

Notitie bedrijfsvoering WBL inzake de assets

1 INLEIDING

U heeft ons gevraagd om een notitie te schrijven waarin BDO een reflectie geeft op de ontstane problematiek rond de 'assets' van het Waterschapsbedrijf Limburg. In adviezen ter verbetering van de organisatie wordt in deze notitie ook voorzien.

Het onderzoek naar de problematiek rond de assets van het Waterschapsbedrijf Limburg is uitgevoerd aan de hand van schriftelijke en mondelinge informatie die wij van het Waterschapsbedrijf Limburg en Waterschap Limburg hebben ontvangen. In de bijlage hebben wij aangegeven welke documenten wij hebben ontvangen. Daarnaast hebben wij diverse functionarissen gesproken. Het onderzoek heeft een korte doorlooptijd gehad in verband met de volgende vergadering van het Algemeen Bestuur, waar deze notitie voor bedoeld is. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in week 26.

Na deze inleiding geven wij een globale beschrijving van het Waterschapsbedrijf Limburg. In hoofdstuk 3 vindt u onze analyse en bevindingen, in hoofdstuk 4 hebben wij onze adviezen opgenomen om beter 'in control' te raken en in hoofdstuk 5 sluiten we af met een korte samenvatting.

In het kader van deze opdracht dient opgemerkt te worden dat geen accountantscontrole heeft plaatsgevonden en dat tevens geen beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Eén en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend omtrent de getrouwheid van de financiële positie, anders dan ter zake van de aspecten zoals door ons onderzocht en waarover dienovereenkomstig door ons in deze rapportage wordt gerapporteerd.

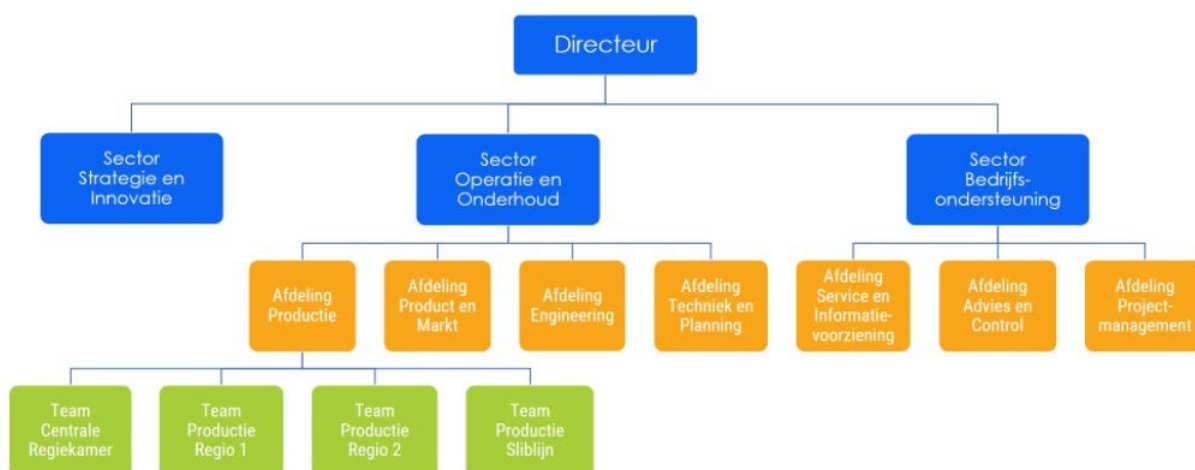
Hoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit niet dat alle mogelijke risico's, tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie (zouden die er zijn) belicht zijn. Daarnaast zijn onze werkzaamheden beperkt tot die zaken waarvan u heeft aangegeven dat ze van belang zijn voor uw onderzoek. Deze zijn vastgelegd in de opdrachtbevestiging d.d. 23 juni 2021.

Wij hebben ons gebaseerd op informatie die tot en met 2 juli 2021 aan ons is verstrekt. Op deze datum hebben wij ons veldwerk afgerond. Dit rapport voorziet niet in gevolgen, gebeurtenissen of omstandigheden welke mogelijk aan het licht zijn gekomen na deze datum. De gegevens die in deze rapportage zijn opgenomen, zijn met name ontleend aan de informatie die wij hebben verkregen van u als opdrachtgever.

2 GLOBAAL OVERZICHT VAN DE ORGANISATIE

2.1 ALGEMEEN

Het Waterschapsbedrijf Limburg (hierna: WBL) is een Openbaar lichaam dat per 2004 is opgericht als Gemeenschappelijke Regeling van twee Limburgse waterschappen. WBL is een dochterbedrijf van Waterschap Limburg. WBL zorgt voor gezuiverd afvalwater en zet zuiveringslib om in waardevolle grondstoffen en energie. Bij WBL zijn momenteel 211 FTE werkzaam. Het bedrijf is ingericht in drie sectoren en zeven afdelingen. Elke sector beschikt over een eigen sectordirecteur. In onderstaand figuur is het organogram weergegeven.



De missie, visie en ambitie van WBL zijn ruim geformuleerd op de website waarnaar wij verwijzen voor de inhoudelijke weergave hiervan.

Het bestuur van WBL bestaat uit twee organen. Enerzijds het Algemeen Bestuur (hierna: AB) en anderzijds het Dagelijks Bestuur (hierna: DB). De functionarissen binnen het AB zijn:

- dhr. P.F.C.W. van der Broeck (Voorzitter);
- dhr. A.A.A. Jansen (lid);
- dhr. R.L.M. Sleijpen (lid);
- dhr. M.A.M. Breugelmans (lid);
- dhr. J.A.M. Houwen (lid);
- dhr. P.W.J. Litjens (lid);
- dhr. G.J.C. Bongers (lid).

Tevens zijn dhr. P.F.C.W. van der Broeck, dhr. A.A.A. Jansen en dhr. R.L.M. Sleijpen respectievelijk de voorzitter en leden van het DB.

2.2 STRATEGISCHE THEMA'S EN RISICOMANAGEMENT

Op basis van de Gemeenschappelijke Regeling WBL is WBL door het Waterschap Limburg belast met de uitvoering van de zuiveringstaak. De zuiveringstaak valt onder het programma 'Zuiveren en Waterketen' van Waterschap Limburg en omvat de bouw, de exploitatie, het onderhoud en het beheer van alle zuivering technische werken met toebehoren. WBL kent hierdoor één programma zijnde zuiveren en één kostendrager zijnde zuiveringsbeheer.

Om uitvoering te geven aan het programma zuiveren, zijn bepaalde strategische thema's bepaald en per thema zijn er doelstellingen met bijbehorende kritische succesfactoren geformuleerd (hierna: KSF's). De strategische thema's zijn als volgt gedefinieerd door WBL:

1. schoon en ecologisch gezond water;
2. vergroten duurzaamheid;
3. vergroten maatschappelijke waarde.

In haar financiële jaarverslag 2020 rapporteert WBL haar programmaverantwoording op basis van de strategische thema's met behulp van de volgende vraagstellingen.

- Wat hebben we bereikt?
- Wat hebben we ervoor gedaan?
- Wat heeft het gekost?

Jaarlijks worden risico's voor de organisatie door WBL geïnventariseerd en herijkt. In het financiële jaarverslag 2020 worden een aantal algemene risico's toegelicht en wordt een tabel met geïdentificeerde risico's en bijbehorende beheersmaatregelen weergegeven. Ten slotte wordt door WBL ook nader ingegaan op de risico's behorende bij het weerstandsvermogen van de organisatie.

2.3 WEERSTANDSVERMOGEN

Het weerstandsvermogen definieert WBL als het bedrag dat bestaat uit de relatie tussen de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt om de niet begrote kosten te dekken en alle risico's af te dekken waarvoor geen interne beheersmaatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. WBL heeft een beleid omtrent de weerstandscapaciteit waarbij de algemene reserve, ofwel de risicoreserve genaamd, primair dient als weerstandsvermogen voor het opvangen van eventuele risico's. De omvang van het benodigde weerstandsvermogen bepaalt WBL op basis van de geïdentificeerde risico's en de bijbehorende kans en impact van deze risico's. Op 16-09-2020 heeft het AB besloten om de maximaal aan te houden algemene reserve van WBL op te hogen van € 2 miljoen naar ruim € 3,3 miljoen.

In 2011 is de egaliseringsreserve over de jaren heen overgedragen aan Waterschap Limburg. Vanaf dit moment zijn resultaten afgedragen aan Waterschap Limburg en zijn deze door hen toegevoegd aan de egaliseringsreserve zuiveringsbeheer.

In 2020 is daarnaast door WBL een onderscheid gemaakt tussen het deel algemene reserve en het deel risicoreserve binnen de algemene reserve. De hoogte van de risicoreserve per 31-12-2020 bedroeg € 525.000, en per 31-12-2020 was dit onderdeel van de algemene reserve ook meteen de totale algemene reserve.

3 ANALYSE BEDRIJFSVOERING OMTRENT INVESTERINGEN EN ONDERHOUD VAN ASSETS

3.1 ALGEMEEN

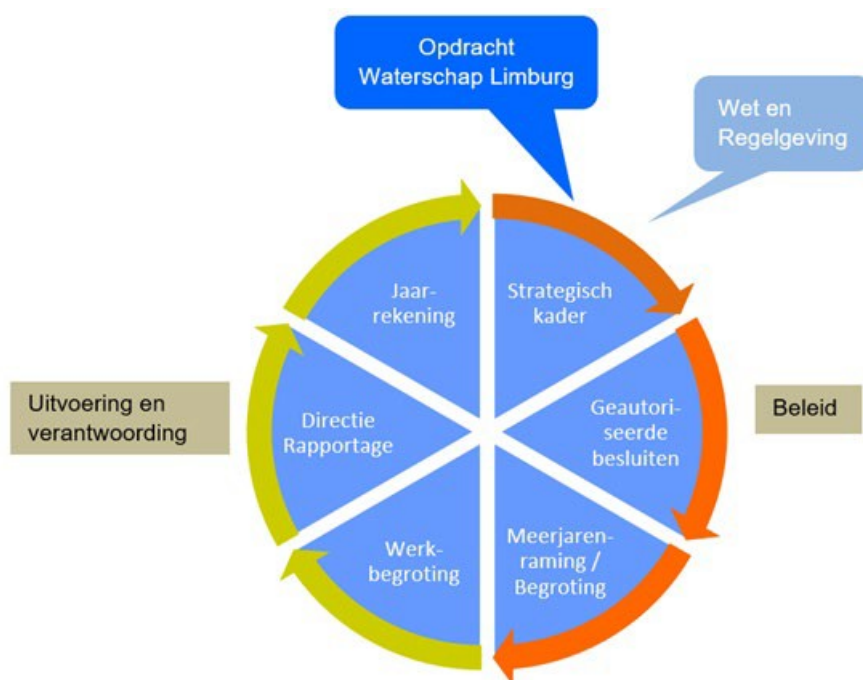
WBL verstaat onder bedrijfsvoering het geheel van interne organisatieonderdelen en processen die ondersteunend zijn aan de primaire processen. Daarnaast zijn de ondersteunende processen essentieel ten behoeve van de borging van de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van de beleidsuitvoering.

3.2 ASSETMANAGEMENT SOFTWARE

Voor het uitvoeren van assetmanagement maakt WBL gebruik van de managementsoftware Maximo. Deze software kan worden toegepast om beter inzicht te krijgen in de bedrijfsmiddelen, voorwaarden en werkprocessen. Hierdoor zou het mogelijk moeten zijn om een duidelijke Planning en Control Cyclus in te regelen en te volgen.

3.3 PLANNING EN CONTROL CYCLUS

De bestuurlijke Planning en Control Cyclus (hierna: P&CC) zoals die door WBL wordt gehanteerd, kan als volgt worden weergegeven.



Volgens WBL worden vanuit de geldende wet- en regelgeving, opdrachten vanuit het Waterschap Limburg en overige vereisten de beleidsuitgangspunten en strategische doelstellingen opgesteld die vervolgens worden doorvertaald naar de planvorming en financiële consequenties in de Meerjarenraming.

Bij WBL worden de Meerjarenraming (hierna: MJR) en begroting gelijktijdig in het voorjaar behandeld en derhalve zijn twee aparte documenten in het kader van de beleids- en verantwoordingscyclus niet noodzakelijk. De financiële en beleidsmatige kaders van de MJR worden door de DB behandeld in december voorafgaand aan het jaar van het opstellen van de MJR en de begroting. Vervolgens is het aan WBL om de MJR te baseren wat door het Waterschap Limburg is opgesteld. Daarnaast vormt de begroting 2022 de input voor het bepalen van het tarief voor de zuiveringsheffing voor het jaar 2022 dat wordt opgesteld door het Waterschap Limburg. Door WBL is aangegeven dat de MJR in beginsel structureel sluitend moet zijn.

Ook wordt gebruik gemaakt van een Meerjareninvesteringsplan (hierna: MIP), dat een onderdeel uitmaakt van de MJR. Het MIP wordt integraal als separaat document ter vaststelling voorgelegd aan het AB van WBL en daarnaast wordt het MIP maandelijks geactualiseerd.

Vervolgens wordt na de vaststelling van een MJR en begroting een actualisatie van de Werkbegroting en de vaststelling van het investeringsbudget aan het AB in de bestuursvergadering van december voorgelegd.

Wij merken op dat er geen duidelijke plek van het Meerjarenonderhoudsplan in de P&CC lijkt te bestaan. Voor een nadere toelichting op het Meerjarenonderhoudsplan verwijzen wij naar sectie 3.5 in dit rapport.

Gedurende het jaar wordt maandelijks, met uitzondering van de maand januari, het MIP geactualiseerd. Daarnaast wordt elk kwartaal middels een Directierapportage verantwoording afgelegd richting het AB van WBL. Deze verantwoording in de directierapportage bevat inhoudelijke onderdelen zoals de prestaties en de financiën, waaronder dus ook de investeringen en het onderhoud van de assets valt. Afsluitend wordt na afloop van elk boekjaar de jaarrekening opgesteld en wordt deze gecontroleerd door de externe accountant.

3.4 MARKTONTWIKKELINGEN

De omgeving waarin WBL opereert, is onderhevig verandering. Dit zien we terug in ondermeer:

- Hogere inkooprijzen voor hout, staal en kunststoffen.
- Kosten voor verwerking van slib nemen toe door kosten voor het afzetten van slib.
- Hogere eisen op het gebied van Arbo.
- Hogere eisen ten aanzien van het zuiveringsproces voor elke individuele installatie.
- Nieuwe methoden en technieken, denk aan Verdygo waarbij bovengronds en modulair wordt gebouwd.
- Meer gebruik van automatisering en bovengronds werken in plaats van beton in de grond zoals dit in het verleden veelal is geplaats. Hierdoor nemen de investeringen in omvang toe. Daarnaast verandert de samenstelling van componenten wat de levensduur van deze componenten negatief beïnvloedt. Dit heeft gevolgen voor de herinvesteringen aangezien deze sneller plaats zullen moeten vinden.
- Eisen vanuit politiek en vanuit duurzaamheidsdoelstellingen hebben invloed op de strategische koers en daarmee op de omvang van de investeringen. Denk hierbij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, het terugdringen van CO₂-uitstoot en het verwijderen van microverontreiniging uit het afvalwater.

Deze ontwikkelingen tezamen zorgen ervoor dat de kosten van het bedienen en beheren van de infrastructuur de laatste jaren zijn toegenomen.

3.5 INTERNE BEHEERSING EN BEDRIJFSVOERING

Ten aanzien van de interne beheersing en de algehele bedrijfsvoering bij WBL, hebben wij een aantal bevindingen geconstateerd die van invloed zijn geweest op de huidige problematiek die is ontstaan omtrent de investeringen en het onderhoud van de assets. De (oorzaken en) bevindingen zijn als volgt:

- Tot circa eind 2018 is sterk gestuurd op een efficiënte actuele bedrijfsvoering. Hiermee bedoelen wij dat met name op kostenbeheersing is gestuurd op dat moment c.q. in die periode. Dit heeft geleid tot betere exploitatieresultaten en een structureel lagere waterschapsbelasting, maar heeft ook gezorgd voor minimale (vervangings-) investeringen en verrichtingen van onderhoud aan de assets. Indien wel sprake was van investeringen of onderhoud aan de assets werd voornamelijk met een kostenverlagend perspectief gecontracteerd, wat leidde tot gunstige afspraken met (onder)aannemers. Als gevolg zijn vooral de minimale vereisten van instandhouding van de RWZI's bekostigd en is geen ruimte gecreëerd voor het vormen van reserveringen voor toekomstige vervangingsinvesteringen of kosten voor groot onderhoud.
- Binnen WBL is geen volledig beeld van alle bestaande assets waar het de technische en bouwkundige staat van de objecten betreft. Voor een organisatie als WBL, dat een kapitaalintensieve organisatie is, mag verwacht worden dat er een overzicht is van de staat van de assets, de verwachte meerjarige onderhoudskosten en de technische en economische restduur van de assets.
- Binnen WBL is geen volledige MJOP beschikbaar. Wel is informatie beschikbaar omtrent onderhoud op kortere termijn dat met name gericht is op instandhouding van de assets. Voor elke RWZI is momenteel de onderhoudsinformatie wel voorhanden, maar is de vertaalslag naar een uniforme en inzichtelijke MJOP nog niet gemaakt. Voor een volledige MJOP is de afronding van het project 'Assetsbase op orde' benodigd.
- De informatie in het assetmanagementprogramma Maximo is onvolledig, aangezien geen totaalbeeld bestaat van alle huidige assets en de bijbehorende technische- en onderhoudsstaat. Ook is er in dit systeem geen inzicht in de toekomstige acties en investeringen om de assets adequaat te kunnen blijven gebruiken. Derhalve kunnen vraagtekens worden geplaatst bij de getrouwheid die het MJR weerspiegelt, omdat deze interne documenten worden opgesteld op basis van de interne informatievoorziening en toekomstige marktontwikkelingen. In de versie van 31-5-2021 met het 'Ontwerp MJR 2022-2031' en 'Ontwerp Begroting 2022', wordt aangegeven dat het jaar 2021 zal worden gebruikt om de eerste stappen te zetten richting een Meerjarenonderhoudsplan (MJOP).
- De daadwerkelijke werking van de maatregelen rond de AO/IB binnen WBL is in het verleden niet in lijn geweest met de procesbeschrijvingen in de interne documentatie; de opzet van de AO/IB. Onduidelijkheden over de precieze praktische invulling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden alsmede een veelheid aan interne documentatie kunnen in de praktijk leiden tot onduidelijkheden en onoverzichtelijkheid in de bedrijfsvoering en het assetmanagement.
- Binnen WBL wordt gebruik gemaakt van meerdere IT-systemen voor onder andere financiën, onderhoud en assetmanagement. Binnen het door WBL geïnitieerde project 'Operatie Waterkracht' wordt ook aandacht geschonken aan de ingebruikname van één uniforme datastructuur, zodat de verschillende systemen beter op elkaar aansluiten qua communicatie en datamanagement. Dit lijkt ons een goede en noodzakelijke ontwikkeling.
- Binnen WBL zijn niet alle processen in de procesmanagementtool Mavim op een uniforme wijze in kaart gebracht. Hierdoor is de veelvoud aan verscheidene beschrijvingen, richtlijnen en protocollen niet altijd even gemakkelijk te vinden voor de functionarissen van WBL.

Wij hebben overigens geen aanwijzingen om te veronderstellen dat WBL niet voldoet aan de rechtmatigheidsvereisten ten aanzien van inkopen en aanbestedingen. Jaarlijks laat WBL een externe toetsing uitvoeren op de rechtmatigheid van inkopen en aanbestedingen. Wij hebben in het kader van onze reflectie geen verdere toetsing uitgevoerd op de rechtmatigheid van de inkopen en aanbestedingen.

- Een belangrijke bevinding, die tevens ook door het DB en AB is geconstateerd, is het feit dat er in het verleden geen reserveringen en voorzieningen zijn opgebouwd bij WBL om toekomstige investeringen, onderhoudskosten en eventuele onvoorziene incidenten te bekostigen. In 2011 is ervoor geopteerd om de egalisatiereserve bij het Waterschap Limburg te vormen voor toekomstige investeringen en onderhoud met betrekking tot de assets. De afgelopen jaren is gestuurd op het draaiende houden van de reeds bestaande, en veelal verouderde, assets en is niet voldoende geanticipeerd op vervangings- en uitbreidingsinvesteringen en kosten voor groot onderhoud. De reserve die Waterschap Limburg op de balans heeft, is momenteel niet toereikend voor de huidige problematiek die is ontstaan.
- De bestuurlijke visie van het waterschap is de afgelopen jaren mede op gericht geweest op het zo laag mogelijk houden van de waterschapsbelasting voor de burger. Het lijkt erop dat door te sturen op actuele kosten, weinig oog is geweest voor toekomstige investeringen en onderhoud. In de huidige en toekomstige investeringsopgave is sprake van een inhaalslag ten aanzien van de investeringen en onderhoudskosten van de assets. Dit, in combinatie met een verzwaring van de taken van het waterschap en de technische ontwikkelingen (zie hiervoor), hebben er mede toe geleid dat er de komende jaren fors geïnvesteerd zal moeten worden.
- Ten slotte constateren wij dat in de interne risico-inventarisatie niet wordt gesproken over financiële risico's omtrent de investeringen en het onderhoud ten aanzien van de assets.

3.6 LOPENDE PROJECTEN EN TRAJECTEN TERVERBETERING

Ons is gebleken dat WBL reeds meerdere trajecten uitwerkt ter verbetering van de bedrijfsvoering in het algemeen én de investeringsramingen en assets in het bijzonder. Deze zijn de volgende:

- 'Operatie Waterkracht' heeft als doel om met de medewerkers de toekomstvisie vormte geven en de organisatie hierop in te richten. Ook het uniformeren van de datastructuur maakt onderdeel van de operatie uit, waardoor de onderlinge IT-systemen beter te integreren zijn en volledigheid van de informatievoorziening borgen.
- Het in kaart brengen van de assets via het project 'Assetbase op orde' is 7 april jl. door het AB geaccordeerd. Met het project beoogt de organisatie de komende jaren de foto van alle assets én de bijbehorende technische en economische staat scherp te krijgen. De organisatie wil voor minimaal de komende 20 jaar de vervangingswaarde, het periodieke onderhoud en de technische vervanging in beeld brengen. De foto, gecombineerd met meer focus op innovatie en strategische besluitvorming, moet ervoor zorgen dat de investeringen over langere tijd nauwkeuriger worden geraamd.
- WBL heeft externe ondersteuning ingeschakeld om de stand van de assets inzichtelijk te maken en derhalve uitvoering te geven aan het project 'Assetbase op orde'. Het externe rapport is recent uitgebracht. Wij hebben dit rapport nog niet in kunnen zien, aangezien de ontvangst van het rapport door WBL en het uitbrengen van deze rapportage elkaar nagenoeg kruisen. Bestuurlijk overleg dient hierover bij WBL nog plaats te vinden.
- Momenteel werkt WBL aan de opstelling van een MJOP die op basis van de informatie uit het programma Maximo gekoppeld kan worden aan de begroting. De afronding van project 'Assetbase op orde' is hiervoor een vereiste.
- Sinds 2019 zijn veel nieuwe medewerkers bij WBL in dienst getreden, vaak ook met een meer bedrijfsmatige achtergrond. Het nieuwe management heeft een sterke behoefte om orde op zaken te stellen met de focus op de lange termijn. De rol van het management bij projecten in de praktijk is daarnaast overzichtelijker geworden. Per project wordt een eindverantwoordelijke benoemd, waardoor het opdrachtgeverschap voor de projectleider duidelijker is geworden. WBL zet derhalve in op een overzichtelijke verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- 'Prince 2' wordt toegepast ter verbetering van het intern projectmanagement bij WBL. Ook wordt ingezet op continue verbetering van de AO/IB binnen WBL. Dit traject is lopende en zal meerdere jaren in beslag nemen.

4 WELKE STAPPEN KAN WBL ZETTEN?

Naast de intern opgestarte projecten van WBL waarin wij ons kunnen vinden, hebben wij hierna een aantal adviezen geformuleerd die toekomstige problematiek omtrent de assets aanzienlijk zal/kan verminderen.

- Breng zo snel mogelijk beter in beeld over welke assets WBL beschikt, wat de technische en economische staat van deze assets is en wat de impact is van de strategische ontwikkelingen en marktontwikkelingen op de assets. WBL is reeds begonnen met project 'Assetbase op orde', echter is WBL met het starten van dit project nu nog niet volledig in control, aangezien dit een meerjarig project betreft. Het is verstandig in het onderhavige project een duidelijke prioritering aan te brengen, zodat wordt voorkomen dat tijdens de uitvoering van dit project blijkt dat nog meer gelden benodigd zijn. Wij begrijpen dat vier jaar voor dit project is uitgetrokken en de vraag is of een versnelling ervan mogelijk is, bijvoorbeeld door het onder te verdelen in subprojecten.
- Stel een MJOP op waarbij vooral rekening wordt gehouden met preventief onderhoud in plaats van incidenten op korte termijn en een kortdurende inschatting van onderhoud voor het komende jaar. Hier zijn al de eerste stappen in gezet door WBL, dit hangt wederom volledig af van het succesvol afronden van het project 'Assetbase op orde'.
- Ten aanzien van de verslaggeving van WBL en WL heeft u te maken met de wettelijke verslaggevingsregels die bestaan uit de Regeling beleidsvoorbereiding en verantwoording waterschappen (BBVW) en het Waterschapsbesluit. Deze regelingen bieden mogelijkheden om in de financiële verantwoording rekening te houden met kapitaallasten, toekomstige investeringen en onderhoudslasten. In dit kader adviseren wij u te onderzoeken of het gebruik maken van hiertoe te vormen onderhoudsvoorziening uitkomst biedt.

Om mutaties in belastingtarieven geleidelijk te laten verlopen wordt gebruik gemaakt van de egaliseriereserve voor tariefegalisatie. Momenteel is deze egaliseriereserve niet toereikend en kan dus ook niet meerjarige dekking gegeven worden.

Voorzieningen worden gevormd ter egalisering van in de tijd onregelmatig gespreide kosten, zoals groot onderhoud. Het gaat dan over (toekomstige) lasten waar het waterschap niet 'onderuit' kan. Hierbij valt met name te denken aan het (terugkerend) groot onderhoud van installaties. Het vormen van een voorziening is overigens niet verplicht en verschilt ook per waterschap. Als wordt besloten tot het instellen van een voorziening voor groot onderhoud dan dient aan een aantal eisen te worden voldaan. Één daarvan is dat er een actueel beheerplan/onderhoudsplan bestaat.

Door voorzieningen op te nemen in de interne en externe verslaggeving borgt u enerzijds dat deze problematiek steviger onderdeel wordt van de interne P&C cyclus en anderzijds ook binnen de governance van WL en WBL steviger wordt verankerd (door begrotingscyclus, besluitvorming t.a.v. onttrekkingen en dotaties etc.)

- Maak bestuurlijke afspraken met Waterschap Limburg over de verdeling van de verantwoordelijkheid voor het al dan niet opnemen van reserves/voorzieningen en de financiële consequenties hiervan ten behoeve van de egalisatie van toekomstige kosten en investeringen. Veranker deze in de P&C cyclus.
- Zorg voor een versterking van AO/IB voor alle processen, richtlijnen en procedures inclusief de verdeling van TBV (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) in Mavim. Een onderdeel hiervan kan wellicht bereikt worden door een vereenvoudiging van de processen c.q. vermindering van de omvang van de procesbeschrijvingen.
- Optimaliseer het risicomanagement door risico's op te nemen ten aanzien van de investeringen en onderhoud van de assets én door bijbehorende interne beheersmaatregelen aan deze risico's te koppelen.

5 AFSLUITEND

Op dit moment bestaat binnen WBL onvoldoende zicht op de bestaande assets, de technische en economische levensduur hiervan en de toekomstige investerings- en onderhoudsopgave. De keuze voor het niet opnemen van reserveringen en voorzieningen voor investeringen of onderhoud aan de assets, heeft weliswaar geleid tot lagere waterschapheffingen in het verleden maar zorgt nu voor de benodigde financiële inhaalslag ten aanzien van de assets. In het verleden werd door WBL gestuurd op kostenreductie en het in stand houden van bestaande assets, maar kwamen preventief onderhoud, innovatieve investeringen, strategische investeringen onvoldoende op de voorgrond. Derhalve is sprake geweest van een korte termijnvisie ten aanzien van kapitaalgoederen waar een lange termijnvisie juist is gewenst.

Assets zijn voor een waterschap van essentieel belang en in praktijk zien wij vaak dat men operationeel de assets wel in beeld heeft, maar dat de relatie tussen deze operationele activastaat, financiën en met name toekomstig benodigde middelen lastig blijkt te zijn. Dat lijkt ook de situatie bij WBL.

Wij constateren tevens dat WBL met een aantal verbetertrajecten is gestart nadat het gebrek aan inzicht rondom de investeringen en het onderhoud aan de assets duidelijk werd. Met deze maatregelen en verbetertrajecten heeft WBL een start gemaakt met het verbeteren van de interne informatievoorziening op basis waarvan de komende jaren betere bestuurlijke en strategische investerings- en onderhoudsbegrotingen opgesteld kunnen worden.

De volgende adviezen achten wij het meest van belang voor een structurele verbetering van de bedrijfsvoering rondom de investeringen en onderhoud van de assets:

- Breng zo snel mogelijk beter in beeld over welke assets WBL beschikt, wat de technische en economische staat van deze assets is en wat de impact is van de strategische ontwikkelingen en marktontwikkelingen op de assets. Een versnelling van dit project is zeer wenselijk.
- Stel een MJOP op waarbij vooral rekening wordt gehouden met preventief onderhoud in plaats van incidenten en een kortdurende inschatting van onderhoud voor het komende jaar.
- Maak bestuurlijke afspraken met Waterschap Limburg over de verdeling van de verantwoordelijkheid voor het al dan niet opnemen van reserves/voorzieningen en de financiële consequenties hiervan ten behoeve van de egalisatie van toekomstige kosten en investeringen. Veranker deze in de P&C cyclus.
- Zorg voor een versterking dan wel vereenvoudiging van AO/IB voor relevante processen, richtlijnen en procedures inclusief de verdeling van TBV (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) in Mavim.

6 BIJLAGEN - ONTVANGEN DOCUMENTATIE

- Financieel jaarverslag 2020
- Mavim Manager - Realisatie Projecten
- Portfoliomanagement investeringen (okt-2019)
- Procesflow projecten en kredieten
- Inkoop aanbestedingsbehoefte
- Panheel - projectbrief P66010 RWZI Panheel voldoen aan KRW-eisen
- Panheel - voorstel AB 18-12-2019 uitvoeringskrediet KRW
- Stein - voorstel AB 16-9-2020 verhoging krediet
- Stein - voorstel AB 18-9-2020 uitvoeringskrediet KRW
- Stein - projectbrief 68010 RWZI Stein voldoen aan KRW-eisen
- Weert - Business case KRW Weert
- Weert - voorstel AB 4-7-2018 uitvoeringskrediet
- AB directierapportage Q4 2020 - getekend
- Boekwerk ontwerp MJR 2022-2031 en Begroting 2022
- Voorstel AB Directierapportage Q1 2021
- Voorstel AV Werkbegroting en Investeringsbudget 2021- ondertekend
- AB aan DB investeringen en assets
- DB aan DIR investeringen en assets
- Mandaatbesluit Sectordirecteur Sector Bedrijfsondersteuning investeringen en assets
- Mandaatbesluit Sectordirecteur Sector Operatie en Onderhoud investeringen en assets
- Mandaatbesluit Sectordirecteur Sector Strategie en Innovatie investeringen en assets
- Mandaatbesluit Manager afd. Advies en Control sectie BO
- Mandaatbesluit Manager afd. Engineering sectie O&O
- Mandaatbesluit Manager afd. Product en Markt sectie O&O
- Mandaatbesluit Manager afd. Productie sectie O&O
- Mandaatbesluit Manager afd. Techniek en Planning sectie O&O
- Mandaatbesluit Teamleider CRK
- Mandaatbesluit Teamleider regio Noord
- Mandaatbesluit Teamleider Sliblijn
- Mandaatbesluit Teamleider regio Zuid
- Mandaatbesluit Projectleider afdeling projectmanagement investeringen en assets
- Besluit AB 1 april 2020
- Zienswijze van het management
- Dynamisch MIP
- Memo Planning en Control Cyclus
- Uitgangspunten strategisch kader voor de Meerjarenraming 2022-2026-2031 en de Begroting 2022
- Meerjarenonderhoud mechanisch elektrisch slibeindafwerking Susteren
- Meerjarenonderhoud ctb slibeindverwerking Susteren
- Preventief onderhoud mechanisch elektrisch slibeindverwerking Susteren