BMC

RANDSTAD PROFESSIONAL

Energie in balans

Rekenkameronderzoek



Rapportage | 27 februari 2025

Partners in verbetering

Energie in balans

Rekenkameronderzoek

Rapportage
Rekenkamer Waterschap Drents Overijsselse Delta

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

Inhoudsopgave

H1 | Inleiding **1**
H2 | Onderzoeksopzet **3**
2.1 Doelstelling van het onderzoek 3
2.2 Hoofdvraag en deelvragen 3
2.3 Inzicht in het beleidsproces als vertrekpunt 4
2.4 Onderzoeksmethoden 5
2.4.1 Deskresearch 5
2.4.2 Interviews 5
Hoofdstuk 3 | Doelen en maatregelen **7**
3.1 Doelstellingen energieneutraliteit 2025 en 2030 7
3.1.1 De doelen 7
3.1.2 Accentverschuiving van kWh naar E3B 8
3.1.3 Reflectie op de doelen 9
3.2 Maatregelen voor elektriciteitsneutraal in 2025 10
3.2.1 De maatregelen 10
3.2.2 Reflectie op de maatregelen 11
Hoofdstuk 4 | Organisatie en uitvoering **13**
4.1 Anticiperen op ontwikkelingen 13
4.1.1 Van DuurzaamDOEN 2017 naar DuurzaamDOEN 2022 13
4.1.2 Reflectie op het anticiperen op ontwikkelingen 14
4.1.3 Samenwerking 15
4.1.4 Reflectie op samenwerking 15
4.2 De organisatie 16
4.2.1 Taken, rollen en verantwoordelijkheden 16
4.2.2 Middelen, capaciteit, kennis en vaardigheden 17
4.2.3 Reflectie op de organisatie 18
4.2.4 Knelpunten 19
4.2.5 Reflectie op knelpunten 19
Hoofdstuk 5 | Doeltreffendheid en doelmatigheid **20**
5.1 Inzicht in voortgang maatregelen en behaalde resultaten 20
5.2 Reflectie op inzicht in voortgang maatregelen en behaalde resultaten 22
Hoofdstuk 6 | Leeruitkomsten **24**
6.1 Reflectie op leereffecten 24
6.2 Vergelijking met andere waterschappen 24
6.2.1 WDODelta vergeleken 24
6.2.2 Reflectie op vergelijking met andere waterschappen 25
Hoofdstuk 7 | Conclusies en aanbevelingen **27**
7.1 Conclusies 27
7.2 Aanbevelingen aan het AB 28

Bijlage 1 | Normenkader **29**
Bijlage 2 | Bestudeerde documenten **33**
Bijlage 3 | Respondenten **34**
Colofon **35**

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Inleiding

De ambitie van de waterschappen als sector is om in 2025 energieneutraal te zijn. Sommige waterschappen hebben afwijkende doelen gesteld, zoals het Waterschap Drents Overijsselse Delta (hierna: WDODelta), dat er naar streeft om in 2030 energieneutraal te zijn. De waterschappen zetten vol in op de energietransitie. Ze wekken zelf duurzame energie op en stellen hun terreinen steeds vaker ter beschikking om ook anderen te laten profiteren van deze energiekansen. De waterschappen waren in 2020 al voor 43,2 procent zelfvoorzienend door eigen duurzame energieproductie, aldus de Unie van Waterschappen.[1]

Ook het WDODelta zet in op de energietransitie. In het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 heeft het waterschap de lange termijn uitdagingen en doelen voor 2030 en 2050 geformuleerd. De doelen zijn geformuleerd aan de hand van drie pijlers, namelijk:

1. Energieneutraal
2. Broeikasgasneutraal
3. Circulariteit

Vanwege het belang van duurzaamheid richt de Rekenkamer van het WDODelta haar eerste onderzoek op dit beleidskader en concreet op het onderwerp energieneutraliteit. De relevantie van dit onderzoek wordt verder versterkt door het coalitieakkoord 2023-2027, zo merkt de Rekenkamer op. In het coalitieakkoord wordt het werken aan de energietransitie genoemd als cruciale activiteit "om de uitvoering van onze kerntaken nu en in de toekomst effectiever en efficiënter uit te kunnen voeren". Energieafhankelijkheid kan het waterschap kwetsbaar maken tijdens hoogwater/wateroverlast. Leveringszekerheid van energie om de gemalen, stuwen, pompen en zuiveringsinstallaties operationeel te houden is een zeer belangrijk uitgangspunt. Daarmee raakt energieneutraliteit en het (zelfstandig) duurzaam opwekken van elektriciteit aan het hart van het waterschap, aldus de Rekenkamer.

In het beleidskader zijn vanuit de strategische doelen voor de pijler energieneutraliteit de volgende operationele doelen geformuleerd:

- WDODelta is in 2025 energieneutraal, door evenveel elektriciteit duurzaam op te wekken als te verbruiken (hoofdstuk 1)[2].
- WDODelta draagt in de regionale energietransitie bij aan de eigen organisatiedoelstellingen en aan de transitiedoelen in de regio (hoofdstuk 3).

WDODelta werkt naar een richtgetal van 42 miljoen kWh duurzaam elektriciteit opwekken in 2025. De verwachting is dat dit met zonne- en windenergie te bereiken is. In 2030 wil WDODelta volledig energieneutraal zijn en daarvoor tot 57 miljoen kWh duurzaam elektriciteit opwekken. Om dit richtgetal te kunnen bereiken, wordt ingezet op kansrijke duurzame wind- en zoninitiatieven. De uitdaging daarbij neemt toe in verband met de toenemende netcongestie in het werkgebied.

[1] https://unievanwaterschappen.nl/themas/duurzaamheid/energietransitie/
[2] Het dictum van de doelstelling is 'energieneutraal' maar uit de specifieke toevoeging van elektriciteit gaat het hier om elektriciteitsneutraal wat dan ook verder in het beleidskader zo genoemd wordt.

De Rekenkamer denkt het algemeen bestuur op dit thema diepgang te kunnen brengen en daarmee te kunnen ondersteunen in haar controlerende en kaderstellende rol, omdat inzicht in de mate van doelmatigheid en doeltreffendheid van de genomen maatregelen handelingsperspectief geeft voor het algemeen bestuur.

In hoofdstuk 2 beschrijven we de opzet van dit onderzoek. In de hoofdstukken daarna beantwoorden we de onderzoeksvragen die betrekking hebben op achtereenvolgens het beleid (hoofdstuk 3), de organisatie en uitvoering daarvan (hoofdstuk 4), de doeltreffendheid en doelmatigheid (hoofdstuk 5) en leeruitkomsten (hoofdstuk 6). Daarbij reflecteren we telkens vanuit het normenkader (zie bijlage 1) op de onderzoeksbevindingen. In hoofdstuk 7 worden de conclusies en aanbevelingen geschetst.

H2 | Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling van het onderzoek

De Rekenkamer wil weten of WDODelta op koers ligt om haar doelstellingen op het gebied van energieneutraliteit in 2025 en 2030 te behalen en of de gekozen route doeltreffend en doelmatig is. Daarnaast wil ze weten hoe het beleidsproces verloopt in de gehele beleidscyclus van beleidsbepaling tot uitvoering en monitoring, of er sprake is van risico's of onbenutte kansen en welke verschillen zichtbaar zijn in ambities, maatregelen en instrumentarium in vergelijking met andere waterschappen. Op basis van dit inzicht wil de Rekenkamer aanbevelingen doen voor het vervolg van de activiteiten in pijler 1 energieneutraliteit en leereffecten identificeren voor de andere twee pijlers van het beleidskader DuurzaamDOEN 2022.

2.2 Hoofdvraag en deelvragen

De doelstelling van dit onderzoek is vertaald naar de volgende hoofdvraag:

> In hoeverre zijn de acties en maatregelen van Waterschap Drents Overijsselse Delta om haar doelstellingen op het gebied van energieneutraliteit in 2025 en 2030 te behalen, doeltreffend en doelmatig?

De Rekenkamer van WDODelta heeft verschillende onderzoeksvragen geformuleerd. Aan de hand van het normenkader dat is opgenomen in bijlage 1, zijn in dit onderzoek de volgende vragen beantwoord:

Doelen en maatregelen

1. Welke doelen zijn geformuleerd voor energieneutraliteit, in 2025 en 2030?
2. Welke maatregelen zijn genomen om deze doelen te bereiken?
3. In welke mate zijn de maatregelen onderling samenhangend? In welke mate wordt een relatie gelegd met de andere twee pijlers van het beleidskader?

Organisatie en uitvoering

4. Hoe is het maatregelenpakket tot stand gekomen en welke afwegingen zijn hierbij gemaakt?
    a. Welke rol hebben het AB, DB en de ambtelijke organisatie hierbij gespeeld?
    b. Welke externe partners spelen hierin een rol, met name in het kader van de Regionale Energiestrategie (RES)? Hoe verlopen deze samenwerkingen en zijn ze doelmatig en doeltreffend?
5. Hoe is de uitvoering van de maatregelen qua taken, rollen en verantwoordelijkheden belegd binnen het waterschap?
6. Hoe is de organisatie toegerust op de uitvoering van de maatregelen (allocatie van middelen, capaciteit, kennis en vaardigheden)?
7. Tegen welke knelpunten is WDODelta in de uitvoering van de maatregelen aangelopen en hoe zijn deze knelpunten aangepakt?

Doeltreffendheid en doelmatigheid

8. In welke mate zijn de maatregelen gerealiseerd?
9. Welke resultaten (prestaties en effecten) zijn inmiddels bereikt? Wat is de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan?
10. In hoeverre wordt het doel van WDODelta om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn, behaald? In hoeverre is WDODelta op de goede weg om haar doel om in 2030 energieneutraal te zijn, te behalen?
11. Wat is de omvang van de inzet voor het bereiken van de doelstelling in structurele en incidentele middelen?
12. In welke mate dragen de maatregelen bij tot het doelmatig bereiken van de doelstellingen?

Leeruitkomsten

13. Op welke wijze wordt de voortgang gemonitord?
14. Op welke wijze wordt het AB geïnformeerd over de voortgang van het realiseren van de doelstellingen? Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de kaderstellende en controlerende taken van het AB?
15. Welke interne of externe factoren dragen wel of niet bij aan het doelbereik? Welke leereffecten volgen hieruit?
16. Hoe verhouden de doelstellingen, maatregelen en resultaten zich tot die van andere waterschappen?

2.3 Inzicht in het beleidsproces als vertrekpunt

Om de wijze waarop WDODelta de doelen ten aanzien van energieneutraliteit wil realiseren inzichtelijk te maken, maken we het beleidsproces inzichtelijk. Het beleidsproces valt onder te verdelen in vijf stappen.

Stap 1: Agendering - Het onderwerp van het te maken beleid moet geagendeerd worden. Vaak gebeurt dit aan de hand van een maatschappelijk probleem dat zichtbaar wordt, een verplichte taak van de gemeente of een combinatie van beide.

Stap 2: Beleidsvoorbereiding - Als het onderwerp op de agenda geplaatst is, begint de voorbereiding van het beleid. Dit is een uitvoerige stap die begint bij het formuleren van het strategische doel, gevolgd door een analyse van de oorzaken van problemen. Aan de hand hiervan worden operationele doelstellingen geformuleerd en instrumenten gekozen. Daarna is er aandacht voor de organisatie van de uitvoering, de benodigde budgetten en bijbehorende prestatiedoelen.

Stap 3: Beleidsvaststelling - Als het beleid is opgesteld wordt het voorgelegd aan het bevoegde orgaan (in dit onderzoek: het algemeen bestuur) om vast te stellen en middelen voor de uitvoering ervan beschikbaar te stellen. Ook worden er afspraken gemaakt over hoe er gemonitord wordt en hoe er, indien nodig, (tussentijds) bijgestuurd kan/moet worden. Zodra dat is gebeurd, al dan niet met inachtneming van amendementen, kan verder gegaan worden met stap 4: de uitvoering.

Stap 4: Beleidsuitvoering - Het beleid zoals vastgesteld in stap 3 wordt ten uitvoer gebracht. Hier worden al dan niet uitvoeringsplannen en werkinstructies voor opgesteld, al naargelang de specificiteiten van het desbetreffende beleid.

Stap 5: Beleidsevaluatie - (Meestal) vindt aan het einde van de beleidscyclus de beleidsevaluatie plaats. Dit heeft als doel om de resultaten van het beleid te beoordelen en te beslissen hoe er verder wordt gegaan na afloop van de vastgestelde beleidsperiode. Op basis van de resultaten van de evaluatie kiest men voor verbetering, vernieuwing of stopzetting van het beleid.

2.4 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf beschrijven we welke methoden we hebben ingezet voor het onderzoek naar energieneutraliteit in WDODelta.

2.4.1 Deskresearch

Om inzicht te krijgen in de stand van zaken van het beleid en de vertaalslag naar maatregelen, is gestart met het uitvoeren van een **documentenanalyse**. We hebben gekeken naar onder andere beleidsdocumenten, verantwoordingsdocumenten, visies, samenwerkingsafspraken, moties en schriftelijke vragen van het algemeen bestuur. In bijlage 2 is een lijst opgenomen met de bestudeerde documenten. Daarnaast hebben we de beschikbare **managementinformatie** en **informatie uit P&C-documenten** die betrekking hebben op de prestaties en effecten van de ingezette maatregelen bestudeerd.

Ook hebben we de informatie uit de meest recente **Klimaatmonitor Waterschappen** bestudeerd. De Klimaatmonitor Waterschappen onderzoekt de voortgang van de ambities van de waterschappen voor klimaat en duurzaamheid, zowel binnen het individuele waterschap als van de gehele waterschapssector. Daarnaast is de monitor een instrument voor de individuele waterschappen om te sturen op beleid en projecten op het gebied van CO2-reductie, energiebesparing en duurzame energie. Daarnaast heeft WDODelta haar eigen interne monitoring. Op basis van de Klimaatmonitor Waterschappen vergeleken we WDODelta met andere waterschappen voor wat betreft de doeltreffendheid van de ingezette maatregelen. Een vergelijking van waterschappen voor wat betreft doelmatigheid is niet te maken. Op basis van onze ervaring en expertise weten we dat zelfs binnen de eigen organisatie een belastbare koppeling van middelen, maatregelen en resultaten moeilijk te maken is. Een vergelijking met andere waterschappen vergt onderzoek naar interne gegevens van andere waterschappen. Dat was binnen de scope van deze opdracht niet realistisch.

2.4.2 Interviews

Informatie uit documenten gaat leven als deze in een gesprek door betrokkenen wordt toegelicht en ingekleurd. Achtergronden worden duidelijk en de onderzoekers kunnen hun vragen stellen ter verduidelijking. We hebben in dit onderzoek gesproken met zowel de **bestuurlijk** als de **ambtelijk verantwoordelijken** en een **externe partner**. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 3.

Ter voorbereiding op de interviews werd een interviewprotocol opgesteld met de aanleiding en het doel van het onderzoek en de onderwerpen van het gesprek. Van elk interview is een beknopt verslag opgesteld dat ter fiattering is voorgelegd aan de respondenten.

Hoofdstuk 3 | Doelen en maatregelen

In dit hoofdstuk behandelen we de eerste drie deelvragen:

1. Welke doelen zijn geformuleerd voor energieneutraliteit in 2025 en 2030?
2. Welke maatregelen zijn genomen om deze doelen te bereiken?
3. In welke mate zijn de maatregelen onderling samenhangend? In welke mate wordt een relatie gelegd met de andere twee pijlers van het beleidskader?

3.1 Doelstellingen energieneutraliteit 2025 en 2030

3.1.1 De doelen

De voor energieneutraliteit geformuleerde operationele doelen maken integraal deel uit van de doelenboom van het Waterbeheerprogramma 2022-2027 (WBP). In het WBP 2022-2027 is de missie van het waterschap als volgt geformuleerd: "*Wij zorgen voor veilig wonen met water, voor voldoende en schoon water voor boeren en bedrijven in de stad en de natuur. Samen met onze partners doen wij dat op een sobere en doelmatige wijze, zodat de mensen in het gebied gezond en veilig kunnen leven, wonen en werken.*"

Daarbij is de duurzaamheidsvisie beschreven met de volgende uitgangspunten:

- Wij zorgen voor voldoende water.
- Wij zorgen voor schoon water.
- Wij zorgen voor waterveiligheid.
- Wij voeren onze taken duurzaam uit samen met onze omgeving.

Onder deze duurzaamheidsvisie zijn drie strategische doelen geformuleerd:

- Wij dragen bij aan een duurzame toekomst.
- Wij versterken de verbinding met de samenleving.
- Wij voeren onze taken uit tegen maatschappelijk verantwoorde kosten.

De relevante operationele doelen en actiepunten voor energieneutraliteit zijn als volgt:

- WDODelta streeft ernaar in 2025 energieneutraal te zijn door evenveel elektriciteit duurzaam op te wekken als te verbruiken.
    - Beheren van het energiezorgsysteem (inclusief datasets) (doorlopend).
    - Uitvoeren van het Energiebesparingsplan.
    - Uitvoeren van "duurzame energieopwek elektriciteitsneutraal".
    - Verkennen en uitvoeren van mogelijkheden voor duurzame energieopwekking en energiebeheer klimaatneutraal 2050 (doorlopend).

- WDODelta draagt in de regionale energietransitie bij aan de eigen organisatiedoelstellingen en aan de transitiedoelen in de regio.
    - Bijdragen aan RES Drenthe en RES West-Overijssel (doorlopend).
    - Beschikbaar stellen van WDODelta-assets voor de regionale energietransitie en, indien nodig, vaststellen van afwegingskaders (doorlopend).

Een verdere concretisering van de doelen uit het WBP is in 2022 uitgewerkt en vastgesteld in het Beleidskader DuurzaamDOEN. Ter voorbereiding op de besluitvorming zijn voor deze concretisering meerdere varianten ontwikkeld en afgewogen. Het Algemeen Bestuur is in Deltabijeenkomsten meegenomen in de ontwikkeling van dit beleidskader en heeft kaders en richting meegegeven voor dit beleid. Dit beleid dient "*als strategisch kader voor de tactische en operationele uitwerking van de langetermijnopgaven voor energie, broeikasgasreductie en circulariteit*." (Besluitnota DuurzaamDOEN 2022)

Specifiek formuleert DuurzaamDOEN 2022 de volgende kwantitatieve doelen:

- In 2025 elektriciteitsneutraal zijn door jaarlijks 42 miljoen kWh aan duurzame energie op te wekken.
- In 2030 energieneutraal zijn door jaarlijks 57 miljoen kWh aan duurzame energie op te wekken.

Voor alle andere elementen van de doelenboom met betrekking tot energie worden wel de intentie en aanpak geschetst, maar zijn geen concrete, meetbare doelen geformuleerd (zie ook paragraaf 3.1.3).

3.1.2 Accentverschuiving van kWh naar E3B

De in de voorgaande sectie beschreven doelstellingen voor energieneutraliteit vormen de kern van het vigerende beleid. Binnen de kaders van dit beleid heeft zich sinds de vaststelling van DuurzaamDOEN 2022 echter een significante verschuiving in focus en aanpak voorgedaan.

In DuurzaamDOEN 2022 staan twee operationele streefcijfers centraal: in 2025 jaarlijks 42 miljoen kWh aan duurzame energie opwekken en in 2030 jaarlijks 57 miljoen kWh. De initiële maatregelen binnen dit beleidskader borduren voort op de acties die zijn gestart onder DuurzaamDOEN 2017 en richten zich op de tijdige en voldoende opwekking van duurzame energie, uitgedrukt in **kWh**. Hierbij kan gedacht worden aan de aanleg van zonneparken en de realisatie van windturbines (zie ook paragraaf 3.2 over de maatregelen).

Rond de besluitvorming over DuurzaamDOEN 2022 veranderde de context van de energietransitie ingrijpend door twee belangrijke ontwikkelingen:

- De oorlog in Oekraïne en de daarmee gepaard gaande volatiliteit op de energiemarkt, leidde tot een sterke stijging van de energieprijzen.
- De toenemende problematiek van netcongestie: de krapte op het elektriciteitsnet waardoor nieuwe (grote) aansluitingen voor levering en afname van elektriciteit niet overal meer mogelijk waren.

De betaalbaarheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van elektriciteit – vaak afgekort als **E3B** – zijn hierdoor niet langer vanzelfsprekend. Deze uitdagingen raken direct aan de kerntaken van het waterschap en vormen een randvoorwaarde voor de continuïteit van de bedrijfsvoering.

De ambtelijke organisatie heeft hierop gereageerd door een accentverschuiving door te voeren en de Energiebeheersorganisatie (EBO) op te richten. In de EBO wordt alle kennis over opwekking, besparing, verbruik, transport en opslag van energie gebundeld (zie ook het hoofdstuk over organisatie).

De EBO, die opereert binnen de bedrijfsvoering, heeft als taak om grip te krijgen op E3B in de volle breedte van de organisatie en om WDODelta toekomstbestendig te maken op dit gebied.

Deze paradigmawisseling heeft gevolgen voor zowel de organisatie als de inzet binnen de energietransitie. Tegelijkertijd blijft deze aanpak volledig binnen de bestaande beleidskaders en illustreert zij de tactische ruimte die bewust is gecreëerd in DuurzaamDOEN 2022. Bij het opstellen van DuurzaamDOEN 2022 is namelijk voor het eerst een nieuwe strategische aanpak voor programmatische opgaven gehanteerd, met als doel wendbaarder en flexibeler te kunnen werken en adequaat te reageren binnen de gestelde kaders.

3.1.3 Reflectie op de doelen

De doelen zijn concreet, maar slechts beperkt meetbaar geformuleerd en onderbouwd.
De specifieke energiedoelstellingen van WDODelta in het beleidskader Duurzaam DOEN 2022 zijn concreet geformuleerd en zijn systematisch en navolgbaar ontwikkeld vanuit de doelenboom van het WBP en gekoppeld aan prestaties en effecten.

Echter, de doelen zijn slechts in beperkte mate meetbaar. Het doel *Uitvoeren van "duurzame energieopwek elektriciteitsneutraal"* is vertaald naar duidelijke meetbare operationele doelstellingen. Enkele andere doelen zijn doorlopende inspanningen. Bijvoorbeeld het doel *Bijdragen aan RES Drenthe en RES West-Overijssel*. Behalve de vaststelling dat deze inspanning daadwerkelijk geleverd wordt, is dit doel verder niet meetbaar wat betreft resultaat of bijdrage aan bovenliggende strategische doelen. Een doel zoals *Uitvoeren van het Energiebesparingsplan* is concreet, maar niet meetbaar.

Daarnaast is de keuze voor de doelformulering van het tussendoel elektriciteitsneutraal in 2025 gedaan zonder gedegen onderbouwing. Zowel uit de documentenanalyse als de gesprekken is geen gedegen redenering voor de beperking op elektriciteit, of een afweging van mogelijke alternatieve tussendoelen naar voren gekomen. Net zo goed had het tussendoel kunnen zijn om een bepaald percentage van energieneutraliteit in 2025 te bereiken. Dit zou ook beter gepast hebben bij het bestuurlijke doel om in 2030 energieneutraal te zijn. Het had bijvoorbeeld kunnen zijn, dat de focus op elektriciteit een 'lock-in' had gecreëerd wat het bereiken van energieneutraliteit in 2030 en klimaatneutraliteit in 2050 bemoeilijkt zou hebben. Dit lijkt actueel niet van toepassing.

Ook de accentverschuiving van kWh naar E3B wordt in de organisatie en bij het bestuur breed gedragen en goed begrepen, maar is als operationele bijstelling binnen de bestaande kaders niet gedegen onderbouwd of afgewogen tegen eventuele alternatieven. Ook hier was een situatie denkbaar geweest, waarin de accentverschuiving bijvoorbeeld in de weg had kunnen zitten van de zonne- en windprojecten. Dit is in de praktijk niet het geval. Een soortgelijke situatie betreft de meermaals genoemde ambitie om zoveel mogelijk van de opgewekte energie zelf op locatie te gebruiken. Afgezien van de daardoor in de regel betere businesscase, is er geen gedegen onderbouwing hiervoor.

De geformuleerde doelen zijn niet gelijk aan, maar wel in lijn met de sectorale doelen.
De energiedoelen zijn niet gelijk aan maar wel in lijn met de sectorale doelen. De waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen, streven ernaar om in 2025 energieneutraal te zijn. Dit betekent dat ze evenveel duurzame energie willen opwekken als ze verbruiken. Om dit te bereiken zet de sector in op verschillende strategieën waaronder duurzame energieopwekking, energiebesparing en samenwerking in de regio.

Deze ambitie, voortkomend uit het Klimaatakkoord van 2019, staat onder andere door netcongestie en toenemend energieverbruik door extra eisen aan zuivering onder druk. Enkele waterschappen zoals Aa en Maas, Hollandse Delta, Rivierenland, Limburg en Rijnland hebben de ambitie ook formeel aangepast naar een streven tot energieneutraliteit in 2030. De operationele doelstellingen van WDODelta sluiten hier op hoofdlijnen op aan, al is het streven voor 2025 beperkt tot elektriciteitsneutraliteit en volgt energieneutraliteit in 2030.

3.2 Maatregelen voor elektriciteitsneutraal in 2025

3.2.1 De maatregelen

Op basis van DuurzaamDOEN 2017 en onder de geactualiseerde kaders van DuurzaamDOEN 2022 zijn de eigen locaties – waaronder daken en gronden – geïnventariseerd om de technische mogelijkheden voor de opwekking van zonne- en/of windenergie te onderzoeken. Hierbij is gekeken naar verschillende categorieën: zon op daken, zon op land, waterbergingsgebieden, overige gronden, windlocaties en de inzet van WKK (warmtekrachtkoppeling) en biogas.

Deze verkenning heeft geresulteerd in een aanzienlijke portefeuille van projecten voor de opwekking van zonne-energie op eigen terrein. Tussen 2017 en 2024 is voor deze projecten in totaal € 14.407.500 aan kredietbesluiten genomen. De belangrijkste projecten zijn:

- Zonnepanelen op het hoofdkantoor (HK) en het dak van de schakelruimte bij RWZI Beilen.
- Zon op dak bij steunpunten van het watersysteem.
- Voorbereiding voor zon op daken en RWZI-terreinen.
- Zonnepanelen op acht RWZI-locaties en voorbereiding voor fase 3 van zon op dak op RWZI-terreinen.
- Aanschaf en realisatie van zonnepanelen op zes RWZI-locaties en vijf gebouwdaken.
- Aanvullend krediet voor zonnepanelen op RWZI-locaties.
- Zonnepanelen op RWZI Steenwijk.

Daarnaast is geïnvesteerd in de opwekking van zonne- en windenergie door middel van participatie in projecten van derden of in samenwerking met externe partijen. De belangrijkste participaties zijn:

- Zonnepark De Mussels BV: Een investering van € 3,3 miljoen voor de aanschaf van aandelen in het drijvend zonnepark De Mussels op de voormalige zandwinplas bij Beilen, in samenwerking met Energiecoöperatie Midden-Drenthe. Deze participatie van 49% draagt bij met 6,8 miljoen kWh aan de doelstelling energieneutraal 2025 en genereert jaarlijks een exploitatievoordeel van € 100.000.

- Windpark Wij Windenergie Staphorst BV: Een investering van € 1,2 miljoen, goed voor een participatie van 30%. Dit project draagt ongeveer 12,7 miljoen kWh bij aan de doelstelling energieneutraal 2025 en levert jaarlijks een exploitatievoordeel van € 53.000.
- Windpark Nieuwleusen Synergie Lokaal Energiebedrijf BV: Een investering van € 900.000, waarmee 30% van het project wordt gefinancierd. Dit draagt aanzienlijk bij aan de doelstelling energieneutraal 2025 en resulteert in een jaarlijks exploitatievoordeel van € 26.000.

Verdere maatregelen omvatten:

- Wind op RWZI Kampen. Dit project is een investering van ongeveer € 10 miljoen en de schatting is dat er een terugverdientijd is van vijftien jaar. Het project draagt bij aan de doelstelling om energieneutraal te zijn in 2030 door een verwachte jaarlijkse opwek van 14 miljoen kWh. Eind 2026 zal de windturbine naar verwachting operationeel zijn.
- Energiehub Hessenpoort 1. Inzicht krijgen in de werking van pure zuurstof in het beluchtingsproces 2. Inzicht krijgen in de mogelijke besparing van energie binnen de waterketen 3. Een bijdrage leveren aan het oplossen van de netcongestie.

3.2.2 Reflectie op de maatregelen

Er is een overzicht van de ingezette maatregelen.
De ambtelijke organisatie beschikt over een gedegen en gedetailleerd overzicht van de ingezette maatregelen en de voortgang daarvan. Het Dagelijks Bestuur wordt regelmatig geïnformeerd over deze maatregelen en ervaart de verstrekte informatie als afdoende en inhoudelijk toereikend. Het Algemeen Bestuur daarentegen wordt slechts op hoofdlijnen geïnformeerd over de voortgang van de ingezette maatregelen via de bestuursrapportage, waaruit echter geen inzicht van de gehele opgave of activiteit verkregen kan worden. In lijn met haar kaderstellende en controlerende rol dient zij echter vooral te worden geïnformeerd over de behaalde resultaten en doelmatigheid, en niet over operationele details (zie ook paragraaf 5.1.2).

De maatregelen zijn slechts ten dele gerelateerd aan een of meer doelen.
Met name de projecten voor de opwekking van duurzame energie door middel van wind- en zonne-energie zijn direct en expliciet gekoppeld aan concrete en meetbare doelen. Minder duidelijk is echter welke maatregelen zijn genomen om de niet-kwantitatieve operationele doelen te realiseren. Veel van deze inspanningen worden ontwikkeld en uitgevoerd binnen de Energiebeheersorganisatie (EBO), die hiervoor een centrale rol vervult. Een concrete uitvoeringsagenda voor de EBO is momenteel in ontwikkeling.

Niet alle maatregelen zijn voorzien van een heldere deadline en beoogd resultaat.
De projecten voor zonne- en windenergie kenmerken zich door duidelijke kaders, tijdslijnen en expliciete financiële en juridische afwegingen. Zij hebben specifiek geformuleerde resultaten, zowel op het gebied van de businesscase als de beoogde opbrengst aan duurzame energie.

Voor de overige inspanningen geldt dat deze minder scherp geformuleerd zijn. Dit sluit aan bij het feit dat niet alle operationele doelen concreet en meetbaar zijn vastgesteld.

Bovendien heeft de verschuiving van de focus naar E3B (betaalbaarheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van energie) en de daaruit voortvloeiende integrale opdracht voor de EBO hierin een rol gespeeld. De organisatie verwacht dat in de verdere uitwerking van de EBO ook de beoogde activiteiten en resultaten nauwkeuriger en concreter geformuleerd kunnen worden.

De mogelijke samenhang met en neveneffecten op andere maatregelen en pijlers zijn slechts beperkt expliciet gemaakt.
De mogelijke samenhang met en neveneffecten op andere maatregelen en pijlers zijn slechts beperkt expliciet benoemd. De strategische en operationele doelen van DuurzaamDOEN 2022 kennen een sterke onderlinge samenhang, zowel binnen als tussen de drie pijlers, en met de overige doelen uit het WBP (zie paragraaf 4.1). Deze interconnectie is op beleidsniveau duidelijk aanwezig en wordt herhaaldelijk benadrukt.

Op het niveau van de specifieke inspanningen en maatregelen worden de samenhang met en de mogelijke neveneffecten op de andere pijlers echter niet structureel benoemd of expliciet meegewogen in de besluitvorming rondom maatregelen. Uit de gesprekken blijkt wel dat de verbindingen tussen de pijlers van DuurzaamDOEN 2022 en de doelen van WBP impliciet zowel ambtelijk als bestuurlijk meegedacht en meegewogen worden.

Hoofdstuk 4 | Organisatie en uitvoering

In dit hoofdstuk behandelen we de deelvragen 4 tot en met 7, en deelvraag 11:

4. Hoe is het maatregelenpakket tot stand gekomen en welke afwegingen zijn hierbij gemaakt?
    a. Welke rol hebben het AB, DB en de ambtelijke organisatie hierbij gespeeld?
    b. Welke externe partners spelen hierin een rol, met name in het kader van de Regionale Energiestrategie (RES)? Hoe verlopen deze samenwerkingen en zijn ze doelmatig en doeltreffend?
5. Hoe is de uitvoering van de maatregelen qua taken, rollen en verantwoordelijkheden belegd binnen het waterschap?
6. Hoe is de organisatie toegerust op de uitvoering van de maatregelen (allocatie van middelen, capaciteit, kennis en vaardigheden)?
7. Tegen welke knelpunten is WDODelta in de uitvoering van de maatregelen aangelopen en hoe zijn deze knelpunten aangepakt?
11. Wat is de omvang van de inzet voor het bereiken van de doelstelling in structurele en incidentele middelen?

4.1 Anticiperen op ontwikkelingen

4.1.1 Van DuurzaamDOEN 2017 naar DuurzaamDOEN 2022

Het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 is een geactualiseerde en verbrede versie van het oorspronkelijke kader DuurzaamDOEN uit 2017. De belangrijkste stappen en beleidsontwikkelingen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het nieuwe kader zijn:

- 8 september 2020: Vaststelling van de watervisie “Meer dan water” door het AB.
- 14 december 2021: Vaststelling van het Waterbeheerprogramma 2022-2027 door het AB.
- 14 december 2021: Goedkeuring van de startnotitie voor het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 door het AB.
- 11 mei, 14 september en 4 november 2021: Diverse Deltabijeenkomsten over relevante thema’s.
- 2021-2022: Strategievorming door de Unie van Waterschappen, waaronder “Op weg naar klimaatneutraliteit”.
- 2021: Publicatie door de Unie van Waterschappen van “Het verhaal van circulaire waterschappen” en “Duurzaam opdrachtgeverschap”.
- 14 december 2021: Beeld- en oordeelsvorming in het AB.
- 22 maart 2022: Vaststelling van het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 door het AB.

Bij de totstandkoming van DuurzaamDOEN 2022 zijn belangrijke externe ontwikkelingen meegewogen, waaronder de geopolitieke situatie, zoals de oorlog in Oekraïne, de Fit-for-55-doelstellingen van de Europese Unie en de uitwerking van het Nationale Klimaatakkoord van 2019 door het Ministerie van EZK en de Unie van Waterschappen.

Daarnaast is nadrukkelijk gekeken naar het instrumentarium dat nodig is om duurzaamheid structureel te verankeren in beleid en organisatie. Hierbij is ook aandacht besteed aan het kwantificeerbaar maken van duurzaamheid in besluitvorming, bijvoorbeeld met behulp van de Milieukosten Indicator (MKI) en CO2-beprijzing.

4.1.2 Reflectie op het anticiperen op ontwikkelingen

De keuzes voor het inzetten van maatregelen zijn bekend, op hoofdlijnen gemotiveerd en lijken zorgvuldig, maar kunnen beter worden vastgelegd om de transparantie te vergroten.
De afwegingen zijn op hoofdlijnen helder vastgelegd in het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 en de bijbehorende besluitstukken en informatievoorziening aan het Algemeen Bestuur (AB) en Dagelijks Bestuur (DB). Op een meer tactisch niveau is de beschrijving van afwegingen echter vaak summier of ontbreekt deze geheel. Dit sluit aan bij de strategische doelsturing die WDODelta met DuurzaamDOEN 2022 voor het eerst heeft toegepast en waarin voor programmatische opgaven veel ruimte gegeven wordt met als doel wendbaarder te kunnen werken.

Uit gesprekken blijkt dat de ambtelijke organisatie goed op de hoogte is van de strategische doelen en de daarbij behorende afwegingen. Dit geldt ook voor de uitvoering van maatregelen. Wel wordt opgemerkt dat de besluitnota's over projecten, zoals participatie- en kredietvoorstellen, inhoudelijk compleet zijn maar vaak niet gemakkelijk leesbaar of duidelijk gestructureerd. In sommige gevallen zijn deze zelfs rommelig opgesteld voor wat betreft structuur en opmaak. Uit de gesprekken blijkt echter niet dat dit punt aanleiding geeft tot zorgen bij het management, de portefeuillehouders of de gesprekspartners van het AB.

De ambtelijke organisatie heeft onder verantwoordelijkheid van het DB, maar met een grote mate van zelfstandigheid, het maatregelenpakket uitgewerkt.
Het traject van DuurzaamDOEN 2017 naar DuurzaamDOEN 2022 is grotendeels vormgegeven door de inzet en expertise van de ambtelijke organisatie. Het DB heeft zijn opdrachtgevende rol vervuld. Verder is het opmerkelijk dat de resultaten en lessen van DuurzaamDOEN 2017 niet expliciet zijn geëvalueerd. Desondanks zijn deze lessen door de ambtelijke organisatie impliciet meegenomen in de doorontwikkeling van het beleidskader. Bijvoorbeeld de ervaring met de veranderende context zoals het rond 2021 opkomende thema netcongestie.

Het AB heeft ingestemd met het maatregelenpakket.
Het AB is gedurende het proces actief betrokken geweest via beeld- en oordeelsvormende sessies, met name tijdens de drie Deltabijeenkomsten. In deze sessies heeft het AB op meerdere momenten invulling gegeven aan zijn kaderstellende rol, bijvoorbeeld door keuzes te maken tussen voorgestelde mogelijke alternatieven en de formulering van de doelstellingen.

Er zijn samenwerkingsafspraken tussen het waterschap en de partners over doelen, activiteiten/resultaten en rolneming.
Opvallend is dat externe partijen en regionale samenwerkingsverbanden, zoals de Regionale Energiestrategieën (RES), nauwelijks een rol van betekenis hebben gespeeld in het opstellen van DuurzaamDOEN 2022.

Wel geeft het beleidskader ruimte voor, en onderstreept het beleidskader het belang van samenwerking met externe partijen, mede-overheden en de maatschappij.

4.1.3 Samenwerking

WDODelta werkt binnen de energietransitie in diverse constellaties samen met medeoverheden, zoals gemeenten en provincies, regionale netbeheerders, energiecoöperaties en energiebedrijven, de Unie van Waterschappen, de Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA) en andere betrokken partijen. Deze samenwerkingen vinden veelal plaats in het kader van specifieke projecten gericht op het opwekken van duurzame energie.

WDODelta maakt deel uit van twee Regionale Energiestrategieën (RES): de RES Drenthe en de RES West-Overijssel. In de RES West-Overijssel vertegenwoordigt WDODelta tevens andere waterschappen, namelijk Waterschap Vallei en Veluwe, Waterschap Vechtstromen en Waterschap Rijn en IJssel. De RES is ambtelijk ondergebracht bij de afdeling Strategie & Beleid.

WDODelta ziet geen eigen primaire opgave binnen de RES, waardoor de inzet in de RES-overleggen minimaal is. De rol van WDODelta binnen de RES verschilt van die van gemeenten en provincies, omdat waterschappen niet verantwoordelijk zijn voor ruimtelijke planologische kaders. Desondanks wordt deelname aan de RES ambtelijk en bestuurlijk als waardevol beschouwd vanwege de informele contacten en het stimuleren van regionale samenwerkingen, zoals met de gemeenten Zwolle, Dalfsen, Staphorst en Zwartewaterland. In dergelijke regionale samenwerkingsverbanden neemt WDODelta een actieve rol in. Binnen de RES ziet WDODelta voor zichzelf vooral een faciliterende functie, waarbij de organisatie samenwerking bevordert en regionale uitdagingen ondersteunt.

Het Algemeen Bestuur wordt op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen in de RES middels ter kennisname doorgestuurde stukken. Deze leiden niet tot agendering voor bespreking. Er is ook geen behoefte aan meer informatie geformuleerd vanuit het AB.

4.1.4 Reflectie op samenwerking

Er is sprake van een effectieve samenwerking; de samenwerking heeft tot concrete resultaten geleid.
In de energieprojecten heeft WDODelta veelvuldige samenwerkingen met uiteenlopende partijen. Deze samenwerkingen, specifiek op de participaties in wind en zon, waren essentieel voor het realiseren van concrete resultaten. Daarbij is ook oog geweest voor het bredere maatschappelijke en lokale belang van samenwerking. Bijvoorbeeld door de expliciete afweging om lokaal eigenaarschap in energieprojecten middels participatie en samenwerking mogelijk te maken.

De samenwerking is over het algemeen professioneel en doeltreffend, maar voor de samenwerking binnen de RES is dit minder het geval.
In het kader van dit onderzoek zijn geen interviews gehouden met samenwerkingspartners, met uitzondering van de RES-organisatie West-Overijssel. Uit de documentenanalyse, interviews en publiekelijk toegankelijke informatie blijkt dat de samenwerking over het algemeen professioneel en doeltreffend is. Een uitzondering hierop vormt de samenwerking

binnen de RES, waar samenwerkingspartners vraagtekens plaatsen bij de door WDODelta gekozen minimale en passieve inzet (zie ook hieronder).

Er is een geringe en passieve inzet in de RES.
WDODelta heeft de RES 1.0 vastgesteld, zoals van de samenwerkende overheden wordt verwacht. Sinds die vaststelling is de inzet van WDODelta echter minimaal. Ambtelijk is er sprake van een agendalidmaatschap met slechts sporadische deelname aan overleggen. Bestuurlijk is WDODelta wel regelmatig aanwezig, maar meestal zonder inhoudelijke inbreng. De vertegenwoordiging van de drie andere waterschappen door WDODelta wordt ervaren als een formaliteit en er is geen uitwerking of inhoud aan gegeven.

Gezien het feit dat WDODelta geen bevoegd gezag heeft of een rol speelt in ruimtelijke ordeningsvraagstukken rond de energietransitie, is deze positie aan de ene kant begrijpelijk. Aan de andere kant is het op de lange termijn voor waterschappen van essentieel belang dat de energietransitie succesvol wordt, aangezien de gevolgen van klimaatverandering direct raken aan de kerntaken van waterschappen. Denk hierbij aan langdurige droogteperiodes of een toename van extreme regenval.

De RES West-Overijssel breidt haar agenda steeds verder uit, waarbij actuele thema's zoals warmte een steeds grotere rol spelen. Hier liggen mogelijke kansen voor WDODelta. Met de verbreding van de RES-agenda ontstaat tevens een beweging waarbij niet alle samenwerkingspartners bij elk onderwerp betrokken hoeven te zijn. In plaats daarvan worden steeds meer thematische coalities gevormd. Dit biedt WDODelta de mogelijkheid om zich te richten op de voor haar relevante onderwerpen.

Juist vanwege de slechts indirecte relatie tussen de RES-agenda en de kerntaken van waterschappen is er ruimte voor WDODelta om een meer strategische en bemiddelende rol op zich te nemen, waarvoor in de RES een uitgesproken behoefte bestaat en waarmee invulling gegeven kan worden aan het doel *Bijdragen aan RES Drenthe en RES West-Overijssel.*

4.2 De organisatie

4.2.1 Taken, rollen en verantwoordelijkheden

WDODelta beschikt als organisatie over een heldere, vastgelegde structuur waarin taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen het waterschap zijn belegd. Deze structuur is vastgelegd in de Leidraad Doelsturing 2023. In 2022 is in het kader van het traject 'Wij Verbeteren' een evaluatie uitgevoerd naar het daadwerkelijk functioneren van deze structuur, specifiek gericht op het proces van strategie- en beleidsvorming. De vertaling van deze algemene structuur naar de rollen en verantwoordelijkheden binnen de energietransitie en de doelstelling van energieneutraliteit is verder uitgewerkt in het Meerjarendeelprogrammaplan (2024-2028) DuurzaamDOEN en het Jaarplan Deelprogramma DuurzaamDOEN 2023.

Ambtelijke besluitvorming over het deelprogramma DuurzaamDOEN ligt bij het directielid Maatschappij en vindt plaats binnen het programmaoverleg Maatschappij. Deze besluitvorming wordt voorbereid door de deelprogrammamanager. Het directielid Maatschappij fungeert als opdrachtgever, terwijl de deelprogrammamanager DuurzaamDOEN

de opdrachtnemer is. De deelprogrammamanager staat hiërarchisch onder het afdelingshoofd Strategie & Beleid (S&B) en rapporteert functioneel rechtstreeks aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, via een doorgemandateerde structuur. Het afdelingshoofd S&B blijft echter eindverantwoordelijk.

De Energiebeheersorganisatie (EBO) kent een vergelijkbare structuur voor rollen en taken waarbij het opdrachtnemerschap ligt bij de programmamanager EBO die is ingebed onder de directeur bedrijfsvoering.

De afdelingshoofden hebben een dubbele rol. Zij zijn opdrachtnemer voor de uitvoering van taken binnen hun afdelingen en zijn als capaciteitsleveranciers verantwoordelijk voor het leveren van voldoende capaciteit en de vereiste expertise binnen de verschillende teams. Ook dragen zij verantwoordelijkheid voor het delen van relevante informatie die van belang is voor DuurzaamDOEN. Recentelijk is gewerkt aan een verdiepende afstemming over de behoeften tussen afdelingshoofden en teamleiders en tot een verbeterde strategie hierop.

De rol van assetmanagement in de inzet en organisatie voor energieneutraliteit is nog in ontwikkeling. Er wordt gewerkt aan tools binnen assetmanagement om conflicterende doelen vroegtijdig inzichtelijk te maken en tegen elkaar af te wegen. Daarnaast wordt ook portfoliomanagement geïmplementeerd om op tactisch niveau prioriteiten te stellen op het vlak van de uitvoering.

4.2.2 Middelen, capaciteit, kennis en vaardigheden

Om de doelstellingen uit het beleidskader DuurzaamDOEN 2022 te realiseren, is een exploitatiebegroting opgesteld van circa € 1,1 miljoen in 2025, oplopend naar circa € 2,0 miljoen in 2030. Deze begroting omvat kapitaallasten, personeelskosten en kosten voor goederen en diensten. Voor het programmateam zijn de personeelslasten begroot op € 525.000. Dit bedrag dekt het gehele programma, inclusief de pijlers circulariteit en klimaatneutraliteit.

Voor de opwekking van duurzame energie is geen extra budget voorzien, gezien de positieve businesscases. Deze businesscases omvatten tevens de lasten voor onderhoud en beheer van assets. In de meerjarenraming 2024-2027 is echter wel rekening gehouden met een toekomstige stijging van de netbeheerkosten.

Aan de batenzijde wordt een besparing van € 3,3 miljoen aan vermeden elektriciteitskosten verwacht. Deze besparing bestaat uit vermeden inkoopkosten (minder leveringskosten, energiebelastingen, netwerkkosten en aankoop van GvO's), de inzet van eigen geproduceerde GvO's (Garanties van Oorsprong) en de opbrengsten uit teruglevering. Op dit moment worden de beschikbare middelen en capaciteit niet als een knelpunt ervaren, met uitzondering van benodigde capaciteit buiten de deelprogramma's, specifiek binnen beheer. Uit meerdere gesprekken blijkt dat inhoudelijke kennis en goede samenwerking momenteel nog vaak belangrijker zijn voor een doeltreffende en doelmatige beleidsuitvoering dan de omvang van de personele capaciteit.

Wel zijn er twijfels over de houdbaarheid van de huidige capaciteitsinzet op de lange termijn. Momenteel is WDODelta nog in staat om snel en inhoudelijk goed personeel te werven en de personeelsfluctuatie is laag. Echter, met de toenemende uitdagingen binnen de energietransitie en de groeiende rol van digitalisering, kan het waarborgen van voldoende capaciteit een toekomstige uitdaging worden.

De organisatie heeft een transitie ingezet naar een werkwijze waarbij meer wordt ingezet op specialistische kennis en minder op personele omvang. Dit sluit aan bij de behoefte om complexe opgaven met een beperkte, maar hooggekwalificeerde capaciteit te blijven aanpakken.

4.2.3 Reflectie op de organisatie

Er is een overzicht van de taken, rollen en verantwoordelijkheden en deze zijn duidelijk bekend in de organisatie.
Het organisatie- en sturingsmodel voor energieneutraliteit van WDODelta – zowel op DuurzaamDOEN 2022 als ook de Energiebeheersorganisatie – is een gebruikelijke structuur voor energie- en duurzaamheidsprogramma's. De taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn (daarmee) ook duidelijk en bekend in de organisatie.

Er is een werkplanning met inzicht in middelen en capaciteit waaruit blijkt dat de middelen en capaciteit vooralsnog wel, maar in de toekomst mogelijk niet toereikend zijn voor de geplande activiteiten.
Er zijn diverse uitvoeringsplannen en overzichten van de activiteiten waarin ook de koppeling met capaciteit en middelen gelegd wordt.

Uit deze stukken en uit de gesprekken kan geconstateerd worden dat de middelen, kennis en capaciteit voor de deelprogramma-teams afdoende zijn. Wel is de verwachting dat de Energiebeheersorganisatie vanwege de groeiende omvang van haar opgave en de volatiliteit en onzekerheid van de energietransitie in het algemeen, op termijn wel een verdere capaciteitsbehoefte zal hebben. Wel bestaan er zorgen over de capaciteit op afdelingen die nodig is voor de uitvoering van de energie-inspanningen en projecten, specifiek bij beheer.

Wat betreft middelen, zijn de overzichten erg summier en moeilijk te begrijpen. Veel van de informatie gaat over de begrotingssystematiek en ontwikkelpaden maar niet over de begrote en daadwerkelijke inzet van middelen in relatie tot de doelen. Er is een budget voor het programmateam, maar dat dekt niet alle drie pijlers van DuurzaamDOEN 2022 waardoor hieruit ook geen inzichten komen in de inzet van middelen.

Er is geen overzicht dat inzicht geeft of de kennis en vaardigheden op het gebied van energietransitie toereikend zijn, maar dit lijkt in de praktijk wel het geval te zijn.
Er is geen overzicht van de kennis en vaardigheden van de ambtelijke organisatie op het gebied van de energietransitie. Zowel uit de stukken, de resultaten als de gesprekken is echter duidelijk naar voren gekomen dat er ruim voldoende inhoudelijke expertise in de ambtelijke organisatie aanwezig is. De inhoudelijke kennis in het ambtelijk apparaat is door de portefeuillehouders en gesprekspartners van het AB uitdrukkelijk als zeer goed benoemd.

4.2.4 Knelpunten

Uit het onderzoek zijn meerdere knelpunten naar voren gekomen:

- *Netcongestie*: Voor het realiseren van doelstellingen op het gebied van duurzame energieopwekking is een aansluiting van zonneweides of windturbines op het elektriciteitsnet essentieel. Een goede businesscase vereist dat energie, die niet op de locatie zelf wordt verbruikt, zoveel mogelijk aan het net kan worden geleverd. Door netcongestie is dit echter niet meer vanzelfsprekend, zowel voor nieuwe aansluitingen als voor de onbeperkte levering van elektriciteit. Ook de kerntaken van WDODelta ondervinden hinder van netcongestie; bij renovatie of nieuwbouw van assets is de benodigde netcapaciteit niet altijd beschikbaar.
- *Vergunningverlening*: Een ander knelpunt betreft de complexiteit, risico's en duur van het vergunningverleningsproces. Zo werd bij de windturbine in Kampen beroep aangetekend bij de Raad van State. Hoewel dit bezwaar in december 2024 in het voordeel van WDODelta werd afgewezen, illustreren dergelijke procedures de tijdrovende en onvoorspelbare aard van vergunningstrajecten.
- *Nieuwe samenwerkingsvormen*: De participatie in nieuwe samenwerkingsvormen, zoals energiecoöperaties voor windturbines, geeft kansen en mogelijkheden maar brengt eveneens uitdagingen met zich mee. Zo ontstaat er spanning tussen de openbaarheid van bestuur van WDODelta als overheidsorganisatie en de commerciële belangen van betrokken partijen in energieprojecten. Bovendien vragen maatwerkoplossingen in samenwerking met netbeheerders en energiebedrijven om innovatieve contractvormen, wat extra complexiteit toevoegt.

4.2.5 Reflectie op knelpunten

Knelpunten zijn tijdig gesignaleerd en binnen de mogelijkheden doeltreffend aangepakt.
De vergunningverlening vormt een structureel knelpunt binnen de energietransitie en is niet specifiek voor WDODelta. Goed omgevingsmanagement en participatie bieden mogelijkheden om dit knelpunt per project aan te pakken. WDODelta past dit structureel toe en onderkent het belang van een goede samenwerking met partners en een constructieve interactie met de lokale gemeenschap.

Netcongestie is door WDODelta vroegtijdig gesignaleerd en al als uitdaging benoemd in DuurzaamDOEN 2022. Door de strategische accentverschuiving van kWh naar E3B (beschikbaarheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid van elektriciteit) heeft WDODelta tijdig en doelmatig ingespeeld op de toenemende netcongestie en de gevolgen hiervan voor haar kerntaken. De inzet van de Energiebeheersorganisatie wordt gezien als een doeltreffende oplossingsrichting binnen de bestaande beleidskaders.

De energietransitie is per definitie onzeker en dynamisch, en geen enkele partij kan een project realiseren of een probleem oplossen zonder samenwerking. Vaak gaat het om nieuwe samenwerkingsvormen, zoals op regionaal niveau via de RES, op projectniveau via energiecoöperaties, of om veranderende samenwerkingsverbanden, zoals met netbeheerders die zich hebben ontwikkeld van leveranciers van aansluitingen tot partners in het zoeken naar oplossingen. WDODelta lijkt, met uitzondering van haar rol binnen de RES, goed in staat om de noodzakelijke samenwerkingen actief vorm te geven en effectief in te zetten.

Hoofdstuk 5 | Doeltreffendheid en doelmatigheid

In dit hoofdstuk behandelen we de deelvragen 8 tot en met 10 en 12 tot en met 14:

8. In welke mate zijn de maatregelen gerealiseerd?
9. Welke resultaten (prestaties en effecten) zijn inmiddels bereikt? Wat is de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan?
10. In hoeverre wordt het doel van WDODelta om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn, behaald? In hoeverre is WDODelta op de goede weg om haar doel om in 2030 energieneutraal te zijn, te behalen?
12. In welke mate dragen de maatregelen bij tot het doelmatig bereiken van de doelstellingen?
13. Op welke wijze wordt de voortgang gemonitord?
14. Op welke wijze wordt het AB geïnformeerd over de voortgang van het realiseren van de doelstellingen? Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de kaderstellende en controlerende taken van het AB?

5.1 Inzicht in voortgang maatregelen en behaalde resultaten

De ambtelijke organisatie maakt gebruik van een gedetailleerde voortgangsmonitor waarin diverse activiteiten systematisch worden bijgehouden. Dit zorgt voor een helder overzicht van de stand van zaken.

De maatregelen ter bevordering van duurzame energieopwekking zijn grotendeels gerealiseerd of bevinden zich in een vergevorderd stadium van voorbereiding. Knelpunten en de voortgang van processen worden hierin eveneens duidelijk weergegeven. De in 2024 lopende projecten zijn:

- Windturbines Kampen: De voorbereidingen bevinden zich in een vergevorderd stadium. De Raad van State heeft in december 2024 de ingediende bezwaren tegen dit plan afgewezen. Het AB heeft ingestemd met het benodigde realisatiekrediet.
- Energiehub-pilot Hessenpoort: In mei 2024 aangesloten op het net. Verdere oplevering loopt echter vertraging op door problemen bij de externe projectpartner.
- Zonnepanelen RWZI Steenwijk: Het AB heeft het krediet beschikbaar gesteld. Verdere stappen zijn afhankelijk van de besluitvorming over de subsidieaanvraag.
- Zonnepanelen RWZI Spoolde: De vergunningsprocedure loopt door in 2025.
- Zonnepanelen Punthorst: Het proces is in wachtstand vanwege open netcongestie-vraagstukken bij de netbeheerder.
- Solar-carport: Bevindt zich in de voorverkenningsfase. De provincie heeft een opdracht uitgezet voor een haalbaarheidsonderzoek.

Een belangrijke ontwikkeling in 2024 was de oprichting van de Energiebeheersorganisatie (EBO). De structuur staat in hoofdlijnen en de organisatie is operationeel, maar veel uitwerkingspunten, zoals de monitoringssystematiek en uitvoeringsagenda, zijn nog in ontwikkeling. (Zie ook hoofdstuk 3 over de doelen en het ontbreken van concrete en meetbare doelstellingen voor de EBO.)

De activiteiten met betrekking tot zelflevering en inkoop van elektriciteit verlopen volgens planning en zijn deels al afgerond.

De voortgang van projecten op het gebied van energiebesparing en algemene energiemonitoring en -dashboards verloopt moeizaam vanwege capaciteitstekorten bij andere organisatieonderdelen en de zoektocht naar een geschikte methode. Dit heeft ook gevolgen voor andere activiteiten, zoals het tactisch peilbeheer, die hierdoor vertraagd of nog niet van start zijn gegaan.

De feitelijke resultaten, dus de daadwerkelijk opgewekte duurzame energie, zijn ook zichtbaar. De jaarlijkse Klimaatmonitor Waterschappen biedt een gestandaardiseerd overzicht van het energieverbruik en de energieopwekking bij alle waterschappen. De meest recente versie heeft betrekking op het verslagjaar 2023. Hieruit blijkt een duidelijke stijging in energieverbruik over de afgelopen jaren, een trend die overeenkomt met andere waterschappen (zie de sectie over de vergelijking met andere waterschappen). Elektriciteit is met bijna 60% de belangrijkste energiedrager in het verbruik van WDODelta.

Tabel 1 Energieverbruik WDODelta in 2023

Energiedrager	**Primair Energieverbruik 2021 (TJp)**	**Primair Energieverbruik 2022 (TJp)**	**Primair Energieverbruik 2023 (TJp)**	**% Aandeel in 2023**
Elektriciteit	157	185	183	59,3%
Aardgas	9	7	6	2,0%
Warmte	0	0	0	0,0%
Biogas	91	83	86	27,9%
Overige brandstoffen	2	2	7	2,1%
Transport-brandstoffen	22	19	27	8,7%
Totaal primair energieverbruik	280	296	309	100,0%

Bron: Klimaatmonitor 2023

Aan de kant van de opwek van energie zien we een langzaam stijgende lijn. Afgezet tegen het energieverbruik lag de energieneutraliteit van WDODelta volgens de Klimaatmonitor op 40,4% in 2023. Echter, de projecten in Beilen, Nieuwleusen en Staphorst zijn foutief niet meegenomen in de Klimaatmonitor 2023. Dit is aangekaart, maar kon niet meer worden aangepast voor de rapportage over 2023. Het daadwerkelijke percentage energieneutraliteit ligt eind 2023 al duidelijk hoger dan de officiële 40,4%, namelijk 71,3%.

Tabel 2 Energieverbruik en opwek WDODelta 2021-2023

Omschrijving	2021	2022	2023	Prognose 2025
Energieverbruik (TJp)	280	296	309	305
Opwekking duurzame energie (DE, TJp)	112	115	125	273
Percentage energieneutraliteit	39,9	39	40,4 *(71,3 na correctie)*	89,5
Bron: Klimaatmonitor 2023				

Met een energieneutraliteit van 71,3% in 2023 en een voortdurend stijgend energieverbruik blijft het behalen van de doelstelling om in 2030 energieneutraal te zijn een uitdaging.

Het doel om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn, is daarentegen nagenoeg gerealiseerd. Bij een elektriciteitsverbruik van 43,3 miljoen kWh in 2023, waarvan 10,3 miljoen kWh als eigen opwek is geregistreerd (conform de jaarrekening 2023), bedraagt de totale hoeveelheid zelf opgewekte elektriciteit 15,7 miljoen kWh. Hiervan was 8,3 miljoen kWh afkomstig uit warmtekrachtkoppelingen (WKK's) en 7,4 miljoen kWh uit zonnepanelen op daken en terreinen. Daarnaast werd 23 miljoen kWh geleverd vanuit participaties.

Dit brengt het totaal aan opgewekte duurzame energie in 2023 op 38,7 miljoen kWh, wat neerkomt op 89,4% van het totale elektriciteitsverbruik. Voor 2025 is de verwachting een verbruik van 41,1 miljoen kWh en een opwek van 17,3 miljoen kWh. Met deze resultaten is WDODelta in het meest recente verslagjaar, twee jaar voor het doeljaar 2025, al bijna elektriciteitsneutraal. Bovendien is het kwantitatieve doel van 42 miljoen kWh duurzame elektriciteitsopwekking in 2025 in 2023 al voor ruim 90% behaald.

5.2 Reflectie op inzicht in voortgang maatregelen en behaalde resultaten

De ambtelijke organisatie heeft inzicht in de mate waarin maatregelen zijn gerealiseerd, waar knelpunten zich bevinden en welke stappen benodigd zijn om voortgang te boeken.
Binnen de ambtelijke organisatie is dit inzicht goed geborgd, maar voor het AB en DB is dit in mindere mate het geval. Zowel ambtelijk als bij het DB is duidelijk dat verdere maatregelen voor 2030 noodzakelijk zijn en dat er ook over de periode na 2030 nagedacht moet worden. Een strategie hiervoor bestaat nog niet.

Het waterschap monitort de behaalde resultaten en heeft inzicht in de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan, maar de rapportage hierover aan DB en AB schiet tekort.
In de Planning & Control (P&C)-cyclus worden opwek en verbruik van energie gerapporteerd, evenals de financiële implicaties, waaronder de structurele positieve effecten van energie-opwekprojecten op het verminderen van exploitatiekosten.

Via de Klimaatmonitor wordt energie gerapporteerd in de context van energieneutraliteit, klimaatneutraliteit en, in mindere mate, circulariteit.

Hoewel de bijdrage van de verschillende maatregelen ambtelijk goed in beeld is, ontbreekt een heldere en geïntegreerde energierapportage voor het AB en DB. Dat wil zeggen, een rapportage die per project en inspanning de bijdrage aan doelrealisatie inzichtelijk maakt, evenals de voortgang in het algemeen. Momenteel is de rapportage ofwel zeer gedetailleerd maar geïsoleerd op projectniveau, ofwel te globaal in de kerncijfers van de P&C-cyclus en de gecondenseerde weergave in de Klimaatmonitor.

Het waterschap ligt op koers voor wat betreft het te realiseren doel voor 2025, het realiseren van het doel voor 2030 is een grotere uitdaging.
Het waterschap ligt op koers met betrekking tot de doelen voor 2025 en 2030. Het doel om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn, is binnen bereik en zal met zeer grote waarschijnlijkheid worden behaald, mede gezien het aantal projecten in de realisatiefase.

Het doel om in 2030 energieneutraal te zijn, vormt echter een grotere uitdaging, zeker gezien het stijgende energieverbruik. De recente uitspraak van de Raad van State over de windturbines in Kampen, die nu gerealiseerd kunnen worden, zal bijdragen aan een aanzienlijke toename van de duurzame opwek in de jaren na 2025 en daarmee aan het behalen van de doelstelling voor 2030.

Via de Energiebeheersorganisatie (EBO) kan slimmer en zuiniger met energie worden omgegaan. Er ontbreekt echter nog een concreet pakket aan maatregelen en projecten die niet alleen de opwek van elektriciteit, maar ook van andere vormen van hernieuwbare energie vergroten om het resterende gat richting het doel van 2030 te dichten.

De onderbouwing van belangrijke besluiten met betrekking tot de energietransitie is wisselend.
Besluiten over grote energieprojecten, zoals zonneweides en windturbines, zijn goed uitgewerkt en onderbouwd. Hierbij dient wel de kanttekening te worden gemaakt over de kwaliteit van de besluitnota’s, zoals beschreven in paragraaf 4.1.2.

Besluiten over strategische accentverschuivingen, zoals de overgang van kWh naar E3B of de keuze voor elektriciteitsneutraliteit als doelstelling, zijn inhoudelijk goed gecommuniceerd en begrepen binnen de ambtelijke organisatie en het DB. Echter, deze besluiten zijn niet afdoende onderbouwd of formeel afgewogen met mogelijke alternatieven. Ondanks het ontbreken van een formele afweging, heeft dit geen negatieve impact gehad op de doeltreffendheid en doelmatigheid.

Hoofdstuk 6 | Leeruitkomsten

In dit hoofdstuk behandelen we de deelvragen 15 en 16:

15. Welke interne of externe factoren dragen wel of niet bij aan het doelbereik? Welke leereffecten volgen hieruit?
16. Hoe verhouden de doelstellingen, maatregelen en resultaten zich tot die van andere waterschappen?

6.1 Reflectie op leereffecten

DuurzaamDOEN 2022 is een doorontwikkeling van DuurzaamDOEN 2017. De werking van deze eerdere versie van het beleidskader is echter niet geëvalueerd. De watervisie wordt begin 2025 geëvalueerd en de uitkomsten daarvan kunnen aanleiding zijn om DuurzaamDOEN 2022 bij te stellen. Er is bestuurlijk besloten om twee jaar na het in werking treden ook het beleidskader te evalueren.

Hoewel formele evaluatiemomenten nog ontbreken, zijn er duidelijke leereffecten zichtbaar bij de realisatie van energiegerelateerde maatregelen uit DuurzaamDOEN 2022. De strategische sturing op deelprogramma's, gecombineerd met de ruimte die dit creëert op tactisch en operationeel niveau, bevordert organisch leren binnen de organisatie. Dit stelt WDODelta in staat om de uitvoering aan te passen binnen de gestelde kaders. De verschuiving van kWh naar E3B is hiervan een goed voorbeeld. De organisatie speelt hiermee in op de dynamische en veranderlijke aard van de energietransitie. Een illustratieve uitspraak uit de interviews luidt: "Het eenmalig behalen van cijfermatige doelen is geen kunst, maar het constant acteren bij veranderingen is een uitdaging."

De belangrijkste knelpunten worden ook genoemd als de meest leerzame en adaptieve momenten binnen de organisatie. Dit betreft netcongestie, de energiecrisis, juridische procedures en nieuwe samenwerkingsvormen. Daarnaast is digitalisering herhaaldelijk genoemd als een volgende externe ontwikkeling waarop moet worden ingespeeld. Dit biedt zowel kansen als risico's: slim malen met behulp van kunstmatige intelligentie kan significant bijdragen aan energiebesparing, maar de toenemende digitalisering van het energiesysteem maakt de betrouwbaarheid van energielevering kwetsbaarder.

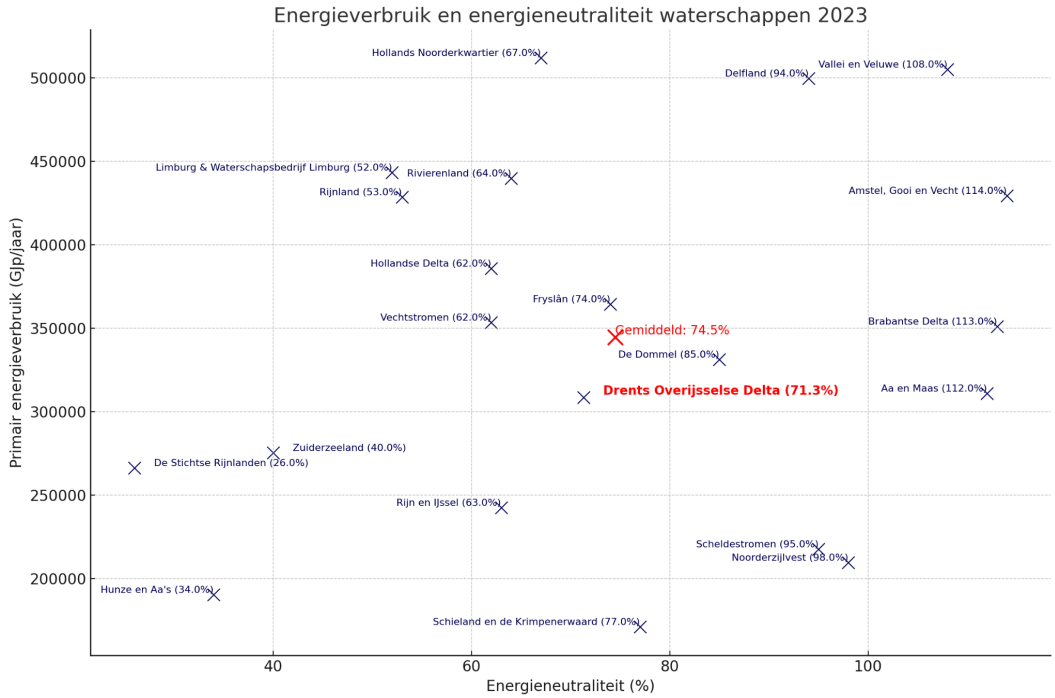
6.2 Vergelijking met andere waterschappen

6.2.1 WDODelta vergeleken

Het doel om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn is een specifieke ambitie van WDODelta. Hiervoor is een vergelijking met andere waterschappen niet mogelijk. Voor het gezamenlijke streven van alle waterschappen om in 2030 energieneutraal te zijn, zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord van 2019 en de sectorale afspraken die daaruit voortvloeien, is wel een vergelijking mogelijk via de rapportages in de jaarlijkse Klimaatmonitor Waterschappen. In 2023 bereikte WDODelta een energieneutraliteitspercentage van 71,3% (na correctie). Desondanks bevindt WDODelta zich net onder het gemiddelde van 73% energieneutraliteit voor alle waterschappen.

Wat betreft de soort van opwek is WDODelta vergelijkbaar met andere waterschappen. Biogas maakt met 68,9% van de opgewekte duurzame energie (gemiddeld is dit 68,8%) het grootste deel uit, gevolgd door zon en wind.

Grafiek 1 Energieverbruik en opwek WDODelta 2021-2023.



6.2.2 Reflectie op vergelijking met andere waterschappen

De voortgang is in lijn met de voortgang bij andere waterschappen voor zover er een lijn is. Een vergelijking tussen waterschappen op het gebied van energietransitie en het streven naar energieneutraliteit in 2030 biedt interessante inzichten, maar door de grote onderlinge verschillen kunnen hieruit geen alomvattende conclusies worden getrokken.

Waterschappen verschillen aanzienlijk in omstandigheden die bepalend zijn voor de slagingskansen van energieprojecten. Zo is de mate van verstedelijking een belangrijke factor: in sterk verstedelijkte gebieden is het realiseren van windenergie vaak lastiger, terwijl juist warmtelevering vanuit afvalwaterzuiveringsinstallaties (AWZI's) daar meer kansen biedt. Daarnaast speelt geografie een rol; de aanwezigheid van polders en veenweiden beïnvloedt bijvoorbeeld de energiebehoefte voor watersystemen. Ook verschillen in provinciaal beleid ten aanzien van zon- en windenergie zijn van grote invloed op de haalbaarheid en snelheid van energieprojecten.

Bovendien hanteren waterschappen uiteenlopende beleidslijnen voor participatie in energieprojecten van derden, wat eveneens bepalend is voor de voortgang en resultaten. Voor WDODelta is met name de participatie in windprojecten een cruciale factor in de hoge waarschijnlijkheid dat de energiedoelen worden gehaald.

Opvallend is dat er, kijkend naar alle waterschappen, geen relatie lijkt te bestaan tussen het totale actuele energieverbruik van een waterschap en de behaalde mate van energieneutraliteit van dat waterschap (zie tabel 2). Dit ondanks het feit dat de opbrengst van bijvoorbeeld een enkele windturbine procentueel een veel grotere bijdrage levert aan de energieneutraliteit van waterschappen met een relatief laag energieverbruik dan bij waterschappen met een hoger verbruik.

Uit de Klimaatmonitor 2023 (na correctie) blijkt dat WDODelta momenteel rond het gemiddelde van alle waterschappen presteert wat betreft energieneutraliteit. Het aantal en de omvang van projecten die momenteel in uitvoering zijn, bieden sterke indicaties dat WDODelta in de komende jaren grote stappen zal maken. De verwachting dat WDODelta in 2025 naast volledige elektriciteitsneutraliteit ook een energieneutraliteit van 89,5% zal behalen, zoals geprognosticeerd in de Klimaatmonitor 2023 (zie tabel 2), is dan ook realistisch.

Hoofdstuk 7 | Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

1. Het waterschap Drents Overijsselse Delta heeft in het beleidskader Duurzaam DOEN 2022 concrete energiedoelen geformuleerd die niet gelijk zijn aan, maar wel in lijn zijn met de doelen van de Nederlandse waterschapssector. De doelen zijn systematisch en navolgbaar ontwikkeld vanuit Waterbeheerprogramma 2022-2027. De doelen zijn gekoppeld aan prestaties en beoogde effecten, maar zijn slechts beperkt meetbaar. Ook zijn niet alle doelen afdoende onderbouwd. Zo is bij het doel om in 2025 als waterschap elektriciteitsneutraal te willen zijn geen gedegen redenering voor de beperking op elektriciteit of een afweging van mogelijke alternatieve doelen naar voren gekomen.

2. Het waterschap Drents Overijsselse Delta streeft ernaar om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn door jaarlijks 42 miljoen kWh aan duurzame energie op te wekken. Het waterschap ligt op koers voor wat betreft het realiseren van dit doel. Voor 2030 heeft het waterschap zich tot doel gesteld om energieneutraal te zijn door jaarlijks 57 miljoen kWh aan duurzame energie op te wekken. Het realiseren van dit doel is, zeker gezien het stijgende energieverbruik, een grotere uitdaging.

3. De wereld van duurzaamheid is turbulent. Het waterschap is in staat te anticiperen op de dynamische en veranderlijke aard van de energietransitie en uitdagingen die zich in de praktijk voordoen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de strategische accentverschuiving van kWh naar E3B (betaalbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van elektriciteit) en de oprichting en inzet van de Energiebeheersorganisatie (EBO).

4. De beschikbare financiën en capaciteit zijn op dit moment toereikend voor de te realiseren doelen, maar in de toekomst is dit mogelijk niet het geval. Zo is de verwachting dat de EBO vanwege de groeiende omvang van haar opgave en de volatiliteit en onzekerheid van de energietransitie in het algemeen, op termijn een verdere capaciteitsbehoefte zal hebben. Ook zijn er zorgen over de capaciteit op afdelingen die nodig is voor de uitvoering van de energie-inspanningen en projecten.

5. WDODelta werkt binnen de energietransitie in diverse constellaties samen met medeoverheden, zoals gemeenten en provincies, regionale netbeheerders, energiecoöperaties en energiebedrijven, de Unie van Waterschappen, de Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA) en andere betrokken partijen. De samenwerking van het waterschap in energieprojecten leidt tot concrete resultaten en draagt bij aan het realiseren van de gestelde doelen, in het bijzonder waar het gaat om de participaties in wind en zon. De inzet van het waterschap in de Regionale Energie Strategieën (RES) is gering en passief.

6. Het waterschap monitort de behaalde resultaten en heeft inzicht in de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan. Besluiten over grote energieprojecten zijn goed uitgewerkt en onderbouwd. Besluiten over strategische accentverschuivingen zijn

inhoudelijk goed gecommuniceerd en begrepen binnen de ambtelijke organisatie en het DB, maar zijn niet afdoende onderbouwd of formeel afgewogen met mogelijke alternatieven.

7. Het AB heeft invulling gegeven aan zijn kaderstellende rol bij de totstandkoming van het beleidskader Duurzaam DOEN 2022. Als gevolg van het ontbreken van een heldere en geïntegreerde energierapportage kan het AB onvoldoende invulling geven aan haar controlerende rol ten aanzien van de energietransitie.

7.2 Aanbevelingen aan het AB

1. Draag het DB op om concrete en meetbare doelen voor de Energiebeheersorganisatie te ontwikkelen waarmee gestuurd en gerapporteerd kan worden op E3B en waarmee ook de bestaande kwalitatieve doelen concreter gemaakt worden.

2. Verzoek het DB om de Energiebeheersorganisatie na twee jaar te evalueren en rapporteer hierover aan het AB.

3. Vraag het DB om een periodieke bestuurlijke rapportage te ontwikkelen van de voortgang van projecten en inspanningen en de impact op doelstellingen waarin op hoofdlijnen per activiteit de stand van zaken weergegeven wordt en waaruit de voortgang op doelen blijkt.

4. Draag het DB op om een duidelijke rol te kiezen in de Regionale Energiestrategieën. Strategisch en actief, of gericht op specifieke onderwerpen, of bewust passief. In het laatste geval, overweeg de vertegenwoordiging van andere waterschappen af te geven.

5. Stel de financiering van de Energiebeheersorganisatie langjarig zeker en overweeg anticiperend al meer capaciteit toe te kennen.

6. Leg nog in deze bestuursperiode een basis voor een bestuurlijk beeldvormend proces over de doelen en activiteiten na 2030.

7. Verzoek het DB om binnen drie maanden een plan van aanpak voor het uitvoeren van deze aanbevelingen vast te stellen.

Bijlage 1 | Normenkader

Legenda
Groen = aan de norm wordt geheel voldaan.
Oranje = aan de norm wordt gedeeltelijk voldaan.
Rood = aan de norm wordt niet voldaan.

Onderzoeksvraag		Norm	Praktijk
Doelen en maatregelen			
1	Welke doelen zijn geformuleerd voor energieneutraliteit, in 2025 en 2030?	De doelen zijn concreet en meetbaar geformuleerd; de beoogde resultaten (prestaties en effecten) zijn expliciet benoemd.	De doelen zijn concreet en gekoppeld aan expliciet geformuleerde beoogde resultaten, maar de doelen zijn slechts beperkt meetbaar geformuleerd.
		De geformuleerde doelen zijn tenminste in lijn met de sectorale doelen.	De geformuleerde doelen zijn niet gelijk aan maar wel in lijn met de sectorale doelen.
2	Welke maatregelen zijn benoemd om deze doelen te bereiken?	De maatregelen zijn gerelateerd aan een of meer doelen.	De maatregelen zijn slechts ten dele gerelateerd aan een of meer doelen.
		De maatregelen bevatten een heldere deadline en beoogd resultaat.	Niet alle maatregelen zijn voorzien van een heldere deadline en beoogd resultaat.
3	In welke mate zijn de maatregelen onderling samenhangend? In welke mate wordt een relatie gelegd met de andere twee pijlers van het beleidskader?	De mogelijke samenhang met en neveneffecten op andere maatregelen en pijlers zijn expliciet benoemd.	De mogelijke samenhang met en neveneffecten op andere maatregelen en pijlers zijn slechts beperkt expliciet gemaakt.
Organisatie en uitvoering			
4	Hoe is het maatregelenpakket tot stand gekomen en welke afwegingen zijn hierbij gemaakt?	Er is een overzicht van de ingezette maatregelen.	Er is een overzicht van de ingezette maatregelen.
		De gemaakte afwegingen zijn vastgelegd in documenten en bekend in de organisatie.	De keuzes voor het inzetten van maatregelen zijn bekend, op hoofdlijnen gemotiveerd en lijken zorgvuldig, maar kunnen beter worden vastgelegd om zodoende de transparantie te vergroten.
		De keuzes voor het inzetten van maatregelen zijn gemotiveerd, zorgvuldig en transparant.	

4a	Welke rol hebben het AB, DB en de ambtelijke organisatie hierbij gespeeld?	De ambtelijke organisatie heeft onder verantwoordelijkheid van het DB het maatregelenpakket uitgewerkt.	De ambtelijke organisatie heeft onder verantwoordelijkheid van het DB het maatregelenpakket uitgewerkt.
		Het AB heeft ingestemd met het maatregelenpakket.	Het AB heeft ingestemd met het maatregelenpakket.
4b	Welke externe partners spelen hierin een rol, met name in het kader van de Regionale Energiestrategie (RES)? Hoe verlopen deze samenwerkingen en zijn ze doelmatig en doeltreffend?	WDODelta heeft een actieve bijdrage geleverd aan het opstellen van de RES.	Er is een geringe en passieve inzet in de RES.
		Er zijn samenwerkingsafspraken tussen het waterschap en de partners over doelen, activiteiten/resultaten en rolneming.	Er zijn samenwerkingsafspraken tussen het waterschap en de partners over doelen, activiteiten/resultaten en rolneming.
		Er is sprake van een effectieve samenwerking; de samenwerking heeft tot concrete resultaten geleid.	Er is sprake van een effectieve samenwerking; de samenwerking heeft tot concrete resultaten geleid.
		Samenwerkingspartners ervaren de samenwerking met WDODelta als positief.	De samenwerking wordt over het algemeen als positief ervaren, maar voor de samenwerking binnen de RES is dit minder het geval.
5	Hoe is de uitvoering van de maatregelen qua taken, rollen en verantwoordelijkheden belegd binnen het waterschap?	Er is een overzicht van de taken, rollen en verantwoordelijkheden en deze zijn duidelijk bekend in de organisatie.	Er is een overzicht van de taken, rollen en verantwoordelijkheden en deze zijn duidelijk bekend in de organisatie.
6	Hoe is de organisatie toegerust op de uitvoering van de maatregelen (allocatie van middelen, capaciteit, kennis en vaardigheden)?	Er is een werkplanning met inzicht in middelen en capaciteit en daaruit blijkt dat de middelen en capaciteit toereikend zijn voor de geplande activiteiten.	Er is een werkplanning met inzicht in middelen en capaciteit waaruit blijkt dat de middelen en capaciteit vooralsnog wel, maar in de toekomst mogelijk niet toereikend zijn voor de geplande activiteiten.
		Er is een overzicht dat inzicht geeft of kennis en vaardigheden op het gebied van energietransitie toereikend zijn en er is een aanpak om ambtelijke kennis en ervaring indien nodig op peil te brengen.	Er is geen overzicht dat inzicht geeft of de kennis en vaardigheden op het gebied van energietransitie toereikend zijn, maar dit lijkt in de praktijk wel het geval te zijn.

7	Tegen welke knelpunten is WDODelta in de uitvoering van de maatregelen aangelopen en hoe zijn deze knelpunten aangepakt?	WDODelta heeft knelpunten tijdig gesignaleerd en heeft deze doelmatig en doeltreffend aangepakt.	Knelpunten zijn tijdig gesignaleerd en binnen de mogelijkheden doeltreffend aangepakt.
Doeltreffendheid en doelmatigheid			
8	In welke mate zijn de maatregelen gerealiseerd?	Het waterschap heeft inzicht in de mate waarin maatregelen zijn gerealiseerd.	Het waterschap heeft inzicht in de mate waarin maatregelen zijn gerealiseerd, waar knelpunten zich bevinden en welke stappen benodigd zijn om voortgang te boeken.
9	Welke resultaten (prestaties en effecten) zijn inmiddels bereikt? Wat is de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan?	Het waterschap monitort de behaalde resultaten en heeft inzicht in de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan.	Het waterschap monitort de behaalde resultaten en heeft inzicht in de bijdrage van de verschillende maatregelen hieraan.
10	In hoeverre wordt het doel van WDODelta om in 2025 elektriciteitsneutraal te zijn, behaald? In hoeverre is WDODelta op de goede weg om haar doel om in 2030 energieneutraal te zijn, te behalen?	Het waterschap ligt op koers voor wat betreft de te realiseren doelen voor 2025 en 2030.	Het waterschap ligt op koers voor wat betreft het te realiseren doel voor 2025, het realiseren van het doel voor 2030 is een grotere uitdaging.
11	Wat is de omvang van de inzet voor het bereiken van de doelstelling in structurele en incidentele middelen?	Er is een overzicht beschikbaar van de ingezette structurele en incidentele middelen.	Er is een overzicht beschikbaar van de ingezette structurele en incidentele middelen.
		De structurele en incidentele middelen blijken toereikend voor het realiseren van de doelstellingen.	De structurele en incidentele middelen zijn vooralsnog wel, maar in de toekomst mogelijk niet toereikend voor het realiseren van de doelstellingen.
12	In welke mate dragen de maatregelen bij tot het doelmatig bereiken van de doelstellingen?	Majeure besluiten in de energietransitie zijn afdoende onderbouwd.	De onderbouwing van belangrijke besluiten met betrekking tot de energietransitie is wisselend.

Leeruitkomsten			
13	Op welke wijze wordt de voortgang gemonitord?	Het waterschap toetst periodiek de getroffen maatregelen, evalueert de resultaten daarvan en implementeert eventuele verbeterpunten.	Het waterschap toetst periodiek de getroffen maatregelen, evalueert de resultaten daarvan en implementeert eventuele verbeterpunten.
		Voor het rapporteren over de voortgang van het realiseren van de ambities worden vastgestelde prestatie- en effectindicatoren gebruikt.	Voor het rapporteren over de voortgang van het realiseren van de ambities worden vastgestelde prestatie- en effectindicatoren gebruikt.
		Er vindt regelmatig (tenminste iedere twee jaar) een evaluatie plaats die wordt gedeeld met het AB.	Een regelmatige (tenminste iedere twee jaar) evaluatie die wordt gedeeld met het AB heeft nog niet plaatsgevonden maar staat gepland voor 2025.
14	Op welke wijze wordt het AB geïnformeerd over de voortgang van het realiseren van de doelstellingen? Op welke wijze wordt invulling gegeven aan de kaderstellende en controlerende taken van het AB?	Het DB rapporteert (via de P&C-cyclus) over de voortgang van het realiseren van de doelstellingen.	Een heldere en geïntegreerde rapportage voor het AB die de bijdrage van maatregelen aan de doelrealisatie inzichtelijk maakt, evenals de voortgang in het algemeen, ontbreekt.
		De gedeelde informatie is tijdig, toegankelijk en duidelijk voor het AB.	
		Het AB heeft opdracht en kaders gegeven voor de ontwikkeling van het beleid en het uitwerken van het maatregelenpakket.	Het AB heeft opdracht en kaders gegeven voor de ontwikkeling van het beleid en het uitwerken van het maatregelenpakket.
		Het AB heeft het beleid vastgesteld voordat tot uitvoering werd overgegaan.	Het AB heeft het beleid vastgesteld voordat tot uitvoering werd overgegaan.
15	Welke interne of externe factoren dragen wel of niet bij aan het doelbereik? Welke leereffecten volgen hieruit?	*Dit is een feitelijke vraag en hiervoor bestaat in beginsel geen norm; dit blijkt uit het onderzoek.*	
16	Hoe verhouden de doelstellingen, maatregelen en resultaten zich tot die van andere waterschappen?	De voortgang van het realiseren van de doelen is tenminste in lijn met de voortgang bij andere waterschappen.	De voortgang is in lijn met de voortgang bij andere waterschappen.

Bijlage 2 | Bestudeerde documenten

- Beleidskader DuurzaamDOEN 2017.
- Beleidskader DuurzaamDOEN 2022.
- AB voorstel Startnotitie Beleidskader DuurzaamDOEN 2022 en bijbehorende bijlagen.
- Uitwerkingsnotitie DuurzaamDOEN 2022.
- Overige bestuursvoorstellen en -besluiten gericht op uitvoering van beleid, zoals een werkplan, aanvragen voor kredieten, beleidsregel, afspraken met (keten)partners of een convenant.
- MT-besluiten gericht op toerusting van de organisatie en uitvoeringsprioritering.
- Stukken waarin verantwoording wordt afgelegd, dan wel wordt teruggekoppeld aan Dagelijks of Algemeen Bestuur.
- Moties, amendementen en schriftelijke vragen en antwoorden.
- Coalitieakkoord 2023-2027 Wat we doen voor water. Nu, morgen en later.
- Kadernota’s en begrotingen 2017-2024.
- Jaarstukken 2017-2024.
- Overzicht GVO’s.
- Eventueel: tussentijdse rapportages 2017-2024.
- Klimaatmonitor Waterschappen verslagjaar 2023.

Bijlage 3 | Respondenten

- Vertegenwoordiging van het Algemeen Bestuur (groepsgesprek).
- Portefeuillehouder in het Dagelijks Bestuur.
- MT-lid verantwoordelijk voor duurzaamheid/energie.
- Medewerkers die betrokken zijn bij de beleidsvorming van DuurzaamDOEN (afdelingen Strategie en Beleid, Bestuur en Organisatie en Onderzoek en Advies (Energie en duurzaamheid) (groepsgesprek).
- Medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van DuurzaamDOEN (Energiebeheerorganisatie) (groepsgesprek).
- Coördinator van de RES West-Overijssel.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91 ABNA 0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

27 februari 2025

Classificatie	:	Vertrouwelijk
Naam adviseurs	:	• Marsha de Vries • Ruben Zondervan • Febe van Buren
Kenmerknummer	:	PO047589-2613

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl