

Voorstel aan het AB

Van	Dagelijks Bestuur	Corsanr.	schoen/2017.10468
Onderwerp	Uitgangspunten Meerjarenraming 2019-2028 en Begroting 2019		
Agendapuntnr.	3.8	AB-vergadering	20 december 2017

Voorstel

Voor kennisgeving aan te nemen de door het Dagelijks Bestuur vastgestelde uitgangspunten, te hanteren bij het opstellen van de Meerjarenraming 2019-2028 resp. de Begroting 2019.

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 het Waterschap.

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. Ten opzichte van de versie van vorige MJR zijn de wijzigingen op grond van reeds genomen besluiten toegevoegd en zijn een aantal punten qua formulering geactualiseerd.

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

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

De gevolgen van het document "Toekomstvisie waterzuiveren en waterketen 2030" van Waterschap Limburg zijn nog niet meegenomen in de onderstaande uitgangspunten.

Uitgangspunten voor de nog op te stellen Meerjarenraming 2019-2023-2028 + Begroting 2019

Strategische doelstelling: Schoon en ecologisch gezond water

Thema: Kwaliteitsdoelstelling zuiveren

Vanuit dit thema willen we bereiken dat wordt voldaan aan de vereisten gesteld in:

- het bestuursprogramma 2017-2019 van Waterschap Limburg zoals vastgesteld 2-1-2017;
- het Waterbeheerplan 2016-2021 (WBP) zoals dat op 30-9-2015 is vastgesteld door de Algemeen Besturen van WRO en WPM, per 1-1-2017 gefuseerd tot het Waterschap Limburg;
- 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, nu gefuseerd tot Waterschap Limburg, 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 18-11-2014 met kenmerk 2014.01104);



- de KRW-normen en ingangsdata, zoals die vanuit de Kader Richtlijn Water (KRW) door Waterschap Limburg (voorheen WRO en WPM) voor de rwzi's van het WBL zijn vastgelegd in de brief van 18-11-2014. Ten opzichte van deze brief zijn de volgende voor de MJR relevante wijzigingen vastgelegd:
 - o in overleg met Rijkswaterstaat is voor rwzi Weert middels maatwerkvoorschrift een hogere grenswaarde voor totaal fosfor en totaal stikstof toegestaan tot 1-10-2019 (brief 8-2-2017, kenmerk 2017.00096);
 - o de rwzi Simpelveld zal op basis van de huidige inzichten juli 2021 worden gesloten en worden aangesloten op rwzi Wijlre;
 - o de rwzi Wijlre zou vanaf januari 2017 (i.p.v. 2015) aan de KRW maatregelen moeten voldoen; met brief d.d. 7-2-2017 (kenmerk 2017.00094) is uitstel verleend tot 1-6-2017.

Thema: Ontwikkelen en toepassen van innovaties

Middels onderzoek naar en het zo mogelijk toepassen van efficiëntere technieken en/of innovaties voldoen aan de huidige alsook aan de toekomstige kwaliteitsnormen voor schoon en ecologisch gezond water.

Strategische doelstelling: Vergroten Duurzaamheid

Thema: Energieneutraal werken binnen WBL

- 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 het waterschap in samenhang gebracht en verankerd.
De belangrijkste ambities van het klimaatakkoord tussen Unie van Waterschappen en Rijk omvatten:
 - o 30% energie-efficiënter en zuiniger werken tussen 2005 en 2020: de waterschappen en ook het WBL zijn in 2008 toetreden tot de MJA met als doelstelling om gemiddeld per jaar 2% energie-efficiënter en zuiniger te werken. WBL geeft hieraan 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 ondersteunt deze acties;
 - o 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);
 - o 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;
 - o 100% duurzame inkoop van energie.
- Het Algemeen Bestuur heeft 19-07-2017 ingestemd met de energie-ambitie 2017-2025, welke inhoudt dat Waterschapsbedrijf Limburg de ambitie heeft om in 2025 100% energieneutraal te zijn door een duurzamere bedrijfsvoering met lagere kosten voor de Limburgse burger. Dat betekent dat WBL de totale hoeveelheid energie die nodig is voor (met name) de zuiveringsprocessen en het transporteren van het afvalwater zelf duurzaam wil opwekken en daarvoor dus niet meer afhankelijk is van de inkoop van energie.

Thema: Energieneutraal werken binnen de (afval)waterketen [Wat willen we bereiken]

Ergieneutraal werken in de (afval)waterketen vraagt om het (op termijn) benutten van de energiepotentie in het geloosde afvalwater en tevens om efficiënter energieverbruik in transport van afvalwater.

Thema: Hergebruik van grondstoffen en water [Wat willen we bereiken]

- 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.
- Met betrekking tot de Barometer duurzaam terreinbeheer blijft de waardering "goud" het streven.

Strategische doelstelling: Vergroten Maatschappelijke Waarde

Thema: Kostenontwikkeling WBL

- 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.
- 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.
- 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.
- Referentiekader voor de nieuwe MJR resp. Begroting 2019 vormen:
 - o vastgestelde Begroting 2011 (referentiejaar voor de te behalen doelmatigheidswinst BAW)
 - o MJR 2018-2022-2027 + MIP 2018-2022-2027
- Het investeringsniveau voor de planperiode (incl. KRW-maatregelen) bedraagt gemiddeld € 21,85 mln per jaar, excl. investeringen die zichzelf terugverdienen. Het accorderen van dit soort investeringen zal steeds leiden tot een verhoging van het investeringsvolume:
 - o voor innovatieve investeringen geldt een terugverdientijd van 7 tot 8 jaar
 - o voor duurzaamheidsinvesteringen geldt een terugverdientijd van 15 jaar.Hieraan ligt steeds een sluitende businesscase ten grondslag.
- **Ten gevolge van de goedkeuring door het Algemeen Bestuur 19 juli 2017 van de evaluatie financieel beleid dalen met ingang van 2018 de gemiddelde investeringsuitgaven van € 22,5 mln naar € 21,85 mln per jaar.**
- 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.
- Als vertrekpunt voor de bouw van een rwzi volgens het Verdygo-concept (modulaire bouw), gelden de door het Algemeen Bestuur vastgestelde bestuurlijke randvoorwaarden:
 - o 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;
 - o 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;
 - o 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 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 rwzi te vervangen volgens de Verdygo-filosofie;
 - o kies in de overbruggingsperiode tot moment sluiten van conventionele rwzi voor bouwkundige/ elektromechanische renovaties met een technische levensduur voor deze overbruggingsperiode, die leiden tot lagere netto bedrijfskosten;
- ~~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.~~
- ~~Het WBL stopt met het drogen van slib per 1-7-2018 zijnde de datum van afloop contract met de Encl.~~
- Met betrekking tot het verwerken van slib worden de volgende bestuurlijke randvoorwaarden gehanteerd:
 - o behoudt maximale flexibiliteit zodat snel kan worden ingespeeld op de veranderingen in de afzetmarkten voor zuiveringsslib;
 - o investeer niet zwaar in eigen grootschalige verwerkingscapaciteit;
 - o zorg dat verwerkingscapaciteit snel kan worden op- en afgeschaald;
 - o 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 terugverdiertijden;
 - pas innovatieve oplossingen uitsluitend toe indien de risico's calculeerbaar zijn;
 - maak maximaal gebruik van (Europese) subsidies door (Europese) business cases op te stellen.
- Op basis van een evaluatie van de slibstrategie heeft het Algemeen Bestuur 31 mei 2017 besloten om de slibdroger Susteren open te houden en de afzet van slibkorrels te continueren met 5 tot 10 jaar (tot maximaal 1 juli 2028).
- Ten aanzien van de rekenkundige uitgangspunten worden de volgende aannames gehanteerd. Deze rekenkundige uitgangspunten zijn ambtelijk afgestemd met Waterschap Limburg.

	2019	2020	2021	2022	2023
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%

- Vanuit de ambitie om van een lineaire economie over te gaan naar een circulaire economie, worden ook circulaire initiatieven genomen. Kansen daartoe liggen met name op het gebied van hergebruik dan wel terugwinning van grondstoffen. Uitdagingen op het gebied van energie-, drinkwater-, chemicaliën- en materiaalgebruik, evenals verwijdering van microverontreinigingen en metalen. Bij de diverse initiatieven voor circulaire oplossingen staat duurzaamheid voorop maar is een positieve business case vaak lastig te maken. Een 'value case' - waarbij naast kosten ook duurzaamheid, innovatie en maatschappelijk toegevoegde waarde criteria zijn - kan tot gevolg hebben dat projecten met een duurzame meerwaarde maar negatieve financiële vooruitzichten toch tot een positief uitvoeringsbesluit leiden.

Thema: Kostenontwikkeling (afval)waterketen

- 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'.
- 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.

Thema: Samenwerking in de gouden driehoek

- 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.
- 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.

- 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.
- 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

KSF: de Organisatie (incl. de bedrijfsvoeringprocessen)

- 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.
- 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.
- De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de WBL organisatie is bijna 50 jaar. Gelet op het gegeven dat circa 20% van het personeel binnen nu en 10 jaar met pensioen gaat, 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.

KSF: de Bedrijfsmiddelen

- Asset management wordt ingezet als middel om een kwaliteitsslag te maken, om beter te kunnen inspelen op een in toenemende mate veranderende omgeving: rwi'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.
- 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.
- IT-middelen worden zodanig ingezet dat onze medewerkers tijd, locatie en device onafhankelijk kunnen werken en de benodigde geautomatiseerde toepassingen kunnen gebruiken voor het invoeren en raadplegen van gegevens alsook voor het aansturen van operationele systemen. ICT is het middel dat stimuleert om onze werkprocessen efficiënt en effectief te laten verlopen en op elkaar zijn afgestemd en zorgt dat deze processen niet persoonsafhankelijk zijn.

Beoogd effect in relatie tot strategische doelen

Afgelopen jaar is bij de opstelling van de uitgangspunten voor de Meerjarenraming 2018-2027 een kanteling gemaakt 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 gemeten 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). De uitwerking naar KPI's per thema vindt op ambtelijk niveau plaats en wordt opgenomen in de Meerjarenraming 2019-2028. Bij deze uitwerking zal tevens worden gelet op KPI's die gehanteerd worden bij landelijke vergelijkingen. Vervolgens vindt de vertaling plaats naar de Bestuursrapportage.

Risico's

N.v.t.

Financiële consequenties

De financiële gevolgen zullen worden doorvertaald in de MJR 2019-2028 en Werkbegroting 2019.

Communicatie

N.v.t.

Ondernemingsraad

N.v.t.

Evaluatie en borging

N.v.t.

De directeur,



ing. E.M. Pelzer MMO

De voorzitter,



drs. ing. P.F.C.W. van der Broeck