

Bijlage behorende bij agendapunt 4a vergadering AvA d.d. 7 december 2017

Kenmerk HOLUIT/170831

BETROKKEN & DICHTBIJ

STRATEGISCH BELEIDSKADER ROVA 2018 - 2020

1. INLEIDING

In deze notitie werken wij het strategisch beleidskader uit voor de begroting van NV ROVA Holding voor 2018 en komende jaren. Uiteraard bouwen daarin voort op de strategische uitgangspunten zoals deze door de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 30 november 2015 voor de periode 2016-2020 zijn vastgesteld. Dit betekent in ieder geval de voortzetting van de doorontwikkeling naar een nog kennisintensievere organisatie. In hoofdstuk 2 gaan we eerst in op de strategische visie van ROVA en de daarin genoemde ontwikkelsporen. In hoofdstuk 3 schetsen we vervolgens de trends en maatschappelijke ontwikkelingen die wij ervaren en die van invloed (gaan) zijn op onze werkterreinen. Vervolgens laten we in hoofdstuk 4 zien hoe deze ontwikkelingen doorwerken in onze begroting voor 2018: welke activiteiten verwachten we en wat zijn de te verwachten effecten op de begroting. In hoofdstuk 5 werken we de consequenties uit voor ons tarieven- en dividendbeleid.

In de begrotingsbehandeling ligt vooral het accent op onze financiële rendementen. We kunnen echter niet vaak genoeg benadrukken dat de prestaties van ROVA vooral ook op andere elementen worden gewogen, te weten op het gebied van milieu (worden de milieudoelen gehaald?) en op sociaal-maatschappelijk terrein (hoe ervaren gemeenten en hun inwoners onze dienstverlening? doen we de juiste dingen? bereiken we voldoende sociaal rendement?). Zowel in de verantwoording binnen de dienstverleningsovereenkomsten met onze gemeenten, als in de jaarverslaglegging van ROVA worden deze rendementen nadrukkelijk vermeld. In dit document schetsen we vooral de ontwikkelthema's en de effecten op onze begroting 2018.

De speerpunten voor 2018 laten zich als volgt samenvatten:

Afval en grondstoffen	• Optimalisatie afval scheiden (hoogbouw, compacte bouw, milieustraten) • Verder sluiten van materiaalketens / verwaarden grondstoffen (o.a. kunststof, textiel, luiers) • Onderzoek naar effecten van communicatie en feedback op afvalgedrag inwoners • Vormen van een ROVA-visie en –bijdrage op het ontwikkelthema 'circulaire economie'
Beheer openbare ruimte	• Uitbreiden BOR-dienstverlening in regio Achterhoek en regio IJssel-Vecht • Opstarten kennisplatform/kennisuitwisseling leefomgeving voor eigen gemeenten en verbreden participatie in externe kennisnetwerken • Optimaliseren van gegevensbeheer- en uitwisseling (digitaal areaal beheer) • Uitbreiding Kompaan-activiteiten
Beleid en communicatie	• Investeren in verdere kennisontwikkeling en innovatie op thema's circulaire economie, leefomgeving en arbeidsparticipatie bijzondere doelgroepen • Verbetering kwaliteit grondstoffen door gerichte voorlichting, communicatie en (waar nodig) handhaving • Introductieprogramma voor nieuwe bestuurders en raadsleden na verkiezingen mrt'18 • Uitrol vernieuwd educatieprogramma scholen, ook in regio's Achterhoek en Eemland
Bedrijfsvoering	• Vervolg programma ROVA2020 met daarbinnen thema's leiderschap en veiligheid • Scherpere sturing op circulariteit bij de aanschaf van eigen materieel en middelen • Vervolg van overleg met Ministerie van Financiën mbt Vpb • Verkenning naar verruiming digitale dienstverlening voor inwoners • Realisatie zonnepark Bovenveld (6MW duurzame energie) • Verkenning toekomstscenario's vergister Natuurgas Overijssel

2. MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

Sinds jaar en dag hebben gemeenten een zorgplicht voor de publieke leefomgeving. Waar deze zorgplicht oorspronkelijk was ingegeven vanuit het belang van volksgezondheid en milieuhygiëne, worden de uitdagingen de laatste jaren vooral gevonden in thema's als klimaatbeleid en grondstofschaarste. De laatste decennia is de groei van de wereldbevolking en de manier waarop wij met onze natuurlijke hulpbronnen omgaan namelijk zodanig veranderd, dat we in hoog tempo onze aarde aan het uitputten zijn. Dat vraagt om een andere omgang met grondstoffen en een andere kijk op inrichting en beheer van die leefomgeving.

Om in te kunnen blijven spelen op deze grote uitdagingen is kennis en uitvoeringskracht nodig. Gemeenten vinden deze door samenwerking en het creëren van schaalvergroting. Dat is ook precies de reden geweest voor oprichting van ROVA in 1996. Sindsdien hebben wij met onze gemeenten samengewerkt aan die maatschappelijke opgave. De opgave aan ROVA is geweest om mede uitvoering te geven aan die zorgplicht en dat zodanig te doen dat daarmee belangrijke milieudoelen worden behaald tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. Tegenwoordig meten we de prestaties van ROVA steeds af in de driehoek:

- **milieu (planet):** welke milieueffecten bereiken we; kunnen we onze grondstoffen optimaal benutten; kunnen we onze leefomgeving verder verduurzamen?;
- **sociaal-maatschappelijk (people):** leveren we de juiste service en diensten aan de inwoners, zijn wij een goede werkgever en dragen wij bij aan de sociale opgave van onze gemeenten als het gaat om arbeidsparticipatie?;
- **financieel (profit):** slagen wij er in om de afvalzorg en het beheer van de leefomgeving ook betaalbaar te houden?.

De operationele activiteiten van ROVA zijn grofweg in twee beleidsdomeinen te verdelen, namelijk 'afval & grondstoffen' en 'beheer openbare ruimte'. Om deze activiteiten echter goed uit te kunnen voeren en te zorgen dat deze door de uiteindelijke gebruikers ook optimaal wordt gebruikt en beleefd, hebben we een derde domein nodig, namelijk 'beleid en communicatie'. Vanuit dat domein zorgen we voor kennisontwikkeling, beleidsvoorbereiding, voorlichting en educatie.

Steeds meer staat de beleving van de inwoners centraal. Hoe beleven die inwoners hun leefomgeving? Voelen zij zich veilig en comfortabel in hun buurt? Worden zij op de juiste wijze gefaciliteerd? Rondom deze vragen wordt binnen gemeenten het beleid bepaald en daaruit volgt de taakopdracht aan ROVA. En die taakopdracht reikt verder dan alleen maar logistieke en fysieke dienstverlening. Want dan gaat het ook om kennis (welke innovaties zijn mogelijk om onze afvalstoffen opnieuw te gebruiken; hoe kunnen we bij het inrichten en beheren van de openbare ruimte inspelen op de uitdagingen rondom klimaat; et cetera) en om voorlichting (zijn de inwoners op de hoogte van de negatieve milieueffecten van grondstofverspilling en zwerfafval; weten inwoners wat er met hun grondstoffen gebeurt?, et cetera). Door de dienstverlening steeds meer op de vraag van (groepen van) inwoners af te stemmen, wordt die beleving beïnvloed. Door inwoners meer en beter te informeren werken we ook aan gedragsbeïnvloeding. Want het beheren van de openbare ruimte is natuurlijk niet alleen de verantwoordelijkheid van de lokale overheid en hun uitvoeringsdiensten. Ook inwoners zelf dragen verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van hun directe omgeving. En dan gaat het om gedrag en over betrokkenheid. Steeds meer zoeken wij samen met onze gemeenten de dialoog met de inwoners: wat drijft hen? waarmee kunnen we hun betrokkenheid vergroten? Gevolg daarvan is dat dienstverlening ook steeds meer op maat wordt geleverd. Dat proces hebben we al gezien bij de inzameling van huishoudelijke afvalstoffen en gaan we ook steeds meer zien in het beheren van de openbare ruimte. We noemen dat dan *belevingsgestuurd werken*.

3. OMGEVINGSVERKENNING

In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste ontwikkelingen in onze (externe) omgeving. Deze hebben direct en indirect invloed op ons werkveld, op de vraagstelling van onze gemeenten en hun inwoners en op de investeringen die wij moeten doen in mensen en middelen om ons daarop voor te bereiden.

Sociaal-maatschappelijk

- We ontwikkelen in de richting van een participatiesamenleving met terugtrekkende overheden en meer nadruk op zelfredzaamheid van inwoners. Inwoners willen ook meer zeggenschap over hun eigen omgeving. Ze zijn mondiger, hebben meer kennis en krijgen via beschikbare sociale media steeds meer (indirecte) invloed. We stimuleren het gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de leefomgeving in de buurt en wijk, maar tegelijkertijd zien we ook een toenemende individualisering die gevolg kan hebben voor een verminderd solidariteitsgevoel.
- De steeds meer zichtbaar wordende milieueffecten in de vorm van vervuiling en klimaatverandering leiden tot een toenemend duurzaamheidsbesef bij inwoners. Zij vragen andere maatregelen van overheden en bedrijven en gaan ook zelf anders acteren. Dit zien we terug in veranderende consumptiepatronen (van bezit naar gebruik) en in de vorm van vele startups in wat we de nieuwe, circulaire economie kunnen noemen.
- Er is sprake van een flexibilisering van arbeid. Werknemers willen aan de ene kant zekerheid, maar vragen ook steeds meer ruimte voor ontplooiing en ontwikkeling. Werkgevers moeten daarop inspelen om de beschikbaarheid van voldoende en juist gekwalificeerd personeel te borgen. Tegelijkertijd rust er een toenemende verantwoordelijkheid op werkgevers om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers en aan het bieden van kansen aan mensen met een arbeidsbeperking. Wat doen we om werknemers gezond en arbeidsfit te houden?; bieden we voldoende stimulansen aan werknemers om zich te blijven scholen en ontwikkelen?; creëren we ook ruimte in onze organisaties om mensen met een arbeidsbeperking een plek te geven?

Ecologie

- De ecologische effecten van menselijk handelen worden steeds zichtbaarder: grondstoffen worden schaars, er is sprake van ernstige vervuiling van bodem, lucht en water en dat alles leidt tot verandering van het klimaat. In de vorm van klimaatbeleid en nieuw afvalbeleid proberen we dat tijt te keren, maar de maatregelen die tot dusverre zijn genomen gaan nog niet ver genoeg. Voor de komende decennia liggen er inmiddels ambitieuze doelstellingen in de vorm van reductie van CO₂ emissies, opslag van CO₂, energieneutraliteit, vergroening van vervoer en transport en circulariteit van grondstofketens. Bij de inrichting en het onderhouden van de openbare ruimte moeten we inmiddels nadrukkelijk rekening houden met de effecten van klimaatverandering (behoud van groen, creëren van buffers voor opvang van water, tegengaan van hittestress, et cetera).
- Om grondstofketens daadwerkelijk te kunnen sluiten moeten we meer aandacht ontwikkelen voor de kwaliteit van de grondstoffen. Dus niet alleen sturen op hoeveelheden, maar veel meer op het gebruik van de juiste materialen zodat deze zo lang mogelijk in de keten kunnen worden gehouden.
- In de kunststof keten wachten nog grote uitdagingen om ketens daadwerkelijk te kunnen sluiten. De inzameling van kunststof verpakkingen bij huishoudens is goed op gang gekomen, maar er is nog een grote disbalans tussen vraag en aanbod van gerecyclede stromen. Hierdoor is er sprake van een groot ketendeficit dat nu via het heffen van een afvalbeheerbijdrage bij producenten moet worden gedekt. Waar gemeenten sinds 2015 de ketenverantwoordelijkheid dragen, wordt ook steeds meer duidelijk dat met name ook producenten en importeurs een grote invloed uitoefenen op deze keten. Partijen hebben elkaar dus nodig. Om die reden wordt ook de samenwerking binnen de Raamovereenkomst Verpakkingen geëvalueerd, hetgeen zou kunnen leiden tot een nieuw regiemodel waarin rollen en verantwoordelijkheden van partijen opnieuw worden gedefinieerd.

Technologie

- De digitalisering van onze samenleving gaat steeds verder. We communiceren via social media, dienstverlening van overheden en bedrijven wordt steeds digitaal, het 'internet of things' zorgt dat

we steeds afhankelijker worden van semi-intelligente apparaten en systemen, maar het biedt ook vele nieuwe kansen.

- Deze technologische ontwikkelingen maken ook dat we anders naar onze buitenruimte gaan kijken. Met de ontwikkeling van zogenaamde smart cities gaan we integraler kijken naar de vraagstukken van de toekomst, werken we aan bereikbare en vitale steden en zoeken we naar innovatieve oplossingen voor duurzame steden en wijken. Door het verzamelen en slim benutten van geografische gegevens in GIS-systemen en planningstechnieken, kunnen we planning en beheer optimaliseren.
- Dit alles stelt nieuwe eisen aan onze organisaties en onze medewerkers. Andere competenties, nieuwe technologie en een nieuwe manier van communiceren.
- Soms stelt de technische vooruitgang ons ook voor sociaal/ethische vraagstukken: wat technisch allemaal mogelijk is, willen we dat ook? Zorgt dat voor meer comfort bij inwoners en voor een betere wereld? Een actueel voorbeeld hiervan is de discussie omtrent de bescherming van persoonsgegevens.

Economie

- In de nieuwe economie gaat het vooral om sociaal en duurzaam ondernemen. Als overkoepelende term spreken we van een circulaire economie. Daarbij gaat het om het verantwoord omgaan met onze hulpbronnen. Naast grondstoffen gaat het dan ook om energie (fossiele brandstoffen) en om het menselijk kapitaal.
- Bij het streven naar een circulaire economie gaat het om het sluiten van grondstofketens en het verwaarden van grondstoffen. Die waardeontwikkeling zal een belangrijke driver worden in de circulaire economie.
- De toenemende grondstofschaarste zal op termijn leiden tot andere rollen en verantwoordelijkheden in productketens. Door verschuiving van bezit naar gebruik zullen er andere retoursystemen ontstaan hetgeen ook invloed zal hebben op de rol van lokale overheden.
- Overheidsmaatregelen in het kader van klimaatbeleid gaan een effect hebben op de portemonnee. We verschuiven steeds meer naar het belasten van gebruik. De belasting op afval en CO₂-emissie neemt toe en zorgt voor kostenstijging, maar biedt ook kansen voor investering in nieuwe, meer duurzame toepassingen. In feite is dit een doorvertaling van het principe van 'de vervuiler betaalt' zoals we dat ook al in het gemeentelijk afvalbeleid kennen.
- De al eerder geschetste introductie van vennootschapsbelastingplicht bij overheden zal de komende jaren voor een verdere belastingdruk zorgen die ook in het gemeentelijk afvalbeheer (enig) effect zal hebben.

Politiek-juridisch

- De digitalisering van de samenleving vraagt ook om beschermingsmaatregelen, bijvoorbeeld in de vorm van privacybescherming. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) scherpert de privacyrichtlijnen aan en die raken ook de gemeentelijke dienstverlening.
- Overheden en bedrijven hebben een serieuze opgave als het gaat om het creëren van nieuwe banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Uiteindelijk doel is dat we meer naar een inclusieve arbeidsmarkt gaan waar iedereen naar vermogen kan deelnemen. Dit vraagt een actieve opstelling van alle partijen.

4. SPEERPUNTEN BEGROTING 2018

4.1. Speerpunten begroting 2018

Van afval naar grondstof

4.1.a. Beoogd resultaat

We streven naar het volledig sluiten van grondstofketens. In 2020 willen we met alle aangesloten gemeenten de landelijke afvaldoelstellingen (VANG) hebben bereikt. Tegelijkertijd willen we werken aan het oplossen van knelpunten die we in de afvalmarkt nog ervaren en die het volledig sluiten van de keten tegenhouden. In 2025 streven we naar maximaal 30 kilo restafval per inwoner per jaar. Voor de ingezamelde grondstoffen zoeken we naar zo duurzaam mogelijke toepassingen. Samen met onze gemeenten werken we zo aan het realiseren van de circulaire economie.

Maatregelen

- Met de aangesloten gemeenten werken we aan het optimaliseren van de inzamelsystemen. Dat wil zeggen zoveel mogelijk gescheiden inzameling van herbruikbare grondstoffen.
- Wij blijven rechtstreeks betrokken bij de ontwikkeling van het landelijk afvalbeleid door te participeren in landelijke overlegstructuren.
- Wij beperken ons dus niet tot de door het Ministerie voor 2020 gestelde doelen, maar zoeken verder naar mogelijkheden voor reductie en hergebruik.
- We zetten in op het maximaal verwaarden van ingezamelde grondstoffen door voortdurend te zoeken naar nieuwe toepassingen. In het streven naar het verder sluiten van grondstofketens zullen we nadrukkelijker op kwaliteit moeten sturen, zowel aan de inzamelkant, als aan de verwerkingskant. Hierbij speelt schaalomvang van de te verwaarden grondstoffen veelal een belangrijke rol (bijv. textiel en kunststoffen). Waar nodig zullen we ad hoc of structureel samenwerking met andere publieke partners zoeken om voldoende massa te generen voor het creëren van nieuwe afzetmogelijkheden of toepassingen.
- We intensiveren onze voorlichting en educatie gericht op preventie en betere afvalscheiding (zie onder 'Beleid en Communicatie')

Focus 2018

- Optimalisatie afval scheiden bij hoogbouw en compacte stedelijke omgeving (alle gemeenten).
- Implementatie van nieuw grondstoffenbeleid in Amersfoort en Zwolle (uitvoeringsprogramma's).
- Samen met Afvalfonds, VNG en collega-publieke afvalbedrijven realiseren van een nieuw regiemodel in de kunststof verpakkingketen om z.s.m. nieuwe sorteercapaciteit te realiseren en het hergebruik van kunststof regranulaat te verhogen.
- Optimalisatie van voorzieningen op milieubrengstations (ontwikkelen van een visie op het scheiden van 'gratis' en 'betaalde' stromen op de milieubrengstations en deze vervolgens implementeren).
- Onderzoek naar effecten van feedback op afvalgedrag van inwoners i.s.m. Rijksuniversiteit Groningen (project mede gefinancierd vanuit VANG-programma).
- Uitrol volwaardig educatieprogramma 'Grondstoffen gezocht' op ROVA-locaties in Amersfoort en Winterswijk.
- Volgen en waar mogelijk en zinvol stimuleren van initiatieven op het gebied van luierreclycling
- Vormen van een ROVA-visie en -bijdrage op het thema circulaire economie
- Onderzoek naar verder sluiten van de textielketen; in samenwerking met andere partners in de branche mogelijk maken van opwerkingstechnieken voor textiel-onderdelen in de Nederlandse markt.
- Scherpere sturing op en afweging t.a.v. milieueffecten en circulariteit bij de aanschaf van eigen materiaal en middelen en contractering.

Verwachte effecten begroting 2018 ROVA

- Verdere verschuiving in de verwerkingskosten door minder restafval en meer grondstoffen (gft, PMD, oud papier, textiel)
- Toename afschrijvingslasten a.g.v. investeringen in infrastructuur (ondergrondse afvalcontainers en vervanging minicontainers)
- Extra kosten voor beleidsadvisering en communicatie (zie Hoofdstuk 4.1.c).

4.1.b

Beoogd resultaat

Wij streven naar een kwalitatieve leefomgeving die zoveel mogelijk aansluit op de wensen en behoeften van de gebruikers en wij dragen zorg voor een kosteneffectieve uitvoering van het beheer en onderhoud. Samen met onze opdrachtgevende gemeenten stimuleren wij dat inwoners zich betrokken voelen bij het beheer en onderhoud van hun directe buurt: *samen voor een schone leefomgeving*. In de komende collegeperiode (2018-2022) willen we in tenminste 5 andere ROVA-gemeenten een substantieel pakket aan BOR-taken realiseren om daarmee een grotere bijdrage te leveren aan de kwalitatieve leefomgeving.

Maatregelen

- Doorontwikkelen van kennis en ervaringen met nieuwe sturingssystemen zoals risicogestuurd beheer en belevingsgestuurd beheer
- Verbreden van de (kennis-)samenwerking met omliggende gemeenten
- Verkennen en beproeven van vormen van inwonerparticipatie
- Optimaliseren van gegevensbeheer- en uitwisseling (digitaal areaal beheer)
- Uitbreiden participatie in kennisnetwerken in Nederland
- Efficiency maatregelen in de uitvoering (zie hoofdstuk 4.1.d)

Focus 2018

- Vanuit de overtuiging dat we daadwerkelijk meerwaarde kunnen betekenen voor onze gemeenten, zetten we vol in op uitbreiding van de BOR dienstverlening in de regio Achterhoek en regio IJssel-Vecht, onder andere door het delen van de ervaringen in het nieuwe samenwerkingsmodel met de gemeente Zwartewaterland.
- Opstarten kennisplatform/kennisuitwisseling met omliggende gemeenten; doel is kennis delen en leren van best practices
- Verbreding participatie in externe kennisnetwerken
- Voortzetting van bestaande samenwerking met gemeente Zwolle en UWV met betrekking tot een leerwerktraject BOR
- Verkenning verbreding Kompas activiteiten regio Achterhoek

Verwachte effecten begroting 2018 ROVA

- Investering in beleidscapaciteit (senior beleidsadviseur; zie hoofdstuk 4.1.c.)
- Beperkte toename omzet BOR-taken
- Verbetering resultaat uit BOR dienstverlening

4.1.c

Beoogd resultaat

ROVA wordt door haar gemeenten en door derden herkend en erkend als adviseur en deskundige op gebied van duurzaamheid en het beheren van de openbare ruimte. ROVA verbindt, stimuleert en geeft het goede voorbeeld. Hiermee bieden wij toegevoegde waarde aan onze opdrachtgevende gemeenten en ondersteunen wij hen in de dienstverlening naar de inwoners. Door actieve voorlichting en educatie zijn de inwoners op de hoogte van de noodzaak tot preventie en hergebruik en zijn daardoor gemotiveerd om mee te doen.

Beheer openbare ruimte

Beleid en communicatie

Maatregelen

- We voeren een actief communicatie beleid gericht op inwoners over afval en grondstoffen en het gebruik van de openbare ruimte. Bij de gerichte communicatie over afval en grondstoffen hebben we ook vooral aandacht voor het voorkomen van afval (preventie).
- Vanuit onze kennis ondersteunen we de aangesloten gemeenten met beleidsadviezen en communicatieprogramma's. Dit vraagt een actieve opstelling van onze beleids- en communicatieadviseurs. Waar nodig zullen we ons versterken in deze disciplines (m.n. met betrekking tot BOR).
- We investeren in kennisontwikkeling en innovatie. Nieuwe concepten worden verkend op het gebied van het beter benutten van grondstoffen (circulaire economie); we ontwikkelen leerwerktrajecten voor mensen met een arbeidshandicap en we verkennen nieuwe beheervormen in de buitenruimte
- We participeren in landelijke netwerken en stimuleren kennisontwikkeling en kennisdeling

Focus 2018

- Introductieprogramma voor nieuwe bestuurders en nieuwe gemeenteraden na verkiezingen maart 2018
- Van kwantiteit naar kwaliteit (van grondstoffen): Verbetering kwaliteit grondstoffen door gerichte voorlichting en communicatie (en waar nodig handhaving); bewustwording bij inwoners over hoeveelheid verpakkingen, en meer druk bij verpakkende bedrijfsleven om aan de voorkant minder én betere verpakkingen op de markt te brengen (onder het motto: voorkomen is beter dan genezen)
- Inrichten kennisplatform BOR

Verwachte effecten begroting 2018 ROVA

- Extra investeringen in educatieprogramma ROVA
- Extra investering in beleidskennis rondom het thema circulaire economie (senior beleidsadviseur)
- Extra investering in beleids capaciteit m.b.t. beheer openbare ruimte (senior adviseur)

Excellente uitvoering

4.1.d Beoogd resultaat

Operational excellence is vanzelfsprekend binnen onze organisatie. Ons interne motto is 'slimmer dan gisteren'. Daarmee dagen we onszelf voortdurend uit om ons werk steeds beter en efficiënter te doen. Alle medewerkers zijn fit-for-the-job. Ze zijn voldoende opgeleid om hun vak en de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden uit te oefenen. Alle medewerkers zijn zich bewust deel uit te maken van het grotere geheel van ROVA en haar werkprocessen. Zij kennen de kernwaarden en zij beschouwen ze als richtinggevend voor hun werk. De cultuur is open en prestatiegericht. Open naar collega's en open naar de samenleving; we leren graag van elkaar en van de buitenwereld. We realiseren zeer goede maatschappelijke en financiële prestaties en ieder van ons kent zijn/haar bijdrage.

Maatregelen

- In de uitvoering blijven we voortdurend zoeken naar mogelijkheden voor verdere kostenreductie door slimmer te werken of nieuwe technieken te benutten.
- We voeren een stabiel resultaat- en dividendbeleid. Waar mogelijk worden bereikte efficiency- en schaalvoordelen vertaald in lagere tarieven voor onze gemeenten.
- In het kader van de doorontwikkeling van de organisatie vervolgen we ons

ontwikkeltraject 'ROVA2020'. Dit programma is gericht op scholing, training en management development.

- We voeren een actief verzuimbeleid.
- In de bedrijfsvoering wordt speciale aandacht besteed aan het vergroten van het veiligheidsbewustzijn. Doelstelling is om het aantal ongevallen met verzuim te reduceren tot nul.
- De digitalisering van de samenleving vraagt om een nieuwe visie op onze ICT-omgeving. In de afgelopen jaren zijn al enkele belangrijke stappen gezet in de omvorming van de ICT infrastructuur. Voor de komende jaren vervolgen we deze ook gericht op onze belangrijkste applicaties.
- Opzetten van de ROVA-academie. Dat is de virtuele scholings- en leerwerkplaats waar een programma van concrete, vakgerichte en meer methodische scholing wordt aangeboden.
- Verdere financiële voordelen kunnen ook gevonden worden in verdere schaalvergroting. Daarom blijven we ook openstaan voor een (beperkte) toetreding van nieuwe gemeenten die qua geografische ligging een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste schaalvoordelen. We richten ons hierbij op beperkte groei in de bestaande regio's.
- In onze gesprekken met gemeenten en in bewonersonderzoeken evalueren we voortdurend de kwaliteitsbeleving van onze dienstverlening. Hiermee verkennen we onze sterke punten maar ook onze 'zwakke plekken' zodat we gericht kunnen werken aan verbetering.

Focus 2018

- Vervolg programma ROVA2020 met daarinbinnen vervolg leiderschapsprogramma en programma veiligheid
- Implementatie Strategische Personeelsplanning als kader voor wervings- en plaatsingsbeleid
- Doorvertalen van de kernwaarden ROVA naar de werkvloer
- Afronden project duurzame inzetbaarheid
- Versterken van de aandacht voor circulariteit in ons inkoop- en aanbestedingsbeleid
- Nauwe betrokkenheid bij overleg met Ministerie van Financiën over de implementatie van de Vpb voor overheidsbedrijven
- Opwaardering milieubrengrstation Amersfoort na aankoop aangrenzend terrein
- Verkenning naar verruiming van de digitale dienstverlening via ons klant contact centrum
- Aktief blijven managen van de bedrijfsvoering van de vergister van Natuurgas Overijssel i.s.m. medeaandeelhouder HVC

Verwachte effecten begroting 2018 ROVA

- Extra (beleids)ondersteuning op afdeling P&O in het kader van strategische personeelsplanning en duurzame inzetbaarheid
- Verhoging opleidingsbudget
- Neutrale exploitatie vergister; resultaat deelneming Natuurgas Overijssel nihil

4.2. Ontwikkelingen m.b.t. stortplaats Bovenveld

Zoals altijd begroten we ook in 2018 de stortplaatsactiviteiten op het zogenaamde sluimerscenario, hetgeen wil zeggen dat opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht zijn. De hoeveelheid te storten afval neemt in Nederland evenwel steeds verder af, dus we zullen ook nadrukkelijk onze eigen kosten waar mogelijk verder moeten verlagen. Dit kan, onder andere door het vinden van andere activiteiten op de stortplaats, zoals de inname van grof huishoudelijk afval van inwoners.

Vorig jaar hebben we een herziening van het nazorgplan uitgevoerd. Dit heeft niet geleid tot bijstelling van de bij de jaarrekening 2015 berekende voorziening voor nazorgverplichtingen. Voor de begroting

2018 worden ook geen bijstellingen verwacht. Voor een toelichting op de risico's met betrekking tot deze nazorgverplichting verwijzen wij u naar de risicoparagraaf bij de begroting.

4.3. Zonne-energiepark Bovenveld

In het kader van verdere verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering en om een bijdrage te leveren aan de energiedoelstellingen van onze gemeenten, hebben we onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om de inactieve grond van de afgedekte stortplaats aan te wenden voor de realisatie van een zonnepark. Uit ons haalbaarheidsonderzoek is gebleken dat het mogelijk is op de afgedekte stortplaats een voorziening te bouwen voor de installatie van 23.000 zonnepanelen waarmee we in totaal 6 MW kunnen opwekken. Met het initiatief voor een zonnepark op Bovenveld dragen we bij aan de productie van energie uit hernieuwbare bronnen en dragen bij aan de reductie van CO₂-emissies. Daarnaast kunnen we hiermee onze totale energiehuishouding volledig vergroenen uit eigen productie. Van ons totale energieverbruik van 1.300.000 kWh komt op dit moment 225.000 kWh uit eigen productie van panelen op bedrijfsgebouwen locatie Zwolle (binnen de locatie Zwolle wordt daarmee 34% van de benodigde energie zelf opgewekt). Op Bovenveld kunnen we in totaal 6 MW produceren. Dat is dus ruimschoots voldoende om het eigen verbruik volledig te vergroenen en daarna nog ruimschoots over te houden om circa 1.600 huishoudens van groene stroom te voorzien.

De business case voor deze exploitatie is wel afhankelijk van het verkrijgen van de SDE+ subsidie. Hiervoor is recent een aanvraag ingediend. Op dit moment is nog niet bekend of deze subsidie wordt toegekend en kunnen we dus ook nog niet met zekerheid zeggen dat we dit project ook daadwerkelijk gaan realiseren. Met de aanleg is een investering van ongeveer €6 mln. gemoeid.

4.4. Natuurgas Overijssel BV (NGO)

In de afgelopen jaren hebben we belangrijke stappen kunnen zetten in het beheersbaar krijgen van de exploitatie van de vergister. Terugkijkend zien we de volgende belangrijke ontwikkelingen:

- Er is veel geïnvesteerd in het veiliger werken en in de procesbesturing in NGO. Dit heeft de operatie stabiel en professioneler gemaakt.
- Door de eerdere ingrepen in poorttarieven en een korting op het verwerkingstarief bij HVC is de exploitatie van NGO neutraal geworden.
- De personeelsbezetting binnen NGO is nog steeds minimaal; er wordt nog volop gesteund op staf- en operationele diensten van zowel ROVA als HVC (weegbrug, administratie, management, controlling, technologische ondersteuning, regie op verwerking van output, et cetera). Daarmee blijven kosten beperkt.
- Door de wijzigingen in het gemeentelijk inzamelbeleid is de aanvoer van GFT uit de ROVA gemeenten drastisch gestegen. De capaciteit van NGO in Zwolle wordt nu volledig gevuld vanuit de ROVA gemeenten. Er wordt geen GFT van HVC meer aangevoerd.

Ook binnen de aandeelhoudersvergadering van NGO kijken we telkens enkele jaren vooruit: welke ontwikkelingen verwachten we en hoe spelen we daar op in. Daarbij zijn twee zaken van belang:

- Met de toename van het GFT aanbod uit ROVA-gemeenten is de rol van HVC inmiddels kleiner geworden. Dit vormt een gesprekspunt binnen NGO (wat is het deelbelang van HVC?).
- Hoe anticiperen we op het wegvallen van de SDE subsidie per 1-1-2024?

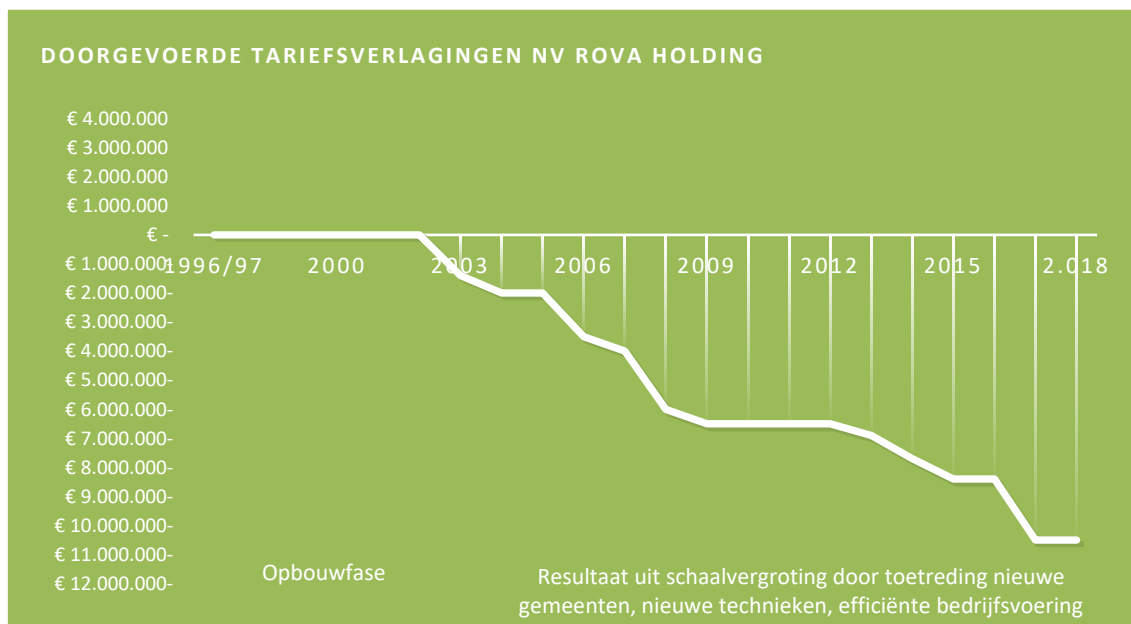
De exploitatie van de vergister is namelijk mede afhankelijk van de verkregen SDE subsidie. Hiervoor is destijds een subsidiebeschikking ontvangen met een looptijd van 12 jaar. De SDE vergoeding loopt daarmee tot einde 2023. Dan vervalt een deel van de inkomsten. Hiermee is bij aanvang rekening gehouden met afschrijvingstermijnen voor activa, waardoor gelijktijdig ook een deel van de kosten vervallen. Als we de exploitatie na 2023 echter doorzetten, dan zijn ook weer nieuwe investeringen nodig.

Gelet op deze ontwikkelingen zijn we dit najaar gestart met het uitwerken van een aantal toekomstscenario's voor de exploitatie van de vergister. Deze verkenningen vragen nog een verdere uitwerking die we in 2018 zullen oppakken. Voor de begroting van 2018 zijn geen grote veranderingen voorzien. We gaan derhalve uit van de huidige neutrale exploitatie.

5. TARIEVEN, RESULTAAT EN DIVIDENDBELEID

In de toelichting op de begroting 2017 hebben we een uitgebreide analyse gemaakt van de ontwikkeling in kosten en opbrengsten om de financiële ruimte te bepalen voor verdere tariefsverlaging.

Uitgangspunt binnen ROVA is namelijk om structurele resultaten boven een bepaald minimum rendement, direct door te voeren in het verlagen van de tarieven. Met de toetreding van enkele nieuwe gemeenten de afgelopen jaren en de voortdurende aandacht voor efficiencyverbeteringen in de uitvoering, hebben we met ingang van 2017 de tarieven opnieuw met €2 mln. per jaar kunnen verlagen. In onderstaande grafiek treft u een overzicht van doorgevoerde tariefsverlagingen sinds de oprichting van ROVA.



Het totaal aan doorgevoerde verlagingen bedraagt structureel inmiddels €10,5 mln. per jaar. Daarboven wordt een stabiel dividendbeleid gevoerd. Voor dat dividend wordt gewerkt met een genormeerd resultaat van €3,8 mln. per jaar, waarvan €3,0 mln. uit afvaltaken.

Na de forse tariefsverlaging van €2 mln. in 2017 zien we 2018 vooral als een jaar van consolidatie en voorbereiding op de verdere doorontwikkeling van de organisatie. Op tal van onderdelen worden kostenstijgingen verwacht of zijn extra investeringen in de organisatie nodig om de organisatie voor te bereiden op verdere groei en ontwikkeling, bijvoorbeeld:

- te verwachten kostenstijgingen in personeel en organisatie (CAO-stijging, stijging pensioenlasten, opleidingsbudget en aantrekken extra beleidscapaciteit);
- te verwachten kostenstijgingen in PMD-dossier;
- investeringen in het kader van optimalisatie inzamelinfrastructuur i.h.k.v. VANG en CE;
- financiële ruimte voor initiatieven op het gebied van sociale arbeid (leerwerktrajecten);
- investering in een eigen Kenniscentrum Circulaire Economie (eventueel in samenwerking met andere publieke partners).

Voor deze laatste post stellen wij voor gebruik te maken van de nog bestaande ruimte in de innovatiereserve afval die destijds is gevormd om innovatie op het gebied van afval en grondstoffen te stimuleren (omvang bestaande reserve €150.000).