

Inspiratieboek Vechtstromen van de Toekomst

Colofon

Titel: Inspiratieboek Vechtstromen van de Toekomst

Datum: najaar 2026

In opdracht van: Waterschap Vechtstromen

Auteurs, redactie en vormgeving:

[redacted], [redacted] en [redacted]
Strategie en Management Consultants, Haskoning

www.haskoning.com

Verbeeldingen: Bord&Stift

Contact

Waterschap Vechtstromen

Kooikersweg 1

7609 PZ Almelo

www.vechtstromen.nl

Vechtstromen van de toekomst

De huidige manier van werken is niet meer volhoudbaar

Vechtstromen staat voor keuzes die we de afgelopen decennia niet hoefden te maken. Lange tijd konden we nieuwe problemen oplossen door extra maatregelen te nemen, nieuwe infrastructuur aan te leggen, meer samen te werken of extra middelen beschikbaar te stellen. Die tijd loopt ten einde. Niet omdat we morgen ons werk niet meer kunnen doen maar omdat de omstandigheden waarin het waterschap opereert fundamenteel veranderen. Veranderingen die maken dat de huidige manier waarop wij ons werk uitvoeren niet volhoudbaar is. Dit inspiratieboek nodigt uit om samen te verkennen welke keuzes daarvoor nodig zijn.

De **kosten** van het waterschapswerk stijgen. De investeringen die nodig zijn voor waterveiligheid, voldoende water en schoon water nemen toe. Tegelijkertijd groeit de **druk op de beschikbare ruimte**. Iedere hectare die beschikbaar komt voor water kan niet tegelijkertijd worden gebruikt voor landbouw, natuur, woningbouw, energieopwekking, recreatie of bedrijvigheid.

Daar komt bij dat **weersextremen** elkaar zo snel opvolgen dat ons watersysteem daar niet meer op is ontworpen. We krijgen vaker te maken met wateroverlast, droogte en extremere weersomstandigheden. 2026 was een jaar met nieuwe extremen. Nog nooit eerder werd de scheepvaart op het Twentekanaal stilgelegd ten gevolge van de lage waterstanden in de IJssel. We stonden we aan de vooravond van een onttrekkingsverbod in het noordelijk deel van ons beheergebied omdat de peilen in het IJsselmeer tot historische diepte zakten.

We ervaren ieder dag de gevolgen van keuzes uit het verleden. Stoffen die jarenlang zonder problemen zijn gebruikt blijken schadelijke effecten te hebben op mens, dier en milieu zodra ze in ons watersysteem terechtkomen. Denk aan **PFAS, medicijnresten en microplastics**. Toenemende waterschaarste daagt ons bovendien uit om de waterketen meer aan het watersysteem te verbinden. Als we de waterkwaliteit verbeteren wordt **circulair gebruik** beter mogelijk. Meer water komt dan beschikbaar als bron voor gebruik.

Onze zuiveringen en stuwen zijn essentieel voor het functioneren van de samenleving. Als ze niet functioneren levert dit risico's op voor de volksgezondheid en de veiligheid en het kan lang effect hebben op de waterkwaliteit in onze waterlopen. De afvalwaterketen, de stuwen en het beheer wordt daarom wettelijk gezien als **kritische entiteit** die moet worden beschermd tegen zaken als **cyberoperaties en sabotage**. Zorg voor een goede **waterkwaliteit** vraagt om een groeiende inspanning van het waterschap. Daarvoor moeten oplossingen worden gevonden, terwijl de oorzaak vaak buiten onze invloedssfeer ligt.

De verwachting is dat de **verstedelijking** in ons gebied verder toeneemt. In de Twentse Stedenband wordt tot 2050 een toename van 100.000 inwoners en 80.000 woningen verwacht. Voor Emmen gaat het om circa 10.000 extra woningen. Deze groei zorgt voor meer afvalwater en legt extra druk op de beschikbare ruimte. Tegelijk vragen ook andere functies ruimte, van natuur tot defensie en van landbouw tot recreatie. Er zijn **integrale afwegingen** nodig, waarbij moeilijke keuzes moeten worden gemaakt.

Het waterschap krijgt verder te maken met een groeiende opgave op het gebied van **klimaatmitigatie**, beschikbaarheid van **(duurzame) energie** en **grondstoffen**. Gemalen, rioolwaterzuiveringen en andere waterstaatswerken verbruiken grote hoeveelheden energie. Tegelijkertijd bieden zij kansen voor de opwekking van duurzame energie, de terugwinning van grondstoffen uit afvalwater en het hergebruik van materialen bij aanleg en onderhoud van infrastructuur. De **geopolitieke ontwikkelingen** van de afgelopen jaren maken deze opgave urgenter. Internationale spanningen, afhankelijkheden in energie- en grondstoffenketens en kwetsbaarheden in vitale infrastructuur laten zien dat zekerheid over energie, materialen en productieketens niet langer vanzelfsprekend is. Waterschappen worden daardoor niet alleen uitgedaagd om duurzamer te werken, maar ook om de **weerbaarheid van hun eigen organisatie** en de **continuïteit van hun dienstverlening** te versterken.

Door al deze ontwikkelingen worden vraagstukken steeds **complexer**. Waterveiligheid, natuur, landbouw, woningbouw, gezondheid, energie en economie beïnvloeden elkaar steeds sterker. Daarnaast vragen de toenemende geopolitieke spanningen, hybride dreigingen en internationale onzekerheden om een grotere **maatschappelijke weerbaarheid**. In deze context is het hebben van schoon, veilig en voldoende water niet alleen afhankelijk van het handelen van het waterschap, maar ook van **de veerkracht en het handelingsvermogen van de samenleving** als geheel. Daardoor vraagt het zoeken naar oplossingen meer afstemming, tijd en inspanning van de gezamenlijke overheden. Tegelijkertijd neemt het **vertrouwen in de overheid** af. Inwoners verwachten duidelijke keuzes, resultaten en voorspelbaar bestuur. Maar de werkelijkheid is dat niet alle belangen meer tegelijkertijd maximaal kunnen worden bediend.

De kosten van het waterbeheer richting 2050 zullen substantieel toenemen, waarbij assets een belangrijk onderdeel uitmaken van deze kostenstijging. De druk op de **waterschapslasten** neemt toe, terwijl inwoners, bedrijven en ander overheden tegelijkertijd voor vergelijkbare **investeringsopgaven** staan. Dat vraagt om scherpere keuzes, een doelmatige inzet van middelen en een voortdurende afweging tussen ambities, maatschappelijke meerwaarde en betaalbaarheid.

Om het beeld compleet te maken, hebben we ook te maken met een **arbeidsmarkt** die steeds krapper wordt en het gegeven dat de komende jaren veel collega's met pensioen gaan. Juist in sectoren die essentieel zijn voor het werk van het waterschap, zoals techniek, ICT, waterbeheer en infrastructuur, neemt de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel af. **Digitale technologie en automatisering** bieden kansen om efficiënter te werken, maar lossen deze opgave niet volledig op.

De centrale vraag voor Vechtstromen is daarom niet langer: "Hoe lossen we ieder probleem op?" De centrale vraag wordt: "**Welke keuzes maken we als geld, ruimte, mensen en bestuurlijke slagkracht niet onbeperkt beschikbaar zijn**?" Dit is geen technische vraag, dit is een bestuurlijke keuze.

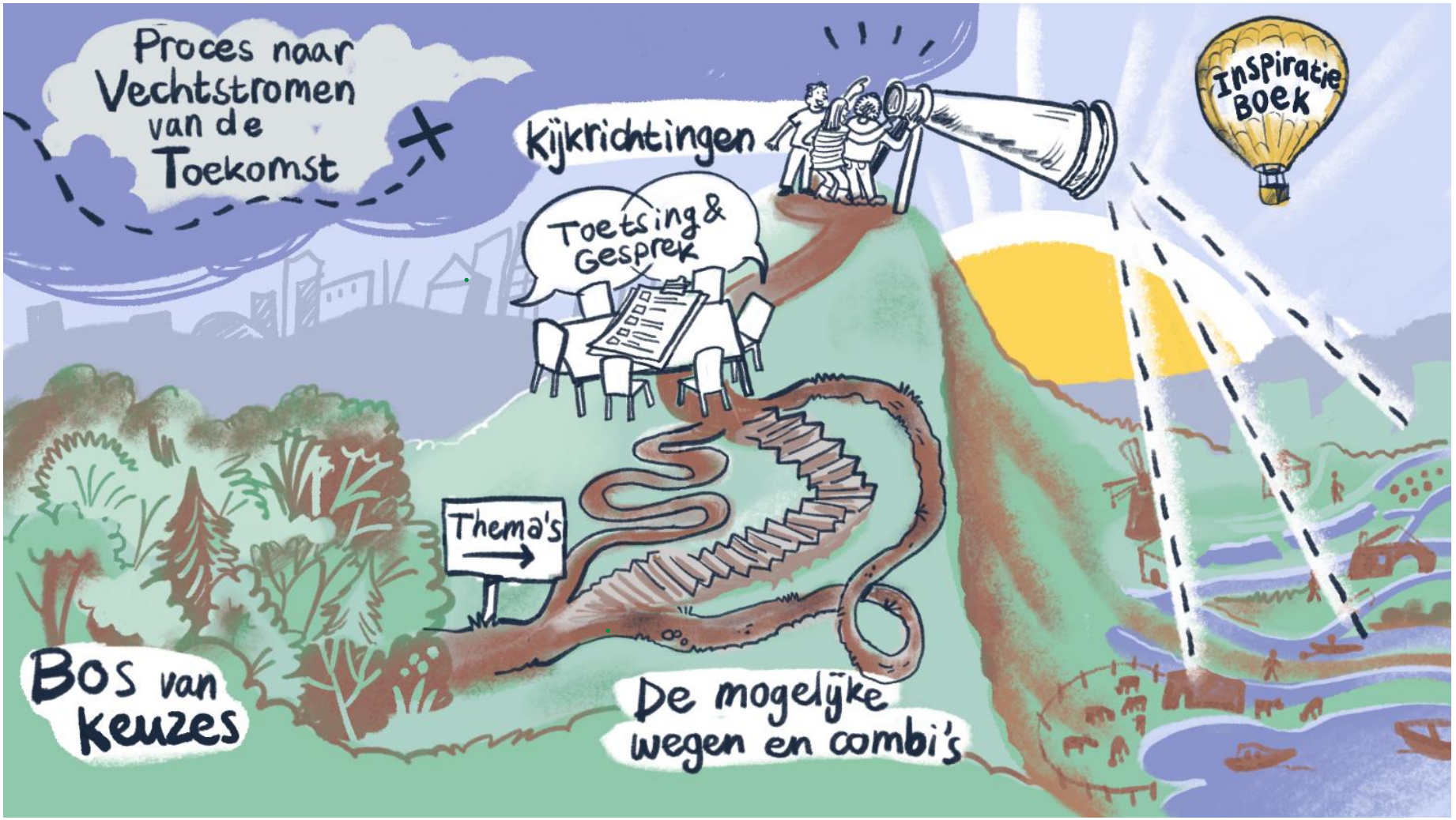
Inspiratieboek voor Vechtstromen van de Toekomst

Dit inspiratieboek presenteert drie fundamenteel verschillende antwoorden op dezelfde toekomstvraag. Niet omdat één van deze richtingen de enige juiste oplossing biedt, maar omdat elk perspectief andere waarden, afwegingen en mogelijkheden zichtbaar maakt. De opgaven waarvoor Vechtstromen staat zijn te complex om vanuit één denkrichting te benaderen. Juist de combinatie van elementen uit verschillende kijkrichtingen kan helpen om keuzes te maken die ook op de lange termijn houdbaar zijn.

Die lange termijn is daarbij geen nieuw perspectief voor het waterschap. Al generaties lang kijkt het waterschap verder vooruit dan de waan van de dag. Dijken, watergangen, gemalen en zuiveringen worden niet gebouwd voor morgen, maar voor de generaties die volgen. Juist dat vermogen om voorbij de korte termijn te kijken en te investeren in duurzame publieke waarde vormt de kracht van het waterschap.

De maatschappelijke omstandigheden veranderen, maar die kern blijft hetzelfde. Ook in de toekomst ligt de waarde van Vechtstromen in het creëren van de voorwaarden waaronder mensen veilig kunnen wonen, werken en leven: met schoon, veilig en voldoende water. Dit inspiratieboek nodigt uit om samen te verkennen welke keuzes daarvoor nodig zijn.

Procesbeschrijving: Van keuzes naar kansrijke kijkrichtingen



Startpunt

Het traject Vechtstromen van de Toekomst zijn we gestart met het verdiepen van de inhoudelijke, financiële en organisatorische opgaven en uitdagingen waar het waterschap de komende jaren voor staat. Het bij elkaar brengen van de kennis en informatie over huidige en toekomstige opgaven en het voeren van gezamenlijke gesprekken op bestuurlijk en ambtelijk niveau leverde een gezamenlijk startpunt op voor Vechtstromen van de Toekomst: Een gedeeld beeld van de belangrijkste vraagstukken en de strategische ruimte die het waterschap heeft om hiermee om te gaan is uitgewerkt in een verdiepend document.

Een bos van keuzes

In gesprekken met bestuurlijke en ambtelijke collega's kwam vervolgens een 'bos' aan bepalende keuzes in zicht: zoals keuzes voor ambitie, financiën, de wijze waarop het waterschap stuurt, samenwerking en aard en omvang van de organisatie. Zo kregen we een overzicht van de belangrijkste thema's, die we geordend hebben in 5 bouwlagen, zie tekstvak rechts. Dit hebben we vastgelegd in een thema document.

Thema's in 5 bouwlagen

- Ambitie
- Financiën
- Sturing
- Samenwerking
- Organisatie

Toetsing en gesprek over mogelijke keuzes en combi's

In verschillende bestuurlijke en ambtelijke bijeenkomsten, hebben we samenhangende keuzes gemaakt waardoor verschillende kijkrichtingen ontstonden. We voerden daarbij ook gesprekken over waarden die bij deze keuzes belangrijk zijn. Combinaties van samenhangende keuzes hebben we verder uitgediept. Door deze wegen te bewandelen kwamen we tot drie onderscheidende, uitgewerkte kijkrichtingen. De effecten van deze kijkrichtingen op de criteria doelbereik, financiën, toekomstbestendigheid en uitvoerbaarheid zijn geanalyseerd en beschreven. Dit alles hebben we uiteindelijk samengevoegd in dit inspiratieboek. In een later stadium wordt het inspiratieboek nog verrijkt met reflecties vanuit ons algemeen bestuur, stakeholders en jongeren.

Zicht op de toekomst

Met de drie onderscheidende kijkrichtingen, inclusief de uitgewerkte effecten, is er zicht op meerdere routes, die leiden naar een volhoudbaar, Vechtstromen van de Toekomst. Vanuit alle drie de richtingen zijn keuzes nodig om uiteindelijk één samenhangende route te vormen. Alle kijkrichtingen hebben een verschillend effect op het doelbereik, toekomstbestendigheid, de financiën en uitvoerbaarheid van ons waterschap. De kijkrichtingen bieden voldoende inzicht om met het bestuur en de gebiedspartners betekenisvolle eerste stappen te zetten.

Onderscheidende perspectieven als uitgangspunt voor de kijkrichtingen

De ontwikkelingen die op ons afkomen vragen om een radicaal andere aanpak van ons werk. De drie kijkrichtingen vormen daarbij de hoekpunten van het speelveld. Ze kijken elk vanuit een ander perspectief naar de opgaven:



De compacte kijkrichting is gericht op het zoveel mogelijk beperken van de lastendruk, minder zelf doen als waterschap en meer overlaten aan de samenleving. Dit waterschap is selectief, regulerend en *smart.*



De transformatieve kijkrichting is gericht op een transformerende rol in het ruimtelijke domein. Het waterschap gaat voor een toekomstbestendig(e) watersysteem en waterketen en een herinrichting van de ruimte. Dit waterschap is proactief, integraal en ruimteregisseur.



De ondernemende kijkrichting is gericht op het benutten van innovatie, samenwerking en nieuwe verdienmodellen om maatschappelijke waarde en investeringsruimte te vergroten. Daarmee kan de lastendruk worden beperkt. Dit waterschap is innovatief, netwerkend en kansgericht.

De kijkrichtingen vormen de hoekpunten van een speelveld en geven alle drie een samenhangend antwoord op de opgaven die op ons afkomen. In alle drie de kijkrichtingen wordt voldaan aan de doelen en taken die de wet voorschrijft. We zijn ons bewust dat élke kijkrichting leidt tot verstrekkende veranderingen in onze manier van werken, organiseren en besturen en dat elke kijkrichting zowel aantrekkelijke als lastige keuzes bevat. Dit betekent dat onze partners, inwoners en bedrijven die veranderingen zullen merken.



De compacte kijkrichting: selectief, regulerend en *smart*



Beschrijving van de compacte kijkrichting

Stel je een waterschap voor dat zich alleen richt op zijn wettelijke taken. Wij zijn een waterschap dat terughoudend is met publieke middelen, de lastendruk voor inwoners en bedrijven zo laag mogelijk houdt en alleen doet wat echt noodzakelijk is. Een organisatie die niet overal aanwezig wil zijn, maar heldere regels en kaders stelt en erop vertrouwt dat inwoners, bedrijven, terreinbeheerders en andere overheden zelf verantwoordelijkheid nemen waar dat kan. We doen minder zelf en laat meer over aan de samenleving, waardoor de zorg voor het waterbeheer en de bijbehorende risico's bij andere partijen in het beheergebied komen te liggen.

In deze kijkrichting groeien we als waterschap niet mee met iedere nieuwe maatschappelijke opgave. Niet ieder probleem resulteert in een nieuwe taak, extra capaciteit of aanvullende investeringen. Door scherpe keuzes te maken blijft de organisatie beheersbaar, neemt de afhankelijkheid van een steeds krapper wordende arbeidsmarkt af en blijft de lastendruk voor inwoners en bedrijven beperkt.

In dit waterschap geloven we in een samenleving die meer kan dan vaak wordt verondersteld. Verantwoordelijkheden worden niet vanzelfsprekend overgenomen door het waterschap, maar blijven bij degenen die direct belang hebben bij het gebruik van water en ruimte. We bieden duidelijke regels, houden toezicht op de naleving daarvan en grijpen alleen in waar publieke belangen of wettelijke taken dat vereisen.

Ons waterschap zet bovendien maximaal in op de mogelijkheden van digitalisering, automatisering en kunstmatige intelligentie. Routinematige werkzaamheden worden geautomatiseerd, processen worden verder gestandaardiseerd en datagedreven sturing wordt de norm. Monitoring vindt steeds vaker *realtime* plaats en besluitvorming wordt geleid door slimme analyses en voorspellende modellen. Hierdoor kan met minder mensen meer werk worden verricht en blijft de organisatie ook in een structureel krappe arbeidsmarkt wendbaar en beheersbaar.

Dit resulteert in een waterschap dat minder zichtbaar is in het gebied, maar wel duidelijk is over haar rol. We ontzorgen minder en accepteren daardoor dat risico's, afwegingen en verantwoordelijkheden vaker bij inwoners, bedrijven en andere organisaties terechtkomen.

Onze overtuiging is dat een kleinere overheid niet automatisch leidt tot minder maatschappelijke waarde, maar juist kan bijdragen aan een betaalbaar, slagvaardig en toekomstbestendig waterbeheer. Dit vraagt om het loslaten van een beeld dat diepgeworteld is in de Nederlandse watergeschiedenis: dat de overheid risico's zoveel mogelijk voorkomt en problemen oplost voordat inwoners en bedrijven ze ervaren. Niet iedereen zal bereid of in staat zijn om meer verantwoordelijkheid te dragen voor de gevolgen van wateroverlast, droogte of waterkwaliteit.

Door scherper vast te houden aan onze wettelijke taken bestaat het risico dat we kansen om maatschappelijke opgaven integraal aan te pakken minder benutten. Een terughoudende rol van het waterschap kan leiden tot minder invloed op ontwikkelingen die uiteindelijk wél gevolgen hebben voor het watersysteem.

Ook ontstaat de vraag hoe ver we kunnen terugtreden zonder aan maatschappelijk gezag en draagvlak in te leveren. Minder zichtbaarheid in het gebied kan bijdragen aan lagere kosten, maar kan er ook toe leiden dat inwoners, bedrijven en bestuurders het waterschap minder goed kennen, minder waarderen en minder als partner zien.

Daarnaast veronderstelt deze kijkrichting dat risico's worden geaccepteerd die vandaag vaak worden gemitigeerd. Wateroverlast, droogteschade of achteruitgang van waterkwaliteit zullen niet altijd volledig kunnen worden voorkomen. Dat roept de vraag op in hoeverre de samenleving bereid is deze gevolgen te dragen wanneer we bewust kiezen voor een beperkte rol.

Tot slot gaat deze kijkrichting ervan uit dat digitale technologie een belangrijk deel van de druk op de arbeidsmarkt kan opvangen. Hoewel technisch veel mogelijk is, zijn de gevolgen daarvan verschillend voor de diverse taakgebieden van het waterschap. Juist het kennen van ons gebied, het onderhouden van relaties, het signaleren van lokale ontwikkelingen en het gezamenlijk oplossen van problemen vragen om aanwezigheid van mensen in het veld.

Bovendien kan een sterke afhankelijkheid van digitale systemen nieuwe kwetsbaarheden creëren. Uitval van systemen en cyberdreigingen kunnen directe gevolgen hebben voor vitale processen en voor de robuustheid om onverwachte gebeurtenissen op te vangen.

De spanning zit daarmee niet alleen tussen ons waterschap en de samenleving, maar ook tussen menselijke aanwezigheid en digitale efficiëntie. Een verdere inzet op technologie kan bijdragen aan een efficiëntere uitvoering van taken, terwijl tegelijkertijd aandacht nodig blijft voor het behoud van gebiedskennis, maatschappelijke verbondenheid en bestuurlijke legitimiteit. Daarnaast zit er spanning in de afweging tussen een kleiner, scherp begrensd waterschap enerzijds en maatschappelijke veerkracht en toekomstbestendigheid anderzijds. Risico’s en verantwoordelijkheden komen nadrukkelijker bij andere partijen te liggen, die niet altijd in dezelfde mate zijn toegerust om deze op zich te nemen.

De kijkrichting in 5 bouwlagen

Het waterschap in deze compacte kijkrichting stelt zijn **ambities** bij door zich alleen op wettelijke taken te richten en geen invulling te geven aan aanvullende ambities. We investeren in de waterketen en het watersysteem alleen als niet meer aan wettelijke taken wordt voldaan en accepteren daarmee bewust meer risico's. Eventuele extra investeringen zijn afhankelijk van externe financiering. We doen minder aan maatwerk en ontzorging voor de maatschappij bij te veel en te weinig water. In plaats van te ontzorgen, geven we partijen in de samenleving de ruimte om zelf actie te ondernemen binnen de kaders die wij stellen. Niet-wettelijke taken stoten we zoveel mogelijk af. Het zuiveren van bedrijfsafvalwater doen we bijvoorbeeld alleen wanneer het ons zuiveringsproces ook op langere termijn kostenefficiënter maakt.

In deze kijkrichting wordt het profijtbeginsel maximaal toegepast, inclusief het heffen van leges. Dit betekent dat de **financiën** en lasten binnen de wettelijke kaders zoveel mogelijk worden verdeeld op basis van vervuilen, gebruiken en profiteren.

De **sturing** van het waterschap vindt primair plaats via regels, kaders en toezicht, en minder via eigen investeringen of uitvoerende activiteiten. We passen de wettelijke normen toe uit bijvoorbeeld de Omgevingswet toe of stellen duidelijke normen. Inhoudelijke expertise is leidend voor de besluitvorming door het bestuur, maatschappelijke wensen en belangen worden in mindere mate meegenomen. Participatie wordt tot het wettelijk minimum beperkt. We sturen op ruimtelijke ontwikkelingen waar dat kan bijdragen aan onze wettelijke taken. Het waterschap zet in op schaalvergroting en centralisatie waar dit kostenefficiënt is. Daarbij legt het waterschap, waar dat wettelijk kan, meer verantwoordelijkheid voor het watersysteem en de waterketen bij andere partijen. Zo richten we ons meer op regie, toezicht en handhaving.

Samenwerking is functioneel. We werken samen waar dat effectief is om wettelijke taken uit te voeren en ten behoeve van de realisatie van noodzakelijke projecten. Het waterschap neemt zo min mogelijk deel aan overlegstructuren bijvoorbeeld tussen de waterschappen, of in gebieden. We leveren alleen input op plannen vanuit de omgeving waar dat nodig is en ondernemen juridische stappen als geen gehoor aan wordt gegeven aan onze voorschriften. De uitvoering van werkzaamheden wordt zoveel mogelijk uitbesteed aan de markt waar dat kostenefficiënt is.

Onze **organisatie** is compact ingericht waarbij uitvoering zoveel mogelijk wordt ondersteund door digitale systemen en geautomatiseerde processen. Concreet betekent dit dat assets in het watersysteem en de waterketen worden geautomatiseerd voor zover dit kostenefficiënt is.

Onze dienstverlening gaat primair uit van digitale toegankelijkheid, zodat beperkt ondersteuning door personeel nodig is. Innovatie en nieuwe ontwikkelingen voeren we alleen in als ze ons werk efficiënter maken en de lastendruk beperken.

Effecten op hoofdlijnen van de compacte kijkrichting

Het belangrijkste effect van de compacte kijkrichting is dat de lastendruk minder toeneemt dan met de huidige manier van werken. De organisatie groeit nog maar blijft op lange termijn kleiner en heeft dus minder last van de druk op de arbeidsmarkt. Wel is er een organisatie-opgave voor de verschuiving van de benodigde capaciteit (van beleid en samenwerking naar reguleren en kaders stellen).

Omdat de klimaatopgave blijft bestaan, zal een deel van de zorg voor water elders in de maatschappij landen, bij gebiedspartners zoals gemeenten en bij de verschillende maatschappelijke functies in het gebied. Het risico bestaat dat opgaven niet of te laat worden opgepakt, met meer kosten voor latere generaties. Inwoners en bedrijven zullen meer risico’s op schade moeten aanvaarden, als functies minder worden bediend. Het wordt aan steden, ondernemers en inwoners zelf overgelaten om eventueel meer te investeren, bijvoorbeeld om voldoende water op te slaan voor lange periodes van droogte.

De compacte kijkrichting levert duidelijkheid op voor gebiedspartners, ondernemers en inwoners, omdat de taken scherp zijn afgebakend. Het waterschap wordt echter ook minder zichtbaar en minder als bestuurlijke partner betrokken.

Samenvatting effecten

Effect op doelbereik

- Het behalen van de wettelijke doelen is mogelijk, maar komt onder druk te staan wanneer keuzes te ver worden doorgevoerd, zoals het uitbesteden van taken aan de markt en het beëindigen van de inzameling van bedrijfsafvalwater.
- Tegelijkertijd bieden inhoudelijke sturing, schaalvergroting en een verdere inzet op digitalisering, automatisering en datagedreven werken juist kansen om het doelbereik te versterken

Effect op toekomstbestendigheid

- Een eenzijdige focus op wettelijke taken en hogere risicoacceptatie zorgt voor zowel een minder robuuste organisatie, als een minder robuust watersysteem, bijvoorbeeld door weinig aandacht voor klimaatverandering.
- Technologische sturing en digitalisering draagt bij aan toekomstbestendigheid.

Effect op financiën

- De lastendruk valt naar verwachting lager uit dan de huidige voorspelde lastendruk (10x10-scenario).
- Door een lagere ambitie en een hogere risicoacceptatie dalen de exploitatiekosten op de lange termijn. Daar staat tegenover dat op korte termijn forse investeringen nodig zijn in automatisering, data-infrastructuur en specialistische functies.
- Er bestaat een risico dat kosten verschuiven naar gemeenten en bedrijven. De totale maatschappelijke kosten van de waterschapstaken kunnen toenemen.

Effect op uitvoerbaarheid

- Op lange termijn wordt de organisatie kleiner en er komen nieuwe functies door toepassing van technologie. Op korte termijn is de verwachte personeelsbesparing beperkt. Veranderende rol (naar meer regie) van werknemers kan als minder interessant worden gezien, dat is een extra uitdaging in een krappe arbeidsmarkt.
- De maatschappij wordt minder ontzorgd en taken worden andere partijen neergelegd, dit kan zorgen voor frictie en vertraging.

De transformatieve kijkrichting: proactief, integraal en ruimteregisseur



Beschrijving van de transformatieve kijkrichting

Stel je een waterschap voor dat niet langer uitgaat van de systemen, infrastructuur en werkwijzen die in het verleden zijn opgebouwd, maar begint bij de vraag welk watersysteem toekomstige generaties nodig hebben. Met een klimaatrobuust watersysteem, een verbeterde waterkwaliteit en een maximaal circulaire waterketen spelen we proactief in op toenemende watertekorten en wateroverlast. We proberen niet om het huidige systeem in stand te houden met steeds meer maatregelen, maar durven fundamenteel te herontwerpen en regie te nemen in de ruimte.

In dit perspectief staat de toekomstbestendigheid van ons beheergebied centraal. Niet de bestaande taakverdeling tussen organisaties, niet de grenzen van assets en niet de inrichting van vandaag. De vraag is steeds: wat is nodig om ook op lange termijn te beschikken over een robuust systeem met schoon, veilig en voldoende water?

Deze kijkrichting kijkt daarbij naar het gehele waterdomein als één samenhangend systeem. Waterketen, watersysteembeheer, grondwater, oppervlaktewater, ruimtelijke inrichting en waterkwaliteit worden niet als afzonderlijke opgaven benaderd, maar als onderdelen van één geheel. Water dat vandaag wordt gezuiverd kan morgen bijdragen aan het voorkomen van droogte. Water wordt een sturend principe voor ruimtelijke keuzes. Ruimtelijke functies zoals woningbouw, landbouw, natuurontwikkeling, energietransitie en economische groei worden bezien vanuit de vraag wat het watersysteem duurzaam kan dragen.

Ons waterschap zoekt daarbij de grenzen op van wat bestuurlijk, juridisch en organisatorisch mogelijk is. Samenwerking met gemeenten, provincies en andere partners wordt niet begrensd door wettelijke taakafbakeningen, maar georganiseerd rond de gezamenlijke opgave. De vraag is niet van wie een probleem is, maar wie nodig is om het op te lossen.

Onze overtuiging is dat de uitdagingen van de toekomst niet kunnen worden opgelost met optimalisaties van het huidige systeem. Wanneer klimaatverandering, natuurherstel, waterkwaliteit, woningbouw, landbouw en economische ontwikkeling steeds sterker met elkaar verweven raken, is een fundamentele herinrichting van het systeem uiteindelijk effectiever dan het stapelen van steeds nieuwe maatregelen.

We benutten mogelijkheden om oorzaken aan te pakken in plaats van symptomen te bestrijden. Door water en bodem daadwerkelijk sturend te maken, kunnen we toekomstige problemen voorkomen in plaats van achteraf corrigeren. Ons waterschap neemt meer verantwoordelijkheid om ontwikkelingen vroegtijdig te beïnvloeden. Hierdoor kunnen investeringen in waterbeheer, natuur, woningbouw en infrastructuur beter op elkaar worden afgestemd en ontstaat meer maatschappelijke waarde uit dezelfde publieke middelen.

Door waterzuivering, waterkwantiteit en waterkwaliteit als één systeem te benaderen, ontstaan kansen die binnen onze huidige werkwijzen nog vaak buiten beeld blijven. Innovaties in hergebruik van water, circulaire watersystemen en gebiedsgerichte oplossingen kunnen we hierdoor sneller realiseren. We werken aan toekomstbestendige keuzes en een structuur die beter aansluit bij de klimaat-, water- en ruimtevragen van de toekomst.

Ons waterschap bouwt daarmee voort op een kwaliteit die altijd al tot de kern van ons waterschapswerk heeft behoord: verder kijken dan de opgaven van vandaag en investeren in oplossingen die generaties lang waarde houden.

En tegelijk raakt deze kijkrichting een van de grootste spanningen die zich op dit moment in onze samenleving voordoet. En dat is de verdeling van de beschikbare ruimte. Een watersysteem dat beter bestand is tegen droogte, wateroverlast en een veranderend klimaat vraagt ruimte voor waterberging, water vasthouden, natuurvriendelijke inrichting, ecologische verbindingen en een robuuster grond- en oppervlaktewatersysteem. Dit betekent dat andere functies soms moeten aanpassen, verplaatsen of in omvang moeten beperken. We accepteren dat deze afweging expliciet gemaakt moet worden. Dat kan leiden tot maatschappelijke weerstand, bestuurlijke spanningen en complexe discussies over eigendom, gebruiksrechten en economische belangen.

De onderliggende vraag is daarmee niet alleen welk watersysteem we nodig hebben, maar ook hoeveel ruimte de samenleving bereid is daarvoor vrij te maken. In deze kijkrichting vergroten we onze rol in ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals woningbouw, landbouw, economie en natuurontwikkeling. Daarmee positioneren we ons breder dan het traditionele waterbeheer; nemen we een meer regisserende positie in de inrichting van de leefomgeving.

Deze kijkrichting vraagt ook om een hoge mate van bestuurlijke samenwerking. Gemeenten, provincies, terreinbeheerders, bedrijven en inwoners hebben hun eigen belangen, verantwoordelijkheden en tijdshorizonten. De ambitie om vanuit één integrale opgave te handelen is in de praktijk vaak uitdagend door institutionele grenzen, politieke afwegingen en bestaande bevoegdheden.

Systeemverandering vraagt om grote investeringen en een lange adem. De baten liggen vaak jaren in de toekomst, terwijl de kosten direct zichtbaar zijn. Dat maakt deze kijkrichting soms moeilijk uitlegbaar op de korte termijn. Daarnaast zit er spanning tussen het beheren en optimaliseren van het bestaande systeem enerzijds en het nemen van verantwoordelijkheid voor een fundamentele vernieuwing van het systeem anderzijds, wanneer dat nodig is met het oog op de toekomst.

De kijkrichting in 5 bouwlagen

Het waterschap in deze transformatieve kijkrichting stuurt actief op hoge **ambities** voor het watersysteem en waterketen. Wij werken aan een transformatie naar een toekomstbestendig watersysteem met een goede waterkwaliteit. Water- en bodem zijn sturend en de ruimtelijke inrichting en functies volgen. Zo kunnen onze inwoners en bedrijven beter omgaan met te veel of te weinig water en liggen de functies zoveel mogelijk op de juiste plek. Daarvoor geven wij proactief richting aan de ruimtelijke ordening en werken nauw samen met gemeenten en provincies. We zorgen voor het opvangen en vasthouden van meer water én zorgen voor meer ruimte voor water. Steden zijn onderdeel van het watersysteem. Ook hier moet meer ruimte komen voor waterberging en het afvalwater moet zoveel mogelijk worden afgekoppeld. We zetten maximaal in om dit op korte termijn te realiseren. De inschatting is dat het minimaal 40 jaar zal duren voor we ons hele gebied op orde hebben.
De waterketen is maximaal circulair, door hergebruik, afkoppelen en bronaanpak. Zo worden de wettelijke beheertaken op het watersysteem anders ingevuld. Onze zuiveringen zijn binnen 30 jaar onderdeel van een circulair systeem waarin we nauw samenwerken met gemeenten en drinkwaterbedrijven. Energie wordt duurzaam opgewekt en teruggewonnen en inkoop en aanbesteding zijn zoveel mogelijk circulair.

De **financiering** vraagt om substantiële investeringen op kortere termijn én een langetermijnperspectief. Concreet betekent dit dat we nu de belastingen en onze schuldpositie verhogen, om de transformatie in te zetten en ervoor te zeggen dat kosten niet worden afgewenteld op de toekomst. Hogere kosten op korte termijn worden gerechtvaardigd door toekomstige, maatschappelijke meerwaarde. We gaan uit van een gelijke lastenverdeling in combinatie met een toelage voor grootgebruikers. We gaan aanvullend gebruik maken van een retentiecompensatiefonds, waarbij voor elke te bouwen woning een bedrag wordt ingelegd dat ten goede komt aan het watersysteem van de toekomst. Zodat steden en het landelijk gebied gezamenlijk één groot, goed beheersbaar watersysteem in het gebied realiseren.

De **sturing** van het waterschap is gericht op heldere langetermijndoelen en programma's. We wachten als waterschap niet af, maar nemen een leidende rol als waterautoriteit: water en bodem zijn sturend in ruimtelijke keuzes. Hierbij nemen we het voortouw bij de ontwikkeling van integraal beleid en uitvoering in de ruimte, als mede-regisseur in het ruimtelijk domein.

Om alle ambities mogelijk te maken gaan we uit van **samenwerking** met de samenleving en de markt. In de waterketen werkt het waterschap samen met gemeenten, als een stevige inhoudelijke partner en mede-ontwikkelaar. Dit vraagt om maatwerk om de waterketen op de lokale

behoeften van het watersysteem aan te laten sluiten, met standaardisatie waar dat kan. Voor het watersysteem initieert het waterschap gebiedsgerichte programma's (bijv. op het niveau van stroomgebieden) en benut daarin de creativiteit en kennis uit de markt en maatschappij.

Onze **organisatie** beweegt mee met de ambitie. Dit vergt structurele capaciteitsgroei en ontwikkeling van kennis en competenties, om de aanvullende taken op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en gebiedsprocessen te kunnen vervullen en daarin een leidende rol te nemen. De groeiende organisatie wordt ondersteund door technologie en digitalisering. Op langere termijn, als het systeem daadwerkelijk is getransformeerd, zal krimp van de organisatie mogelijk zijn. Processen worden geautomatiseerd, behalve waar (gebiedsgericht) maatwerk nog nodig is. We ondersteunen innovaties in de markt met kennis en financiën en fungeren als *launching customer* van veelbelovende innovaties.

Effecten op hoofdlijnen van de transfomatieve kijkrichting

Het belangrijkste effect van de transformatieve kijkrichting is dat we zorgen voor een klimaatrobuust watersysteem dat tegen een stootje kan. Dit door te sturen op ruimtelijke ontwikkelingen en op korte termijn volop aan de slag te gaan met opgaven zoals droogte en meer wateroverlast, meer microverontreinigingen en een hogere druk op de ruimte. Daardoor kan schade en kostenverhogingen voor toekomstige generaties worden vermeden. Door aan integrale oplossingen te werken krijgt water een grotere plek in de ruimtelijke ordening.

Deze kijkrichting leidt er ook toe dat de lastendruk de komende decennia verder zal toenemen en dat op korte termijn moet worden besloten tot aanzienlijke investeringen en aanpassingen van het watersysteem. De druk op de arbeidsmarkt neemt toe omdat meer mensen nodig zijn om samenwerkingen te initiëren, de rol van ruimteregisseur in te vullen en transformatie voor te bereiden.

Een transformatie van het watersysteem legt meer druk op de ruimte en heeft als effect dat functies zich moeten aanpassen. De transformatieve kijkrichting kan weerstand oproepen in de samenleving, vanwege de veranderingen die plaatsvinden, maar dit waterschap kan ook meer zichtbaar worden waarbij de rol als gebiedspartner wordt versterkt.

Samenvatting effecten

Effect op doelbereik

- Het waterschap zet maximaal in op doelen rondom waterveiligheid, waterkwaliteit, water- en bodem sturend werken, klimaatadaptatie, circulariteit en natuurontwikkeling.
- Levert een substantiële bijdrage aan bredere maatschappelijke opgaven, zoals klimaatmitigatie en de leefbaarheid van het beheergebied.

Effect op financiën

- De lastendruk neemt op korte termijn toe ten opzichte van de huidige verwachte lastendruk (10x10-scenario) als gevolg van het hoge ambitieniveau.
- Vraagt op korte termijn substantiële investeringen in het watersysteem, de waterketen en personele capaciteit. Op langere termijn kunnen deze investeringen leiden tot lagere exploitatiekosten voor het waterschap. Daarnaast worden toekomstige schade en maatschappelijke kosten voorkomen.
- Een deel van de kosten betreft naar verwachting een verschuiving van maatschappelijke kosten, bijvoorbeeld van gemeenten naar het waterschap.

Effect op toekomstbestendigheid

- Grote kansen voor een robuust en beter beheersbaar watersysteem, met versterking van klimaatbestendigheid, duurzaamheid, circulariteit en biodiversiteit. Maatwerk in het watersysteem en de waterketen draagt hieraan bij.
- Complexe opgaven worden integraal aangepakt, waardoor koppelkansen optimaal kunnen worden benut.

Effect op uitvoerbaarheid

- Op onderdelen zijn de maatregelen technisch relatief eenvoudig te realiseren, zoals water- en bodem sturend.
- Vergroot de zichtbaarheid van het waterschap in het gebied.
- Gebiedsgerichte samenwerking en bronaanpak zijn complex. Op korte termijn kunnen spanningen ontstaan met andere ruimtelijke functies en weerstand in de samenleving. De uitvoering is gevoelig voor vertraging door afhankelijkheden van partners en maatschappelijk draagvlak.
- Vraagt extra organisatiekracht vanwege de groeiende ruimtelijke rol van het waterschap. Dit vereist aanvullende competenties en vergroot tegelijkertijd de aantrekkelijkheid van de organisatie voor een bredere en meer diverse groep potentiële medewerkers.

De ondernemende kijkrichting: innovatief, netwerkend en kansgericht



Beschrijving van de ondernemende kijkrichting

Stel je een waterschap voor dat zijn maatschappelijke impact vergroot door zelf kansen te zien, initiatief te nemen en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Het stimuleert inwoners, bedrijven en partners om mee te innoveren en te ondernemen. Daarmee worden de uitdagingen van de toekomst niet alleen benaderd als kostenpost, maar ook als mogelijkheid om nieuwe maatschappelijke waarde te creëren.

Het waterschap in deze ondernemende kijkrichting kijkt daarbij verder dan de traditionele financiering via belastingen. We onderzoeken hoe maatschappelijke waarde en financiële waarde elkaar kunnen versterken. Door het terugwinnen van grondstoffen uit afvalwater, de productie van duurzame energie, het ontwikkelen van innovatieve diensten, het vermarkten van kennis en expertise of het aangaan van nieuwe publiek-private samenwerkingen ontstaan mogelijkheden om aanvullende inkomsten te genereren. Middelen die we vervolgens opnieuw kunnen inzetten voor maatschappelijke opgaven.

In dit perspectief vervullen we niet alleen de rol van beheerder van het watersysteem, maar ook die van initiatiefnemer, investeerder en partner. We zoeken actief naar samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en andere overheden om nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor vraagstukken rond waterveiligheid, waterkwaliteit, droogte, klimaatadaptatie, energie en circulariteit.

In deze kijkrichting worden rioolwaterzuiveringen, watersystemen, infrastructuur, data, kennis en innovatiekracht niet uitsluitend gezien als kostenposten, maar ook als potentiële bronnen van nieuwe waarde. We creëren ruimte voor experimenten, helpen nieuwe initiatieven op gang en stimuleren anderen om oplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan schoon, veilig en voldoende water.

Ons waterschap accepteert daarbij dat vernieuwing niet zonder risico mogelijk is. Om de opgaven van morgen aan te kunnen, is soms bereidheid nodig om te investeren voordat de opbrengsten zichtbaar worden. Niet iedere innovatie zal slagen, maar zonder ruimte voor experiment ontstaat ook geen vooruitgang.

Onze overtuiging is dat de wateropgaven van de toekomst te groot zijn om uitsluitend met traditionele instrumenten en publieke middelen te realiseren. Door ondernemerschap, innovatiekracht en maatschappelijke creativiteit te mobiliseren kan meer waarde worden gecreëerd dan het waterschap nooit alleen zou kunnen realiseren.

We vergroten het innovatief vermogen van het waterschap en het gebied. Door actief samen te werken met anderen ontstaan oplossingen die binnen de grenzen van de eigen organisatie niet zouden zijn ontwikkeld. We benutten de creativiteit en het investeringsvermogen van de samenleving. Inwoners, bedrijven en andere overheden worden medeontwikkelaars van oplossingen voor de wateropgaven van de toekomst.

Deze kijkrichting kan bovendien bijdragen aan de betaalbaarheid van het waterbeheer. Door nieuwe samenwerkingsvormen aan te gaan, kunnen investeringen, risico's en opbrengsten worden gedeeld. Hierdoor ontstaat ruimte om sneller te experimenteren, te leren en te vernieuwen dan binnen traditionele publieke uitvoeringsmodellen mogelijk is. Aanvullende inkomsten kunnen ons helpen om de stijgende kosten te dempen en investeringen mogelijk te maken.

Ook voor de arbeidsmarkt biedt deze benadering kansen. Digitale technologie, data en kunstmatige intelligentie worden niet alleen ingezet om efficiënter te werken, maar vooral om nieuwe producten, diensten en verdienmodellen mogelijk te maken. Zo kunnen we mensen aantrekken die graag werken aan innovatie, technologie en nieuwe samenwerkingsvormen.

We accepteren bewust een hoger financieel risicoprofiel. Investeringen in innovaties, startende samenwerkingsvormen, nieuwe technologieën of verdienmodellen vragen om middelen voordat duidelijk is of de verwachte opbrengsten daadwerkelijk worden gerealiseerd. We zetten publieke middelen in situaties waarin succes niet gegarandeerd is. Dat kan schuren met de maatschappelijke verwachting dat publieke organisaties voorspelbaar, zorgvuldig en terughoudend omgaan met risico's en belastinggeld.

Daarnaast levert niet alles wat maatschappelijk waardevol is, financiële opbrengsten op. De spanning zit in hoeveel risico we als waterschap mogen nemen om nieuwe maatschappelijke en financiële waarde te creëren.

De kijkrichting in 5 bouwlagen

We benutten onze assets niet alleen voor onze wettelijk taken, maar ook voor maatschappelijke meerwaarde en financiële opbrengst. Daarbij zien we de opgaven als een kans om te ondernemen en voor innovatie. Daarbij werken we samen met de samenleving. We zetten samen met andere ondernemende bedrijven, gebiedspartners en inwonen en met de markt in op circulaire toepassingen, ontwikkelen van nieuwe technologieën en creëren experimenteerruimte. Het waterschap heeft de **ambitie** om een volledige circulaire waterketen te realiseren. Daardoor worden kansen voor ondernemerschap en waardecreatie actief benut. We sturen minder op één vast eindbeeld of specifieke ambities en meer op het versnellen van kansrijke initiatieven. Onze ambitie op het watersysteem is adaptief, waarbij we bijvoorbeeld inzetten op het vergroten van infiltratie of natuurlijke retentiegebieden.

De **financiering** vraagt om belastingtarieven die onze ambitie volgen. Daarmee varieert de benodigde bijdrage vanuit de samenleving met de financieringsbehoefte die uit de ambities voortvloeit en de wijze waarop deze wordt gefinancierd. Op de korte termijn zal de belasting daardoor hoger uit kunnen vallen. Het kan namelijk nodig zijn dat wij als waterschap startvermogen beschikbaar moeten stellen om investeringen en innovaties te kunnen doen. We passen het profijtbeginsel maximaal toe. Op de (middel)lange termijn kan de lastendruk afnemen doordat we, naast belastingen, inzetten op het zelf genereren van financiële middelen.

Nieuwe verdienmodellen spelen hierin een centrale rol: co-investeringen, fondsen en publiek-private samenwerkingen. Om deze aanvullende inkomsten te genereren, worden de grenzen van ons duurzaam financieel beleid opgezocht. Daarbij accepteren we dat ondernemen gepaard gaat met (financiële) onzekerheid. Om de kans te vergoten dat investeringen zichzelf terugverdienen, co-investeert het waterschap primair in initiatieven met een sluitende businesscase. Daarnaast differentiëren we onze investeringsportefeuille om risico's te spreiden. Er blijft echter altijd een risico dat innovaties niet slagen en middelen verloren gaan zonder directe bijdrage aan de inhoudelijke watertaak.

We zetten in op netwerk**sturing**. Als waterschap zijn we de initiërende speler die samen met marktpartijen, kennisinstellingen, medeoverheden en andere partners in ons gebied nieuwe oplossingen en innovaties ontwikkelt en verzilvert. Samenwerking in het gebied is niet uitsluitend opgavegericht, maar ook gericht op financiële opbrengsten. We sturen daarvoor op ruimtelijke ontwikkelingen om koppelkansen met bredere maatschappelijke doelen te kunnen benutten. Ons bestuur versterkt het democratische proces door zich meer open te stellen en samen met de samenleving te bepalen hoe maatschappelijke waarde wordt gecreëerd.

Ons waterschap werkt niet alleen vanuit de eigen **organisatie**, maar ook via andere organisatievormen zoals eigen bv's of meerdere deelnemingen en joint ventures. Onze rol verschuift van primair innovatiegebruiker naar primair innovatieontwikkelaar voor alle taken van het waterschap. Dit vraagt om een meebewegende organisatie, zowel in omvang als in expertise. Competenties op het gebied van financiën, juridisch advies, ondernemerschap en *business development* worden steeds belangrijker. Hierdoor ontwikkelt onze organisatie zich tot een dynamische en innovatieve overheid die aantrekkelijk is voor een nieuwe, diverse groep professionals.

Effecten op hoofdlijnen van de ondernemende kijkrichting

Het belangrijkste effect van de ondernemende kijkrichting is dat we door een innovatieve en ondernemende aanpak aanvullende inkomsten gaan genereren en onze slagkracht vergroten om opgaven zoals droogte, wateroverlast en opgaven voor zuivering op korte termijn op te pakken. Deels worden we met deze aanpak afhankelijk van de partijen waarmee we samen optrekken. De samenwerking zal ook leiden tot meer efficiëntie. Met de inzet op aanvullende inkomsten streven we ernaar om de toename van de lastendruk niet te groot te laten worden. Hiermee vergroten we wel het financiële risico.

De ondernemende kijkrichting leidt ertoe dat de organisatie groeit, vooral gericht op kennis en competenties op het gebied van juridische processen, bedrijfsvormen en (technische) innovaties. De organisatie kan aantrekkelijker worden voor jongeren vanwege het ondernemende karakter. De benodigde capaciteit is daarbij onzeker, waardoor het een uitdaging is om de organisatie flexibel te houden.

Met deze aanpak vergroten we onze betrokkenheid in de maatschappij. Medeoverheden, inwoners en bedrijven zijn belangrijke (gebieds)partners in dit waterschap. Maar, het ondernemende karakter kan ook weerstand oproepen en tot vertragingen leiden.

Samenvatting effecten

Effect op doelbereik

- Gezamenlijke (brede maatschappelijke) doelen en het vergroten van slagkracht wordt gerealiseerd door het stimuleren van samenwerking met de markt, intensieve samenwerking met partners, ondernemerschap en opschalen van innovaties.
- Verhoogde efficiëntie door zuiveringsinstallaties als innovatiehubs in te zetten en door *realtime* en voorspellend beheer op basis van datagedreven werken.

Effect op financiën

- De verandering in lastendruk ten opzichte van de huidige verwachte lastendruk (10x10-scenario) is onzeker. Het financiële risicoprofiel neemt toe doordat investeringen vooruitlopen op opbrengsten. Daartegen over staat dat een hogere risicobereidheid in het algemeen gepaard kan gaan met meer rendementsmogelijkheden.
- Vraagt om aanvullende investeringen, door het waterschap en/of de markt.
- Kan op termijn leiden tot lagere exploitatiekosten door efficiëntievoordelen en nieuwe inkomstenbronnen, bijvoorbeeld via herinrichting van de waterketen en het delen van capaciteit en investeringen met de markt. Aanvullende opbrengsten kunnen voortkomen uit grondstoffen, energie, water, fondsen, co-investeringen en publiek-private samenwerkingen.
- Het actief ontwikkelen en opschalen van innovaties vergroot de potentiële maatschappelijke opbrengsten.

Effect op toekomstbestendigheid

- Structurele investeringen in innovatie versterken de voorbereiding op toekomstige waterschaps- en maatschappelijke opgaven. Zo leveren innovaties voor het maximaal benutten van grondstoffen, energie en water een bijdrage aan circulariteit, duurzaamheid en leveringszekerheid.
- Investeren vanuit een lifecycle-benadering draagt sterk bij aan doelmatig assetbeheer en toekomstgerichte investeringsbeslissingen.
- Volledig circulaire bedrijfsvoering (inkoop en aanbesteding) versterkt de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Effect op uitvoerbaarheid

- De nieuwe rol vraagt om aangepaste governance, werkprocessen en risicomanagement. Dit vergt zowel incidenteel als structureel aanvullende capaciteit en andere competenties. Tegelijkertijd kan de organisatie aantrekkelijker worden voor een bredere en meer diverse groep potentiële werknemers. De rol van het bestuur verschuift meer naar kaderstelling en toezicht.
- Het benutten van verdienmogelijkheden vraagt om juridische uitwerking, met inachtneming van beperkingen vanuit het belastingstelsel, staatssteunregels en de Wet markt en overheid.
- Directe democratie versterkt de maatschappelijke betrokkenheid, maar kan ook leiden tot tragere of meer verdeelde besluitvorming.

Drie kijkrichtingen, drie onderscheidende antwoorden op de opgaven van de toekomst

Dit inspiratieboek toont drie trenddoorbrekende, onderscheidende kijkrichtingen die op verschillende manieren een kansrijk antwoord zijn op de uitdagingen van Vechtstromen. Vanuit de drie richtingen zijn keuzes nodig om uiteindelijk één samenhangende route te vormen:

Met een **compacte kijkrichting** kan de lastendruk beter worden beheerst en blijft de organisatie kleiner en doelmatiger. De keerzijde is dat risico's en verantwoordelijkheden nadrukkelijker bij inwoners, bedrijven en gebiedspartners komen te liggen. De vraag is daarmee hoever het waterschap kan terugtreden zonder dat risico's toenemen en maatschappelijk gezag en draagvlak afnemen, en of de samenleving voldoende veerkracht heeft om toekomstige wateropgaven zelf op te vangen.

Een **transformatieve kijkrichting** kiest voor een fundamentele herinrichting van het watersysteem en neemt een stevige rol in ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee kan het waterschap toekomstige schade en kosten beperken, maar vraagt het nu om hoge investeringen, bestuurlijke samenwerking en ingrijpende keuzes in de ruimte. De vraag is hoeveel investeringen, ruimte en verandering de samenleving bereid is te accepteren voor de transformatie die nodig is om de wateropgaven structureel op te lossen.

Een **ondernemende kijkrichting** benut innovatie, samenwerking en nieuwe verdienmodellen om maatschappelijke waarde en investeringsruimte te vergroten. Daarmee kan de lastendruk worden beperkt, maar nemen ook het financiële risico en de afhankelijkheid van marktpartijen en partners toe. De vraag is hoe het waterschap zich organisatorisch en bestuurlijk opnieuw verhoudt tot de markt, zonder grip op publieke waarden, belastinggeld en kerntaken te verliezen.

Wij vinden het belangrijk hiermee verder te gaan, omdat niets doen geen optie is. De volhoudbaarheid van ons waterschap in de toekomst staat onder druk. De kijkrichtingen laten zien dat keuzes mogelijk zijn, maar dit is niet eenvoudig: ze hebben allemaal positieve effecten en kennen ook allemaal keerzijden. Daarnaast leiden ze alle drie tot aanzienlijke veranderingen in de organisatie en het bestuur, met impact op inwoners, bedrijven en gebiedspartners. Juist daarom is het zo belangrijk om deze kijkrichtingen mee te geven aan een nieuw bestuur. Zij kan aan deze kijkrichtingen verdere uitwerking geven, keuzes combineren of loslaten. Daarbij is het echter niet zomaar mogelijk keuzes uit deze kijkrichtingen lukraak te combineren. Wel kunnen samenhangende varianten op deze kijkrichtingen worden gebouwd, op basis van voortschrijdend inzicht en nieuwe ontwikkelingen.

Verder werken aan Vechtstromen van de toekomst

De drie kijkrichtingen laten verschillende mogelijkheden zien waarop Vechtstromen het hoofd kan bieden aan de opgaven die voorliggen, elk met eigen kansen, risico's en afwegingen. Dit inspiratieboek en het doorlopen proces bieden een vertrekpunt om de volgende stappen in de bestuurlijke besluitvorming en strategievorming te zetten:

Gebruik het inspiratieboek als bouwsteen om richting te geven door een volgend bestuur

Het inspiratieboek biedt geen blauwdruk voor de toekomst, maar helpt om het gesprek over de toekomst te voeren. Daarbij sluit dit inspiratieboek goed aan op de strategische agenda en het waterkompas die door de Unie van Waterschappen zijn gepubliceerd. De kijkrichtingen geven invulling aan de strategische vraagstukken zoals benoemd door de Unie van Waterschappen [1]. Dit inspiratieboek is een startpunt voor het nieuwe bestuur en voor de verdere uitwerking van een bestuurlijke agenda. Het gaat er niet om onmiddellijk keuzes te maken, maar om het maken van afspraken over een vervolgproces. Gebruik hiervoor het eerste jaar van de nieuwe bestuursperiode.

Voer het gesprek over de gewenste Toekomst van Vechtstromen, met elkaar en in het gebied

De drie kijkrichtingen laten zien dat de opgaven waar wij voor staan, vragen om keuzes op het gebied van ambities, financiën, organisatie én de rol van het waterschap in de samenleving. Die keuzes zijn aan ons, als waterschap, om tijdig en weloverwogen te maken. Geen keuzes maken is geen optie en de kijkrichtingen laten zien dat die keuzes, hoe complex ook, te maken zijn. De keuzes die we maken hebben gevolgen voor onze organisatie en het bestuur, maar ook voor onze inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en toekomstige generaties. Ook hebben ze effect op andere overheden en de samenwerking tussen het waterschap en medeoverheden. De kijkrichtingen maken ook voor deze partners concreet wat de keuzes zijn waar wij voor staan, waardoor ze kunnen meewerken en meehelpen een strategische agenda verder vorm te geven. Daarbij gaat het onder andere om de mate van ambitie, de verhouding tussen reguleren of investeren, de wijze van samenwerking en samen investeren en de maatschappelijke waarde van het beheergebied. Het is van belang dat het nieuwe bestuur de tijd

[1] *Het Waterkompas van de Unie van Waterschappen schetst mogelijke ontwikkelrichtingen voor de waterschappen richting 2050 en benoemt strategische vraagstukken rond onder meer ruimtelijke ontwikkeling, klimaatadaptatie, samenwerking, financiering en maatschappelijke waarde. De kijkrichtingen in dit inspiratieboek geven op verschillende manieren invulling aan deze strategische vraagstukken en de rolopvatting, ambitie, samenwerking en bekostiging van het waterschap.*

neemt voor nadere gesprekken over de gewenste positie van Vechtstromen op de lange termijn én in gesprek gaat met gebiedspartners. Inmiddels is in het huidige bestuur ervaring opgedaan met andere gespreksvormen, waaronder het voeren van een waarderende dialoog, die voor deze gesprekken kunnen worden toegepast.

Maak tijdig routekaarten voor richtinggevende keuzes, die nu nodig zijn of veel voorbereidingstijd nodig hebben

De komende jaren moeten al meerdere grote keuzes worden gemaakt om voorbereid te zijn op de toekomst. Zo zijn richtinggevende keuzes nodig voor de waterketen en keten assets. Op korte termijn moeten we hiervoor belangrijke investeringsbeslissingen nemen, onder meer door de vervangingsopgave van zuiveringen voor de implementatie van de Richtlijn Stedelijk Afvalwater. Maar ook keuzes voor bijvoorbeeld klimaatadaptatie, het toegroeien naar een rol als ruimte regisseur of juist een sterk regulerende rol zal tijd vragen, evenals een meer directe democratie. Kortom: richt je op dat wat urgent en belangrijk is, maar start ook met belangrijke thema's voor de lange termijn.

Het is belangrijk om aan de start van de nieuwe bestuursperiode bepalende keuzes uit te werken in een bestuurlijke routekaart. Een routekaart maakt duidelijk welke keuzes nu moeten worden gemaakt, welke op middellange of langere termijn aan de orde komen en wat daarvoor nog aan beslisinformatie nodig is. Dit voorkomt enerzijds sectorale of korte termijnkeuzes en voorkomt anderzijds dat helemaal geen keuzes worden gemaakt.

Onderzoek de consequenties van strategische keuzes integraal

De kijkrichtingen maken duidelijk dat keuzes op één thema gevolgen hebben voor andere onderdelen van het werk van Vechtstromen. Als we richtinggevende keuzes voorbereiden, is het van belang toekomstige doorrekeningen en verkenningen integraal uit te voeren. Dat betekent dat naast financiële effecten ook effecten op doelbereik (wettelijke- en strategische doelen), uitvoerbaarheid en toekomstbestendigheid worden meegenomen. Ook is het van belang met elkaar het gesprek te voeren op basis van meer subjectieve criteria zoals rechtvaardigheid, maatschappelijke acceptatie en noaberschap. Hierdoor ontstaat een vollediger beeld van de consequenties van bestuurlijke keuzes. Dit inspiratieboek en de bijlagen geven handvaten om consequenties sneller en integraler in beeld te brengen.

Bijlagen

1. **Verdiepend document**: een rapport dat inzicht geeft op financiën, inhoudelijke opgaven en urgentie van de toekomst van Vechtstromen
2. **Themadocument:** een overzicht van de thema's en keuzes waar Vechtstromen voor staat om zich voor te bereiden op de toekomst
3. **Reflectie van stakeholders**: een impressie van de reacties van stakeholders op de kijkrichtingen, die zijn verzameld in het participatie-bijeenkomst op 20 oktober 2026.
4. **Beschouwing op kijkrichtingen door algemeen bestuur Vechtstromen**: een verslag van de beschouwingen van het algemeen bestuur tijdens de bespreking van het inspiratieboek op 25 november 2026