

## Voorstel aan het AB

<b>Van</b>	Dagelijks Bestuur	<b>Corsanr.</b>	porten/2016.05714
<b>Onderwerp</b>	Ontwerp Meerjarenraming 2017-2021-2026 + Begroting 2017		
<b>Agendapuntnr.</b>	5.3	<b>AB-vergadering</b>	23-3-2016

### Besluit

Overeenkomstig het voorstel van het Dagelijks Bestuur:

- In te stemmen met de bijgevoegde ontwerp-Meerjarenraming 2017-2021-2026 + ontwerp-begroting 2017
- In te stemmen met het voorstel om de bijdrage van de waterschappen voor het jaar 2017 vast te stellen op € 71,18 mln;
- Zowel de ontwerp-MJR als de ontwerp-begroting 2017 door het Dagelijks Bestuur ter advisering aan te bieden aan de Algemeen Besturen van WPM en WRO.

### Financiële gevolgen

#### Vergelijking MJR 2017-2021-2026 met de vorige MJR 2016-2020-2025

Onderstaand is het verloop van de netto kosten (= waterschapsbijdrage) volgens de nieuwe MJR 2017-2021-2026 vergeleken met de ontwikkeling van de netto kosten volgens de MJR 2016-2020-2025. Deze vergelijking is zowel cijfermatig als grafisch weergegeven.

bedragen x € 1.000	Begroot 2011	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
netto kapitaallasten	33.844	32.485	30.151	29.030	29.702	29.714	32.064	28.778	27.923	28.139	28.543	27.167
netto bedrijfsvoeringkosten	38.666	39.050	41.030	42.106	42.214	43.042	44.117	44.464	45.127	45.490	46.016	46.492
bijdrage ws-en	72.510	71.535	71.181	71.137	71.915	72.756	76.180	73.242	73.049	73.629	74.559	73.659
procentuele stijging van de bijdrage tov 2011		-1,3%	-1,8%	-1,9%	-0,8%	0,3%	5,1%	1,0%	0,7%	1,5%	2,8%	1,6%
bijdrage ws-en excl. KRW	72.510	70.150	68.023	67.578	67.226	67.274	67.371	65.277	64.951	64.759	65.824	65.052

Met het jaar 2011 als referentiejaar (€ 72,5 mln) heeft het WBL als doelstelling om, gerekend in meerjarenperspectief, uit te komen op een gemiddelde stijging van 0% per jaar inclusief inflatiecorrectie ten opzichte van 2011 (exclusief het effect van KRW-maatregelen). Schommelingen over de jaren heen kunnen worden opgevangen door de bij de waterschappen aangehouden egaliseringsreserve (WRO € 11,81 mln. resp. WPM € 6,95 mln.)\*.

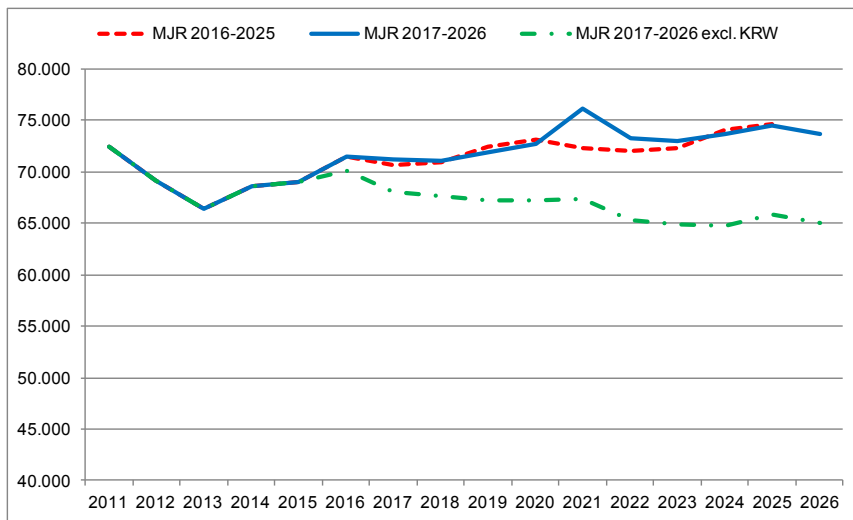
Gemiddeld over de totale planperiode t/m 2026 is de berekende gemiddelde waterschapsbijdrage 1,0% lager ten opzichte van het referentiejaar 2011. Wanneer het effect van de KRW-maatregelen niet wordt meegeteld, zou de gemiddelde waterschapsbijdrage over de totale planperiode 7,0% lager zijn dan in 2011.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat, exclusief het effect van KRW-maatregelen, ook de absolute bijdrage over de gehele planperiode t/m 2026 lager is dan de bijdrage in het referentiejaar 2011.

\*) Bron programmabegroting 2016 WRO, AB 24-11-2015;

Egaliseringsreserve zuiveringsheffing: jaarrekening 2014 inclusief resultaatsbestemming en onttrekking begroting 2015





Uit vorenstaande tabel en grafiek blijkt dat de netto kostenontwikkeling (incl. KRW) volgens de nieuwe MJR 2017-2021-2026 zich globaal overeenkomstig de vorige MJR beweegt, echter met een duidelijk hoger niveau in 2021 en 2022. Dit verloop wordt enerzijds veroorzaakt door de lagere rentestanden waarmee gerekend is ten opzichte van de vorige MJR (kostenverlagend effect) en anderzijds door de opgenomen KRW-maatregelen (kostenverhogend effect, met name in 2021 en 2022). Tevens is in de tabel en grafiek aangegeven wat de netto kostenontwikkeling zou zijn exclusief de kosten verbonden aan KRW-maatregelen.

Geconcludeerd kan worden dat:

- volgens de vorige MJR 2016-2025 het gemiddelde van de kosten over de periode 2011-2025 overeenkomt met € 71,3 mln zijnde € 1,2 mln lager dan het niveau van het referentiejaar 2011;
- volgens de nieuwe MJR 2017-2026 het gemiddelde van de kosten over dezelfde periode 2011-2025 overeenkomt met € 71,7 mln zijnde € 0,8 mln lager dan het niveau van het referentiejaar 2011;
- met de nieuwe MJR de netto kosten over de jaren 2016-2025 in totaliteit toenemen met € 5,0 mln ten opzichte van de vorige MJR.
- gemiddeld over de tienjarige periode de netto kosten € 73,1 mln bedragen overeenkomend met een stijging met 0,9% ten opzichte van de netto kosten 2011; deze kostenontwikkeling is inclusief de kosten verbonden aan KRW-maatregelen.

Bij de beoordeling van de ontwikkeling van de netto kosten WBL = de waterschapsbijdrage, is relevant dat:

- conform afspraak met het Algemeen Bestuur het jaar 2011 als referentiepunt wordt gehanteerd;
- een zo vlak mogelijke ontwikkeling van de netto kosten wordt nagestreefd;
- in de berekening van de netto kosten alle bekende effecten en maatregelen zijn meegenomen, zoals:
  - o de te realiseren Verdygo's in Roermond, Simpelveld, Weert en Maastricht;
  - o het normatieve jaarlijkse investeringsniveau is gehandhaafd op € 22,5 mln;
  - o de te nemen KRW-maatregelen zijn afgestemd op de door de beide moeders gestelde eisen;
  - o uitwerken en invoeren van nutriëntenverwijdering en terugwinning van grondstoffen.

#### Begroting 2017 ten opzichte van Begroting 2016

Volgens de bovenstaande cijfers van de Meerjarenraming daalt de bijdrage van de waterschappen van € 71,54 mln in 2016 naar € 71,18 mln in 2017 hetgeen overeenkomt met een verlaging met € 0,36 mln.

Deze afname ten opzichte van 2016 bestaat uit:

- een daling van de netto kapitaallasten met € 2,34 mln als een saldo van lagere rentelasten ad € 1,30 mln en lagere afschrijvingen ad € 1,04 mln. De lagere rentelasten zijn een gevolg van de lagere realisatie aan investeringsuitgaven in 2015 en van de gehanteerde lagere rekenrente op basis van prognoses. Deze rekenrente is verlaagd ten opzichte van rekenrente genoemd in de door het DB vastgestelde uitgangspunten en is afgestemd op de recente prognoses door Centraal PlanBureau en de banken en is

afgestemd met de beide waterschappen. De oude en nieuwe percentages zijn onderstaand weergegeven:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 ev
Rente lang	3,0%	3,5%	4,0%	4,0%	4,5%	4,5%	5,0%
Rente kort	0,3%	0,5%	0,5%	0,8%	1,0%	1,0%	1,0%
Rente lang (nieuw)	2,25%	2,75%	3,0%	3,5%	4,0%	4,0%	4,0%
Rente kort (nieuw)	0,3%	0,5%	0,5%	0,75%	1,0%	1,0%	1,0%

Het effect van de lagere afschrijvingen in 2017 ten opzichte van 2016 is reeds in de vorige MJR aangegeven en wordt verklaard uit een grotere vrijval aan kapitaallasten in 2017 ten opzichte van 2016. De nieuwe kapitaallasten door gereedkomen investeringen zijn in 2017 lager dan de genoemde vrijval aan kapitaallasten.

- het niveau van de netto bedrijfsvoeringkosten in 2017 is € 1,98 mln hoger dan het niveau van 2016. Dit wordt voor € 1,03 mln verklaard uit lagere baten door vervallen opbrengst verhuur kantoorgebouw alsook door lagere raming geactiveerde personeelslasten. De overige € 0,95 mln bestaan uit hogere lasten voornamelijk hogere kosten KRW-maatregelen. Ondanks de extra KRW-kosten is de toename van de lasten (1,2%) lager dan de inflatiecorrectie (2%).

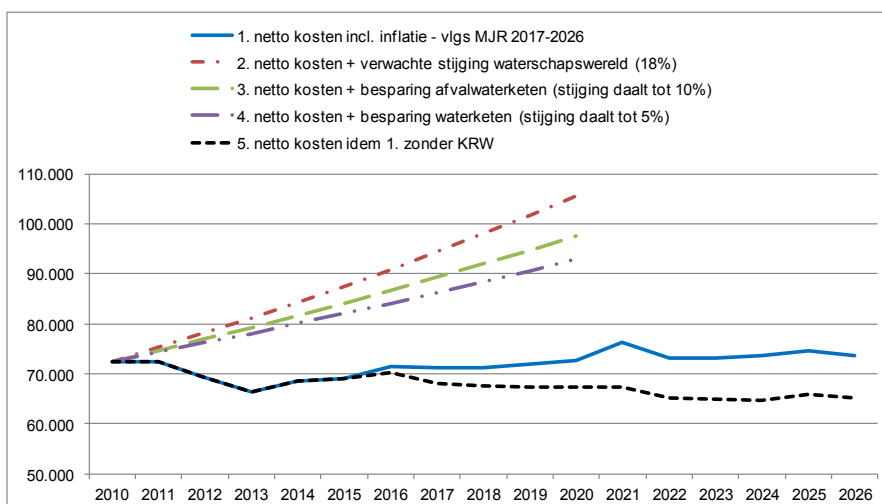
#### Vergelijking MJR 2017-2021-2026 met de landelijke besparingsdoelstelling BAW (bestuurs-akkoord-water)

In het voorgaande is reeds de WBL-doelstelling aangegeven om, gerekend in meerjarenperspectief, uit te komen op een gemiddelde stijging van 0% per jaar inclusief inflatiecorrectie ten opzichte van 2011 (exclusief het effect van KRW-maatregelen). Met het jaar 2020 als horizon, gelet op het BAW, werd in de vorige MJR aan deze doelstelling voldaan en was over de periode 2011-2020 sprake van een gemiddelde daling van 2,8% ten opzichte van 2011. In de onderhavige Meerjarenraming is sprake van een geringere daling, te weten 2,1% ten opzichte van 2011, inclusief het effect van de KRW-maatregelen

Onderstaand wordt aangegeven hoe de ontwikkeling van de netto kosten bij het WBL volgens de Meerjarenraming 2017-2026 zich verhoudt tot de te bereiken doelmatigheidswinst.

Hierbij worden de volgende scenario's getoond:

1. netto kosten WBL incl. inflatie in de periode 2010-2026 (vanaf 2017 volgens MJR 2017-2026)
2. netto kosten WBL incl. inflatie op basis van de bijdrage 2010 + de in het feitenrapport verwachte kostenstijging van 18% tot 2020 (overeenkomend met 1,8% per jaar)
3. netto kosten volgens variant 2 aangevuld met het halen van de doelmatigheidsreductie van 0,8% per jaar (betekent dit voor WBL: kosten incl. inflatie + stijging kosten met 1% per jaar)
4. netto kosten volgens variant 3 aangevuld met de volgens het Feitenrapport te behalen extra doelmatigheidsreductie van 0,5% per jaar bij realisatie van integraal afvalwaterbeheer.
5. netto kosten volgens MJR 2017-2026 excl. effect KRW



	Jaar 2010	Jaar 2020	stijgings percent.	
1. netto kosten incl. inflatie - vgs MJR 2017-2026	72.510	72.756	0%	blauwe lijn
2. netto kosten + verwachte stijging waterschapswereld (18%)	72.510	105.652	46%	rode streep-punt lijn
3. netto kosten + besparing afvalwaterketen (stijging daalt tot 10%)	72.510	97.637	35%	groene strepen lijn
4. netto kosten + besparing waterketen (stijging daalt tot 5%)	72.510	92.910	28%	paarse streep-punten lijn
5. netto kosten idem 1. zonder KRW	72.510	67.274	-7%	zwarte stippel lijn

### Ontwikkeling netto kosten WBL ten opzichte van doelstelling landelijk Bestuurs Akkoord Water

Uit bovenstaande vergelijking blijkt dat de kostenontwikkeling WBL volgens de MJR 2017-2026 (de blauwe lijn) zich duidelijk beweegt onder het kostenniveau overeenkomend met de landelijk afgestemde doelmatigheidsreductie van 0,8% per jaar (de groene streepjes lijn).

Het kostenniveau in 2020 van WBL ligt daardoor circa € 25 mln lager dan het kostenniveau dat bereikt zou worden wanneer de kosten vanaf 2010 zich zouden hebben ontwikkeld volgens deze doelmatigheidsreductie.

Ook ligt die blauwe lijn (WBL) duidelijk lager dan het kostenniveau overeenkomend met de landelijk te behalen aanvullende doelmatigheidsreductie van 0,5% per jaar, bij realisatie van de voordelen verbonden aan integraal waterbeheer (zie de paarse streep-punten lijn).

Het kostenniveau in 2020 van WBL ligt in dat geval circa € 20 mln lager dan het kostenniveau dat bereikt zou worden wanneer de kosten vanaf 2010 zich zouden hebben ontwikkeld volgens deze aanvullende doelmatigheidsreductie.

Bij de aangegeven kostenontwikkeling dient te worden bedacht dat de netto kosten in het referentiejaar 2011 nog geen kosten voor KRW-maatregelen bevatten.

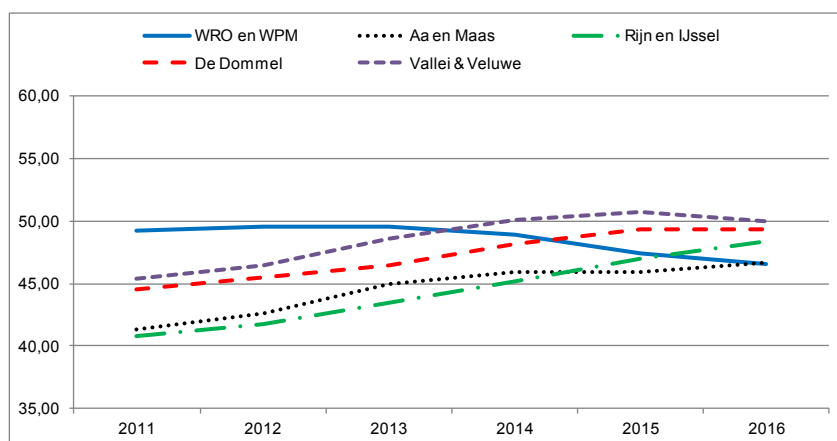
Wanneer de effecten van de KRW-maatregelen niet worden meegeteld (de onderste streepjeslijn), dan is die kostenontwikkeling duidelijk waarneembaar lager dan de blauwe niet-onderbroken lijn van de onderhavige MJR, waarbij de effecten van de KRW-maatregelen wel zijn meegenomen.

### Vergelijking met de landelijke ontwikkeling van de kosten per v.e.

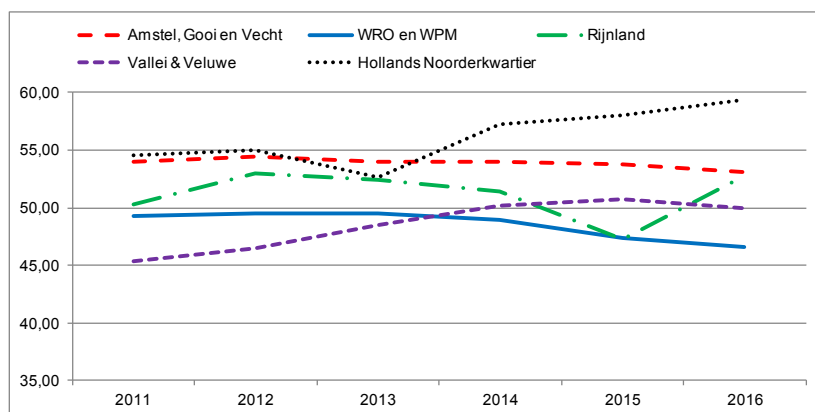
In onderstaande grafieken wordt de ontwikkeling van de tarieven per vervuilingseenheid vanaf 2011 getoond voor de 5 grootste zuiverende waterschappen, alsook van de 5 waterschappen met de laagste zuiveringsheffing. Uit deze grafiek 1 blijkt dat van de grote zuiverende waterschappen Vallei en Veluwe tot 2013 het laagste tarief had en vanaf 2014 is voorbijgestreefd door WRO en WPM.

Uit grafiek 2 blijkt dat van de waterschappen met de laagste zuiveringsheffing per ve Rijn en IJssel tot 2014 het laagste tarief had, gevolgd door Aa en Maas en dat Aa en Maas in 2015 het laagste tarief had en WRO en WPM in 2016 het laagste tarief hebben.

Grafiek 1: tarieven per vervuilingseenheid voor de 5 grootste zuiverende waterschappen



Grafiek 2: waterschappen met de laagste zuiveringsheffing per vervuilingeenheid



Uit deze grafieken blijkt duidelijk het dalende verloop van het zuiveringstarief voor Limburg, resulterend in het laagste landelijke tarief in 2016 (tarief Limburg = € 46,59 bij 1,6 mln vervuilingeenheden; tarief Aa en Maas = € 46,68 bij 1,1 mln vervuilingeenheden).

### Strategische relevantie/Beleidsgevoeligheid

De onderhavige Meerjarenraming is getoetst aan de geformuleerde bestuurlijke uitgangspunten, zoals BestuursAkkoordWater (BAW) en het klimaatakkoord, vastgesteld in de AB-vergadering van 15-12-2015. Voor de volledige bestuurlijke uitgangspunten zie de paragrafen 2.1.3.1. van bijgevoegde MJR.

Met de onderhavige meerjarenraming worden de voor deze uitgangspunten gestelde doelen gehaald.

Bij voorstellen gericht op realisatie van doelstellingen vanuit het Klimaatakkoord (met als pijlers energie, adaptatie, duurzaamheid) wordt als beoordelingskader gehanteerd dat realisatie minimaal kostenneutraal moet zijn ten opzichte van de vastgestelde Begroting / MJR alsook dat realisatie plaats vindt binnen de reguliere afschrijvingstermijnen WBL. Omtrent deze maatregelen zal het bestuur steeds geïnformeerd worden en zullen bestuursrelevante maatregelen steeds ter besluitvorming aan het bestuur worden voorgelegd.

Conform afspraak met het Dagelijks Bestuur wordt voor de gehele planperiode uitgegaan van op jaarbasis sluitende begrotingen voor het WBL, waarbij het beheer van een egaliserende reserve volledig ligt bij de beide moederorganisaties. Het reservebeheer door de moederorganisaties zal er op gericht zijn om het fluctueren van de bijdrage aan het WBL tijdens de planperiode op te kunnen vangen door de inzet van de egalisereserves die bij de beide waterschappen worden aangehouden en beheerd.

Het streven is om het effect van de netto kosten van het WBL op het tarief voor de zuiveringsheffing op een stabiel niveau te houden (niveau netto kosten 2011 is € 72,5 mln).

In het licht van dit perspectief wordt bij de vaststelling van de jaarrekening 2015 uitgegaan van afdracht aan beide waterschappen van het positieve rekeningresultaat 2015 ad € 1.053.000.

### Besluitvormingsproces omtrent de Begroting en Meerjarenraming

De onderhavige ontwerp-MJR 2017-2021-2026 en de ontwerp-Begroting 2017 worden door het dagelijks bestuur – voor besluitvorming door het algemeen bestuur – ten behoeve van het uitbrengen van een zienswijze voorgelegd aan de beide waterschappen. In de Gemeenschappelijke Regeling Waterschapsbedrijf Limburg is omtrent dit proces onder artikel 19 het volgende opgenomen:

“Artikel 19: Begroting

1. Het dagelijks bestuur van de regeling zendt de ontwerp-begroting zes weken voordat zij aan het algemeen bestuur van de regeling wordt aangeboden, toe aan de algemene besturen van de deelnemers.
2. De ontwerp-begroting wordt door de zorg van de deelnemers voor een ieder ter inzage gelegd en tegen betaling van kosten algemeen verkrijgbaar gesteld. Van de terinzagelegging en de verkrijgbaarstelling geschiedt openbare kennisgeving.

3. De algemene besturen van de deelnemers kunnen bij het dagelijks bestuur van de regeling hun zienswijze over de ontwerp-begroting naar voren brengen. Het dagelijks bestuur van de regeling voegt de commentaren waarin deze zienswijze is verrat bij de ontwerp-begroting, zoals deze aan het algemeen bestuur van de regeling wordt aangeboden.
4. Het algemeen bestuur van de regeling stelt de begroting vast in het jaar voorafgaande aan dat waarvoor zij dient. Hierbij wordt rekening gehouden met de door het algemeen bestuur van de deelnemers uitgebrachte zienswijze.
5. Nadat deze is vastgesteld door het algemeen bestuur van de regeling, zendt het algemeen bestuur van de regeling, zo nodig, de begroting aan de algemene besturen van de deelnemers, die ter zake bij Gedeputeerde Staten hun zienswijze naar voren kunnen brengen.
6. Het dagelijks bestuur van de regeling zendt de begroting binnen vier weken na de vaststelling, doch in ieder geval vóór 1 augustus van het jaar voorafgaande aan dat waarvoor de begroting dient, aan Gedeputeerde Staten.”

Daarnaast is met ingang van 1 januari 2015 de gewijzigde Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) in werking getreden, waardoor de algemene besturen van de deelnemers de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening van de Gr tijdig (uiterlijk voor 15 april) te zien moeten krijgen. Verder bepaalt de Wgr dat de algemene besturen van de deelnemers nu 8 weken de tijd krijgen om zienswijzen in te dienen (dit was eerst 6 weken).

Daarom is in de AB-vergadering van vandaag sprake van instemmen met en nog niet van vaststelling door het Algemeen Bestuur. Vaststelling van MJR en Begroting door het algemeen bestuur WBL is gepland voor juli a.s. rekening houdend met de uitgebrachte zienswijze van de deelnemers. In voorgaande jaren was dit een schriftelijke ronde omdat er bij het uitbrengen van de zienswijze geen wijzigingen zijn aangebracht in MJR en/of Begroting.

Door het dagelijks bestuur is in haar vergadering van 9 maart jl. aangegeven dat de MJR en Begroting voorafgaande aan de toezending aan de deelnemers tekstueel nog dient te worden aangepast (verminderen informatie over 2015 en 2016), zodat de focus meer op de toekomst wordt gelegd. Tevens in de tekst het aantal (herhaal)momenten beperken omtrent de invloed op de bedrijfsvoering van het voldoen aan de KRW.

### **Toelichting**

Naast de overwegend financiële gevolgen van de Meerjarenraming zoals hierboven beschreven bijgaand een korte weergave van diverse inhoudelijke onderwerpen.

#### Duurzaamheid in relatie tot te behalen doelstellingen MJA 2020

Het klimaatakkoord stelt de waterschappen als doel om in 2020 30% efficiënter om te gaan met energie en 40% van de energiebehoefte zelf duurzaam op te wekken. In het SER-klimaatakkoord komt hier de doelstelling om 100% duurzaam in te kopen nog bij. WBL wekte in 2014 26% van de benodigde energie zelf duurzaam op (middels het vergisten van slib).

Dat komt overeen met het landelijk gemiddelde van de waterschappen. Qua ranking staat WBL hiermee op de 9de plaats van 23. Enkele waterschappen komen boven de 40% uit door bijvoorbeeld de vergisting van externe afvalstromen. In de komende jaren zal WBL zich richten op het behalen van de MJA doelstellingen, maar ook onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om te groeien naar 100% eigen energieopwekking. In deze onderzoeken wordt onder andere gekeken naar verminderen energieverbruik in de procesvoering, optimale energierugwinning uit het slib, maar ook duurzame bronnen als zonne-energie.

#### Slibstrategie

In het Waterbeheerplan 2016-2021 staan ambitieuze doelen op het gebied van terugwinning van energie en grondstoffen. De wijze waarop de slibverwerking wordt ingericht draagt substantieel bij aan het realiseren hiervan. Medio 2018 eindigen alle contracten voor de afzet van zuiverings-slib. De slibdroger in Susteren is dan ook afgeschreven. In 2016 werkt WBL middels het programma Slibstrategie de strategische keuzes uit, waarmee deze ambitie mede gerealiseerd kan worden.

#### Waterbeheerplan

Het Waterbeheerplan 2016-2021 heeft een duidelijke ambitie neergelegd in het verhogen van de kwaliteit van het effluent dat op oppervlakte wateren wordt geloosd. WBL gaat zorgen dat aan deze ambitie wordt voldaan en diverse maatregelen staan gepland. Bij het bepalen van maatregelen zal WBL elke keer weer

opnieuw bekijken welke technologie het beste bij de situatie past. Hierbij worden criteria als kosten en duurzaamheid meegenomen.

#### Voldoen aan afnameverplichting voor in DB-voorstel MJR:

In het assesment van Tauw is geconstateerd dat WBL overall 'in control' is. Belangrijkste aandachtspunt is dat het voldoen aan de afnameverplichting qua planvorming en aanpak meer aandacht verdient bij WBL, in nauwe samenwerking met de Limburgse waterschappen en de gemeenten. De overige aandachtspunten uit het assesment hebben reeds de aandacht in lopende verbetertrajecten.

Het DB wordt in september 2016 geïnformeerd over mogelijke strategieën om voor 100% aan de afnameverplichting te gaan voldoen. Daarbij geven we aan hoe en wanneer we (de besturen van) de waterschappen en gemeenten betrekken om aan de hand van de financiële en niet financiële consequenties (zoals waterkwaliteit) tot een gedragen voorkeursstrategie te komen. Op basis van de inhoudelijke uitwerking van de strategieën en een nadere consultatie van waterschappen en gemeenten leggen we later (streven begin 2017) een voorkeursstrategie inclusief consequenties voor aan het bestuur.

#### Personeelsverloop

Het komende decennium zal bij WBL een flinke uitstroom van personeel plaats vinden. Op basis van een nadere kwantitatieve analyse (hoeveel mensen in welke functies stromen uit) en kwalitatieve analyse (welke mensen met welke kennis en ervaring) stromen er de komende jaren uit, wordt een strategische personeelsplanning opgesteld. Daarbij wordt ook in beeld gebracht welke kennis en vaardigheden wij in de toekomst nodig gaan hebben. Op basis hiervan werven we gericht nieuwe talenten of leiden intern eigen medewerkers om die 'klaar te stomen' voor een andere functie.

#### Samenwerking in de afvalwaterketen en rol van CRK

Afvalwater vormt zich niet naar bestuursgrenzen. Door samenwerking in de afvalwaterketen kunnen we een beweging creëren van sturen op objectfunctionaliteit naar sturen op afvalwatersysteemfunctionaliteit. Hiermee kunnen we kosten voor de ondergrondse infrastructuur voorkomen. Voor de aansturing van de systemen zal de Centrale Regelkamer een cruciale rol spelen.

#### Toekomst van IT

IT speelt een cruciale rol voor WBL ten aanzien van continu verbeteren en vernieuwing. In dit kader wordt hard gewerkt aan het verder moderniseren van de kantoorautomatisering, zodat de juiste informatie te allen tijde op alle plekken te verkrijgen of vast te leggen is. In procesautomatisering heeft WBL grote stappen gezet waardoor wij zowel in binnen- en buitenland bewonderd worden, maar ook onze expertise wordt gevraagd. WBL onderzoekt nu welke volgende stappen mogelijk zijn om nog efficiënter en effectiever onze processen te kunnen bedrijven. Hierbij valt te denken aan het kunnen aansluiten van de gemeentegemalen op het WBL netwerk als bijvoorbeeld alarmmanagement en intelligentere regelingen waardoor handmatig bijsturen minder nodig wordt. Ook in het kader van robuustheid, informatieveiligheid en betrouwbaarheid blijven we ontwikkelen.

#### Nieuwe stafunit

Binnen WBL is per 2016 een nieuwe stafunit gecreëerd voor Bestuurs- en directieondersteuning, programmamanagement, veiligheid, communicatie en juridische zaken. Hiermee wordt invulling gegeven aan de behoefte om besluitvormingsprocessen beter te faciliteren, strategischer te sturen en het veiligheidsniveau van de organisatie versterken.

#### Verdygo BV

Besluitvorming eind 2014 heeft geleid tot de oprichting in 2015 van Verdygo BV. Deze BV heeft als doelstelling het vermarkten van kennis en ervaring door kennisexploratie en kennisexploitatie. Verdygo BV is een aparte entiteit met een separate administratie en maakt als zodanig geen deel uit van onderhavige MJR.

Te verwachten introductie van nieuwe technologische ontwikkelingen/ innovatie binnen bedrijfsvoering

WBL vindt het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van technologische ontwikkelingen binnen de gouden driehoek. Ook zelf steken we veel energie in het onderzoeken van die technologieën in de vorm van bijvoorbeeld pilots. Uiteindelijk is het de bedoeling dat we met deze nieuwe technologieën voordeel behalen op het vlak van onder andere kwaliteit, duurzaamheid en of netto kosten. Een aantal technologieën die we de komende jaren implementeren en of gaan testen zijn Nereda, nafiltratie met een koolstofbron, vergisten van drijfslagen, beluchttingsregelingen, ijzerdosering t.b.v. verlaging polymeerverbruik en procesverbetering, testen invloed cellulose van reststroom papierfabriek Smurfit KAPPA op slibontwatering.

Versterken strategisch innovatief vermogen

WBL wil de komende jaren het strategisch innovatief vermogen van de organisatie verder versterken. Proces- en productinnovaties worden nu al (na een positieve business case) in het reguliere bedrijfsproces geïntegreerd. Het vermogen om samen met bedrijfsleven en onderzoekspartijen strategisch en doortastend te schakelen op innovatieve ontwikkelingen, verdient echter versterking. WBL zoekt hierbij passende organisatie- en financieringsvormen die passen bij de ambitie om ook het goedkoopste zuiveringsbedrijf te blijven.

Convenant beheerders kabels en leidingen in dijken

Onder leiding van WPM is een convenant opgesteld met betrekking tot beheerders van kabels en leidingen in dijken. De consequenties van deze maatregelen voor transportleidingen van WBL worden nog afgestemd en zijn derhalve nog niet meegenomen in onderhavige ontwerp-Meerjarenbegroting resp. ontwerp-Begroting.

Zie voor een verdere toelichting de tekst van de bijgevoegde Ontwerp-Meerjarenraming 2017-2021-2026 + Ontwerp-Begroting 2017.

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



G.H.M. Driessen



# Begroting 2017

Meerjarenraming 2017-2021-2026





## INHOUD

1	Inleiding	5
2	Uitvoerend beleid in de planperiode 2017-2021-2026	7
2.1	Het Waterschapsbedrijf in 2017-2021-2026	7
2.1.1	Missie, visie, strategische doelen	7
2.1.2	Externe ontwikkelingen relevant voor het WBL	9
2.1.2.1	Doelmatigheidswinst Bestuursakkoord Water	9
2.1.2.2	Voortgang regionale uitwerking bestuursakkoord water (BAW)	11
2.1.2.3	Effect maatregelen Kader Richtlijn Water (KRW)	12
2.1.2.4	Scenario's ontwikkeling netto kosten WBL	14
2.1.3	Interne ontwikkelingen relevant voor het WBL	16
2.1.3.1	Uitgangspunten Meerjarenraming 2017-2021-2026 + Begroting 2017	16
2.1.3.2	Wijzigingen ten opzichte van de vorige MJR	20
2.1.3.3	Bestaand uitvoerend beleid	21
2.2	Financiële gevolgen 2017-2021 van uitvoeringsbeleid Waterschapsbedrijf	23
2.2.1	Gehanteerde kwantitatieve uitgangspunten (rekenuitgangspunten)	23
2.2.2	Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021	23
2.3	Tabel van Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017	30
2.4	Beschouwing bij de Begroting 2017	31
2.4.1	De ontwikkelingen sinds het begrotingsjaar 2016	31
2.4.2	Uitgangspunten en normen	33
2.4.3	Incidentele baten en lasten	33
2.4.4	Kostentoerekening	34
2.4.5	Onttrekkingen aan 'overige bestemmingsreserves' en voorzieningen	34
2.4.6	Waterschapsbelastingen	34
2.4.7	Reservepositie: het weerstandvermogen en de ontwikkeling van de Netto kosten	34
2.4.8	Financiering	36
3	Uitvoerend beleid Zuiveren en verwerken van afvalwater	41
3.1	Bouw, Renovatie en Onderhoud	41
3.1.1	Wat willen we bereiken?	42
3.1.2	Wat gaan we doen?	44
3.1.3	Wat gaat het kosten?	45
3.1.4	Risico's	47
3.2	Operations, Product- Procesontwikkeling en IT	48
3.2.1	Wat willen bereiken?	49
3.2.2	Wat gaan we doen?	51
3.2.3	Wat gaat het kosten?	57
3.2.4	Risico's	61
3.3	Human Resource Management, Facilitair, Bestuurs- en Juridische ondersteuning	63
3.3.1	Wat willen we bereiken?	64
3.3.2	Wat gaan we doen?	65
3.3.3	Wat gaat het kosten?	66
3.3.4	Risico's	67
3.4	Financiën, Planning, Concerncontrol	68
3.4.1	Wat willen we bereiken?	69
3.4.2	Wat gaan we doen?	70

3.4.3	Wat gaat het kosten?	70
3.5	Bestuurs-, Directieondersteuning en Programmamanagement	72
3.5.1	Wat willen we bereiken?	73
3.5.2	Wat gaan we doen?	74
3.5.3	Wat gaat het kosten?	75
3.6	Kapitaallasten	76
3.7	Directie, Bestuur en Bovenformatief	80
3.7.1	Positionering	80
3.7.2	Wat gaat het kosten	80
3.7.3	Bovenformatief	82
3.7.3.1	Wat willen we bereiken	82
3.7.3.2	Wat gaat het kosten	82
4	Uitgaven Meerjarenraming naar BBP-opzet	84
4.1	MJR: Netto-kosten Exploitatie-uitgaven naar BBP-opzet	84
4.2	MJR: Netto-uitgaven Investerings naar BBP-opzet	85
5	De Begroting 2017 (naar kostendragers + naar kostensoorten)	86
5.1	De Begroting 2017 naar kostendragers	86
5.2	De Begroting 2017 + MJR naar kosten- en opbrengstsoorten	88
5.2.1	De Begroting 2017 + MJR naar kostensoorten	88
5.2.2	De Begroting 2017 + MJR naar opbrengstsoorten	89
5.3	Verdeling van de Begroting 2017 naar de bijdrage van de waterschappen	90

#### **BIJLAGEN :**

1. Rekenuitgangspunten MJR 2017-2021-2026 en Begroting 2017
2. Staat van immateriële, materiële, financiële vaste activa en onderhanden werken
3. Staat van vaste schulden
4. Staat van reserves en voorzieningen
5. Berekening van het rente-omslagpercentage
6. Staat van personeelslasten
7. Kostenverdeelstaat met toelichting
8. Meerjarenraming 2016-2020

# 1 Inleiding

## **Waterschapswet**

Met betrekking tot de Meerjarenraming (MJR) is in de nota van toelichting op de waterschapswet het volgende opgenomen:

*“In de besprekingen ter voorbereiding van en over de meerjarenraming geeft het algemeen bestuur het dagelijks bestuur de beleidsmatige en financiële kaders mee die gelden voor de uitwerking van het meerjarenbeleid voor het komende jaar”. Bij de toelichting op artikel 4.6 wordt dit nog eens benadrukt: “Voor de kaderstellende en beleidsbepalende functies van het algemeen bestuur is het jaarlijks ontwikkelen en bespreken van het meerjarig beleidskader essentieel”. Verder wordt hierbij het volgende aangegeven: “De MJR moet in beginsel structureel sluitend zijn, dat wil zeggen dat lasten en baten aan het einde van de meerjarenperiode in evenwicht moeten zijn”.*

De MJR wordt behandeld voorafgaand aan de Begroting. Bij de begroting stelt het algemeen bestuur de kaders voor zowel het beleid als de financiën voor het komende jaar vast. Bij de behandeling van de begroting dient te worden aangegeven – in de situatie dat de MJR op een eerdere datum (bijv. in het voorjaar) behandeld wordt dan de begroting – welke van de gehanteerde normen en uitgangspunten in belangrijke mate afwijken van het voorafgaande begrotingsjaar én van de MJR.

Bij het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) worden MJR + Begroting gelijktijdig in het voorjaar behandeld; voor de beleids- en verantwoordingscyclus betekent dit dat een fysiek gescheiden document MJR en Begroting niet noodzakelijk is.

In deze opzet worden de beleidsmatige en financiële kaders van en over de MJR door het Dagelijks Bestuur behandeld in het eerste kwartaal van het jaar van het opstellen van de MJR en de Begroting.

De indeling van zowel de Meerjarenraming als de Begroting dient te voldoen aan de in de wetgeving opgenomen kaders, concreet: er dient een programmabegroting te worden opgesteld.

Met de beide waterschappen is afgesteld dat de programma's voor het WBL overeenkomen met de taakstelling van de onderscheiden units:

- zuiveren en verwerken van afvalwater
  - Bouw, Renovatie en Onderhoud (unit BRO)
  - Operations, Product- en Procesontwikkeling en IT (unit OPPIT)
  - Ondersteuning:
    - human resource management, facilitair, bestuurs- juridische ondersteuning
    - financiën, planning, concerncontrol
    - bestuur-, directie-ondersteuning en programmamanagement
- directie en bestuur

## **Functie van Meerjarenraming en Begroting**

De meerjarenraming bevat het beleid dat door de waterschappen zal worden gevoerd en de financiële gevolgen daarvan voor het waterschapsbedrijf, waaronder de lasten en baten van het bestaande en het nieuwe beleid.

De Begroting 2017 vormt de eerste jaarschijf van de meerjarenraming 2017-2021-2026. In de begroting wordt de uitvoering van het beleid, de doelstellingen en de daaraan verbonden kosten voor het desbetreffende jaar toegelicht. De functie van de Begroting is meerledig:

- Allocatiefunctie; toewijzen van middelen naar programma's en kostensoorten;
- Autorisatiefunctie; door het vaststellen van de begroting wordt het Bestuur van het WBL gemachtigd om de opgenomen middelen conform de begroting in te zetten;

- Taakstellende functie; uitoefening van de aan het WBL opgedragen activiteiten moet binnen de vastgestelde begroting blijven;
- Beheersfunctie; tijdens het jaar, en aan het einde van het jaar via de jaarrekening, worden de werkelijke resultaten getoetst aan de in de begroting opgenomen middelen.

De Begroting 2017 van het WBL vormt input voor de bepaling van de heffingstarieven voor het jaar 2017 door de beide all-in waterschappen, welke per 1-1-2017 fuseren tot het Waterschap Limburg.

### **Inhoudelijk**

Na een korte terugblik komt in *hoofdstuk 2* de strategie en de hoofdlijnen van de uitvoering van het beleid van het Waterschapsbedrijf voor de periode 2017-2026 aan de orde alsmede de beschouwing bij de Begroting 2017.

*Hoofdstuk 3* bevat de Meerjarenbegroting en de Begroting 2017 naar de onderscheiden programma's. Voor de overzichtelijkheid is bij de toelichtingen steeds hetzelfde stramien toegepast:

- wat willen we bereiken (= de doelstellingen, in het bijzonder de beoogde effecten)
- wat gaan we doen (= de wijze waarop er naar gestreefd zal worden die effecten te bereiken)
- wat gaat het kosten (= de netto kosten).

In *hoofdstuk 4* is een opstelling van de Begroting 2017 naar de kosten- en opbrengstsoorten alsmede een presentatie van de cijfers conform het voor de waterschappen gebruikelijke BBP-format opgenomen.

Reeds in de Meerjarenraming 2016-2020-2025 is meegenomen het effect van de optimalisatie van de WBL organisatie doorgevoerd per 1-7-2014 leidende tot een kostenreductie in orde grootte van € 700.000 per jaar vanaf 2016.

De onderhavige Meerjarenraming is getoetst aan de geformuleerde bestuurlijke uitgangspunten, zoals BestuursAkkoordWater (BAW) en het klimaatakkoord. Voor de volledige bestuurlijke uitgangspunten zie de paragrafen 2.1.3.1.

Met de onderhavige meerjarenraming worden de voor deze uitgangspunten gestelde doelen gehaald. Bij voorstellen gericht op realisatie van doelstellingen vanuit het Klimaatakkoord (met als pijlers energie, adaptatie, duurzaamheid) wordt als beoordelingskader gehanteerd dat realisatie minimaal kostenneutraal moet zijn ten opzichte van de vastgestelde Begroting / MJR alsook dat realisatie plaats vindt binnen de reguliere afschrijvingstermijnen WBL. Omtrent deze maatregelen zal het bestuur steeds geïnformeerd worden en zullen bestuursrelevante maatregelen steeds ter besluitvorming aan het bestuur worden voorgelegd.

Door deze handelwijze te kiezen kan worden voldaan aan de energie- en duurzaamheidsdoelstellingen, zonder dat dit leidt tot extra kosten voor de burger.

## 2 Uitvoerend beleid in de planperiode 2017-2021-2026

### 2.1 Het Waterschapsbedrijf in 2017-2021-2026

Overeenkomstig het gestelde in de wetgeving voor waterschappen volgt onderstaand een toelichting op het bestaande respectievelijk het nieuwe uitvoerend beleid, alsmede de consequenties hiervan voor de baten en de lasten.

#### 2.1.1 Missie, visie, strategische doelen

Het WBL is een bedrijfsmatige organisatie met de kerntaken transporteren afvalwater, zuiveren afvalwater en verwerken van slib. Ter ondersteuning van een doelgerichte aansturing wordt gewerkt met een unitstructuur, strakke financiële aansturing, de cultuurcompetenties, HPO-competenties, managementprincipes, servant leadership, creatief en innovatief gebruik van de technische mogelijkheden.

Bij het WBL wordt ingezet op een verhoging van de professionaliteit, verbetering van de kennis van en vergroten van de samenwerking met de markt, verantwoordt gebruik van innovatieve ontwikkelingen. Dit vraagt om los te komen van het ambtelijk denken en handelen en een cultuurtransitie te maken naar het denken en handelen als een ondernemer. Dit ontwikkelingstraject gaat gepaard met een geleidelijke cultuurverandering en een verschuiving van reactief handelen naar proactief handelen.

Deze ontwikkeling sluit aan bij de geformuleerde missie en visie.

De **missie** van het WBL luidt als volgt:

Zoveel mogelijk uit water halen, met als slogan: **Water. We halen er [samen] alles uit!**

Gezuiverd water en het residu geven wij een nieuwe bestemming waardoor we een fundamenteel verschil maken in samenleving en ecosysteem .

De **visie** van het WBL geeft weer hoe het WBL wil worden herkend:

Wij streven er naar met het zuiveren van water de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken.

Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die deze passie delen en samen bieden we onze ketenpartners ongekende meerwaarde.

Met als **ambitie**:

Het meest bewonderde grondstoffen, energie en waterketenbedrijf van Nederland worden door creativiteit, inventiviteit en hoge performance.

De volgende **strategische doelen** worden onderkend:

- optimale werking en capaciteit installaties, zuiveren en transporteren van afvalwater binnen de gestelde normen;
- kostenreductie op alle processen met behoud van kwaliteit;
- kwaliteit organisatie aan de top in de branche met gemotiveerde medewerkers die werken in een veilige omgeving

Voor het bieden van structuur en samenhang is bij de uitwerking gekozen voor het INK model. Dit model biedt een volledige structuur voor verbetermanagement waarmee zowel het ontwikkelen, het vernieuwen als het verbeteren gemanaged kan worden.

De volgende drie invalshoeken moeten daarbij in balans zijn (organisatie/het, team/wij en individu/ik):

- Het verbeteren van systemen en structuren in de organisatie;
- Het begrijpen en verbeteren van de teamsamenwerking en de cultuur;
- Het kennen van persoonlijke kwaliteiten van medewerkers en het beschikken over gedragsalternatieven.

Tevens is dit model geschikt als diagnosemodel in de vorm van positiebepaling, zelfevaluatie en/of audit.

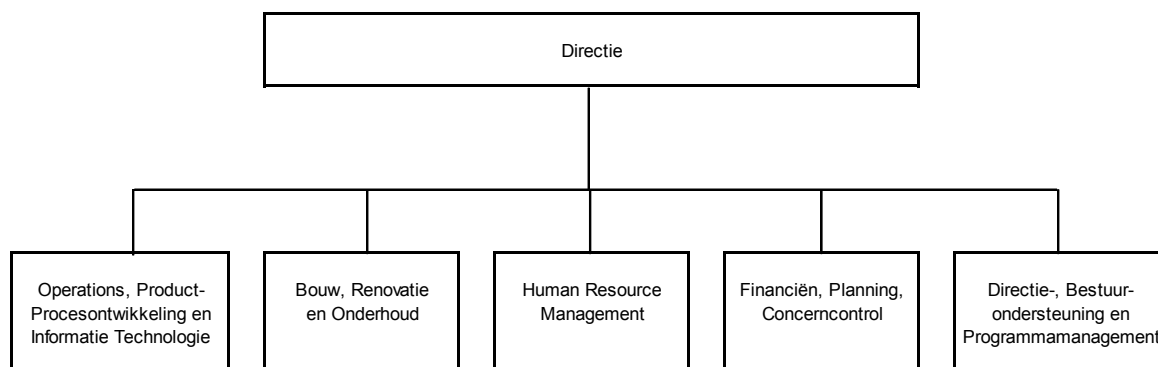
De volgende stap is dat ook de geformuleerde strategische doelen aan een evaluatie en actualisatie worden onderworpen, met focus op waardecreatie en duurzaamheid.

De transparantie van de kosten, baten in relatie tot de prestaties wordt vergroot, waarbij de performance door het WBL wordt gevolgd aan de hand van KPI's (**Kritieke Prestatie Indicatoren**).

Voorbeelden van Kritieke Prestatie Indicatoren zijn (planet, profit, people):

- a. mate van voldoen aan afnameverplichting (transporteren van afvalwater)
- b. zuiveringspercentage (combinatie van CZV, stikstof- en fosfaatverwijdering)
- c. nalevingpercentage lozingseisen
- d. netto kosten (in mln euro's)
- e. netto kosten per ie verwijderd (in euro's)
- f. gemiddelde score op de vijf HPO-pijlers
- g. gemiddelde score medewerkers tevredenheid
- h. tevredenheid stakeholders.

### Organogram



### Toekomstige positie Waterschapsbedrijf Limburg

In het licht van de aanstaande fusie door de beide waterschappen Roer en Overmaas met Peel en Maasvallei, hebben beide waterschappen besloten tot handhaving van een zelfstandige uitvoering van de zuiveringstaak. Er wordt onderzoek verricht door de beide waterschappen naar de vorm en de voorwaarden waaronder een zelfstandige uitvoering van de zuiveringstaak mogelijk is vanaf 1-1-2017. Besluitvorming hieromtrent door de beide waterschappen zal plaatsvinden maart 2016.

### Award 'Beste Werkgevers 2014'

In 2014 is voor het eerst bij het toekennen van de Award 'Beste Werkgever' een aparte Award uitgereikt aan de sector Openbaar Bestuur & Veiligheid. Het WBL is daarbij onderscheiden met de Award 'Beste Werkgevers 2014' van Nederland en dankt de winnende plek binnen deze sector aan de resultaten van het gehouden medewerkers tevredenheidonderzoek (MTO).



Het logo 'Beste Werkgevers van 2014' kan worden gevoerd totdat het WBL wederom meedoet met deze verkiezing. Het WBL is voornemens om eind 2016 weer een medewerkers tevredenheid-onderzoek (MTO) te houden en daarmee in 2017 wederom mee te doen aan dit evenement.

## 2.1.2 Externe ontwikkelingen relevant voor het WBL

### 2.1.2.1 Doelmatigheidswinst Bestuursakkoord Water

De economische situatie en de daaruit voortvloeiende rijksbezuinigingen hebben een aanzienlijk effect op de samenleving. Ook de waterschappen blijven hier niet van verschoond en worden geconfronteerd met een financiële situatie die zich kenmerkt door zuinigheid met vlijt en verantwoord kostenbewustzijn. Op waterschapsniveau hebben de rijksbezuinigingen hun vertaalslag gevonden in het Bestuursakkoord Water, waarbij een doelmatig en rationeel waterbeheer als kerntaak voorop staat.

In het Bestuursakkoord Water is vastgelegd dat partijen gezamenlijk streven naar een doelmatigheidswinst die oploopt tot jaarlijks € 750 miljoen in 2020.

Deze € 750 mln is daarbij als volgt opgebouwd (bron: Bestuursakkoord Water, april 2011):

<b>Te bereiken doelmatigheidswinst volgens Bestuursakkoord Water van April 2011</b>	
Waterketen	( in mln € )
- waterschappen en gemeenten	380
- drinkwaterbedrijven	70
- rijk, provincies, waterschappen, gemeenten	300
	750
Doelmatigheidswinst van € 750 mln	( in mln € )
- gemeenten (riolering)	140
- waterschappen (zuivering)	100
- waterschappen en gemeenten	140
- drinkwaterbedrijven	70
- overdracht bestrijding muskus- beverratten van provincie naar waterschappen	19
- aanleg/verbetering primaire waterkeringen van rijk naar ws-en (gedeeltelijk) *	181
- waterschappen, gemeenten en drinkwaterbedrijven	100
	750
(*) periode 2011-2013: € 81 mln; in jaar 2014: € 131 mln; vanaf jaar 2015: € 181 mln	

Deze doelmatigheidswinst zal door de waterschappen gerealiseerd dienen te worden door gezamenlijk invulling te geven aan het begrip 'gematigde lastenontwikkeling'.

In de brief d.d. 27-4-2012 van de Unie van Waterschappen wordt hieromtrent vermeld dat als ieder individueel waterschap erin slaagt om de ontwikkeling van de waterschapsbelastingen zoals deze eind 2009 voor de referentieperiode 2010-2013 werd geraamd (landelijk 3,5%), door doelmatigheidswinst met 0,8% per jaar naar beneden bij te stellen, als sector waterschappen het vereiste aandeel in de gemaakte afspraken wordt geleverd. Hierbij moeten dan wel de extra kosten van de muskusrattenbestrijding en HWBP-bijdragen eveneens zijn 'terugverdiend'.

Om adequaat op bovengenoemde Rijksbezuinigingen te kunnen inspelen hebben de waterschappen enerzijds gezocht naar ombuigingsmogelijkheden binnen de eigen begrotingen, maar hebben anderzijds de Limburgse waterschappen reeds bij het opstellen van de MJR 2012-2016 het WBL verzocht om ook de ombuigingsmogelijkheden binnen de WBL-begroting te onderzoeken.

Bepaald is dat daarbij het begrotingsjaar 2011 als referentiejaar geldt.

Uit vorenstaande tabel blijkt een voor waterschappen en gemeenten beoogde landelijke bezuinigingsoperatie van € 380 mln, verdeeld over:

- € 140 mln riolering gemeenten
- € 140 mln integratie riolering en zuiveringen
- € 100 mln zuiveringen

De ombuigingsoperatie heeft voor het WBL vooralsnog enkel betrekking op de € 100 mln Zuiveringen. De overige besparingen vallen op dit moment buiten de 'invloedscirkel' van WBL.

De onderliggende veronderstelling is dat deze besparingen op termijn, mede te realiseren zijn door optimalisatie in de afvalwaterketen (beheer gemeentelijke rioleringen door de waterschappen).

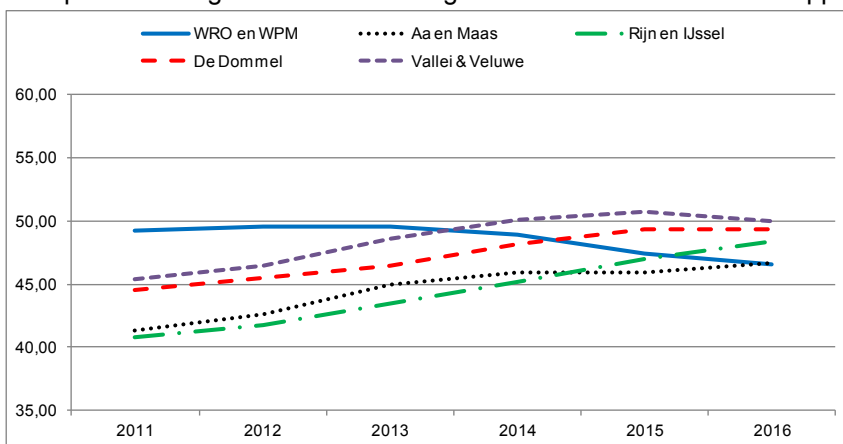
In 2010 is landelijk geen verdeelsleutel afgesproken waarbij rekening is gehouden met de inspanningen van de waterschappen in het afgelopen decennium. De Limburgse waterschappen hebben zich in deze periode sterk gefocust op het realiseren van zo laag mogelijke maatschappelijke kosten.

Vergelijking met de landelijke ontwikkeling van de kosten per v.e.

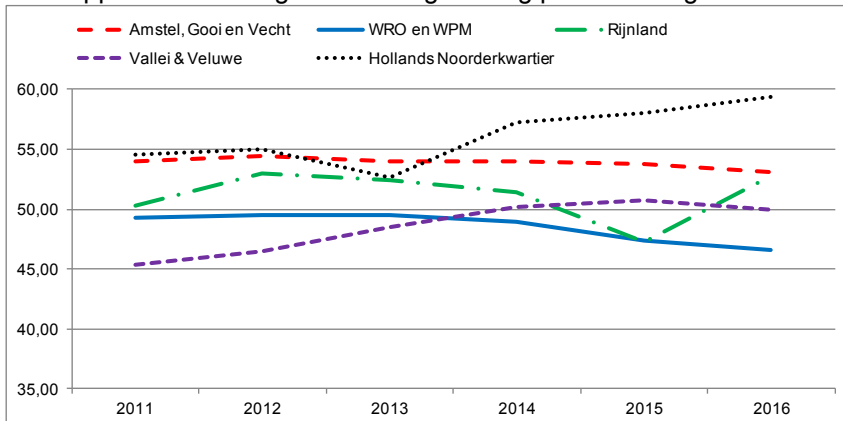
In onderstaande grafieken wordt de ontwikkeling van de tarieven per vervuilingseenheid vanaf 2011 getoond voor de 5 grootste zuiverende waterschappen, alsook van de 5 waterschappen met de laagste zuiveringsheffing. Uit deze grafiek 1 blijkt dat van de grote zuiverende waterschappen Vallei en Veluwe tot 2013 het laagste tarief had en vanaf 2014 is voorbijgestreefd door WRO en WPM.

Uit grafiek 2 blijkt dat van de waterschappen met de laagste zuiveringsheffing per ve Rijn en IJssel tot 2014 het laagste tarief had, gevolgd door Aa en Maas en dat Aa en Maas in 2015 het laagste tarief had en WRO en WPM in 2016 het laagste tarief hebben.

Grafiek 1: tarieven per vervuilingseenheid voor de 5 grootste zuiverende waterschappen



Grafiek 2: waterschappen met de laagste zuiveringsheffing per vervuilingseenheid



Uit deze grafieken blijkt duidelijk het dalende verloop van het zuiveringstarief voor Limburg, resulterend in het laagste landelijke tarief in 2016 (tarief Limburg = € 46,59 bij 1,6 mln vervuilingseenheden; tarief Aa en Maas = € 46,68 bij 1,1 mln vervuilingseenheden).

### 2.1.2.2 Voortgang regionale uitwerking bestuursakkoord water (BAW)

Gemeenten en waterschappen werken samen aan de uitwerking van de afspraken in het Bestuursakkoord water. De landelijke doelen zijn Kostenbeperking, Kwaliteitsverbetering en beperking van de personele Kwetsbaarheid (3 K's). Hiervan zijn regionale doelen afgeleid door de regio's. WBL maakt onderdeel uit van de 5 Limburgse regio's waarbinnen de regionale uitwerking plaatsvindt. In de eindrapportage "Waterketen 2020 - Slim, betaalbaar en robuust" (december 2014) van de visitatiecommissie waterketen werden de 5 Limburgse regio's positief beoordeeld en dragen ze meer dan gemiddeld bij aan het behalen van de landelijke doelstellingen.

De Limburgse gemeenten zijn samen met waterschappen, WML en WBL in de regio's aan het werk om de gestelde doelen te realiseren.

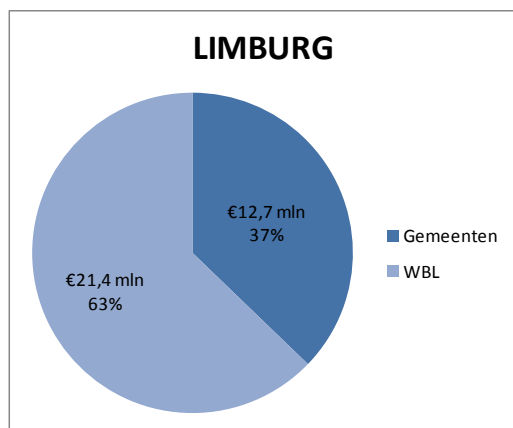
De Unie van Waterschappen, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de VEWIN monitoren gezamenlijk de voortgang van de regionale uitwerking van de BAW-doelen. In het voorjaar van 2015 hebben alle samenwerkingsregio's de voortgang in beeld gebracht.

- Kosten

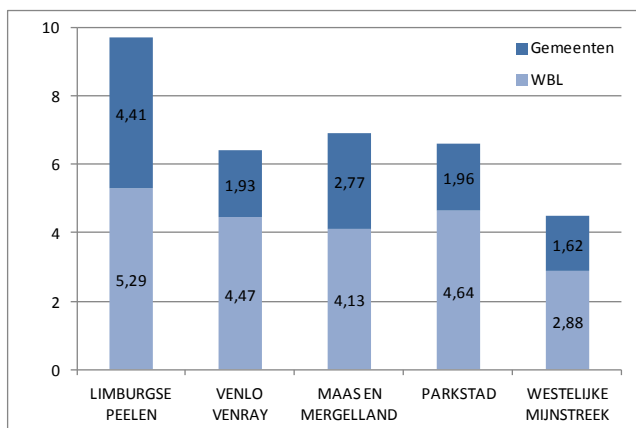
Uit de rapportage blijkt dat de Limburgse regio's de bij de visitatiecommissie aangegeven financiële voordelen nogmaals bevestigen en dat de realisatie van de financiële voordelen op schema ligt.

WBL levert een substantiële bijdrage in deze gezamenlijke financiële voordelen.

Onderstaande figuren laten zien dat WBL 63% van de financiële voordelen realiseert, waarbij de voortgang in beeld is gebracht op basis van de cijfers uit de Jaarrekening 2014.



Aandeel gemeenten en WBL in kostenvoordelen in mln € en %.



Aandeel samenwerkingsregio's in kostenvoordelen in mln €.

- Kwaliteit en Kwetsbaarheid

De regio's hebben voor de thema's kwetsbaarheid en kwaliteit eigen ambities geformuleerd.

In de voortgangsrapportage is de doelrealisatie weergegeven van deze ambities in het voorjaar van 2015. Het blijkt dat een aantal regio's goed op koers ligt om de eigen doelstellingen in 2020 te realiseren. Een aantal regio's heeft de doelrealisatie nog niet in beeld. Limburg bevindt zich in de groep die goed op koers ligt om in 2020 100% van de zelf gestelde doelen te realiseren.

### 2.1.2.3 Effect maatregelen Kader Richtlijn Water (KRW)

In 2009 werd het Besluit Kwaliteitseisen Monitoring Water (BKMW 2009) vastgesteld waarin de regels ter uitvoering van de milieudoelstellingen van de kaderrichtlijn water (KRW) staan opgenomen. In het BKMW 2009 werden voor de verschillende oppervlaktewatertypen de te behalen normen voor Stikstof (N) en Fosfor (P) vastgelegd. De besturen van beide Limburgse waterschappen hebben vervolgens besloten dat deze normen voor het ontvangende oppervlaktewater niet mogen worden overschreden als gevolg van de effluentlozing. Op basis hiervan hebben de waterschappen berekend aan welke waarden het effluent van de rioolwaterzuiveringsinstallaties (rwzi's) dient te voldoen (de zogenaamde KRW-eisen).

In 2013 is het BKMW 2009 bijgesteld en aangescherpt. Dit besluit is met ingang van 22 december 2015 van kracht (BKMW 2015) en heeft tot gevolg dat de nutriëtnormen voor het ontvangende oppervlaktewater verder worden aangescherpt. Dientengevolge hebben de waterschappen ook de effluentnormen (die gebaseerd waren op het BKMW 2009) opnieuw berekend en deze strengere effluent normen kenbaar gemaakt aan het WBL (brief d.d. 19-11-2014 met kenmerk 2014.01104). Een en ander is ook vastgelegd in het Waterbeheersplan 2016-2021 zoals vastgesteld door de besturen van WRO en WPM. Dit Waterbeheersplan is kaderstellend voor het WBL.

In deze paragraaf worden de KRW-maatregelen inclusief de noodzakelijke investeringen en bijkomende exploitatiekosten beknopt weergegeven. Zie ook de uitgangspunten 17 t/m 21 van paragraaf 2.1.3.1.

- Effluentnormen: de invoering van de KRW-effluentnormen gebeurt gefaseerd omdat de realisatie van maatregelen op rwzi's tijd en geld vergt en de effluentnormen verband houden met de achtergrondkwaliteit van het ontvangende oppervlaktewater. Sommige zuiveringsinstallaties moeten daarom al vóór 2021 aan een eerste norm aanscherping voldoen. Andere rwzi's hoeven pas per 2021 te voldoen doch alle rwzi's moeten uiterlijk in 2027 aan de scherpste KRW-normen voldoen.
- Onderstaande tabel geeft aan per rwzi op welke datum aan de KRW-maatregelen moet worden voldaan en welke maatregelen er getroffen dienen te worden.

Rioolwater-zuiveringsinstallatie	gereed voor datum	maatregel
Gennep	1-1-2016	fosfaatverwijdering
Heerlen	1-9-2015 (*)	aansluiten op Hoensbroek
Hoensbroek	1-1-2016	fosfaatverwijdering +/- filtratie
Kerkrade	1-12-2013	fosfaatverwijdering
Wijlre	1-1-2017 (**)	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
Heugem	n.v.t.	voldoet
Meijel	1-1-2016	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
Panheel	1-1-2021	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
Rimburg	n.v.t.	voldoet
Roermond	1-1-2019	stikstofverwijdering
Simpelveld	1-1-2015 (***)	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
Stein	1-1-2021	stikstofverwijdering
Susteren	1-1-2021	fosfaatverwijdering
Venray	1-1-2016	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
<b>Lozend op Rijkswater:</b>		
Venlo	n.v.t.	voldoet
Weert	1-1-2019	stikstofverwijdering en fosfaatverwijdering
Bossherveld	n.v.t.	voldoet
Limmel	n.v.t.	voldoet

(\*) was 1-1-2015; uitstel verleend tot 1-9-2015

(\*\*) was 1-1-2015; uitstel verleend tot 1-1-2017

(\*\*\*) wordt naar verwachting medio 2015

- Kostengevolgen KRW-maatregelen

Om aan de KRW-maatregelen te kunnen voldoen moeten er op de rwzi's maatregelen getroffen worden. Voor fosfaatverwijdering kan gekozen worden voor chemische defosfatering door middel van het doseren van metaalzouten. Hiervoor dient een voorraadtank met doseerinstallatie te worden geïnstalleerd. Er kan ook gekozen worden voor biologische defosfatering maar dan moet er geïnvesteerd worden in een uitbreiding van de biologische zuiveringsinstallatie. Voor scherper gestelde fosfaatnormen zijn nageschakelde zandfilters noodzakelijk.

Voor stikstofverwijdering kan afhankelijk van de scherpste van de norm gekozen worden voor dosering van chemicaliën (koolstofbron), een uitbreiding van de biologische zuivering of voor nageschakelde zandfilters. Het is tevens noodzakelijk te investeren in online meetsystemen voor de procesbewaking.

De KRW-maatregelen veroorzaken niet alleen investeringskosten met bijbehorende kapitaalslasten (rente en afschrijving), doch ook een structurele verhoging van de kosten voor de bedrijfsvoering. Er moeten immers (meer) chemicaliën ingekocht worden, er wordt meer energie verbruikt door additionele procesonderdelen; bediening en onderhoud van toegevoegde procesonderdelen vergt tijd en geld en er wordt in veel situaties ook meer zuiveringsslib geproduceerd dat moet worden verwerkt en afgezet.

In onderstaande tabel staat weergegeven welke investeringsuitgaven en welke exploitatielasten er per jaar zijn opgenomen in de onderhavige MJR ten gevolge van de KRW-normen voor stikstof en fosfaat.

bedragen x € 1.000	t/m 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investeringsuitgaven	18.900	3.027	7.901	8.293	28.780	2.545	6.040	5.610	550	0	0
bedrijfsvoeringskosten		1.396	1.568	2.013	2.053	2.401	2.353	2.376	2.400	2.423	2.455
kapitaallasten		1.762	1.991	2.676	3.429	6.409	5.611	5.722	6.471	6.312	6.153
Exploitatie-kosten		3.158	3.559	4.690	5.482	8.810	7.964	8.099	8.871	8.735	8.607

Ten opzichte van de vorige MJR zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd, welke leiden tot de in de onderstaande tabel getoonde wijzigingen:

- aanpassing rwzi Wijlre voor KRW-eisen leidt in periode 2017-2021 tot € 0,4 mln extra bedrijfsvoeringskosten;
- ter realisatie van prestaties vereist uit hoofde van de KRW-maatregelen is een uitbreiding van de formatie benodigd van 2 fte per 2017 oplopende tot 2,5 fte per 2018;
- besluit tot aansluiting Simpelveld op Wijlre per juli 2021 leidt tot extra kapitaallasten in de periode 2017-2021; daarnaast leiden aanpassing KRW van rwzi's Weert en Wijlre vanaf 2019 resp. vanaf 2021 tot extra kapitaallasten

Verschillen KRW-maatregelen t.o.v. MJR 2016-2025

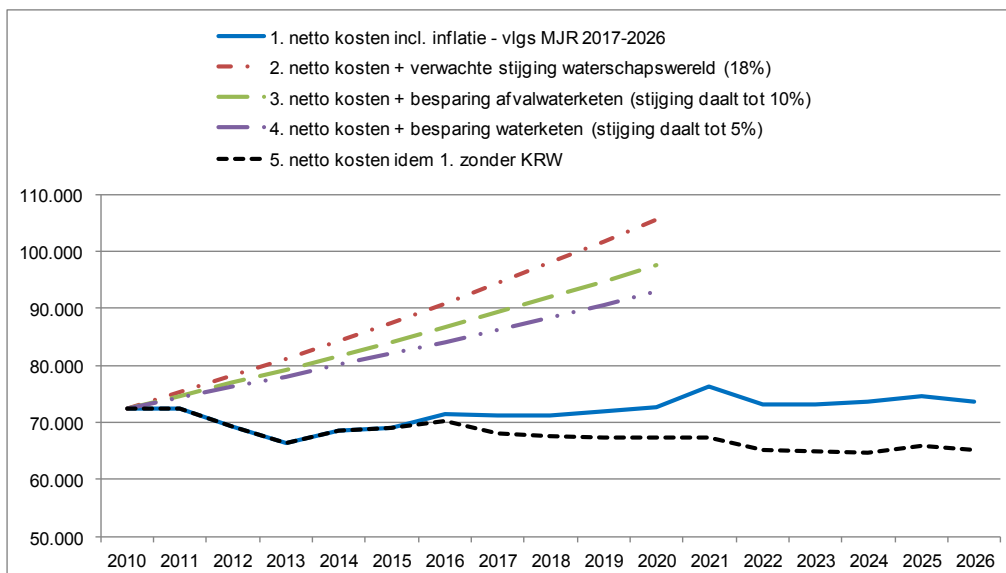
bedragen x € 1.000	t/m 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investeringsuitgaven	983	1.407	3.794	3.743	7.484	-37	-3.130	-1.713	-960	-90	0
bedrijfsvoeringskosten		508	546	579	590	619	514	520	525	530	2.455
kapitaallasten		233	269	494	683	1.661	942	675	366	194	6.153
Exploitatie-kosten		741	815	1.073	1.273	2.281	1.456	1.194	891	724	8.607
		741	815	1.073	1.273	2.281	1.456	1.194	891	724	8.607

#### 2.1.2.4 Scenario's ontwikkeling netto kosten WBL

Onderstaand wordt aangegeven hoe de ontwikkeling van de netto kosten bij het WBL volgens de Meerjarenraming 2017-2026 zich verhoudt tot de te bereiken doelmatigheidswinst.

Hierbij worden de volgende scenario's getoond:

1. netto kosten WBL incl. inflatie in de periode 2010-2026 (vanaf 2017 volgens MJR 2017-2026)
2. netto kosten WBL incl. inflatie op basis van de bijdrage 2010 + de in het feitenrapport verwachte kostenstijging van 18% tot 2020 (overeenkomend met 1,8% per jaar)
3. netto kosten volgens variant 2 aangevuld met het halen van de doelmatigheidsreductie van 0,8% per jaar (volgens het Feitenrapport betekent dit voor WBL: kosten incl. inflatie + stijging kosten met 1% per jaar)
4. netto kosten volgens variant 3 aangevuld met de volgens het Feitenrapport te behalen extra doelmatigheidsreductie van 0,5% per jaar bij realisatie van integraal afvalwaterbeheer.
5. netto kosten volgens MJR 2017-2026 excl. effect KRW



	Jaar 2010	Jaar 2020	stijgings percent.	
1. netto kosten incl. inflatie - vgs MJR 2017-2026	72.510	72.756	0%	blauwe lijn
2. netto kosten + verwachte stijging waterschapswereld (18%)	72.510	105.652	46%	rode streep-punt lijn
3. netto kosten + besparing afvalwaterketen (stijging daalt tot 10%)	72.510	97.637	35%	groene streep lijn
4. netto kosten + besparing waterketen (stijging daalt tot 5%)	72.510	92.910	28%	paarse streep-punten lijn
5. netto kosten idem 1. zonder KRW	72.510	67.274	-7%	zwarte stippel lijn

#### Ontwikkeling netto kosten WBL ten opzichte van doelstelling landelijk Bestuurs Akkoord Water

Uit bovenstaande vergelijking blijkt dat de kostenontwikkeling WBL volgens de MJR 2017-2026 (de blauwe lijn) zich duidelijk beweegt onder het kostenniveau overeenkomend met de landelijk afgestemde doelmatigheidsreductie van 0,8% per jaar (de groene streepjes lijn).

Het kostenniveau in 2020 van WBL ligt daardoor circa € 25 mln lager dan het kostenniveau dat bereikt zou worden wanneer de kosten vanaf 2010 zich zouden hebben ontwikkeld volgens deze doelmatigheidsreductie.

Ook ligt die blauwe lijn (WBL) duidelijk lager dan het kostenniveau overeenkomend met de landelijk te behalen aanvullende doelmatigheidsreductie van 0,5% per jaar, bij realisatie van de voordelen verbonden aan integraal waterbeheer (zie de paarse streep-punten lijn).

Het kostenniveau in 2020 van WBL ligt in dat geval circa € 20 mln lager dan het kostenniveau dat bereikt zou worden wanneer de kosten vanaf 2010 zich zouden hebben ontwikkeld volgens deze aanvullende doelmatigheidsreductie.

Bij de aangegeven kostenontwikkeling dient te worden bedacht dat de netto kosten in het referentiejaar 2011 nog geen kosten voor KRW-maatregelen bevatten.

Wanneer de effecten van de KRW-maatregelen niet worden meegeteld (de onderste streepjeslijn), dan is die kostenontwikkeling duidelijk waarneembaar lager dan de blauwe niet-onderbroken lijn van de onderhavige MJR, waarbij de effecten van de KRW-maatregelen wel zijn meegenomen.

### 2.1.3 Interne ontwikkelingen relevant voor het WBL

#### 2.1.3.1 Uitgangspunten Meerjarenraming 2017-2021-2026 + Begroting 2017

Overeenkomstig het besluit van het Dagelijks Bestuur van 15-12-2015 worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Kaderstellend voor de Meerjarenraming zijn:
  - a. het landelijk vastgestelde BestuursAkkoord Water (BAW, april 2011), waarin is vastgelegd dat partijen (waterschappen, gemeenten, drinkwaterbedrijven) gezamenlijk streven naar een doelmatigheidswinst die oploopt tot jaarlijks € 750 mln in 2020, waarbij het aandeel van waterschappen en gemeenten € 380 mln bedraagt en het onderdeel zuiveringen sec € 100 mln;
  - b. Het Besluit Kwaliteitseisen Monitoring Water (BKMW 2009), waarin de regels ter uitvoering van de milieudoelstellingen van de kaderrichtlijn water (KRW) staan opgenomen. Dit besluit is in 2013 bijgesteld en aangescherpt. Met ingang van 22 december 2015 is het BKMW 2015 van kracht waarbij de nutriëtnormen voor het ontvangende oppervlaktewater verder zijn aangescherpt. De waterschappen hebben de effluentnormen (die gebaseerd waren op het BKMW 2009) opnieuw berekend en de strengere effluentnormen (op basis van BKMW 2015) kenbaar gemaakt aan het WBL (brief d.d. 19-11-2014 met kenmerk 2014.01104);
  - c. het Waterbeheerplan 2016-2021 (WBP) zoals dat op 30-9-2015 is vastgesteld door de Algemeen Besturen van WRO en WPM;
  - d. het coalitieprogramma 2015-2019 van waterschap Roer en Overmaas + het uitvoeringsprogramma 2015-2017 (met een doorkijk naar 2019) van waterschap Peel en Maasvallei;
  - e. de gezamenlijke visie "Waardevol groeien, de Limburgse visie op samenwerken in de waterketen".
2. Uitvoering geven aan het Klimaatakkoord tussen Rijk en Unie. In dit akkoord zijn de klimaatambities van de waterschappen in samenhang gebracht en verankerd. Het Klimaatakkoord kent een drietal pijlers: energie, adaptatie en duurzaamheid. Het Klimaatakkoord stimuleert innovatie en laat zien wat de waterschappen op klimaatgebied presteren. De belangrijkste ambities van het klimaatakkoord tussen Unie van Waterschappen en Rijk omvatten:
  - a. 30% energie-efficiënter en zuiniger werken tussen 2005 en 2020: hieraan geeft WBL invulling door voortdurend te zoeken naar innovatieve, energiezuinigere processen zoals Air Implosion beluchting, energiezuinige procesregelingen (CarCON, retourslib), seizoensafhankelijke bedrijfsvoering, etc. Bij vervangingsinvesteringen en renovatieprojecten wordt gekeken naar energiezuinigere apparatuur en machines en bij de technologische proceskeuzes wordt rekening gehouden met energiezuinige alternatieven zoals de Nereda-technologie;
  - b. 40% zelfvoorzienend door eigen duurzame energieproductie in 2020: hieraan geeft WBL invulling door voortdurend te zoeken naar haalbare projecten met betrekking tot slibgistingen (incl. voorbehandeling zoals slibdesintegratie) en duurzame energieopwekking (zon, wind, water);
  - c. 30% minder uitstoot van broeikasgas tussen 1990 en 2020: dit is een gevolg van de verlaging van het energieverbruik (hogere efficiency) en van de duurzame eigen energieopwekking. Directe procesemissies van broeikasgassen zijn een thema van onderzoek bij de STOWA;
  - d. 100% duurzame inkoop in 2016: WBL koopt elektriciteit al jaren 100% duurzaam (groen) in. Aardgas wordt sinds 2014 duurzaam ingekocht waardoor alle energie 100% duurzaam wordt ingekocht.



- De maatregelen om de doelstellingen A, B en C te behalen zijn geïnventariseerd. In 2016 is de business case hiervoor gereed en zal het geheel als één plan worden ingediend en worden voorgelegd aan het Bestuur van WBL. De effecten op de investeringen en exploitatie worden pas verwerkt in de MJR als een positief besluit op dit plan genomen is.
3. De reguliere planningsperiode voor de Meerjarenraming bedraagt vijf jaar en loopt tot 2021. Specifiek aandachtspunt is het jaar 2020 als planningshorizon voor de te behalen doelmatigheidswinst volgens het landelijke Bestuursakkoord Water.
  4. Ter beoordeling van de ontwikkeling van de netto kosten op langere termijn, wordt voor het WBL de scope van een beoordelingsperiode van 10 jaar aangehouden.
  5. Referentiekader voor de nieuwe MJR resp. Begroting 2017 vormen:
    - a. vastgestelde Begroting 2011 (referentiejaar voor de te behalen doelmatigheidswinst BAW)
    - b. MJR 2016-2020-2025 + MIP 2016-2020-2025
  6. Het investeringsniveau voor de planperiode (incl. KRW-maatregelen) bedraagt gemiddeld € 22,5 mln per jaar, excl. investeringen die zichzelf terugverdienen. Het accorderen van dit soort investeringen zal steeds leiden tot een verhoging van het investeringsvolume:
    - a. voor innovatieve investeringen geldt een terugverdientijd van 7 tot 8 jaar;
    - b. voor duurzaamheidsinvesteringen geldt een terugverdientijd van 15 jaar.
  7. Bij de beoordeling van de Meerjarenraming + Begroting is de ontwikkeling van de netto kosten leidend. De inzet van formatie is een middel om het geformuleerde doel te bereiken; in deze zin kan een toename van de formatie dienstbaar zijn aan een verlaging van de netto kosten;
  8. Het WBL heeft als ambitie te groeien naar een High Performance organisatie (HPO). Een dergelijke organisatie onderscheidt zich gedurende een aaneengesloten periode van minimaal 5 jaar in haar branche op financiële en niet-financiële prestaties. WBL wil onderscheidend zijn in haar branche in het maximaal terugwinnen van grondstoffen en energie, en een doelmatige inzet van gezuiverd water voor ecosysteem, bedrijven, land- en (glas)tuinbouw door creativiteit, inventiviteit en hoge performance. Samenwerken binnen de gouden driehoek oftewel de keten van overheden, bedrijven, onderzoek- en onderwijsinstellingen staat hierbij centraal. Samenwerken waar door partijen over en weer ongekende meerwaarde wordt geboden. Het MKB bieden wij een podium om nieuwe ontwikkelingen in de praktijk te onderzoeken en te testen.
  9. De beste werkomgeving wordt geboden aan management en medewerkers, die het fundamentele verschil willen maken in de samenleving en ecosysteem door zoveel mogelijk uit water te halen en gezuiverd water en het residu de beste en waar mogelijk een nieuwe bestemming te geven.
  10. Het WBL zet externe communicatie in daar waar deze ondersteunend is aan de samenwerkingsrelatie met Onderwijs, Overheid en Ondernemingen. Gericht wordt op een externe positionering van het WBL die aanzuigend werkt voor het binnenhalen van innovatieve ontwikkelingen en het bieden van een onderzoekspodium voor bedrijven, waarmee de performance van WBL kan worden verbeterd.
  11. Elk jaar bij het opstellen van de meerjarenraming wordt het investeringsprogramma opnieuw beoordeeld op grond van een tweetal van belang zijnde ontwikkelingen:
    - a. enerzijds het streven om te komen tot verlaging van de kosten door de bestaande installaties langer resp. zo lang mogelijk in bedrijf te houden;
    - b. anderzijds een beweging naar een ander concept voor ontwerp en bouw van een zuiveringsinstallatie – volgens het Verdygo-concept (modulair van opzet) – waarmee naar de toekomst toe een grotere flexibiliteit wordt gecreëerd, om flexibel in te kunnen spelen op innovatieve technologische ontwikkelingen in combinatie met het realiseren van verplaatsbare en elders in te zetten installatiecomponenten.
  12. De omvorming van traditionele rwzi's naar rwzi's volgens het Verdygo-concept vindt (groten)deels niet binnen de planperiode van het MIP plaats. Uitgangspunt voor het MIP is om - tot moment van omvorming - de bestaande installaties in stand te houden door het doen van onderhoudsinvesteringen, met een korte afschrijvingstermijn.

13. Het WBL stopt met het drogen van slib per 1-7-2018 zijnde de datum van afloop contract met de Enci. Met betrekking tot slibverwerking heeft het Algemeen Bestuur in maart 2012 de volgende bestuurlijke randvoorwaarden geformuleerd:
  - a. Behoudt maximale flexibiliteit zodat snel kan worden ingespeeld op de veranderingen in de afzetmarkten voor zuiveringslib;
  - b. Investeer op dit moment niet zwaar in eigen grootschalige verwerkingscapaciteit;
  - c. Zorg dat verwerkingscapaciteit snel kan worden op- en afgeschaald;
  - d. Duurzaamheid biedt kansen voor lagere kosten;
  - e. Door modulaire opbouw van slibverwerking ontstaan kansen voor diverse vormen van samenwerking en organisatie;
  - f. Spreidt de risico's waar mogelijk;
  - g. Zoek naar mogelijkheden voor strategische samenwerking met sterke partners zoals bijvoorbeeld: Duitse waterschappen en industrie;
  - h. Geef nieuwe innovatieve verwerkingstechnologieën een betere kans door zo kort mogelijke terugverdiertijden;
  - i. Pas innovatieve oplossingen uitsluitend toe indien de risico's calculeerbaar zijn;
  - j. Maak maximaal gebruik van (Europese) subsidies door (Europese) business cases op te stellen.
14. Onderzoek naar nieuwe slibstrategie m.b.t. interne en externe verwerking van zuiveringslib wegens het aflopen van contracten m.b.t. slibeindverwerking;
15. Het verrichten van innovatieve onderzoeken zoals energiebesparing en opwekking duurzame energie, grondstoffenterugwinning (o.a. fosfaat, stikstof, cellulose, etc.), verwijdering van microverontreinigingen (o.a. geneesmiddelen) uit effluent, verwijdering van zware metalen uit afvalwater, nieuwe sanitatie en data- en trendanalyses en geavanceerde procesregelingen.
16. Realiseren van energieneutrale zuiveringsinstallaties door toepassing van vormen van duurzame energieopwekking.
17. De rwzi's van het WBL moeten voldoen aan de KRW-normen en ingangsdata, zoals die door de beide Waterschappen in de brief van 18-11-2014 in het WBP 2016-2021 zijn vastgelegd.
18. Ten opzichte van de in het vorige punt genoemde planning zijn twee wijzigingen vastgelegd. Rwzi Simpelveld zal op basis van de huidige inzichten juli 2021 worden gesloten en aangesloten op rwzi Wijlre. Rwzi Wijlre zal vanaf januari 2017 (i.p.v. 2015) aan de KRW maatregelen moeten voldoen.
19. Als vertrekpunt voor de bouw van een Rwzi volgens het Verdygo-concept (modulaire bouw), gelden de door het Algemeen Bestuur vastgestelde bestuurlijke randvoorwaarden:
  - a. stel voor elke rwzi een jaartal vast, waarin de conventionele rwzi wordt gesloten en de bouw van een Verdygo gereed is, en waarbij sprake is van lagere netto bedrijfskosten. Het uitwerken van een "stip op de horizon" scenario geschiedt in nauwe samenwerking met WRO en WPM met aandacht voor locatiekeuze en grootte van een Verdygo, waarbij het watersysteem een prominente plaats krijgt in het afwegingskader;
  - b. kies in overbruggingsperiode tot moment sluiten van conventionele rwzi voor bouwkundige/ elektromechanische renovaties met een technische levensduur voor deze overbruggingsperiode, die leiden tot lagere netto bedrijfskosten;
  - c. pas innovaties toe als sprake is van een gecalculeerd risico. Eventuele risico's worden gespreid door samenwerking te zoeken met sterke partners (ondernemingen, overheden, onderwijs);
20. In de MJR 2017-2021-2026 wordt overeenkomstig de vigerende MJR uitgegaan van de volgende Verdygo-projecten:
  - a. voortrein Roermond (uiterlijk 2016);
  - b. middentrein KRW-proof rwzi Simpelveld (uiterlijk 1-7-2016)
  - c. rwzi Weert (uiterlijk 2018; KRW per 1-1-2019)
  - d. rwzi Maastricht-Boscherveld.

21. Voor de realisatie van een Verdygo te Maastricht in samenwerking met het bedrijfsleven, wordt in 2016 de businesscase opgeleverd.
22. Uitgangspunt m.b.t. assetmanagement waarbij wordt aangegeven dat assetmanagement wordt ingezet als middel om een kwaliteitsslag te maken, om beter te kunnen inspelen op een in toenemende mate veranderende omgeving (rwzi's worden niet meer voor lange termijn gebouwd; inzichten op grond van technologische ontwikkelingen wijzigen sneller dan in het verleden en maken het noodzakelijk om op basis van diepgaander inzicht in de eigen assets flexibeler te kunnen sturen en te kunnen anticiperen op wijzigende omgevingsfactoren).
23. Ten aanzien van de rekenkundige uitgangspunten worden de volgende aannames gehanteerd. Deze rekenkundige uitgangspunten zijn ambtelijk afgestemd met WRO en WPM.

	2017	2018	2019	2020	2021
Inflatie (excl. energie)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Salaris + sociale lasten	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Rente lang	2,25%	2,75%	3,0%	3,5%	4,0%
Rente kort	0,2%	0,4%	0,5%	0,75%	1,0%

24. Voldoen aan de door WBL gestelde lange termijn doelen volgens de strategiekaart, zoals bestuurlijk vastgesteld bij de laatste MJR :

Strategische doelen Waar richten we ons op om de visie waar te maken	MVO	Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) Welk resultaten verwachten we op de strategische doelen	Eenheid	Berekening	Meerjarenraming 2016-2021										
					Realisatie					loopt					
					2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Optimale werking en capaciteit installaties, zuiveren transporteren van afvalwater binnen de gestelde normen.	Planet	Voldoen aan afname verplichting (transporteren afvalwater) De mate waarin wordt voldaan aan de afname verplichting.	%	Beschikbare afname capaciteit t.o.v. afnameverplichting	90,6	92,7	93,9	94	94,7	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4
		Zuiveringsrendement CZV-verwijdering (chemisch zuurstof verbruik)	%	Berekend uit influentvracht en effluentvracht	92,2	92,8	92,0	93,1	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5	92,5
		Zuiveringsrendement N-verwijdering (stikstof)	%	Berekend uit influentvracht en effluentvracht	80,4	79,6	79,1	80,3	79,2	79,3	80,1	80,1	81,5	81,5	82,9
		Zuiveringsrendement P-verwijdering (fosfor)	%	Berekend uit influentvracht en effluentvracht	78,2	78,6	75,8	77,0	77,4	82,9	82,9	82,9	83,3	83,3	85,5
		Nalevingpercentage lozingsnormen	%	Percentage dat voldoet aan de eisen m.b.t. BZV, CZV, onopgeloste bestanddelen, N, P.	99,4	100	99,8	99,9	99,5	99,5	100	100	100	100	100
Kostenreductie op alle processen met behoud van kwaliteit.	Profit	Netto kosten	milj. €	Totale kosten uit de meerjarenbegroting incl. inflatie	72,5	69,2	66,4	68,6	69,0	71,5	70,7	70,9	72,5	73,2	72,4
				Totale kosten uit de meerjarenbegroting incl. inflatie gedeeld door het aantal gezuiverde i.e's	40,3	38,3	42,9	39,4	39,9	43,3	42,7	42,9	43,8	44,3	43,8
Kwaliteit organisatie aan de top in de branche met gemotiveerde medewerkers die werken in een veilige omgeving	People	Gemiddelde score op de vijf High Performance pijlers 7,7.	score	Op basis van enquête onder de medewerkers	6,4			6,8			7,8		7,8		
		Gemiddelde score medewerkers tevredenheid 8,2	score	Op basis van enquête onder de medewerkers	7,8		8,0			8,2			8,2		
		Tevredenheid stakeholders	score	Op basis van enquête onder de stakeholders.											

De inventarisaties van de afnameverplichting door gemeenten zijn voor een deel niet actueel. Na actualisatie zal eerst overleg met de gemeente worden gevoerd over de te nemen maatregelen tegen de laagste maatschappelijke kosten. Indien de maatregel het verhogen van de pompcapaciteit wordt, zijn er een 2-tal scenario's:

- Bij een geringe toename in pompcapaciteit worden de pompen vervangen of gemodificeerd op het moment dat de vervanging of modificatie ook technisch noodzakelijk is. Deze vervanging vindt plaats binnen de exploitatie en zijn alle gepland voor 2022
- Bij een grote toename in pompcapaciteit wordt een onderzoek gestart naar de te nemen maatregelen en de daarbij behorende investering. Voor het afstroomgebied Velden, rwzi Stein en rwzi Susteren worden de onderzoeken uitgevoerd en deze onderzoeken kunnen leiden tot investeringen. Voor de pompgemalen in de Westelijke Mijnstreek en het afstroomgebied Maasbracht zijn de investeringen voor de realisatie in het MIP opgenomen.

Hierbij is van belang dat wordt gestreefd naar een reductie van de netto kosten op alle processen met behoud van kwaliteit. In 2011 bedroeg de bijdrage van de waterschappen € 72,5 mln. De prognose van de gemiddelde netto-kosten over de periode 2011-2020 bedroeg in de vorige MJR € 70,5 mln inclusief inflatiecorrectie, overeenkomend met een daling met 2,8% ten opzichte van het jaar 2011.

25. Bij de actualisering van de MJR 2017-2021 zullen de hierboven genoemde strategische doelen en kritische prestatie indicatoren, rekening houdend met de geformuleerde uitgangspunten, op actualiteit worden getoetst, worden bijgesteld en smart(er) worden omschreven. Hierbij zullen aspecten als duurzaamheid, doelmatige samenwerkingsrelaties met ketenpartners, innovatieve technologieën ontwikkelen, implementeren en delen, 100% in control zijn en WBL als beste en favoriete werkgever en stagebedrijf, worden meegenomen.

### 2.1.3.2 Wijzigingen ten opzichte van de vorige MJR

**Ten opzichte van de vorige MJR zijn in de onderhavige MJR 2017-2021 de volgende wijzigingen doorgevoerd:**

- Aanvullend krediet ad € 4,3 mln voor uitbreiding rwzi Hoensbroek (besluit AB 27-5-2015)
- Herbeoordeling van wel/niet clusteren van rwzi's Sijpeveld en Wijlre, met als conclusie dat Sijpeveld na 5 jaar (juli 2021) wordt aangesloten op Wijlre (besluit DB 31-8-2015);
- Aanvullend krediet ad € 1.400.000 voor revisie en actualisatie ATEX-voorzieningen, op basis van een intensievere inventarisatie van alle vergistinglocaties waarbij is getoetst aan het moeten voldoen aan de strengere regelgeving op het gebied van ATEX betrekking hebbend op de biogasinstallaties (besluit AB 15-12-2015).
- Toename formatie WBL met 3,4 fte in 2016 oplopend tot 6,9 fte vanaf 2018:
  - waarvan 1,9 fte in 2016 oplopend tot 3,9 fte vanaf 2018 bij unit Bouwen, Renoveren, Onderhoud (door inbesteden van werkzaamheden, voor noodzakelijk onderhoud voortkomend uit aandachtspunt uit project 'Veilig Werken Gewoon Doen');
  - waarvan 1,5 fte in 2016 oplopend tot 3,9 fte vanaf 2018 bij unit Operations, Product-, Procesontwikkeling, IT (extra operationele inzet door de verscherpte KRW-maatregelen, intensievere aandacht sliblijn).

De volgende punten zullen voor bestuurlijke behandeling geagendeerd worden:

- de herziene businesscase met betrekking tot realisatie Verdygo in Maastricht;
- een oplossing voor de slibproblematiek in Hoensbroek;
- de resultaten en toepassingsmogelijkheden van verbeteronderzoeken met betrekking tot slibontwatering en de daaraan gekoppelde bedrijfsvoering;
- terugwinning van fosfaat (struviet).

### **De ontwikkeling van de netto kosten ten opzichte van de vorige MJR**

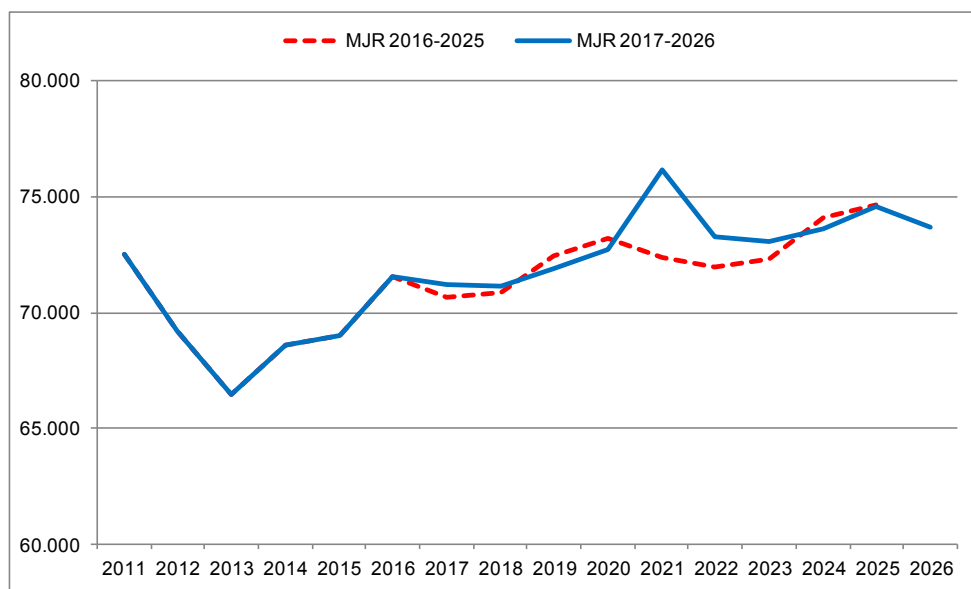
De ontwikkeling van de netto kosten ten opzichte van de vorige MJR, is onderstaand zowel in een tabel als in een grafiek inzichtelijk gemaakt (ten opzichte van referentiejaar 2011).

Uit onderstaande tabel en grafiek blijkt dat in het jaar 2017 de netto kosten van het WBL € 0,52 mln hoger zijn dan in het vergelijkbare jaar volgens de vorige MJR. Gemiddeld over de periode 2016-2021 stijgen de netto kosten met € 0,60 mln als een saldo van gemiddeld hogere bedrijfsvoeringskosten ad € 0,98 mln en gemiddeld lagere kapitaallasten ad € 0,38 mln.

Over de planperiode (2016-2021) is het totaal van de netto kosten € 3,61 mln hoger dan het totaal van de netto kosten voor deze periode volgens de vorige Meerjarenraming.

Over de vergelijkbare 10-jarige planperiode (2016-2025) is het totaal van de netto kosten € 5,02 mln hoger dan het totaal van de netto kosten voor deze periode volgens de vorige Meerjarenraming.

Totaal netto kosten bedragen x € 1.000	2011	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
MJR 2016-2025	72.510	71.535	70.663	70.878	72.458	73.198	72.357	71.974	72.335	74.095	74.672	
MJR 2017-2026	72.510	71.535	71.181	71.137	71.915	72.756	76.180	73.242	73.049	73.629	74.559	73.659
<b>Mutatie</b>		0	517	258	-543	-442	3.823	1.268	714	-466	-113	



Omdat de netto kosten voor de jaren 2011-2016 aan elkaar gelijk zijn, liggen beide lijnen in die jaren over elkaar heen.

### High Performance Organisatie: “Groeien naar Pure Klasse”

Het WBL bevindt zich in een transitieproces naar een High Performance Organisatie, die zich op financiële en niet-financiële prestaties positief wil onderscheiden van vergelijkbare bedrijven. Het transitieproces kenmerkt zich het inzetten op een proces van denken en handelen als een bedrijf. Waar het WBL staat als organisatie, wordt gemonitord door benchmarks (benchmark Zuiveringsbeheer; benchmark overhead; e.d.). De bestuurlijke uitgangspunten vormen de grondslag voor de Begroting en Meerjarenraming. Centraal staat het realiseren van een kostenbesparing ten opzichte van het begrotingsjaar 2011 met als referentiekader een totaal van de netto kosten van € 72,5 mln.

#### 2.1.3.3 Bestaand uitvoerend beleid

De zuivering in Heerlen is opgeheven en aangesloten op zuivering Hoensbroek.

De studie over het toekomstige zuiveringsstelsel rond Maastricht is nog niet afgerond. De voortgang van een daarop afgestemde businesscase op basis van het Verdygo-concept wordt periodiek teruggekoppeld aan het algemeen bestuur.

De geplande aanpassingen van zuiveringsinstallaties om aan de effluenteisen te voldoen zoals die door de beide waterschappen in het kader van de KRW zijn geformuleerd, worden gehandhaafd resp. aangepast op basis van aangescherpte normstelling. Zie verder paragraaf 2.1.2.

Er zijn de afgelopen jaren belangrijke beslissingen genomen over het beleid met betrekking tot de verwerking van ons zuiveringsslib. Dit beleid heeft een aantal elementen:

- Sluiting drogers Venlo en Hoensbroek (beide al gerealiseerd)
- Verdergaande ontwatering en vergisten van slib.
- Voortzetten van het drogen van slib tot medio 2018.
- Afzetten van het niet gedroogde maar wel ontwaterde slib naar derden op basis van een openbare aanbesteding.

### **Samenwerking in de afvalwaterketen**

Landelijk (Bestuursakkoord Water) is er toenemende aandacht voor de mogelijkheden tot efficiencyverbeteringen in de afvalwaterketen. Inmiddels is veel ervaring opgedaan middels het onderhouden van een deel van de infrastructuur van 26 Limburgse gemeenten (1241 objecten). Met 23 gemeenten heeft WBL een overeenkomst voor het beheer en onderhoud van IBA-systemen. Voor 7 gemeenten wordt middels een lichte gemeenschappelijke regeling beheer en onderhoud uitgevoerd van de rioolgemaal. Met de gemeente Weert wordt middels een bestuursovereenkomst samengewerkt op het gebied van beheer en onderhoud van gemalen. De bestuursovereenkomst wordt als opstap gebruikt naar een nieuwe vorm van een samenwerkingsorganisatie.

Naast genoemde activiteiten wordt ook al veel samengewerkt met gemeenten met betrekking tot projectplanning, projectmanagement en informatiebeheer. Door de beperkte schaal en het niet gestructureerde karakter leidt dit bij het WBL niet tot substantiële inkomsten c.q. kostenverlagingen.

Zowel een grotere schaal (middels een hoger ambitieniveau, met name op beheer en onderhoud van rioleringen) als een daarop afgestemde gestructureerde aanpak zullen leiden tot substantiële kostenverlagingen, hoger dan aangegeven bij het Bestuursakkoord Water.

In de samenwerking staat centraal de juiste afweging van zowel investerings- als uitvoeringsbeslissingen, waarbij zowel verhoging van de duurzaamheid als verhoging van de kosteneffectiviteit de uitdaging is. Middels Asset Management worden kosten, prestaties en middelen geoptimaliseerd. WBL streeft ernaar het transportstelsel naar een niveau te brengen dat voldoet aan deze doelstellingen. Door het tonen van deze expertise laat WBL zien een interessante samenwerkingspartner te zijn in de afvalwaterketen voor gemeenten.

Eind 2012 is in opdracht van de waterschappen een business case uitgevoerd. De resultaten van de business case bevestigen dat WBL financieel en kwalitatief een interessante samenwerkingspartner is.

Middels 5 regio's in Limburg wordt gepraat over samenwerking in de afvalwaterketen. Daarnaast vinden er 3 pilots plaats met betrekking tot samenwerking in de afvalwaterketen. In de regio Parkstad wordt met een drietal gemeenten gestart met samenwerken op het gebied van meten en rekenen. In de pilot Venlo worden kansen op samenwerking onderzocht. In de pilot Weert wordt vanuit pragmatisch samenwerken gekeken in welke juridische vorm in de toekomst samenwerking het best kan plaatsvinden.

Samenwerking moet leiden tot minder kosten, minder kwetsbaarheid en meer kwaliteit, de zogenaamde 3 K's. Voor de gemeente Weert is daar een vierde doel aan toe gevoegd: verhogen van klanttevredenheid (4 K's).

De verwachting is dat het aantal gemeenten waarmee wordt samengewerkt en het aantal activiteiten dat voor gemeenten uitgevoerd wordt in de planperiode verder zal groeien. Hiermee is geen rekening gehouden in de meerjarenraming.

## 2.2 Financiële gevolgen 2017-2021 van uitvoeringsbeleid Waterschapsbedrijf

### 2.2.1 Gehanteerde kwantitatieve uitgangspunten (rekenuitgangspunten)

Voor de jaren van de meerjarenraming worden de volgende kwantitatieve uitgangspunten gehanteerd, voor het doorrekenen van de kostenontwikkeling en de raming van de eigen baten (deze rekenkundige uitgangspunten zijn ambtelijk afgestemd met WRO en WPM) :

	2017	2018	2019	2020	2021
Inflatie (excl. energie)	2%	2%	2%	2%	2%
Salaris + sociale lasten	2%	2%	2%	2%	2%
Rente lang	2,25%	2,75%	3%	3,5%	4,0%
Rente kort	0,2%	0,4%	0,5%	0,75%	1%

Hierbij dient te worden aangetekend dat over de posten: kapitaallasten, energie en laboratorium, geen inflatie wordt berekend. De inflatiecorrectie heeft daardoor betrekking op 48% (= € 36 mln) van het begrotingstotaal, waarvan het aandeel personeelslasten € 13,8 mln bedraagt.

Voor een uitgebreidere toelichting op de rekenuitgangspunten zie bijlage 1.

### 2.2.2 Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021

#### Wat gaan we investeren?

Het meerjareninvesteringsprogramma (MIP 2017-2021-2026) is verkort weergegeven (naar de BBP beleidsproducten) in paragraaf 4.2.

Elk jaar bij het opstellen van de meerjarenraming wordt het investeringsprogramma opnieuw beoordeeld op grond van een tweetal van belang zijnde ontwikkelingen. Enerzijds het streven om te komen tot verlaging van de kosten door de bestaande installaties langer resp. zo lang mogelijk in bedrijf te houden en anderzijds een beweging naar een ander concept voor ontwerp en bouw van een zuiveringsinstallatie – volgens het Verdygo-concept (modulair van opzet) – waarmee naar de toekomst toe een grotere flexibiliteit wordt gecreëerd om in te kunnen spelen op nieuwe technologische ontwikkelingen.

De omvorming van traditionele rwzi's naar rwzi's volgens het Verdygo-concept vindt (groten)deels niet binnen de planperiode van het MIP plaats. Uitgangspunt voor het MIP is om - tot moment van omvorming - de bestaande installaties in stand te houden door het doen van onderhoudsinvesteringen, met een korte afschrijvingstermijn. Voor ombouw op basis van het Verdygo-concept bevat het MIP concrete ramingen ter realisatie van de middentrein rwzi Simpelveld, de voortrein rwzi Roermond, de rwzi Weert en de rwzi Maastricht-Bossherveld. Met betrekking tot Simpelveld is bestuurlijk besloten dat deze rwzi medio 2021 wordt opgeheven en wordt aangesloten op rwzi Wijlre.

Daarnaast bevat het MIP concrete ramingen voor de maatregelen die op de diverse rwzi's getroffen moeten worden in het kader van de voorschriften volgens Kader Richtlijn Water, zoals die door de beide waterschappen kenbaar zijn gemaakt.

Rekening houdend met deze Verdygo-projecten, de KRW-maatregelen en de concrete verwachtingen voor de planperiode is het mogelijk gebleken het investeringsniveau voor de nieuwe planperiode te handhaven op gemiddeld € 22,5 mln per jaar. In 2016 conform besluitvorming verhoogd met doorgeschoven investeringen vanuit 2015.

Uit het innovatieprogramma kunnen de komende jaren nog investeringen naar voren komen met een kortere terugverdientijd dan de technische levensduur en gehanteerde afschrijvingstermijn. Bijvoorbeeld ter besparing van energiekosten, terugwinnen energie en grondstoffen of afzet van gezuiverd water. Deze investeringen zullen het investeringsvolume verhogen, maar de jaarlijkse kosten zullen dan uiteindelijk lager uitvallen.

## Wat gaat het kosten?

### **Specifieke ontwikkelingen: invloed Bestuursakkoord Water op de MJR**

Op landelijk niveau zijn in 2010 afspraken gemaakt over bezuinigingen binnen de waterschapswereld. Het Bestuursakkoord Water poogt bezuinigingen en doelmatig/rationeel waterbeheer samen te brengen. De onderhavige MJR borduurt voort op de uitgangspunten die daartoe zijn behandeld en vastgesteld in het bestuur van het WBL.

### **Ontwikkeling totale kosten volgens de MJR (t.o.v. referentiejaar 2011)**

Voor de ontwikkeling van de netto kosten in relatie tot de bijdragen van de beide waterschappen is door het Algemeen Bestuur besloten om voor de gehele planperiode uit te gaan van op jaarbasis sluitende begrotingen voor het WBL, waarbij het beheer van een egaliserende reserve volledig ligt bij de beide moederorganisaties. Het reservebeheer door de moederorganisaties zal er op gericht zijn om het fluctueren van de bijdrage aan het WBL tijdens de planperiode op te kunnen vangen.

In de ontwikkeling van de netto kosten is voldaan aan de besparingsdoelstelling van € 0,7 mln per 2016. Daarnaast is in onderstaand schema aangegeven wat de ontwikkeling van de netto kosten geweest zou zijn zonder de kosten verbonden aan KRW-maatregelen.

De kosten-/batenontwikkeling ziet er in de periode 2011-2021 ten opzichte van 2011 als volgt uit.

Bedragen x 1.000 euro	Referentie Begroting 2011	Bestuurs Begroot 2017	Begroot 2021	gemiddeld begroot 2011-2021	stijging gemiddelde tov 2011	afwijking t.o.v. stijging conform inflatie
kapitaallasten	34.210	30.551	32.464	31.234	-8,7%	-19,3%
personeelslasten	11.910	13.813	14.970	13.196	10,8%	0,2%
goederen en diensten van derden	29.314	29.531	31.573	29.506	0,7%	-10,0%
bijdragen aan derden	141	66	72	113	-19,8%	-30,4%
toevoeging aan voorzieningen	176	145	157	112	-36,4%	-47,1%
onvoorzien	130	292	301	276	112,4%	101,8%
<b>totaal lasten</b>	<b>75.881</b>	<b>74.397</b>	<b>79.536</b>	<b>74.438</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-12,5%</b>
eigen baten incl. kapitaalbat	3.371	3.216	3.356	3.483	3,3%	-7,3%
<b>netto kosten</b>	<b>72.510</b>	<b>71.181</b>	<b>76.180</b>	<b>70.955</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-12,8%</b>
- netto kapitaallasten	33.844	30.151	32.064	30.838	-8,9%	-19,5%
- netto bedrijfsvoeringskosten	38.666	41.030	44.117	40.117	3,8%	-6,9%
bijdrage waterschappen	72.510	71.181	76.180	70.955	-2,1%	-12,8%
exploitatie-saldo	0	0	0	0		
Personeelsformatie	150,6	153,6	153,6	151,9		
<b>netto kosten excl. KRW</b>	<b>72.510</b>	<b>68.023</b>	<b>67.371</b>	<b>68.493</b>	<b>-5,5%</b>	<b>-16,2%</b>

Ten aanzien van het verloop van de netto kosten resp. de bijdrage van de waterschappen, is het volgende relevant:

- bijdrage in 2011 en 2012 bedroeg € 72,5 mln;
- bijdrage gevraagd voor 2017 bedraagt € 71,2 mln (is € 0,3 mln lager dan de bijdrage voor 2016) en is daarmee € 1,3 mln lager dan in 2011;
- het berekende gemiddelde over de jaren 2011-2021 bedraagt € 71,0 mln en is daarmee € 1,5 mln lager dan in 2011; dus 2,1% lager dan het niveau in 2011;
- wanneer geen rekening wordt gehouden met de extra kosten vanwege de KRW-eisen, dan zou het berekende gemiddelde over dezelfde periode € 68,5 mln hebben bedragen; dus 5,5% lager dan het niveau in 2011.



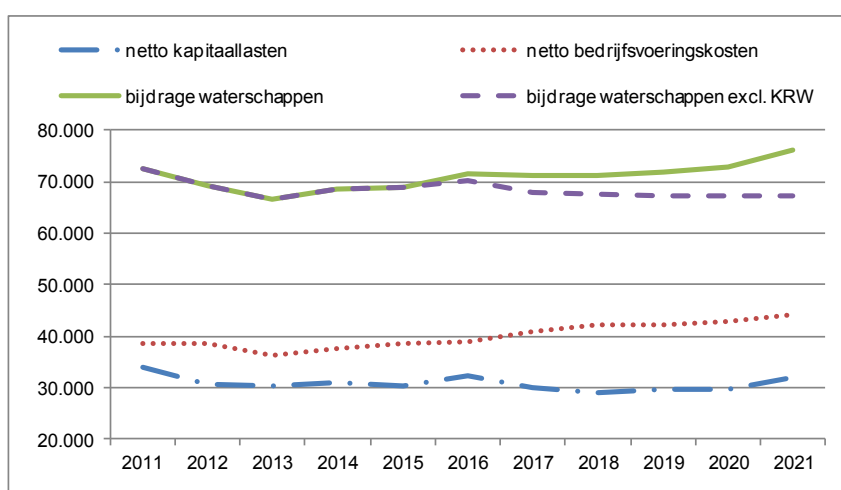
Het verloop van de waterschapsbijdrage komt overeen met de ontwikkeling van de netto kosten, omdat uitgangspunt is dat sprake moet zijn van een sluitende begroting.

De daling van de netto kosten met € 1,3 mln in 2017 ten opzichte van 2011 bestaat uit:

- daling van de netto kapitaallasten met € 3,6 mln (van € 33,8 mln in 2011 naar € 30,2 mln);
- toename netto bedrijfsvoeringskosten met € 2,3 mln (van € 38,7 mln in 2011 naar € 41,0 mln).

Het vorenstaande blijkt ook uit de navolgende tabel resp. grafiek:

Bedragen x 1.000 euro	Begroot 2011	Begroot 2012	Begroot 2013	Begroot 2014	Begroot 2015	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021
netto kapitaallasten	33.844	30.720	30.254	30.886	30.372	32.485	30.151	29.030	29.702	29.714	32.064
netto bedrijfsvoeringskosten	38.666	38.479	36.186	37.729	38.670	39.050	41.030	42.106	42.214	43.042	44.117
bijdrage waterschappen	72.510	69.199	66.440	68.615	69.042	71.535	71.181	71.137	71.915	72.756	76.180
procentuele stijging bijdrage tov 2011		-4,6%	-8,4%	-5,4%	-4,8%	-1,3%	-1,8%	-1,9%	-0,8%	0,3%	5,1%
bijdrage waterschappen excl. KRW	72.510	69.199	66.440	68.615	69.042	70.151	68.023	67.578	67.226	67.274	67.371



#### De netto kapitaallasten ten opzichte van referentiejaar 2011

- In de planperiode 2017-2021 ten opzichte van 2011:
  - De kapitaallasten worden bepaald door twee zaken: de investeringen in het verleden en de daaraan verbonden vrijval van kapitaallasten én de investeringen zoals geraamd voor de komende jaren. De kapitaallasten volgend uit de investeringen uit het verleden zijn nauwelijks te beïnvloeden (zie ook paragraaf 3.7). Als een gevolg van de ontwikkeling en het implementeren van het Verdygo-concept worden onderhoudsinvesteringen verricht voor het tot moment vervanging in bedrijf houden van bestaande installaties; dat leidt tot korte afschrijfperiodes voor deze investeringen en dus tot verhoudingsgewijs hogere afschrijvingen.

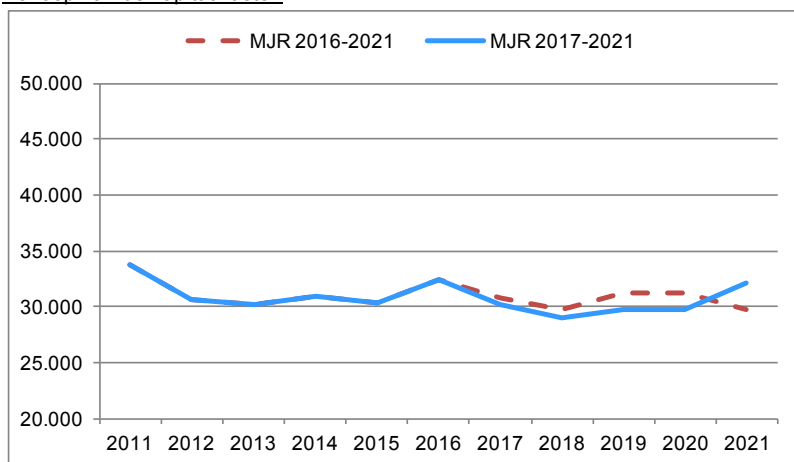
Ten opzichte van 2011 dalen de kapitaallasten van € 33,84 mln met € 3,00 mln naar een gemiddeld niveau van € 30,84 mln over de periode tot 2011-2021. Deze daling bestaat voor € 2,46 mln uit lagere rentelasten. In de periode 2011-2021 bedraagt de gemiddelde daling van de kapitaallasten 8,9% (dit effect is 19,5% lager dan een stijging overeenkomend met de inflatie).

Deze ontwikkeling is het gevolg van:

- sluiten droger Hoensbroek ultimo 2011 en het wegvallen van 2011 op 2012 van de afschrijving ineens door amoveren droger Venlo en van de versnelde afschrijving van onderhoudsinvesteringen op droger Hoensbroek, leidend in 2012 tot ca. € 1,8 mln lagere kapitaallasten;
- handhaven van het gemiddelde niveau van de investeringsplanning op € 22,5 mln per jaar;

- o verhogen conform bestuurlijk besluit van het investeringsvolume in 2016 als gevolg van het doorschuiven van investeringsuitgaven van uit 2015.
  - o verlaging van de gehanteerde rentepercentages op grond van werkelijke gerealiseerde rentekosten over de verstreken jaren alsmede door aangepaste prognoses van o.a. het Centraal Plan Bureau.
- Ten opzichte van de vorige Meerjarenraming (zie bijlage 8) zijn de kapitaallasten gedaald over de planperiode t/m 2021 (zie onderstaande grafiek); het gemiddelde over de periode 2016-2021 is € 0,38 mln lager. De lagere kapitaallasten bestaan uit de gemiddeld € 1,16 mln lagere rentekosten als gevolg van de historische en geprognosticeerde lagere rentepercentages. De afschrijvingen zijn gemiddeld over de periode € 0,78 mln hoger (zie onderstaande tabel). Relevant bij deze ontwikkeling is dat ten gevolge van het opschuiven van investeringen vanuit 2015 de geactualiseerde afschrijvingen 2016 lager zullen zijn, welke de hogere afschrijvingen in de periode 2017-2021 nagenoeg compenseren. Zie onderstaand de grafiek resp. tabel voor het verloop van de kapitaallasten resp. het verloop van de investeringsuitgaven.

Verloop van de kapitaallasten



Verloop van de investeringsuitgaven (met een doorkijk over 10 jaar)

Ontwikkeling investeringen bedragen x € 1.000	MJR 2016-2025		MJR 2017-2026		Verschil t.o.v. MJR2016	
	in jaar	t/m jaar	in jaar	t/m jaar	in jaar	cum. t/m jaar
2011	26.700	26.700	26.700	26.700	0	0
2012	23.398	50.098	23.398	50.098	0	0
2013	13.721	63.819	13.721	63.819	0	0
2014	13.690	77.509	13.690	77.509	0	0
2015	31.858	109.367	14.055	91.564	-17.803	-17.803
2016	21.523	130.890	29.059	120.623	7.536	-10.267
2017	16.936	147.826	21.404	142.027	4.468	-5.799
2018	34.830	182.656	33.637	175.664	-1.193	-6.992
2019	17.030	199.686	24.425	200.089	7.395	403
2020	27.640	227.326	42.280	242.369	14.640	15.043
2021	14.633	241.959	16.000	258.369	1.367	16.410
2022	21.877	263.836	17.500	275.869	-4.377	12.033
2023	22.305	286.141	16.500	292.369	-5.805	6.228
2024	22.460	308.601	17.900	310.269	-4.560	1.668
2025	21.690	330.291	20.000	330.269	-1.690	-22
2026			21.795			
		330.291		352.064		-22
gemiddelde 2015-2025		22.980		22.978		-2

### Netto bedrijfsvoeringkosten (dus excl. kapitaallasten) ten opzichte van referentiejaar 2011

- In de periode 2017-2021 ten opzichte van 2011

De netto bedrijfsvoeringkosten bestaan uit de netto kosten van het WBL exclusief de kapitaallasten. Ten opzichte van 2011 stijgen de netto bedrijfsvoeringkosten in de planperiode van € 38,67 mln met € 1,45 mln naar een gemiddeld niveau van € 40,12 mln in de periode tot 2011-2021.

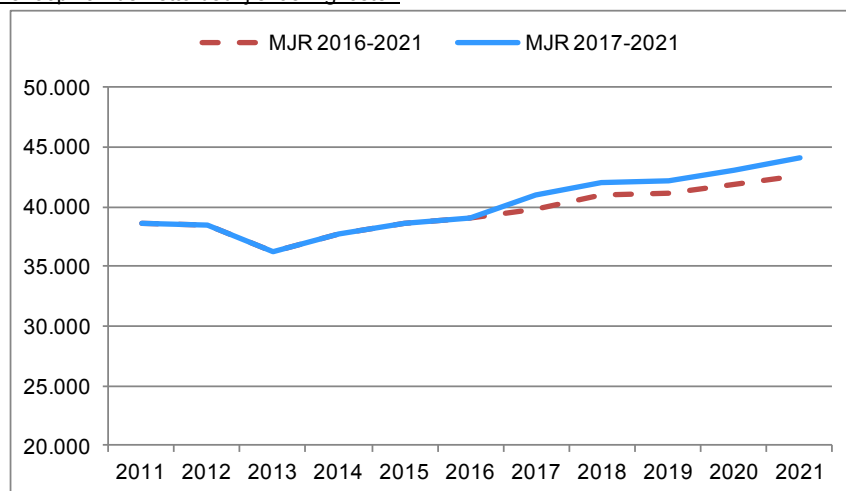
Deze toename over de periode 2011-2021 komt overeen met een stijging van 3,8% (dit is 6,9% lager dan de stijging overeenkomend met inflatiecorrectie).

In de planperiode neemt de formatie toe met 3,4 fte van 150,2 fte in 2016 naar 153,6 fte in 2021.

Dit door de volgende effecten:

- stoppen met drogen in Susteren per juli 2018: -/- 0,5 fte bij unit BRO
  - stoppen met drogen in Susteren per juli 2018: -/- 1,0 fte bij unit OPPIT
  - realisatie van centrale regelkamer: -/- 2,0 fte bij unit OPPIT
  - investeren civiel-technisch onderhoud: + 2 fte per 2018 unit BRO
  - uitbreiding 1<sup>e</sup> lijns onderhoud; omzetten inhuur naar vaste fte: + 0,9 fte per 2016 unit BRO
  - uitbreiding ATEX-onderhoud: + 1 fte per 2016 unit BRO
  - uitbreiding formatie in kader KRW-maatregelen: + 2,5 fte unit OPPIT (geleidelijke toename in periode 2016-2018)
  - uitbreiding formatie t.b.v. beheersing slib en transport: per saldo + 0,5 fte per 2016 unit OPPIT (saldo van benodigde uitbreiding met 1 fte en inleveren 0,5 fte aan niet structureel ingevulde formatie).
- Ten opzichte van de vorige Meerjarenraming (zie bijlage 8 voor de vorige MJR):  
De netto bedrijfsvoeringkosten nemen toe met gemiddeld € 1,19 mln vanaf 2017 ten opzichte van de vorige MJR (zie onderstaande grafiek). Deze mutatie bestaat uit:
    - verhoging van de netto kosten unit BRO met gemiddeld € 0,19 mln per jaar;
    - verhoging van de netto kosten unit OPPIT met gemiddeld € 0,28 mln per jaar;
    - toename van de netto kosten staf-unit HRM met gemiddeld € 0,44 mln per jaar;
    - toename van de netto kosten staf-unit BDP met gemiddeld € 0,14 per jaar;
    - verlaging netto kosten bovenformatief met gemiddeld € 0,07 mln per jaar;
    - verlaging netto kapitaallasten met gemiddeld € 0,38 mln per jaar.Zie verdere toelichting bij de betreffende units.

### Verloop van de netto bedrijfsvoeringkosten



### Verzuimpercentage

Het verzuimpercentage geeft weer welk deel van de werktijd in het betreffende jaar verloren is gegaan vanwege verzuim door arbeidsongeschiktheid. Het WBL hanteert de Verbaannorm als referentiekader, teneinde te kunnen bepalen welk verzuimpercentage als 'acceptabel' beschouwd mag worden. Uiteraard is het begrip 'acceptabel' relatief, aangezien het WBL in het groeitraject naar Pure Klasse voortdurend streeft naar optimale beperking van het ziekteverzuim.

De Verbaannorm, de gemiddelde norm voor ziekteverzuim (incl. langdurig zieken), is gebaseerd op de leeftijd en diensttijd van medewerkers in een organisatie. De verbaannorm bedroeg in 2015 voor het WBL 4,1%. De Verbaannorm is een indicatieve norm voor een organisatie om vast te stellen of het nog zinvol is om te investeren in het treffen van interventie maatregelen ter verdere beperking van het ziekteverzuim. In 2015 is het WBL verzuimpercentage van 5,23% hoger dan de geldende Verbaannorm van 4,1% voor het WBL. Dit in tegenstelling tot voorgaande jaren.

Het ziekteverzuimpercentage voor het kort en middellang verzuim (tot aan 6 weken) bedroeg in 2015 2,38%. Dit percentage is lager dan in 2014 (2,60%).

### Gemiddelde verzuimduur

De gemiddelde ziekteverzuimduur geeft inzicht in hoeveel dagen medewerkers in een kalenderjaar per afgesloten ziektegeval gemiddeld hebben verzuimd. Uit het overzicht blijkt dat bij het WBL in 2015 elke ziekmelding gemiddeld heeft geleid tot 13,12 dagen afwezigheid in verband met ziekte. Hoewel de gemiddelde verzuimduur bij het WBL in 2015 is gestegen ten opzichte van 2014, door een toename van langdurig verzuim, blijft deze nog ruim onder het landelijke gemiddelde, die in 2015 lag op 25 dagen (bron: HR Praktijk).

De gemiddelde leeftijd bij het WBL lag eind 2015 op 49,7 jaar. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking is in 2014 geïndexeerd op 41,9 jaar (bron: CBS). Onderzoek heeft aangetoond dat (relatief gezien) de eerste gezondheidsklachten zich pas om en nabij de 45 jaar aandienen. Uit het uitgevoerde PMO onderzoek in 2015 blijkt dat 85% van de mensen bij het WBL een goed tot uitstekend werkvermogen heeft.

#### Meldingsfrequentie

De meldingsfrequentie geeft het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker weer. Medewerkers van het WBL hebben zich in 2015 gemiddeld 1,19 keer ziek gemeld. De meldingsfrequentie ligt lager dan de jaren ervoor.

#### Verzuimkosten

De gemiddelde verzuimkosten geven inzicht in de salariskosten als gevolg van verzuim door arbeidsongeschiktheid. In geval van ziekte geldt een wettelijke loondoorbetalingverplichting van 2 jaar. In de CAO voor de waterschapssector is bepaald dat in het 1e jaar van ziekte het salaris volledig moet worden doorbetaald. De extra kosten als gevolg van inhuur van externe menskracht zijn in onderstaande grafiek niet meegenomen. Ten opzichte van een constante daling van deze kosten in de voorgaande jaren, is er sinds 2014 sprake van een stijging. Dit komt door een toename van het langdurig verzuim.

## 2.3 Tabel van Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

WBL - TOTAAL		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Rentelasten	7.306	8.233	-1.325	6.908	6.938	6.838	7.401	8.418
Afschrijving	22.163	24.682	-1.040	23.643	22.492	23.263	22.713	24.045
<b>Totaal kapitaallasten</b>	<b>29.469</b>	<b>32.916</b>	<b>-2.365</b>	<b>30.551</b>	<b>29.430</b>	<b>30.102</b>	<b>30.114</b>	<b>32.464</b>
Salarissen	8.166	9.338	469	9.807	10.009	10.139	10.460	10.723
Sociale lasten	1.859	2.130	60	2.190	2.231	2.271	2.339	2.386
Overige personeelslasten	761	789	-165	625	637	650	663	676
Personeel van derden	2.267	1.371	-326	1.045	943	962	981	1.075
Voormalig personeel en bestuur	114	153	-7	146	149	153	135	110
Pers.kosten toe-/doorberekend	-1		0	0	0	0	0	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>13.166</b>	<b>13.781</b>	<b>32</b>	<b>13.813</b>	<b>13.970</b>	<b>14.175</b>	<b>14.578</b>	<b>14.970</b>
Duurzame gebruiksgoederen	229	344	13	356	469	392	411	419
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen	2.971	3.327	-21	3.306	3.573	3.648	3.734	3.824
Energie	7.585	7.351	156	7.506	6.719	5.889	5.893	5.902
Huren en rechten	215	135	21	156	158	160	163	165
Verzekeringen	109	124	2	126	129	131	134	137
Belastingen	752	783	16	799	815	831	848	865
Onderhoud door derden	9.426	8.686	130	8.817	8.572	8.569	8.810	9.068
Overige diensten door derden	7.576	8.037	427	8.464	10.000	10.753	10.851	11.193
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>28.863</b>	<b>28.786</b>	<b>744</b>	<b>29.531</b>	<b>30.435</b>	<b>30.375</b>	<b>30.844</b>	<b>31.573</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige	148	159	-92	66	68	69	70	72
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>	<b>148</b>	<b>159</b>	<b>-92</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>72</b>
Toevoegingen aan voorzieningen			145	145	148	151	154	157
Onvoorzien		289	3	292	292	292	298	301
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>		<b>289</b>	<b>147</b>	<b>437</b>	<b>439</b>	<b>443</b>	<b>452</b>	<b>458</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>71.646</b>	<b>75.931</b>	<b>-1.534</b>	<b>74.397</b>	<b>74.342</b>	<b>75.163</b>	<b>76.058</b>	<b>79.536</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten	42	80	-30	50	50	50	50	50
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden	2.066	2.064	-894	1.169	1.127	1.137	1.157	1.179
Bijdrage van derden	56	66		66	66	66	66	66
Geactiveerde personele lasten	1.362	1.836	-255	1.581	1.613	1.645	1.678	1.711
Geactiveerde bouwrente	132	350		350	350	350	350	350
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>3.657</b>	<b>4.396</b>	<b>-1.179</b>	<b>3.216</b>	<b>3.205</b>	<b>3.248</b>	<b>3.301</b>	<b>3.356</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>67.989</b>	<b>71.535</b>	<b>-355</b>	<b>71.181</b>	<b>71.137</b>	<b>71.915</b>	<b>72.756</b>	<b>76.180</b>
netto kosten Bedrijfsvoering	38.694	39.050	1.980	41.030	42.106	42.214	43.042	44.117
netto Kapitaallasten	29.295	32.486	-2.335	30.151	29.030	29.702	29.714	32.064
<b>Bijdrage WATERSCHAPPEN</b>	<b>69.042</b>	<b>71.535</b>	<b>-355</b>	<b>71.181</b>	<b>71.137</b>	<b>71.915</b>	<b>72.756</b>	<b>76.180</b>
<b>EXPLOITATIE-SALDO</b>	<b>1.053</b>		<b>0</b>					
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	151,2	150,2	3,4	153,6	154,8	153,6	153,6	153,6
waarvan structureel bezet per ultimo	139,4							

## 2.4 Beschouwing bij de Begroting 2017

### 2.4.1 De ontwikkelingen sinds het begrotingsjaar 2016

In deze paragraaf dient aandacht te worden besteed aan:

- de externe en interne ontwikkelingen die zich sinds het vaststellen van de vorige begroting hebben voorgedaan
- afwijkingen van uitgangspunten en grondslagen zoals deze voor de vorige begroting zijn gehanteerd
- belangrijke afwijkingen ten opzichte van de cijfers in de meerjarenraming

Het maken van een vergelijking met de betreffende jaarschijf van de meerjarenraming is vanwege het behandelen van beide stukken in één vergadering niet opportuun (er is geen verschil tussen raming Begroting 2017 en raming 2017 volgens MJR). Resteert een vergelijking met het voorgaande begrotingsjaar.

Relevante ontwikkelingen sinds de vorige begroting:

- aanvullend krediet ad € 4,3 mln voor uitbreiding rwzi Hoensbroek (besluit AB 27-5-2015)
- herbeoordeling van wel/niet clusteren van rwzi's Simpelveld en Wijlre, met als conclusie dat realisatie rwzi Simpelveld volgens Verdygo-concept volgens plan wordt gerealiseerd, echter na 5 jaar (juli 2021) wordt aangesloten op Wijlre (besluit DB 31-8-2015);
- aanvullend krediet ad € 1.400.000 voor revisie en actualisatie ATEX-voorzieningen, op basis van een intensievere inventarisatie van alle vergistinglocaties waarbij is getoetst aan het moeten voldoen aan de strengere regelgeving op het gebied van ATEX betrekking hebbend op de biogasinstallaties (besluit AB 15-12-2015).
- toename formatie WBL ten opzichte van 2016 met 3,4 fte tot 153,6 fte in 2017:
  - waarvan 1,9 fte bij unit Bouwen, Renoveren, Onderhoud (door inbesteden van werkzaamheden, voor noodzakelijk onderhoud voortkomend uit aandachtspunt uit project 'Veilig Werken Gewoon Doen');
  - waarvan 1,5 fte bij unit Operations, Product-, Procesontwikkeling, IT (extra operationele inzet door de verscherpte KRW-maatregelen, intensievere aandacht sliblijn);
  - een budgettaire en formatief neutrale verschuiving van 2 fte van Bovenformatief naar unit Bestuurs- Directie-ondersteuning, Programmamanagement.

In de toelichtingen van de diverse units wordt hier zo nodig verder op ingegaan.

Uitgegaan is van de met de waterschappen afgestemde technische uitgangspunten waarbij voor 2017 een inflatiepercentage van 2% is gehanteerd. Uitzondering hierop vormt de inflatiecorrectie op de energiekosten; omdat voor het grootste deel van de energiebehoefte de prijzen 2017 al middels inkoopafspraken zijn vastgezet.

### Ontwikkeling kapitaallasten

De kapitaallasten voor 2017 worden bepaald door twee zaken:

- de afschrijving op investeringen in het verleden en de daaraan verbonden vrijval van kapitaallasten per moment dat die investeringen volledig zijn afgeschreven + de afschrijving op investeringen voor zover deze in gebruik worden genomen in 2016 resp. vóór 1 juli 2017;
- de rentelasten verbonden aan de financiering van investeringen.

Ten opzichte van 2016 dalen de netto kapitaallasten met € 2,34 mln zowel door de lagere afschrijvingen ad € 1,04 mln als door de lagere rentelasten ad € 1,30 mln. Uitgangspunt is dat bij het doorschuiven van de investeringsuitgaven voor middentrein Simpelveld en voortrein Roermond volgens Verdygo-concept, de datum van ingebruikname beperkt opschuift. De hieraan verbonden afschrijvingskosten manifesteren zich derhalve vanaf 2017. Daarnaast zijn de rentekosten lager vanwege de lagere verwachte rentepercentages, alsook vanwege de lagere omvang aan gerealiseerde investeringen; de omvang van de financieren uitgaven is derhalve ook lager.

### **Personeelslasten**

Ten opzichte van de raming 2016 stijgen de personeelslasten geraamd voor 2017 met € 32.000; dit is € 358.000 lager dan de inflatiecorrectie. De stijging ten gevolg van inflatie en de toename van de formatie met 3,4 fte wordt grotendeels gecompenseerd door de verlaging van het budget voor personeel van derden. Daarnaast treedt een structurele verlaging op door overheveling van € 145.000 van de post vorming, training, opleiding naar de post toevoeging aan voorziening. Deze verschuiving vloeit voort uit de invoering van het persoonsgebondenbudget (PGB) waarvoor jaarlijks een bedrag wordt toegevoegd aan een nieuw gevormde voorziening.

De personeelsformatie 2017 op WBL-niveau neemt ten opzichte van de begroting 2016 toe met 3,4 fte. De effecten 2016-2017 zijn onderstaand aangegeven:

- 0,9 fte uitbreiding 1e lijns onderhoud (unit BRO) waarmee de inhuur van derden wordt omgezet in structurele formatie (financieel nagenoeg neutraal);
- 1,0 fte uitbreiding ATEX-onderhoud (unit BRO) om te kunnen voldoen aan de strengere regelgeving op het gebied van ATEX betrekking hebbend op de biogasinstallaties;
- 2,0 fte extra operationele inzet (unit OPPIT) in verband met het voldoen aan de verscherpte KRW-eisen;
- 1,0 fte in verband met intensievere aandacht voor de sliblijn (unit OPPIT); beheersing slib en transport;
- 0,5 fte verlaging bij management OPPIT ter compensatie van voornoemde fte-uitbreiding;
- 1,0 fte verlaging formatie businessunit OPPIT in verband met realisatie centrale regelkamer;
- budgettair en formatief neutraal worden 2 fte overgeheveld van Bovenformatief naar businessunit BDP (Bestuurs-, Directieondersteuning, Programmamanagement).

### **Kosten van goederen en diensten van derden**

Het totaal van goederen en diensten van derden stijgt van 2016 naar 2017 met € 0,74 mln. Deze stijging is het saldo van:

- een toename met € 0,16 mln van de energiekosten;
- een toename met € 0,13 mln van de kosten voor onderhoud door derden;
- een toename met € 0,43 mln voor overige diensten door derden
- een toename met per saldo € 0,02 mln bij de overige kostengroepen..

De toename is hoger dan de inflatiecorrectie (is € 0,77 mln) en treedt op bij overige diensten door derden. Zie verder de toelichtingen bij de betreffende units.

### **Kosten van bijdragen aan derden**

Het totaal van bijdragen aan derden daalt van 2016 naar 2017 met € 91.000,-. De raming is bijgesteld op grond van de historische kostenontwikkeling.

### **Kosten van toevoegingen aan voorzieningen + onvoorzien**

Als gevolg van de invoering van het persoonsgebondenbudget (PGB), wordt een nieuwe voorziening gevormd. Daartoe vindt budgettair neutraal een structurele overheveling plaats van € 145.000 van de post vorming, training, opleiding naar de post toevoeging aan voorziening. Jaarlijks wordt een bedrag toegevoegd aan deze voorziening, waarbij de aanwending door het personeel rechtstreeks ten laste van de voorziening wordt gebracht.

Het totaal van de post onvoorzien bedraagt in 2017 conform het bestuurlijk afgestemde niveau 0,4% van het begrotingstotaal. De stijging ten opzichte van 2016 is lager dan de inflatiecorrectie.

### **Ontwikkeling van de eigen baten**

De eigen baten van het WBL zijn de baten die worden gerealiseerd los van de begrotingsbijdrage die wordt ontvangen van de waterschappen. De eigen baten zijn incl. de van de gemeenten ontvangen



vergoeding van samenwerking in de afvalwaterketen (onderhoud/beheer van gemalen voor gemeenten). Vanaf 2015 worden deze werkzaamheden tevens uitgevoerd voor gemeente Weert.

Het totaal aan baten daalt van 2016 naar 2017 met € 1,18 mln welke het saldo is van:

- een verlaging huuropbrengsten met € 0,71 mln bij unit HRM als gevolg van het beëindigen van de huurovereenkomst met BsGW. Per 1-9-2016 is de huurovereenkomst opgezegd en er zijn nog geen afspraken met een nieuwe huurder. Relevant in dit verband is dat het per 1-1-2017 te vormen nieuwe Waterschap Limburg voornemens is om zich in kantoorgebouw van WBL te huisvesten;
- een verlaging met € 0,26 mln van de geactiveerde personeelslasten bij unit BRO. Als gevolg van een gewijzigde systematiek worden de uren besteed aan vooronderzoek betreffende op te pakken projecten ten laste van de exploitatie gebracht, waardoor er minder uren geactiveerd worden op investeringsprojecten;
- een verlaging met € 0,15 mln door het vervallen van de bijdrage van GMB voor de bedrijfsvoering van de Thermische DrukHydrolyse in Venlo. Naar verwachting is de procesvoering dan zodanig onder controle dat de compensatie van meerkosten in de vorm van een bijdrage, komt te vervallen;
- een verlaging met € 0,06 mln als saldo van de overige opbrengstposten.

#### 2.4.2 Uitgangspunten en normen

Voor het begrotingsjaar 2017 wordt gerekend met een inflatiepercentage van 2% over de directe kosten en een stijging van de loonkosten met eveneens 2%. Daarnaast wordt voor de loonkosten nog beperkt rekening gehouden met het effect van periodieke verhogingen.

Het rentepercentage langlopende leningen wordt voor het jaar 2017 gesteld op 3% en voor kortlopende leningen wordt dit gesteld op 0,3%.

Voor een uitgebreidere toelichting op de rekenuitgangspunten zie bijlage 1.

#### 2.4.3 Incidentele baten en lasten

Bij een vergelijking van de begrotingsjaren 2016 en 2017 dient rekening te worden gehouden met de onderstaande incidentele componenten:

In de begrotingsjaren zijn de volgende eenmalig optredende lasten en baten opgenomen:

- Vergelijking Lasten 2017 met lasten 2016:
  - Bij beheer en onderhoud van gemalen voor gemeenten zijn in 2016 incidentele kosten opgevoerd voor de gemeente Simpelveld en Valkenburg; totaal € 0,46 mln extra kosten;
- Vergelijking Baten 2017 met baten 2016:
  - Ook aan de batenkant zijn in 2016 voor beheer en onderhoud van gemalen voor gemeenten zijn incidentele posten opgevoerd voor de gemeente Simpelveld en Valkenburg; eveneens voor totaal € 0,46 mln extra baten.

#### 2.4.4 Kostentoe rekening

Alle netto kosten binnen het Waterschapsbedrijf – incl. de kosten van ondersteuning - worden toegerekend aan de taak zuiveringsbeheer.

Uitgangspunt voor de kostentoe rekening is dat de kosten worden toegerekend naar rato van het aandeel van de kosten dat betrekking heeft op de betreffende kostendrager.

Hieruit resulteert de volgende verdeling :

Kostentoe rekening	Zuivering beheer
<b>Planvorming</b>	
Eigen plannen	100%
<b>Bouw en exploitatie zuiveringstechnische werken</b>	
Getransporteerd afvalwater	100%
Gezuiverd afvalwater	100%
Verwerkt slib	100%
<b>Beheersing van lozingen</b>	
Vergunningen en meldingen	100%
Handhaving	nvt
Rioleringsplannen en subsidies lozingen	100%
<b>Bestuur en externe communicatie</b>	
Bestuur	100%
Externe communicatie	100%
<b>Dekkingsmiddelen</b>	
Onvoorzien	100%

#### 2.4.5 Onttrekkingen aan ‘overige bestemmingsreserves’ en voorzieningen

Het WBL heeft geen ‘overige bestemmingsreserves’. Er vindt ten behoeve van de Begroting 2017 geen onttrekking plaats aan voorzieningen.

#### 2.4.6 Waterschapsbelastingen

Het Waterschapsbedrijf is een uitvoeringsorganisatie en is als zodanig ondersteunend aan de activiteiten van de Waterschappen Roer en Overmaas resp. Peel en Maasvallei. Deze beide all-in waterschappen stellen de tarieven voor de waterschapsbelastingen vast.

De opbrengsten van het Waterschapsbedrijf bestaan naast de eigen baten uit de verplichte bijdragen van de beide waterschappen.

Overeenkomstig het voorstel aan het Dagelijks Bestuur van het WBL stijgt met de Begroting 2017 de bijdrage door de beide waterschappen van € 71,53 mln in 2016 met € 0,03 mln naar € 71,56 mln. Het niveau 2017 is daarmee nagenoeg gelijk aan het niveau 2016.

#### 2.4.7 Reservepositie: het weerstandvermogen en de ontwikkeling van de Netto kosten

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten en risico's van materiële betekenis te dekken. Het WBL houdt geen bedrijfsreserve aan (besluit AB 30-5-2012); een saldo op rekeningbasis wordt afgedragen aan resp. aangevuld door de beide waterschappen.

Overeenkomstig besluit van het Algemeen Bestuur is voor de gehele planperiode uitgegaan van op jaarbasis sluitende begrotingen voor het WBL, waarbij het beheer van reserves – met uitsluiting van de algemene reserve - ligt bij de beide moederorganisaties. Het reservebeheer door de moederorganisaties zal er op gericht zijn om het fluctueren van de bijdrage aan het WBL tijdens de planperiode op te kunnen vangen.

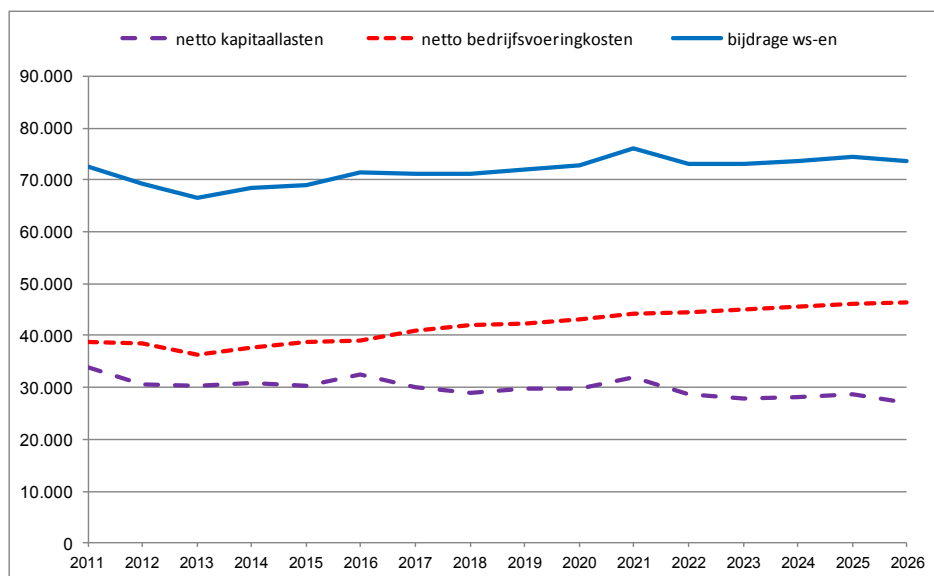
De noodzaak tot het aanhouden van weerstandsvermogen door het WBL, wordt door dit uitgangspunt gereduceerd tot het aanhouden van een algemene reserve ter dekking van niet begrote kosten en risico's van materiële omvang.



Zips Fotografie

Om inzicht te bieden in de mate van fluctuatie van de netto kosten van het WBL resp. de bijdrage van de waterschappen over een langere periode dan de onderhavige meerjarenraming, is de ontwikkeling van de netto kosten en dus ook die van de waterschapsbijdrage berekend over een periode van 10 jaar. De geschetste ontwikkeling is zowel in onderstaande tabel als ook grafisch weergegeven.

bedragen x € 1.000	Begroot 2011	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
netto kapitaallasten	33.844	32.485	30.151	29.030	29.702	29.714	32.064	28.778	27.923	28.139	28.543	27.167
netto bedrijfsvoeringkosten	38.666	39.050	41.030	42.106	42.214	43.042	44.117	44.464	45.127	45.490	46.016	46.492
bijdrage ws-en	72.510	71.535	71.181	71.137	71.915	72.756	76.180	73.242	73.049	73.629	74.559	73.659



## 2.4.8 Financiering

### Treasury-paragraaf (financieringsparagraaf)

Het Financieringsstatuut van het WBL is vastgesteld in de AB-vergadering van 8-12-2010. Het statuut is gebaseerd op het landelijke model. Voor de financiële bedrijfsvoering van het Waterschapsbedrijf zijn de bepalingen van het BBVW (Bepalingen Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen) van toepassing, waarbij een accent wordt gelegd op het naleven en toetsen van rechtmatigheid. Daartoe is het statuut afgestemd op het vigerende delegatiebesluit van het Algemeen Bestuur en op de daarvan afgeleide mandaatbesluiten. Tevens geeft het statuut een nadere invulling aan de uitoefening van de financieringsfunctie (opgedragen aan het Dagelijks Bestuur bij "Verordening beleids- en verantwoordingsfunctie Waterschapsbedrijf Limburg").

Verplicht dient in de begroting en de jaarrekening - in de treasuryparagraaf - verslag te worden gedaan van de uitvoering van het treasurybeleid, bedoeld voor het sturen en beheersen van, verantwoorden over en toezicht houden op de treasury.

De treasury-onderwerpen in deze begroting zijn de volgende:

- A. Ontwikkelingen met invloed op de treasuryfunctie en het treasurybeleid
  - A.1 Ontwikkelingen binnen en buiten het waterschap
  - A.2 Relatie met de meerjarenraming
  - A.3 Rentervisie / rentegevoeligheid
- B. Treasurybeheer
  - B.1 Het risicobeheer
  - B.2 Bepaling van de financieringsbehoefte 2016
  - B.3 Kas- en liquiditeitenbeheer

### **A. Ontwikkelingen met invloed op de treasuryfunctie en het treasurybeleid**

#### A.1 Ontwikkelingen binnen en buiten het waterschap

Het Waterschapsbedrijf verkrijgt de benodigde financiële middelen door ontvangst van maandelijkse bijdragen afkomstig van de beide all-in waterschappen op basis van de voor het WBL vastgestelde begroting. Deze waterschappen halen hun financiering uit de opgelegde belastingaanslagen.

Het WBL is een zelfstandige organisatie die het eenmaal toegewezen budget zelfstandig besteedt en wanneer nodig zelfstandig geldleningen afsluit.

De meest recente publicatie van het CBS (d.d. 11-12 2015) heeft de titel "Stabiele economische groei in woelige wereld" meegekregen. Deze publicatie bevat nog geen kengetallen voor 2017.

De economische groei zal ook in 2016 aantrekken. De groei wordt breed gedragen: de consumptie van huishoudens groeit, bedrijven blijven meer investeren en de groei van de uitvoer zet door. De geraamde beperking van de gasproductie in Groningen remt de groei met 0,2%.

In de ramingen is een lastenverlichting van 5 miljard euro verwerkt.

De wereldhandel neemt weliswaar toe, maar het internationale beeld is met grote onzekerheid omgeven.

Samenvattende verwachting CBS:

- De economische groei trekt in 2016 aan tot 2,1%.
- Voor 2016 wordt een gematigde groei van de relevante wereldhandel van 4,3% verwacht.
- De consumptie groeit met ruim 2%, de individuele besparingen blijven op peil.
- Het beschikbaar inkomen neemt toe door hogere lonen bij een lage inflatie, door een toename van de werkgelegenheid en door de lastenverlichting van € 5 miljard.
- Vooral de marktsector profiteert van de groeiende vraag, met een productiegroei van 2,7%.

- De daling van de werkloosheid is in 2016 beperkt, doordat naast de werkgelegenheid ook het arbeidsaanbod sterk toeneemt. De werkgelegenheid bij de overheid neemt licht toe, terwijl die in de zorgsector licht afneemt.
- Het EMU-tekort daalt van 2,2% in 2015 naar 1,8% in 2016 door de economische groei en ombuigingen vanuit het regeerakkoord.
- Het structurele tekort loopt op van 1,3% bbp (bruto binnenlands product) in 2015 tot 1,9% bbp in 2016, vooral door de afnemende gasbaten.
- De overheidsschuld daalt naar 65% bbp

#### A.2 Relatie met de meerjarenraming

Het uitgewerkte begrotingsjaar 2017 vormt de eerste jaarschijf van de meerjarenbegroting.

In de hoofdstukken 2 en 3 is uitgebreid aandacht besteed aan de door het WBL te volgen strategie. De financiële consequenties daarvan zijn in Begroting 2017 en MJR 2017-2021 opgenomen.

Voor 2017 en volgende jaren zijn in overleg met WRO en WPM uitgangspunten opgenomen omtrent de ontwikkeling van inflatie, loonkostenstijging en rentestanden.

Bij de investeringsramingen voor de komende jaren wordt gestreefd naar een stabiel uitgavenniveau, hetgeen een nivellerend effect zal hebben op de ontwikkeling van de kapitaallasten. Het gemiddelde van de jaarlijkse investeringen gedurende de planperiode bedraagt € 23,1 mln. Verwezen wordt o.a. naar paragraaf 2.2.2.2.

Indien nodig zullen nieuwe geldleningen worden aangetrokken. De laatst aangetrokken geldlening, december 2015, bedroeg € 20 mln, aflossing 20 jaar lineair, rente 1,382% (rentevast over 20 jaar). Aanvang 2016 is voor een periode van 1 maand een kasgeldlening opgenomen ten bedrage van € 7 mln. tegen -0,23 % rente.

In 2016 wordt naar verwachting weer een langlopende lening afgesloten.

#### De reserves

Het WBL beschikt alleen over een algemene reserve ter hoogte van € 2.700.000,-. Deze algemene reserve komt overeen met het bedrag van de geïnventariseerde risico's bij een veronderstelde kans van optreden van 10% voor de categorie middelgrote risico's. De geïnventariseerde risico's worden jaarlijks geëvalueerd en dientengevolge ook de benodigde hoogte van de algemene reserve. Op basis van de in 2015 uitgevoerde risico-evaluatie is de algemene reserve voor 2015 bepaald op € 2.700.000,-. Ook in 2016 zal een dergelijke risico-evaluatie worden uitgevoerd.

In paragraaf 2.3.7 is aangegeven dat de beide moederorganisaties (WRO en WPM) een egaliseringsreserve beheren met als doel om fluctuaties bij het WBL in de exploitatiesaldi over de jaren heen op te kunnen vangen.

Ten aanzien van het WBL geldt dat voor alle jaren van de planperiode wordt uitgegaan van een sluitende begroting met reservevorming bij de beide waterschappen.

Optredende exploitatietekorten zullen worden aangevuld door de beide integrale waterschappen en exploitatieoverschotten zullen worden afgedragen aan de beide waterschappen..

#### A.3 Rentevisie / rentegevoeligheid

De in 2017 gehanteerde rentevoet voor af te sluiten geldleningen (normaliter met een looptijd van 20 jaar) bedraagt 2,25%. Voor kortlopende financieringsbehoefte (rekening-courant tegoeden) wordt in 2017 een rentevoet van 0,2% gehanteerd. Verderop in de planperiode worden deze percentages licht verhoogd.

Gevolg van de afspraken over de liquiditeitsstromen tussen het WBL en de beide waterschappen is dat het renterisico van te late of te vroege heffingsontvangsten bij de waterschappen ligt. Het WBL draagt het renterisico van een verschil tussen een gelijkmatige betaling van de bijdrage door de waterschappen en een ongelijkmatig uitgavenpatroon gedurende het jaar. Vooralnog wordt verondersteld dat dit rente-effect budgetneutraal zal blijven.

-/- Voor een volledig overzicht van de voor 2017 en volgende jaren gehanteerde (rekenkundige) uitgangspunten verwijzen wij u hier naar bijlage 1.

## B. Treasurybeheer

### B.1 Het risicobeheer

Het risicoprofiel van het Waterschapsbedrijf Limburg kan als laag worden gekwalificeerd. Onderkende risico's in dit verband zijn: renterisico's, kredietrisico's, liquiditeitsrisico's, koersrisico's en voor zover ter zake doende, valutarisico's.

- het renterisico van een (te) hoge vlottende schuld wordt ingeperkt door het hanteren van de kasgeldlimiet (= de maximaal toegestane netto korte schuld). De hoogte van de kasgeldlimiet is wettelijk bepaald op 23% van het begrotingstotaal bij aanvang van het jaar. Conform onderstaand overzicht mag het WBL in 2017 maximaal € 17,1 mln rood staan;
- naast de kasgeldlimiet geeft de renterisiconorm inzicht in de feitelijke risico's op de vaste schuld. In de wet FIDO wordt de renterisiconorm geformuleerd als een percentage van de omzet: het totaal van verplichte aflossingen en renteherzieningen van de eerste 4 jaren mag niet meer bedragen dan 30% van het begrotingstotaal bij aanvang van het eerste jaar. Conform onderstaand overzicht mag het WBL in 2017 tot maximaal € 22,3 mln uitgeven aan verplichte aflossingen en renteherzieningen.  
Het WBL beperkt het renterisico door regelmatig (= tenminste 1x / jaar) vaste geldleningen op te nemen met een lineair aflossingsregime.

<i>bedragen x € 1 mln</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Begrotingstotaal MJR	74,4	74,3	75,2	76,1	79,5
Kasgeldlimiet = 23%	17,1	17,1	17,3	17,5	18,3
Renterisiconorm = 30%	22,3	22,3	22,5	22,8	23,9

### B.2 Bepaling van de financieringsbehoefte 2017

Op basis van onderstaande aspecten kan de financieringsbehoefte voor 2017 worden berekend op een bedrag van € 17,2 mln ( € 21,4 + 19,4 – 23,6 mln), te financieren met langlopende geldleningen. Voor de berekening van de rentegevolgen 2016 is uitgegaan van een renteniveau van 3,0% voor nieuwe leningen.

- het investeringsvolume 2017: € 21,4 mln (zie paragraaf 4.2);
- de te betalen aflossingen op geldleningen in 2017: € 19,4 mln;
- de begrote afschrijvingen in 2016: € 23,6 mln;
- het saldo van de voorziening mobiliteit zal eind 2017 naar verwachting tot nul zijn gereduceerd.

### B.3 Kas- en liquiditeitenbeheer

Volgens de gehanteerde uitgangspunten zal de financiering van kortlopende schulden de komende jaren ca. 2 tot 3% goedkoper zijn dan die van langlopende schulden. In het verleden werd zo veel mogelijk gestreefd naar een gemiddelde nulstand van het rekening-courantsaldo, waarbij fluctuaties rond dit nulpunt onvermijdelijk waren wegens het niet-synchroon lopen van de uitgaven en ontvangsten. Teneinde te kunnen profiteren van de goedkopere korte rentetarieven, is

deze lijn bewust losgelaten. Voorwaarde daartoe blijft uiteraard dat wij binnen de marges van de kasgeldlimiet blijven.

Met andere woorden: per jaar is een negatief rekening-courantsaldo acceptabel, zelfs opportuun, mits dit de limiet van € 17,1 mln (voor het jaar 2017) niet te boven gaat.

Wanneer het saldo in rekening-courant (te) groot wordt, vindt telkens een afweging plaats wanneer en tot welk bedrag een vaste geldlening moet worden opgenomen.

Met de introductie van schatkistbankieren is het uitzetten van overtollige kasgelden in deposito niet meer aan de orde. Bij een rekening-courantsaldo > € 550.000, dagelijks te beoordelen, is het WBL vanaf begin 2014 verplicht de overtollige middelen uit te zetten bij de schatkist.

Het vigerende financieringsstatuut bevat adequate procedurebeschrijvingen voor het aantrekken van geldleningen en/of kasgeldleningen.

#### Risicoparagraaf

Het Waterschapsbedrijf Limburg loopt bij de taakuitoefening bepaalde risico's waarvan onderstaand een aantal structurele risico's worden benoemd:

- financiële risico's t.a.v. de energieprijzen;
- afzetbeperkingen van zuiveringsslib;
- de gebleken bedrijfsonzekerheid van de slibdroger;
- het niet verzekeren van het brandschaderisico van de installaties;
- milieuaansprakelijkheid.

De onderkende risico's met hun financieel belang zijn terug te vinden bij de toelichtingen per unit in het opvolgende hoofdstuk.

In het kader van risicomanagement worden vanaf 2013 jaarlijks risicoanalyses uitgevoerd en opnieuw beoordeeld. Op basis van de laatste risico-inventarisatie (in 2015) is besloten om een algemene reserve aan te houden ad € 2,7 mln. Dit bedrag komt overeen met de geïnventariseerde risico's bij een veronderstelde kans van optreden van 10% voor de categorie middelgrote risico's.

#### Bedrijfsvoering

Onder bedrijfsvoering wordt hier verstaan het geheel van interne organisatie-onderdelen en processen die ondersteunend zijn ten behoeve van de primaire processen van de waterschappen. Deze paragraaf omvat de ondersteunde beheerproducten welke hoofdzakelijk zijn ondergebracht bij de unit Human Resource Management, bij de unit Financiën, Planning, Concerncontrol en bij de unit Bestuur-, Directie-ondersteuning en Programma-management. De ondersteunende activiteit bemonsteren en analyseren is ondergebracht bij de unit OPPIT.



EMU-saldo

Opbouw en berekening van het EMU-saldo (bedragen x€ 1.000)		Jaar 2017	Jaar 2018	Jaar 2019	Jaar 2020	Jaar 2021	
<b>1.</b>	<b>EMU-exploitatiesaldo</b> (vóór gebruik van reserves)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>2.</b>	<b>Invloed investeringen</b> (zie staat van vaste activa)	<b>2.239</b>	<b>-11.145</b>	<b>-1.162</b>	<b>-19.567</b>	<b>8.045</b>	
a	bruto investeringen	-/-	21.404	34.337	24.425	42.280	16.000
b	investeringssubsidies	+	0	700	0	0	0
c	verkoop materiële en immateriële activa	+	0	0	0	0	0
d	afschrijvingen	+	23.643	22.492	23.263	22.713	24.045
<b>3.</b>	<b>Invloed voorzieningen</b> (zie staat van reserves en voorzieningen)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
a	toevoegingen aan voorzieningen t.l.v. exploitatie	+	145	148	151	154	157
b	onttrekkingen aan voorzieningen t.b.v. exploitatie	-/-	0	0	0	0	0
c	betalingen rechtsreeks uit voorzieningen	-/-	145	148	151	154	157
d	externe vermeerderingen van voorzieningen	+	0	0	0	0	0
<b>4.</b>	<b>Invloed reserves</b> (zie staat van reserves en voorzieningen)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
a	betalingen rechtstreeks uit reserves	-/-	0	0	0	0	0
b	externe vermeerderingen van reserves	+	0	0	0	0	0
<b>5.</b>	<b>Deelnemingen en aandelen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
a	boekwinst	-/-	0	0	0	0	0
b	boekverlies	+	0	0	0	0	0
	<b>EMU-saldo</b>	<b>2.239</b>	<b>-11.145</b>	<b>-1.162</b>	<b>-19.567</b>	<b>8.045</b>	

Toelichting:

- 2.a bruto investeringen is zonder aftrek van ontvangen bijdragen;
- 2.b betreft de verwachte investeringssubsidies en bijdragen van derden in de WBL-investeringsprojecten;
- 3.a is toevoeging aan voorziening PersoonsGebonden Budget = PGB ( € 145 )
- 3.c uitgaven voor Persoonsgebonden Budget direct ten laste van de voorziening (€ 145 in 2017).

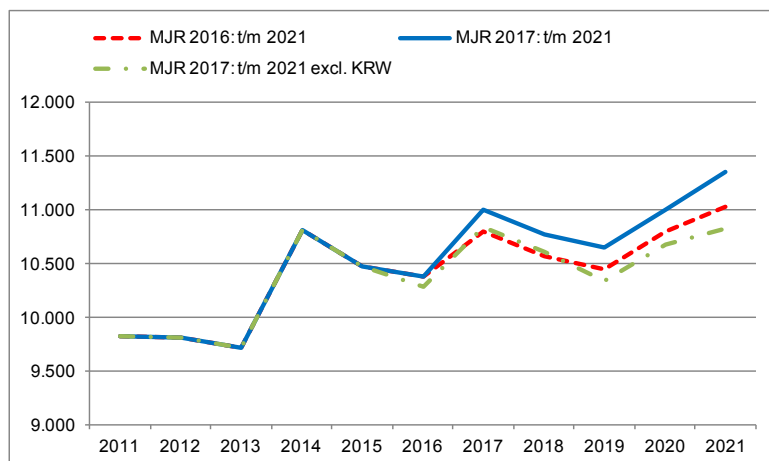


### 3 Uitvoerend beleid Zuiveren en verwerken van afvalwater

#### 3.1 Bouw, Renovatie en Onderhoud

Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Bouw, Renovatie, Onderhoud		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	3.730	4.093	45	4.138	4.336	4.450	4.579	4.713
Sociale lasten	857	944	-10	934	981	1.007	1.037	1.068
Overige personeelslasten	15	26	1	27	28	28	29	29
Personeel van derden	804	519	52	570	435	443	451	460
Personele lasten toegerek/doorberek	-40		0	0	0	0	0	0
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>5.366</b>	<b>5.582</b>	<b>87</b>	<b>5.669</b>	<b>5.779</b>	<b>5.927</b>	<b>6.096</b>	<b>6.270</b>
Duurzame gebruiksgoederen	23	70	12	82	84	85	87	89
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen	9	19	0	20	20	20	21	21
Energie								
Huren en rechten	0							
Verzekeringen								
Belastingen								
Onderhoud door derden	7.675	6.938	226	7.164	6.993	6.872	7.089	7.313
Overige diensten door derden	456	684	14	697	520	433	442	451
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>8.163</b>	<b>7.711</b>	<b>252</b>	<b>7.963</b>	<b>7.617</b>	<b>7.411</b>	<b>7.639</b>	<b>7.873</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige								
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>								
Toevoegingen aan voorzieningen								
Onvoorzien								
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>13.529</b>	<b>13.293</b>	<b>339</b>	<b>13.632</b>	<b>13.396</b>	<b>13.338</b>	<b>13.736</b>	<b>14.144</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten								
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden	1.059	1.082	-30	1.052	1.020	1.040	1.061	1.082
Bijdrage van derden								
Geactiveerde personele lasten	1.362	1.836	-255	1.581	1.613	1.645	1.678	1.711
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>2.421</b>	<b>2.918</b>	<b>-285</b>	<b>2.633</b>	<b>2.632</b>	<b>2.685</b>	<b>2.739</b>	<b>2.794</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>11.108</b>	<b>10.375</b>	<b>624</b>	<b>10.999</b>	<b>10.764</b>	<b>10.653</b>	<b>10.997</b>	<b>11.350</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	68,59	67,09	1,90	68,99	70,74	70,49	70,49	70,49
waarvan structureel bezet per ultimo	65,89							



### 3.1.1 Wat willen we bereiken?

#### **Waar staan we nu?**

De businessunit Bouw, Renovatie en Onderhoud (BRO) is verantwoordelijk voor het bouwen, renoveren en onderhouden van de technische -infrastructuur van WBL. BRO geeft tevens intern en extern advies op technisch vlak en levert een grote bijdrage aan het ontwikkelen en toekomstbestendig maken van deze infrastructuur. Daarnaast is BRO verantwoordelijk voor het onderhouden van de infrastructuur van een aantal externe klanten (26 gemeenten en 1 waterschap (WPM)). De technische infrastructuur van WBL bestaat uit 17 rioolwaterzuiveringen (RWZI), 9 slibontwateringsinstallaties (SOI), 9 slibvergistingsinstallaties (SVI), waarvan een met slibhydrolyse (TDH), 1 slibdrooginstallatie (SDI), 150 rioolgemalen en 540 kilometer transportleiding met een geschatte vervangingswaarde van € 800.000.000. Voor externe klanten onderhoudt BRO bij gemeenten 1241 objecten en bij WPM 95 gemalen en kunstwerken.

De businessunit is opgebouwd uit vier teams, te weten: team Projecten, team RWZI, team Transportstelsel en team Kennis en Advies.

We streven ernaar middels bouwen, renoveren en onderhouden de infrastructuur zodanig te laten functioneren dat WBL voldoet aan alle veiligheidseisen en in staat is te voldoen aan de afnameverplichting en de kwaliteitseisen van ons effluent, de maatschappelijke kosten geminimaliseerd worden en risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu, kwaliteit en financiën beperkt en bewust genomen worden, waardoor strategische doelen behaald kunnen worden.

Middels planmatig onderhoud gericht op betrouwbaarheid, beschikbaarheid en risico gebaseerd onderhouden wij onze installaties. Het planmatig onderhoud wordt per locatie zoveel mogelijk gebundeld. Deze filosofie en werkwijze hebben geleid tot een dalende trend van het aantal storingen (40% sinds 2009) aan onze objecten en efficiëntere inzet van monteurs. De filosofie van planmatig levensduur verlengend onderhoud bij een verantwoorde beschikbaarheid en betrouwbaarheid, wordt ook gehanteerd bij werkzaamheden aan klantobjecten. Ook daar is een daling van het aantal storingen waarneembaar.

In 2015 is het project Asset Management gestart. De looptijd van dit project is tot en met 2018 gepland, maar wordt mogelijk versneld doorgevoerd. Voor zowel alle RWZI's en SOI's als voor onze transportleidingen en gemalen, brengen wij middels dit project de restlevensduur van onze installaties in kaart. Tevens bepalen we de te verwachten investeringen en onderhoud tot het einde van de levensduur van de installaties en onderdelen. Het programma is gestart met het afstroomgebied inclusief RWZI van Venray. De werkwijze die we hanteren voor het in kaart brengen van de onderhoudstoestand en restlevensduur van ons transportstelsel is ook hanteerbaar voor het gemeentelijk rioleringsstelsel.

WBL vaart een koers gericht op het omvormen van de huidige zeer robuuste infrastructuur naar installaties gebaseerd op het Verdygo-concept: een bouwconcept voor zuiveringsinstallaties dat de mogelijkheid biedt om sneller in te kunnen inspelen op innovatieve ontwikkelingen. De Verdygo-waterlijn en het basisproces van de Verdygo-sliblijn zijn al uitgewerkt. De verdere sliblijn zal in 2015 uitgewerkt worden en afgerond worden in 2016.

Om hieraan invulling te geven werkt WBL sinds enige jaren aan het doorontwikkelen en continu verbeteren en optimalisatie van processen en systemen.

Vanaf 2015 voert BRO het beheer en onderhoud uit aan de rioolgemalen van de gemeente Weert. Daarmee heeft WBL met 8 Limburgse gemeenten een overeenkomst ten behoeve van beheer en onderhoud van gemeentelijke gemalen, bergbezinkbassins, overstorttellers en regenmeters.

WBL verzorgt het beheer en onderhoud aan IBA-systemen (Individuele Behandeling Afvalwater) van drieëntwintig gemeenten. In tegenstelling tot het verleden, toen de kosten beduidend hoger waren dan de baten, wordt voor deze gemeenten kostenneutraal gewerkt. Samenwerking moet leiden tot minder kosten, minder kwetsbaarheid en meer kwaliteit, de zogenaamde 3 K's. Voor de gemeente Weert is daar een vierde doel aan toe gevoegd: verhogen van klanttevredenheid (4 K's).

Voor waterschap Peel en Maasvallei (WPM) verzorgt BRO het beheer en onderhoud van de gemalen en kunstwerken.

Met WML werken we samen op het gebied van beheer van terreinen en op het gebied van klikmeldingen. Vanuit de businessunit OPPIT is de procesautomatisering samen met WML ontwikkeld. De samenwerking met WML is in 2015 uitgebreid middels wederzijds uitwisselen van elektrotechnische monteurs en op regelmatige basis kennis uitwisselen over asset management. Het doel van deze samenwerking is kostenverlaging en vermindering van kwetsbaarheid van beide organisaties. Gedurende 2015 heeft WBL de mogelijkheid onderzocht of het zinvol is qua ERP-systeem samen te werken met WML.

We vinden het belangrijk dat er een hoge tevredenheid is onder de medewerkers. We verwachten van medewerkers dat ze proactief zijn en de verantwoordelijkheid nemen, die past binnen de functie. Om de medewerker gerichter en vaker te coachen en zich verder te laten ontwikkelen is de functie van teamleider geïntroduceerd.

#### **Waar willen we naar toe?**

We willen een infrastructuur waarmee we, middels lagere maatschappelijke kosten en oog voor duurzaamheid, kunnen inspringen op toekomstige ontwikkelingen. Deze beweging naar een nieuwe infrastructuur houdt in dat op termijn op een verantwoorde wijze afscheid genomen kan worden van de huidige RWZI's (en mogelijk deels van het transportsysteem).

Door het verbeteren van bedrijfsprocessen wordt gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van de werkuitvoering hetgeen leidt tot verdere verbetering van de arbeidsbeleving en verdergaande verlaging van de netto kosten. Daarnaast laat WBL door het tonen en leveren van expertise zien een interessante samenwerkingspartner te zijn voor gemeenten.

Lagere maatschappelijke kosten betekent naast samenwerking in de (afval)waterketen ook samenwerking met andere stakeholders zoals WML, bedrijven, energieproducenten en de onderwijssector.

Als erkend leerbedrijf willen wij jaarlijks meerdere leerlingen die een technische opleiding volgen van verschillend niveau een leerzame stageplek bieden.

Team projecten is verantwoordelijk voor uitvoering van alle investeringsprojecten binnen BRO. Daarnaast zullen ook exploitatieprojecten onder verantwoordelijkheid van dit team uitgevoerd worden.

Team RWZI is verantwoordelijk voor het onderhoud aan de RWZI's, de SOI's, SVI's en slibdrooginstallatie (SDI). Als gevolg van de inzichten uit het project Asset Management zal het onderhoud naar verwachting efficiënter uitgevoerd worden. Door uitrol van het Verdygo-principe zal op lange termijn het onderhoud anders georganiseerd worden. Het onderhoud aan de SDI zal op verantwoorde wijze afgebouwd worden in verband met sluiting in de planperiode.

Team Transportstelsel is verantwoordelijk voor het onderhoud aan WBL-leidingen en gemalen alsmede het onderhoud aan gemeentegemalen en IBA-systemen alsook aan gemalen en kunstwerken van WPM. Ook voor dit team geldt dat door de ontwikkeling van Asset Management onderhoud efficiënter uitgevoerd gaat worden. Daarnaast zullen naar verwachting meer gemeenten willen gaan samenwerken met WBL. Mogelijk ook op andere gebieden dan beheer en onderhoud van gemalen. De hoeveelheid

en het soort werk zal daardoor voor dit team toenemen. Hiermee is nog geen rekening gehouden in deze meerjarenraming.

Team Kennis en Advies is onder andere verantwoordelijk voor het Asset Managementbeleid van onze installaties, capaciteitsbeheer met betrekking tot afname verplichting en adviesdiensten, waarbij een technisch (BRO) of technologisch (OPPIT) probleem onderzocht wordt en advies uitgebracht wordt over de mogelijke oplossingsrichting. Door verbetering van processen komt team Kennis en Advies steeds beter in de rol om te adviseren over voorstellen tot modificeren van onze installaties.

Binnen de samenwerking in de afvalwaterketen is er een groeiende behoefte aan een partij die taken op het gebied van meten, data en rekenen professioneel kan uitvoeren. Team Kennis en Advies kan deze rol op zich nemen. Daarnaast verwacht team Kennis en Advies een toename van adviesaanvragen gerelateerd aan samenwerking of rioleringsvraagstukken in het bijzonder te moeten verwerken.

### 3.1.2 Wat gaan we doen?

Middels Asset Management is de restlevensduur van het afstroomgebied Venray in 2015 grotendeels in beeld gebracht. Begin 2016 wordt dit afgerond. Vervolgens zal een aanbesteding gestart worden om in de periode tot en met 2018 ook de infrastructuur van de overige afstroomgebieden te analyseren. Onze Asset Management processen willen wij zodanig implementeren dat we certificeerbaar zijn volgens de ISO55000-norm.

Asset management zullen wij ook kunnen toe passen op de objecten die wij onderhouden voor onze samenwerkingspartners.

In het kader van continu verbeteren worden een aantal processen verbeterd. Dit betreft onder andere de werkprocessen van werkvoorbereiding en planning onderhoud, planning van projecten en modificaties. Al deze verbeteringen moeten leiden tot grotere effectiviteit en efficiëntie van werkzaamheden.

In 2015 zijn een aantal processen verbeterd, zoals het eerste lijns onderhoud en de totstandkoming van het meerjarig investeringsprogramma. In 2016 vindt implementatie plaats van deze processen, gevolgd door toetsing op borging van gewenste effecten.

In 2015 is geconcludeerd dat centraliseren en beheren van voorraden voordeel in de bedrijfsvoering oplevert. Gezien de positieve conclusie is de verwachting dat in 2016 gestart wordt met een centraal magazijn in Susteren.

Als gevolg van de inventarisatie van alle explosiegevoelige installaties in het kader van de ATEX-regelgeving zullen na het oplossen van niet acceptabele situaties, in 2016 werkzaamheden uitgevoerd moeten worden om de resterende tekortkomingen te herstellen. Daarnaast gaan we in 2016 structureel extra onderhoudswerkzaamheden uitvoeren om ATEX-veiligheid te borgen. Hiertoe is personeel aanvullend opgeleid en wordt kennis geborgd middels een structureel opleidingsplan (Businessunit HRM) en integratie in de bestaande systemen (Maximo).

WBL voldoet in 2015 niet aan de afnameverplichting. Gezamenlijk met de waterschappen en gemeenten zal in 2016 gewerkt worden aan een verbetering van het afnamepercentage om uiteindelijk volgens Waterbeheerplan 100% te voldoen.

Per 1 juli 2018 wordt geen slib meer gedroogd in Susteren. Het onderhoudsprogramma voor de droger wordt afgestemd op sluiting per bovengenoemde datum.

Om de tevredenheid van de medewerkers te meten gaan we eind 2016 een medewerker tevredenheidonderzoek verrichten. De uitkomsten willen we gebruiken om verdere verbetertrajecten te ondersteunen.

In de loop van 2014 hebben we het certificaat op niveau goud behaald voor terreinbeheer volgens de Barometer Duurzaam Terreinbeheer (BDT). Alle werkzaamheden gerelateerd aan terreinbeheer worden uitgevoerd passend bij het niveau goud. In 2015 zijn we hiervoor wederom gehercertificeerd. Dit niveau willen we ook voor de toekomst vast houden.

We hebben onderzocht of we een deel van de werkzaamheden die we nu uitbesteden zelf kunnen doen en daarmee meerwaarde kunnen creëren (verlaging van kosten, vasthouden/uitbreiden van kennis, tegengaan vergrijzing, meerwaarde voor samenwerkingspartners). Gezien het positieve resultaat gaan we gedurende 2016 deze werkzaamheden inbesteden (civiel technisch onderhoud en reinigingswerkzaamheden).

Ook wordt in dit kader onderzocht of een aantal werkzaamheden middels een social-return project kan worden uitgevoerd.

Om te kunnen voldoen aan de lozingseisen voor effluent in het kader van de KRW-richtlijnen zullen in de planperiode een aantal uitbreidingsprojecten op rwzi's uitgevoerd worden. Als gevolg daarvan zullen ook de onderhoudsactiviteiten op negen installaties toenemen.

De gemeente Weert moet de komende jaren een groot deel van haar gemalen renoveren. WBL is benaderd om hierin een actieve rol te spelen. Aangezien hier nog geen definitief besluit genomen is door de gemeente is dit niet verwerkt in de meerjarenraming.

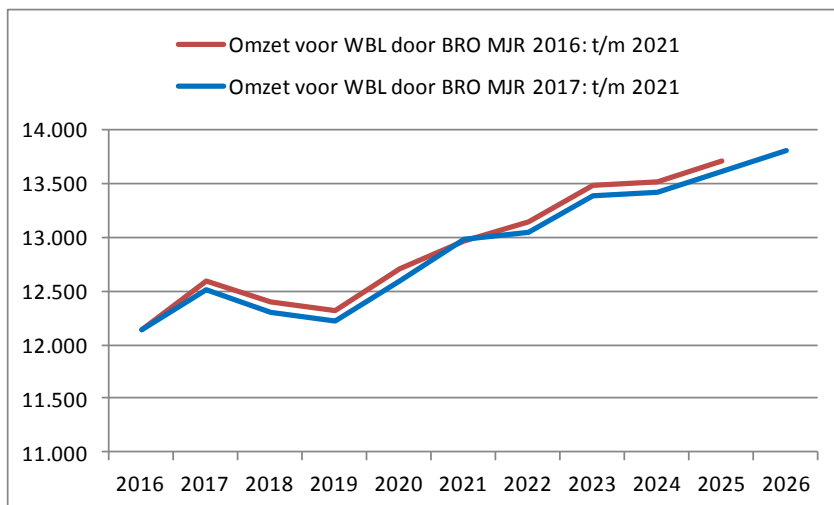
De verwachting is dat het aantal gemeenten waarmee wordt samengewerkt en het aantal activiteiten dat voor gemeenten uitgevoerd wordt in de planperiode verder zal groeien.

### 3.1.3 Wat gaat het kosten?

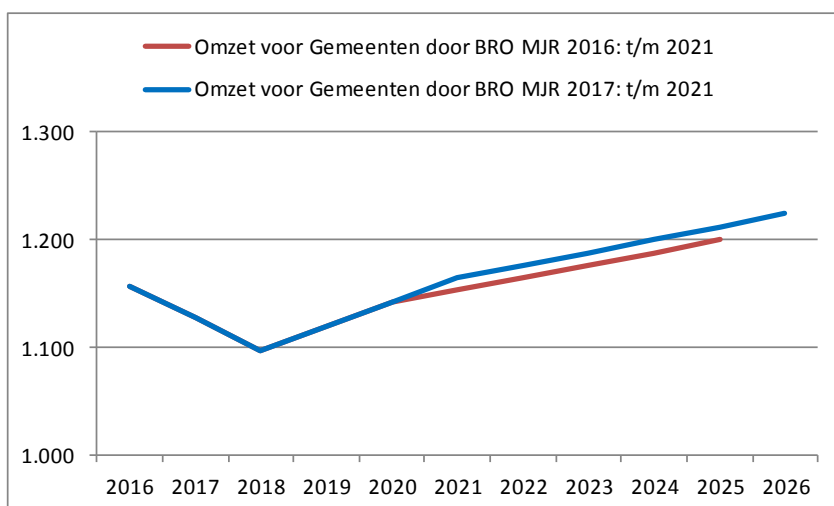
#### **Netto Kosten**

De ontwikkeling van de netto kosten van de businessunit Bouw, Renovatie en Onderhoud wordt enerzijds vergeleken met de begroting van het voorafgaande jaar en anderzijds wordt gekeken naar de ontwikkeling van de netto kosten in de planperiode:

- Ten opzichte van de begroting 2016 stijgen de netto kosten in 2017 met 6,0 % (€ 624.000). Zonder de extra kosten van KRW zouden de netto kosten in 2017 stijgen met 5,4% (€ 551.000). De stijging ten opzichte van 2016 bestaat uit € 339.000 hogere kosten met name door hogere kosten mechanisch onderhoud door derden en uit € 285.000 lagere baten met name door minder geactiveerde personeelslasten; dit als gevolg van een gewijzigde systematiek waarbij de uren besteed aan vooronderzoek betreffende op te pakken projecten ten laste van de exploitatie worden gebracht, waardoor er minder uren geactiveerd worden op investeringsprojecten;
- In de planperiode 2017-2021 stijgen de netto kosten ten opzichte van de dezelfde periode van de vorige Meerjarenraming met gemiddeld € 225.000 per jaar. Dit effect wordt verklaard uit de lagere baten door minder geactiveerde personeelslasten, als gevolg van de eerder gememoreerde gewijzigde systematiek waarbij de uren besteed aan vooronderzoek betreffende op te pakken projecten ten laste van de exploitatie worden gebracht, waardoor er minder uren geactiveerd worden op investeringsprojecten;  
Binnen de planperiode 2017-2021 zouden de kosten met 8,2% stijgen overeenkomend met de inflatiecorrectie. Als gevolg van de in 3.1.2 genoemde verbeteractiviteiten stijgen de netto kosten in deze periode echter maar met 3,2% (van € 11,00 mln naar € 11,35 mln).  
Zonder de extra kosten van KRW zouden de netto kosten in de planperiode dalen met 0,7% (van € 10,83 mln naar € 10,76 mln).



Bedragen in beide tabellen x € 1.000



Onderstaand worden een aantal relevante activiteiten kort toegelicht:

- Uitvoering van Asset Management is reeds in de vorige MJR opgenomen. Als gevolg van deze activiteit zullen vanaf 2018 de exploitatiekosten afnemen tot een structurele besparing vanaf 2020 van € 200.000.
- Binnen BRO worden diverse verbetertrajecten gestart (procesverbeteringen, zelf uitvoeren van werkzaamheden). Hiervoor is vanaf 2016 een structurele besparing van € 350.000 opgenomen.
- Maatregelen om onze installaties KRW-proof te maken leiden tot structurele extra onderhoudskosten in 2016 van € 95.000 oplopend naar € 592.000 in 2021.
- Werkzaamheden aan gemeentelijke objecten, zowel aan gemalen als aan IBA-systemen, worden kostenneutraal uitgevoerd. De omzet in 2017 bedraagt € 1.128.000 en neemt in komende jaren bij het huidige aantal gemeenten naar verwachting beperkt toe.

Vanwege de verwachte verdere groei aan werkzaamheden voor klanten wordt voor deze werkzaamheden een aparte boekhouding gehanteerd.

### **Personeel / Formatie**

In 2017 neemt de formatie ten opzichte van 2016 toe met 1,9 fte. Deze toename wordt als volgt verklaard:

- in verband met uitbreiding van het 1<sup>e</sup> lijns onderhoud zal team RWZI versterkt worden met een monteur; omzetten inhuur naar vaste fte: + 0,9 fte
- vanwege uitbreiding structurele onderhoudswerkzaamheden voor ATEX zal de formatie van team RWZI met één senior monteur toenemen: + 1 fte

In 2018 zal bij een positieve evaluatie de formatie van team RWZI met twee monteurs (2 fte) toenemen in verband met het inbesteden van civieltechnisch onderhoud. Voor 2017 wordt dit ingevuld middels inhuur van personeel. In 2018 en in 2019 zal de formatie steeds verminderen met 0,25 fte in verband met sluiten van de slibdrooginstallatie Susteren.

Aangezien de organisatie vergrijst, er groei verwacht wordt in de werkzaamheden in de afvalwaterketen en meer uitvoerend werk zelf gedaan gaat worden, zal de in het verleden opgebouwde flexibele schil voorlopig afgebouwd worden en zullen meer medewerkers in vaste dienst komen bij WBL.

De huidige formatie van BRO bevat 7,7 fte in verband met samenwerking in de afvalwaterketen. Daarnaast wordt één medewerker van de gemeente Weert bij BRO gedetacheerd en worden 2 fte ingehuurd voor de werkzaamheden bij de gemeente Weert.

#### **3.1.4 Risico's**

Binnen de waterschapswereld zijn we gebonden aan de hiervoor geldende Europese inkoop- en aanbestedingswetgeving en het hiernaar vertaalde inkoop en aanbestedingsbeleid. Teneinde rechtmatig te kunnen inkopen, zijn veel opdrachten aanbestedingsplichtig. De komende periode lopen een aantal contracten af, die opnieuw aanbesteed moeten worden. Onzekerheid over de kosten ten gevolge van deze nieuwe aanbestedingen zijn niet opgenomen in de meerjarenraming 2017. Vanwege het voldoen aan rechtmatigheid zal een steeds groter deel van het exploitatiebudget weggeschreven worden naar deze contracten. Het "variabel te besteden deel" van de exploitatie, zal naar verhouding steeds kleiner worden.

De begrote geactiveerde personeelslasten zijn gebaseerd op het uurtarief van 2015. Indien het uurtarief in 2016 sterk afwijkt, zullen de geactiveerde personeelslasten afwijken van de begroting.

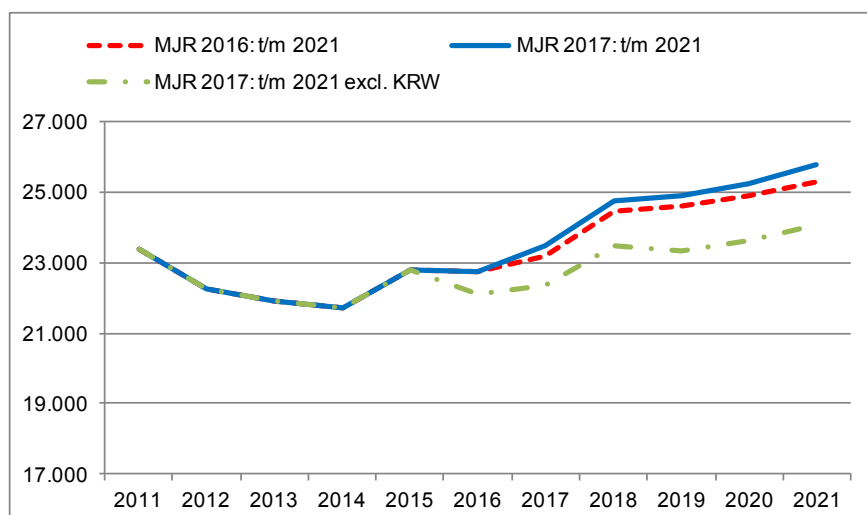
Werkzaamheden in de afvalwaterketen zorgen voor onzekerheden. Enerzijds is het onzeker wanneer uitbreiding van activiteiten en/of gemeenten gaat plaatsvinden, anderzijds wordt er steeds meer een beroep gedaan vanuit de samenwerking op capaciteit van medewerkers van WBL en BRO in het bijzonder. Werkzaamheden voor nieuwe klanten zullen pas minimaal een half jaar na aanmelding aangevangen kunnen worden, zodat we organisatorisch voldoende voorbereid zijn op deze uitbreiding van werkzaamheden.

De werkzaamheden met betrekking tot ATEX worden structureel ingevuld. De formatie is met één FTE uitgebreid, maar het is nog onduidelijk hoeveel formatieplaatsen er daadwerkelijk mee gemoeid zijn. Vooralsnog zal capaciteit waar nodig middels inhuur aangevuld worden.

### 3.2 Operations, Product- Procesontwikkeling en IT

#### Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Operations, Product- Procesontwikkeling en IT				alle bedragen inclusief inflatie				
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	2.528	2.798	286	3.084	3.102	3.107	3.196	3.226
Sociale lasten	578	634	57	690	693	690	711	708
Overige personeelslasten	5	31	1	32	33	33	34	35
Personeel van derden	838	621	-175	446	480	490	500	585
Pers.kosten toe-/doorberekend								
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>3.949</b>	<b>4.084</b>	<b>168</b>	<b>4.252</b>	<b>4.307</b>	<b>4.320</b>	<b>4.441</b>	<b>4.553</b>
Duurzame gebruiksgoederen	177	165	-1	164	273	192	206	210
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen	2.794	3.092	-26	3.066	3.328	3.398	3.479	3.564
Energie	7.274	7.045	142	7.187	6.388	5.549	5.550	5.552
Huren en rechten	90	79	21	100	102	104	106	108
Verzekeringen	11	13	0	13	14	14	14	14
Belastingen	737	715	14	729	744	759	774	789
Onderhoud door derden	966	1.038	-81	957	870	974	983	1.002
Overige diensten door derden	6.220	6.710	433	7.143	8.875	9.703	9.780	10.100
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>18.269</b>	<b>18.857</b>	<b>502</b>	<b>19.359</b>	<b>20.593</b>	<b>20.693</b>	<b>20.893</b>	<b>21.341</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige	123	159	-113	46	47	48	49	50
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>	<b>123</b>	<b>159</b>	<b>-113</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
Toevoegingen aan voorzieningen								
Onvoorzien								
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>22.341</b>	<b>23.099</b>	<b>558</b>	<b>23.657</b>	<b>24.946</b>	<b>25.060</b>	<b>25.382</b>	<b>25.944</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten								
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden	279	267	-150	117	107	96	96	96
Bijdrage van derden	56	66		66	66	66	66	66
Geactiveerde personele lasten								
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>335</b>	<b>333</b>	<b>-150</b>	<b>183</b>	<b>173</b>	<b>162</b>	<b>162</b>	<b>162</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>22.005</b>	<b>22.766</b>	<b>708</b>	<b>23.474</b>	<b>24.773</b>	<b>24.898</b>	<b>25.220</b>	<b>25.781</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	49,49	47,99	1,50	49,49	48,99	47,99	47,99	47,99
waarvan structureel bezet per ultimo	44,45							





## Inleiding

OPPIT staat voor Operations, Proces- en Productontwikkeling en IT en bestaat uit de teams: Bedrijfsvoering, Bedrijfsbureau, Proces- en Productontwikkeling en IT.

Deze unit staat voor efficiënte, veilige en betrouwbare bedrijfsvoering die voldoet aan wet- en regelgeving. Daarbij is de unit verantwoordelijk voor en bedreven in het onderzoeken en ontwikkelen van nieuwe producten, technieken, zuiveringstechnologieën en automatiseringshulpmiddelen waarmee het kwaliteitsniveau, de arbeidsbeleving en de netto kosten van het WBL positief beïnvloed worden. Hieronder valt ook duurzaamheidsbevordering en het zoeken naar nieuwe toepassingen voor effluent en de verwijderde afvalstoffen zoals in onze missie, visie en ambitie verwoord. Dit alles wordt door de unit uiteraard ondersteund door een robuuste, moderne IT infrastructuur.

### 3.2.1 Wat willen bereiken?

Het WBL wil herkenbaar zijn als een High Performance Organisatie (HPO). Een HPO is een organisatie die betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties over een periode van minstens vijf tot tien jaar. Unit OPPIT zal daar een belangrijke bijdrage aan leveren door:

- realiseren van de zuiveringsprestaties;
- de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de resultaten daarvan te vergroten onder minimaal gelijke en waar mogelijk verlaging van de netto kosten;
- onderzoeken en uitzetten van voorstellen voor technologieën om te kunnen voldoen aan de toekomstige zuiveringstaken, waaronder de strengere KRW-normen, maar ook naar mogelijkheden als geneesmiddelenverwijdering uit het water;
- de arbeidsbeleving van de medewerkers toe te laten nemen;
- verantwoord ondernemen en een positief imago op het gebied van Wet en Regelgeving, Veiligheid, Betrouwbaarheid, Continuïteit;
- efficiënt beheren en verder ontwikkelen van een toekomstvaste robuuste IT infrastructuur die n voldoet aan eisen als informatieveiligheid. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de beste werkomgeving, de marktpositie van het WBL en biedt meerwaarde biedt voor ketenpartners;
- realiseren van minimaal de MJA-doelstellingen op het gebied van duurzaamheid (30% energiebesparing in 2020 tov het referentiejaar en 40% zelfvoorzienend in energie);
- streven naar een energieneutrale bedrijfsvoering door minimalisatie van het energieverbruik en terugwinning van energie uit afvalwater en andere duurzame bronnen;
- een aantrekkelijke partner zijn in de afvalwaterketen en in de gouden driehoek (onderwijs, overheid en bedrijfsleven) in binnen- en buitenland;
- onderzoek naar mogelijkheden voor een hoogwaardigere bestemming aan gezuiverd afvalwater en zuiveringsslib door hergebruik van water en terugwinning van herbruikbare grondstoffen zoals o.a. nutriënten en cellulose.

### **Waar staan we nu?**

- Momenteel zijn er 17 zuiveringsinstallaties, 6 slibontwateringen en 1 slibdroger in bedrijf. Het WBL beschikt over circa 535 kilometer transportriolen.
- Belangrijke geplande wijzigingen van de zuiveringstechnische infrastructuur tijdens de planperiode, welke ook in deze MJR begroting zijn meegenomen, zijn:
  - uit bedrijf nemen van de slibdroger Susteren in 2018;
  - RWZI's Gennep, Venray en Meijel zijn in 2015 aangepast om te zorgen dat de vanaf 2016 kritischere effluentnormen (KRW) behaald worden;
  - RWZI's Simpelveld, Wijlre, Weert en Roermond worden in de planperiode aangepast om te zorgen dat kritischere effluentnormen (KRW) behaald worden;

- project Wauter omtrent de nieuwe, innovatieve vorm van procesautomatisering is afgerond en opgeleverd waardoor inmiddels alle installaties en het gehele aanvoerstelsel (inclusief eigen gemalen exclusief gemeente gemalen) zijn opgenomen. Nog steeds geldt Wauter, de door WBL gekozen systematiek, als een belangrijke voorbeeld innovatie binnen de (afval)waterketen in binnen- en buitenland.
- De centrale regelkamer is technisch gereed, de organisatorische inbedding van de CRK binnen WBL vordert gestaag. Meer dan 200 gemeentegemalen worden vanuit de CRK gemonitord. De CRK wordt in binnen- en buitenland als een voorbeeld van vernieuwing beschouwd.
- Het Verdygo-concept inclusief de Verdygo sliblijn is op papier uitgewerkt en de realisatie van de eerste werkelijke installaties in Simpelveld en Roermond is aanstaande. Op basis hiervan kan eraring opgedaan worden met dit concept door zowel WBL als de markt waarna doorontwikkeling en evolutie (gericht op vergroting van flexibiliteit om sneller, duurzamer en tegen lagere kosten te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden) mogelijk wordt;
- De eerste continue TDH-installatie in Venlo draait stabiel en geldt als een doorbraak. Mede gezien de vele referentiebezoeken vanuit waterschappen en industrie en publicaties in vakbladen kan de TDH in Venlo als pionier gezien worden voor veel Energiefabriek projecten in Nederland.
- Circa 75% van het rioolslib van WBL wordt vergist om energie op te wekken. Verdere uitbreiding van slibvergisting (naar 100%) en slibbehandeling lijkt mogelijk in Hoensbroek gezien de duurzaamheidwinst die hier vanwege de schaalgrootte te behalen valt. Kleinschalige initiatieven op het gebied van slibgisting en slibbehandeling zijn door de gunstige slibverwerkings- en energietarieven bedrijfseconomisch vaak oninteressant;
- Ten opzichte van 2008 is 17% energie bespaard en zijn de installaties van WBL 26% zelfvoorzienend in energie (status 2014). De overige energie wordt 100% duurzaam ingekocht. In 2015 is het aandeel duurzame opwekking naar verwachting verder gestegen tot 27 à 28%;
- Het traject m.b.t. de optimalisatie van rwzi's door middel van modelmatige computersimulaties in samenwerking met Aquaplus is in 2015 afgerond. Op met name de grotere RWZI's zijn door betere inzichten quick-wins gerealiseerd en is meer inzicht en kennis opgebouwd;
- Een pilot met een fundamenteel andere vorm van beluchting waarmee grote energie efficiency moet worden bereikt tegen lagere investeringskosten wordt in 2016 verder voortgezet. Er wordt fundamenteel onderzoek gedaan naar de werking van deze technologie gevolgd door pilottesten;
- In de TDH installatie Venlo zijn eerste stappen gezet om uiteindelijk in de keten nutriëntenterugwinning mogelijk te maken
- Om de kwaliteit te waarborgen wordt geïnvesteerd in het kennisniveau van de medewerkers. Het onderzoek in noodzakelijke taken, bevoegdheden en vaardigheden voor team Bedrijfsvoering is in 2015 afgerond en tevens heeft er een deskundigheidsonderzoek plaatsgevonden. Dit resulteert in een intensief opleidingsplan voor team Bedrijfsvoering om te zorgen dat dit team klaar gestoomd wordt voor een toekomst met verscherpende kwaliteitsnormen en nieuwe technieken.
- Ten behoeve van verhogen deskundigheid zijn voor alle rwzi's instructieboeken opgesteld en is de opleiding voor nieuwe medewerkers herzien en uitgebreid.
- Een pilottest met een nieuwe beluchtingregeling (CarCON) is succesvol uitgevoerd op de rwzi Susteren. De verdere invoer wordt in het kader van het Wauter-2 project opgenomen;
- Er vindt samenwerking plaats met onder meer de Duitse waterschappen (toekomstige slibverwerking), WML (procesautomatisering en onderhoud) en Zuyd Hogeschool (Wijk van Morgen);
- Het IT transitie project is gestart. Voor het eind van 2017 moet dit project leiden tot een vernieuwde IT-infrastructuur (en bijbehorend beleid) waarmee de verdere uitbouw van de online horizontale en verticale integratie van gegevensacquisitie vanuit de operationele en ondersteunende (werk)processen ten behoeve van bestuurs- en management informatie en dashboards mogelijk wordt. Onderdeel hiervan zijn de projecten "Nieuwe werkplek" m.b.t. officieapplicaties en werkprocessen architectuur / Enterprise Asset Management m.b.t. business applicaties. Voor het project "Nieuwe werkplek" gelden de resultaten van de uitgevoerde Proof of Concept als

uitgangspunt voor de uiteindelijke business case die in 2016 wordt opgeleverd en moet voldoen aan het kaderstellen Informatie Beleidsplan (IBP);

- Het Wide Area Netwerk (op dit moment KPN) en mobiele telefonie (op dit moment Vodafone) is aanbesteed. De selectie van leverancier en vervanging/uitrol zal plaatsvinden in 2016.
- Het vervangen van de hardware van de procesautomatisering (PA) is in voorbereidende fase. Het datacenter van de PA wordt verplaatst van extern naar intern, waardoor kosten bespaard worden onder gelijkblijvende omstandigheden. Het vervangen van de hardware en het upgraden van de PCS7 software vindt in 2016 plaats.

### 3.2.2 Wat gaan we doen?

In de komende jaren staat de unit voor een aantal die voortvarend opgepakt zullen worden, dit naast het continu verbeteren en optimalisering van de huidige zuiveringsprocessen. Het jaar 2016 staat in het teken van de verdere realisatie van al ingezette projecten en de opstart van nieuwe projecten.

#### Prestaties

In de onderstaande tabel zijn de relevante prestaties gedefinieerd die het uitgangspunt zijn voor de begroting. Uitgangspunt is dat de prestaties van het transportsysteem, de zuiveringsinstallaties en de droger minimaal voldoen aan de wettelijke vereisten alsook aan de met derden gemaakte afspraken.

Relevante operationele prestaties	Raming 2016	Raming 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021
<b>Transport afvalwater</b> □						
m3 getransporteerd afvalwater ( x 1.000 ) □	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000
<b>Zuiveren van afvalwater</b> □						
totaal verwijderde i.e.'s ( x 1.000 ) □	1.653	1.653	1.653	1.653	1.653	1.653
CZV-zuiveringspercentage (doelstelling is 90%) □	92,5%	92,5%	92,5%	92,5%	92,5%	92,5%
<b>Verwerken en afzetten van slib</b> □						
aantal tds slib ontwaterd	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500
afzet gedroogd slib: tds naar Biomill (Enci) □	12.750	12.750	6.375	0	0	0
afzet ontwaterd slib: in tonnen droge stof	12.750	12.750	19.125	25.500	25.500	25.500

In onderstaande tabel staan de individuele normen weergegeven waaraan de rwzi's in de periode tot en met 2021 moeten gaan voldoen. Na 2021 volgen nog verdere aanscherpingen van de effluentnormen.

RWZI	Datum gereed	N-totaal [mg/l] tot 2021			P-totaal [mg/l] tot 2021		
		Zomergem. streefw aarde	Wintergem. grensw aarde	Jaargem. grensw aarde	Zomergem. streefw aarde	Wintergem. grensw aarde	Jaargem. grensw aarde
Gennep	1-1-2016	10	10	10	2	2	2
Heerlen	1-9-2015	6 / 5	10	8	0,3 / 0,2	0,6 / 0,4	0,5 / 0,3
Hoensbroek	1-1-2016	6 / 5	10	8	0,3 / 0,2	0,6 / 0,4	0,5 / 0,3
Kerkrade	1-12-2013	10	10	10	0,6 / 0,4	1,2 / 0,8	0,9 / 0,6
Boscherveld	n.v.t.	10	10	10	2	2	2
Heugem	n.v.t.	10	10	10	2	2	2
Limmel	n.v.t.	10	10	10	1	1	1
Meijel	1-1-2016	6 / 5	12 / 10	9 / 8	0,3 / 0,2	0,6 / 0,4	0,5 / 0,3
Panheel	1-1-2021	7	10	9	0,5	1	0,8
Rimburg	n.v.t.	10	10	10	0,7 / 0,5	1,4 / 1,0	1,1 / 0,8
Roermond	1-1-2019	10	10	10	1	1	1
Simpelveld	1-3-2016	7 / 6	14 / 12	11 / 9	0,3 / 0,2	0,6 / 0,4	0,5 / 0,3
Stein	1-1-2021	10	10	10	1,8	2	1,9
Susteren	1-1-2021	7 / 6	10	9 / 8	0,3	0,6	0,5
Venlo	n.v.t.	10	10	10	1	1	1
Venray	1-1-2016	6 / 5	10	8	0,3 / 0,2	0,6 / 0,4	0,5 / 0,3
Weert	1-1-2019	10	10	10	1,2 / 1,1	2,0 / 2,0	1,6 / 1,6
Wijre	1-1-2017	9 / 8	10	10 / 9	0,5 / 0,3	1,0 / 0,6	0,8 / 0,5

Tot en met 2015 waren de plancijfers (op een enkele uitzondering of individuele norm na) gebaseerd op het 75% gebiedsrendement qua verwijdering van stikstof (N) en fosfor (P) op basis van realisaties in de laatste 3 jaar.

Vanaf 1 januari 2016 ligt de nadruk echter meer op de concentraties N en P in het effluent en minder op het verwijderingsrendement. Zeker voor de rwzi's met een maatwerkbesluit waarin strengere normen zijn vastgelegd dan hetgeen deze rwzi's de afgelopen jaren hebben gepresteerd. Zo wordt bijv. per 1 januari 2016 de norm voor N en P op de rwzi's Gennep, Meijel, Venray en Hoensbroek aangescherpt. Tevens krijgen deze rwzi's te maken met een zomerstreefwaarde, wintergrenswaarde en voortschrijdend jaargemiddelde grenswaarde voor N en P. Het behalen van deze nieuwe normen zal een prominentere rol gaan spelen in de bedrijfsvoering en betekent dat alert gereageerd moet worden op afwijkende situaties en dat het volgen van trends en het bijstellen van setpoints en regelingen cruciaal is. Hierin ligt een uitdaging voor de unit OPPIT (m.n. teams BV en PP).

Verder zijn voor de rwzi's gelegen in het beheersgebied van waterschap Roer en Overmaas de normen voor de parameters CZV, BZV en onopgeloste bestanddelen aangescherpt ten opzichte van de algemene regels uit het activiteitenbesluit. Dit in afwijking tot de rwzi's in het beheersgebied van waterschap Peel en maasvallei en de rwzi's die lozen op Rijkswater. Dit vraagt meer aandacht voor het controleren en analyseren van de gegevens die worden teruggemeld uit de bemonsteringen van de rwzi's uitgevoerd door het externe laboratorium.

#### Technologische projecten (gestart)

- Samen met unit BRO, planvorming en voorbereiding realiseren m.b.t. grootschalige aanpassingen en renovaties van rwzi's in verband met de strengere KRW-normen (KRW-projecten);
- Unit BRO ondersteunen in de verdere doorontwikkeling van Verdygo in samenwerking met partners uit de gouden driehoek;
- Intensiveren van de samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstellingen betreffende innovatieve en strategische (lange termijn) ontwikkelingen van de water- en afvalwaterketen, o.a. met Wetsus en Hogeschool Zuyd in het kader van de Wijk van Morgen en nieuwe sanitatie;
- Uitwerken van (deel-)zuiveringsplannen per stroomgebied tot één integraal zuiveringsplan voor de gehele Provincie Limburg (meerjaren traject);
- Verder uitwerken en invoeren van nieuwe geavanceerde procesregelingen gericht op vermijden van onnodige investeringen voor KRW, verlagen van het energieverbruik en groeien naar mensonafhankelijke zuiveringstechnische installaties;
- Uitwerken en invoeren van nutriëntenverwijdering en terugwinning van grondstoffen;
- Uitwerken en invoeren van nieuwe technologieën op het gebied van slibontwatering;
- Uitwerken en invoeren van kleinschalige toepassing van nieuwe technologie op het gebied van windenergie en zonne-energie.
- Inzet van interne verwerking van drijfslagen ten behoeve van energievoorziening.

#### Innovatieve ontwikkelingen (product en proces)

Open Innovatie is een belangrijke pijler om onze ambitie te verwezenlijken.

De onderzoeken die team Product- en Procesontwikkeling van de unit OPPIT uitvoert kunnen globaal in 2 soorten ingedeeld worden:

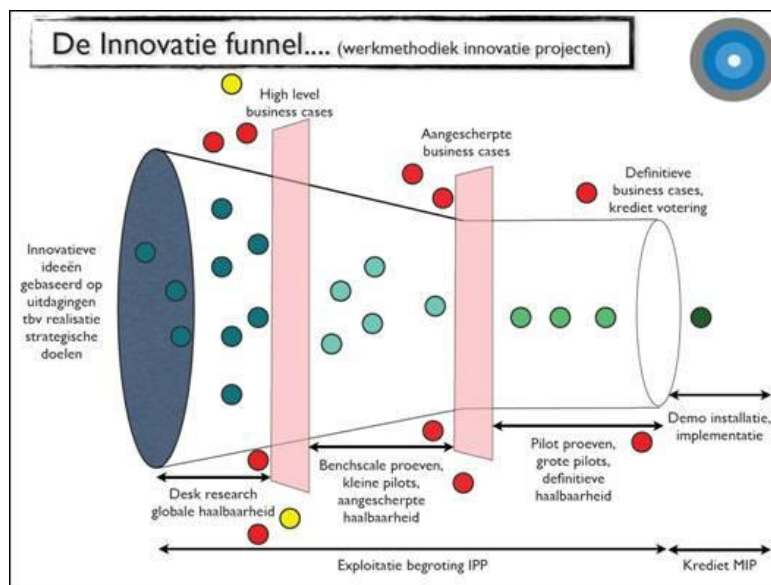
- innovatieve onderzoeken volgens de 'innovatiefunnel';
- verbeterprojecten volgens de Lean Six Sigma methodiek.

Jaarlijks worden er vanuit de strategicyclus alsmede vanuit de werkgroep technologie nieuwe innovatieve ontwikkelingen en kansen voor het WBL gesignaleerd. Deze komen voort uit onder meer referentiebezoeken, symposia, congressen, nieuwsbrieven, contacten met bedrijven, landelijke

platform-overleggen, etc. Dit resulteert in een longlist van innovatieve ontwikkelingen die van positieve invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische doelen van WBL.

Deze longlist wordt vervolgens ingedikt tot een shortlist met onderzoeken die in dat betreffende jaar verder zullen worden uitgewerkt. Dit gebeurt door middel van de innovatiefunnel.

In onderstaande figuur wordt de structuur en werking van de innovatiefunnel nader toegelicht:



In 2016 lopen onderzoeken naar de volgende nieuwe, innovatieve ontwikkelingen:

- voorbehandeling van influent voor betere energiebalans of effluentkwaliteit;
- grondstoffenterugwinning in de vorm van struviet (P), stikstof (N), cellulose en bouwstenen (o.a. voor bioplastics);
- verwijdering van nieuwe stoffen (medicijnresten, bestrijdingsmiddelen, etc.), o.a. in TKI-onderzoek 'Verwijdering van geneesmiddelen uit effluent', pilotonderzoek "Schone Maaswaterketen" (dosering van poederkool in de waterlijn) en onderzoek naar affiniteitadsorptie;
- alternatieve vormen van slibgisting (thermofiel, propstroomvergisting);
- onderzoek naar zware metalen verwijdering uit water en slib (TKI-onderzoek);
- nieuwe zuiveringstechnologieën waaronder anammox in hoofdstroom, Nereda en SBR-systemen;
- nieuwe beluchtingssystemen (o.a. Air Implosion, bellenbeluchting i.p.v. puntbeluchting, etc.).
- BLUE-tec forward osmose technologie;
- Celluloseterugwinning uit slib (aktiefslib, retourslib);

Bij deze onderzoeken betrekken we ook studenten zodat we afstudeerders en stagiaires binnen de Euregio een goede opleidingsplaats te kunnen bieden. Wij geloven er in dat dit een win-win situatie is doordat wij ook weer op deze manier een vernieuwde kijk op zaken krijgen en daardoor ons team jong van geest blijft.

#### Operationeel

- Riolwaterzuivering Simepveld  
Onder leiding van BRO en met expertise van team Product en Procesontwikkeling en externen wordt deze installatie omgebouwd volgens het gepresenteerde principe van Verdygo en de Nereda zuiveringstechniek en is medio 2016 gereed. Het team bedrijfsvoering en bedrijfsbureau zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling en brengen de benodigde operationele kennis en kunde in. Tevens wordt het leerproces opgestart om operators verder op te leiden voor het omgaan met de nieuw toegepaste technieken en technologieën.

- **Kader Richtlijn Water**  
Voor de installaties Gennep, Meijel, Roermond, Hoensbroek en Venray geldt dat zij vanaf 2016 dienen te voldoen aan de kader richtlijn water (KRW). Hiervoor zijn aanpassingen verricht in 2015. De operators van de bedrijfsvoering zullen zich de nieuwe technieken, voorschriften en maatregelen eigen moeten maken. Tevens zullen de protocollen vastgesteld worden hoe om te gaan met afwijkingen en wijze van bijsturing. De centrale regelkamer zal hier een belangrijke rol in gaan spelen. De financiële consequenties voor de KRW maatregelen zijn doorgerekend en opgenomen in de meerjarenraming (zie verder paragraaf 2.1.2.2).  
Voor de KRW eisen voor Wijlre is een project gestart om in 2017 aan de eisen te voldoen. In 2016 zal tevens een onderzoek starten naar de investeringen die nodig zijn voor de RWZI Weert die in 2018 aan strengere eisen moet gaan voldoen.
- **Centrale Regelkamer**  
De invulling van de centrale regelkamer zal verder geprofessionaliseerd worden en krijgt hiermee een dominantere rol bij het monitoren en bijsturen van de zuiveringsprocessen en het transportstelsel.
- **Optimalisatie team bedrijfsvoering**  
De medewerkers van het team bedrijfsvoering dienen zich, meer dan ooit, bezig te houden met hun kerntaken: het proces van het transporteren en zuiveren van afvalwater en het verwerken van slib. Installaties dienen steeds meer mens- en persoonsonafhankelijk te functioneren. Werkzaamheden zoals schoonmaak installaties, controle effluentkwaliteit en visuele inspecties dienen wel op locatie uitgevoerd te worden. Besturing van het zuiveringsproces is meer op afstand gezet door de ingebruikname van de centrale regelkamer. Verdergaande automatisering van de processen en de realisatie van het project Wauter hebben dit mogelijk gemaakt. De automatisering stuurt de processen in het overgrote deel van de tijd waardoor een stabielere procesvoering is ontstaan. Het team zorgt voor invulling van wachtdiensten, zodat verstoringen buiten standaard werktijden snel de juiste aandacht krijgen.  
Deze ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving in taken qua inhoud en intensiviteit. Het huidige noodzakelijke takenpakket is nu in kaart gebracht met de bijbehorende noodzakelijke competenties. Ook heeft een deskundigheidsonderzoek plaatsgevonden waaruit blijkt dat er een goede basiskennis is binnen dit team, maar ontwikkeling in kennis, vaardigheden en competenties van belang is om de continuïteit bij verscherpende normen en nieuwe technieken en om efficiëntieslagen te kunnen maken, noodzakelijk is.  
In 2016 wordt verder ingezet op verscherping rollen en verantwoordelijkheden van dit team en afstemming van de onderlinge taken.  
Daarnaast start in 2016 een opleiding voor alle operators onder leiding van VAPRO ten behoeve van verdere verhoging van deskundigheid.
- **Verhoging formatie team bedrijfsvoering**  
In de vorige MJR is aangegeven dat de verscherpte KRW maatregelen een extra operationele inzet vraagt van 2,75 fte om deze maatregelen te ondersteunen. Er is toen gekozen om dit eerst nogmaals te onderzoeken voor het daadwerkelijk te actualiseren. Gebleken is dat na het invoeren van alle maatregelen in totaal 2,5 extra fte noodzakelijk is. De extra activiteiten vinden op de locaties plaats en zijn op dit moment niet te automatiseren. Gefaseerd (over 3 jaar) wordt deze verhoging ingevoerd. Naast deze KRW verhoging zal 1 extra fte worden ingezet op de sliblijn. Door de intensievere aandacht op deze lijn verwacht WBL uiteindelijk 100.000 euro per jaar te kunnen besparen op kosten, met name door verlaagde chemicaliën verbruik. De terugverdientijd is minder dan een jaar.

Met het vervallen van 0,5 fte in de totale formatieruimte binnen de unit OPPIT, komt de totale extra formatie op 3,0 fte uit.

Uiteraard blijft team OPPIT op zoek naar mogelijkheden voor verhogen van efficiëntie en automatisering.

- Continu Verbeteren (verbetervoorstellen)

Binnen OPPIT is continu verbeteren de term voor het verbeteren van werkprocessen door bewustzijn te vergroten (prestaties kenbaar maken en verantwoordelijk voor voelen) en (kleinere) verbetervoorstellen door medewerkers te stimuleren. Deze verbeteringen kunnen betrekking hebben op zowel Kwaliteit, Arbeidsbeleving als Netto-kosten (KAN).

In de huidige meerjarenraming is een post ingeruimd om potentiële verbetering voortvarender te kunnen oppakken. Hierbij wordt gedacht aan relatief kleine ingrepen die opgepakt kunnen worden door het personeel en direct zichtbaar vruchten afwerpen. Verwacht wordt dat dit de drempel tot het indienen van een voorstel zal verlagen en een extra impuls geeft om meer ideeën te genereren.

- Thermische Drukhydrolyse (TDH) Venlo

In de meerjarenraming is opgenomen dat de TDH van Venlo in 2016 nog een leercurve door heeft te gaan om op de optimale prestatie uit te komen. Conform het prestatiecontract wordt de verminderde productie financieel gecompenseerd (welke terugkomt in de post "Baten").

- Voor het team bedrijfsbureau geldt dat de voortgang en ontwikkeling dagelijks gevolgd worden en maandelijks een overzicht beschikbaar is voor de geleverde prestaties. Dit overzicht wordt in samenwerking met de unit FPC opgesteld.

- Klimaatakkoord (duurzaamheid)

Het klimaatakkoord stelt de waterschappen als doel om in 2020 30% efficiënter om te gaan met energie en 40% van de energiebehoefte zelf duurzaam op te wekken. In het SER-klimaatakkoord komt hier de doelstelling om 100% duurzaam in te kopen nog bij.

WBL wekte in 2014 26% van de benodigde energie zelf duurzaam op (middels het vergisten van slib). Dat komt overeen met het landelijk gemiddelde van de waterschappen. Qua ranking staat WBL hiermee op de 9de plaats van 23. Enkele waterschappen komen boven de 40% uit door bijv. de vergisting van externe afvalstromen.

Er worden onderzoeken uitgevoerd en projecten voorbereid met als doel een verdere reductie van energie- en chemicaliënverbruik, duurzame energieopwekking en terugwinning van grondstoffen. Dit resulteert in "zekere" en "voorwaardelijke" maatregelen (voor zowel korte als lange termijn).

Met de zekere maatregelen (die zondermeer zullen worden uitgevoerd of reeds zijn gepland) neemt het aandeel duurzame energie toe tot 30%. Deze maatregelen zijn in het MIP en de meerjarenraming opgenomen.

De voorwaardelijke maatregelen op korte termijn (t/m 2020) zullen ook grotendeels moeten worden uitgevoerd om in 2020 40% van de energie zelf duurzaam op te wekken. Van deze voorwaardelijke maatregelen heeft het project slibgisting Hoensbroek de grootste impact qua verduurzaming en is dit project bepalend voor het halen van de doelstelling in 2020.

De voorwaardelijke maatregelen voor de lange termijn (na 2020) betreffen vooral maatregelen die interessant worden nadat bestaande rwzi's of onderdelen zijn afgeschreven of alternatieve vormen van duurzame energie gunstiger worden.

Middelen voor de uitvoering van de voorwaardelijke maatregelen voor zowel korte als lange termijn zijn nog niet in het MIP en de meerjarenraming opgenomen; afweging van deze maatregelen zal plaatsvinden op basis van businesscases.

Voor een aantal voorwaardelijke maatregelen (zoals slibgisting Hoensbroek) zijn wel kosten voor de voorbereidende werkzaamheden opgenomen in het MIP/meerjarenraming.

Met betrekking tot energie-efficiency is vooral de bestaande infrastructuur van de rwzi's (de bouwwerken ten behoeve van het technologisch proces) bepalend voor de mogelijkheden tot verduurzaming. Energiezuinige rwzi's met optimale mogelijkheden voor verduurzaming bevatten ondermeer voorbezinktanks (afvangen slib ten behoeve van vergisting en ontlasten daarmee het biologisch zuiveringsproces), energiezuinige bellenbeluchting in diepe bassins, slibgisting en eventueel nieuwe innovatieve technologieën zoals Nereda.

De koplopers op het gebied van duurzame energie beschikken in hoge mate over recent gerenoveerde of volledig nieuw gebouwde rwzi's van bovenvermeld type waarbij al het slib wordt vergist.

De afvalwaterinfrastructuur van WBL dateert grotendeels van de jaren 1970–1990 en is qua mogelijkheden tot verduurzaming op energiegebied niet optimaal.

Nadien is de keuze gemaakt voor maximaal hergebruik van bestaande installatiedelen en suboptimalisaties op gebied van duurzaamheid. Verduurzamingprojecten kunnen hierdoor veelal niet voldoen aan de bestuurlijke randvoorwaarden (terugverdiëntijd < 8 jaar).

Het vroegtijdig afschrijven en vervangen van energie-onzuinige infrastructuur is financieel niet haalbaar of ongunstig. Op lange termijn is het voor maximale verduurzaming noodzakelijk om rwzi's volledig te vernieuwen of grootschalig aan te passen.

- **Slibstrategie**

Het WBL stopt met het drogen van slib door middel van aardgas per 1-7-2018 als het contract met de Enci afloopt. Tevens loopt het contract met de eindverwerker van de andere slibstroom af in 2018.

De slibstrategie moet antwoord geven op de vraag hoe WBL verder moet met slibverwerking nadat de huidige verwerkingscontracten zijn afgelopen, met als doel het vergroten van duurzaamheid en vergroten van waardecreatie (strategische doelen).

De belangrijkste twee onderdelen van de ambitie van WBL die middels de slibstrategie moeten worden versterkt zijn de terugwinning van energie en grondstoffen uit slib.

De slibstrategie zal in 2016 verder worden geactualiseerd en uitgewerkt om tijdig op het aflopende contract met de Enci en SNB te kunnen anticiperen.

#### Ontwikkelingen IT

- WAUTER-2 (proces automatisering): uitvoering geven aan het herijkte procesautomatiseringbeleid. Met name gericht op het verder benutten van de procesautomatisering in het kader van efficiëntie en effectiviteit.
  - Standaardisatie/hogere automatiseringsgraad;
  - Intelligente en optimalisatie regelingen;
  - PA voor rioolgemaal derden;
  - Alarmmanagement;
  - Informatiebehoefte PA;
  - Prestatie indicatoren CRK;
  - Optimalisatie PA beheer;
  - Vaststellen quick wins
- Architectuur Enterprise Assetmanagement: Een haalbaarheidsonderzoek naar onder andere het gebruik van ERP of verdere uitbreiding van het huidige assetmanagement pakket.
- Vervangen hardware datacenter Wauter en upgrade Wauter PCS7 software;
- Nieuwe werkplek (upgrade kantoorautomatisering, office applicaties en DMS-systeem);
- Aanbesteding WAN/telefonie (ondersteuning team IT)
- Registratie slibtransporten (digitalisering transportbonnen);



- Het verder verbeteren van het beheer van de IT organisatie conform ITIL gericht op verhoging van de professionaliteit en de klanttevredenheid. Waaronder meer expertise binnen het team aanbrengen op het gebied van procesautomatisering.
- Borging Informatiebeheer en informatieveiligheid
- Om de robuustheid en een goedwerkend kantoor netwerk te kunnen waarborgen en verder te verbeteren (wifi, redundant, snelheid) zal het huidige netwerk vervangen worden.
- De huidige versie van Coda (software financiën beheer) dient in 2017 geüpgrade te worden naar de laatste versie zodat deze goed blijft functioneren en voldoet aan de gestelde eisen.
- Het efficiënter inrichten van de IT middelen van de KA- en PA-werkplekken.
- Een verdere doorontwikkeling van Maximo in de vorm van het automatiseren van noodzakelijke werkprocessen in Maximo (zoals centraal magazijn, urenmanagement, financiële inzichten, contractbeheer, facturatie, Maximo mobile)
- Implementeren APPS ten behoeve van sneller, mobieler, efficiënter werken (flexibiliteit)
- Upgrade van ons ProcesInformatieSysteem (PRINS) naar de landelijke Z-info standaard;

### 3.2.3 Wat gaat het kosten?

#### **Netto kosten**

De ontwikkeling van de netto kosten wordt enerzijds vergeleken met de begroting van het voorafgaande jaar en anderzijds wordt gekeken naar de ontwikkeling in de planperiode.

- Ten opzichte van de begroting 2016 stijgen de kosten in 2017 met 3,1% (€ 708.000). Deze stijging wordt naast de inflatiecorrectie ad 2% veroorzaakt door de extra KRW-kosten voor rwzi Wijlre. De weergegeven verlaging van de baten met € 0,15 mln door het vervallen van de bijdrage van GMB voor de bedrijfsvoering van de Thermische DrukHydrolyse in Venlo, wordt volledig gecompenseerd door verlaging van de corresponderende meerkosten. Naar verwachting is de procesvoering van de TDH dan zodanig onder controle dat compensatie van meerkosten in de vorm van een bijdrage komt te vervallen;
- In de planperiode stijgen de netto kosten van unit OPPIT met 9,8% van € 23,47 mln in 2017 naar € 25,78 mln in 2021, terwijl de inflatiecorrectie 8,2% bedraagt.  
Zonder de kosten voor KRW zouden de netto kosten stijgen met 7,8% van € 22,36 mln in 2017 naar € 24,09 mln in 2021; dus nagenoeg overeenkomstig de inflatie.

In de trend is vanaf 2018 een trendbreuk te zien in energie en overige diensten door derden. Dit is het gevolg van het besluit om de droger te sluiten in 2018. Hierdoor daalt het energieverbruik, maar nemen de kosten toe op slibtransport richting SNB.

#### Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen

Deze begrotingspost omvat de inkoop van een aantal producten. In de onderstaande omschrijving is per productsoort aangegeven welke invloed deze hebben op de totale begroting.

- Chemicaliën:

De kostenverlagende effecten van optimalisatiemaatregelen worden in 2017 teniet gedaan door de kostenverhoging als gevolg van de benodigde KRW-maatregelen op rwzi Wijlre. Een voorbeeld van optimalisatiemaatregel is de inzet verdere centralisatie van slibstromen, de aanpassing van verwerkingspunten en de mogelijkheden voor verdere verwerking van ontwaterd slib leiden tot andere inzichten in de ontwateringmethode waardoor een verhoging van € 51.000 op deze begrotingspost noodzakelijk is. Door de inzet van een extra operator, waardoor extra aandacht aan ontwatering van slib kan worden gegeven leidt per saldo tot € 49.000 lager kosten (hogere personeelslasten en lager kosten chemicaliën); zie ook de toelichting in vorige paragraaf onder "optimalisatie team bedrijfsvoering".

In de jaren na 2017 nemen de kosten voor chemicaliënverbruik verder toe, in verband met voldoen aan de KRW-voorschriften.

### Energie

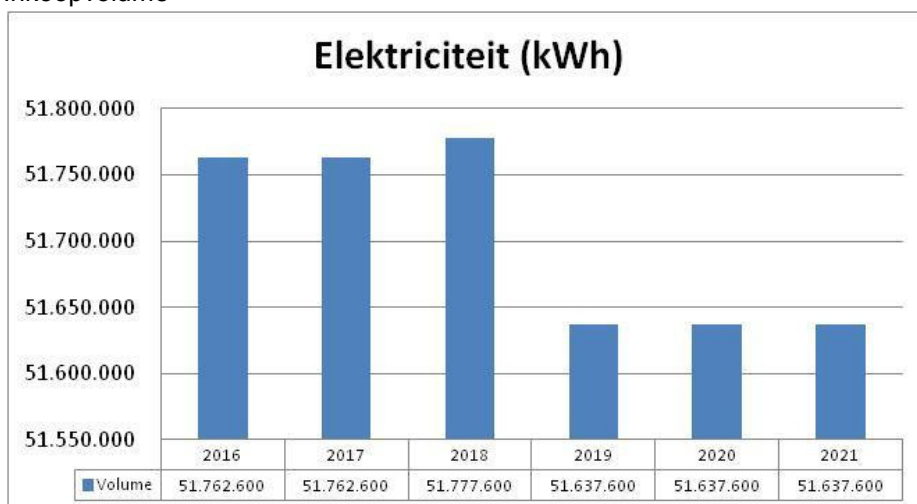
De inkoop van energie omvat een tweetal items, zijnde inkoop van elektriciteit en inkoop van aardgas. De kosten van energie stijgen ten opzichte van 2017 overeenkomstig de inflatiecorrectie.

Hieronder per item een verklaring van de wijziging per item.

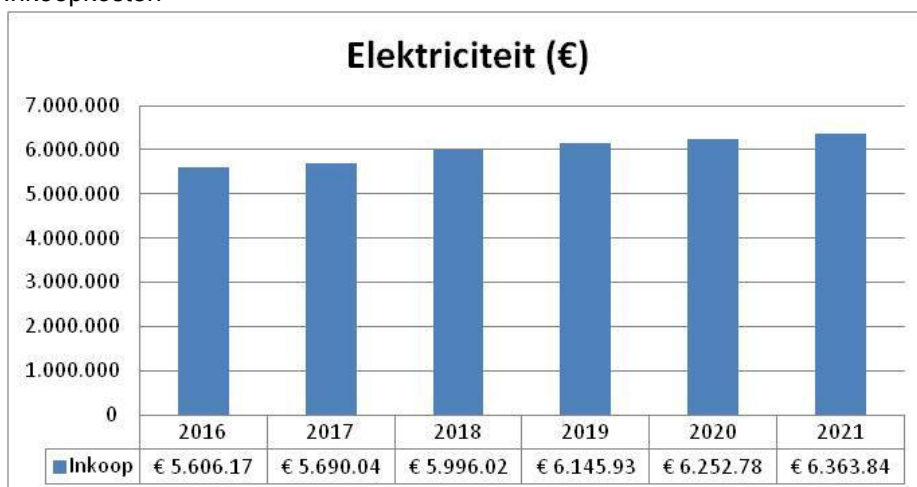
- Elektriciteit

De afgelopen periode hebben geen aanpassingen aan installaties plaatsgevonden waardoor het elektriciteitsverbruik in deze raming niet is bijgesteld ten opzichte van de vorige MJR. Ook voor de kosten geldt dat de prijsaanpassing al in de eerder afgegeven meerjarenraming verwerkt was. Als uitgangspunt is wel gebruikt dat de huidige Warmte Kracht Koppelingen (WKK) naar behoren functioneren, zodat geen extra inkoop van elektriciteit nodig is. Verder geldt dat in onderstaande tabellen alleen de eerder vastgestelde maatregelen verwerkt zijn en uiteraard zullen toekomstige projecten onderstaande prognoses kunnen beïnvloeden.

#### Inkoopvolume



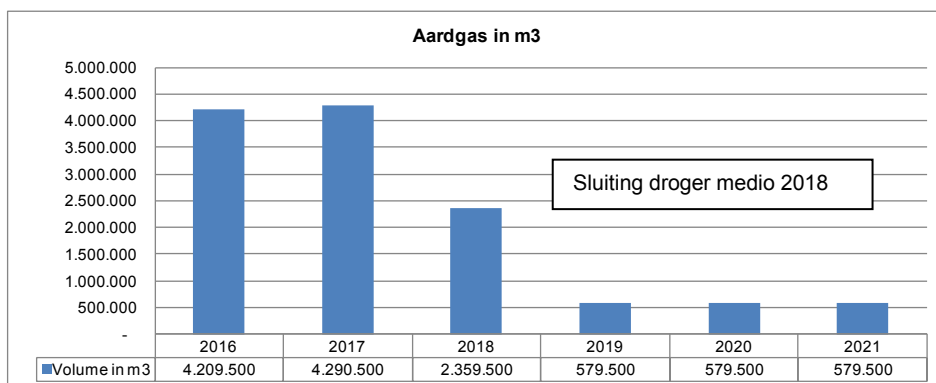
#### Inkoopkosten



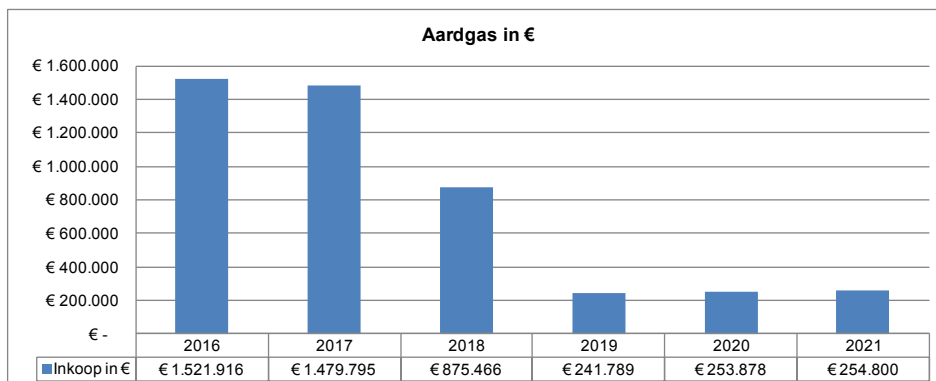
- Aardgas

Met behulp van een aantal maatregelen kan de komende jaren het aardgasverbruik wederom teruggedrongen worden. Voor de locatie Venlo geldt dat de TDH alleen nog voor de opstart van stoomketels e.d. aardgas nodig heeft. Voor de overige activiteiten wordt biogas ingezet. Door toenemende hogere droge stof in het ontwaterd slib, heeft ook de slibdroger van Susteren minder aardgas nodig voor het maken van de slibkorrel. Naast deze organisatorische maatregelen heeft een bijstelling van de inkoopkosten plaatsgevonden waardoor de kosten voor inkoop van aardgas ca. € 100.000 lager uitvallen dan eerder begroot, hierop is de MJR aangepast.

#### Inkoopvolume



#### Inkoopkosten



#### Goederen en diensten van derden

Onder deze post valt het transport van nat slib, ontwaterd slib, gedroogd slib, de afzet van ontwaterd slib en de verwerking van restafval. Daarnaast behoort tot deze groep ook de post advies en onderzoek door derden. Per item hebben een aantal wijzigingen plaatsgevonden die de begroting in meer of mindere mate beïnvloeden.

- Transport nat slib

In 2015 heeft de aanbesteding van transport nat slib plaatsgevonden. De tarieven voor de reguliere transporten liggen 10% tot 15% hoger dan de huidige tarieven. Daar staat tegenover dat het calamiteitentarief substantieel lager is. Doorrekenen van alle tarieven leert dat de totale kosten voor het transport van nat slib ca. 3% hoger uitvalt dan eerder begroot. De begrotingspost is hierdoor met € 21.000 verhoogd.

- Afzet ontwaterd slib

Een deel van het ontwaterd slib van WBL wordt bij Slibverwerking Noord Brabant te Moerdijk verbrand. Uit de prognose van GMB blijkt dat de verwachting is dat de ontwateringresultaten

verbeteren waardoor het af te zetten volume ontwaterd slib daalt. In het totaal wordt verwacht dat de afzet van ontwaterd slib € 22.000 lager uit zal vallen dan eerder begroot en is dit in de MJR verwerkt. Vanaf 2018 zullen de kosten op deze post oplopen ten gevolge van het sluiten van de droger te Susteren. De extra kosten worden voor een groot deel gecompenseerd door een lagere inkoop van aardgas, elektriciteit en intern transport van ontwaterd slib.

- Transport gedroogd slib  
Deze post vervalt bij de sluiting van de slibdrooginstallatie.
- Afzet zandvangerzand  
Het zand dat aan de voorzijde van ons zuiveringsproces uit het influent wordt gehaald, wordt zandvangerzand genoemd. Voor de verwerking van het zandvangerzand heeft een aanbesteding plaatsgevonden. Door een gunstige inschrijving kunnen de afzetkosten naar beneden bijgesteld worden waardoor de totale begrotingspost € 29.000 lager is.
- Advies en onderzoek door derden  
Door budgettair neutrale verschuivingen binnen de unit is een centraal budget voor advies en onderzoek door derden gevormd, om daarmee de activiteiten van de unit beter te kunnen ondersteunen en te sturen. Dit unit-budget bedraagt € 300.000 in 2017 en neemt in de planperiode toe tot ca. € 400.000.

#### Bijdragen aan overheden

Op grond van analyse van de historische kostenontwikkeling is de raming van deze bijdrage per 2017 structureel verlaagd met € 113.000 (met name bijdrage kosten participaties leidingen).

#### Baten

De unit OPPIT kent een beperkt aantal opbrengstposten. Het betreft met name pachttopbrengsten en bijdragen in de exploitatielasten voor dienstverleningen op zuiveringstechnisch gebied. Aan de batenkant is eveneens de SDE subsidie voor opwekking van elektriciteit door de TDH opgevoerd en is een prognose gemaakt voor de bijdrage van GMB ten gevolge van het niet conform specificaties functioneren van de Thermische Drukhydrolyse van Venlo.

Naar verwachting is de procesvoering vanaf 2017 zodanig onder controle dat de compensatie van meerkosten in de vorm van een bijdrage, reeds per 2017 komt te vervallen. Ten opzichte van het jaar 2016 komt daardoor de geraamde bijdrage van GMB ad € 150.000 ter compensatie van de hogere bedrijfsvoering van de Thermische DrukHydrolyse in Venlo te vervallen. Overeenkomstig zijn ook de ramingen van de betreffende kostenbudgetten verlaagd.

#### Besparingen als gevolg van Innovatieplan

Een belangrijke pijler is het Innovatieplan. In dit Innovatieplan worden uitgaande van de strategische doelen van WBL onderzoeken geïdentificeerd die, op basis van het KAN-principe (Kwaliteit, Arbeidsbeleving, Netto kosten), een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Meerjarenraming. Dit innovatieplan bevat zowel concrete projecten als deskstudies. Zodra een innovatie een goed gekeurde business case oplevert, wordt de betreffende besparingen en/of kosten direct verwerkt in de MJR.

#### **Personeel / Formatie**

In 2017 neemt de formatie ten opzichte van 2016 toe met 1,5 fte. Deze toename wordt als volgt verklaard:

- uitbreiding formatie in kader KRW-maatregelen: + 2,0 fte unit OPPIT
- formaliseren verlaging formatie door vorming Centrale Regelkamer (CRK): -/- 1 fte;
- uitbreiding formatie t.b.v. beheersing slib en transport: per saldo + 0,5 fte (saldo van benodigde uitbreiding met 1 fte en inleveren 0,5 fte aan niet structureel ingevulde formatie).

In 2018 en 2019 zal de formatie nog verder worden verlaagd met per saldo 1,5 fte door formalisering reeds besloten verlaging in verband met vorming CRK (1 fte), afname met 1 fte door sluiten droger Susteren, toename met 0,5 fte in het kader van het voldoen aan de KRW-maatregelen.

De optimalisatie van team Bedrijfsvoering met als ondersteunend middel de Centrale Regelkamer zorgt ervoor dat activiteiten efficiënter worden opgepakt waardoor een dalende trend te realiseren is. Echter vragen extra activiteiten een verhoging van de basis. Wij vinden het belangrijk dat dit team, dat een continu proces bedrijft, een goede backup heeft in geval van training, ziekte, extra uren door calamiteiten etc. Hiervoor wordt in de begroting onder personeel van derden een budget aangehouden van jaarlijks € 300.000 ten behoeve van inhuur van uitzendkrachten.

Gezien de vergrijzing in het team is extra budget uitgetrokken om tijdig nieuwe collega's op te leiden ter vervanging van collega's die met pensioen gaan.

De extra formatie kosten worden opgevangen door besparingen die op ander vlakken behaald zijn, zoals lagere personeelslasten (verlaging CAO).

#### 3.2.4 Risico's

Bij het opstellen van de begroting is alleen rekening gehouden met de reguliere stabiele bedrijfsvoering. Dit betekent dat calamiteiten en andere uitzonderlijke omstandigheden, die in de praktijk voorkomen maar niet voorspelbaar zijn, niet financieel zijn opgenomen in de exploitatiebegroting 2016 en de meerjarenraming 2017-2025. Als er calamiteiten en/of andere uitzonderlijke omstandigheden plaatsvinden (bijvoorbeeld langere stilstand van de droger Susteren) dan kan dat leiden tot een overschrijding van de exploitatiebegroting van het jaar waarin zich deze situatie plaatsvindt. Ook het tijdelijk wegvallen van de afzetmogelijkheid naar de Enci of het verschuiven van de geplande onderhoudsstop bij de Enci betekent een verhoging van afzetkosten voor het gedroogd en ontwaterd slib.

Op het moment dat de thermische drukhydrolyse Venlo operationeel is, maar niet volledig aan de verwachte resultaten voldoet zal dit ook negatieve gevolgen op de begroting hebben. Deze gevolgen zullen vooral tot uiting komen in:

- Het volume van het ontwaterd slib op de locatie Venlo. Dit heeft direct invloed op de af te zetten hoeveelheden ontwaterd slib conform contract;
- Het chemicaliënverbruik hetgeen direct invloed heeft op de inkoop van de benodigde PE;
- Het elektriciteitsverbruik van de locatie Venlo. Dit zal hoger zijn dan geprognosticeerd.

In het vigerende MIP is een aantal investeringen gepland dat een direct effect op hoeveelheden (bijvoorbeeld energie en tonnen slib te transporten en te verwerken) en chemicaliënverbruik heeft en daarmee op de kosten. Op het moment dat de geplande projecten in de tijd verschuiven heeft dit direct invloed op de verschillende kostenposten.

Een aantal goederen en diensten die ingekocht worden zoals energie, transport en chemicaliën zijn gekoppeld aan de actuele olieprijs. Wereldwijde ontwikkelingen hebben direct invloed op de hoogte van de inkoop. Bij het vaststellen van de begroting is derhalve uitgegaan van in te kopen hoeveelheden op basis van het huidige prijspeil of contractueel vastgelegde bedragen voor de looptijd van het contract.

In 2014 zijn de volledige IT infrastructuur en alle business applicaties afgeschreven. Binnen de Exploitatie wordt voorzien in het in stand houden van de huidige IT infrastructuur totdat er vanuit het IT transitie project de huidige infrastructuur en de business applicaties vervangen worden. Op basis van

de gemaakte (beleidskeuzes) vanuit het IT transitie project zal de meerjaren exploitatie begroting mogelijk bijgesteld moeten worden.

Brandschaderisico van de installaties

In het kader van het verzekeringsbeleid is bepaald dat de zuiveringsinstallaties niet zijn verzekerd tegen brandschade c.a. Het daaruit voortvloeiende financiële risico wordt relatief beperkt van omvang geacht, temeer daar het merendeel van de investeringen in de installaties ondergronds is gesitueerd, c.q. betonwerken zijn. Evenwel is er een beperkt risico aanwezig.

In dit verband zij opgemerkt dat het kantoor en de slibdroger van Susteren wél tegen brandschade zijn verzekerd.

### 3.3 Human Resource Management, Facilitair, Bestuurs- en Juridische ondersteuning

#### Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

staf-unit HRM		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	652	691	-6	685	731	688	733	776
Sociale lasten	145	147	-6	141	146	150	154	159
Overige personeelslasten	690	667	-167	500	510	520	530	541
Personeel van derden	259	1	0	1	1	1	1	1
Voormalig personeel en bestuur	85	107	-8	99	101	103	84	58
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>1.831</b>	<b>1.613</b>	<b>-187</b>	<b>1.426</b>	<b>1.488</b>	<b>1.462</b>	<b>1.503</b>	<b>1.534</b>
Duurzame gebruiksgoederen	29	71	1	72	74	75	77	78
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen	126	161	-36	125	127	130	132	135
Energie	311	306	14	319	331	340	343	351
Huren en rechten	125	55	0	56	56	56	56	57
Verzekeringen	98	111	2	113	115	118	120	122
Belastingen	15	68	1	70	71	72	74	75
Onderhoud door derden	784	710	-14	696	710	724	738	753
Overige diensten door derden	325	188	-72	116	118	120	123	125
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>1.814</b>	<b>1.670</b>	<b>-104</b>	<b>1.566</b>	<b>1.602</b>	<b>1.635</b>	<b>1.663</b>	<b>1.697</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige								
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>								
Toevoegingen aan voorzieningen			145	145	148	151	154	157
Onvoorzien								
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>			<b>145</b>	<b>145</b>	<b>148</b>	<b>151</b>	<b>154</b>	<b>157</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>3.645</b>	<b>3.283</b>	<b>-146</b>	<b>3.137</b>	<b>3.238</b>	<b>3.248</b>	<b>3.319</b>	<b>3.388</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten								
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden	727	714	-714					
Bijdrage van derden								
Geactiveerde personele lasten								
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>727</b>	<b>714</b>	<b>-714</b>					
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>2.918</b>	<b>2.569</b>	<b>568</b>	<b>3.137</b>	<b>3.238</b>	<b>3.248</b>	<b>3.319</b>	<b>3.388</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	12,22	10,94		10,94	10,94	10,94	10,94	10,94
waarvan structureel bezet per ultimo	11,73							

### 3.3.1 Wat willen we bereiken?

#### **Doelstelling**

Evenals voorgaande jaren blijft de oriëntatie van de unit HRM in zijn geheel gericht op ondersteuning van mensen en bedrijfsprocessen met de focus op strategische en operationele aspecten waardoor waarde wordt toegevoegd aan de organisatie. Zorgen voor perspectief, motivatie, gedrevenheid en 'zin hebben in morgen' blijven belangrijke uitdagingen in deze dynamische perioden.

#### **Waar staan we nu ?**

In 2015 is verder gewerkt aan het versterken van de HPO pijlers en het groeitraject om te komen tot een High Performance Organisatie (HPO). De vergrijzing van de organisatie en de technologische ontwikkeling is vanuit een optiek van (strategische) personeelsontwikkeling een belangrijk aandachtspunt om de kwaliteit van dienstverlening ook de komende jaren te kunnen waarborgen op het niveau van een High Performance Organisatie (HPO). Het zoveel mogelijk ontlasten en ontzorgen van de beide businessunits (BRO en OPPIT) moet ertoe leiden dat door deze units steeds meer de focus kan worden gelegd op hun core business.

#### **Waar willen we naar toe ?**

De verdere ontwikkeling van de organisatie tot een HPO-organisatie waarbij in toenemende mate samenwerking wordt gezocht met externe partijen staat de komende jaren centraal. De ondersteuning en facilitering van de unit HRM (zowel vanuit het taakveld administratieve dienstverlening, facilitaire dienstverlening alsmede HR dienstverlening) is erop gericht om deze organisatie ontwikkeling maximaal te ondersteunen. Het WBL streeft naar een koerscultuur in plaats van een beheerscultuur. De strategie ontwikkelcyclus en de missie, visie, ambitie en strategische doelen bevatten hiervoor een belangrijke basis. Daarnaast zal de unit HRM steeds meer taken met een facilitair karakter overnemen van de business units. Het streven van de unit HRM blijft gericht op versterking van de bedrijfsvoering en verdergaande verlaging van de netto kosten, dat is gebaseerd op het gedachtegoed van Lean Six Sigma. Werken vanuit een kernformatie met behoud van kwaliteit van dienstverlening staat daarbij centraal.

#### **Wat hebben we bereikt ?**

In 2015 is verder gewerkt aan de fine tuning van interne processen en digitalisering van de HR back office. Middels het starten van het Management Development Programma is een basis gelegd voor het borgen van een belangrijke HPO pijler op het gebied van kwaliteit van management. Competentiemanagement is geïntroduceerd en de opgestelde HPO competentieprofielen zijn bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers of interne invulling van vacatures strikt toegepast. Het Europese aanbestedingstraject voor inhuur van externe menskracht is afgerond, waardoor een snellere inhuur van externe deskundigen is gewaarborgd met inachtneming van de spelregels op het gebied van rechtmatigheid.

Centralisering van diverse operationele taken bij het taakveld facilitair heeft geleid tot minder verspilling, waardoor kosten zijn bespaard. Het Europees aanbestedingstraject voor vervanging van het huidige bedrijfswagenpark is afgerond. In samenwerking met o.a. TNO is uitwerking gegeven aan het Lean & Green Mobility programma dat is gericht op reductie van CO2 op het gebied van het bedrijfswagenpark. Daarnaast is in samenwerking met de firma van Gansewinkel gestart met de afvalbarometer om inzichtelijk te maken hoeveel CO2 en kosten worden bespaard door afval gescheiden in te zamelen en af te voeren. De intentie is om dit in 2016 verder uit te breiden voor het gehele wbl kantoor.



In samenwerking met de beide waterschappen is door het taakveld communicatie een succesvolle open dag georganiseerd op de rwzi Susteren en Venlo. Ook is de Centrale Regelkamer in mei 2015 door de gouverneur van de Provincie Limburg officieel geopend.

### 3.3.2 Wat gaan we doen?

Behoudens de trend van een toenemende centralisering van facilitaire taken en HR taken zal de aard van de verrichte activiteiten zodanig zijn dat er geen significant verschil bestaat tussen de activiteiten in de periode van de **meerjarenraming** versus de activiteiten volgens de **Begroting 2017** respectievelijk het jaar 2016.

#### Personeelszaken (HRM)

Continu oriëntatie op versterking van de bedrijfsvoering is een permanent speerpunt binnen het taakveld HR dienstverlening. Dit vereist een goede afstemming en permanente oriëntatie van de gevraagde HR dienstverlening door de businessunits en de aangeboden HR dienstverlening.

Aandacht voor perspectief, motivatie, gedrevenheid en 'zin hebben in morgen' zal in toenemende mate op individueel niveau (Persoonlijk OntwikkelingsPerspectief; POP) het onderwerp van gesprek zijn tussen manager en medewerker en speerpunt voor het management en HRM. In het kader van de vergrijzing van de organisatie zal duurzame inzetbaarheid en gezondheidsmanagement steeds meer een belangrijk speerpunt worden, mede vanwege de oprekking van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar naar 67 jaar. Vanuit de ambitie om te groeien naar Pure Klasse staan in het TOP gesprek Talent Ontwikkeling en Performance centraal.

Talentmanagement en Strategische Personeelsplanning is het antwoord op de mogelijke dreiging van leegloop van sleutelfuncties zodra de economie verder aantrekt waardoor continuïteit in bedrijfsvoering wordt gewaarborgd. Talentmanagement en strategische personeelsplanning zijn daarmee een belangrijk voedingsbodempunt voor het borgen van een goede instroom, doorstroom en uitstroom van mensen. Ambitie van het WBL is om de beste werkomgeving te bieden voor WBL medewerkers. Daartoe behoort het bevorderen van een aantrekkelijk imago als werkgever.

Ook in 2016 zullen wij onze expertise en kwantiteit met name vrijmaken voor ondersteuning op deze items. In samenspraak met de afzonderlijke units zal op basis van het opgestelde strategische personeelsbeleid en de daarmee samenhangende speerpunten de agenda's worden bepaald.

#### Facilitaire Zaken

Good hostmanship leidt tot tevreden klanten die graag inspelen op duurzame samenwerking. De wensen en behoefte van de in- en externe "klanten" die wij huisvesten vragen permanente afstemming en een goed relatiebeheer. Het streven is om werkzaamheden met een facilitair karakter, zoals groenvoorziening, sleutelbeheer/toegangsbeheer rwzi's en gebouwenbeheer rwzi's van de beide business units over te dragen naar de unit HRM, waardoor deze business units nog meer de focus kunnen leggen op hun core business.

#### **Wat hebben we gedaan?**

In grote lijnen kunnen de geleverde prestaties in 2015 als volgt worden samengevat.

Vanuit de unit HRM is de implementatie van de nieuwe stafunit gefaciliteerd en operationeel ondersteund middels voorbereiding van de besluitvorming en het OR adviestraject.

In het kader van verdere verbetering van de HR informatievoorziening is gewerkt aan de HR marap nieuwe stijl waarbij op unit nivo en team nivo alle mogelijke relevante informatie is opgenomen voor het management over HR relevante issues, zoals verzuim, verlof, declaraties, ontwikkeling (TOP gesprekscyclus en opleiding) alsmede formatie en bezetting.

Daarnaast is organisatiebreed invulling gegeven aan de nieuwe TOP gesprekscyclus waarin talentontwikkeling en prestatie management centraal staan in de gesprekken tussen medewerkers en leidinggevende. De opgestelde HPO competentieprofielen worden o.a. als leidraad gehanteerd bij de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende.

Ter uitwerking van een activerend personeelsbeleid en de duurzame inzetbaarheid van mensen heeft in 2015 een uitgebreid Preventief Medisch Onderzoek plaatsgevonden. Ook zijn de voorbereidingen gestart voor het opzetten van een vitaliteitprogramma en een vitaliteitsgids. Daarnaast zijn pensioenbijeenvolgen georganiseerd voor alle medewerkers om de kennis en inzichten over het pensioen te vergroten.

Verder is gestart met het Management Development Programma voor managers, plaatsvervangende managers en teamleiders. Het MD Programma is in december 2015 afgerond. Momenteel wordt het MD programma geëvalueerd en wordt een vervolg van het leiderschapsprogramma nader bekeken.

Eind 2015 is in samenwerking met Limburg Magnet gestart met een imago traject als aantrekkelijke werkgever om jonge talenten te kunnen aantrekken.

Bij het taakveld facilitaire dienstverlening is het Europees aanbestedingstraject voor het bedrijfswagenpark afgerond en is het project voor digitale informatievoorziening opgestart. Ook heeft een oriëntatie plaatsgevonden op een verdergaande ontlasting en ontzorging van de businessunits BRO en OPPIT in het kader van centralisering van operationele taken bij het taakveld facilitair.

Het taakveld Communicatie heeft naast uitvoering van de reguliere werkzaamheden in samenwerking met de beide waterschappen de open dagen op de rwzi's Venlo en Susteren georganiseerd. De officiële opening van de Centrale Regelkamer heeft in mei 2015 plaatsgevonden.

### 3.3.3 Wat gaat het kosten?

#### **Netto kosten**

De ontwikkeling van de netto kosten wordt enerzijds vergeleken met de begroting van het voorafgaande jaar en anderzijds wordt gekeken naar de ontwikkeling in de planperiode:

- ten opzichte van de begroting 2016 stijgen de netto kosten in 2017 met € 568.000,- met name door het vervallen van de geraamde huuropbrengst. Voor de begroting 2016 is nog rekening gehouden met de opbrengst van verhuur van kantoorruimte aan externe partijen. In verband met opzegging van het huurcontract van BsGW per 1 september 2016 bedraagt de huuropbrengst in 2016 naar verwachting in totaal € 0,522 mln (in plaats van € 0,71 mln) en is de huuropbrengst verbonden aan de verhuur van kantoorgebouw vanaf 1-1-2017 volledig vervallen.
- in de planperiode stijgen de totale netto kosten van HRM van € 3,14 mln in 2017 naar € 3,39 mln in 2021. Deze stijging met 8,0% komt nagenoeg overeen met een stijging overeenkomstig de inflatie.

Daarnaast treedt een structurele verlaging op door overheveling van € 145.000 van de post vorming, training, opleiding naar de post toevoeging aan voorziening. Deze verschuiving vloeit voort uit de invoering van het persoonsgebondenbudget (PGB) waarvoor jaarlijks een bedrag wordt toegevoegd aan een nieuw gevormde voorziening.

#### **Personeel / Formatie**

De unit HRM had in 2015 een vacatureruimte van in totaal 1,0 fte, bestaande uit 1 fte voor all round facilitair medewerker. De vacature van all round facilitair medewerker is vanaf april 2015 ingevuld. In verband met de overheveling van het taakveld communicatie naar de nieuwe stafunit Bestuurs-, Directie- en Programmamanagement is de formatie van unit HRM met ingang van 1 januari 2016 verminderd met 1,28 fte. De totale nieuwe formatie van unit HRM (inclusief facilitaire dienstverlening, administratieve dienstverlening en salarisadministratie) per 1-1-2016 bedraagt 10,94 fte

#### **3.3.4 Risico's**

De begroting 2017 bevat enkele kleine potentiële risico's, waardoor de kosten enigszins kunnen toenemen. Het streven is om een mogelijke kostentoename binnen de begroting van de unit HRM op te vangen.



### 3.4 Financiën, Planning, Concerncontrol

#### Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

staf-unit FPC		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	1.077	702	136	837	796	820	844	869
Sociale lasten	247	162	28	190	179	185	190	196
Overige personeelslasten	3	2	0	2	2	2	2	3
Personeel van derden	366	229	-202	27	28	28	29	29
Personele lasten toegerek/doorberek	39							
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>1.732</b>	<b>1.095</b>	<b>-39</b>	<b>1.056</b>	<b>1.006</b>	<b>1.035</b>	<b>1.065</b>	<b>1.097</b>
Duurzame gebruiksgoederen								
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen	11	8	0	8	8	8	8	8
Energie								
Huren en rechten								
Verzekeringen								
Belastingen								
Onderhoud door derden								
Overige diensten door derden	320	99	38	137	109	111	113	115
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>331</b>	<b>107</b>	<b>38</b>	<b>145</b>	<b>117</b>	<b>119</b>	<b>121</b>	<b>124</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige								
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>								
Toevoegingen aan voorzieningen								
Onvoorzien								
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>2.062</b>	<b>1.202</b>	<b>0</b>	<b>1.201</b>	<b>1.122</b>	<b>1.154</b>	<b>1.187</b>	<b>1.220</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten								
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden								
Bijdrage van derden								
Geactiveerde personele lasten								
<b>TOTAAL BATEN</b>								
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>2.062</b>	<b>1.202</b>	<b>0</b>	<b>1.201</b>	<b>1.122</b>	<b>1.154</b>	<b>1.187</b>	<b>1.220</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	16,89	11,00		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
waarvan structureel bezet per ultimo	15,33							

### 3.4.1 Wat willen we bereiken?

De unit Financiën, Planning, Concerncontrol (FPC) schept randvoorwaarden voor en is ondersteunend aan de beeldvorming van het WBL als een betrouwbare, deskundige en vooruitstrevende organisatie, die het belastinggeld van de burgers efficiënt en doelmatig besteedt aan de doelen die aan het WBL worden gesteld en waarbij aantoonbaar wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving. Deze rol wordt op een pro actieve manier ingevuld, met als leidend motto “flexibel en dienstverlenend als het kan, standvastig als het moet”.

Het takenpakket van de unit bestaat uit:

- Het ontwikkelen van financieel beleid en het opstellen van meerjarenraming en begroting.
- Het inrichten en voeren van de financiële administratie en het opstellen van de jaarrekening.
- Het ontwikkelen van inkoop- en aanbestedingsbeleid en het procedureel faciliteren van de praktische uitvoerbaarheid middels een handboek inkoop- en aanbesteding.
- Het opstellen van management- en bestuursrapportages; opstellen van bedrijfsvergelijkingen.
- Het doorvoeren van concerncontrol / audits op concernniveau, waarmee getoetst wordt of de uitvoering in de praktijk overeenstemt met het daarvoor geformuleerde beleid en procedures, incl. het aanreiken van eventuele verbetermogelijkheden.

#### **Waar staan we nu?**

Vanuit het HPO-streven is ingezet op een gestructureerde aansluiting tussen missie/visie/strategie en de activiteiten op operationeel niveau. Dit heeft geleid tot jaarplannen die aansluiten op en ondersteunend zijn aan de op strategisch niveau geformuleerde doelen, welke gekoppeld zijn aan operationele activiteiten en daarvan afgeleide prestatiedoelen, prestatie-indicatoren en een aangepaste marap-opzet (Marap nieuwe stijl).

De functie van businesscontroller is verder vormgegeven waarbij naast de relatie tussen prestatie en financiën ook de focus is gelegd op het verbeteren van de sturing van de operationele processen. Daartoe is en blijft de focus gericht op het belang om de benodigde sturingsinformatie gestructureerd te registreren en de onderlinge relaties expliciet te maken.

Op inkoopgebied is en wordt invulling gegeven aan verdere professionalisering van de inkoop en aanbesteding, met oog voor de eventuele organisatorisch effecten. De aandacht op deze activiteit is geïntensiveerd als gevolg van het ontvangen WOB-verzoek.

Daarnaast is het invulling geven aan het decentraal belegde contractmanagement ondersteund middels professionele begeleiding door een erkend extern bureau.

Ten behoeve van de opgerichte Verdygo BV is een separate administratie ingericht. Tevens worden de relevante wijzigingen op belastinggebied (BTW en VPB) gevolgd en beoordeeld op de implicaties voor de financiële administratie en verantwoording.

#### **Waar willen we naar toe?**

De organisatie is voortdurend in beweging en oriënteert zich steeds opnieuw met betrekking tot haar eigen positie in relatie tot de veranderende omgeving. Dit vereist een hoge mate van professionaliteit en flexibiliteit van de unit FPC.

De unit FPC wil hieraan invulling geven door:

- aandacht voor en versterken van de professionaliteit van de inkooporganisatie;
- versterken van de rol als onafhankelijke sparringpartner voor de units o.a. door het positioneren van een onafhankelijke businesscontroller;

- verbeteren van de toegankelijkheid van financiële informatie (verzamelen+structureren+aanbieden) en daardoor van het gebruik van deze informatie in het kader van regelgeving, procedures, rapportages, verantwoordingen;
- de uitbouw van de functie concerncontrol waarbij middels audits een vinger aan de pols wordt gehouden en samen met de geauditeerden verbeterideeën worden geïnitieerd;
- een voortdurend actueel financieel overzicht van de geplande investeringen en van de exploitatie in meerjarenperspectief;
- een Marap nieuwe stijl die beter aansluit bij de ontwikkeling van het WBL naar een meer bedrijfsmatige bedrijfsvoering;
- voortdurend streven naar optimalisatie van de verhouding tussen rechtmatigheid en doelmatigheid ten aanzien van de ontwikkelde procedures.

### 3.4.2 Wat gaan we doen?

Het streven naar een structureerde aansluiting vanuit missie/visie naar operationele activiteiten vertaald zich naar daarvan afgeleide prestatiedoelen en prestatie-indicatoren, een jaarplansystematiek en een marap-opzet nieuwe stijl die beter aansluiten bij de ontwikkeling van het WBL naar een meer bedrijfsmatige bedrijfsvoering.

De functie van businesscontroller wordt in 2016 structureel ingevuld. Deze wordt nadrukkelijk gepositioneerd dicht tegen de uitvoerende units, waarbij naast de relatie tussen prestatie en financiën ook de focus ligt op het verbeteren van de sturing van de operationele processen. Daartoe is het van belang om de benodigde sturingsinformatie gestructureerd te registreren en de onderlinge relaties expliciet te maken. Het gestructureerd op elkaar afstemmen van de diverse registratiesystemen ondersteunt deze ontwikkeling.

In 2015 is nader onderzoek verricht naar de toekomstbestendigheid van de unit FPC. Het opgeleverde rapport geeft antwoord op de vraag hoe FPC zich gaat aanpassen aan de veranderingen waarmee de unit geconfronteerd wordt. Hierbij wordt gedacht aan uitbreiding van de mate van dienstverlening aan derden, meer aandacht besteden aan strategische ontwikkelingen en omgevingsinvloeden, de hoge gemiddelde leeftijd van de unit en het opvangen van risico's verbonden aan het aanstaande vertrek van medewerkers door pensionering. Dit wordt in 2016 verder uitgewerkt.

Aan het besluit tot verdere professionalisering van inkoop- en aanbesteding is een traject gekoppeld om de overgang naar een meer gecentraliseerde inkooporganisatie te realiseren. Aan de hand van opgestelde inkoopkalender en een inkoopjaarplan wordt de ontwikkeling gevolgd en bijgestuurd. Doelstelling blijft het verwerven van de gewenste producten, diensten en leveringen tegen de beste condities, zowel kwalitatief als prijstechnisch. Een goed functionerende Inkoop draagt bij aan het realiseren van de doelstelling tot het verlagen van de netto kosten.

### 3.4.3 Wat gaat het kosten?

#### **Netto kosten**

De ontwikkeling van de netto kosten wordt enerzijds vergeleken met de begroting van het voorafgaande jaar en anderzijds wordt gekeken naar de ontwikkeling in de planperiode:

- ten opzichte van de begroting 2016 blijven de netto kosten in 2017 gelijk. In 2017 wordt de vacature voor een businesscontroller middels eigen personeel ingevuld;
- in de planperiode stijgen de netto kosten van FPC van € 1,20 mln in 2017 naar € 1,22 mln in 2021 (een stijging met 1,6%). Deze stijging is duidelijk lager dan de inflatiecorrectie ad 8,2%.

**Personeel / Formatie**

Per 2016 zijn de 2,0 fte die voor drie jaar waren toegevoegd aan de unit FPC voor de functie programmamanager, conform afspraak weer overgeheveld naar de unit OPPIT.

Per 2016 worden daarnaast 3,9 fte overgeheveld naar de nieuwe staf-unit Bestuurs-, Directieondersteuning en Programmamanagement. Het betreft de activiteiten voor kwaliteit, arbo en milieuzorg alsook de activiteiten voor programmabegeleiding.

Vanaf 2016 bedraagt de formatie van de unit FPC structureel 11,0 fte.

### 3.5 Bestuurs-, Directieondersteuning en Programmamanagerment

Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Staf-unit BDP		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen		772	110	882	808	832	856	882
Sociale lasten		180	19	198	183	188	194	200
Overige personeelslasten		2	0	2	2	2	2	2
Personeel van derden								
Voormalig personeel en bestuur								
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>953</b>	<b>129</b>	<b>1.082</b>	<b>992</b>	<b>1.022</b>	<b>1.052</b>	<b>1.084</b>
Duurzame gebruiksgoederen		16	0	16	17	17	17	18
Overige gebruiks- en verbruiksgoederen		4	39	44	45	46	46	47
Energie								
Huren en rechten								
Verzekeringen								
Belastingen								
Onderhoud door derden								
Overige diensten door derden		124	10	134	137	140	143	146
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>		<b>145</b>	<b>50</b>	<b>194</b>	<b>198</b>	<b>202</b>	<b>206</b>	<b>211</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige								
<b>Totaal bijdragen aan derden</b>								
Toevoegingen aan voorzieningen								
Onvoorzien								
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>		<b>1.098</b>	<b>179</b>	<b>1.276</b>	<b>1.191</b>	<b>1.224</b>	<b>1.259</b>	<b>1.294</b>
<b>BATEN</b>								
<b>TOTAAL BATEN</b>								
<b>NETTO KOSTEN</b>		<b>1.098</b>	<b>179</b>	<b>1.276</b>	<b>1.191</b>	<b>1.224</b>	<b>1.259</b>	<b>1.294</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)		9,17	2,00	11,17	10,17	10,17	10,17	10,17
waarvan structureel bezet per ultimo								



### 3.5.1 Wat willen we bereiken?

Gelet op de groeiende omvang van het takenpakket van de directeur, de omvang van aansturen van managers en programmamanagers, het onderhouden van het relatienetwerk met ketenpartners, gericht op verbeteren performance WBL en de voorgestane oprichting van Verdygo BV, is gekozen voor het inrichten van een aparte stafunit verantwoordelijk voor Veiligheid en Crisisbeheersing, voor communicatie, voor programmamanagement en voor bestuurlijk juridische ondersteuning.

De programma's die er op dit moment zijn dan wel in voorbereiding zijn, betreffen:

- Verdygo en Afvalwaterketen
- Duurzaam verbeteren
- Strategie en Businessdevelopment
- Veiligheid en Crisisbeheersing
  - ontwikkelen van beleid voor KAM (kwaliteit arbeid milieu), het opzetten van KAM-procedures en het ondersteunen van trajecten tot certificering van bedrijfsactiviteiten. Volledigheidshalve wordt vermeld dat hiermee ook het samenvoegen van alle KAM en veiligheidsfuncties wordt gerealiseerd.
- Organisatie en High Performance
  - ontwikkelen en implementeren van instrumenten om te komen tot een High Performance Organisatie (best presterend in de branche). De vijf pijlers hiervoor zijn: Kwaliteit management, Kwaliteit medewerkers, Open en actiegericht, Lange termijn denken, Continue verbeteren. Optimalisatie, professionalisering, betrouwbaarheid en innovatief denken zijn daarbij sleutelbegrippen.
- Operationele en strategische interne / externe communicatie
  - externe communicatie wordt ingezet daar waar deze ondersteunend is aan de samenwerkingsrelatie met onderwijs, overheden en ondernemingen. Gericht wordt op een externe positionering van het WBL die aanzuigend werkt voor het binnenhalen van innovatieve ontwikkelingen en het bieden van een onderzoekspodium voor bedrijven, waarmee de performance van WBL kan worden verbeterd.

#### **Waar staan we nu?**

De ontwikkeling van de organisatie tot een HPO-organisatie waarbij in toenemende mate samenwerking wordt gezocht met externe partijen (o.a. ontwikkeling afvalwaterketen) staat centraal. Met advies en ondersteuning alsook met begeleiding van programma's wordt ingezet op een maximale ondersteuning van deze organisatie ontwikkeling.

Het WBL streeft naar een koerscultuur in plaats van een beheerscultuur.

Vanuit het HPO-streven is ingezet op een gestructureerde aansluiting tussen missie/visie/strategie en de activiteiten op operationeel niveau. Dit heeft in 2015 geleid tot het initiëren en begeleiden bij het opstellen van daarvan afgeleide jaarplannen die aansluiten op en ondersteunend zijn aan de op strategisch niveau geformuleerde doelen. Volgende stap is het opstellen van een Marap nieuwe stijl die aansluit op de opgestelde jaarplannen, waarbij de consistentie met het bovenliggende niveau moet worden bewaakt.

Besluitvorming eind 2014 heeft geleid tot de oprichting van de Verdygo BV. Deze BV heeft als doelstelling meegekregen het vermarkten van kennis en ervaring door kennisexploratie en kennisexploitatie.

Daarnaast worden een aantal projecten uitgevoerd, ter realisatie van Verdygo installaties op de rwzi-locaties Simpelveld en Roermond. De businesscase 2.0 voor een Verdygo-installatie te Maastricht-Boscherveld is onderhanden.

Voor de afvalwaterketen zie de paragraaf 2.1.3.3.

Op het gebied van kwaliteit, arbo en milieu wordt de systematiek van de directiebeoordeling verder verbeterd en wordt gestuurd op het volgbaar en aantoonbaar maken van acties en maatregelen op KAM-gebied. De rol van KAM is aan verandering onderhevig; minder uitvoerend maar een meer ondersteunende, sparrende en toetsende rol. Dit is tot uiting gekomen bij onder andere het in samenwerking met Operations opzetten van werkplekinspecties/oog-rondes en begeleiden van het opstellen en opvolgen van het plan van aanpak naar aanleiding van de certificeringsaudits.

Daarnaast is aandacht besteed aan het actualiseren van KAM-procedures (kwaliteit arbeid milieu), bijvoorbeeld met betrekking tot persoonlijke beschermingsmiddelen; ook is ondersteuning verleend bij het opstellen van RIE-Limmel. De uitgevoerde audits door een gecertificeerd extern bureau hebben geleid tot continuering van de KAM-certificaten.

Communicatie vormt een belangrijke verbindende factor in onze organisatie. Samenwerking en verbinding leggen zijn belangrijke thema's in onze organisatie om onze missie, visie, ambitie en strategische doelen te realiseren. Voorbereidingen worden getroffen ter verdere uitwerking van een communicatie visie, communicatie strategie en een corporate communicatieplan.

### **Waar willen we naar toe?**

De organisatie is voortdurend in beweging en oriënteert zich steeds opnieuw met betrekking tot haar eigen positie in relatie tot de veranderende omgeving. Dit vereist een hoge mate van professionaliteit en deskundig advies en begeleiding.

Het inrichten van een aparte stafunit betreft een structurele en dus geen tijdelijke keuze. De voordelen zijn:

- de omvang van het takenpakket van de directeur 'normaliseert'. Taken worden verder weggezet in de WBL organisatie. De directeur komt verder af te staan van de operationele bedrijfsvoering. Hierbij zal verder worden ingezoomd op de noodzaak van participatie van de directeur in tal van overlegstructuren, projecten, sessies, stuur- en werkgroepen;
- de bestuurlijke ondersteuning is structureel geborgd;
- een platte hiërarchische organisatie blijft behouden;
- de stafunits FPC en HRM kunnen de focus leggen op hun corebusiness doordat voor hen unitvreemde taken in de nieuwe stafunit zijn ondergebracht;
- het inrichten van een apart organisatiedeel past in de doorontwikkeling van programmamanagement (vergelijk met het Stedin-model);
- de bestuurlijk juridische ondersteuning en bestuurlijk relatiebeheer (communicatie) worden structureel qua kennis en ervaring verankerd binnen de WBL organisatie.

### 3.5.2 Wat gaan we doen?

Het streven naar een structureerde aansluiting vanuit missie/visie naar operationele activiteiten vertaald zich naar daarvan afgeleide prestatiedoelen en prestatie-indicatoren, een jaarplansystematiek en een aangepaste marap-opzet.

Vanuit kwaliteit, arbo en milieu wordt gestuurd op verbeteren van het inzicht in de situatie ter plaatse en de controleerbare opvolging van actiepunten, onder anderen door het introduceren van dynamische locatiegebonden risico-inventarisaties waarbij risico's en actiepunten aan elkaar gekoppeld worden.

Vanuit communicatie wordt gericht gestuurd op een externe positionering van het WBL die aanzuigend werkt voor het binnenhalen van innovatieve ontwikkelingen en het bieden van een onderzoekspodium voor bedrijven, waarmee de performance van WBL kan worden verbeterd.

### 3.5.3 Wat gaat het kosten?

#### **Netto kosten**

De ontwikkeling van de netto kosten wordt enerzijds vergeleken met de begroting van het voorafgaande jaar en anderzijds wordt gekeken naar de ontwikkeling in de planperiode:

- de netto kosten volgens begroting 2017 nemen met € 179.000 toe ten opzichte van de begroting 2016, ten gevolge van een zowel budgettair als formatief neutrale overheveling van 2 fte van Bovenformatief naar unit BDP. De toename van de overige kosten betreft een budgettair neutrale overheveling vanuit unit HRM;
- in de planperiode stijgen de netto kosten unit BDP van € 1,28 mln in 2017 naar € 1,29 mln in 2021 (een stijging met 1,4%), waarbij de formatie per 2018 met 1 fte wordt verlaagd. Deze fte wordt dan budgettair en formatief neutraal weer teruggeplaatst bij Bovenformatief.

#### **Personeel / Formatie**

De formatie in 2016 voor deze staf-unit bedraagt 9,2 fte. Bij de begroting 2017 wordt deze formatie verhoogd met 2 fte onder gelijktijdige verlaging met 2 fte van de formatie voor Bovenformatief. Voor 1 fte betreft het een tijdelijke overheveling die per 2018 weer wordt teruggedraaid. Vanaf 2018 bedraagt de structurele formatie 10,2 fte.

### 3.6 Kapitaallasten

#### Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Kapitaallasten		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving	Rekening 2015	Begroot 2016	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
(bedragen x € 1.000)		Primitief			2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
<b>Getransporteerd afvalwater</b>								
Rentelasten	1.690	1.916	-355	1.561	1.429	1.255	1.344	1.559
Afschrijving	4.837	6.534	-1.877	4.658	4.518	4.347	4.109	4.299
<b>Gezuiverd afvalwater</b>								
Rentelasten	4.580	4.863	-368	4.495	4.738	4.911	5.481	6.344
Afschrijving	12.974	13.007	958	13.965	14.034	14.961	14.494	16.392
<b>Verwerkt slib</b>								
Rentelasten	770	702	-155	547	493	435	357	301
Afschrijving	2.986	3.335	-78	3.257	2.273	2.319	2.612	2.128
<b>Financ.beleid, financ.administratie</b>								
Rentelasten	4	1	-1					
Afschrijving	32	32	-32					
<b>Human Resource Management</b>								
Rentelasten		1	-1	0				
Afschrijving	22	22	0	22				
<b>Huisvesting + Interne faciliteiten</b>								
Rentelasten	224	191	-26	165	141	124	104	93
Afschrijving	780	775	-20	755	573	571	563	533
<b>Automatisering</b>								
Rentelasten	38	128	-39	89	86	64	65	72
Afschrijving	522	967	9	976	1.084	1.055	935	694
<b>Kwaliteit-Arbo-Milieuzorg</b>								
Rentelasten								
Afschrijving								
<b>Overig ondersteunend</b>								
Rentelasten	1	431	-380	51	51	50	50	50
Bouwrente								
Afschrijving	9	9	0	9	9	9		
<b>totaal rentelasten</b>	<b>7.306</b>	<b>8.233</b>	<b>-1.325</b>	<b>6.908</b>	<b>6.938</b>	<b>6.838</b>	<b>7.401</b>	<b>8.418</b>
<b>totaal afschrijvingen</b>	<b>22.163</b>	<b>24.682</b>	<b>-1.040</b>	<b>23.643</b>	<b>22.492</b>	<b>23.263</b>	<b>22.713</b>	<b>24.045</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>29.469</b>	<b>32.916</b>	<b>-2.365</b>	<b>30.551</b>	<b>29.430</b>	<b>30.102</b>	<b>30.114</b>	<b>32.464</b>
<b>BATEN</b>								
Financiële baten	42	80	-30	50	50	50	50	50
Personeelsbaten								
Goederen en diensten aan derden								
Bijdrage van derden								
Geactiveerde lasten: bouwrente	132	350		350	350	350	350	350
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>174</b>	<b>430</b>	<b>-30</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>29.295</b>	<b>32.486</b>	<b>-2.335</b>	<b>30.151</b>	<b>29.030</b>	<b>29.702</b>	<b>29.714</b>	<b>32.064</b>

## Vergelijking ontwikkeling kapitaallasten met ontwikkeling volgens vorige MJR

Ten opzichte van de vorige Meerjarenraming (zie bijlage 8 voor de vorige MJR) blijken de totale kapitaallasten over de planperiode tot/met 2025 licht te zijn gedaald (zie onderstaande grafiek).

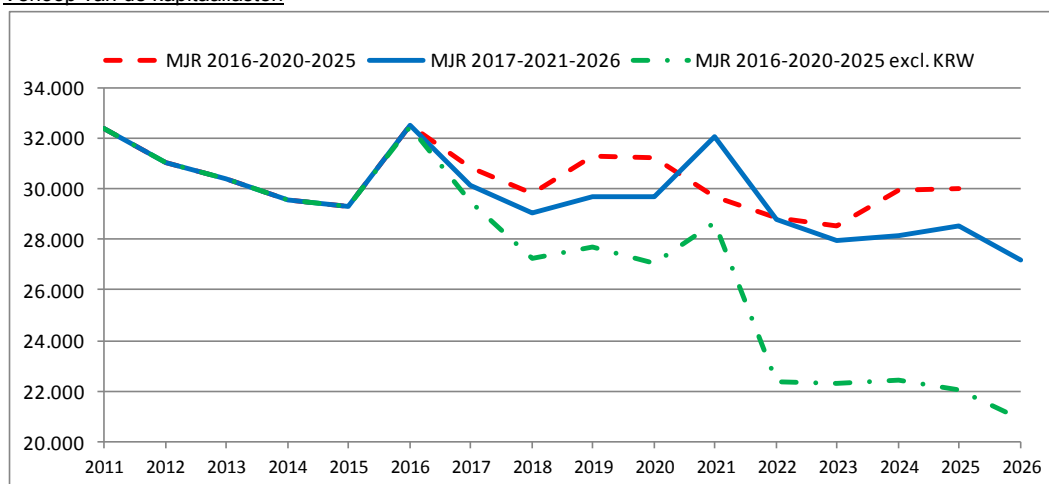
Het verloop van de kapitaallasten vertoont hetzelfde patroon als bij de vorige meerjarenraming. De hoge kapitaallasten in 2021 zijn het gevolg van de piek in gereed gekomen KRW-investeringen in 2020:

- hogere afschrijvingen in 2021: als gevolg van KRW-maatregelen ca. € 1,5 mln; de met 1 jaar doorgeschoven vrijval afschrijving ca. € 0,7 mln voor Atex-maatregelen door begin planperiode opgeschoven investeringen; eerste afschrijving leiding Simpelveld-Wijlre € 0,2 mln en van renovatie rwzi Wijlre € 0,3 mln;
- hogere rentelasten als gevolg van de piek in investeringsuitgaven in 2020.

Door de sterke daling van de kapitaallasten in 2022 zakken deze tot onder het niveau zoals aangegeven in de vorige MJR. Deze daling wordt enerzijds veroorzaakt door de reguliere vrijval van kapitaallasten wegens de afloop van afschrijftermijnen op investeringen, waaronder de bovenstaand aangegeven € 0,7 mln voor Atex-maatregelen en anderzijds door de lagere rekenrente waarmee in deze meerjarenraming wordt gerekend (was 5% vanaf 2021 en is nu 4% vanaf 2021). Deze effecten compenseren het effect van hogere afschrijvingen 2022 ten opzichte van de vorige MJR ten gevolge van de hogere investeringen in 2020 en 2021 in vergelijking met de overeenkomstige jaren volgens de vorige MJR. Zie ook de paragraaf 2.2.2.

In onderstaande grafiek wordt de ontwikkeling volgens de huidige MJR vergeleken met de ontwikkeling volgens de vorige MJR.

Verloop van de kapitaallasten



Ten opzichte van begrotingsjaar 2016 dalen de netto kapitaallasten in het jaar 2017 met € 2,34 mln, bestaande uit lagere rentelasten € 1,30 mln en lagere afschrijvingen € 1,04 mln.

De lagere kapitaallasten zijn het gevolg van de achterblijvende investeringen in 2014 en 2015. Deze investeringen zijn deels doorgeschoven naar 2016 waarbij de omvang ook deels wordt ingelopen.

De vrijval van kapitaallasten in 2017 en ook 2018 is groter dan de kapitaallasten die volgen uit nieuwe projecten.

## Ontwikkeling kapitaallasten binnen de planperiode 2017-2021-2026

De kapitaallasten worden bepaald door twee zaken:

- de investeringen in het verleden en de daaraan verbonden vrijval van kapitaallasten;
- de nieuwe investeringen zoals geraamd voor de jaren van de planperiode.

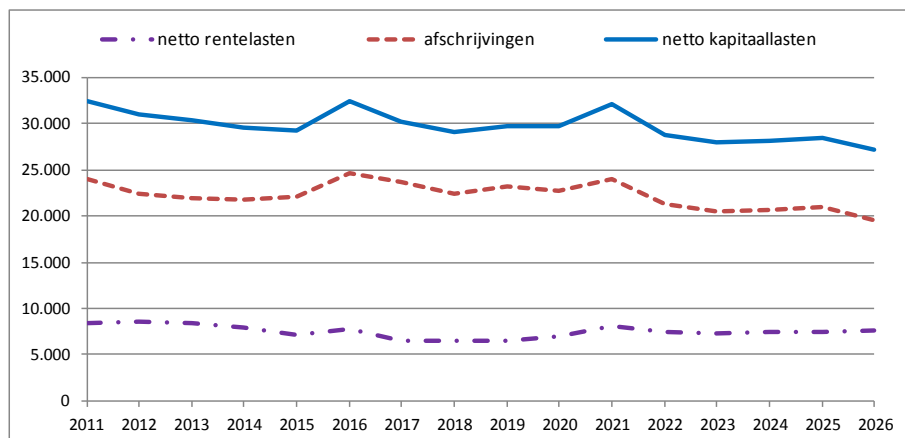
De kapitaallasten volgend uit de investeringen uit het verleden zijn nauwelijks te beïnvloeden.

De ontwikkeling van de kapitaallasten naar deze twee invalshoeken is onderstaand weergegeven:

Meerjarige ontwikkeling kapitaallasten (bedragen x € 1.000)	Jrek 2011	Jrek 2012	Jrek 2013	Jrek 2014	Jrek 2015	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021
kapitaallasten investeringen t/m 2015	33.138	31.528	30.644	29.714	29.469	29.469	29.469	29.469	29.469	29.469	29.469
vrijval kapitaallasten 2016-2021 (cumulatief)						-3.882	-6.094	-8.514	-10.608	-11.992	-13.597
<b>subtotaal</b>	<b>33.138</b>	<b>31.528</b>	<b>30.644</b>	<b>29.714</b>	<b>29.469</b>	<b>25.587</b>	<b>23.375</b>	<b>20.955</b>	<b>18.861</b>	<b>17.477</b>	<b>15.873</b>
<b>kapitaallasten nieuwe investeringen 2016-2021</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.328</b>	<b>7.175</b>	<b>8.475</b>	<b>11.240</b>	<b>12.637</b>	<b>16.591</b>
<b>Totaal kapitaallasten 2011-2021</b>	<b>33.138</b>	<b>31.528</b>	<b>30.644</b>	<b>29.714</b>	<b>29.469</b>	<b>32.916</b>	<b>30.551</b>	<b>29.430</b>	<b>30.102</b>	<b>30.114</b>	<b>32.464</b>
mutatie t.o.v. 2011		-1.610	-884	-930	-245	3.446	-2.365	-1.120	671	13	2.350

De ontwikkeling van de kapitaallasten is daarnaast in het perspectief geplaatst van de ontwikkeling ten opzichte van 2011, hetgeen onderstaand grafisch is weergegeven.

Uit onderstaande grafiek blijkt dat de ontwikkeling van de kapitaallasten zich stabiliseert.



Onderstaand volgt een toelichting op de ontwikkeling van de kapitaallasten per activiteit.

### Getransporteerd afvalwater

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 zijn € 21,4 mln aan investeringen gepland voor deze activiteit (o.a. aanpassen afstroomgebieden Maasbracht en Stein, transportleiding Simpelveld-Wijre en het transportsysteem westelijke mijnstreek).
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten dalen van 2016 naar 2017 met € 2,2 mln tot € 6,2 mln. In de planperiode 2017-2021 dalen de kapitaallasten verder van € 6,2 mln in 2017 tot € 5,5 mln in 2021. De kapitaallasten van nieuwe investeringen zijn beperkt lager dan de vrijval van oude investeringen in het transportstelsel.

#### Gezuiverd afvalwater

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 zijn € 107,4 mln aan investeringen gepland voor deze activiteit (o.a. Verdygo rwzi Maastricht en KRW-maatregelen c.a. op de rwzi's Venray, Weert, Wijlre, Hoensbroek, Meijel, Heugem, Susteren, Panheel, Stein en Roermond).
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten stijgen van 2016 naar 2017 met € 0,6 mln. tot € 18,5 mln. In de planperiode stijgen de kapitaallasten verder van € 18,7 mln in 2017 naar € 22,7 mln in 2021.

#### Verwerkt slib

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 zijn € 5,1 mln aan investeringen gepland voor deze activiteit (o.a. vernieuwen slibontwatering Hoensbroek; slibopslag Susteren en amoveren drogers op rwzi's Hoensbroek en Susteren).
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten dalen van 2016 naar 2017 met € 0,2 mln tot € 3,8 mln. In de planperiode dalen de kapitaallasten van € 3,8 mln in 2017 naar € 2,4 mln in 2021.

#### Financieel beleid, financiële administratie en Human Resource Management

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 zijn geen investeringen gepland voor deze activiteit.
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten in 2016 en 2017 bedragen € 0,06 resp. € 0,02 mln; vanaf 2018 zijn er geen kapitaallasten meer.

#### Huisvesting + interne faciliteiten:

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 zijn € 1,1 mln investeringen voor groot onderhoud gepland.
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten dalen van € 1,0 mln in 2016 naar € 0,9 mln. in 2017.
  - in de planperiode dalen de kapitaallasten van € 0,9 mln. in 2017 naar € 0,6 mln in 2021. De daling van de kapitaallasten is terug te voeren op de vermindering van de boekwaarde van het kantoorgebouw (de afschrijvingen zijn hoger dan de investeringen)..

#### Automatisering:

- Investerings:
  - in het MIP 2017-2021 is € 2,9 mln opgenomen voor noodzakelijke vervangingen van IT-infrastructuur (o.a. rekencentrum, datacenter Wauterfront, hard-/software centrale regelkamer).
- Kapitaallasten:
  - de kapitaallasten voor automatisering c.a. in 2016 en 2017 blijven gelijk met € 1,1 mln.
  - In de planperiode dalen de kapitaallasten van € 1,1 mln in 2017 tot € 0,8 mln in 2021.

#### Overig ondersteunend

- Investerings:
  - in het bijgevoegde MIP 2017-2021 zijn geen investeringen gepland voor deze activiteit.
- Kapitaallasten:
  - Anders dan in de voorgaande meerjarenramingen wordt bouwrente nu anders verantwoord in deze meerjarenraming. De resterende jaarlijkse kosten ad € 0,05 mln. betreffen de berekende rente over de Algemene Reserve.

### 3.7 Directie, Bestuur en Bovenformatief

#### 3.7.1 Positionering

Het Dagelijks Bestuur van het WBL bestaat uit 6 onbezoldigde bestuursleden waarvan er 3 worden afgevaardigd door het waterschap Roer en Overmaas en eveneens 3 worden afgevaardigd door het waterschap Peel en Maasvallei.

Het Algemeen Bestuur bestaat uit de leden van het Dagelijks Bestuur aangevuld met 8 leden uit de algemeen besturen van de waterschappen WRO en WPM (per waterschap 4 leden). De Directeur van het Waterschapsbedrijf is belast met de dagelijkse aansturing.



#### 3.7.2 Wat gaat het kosten

De uitgaven in het meerjarenperspectief en voor de Begroting 2017 voor Directie en Bestuur zijn alleen gecorrigeerd voor de inflatie. Verder zijn er geen wijzigingen.

##### Directie

De uitgaven in het meerjarenperspectief en voor de Begroting 2017 voor Directie zijn alleen gecorrigeerd voor de inflatie. Verder zijn er geen wijzigingen.

De post overige diensten door derden wordt hoofdzakelijk gebruikt voor de personeelsvereniging, de ondernemingsraad en de vereniging van oud-personeelsleden. Daarnaast is er extra ruimte in deze post opgenomen om in crisissituaties slagvaardig zonder veel procedurele voorbereiding te kunnen optreden.

##### *Onvoorzien:*

In de onderhavige MJR 2017-2021 en Begroting 2017 is het budget onvoorzien centraal geraamd bij de directie en wordt bij de andere units geen budget onvoorzien geraamd.

De hoogte van de post onvoorzien is in de planperiode gesteld op het beleidsmatig uitgangspunt van 0,4% van het begrotingstotaal, voor het jaar 2017 overeenkomend met € 292.000,-.

##### Bestuur

De uitgaven in het meerjarenperspectief en voor de Begroting 2017 voor Bestuur zijn verhoogd met het aandeel WBL in de bijdrage aan de afvalwaterketen; jaarlijks € 20.000. Verder zijn er geen wijzigingen.

De uitgaven door het Bestuur behelzen drie posten:

- De uitgaven voor uitkeringen voor voormalige bestuursleden van het voormalige Zuiveringschap Limburg die zijn begroot conform afspraken uit het verleden, huidige bestuursleden krijgen geen vergoeding.
- Uitgaven voor overige gebruiksgoederen, dit is een soort verzamelpost voor vele kleine kosten m.n. vergaderkosten, voorbereiding activiteiten, etc.
- Diensten door derden ten behoeve van, indien nodig, externe adviseurs.



Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Directie		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	138	146	-3	143	147	152	156	161
Sociale lasten	23	29	-1	27	28	29	30	31
Voormalig personeel en bestuur								
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>208</b>	<b>235</b>	<b>-3</b>	<b>232</b>	<b>238</b>	<b>245</b>	<b>251</b>	<b>258</b>
Duurzame gebruiksgoederen		22	0	22	23	23	23	24
Onderhoud door derden								
Overige diensten door derden	254	198	4	202	206	210	214	219
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>278</b>	<b>259</b>	<b>5</b>	<b>264</b>	<b>269</b>	<b>275</b>	<b>280</b>	<b>286</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige								
Toevoegingen aan voorzieningen								
Onvoorzien		289	3	292	292	292	298	301
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>		<b>289</b>	<b>3</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>298</b>	<b>301</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>486</b>	<b>783</b>	<b>5</b>	<b>788</b>	<b>799</b>	<b>812</b>	<b>830</b>	<b>845</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>								
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>486</b>	<b>783</b>	<b>5</b>	<b>788</b>	<b>799</b>	<b>812</b>	<b>830</b>	<b>845</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
waarvan structureel bezet per ultimo	1,00							

Bestuur		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
Personeel van derden								
Voormalig personeel en bestuur	29	45	1	47	48	50	51	53
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>29</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>53</b>
Duurzame gebruiksgoederen								
Onderhoud door derden								
Overige diensten door derden		32	1	32	33	34	34	35
<b>Totaal goederen en diensten van derden</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
Bijdrage aan bedrijven								
Bijdragen aan overheden en overige	25		20	20	21	21	22	22
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>62</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>104</b>	<b>107</b>	<b>109</b>	<b>112</b>	<b>115</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>62</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>104</b>	<b>107</b>	<b>109</b>	<b>112</b>	<b>115</b>

### 3.7.3 Bovenformatief

#### 3.7.3.1 Wat willen we bereiken

De organisatorische ontwikkelingen sedert de oprichting van het Waterschapsbedrijf hebben het nut en de benodigde flexibiliteit aangetoond van een afzonderlijk budget voor bovenformatief.

Ook nu staat het WBL voor tal van uitdagingen met nog onbekende gevolgen voor de organisatorische ontwikkelingen. In dat licht bezien is het wenselijk en realistisch om een budget voor medewerkers met een, veelal tijdelijke, bovenformatieve status te handhaven.

#### 3.7.3.2 Wat gaat het kosten

In de vorige MJR werd voor de planperiode een omvang van 3 fte geraamd. In de onderhavige MJR wordt voor het jaar 2017 dit aantal teruggebracht naar 1 fte en vanaf 2018 gesteld op 2 fte.

In onderhavige MJR is 1 fte structureel en 1 fte tijdelijk (tot 2018) overgeheveld naar staf-unit BDP.

Gelet op de nog te verwachten ontwikkelingen en het scherper gevoerde personeelsbeleid met betrekking tot functioneringsdiscrepanties is het realistisch om een budget voor medewerkers met een, veelal tijdelijke, bovenformatieve status te handhaven.

### Kosten, Baten en Netto kosten volgens de MJR 2017-2021 + Begroting 2017

Bovenformatief		alle bedragen inclusief inflatie						
Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016 Primitief	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>LASTEN</b>								
Salarissen	41	138	-99	39	89	91	94	97
Voormalig personeel en bestuur								
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>51</b>	<b>174</b>	<b>-125</b>	<b>49</b>	<b>111</b>	<b>114</b>	<b>118</b>	<b>121</b>
Onderhoud door derden								
Overige diensten door derden		2	0	2	2	2	2	2
<b>Totaal toevoegingen aan voorzieningen</b>								
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>51</b>	<b>175</b>	<b>-125</b>	<b>50</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>123</b>
<b>NETTO KOSTEN</b>	<b>51</b>	<b>175</b>	<b>-125</b>	<b>50</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>123</b>
<b>PERSONEEL</b>								
Aantal formatieplaatsen (fte's)	3,00	3,00	-2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
waarvan structureel bezet per ultimo	1,00							



## 4 Uitgaven Meerjarenraming naar BBP-opzet

### 4.1 MJR: Netto-kosten Exploitatie-uitgaven naar BBP-opzet

<b>NETTO - KOSTEN Exploitatie-uitgaven</b>		<b>MJR</b>	<b>MJR</b>	<b>MJR</b>	<b>MJR</b>	<b>MJR</b>	<b>MJR</b>
<b>(Bedragen * 1000 euro)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>1</b>	<b>Planvorming</b>	<b>325</b>	<b>339</b>	<b>330</b>	<b>331</b>	<b>332</b>	<b>334</b>
11	Eigen plannen	325	339	330	331	332	334
				0	0	0	
<b>2</b>	<b>Zuiveringstechnische werken</b>	<b>70.075</b>	<b>69.818</b>	<b>69.727</b>	<b>70.494</b>	<b>71.341</b>	<b>74.779</b>
21	Getransporteerd afvalwater	13.185	12.526	12.180	11.820	11.914	12.285
22	Gezuiverd afvalwater	40.696	40.152	40.748	42.139	42.444	45.819
23	Verwerkt slib	16.194	17.140	16.799	16.536	16.983	16.675
				0	0	0	
<b>4</b>	<b>Beheersing van lozingen</b>	<b>251</b>	<b>289</b>	<b>291</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>290</b>
41	WVO-vergunningen en meldingen	148	170	171	171	170	171
42	Handhaving WVO			0	0	0	
43	Rioleringsplannen en subsidies lozingen	103	119	120	120	119	120
				0	0	0	
<b>6</b>	<b>Bestuur en externe communicatie</b>	<b>595</b>	<b>443</b>	<b>497</b>	<b>507</b>	<b>496</b>	<b>476</b>
61	Bestuur	595	386	447	456	443	423
62	Externe communicatie	0	57	51	51	52	53
				0	0	0	
<b>81</b>	<b>Dekkingsmiddelen</b>	<b>289</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>292</b>	<b>298</b>	<b>301</b>
8101	Onvoorzien	289	292	292	292	298	301
	<b>TOTAAL Netto - kosten</b>	<b>71.535</b>	<b>71.181</b>	<b>71.137</b>	<b>71.914</b>	<b>72.757</b>	<b>76.180</b>
	<b>Bijdrage van de Waterschappen</b>	<b>71.535</b>	<b>71.181</b>	<b>71.137</b>	<b>71.914</b>	<b>72.757</b>	<b>76.180</b>
	<b>Exploitatie-resultaat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 4.2 MJR: Netto-uitgaven Investerings naar BBP-opzet

NETTO - UITGAVEN Investerings	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	MIP	TOTAAL	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2016	
(bedragen x 1.000 euro )												t/m 2026	
<b>2 Zuiveringstechnische werken</b>	<b>25.947</b>	<b>20.288</b>	<b>33.140</b>	<b>24.130</b>	<b>40.960</b>	<b>15.292</b>	<b>16.518</b>	<b>16.468</b>	<b>17.900</b>	<b>18.725</b>	<b>21.795</b>	<b>251.163</b>	
21 Getransporteerd afvalwater	5.723	3.486	2.390	5.440	6.670	3.367	2.710	2.785	4.316	4.646	5.231	46.764	
22 Gezuiverd afvalwater	19.673	14.355	29.600	18.340	34.265	10.824	12.904	12.751	12.040	12.412	14.602	191.766	
23 Verwerkt slib	551	2.447	1.150	350	25	1.101	904	932	1.544	1.667	1.962	12.633	
<b>9 Ondersteunend</b>	<b>3.112</b>	<b>1.116</b>	<b>497</b>	<b>295</b>	<b>1.320</b>	<b>708</b>	<b>982</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>1.275</b>	<b>0</b>	<b>9.337</b>	
Automatisering	3.007	1.095	205	115	1.300	155	0	0	0	1.275	0	7.152	
Huisvesting + interne faciliteiten	105	21	292	180	20	553	982	32	0	0	0	2.185	
<b>TOTAAL Netto - uitgaven</b>	<b>29.059</b>	<b>21.404</b>	<b>33.637</b>	<b>24.425</b>	<b>42.280</b>	<b>16.000</b>	<b>17.500</b>	<b>16.500</b>	<b>17.900</b>	<b>20.000</b>	<b>21.795</b>	<b>260.500</b>	
												<b>Gemiddelde 2016-2026</b>	<b>23.682</b>

Bovenstaand overzicht is ontleend aan het parallel aan deze MJR opgestelde MIP 2017-2021-2026.

Het investeringsprogramma is gebaseerd op een uitgewerkte opstelling naar projecten. Deze opstelling is indicatief in die zin dat wordt aangegeven welke projecten in welk jaar tot investeringsuitgaven zullen leiden en tot welke geraamde bedragen. Deze opstelling laat onverlet dat het jaarlijkse uitgavniveau is gemaximeerd tot het bestuurlijk aangegeven maximum (zie ook paragraaf 2.2.2).

Het voor het jaar 2017 geraamde uitgavniveau op investeringsprojecten bedraagt € 21,4 mln.

## 5 De Begroting 2017 (naar kostendragers + naar kostensoorten)

### 5.1 De Begroting 2017 naar kostendragers

Onderstaand wordt een overzicht getoond van de bruto kosten en van de netto kosten naar beleidsvelden en beleidsproducten. Hierbij is per regel aangegeven welk deel van de netto kosten wordt toegerekend aan de kostendrager zuiveringsbeheer resp. watersysteem.

Begroting 2017 (Bedragen * 1000 euro)		Bruto kosten	Baten WBL	Netto kosten	Aandeel Zuiverings-beheer	Aandeel Water-systeem
<b>1</b>	<b>Planvorming</b>	<b>339</b>		<b>339</b>	<b>339</b>	
11	Eigen plannen	339		339	339	
<b>2</b>	<b>Zuiveringstechnische werken</b>	<b>71.053</b>	<b>1.235</b>	<b>69.818</b>	<b>69.818</b>	
21	Getransporteerd afvalw ater	13.375	849	12.526	12.526	
22	Gezuiverd afvalw ater	40.451	299	40.152	40.152	
23	Verw erkt slib	17.227	87	17.140	17.140	
<b>4</b>	<b>Beheersing van lozingen</b>	<b>289</b>		<b>289</b>	<b>289</b>	
41	WVO-vergunningen en meldingen	170		170	170	
42	Handhaving WVO					
43	Rioleringsplannen en subsidies lozingen	119		119	119	
<b>6</b>	<b>Bestuur en externe communicatie</b>	<b>493</b>	<b>50</b>	<b>443</b>	<b>443</b>	
61	Bestuur	436	50	386	386	
62	Externe communicatie	57		57	57	
<b>81</b>	<b>Dekkingsmiddelen</b>	<b>292</b>		<b>292</b>	<b>292</b>	
8101	Onvoorzien	292		292	292	
	<b>Geactiveerde lasten</b>	<b>1.931</b>	<b>1.931</b>			
01	Geactiv. lasten bouw projecten	1.931	1.931			
	<b>Door baten gecompenseerde kosten van ondersteunende beheerproducten (reeds</b>					
	<b>Totaal</b>	<b>74.397</b>	<b>3.216</b>	<b>71.181</b>	<b>71.181</b>	
	<b>Bijdrage Waterschappen</b>			<b>71.181</b>		
	<b>Exploitatie-saldo 2017</b>					

Naast de uitsplitsing van de begroting naar het aandeel dat betrekking heeft op de Zuiveringsheffing resp. op de Watersysteemheffing (zie vorige pagina), is een vergelijking van de netto-kosten relevant. Deze vergelijkende opstelling wordt onderstaand gepresenteerd.

<b>Vergelijking van de NETTO - KOSTEN</b>		<b>Rekening</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>
<b>(Bedragen * 1000 euro )</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>1</b>	<b>Planvorming</b>	<b>719</b>	<b>325</b>	<b>339</b>
11	Eigen plannen	719	325	339
<b>2</b>	<b>Bouw / exploitatie zuiveringstechnische werken</b>	<b>66.548</b>	<b>70.075</b>	<b>69.818</b>
21	Getransporteerd afvalwater	12.175	13.185	12.526
22	Gezuiverd afvalwater	37.997	40.696	40.152
23	Verwerkt slib	16.376	16.194	17.140
<b>4</b>	<b>Beheersing van lozingen</b>	<b>301</b>	<b>251</b>	<b>289</b>
41	WVO-vergunningen en meldingen	177	148	170
42	Handhaving WVO	0	0	0
43	Rioleringsplannen en subsidies lozingen	124	103	119
<b>6</b>	<b>Bestuur en externe communicatie</b>	<b>421</b>	<b>595</b>	<b>443</b>
61	Bestuur	356	595	386
62	Externe communicatie	65	0	57
<b>81</b>	<b>Dekkingsmiddelen</b>	<b>0</b>	<b>289</b>	<b>292</b>
8101	Onvoorzien	0	289	292
	<b>Totaal Netto - kosten</b>	<b>67.989</b>	<b>71.535</b>	<b>71.181</b>
	<b>Bijdrage van de Waterschappen</b>	<b>69.042</b>	<b>71.535</b>	<b>71.181</b>
	<b>Exploitatie-resultaat</b>	<b>1.053</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 5.2 De Begroting 2017 + MJR naar kosten- en opbrengstsoorten

### 5.2.1 De Begroting 2017 + MJR naar kostensoorten

Het presenteren van de Begroting naar Kosten- en Opbrengstsoorten, gebaseerd op de BBVW-richtlijnen, is een comptabele verplichting. Onderstaand wordt de begroting naar kostensoorten weergegeven (x € 1.000). Voor de begroting naar opbrengstsoorten, zie de opvolgende paragraaf

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>41 Rente en afschrijvingen</b>	<b>29.469</b>	<b>32.915</b>	<b>-2.364</b>	<b>30.551</b>	<b>29.430</b>	<b>30.102</b>	<b>30.114</b>	<b>32.464</b>
4101 Externe rentelasten	7.264	8.153	-1.295	6.858	6.888	6.788	7.351	8.368
4102 Interne rentelasten	42	80	-30	50	50	50	50	50
4103 Afschrijvingen van activa	22.163	24.682	-1.039	23.643	22.492	23.263	22.713	24.045
4104 Afschrijvingen van boekverliezen								
<b>42 Personeelslasten</b>	<b>13.166</b>	<b>13.781</b>	<b>32</b>	<b>13.813</b>	<b>13.970</b>	<b>14.175</b>	<b>14.578</b>	<b>14.970</b>
4201 Salarissen huidig personeel en bestuurders	8.166	9.338	469	9.807	10.009	10.139	10.460	10.723
4202 Sociale premies	1.389	1.622	35	1.657	1.687	1.719	1.771	1.806
4203 Rechtstreekse uitkeringen huidig personeel en bestuur	465	508	25	533	544	552	569	579
4204 Overige personeelslasten	765	789	-164	625	637	650	663	676
4205 Personeel van derden	2.267	1.371	-326	1.045	943	962	981	1.075
4206 Uitkeringen voormalig personeel en bestuurders	114	153	-7	146	149	153	135	110
4290 Personele lasten toegerekend/doorberekend								
<b>43 Goederen en diensten van derden</b>	<b>28.863</b>	<b>28.787</b>	<b>744</b>	<b>29.531</b>	<b>30.435</b>	<b>30.375</b>	<b>30.844</b>	<b>31.573</b>
4301 Duurzame gebruiksgoederen	229	344	12	356	469	392	411	419
4302 Overige gebruiksgoederen en verbruiksgoederen	2.971	3.327	-21	3.306	3.573	3.648	3.734	3.824
4303 Energie	7.585	7.351	155	7.506	6.719	5.889	5.893	5.902
4304 Huren en rechten	215	135	21	156	158	160	163	165
4306 Pachten en erfpachten								
4307 Verzekeringen	109	124	2	126	129	131	134	137
4308 Belastingen	752	783	16	799	815	831	848	865
4309 Onderhoud door derden	9.426	8.686	131	8.817	8.572	8.569	8.810	9.068
4310 Overige diensten door derden	7.576	8.037	427	8.464	10.000	10.753	10.851	11.193
<b>44 Bijdragen aan derden</b>	<b>148</b>	<b>159</b>	<b>-93</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>72</b>
4401 Bijdragen aan bedrijven								
4402 Bijdragen aan overheden	148	159	-93	66	68	69	70	72
4403 Bijdragen aan overigen								
<b>45 Toevoegingen aan voorzieningen</b>		<b>289</b>	<b>148</b>	<b>437</b>	<b>439</b>	<b>443</b>	<b>452</b>	<b>458</b>
4501 Toevoegingen aan voorzieningen			145	145	148	151	154	157
4502 Onvoorzien		289	3	292	292	292	298	301
<b>Totaal Bruto Kosten</b>	<b>71.646</b>	<b>75.931</b>	<b>-1.533</b>	<b>74.397</b>	<b>74.342</b>	<b>75.163</b>	<b>76.058</b>	<b>79.536</b>
<b>Totaal middelen</b>	<b>72.699</b>	<b>75.931</b>	<b>-1.533</b>	<b>74.397</b>	<b>74.342</b>	<b>75.163</b>	<b>76.058</b>	<b>79.536</b>
<b>Exploitatie-saldo</b>	<b>1.053</b>							



5.2.2 De Begroting 2017 + MJR naar opbrengstsoorten

Overeenkomstig de comptabele verplichting, worden onderstaand de baten volgens begroting naar opbrengstsoorten weergegeven (x € 1.000).

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Rekening 2015	Begroot 2016	mutatie	Begroot 2017	Meerjarenraming			
					2018	2019	2020	2021
<b>81 Financiële baten</b>	<b>42</b>	<b>80</b>	<b>-30</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
8101 Externe rentebaten								
8102 Interne rentebaten	42	80	-30	50	50	50	50	50
8103 Dividenden en bonusuitkeringen								
<b>82 Personeelsbaten</b>								
8201 Baten ivm salarissen en sociale lasten								
8202 Uittening van personeel								
<b>83 Goederen en diensten aan derden</b>	<b>2.066</b>	<b>2.064</b>	<b>-895</b>	<b>1.169</b>	<b>1.127</b>	<b>1.137</b>	<b>1.157</b>	<b>1.179</b>
8301 Verkoop van grond								
8302 Verkoop van duurzame goederen	1							
8303 Verkoop van overige goederen	24	24		24	14	3	3	3
8304 Opbrengst uit grond en water	50	27		27	27	27	27	27
8305 Huuropbrengst uit overige eigendommen	712	692	-692					
8306 Diensten voor derden	1.279	1.321	-203	1.118	1.086	1.106	1.127	1.148
<b>84 Bijdragen van derden</b>	<b>56</b>	<b>66</b>		<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>66</b>
8401 Bijdragen van overheden	56	66		66	66	66	66	66
8402 Bijdragen van overigen								
<b>86 Interne verrekeningen</b>	<b>1.494</b>	<b>2.186</b>	<b>-255</b>	<b>1.931</b>	<b>1.963</b>	<b>1.995</b>	<b>2.028</b>	<b>2.061</b>
8601 Onttrekkingen aan voorzieningen								
8602 Onttrekkingen aan reserves								
8603 Geactiveerde lasten	1.494	2.186	-255	1.931	1.963	1.995	2.028	2.061
<b>Totaal opbrengsten WBL</b>	<b>3.657</b>	<b>4.396</b>	<b>-1.180</b>	<b>3.216</b>	<b>3.205</b>	<b>3.248</b>	<b>3.301</b>	<b>3.356</b>
<b>Bijdrage Waterschappen</b>	<b>69.042</b>	<b>71.535</b>	<b>-353</b>	<b>71.181</b>	<b>71.137</b>	<b>71.915</b>	<b>72.756</b>	<b>76.180</b>
<b>Totaal Middelen</b>	<b>72.699</b>	<b>75.931</b>	<b>-1.533</b>	<b>74.397</b>	<b>74.342</b>	<b>75.163</b>	<b>76.058</b>	<b>79.536</b>

### 5.3 Verdeling van de Begroting 2017 naar de bijdrage van de waterschappen

De aan het Waterschapsbedrijf Limburg opgedragen taken worden gefinancierd door de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling (Waterschap Roer en Overmaas, Waterschap Peel en Maasvallei). Vertrekpunt hiervoor vormt de vastgestelde begroting voor het WBL (kostendrager zuiveringsbeheer); zie hiervoor paragraaf 5.1.

De door elk afzonderlijk waterschap te betalen bijdrage wordt vervolgens bepaald overeenkomstig de tussen de waterschappen afgesproken verdeelsleutels:

- het aandeel voor de kostendrager zuiveringsbeheer op basis van het aantal vervuilingseenheden per waterschapsgebied voor ongezuiverde lozingen;

Van de aldus bepaalde bijdrage per waterschap wordt door het betreffende all-in waterschap per maand een betaling verricht aan het WBL, ter grootte van de jaarbijdrage gedeeld door 12.

Omdat de prognose van het aantal vervuilingseenheden pas in de 2<sup>e</sup> helft van het jaar wordt vastgesteld door de waterschappen, kan op dit moment nog geen (definitieve) berekening worden gemaakt van het aandeel per waterschap. Er wordt derhalve op dit moment volstaan met het aangeven van de ontwikkeling van de kosten van het WBL én de bijdrage van de waterschappen op totaalniveau.