

Strategische kaders voor de
programmabegroting 2026 &
meerjarenraming 2027-2030

2025.06652



KADERBRIEF

2026



KADERBRIEF 2026

1. Inleiding.....	3
Strategische kaders voor programmabegroting 2026.....	3
Financieel uitgangspunt.....	3
Nieuwe opzet kaderbrief.....	3
Proces.....	4
2. Onvermijdelijk.....	5
Onvermijdelijke verplichtingen.....	5
Nieuwe wetgeving.....	5
3. Strategische ontwikkelingen.....	6
Strategische ontwikkeling #1: Kaderrichtlijn Water (KRW).....	7
Strategische ontwikkeling #2: zuiveringsopgave.....	8
Strategische ontwikkeling #3: duurzaamheid.....	10
Strategische ontwikkeling #4: baggeren.....	12
Strategische ontwikkeling #5: gebiedsgericht werken.....	13
Strategische ontwikkeling #6: vergunning, toezicht en handhaving.....	15
Strategische ontwikkeling #7: waterveiligheid.....	16
Strategische ontwikkeling #8: weerbaarheid.....	18
Strategische ontwikkeling #9: bedrijfsvoering.....	19
4. Financiële kaders.....	21
Financiële consequenties.....	21
Reservebeleid.....	22
5. Koersvast naar 2026.....	23

1. Inleiding

Strategische kaders voor programmabegroting 2026

Het hoogheemraadschap staat voor ambitieuze opgaven en doelstellingen, waarvoor al onze medewerkers zich dagelijks met volle toewijding inzetten. De basis van ons werk, namelijk het zorgen voor voldoende schoon water, droge voeten en veilige wegen, is stevig en wordt elke dag opnieuw waargemaakt. Dat is een resultaat om trots op te zijn. De meerjarenplannen, zoals in het Waterbeheerprogramma 2022-2027 staat, voeren we zorgvuldig en voortvarend uit. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de wereld om ons heen voortdurend verandert. Ondanks onze sterke prestaties, goede plannen en heldere ambities, vraagt deze dynamiek om voortdurende alertheid en aanpassing.

De kaderbrief 2026 geeft inzicht in nieuwe strategische ontwikkelingen die de ambities en taakuitvoering kunnen beïnvloeden en maakt nieuwe bestuurlijke keuzes zichtbaar. Niet alleen op het gebied van klimaat en geopolitiek, maar ook op terreinen als digitalisering en energie. Die bestuurlijke keuzes gebruiken we voor het opstellen van onze programmabegroting 2026 en de meerjarenraming. De kaderbrief begint niet vanaf nul, maar werkt vanuit een stevige basis die is vastgesteld in het waterbeheerprogramma. Daarnaast zijn diverse andere documenten eveneens richtinggevend, zoals onze eigen beleidsnota's, het Coalitieakkoord 2023-2027 'Samen werken aan toekomstbestendig waterbeheer in een turbulente tijd', omgevingsvisies van provincie en gemeenten, de kamerbrief 'Water en bodem sturend' en de programmabegroting 2025 en de meerjarenraming 2026 – 2029.

Financieel uitgangspunt

Voor de kaderbrief 2026 hanteren wij als financieel uitgangspunt de reeds vastgestelde meerjarenraming. Nieuwe ontwikkelingen en bestuurlijke keuzes die zijn opgenomen in deze kaderbrief, hebben we zoveel mogelijk binnen de financiële kaders ingepast. We hebben onderzocht of er middelen afgelopen jaar niet gebruikt zijn en deze wellicht niet meer nodig zijn. De organisatie hanteert hierbij het principe van 'oud voor nieuw'. Daar waar dit niet mogelijk is en er extra middelen nodig zijn, is dit helder weergegeven. De ontwikkelingen waar aanvullende middelen voor nodig zijn vallen uiteen in onvermijdelijke kosten (zoals een nieuwe cao) en bestuurlijke keuzes. De bestuurlijke keuzes liggen voor in deze kaderbrief. Zo zorgen we voor een zorgvuldig en verantwoord financieel beleid.

Nieuwe opzet kaderbrief

De kaderbrief richt zich op 2026 en geeft kaders voor de programmering ten behoeve van de programmabegroting 2026 en meerjarenraming 2027 – 2030. De inhoud van de kaderbrief is compacter en geeft strategische richting:

- *Significante (nieuwe) ontwikkelingen.* De kaderbrief richt zich alleen op significante (inhoudelijke en financiële) ontwikkelingen of onvermijdelijkheden die zich hebben voorgedaan ná vaststelling van de huidige programmabegroting en de meerjarenraming. Dit doen we in grote lijnen en is dus niet volledig. Het fijnmazige overzicht van alle programma's nemen we gedetailleerder op in de programmabegroting 2026 die in november 2025 bij de verenigde vergadering ter besluitvorming komt.
- *Verschillende oplossingsrichtingen voor bijsturing.* Met de voorgestelde oplossingen kunnen we adequaat reageren op de ontwikkelingen en een bestuurlijke keuze voorleggen. De voorgestelde oplossingen hebben we onderbouwd met (op hoofdlijnen) inhoudelijke en financiële gevolgen voor de kaders van de programmabegroting, meerjarenraming en indicaties voor de kostenontwikkelingen.
- *Wijzigingen kunnen zich nog voordoen.* In deze kaderbrief staan geen vastgestelde tarieven, omdat er nog veel onzekerheden zijn. Ook komen er tot aan de programmabegroting nog ontwikkelingen op ons af die we onvoldoende kunnen duiden wat betreft de financiële impact.

Proces

Het college biedt deze kaderbrief aan het algemeen bestuur conform de 'Verordening financieel beleid, beheer en organisatie van het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard 2025'. Daarin zijn de richtlijnen en verplichtingen voor de planning en control cyclus vastgelegd. De kaderbrief ligt ter besluitvorming voor in de verenigde vergadering van juli 2025. De uitgebreide financiële doorrekening volgt in het najaar in de nieuwe programmabegroting en meerjarenraming.

2. Onvermijdelijk

Sommige wijzigingen ten opzichte van de vorig jaar vastgestelde meerjarenraming, kunnen het gevolg zijn van onvermijdelijkheden. Onvermijdelijkheden bestaan uit:

- 1) *Onvermijdelijke verplichtingen* waarbij niet/nauwelijks speelruimte bestaat voor uitstel of bezuiniging zoals bijvoorbeeld. de cao of kostenwijzigingen vanuit een gemeenschappelijke regeling.
- 2) *Nieuwe wetgeving*.

Onvermijdelijke verplichtingen

Bepaalde verplichtingen zijn tijdens het opstellen van deze kaderbrief nog niet bekend. Dat gaat met name over een groot deel van de gemeenschappelijke regelingen. Deze worden in de programmabegroting verwerkt. We hebben wel al een indicatie voor de Regionale Belasting Groep (RBG) in de kaderbrief opgenomen. In hoofdstuk 4 lichten we de financiële kaders toe, waaronder de impact van bijvoorbeeld de cao.

Nieuwe wetgeving

De wet- en regelgeving, zowel nationaal als vanuit Europa, neemt steeds meer toe. Een aantal nieuwe verplichtingen, zoals bijvoorbeeld een nieuwe tranche van de Wet open overheid (Woo), pakken we vooralsnog binnen de huidige formatie op (oud voor nieuw). Niet alle nieuwe wetgeving kan budgetneutraal opgepakt worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om extra inzet op compliance (bedrijfscontrol en inkoop) en het aantrekken van kennis om te kunnen voldoen aan nieuwe digitale wetgeving zoals de Europese AI Act en de nieuwe Cyberbeveiligingswet (NIS2).

We hebben niet alleen te maken met de implementatie van nieuwe wetgeving, ook de uitvoering is complexer geworden vanwege de juridificering van de maatschappij. Dit is te zien aan de toename van het aantal bezwaren/beroepen en aan de complexe contracten die opgesteld moeten worden bij het uitvoeren van projecten. Om die complexiteit deels te ondervangen, gaat onder andere ingezet worden op het versterken van de juridische kwaliteitszorg van de organisatie. Dit gebeurt vanuit bestaande formatie (oud voor nieuw).

Ook op de inhoudelijke domeinen is er nieuwe wet- en regelgeving die de primaire processen raken. Deze worden onder de strategische ontwikkelingen nader toegelicht.

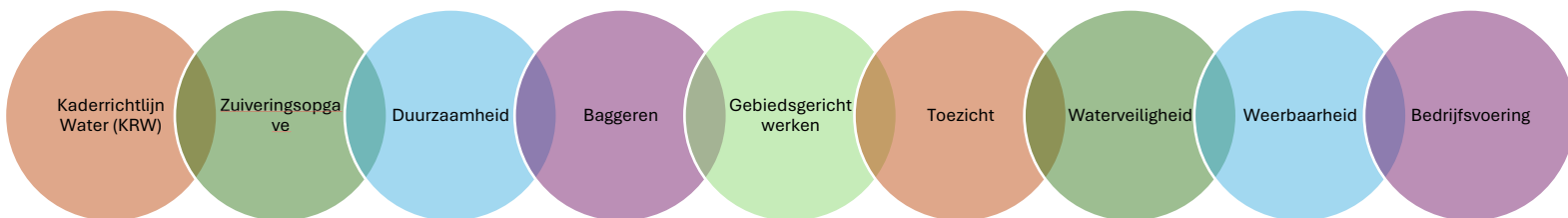
3. Strategische ontwikkelingen

Sinds de start van het Waterbeheerprogramma 2022-2027 is de werkomgeving ingrijpend veranderd. Geopolitieke ontwikkelingen hebben geleid tot stijgende prijzen voor grondstoffen, bouwmaterialen en energie en zorgen voor meer aandacht voor weerbaarheid. Tegelijkertijd stellen klimaatverandering en de groeiende behoefte aan verduurzaming steeds hogere eisen aan ons werk. Ook de druk op de leefomgeving neemt toe, onder andere door de woningbouwopgave, terwijl het veranderende politieke klimaat eveneens invloed uitoefent. Daarnaast kampen we met krapte op de arbeids- en aannemersmarkt, krijgen we te maken met steeds meer wet- en regelgeving, strengere normen en volgen digitale ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op.

De in deze kaderbrief opgenomen strategische ontwikkelingen zijn koersvast, maar behoeven een bijstelling in het licht van de actuele ontwikkelingen. Zij komen grotendeels voort uit de evaluatie van het waterbeheerprogramma, die vraagt om een intensivering om de gestelde doelen te realiseren. Weerbaarheid betreft een nieuwe ontwikkeling, die in het waterbeheerprogramma en coalitieakkoord nog niet stond. De actuele geopolitieke situatie vraagt daar ook om.

We hebben voor negen strategische ontwikkelingen de financiële impact, voorbehoudend met een minimale afwijking, inzichtelijk gemaakt in deze kaderbrief. Voor de ontwikkeling 'weerbaarheid' was dat nog niet mogelijk. Tot slot is voor het bestuurlijke vraagstuk rondom het reservebeleid nog geen financiële impact opgenomen in deze kaderbrief. Er is hierover bestuurlijk nog geen standpunt ingenomen. Zodra dit wel het geval is, wordt dit verwerkt in de programmabegroting.

Bovenstaande leidt voor het hoogheemraadschap tot de volgende strategische ontwikkelingen:



In de volgende hoofdstukken worden de strategische ontwikkelingen verder uitgewerkt. Bij een aantal strategische ontwikkelingen, worden verschillende oplossingen voorgelegd. Hierbij wordt aangegeven welke optie de voorkeur heeft vanuit het dagelijks bestuur. Onder elke ontwikkeling wordt tevens de financiële consequentie voor begrotingsjaar 2026 en 2027 weergegeven. Voor 2026 zijn wij uitgegaan van een factor 0,6 voor de mogelijke uitbreiding personele inzet omdat wij ervan uitgaan dat deze niet een geheel jaar op de programmabegroting drukken.

Strategische ontwikkeling #1: Kaderrichtlijn Water (KRW)

Laatste twee jaar van deze periode Kaderrichtlijn Water

Het hoofddoel van de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) is om een goede ecologische en chemische toestand van oppervlaktewater én een goede chemische en kwantitatieve toestand van grondwater te bereiken. Deze doelen dienen we uiterlijk in 2027 te realiseren. Uit landelijke analyses blijkt dat dit voor circa 20% van de KRW-doelen niet zal lukken met de geplande maatregelen. Als het hoogheemraadschap de KRW-basismaatregelen niet uitvoert, dan voldoen we niet aan de verplichtingen uit de KRW. De consequenties zijn maatschappelijk en mogelijk met een juridisch effect.

Zowel in het waterbeheerprogramma als in het Coalitieakkoord 2023-2027, is het behalen van de KRW-doelen in onze wateren benoemd als één van de prioriteiten. In de programmabegroting 2025 is opgenomen dat gewerkt zal worden aan een verbeterplan, zodat het een eigen KRW-impuls heeft en we daarmee invulling geven aan de wettelijke verplichting om “er alles aan gedaan te hebben”.

Impulsplan Kaderrichtlijn Water

Om de KRW-waterlichamen te laten voldoen aan alle waterkwaliteitsdoelen, is het in de meeste gevallen nodig een aanvullend pakket aan maatregelen te nemen: aanpak van emissiebronnen van milieubelastende stoffen, zorgen voor een natuurvriendelijke inrichting, het aanpassen van de waterhuishouding, het peilbeheer en het onderhoud van water en oevers.

Wettelijke verplichting en bestuurlijk reeds vastgesteld (onder voorbehoud)

Voor het hoogheemraadschap is het juridisch van belang om tijdig de extra KRW-maatregelen en de basismaatregelen uit te voeren. Zo kan worden aangetoond dat in het beheerprogramma alles is gedaan om de KRW-doelen te bereiken. Dit ligt ook in lijn met de in artikel 11 lid 5 KRW opgelegde verplichting om vergunningen te herzien, in het licht van dreigende overschrijding van de kwaliteitseisen. Met het uitvoeren van de KRW-basismaatregelen voldoet het hoogheemraadschap aan de KRW-vereisten, neemt het haar verantwoordelijkheid en doet er alles aan om achteruitgang te voorkomen. De extra KRW-maatregelen die effect hebben op de waterkwaliteit in de KRW-waterlichamen passen binnen de taken en verantwoordelijkheid die het hoogheemraadschap heeft voor de waterkwaliteit in de KRW-waterlichamen. Dit is ook in lijn met advies van de Universiteit Utrecht. In mei 2025 heeft het algemeen bestuur het impulsplan vastgesteld onder voorbehoud van de integrale financiële afweging in de kaderbrief.

De verwachte financiële gevolgen voor KRW voor begrotingsjaar 2026 zijn € 1,4 miljoen. Deze kosten bestaan voor circa € 0,6 miljoen uit personele kosten, € 0,6 miljoen aan structurele exploitatie kosten en € 0,2 miljoen aan incidentele exploitatiekosten. Voor begrotingsjaar 2027 zijn de verwachte financiële gevolgen voor KRW € 1,9 miljoen. Deze kosten bestaan voor circa € 0,9 miljoen uit personele kosten, € 0,8 miljoen aan structurele exploitatie kosten en € 0,2 miljoen aan incidentele exploitatiekosten.

Strategische ontwikkeling #2: zuiveringsopgave

Zuiveringsopgave vraagt om vernieuwen, onderhouden en naleven regelgeving

Voor de zuiveringsopgave breekt voor het hoogheemraadschap een uitdagende periode aan. Het aantal burgers en bedrijven neemt toe, zo ook de zuiveringsopgave in kwantitatieve zin. We staan voor een forse vernieuwingsopgave tussen 2030 en 2050 van onze huidige installaties en (pers)leidingstelsels. En, we krijgen te maken met strengere lozingsnormen, de Europese richtlijn Stedelijk afvalwater. In dit alles zijn we niet uniek, landelijk zijn veel installaties in het vierde kwartaal van de 20ste eeuw gerealiseerd. Alle waterschappen staan voor dezelfde opgave.

Onze installaties zijn weliswaar op een zekere leeftijd (met name civieltechnisch, beton en leidingwerk), maar door goed onderhoud en tijdige vervangingen, leveren de installaties goede prestaties. Zelfs beter dan het landelijk gemiddelde. De afgelopen jaren zijn de kosten gestegen door hogere energie- en grondstofprijzen. Dit heeft ondanks de dempende werking van alle energiebesparende maatregelen invloed gehad op de tarieven. Het tarief van het hoogheemraadschap is, ondanks de keuze om de reserves snel aan te vullen, onder het landelijk gemiddelde gebleven.

Op het gebied van vernieuwen, onderhouden en naleven regelgeving zijn extra inspanningen nodig die in samenhang moeten worden bekeken en van invloed op elkaar zijn. Hieronder wordt dit nader toegelicht.

Vernieuwingsopgave

In de nota Afvalwaterketen staan de ambities en doelstellingen van de afvalwaterketen centraal. Tussen 2030 en 2050 is nieuwbouw nodig voor alle zuiveringskringen. Deze opgave vraagt om verregaand onderzoek en verkenningen om bestuurlijke keuzes voor te kunnen leggen over tal van onderwerpen. Hierbij valt te denken aan: locatiekeuze en plan HHSK (MER), verdeling van afvalwaterstromen binnen en buiten ons beheersgebied, toe te passen (nieuwe) technologieën gelet op de te realiseren doelen, een strategische marktbenadering en nieuwe afvalwaterakkoorden. Met dergelijke keuzes leggen we ons voor de komende decennia vast en deze kunnen we bovendien niet alleen maken. Dit vraagt om intensieve samenwerking met gemeenten, waterschappen en marktpartijen. Dit geldt voor alle zuiveringskringen, maar voor Rotterdam, Capelle aan den IJssel en de Krimpenerwaard in het bijzonder.

In de tussentijd zijn nieuwe onderdelen op bestaande AWZI's nodig om te kunnen blijven voldoen aan wet- en regelgeving, de omgevingsvergunningen inclusief lozingsnormen en de Europese Kaderrichtlijn Water. En zeker ook onze ambities op het gebied van energieneutraliteit, klimaatneutraliteit, circulariteit en medicijnrestverwijdering te realiseren. Hierbij valt te denken aan de medicijnrestverwijdering bij de AWZI's Kortenoord en Groenedijk (raming € 40 miljoen euro) en de projecten om de geuremissie vanuit AWZI Kralingseveer terug te dringen waardoor woningbouw in het Rivium mogelijk wordt gemaakt (raming € 13 miljoen euro).

De vernieuwingsopgave is indicatief geraamd op € 0,5 tot € 1,0 miljard euro. Het gaat om strategische systeemkeuzes met forse planologische en financiële impact.

Met de huidige bezetting kan de organisatie deze vernieuwingsopgave niet aan, dit vraagt om versterking en verdere professionalisering van de organisatie. In analogie met de opgave die voortvloeit vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) wordt ook bij deze vernieuwingsopgave gedacht aan een programmabureau waarin projectbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en strategisch beleid op het gebied van de afvalwaterketen worden samengebracht om zo te zorgen voor een professionele organisatie en aanpak van deze vernieuwingsopgave.

Onderhoudsopgave

Het zuiveren van afvalwater gaat 24/7 door, ook als wordt gewerkt aan bovenstaande vernieuwingsopgave. We zuiveren afvalwater, verwerken slib en transporteren rioolwater naar de zuiveringsinstallaties. Voor een efficiënte bedrijfsvoering en het voldoen aan lozingeisen zijn goedwerkende bestaande installaties essentieel. Bediening, beheer en onderhoud zijn hier dan ook op gericht.

Door veroudering en uitbreiding van bestaande installaties is het onderhoud toegenomen en complexer geworden. We hebben de afgelopen decennia tal van onderdelen aan onze installaties toegevoegd om zuiveringsprestaties te verbeteren, emissies naar de omgeving te beperken, energieverbruik te beperken, energie op te wekken en de veiligheid van installaties en hiermee van onze omgeving en medewerkers te vergroten. Deze ontwikkeling zet zich door. Het gaat dan bijvoorbeeld om projecten vanwege de woningbouwontwikkeling Rivium, energieopwekking, medicijnrestverwijdering, Themista, groot onderhoud slibgistingstorens, aanpassingen beluchting en beperken (geur)emissies. Dankzij assetmanagementprocessen zijn onderhoudswerkzaamheden meer planmatig (en daarmee efficiënter) aangepakt en opgevangen, extra versterking is nu echter nodig. Zonder versterking op onderhoud kan de organisatie het beheer en onderhoud niet aan en kan (op termijn) niet aan de verplichtingen en verwachtingen voor de kwaliteit van het te lozen effluent worden voldaan.

Het gaat vooral om versterking op het gebied van werkvoorbereiding, elektrotechniek, functioneel beheer en technisch management. Een klein deel van de kosten kan worden gedekt door inkomsten van de ontwikkeling van het Rivium vanuit gemaakte afspraken met de gemeente en de ontwikkelaar afhankelijk van besluitvorming in het vierde kwartaal van 2025. Een ander deel door extra opbrengsten vanuit de zuiveringsheffing door verhoging van het aanbod.

Naleven regelgeving

We worden in toenemende mate geconfronteerd met strengere wettelijke eisen. Om hieraan te voldoen, is uitbreiding nodig op het gebied van veilig en gezond werken, explosieveiligheid (ATEX), elektrische veiligheid en milieuhygiëne.

Bovendien zorgt de groeiende complexiteit van de installaties en het toenemende aantal projecten op onze locaties voortkomend uit de toename van de onderhoudsopgave voor een stijging aan werkzaamheden om compliant te blijven. We hebben te maken met meer werkvergunningen, intensiever toezicht op die werkvergunningen en werkzaamheden, meer anderstalige medewerkers vanuit de aannemer op onze projecten, inkoop- en aanbestedingsprocedures en professioneel contractbeheer. Extra capaciteit is nodig op het gebied van veiligheid en gezondheid, contractbeheer en veilige bedrijfsvoering elektrische installaties (NEN 3140).

Solide basis en extra inzetten voor verwijdering medicijnresten

Met de voorgestelde uitbreiding pakken we de opgaven op het gebied van vernieuwing, onderhoud en compliance aan. Dit legt een stevige basis voor toekomstige ontwikkelingen en helpt huidige en voorziene knelpunten in de nabije toekomst op te lossen. Juist aan het begin van deze ontwikkelingen is het belangrijk om de organisatie goed in te richten en ons goed voor te bereiden. Zo zorgen we ervoor dat de vernieuwing op de lange termijn goed samengaat met de aanpassingen die voor de korte termijn nodig zijn.

De benodigde formatie wordt deels in 2026 ingevuld, met een resterend deel in 2027. De kostenstijging wordt zo over beide jaren gespreid. De structurele kosten bedragen in 2026 € 0,52 miljoen, vanaf 2027 wordt dit € 1,2 miljoen.

Tabel 1

Opgave (x €1.000)	2026	2027	2028	2029	2030
Vernieuwingsopgave	153	263	271	279	279
Onderhoudsopgave	202	642	661	681	681
Complianceopgave	164	281	290	299	299
Totaal	520	1.187	1.223	1.259	1.259

Strategische ontwikkeling #3: duurzaamheid

Duurzaamheid verankeren

In ons waterbeheerprogramma en het coalitieakkoord is duurzaamheid benoemd als een belangrijke ambitie. De afgelopen jaren heeft het hoogheemraadschap zich actief verbonden aan diverse (inter)nationale verdragen en afspraken op het gebied van duurzaamheid. Deze afspraken worden steeds concreter en dwingender. Uit de recente evaluatie van het waterbeheerprogramma blijkt dat we belangrijke stappen hebben gezet, maar als we onze duurzaamheidsdoelen willen bereiken zullen we extra inzet moeten leveren. De gewenste cultuurverandering – waarbij duurzaam werken de norm is – is in gang gezet, maar nog niet vanzelfsprekend in alle lagen van de organisatie. Om deze ontwikkeling blijvend en structureel te verankeren, wordt een programma ‘duurzaamheid’ ingericht. Hiervoor is de komende jaren aanvullende capaciteit en budget nodig. Niet alleen om vanuit het programma benodigde investeringen te doen in bijvoorbeeld energiebesparende maatregelen, maar juist ook om duurzaamheid integraal onderdeel te maken van onze reguliere beheer- en onderhoudstaken. Op die manier zorgen we ervoor dat de beweging richting een duurzame organisatie onomkeerbaar wordt – en daadwerkelijk voelbaar in de praktijk.

Exploitatie: beheer, onderhoud en bedrijfsvoering

Een voorbeeld van de doelstellingen waar we ons als waterschap aan hebben geconformeerd is Schoon en Emissieloos Bouwen (SEB). Door ons hieraan, maar ook aan andere verdragen en afspraken, te verbinden, kunnen de kosten van verschillende beheer- en onderhoudstaken hoger worden. Voor 2026 en 2027 willen we werken met een transitiebudget van 750.000 euro dat is bedoeld om die meerkosten op te vangen. Om zo ervaring op te doen en onze processen op het gebied van bedrijfsvoering en beheer en onderhoud structureel te verduurzamen. Voor 2026 investeren we vanuit dit transitiebudget in schoon en emissieloos baggeren en het werken met duurzaam asfalt. Voor 2027 richten we ons op maaien, beschoeiing en facilitaire zaken. Daarnaast biedt het transitiebudget de kans om nieuwe ontwikkelingen op duurzaamheid in lopende werkzaamheden te kunnen benutten. Nu blijkt dat meerkosten vaak de reden zijn waar duurzaamheidsinitiatieven op stranden.

Investeringen en kredieten

Om onze energiedoelstellingen te realiseren, zijn er investeringen nodig in energiebesparingsmaatregelen binnen het afvalwaterzuiverings- en watersysteembeheer, dit is deels een wettelijke verplichting. Denk hierbij aan nieuwe technieken in het zuiveringsproces, aanschaf van energiezuinige motoren op gemalen en niet meer afhankelijk zijn van aardgas. Daarnaast zijn investeringen nodig voor de uitbreiding van duurzame energieopwekking. Investeren in windturbines, zonnepanelen en zelf opgewekt biogas opwaarderen naar groengas. Belangrijk is ook om te investeren in het reduceren van de broeikasgasuitstoot van onze eigen processen. Voorbeelden zijn reductie van methaan- en lachgasuitstoot en/of het uitfaseren van fossiel brandstofgebruik. De investeringen op energie leveren naast een bijdrage aan het behalen van onze doelstelling om energieneutraal te zijn, ook een besparing op in onze structurele energiekosten. De investeringsvoorstellen worden separaat met onderbouwing voorgelegd. Naast energiedoelstellingen, hebben we ook een opgave op circulariteit. De inspanningen die we hierin leveren, worden opgenomen in de kredietaanvragen.

Gerichte slagkracht van de organisatie vergroten

Om al deze doelstellingen te realiseren, is er extra capaciteit nodig op het gebied van duurzaamheid. Deze capaciteit wordt benut voor het ontwikkelen van kennis, het geven van intern advies, het opleiden van collega's en het borgen van duurzaamheid in werkprocessen van de organisatie. In totaal betreft dit drie fte. Een voorbeeld hiervan is het toevoegen van een duurzaamheidsexpert bij Inkoop, zodat we kunnen investeren in duurzaam inkopen bij de vak afdelingen en projecten. Verduurzaming van onze processen is vooralsnog in veel gevallen maatwerk. Er is duidelijk behoefte aan meer kennis en ondersteuning om management en medewerkers te helpen duurzaamheid te integreren in hun werkzaamheden en beter te monitoren op de effecten.

Beweging en flexibiliteit

Het hoogheemraadschap gaat aan de slag met het doorvoeren van maatregelen en verkleinen van zijn negatieve milieu-impact. Dit vraagt een aanpassing en/of optimalisatie van de reguliere werkprocessen zodat duurzaamheid structureel wordt ingebed in het dagelijks werk. De transitieopgave vraagt om flexibiliteit, experimenteren en regelmatig bijsturen. Daarom is er gekozen voor een

programmatische aanpak. Bij deze ontwikkeling zijn geen oplossingsvarianten uitgewerkt. We gaan met alle onderwerpen binnen het thema aan de slag en zetten stappen om de transitie onomkeerbaar te maken. Van plannen maken naar gerichte actie en het doen in de praktijk.

De nadere uitwerking en meer concreetheid op maatregelen en financiën is terug te vinden in het besluitstuk over het programma Duurzaamheid. De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling voor begrotingsjaar 2026 zijn € 1 miljoen. De verwachte structurele financiële gevolgen voor deze ontwikkeling zijn aanvankelijk € 1,1 miljoen voor 2027. Vanaf 2028 wordt opnieuw bezien of het exploitatiebudget van € 0,75 miljoen het gewenste effect heeft, en we het blijven doorzetten onder een nieuw waterbeheerprogramma.

Strategische ontwikkeling #4: baggeren

De baggerdoelstelling van 60% vergt meer

In 2021 heeft het algemeen bestuur besloten het baggeren van de boezemwatergangen (Ringvaart, Rotte en Vaart Bleiswijk) op te nemen in de cyclus voor buitengewoon onderhoud watergangen (BOW). Er zijn destijds aannames gedaan op basis van projecten uit het verleden over de hoeveelheid bagger en de kwaliteit van de bagger die dat extra zou betekenen. Daarop zijn de bijbehorende programmabegroting en formatie aangepast. Het hoogheemraadschap streeft ernaar 60% van het watersysteem op orde te hebben. Het baggerprogramma van de afgelopen twee jaar heeft de inzichten in de toestand van het watersysteem vergroot en de daarmee samenhangende kosten voor het behalen van de doelstelling van 60%. Het baggeren van boezemwatergangen blijkt fors duurder dan in 2021 is aangenomen. De verklaring hiervoor is dat op basis van recente onderzoeken ter plaatse er per strekkende meter meer kuub moet worden gebaggerd (7,5 m³/m in plaats van 3 m³/m). Daarnaast blijkt uit deze recente onderzoeken dat 75% van de bagger 'niet verspreidbaar' is. Dat betekent dat deze bagger naar een verwerker moet worden gebracht wat aanzienlijk duurder is dan lokaal verwerken.

De keuze: minder baggeren of meer besteden?

Het hoogheemraadschap staat voor de keuze om óf veel minder te gaan baggeren of de programmabegroting aan te passen:

Oplossing 1: beheer en onderhoud temporiseren

Bij deze oplossing is de huidige programmabegroting leidend waarbij de hoeveelheid watergangen dat op orde is, zal gaan dalen. De boezems zijn de slagaders van ons watersysteem. Als we gaan temporiseren van baggeren, heeft dit consequenties voor het functioneren van het watersysteem. Als hier te veel bagger in zit, kan een gevolg zijn dat in natte periodes de gemalen niet optimaal/maximaal ingezet kunnen worden. Hierdoor neemt de kans op peilstijgingen en wateroverlast toe. In droge periodes neemt de kans toe van onvoldoende verspreiding van het zoetwater in ons gehele gebied.

Oplossing 2: vasthouden aan het doel van 60% op orde (voorkeursoptie)

Bij het vasthouden aan het doel om 60% van het watersysteem, houden we het watersysteem op orde. Dan is de kans op problemen, zoals bij oplossing 1 beschreven, fors kleiner. Met extra middelen van 1 miljoen euro kunnen we de doelstelling van 60% op orde behouden. Hier kunnen we de gestegen kosten van baggeren per km en afvoeren van meer 'niet verspreidbaar' bagger uitvoeren.

De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling zijn voor oplossing 1 € 0. Voor oplossing 2 zijn de gevolgen in begrotingsjaar 2026 € 1 miljoen en in begrotingsjaar 2027 € 3,5 miljoen. Deze stijging komt omdat in 2027 het meeste werk gepland staat. Dit betreft een piek, na 2027 zullen de kosten weer afnemen naar € 2,5 miljoen in 2028, en € 1 miljoen in 2029.

Strategische ontwikkeling #5: gebiedsgericht werken

Toenemende ruimtedruk

De druk op de ruimte in ons deel van Nederland en de gevolgen van klimaatverandering maken ons werk complexer. Om naar de toekomst toe onze taken te kunnen blijven uitvoeren, moeten we de ruimtelijke inrichting en ordening beïnvloeden. De Omgevingswet en de kamerbrief over Water en bodem sturend, hebben het klimaatbestendig bouwen op de kaart gezet. Als gezamenlijke overheden gaan we op basis van de landelijke Woontopafspraken (december 2024) uit van het zichtjaar 2100 bij woningbouw. De buitenwereld kijkt naar ons om daar invulling aan te geven. Kortom: we hebben een plek aan tafel veroverd, wat gaan we met die plek doen?

Om de ruimtelijke inrichting en ordening te beïnvloeden werken we gebiedsgericht. Dit betekent dat we goed weten wat er bij gemeenten en andere partijen speelt en intern integraal samenwerken. De ontwikkelingen die op ons af komen beoordelen we op het effect op het watersysteem, onze watertaken en bestuurlijke relevantie.

We maken daarbij gebruik van een indeling van A t/m D, waarbij A bijvoorbeeld een eenvoudige duikervervanging kan zijn die met een vergunning kan worden afgedaan, en D een ontwikkeling kan zijn die integraal en complex is met imagorisch en bestuurlijke gevoeligheid met veel kansen en risico's voor de watertaken, zoals Cortelande. Daarnaast hebben we nog categorie E en F voor gebieds-overstijgende ontwikkelingen, waarbij het bij E gaat om gebiedsprocessen zoals NOVEX Zuidelijke Randstad en F om beleidsmatige veranderingen die ons raken zoals de nieuwe landelijke Nota Ruimte en Woontopafspraken. De ontwikkelingen die in de beoordeling het hoogst scoren benaderen we actief om vroegtijdig mee te praten. Later bijsturen als dit proces al ver is gevorderd, is veel lastiger.

Tabel 2: categorieën gebiedsgericht werken

Categorie	A	B	C	D	E	F
Typering	Plannen met veel voorkomende kwesties (binnen beleid)	Concrete plannen met veel technisch-inhoudelijke vragen	Integrale plannen met mogelijkheden voor invloed en kansen en/of risico's voor het waterbeheer	Complexe ruimtelijke ontwikkelingen met bestuurlijke aandacht en risico's voor het waterbeheer	Gebiedsoverstijgende ruimtelijke ontwikkelingen met veel stakeholders, die onze belangen raken	Nationale en regionale integrale visievorming, beleidsontwikkeling en tafels
Voorbeelden	Vergunningen	Realisatie A16, Duikervervanging Mossen en Dalen Nieuwerkerk	Wilderszijde, Westergouwe, Glasparel Plus, Knibbelweg Oost, Oevergrondwaterwinning Oasen	Cortelande, Oostflank, Woningbouw Krimpenerwaard, Bleizo	NOVEX Zuidelijke Randstad, Programma Landelijk Gebied	Nota Ruimte, Ruimtelijk voorstel, Klimaatplan 2025-2035

Mede vanuit programma klimaatadaptatie werken we aan aanpassing van onze eigen wet- en regelgeving om ons beheergebied klimaatadaptiever te maken. Binnen het huidige wettelijke kader is dit beperkt mogelijk. Dit kan en wordt vooral bij de ontwikkelingen in de categorie A en B toegepast. Bij de meer complexere ontwikkelingen vanaf categorie C is de inzet van onze eigen wet- en regelgeving beperkt omdat de belangen van de waterschappen (nog) niet goed zijn geborgd binnen de ruimtelijke ordening. Om die reden is juist bij deze categorie ontwikkelingen een actieve benadering essentieel om kansen te benutten voor onze watertaken.

Op dit moment kunnen we de ingezette koers niet waarmaken. We leunen nu voor regionale en landelijke ontwikkelingen op andere waterschappen en de provincie en plegen roofbouw op medewerkers door te veel te vragen. Daarnaast huren we nu mensen in om de complexere ontwikkelingen te kunnen opvangen. Juist hierin willen we graag met vaste mensen werken met het oog op continuïteit.

Ook hebben we een lijst opgesteld van ontwikkelingen in de categorie C en D. We zorgen er op dit moment voor dat we alle D ontwikkelingen actief benaderen. Dit geldt bij lange na niet voor alle C ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we nu niet actief reageren op ontwikkelingen die hoog scoren op het effect op onze watertaken of bestuurlijke relevantie.

De vraag is daarom ook of we als hoogheemraadschap de plek aan tafel koesteren om onze watertaken ook naar de toekomst goed te kunnen blijven vervullen en onze maatschappelijk verantwoordelijkheid nemen, of dat we verstek laten gaan met als risico dat de plek aan tafel weer verdwijnt?

De keuze: reactief of proactief gebiedsontwikkelingen behandelen

Oplossing 1: presterende overheid

We brengen de inzet voor regionale en landelijke (categorie E&F) op orde. We blijven inzetten op samenwerking en benaderen de meest complexe integrale ontwikkelingen actief (categorie D). Dit doen we voor zover mogelijk ook bij een gedeelte van de ontwikkelingen in categorie C. Dit betekent dat we een aantal ontwikkelingen die hoog scoren op het effect op onze watertaken of bestuurlijke relevantie niet actief kunnen benaderen vanwege het gebrek aan capaciteit.

Oplossing 2: samenwerkende overheid (voorkeursoptie)

We brengen de inzet voor regionale en landelijke (categorie E&F) op orde. We versterken onze inzet op samenwerking met andere overheden en partners. We benaderen de meest complexe integrale ontwikkelingen actief (categorie D). Dit doen we ook bij veel van de ontwikkelingen in categorie C. Hierdoor kunnen we in meer plannen van derden opgaven van het hoogheemraadschap meenemen en een stevige gesprekspartner zijn voor medeoverheden. Dit betekent ook dat we minder vaak geconfronteerd worden met ontwikkelingen waarbij we niet actief hebben meegedacht. Dit vraagt in de gehele organisatie inzet. Wel zullen ook voor deze oplossing keuzes gemaakt moeten over welke grotere ontwikkelingen we niet actief benaderen.

Oplossing 3: samenwerkende overheid - plus

We brengen de inzet voor regionale en landelijke (categorie E&F) op orde. We zetten sterk in op de verbetering van de samenwerking met andere overheden en partners. We benaderen alle grotere ontwikkelingen actief (categorie C&D) en dit biedt kansen: meer opgaven het hoogheemraadschap kunnen worden meegenomen in plannen van derden of daaraan worden gekoppeld. Dit vraagt in de gehele organisatie inzet. We worden door de buitenwereld gezien als de waterautoriteit.

De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling voor begrotingsjaar 2026 zijn € 0,18 miljoen voor oplossing 1, € 0,38 miljoen voor oplossing 2 en € 0,72 miljoen voor oplossing 3. De structurele kosten vanaf 2027 zijn € 0,31 miljoen voor oplossing 1, € 0,65 miljoen voor oplossing 2 en € 1,23 miljoen voor oplossing 3. Voor alle oplossingen zullen deze middelen gebruikt worden voor personele inzet.

Strategische ontwikkeling #6: vergunning, toezicht en handhaving

Intensievere handhaving

De buitenwereld kijkt vaker naar toezicht en handhaving als maatregel en naleving van beleid. Dit is een landelijke tendens. Op dit moment is er echter te weinig capaciteit om goed toezicht te kunnen houden en te kunnen handhaven. Aan de ene kant stelt de wetgever hogere eisen en komt er meer regelgeving op ons af en tevens ziet het hoogheemraadschap de ontwikkeling dat onze burgers minder vanzelfsprekend onze regelgeving uit zichzelf nakomen en er juridisering plaatsvindt. Dit alles vraagt meer inzet van toezicht en handhaving.

De toezichthouders en handhavers van het hoogheemraadschap staan al langere tijd onder hoge werkdruk. Er zijn veel ervaren medewerkers vertrokken waardoor 80% van bezetting minder dan 3 jaar in dienst is bij ons hoogheemraadschap. Daarnaast breidt het pakket aan taken zich uit, zo is er met de Omgevingswet bijvoorbeeld het toezichthouden op zorgplichten bijgekomen en het werken met de Wet politiegegevens. Hierdoor staat de kwaliteit van het werk onder druk. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat het niet lukt om frequent toezicht te houden op grote bouwprojecten met als gevolg dat afwijkingen op de voorschriften uit de vergunning pas in een (te) laat stadium worden gesignaleerd. Ook lukt het niet om de landelijke ambitie van frequenter overleg met andere toezichthoudende diensten structureel op te pakken. Tenslotte ontbreekt de tijd om werk te kunnen maken van ontwikkeling door innovatie. Hierdoor ontstaat een knelpunt om de uitgesproken ambitie in het coalitieakkoord goed uit te kunnen voeren. Om deze reden wordt aanleiding gezien om niet te wachten op de vaststelling van de nieuwe Nota Vergunningverlening, Toezicht en handhaving in juni 2026 en nu een verzoek tot uitbreiding van capaciteit op te voeren. Het niet voldoende uitvoeren van de toezichthoudende taak heeft direct effect op onze primaire taken.

De keuze: bedrijfsvoering op orde of ook meegroeien met de meegroeien met de taken?

Oplossing 1: bedrijfsvoering toezicht en handhaving op orde

We zorgen ervoor dat het hoogheemraadschap de landelijke ontwikkelingen op het gebied van vergunning, toezicht en handhaving goed kan volgen en dat we het vergunningen-, toezicht- en handhavingsbeleid hierop kunnen afstemmen. Vanuit vergunningverlening, toezicht en handhaving wordt input gegeven voor beleidstrajecten ten aanzien van de uitvoerbaarheid en draagt ook bij voor een juiste implementatie van de Wet Politiegegevens. De administratieve taak binnen toezicht en handhaving wordt kwalitatief opgepakt. Hierbij gaat het om het bijhouden van voorraden voor bemonstering, beschermingsmiddelen (PBM-keuring), administratieve proces voor lasten onder dwangsom/bestuursdwang, vastlegging Landelijk Grondwater Register en aanlevering van de VVE's voor de regionale belastinggroep. Daarnaast zorgen we dat we onze toegezegde controles voor de emissieloze kas kunnen uitvoeren. Op dit moment huren we hier tijdelijk iemand voor in. Deze taak willen we graag met een vaste medewerker gaan uitvoeren.

Oplossing 2: op orde brengen van de formatie toezicht en handhaving (voorkeursoptie)

Oplossing 2 is een uitbreiding op oplossing 1 en hiermee groeit de formatie mee met de ontwikkelingen. Hiermee kunnen we ervoor zorgen dat we het contact met de andere diensten intensiveren. Daarnaast kunnen we het toezicht op grote projecten en waterkeringen intensiveren en ook werk maken van innovatie. Hierbij kan gedacht worden aan de verdere doorontwikkeling van de drone boot en het gebruik van vliegende drones. Ook kunnen we toezicht gaan houden op zorgplichten uit de Omgevingswet. Vanuit de ontwikkeling 'KRW' is toezicht op indirecte lozingen opgevoerd, dit is hier niet opgenomen.

De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling voor begrotingsjaar 2026 zijn € 0,1 miljoen voor oplossing 1 en € 0,3 miljoen voor oplossing 2. De structurele kosten vanaf 2027 zijn € 0,2 miljoen voor oplossing 1 en € 0,54 miljoen voor oplossing 2. Voor beide oplossingen zullen de middelen gebruikt worden voor personele inzet.

Strategische ontwikkeling #7: waterveiligheid

Waterkeringen

Het hoogheemraadschap heeft grote opgaven op het gebied van waterveiligheid en onze primaire waterkeringen. De opgave om op tijd aan de normen te voldoen is groter dan de beschikbare budgetten. Dat komt uit de inspecties van de waterkeringen en is een landelijk beeld. Uit (landelijke) analyses blijkt dat de budgetten op de middellange termijn onvoldoende zijn om het Hoogwaterbeschermingsprogramma uit te kunnen voeren en uiterlijk 2050 aan de normen te voldoen.

In oktober 2024 heeft de verenigde vergadering ingestemd met de middellange termijn financiering van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (2030-2036). Het rijk heeft in de voorjaarsnota aangegeven € 1 miljard extra beschikbaar te stellen en dat de resterende € 250 miljoen op termijn ook beschikbaar komt. Op grond van deze toezegging is er zicht op dat de waterschappen en het rijk de middellange termijn financiering geregeld hebben. Beide partijen betalen vanaf 2030 tot en met 2036 elk € 1,25 miljard. Voor ons betekent dit dat vanaf 2030 waarschijnlijk een verhoging van onze jaarlijkse bijdrage met € 5,5 miljoen. Verder zal de oplevering van dijkversterkingen met constructies en bijbehorende beheermaatregelen tot een grotere onderhoudsopgave in de toekomst leiden.

Regionale keringen

Vergelijkbare ontwikkelingen (maar financieel minder omvangrijk en op kortere termijn) zijn er rond het verbeterprogramma voor de regionale waterkeringen om te voldoen aan de norm in 2030 en het uitvoeren van de bijbehorende zorgplicht. Een deel van de regionale waterkeringen voldoen niet aan de (provinciale) veiligheidsnorm. We zijn met de andere Zuid-Hollandse waterschappen in gesprek met de provincie om de einddatum te verschuiven naar 2035. Vanuit waterstaatkundig opzicht zijn er geen bezwaren tegen dit uitstel. Het ziet er naar uit dat de provincie ook geen grote bezwaren heeft om de einddatum op te schuiven. De redelijke verwachting is dat de provincie hiermee instemt. Er is dus een (beperkt) risico dat de einddatum 2030 blijft. In dat geval zullen we extra middelen nodig hebben om de regionale waterkeringen versneld te versterken.

Uit inspecties en levensduuranalyses (bijvoorbeeld van de Stolwijkersluis) blijkt dat de onderhoudsbehoefte soms hoger is dan voorzien. Er wordt gewerkt aan onderzoek en een voorstel om een afweging te kunnen maken tussen uitstel van investeringen (om aan de grotere onderhoudsbehoefte te kunnen werken) en/of extra budgetten vrij te maken om op tijd preventieve maatregelen te nemen. Eventuele financiële gevolgen worden indien nodig in de programmabegroting 2026 of een bestuursrapportage meegenomen.

Voorfinanciering Krachtige IJsselkeringen Krimpenerwaard (KIJK)

Bij de kredietaanvraag KIJK in november 2024 is aangegeven dat het risico bestaat dat we moeten voorfinancieren, omdat het betalingsritme van de subsidie vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma anders is dan het uitgavepatroon binnen het project KIJK. Vooral in de jaren 2027-2029 is de kans op voorfinanciering. Dit risico hoeft niet op te treden als bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma sprake is van onderbesteding, maar de kans hierop wordt niet groot ingeschat. De geschatte kosten van voorfinanciering in de periode 2027-2029 zijn respectievelijk € 1,5, € 2,5 en € 3 miljoen (uitgaande van een rentepercentage van 3%). Door de middellange termijn financiering is de verwachting dat de voorfinanciering vanaf 2030 niet of veel minder noodzakelijk zal zijn. In de risicoparagraaf van de programmabegroting en jaarrekening staat dit onderwerp opgenomen onder de kop 'risicovolle ontwikkelingen'. Vanaf 2027 nemen we het onderwerp mee in de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

Assetmanagement en onderhoudsopgaven

De inzichten vanuit assetmanagement en de digitale transformatie vragen op de korte termijn (2026) nog de nodige aandacht. Daarbij kunnen zich tegenvallers voordoen, zoals actueel met de instandhoudingsinspectie en risicoanalyses (FMECA) voor de Stolwijkersluis. De levensduur blijkt uit instandhoudingsinspectie 12 in plaats van 25 jaar. Gemiddeld lijken onderhoudsopgaven in de periode 2026-2035 eerder toe te nemen dan af te nemen. In ieder geval voorzien we al in 2026 extra inspanningen om beoogde onderhoudsniveaus (bewuste keuze tussen presentatie-risico's-kosten) goed vast te stellen en door te vertalen naar meerjarenprogramma's wegen en waterkeringen voor 2027 en verder.

Strategische ontwikkeling #8: weerbaarheid

Een weerbaar hoogheemraadschap

Het wereldtoneel verandert door klimaatverandering, toegenomen geopolitieke spanningen en de diverse dreigingen en conflicten die daarvan uitvloeisel zijn. Ook de Nederlandse samenleving en daarmee het hoogheemraadschap hebben te maken met toenemende (militaire en hybride) dreiging. Denk daarbij aan cyberaanvallen, spionage, sabotage, ondermijning en verspreiding van desinformatie. Deze dreigingen zorgen voor nieuwe risico's en voor de verhoging van bestaande dreigingen. Ze roepen de vragen op hoe weerbaar het hoogheemraadschap hiertegen is, wat nodig is om weerbaarder te worden, en wat de bijdrage zou moeten zijn aan een weerbare samenleving als onderdeel van de zogenaamde 'whole of society approach', vanuit de Rijksoverheid.

In het eerste kwartaal van dit jaar heeft het hoogheemraadschap deze vragen met urgentie opgepakt en een brede risicoscan uitgevoerd. Ten tijde van het opstellen van de kaderbrief was de uitkomst van deze scan nog niet beschikbaar. Vooruitlopend hierop is het echter de verwachting dat uit deze scan zal blijken dat het hoogheemraadschap de komende jaren qua weerbaarheid een tweeledige opgave heeft: de opgave om meer dan nu het geval is zelf weerbaarder te worden tegen zowel klassieke als hybride/militaire dreigingen, en de opgave om samen met anderen actief bij te dragen aan een weerbare samenleving als onderdeel van de genoemde 'whole of society approach'.

Wat zijn oplossingen?

Wat dit alles van ons vraagt, is nog onvoldoende inzichtelijk, maar we krijgen dit al wel steeds beter in beeld. Een weerbaar hoogheemraadschap zal bijvoorbeeld naar alle waarschijnlijkheid iets extra's gaan vragen van de robuustheid van onze assets en voorraden, van onze medewerkers, en het vestigen van eenhoofdige regie op risicomanagement, asset management, bedrijfscontinuïteits management, en crisisbeheersing. Een bijdrage aan een weerbare samenleving als onderdeel van een 'whole of society approach', zal naar alle waarschijnlijkheid intensivering van samenwerking met traditionele en nieuwe crisispartners in de omgeving vragen.

Een integrale aanpak waarin de waterschappen, de veiligheidsregio's, Defensie en anderen samen optrekken in beeldvorming, oordeelsvorming, planvorming en uitvoering. Het hoogheemraadschap heeft daarin al mede initiatief genomen en zal dit de komende jaren moeten voortzetten.

Het is duidelijk dat de aanpak om een weerbaarder waterschap te worden en aan een weerbare samenleving bij te dragen (onder andere) financiële consequenties zal hebben. Het is echter nog niet mogelijk om daarvan op dit moment een goede inschatting te maken en dit financieel door te rekenen. De eerste stappen worden wel alvast gezet omdat de betreffende dreigingen zich ook morgen al als een crisis kunnen manifesteren.

De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling zijn op dit moment nog niet bekend.

Strategische ontwikkeling #9: bedrijfsvoering

Efficiënte en effectieve bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van het hoogheemraadschap speelt een cruciale rol in het realiseren van onze maatschappelijke opgaven. Zij stelt ruim 450 medewerkers in staat dagelijks te werken aan onze kerntaken: droge voeten en schoon water. Om dit duurzaam te kunnen blijven doen, is een herijking van de bedrijfsvoering noodzakelijk. Door een combinatie van factoren – zoals toenemende wet- en regelgeving, digitalisering en de krappe arbeidsmarkt – staat de huidige bedrijfsvoering onder druk. Zonder aanpassingen dreigen kwaliteitsverlies en op termijn oplopende kosten.

In 2025 en 2026 worden alle werkprocessen binnen de bedrijfsvoering in kaart gebracht. Het doel is om knelpunten en kansen te identificeren en verbeteringen door te voeren waar dat mogelijk is. Zo is er al een evaluatie uitgevoerd op de I&A-samenwerking waarin we op ICT samenwerken met het hoogheemraadschap van Rijnland en is het P&C-proces geëvalueerd. Ook vindt een evaluatie plaats naar de Financiële administratie (samenwerkingsorganisatie met hoogheemraadschappen van Rijnland en Delfland) en wordt het proces van Inkoop en Contractmanagement momenteel onder de loep genomen. De verbeteringen in de bedrijfsvoering worden waar mogelijk gerealiseerd binnen de bestaande middelen. Waar dat niet toereikend is, kan een eenmalige impuls nodig zijn om structurele aanpassingen mogelijk te maken. Deze aanpak stelt ons in staat om noodzakelijke veranderingen door te voeren, zónder de dagelijkse uitvoering stil te leggen. Oftewel: we verbouwen de winkel terwijl deze open blijft. Zo willen we voor Inkoop meer gaan inzetten op raamcontracten, op deze manier richten we het inkoopproces minder arbeidsintensief in en investeren we in de relaties met (schaarse) aanbieders.

Professionele uitstraling en positionering naar buiten versterken

Bedrijfsvoering richt zich niet uitsluitend op de interne processen en systemen, maar ook op de manier waarop de organisatie zich extern positioneert. Een sterk fundament vraagt immers om een heldere en herkenbare uitstraling naar buiten toe. Daarom is in de kaderbrief een voorstel opgenomen om in te zetten op bestuurscommunicatie en stakeholdersmanagement. Deze elementen dragen bij aan een professioneel en eenduidig profiel van het hoogheemraadschap in de buitenwereld, in lijn met onze maatschappelijke opgaven en strategische doelen.

Toekomstbestendig: krappe arbeidsmarkt en digitalisering (AI) inzetten

We werken binnen ons hoogheemraadschap tegelijkertijd aan toekomstbestendigheid in de bredere context. Uit onderzoek van adviesbureau McKinsey blijkt dat de krapte op de arbeidsmarkt in 2030 naar verwachting verdrievoudigt. Vooral in sectoren als techniek en data zal de schaarste voelbaar zijn. Automatisering, digitalisering en inzet van AI worden gezien als de belangrijkste oplossingen voor dit dreigende tekort. De digitale transformatie krijgt extra ondersteuning via het interne programma Digitaal Verandervermogen voor medewerkers. Ook wordt er gewerkt aan een toekomstbestendige inrichting van de informatievoorziening. Doordat er vorig jaar al extra is geïnvesteerd in de gezamenlijke ICT-organisatie met Rijnland, wordt er voor de kaderbrief uitgegaan van een beperkt extra exploitatiebudget (gericht op uitbreiding van AI-licenties).

De keuze: alleen inzetten op compliance of ook een toekomstbestendige bedrijfsvoering met AI?

Onze ambitie is helder: een bedrijfsvoering die effectief, efficiënt en uitvoerbaar is. Alleen zo kunnen we onze opgaven blijven realiseren – nu én in de toekomst. Oplossingen vragen niet alleen om extra middelen. In het ICT-domein wordt voortaan standaard gewerkt met businesscases, om investeringen binnen bestaande budgetten te realiseren. Ook wordt er in de programmabegroting een businesscase opgenomen voor meer verkoop om meer opbrengsten te genereren. Daarnaast worden de mogelijkheden verkent voor arbeidsbesparende technologieën. De mogelijkheden van kunstmatige intelligentie zijn groot.

Oplossing 1: compliant en herkenbaar zijn

Oplossing 1 omvat het versterken van de functies Planning & Control (bedrijfscontrol) en inkoop om te voldoen aan compliance-eisen, en de opname van de kosten voor het nieuwe logo ter ondersteuning van een herkenbare en professionele uitstraling van de organisatie.

Oplossing 2: toekomstbestendige bedrijfsvoering (voorkeursoptie)

Onder oplossing 2 vallen het toevoegen van bestuurscommunicatie en stakeholdersmanagement aan het communicatiedomein,

het versterken van contractmanagement op uitvoerend niveau om grip te houden op kosten van grote energiecontracten, en een bescheiden uitbreiding op het gebied van digitalisering, gericht op AI-licenties en het opdoen van ervaring met AI.

De verwachte financiële gevolgen voor deze ontwikkeling in begrotingsjaar 2026 zijn € 0,23 miljoen voor oplossing 1 en € 0,37 miljoen voor oplossing 2. De structurele kosten vanaf 2027 zijn € 0,23 miljoen voor oplossing 1 en € 0,45 miljoen voor oplossing 2.

4. Financiële kaders

In deze kaderbrief gaan we uit van de volgende financiële kaders:

1. *Oud voor nieuw*. Om ruimte te maken voor nieuw beleid, kijken we eerst of er bestaand/oud beleid is waarmee we kunnen stoppen. Op basis van een analyse op onderbesteding van bestaande budgetten is € 0,5 miljoen aan financiële ruimte gevonden. Deze is benut voor andere (wettelijke) verplichtingen, o.a. om compliant te kunnen zijn aan de Archiefwet;
2. *Indexatie 2026*. In de programmabegroting 2025 is geïndexeerd met 2,1%. De Europese Centrale Bank verwacht dat de inflatie (prijsstijging) in Nederland in 2026 uitkomt op 2,8%. In de programmabegroting 2026 zal rekening worden gehouden met een hogere inflatie dan de 2,1% die al was verwerkt. Indien nodig zullen we de budgetten daarop indexeren;
3. *Loonkostenontwikkeling (cao)*. In de vastgestelde meerjarenraming zijn we reeds uitgegaan van een stijging. In deze kaderbrief nemen we het verschil op tussen de afgesloten cao en de reeds opgenomen (verwachte) stijging in de vastgestelde programmabegroting en meerjarenraming.

Financiële consequenties

Als hoogheemraadschap staan we midden in de samenleving en zijn we een waterschap van en voor onze inwoners en bedrijven. We zetten onze beschikbare middelen in om vanuit onze taken een bijdrage te leveren aan het realiseren van droge voeten en schoon water. De ontwikkelingen die op ons afkomen stellen ons voor een uitdaging. We willen opgaven nu oppakken en niet onnodig verschuiven naar de toekomst. Tegelijkertijd beseffen we dat we keuzes moeten maken om de lasten voor onze inwoners en bedrijven niet harder dan nodig is te laten stijgen.

Het startpunt van de kaderbrief is de vastgestelde programmabegroting en meerjarenraming. De ontwikkelingen die spelen kunnen een extra beslag op onze beschikbare middelen leggen. Voor de financiering van de extra opgaven van het waterschap zullen wij eerst gaan kijken of we budgetten van bestaand beleid anders kunnen inzetten (oud voor nieuw), daar waar mogelijk kunnen wij onze reserves inzetten om stijgingen van de heffingen te dempen. Als er bestuurlijk wordt gekozen voor extra inzet op de ontwikkelingen, betekent dit naar verwachting een beperkte stijging van de kosten. De in deze kaderbrief gemaakte doorrekening geeft een globaal beeld van de verwachte kostenstijgingen voor onze inwoners en bedrijven.

Hierbij zijn we meerjarig uitgegaan van de volgende uitgangspunten: loonontwikkeling conform afgesloten cao (maart 2025), indexering meerjarig van de budgetten waar indexering nodig was van 2,1% uit de vastgestelde meerjarenraming en van de reeds bekende ontwikkelingen zoals kosten die voortvloeien uit wet- en regelgeving en de kosten van het doorvoeren van het nieuwe logo. Het vaststellen van de begrotingen van de gemeenschappelijke regelingen en samenwerkingsverbanden loopt nog bij het opstellen van deze kaderbrief. De uitkomst van dat proces kan leiden tot bijstelling van de bijdrage en heeft daarmee effect op de hieronder geschetste mogelijke tariefontwikkeling bij de programmabegroting 2026.

Bij alle ontwikkelingen waarbij o.a. sprake is van personeelsuitbreiding hebben wij de daarmee verband houdende loonkosten voor het eerste jaar voor 60% (factor 0,6). Dit is gebaseerd op het ervaringscijfer van de afgelopen jaren waarbij we uit ervaring weten dat personeelsuitbreiding tijd en geld kost om in te vullen.

Reservebeleid

Vanwege wijzigingen in de Waterschapswet en het Waterschapsbesluit en de invoering van de rechtsmatigheidsverantwoording, moet de interne financiële regelgeving van het hoogheemraadschap worden aangepast. Dit betekent dat het algemeen en dagelijks bestuur diverse verordeningen, beleidsnota's en regelingen moeten herzien. Het algemeen bestuur krijgt daarbij een nieuw reservebeleid voorgelegd, dat meer ruimte biedt om keuzes te maken over de reservepositie van het hoogheemraadschap.

Voor de verdere uitwerking van de programmabegroting zullen we nog afspraken moeten maken over de gewenste vermogenspositie in relatie tot de lange termijn risico's en de investeringsopgaven na 2030. Het is belangrijk om hierbij gezamenlijk te bepalen welk niveau van eigen vermogen passend en verantwoord is, gezien de financiële opgaven en onzekerheden op de langere termijn. In aanloop naar de programmabegroting 2026 wordt ook onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om te werken met een rekenrente zoals geadviseerd door de commissie van de rekening.

5. Koersvast naar 2026

Gezien de strategische ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande onvermijdelijke kosten en bestuurlijke afwegingen, stelt het college voor om aan het begin van het begrotingstraject de in deze kaderbrief beschreven voorkeursoplossingen als uitgangspunt te nemen. Dit uitgangspunt vormt het kader voor de verdere uitwerking van de programmabegroting 2026.

Het is van belang te onderstrepen dat het thema weerbaarheid, als nieuwe strategische opgave, nog nader wordt uitgewerkt en een plaats krijgt in de programmabegroting 2026. De financiële implicaties hiervan zijn op dit moment nog niet bekend en worden op een later moment ter besluitvorming aan het bestuur voorgelegd. Daarnaast geldt het voorbehoud dat nog niet alle mogelijke kostenontwikkelingen en risico's in deze kaderbrief zijn meegenomen. Met dit voorstel biedt het college richting en duidelijkheid voor de komende programmabegroting, met oog voor zowel strategische doelstellingen als financiële beheersbaarheid.

Het halen van de doelen van de Kaderrichtlijn Water is onze prioriteit, vandaar dat de extra financiële inzet voor de Kaderrichtlijn Water onvermijdelijk is. Dit is al eerder met de vv gedeeld in de vv van mei 2025.

Voor de zuiveringsopgave zetten we conform het coalitieakkoord stappen om op de Europese richtlijn Stedelijk Afvalwater in te spelen. Deze periode staat vooral in het teken van onderzoeken vooruitlopend op de grote investeringen. Voor de AWZI Kortenoord zet het college in op de uitbreiding voor het zuiveren van medicijnresten. Ook zal op basis van de onderzoeken gestart worden met de voorbereiding voor de uitbreiding van een tweede AWZI, zijnde Groenedijk. Zo spelen we niet alleen in op toekomstige ontwikkelingen, maar worden de investeringen in de tijd gespreid.

We zijn een uitvoeringsgericht en proactief waterschap. Dat doen wij duurzaam, betaalbaar en toekomstbestendig voor de leefbaarheid van ons gebied. Het college realiseert zich dat extra en gericht investeren hiervoor noodzakelijk is. Enerzijds vraagt de invulling van duurzaamheidsambities en -afspraken, zowel binnen het hoogheemraadschap als in samenwerking met de Unie van Waterschappen, om extra inzet. Daarbij komt dat steeds meer van deze afspraken inmiddels een wettelijke verplichting vormen. Anderzijds is duurzaamheid een strategische investering in het veranderproces, die zich op termijn terugverdient.

Het college zet, zoals ook staat in het coalitieakkoord, in op onze eigen doelen van een robuust en klimaatbestendig watersysteem en het halen van de KRW-doelen. Daarbij hoort ook het op niveau houden van het watersysteem. Onze watergangen zijn de slagaderen van het watersysteem. Daarom zet het college in op het behoud van het risicoprofiel van het baggeren. Het kiezen voor een lager risicoprofiel vergroot de kans op wateroverlast, terwijl de werkzaamheden uiteindelijk toch noodzakelijk blijven.

In het coalitieakkoord is opgenomen: "Wij zorgen dat HHSK vanaf het begin actief bij ruimtelijke ontwikkelingen is betrokken en dat zo de waterbelangen worden meegenomen in de planvorming." De druk op de ruimte is groot. Ook wordt steeds vaker een beroep gedaan op de medewerkers om mee te denken in gebiedsontwikkeling en grootschalige woningbouw. Het college merkt dat investeren aan de voorkant loont. Daarom kiest het college voor uitbreiding. De inzet is niet alleen voor meer meedoen in planvorming van andere overheden, maar ook voor het doorvertalen van de nieuwe ontwikkelingen in ons beleidshuis, waarmee het instrumentarium voor "water en bodem sturend" ook steeds meer afdwingbaar en gebruikt kan worden bij volgende ontwikkelingen.

In het coalitieakkoord is opgenomen dat er een intensievere aanpak nodig is om de waterkwaliteit te verbeteren. Hierdoor zet het hoogheemraadschap extra in om emissies tegen te gaan. Dit betekent dat we naast de maatregelen voor doelbereik in 2027, extra inzetten op het beperken van de emissies van het hoogheemraadschap zelf, de land- en tuinbouw in ons werkgebied, het bedrijfsleven en onze inwoners. Dat wil het hoogheemraadschap doen door gebruik te maken van innovatie, in gesprek te gaan met verschillende partijen, maar ook met meer en gericht toezicht.

Met de huidige klimaatverandering en zeespiegelstijging is het essentieel dat onze waterkeringen aan de landelijke veiligheidseisen voldoen, zowel voor onze primaire waterkeringen, zoals de Schielands Hoge Zeedijk als de dijken langs de Krimpenerwaard. Dat geldt ook voor onze regionale keringen. De primaire waterkeringen versterken we met behulp van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Voor de regionale keringen zijn we in overleg met de provincie over de datum dat alle

keringen weer aan de provinciale eisen moeten voldoen. Hiervoor hebben we voldoende middelen en uitvoeringskracht, al liggen er wel, zoals gesteld in deze kaderbrief, enkele risico's op de financiering.

Weerbaarheid is een nieuw thema dat nog niet in beeld was bij het maken van het waterbeheerprogramma, dan wel het coalitieakkoord. Gezien onder meer de geopolitieke ontwikkelingen vindt het college dat het hoogheemraadschap voldoende weerbaar moet zijn. Om hier als organisatie invulling aan te kunnen geven, wil het college hiervoor ruimte creëren in de programmabegroting. Ten tijde van de kaderbrief is echter nog onvoldoende helder wat dit voor de programmabegroting betekent. Hiervoor wordt op dit moment een quick scan uitgevoerd.

Tot slot is een solide bedrijfsvoering essentieel voor het goed functioneren van de organisatie. Hoewel dit in het coalitieakkoord en het waterbeheerprogramma niet expliciet is benoemd, vraagt het wel om voldoende inzet en passende middelen.

Tabel 3

Onvermijdelijk (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030
Cao	1.480	1.480	1.480	1.480	1.480
Wet- en regelgeving	408	567	584	602	602
Reeds bekend gemeenschappelijke regeling RBG	125	125	125	125	125
Nieuw logo	382	0	0	0	0
Weerbaarheid	0	0	0	0	0
Totaal	2.395	2.172	2.189	2.207	2.207

Tabel 4

Voorkeursscenario (x € 1.000)	Keuze	2026	2027	2028	2029	2030
1. KRW	1	1.400	1.935	1.768	1.768	1.702
2. Zuiveringsopgave	1	520	1.187	1.223	1.259	1.259
3. Duurzaamheid (incl. SEB)	1	964	1.117	739	754	754
4. Baggeren	2	1.000	3.500	2.500	1.000	0
5. Gebiedsgericht werken	2	376	646	666	687	687
6. Toezicht	2	278	544	560	577	577
7. Waterveiligheid	1	PM	PM	PM	PM	PM
8. Weerbaarheid	O*	PM	PM	PM	PM	PM
9. Bedrijfsvoering	2	279	449	461	474	474
Totaal	-	4.856	9.454	8.746	7.351	6.308

*Oplossingsvariant O staat voor onvermijdelijk

Tabel 5

Investerings (x € 1.000)	2026	2027	2028	2029	2030
2. Zuiveringsopgave	867	1.015	1.046	1.077	1.077
3. Duurzaamheid	850	2.500	3.500	3.750	-
7. Waterveiligheid	500	1.000	2.000	3.000	3.000

De inhoudelijke voorgestelde keuzes leiden in 2026 tot een verwachte kostenstijging van circa 5% ten opzichte van de in de vastgestelde meerjarenraming geraamde kosten voor 2026. Deze inhoudelijke keuzes worden als kader meegegeven bij het opstellen van de programmabegroting. Bij een aantal ontwikkelingen zijn er los van deze keuzes nog onzekerheden over de exacte kosten, zoals bij weerbaarheid. Aan de inkomstenkant krijgen we in de zomer van de RBG actuele informatie over de

belastinginkomsten. Daarnaast is er ook ruimte in de tariefegalisatiereserves. Ook dit zal uiteindelijk effect hebben op de hoogte van de belastingtarieven.

Met deze kaderbrief biedt het college het algemeen bestuur een samenhangend en realistisch vertrekpunt voor het begrotingstraject 2026, waarin strategische ambities, wettelijke verplichtingen en financiële beheersbaarheid in balans worden gebracht.