



MJV 2025-2034

Richtinggevende Keuzes

Presentatie AB 24 april 2024



Noaberschap verbindt

Samenwerking staat centraal

Krachten bundelen om resultaten te boeken op de grote opgaven

- We houden vast aan het bestuursakkoord
- Opgave voor het waterschap groter dan ooit
- Uitgangspunten duurzaam financieel beleid blijven het kader

Belangrijkste uitdaging in deze bestuursperiode blijft *de wijze* waarop we werken; besturen vanuit onze kernwaarden

- Noaberschap
- Realistisch en transparant
- Robuust, houdbaar en betrouwbaar

Samen op koers naar een duurzame toekomst.

- *Assets op orde*
- *Waterkwaliteit*
- *Klimaatadaptatie*
- *Duurzame ontwikkeling*
- *Noaberschap verbindt*
- *Krachtige organisatie*



Noaberschap verbindt

Kernwaarden nog belangrijker in tijden van onzekerheid en groeiende (financiële) opgave.

Doelstelling van deze bespreking:

“Het Algemeen Bestuur meenemen in de denkrichting van het Dagelijks Bestuur om een basis te leggen voor de komende meerjarenverkenning.”



Proces: MJV/KRW

24 april **Opiniërende bespreking denkrichting DB**

24 april – 4 juni Vertalen denkrichtingen en input 24 april naar definitief voorstel MJV

15 mei Extra PEILDag inzake KRW

Insteek: opiniërend debat over KRW opgaven op basis van een voorgenomen DB besluit met effect voor de financiën en het doelbereik.

13 juni Schriftelijke ronde technische vragen (concept-planning)

20 juni Beantwoording schriftelijke vragen (concept-planning)

26 juni Bespreken voorstel MJV (en voorstel KRW) in PEILDag

10 juli Vaststellen MJV (en voorstel KRW) in AB-vergadering

sept - nov Vertalen MJV in programmabegroting 2025 - 2029



Inhoud

Blok 1: Bestuursakkoord & meerjarenverkenning

Wat zijn de ambities in het bestuursakkoord 'noaberschap verbindt' en hoe komt dit terug in de Meerjarenverkenning?

Blok 2: KRW

Blok 3: Financiële vertaling

Investerings en exploitatie

Blok 4: Denkrichting DB

Blok 5: Gedachtenwisseling



1. Bestuursakkoord & meerjarenverkenning

De thema's uit het bestuursakkoord zijn omgezet naar een 'Doelen- en inspanningen netwerk' (DIN).

Vervolgens zijn strategische en tactische doelen geformuleerd. Tot slot zijn (jaarlijkse) inspanningen opgesteld waarmee concreet invulling wordt gegeven aan de thema's.

In de MJV 2025-2034 wordt de invulling van het bestuursakkoord met bijbehorende thema's verder geconcretiseerd voor de komende jaren.



Extra inzet t.b.v. ambities bestuursakkoord

DIN	onderwerpen
Assets op orde	Stijgende kosten o.a. als gevolg van stijgende materiaalkosten.
Waterkwaliteit	Realisatie maatregelen Kaderrichtlijn Water (KRW) eind 2027
	Vorbereiden op de Richtlijn stedelijk afvalwater
	Metten is weten
Klimaatadaptatie	Onderzoek en agendering klimaatrobuuste leefomgeving
	Omgaan met te droog en te nat
	Stimuleringsbijdrage klimaatadaptatie
Duurzame ontwikkeling	Prioriteit in deze periode op energieneutraliteit
	Routekaarten energieneutraliteit, klimaatneutraliteit en circulariteit
	Deelname aan onderzoek lachgas Unie van Waterschappen
Noaberschap verbindt	Extra inzetten op het bouwen aan duurzame relaties met onze omgeving
Krachtige organisatie	Extra inspanningen om te voldoen aan wet- en regelgeving
	Extra investeren in toekomstbestendig personeel
	Extra middelen voor innovatie en digitale transformatie



Samenvatting Ambities & Vechtstromen



In algemene zin is de conclusie dat de ambities uit het bestuursakkoord op hoofdlijnen houdbaar zijn.

- Er zijn diverse ambities die nog verder uitgewerkt moeten worden, waardoor deze nog niet op euro's (€) gezet kunnen worden. Dit is geduid als "pro memorie" posten (PM-posten).
- Op de korte termijn volgt een meer realistische inschatting van de kosten; hoe verder weg in tijd hoe groter de inhoudelijke en financiële onzekerheden.



2. Financiële gevolgen ontwikkelingen KRW

KRW: 9 zuiveringen moeten voor 1-1-2028 aangepast worden om te voldoen aan de KRW – waterketen. Eén daarvan wordt reeds aangepast.

Voor resterende 8 zuiveringen

Beschikbaar investeringsbudget: € 100 mln

Benodigd investeringsbudget: € 175 mln

Onzekerheidsmarge initiële fase +/- 40 % = +/- € 70 mln

Denkrichting DB → ophogen investeringsbudget voor aanpassen zuiveringen met € 75 miljoen tot 2028.

Naast investeringsmiddelen zijn aanvullende middelen in exploitatie nodig, oplopend tot € 5,2 miljoen.

Gevolgen gemiddelde lastendruk ≈ + 7 %, grootste piek in 2028.

Gevolgen VE-tarief ≈ + 14 %

Risico's

Reële uitvoeringsrisico's gedetecteerd op het gebied van vergunningverlening, beschikbaarheid energie, personeelskrapte, materiaaltekort.

Niet halen doelen KRW ondanks toepassing BBT.

Juridische advies vergunningverlening, toezicht en handhaving op Best Beschikbare Techniek en emissietoets per zuivering moet nog worden opgeleverd.



2. Financiële gevolgen ontwikkelingen KRW

Naast aanpassingen in de waterketen, ook extra middelen nodig t.b.v. aanpassingen binnen het watersysteem.

Tot 2028 is hiervoor € 10 miljoen extra nodig.

Denkrichting DB = ophogen beschikbaar investeringsbudget voor projecten binnen het watersysteem met € 10 miljoen in de periode tot 2028.

Gevolgen gemiddelde lastendruk $\approx + 0,5 \%$

Gevolgen watersysteemtarieven gemiddeld $\approx + 1 \%$

Risico's

Reële uitvoeringsrisico's:
(geen) beschikbaarheid
van grond en (niet)
verkrijgen van
vergunningen.



3. Financiële vertaling investering en exploitatie

- Vertrekpunt: financieel kader
- Investering
- Exploitatie



Vertrekpunt: financieel kader

(Financiële) context waarbinnen we werken (*bestuursakkoord*):

Om te voldoen aan kerntaken en wettelijke opdrachten is het noodzakelijk om door te berekenen in de belastingen:

1. Inflatie
2. Autonome ontwikkelingen

We houden vast aan de maximale netto-schuldquote van 400%.

Als inflatie en autonome ontwikkelingen een gemiddelde lastendrukstijging van meer dan 10% opleveren, dan dempen we dat door inzet van reserve tariefegalisatie of besparingen.

Uitzonderingen hierop kunnen zijn kansen voor het realiseren van betekenisvolle extra zuiveringsprestaties en het beperken van droogteschade.



Vertrekpunt: effecten van ontwikkelingen

- We nemen het algemeen bestuur mee in ontwikkelingen binnen investeringen (meerjarig) en de exploitatie (jaarlijks opnieuw).
- Daarbij valt in de doorkijk op dat:
 - ontwikkelingen binnen de exploitatie direct effect hebben op de ontwikkeling van de **lastendruk**.
 - ontwikkelingen binnen de investeringen pas na afronding/activeren effect hebben op de ontwikkeling van de **lastendruk** (afgezien van rente).
 - ontwikkelingen binnen de investeringen hebben wel direct effect op de ontwikkeling van de **netto-schuldquote**.



Vertrekpunt: Duurzaam financieel beleid



Vertrekpunt: Sturingsmogelijkheden

Bij taken, opgaven, prestaties zijn de sturingsmogelijkheden:

- Breedte: *Hoe groot is de opgave en hoe geven we daar invulling aan?*
- Tijd: *Wanneer werken we ergens aan?*
- Kwaliteit: *Op welk kwaliteitsniveau werken we?*

Met vervolgens effecten op de overige raderen: belastingen en/of financiële positie.

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	DOEN Ga er direct mee aan de slag	PLANNEN Zet het in je agenda
Niet belangrijk	DELEGEREN Wie kan jou hierbij helpen?	ELIMINEREN Stop met deze taak



Vertrekpunt: duiden van financiële inzichten

- Getoonde inzichten/effecten zijn voornamelijk gebaseerd op hoofdlijnen. Detailinzichten en -berekeningen volgen in de uiteindelijke meerjarenverkenning.
- Financiële effecten zijn voornamelijk op hoofdlijnen berekend op basis van vuistregels. Detailberekeningen zullen daarvan afwijken.



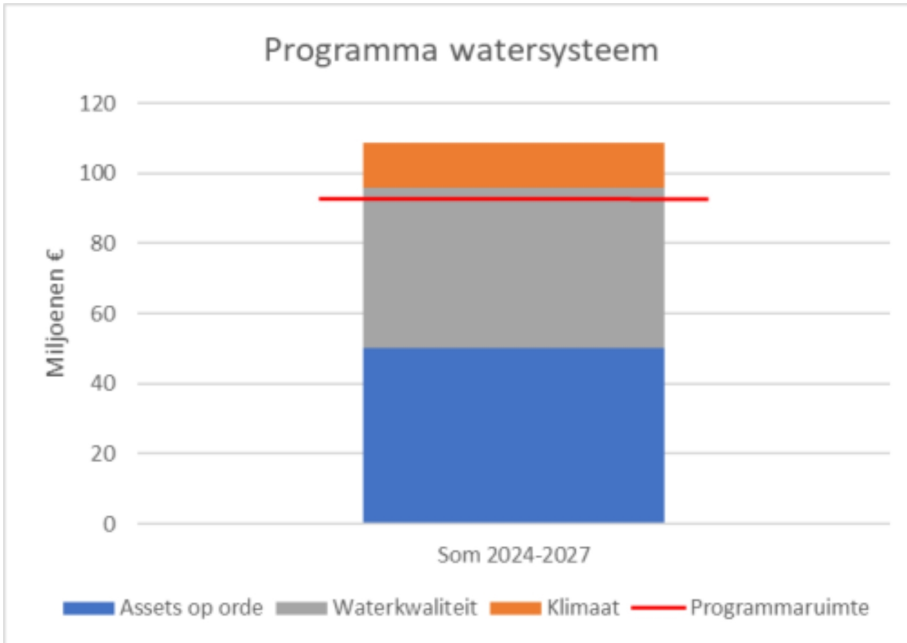
Opgave binnen de investeringen

- Op de relatief korte termijn (huidige bestuursperiode) zijn veel ontwikkelingen qua investeringen al financieel te vertalen (tenzij nog nieuw beleid wordt vastgesteld met effect binnen bestuursperiode).
- Op de langere termijn (na bestuursperiode) zijn nog veel zaken onzeker. In de komende periode wordt inhoudelijk beleid opgesteld, waarbij ook een doorkijk voor de langere termijn beschikbaar komt.
- Binnen de huidige bestuursperiode (t/m 2027) komt de (aanvullende financiële) opgave rondom de KRW naar voren. Daarnaast zijn ook aanvullende investeringen nodig ten behoeve van assets op orde.



Investeringsopgave P1 - Watersysteem

Bestuursperiode
tot en met 2027



** Extra financiële opgave van € 20 miljoen euro (€ 10 mln KRW en € 10 mln Assets op orde) benodigd in deze jaren.*

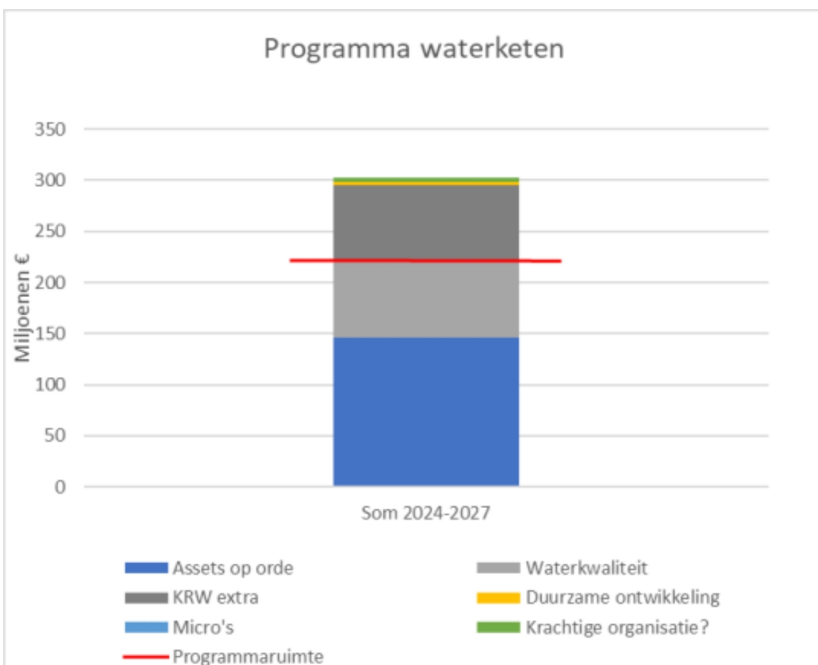
Na bestuurs-
periode

- Kosten assets op orde nemen toe.
- Voor veel onderwerpen wordt in de bestuursperiode het beleid opgesteld. Dit beleid zal leiden tot concrete investeringen, maar op dit moment staan ze nog op PM.
 - Klimaat
 - Waterkwaliteit (doelgat)
 - Duurzaamheid?



Investeringsopgave P2 - Waterketen

Bestuursperiode
tot en met 2027



** Extra financiële opgave van
€ 75 miljoen euro (KRW)
benodigd in deze jaren.*

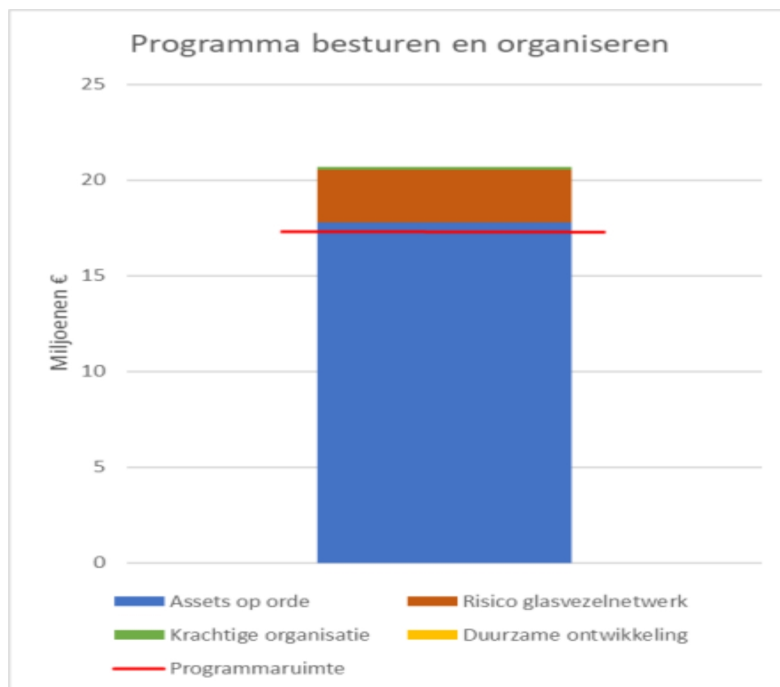
Na bestuurs-
periode

- 'Assets op orde' blijft op hoog niveau
- Voor veel onderwerpen wordt in de bestuursperiode het beleid opgesteld. Dit beleid zal leiden tot concrete investeringen, maar op dit moment staan ze nog op PM.
 - Europese richtlijn stedelijk water
 - Micro's
 - Duurzame ontwikkeling
 - Krachtige organisatie



Investeringsopgave P3 – Besturen & organiseren

Bestuursperiode
tot en met 2027



* Extra financiële
opgave van € 3,5 miljoen euro.

€ 3 mln risico glasvezel
€ 0,5 mln assets op orde

Na bestuurs-
periode

- 'Assets op orde' gaat verder in kosten stijgen o.a. door extra IT-assets vanuit PRAUT-projecten.
- Voor veel onderwerpen wordt in de bestuursperiode het beleid opgesteld. Dit beleid zal tijdens en na de bestuursperiode leiden tot concrete investeringen, maar op dit moment staan ze nog op PM.



Conclusies investeringen

Voor de bestuursperiode (t/m 2027) is naar verwachting een aanvullend investeringskader nodig van circa € 98,5 miljoen.

- €75 miljoen voor de KRW waterketen (programma 2, o.b.v. assetmanagement-benadering)
- €10 miljoen voor KRW binnen watersysteem (programma 1)
- €13,5 miljoen voor assets op orde
 - € 10 miljoen voor programma 1
 - € 3,5 miljoen voor programma 3

Voor de periode vanaf 2028 (maar deels ook binnen de bestuursperiode) zijn nog veel PM-posten onderdeel van de ramingen. Invullen van deze PM-posten vindt plaats naar aanleiding van vaststelling beleid (invulling via uitwerking thema's).



*Opgave binnen de **exploitatie***

- Op de relatief korte termijn (huidige bestuurs- en komende begrotingsperiode) zijn veel ontwikkelingen al financieel te vertalen.
- Ook voor de exploitatie geldt dat voor verschillende zaken (voor de langere termijn) nog beleidsvorming plaats moet vinden waardoor de langere termijn doorkijk op dit moment nog niet beschikbaar is. Eén en ander is sterk afhankelijk van (nog vast te stellen) ambitieniveaus.



Onderscheid opgave exploitatie

Autonoom – inflatie	Geen beïnvloedingsruimte
Overig Autonoom	Zeer beperkt beïnvloedingsruimte
Plussen en minnen	Beperkte beïnvloedingsruimte
Beleidskeuzes	Beïnvloedingsruimte aanwezig

Daarnaast wordt in de volgende sheets onderscheidt gemaakt naar structurele effecten en incidentele effecten.

Waarbij:

Structureel: kosten komen elk jaar terug (te bekostigen uit structurele inkomsten).

Incidenteel: kosten komen een beperkt aantal jaren terug (te bekostigen uit, bijvoorbeeld, reserves (incidentele middelen)).



Totale financiële opgave binnen de exploitatie per jaar - Structureel

Ontwikkelingen (x 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029
Ontwikkeling belastinggrondslagen	-/- € 330	-/- € 330	-/- € 330	-/- € 330	-/- € 330
Autonome ontwikkelingen – inflatie, CAO, rente	-/- € 1.400	-/- € 2.400	-/- € 2.500	-/- € 2.500	-/- € 2.500
Autonome ontwikkelingen – overig	€ 1.850	€ 1.850	€ 1.850	€ 1.950	€ 2.050
Plussen en minnen	€ 800	€ 350	€ 350	€ 450	€ 550
Beleidsintensiveringen/-keuzes	€ 550	€ 850	€ 1.550	€ 2.250	€ 2.300
Subtotaal	€ 1.470	€ 320	€ 920	€ 1.820	€ 2.070
<i>Autonome ontwikkeling – HWBP (vanaf 2030)</i>	-	-	-	-	-
Exploitatielasten KRW (o.b.v. + € 75 mln)	€ 250	€ 1.150	€ 2.400	€ 3.600	€ 4.650
Totaal	€ 1.720	€ 1.470	€ 3.320	€ 5.420	€ 6.720

Eerdergenoemde extra investeringen hebben ook een structureel effect = kapitaallasten (= rente + afschrijving)

Vanaf 2030 wordt stijging van HWBP verwacht. E.e.a afhankelijk van (landelijke) besluitvorming



Financiële opgave binnen de exploitatie per jaar - Incidenteel

De hierna volgende slides geven inzicht in de opgave aan incidentele middelen in de komende periode. In totaal bedraagt de incidentele opgave **€ 7,2 miljoen**.

Allereerst worden de jaarschijven **2024 en 2025** weergegeven.

Voor de jaren 2024 en 2025 is geen keuzemogelijkheid aanwezig over wijze van dekking/moment (zie ook dekkingsvoorstel DB).

Vervolgens worden de jaarschijven **2026 – 2029** weergegeven

Hiervoor geldt dat (deels) een later afwegingsmoment wordt voorgesteld om middelen beschikbaar te stellen (zie ook dekkingsvoorstel DB).



Financiële opgave binnen de exploitatie

per jaar - Incidenteel

Totaal benodigde incidentele middelen 2024 - 2025:

	2024	2025
Assets op orde	€ 90.000	€ -
Waterkwaliteit	€ 350.000	€ 92.000
Duurzame ontwikkeling	€ 120.000	€ 411.000
Klimaat adaptatie	€ 225.000	€ 660.000
Krachtige organisatie	€ 140.000	€ 829.000
Noaberschap verbindt	€ -	€ 20.000
Overig	- € 535.000	€ -
Totaal thema's/bestuurlijke keuzes	€ 390.000	€ 2.012.000
Overige ontwikkelingen (autonoom, plussen en minnen, etc)	€ 1.978.000	€ 4.000
Belastingopbrengsten	-/- € 908.000	€ -
Totaal	€ 1.460.000	€ 2.016.000

Totaal over de periode 2024 - 2025: € 3.476.000



Beleidskeuzes met incidenteel effect 2026-2029

Ontwikkeling	2026	2027	2028	2029
Ontwikkelingen PenC producten	€ 15.000			
Voeding innovatiefonds	€ 413.000	€ 413.000		
Themaplan klimaat	€ 535.000	€ 535.000		
Themaplan waterkwaliteit	€ 92.000	€ 92.000		
Themaplan Noaberschap Verbindt	€ 20.000	€ 20.000		
Themaplan duurzaamheid (1/2)	€ 35.000	€ 35.000		
<i>Themaplan duurzaamheid (2/2)</i>	<i>€ 120.000</i>	<i>€ 120.000</i>	<i>€ 120.000</i>	
<i>Stimuleringsbijdrage klimaatadaptatie</i>	<i>€ 125.000</i>	<i>€ 125.000</i>		
<i>Thema: digitale transformatie</i>	<i>€ 400.000</i>	<i>€ 400.000</i>	<i>€ 400.000</i>	
<i>Deelname onderzoek lachgas (UvW)</i>	<i>€ 103.000</i>	<i>€ 103.000</i>		
Overige autonome ontwikkelingen/plussen en minnen	€ 217.000	€ 117.000	-/- € 404.000	-/- € 404.000
Totaal	€ 2.075.000	€ 1.960.000	€ 116.000	-/- € 404.000

Totaal over de periode 2026 - 2029: € 3.747.000



Conclusie exploitatie

Voorgaande slides geven een weergave van de jaarlijkse financiële opgave. Hierin is onderscheid gemaakt naar structurele opgaven (elk jaar weer) en incidentele opgaven (eenmalige uitgaven).

- Binnen de exploitatie zit een structurele opgave oplopend naar € 6,7 miljoen (daarnaast aanvullende kapitaallasten van circa € 8,0 miljoen).
- Voor wat betreft incidentele middelen ligt er een opgave van circa € 7,2 miljoen



4. Denkrichting Dagelijks Bestuur

- Knoppen om aan te draaien
- Denkrichting
- Samenvatting



‘Knoppen’ om aan te draaien/sturingsmogelijkheden

1. Belastingtarieven verhogen
2. Inzet van incidentele middelen, inclusief dividend, om
 - Lastendruk tijdelijk te dempen
 - Tijdelijke beleidsintensiveringen af te dekken
3. Inzet van budget binnen de begroting (€ 0,7 miljoen)
4. Bijstellen van doelen (binnen wet- en regelgeving)
5. Bezuinigingen



Dekkingsvoorstel Dagelijks Bestuur

Knop om aan te draaien	Voorstel DB
Belastingtarief	De gemiddelde lastendrukontwikkeling wordt in de bestuursperiode gemaximeerd op 10%.
Inzet van incidentele middelen	Om de gemiddelde lastendruk tijdelijk te dempen (tot maximum van 10%) wordt inzet gepleegd vanuit de reserve tariefegalisatie
	Ontwikkelingen/intensiveringen die incidenteel van aard zijn worden incidenteel gedekt. Beleidskeuzes worden, waar mogelijk, jaarlijks afgewogen.
	Indien bij het opstellen van de MJV 2025 onvoldoende incidentele middelen beschikbaar zijn, dan wordt in de toekomst gespaard om beleidskeuzes af te dekken.
Inzet van budget binnen de begroting	Inzetten van budget voor 'nieuwe niet geraamde autonome ontwikkelingen' ad € 0,7 miljoen.
Bijstellen van doelen	Doelen en ambities uit het bestuursakkoord handhaven.
Bezuinigingen	Geen taakstellende bezuiniging in het dekkingsplan opnemen.



Denkrichting – Structurele middelen

Ontwikkelingen (x € 1.000)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031 -2034
Programmabegroting 2024-2027 + doorkijk 2028 en verder	10%	6%	6%	6,5%	4,5%	4,5%	4,5%
<i>Belastingen + autonoom + plussen en minnen</i>	0,6%	-/- 0,9%	-/- 0,1%	0,1%	0,1%		
<i>Beleidskeuzes</i>	0,3%	0,2%	0,4%	0,4%			
<i>Extra kapitaallasten (o.b.v. + € 13,5 mln)*</i>		0,2%	0,2%	0,3%			
Subtotaal	10,9%	5,5%	6,5%	7,3%	4,6%	4,5%	4,5%
KRW – exploitatie (o.b.v. + € 75 mln)	0,2%	0,5%	0,8%	0,7%	0,6%	0,1%	0,2%
KRW – kapitaallasten (o.b.v. + € 75 mln + € 10 mln)**	0,6%	0,6%	0,6%	2,3%			
Inschatting ontwikkeling gemiddelde lastendruk	11,7%	6,6%	7,9%	10,3%	5,2%	4,6%	4,7%
Inzet bestaand budget	-0,4%						
Egaliseren tarief	-1,3%	+1,3%					
Inschatting ontwikkeling gemiddelde lastendruk na egalisatie	10,0%	7,9%	7,9%	10,3%	5,2%	4,6%	4,7%

** o.b.v. aanname
gelijkmatig investeren
en activeren gedurende
25-28*

*** De rentelasten voor
de financiering start
eerder. De leningen
worden namelijk
aangetrokken op het
moment dat de
investeringsuitgaven
starten.*

*Mogelijk vanaf 2030
toename HWBP-
bijdrage.*



Denkrichting van incidentele middelen

Inzet van incidentele middelen om

- Incidentele ontwikkelingen 2024-2029 opvangen € 7,2 miljoen
- Lastendruk tijdelijk dempen (1,3% in 2025) € 2,2 miljoen

Totaal benodigd: € 9,4 miljoen

Beschikbare incidentele middelen:

Reserve beleidsintensivering € 1,5 miljoen

Extra incidenteel dividend 2023 NWB € 2,1 miljoen

Reserve tariefegalisatie € 12,0 miljoen

Totaal beschikbaar: € 15,6 miljoen

Beschikbaar na inzet € 6,2 miljoen

Nadere verdieping is (intern) nog benodigd voor exacte verdeling over kostendragers (zuiveringsbeheer vs. watersysteembeheer).

In algemene zin is voor zuiveringsbeheer minder beschikbaarheid van incidentele middelen.



Beleidskeuzes incidenteel effect 2026-2029

Het totaal van € 7,2 miljoen aan benodigde incidentele middelen, bestaat voor € 6,6 miljoen uit beleidskeuzes.

Hiervan is benodigd voor 2024 en 2025: € 2,4 miljoen

Deze middelen worden direct beschikbaar gesteld.

Voor de periode vanaf 2026 is benodigd: € 4,2 miljoen

In principe worden deze middelen direct in de 'reserve beleidsintensiveringen' gestort. Vervolgens wordt jaarlijks afgewogen of deze middelen daadwerkelijk worden vrijgegeven voor de beleidskeuzes zoals nu uitgewerkt.

Voor een aantal keuzes geldt echter dat het niet mogelijk is om jaarlijks een afweging te maken. Dit in verband met meerjarige verplichtingen. Dit gaat om een bedrag van € 1,8 miljoen



Samenvatting

- Omgevingsanalyse geeft geen aanleiding om andere keuzes in het bestuursakkoord te maken
- Het DB blijft binnen de financiële kaders om uitvoering te kunnen geven aan het bestuursakkoord.
 - Gemiddelde lastendrukontwikkeling niet hoger dan 10%
 - Netto-schuldquote (max. 400%)
 - Voor deze MJV van 330% naar circa 380%
 - Norm kapitaallasten blijft binnen bandbreedte
 - Gemiddelde lastendrukontwikkeling
 - Egaliseren tarief in 2025
 - Inzetten bestaand budget
 - Incidenteel wat incidenteel kan
- Door grotere vraag naar incidentele middelen is het *mogelijk* nodig om in de komende jaren te sparen om incidentele intensiveringen af te dekken.



Vervolgproces - MJV

24 april	Opiniërende bespreking denkrichting DB
24 april – 4 juni	Vertalen denkrichtingen en input 24 april naar definitief voorstel MJV
15 mei	Extra PEILDag inzake KRW
13 juni	Schriftelijke ronde technische vragen (concept-planning)
20 juni	Beantwoording schriftelijke vragen (concept-planning)
26 juni	Bespreken voorstel MJV in PEILDag
10 juli	Vaststellen richting KRW en MJV in AB-vergadering
sept - nov	Vertalen MJV in programmabegroting 2025 - 2029



5. Gedachtewisseling

Vragen voor het Algemeen Bestuur

Deelt u de conclusie dat we op deze wijze, binnen de kaders uitvoering kunnen geven aan het bestuursakkoord en wettelijke kaders?

Wat wilt u het DB nog meegeven bij de vertaling van deze denkrichting naar een meerjarenverkenning?

Wat wilt u het DB nog meegeven ten aanzien van scenario's hoe om te gaan met financiële onzekerheden?

