>

Kadernota / 20.05.2026

## Onderwerpen

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 grootste stijging komt door wetwijziging aangaande de afzet van ontwaterd slib en daarbij horende heffingen. Verder zien we een aantal bijstellingen als gevolg van de samenvoeging (kosten voor software in exploitatie) en voortschrijdend inzicht in ontwikkelingen van functies/rollen (met gevolgen voor activeerbare kosten). Inflatie en marktontwikkelingen zien we terug in de CAO en FUWA.

Tabel 3: Autonome ontwikkelingen (1.2)	Δ netto kosten 2027-2028 (x € 1.000)	
	2027	2028
<b>Afzet ontwaterd slib</b>	<b>1.970</b>	<b>0</b>
<i>Wijziging wetgeving belastingen</i>		
<b>Activeerbare kosten eigen personeel</b>	<b>1.200</b>	<b>1.045</b>
<i>andere invulling functies/rollen</i>		
<b>CAO verhoging</b>	<b>950</b>	<b>950</b>
<i>Hogere index bovenop bestaande meerjarenbegroting</i>		
<b>Structurele kosten Software</b>	<b>900</b>	<b>900</b>
<i>Gevolg van de samenvoeging</i>		
<b>Herwaardering functies en rollen (FUWA)</b>	<b>770</b>	<b>1.070</b>
<i>Managementposities, IPM rollen, functie-inpassingen</i>		
<b>Aansprakelijkheidsverzekering</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<i>o.a. afhankelijk van omvang begroting en belastingvolume</i>		
<b>Overige</b>	<b>583</b>	<b>502</b>
<i>Maas 2050, Noodstroom Aggregaat (NSA), Proefsluiting, Proces Automatisering (PA), Limburgse Watersysteem Analyse (LIWA)</i>		
<b>Totaal autonome ontwikkelingen</b>	<b>€ 6.873</b>	<b>€ 4.966</b>

# Stelposten

(3)

Verder zijn er stelposten opgenomen waar de organisatie en/of het bestuur nog keuzes in te maken heeft in de omvang. Vaak betreft het een autonoom karakter, maar die enerzijds niet strategisch genoeg zijn voor de kadernota en anderzijds nog niet afdoende zijn uitgewerkt.

Dit zijn vaak individuele keuzes die richting of na de begroting 2027 op tafel komen, maar in de meeste gevallen autonoom zijn en dus uitgevoerd dienen te worden voor de normale bedrijfsvoering. De stelposten kunnen gezien worden als een potentiële maximale last. Het betreft een totaal volume van ruim **€2,4 miljoen** voor 2027, bestaande uit twee derde aan structurele zaken en een derde aan incidenteel. Afhankelijk van te maken keuzes kunnen deze lager uitvallen. Een samenvatting van de belangrijkste posten is in tabel 4 inzichtelijk gemaakt. Voorgesteld wordt om de incidentele lasten (**€0,7 miljoen** in 2027 en **€1,1 miljoen** over 3 jaar) te dekken vanuit de egalisatie reserves.

Tabel 4: Stelposten (nr.3)	Δ netto kosten 2027-2028 (x € 1.000)	
	2027	2028
Licentiekosten	265	265
RI&E actiepunten en opvolging	250	0
<b>Gasmeters</b>		
Aanbesteding en aanschaf gasmeters	220	165
<b>Aanbestedingen KA en HwH</b>	400	400
<b>RWZI aanpassingen</b>		
Sanering asbest, TPI's,	275	275
<b>Reguliere vervanging en inrichting IT middelen/systemen en cloudmigratie</b>	625	635
<b>Operationeel organisatie ontwikkelingsbudget (OST/OO)</b>	0	150
<b>Overige zaken</b>		
o.a. Blue Deal, nood communicatie, crisisbeheersing landelijk, WPG.	389	197
<b>Totaal stelposten</b>	<b>€ 2.424</b>	<b>€ 2.087</b>

# Reeds besloten

(4)

Verder zijn er de afgelopen periode diverse DB of AB voorstellen goedgekeurd en de daar bijbehorende consequenties zijn inzichtelijk gemaakt onder de post **reeds besloten**. Dit betreft onder andere een aantal bestuurlijke afgesproken samenwerkingen, alsook een aantal gevolgen van aanbestedingen en afgesproken doorontwikkelingen op het gebied van data- en informatiemanagement. In de tabel hiernaast zijn een aantal significante investeringsgolven met bijbehorende consequenties zoals exploitatielasten, rentelasten en kapitaalslasten weergegeven. Het DT neemt op deze posten geen besluiten aangezien het een invulling is van het gegeven kader, de keuze ligt daarmee bij het DB en AB.

## Waterkeren: Voorfinanciering en vervolgstappen van HWBP

Voor de kadernota 2027 is inzichtelijk gemaakt wat de investeringskosten gaan zijn voor de volgende fase (planuitwerking en realisatie) van het Zuidelijk Maasdal dat gaat starten vanaf 2028. Tot op heden was dit enkel gedaan voor de verkenningsfase. Het AB heeft op 6 mei 2026 een besluit genomen over de rentelasten van Lob van Gennep waar voorfinanciering dient plaats te vinden en die voor rekening van het ons waterschap komen. De regionale partners hebben gezocht naar een oplossing om deze rentelasten gezamenlijk te dekken. In een constructieve samenwerking is die oplossing ook gevonden, met voor alle partijen een aanzienlijke, maar haalbare bijdrage.

Tabel 4: Reeds besloten (4)	Δ netto kosten 2027-2028 (x € 1.000)	
	2027	2028
Continuering huidig datacenter kantoorautomatisering (KA)	1.100	1.100
Applicaties HwH Mozard, SOC hWh en TMX hWh	635	460
Privacy Officer ...	250 (2fte)	250 (2fte)
Ibrahim3 grondwatermodel Structurele en ontwikkelkosten	242	121
Overname medewerkers WRL Opgave vanaf 2029	0	0
HWBP trajecten Zuidelijk Maasdal Lob van Gennep	0 143	37 528
Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM)	125 (1fte)	125 (1fte)
Bedrijfsarchitectuur	0	189
Overige zaken o.a. Appl VIC rechtmatigheid	141	50
Totaal reeds besloten	2.636	2.860

# Financiële strategie - Besparingen, ombuigingen en aanwenden egalisereserve (1)

(2 en 5 t/m 8)

## Besparingen (2)

Tegenover de autonome lastenstijgingen staan enkele besparingen. In totaal is sprake van circa **€0,25 miljoen** aan efficiency- en prijsvoordelen.

## Ombuigingen reguliere processen

Vanaf 2027 realiseren we ombuigingen door strakker te sturen op de reguliere processen voor innovatie, duurzaamheid en datagedreven werken. Initiatieven doorlopen het reguliere besluitvormingsproces, waarbij budgetten binnen bestaande kaders worden toegekend. Er is gemerkt dat deze processen en budgetten in de nieuwe organisatie voor een gedeelte nog onbekend zijn. Alternatieve routes via kadernota's of tussentijdse rapportages worden niet meer benut, zodat integrale afweging, prioritering en sturing worden versterkt. Deze werkwijze wordt verbreed naar het thema Samen, met een eenduidige aanpak voor samenwerkingsverbanden en gebiedsprocessen.

## Ombuigingen advies en onderzoeken derden (6)

De voorgestelde aanpassing van financiële strategie willen we ook inzetten op het gebied van advies en onderzoeken derden. Uitgangspunt is dat bepaalde activiteiten op dat vlak niet leiden tot extra aanvragen via de kadernota. Dit willen we doen door gebruikmaking van de begrotingsruimte die gedurende het jaar ontstaat. Dit vraagt op managementniveau om scherpere afspraken en prioritering met betrekking tot inzet en verdeling van die begrotingsruimte. Hiermee versterken we zowel de financiële beheersing als de effectiviteit van de inzet van middelen. Door de organisatie is in het kadernota proces voor 2027 en 2028 respectievelijk **€3,8 miljoen** en **€1,63 miljoen** aangevraagd waarmee we de uitdaging aangaan om deze binnen de bestaande begroting op te vangen en niet extra aan te vragen.

## Ombuigingen organisatie en SPP (8)

Om een toekomstbestendige organisatie te bouwen is geüniformeerd beleid nodig op een aantal onderwerpen die ook financiële gevolgen hebben (over o.a. personeelslasten). Deze financiële gevolgen zullen de eerste jaren uit de huidige meerjarenbegroting gedekt worden. Denk hierbij aan dakpanconstructies voor het borgen van kennis, overdracht en talent. Mobiliteits- en transitievergoedingen om een gezonde doorstroom te kunnen garanderen. Goede doorkijk op ziektevervangingen, management ondersteuning en kleinere posten zoals compensatie uren OR en WKR regelingen. De huidige inschatting is dat de financiële gevolgen tussen de **€2,5 en €3,5 miljoen** betreffen. Hier wordt een financiële strategie voor uitgewerkt om deze middelen binnen de bestaande begroting op te vangen.

Het spreekt voor zich dat we de voorgestelde strategie met het oog op flexibele en efficiënte inzet van begrotingsruimte ook al op de begrotingsjaar 2026 van toepassing laten zijn.

## Aanwenden egalisereserve

Zoals bij de presentatie van het basisscenario aangegeven, omvat de financiële strategie niet enkel besparingen en ombuigingen; ook wordt er in totaal **€ 6,7 miljoen** gedekt vanuit de egalisereserves. Hiervan wordt **€ 4 miljoen** aangewend voor het dekken van incidentele kosten uit jaarschijf 2027 uit de reeds vastgestelde MJB 2026-2031. De overige **€ 2,7 miljoen** wordt, waar verantwoord, ingezet voor het dekken van kosten die van incidentele aard zijn en vallen onder de autonome ontwikkelingen en stelposten.

# Financiële strategie - Besparingen, ombuigingen en aanwenden egalisatiereserve (2)

(7)

## Overschrijdingen onderhoud (7)

In de resultaten van de afgelopen jaren zijn op een aantal posten structurele majeure overschrijdingen. Deze zijn incidenteel gedekt uit onderschrijdingen elders in de begroting. Er kunnen diverse financiële strategieën gekozen worden om deze overschrijdingen structureel te corrigeren, met verschillende risico niveaus.

### Onderhoud overschrijdingen transport en zuiveren

Afgelopen jaren laten zien dat de beschikbare onderhoudsbudgetten niet toereikend zijn om de huidige onderhoudsopgave te voldoen. Structureel is op correctief onderhoud circa **€3 miljoen** overschrijding per jaar. Met de inzichten uit asset base op orde gaat er ook meer werk gemaakt worden van preventief onderhoud waardoor de kosten verder zullen toenemen. De strategie voorziet in vrijgave van de gereserveerde **€2,4 miljoen** in de MJR 2026-2031 die feitelijk voor dit doel was 'vastgehouden' uit de besparing van de energiekosten. Mocht blijken dat op jaarrekeningbasis het gereserveerde bedrag onvoldoende soelaas biedt, dan kan bij een volgende begroting alsnog de een stap voor de overige **€0,6 miljoen** gezet worden.

### Overschrijdingen baggeren en profielonderhoud

De kosten voor bagger- en profielonderhoud nemen steeds verder toe door verder toenemende beveractiviteiten met als gevolg verzandingen en profielschade, veranderend maaionderhoud als gevolg gedragscode, kostenstijgingen vanuit de markt en het aantal werkorders neemt toe. Zo is er afgelopen jaar al een flinke overschrijding geweest van deze post. Om dit meerjarig te corrigeren (was incidenteel gebeurd voor 2026) wordt **€1,3 miljoen** extra gevraagd. Als financiële strategie wordt gekozen om het volledige bedrag vanuit de huidige begroting te realiseren, mede gezien de ruimte in Programma 7.

# Categorieën

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

Wettelijk

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

**Financiële strategie/ombuigingen:** financiële ruimte die ontstaat of vrijgemaakt wordt binnen de dynamiek in de uitvoering van de begroting, gericht inzetten op onderdelen die nodig zijn waar vooraf geen financiële ruimte is geregeld.

Besparing

**Stelposten:** Voorlopige bedragen gereserveerd voor verwachte, maar nog niet precies bekende uitgaven of inkomsten vaak in de lijn van gemaakte operationele keuzes. Hiermee veelal autonoom karakter.

**Reeds besloten richting:** Activiteiten en investeringen die reeds (of bijna) zijn goedgekeurd door het DT, DB of AB met bijbehorende consequenties. Hiermee in bepaald opzicht ook autonoom van aard.

**Varianten:** Ambitie vertaald naar verschillende varianten waarin snelheid, haalbaarheid en urgentie meegenomen worden in de verschillende varianten en waar keuzes in gemaakt kunnen worden.

**Signalen:** Ambitie en autonome ontwikkelingen vertaald naar een signaal waarvoor DB of AB voorstellen worden uitgewerkt.

Ambitie

**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.

# Strategieën

Geen keuze, financiële keuze qua inzetten egalisereserves

Geen keuze, doen!

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, financiële aanpak keuze

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, financiële aanpak keuze

Geen inhoudelijke keuze in kadernota, maar consequenties van reeds gemaakte keuzes of richtingen

Keuze aangaande ambitie, snelheid, aanpak en prioritering van de opgaven

Niet financieel meenemen in de kadernota wel inhoudelijk signaal afgeven

Keuze aangaande ambitie, snelheid, aanpak en prioritering van de ontwikkeling van de organisatie en beweging



# Kadernota

## Keuzes in ambitie

## Strategische

## varianten

Versie AB - 20 mei 2026

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

# Beheer en onderhoud watersysteem

## Grondaankoop

Binnen de aanpak grondaankoop zijn er twee verschillende categorieën die worden aangevraagd. De grootste gaat over het strategisch kunnen aankopen van (ruil)gronden voordat er überhaupt sprake is van projecten. Daarnaast gaat het om budget om gronden aan te kopen voor onderhoud, denk aan de verbreding van onderhoudspaden. De benoemde bedragen betreffen investeringen. In de midden variant wordt enkel de aankoop van gronden voor onderhoud aangevraagd.

## Beveraanpak

Door toenemende overlast door de groei van de beverpopulatie, is er meer/andere inzet nodig van WL. Hiervoor willen we een beverteam in het leven roepen dat alle bever gerelateerde problemen gecoördineerd, innovatief en effectief aanpakt. In de midden variant nemen we hier geen financiële middelen voorop omdat we het gesprek met Provincie en andere bevoegde gezagen willen voeren t.a.v. het dragen van de kosten. En daarnaast huidige formatie ruimte eerst wensen te benutten.

## Bestrijding Exoten

Het aantal exoten neemt als gevolg van klimaatverandering gestaag toe. Kennis over exotenbestrijding is zeer specialistisch van aard en inmiddels geen bijzaak meer om onze watertaken te vervullen. Zowel voor structureel onderhoud (uitgewerkt plan) als voor projecten vanuit het Watersysteem is aanvullend budget nodig. Deze zijn ingeschat op respectievelijk €0,4 miljoen en €0,6 miljoen per jaar. In de midden variant is geen budget opgenomen omdat de organisatie met Provincie en andere organisaties het gesprek aan wil gaan over de te dragen kosten.

## Werkwijze groenonderhoud en databeheer maaicontract

Momenteel is de organisatie bezig met het in de markt zetten van het nieuwe maaicontract. De uiteindelijke consequenties volgen uit de aanbesteding en een AB besluit. Desalniettemin wordt in de hoge variant een signaal afgegeven dat het zeer significante gevolgen kan hebben gezien mogelijk benodigde capaciteitsuitbreidingen. In de midden variant wordt uitgegaan van een minimale noodzakelijke inzet om in 2027 en verder al te kunnen anticiperen op de noodzakelijke uitbreidingen.

## Hoog

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Grondaankoop (onderhoud en strategisch)	I		€ 2,5m	€ 2,5m	€ 2,5m	€ 2,5m	€ 2,5m	€ 2,5m
Beveraanpak en beverteam	E	6	€0,75m	€0,75m	€0,75m	€0,75m	€0,75m	€0,75m
Bestrijding Exoten (onderhoud en projecten)	E	1	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m
Nieuwe werkwijze groenonderhoud en databeheer	E	12,5	€ 1,5m	€ 1,5m	€ 1,5m	€ 1,5m	€ 1,5m	€ 1,5m
Diverse rollen operatie en beheer	E	16,3	€ 2,0m	€ 2,0m	€ 2,0m	€ 2,0m	€ 2,0m	€ 2,0m

## Midden (advies DB)

FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	€ 0,42m	€ 0,42m	€ 0,42m	€ 0,42m	€ 0,42m	€ 0,42m
	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
4	€ 0,5m	€ 0,5m	€ 0,5m	€ 0,5m	€ 0,5m	€ 0,5m
	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0

## Laag

FTE	2027
	€ 0,0
	€ 0,0
	€ 0,0
	€ 0,0
	€ 0,0

## Asset Base

Asset Base Watersysteem [varianten]

Asset Base Waterkeringen [varianten]

Asset Base Waterketen [varianten]

Voor de strategische ontwikkeling Asset base zijn drie varianten uitgewerkt die richting geven aan de mate van investering en fasering.

**Lage Variant:** In deze variant wordt geen aanvullend budget beschikbaar gesteld. De focus ligt volledig op het verder uitwerken van plannen en het verkrijgen van inzicht in de opgave, prioriteiten en benodigde middelen. Additionele acties en investeringen worden uitgesteld tot nadere besluitvorming. Een aantal andere posten voor advies en ondersteuning door derden binnen deze strategische ontwikkeling kunnen binnen de bestaande begroting opgepakt worden. Onderhoud op orde in de waterketen wordt gedekt uit ombuigingen zoals eerder omschreven.

**Midden Variant:** In deze variant wordt een beperkt budget beschikbaar gesteld. Dit biedt ruimte om naast het uitwerken van plannen ook al in te spelen op bekende knelpunten en noodzakelijke verbeteringen. Hiermee kan gericht voortgang worden geboekt op urgente onderdelen, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt aan een meer uitgewerkte en integrale aanpak.

**Hoge Variant:** In deze variant worden alle aangevraagde budgetten signaleerd. Dit maakt het mogelijk om zowel de planvorming als de uitvoering van alle geïdentificeerde maatregelen en verbeteringen integraal en versneld op te pakken. Hierin is het signaal voor Onderhoud op Orde (richting de €8 miljoen structureel extra) en projecten waterkeringen overig (circa €3 miljoen) opgenomen.

Deze varianten bieden bestuurlijke keuzevrijheid in tempo, ambitie en mate van investering, passend bij de bredere financiële en strategische kaders van de organisatie.

### Laag

	FTE	2027
<b>Waterketen:</b> Onderhoud op Orde	E	
<b>Waterketen:</b> doorontwikkeling MAXimo	E	
<b>Waterketen:</b> Gepland Onderhoud uitvoeren	E	
<b>Waterketen:</b> ABoO 2.0	E	
<b>Watersysteem:</b> ABoO 1.1	E	
<b>Watersysteem:</b> Peilbeheer en Planmatig inspecteren en onderhouden	E	
<b>Watersysteem:</b> Prestaties en eisen van assets in beeld	E	
<b>Waterkeren:</b> ABoO 1.1	E	
<b>Waterkeren:</b> Projecten Waterkeringen overig	I	
Totaal exploitatie		
Totaal investeringen		

### Midden (advies DB)

	FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Waterketen:</b> Onderhoud op Orde	E						
<b>Waterketen:</b> doorontwikkeling MAXimo	E						
<b>Waterketen:</b> Gepland Onderhoud uitvoeren	E	1,0	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,12
<b>Waterketen:</b> ABoO 2.0	E						
<b>Watersysteem:</b> ABoO 1.1	E						
<b>Watersysteem:</b> Peilbeheer en Planmatig inspecteren en onderhouden	E	2,0	€ 0,12	€ 0,12	€ 0,25	€ 0,25	€ 0,25
<b>Watersysteem:</b> Prestaties en eisen van assets in beeld	E						
<b>Waterkeren:</b> ABoO 1.1	E						
<b>Waterkeren:</b> Projecten Waterkeringen overig	I		€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m
Totaal exploitatie		3,0	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,37m	€ 0,37m	€ 0,37m
Totaal investeringen		1,0	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m	€ 1,0m

### Hoog

	FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Waterketen:</b> Onderhoud op Orde	E	€ 3,0m	€ 5,5m	€ 8,0m	€ 8,0m	€ 8,0m	€ 8,0m
<b>Waterketen:</b> doorontwikkeling MAXimo	E	€ 0,5m	€ 0,5m				
<b>Waterketen:</b> Gepland Onderhoud uitvoeren	E	2,0	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m
<b>Waterketen:</b> ABoO 2.0	E	1,0	€ 0,5m	€ 0,5m			
<b>Watersysteem:</b> ABoO 1.1	E	1,0	€ 0,5m	€ 0,5m			
<b>Watersysteem:</b> Peilbeheer en Planmatig inspecteren en onderhouden	E	6,0	€ 0,75m	€ 0,75m	€ 0,75m	€ 0,75m	€ 0,75m
<b>Watersysteem:</b> Prestaties en eisen van assets in beeld	E	1,0	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m
<b>Waterkeren:</b> ABoO 1.1	E	1,0	€ 0,5m	€ 0,5m			
<b>Waterkeren:</b> Projecten Waterkeringen overig	I	1,0	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m
Totaal exploitatie		12,0	€ 4,62m	€ 8,62m	€ 10,62m	€ 9,12m	€ 9,12m
Totaal investeringen		1,0	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m	€ 3,12m

# Datagedreven & Digitale Transformatie

De afgelopen jaren is 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 doen we mede via het programma datagedreven werken.

## 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. Dit zien we dit jaar al terug waarbij binnen het SPP datagedreven werken en digitale transformatie een strategische ontwikkeling is.

## 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. Diverse reeds besloten zaken zijn opgenomen onder de categorieën reeds besloten en stelposten

## 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.

## Keuze ruimte in ambities

Er zijn drie varianten uitgewerkt met financiële consequenties, risico's en baten. Op de volgende pagina worden de varianten voor inhoudelijk en financieel beschreven.

## Transformatieopgave

Waterschap Limburg zet een programmatische aanpak op voor datagedreven werken en digitale transformatie. In 2026 zijn we aan de slag gegaan met het programma datagedreven. De huidige budgetten vormen het kader voor het programma.

# Datagedreven varianten

## WMC-WL doorontwikkelen

Vooruitlopend op het ontwikkelplan WMC (Ontwikkelstap 2026-2028) is een inschatting gemaakt wat nodig is om door te groeien van informerend naar intern waarschuwend. Het gaat om de eigen identiteit WMC-WL vergroten, 24/7 Monitoringwacht, Adviserender en het Project Early Warning stapsgewijze integreren in het WMC-WL. Deze verwachte groei is inzichtelijk gemaakt in de hoge variant. Het advies is om het ontwikkelplan af te wachten en op basis van het voorstel keuzes te maken en dit later financieel mee te nemen.

## Scrum teams

Om meer datagedreven en innovatief te werken zijn meer scrumteams noodzakelijk. Deze teams werken domeingericht aan digitalisering, data-ontwikkeling, procesoptimalisatie en informatievoorziening. In de huidige situatie (2025) hebben we maar 2 scrumteams producten bouwen en blijven door ontwikkelen. Ambitie is om per informatiedomein een scrumteam te hebben. Dit vraagt om gerichte capaciteit op deze rollen.

De benodigde ruimte hiervoor moet deels ontstaan door slimmer en efficiënter te werken op basis van data, waardoor elders in de organisatie capaciteit zou moeten vrijkomen. In de midden variant benutten we met name budget uit het programma en gaan we zeer geleidelijk structureel groeien. In de lage variant blijven we het doen met de bestaande capaciteit, kan vertraagd de transitie.

## Diverse datarollen

Daarnaast zijn er diverse rollen in de organisatie nodig op datagedreven werken te versnellen. Denk hierbij aan een IT Governance lead (1fte) en een HR Dataspecialist (1fte). In de midden variant is deze laatste opgenomen.

## Diverse Digitale Transformatie rollen

Daarnaast zijn er diverse rollen in de organisatie nodig op het gebied van de Digitale Transformatie zoals Ondersteuning datagedreven werken bij de service desk (2fte), centrale functioneel beheerders van informatiesystemen (2fte), gegevensmakelaar processen (1fte) en adviseur meetnet IOT (1fte) in de hoge variant opgenomen. Functionaris gegevensbescherming (1fte) en een servicedesk ondersteuner (1fte) is ook in de midden variant opgenomen.

## Hoog

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
WMC-WL doorontwikkelen	E	5	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,62m	€ 0,62m	€ 0,62m	€ 0,62m
Scrum teams	E	6	€ 0,25m	€ 0,5m	€ 0,75m	€ 0,75m	€ 0,75m	€ 0,75m
Diverse datarollen	E	2	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m
Diverse Digitale Transformatie rollen	E	7	€ 0,87m	€ 0,87m	€ 0,87m	€ 0,87m	€ 0,87m	€ 0,87m

## Midden (advies DB)

FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 0,0m
2	€ 0,0m	€ 0,0m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m
1	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m
2	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m

## Laag

FTE	2027
	€ 0,0m
	€ 0,0m
	€ 0,0m
	€ 0,0m



Beeldvorming

# Kadernota

## Keuzes in ontwikkelopgaves

Versie AB - 20 mei 2026

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

# Ontwikkelopgave Duurzaam

Wat we doen, doen we duurzaam. Dat betekent dat ons handelen geen negatief effect heeft op mens, dier en milieu. Duurzaamheid is geen los thema, maar onderdeel van ons **DNA**. Bij alles wat we doen kiezen we voor de meest duurzame oplossing en dagen we ook onze partners en de keten uit om datzelfde te doen.

We werken waardegericht, lopen voorop waar mogelijk en sturen op doelen voor klimaat, energie, circulariteit, sociaal, biodiversiteit en governance. Daarbij sluiten we aan op nieuwe wet- en regelgeving, zoals de **Corporate Sustainability Reporting Directive** (CSRD).

Ons doel is om duurzaamheid structureel te verankeren in de organisatie, dit betekent dat we dit ook gaan doen in onze financiën. Samen gaan we er naar toe werken dat **duurzaamheid geen aparte kostenpost meer is**, maar als vaste, structurele post worden opgenomen in de reguliere begroting en projecten.

Voor het zo ver gaat zijn, gebruiken we de periode 2026–2030 als **transformatieperiode** waarin we met elkaar gaan groeien naar inzicht en overzicht waardoor we stap voor stap steeds beter zicht krijgen op de daadwerkelijke kosten van duurzaamheid en wat daadwerkelijk nodig is. Voor deze periode maken we een zogenoemd transformatiebudget vrij met als doel dat we als organisatie in 2030 geen separate duurzaamheidspot meer nodig hebben.

## Een transformatiebudget voor beweging en verankering

De exploitatiemiddelen voor 2027 zijn op dit moment toereikend. Met de komst van het programma duurzaamheid zullen deze mogelijk de komende jaren toenemen.

Voor de waterketen is binnen de projecten voorzien in investeringsruimte speciaal voor duurzaamheid. Binnen de watersysteem en -keringen programma's en projecten is dit nog niet het geval. Daarom wordt er voor de transformatie expliciet voor watersystemen én waterkeringen budget gevraagd om de komende jaren handen en voeten te geven aan duurzaamheid binnen de projecten.

Deze middelen vormen het transformatiebudget dat nodig is om de programma organisatie te ondersteunen bij het realiseren van de financiële omslag. Zo werken we toe naar een situatie waarin duurzaamheid vanaf 2030 integraal en structureel is ingebed in de organisatie en haar projecten.

Hoog

Laag  
(advies DB)

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032	FTE	2027
Duurzaam exploitatie	E		-	N.t.b.	N.t.b.	N.t.b.	N.t.b.			€ 0,0
Watersysteem projecten	I		€0,5 m	€1m	€1,5m	€2m*	-*			
Waterkeren projecten	I		€0,5 m	€1m	€1,5m	€2m*	-*			€ 0,0

\*Vanaf 2031 komen de budgetten en inschattingen voor *investeringen* vanuit de projecten en programma's. Er zal vanaf dan dus een verschuiving van budgetten plaats vinden.

# Ontwikkelopgave 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.

In het plan van aanpak Samen zijn de volgende thema's gedefinieerd: Strategische aanpak partners, Verhaal naar buiten, Gebiedsgericht werken, Dienstverlening én Houding en gedrag. Deze laatste komt tot stand via andere budgetten via diverse afdelingen en Stroomversnellers. Meerjarig is er voor de ontwikkelopgave Samen vooralsnog enkel geld gereserveerd voor twee medewerkers. Op basis van het plan van aanpak en de activiteiten in de organisatie en in onze omgeving worden de volgende ontwikkelen gesignaleerd en financieel gemaakt. Voor het totaal van deze activiteiten stellen we voor om voor variant midden te gaan.

### Samenwerkingen en gebiedsprocessen

We zien steeds vaker dat we worden gevraagd om actief deel te nemen in samenwerkingen (Limburg Centraal, en gebiedsprocessen (zoals Novex, LOS, WRL en kleinere initiatieven).

Om te sturen op samenhang willen we hier een intern proces voor inrichten met bijbehorend budget. Dit zorgt financieel voor voorzienbaarheid en maakt dat we pro-actiever in kunnen stappen daar waar noodzakelijk.

### Adviseurs in de omgeving

Ruimte reserveren om pro-actief de rol van waterpartner verder in te vullen. Het plan hiervoor wordt gezamenlijk verder uitgewerkt, vooruitlopend hierop wordt ruimte voor 1 fte voorzien in de Midden variant om snel in te kunnen spelen.

### Dienstverlening: Meldingenloket en CRM

Het huidige ICT-systeem dat de meldingen registreert wordt na 2026 niet meer ondersteund en moet vervangen worden. Het verdient aanbeveling om dat zodanig te doen, dat doorontwikkeling naar een CRM systeem mogelijk is. Daarnaast is het noodzakelijk om de capaciteit voor Meldingenloket die bij de detailstructuur niet is vastgelegd, wel op te nemen in de capaciteit van WL. Dit is de komende jaren, zolang de mogelijkheden voor verdere digitalisering (AI) nog niet is onderzocht en ingevuld, nog noodzakelijke capaciteit.

Daarnaast willen we in de toekomst de data breder zien en koppelen om trendontwikkelingen en mogelijke risicovolle (crisis)situaties te zien en analyseren en om zodoende preventief te kunnen werken. Daarvoor is een extra coördinerende functie nodig, die meldingen, meldingenopvolging, trendanalyses en gebiedsgericht werken in het licht van toekomstige ontwikkelingen integraal kan integreren. Deze ontwikkeling staat één op één in relatie tot de ontwikkeling van WL om meer datagedreven en gebiedsgericht te werken. In de midden variant wordt dit plan verder uitgewerkt alvorens er ook daadwerkelijk budget wordt aangevraagd, indien aanvullende middelen nodig zijn.

## Hoog

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Samenwerkingen gebiedsprocessen	E		€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m
Adviseurs op de omgeving	E	4	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m
Dienstverlening: Meldingenloket en CRM	E	3	€ 0,69m	€ 0,37m	€ 0,37m	€ 0,37m	€ 0,37m	€ 0,37m

## Midden (advies DB)

	FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
		€ 0,30m	€ 0,30m	€ 0,30m	€ 0,30m	€ 0,30m	€ 0,30m
1		€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m
0		€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0

## Laag

	FTE	2027
		€ 0,0
		€ 0,0
		€ 0,0

# Ontwikkelopgave 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 kennisinstututen 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

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

Er worden voor de kadernota 2027 geen aanvullende financiële en formatieve behoefte geuit. Zaken die opgevoerd werden door de organisatie zijn gewezen op het innovatieproces.

# Ontwikkelopgave VTH

Binnen de Afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving 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. Door wisselingen op management niveau is dit inzicht nog niet volledig voorhanden. Desalniettemin zien we een aantal zaken die als no-regret worden beschouwd om grip te krijgen op deze kerntaak. Daarnaast wordt momenteel verder gewerkt aan het Plan Toekomstvast VTH. Dit plan met inclusief een gedetailleerd formatieplan zal later worden voorgelegd. De financiële consequenties volgen daarmee ook op een later tijdstip.

Het bestuur kan kiezen om nu al de no-regret keuzes te maken en daarnaast het plan af te wachten. Het bestuur kan ook kiezen voor een lage variant waarbij enkel het plan wordt afgewacht.

# Ontwikkelopgave VTH

Diverse functies worden momenteel geworven om met name invulling te geven aan de KRW opgaven (zie kadernota 2026 KRW Impulsprogramma).

## Toekomstvast VTH

In het plan wordt enerzijds gekeken naar het op orde brengen van de huidige taken en verantwoordelijkheden. Anderzijds wordt vooruitgekeken hoe het werk slimmer, effectiever en meer datagedreven kan. Hiervoor wordt samengewerkt met het programma Datagedreven en het Innovatie proces. De voorzichtige inschatting is dat de afdeling all-round op termijn 2 extra formatieplaatsen nodig heeft.

## Complexe industrie

We hebben eerder gesignaleerd dat t.a.v. opkomende stoffen we meer dienen te adviseren en meer uitdagingen hebben pp het gebied van vergunningverlening. Het gaat ook om effectieve bronaanpak voor waterkwaliteit. Hiervoor gebruiken we bestaande capaciteit en is uitbreiding met 1 fte nodig. Verder wordt hier nadrukkelijk samengewerkt met de ontwikkelopgave zoals opgenomen in het Programma 7.

## Hoog

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>Toekomst vast VTH</b>	E	2	€ 0,25m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m	€ 0,50m
<b>Complexe industrie</b>	E	2	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m	€ 0,25m

## Midden (advies DB)

FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
1	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m	€ 0,12m

## Laag

FTE	2027
	€ 0,0
	€ 0,0

# Bestuur en verantwoording

De organisatie is slagen aan het maken in het professionaliseren van bestuursondersteuning. Daarnaast is de wens geuit om verder uit te breiden. Dit is vertaald in een hoge variant. In de lage variant wordt met name ingezet op professionalisering en het benutten van talent voor het invullen van de behoefte.

## Hoog

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032	FTE	2027
Bestuur en verantwoording	E	2	€0,2 m	€0,25m	€0,25m	€0,25m	€0,25m	€0,25 m		€ 0,0

## Laag (advies DB)

# Organisatieontwikkeling

Om door te pakken op initiatieven zoals talentontwikkeling en de Spoorzone zijn financiële middelen noodzakelijk. In de hoge variant reserveren we hiervoor middelen. In de lage variant gaan we wel door met deze activiteiten waarbij we huidige middelen uit de begroting benutten en daarmee mogelijk in een beperktere vorm actie ondernemen.

Hoog

Laag  
(advies DB)

		FTE	2027	2028	2029	2030	2031	2032	FTE	2027
Talentontwikkeling	E		€0,2m	€0,2m	€0,2m	€0,2m	€0,2m	€0,2m		€ 0,0

# Signalen ontwikkelingen en transitie

## Doorontwikkeling van de organisatie

De komende jaren staat de organisatie voor grote maatschappelijke, ruimtelijke en arbeidsmarktgerelateerde opgaven. Deze opgaven vragen niet alleen om inhoudelijke keuzes, maar ook om verdere doorontwikkeling van onze organisatie. De eerste Strategische Personeelsplanning heeft hierin een belangrijke stap gezet. Door het opstellen van deze SPP zijn de belangrijkste ontwikkelthema's binnen Strategisch Personeelsmanagement scherper in beeld gebracht.

Daarbij gaat het onder meer om thema's als datagedreven werken, anders samenwerken met de markt, toenemende schaarste op de arbeidsmarkt en de effecten van vergrijzing. Deze ontwikkelingen brengen onzekerheden en uitdagingen met zich mee. Tegelijkertijd bieden zij ook kansen om onze organisatie toekomstgericht, wendbaarder en aantrekkelijker te maken.

Om ook in de toekomst over de juiste mensen, kennis en competenties te beschikken, wordt ingezet op het versterken van strategische samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven. Hiertoe wordt een strategisch partnerschap ontwikkeld, gericht op het gezamenlijk opleiden, aantrekken en behouden van talent voor de opgaven van morgen. Daarmee wordt niet alleen gewerkt aan de personele basis van onze eigen organisatie, maar ook aan een bredere regionale ontwikkelagenda.

Deze beweging sluit aan bij de ontwikkelingen rondom de Spoorzone. Vanuit die gebiedsontwikkeling wordt verkend hoe de samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven in de toekomst verder kan worden versterkt. De Spoorzone biedt daarmee kansen om fysieke nabijheid, kennisontwikkeling, innovatie en arbeidsmarktontwikkeling meer met elkaar te verbinden.

In de begroting 2026 is reeds voorzien in middelen voor deze organisatieontwikkelingen. Tegelijkertijd wordt de verdere doorontwikkeling van ons bedrijfsgebouw als belangrijk signaal gepositioneerd. De wijze waarop deze ontwikkeling vorm krijgt en de financiële consequenties daarvan zijn op dit moment nog niet bekend. In de komende periode wordt dit nader uitgewerkt, zodat hierover op een later moment een zorgvuldig bestuurlijk besluit kan worden genomen.

Deze kadernota markeert daarmee niet alleen de financiële en inhoudelijke kaders voor de komende periode, maar ook de beweging naar een organisatie die beter is toegerust op toekomstige opgaven. Daarbij staat centraal dat investeren in mensen, samenwerking en organisatieontwikkeling noodzakelijk is om onze maatschappelijke opdracht duurzaam te kunnen blijven waarmaken.



# Kadernota

## Signalen uitvoerings- programma's

Versie AB - 20 mei 2026

Afd. Advies en Control

Afd. Strategische ontwikkeling, Duurzaamheid en Innovatie

# Signalen programma's

In de kadernota wordt ten aanzien van alle programma's en projecten het signaal afgegeven, dat de bestaande – eerder door het AB vastgestelde – scope mogelijk niet kan worden gerealiseerd binnen de daarvoor afgesproken financiële kaders. De redenen zijn divers. In het verleden zijn bedragen niet standaard geïndexeerd. Daarnaast zijn opgaven complexer dan eerder ingeschat. In enkele gevallen is sprake van vertraging, hetgeen zorgt voor extra en soms ook hogere kosten. Conform afspraak met het AB en partners in de omgeving zetten we deze programma's en projecten in 2027 voort. Zodra we het geheel overzien (streven begin september 2026), zullen we op basis van nieuwe inzichten een financiële strategie aan het AB voorleggen. De vertaalslag van deze financiële strategie kan na besluitvorming in AB en DB landen in de meerjarenbegroting 2027-2032 en wordt meegenomen in het nieuwe waterbeheerprogramma 2028-2033.

Voor de huidige opgave van Water in Balans en Watersystemen zien we significante kostenstijgingen de komende jaren. Ook zien we druk op de haalbaarheid in de tijd en zien we dat de toekomstige opgaven hier nog niet in mee gecalculeerd zijn in kosten én capaciteit. De verwachte kostenontwikkeling overschrijdt daarmee het door het AB vastgestelde financiële kader. Dit maakt een geactualiseerd AB-besluit over dit kader noodzakelijk, waarin de verhouding tussen ambities, tempo en beschikbare middelen opnieuw wordt gewogen.

Voor zuiveren en transport laten we bewust een uitsnede zien van de opgave waar het bestuur politieke keuzes heeft te maken t.a.v. doelmatigheid en BBT+ toepassing gelet op de Kaderrichtlijn Water en het Limburgs effluent beleid (LEB) en de lopende evaluatie.

Voor het HWBP loopt de financiering anders, maar ook daar zien we dat projecten significant duurder worden. Dit leidt niet direct tot een heroverweging maar drukt uiteindelijk wel op toekomstige lasten van de Limburger.

**Tabel X:** Verwachte kostenstijging Programma's  
(niet opgenomen in kadernota)

<b>Uitvoeringsprogramma's</b> Periode 2026-2032	<b>Huidige kader</b> (afgerond)	<b>Stijging</b> (afgerond)	<b>Nieuwe kader</b> (afgerond)
<b>Water in Balans</b> <i>totaal huidige opgave</i>	€ 117 m	€ 107 m (+91%)	€ 211 m
<b>Watersystemen</b> <i>totaal huidige opgave</i>	€ 168 m	€ 49 m (+29%)	€ 217 m
<b>Zuiveren en transport</b> <i>nabehandelingen LEB</i>	€ 41 m	€ 45 m (+101%)	€ 86 m
<b>Totaal</b>			

## Aanvullende eisen en ambities

Naast bestaande kostenstijgingen komen er mogelijk grote extra opgaven (o.a. vanuit KRW, WRL, Convenant Voldoende Zoetwater en Richtlijn Stedelijk Afvalwater en Asset base op orde), die aanzienlijk meer capaciteit, expertise en middelen vragen. Deze ontwikkelingen kunnen de druk op lopende programma's verder vergroten. De impact is nog niet financieel doorgerekend, maar wordt wel expliciet gesignaleerd zodat het bestuur deze toekomstige risico's en keuzes kan meewegen in de besluitvorming.

## Bestuursakkoord

De inzet is, dat de impact van deze signalen moet helder zijn voordat er een nieuwe bestuursperiode start. In de komende maanden wordt dit verder uitgewerkt en gepresenteerd aan DB/AB .

# Water in Balans

## Achtergrond en uitgangspunten

Binnen Water in Balans wordt er sinds de vaststelling van het programmaplan Water in Balans in 2019 gewerkt aan het aanpakken van wateroverlast in Limburg. Daartoe zijn er in 2019 een groot aantal knelpunten benoemd die binnen het programma worden opgepakt. In het vervolg van het programmaplan zijn de volgende besluiten genomen, te weten:

- Vaststellen werkplan: Samen Balanceren (2022)
- Vaststellen versnelling tweede en derde tranche Water in Balans (2023)
- Versnelling tweede en derde tranche opgenomen in begroting 2025

Bij het akkoord met het Rijk over Water en Ruimte Limburg (WRL) in 2021 heeft Waterschap Limburg getekend voor de co-financiering van programma's en projecten om de wateroverlast in Limburg te voorkomen, ter grootte van **€ 230 miljoen**. De begroting voor het Water in Balans programma is aangemerkt als co-financiering.

Voor de periode vanaf 2025 is er in de begroting 2025, een bedrag opgenomen van **€ 117,4 miljoen**. Daarbij zijn kanttekeningen gedeeld aangaande de onzekerheid van de cijfers.

## Hogere investeringen

In 2025 zijn de knelpunten zoals benoemd in de tweede tranche van Water in Balans uitgewerkt in maatregelpakketten die het knelpunt (deels) oplossen. Deze voorkeursvarianten (VKV) zijn niet alleen uitgewerkt in een schetsontwerp van de maatregelen, maar er is ook een kosteninschatting gemaakt (zogenaamde SSK raming) en is onderzocht welke schade vermeden wordt met het realiseren van de voorgenomen maatregelen in het VKV. Hiermee kan de verhouding tussen kosten en baten worden aangetoond.

In alle door het DB vastgestelde VKV's is de verhouding tussen de kosten en baten kleiner dan 1, wat betekent dat de investering in de maatregelen kleiner is dan de vermeden schade. In de kosten is bovendien het langjarig onderhoud meegenomen, waarmee is aangetoond dat de inzet van middelen efficiënt is. Door deze nadere uitwerking van de knelpunten is duidelijk geworden dat het eerder ingeschatte budget ontoereikend is om de vigerende scope van het programma te realiseren.

## Vertraging

Daarnaast kent het programma ook vertraging. Deze vertraging kent een viertal hoofdoorzaken, namelijk:

- De grondmarkt maakt het lastig om op een snelle manier gronden te verkrijgen
- De conditionerende onderzoeken vergen meer tijd
- Verkrijgen van de benodigde vergunningen duurt langer
- Uitvoering wordt langer vanwege de veelheid aan maatregelen en beperkte werkperiodes

Als gevolg van bovenstaande inzichten in de doorlooptijd van de projecten zijn in 2025 ook de plannen geactualiseerd. Tevens hebben we aangegeven dat, doordat het programmabudget in 2025 is vastgesteld op basis van prijspeil 2024 (zoals aangegeven in kadernota 2025), het beschikbare bedrag door het ontbreken van indexering effectief in reële waarde wordt aangetast. Dit effect wordt versterkt door het later realiseren van de opgave.

Dit alles zorgt ervoor dat nu duidelijk is geworden dat de vigerende opgave van Water in Balans niet binnen de eerder ingeschatte en afgegeven financiële kaders kan plaatsvinden. Ook de kaders van de planning dienen te worden aangepast. Concreet betekent dat de vigerende scope niet in 2030 gereed is, maar in 2033. Hierbij is geen rekening gehouden met eventueel onteigeningsprocedures dan wel een beroep bij de Raad van State.

# Water in Balans

## Gevolgen voor meerjarenbegroting

Nu de nieuwe inzichten op indexering, vertraging en meerkosten van de maatregelen inzichtelijk en compleet zijn, is de totale impact op de financiën in kaart gebracht en bijna gereed voor besluitvorming.

Het totaal nog benodigde investeringsbudget om het programma en haar vigerende scope te realiseren in de periode 2026 -2033 bedraagt **€211,26 miljoen**. In de begroting 2026, vastgesteld in november 2025 en daarmee het recente financiële kader voor WiB betreft, is een bedrag van **€103,91 miljoen** opgenomen. Hieruit volgt dat bovenop het bestaande financiële kader in de begroting 2026 nog een aanvullend budget van **€107,34 miljoen**.

De opbouw van de benodigde middelen, zoals in deze kadernota als signaal opgevoerd is te zien in tabel X.

De bestuurscommissie WRL heeft in haar besluit van 25 maart 2025 besloten een bedrag van maximaal € 7,5 miljoen ter beschikking te stellen voor de bovennormatieve maatregelen binnen het programma Water in Balans. Dit in de periode tot en met 2028. Dit heeft tot gevolg dat er geen € 107,345 mln. dient te worden gereserveerd vanuit WL, maar € 100 mln.

Zoals in tabel X is te zien is er voor projecten of projectonderdelen waarin we nog geen schetsontwerp hebben gerealiseerd een extra risicoreservering opgenomen vanwege de onzekerheid op de inschatting van de kosten. Hiermee wordt de impact van de onzekerheden beperkt. De ingeschatte kosten gaan daarnaast uit van bestaand beleid en wet- en regelgeving. Een andere onzekerheid is de hoogte van de indexering. Wij zijn nu uitgegaan van 3% per jaar. Afhankelijk van de economische omstandigheden kan deze indexatie fluctueren. Indien hierin dusdanige afwijkingen in ontstaan dat deze niet meer zijn op te vangen binnen de gestelde kaders, zullen we dat via de reguliere P&C cyclus melden aan het bestuur.

**Tabel X:** Verwachte kostenstijging WiB (niet opgenomen in kadernota)

Omschrijving	Bedrag (afgerond)
Indexering (3% per jaar)	€ 24 m
Vertraging (2030 -> 2033)	€ 8 m
Bedrag tweede tranche	€ 53 m
Bedrag derde tranche	€ 10 m
Risicoreservering omleiding Voerendaal West (scope Voerendaal)	€ 5 m
Risicoreservering tranche drie	€ 7 m
<b>Totaal</b>	<b>€ 107 m</b>

## Lastenstijgingen

Dit resulteert in een mutatie van het kasritme in de meerjarenbegroting (Tabel Y). Daarin is de verwachting - afhankelijk van het bevestigende besluit van het AB - dat de kapitaalslasten tot een maximum van 2,4% in 2034 ten opzichte van de huidige begroting zullen toenemen.

**Tabel Y:** Verwachte lastenstijging meerjarig WiB (niet opgenomen in kadernota)

		2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal
Δ Investerings uitgaven	I	€3,9m	€-1,0m	€11,5m	€27,7m	€10,0m	€22,8m	€25,7m	€6,6m	<b>€107m</b>
Δ Investerings inkomsten	I	€3,9m	0	€3,9m						<b>€7,5m</b>

# Waterketenprojecten

Voor het uitvoeringsprogramma projecten operatie en beheer geven we een duidelijk financieel en bestuurlijk signaal af. Uit de uitwerking van het Limburgs effluentbeleid blijkt dat de benodigde aanpassingen aan de RWZI's aanzienlijk duurder uitvallen dan eerder geraamd. Tegelijk laat de evaluatie van het beleid en de onderbouwing zien dat er nog politieke en bestuurlijke keuzes te maken zijn over het ambitieniveau, de toe te passen technologie en de mate waarin kosten nog doelmatig zijn.

De kern van de bestuurlijke afweging is dat onderscheid moet worden gemaakt tussen:

- de **ondergrens** van wat nu juridisch en beleidsmatig minimaal nodig is;
- de **BBT+** stap die op dit moment technisch haalbaar en doelmatig kan worden verantwoord; en
- de **langetermijnambitie** voor het watersysteem, waarvan nu al zichtbaar is dat deze op onderdelen verder gaat dan wat op korte termijn technisch robuust en betaalbaar haalbaar is.

Voor Susteren betekent dit concreet dat de binnenkort voorgestelde nabehandeling met zandfilters een bestuurlijk verdedigbare BBT+ maatregel is: een robuuste stap waarmee invulling wordt gegeven aan het huidige Limburgs effluentbeleid en waarmee de effluentkwaliteit substantieel verbetert. Tegelijk laat de systeemanalyse zien dat de theoretisch benodigde waterkwaliteit voor het ontvangende systeem nog verder gaat. Die hogere ambitie moet daarom bestuurlijk worden gezien als een richtinggevende streefwaarde, die periodiek moet worden herijkt op technische haalbaarheid, doelmatigheid en kosten.

Daarmee is het politieke besluit niet alleen een technisch investeringsbesluit, maar vooral een keuze over welke verbetering nu proportioneel en betaalbaar is. Het aankomende investeringsbesluit maakt duidelijk dat niet automatisch voor de meest vergaande theoretische norm gekozen hoeft te worden, wanneer die norm op korte termijn niet aantoonbaar haalbaar of kosteneffectief is. Het voorstel kiest daarom voor een fasering: nu een doelmatige BBT+ stap, met ruimte om later – op basis van techniekontwikkeling, normontwikkeling en bestuurlijke weging – verdere aanscherping te beoordelen.

Het financiële signaal is daarbij stevig zoals te zien in onderstaande tabel. Daarin zien we een verdubbeling van de investeringskosten dan eerder in het meerjareninvesteringsplanning geraamd. De exploitatielasten zijn reeds in de begroting geraamd.

		Huidige MIP	Stijging	Totaal
RWZI Susteren	I	€ 27,0m	€ 19,0m	€ 46,0m
RWZI Venray	I	€ 9,7m	€ 17,3m	€ 27,0m
RWZI Meijel	I	€ 4,8m	€ 9,2m	€ 14,0m
RWZI Hoensbroek	I	€ 24,5m	PM	PM
<b>Totaal</b>		<b>€ 41,5</b>	<b>€ 45,5m</b>	<b>€ 87,0m</b>

Deze ontwikkeling onderstreept dat de uitvoering van het Limburgs effluentbeleid voor de zuiveringsketen significant duurder wordt dan eerder voorzien. Bovendien heeft het besluit voor Susteren duidelijke precedentwerking voor andere RWZI's, in ieder geval voor Meijel, Venray en op termijn Hoensbroek. De bestuurlijke lijn die nu wordt gekozen over BBT+, doelmatigheid, kosten en ambitieniveau werkt daarom rechtstreeks door in komende investeringsbesluiten.

Voor de kadernota kan daarom het volgende signaal worden afgegeven: de opgave binnen het uitvoeringsprogramma zuivering vraagt om aanzienlijk hogere investeringen. Tegelijk is er nog bestuurlijke ruimte en noodzaak om per locatie te bepalen welke technologie doelmatig is, welk kwaliteitsniveau in deze fase haalbaar is, en hoe de verhouding tussen wettelijke ondergrens, bestuurlijke ambitie en betaalbaarheid wordt ingevuld. De voorgestelde lijn is om nu te kiezen voor een doelmatige BBT+ stap, en de verdere aanscherping van de systeemambitie politiek-bestuurlijk te blijven herijken. De betreffende besluiten zullen de komende periode voorgelegd worden aan DB,

# Programma Watersystemen

## Achtergrond en uitgangspunten

De Watersysteemprojecten gaan over:

- projecten om de KRW-doelen te bereiken, zoals het oplossen van vismigratieknelpunten en het herinrichten van beken, t.b.v. verbetering van de ecologische waterkwaliteit;
- projecten om het watersysteem te versterken, door het vervangen of verbeteren van verouderde of functioneel niet meer toereikende assets (duikers, stuwen, gemalen, e.d.);
- projecten om het watersysteem meer ruimte te geven en wateroverlast te voorkomen door het ontkluizen van beken in stedelijk gebied.

Binnen het Programma Watersystemen wordt een grote diversiteit aan opgaven uitgevoerd, op het gebied van KRW, beekherstel, vervangingen assets en droogtebestrijding. Binnen het programma worden in totaal circa 80 projecten, soms nog opgeknipt in deeltrajecten of deelprojecten, opgepakt. De projecten doorlopen een gefaseerde aanpak van verkenning (wat moet er gebeuren), via planuitwerking (hoe kunnen we dat doen, wat is daarbij vanuit de omgeving bepalend) naar realisatie (hoe kunnen we het daadwerkelijk bouwen). In deze gefaseerde aanpak wordt steeds concreter uitgewerkt wát er aan maatregelen nodig is en tegen welke kosten dat kan.

## Hogere investeringen

In 2026 is, op basis van de meest actuele informatie een raming gemaakt van de onderhanden zijnde projecten. De sommatie daarvan bedroeg **€ 168 miljoen**. In de uitwerking van verkenning van oplossingsrichtingen van de knelpunten naar een uitvoerbaar ontwerp van maatregelen in de planuitwerking, is echter duidelijk geworden dat het eerder ingeschatte budget ontoereikend is om de volledige vigerende scope van het programma te realiseren.

In de bijlage is een overzicht gegeven van de verwachte stijgingen bij de belangrijkste projecten.

## Vertraging

Daarnaast kent het programma vertraging. Deze vertraging kent een viertal hoofdoorzaken, namelijk:

- De grondmarkt maakt het lastig om op een snelle manier gronden te verkrijgen en de grondprijzen zijn gestegen;
- De conditionerende onderzoeken vergen meer tijd;
- Verkrijgen van de benodigde vergunningen duurt langer;
- Uitvoering voor een deel van de projecten is complexer door omgevingsaspecten waarmee rekening moet worden gehouden en beperkte werkperiodes.

Als gevolg van bovenstaande inzichten in de doorlooptijd van de projecten zijn in 2026 de planningen en de ramingen geactualiseerd. Daarbij is tevens rekening gehouden met indexering van de kosten. Dit alles zorgt ervoor dat nu duidelijk is geworden dat de vigerende opgave van de projecten binnen het programma Watersystemen niet binnen de eerder ingeschatte kosten kan plaatsvinden.

## Gevolgen voor meerjarenbegroting:

Nu de nieuwe inzichten op indexering, vertraging en meerkosten van de maatregelen inzichtelijk zijn, is de totale impact op de financiën in kaart gebracht en gereed voor besluitvorming.

Het totaal nog benodigde investeringsbudget om het programma en de daaronder vastgestelde (vigerende) scope te realiseren in de periode 2026 -2031 bedraagt **€ 217 miljoen**. In de begroting 2026, vastgesteld in november 2025 en daarmee het recente financiële kader voor Watersysteem, is een bedrag van **€ 168 miljoen** opgenomen. Hieruit volgt dat boven op het bestaande financiële kader in de begroting 2026 nog een aanvullend budget van **€ 49 miljoen** benodigd is.

# Programma Watersystemen

Het Programma Watersystemen kent geen programmaring. Echter, bij de actualisatie van de kostenschattingen voor de onder het programma vallende projecten, waarbij rekening is gehouden met exogene ontwikkelingen (indexatie, duurdere grondprijzen, langere doorlooptijden vergunningverlening en complexere maatoplossingen en uitvoering), wordt in deze actualisatieslag ingeschat dat de totale kosten stijgen van **€168 miljoen** tot **€217 miljoen (Tabel X)**.

In deze periode wordt ook een uitwerking gegeven aan de kaders en het proces voor het opstellen en actualiseren van projectramingen en programmaringen. Daarin wordt per fase vastgelegd hoe we ramen, met welke uitgangspunten, hoe we omgaan met indexatie, hoe actueel een raming minimaal moet zijn, etc.

## Formatieve uitbreiding

Programma Watersystemen kent een compacte projectorganisatie met 24 fte incl. inhuur. De druk op de 3 IPM-teams in de lopende opgaven is echter te hoog, enerzijds door de veelheid aan projecten. Anderzijds door de steeds complexer wordende omgeving met strengere wet- en regelgeving, veelheid aan stakeholders, lange doorlooptijden vergunningen en de noodzakelijke veelvuldige afstemming hierover met de bevoegde gezagen en de minnelijke verwerving van gronden e.d. Daardoor worden de doorlooptijden steeds langer en de omgevingsprocessen steeds intensiever. Die extra gevraagde inzet kan echter niet meer geleverd worden door de huidige 3 IPM-teams. Een extra team is nodig om de afgesproken en in de tijd geprogrammeerde scope te kunnen realiseren. Daarnaast is ook versterking nodig van een aantal cruciale interne expertises (denk aan ecologie, dataverwerking, beheer en onderhoud, vergunningen). De levering van deze expertises is randvoorwaardelijk voor het goed kunnen voorbereiden en uitvoeren van alle Watersysteemprojecten.

**Tabel X:** Verwachte kostenstijging Watersystemen (niet opgenomen in kadernota)

		t/m 2025	2026	2027	2028	2029	2030-2031	Totaal
Begroot 2026	I	€ 40,7m	€30,4m	€ 60,2m	€ 25,2m	€ 11,5m		<b>€168m</b>
Geactualiseerde kosten	I	€ 42,0m	€ 31,5m	€ 73,4m	€ 51,5m	€ 13,3m	€ 5,3m	<b>€ 217m</b>
Δ Verschil		€ 1,3m	€ 1,1m	€ 13,2m	€ 26,3m	€ 1,8m	€ 5,3m	<b>€ 49m</b>

Deze expertise is via openstaande vacatures in te vullen, met een gerichte arbeidsmarktbenadering. De effectiviteit van de 3 huidige IPM-teams plus het noodzakelijke 4e IPM-team kan vergroot worden met het actualiseren en opstellen van een aantal belangrijke standaarden en richtlijnen, zoals ecologische standaarden en nadere richtlijnen rond bever- en watermolenbeleid.

Wanneer het extra team niet wordt gehonoreerd, zullen projecten aanzienlijk vertraging oplopen, waardoor enerzijds het behalen van de KRW-doelstellingen in gevaar komt en anderzijds ook het functioneren van ons eigen watersysteem wordt bedreigd, o.a. door uitval van assets, laten voortbestaan van (al geprogrammeerde) belangrijke wateroverlastknelpunten en het niet kunnen oplossen van droogteknel punten. Daardoor ontstaat een achterstand, die op termijn steeds groter wordt en steeds moeilijker wordt om weer in te lopen.

# Overige Opgaven

In het kader van de Kaderrichtlijn Water (KRW) is in het huidige Waterbeheerprogramma een aantal knelpunten opgenomen die tot op heden nog niet waren geland in de meerjarenbegroting. Deze huidige opgave is verder gespecificeerd in **tabel Z**. Deze opgave is nog niet geprogrammeerd en is daarmee dus ook nog niet toegevoegd aan het huidige kader (lees de **€217 miljoen**).

## Nieuwe KRW opgave

In het kader van de Kaderrichtlijn Water (KRW) wordt in de nieuwe planperiode 2028-2033 uitvoering gegeven aan de aanpak van nieuwe vismigratieknelpunten. Het dagelijks bestuur heeft reeds besloten deze aanvullende opgave op te nemen in de programmering voor het nieuwe Waterbeheerprogramma. Het overzicht is gegeven in Tabel E.

Het langjarige aanbod aan werkzaamheden binnen het Programma Watersystemen, met de vooruitblik op de op handen zijnde nieuwe opgaven vanuit WRL, de reeds geprioriteerde (nog niet geprogrammeerde) nieuwe KRW-opgaven, de opgaven die volgen uit het convenant Voldoende Zoetwater en uit Assetbase op orde, zorgen voor een aantrekkelijk aanbod voor IPM-rollen uit de arbeidsmarkt en via vast-voor-inhuur.

**Tabel Z:** Huidige opgave (nog te programmeren)

Projectnaam	Bedrag	Toelichting
KRW-vismigratieknelpunten Neubourgermolen (Gulp)	€ 2,05m	...
Schaloensmolen (Geul)	€ 2,05m	...
Groote Molen (Geul)	€ 2,05m	...
KRW-opgave herinrichting Itterbeek en Raambeek en vismigratieknelpunt Kraekermolen	€ 3,40m	
<b>Totaal</b>	<b>€ 9,55m</b>	

**Tabel E:** Nieuwe opgave (nog te programmeren)

Projectnaam	Bedrag	Toelichting
KRW-vismigratieknelpunt Voer Eijsden	€ 1,00m	...
KRW-vismigratieknelpunt Voer graanmolen van Eijsden	€ 1,00m	...
KRW-vismigratieknelpunt Voer Steegstraat	€ 1,00m	...
Herinrichting Voer	€ 1,00m	
Meijels Agrarisch Perspectief	PM	
<b>Totaal</b>	<b>€ 4,00m</b>	

# Bijlage

Zoals hiervoor aangegeven worden bestaande projecten duurder. De belangrijkste trajecten waarop en significante overschrijding van de eerder geraamde kosten wordt voorzien zijn rechts samengevat (bedragen in miljoenen) in **tabel Y**.

**Tabel Y:** Verwachte kostenstijgingen per project

Projectnaam	Wijziging	Toelichting
P316101 - Herinrichting Thornerbeek*	€ 13,3m	AB-besluit (26.11.2025): om KRW doelen te halen is breder beekdal nodig
P323401 - Herinrichting Aa	€ 2,3m	Grondverwerving duurder
P180901 - Herinrichting Kwistbeek* monding	€ 1,4m	DB-besluit (28.4.2026): omgevingsaspecten
P003103 - Vispassage Epermolen* (Bennet)	€ 0,5m	DB-besluit (2.9.2025): omgevingsaspecten en uitvoering
P086206 - Herinrichting Geleenbeek Katsbek Nieuwstadt - Oud Roosteren	€ 1,9m	Grondwerk, vastgoed en indexering
P086205 - Herinrichting Geleenbeek Oud-Roosteren A2	€ 2,7m	Grondwerk, uitvoering, indexatie
P086209 - Herinrichting Geleenbeek Corio-Glana, highlight 16 en 17	€ 0,5m	Aanpassing concept DO
P111702 - Ontkluizing Keutelbeek Beek 1B/2	€ 0,6m	Indexering en uitloop
P111704 - Ontkluizing Keutelbeek Geleen	€ 8,2m	Omgevingsaspecten, indexatie
P265202 - Roggelsebeek	€10,3m	Grondverwerving, uitvoeringskosten
P316808 - Groote molenbeek WB	€ 5,6m	Kosten derden (deels gedekt door inkomsten)
P316809 - Rieterdijk	€ 1,2m	Hogere uitvoeringskosten

\* Reeds genomen AB/DB besluiten worden conform de genomen besluiten financieel verwerkt in de begroting. Het betreft € 13,3 miljoen (netto € 11,8 miljoen) voor de Thornerbeek, € 1,4 miljoen voor de Kwistbeek en € 0,5 miljoen voor de Epermolen. Dit leidt in 2027 tot een stijging van circa 0,3 % van het belastingvolume ten opzichte van 2026. Deze stijging is nog niet verdisconteerd in de gepresenteerde scenario's op pagina 46.

# Water eerlijk verdelen

Voor de opgave Water eerlijk verdelen zien we wettelijke verplichtingen die op ons als Waterschap afkomen. Verder heeft WL met partners het Convenant Voldoende Zoetwater ondertekend.

Deze twee ontwikkelingen staan nog in de ontwikkelfase en kennen nog geen geprioriteerde en vastgesteld uitvoeringsagenda. Om te komen tot een robuuste en meerjarige uitvoeringsagenda die ook zal moeten landen in het Waterbeheerprogramma zijn er in 2027 beperkte aanvullende middelen noodzakelijk.

De verwachting is dat eind 2026 inzichtelijk is wat de inhoudelijke en financiële consequenties zijn voor het Waterschap. Dit zal leiden tot een AB besluit waarbij in de meerjarenbegroting de effecten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. De verwachting is op dit moment dat de financiële en capaciteitseffecten van het uitvoeringsprogramma en aankomende wetgevingen voor het Waterschap significant zullen zijn.

## signaal: Uitvoering convenant Voldoende Zoetwater

In het convenant is afgesproken om met concrete, vrijwillige maatregelen in de volgende categorieën aan de slag te gaan. Waterconservering; Reductie (grond)watergebruik; Wijzigen grond- en ruimtegebruik; Aanpassing/ontwikkeling van beleid en instrumentarium; Kennisontwikkeling en innovatie; Beïnvloeding wet- en regelgeving (via de koepelorganisaties); en Vergroten bewustwording. Dit zal lopen via een nader te bepalen Uitvoeringsprogramma voor de eerste periode van 6 jaar (2027-2033) dat vastgesteld wordt in 2026. Het eerste Uitvoeringsprogramma start daarmee in 2027.

Als voorbereiding hierop gaat WL aan de slag in 2026 met het concreet in beeld brengen welke maatregelen relevant en haalbaar zijn voor de eerst komende planperiode. In 2027 zullen binnen de bestaande begrotingsruimte aanvullende middelen toegewezen worden om doormiddel van gedegener en specifiek onderzoek, mogelijke pilots en actieve deelname aan gebiedsprocessen de invulling van het uitvoeringsprogramma te bepalen.

Ontwikkeling	2027	2028	2029-2032
Uitvoeringsprogramma Convenant Voldoende zoetwater (waaronder onttrekkingen)	Bestaande budgetten	n.t.b.	n.t.b.

# Water Veiligheid in Limburg

De overstromingen in de zomer van 2021 maakten duidelijk dat er meer moet gebeuren om Limburg beter bestand te maken tegen extreme neerslag. Hiervoor is het programma Waterveiligheid en Ruimte Limburg (WRL) gestart. In WRL werken de Limburgse gemeenten, Waterschap Limburg, Provincie Limburg en het Rijk samen om Limburg beter voor te bereiden en te beschermen tegen (extreme) wateroverlast.

Het programma is opgelijnd volgens de volgende 3 pijlers: fysieke maatregelen, water en bodem sturend en bewustzijn & weerbaarheid.

In de pijler fysieke maatregelen wordt middels een stroomgebiedsaanpak gewerkt aan maatregelen die de kwetsbaarheid tegen hoogwater verminderen. WRL voert daartoe met de omgeving een verkenning uit. De uitvoering van de maatregelen zal landen bij het waterschap. Momenteel is WL in gesprek met WRL om deze overdracht mogelijk te maken.

De daadwerkelijke benodigde capaciteit en de bijbehorende planning zijn nog onderwerp van gesprek. Duidelijk is wel dat dit impact gaat hebben op onze uitvoeringscapaciteit. In 2027 wordt verder gewerkt aan een voorstel dat dit concreet gaat maken.

## Signalen Kansen

De Kadernota signaleert dat de huidige maatschappelijke en economische dynamiek niet alleen risico's en onzekerheden met zich meebrengt, maar tegelijkertijd ook kansen biedt voor het waterschap. De toenemende volatiliteit in de wereld vraagt van de organisatie om nadrukkelijker te verkennen op welke wijze bestaande assets, kennis en uitvoeringskracht slimmer en toekomstgerichter kunnen worden ingezet, zodat investeringen niet uitsluitend leiden tot kosten, maar op termijn ook waarde en rendement kunnen opleveren.

Binnen de vastgestelde strategische kaders voor duurzaamheid en innovatie liggen mogelijkheden om deze kansen verder te onderzoeken en concreet te maken. Daarbij geldt dat investeringen in nieuwe ontwikkelingen en transities veelal voorafgaan aan de baten die hieruit voortkomen. Om die reden zal in de komende periode per thema en ontwikkelrichting nader inzicht worden gegeven in de potentiële meerwaarde, onder andere aan de hand van businesscases en verdiepende analyses.

Daarnaast biedt het verder toepassen van het leidende principe van de waardebenadering de mogelijkheid om op een andere manier naar opgaven, investeringen en maatschappelijke effecten te kijken. Deze benadering helpt om niet alleen vanuit kosten en verplichtingen te redeneren, maar ook vanuit de bredere maatschappelijke, ecologische en financiële waarde die het waterschap kan creëren. Hierdoor ontstaan nieuwe perspectieven om kansen te benutten, samenwerkingen te versterken en investeringen effectiever in te zetten.

Ook het strategisch en doelgericht benutten van subsidiemogelijkheden maakt nadrukkelijk onderdeel uit van deze aanpak. Door tijdig aan te sluiten bij regionale, nationale en Europese subsidiestromen kunnen ontwikkelingen worden versneld en kunnen investeringen gedeeltelijk worden opgevangen, waardoor de financiële druk op de organisatie wordt beperkt.



# Prognoses ontwikkeling belastingvolume 2026-2031

Hiernaast zijn de verschillende financiële scenario's verder uitgewerkt. Scenario C is gelijk aan variant B. D is op basis van de Midden ontwikkelopgaven en varianten (ambitie). Scenario E is hoog voor ontwikkelopgaven en varianten (ambitie). Scenario F zijn de gekozen varianten door het DB. Dit betreft het voorstel aan het AB.

De geschetste ontwikkeling is geen exacte wetenschap maar geeft wel een beeld van de trend in de ontwikkeling van het meerjarig belastingvolume en -druk bij ongewijzigd beleid en omstandigheden. Afwijkingen in de onderliggende aannames met betrekking tot o.a. prijs-, loon- en renteontwikkeling en verbonden partijen beïnvloeden continu de actualiteit van de prognoses. De (schijn) nauwkeurigheid dient daarom gerelativeerd te worden.

Op basis van voortschrijdend inzicht beoordelen we van jaar tot jaar de feitelijke incidentele inzet van egalisereserves. Dit doen we op basis van de beschikbare ruimte in de egalisereserves. Ook nemen we daarbij in beschouwing de ontwikkeling van het risicoprofiel van het waterschap en het effect daarvan op het benodigd niveau van het weerstandsvermogen.

Samenvatting scenario's	Belastingvolume						
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>A. Vastgestelde MJB 2026-2031 AB 26.11.2025 incl amendement</b>							
Ontw. totale belastingvolume/-druk	282.611	299.114	313.529	333.193	349.566	363.240	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		5,8%	4,8%	6,3%	4,9%	3,9%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2026		5,8%	10,9%	17,9%	23,7%	28,5%	n.b.
<b>B. Als A (MJR) + autonoom + ombuigingen + stelposten + reeds besloten ('Basisscenario') = gelijk aan scenario C. laag 'ontwikkelopgave en ambitie'</b>							
Dekking uit egalisereserves		6.705	-	-	-	-	
Ontw. totale belastingvolume/-druk	282.611	311.316	323.622	344.018	361.794	376.131	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		7,8%	6,2%	6,3%	5,2%	4,0%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2026		7,8%	14,5%	21,7%	28,0%	33,1%	n.b.
<b>D. Basisscenario mét toevoeging variant midden 'ontwikkelopgave en ambitie'</b>							
Dekking uit egalisereserves		6.705	-	-	-	-	n.b.
Ontw. totale belastingvolume/-druk	282.611	313.120	325.536	346.432	364.315	378.758	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		8,4%	6,2%	6,4%	5,2%	4,0%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2026		8,4%	15,2%	22,6%	28,9%	34,0%	n.b.
<b>E. Basisscenario mét toevoeging variant hoog 'ontwikkelopgave en ambitie'</b>							
Dekking uit egalisereserves		6.705	-	-	-	-	n.b.
Ontw. totale belastingvolume/-druk	282.611	327.193	344.491	368.058	384.837	399.719	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		13,4%	7,5%	6,8%	4,6%	3,9%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2026		13,4%	21,9%	30,3%	36,2%	41,5%	n.b.
<b>F. Basisscenario mét toevoeging keuzes van het DB op 'ontwikkelopgave en ambitie' (in feite het midden scenario)</b>							
Dekking uit egalisereserves		6.705	-	-	-	-	n.b.
Ontw. totale belastingvolume/-druk	282.611	313.120	325.536	346.432	364.284	378.727	n.b.
Δ. t.o.v. voorgaande jaar		8,4%	6,2%	6,4%	5,2%	4,0%	n.b.
Δ. Cumulatief t.o.v. huidig 2026		8,4%	15,2%	22,6%	28,9%	34,0%	n.b.

## Voorstel AB

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld in te stemmen met de Kadernota 2027-2032 - Doorpakken op de beweging, en kennis te nemen van het door de commissie B&V meegegeven uitgangspunt voor de uitwerking hiervan, namelijk een autonome ontwikkeling binnen een bandbreedte van -2% tot +2%.

Voorgesteld wordt in te stemmen met het in de Kadernota gepresenteerde basisscenario. Dit scenario gaat uit van de gezamenlijke effecten van autonome ontwikkelingen, besparingen, stelposten en reeds genomen besluiten, die op dit moment leiden tot een geraamde kostenstijging van **14,4%**. Daarbij wordt aangetekend dat dit percentage nog kan wijzigen als gevolg van mogelijke verschuivingen tussen stelposten en autonome ontwikkelingen.

Door het toepassen van een gerichte financiële strategie, met maatregelen en ombuigingen op het gebied van reguliere processen, duurzaamheid en innovatie, advies en onderzoek door derden, onderhoudsoverschrijdingen en SPP- en organisatiebeleid, wordt deze stijging substantieel beperkt. In combinatie met het gedeeltelijk inzetten van de egalisatiereserve voor incidentele kosten in de jaarschijf 2027 van de MJB 2026-2031, evenals voor incidentele kosten binnen autonome ontwikkelingen en stelposten, wordt de kostenstijging teruggebracht tot circa **7,8%**.

Daarnaast wordt voorgesteld om per ambitie en ontwikkelopgave de door het DB voorgestelde variant over te nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met de financiële consequenties, die resulteren in een totale stijging van 7,8% naar **8,4%** (scenario F).

Tot slot wordt het algemeen bestuur gevraagd kennis te nemen van een aantal signalen die nog niet financieel zijn verwerkt in de Kadernota. Deze signalen maken geen onderdeel uit van het basisscenario of de varianten, maar geven wel richting aan ontwikkelingen en opgaven die op termijn van invloed kunnen zijn op de financiële positie, de uitvoeringskracht en de bestuurlijke afwegingen van het waterschap. Voor het verder uitwerken van deze signalen naar toekomstige begrotingen wordt een procesvoorstel gedaan door het DT van waaruit integraal tussen alle uitvoeringsprogramma's gestuurd kan worden. Hierover worden het DB en AB te zijner tijd nader geïnformeerd.

