

Kaderbrief 2026



Registratienummer: V0761/H013529
Algemeen bestuur 13 november 2024

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Strategische ontwikkelingen	4
2.1 Algemene ontwikkelingen hWh	4
2.1.1 Strategienota	4
2.1.2 Koersplan	4
2.1.3 Herinrichtingsplan fase 2	4
2.2 Governance	4
2.3 Kwaliteit bedrijfsvoering	5
2.4 Communicatie	5
2.5 Capaciteit en menskracht	5
2.6 Inkoop, contract- en leveranciersmanagement	6
2.7 Informatieveiligheid en privacy	6
2.8 Fiscale ontwikkelingen	6
4. Financiële Uitgangspunten	8
4.1 Loden deuren en doorbelastingen	8
4.2 Personele kosten	8
4.3 Onvoorzien	9
4.4 Indexering voor materiële kosten	9
4.5 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten	9
4.6 Algemene reserves	10
4.7 Rechtmatigheid	10
5. Vervolgproces	10

1. Inleiding

In deze kaderbrief geven we op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer die in 2026 de begroting van Het Waterschapshuis zullen beïnvloeden.

Het Waterschapshuis is en blijft een organisatie in beweging. Daarom is een kaderbrief, voorafgaand aan de begroting 2026, niet alleen om te voldoen aan de Wet gemeenschappelijke regelingen maar ook aan de behoefte, vanuit Het Waterschapshuis zelf, om de financiële en beleidsmatige kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen.

Wij vertrouwen erop mede met deze kaderbrief een bijdrage te leveren aan een goede governance van Het Waterschapshuis.

2. Strategische ontwikkelingen

2.1 Algemene ontwikkelingen hWh

Digitale transformatie is onmisbaar voor de bedrijfsvoering en primaire processen van waterschappen. Dit vereist veel en ook vooral nieuwe digitale transformatiekennis. De maatschappij verwacht doelmatigheid in de wijze waarop waterschappen met uitdagingen omgaan. Het is niet efficiënt en effectief als alle 21 waterschappen individueel het wiel moeten uitvinden en de benodigde gespecialiseerde kennis en voorzieningen zelf moeten opbouwen. Afgezien daarvan is de verwachting dat het de komende jaren structureel moeilijk blijft om de noodzakelijke digitale expertise te werven. Het is daarom effectiever, efficiënter en noodzakelijk om structureel samen te werken in het ontwikkelen en toepassen van de benodigde digitaliseringsexpertise en -oplossingen.

2.1.1 Strategienota

De opdrachtgeverstafel (OGT) heeft, naar aanleiding van de vaarkaat van de Unie van Waterschappen, in 2024 de strategienota vastgesteld. De strategienota beschrijft de wijze waarop de 21 waterschappen de komende jaren gezamenlijk vorm willen geven aan de digitale transformatie in de watersector. HWh zal haar programmering in overleg hierop aanpassen (zie hoofdstuk 3).

2.1.2 Koersplan

De ontwikkelingen die worden benoemd in de strategienota, zijn samengebracht in een update van het koersplan door het bestuur van hWh. Vooruitlopend op het geactualiseerde koersplan, heeft hWh in 2024 al een eerste fase van de herinrichting van de interne organisatie in gang gezet. De nieuwe hoofdstructuur van de bedrijfsvoering van hWh en bijbehorende aansturing draagt bij aan het verminderen van de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van hWh. Daarnaast is in 2024 de inrichting van diensten en beheer als afdeling van hWh gestart; inmiddels wordt gewerkt aan het organiseren van een passende aansturing.

2.1.3 Herinrichtingsplan fase 2

Als vervolgstap zijn we in de tweede helft van 2024 gestart met de uitwerking van de tweede fase van het herinrichtingsplan. Fase 2 betreft een herinrichting van de programmastructuur om de uitvoering van de strategienota tot een succes te maken. De eerste stap in fase 2, het administratief herinrichten van onze programma-indeling, wordt eind 2024 gestart. De herindeling helpt om snel in te spelen op veranderingen en om ervoor te zorgen dat de juiste middelen en ondersteuning beschikbaar zijn. De bijbehorende governance-structuur van de opdrachtgever en het in kaart brengen van de capaciteitsbehoefte zal in 2025 verder vorm krijgen.

2.2 Governance

Het Waterschapshuis is een openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) en is, met toestemming van de algemeen besturen, in het leven geroepen door de dagelijks besturen van alle waterschappen. De waterschappen zijn daarmee eigenaar van hWh. De eigenaarsrol wordt verankerd en ingevuld doordat DB-leden van waterschappen zitting hebben in het AB van hWh. Het AB hWh is, als eigenaar, verantwoordelijk voor de instandhouding van hWh (de basisinfrastructuur). In die rol heeft het AB besluitvormende bevoegdheden ten aanzien van de financiën van hWh en stelt de uitgangspunten en voorwaarden vast voor de uitvoering, de besturing, de verantwoordelijkheden en financiering van de taken (dienstverleningshandvest). Verder stelt het AB een model dienstverleningsovereenkomst vast met concrete voorwaarden voor de dienstverlening door hWh. Daarmee bepaalt het tevens de kaders (en mogelijkheden)

waarbinnen hWh kan werken ter ondersteuning van de waterschappen. Het AB bepaalt als eigenaar, in goed overleg met de OGT, hoe hWh meebeweegt in de IT- en watersector en in hoeverre hWh in staat is de waterschappen daarin te ondersteunen. Het DB richt zich, naast het voeren van het dagelijks bestuur en het voorbereiden van de beslissingen van het AB ook op het positioneren van hWh als een stevige samenwerkingspartner voor de sector. Niet alleen tussen hWh en de waterschappen, maar ook de Unie van Waterschappen, STOWA en andere partijen in de watersector. Verder ziet het DB toe op het functioneren van hWh met als doel een juiste regievoering zodat op tijd en met de afgesproken kwaliteit producten en diensten worden geleverd. Een belangrijk instrument daarvoor is de uitvoeringstoets op basis waarvan het DB onder meer bepaalt of de opdracht haalbaar is binnen de doelen en mogelijkheden van de Gr hWh. De OGT, die in organieke zin geen onderdeel uitmaakt van hWh, verstrekt opdrachten aan hWh waarbij zij een duidelijke scheiding heeft aangebracht tussen collectieve en facultatieve programma's. De OGT richt zich op de collectieve programma's. Op basis van de strategienota beziet de OGT voor de collectieve programma's de acceptabele omvang en is verantwoordelijk voor de prioritering. Ten aanzien van de niet-collectieve opdrachten heeft de OGT een toetsende functie. Daarnaast zorgen de secretaris-directeuren voor draagvlak en verbinding binnen de waterschappen en vertalen dat naar opdrachten voor hWh. De secretaris-directeur van hWh zorgt voor de bedrijfsvoering van hWh, is adviseur van DB en AB en adviserend lid van de OGT. Verder vertegenwoordigt de SD hWh naar samenwerkingspartners, adviseert over ontwikkelingen in de informatie- en IT-wereld en gaat over alle huidige en toekomstige producten en diensten van hWh.

2.3 Kwaliteit bedrijfsvoering

Jaarlijks wordt een bedrag van € 250.000 opgenomen in de begroting voor continue kwaliteitsverbetering binnen instandhouding. Hoe in 2025 een concrete invulling hieraan wordt gegeven is te vinden als bijlage bij deze kaderbrief. Zo zal eind 2025 de interne projectenbrief voor 2026 worden aangeboden.

2.4 Communicatie

Onze opdracht blijft: Maak zichtbaar welke waarde we toevoegen aan de waterschappen en de watersector. hWh verbetert de communicatie over haar bijdragen aan de kerntaken van de waterschappen. Dit omvat het gebruik van casuïstiek en succesverhalen om de toegevoegde waarde van de samenwerking van de waterschappen en de rol van hWh daarbij tastbaar en begrijpelijk te maken. Daarnaast ondersteunt hWh bestuurders in hun rol als ambassadeur door hun concrete en tastbare informatie te geven over de ambities en prestaties van hWh.

2.5 Capaciteit en menskracht

De arbeidsmarkt blijft alsmaar krappere worden. Voor hWh is het cruciaal om een aantrekkelijke werkgever en opdrachtgever te zijn, zodat we onze organisatie goed kunnen bemensen. We werken vanuit het gedachtegoed van Human eXperience Management (HXM). HXM richt zich op het creëren en verbeteren van de ervaringen van de medewerkers. HXM stelt de mens centraal en probeert een cultuur te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd, gemotiveerd en geïnspireerd voelen. De HR-taak is evenwichtig belegd in de organisatie, waarbij programmamanagers, lijnmanagers en HR samenwerken. Hierbij is er focus op vitaliteit en het benutten en ontwikkelen van de talenten.

We werken met een capaciteitspoule, zodat we optimaal gebruik maken van de talenten die we al in huis hebben. Bovendien blijven we inzetten op het opleiden van trainees en onderzoeken we de mogelijkheid om een erkend leerbedrijf te worden, zodat we meer met stagiairs kunnen werken. Ook de waterschappen ervaren de krapte op de arbeidsmarkt. Daarom willen we naar de toekomst toe de mogelijkheden onderzoeken de capaciteitspoule uit te bouwen voor de watersector. Zo kunnen we opgebouwde kennis behouden binnen hWh en de sector. Door strategische personeelsplanning (SPP) hebben we zicht op onze toekomstige capaciteitsbehoefte.

2.6 Inkoop, contract- en leveranciersmanagement

Een duurzame en innovatieve manier van werken past in het concept van een wendbare organisatie. Dit vraagt een andere aanpak met leveranciers en biedt mogelijkheden om gebruik te maken van subsidies, veel meer dan we nu doen. We werken vanuit onze ambities voor de strategie duurzaam opdrachtgeverschap en we onderzoeken continue de mogelijkheden om onze bedrijfsvoering te verduurzamen.

hWh wil een aantrekkelijke opdrachtgever zijn: met aandacht voor een duurzame en innovatieve manier van samenwerken met leveranciers en waterschappen. We blijven in 2026 onze focus houden op contractmanagement en gaan leveranciersmanagement verder implementeren door kennis over wat er uit de markt te halen valt en op welke manier samen te werken valt met de markt verder in de organisatie en richting de waterschappen te gaan verspreiden.

2.7 Informatieveiligheid en privacy

De bestuurlijke ambitie om op het gebied van informatieveiligheid en privacy door te groeien naar volwassenheidsniveau 4 staat nog steeds. Het verbeterplan om hier te komen, wordt in 2025 nog uitgevoerd waarbij we focussen op het bereiken van volwassenheidsniveau 4. In 2026 is het informatieveiligheid en privacy geborgd in een PDCA-cyclus binnen de organisatie en werken we op basis van een risicogestuurde aanpak. Dit biedt tevens een goede basis om ons voor te bereiden op de NIS2-richtlijn.

2.8 Fiscale ontwikkelingen

BTW

Op 20 december 2018 heeft de belastingdienst schriftelijk haar afspraak uit 2012, dat hWh onder de koepelvrijstelling valt, ingetrokken. hWh zou jegens waterschappen niet vrijgesteld van btw presteren. hWh heeft bezwaar tegen deze uitspraak ingediend en heeft, na afwijzing van het bezwaar door de belastingdienst, een beroepsprocedure gestart. Op 21 februari 2022 heeft de behandeling van deze zaak door de rechter plaatsgevonden, waarbij de rechter hWh in het gelijk heeft gesteld. De belastingdienst is inmiddels in hoger beroep gegaan tegen deze uitspraak. De zitting van het hoger beroep heeft in september 2024 plaatsgevonden. Wij zijn in afwachting van de uitkomst daarvan.

Vennootschapsbelasting

In 2017 heeft hWh bevestiging van de belastingdienst ontvangen, dat hWh vrijgesteld is voor het betalen van vennootschapsbelasting.

3. Sturing en verantwoording

De waterschappen betalen een vaste bijdrage voor de instandhouding. De kosten voor instandhouding worden begroot in twee programma's. Dit deel van de begroting valt onder de verantwoordelijkheid van het Algemeen bestuur:

- Programma 1 Bestuur en organisatie (overhead): hierin worden de kosten voor de hWh organisatie begroot, die niet kunnen worden doorbelast naar de opdrachten die worden uitgevoerd, zoals kosten voor bestuur, directie, capaciteitsmanagement, algemene kosten voor inkoop, facilitaire diensten en de organisatieondersteuning.
- Programma 2 Kennis & verbinden: hierin worden de kosten voor nieuwe initiatieven en het vergadercentrum begroot. Daarnaast richt Kennis en verbinden zich ook op het inrichten en ontwikkelen van een excellente hWh-organisatie, waaronder kwaliteitsborging, ten behoeve van het uitvoeren van programma's en project en het uitvoeren van beheer en diensten. Tot slot brengen zij kennis van buiten naar binnen. Voor zover deze kosten (nog) niet toe te wijzen zijn aan de andere programma's en projecten, zal dit opgevangen moeten worden in Kennis en verbinden.

De overige bijdragen van de waterschappen betreffen alleen die bijdragen aan activiteiten waaraan wordt deelgenomen. hWh kan alleen opdrachten in de begroting verwerken, voor zover hiervoor een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) is afgesloten. De DVO's zijn derhalve leidend voor de begroting. In de programma's waar een ontwikkelbudget (aan te wenden voor nieuwe initiatieven binnen een programma) is goedgekeurd door de OGT, wordt dit meegenomen in de begroting. Gedurende het jaar worden er door besluitvorming over nieuwe projecten/diensten door de OGT begrotingswijzigingen doorgevoerd. Waterschappen hebben gevraagd of hWh hier een inschatting voor kan maken. Dit is ter informatie aan deel 4 van de begroting toegevoegd.

De financiële ruimte in de programma's en het beschikbare initiatiefbudget voor het opstarten van nieuwe collectieve initiatieven met een sectorbrede prioritering, kunnen bijdragen aan een stabielere begroting van hWh.

Vooruitlopend op de speerpunten uit de strategienota van de OGT wordt de programma-indeling in 2026, alsmede in de geactualiseerde begroting 2025, gewijzigd. De programma's worden aansluitend op de strategienota en bijbehorende themaplannen zo ingericht, dat deze bijdragen aan een stabielere en voorspelbaardere begroting:

- Programma's instandhouding:
 - Bestuur en organisatie (overhead)
 - Kennis & verbinden
- Beheer en Diensten
- Collectieve kaders
- Ontwikkelthema waterschappen
- Opgave Waterketen, -systeem en -veiligheid
- Opgave Overheidsdienstverlening en bedrijfsvoering
- SAW@
- Basisdata
- Informatiehuis Water

4. Financiële Uitgangspunten

Voor de begroting 2026 hanteren we de volgende financiële uitgangspunten:

4.1 Loden deuren en doorbelastingen

De organisatie van hWh is zodanig ingericht dat kosten daar komen waar ze worden gemaakt. Loden deuren tussen instandhouding en projecten/activiteiten, en projecten/activiteiten onderling, moeten ervoor zorgen dat ieder waterschap betaalt waarvoor deze aan de lat staat.

Waterschappen kunnen deelnemen aan projecten, diensten, activiteiten binnen elk begrotingsprogramma. De programma's worden ingesteld door het dagelijks bestuur (is gedelegeerd door het algemeen bestuur) en hun aanvaarding van opdrachten middels een uitvoeringstoets blijft onveranderd.

In het kader van de loden deuren moeten kosten op projecten of kostenplaatsen landen waarvoor ze gemaakt worden. Kosten worden waar mogelijk direct geregistreerd op de plek waarvoor de kosten zijn gemaakt. Conform de systematiek van de afgelopen jaren worden enkele kosten vanuit instandhouding doorbelast aan projecten op basis van uitgevoerde werkzaamheden. Deze kosten worden begroot in instandhouding en bij afname verrekend met projecten, diensten en/of beheer. De doorbelastingen zijn voor 2026 geïndexeerd en zijn herrekend op basis van werkelijke kosten, wat leidt tot hogere bedragen. Het gaat om (bedragen exclusief btw):

- Kantoorautomatisering: doorbelasten op basis van virtuele werkplekken.
- Capaciteitsmanagement: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. medewerkers (instroom, doorstroom en uitstroom).
- Inkoop: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. uitgevoerde aanbesteding.

Ten aanzien van capaciteitsmanagement en inkoop bestaat het risico dat, indien er niet voldoende kan worden doorbelast omdat er minder diensten worden verleend dan verwacht, de kosten ten laste van instandhouding blijven komen.

4.2 Personele kosten

De uurtarieven voor medewerkers in loondienst, inleen (vanuit waterschappen) en inhuur worden begroot op basis van de meest recent beschikbare tarieven voor de Rijksoverheid (Handleiding overheidstarieven 2024, ministerie van BZK). Hier is per salarisschaal een uurtarief bepaald. Op basis van deze uitgangspunten wordt het passende uurtarief uit de Handleiding overheidstarieven verwerkt in de begroting.

De uurtarieven voor 2026 zijn zoals genoemd gebaseerd op de Handleiding Overheidstarieven 2024 van het Ministerie van BZK en worden geïndexeerd op basis van de meest recent beschikbare informatie:

- 4,3%¹ verwachte stijging van het CAO-loon in 2025. Wanneer het onderhandelingsresultaat op de CAO 2025 tijdig bekend wordt, zullen we dit verwerken in de indexering van de uurtarieven.

¹ Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2025 (september 2024)

- 3,8%² verwachte stijging van het CAO-loon in 2026.

De indexatiepercentages zijn gebaseerd op de recente raming van het Centraal Planbureau. De werkelijke prijsontwikkeling kan hier van afwijken.

De vergoeding van hWh aan waterschappen die medewerkers leveren, is eveneens gebaseerd op het uurtarief van de betreffende salarisschaal van de ingeleende medewerker, zoals bepaald in de Handleiding overheidstarieven. Voor waterschappen is het mogelijk een vergoeding te vragen voor de uitgeleende medewerker, welke is gebaseerd op het externe tarief passend bij de schaal van de betreffende medewerker. In het kader van de wetgeving rondom vennootschapsbelasting kan dit in sommige gevallen echter leiden tot een hogere administratieve last voor een waterschap, wat niet opweegt tegen de hogere vergoeding voor de uitgeleende medewerker. Omdat de fiscale situatie per waterschap verschillend is, wordt de mogelijkheid geboden voor individuele waterschappen te opteren voor een vergoeding gebaseerd op de lagere integrale kostprijs (loonkosten plus een opslag voor overheadkosten) van de betreffende medewerker, in plaats een vergoeding op basis van de tarieven opgesteld voor de Rijksoverheid. Deze afweging zal het betreffende waterschap zelf moeten maken.

De interne doorbelasting van de gerealiseerde uren aan kostenplaatsen, projecten en programma's vindt plaats op basis van de integrale kostprijs. Voor de medewerkers die in dienst zijn bij hWh zijn dit de loonkosten plus een opslag voor overheadkosten, conform de systematiek van de Handleiding Overheidstarieven 2024. Voor inleen en inhuur betreft het de vergoeding die het betreffende waterschap of de leverancier aan hWh in rekening heeft gebracht.

4.3 Onvoorzien

Binnen instandhouding wordt een bedrag van € 300.000 gereserveerd voor onvoorzien (conform artikel 39, lid 3 van de Gr hWh). De post onvoorzien kan worden aangewend voor onvoorziene zaken.

4.4 Indexering voor materiële kosten

Wij stellen voor dat er een generieke inflatiecorrectie van 3,2%³ wordt doorgevoerd voor de materiële overheadkosten in 2026. Het indexatiepercentage is gebaseerd op de meest recente raming van het Centraal Planbureau (nationale consumenten prijsindex). De werkelijke prijsontwikkeling kan hier van afwijken. Wanneer er al afspraken met leveranciers zijn gemaakt over prijsindexatie, zijn deze leidend voor de begroting.

4.5 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten

De norm voor de productiviteitsuren blijft 1.400 uur voor een fulltime medewerker (in lijn met Handleiding Overheidstarieven 2024, ministerie van BZK). De systematiek met het gebruik van kostenplaatsen en kostendragers blijft in stand.

² Centraal Plan Bureau, Actualisatie Verkenning middellange termijn tot en met 2028 (september 2024)

³ Centraal Plan Bureau, Macro Economische Verkenning 2025 (september 2024)

4.6 Algemene reserves

Conform het beleid van het algemeen bestuur worden er geen algemene reserves gevormd.

4.7 Rechtmatigheid

Het algemeen bestuur stelt de begroting vast, maar ook alle begrotingswijzigingen die in de loop van het jaar kunnen plaatsvinden. De wettelijke zienswijzeprocedure bij begrotingswijzigingen geldt alleen voor begrotingswijzigingen die de programma's binnen "instandhouding" betreffen en leiden tot een wijziging van de bijdrage van de waterschappen hierin.

5. Vervolgproces

De kaderbrief en begrotingsbehandeling 2026 is als volgt in de planning van 2024 en 2025 opgenomen:

- | | |
|--|--------------|
| - Concept kaderbrief in DB: | week 42 2024 |
| - Verzenden kaderbrief naar waterschappen: | week 43 2024 |
| - Vaststellen kaderbrief in AB: | week 46 2024 |
| - Concept ontwerp begroting in DB: | week 47 2024 |
| - Start zienswijzeperiode waterschappen: | week 50 2024 |
| - Ontwerp begroting en reactienota in DB: | week 13 2025 |
| - Vaststellen begroting in AB: | week 17 2025 |