

## Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	schoen/2016.10371
Onderwerp	Uitgangspunten MJR 2018-2027 en Begroting 2018		
Agendapuntnr.	4.3	AB-vergadering	7-12-2016

### Besluit

Voor kennisgeving aan te nemen de door het Dagelijks Bestuur vastgestelde uitgangspunten, te hanteren bij het opstellen van de Meerjarenraming 2018-2022-2027 resp. de Begroting 2018.

### Financiële gevolgen

De financiële gevolgen zullen worden doorvertaald in de MJR 2018-2027 en Werkbegroting 2018.

### Strategische relevantie/Beleidsgevoeligheid

In de vorige Meerjarenraming is onder uitgangspunten (blz.20 punt 25) aangegeven dat

- "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"

Hieraan wordt bij het opstellen van de nieuwe Meerjarenraming invulling gegeven, door een kanteling te maken van een unit georiënteerde behandeling naar een behandeling afgestemd op de voor WBL gehanteerde resp. te hanteren strategische uitvoeringsdoelen.

Voor het concretiseren van de uitvoeringsdoelen naar meetbare criteria, worden per doelstelling de binnen dat strategisch doel relevante thema's onderscheiden. Voor het meetbaar sturen en verantwoorden worden per thema Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) benoemd, waarmee de (beoogde) effecten van de inspanningen en maatregelen per thema kwantitatief kunnen worden geduid en gevolgd.

Naast kwantitatieve KPI's kunnen ook kwalitatieve doelstellingen bij de thema's worden benoemd en gevolgd.

Randvoorwaardelijk voor het realiseren van de strategische uitvoeringsdoelen, zijn de kwaliteit van de organisatie en de bedrijfszekerheid van de bedrijfsmiddelen (Kritische succesfactoren).

In onderhavig voorstel zijn de uitgangspunten voor het opstellen van de nieuwe MJR gerubriceerd naar de geformuleerde strategische uitvoeringsdoelen en de bijbehorende thema's. De uitwerking naar KPI's per thema vindt op ambtelijk niveau plaats en wordt begin 2017 gedeeld met DB en AB. Bij deze uitwerking zal tevens worden gelet op KPI's die gehanteerd worden bij landelijke vergelijkingen. Vervolgens vindt de vertaling plaats naar de bestuursmarap.



De volgende strategische doelen en thema's worden onderscheiden / voorgesteld:

1. Schoon en ecologisch gezond water

Nadere uitwerking van dit strategisch doel vindt plaats langs onderstaande Thema's:

- 1.1. Kwaliteitsdoelstelling zuiveren
- 1.2. Ontwikkelen en toepassen van innovaties

Toelichting:

Het doel "Schoon en ecologisch gezond water" betekent voor WBL focus op de geformuleerde thema's gebaseerd op de kwaliteitsdoelstelling van de Europese Kaderrichtlijn water (KRW). Dit houdt in voldoen aan de verdergaande effluenteisen, verwijderen van probleemstoffen zoals medicijnresten, hormonen en pesticiden en daartoe nieuwe en efficiëntere technieken en technologieën in het zuiveringsproces ontwikkelen en toepassen.

2. Vergroten Duurzaamheid

Nadere uitwerking van dit strategisch doel vindt plaats langs onderstaande Thema's:

- 2.1. Energieneutraal werken binnen WBL;
- 2.2. Energieneutraal werken binnen de (afval)waterketen;
- 2.3. Hergebruik van grondstoffen en water.

Toelichting:

Vergroten Duurzaamheid waarbij vanuit het thema energieneutraliteit willen we primair de energiepotentie van ons effluent benutten (slibgisting) en efficiënter energieverbruik in onze processen regelen. Gebruik maken van externe duurzame energiebronnen zoals wind- en zonne-energie en externe stroom (afval van derden) voor vergisting behoort ook tot de mogelijkheden. Energieneutraal werken in de (afval)waterketen vraagt (op termijn) om benutten van de energiepotentie in het geloosde afvalwater en tevens efficiënter energieverbruik in Transport van afvalwater.

Het thema hergebruik van grondstoffen en water focust op het terugwinnen van grondstoffen als fosfaat, alginaat en cellulose uit influent en slib. Hergebruik van water in industrie en landbouw behoren eveneens tot de mogelijkheden.

3. Vergroten Maatschappelijke Waarde

Nadere uitwerking van dit strategisch doel vindt plaats langs onderstaande Thema's:

- 3.1. Kostenontwikkeling WBL;
- 3.2. Kostenontwikkeling (afval)waterketen;Energieneutraal werken binnen WBL;
- 3.3. Samenwerking in de gouden driehoek.

Toelichting:

Vergroten Maatschappelijke Waarde betekent voor WBL focus op kosten, op interne en externe samenwerking, op herkenbaar waardevolle partners in de gouden driehoek.

De kostencomponent is van belang voor het bestuur en de burger. In 2016 is het zuiveringstarief van WBL landelijk het laagst. De ontwikkeling in de kosten is tevens afhankelijk van de ambities bij andere Thema's onder de strategische uitvoeringsdoelen.

WBL wil een betrouwbare partner zijn in de gouden driehoek, gericht op een goede samenwerking met bedrijfsleven en overheid. Vanuit de kernwaarden Veiligheid, Betrouwbaarheid, Continuïteit, voldoen aan Wet- en Regelgeving en meerwaarde bieden voor ketenpartners en van daaruit invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Randvoorwaardelijk: de Kritische succesfactoren:

- de organisatie (incl. de bedrijfsvoeringprocessen)
- de bedrijfsmiddelen

Om voornoemde strategische doelen te kunnen bereiken, dient als kritische succesfactoren (KSF's) te worden gestuurd op kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van bedrijfsvoeringprocessen en de bedrijfszekerheid van bedrijfsmiddelen.

Deze succesfactoren zijn terug te vinden in het HPO gedachtegoed (de vijf pijlers: Kwaliteit van management, Kwaliteit van medewerkers, Open en actiegericht, Continu verbeteren en vernieuwen en Lange termijn gerichtheid). Om die reden wil WBL herkenbaar zijn als een HPO organisatie, beste werkomgeving voor de mensen die er werken. Niet als doel op zich maar als randvoorwaarde om de beste in de branche te kunnen worden.

Een HPO organisatie behaalt betere financiële en niet-financiële prestaties dan vergelijkbare organisaties over een periode van tenminste vijf jaar door zich te richten op die zaken die er echt toe doen.

Voor kwaliteit van bedrijfsvoeringprocessen en bedrijfszekerheid van bedrijfsmiddelen zijn automatisering en asset management van strategisch belang.

### **Toelichting**

De in deze toelichting aangegeven uitgangspunten zijn bepalend voor de ontwikkelingsrichting van het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) en zijn tevens bepalend voor de ontwikkeling van de kosten en opbrengsten van het WBL en dientengevolge ook voor de jaarlijkse bijdrage van de Waterschappen.

Conform afspraak met uw bestuur worden de concreet benoemde uitgangspunten ter besluitvorming voorgelegd aan het Dagelijks Bestuur, zodat die vervolgens kunnen worden opgenomen in de nieuwe MJR / Begroting.

Deze uitgangspunten worden tevens ter kennisneming geagendeerd voor het Algemeen Bestuur.

Bijgaand de uitgangspunten voor de Meerjarenraming 2018-2022-2027 + Begroting 2018. Ten opzichte van de versie van vorige MJR zijn de reeds genomen besluiten toegevoegd en zijn een aantal punten qua formulering geactualiseerd.

De mutaties ten opzichte van de vorige MR versie zijn geel gearceerd.

Alle uitgangspunten zijn indicatief gerelateerd aan de strategische doelstellingen en onderliggend thema's.

### **Uitgangspunten voor nog op te stellen Meerjarenraming 2018-2022-2027 + Begroting 2018**

#### 1. Strategische doelstelling: Schoon en ecologisch gezond water

##### 1.1 Thema: Kwaliteitsdoelstelling zuiveren

Kaderstellend voor de Meerjarenraming zijn:

- 1.1.1 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);
- 1.1.2 Het Waterbeheerplan 2016-2021 (WBP) zoals dat op 30-9-2015 is vastgesteld door de Algemeen Besturen van WRO en WPM;
- 1.1.3 Het coalitieprogramma 2015-2019 van waterschap Roer en Overmaas + het uitvoeringsprogramma 2015-2017 (met een doorkijk naar 2019) van waterschap Peel en Maasvallei;
- 1.1.4 Vanuit de Kader Richtlijn Water (KRW) moeten de rwzi's van het WBL 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. Ten opzichte van deze brief zijn de volgende wijzigingen vastgelegd:
  - a. in overleg met Rijkswaterstaat zijn de normen voor rwzi Weert verzwaaard;
  - b. de rwzi Simpelveld zal op basis van de huidige inzichten juli 2021 worden gesloten en worden aangesloten op rwzi Wijlre;
  - c. de rwzi Wijlre zal vanaf januari 2017 (i.p.v. 2015) aan de KRW maatregelen moeten voldoen.

#### 1. Strategische doelstelling: Schoon en ecologisch gezond water

##### 1.2 Thema: Ontwikkelen en toepassen van innovaties

- 1.2.1 Voor het continu verbeteren van de bedrijfsvoering worden innovatieve onderzoeken verricht 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. De resultaten uit deze onderzoeken zijn deels ondersteunend aan de doelstelling 'Vergroten duurzaamheid'.

## 2. Strategische doelstelling: Vergroten Duurzaamheid

### 2.1 Thema: Energieneutraal werken binnen WBL

Tot dit thema behoort uitvoering geven aan de MeerJarenAfspraak (MJA), het Klimaatakkoord en het SER Energieakkoord, gebaseerd op een drietal pijlers: energie, adaptatie en duurzaamheid. In deze convenanten zijn de klimaatambities van de waterschappen in samenhang gebracht en verankerd. De belangrijkste ambities van de het klimaatakkoord tussen Unie van Waterschappen en Rijk omvatten:

- 2.1.1 30% energie-efficiënter en zuiniger werken tussen 2005 en 2020: hieraan geeft WBL invulling door bij vervangingsinvesteringen en renovatieprojecten te zoeken naar het toepassen van energiezuinigere apparatuur en machines en bij de technologische proceskeuzes rekening te houden met energiezuinige alternatieven zoals de Nereda-technologie. Het voortdurend zoeken naar innovatieve, energiezuinigere processen ondersteund deze acties. **Het WBL is in 2008 toegetreden tot de MJA en heeft tot 2016 - gerekend vanaf 2005 - een verbetering gerealiseerd van 22%;**
- 2.1.2 40% van het eigen energieverbruik zelf duurzaam opwekken in 2020 (zelfvoorzienend): 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). **Per 2016 wordt door WBL 26,4% van het energieverbruik zelf duurzaam opgewekt;**
- 2.1.3 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 onderwerp van onderzoek bij de STOWA;
- 2.1.4 100% duurzame inkoop van energie: WBL koopt elektriciteit al jaren 100% duurzaam (groen) in. Aardgas wordt sinds 2014 duurzaam ingekocht **waardoor alle energie voor 98,3% duurzaam wordt ingekocht.**

## 2. Strategische doelstelling: Vergroten Duurzaamheid

### 2.2 Thema: Hergebruik van grondstoffen en water

2.2.1 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:

- Behoudt maximale flexibiliteit zodat snel kan worden ingespeeld op de veranderingen in de afzetmarkten voor zuiveringslib;
- Investeer op dit moment niet zwaar in eigen grootschalige verwerkingscapaciteit;
- Zorg dat verwerkingscapaciteit snel kan worden op- en afgeschaald;
- Duurzaamheid biedt kansen voor lagere kosten;
- Door modulaire opbouw van slibverwerking ontstaan kansen voor diverse vormen van samenwerking en organisatie;
- Spreidt de risico's waar mogelijk;
- Zoek naar mogelijkheden voor strategische samenwerking met sterke partners zoals bijvoorbeeld: Duitse waterschappen en industrie;
- Geef nieuwe innovatieve verwerkingstechnologieën een betere kans door zo kort mogelijke terugverdientijden;
- Pas innovatieve oplossingen uitsluitend toe indien de risico's calculeerbaar zijn;
- Maak maximaal gebruik van (Europese) subsidies door (Europese) business cases op te stellen.

2.2.2 Onderzoek verrichten om te komen tot een nieuwe slibstrategie met betrekking tot interne en externe verwerking van zuiveringsslib wegens het aflopen van contracten voor afzet en verwerking van slib.

2.2.3 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.

## 3. Strategische doelstelling: Vergroten Maatschappelijke Waarde

### 3.1 Thema: Kostenontwikkeling WBL

3.1.1 Kaderstellend voor de Meerjarenraming is 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.

- 3.1.2 De reguliere planningsperiode voor de Meerjarenraming bedraagt vijf jaar en loopt tot 2022. Specifiek aandachtspunt is het jaar 2020 als planningshorizon voor de te behalen doelmatigheidswinst volgens het landelijke Bestuursakkoord Water.
- 3.1.3 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.
- 3.1.4 Referentiekader voor de nieuwe MJR resp. Begroting 2018 vormen:
- vastgestelde Begroting 2011 (referentiejaar voor de te behalen doelmatigheidswinst BAW)
  - MJR 2017-2021-2026 + MIP 2017-2021-2026
- 3.1.5 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:
- voor innovatieve investeringen geldt een terugverdientijd van 7 tot 8 jaar
  - voor duurzaamheidsinvesteringen geldt een terugverdientijd van 15 jaar
- Hieraan ligt steeds een sluitende businesscase ten grondslag.
- 3.1.6 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.
- 3.1.7 Als vertrekpunt voor de bouw van een Rwnz volgens het Verdygo-concept (modulaire bouw), gelden de door het Algemeen Bestuur vastgestelde bestuurlijke randvoorwaarden:
- stel voor elke rwnz een jaartal vast, waarin de conventionele rwnz 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 Waterschap Limburg met aandacht voor locatiekeuze en grootte van een Verdygo, waarbij het watersysteem een prominente plaats krijgt in het afwegingskader;
  - de omvorming van traditionele rwnz's naar rwnz'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 of daar waar mogelijk al onderdelen van een rwnz te vervangen volgens de Verdygo-filosofie;
  - kies in de overbruggingsperiode tot moment sluiten van conventionele rwnz voor bouwkundige/ elektromechanische renovaties met een technische levensduur voor deze overbruggingsperiode, die leiden tot lagere netto bedrijfskosten;
- 3.1.8 Ten aanzien van de rekenkundige uitgangspunten worden de volgende aannames gehanteerd. Deze rekenkundige uitgangspunten zijn ambtelijk afgestemd met Waterschap Limburg.

	2018	2019	2020	2021	2022
Inflatie (excl. energie)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Salaris + sociale lasten	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Rente lang	2,00%	2,25%	2,75%	3,00%	3,50%
Rente kort	0,20%	0,30%	0,40%	0,50%	0,75%

### 3. Strategische doelstelling: Vergroten Maatschappelijke Waarde

#### 3.2 Thema: Kostenontwikkeling in de (afval)waterketen

##### 3.2.1 Kaderstellend voor dit thema is:

- het landelijk vastgestelde Bestuursakkoord Water, 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;
- de gezamenlijke visie "Waardevol groeien, de Limburgse visie op samenwerken in de waterketen".

##### 3.2.2 Door Waterschap Limburg is ingestemd met het uitvoeren van een Limburg brede verkenning naar de belangstelling voor en de wensen van de gemeenten met betrekking tot een verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen.

### 3. Strategische doelstelling: Vergroten Maatschappelijke Waarde

#### 3.3 Thema: Samenwerking in de gouden driehoek

- 3.3.1 WBL wil samenwerken waar door partijen over en weer meerwaarde wordt geboden. Samenwerken binnen de gouden driehoek oftewel de keten van overheden, bedrijven, onderzoek- en onderwijsinstellingen staat hierbij centraal. Het MKB bieden wij een podium om nieuwe ontwikkelingen in de praktijk te onderzoeken en te testen.
- 3.3.2 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 (kwaliteit omhoog, kosten omlaag) kan worden verbeterd.
- 3.3.3 Vanuit de beweging naar een modulair concept voor ontwerp en bouw van een zuiveringsinstallatie (het Verdygo-concept), wordt naar de toekomst een grotere flexibiliteit gecreëerd, om flexibel in te kunnen spelen op innovatieve technologische ontwikkelingen in combinatie met het realiseren van verplaatsbare en elders in te zetten installatiecomponenten.
- 3.3.4 Als vertrekpunt voor de modulaire bouw volgens het Verdygo-concept geldt de door het Algemeen Bestuur vastgestelde bestuurlijke randvoorwaarde dat innovaties pas worden toegepast als sprake is van een gecalculeerd risico. Eventuele risico's worden gespreid door samenwerking te zoeken met sterke partners (ondernemingen, overheden, onderwijs).

#### Randvoorwaardelijk: Kritische succesfactoren

##### A. Organisatie (incl. bedrijfsprocessen)

- A.1 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. Het WBL wil dit bereiken door creativiteit, inventiviteit en hoge performance.
- A.2 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.
- A.3 De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de WBL organisatie is bijna 50 jaar. Gelet op de vergrijzing van de organisatie (circa 25% van het personeel gaat binnen nu en 10 jaar met pensioen) is duurzaam doorwerken voor ouderen in combinatie met verjonging van personeel een noodzakelijk speerpunt. Tijdig anticiperen op de uitstroom door nieuwe jonge talenten te werven en te binden aan de organisatie is van groot belang om de gewenste kwaliteit van dienstverlening c.q. continuïteit van de bedrijfsvoering te kunnen borgen.

##### B. Bedrijfsmiddelen

- B.1 Asset management wordt ingezet als middel om een kwaliteitsslag te maken, om beter te kunnen inspelen op een in toenemende mate veranderende omgeving: rwzi's worden modulair gebouwd om in te spelen op veranderde omstandigheden (niet meer voor lange termijn); 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.
- B.2 Jaarlijks beoordelen van de assets voorafgaande aan het opstellen van het investeringsprogramma ten behoeve van de meerjarenraming, vanuit het streven te komen tot verlaging van de kosten door de bestaande installaties langer resp. zo lang mogelijk in bedrijf te houden, tegen de gewenste functionaliteit.

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



G.H.M. Driessen

