Waterschap Brabantse Delta

Zaaknr. 1068817
Kenmerk 1068820

ADVIESNOTA OVER STRATEGISCH ONDERNEMINGSPLAN SNB 2027 - 2047

Programmadirecteur: L. Nooteboom
Portefeuillehouder: J.P.M. de Beer
Doel van de notitie: Besluitvorming door algemeen bestuur over het strategisch ondernemingsplan van SNB voor de jaren 2027 - 2047

AGENDERING EN AFSTEMMING:

- Portefeuillehouderoverleg 9 september 2026
- Dagelijks bestuur 15 september 2026
- Commissie Waterketen 30 september 2026
- Algemeen bestuur 11 november 2026

INLEIDING

Het ondernemingsplan 2027–2047 van SNB bevat de koers en uitwerking voor de collectieve slibeindverwerking voor de komende twintig jaar. Dit plan bouwt voort op de eerder door de aandeelhoudende waterschappen gemaakte keuze om zuiveringsslib gezamenlijk via SNB te verwerken en bevestigt deze koers tot en met 2047. Aanleiding voor het nieuwe plan zijn zowel het aflopen van het huidige ondernemingsplan als de veranderende maatschappelijke, technologische en beleidsmatige context waarin de afvalwaterketen opereert. Met het nieuwe ondernemingsplan wordt invulling gegeven aan een strategie die continuïteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en innovatie met elkaar verbindt, zodat de publieke taak van slibverwerking ook op de lange termijn betrouwbaar en toekomstbestendig kan worden uitgevoerd.

Voorstel:

Het algemeen bestuur besluit:

1. het strategisch ondernemingsplan van SNB vast te stellen;
2. in te stemmen met een integrale evaluatie van het ondernemingsplan iedere vijf jaar, waarbij ook de strategische koers van SNB wordt geëvalueerd aan de hand van de drie samenhangende strategische sporen;
3. in te stemmen met het uitgangspunt dat de bestaande slibverwerkingsinstallatie van SNB in Moerdijk tot en met 2047 de ruggengraat blijft van de slibeindverwerking van de aandeelhoudende waterschappen, waarbij de installatie tegelijktijdig stapsgewijs wordt doorontwikkeld en verduurzaamd in lijn met het strategisch ondernemingsplan.
4. toestemming te verlenen aan de portefeuillehouder om in de algemene vergadering van aandeelhouders van SNB op 7 december 2026 het ondernemingsplan definitief vast te stellen.

BEOOGD EFFECT

De verwerking van zuiveringsslib is een vitale publieke taak binnen de afvalwaterketen. De aandeelhoudende waterschappen hebben daarom gekozen voor collectieve slibeindverwerking via SNB, zodat deze betrouwbaar, betaalbaar, duurzaam en onder publieke regie plaatsvindt. In 2017 is na een strategische verkenning besloten de collectieve slibeindverwerking via SNB voort te zetten, omdat dit de meest robuuste en maatschappelijk verantwoorde oplossing was. De in 2023 toegetreden aandeelhouders hebben zich bij deze keuze aangesloten. Nu wordt voorgesteld deze keuze te herbevestigen tot en met 2047, met een eerste evaluatiemoment in 2031. Hiermee blijft de collectieve verwerking van zuiveringsslib via SNB geborgd, terwijl ruimte blijft om toekomstige technologische, beleidsmatige en marktontwikkelingen opnieuw te beoordelen.

Het nieuwe ondernemingsplan bouwt voort op deze gezamenlijke koers en geeft richting aan de verdere verduurzaming en ontwikkeling van de slibeindverwerking. De planperiode van het huidige ondernemingsplan 2019–2026 ‘Samen Natuurlijk Beter’ loopt dit jaar af, waardoor actualisatie noodzakelijk is. Daarnaast is de context waarin de slibeindverwerking plaatsvindt de afgelopen jaren veranderd.

De afvalwaterketen staat voor grote uitdagingen, waaronder strengere milieueisen, verdere circulariteit, PFAS, stijgende kosten, schaarste aan verwerkingscapaciteit, netcongestie, stikstofproblematiek en veranderende samenstelling van zuiveringsslib. Dit vraagt om een langetermijnstrategie die continuïteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en innovatie met elkaar verbindt. Met het ondernemingsplan 2027–2047 ‘Samen Natuurlijk Beter; de kracht van een circulaire toekomst’ kiest SNB ervoor de bestaande slibverwerkingsinstallatie tot en met 2047 als robuuste basis voor de afvalwaterketen te behouden, terwijl tegelijkertijd wordt ingezet op verdere verduurzaming, grondstoffenterugwinning en innovatie. Het ondernemingsplan is uitgewerkt langs drie strategische sporen:

- Spoor 1 ‘Excellente Dienstverlener’ gericht op een betrouwbare, veilige en betaalbare verwerking van zuiveringsslib;
- Spoor 2 ‘Circulaire Ketenbouwer’ gericht op maximale terugwinning van energie en grondstoffen;
- Spoor 3 ‘Innovatieve Scout’ gericht op de ontwikkeling van toekomstige verwerkingstechnieken voor de periode na 2047.

Hiermee bouwen SNB en de aandeelhoudende waterschappen voort op de ingezette koers en wordt de continuïteit van de publieke taak gecombineerd met de ontwikkeling van een toekomstbestendige en circulaire afvalwaterketen.

In de commissie waterketen van 26 augustus 2026 heeft de directeur van SNB, dhr. Bombeeck, een toelichting gegeven op het nieuwe ondernemingsplan.

ARGUMENTEN

1.1 Het ondernemingsplan geeft concreet invulling aan de verduurzaming van de afvalwaterketen en ondersteunt de transitie naar een circulaire afvalwaterketen.

Het ondernemingsplan richt zich nadrukkelijk op verdere verduurzaming en circulariteit van de slibeindverwerking. De bestaande slibverwerkingsinstallatie (SVI) wordt daarbij stapsgewijs ontwikkeld van een traditionele verwerkingsinstallatie naar een circulaire grondstoffen- en energiehub. Binnen Spoor 2 wordt onder andere ingezet op grondstoffenterugwinning, CO_2-afvang, warmtebenutting en maximale energieterugwinning. Deze ontwikkeling versterkt de strategische positie van SNB binnen de afvalwaterketen.

1.2 Het ondernemingsplan combineert stabiliteit met innovatie en toekomstgerichtheid

Het ondernemingsplan kiest nadrukkelijk voor een beheerste en gefaseerde ontwikkeling van de slibeindverwerking. Enerzijds wordt in Spoor 1 ingezet op betrouwbaarheid, beschikbaarheid, betaalbaarheid en optimalisatie van de bestaande SVI. Anderzijds wordt binnen Spoor 3 nu al gestart met de voorbereiding van de slibeindverwerking na 2047. Binnen Spoor 3 wordt daarom gewerkt aan verkenning van toekomstige verwerkingstechnieken, pilot- en demotesten, scenario-ontwikkeling, samenwerking met kennisinstellingen en marktpartijen en voorbereiding van toekomstige strategische keuzes. Dit is noodzakelijk omdat toekomstige vervangingstrajecten zeer lange doorlooptijden kennen als gevolg van: vergunningprocedures, stikstofproblematiek, netcongestie, locatieontwikkeling, aanbesteding, bouw en inbedrijfstelling. Door nu al te investeren in kennisontwikkeling en strategische voorbereiding kunnen kansen tijdig worden benut en behouden de aandeelhouders en SNB de ruimte om toekomstige keuzes zorgvuldig en weloverwogen te maken.

2.1 Het ondernemingsplan biedt een integraal en adaptief kader voor de periode 2027 – 2047

Het ondernemingsplan is opgebouwd rondom drie samenhangende strategische sporen: betrouwbare dienstverlening (Spoor 1), circulaire ketenontwikkeling (Spoor 2) en innovatie richting de toekomst (Spoor 3). Daarbij wordt nadrukkelijk gekozen voor gefaseerde ontwikkeling, periodieke evaluatie en bestuurlijke bijsturing waar nodig. Het plan wordt jaarlijks gemonitord en minimaal iedere vijf jaar integraal geëvalueerd en herijkt. Hierdoor blijft voldoende flexibiliteit bestaan om in te spelen op technologische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving, marktomstandigheden, ontwikkelingen op RWZI's en maatschappelijke verwachtingen.

3.1 De bestaande slibverwerkingsinstallatie blijft de ruggengraat van de slibeindverwerking tot en met 2047

De verwerking van zuiveringsslib is een essentiële publieke nutsfunctie. Door de bestaande slibverwerkingsinstallatie (SVI) van SNB in Moerdijk tot en met 2047 als ruggengraat van de gezamenlijke slibeindverwerking te behouden, blijven leveringszekerheid, betaalbaarheid, publieke regie en schaalvoordelen voor de aandeelhoudende waterschappen geborgd. Dit biedt een stabiele basis voor de continuïteit van de afvalwaterketen in een omgeving waarin de beschikbare verwerkingscapaciteit steeds schaarser wordt en maatschappelijke en wettelijke eisen voortdurend veranderen. Technische en financiële analyses bevestigen dat de bestaande SVI verantwoord inzetbaar is tot en met 2047. Tegelijkertijd wordt de installatie, in lijn met het strategisch ondernemingsplan, stapsgewijs doorontwikkeld en verduurzaamd. Daarbij wordt gericht geïnvesteerd in innovatie, energiebesparing, emissiereductie en grondstoffenterugwinning, terwijl nieuwe verwerkingstechnieken zorgvuldig worden ontwikkeld en toegepast zodra deze voldoende zijn bewezen. Deze koers biedt tevens de langetermijnzekerheid die nodig is voor omvangrijke investeringen, vergunningstrajecten en externe financiering. Daarmee beschikken SNB en de aandeelhoudende waterschappen over een robuuste en toekomstbestendige basis om de publieke taak ook na 2047 zorgvuldig voor te bereiden.

KANTTEKENINGEN EN RISICO'S

1.1 Ontwikkeling van wet- en regelgeving
Nieuwe eisen op het gebied van emissies, circulariteit, klimaat, energie, zeer zorgwekkende stoffen en vergunningverlening kunnen leiden tot aanvullende investeringen of bijstelling van de strategie.

2.1 Innovatie vraagt om een gefaseerde aanpak
Innovatieprojecten, zoals fosfaatterugwinning en toekomstige verwerkingstechnieken, brengen technische, organisatorische en marktgerelateerde uitdagingen met zich mee. Door projecten stapsgewijs te ontwikkelen, intensief samen te werken met kennis- en ketenpartners en regelmatig te evalueren, worden deze ontwikkelingen beheersbaar en kunnen kansen optimaal worden benut.

3.1 Tijdige voorbereiding op de periode na 2047
Hoewel het ondernemingsplan vooruitkijkt naar de slibeindverwerking na 2047, blijven tijdige strategische besluitvorming en periodieke herijking noodzakelijk vanwege de lange ontwikkel- en realisatietermijnen van nieuwe verwerkingscapaciteit.

3.2 De samenwerkings- en dienstverleningsovereenkomst vormen de basis
De samenwerkingsovereenkomst en dienstverleningsovereenkomst tussen de aandeelhouders en SNB vormen het juridische fundament onder de collectieve slibeindverwerking en borgen zowel de afzet van zuiveringsslib als de continuïteit van SNB.

3.3. Langdurige samenwerking blijft essentieel
De strategie is gebaseerd op collectieve slibeindverwerking. Veranderingen in de aanvoer of samenstelling van zuiveringsslib en keuzes van individuele waterschappen kunnen gevolgen hebben voor kosten, investeringen en leveringszekerheid. Structurele (bestuurlijke) afstemming tussen de aandeelhouders onderling en tussen SNB en de aandeelhouders blijft daarom nodig.

FINANCIËLE DEKKING

De strategie slibeindverwerking en het strategisch ondernemingsplan vormen een richtinggevend kader. Concrete investeringsvoorstellen worden afzonderlijk aan de aandeelhouders voorgelegd, inclusief businesscase, investeringsraming, financiering, risicoanalyse en effecten op het verwerkingstarief. Uitgangspunt is dat investeringen bijdragen aan een betaalbare en duurzame slibeindverwerking, een betrouwbare dienstverlening en een beheersbaar risicoprofiel dat past bij het publieke karakter van SNB.

UITVOERING NA BESLUITVORMING

Na besluitvorming door het algemeen bestuur van het waterschap wordt het ondernemingsplan ter definitieve goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van SNB op 7 december 2026. Definitieve vaststelling vindt plaats nadat de algemene vergadering van aandeelhouders het ondernemingsplan met een gekwalificeerde meerderheid van ten minste 75 % van de uitgebrachte stemmen heeft goedgekeurd. Het waterschap is voor 14,51% aandeelhouder. Met dit besluit verleent het algemeen bestuur tevens mandaat aan de portefeuillehouder om namens het waterschap in de algemene vergadering van aandeelhouders in te stemmen met het ondernemingsplan.

COMMUNICATIE

nvt

Bijlage(n) bij het besluit

1.	Aanbiedingsbrief SNB	1068818
2.	Ondernemingsplan SNB 2027 – 2047	1068819
3.	AB Besluit	1069262