

Continuïteit, nu en in de toekomst

Puur water & natuur

BELEIDSPLAN 2024



VOORWOORD

Continuïteit, nu en in de toekomst

PWN zorgt altijd voor betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur.

Elke dag staan onze collega's klaar om drinkwaterklanten en bezoekers van onze natuurgebieden de beste ervaring te bieden. Ook in 2024 gaan we hiermee door.

We blijven 'kort op de bal' en bereiden ons tegelijkertijd voor op veranderingen in de nabije en verdere toekomst. In dit beleidsplan verduidelijken wij onze plannen en leggen we concrete doelstellingen vast voor 2024.

Elk jaar stellen we het beleidsplan op, op basis van de koers uit onze ondernemingsvisie en de belangrijkste ontwikkelingen en trends. Tal van maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct impact op ons beleid. Zo heeft klimaatverandering zichtbare gevolgen voor water en natuur. Stikstofdepositie heeft niet alleen impact op onze natuurgebieden, maar staat ook op gespannen voet met de leveringszekerheid van drinkwater. Strenge stikstofregels vormen een ernstige belemmering voor de noodzakelijke bouw van nieuwe fabrieken die, gelet op de groeiende watervraag, extra drinkwater gaan produceren.

Voor komend jaar en de jaren daarna zijn we goed voorbereid. Zo zijn we gestart met de uitbreiding van drie productielocaties. Daarnaast is 2024 een belangrijk jaar voor de verdere planuitwerking van de Klimaatbuffer IJsselmeer. Ook richten wij onze IT op een nieuwe manier in, zodat we met behulp van de juiste data betere beslissingen kunnen nemen. Naast de inspanningen voor de korte en middellange termijn verliezen we niet uit het oog dat we ook voor de lange termijn voor continuïteit moeten zorgen. In dat kader richten we ons op het

vinden van nieuwe bronnen en productielocaties en werken we aan manieren waarop we kunnen omgaan met de verzilting van onze belangrijkste bron, het IJsselmeer. Aan de andere kant hebben we ook plannen om de watervraag te verminderen. Dat laatste bijvoorbeeld door klanten te stimuleren nog bewuster met drinkwater om te gaan en door samen met de industrie en zakelijke klanten te zoeken naar alternatieven als er geen water van drinkwaterkwaliteit nodig is. Een strategie op lange termijn voeren wij ook voor ons natuurbeheer, waarbij we ons onverminderd inzetten om de duinen sterk en gezond te houden.

De komende jaren is PWN dus behoorlijk in beweging om ook in de toekomst een betrouwbare partij te blijven voor water en natuur. Binnen het krachtenveld van alle ontwikkelingen is het dan ook goed om te merken dat onze positie onomstotelijk stevig is. Wij worden gezien en gewaardeerd en onze visie wordt breed gedeeld. Toch zullen we ons ervoor moeten blijven uitspreken dat drinkwater en natuur een belangrijke plek houden binnen de ruimtelijke opgaven die er zijn.

Anticiperend op de ontwikkelingen op langere termijn werken we verder aan een toekomstbestendig PWN. Zo zetten we komend jaar nog meer in op duurzaamheid, terwijl wij aan de andere kant ook onze organisatie verder ontwikkelen. PWN wil een wendbare organisatie zijn, waar medewerkers graag bij horen. Een organisatie ook, waarin iedereen zich vanzelfsprekend veilig voelt, fysiek en emotioneel. De aantrekkingskracht van onze organisatie helpt om goede mensen te werven en bij ons te houden. En dat is in deze krappe arbeidsmarkt al lang geen vanzelfsprekendheid meer.

Duurzaamheid en een wendbare organisatie gaan hand in hand met onze ambitie voor leveringszekerheid en natuurbeheer. We werken hard aan de opgaven van vandaag. En we plannen ver vooruit, om ook de generaties na ons te verzekeren van betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur. Met oog voor de wereld en de mensen om ons heen dragen wij met al onze partners bij aan een mooiere wereld.



Paulien Pistor
directeur PWN

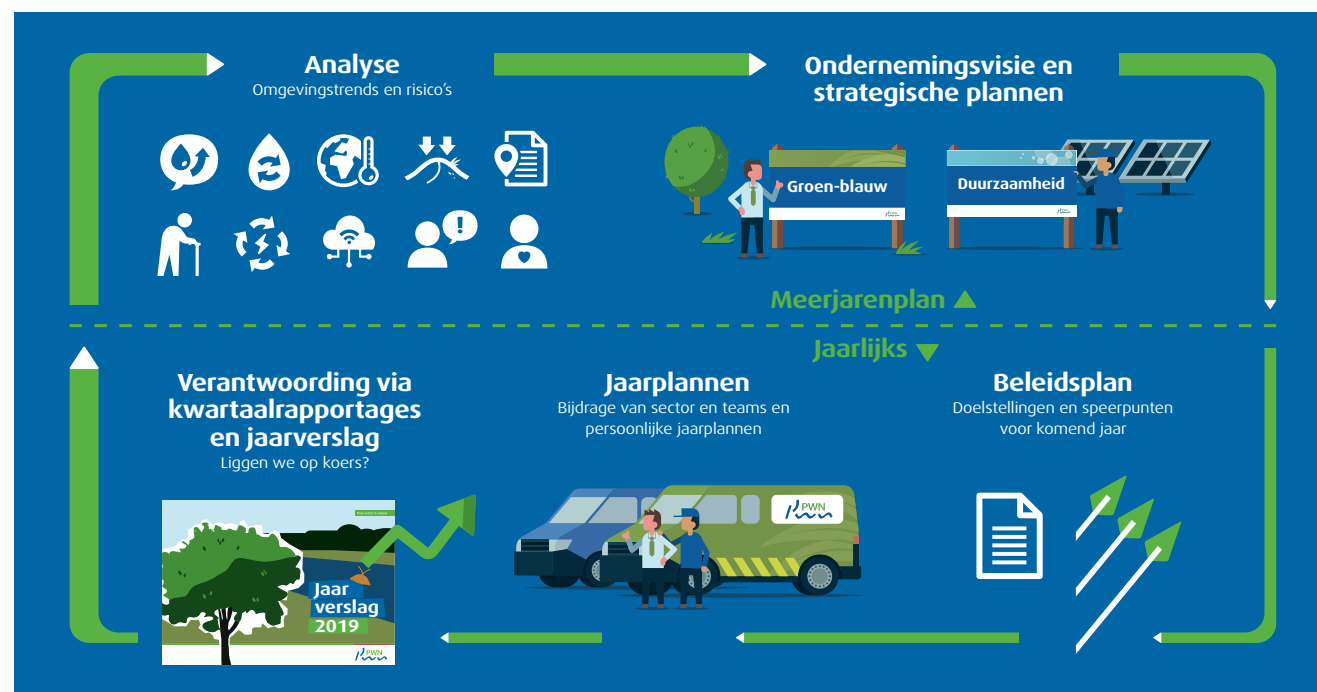
Leeswijzer

Dit beleidsplan beschrijft de doelstellingen voor 2024, op basis van de ondernemingsvisie van PWN: **De kracht van samen**. De ondernemingsvisie is in 2020 ontwikkeld en vastgesteld vanuit de ontwikkelingen die impact hebben op PWN. In de ondernemingsvisie zijn de ambities opgenomen voor de periode 2021-2025. Dit beleidsplan is de uitwerking van de ambities die zijn opgenomen voor de jaarschijf 2024. Door middel van het realiseren van deze ambities werken we structureel aan onze missie, nu en in de toekomst.

Nieuwe en gewijzigde ontwikkelingen en inzichten zijn meegenomen in dit beleidsplan. Het biedt daarmee een actueel kader voor het jaar 2024. In 2023 zijn twee toekomstperspectieven opgesteld: voor Mens & Organisatie en voor een Duurzaam PWN. Deze toekomstperspectieven kijken ver de toekomst in en bieden een richting voor een toekomstbestendig PWN. Deze toekomst is al begonnen en daarom zijn deze perspectieven ook voor 2024 een belangrijke basis. Doelstellingen hiervoor zijn terug te vinden in de succesfactoren Medewerkers & Organisatie, Duurzaamheid en Groen-Blauw.

De begroting als onderdeel van dit beleidsplan is de basis voor de drinkwatertarieven 2024 (m³ en vastrecht). Het Beleidsplan 2024 vormt de basis voor de jaarplannen van de teams en sectoren. Wij leggen verantwoording af over de voortgang middels de tertiaal rapportages en uiteindelijk het PWN jaarverslag. Hierbij volgt PWN de principes uit de governancecode (2023), uiteraard alleen daar waar van toepassing. Dit alles vormt de basis van de planning- en controlcyclus van PWN, die er op hoofdlijnen als volgt uit ziet:

Het Beleidsplan 2024 wordt aangeboden aan en vastgesteld door de Raad van Commissarissen (RvC). Zij houdt toezicht op het algemeen beleid en de strategie van PWN. Daarnaast wordt het beleidsplan ook vastgesteld in de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA)





Onze doelstellingen voor 2024 beschrijven we per hoofdonderdeel van het primaire proces. Daarbij kennen we ook doelstellingen voor de twee uitgangspunten en drie succesfactoren die integraal ondersteunend en sturend zijn bij ons werk aan het primaire proces en invulling geven aan onze ambities. We starten elk onderdeel met een beschrijving van ons visiestatement zoals opgenomen in de ondernemingsvisie.

1 DOELSTELLINGEN 2024

1.1 DOELSTELLINGEN HOOFDONDERDELEN

Bronnen



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN heeft robuuste bronnen met een voorspelbare kwaliteit en kwantiteit door intensieve samenwerking met haar omgeving en optimale synergie tussen drinkwater en natuur.

Doelstellingen 2024

We werken verder aan het versterken en uitbreiden van onze bronnen met onze plannen voor de Klimaatbuffer IJsselmeer en de lange termijn handelingsperspectieven, waarbij we ons ook richten op brondiversificatie. Voor de klimaatbuffer geven we invulling aan de planuitwerking met partners en realiseren we de demonstratie van bepalende onderdelen van de Klimaatbuffer (met name de natuurlijke zuivering). We blijven de Klimaatbuffer IJsselmeer inbrengen in relevante (landelijke) sporen zoals het Deltaprogramma Zoetwater.

De waterkwaliteit van onze bronnen is bepalend voor onze zuiveringsopgave. Daarom blijven we aansturen op het verbeteren van de waterkwaliteit van de bronnen, via regionale, landelijke en internationale partners en netwerken. Waar mogelijk brengen we scherper in beeld welke stoffen onze zuiveringsopgave bepalen en langs welke weg deze primair in onze bronnen terecht komen.

Productie



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN streeft naar integraal bestuurd, modulaire zuiverings-systemen die uniform en robuust zijn uitgevoerd. Deze robuuste zuiveringssystemen zijn opgewassen tegen huidige en toekomstige bedreigingen.

Doelstellingen 2024

Ook in 2024 zorgen wij voor het produceren van betrouwbaar drinkwater. De prognose voor dit jaar is ongeveer 110mln m³. We zorgen voor een optimaal productieproces door inzicht te creëren op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Verbeteringen die we zien worden geïdentificeerd en samen opgepakt. We investeren in het verder ontwikkelen van assetmanagement, het verduidelijken van de rollen en verantwoordelijkheden en het trainen van de medewerkers hiervoor. Voor de middellange termijn bereiden we de uitbreiding van de productielocaties in Heemskerk voor. Belangrijk is daarbij het verkrijgen van een natuurvergunning in 2024. Gezien de stikstofproblematiek zien we daar nog een groot risico.

Binnen het spoor 'Vergroten van onze langetermijnstrategie leveringszekerheid' werken we twee of drie geselecteerde opties uit voor de vergroting van de drinkwaterproductie per 2035. Tegelijkertijd wordt in 2024 het 'masterplan drinkwatersysteem' afgerond met als doel om met behulp van een integraal, robuust ontwerp wendbaar en flexibel te kunnen reageren op ontwikkelingen die op het drinkwatersysteem van PWN afkomen, met als resultaat een toekomstbestendig drinkwatersysteem.

Distributie



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN werkt continu aan een toekomstbestendig leidingnet, waarmee we altijd betrouwbaar drinkwater leveren. Dit doen we samen met onze omgeving en partners.

Doelstellingen 2024

In 2024 verwachten wij 6.500 - 10.000 nieuwe aansluitingen te realiseren en 47 - 73 kilometer nieuwe distributieleidingen. We reconstrueren ongeveer 42 kilometer distributie- en transportleidingen en saneren nog eens 56 kilometer distributie- en transportleidingen. Wij versterken de samenwerkingsverbanden met onze collega-netbeheerders zodat we maximaal synergie bereiken in het gezamenlijke werk.

Om nog beter inzicht in ons eigen net te krijgen en capaciteit in te kunnen zetten waar nodig, is data van onmisbaar belang. Daarom werken wij in 2024 de visie op data concreet uit. We bouwen een datacollectie op om onder andere een digital twin te realiseren van ons leidingnet. De slimme watermeter geeft ons informatie over het watergebruik en de staat van ons net en is op afstand uitleesbaar. Bovendien kan deze watermeter ook inzicht geven aan de klant. We onderzoeken implementatie van deze watermeter en brengen in beeld wat de impact hiervan op de organisatie is.

1.1 DOELSTELLINGEN HOOFDONDERDELEN

Natuur



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN gaat voor veerkrachtige natuurgebieden die we op basis van actuele kennis en in afstemming met onze omgeving beheren, waarbij we de synergie tussen natuur en drinkwater optimaal benutten.

Doelstellingen 2024

Data kunnen ons ook bij natuur helpen om inzicht te verkrijgen in de condities van onze terreinen. We kunnen daarmee inspelen op ontwikkelingen in onze omgeving, denk aan de impact van stikstof op onze terreinen, of de invloed van PFAS. Daarom versterken we het gebruik van data in ons proces. We dragen proactief bij aan het PPLG en mede in het kader daarvan werken we verder aan het ontwikkelen van de binnenduinrand met andere partijen in Noord-Holland. We intensiveren daarbij de samenwerking met agrariërs op het vlak van natuurinclusieve landbouw.

Veerkrachtige natuur betekent óók dat we bezoekers laten genieten van, zich laten verwonderen over en laten fascineren door natuur en erfgoed. Dit op een manier en in aantallen die passen bij draagkracht en identiteit van het gebied. We werken daarom aan beleid voor recreatiezonering en nemen dit al mee in inrichtingsprojecten die we in 2024 uitvoeren. In 2024 stellen we een nieuwe beheernota op zoals de Beheerovereenkomst PNH-PWN voorschrijft.

Klant



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN biedt haar klanten uitstekende service en advies over drinkwater en natuur(beleving). Onze klanten zijn tevreden omdat wij denken vanuit, handelen voor en luisteren naar de klant.

Doelstellingen 2024

Het nog verder verbeteren van onze service aan onze klanten loopt via het klantbewustzijn en de klantgerichtheid van onze medewerkers binnen een kostenefficiënt kader. Procesgericht werken helpt ons om daarin continu te verbeteren en we intensiveren de samenwerking tussen datasteward, productowner en de klantprocesmanager om zo onze processen nog efficiënter te maken. We nemen beslissingen op basis van data, waarbij we ervoor zorgen dat het dataeigenaarschap goed ingericht is en datakwaliteit steeds beter wordt.

Innovaties en systeemverbeteringen stellen ons in staat om de klantbehoefte nog beter in te vullen. We verzilveren daarom het verbeterpotentieel van de (SAP)systemen met de eerste focus op verbetering van het kennismanagement, dat geïntegreerd is in SAP. Ook implementeren we een nieuw telefoniesysteem en introduceren we een vernieuwd online platform (pwn.nl en mijn PWN).



We willen onze zakelijke klant beter van dienst zijn, onze klantprocessen verbeteren én het industriewaterbeleid van PWN faciliteren. Daarvoor richten we een toegewijd team zakelijk in, dat de vragen van deze klanten beter kan beantwoorden. Bovendien zal dit team ook de zakelijke klant kunnen adviseren over water besparen en/of hen helpen ander water te gebruiken dan drinkwater (via NH Water).

1.2 DOELSTELLINGEN UITGANGSPUNTEN

Duurzaamheid



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

Op weg naar een volledig emissievrije en circulaire organisatie in 2050 heeft PWN in 2030 meer dan de helft van haar CO₂-voetafdruk gereduceerd en een belangrijke stap gezet om de ketens van haar grondstoffen, processen en producten te sluiten.

Doelstellingen 2024

De **7 leidende principes** vanuit het toekomstperspectief Duurzaam Voor Elkaar maken we concreet en werkbaar voor de organisatie. Tegelijkertijd implementeren we de leidende principes in zichtbare en inspirerende activiteiten. Daarmee zetten we de beweging in gang om volledig volgens onze leidende principes te gaan denken en doen. Ook bij investeringen in XL-projecten, handelingsperspectieven en vervangingsinvesteringen vanuit assetmanagement nemen we beslissingen mede op basis van deze leidende principes.

Leidende principes duurzaamheid

CO₂-neutraal
Circulair
Klimaatbestendig
Natuurinclusief
Met en voor de omgeving
Wendbaar
Digitaal

We dragen bij aan de energietransitie door meer stroom zelf op te wekken met onder andere zonnepanelen op eigen locaties. Daarvoor voeren we in 2024 de 1e fase van het meerjarenplan¹ uit. We bereiden ons voor op de inkoop van regionaal opgewekte groene stroom middels een flexibel contract, dat ruimte biedt voor steeds meer zelf opgewekte elektra, flexibele en toenemende vraag naar elektra en oplossingen voor netcongestie. We brengen volledig in kaart welke hoeveelheden grondstoffen wij verbruiken en welke reststromen we produceren en wat de impact daarvan is. We beoordelen deze stromen op de mate van circulariteit en maken een plan om deze stromen steeds meer circulair te maken.

Transparante rapportage over onze doelstellingen en voortgang vinden we belangrijk. Dit wordt in de nabije toekomst ook van ons gevraagd via wetgeving (CSRD²). 2024 staat in het teken van implementatie en borging in de lijn van de CSRD vereisten om transparant te rapporteren over doelstellingen, voortgang en plannen van de materiële duurzaamheidsthema's met een sterke koppeling naar de onderdelen binnen de toekomstperspectieven Duurzaam voor Elkaar en Mens & Organisatie.

¹ Meerjarenplan wordt eind 2023 opgesteld

² Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD); Europese wetgeving met verplichting om te rapporteren over de impact op de mens en op het klimaat.

Groen-Blauw



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

De combinatie van Drinkwater en Natuur is de kracht van PWN, nu en in de toekomst. Onze overtuiging is dat waar deze functies samenkomen ze elkaar versterken en dat dit de beste kansen biedt voor het duurzaam garanderen van de leveringszekerheid van drinkwater en goede kwaliteit natuur.

Doelstellingen 2024

Blauw en groen komen voortdurend bij elkaar in ons werk. In 2024 brengen we die nog nadrukkelijker bij elkaar door expertise van hydrologie een plek te geven in groene projecten. Ook de XL-projecten gaan we nog meer laden met groenblauwwaarden. Binnen het masterplan drinkwatersysteem creëren we meer inzicht in de rol van het duingebied in de drinkwatervoorziening. De ontwikkelingen in de binnenduinrand én de klimaatbuffer IJsselmeer zien we als groenblauwe parels en dat dragen we ook op die manier uit.

1.3 DOELSTELLINGEN SUCCESFACTOREN

Externe samenwerking



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN is een proactieve partner en geeft samen met haar omgeving vorm aan de toekomst. We investeren in duurzame relaties en anticiperen vroegtijdig op belangrijke ontwikkelingen. Hierbij brengen we onze eigen belangen onder de aandacht en hebben we oog voor de belangen van onze omgeving.

Vanuit alle onderdelen in de organisatie werken we blijvend aan duurzame relaties en externe positionering om zo onze rol in de regio en in het watersysteem invulling te geven.

We zetten daarbij proactief en selectief in op ontwikkelingen die zowel op korte termijn als lange termijn plaatsvinden. We nemen nadrukkelijk nog meer onze plek in als het gaat om ruimtelijke trajecten als PPLG, NOVEX en ruimtelijke voorstellen van de Provincie. Vanuit ons spoor 'Verminderen' in de strategie lange termijn leveringszekerheid zoeken we in samenwerking met stakeholders en (potentiële) klanten naar alternatieve oplossingen voor het leveren van industriewater, dat doen we o.a. via onze dochteronderneming NH Water.

We zorgen intern voor een goed netwerk waarin we elkaar vinden en uitwisselen als het gaat om externe ontwikkelingen en het samenwerken met stakeholders.

Procesgericht werken



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

We werken procesgericht met als uitgangspunt operational excellence, waarbij we vanuit het klantperspectief onze werkzaamheden en producten organiseren, uitvoeren en continu verbeteren. We doen dit als een samenhangend geheel (van bron tot klant) waardoor we ons werk beter inrichten en efficiënter en effectiever uitvoeren.

Doelstellingen 2024

In 2024 zorgen we ervoor dat de processen een proceseigenaar hebben en dat deze handelen conform afspraken rondom eigenaarschap. Ondersteuning op het vlak van data, systeem en analyse is daarvoor adequaat ingericht. Zo kunnen we ook in 2024 de 5 belangrijkste/urgentste processen inrichten en daarop sturen. Verbetering van sturing door de hele organisatie heen doen we door het doorontwikkelen van de strategische KPI's en het doorvertalen naar operationele KPI's. We maken een start met een overall dashboard waarin de doelstellingen door de gehele operatie in beeld zijn. Daarbij stimuleren we de mindset van continue verbetering in onze processen door inzet van de reeds opgeleide green en black belts. Door het toepassen van assetmanagement wil PWN over de gehele levensduur van haar assets de beste prestatie uit de assets halen, tegen aanvaardbare kosten en met acceptabele risico's. Daarvoor worden alle processen en prestaties rondom deze assets zo goed mogelijk beheerd en doorontwikkeld. PWN richt zich komend jaar op het verder versterken van het assetmanagement-systeem en het verduidelijken van de rollen en verantwoordelijkheden. Als onderdeel hiervan zal de vastlegging van data en rapportage verbeterd worden om actief te kunnen sturen op de assetmanagement doelstellingen en het sluiten van de continu verbeterloop.

Onderzoek & Innovatie



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

PWN bepaalt en communiceert proactief haar kennis- en innovatiebehoefte en geeft hier invulling aan, met als doel het optimaliseren en toekomstbestendig maken van de bedrijfsvoering en een beter inzicht in de systemen.

Doelstellingen 2024

We zetten de basis neer met de organisatie, middelen en externe partnerschappen om de PWN Onderzoeksagenda te kunnen uitvoeren. De highlights uit de innovatieagenda voor 2024 richten zich op AI en de reststromen; twee grote vraagstukken met impact op ons primaire proces. We toetsen ontwikkelde AI-modellen aan de hand van concrete vraagstukken en creëren inzicht of deze modellen meerwaarde bieden. Voor de belangrijkste reststromen van PWN verkennen we verder de geïdentificeerde korte en lange termijn ideeën om de reststromen zo veel mogelijk te verminderen en zo nuttig mogelijk te gebruiken.

Om continuïteit te waarborgen en steeds te blijven leren, ontwikkelen, delen en borgen we kennis binnen PWN, onder andere via kennissessies voor elk hoofdproces.

1.3 DOELSTELLINGEN SUCCESFACTOREN

Datagedreven & Digitale Transformatie



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

We zetten digitalisering en data in om ons werk goed te kunnen doen. We kunnen goede besluiten nemen & sturen op basis van data. We kunnen toekomstige werkzaamheden identificeren. We inspireren huidige en toekomstige medewerkers. We werken met gebruiksvriendelijke, betrouwbare en veilige systemen en kunnen snel inspelen op veranderingen in- en extern. Zo houden we ook in de toekomst bestaansrecht.

Doelstellingen 2024

Na de conversie+ van ons SAP-systeem in 2023 implementeren we in 2024 het onderdeel Maintenance Management voor Drinkwater Productie. Parallel daaraan zullen verdere verbeteringen op de bestaande domeinen worden doorgevoerd.

Door middel van het uitrollen van de IT delivery strategie, met specifiek aandacht voor informatiebeveiliging en het leggen van verbinding tussen de PWN onderzoeksagenda en digitalisering verbeteren we onze IT dienstverlening.

Ook versterken we de 'driehoek' data, proces, systeem waarbij de PWN-medewerker in alle drie de elementen een cruciale rol speelt.

Medewerkers & Organisatie



VISIESTATEMENT ONDERNEMINGSVISIE

Talent laten (in)stromen: PWN is een aantrekkelijke werkgever met prachtige maatschappelijke producten en diensten. Een bedrijf waar mensen graag willen werken, waar medewerkers zich willen ontwikkelen en zich continu blijven verbeteren.

Doelstellingen 2024

We zorgen ervoor dat we goed voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen binnen PWN en de arbeidsmarkt, om onze missie uit te kunnen voeren. Daarvoor leveren we een Strategische Personeelsplanning op, per sector en PWN-breed (met een forecast van 5 jaar). Deze richt zich op het in beeld krijgen van toekomstige personeelsaantallen, en kwalitatieve informatie zoals het benodigd vakmanschap, competenties, mogelijke scenario's en te nemen maatregelen. Hierbij benutten we kansen vanuit digitalisering en borgen we tevens het SPP-proces.

Ook versterken we het benodigd vakmanschap in de verschillende sectoren. Bijvoorbeeld via gerichte opleidingen en maatregelen om de continuïteit te borgen (uitstroom, kritische functies, regie/zelf, ontwikkelingen). Tegelijkertijd versterken we het leiderschap, door het aanbieden van een leiderschapstraject voor het directieteam en teammanagers. Deze richt zich op de beweging die we als organisatie willen



maken. Tegelijkertijd versterken we de betrokkenheid, motivatie en vitaliteit van PWN-medewerkers door hen mee te nemen, te inspireren en te verbinden aan de toekomstperspectieven en de beweging naar Toekomstbestendig PWN.

In 2024 verbeteren wij de employee journey. Onze medewerkers merken dit aan een betere onboarding, versterking van talentgericht werken en vaardigheden en een betere ondersteuning bij het vormgeven van hun loopbaan bij PWN. Toekomstige medewerkers merken dit aan een betere arbeidsmarktcommunicatie, en via het leerwerkbedrijf, stages & traineeships.

We streven ernaar een divers en inclusief bedrijf te zijn, dat een afspiegeling vormt van de wereld om ons heen. We leveren daarvoor een Inclusie en Diversiteitsagenda op, waarin de ambitie en focuspunten voor PWN op dit thema zijn bepaald, inclusief vertaling naar eerste acties.



PWN heeft vanuit haar doelstellingen van de ondernemingsvisie in 2022 strategische KPI's ontwikkeld. De primaire doelstelling van deze strategische KPI's is te monitoren of PWN op koers ligt om haar ambities voor 2025 te verwezenlijken. De focus van de strategische KPI's ligt daarmee voornamelijk op de komende jaren, waarbij waar nodig ook verder in de toekomst gekeken wordt. De strategische KPI's worden ook in 2024 verder uitgewerkt en doorvertaald naar tactische en operationele KPI's.

2 STRATEGISCHE KPI'S

NORM 2024

40  JAAR
BRONZEKERHEID

KLANT  REPUTATIESCORE 8

MEDEWERKER  FIT 8

 8
STAKEHOLDERS
REPUTATIESCORE

37  K CO²

21 
BIODIVERSITEIT

 105
CAPACITEIT

 OLM 26

2,05 
KOSTPRIJS



3 OMGEVINGSTRENDS

BELANGRIJKSTE OMGEVINGSTRENDS 2023-2024



Demografische trends

Uitstroom personeel

Bevolkingsgroei
voorzieningsgebied

Dubbele vergrijzing



Economische trends

Schaarste in grondstoffen

Schaarste arbeidsmarkt

Schaarste in ruimte en
stedelijke verdichting

Circulaire economie

Transitie industrieel
waterverbruik

Instabiele energieprijzen

Economische instabiliteit,
rente en inflatie

Prijsinstrumenten
drinkwaterverbruik



Sociaal-culturele trends

Afnemende interesse
technische beroepen

Mondige klant
en wantrouwen

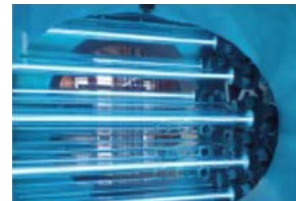
Focus duurzaamheid
en gezondheid

Opkomst Generatie Z
en generatieverschillen

Flexibilisering van arbeid

Sociale veiligheid

Gelijkwaardigheid, diversiteit
en inclusie



Technologische trends

Cybercrime

Noodzaak tot inzet
nieuwe zuiveringstechnieken

Inzet natuurlijke
Drinkwateroplossingen

Voorspellen en adviseren
(sensoren en big data)

Verdere automatisering
interne processen



Ecologische trends

Klimaatverandering

Veranderende waterkwaliteit
en -kwantiteit

Wereldwijde afname
biodiversiteit

Toenemende recreatiedruk
op het duingebied

Depositie stikstof e.a.
ongewenste stoffen
duingebied



Politieke trends

Energie- en warmtetransitie

Beperkte investeringsruimte
drinkwaterbedrijven

Duurzaamheidsrichtlijn CSRD
en focus maatschappelijke rol

Waterbewustzijn en
-besparing

Geopolitieke instabiliteit

Groei netwerksamenleving

Watertransitie en
landbouwtransitie

Omgevingswet

Naar verwachting de meeste impact
op PWN, conform de DESTEP-analyse

BELANGRIJKSTE OMGEVINGSTRENDS 2023-2024



COMBINATIE VAN CRISSEN

We zitten als maatschappij nog maar net in het staartje van de Covid-19 pandemie of de volgende crisis heeft zich al aangediend; de oorlog in Oekraïne, met geopolitieke onrust, hoge energieprijzen en een instabiele economische situatie als resultaat. Tel daarbij op de stikstofcrisis, de klimaatcrisis, de PFAS-crisis, de biodiversiteitscrisis en in de toekomst wellicht een watercrisis. We leven in een combinatie van crisissen. In de media hoor je vaak dat onzekerheid het nieuwe normaal is geworden. De vraag is: was de toekomst niet altijd al onzeker?

Wat duidelijk is geworden, is dat het de afgelopen periode heeft geleid tot uitvergroting van sociale verschillen, onrust, crisis-moeheid en maatschappelijke verdeeldheid. Het is voor de mens lastig om met dergelijke situaties om te gaan. De maatschappij is mondig en heeft meer wantrouwen gekregen richting wetenschap en politiek. Sociale media spelen hierbij een katalyserende rol.



SCHAARSTE

Daarbij zijn we het pad van schaarste in gegaan: schaarste in de breedste zin van het woord. Er is schaarste aan grondstoffen, personeel, ruimte (ondergronds en bovengronds), onderaannemers en een beperkt investeringsbudget. Voor PWN is dit spannend: juist nu hebben we die grondstoffen, de mensen en het investeringsbudget zo hard nodig als het gaat om de digitale transitie, lange termijn leveringszekerheid of de energie-, warmte-, en grondstoffentransitie.

Maar.. in schaarste schuilt ook iets krachtigs.

Schaarste dwingt tot keuzes maken en zet ons aan het denken. Over de manier waarop wij als maatschappij en als PWN georganiseerd zijn. Over aantrekkelijk werkgeverschap. Het geeft een hernieuwde waardering aan de lokale omgeving, aan hergebruik van materialen, aan flexibiliteit en leren. Het dwingt tot meer diversiteit en inclusie, om zo vanuit een breder perspectief naar duurzame oplossingen te kijken. Generatie Z omarmt deze manier van denken. Zij ademen globalisering en kennisdeling, en leggen de focus op zingeving, duurzaamheid, sociale veiligheid en digitaal gemak.



TRANSITIES EN FLEXIBILITEIT

Een ander resultaat van de combinatie van crisissen is dat de transitie waar we in de vorige omgevingsanalyse over spraken, in stroomversnelling zijn geraakt. Denk aan de energie- en duurzaamheidstransitie en het verankeren van water in ruimtelijk beleid. Thema's als 'water- en bodem sturend', 'waterbesparing' en 'grondstoffenpaspoorten' staan politiek hoog op de agenda. Dit is uitdagend voor PWN, maar biedt ook perspectief.

Dit alles vereist dat PWN intensief samenwerkt met haar omgeving. Ook vraagt het om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Wanneer ons dit lukt en wanneer wij onze maatschappelijke rol als drinkwaterbedrijf en natuurbeheerder als kracht kunnen inzetten, gaat PWN met vertrouwen de toekomst tegemoet.



Het risicomanagementproces bij PWN is onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus. Monitoring van de risico-beheersing vindt plaats op managementniveau als onderdeel van de tertiaalrapportages. In dit hoofdstuk is de top zes van de geïdentificeerde risico's opgenomen.

4 RISICOMANAGEMENT

1

RISICO: BRONNEN DRINKWATER BEDREIGD

Als gevolg van toenemende droogte, verontreiniging van oppervlakte- en grondwater bestaat de kans op kwaliteitsveranderingen door antropogene en gebiedsvreemde stoffen in onze bronnen met als gevolg maatschappelijke onrust, noodzaak tot extra zuivering, hogere kosten, imagoschade.

Mitigerende maatregelen 2024:

Inzicht

We hebben inzicht in de kwaliteit van onze bronnen door middel van risicogestuurde monitoring (het IJsselmeer, infiltratiegebieden, grondwaterwinningen) op basis van doelstofanalyse en screening. Zowel intern als door RIWA Rijn. Voor chloride in het drinkwater gebruiken we een voorspellingsmodule inclusief dashboard. Hierdoor weten we vroegtijdig hoe zout ons drinkwater kan gaan worden.

Actie

We controleren onze zuiveringen en gedistribueerd water of de aangetroffen stoffen voldoende worden verwijderd zodat het drinkwater voldoende betrouwbaar is. Op basis van de monitoring van de verontreiniging hanteren we innamestops en/of bijstelling van de bestaande zuivering (bijv. UV-dosis, frequentie reactivatie actieve kool) bij verhoogde concentraties. We hebben en maken operationele afspraken tussen aangrenzende waterbeheerders en PWN. We doen onderzoek naar de Klimaatbuffer IJsselmeer: vergroten veerkracht door grotere voorraad en natuurlijke zuivering.

Lobby

We zetten in op het voorkomen dan wel verlagen van antropogene stoffen door samen met Vewin actief te lobbyen tegen het produceren en lozen van antropogene stoffen die zorgen voor verslechtering van de waterkwaliteit.

2

RISICO: PFAS

De PFAS concentraties in ons duingebied liggen ver boven die in andere natuurgebieden in Nederland (die niet aan de kust liggen). Als gevolg van (veranderende) PFAS wet- en regelgeving bestaat de kans dat we onze beheertaak niet goed uit kunnen voeren en onze doelstellingen niet kunnen behalen en imagoschade oplopen.

Mitigerende maatregelen 2024:

1. Door in 2024 in onze interne en externe communicatie-uitingen structureel aandacht te besteden aan PFAS-concentraties, zorgen wij ervoor dat het bewustzijn onder medewerkers en publiek over PFAS vergroot wordt en daarmee de kans op imagoschade zoveel mogelijk beperkt wordt.
2. In 2024 zal PWN haar deelname aan strategische overleggen met externe stakeholders (provincies, gemeenten, omgevingsdiensten) continueren. In deze overleggen benadrukken wij (de gevolgen van) de hoge PFAS-concentraties. Hiermee vergroten wij het bewustzijn bij de externe stakeholders waarmee wij trachten een positieve bijdrage leveren aan het voorstel van ECHA voor een Europees verbod op PFAS.
3. Door continue monitoring van de PFAS-concentraties kunnen wij, indien noodzakelijk, tijdig anticiperen, opdat wij onze beheertaak op een correcte wijze blijven uitvoeren en onze doelstellingen behalen.

3

RISICO: GEEN ADEQUATE (INFORMATIE) BEVEILIGING

Als gevolg van verkeerde ICT-architectuur/ontwerp, onvoldoende beheer (monitoring en bewaking) van ICT en toegangssystemen, bouwkundige schil/assets (fysieke beveiliging) en het gedrag van medewerkers bestaat de kans dat er geen adequate (informatie) beveiliging is met als gevolg: financiële schade, bedrijfscontinuïteit in gevaar, inefficiënte processen, niet gehaalde doelstellingen, imagoschade.

Mitigerende maatregelen 2024:

Informatiebeveiliging blijft hoog op de agenda van PWN staan, mede op basis van de wettelijke kaders zoals de WBNI-2 waaraan PWN vanaf oktober 2024 zal moeten voldoen en vanwege aanhoudende cyberdreigingen. PWN heeft een security board om de diverse doelstellingen en acties te monitoren en te kunnen acteren op ontwikkelingen. Voor 2024 staan de onderstaande drie speerpunten en bijbehorende mitigerende maatregelen op het programma:

1. Basis op orde: Het volwassenheidsniveau van (informatie) beveiliging verhogen door opvolging te geven aan de acties uit het verbeterplan, voortkomend uit (vervolg)metingen van onder andere PWC. Daarnaast wordt De Haagse Methodiek toegepast voor gestructureerd risicomanagement bij fysieke beveiliging. Tot slot worden wij aantoonbaar compliant aan de WBNI-2, onder andere door ISO-27001 certificeerbaar te zijn.
2. Assume Compromise: verder uitbouwen van detectieve beveiligingsmaatregelen en voorbereiden op incidenten.
3. Beveiligingsbewust Handelen: medewerkers aanmoedigen om (meer) beveiligingsbewust gedrag te vertonen.

4

RISICO: AFNAME BIODIVERSITEIT

Als gevolg van klimaatverandering, stikstofdepositie, nieuwe recreatievormen en toenemende bezoekersaantallen, exoten, bodemvervuiling, overonttrekking en eilandvorming van (beschermde) natuurgebieden in veelal agrarisch of stedelijk gebied, komt de natuur in onze duingebieden nog meer onder druk te staan, met de kans op grotere afname van de biodiversiteit met als gevolg dat verlies van veerkrachtig duingebied en invloed van PWN op bronbescherming.

Mitigerende maatregelen 2024:

1. Het verder ontwikkelen van de binnenduinrand binnen het PWN Binnenduinrand Programma, met als doel de kansen voor natuur en drinkwater te benutten, deels in samenhang met andere maatschappelijke functies zoals waterberging, natuurinclusieve landbouw e.d. en zo de biodiversiteit te versterken;
2. Het realiseren van bosontwikkeling;
3. Bijdragen aan de PWNergy doelstellingen door gebruik te maken van adviezen, tools, maatregelvoorstellen etc.
4. Opvangen van toenemende recreatiedruk: door zonering (waar mag wat wel/niet) en bezoekersmanagement zowel regionaal als in onze gebieden, balans behouden c.q. verbeteren;
5. Vervolg geven aan de 'Toekomstverkenning Duingebied PWN' uit 2022;
6. Verder ontwikkelen 'Visie Dynamische Kust'.

5

RISICO: ONTOEREIKENDE ZUIVERING I.V.M. AANGESCHERPTE NORMSTELLING

Als gevolg van de dreigende veranderende normstelling bestaat de kans dat onze huidige zuivering deze verontreinigingen onvoldoende aanpakt en PWN haar drinkwaterzuiveringen hierop moet aanpassen met als gevolg enorme financiële en personele impact.

Mitigerende maatregelen in de vorm van doelstellingen 2024

PWN past sinds 2019 risico-gestuurd monitoren toe met tot doel om onnodige analyses te voorkomen en relevante aanvullende parameters te selecteren. Zo komen de relevante stoffen in beeld. PWN anticipeert door monitoring en onderzoek naar (on)bekende antropogene stoffen met kennisinstituten, collega-drinkwaterbedrijven en laboratoria op bedreigingen. De verwijdering van relevante stoffen in onze huidige zuivering worden in DPWE-verband periodiek vastgesteld door robuustheid onderzoek. We brengen in beeld wat de mogelijkheden en impacts zijn van verschillende zuiveringsmethoden.

6

RISICO: GEEN NATUURVERGUNNING VOOR UITBREIDING PRODUCTIELOCATIE HEEMSKERK

Als gevolg van het vervallen van de partiele bouwvrijstelling voor de uitstoot van stikstof, kan mogelijk geen natuurvergunning verleend worden voor de uitbreiding van de productielocatie in Heemskerk. Als Heemskerk niet uitgebreid kan worden, zakt de operationele reserve richting 2030 onder de vereiste 5%. De leveringszekerheid voor de middellange termijn kan daarmee niet gegarandeerd worden. Daarnaast wordt op korte termijn geen verbetering gehaald met betrekking tot PFAS in het drinkwater geproduceerd te pompstation Wim Mensink.

Maatregelen 2024

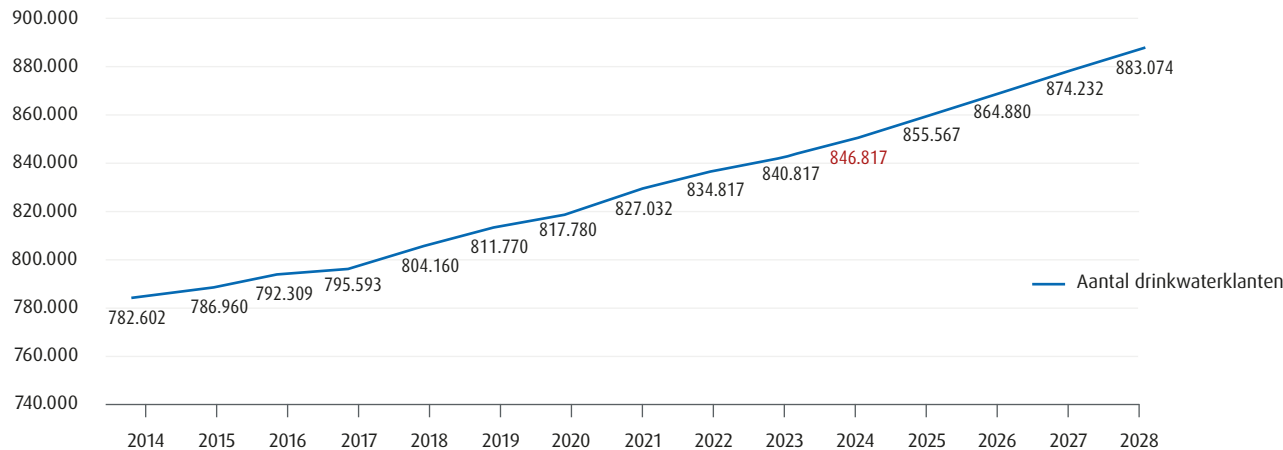
1. Maatregelen om natuurvergunning toch mogelijk te maken:
 - Onderzoek naar extern salderen en/of tijdelijk "leasen" van stikstofruimte van een derde partij.
 - Aanvragen van een ontheffing/vrijstelling (via ADC-toets).
2. Alternatieve maatregelen om drinkwaterbehoefte in te vullen na 2027:
 - Het verkennen van het vergroten van de eigen productie of inkoop bij andere partijen (draagt slechts tijdelijk en beperkt bij).
 - Voorbereiden op het niet meer leveren van 'Ander water' (draagt slechts beperkt bij).



5 FINANCIËN

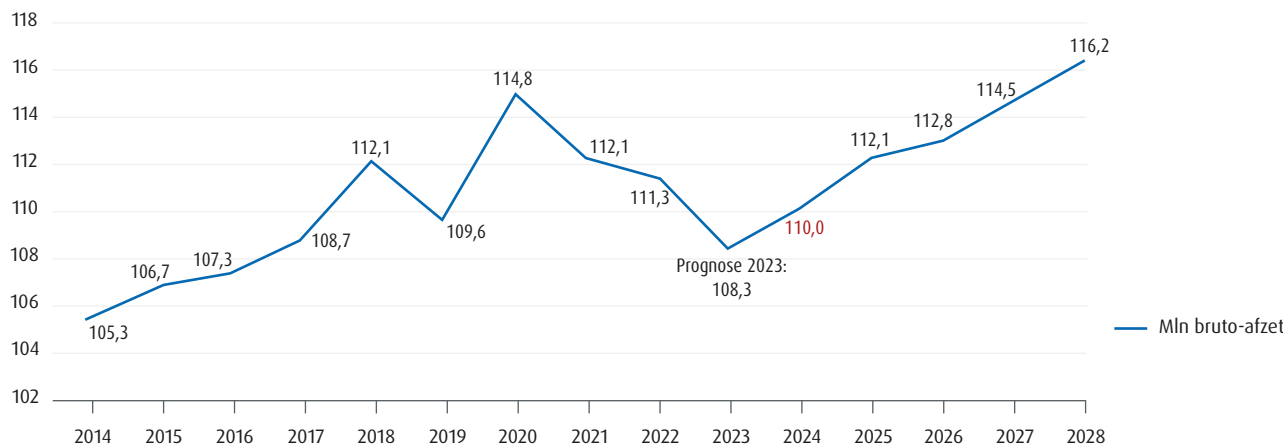
5.1 GESTAAG TOENEMEND AANTAL KLANTEN EN DRINKWATERLEVERING

Ontwikkeling aantal drinkwaterklanten (o.b.v. administratieve aansluitingen)



Nevenstaande overzichten geven de trends en ontwikkelingen weer vanuit de afgelopen jaren, rekening houdend met bevolkingsgroei en daardoor toenemende watervraag, waaruit voor 2024 een afzet komt van 110 mln. m³. Vanuit de huidige externe omstandigheden ervaren we momenteel een achterblijvende drinkwatervraag. Een vergroot waterbewustzijn in combinatie met een hogere gasprijs waardoor onze klanten hun douchegebruik verminderen, resulteert voor PWN net als voorgaand jaar in een lagere afzetprognose voor 2024. Deze prognose is opgesteld vanuit de effecten die we in de eerste 5 maanden van 2023 ervaren (5% lager dan jaarplan). Hoe zich dit voor komende jaren ontwikkelt en of dit een structurele trendbreuk is, zal moeten blijken uit de afzet komend jaar en de verdere economische ontwikkelingen.

Ontwikkeling drinkwaterlevering in m³ per jaar



5.2 TARIEFONTWIKKELING

Vanuit de Drinkwaterwet is bepaald dat de tarieven kostendekkend zijn, niet discrimineren en op transparante wijze tot stand zijn gekomen. Conform voorgaande jaren, hanteert PWN het uitgangspunt dat zij begroot naar het optimale resultaat dat past binnen de maximale WACC. Dit is cruciaal om investeringen mogelijk te blijven maken die nodig zijn voor PWN om kwalitatief en voldoende drinkwater te kunnen blijven leveren, nu en in de toekomst. Op dit gebied staat PWN voor een periode met grote investeringen en dit ziet men terug in 2024 en de jaren die daarop volgen waarin de investeringsbegroting op € 100 mln. is vastgesteld. De geschatte investeringsbegroting is een balans tussen vereiste investeringen en de hoeveelheid investeringen die mogelijk is binnen de financiële kaders waarbinnen PWN opereert.

Afgelopen jaar is een grote tariefstijging doorgevoerd voornamelijk als gevolg van grote stijgingen in energiekosten en hogere inflatie door geopolitieke ontwikkelingen. Vanaf 2024 worden de staffels op het variabel tarief afgeschaft en hanteert PWN één tarief per m³. Voor 2024 wordt een stijging van 3,9% van het drinkwatertarief verwacht. Voor een gemiddeld huishouden zal de drinkwaternote voor 2024 stijgen naar € 233,22, een stijging van € 8,84 (2023: een stijging van € 44,60) exclusief BOL en BTW (€ 293,34 inclusief BOL en BTW).



5.3 BEGROTING 2024 EN MEERJARENRAMING

Op basis van de in paragraaf 5.2 genoemde uitgangspunten ziet de begroting voor 2024 er als volgt uit, waarbij we met een afzet

van 110,0 mln. m³ een drinkwateromzet realiseren van € 237,6 mln. en het totale netto resultaat begroot is op € 15,3 mln.

De meerjarenraming 2025 - 2028 betreft een doorrekening op hoofdlijnen vanuit de huidige inzichten, met de daaruit vloeiende onzekerheden voor zowel de aannames aan de kostenkant (CAO, inflatie, rente) als aan het onderliggende WACC percentage. Jaarlijks wordt deze bij het beleidsplan opgesteld met focus op het begrotingsjaar, waarvan de begroting wordt vastgesteld.

	2023 BP	2024	2025	2026	2027	2028
Stijging gemiddelde DW-nota t.o.v. voorgaand jaar	24,8%	3,9%				
Investeringsbegroting	80,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Afzet in mln m ³	112,0	110,0	112,1	112,8	114,5	116,2
Bedragen x € 1 mln.						
Netto-omzet	230,6	237,6	243,4	254,5	270,0	281,8
Opbrengsten Natuur & recreatie	7,1	7,6	8,4	8,5	8,4	8,3
Ov. opbr. : werkz. en diensten drinkwater	10,0	8,2	8,0	8,2	8,5	8,8
Ov. opbr : overige werkz. en diensten	4,3	3,6	3,8	3,9	4,0	4,1
Garantstellingsprovisie	1,6	2,0	2,8	3,2	3,3	3,1
Bedrijfsopbrengsten	253,6	259,0	266,4	278,5	294,3	306,1
Inkoop Rein- en Ruwwater	28,2	31,3	31,0	32,4	32,7	32,5
Kosten Personeel (vast & Inhuur)	56,2	61,8	63,4	66,0	67,8	69,6
Externe kosten	102,0	96,5	92,6	94,3	96,3	99,2
Totaal operationele kosten	186,4	189,6	187,0	192,7	196,9	201,3
Afschrijvingen	42,0	42,6	44,0	47,8	58,1	58,9
Bedrijfskosten	228,4	232,3	231,0	240,6	255,0	260,2
Bedrijfsresultaat	25,2	26,7	35,4	37,9	39,4	45,9
Rente-baten en -lasten	-11,3	-12,2	-14,7	-16,6	-17,9	-19,1
Resultaat voor deelnemingen	13,9	14,5	20,7	21,3	21,5	26,8
Resultaat deelnemingen	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
VPB	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Netto resultaat	14,7	15,3	21,4	22,1	22,2	27,6

5.4 FINANCIËLE KADERS & RATIO'S

Ontwikkeling belangrijkste ratio's PWN	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Geconsolideerde solvabiliteit	32,5%	32,1%	32,4%	32,8%	33,5%	34,6%
Geconsolideerde solvabiliteit excl. doorzak	33,6%	33,0%	33,3%	33,7%	34,3%	35,5%
Vennootschappelijke solvabiliteit (alleen PWN)	32,7%	32,2%	32,5%	32,9%	33,6%	34,8%
Vennootschappelijke solvabiliteit excl. doorzak	32,7%	32,2%	32,5%	32,9%	33,6%	34,8%
Interest Coverage Ratio (minimaal 1,3)	2,32	2,19	2,41	2,29	2,20	2,40
Leverage ratio (mag maximaal zijn 7,5:1)	6,60	6,83	6,43	6,35	5,85	5,60
Investeringsvolume (x mln.)	80	100	100	100	100	100
WACC wettelijk	2,95%	2,95%	3,6%	3,6%	3,6%	4,1%
Rentekosten (x mln.)	11,3	12,2	14,7	16,6	17,9	19,1
Resultaat voor deelnemingen en belastingen (x mln.)	13,9	14,5	20,7	21,3	21,5	26,8

PWN heeft haar begroting 2024 opgesteld met een optimalisering van het resultaat binnen de mogelijkheden van de WACC (2,95% voor 2024, 3,6% voor 2025-2027 en 4,1% voor 2028), dit om maximaal te kunnen bijdragen aan de financiering van de investeringsagenda voor de komende jaren. Toekomstige WACC-percentages (2025 en verder) zijn indicatieve percentages die we vanuit de drinkwatersector hebben gehanteerd voor het doorrekenen van toekomstscenario's.

Het bovenstaande kader is gebaseerd op een WACC van 3,6% voor de jaren 2025-2027 en 4,1% voor 2028; mocht de WACC uiteindelijk lager vastgesteld worden heeft dat een verlagend effect op het investeringskader en daarmee de investeringsagenda van PWN.

De minimale ICR bedraagt vanaf 2023 1,3 (was 1,0), de maximale leverage ratio bedraagt 7,5 (7,0 interne norm) en de minimale solvabiliteit bedraagt 25% (30% interne norm).

Met de begroting en meerjarenraming zoals opgenomen in dit beleidsplan 2024 voldoet PWN aan de wettelijke vereisten en convenanten met de banken en aan de verdere ontwikkeling van onze solvabiliteit.

5.5 FINANCIERING 2024

Ontwikkeling leningen PWN (x € 1 mln.)	2023	2023 excl doorzak	BP 2024	2025	2026	2027	2028
Openingsbalans	422,7	422,7	452,1	496,5	534,1	567,7	591,0
Aflossingen huidige leningen	-63,6	-38,6	-34,6	-44,6	-9,6	-34,6	-19,6
Nieuwe leningen	93,0	68,0	78,9	82,1	43,2	57,9	36,5
Eindbalans leningen PWN	452,1	452,1	496,5	534,1	567,7	591,0	608,0

PWN heeft vanuit de begrote resultatenrekening naar verwachting een operationele kasstroom van circa + € 68 mln. In combinatie met een investeringsvolume van circa +/- € 100 mln. en een financieringskasstroom van +/- € 47 mln., heeft PWN circa € 79 mln. aan nieuwe financiering nodig in 2024. De totale financieringskasstroom van +/- € 47 mln. betreft € 35 mln. aan aflossingen en € 12 mln. aan rentebetalingen. Vanuit de operationele kasstroom van € 68 mln. financieren we grotendeels de investeringsbegroting van € 100 mln. resulterend in een deel externe benodigde financiering van € 32 mln. voor de investeringen.

De opgenomen nieuwe financiering voor 2024 van € 79 mln. in dit beleidsplan vormt samen met het treasury statuut het kader voor het aantrekken van nieuwe financiering in 2024. Dit is de basis voor het treasury jaarplan 2024.



6 INVESTERINGEN

6.1 INVESTERINGSVOLUME 2024 - 2028

PWN heeft de komende jaren een hoger investeringsvolume nodig om aan haar verantwoordelijkheden voor altijd betrouwbaar drinkwater en veerkrachtige natuur te kunnen blijven voldoen. De samenloop van grote investeringsprojecten vanuit het vergroten van onze productiecapaciteit om te blijven voldoen aan de steeds hogere drinkwatervraag, het in stand houden van de assets, de klimaatverandering, energietransitie, maar ook de SAP vervanging, vraagt om een hoger investeringskader dan de afgelopen jaren.

Het investeringsvolume voor de ondergrondse investeringen neemt komende jaren gestaag toe door ontwikkelingen vanuit nieuwbouw, reconstructies vanuit gemeentes (o.a. energietransitie) en saneringen (oudere leidingen vervangen) aan ons leidingnet, waarmee deze investeringen ongeveer de helft van de PWN investeringsagenda beslaat.

Wel blijft het met de huidige onzekerheden van de economie moeilijk te voorspellen of het investeringskader volledig benut kan worden. Prijswijzigingen, beschikbaarheid van materialen, maar ook de stikstof problematiek kunnen een grote impact op onze investeringen zullen hebben. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt.



Groei bevolking



Klimaatverandering

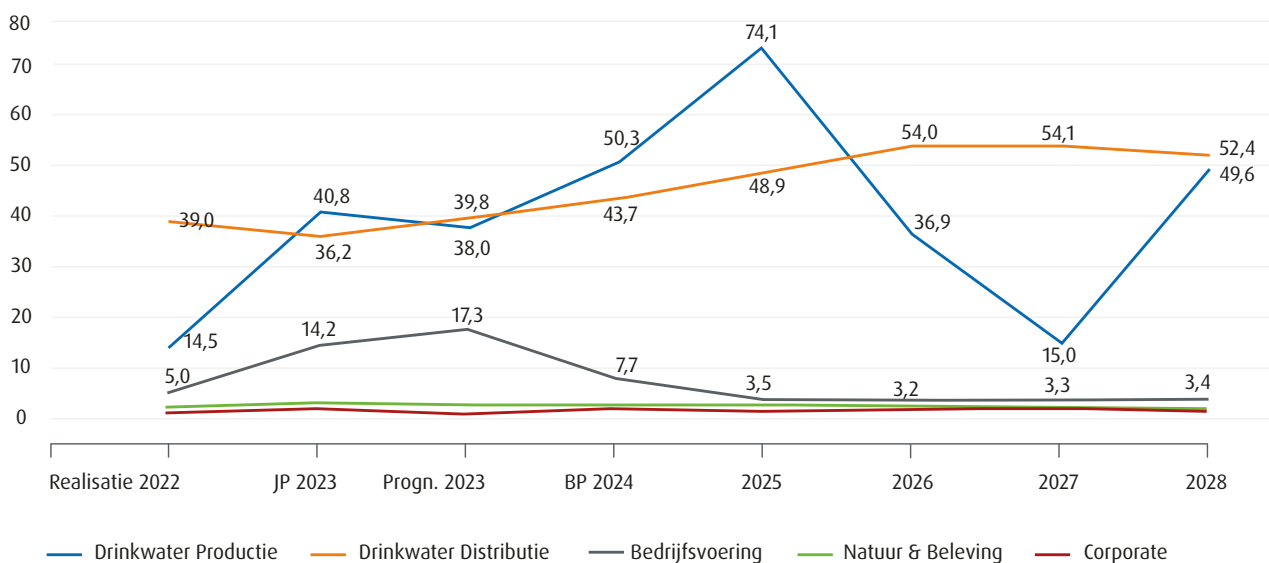


Toename watervraag

6.1 INVESTERINGSVOLUME 2024 - 2028

Bedragen (x € 1 miljoen)	Realisatie 2022	JP 2023	Progn. 2023	BP 2024	2025	2026	2027	2028	Totaal 24-28
Drinkwater Productie	14,5	40,8	38,0	50,3	74,1	36,9	15,0	49,6	225,8
Drinkwater Distributie	39,0	36,2	39,8	43,7	48,9	54,0	54,1	52,4	253,2
Bedrijfsvoering	5,0	14,2	17,3	7,7	3,5	3,2	3,3	3,4	21,0
Natuur & Beleving	2,4	3,1	2,8	2,8	2,8	2,4	2,2	2,2	12,4
Corporate	1,3	2,1	1,1	2,1	1,4	2,0	2,0	1,5	8,9
Totaal	62,1	96,5	98,9	106,6	130,7	98,4	76,6	109,1	521,4
Te faseren post		-16,5	-18,9	-6,6	-30,7	1,6	23,4	-9,1	-21,4
Investeringskader		80,0	80,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Investerings MJR 2024 - 2028



De investeringsagenda zoals hier staat weergegeven is gebaseerd op het lange termijn investeringsplan (LIP) van PWN. Vanuit ervaringen en trends uit het verleden blijkt dat door fasering van onderliggende projecten, waaronder ook reconstructies met een sterke afhankelijkheid van gemeentes, projecten in tijd schuiven. Daarom starten we het jaar 2024 met een hoger projectenportfolio dan het kader van € 100 mln., waarbij we gedurende het jaar hierop kunnen bijsturen indien nodig. Ook wordt gekeken of projecten anders gefaseerd kunnen worden. Het investeringskader voor 2024 is daarmee € 100 mln.

In de investeringsagenda's zitten nog een aantal onzekerheden in zowel de bedragen als de fasering van het project over de tijd. Een groot aantal projecten dient nog te starten, waaronder de handelingsperspectieven en Klimaatbuffer IJsselmeer. Er wordt continu gewerkt aan de concretisering van deze plannen en de fasering van de uitvoering.

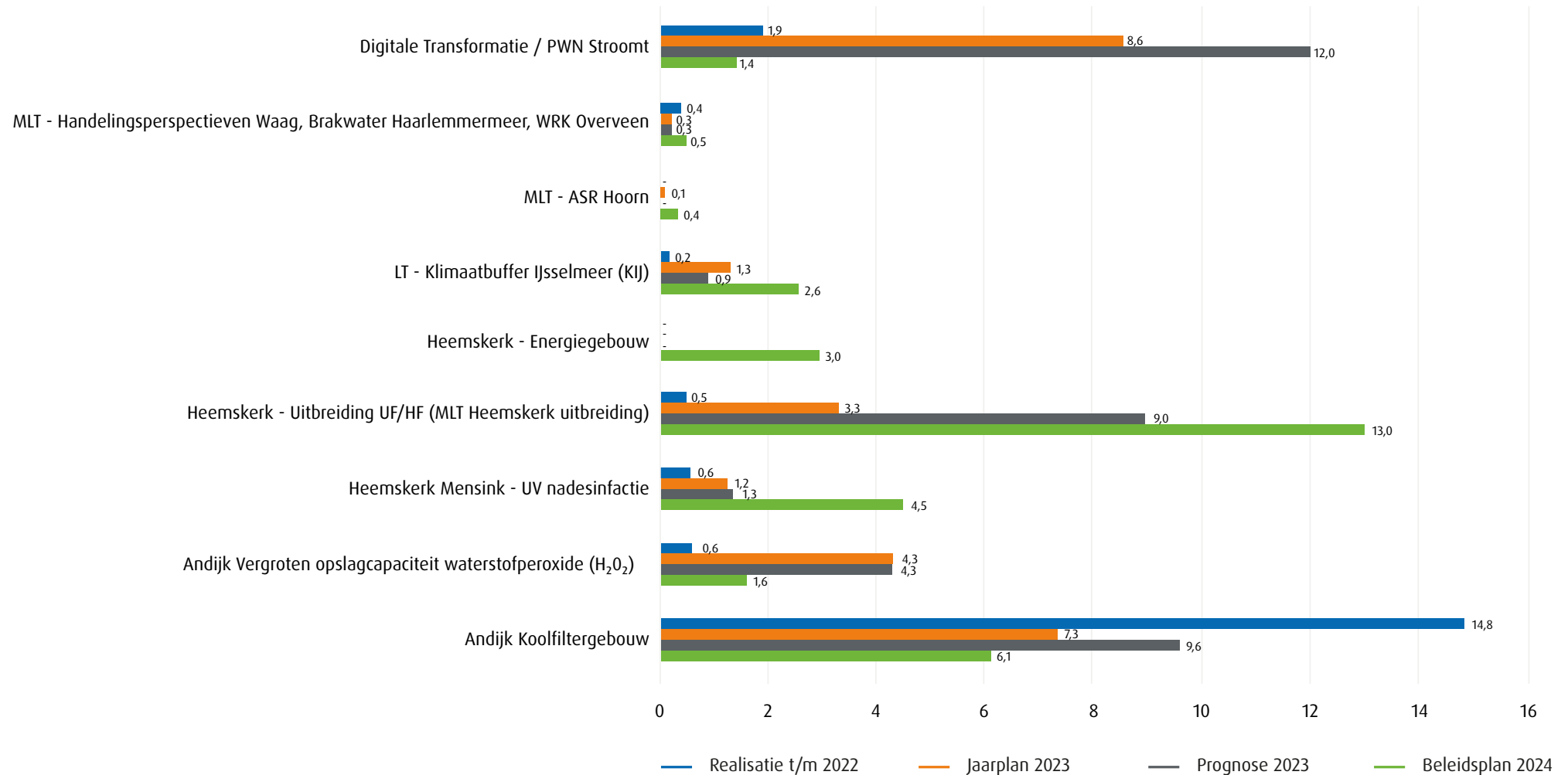
De WACC voor 2024 staat vast op 2,95%. Voor de jaren 2025-2027 is bovenstaande kader gebaseerd op een WACC prognose van 3,6%; mocht de WACC lager vastgesteld worden, dan heeft dat een verlagend effect op het investeringskader en daarmee de investeringsmogelijkheden van PWN. Er vindt afstemming plaats door de VEWIN met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat over de huidige WACC systematiek en hoogte, waardoor er mogelijk andere inzichten en mogelijkheden ontstaan.

6.2 XL PROJECTEN PWN

Investerings grote projecten (x € 1 miljoen)	Realisatie t/m 2022	Jaarplan 2023	Prognose 2023	Beleids- plan 2024	MJR project- budget 2024-2028	Totaal project- budget	Goedgekeurd Projectkader (incl. onzekerheidsmarge)	Toelichting
Andijk Koofiltergebouw	14,8	7,3	9,6	6,1	7,1	31,5	34,7	Goedgekeurd RvC 12/5/2023 (nr. 164.05)
Andijk Vergroten opslagcapaciteit waterstofperoxide (H ₂ O ₂)	0,6	4,3	4,3	1,6	1,6	7,3	8,0	Goedgekeurd RvC 11/7/2022 (nr. 160.06)
Heemskerk Mensink - UV nadesinfectie	0,6	1,2	1,3	4,5	10,4	12,3	18,4	Goedgekeurd RvC 15/09/2023 (nr 166.09)
Heemskerk Lagrand - Uitbreiding UF/HF (MLT Heemskerk uitbreiding)	0,5	3,3	9,0	13,0	47,4	62,4	72,6	Goedgekeurd RvC 7/11/2022 (nr. 161.08). Goedgekeurd project- kader € 81 mln., gebaseerd op een projectbudget van € 54 mln. Van het goedgekeurde kader is € 8,4 mln. toe te rekenen aan de energievoorziening. Dit is in onderstaande regel als separaat project opgenomen.
Heemskerk - Energiegebouw	-	-	-	3,0	26,0	26,0	8,4	Betreft aanvullende energievoorziening en renovatie van bestaande energievoorziening nodig voor UF/HF en UV Mensink. Vanwege omvang project en relatie met meerdere projecten wordt dit als separaat project uitgevoerd.
LT - Klimaatbuffer IJsselmeer (KIJ)	0,2	1,3	0,9	2,6	11,8	-	-	Reservering RvC 25/04/2022 (nr. 159.07)
MLT - ASR Hoorn	-	0,1	-	0,4	6,4	-	-	Dit project is het vervolg op een pilot. Besluitvorming vervolg ASR Hoorn is begin 2024.
LT - Handelingsperspectieven Waag, Brakwater Haarlemmer- meer, WRK Overveen	0,4	0,3	0,3	0,5	10,5	-	-	Projecten staan in de beginfase, meer concrete project- uitwerking en de timing hiervan wordt nog bepaald, eveneens met budgetten na 2028.
Digitale Transformatie/ PWN Stroomt	1,9	8,6	12,0	1,4	1,4	15,3	15,3	Goedgekeurd RvC 12/05/2023 (nr 164.06). Totaal goedgekeurd budget is € 17,7 mln. incl. OPEX.
Totaal grote projecten PWN	19,0	26,4	37,3	33,0	122,6	154,9	157,4	

Zie op de volgende pagina de grafische weergave van deze XL projecten

6.2 XL PROJECTEN PWN



In de investeringsbegroting voor 2024 en de meerjarenraming zit een aantal projecten met een projectbudget groter dan € 5 mln., de XL projecten. Deze projecten staan hierboven specifiek opgenomen, waarbij een aantal in een eindfase zitten

en andere projecten juist nog gestart moeten worden. Gezien de omvang en belang van deze projecten zijn hiervoor aanvullende goedkeuringsprocessen en vindt er monitoring van de voortgang plaats middels de PWN stuurgroep XL projecten.



7 DOCHTERONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

KDC

De Kennemer Duincampings (KDC) willen 'dag en nacht verrassen'. Door hun prachtige ligging midden in het Noord-hollands Duinreservaat en Nationaal Park Kennemerduinen, maar zeker ook door vakmanschap, passie en aandacht voor elkaar en voor onze gasten. Dat doen zij vanuit drie campings: Camping Bakkum, Camping Geversduin en Camping de Lakens en met drie opvallende restaurants: Bakkum Bites, Knoest en Gestrand en een hotelkamer: De Watertoren. De inspanningen op het gebied van natuurbehoud en duurzaam ondernemen zijn op alle drie de campings beloond met een gouden Green Key (het duurzaamheidskenmerk voor de toeristische en recreatieve branche).

Voor collega's bieden de Kennemer Duincampings een positieve krachtige werkcultuur waar je fouten mag maken. Ook in 2024 vierten we successen en verliezen we niet uit het oog wat er beter kan. Missers delen we; zeker om van te leren maar niet minder omdat ze blijken geven van de onderlinge menselijkheid waarin fouten maken heel normaal is. We werken vanuit doelen. Niet SMART, maar redelijk en haalbaar. Dat werkt niet demotiverend. Integendeel. De organisatie is zo ingericht dat we elkaar dagelijks inspireren om onszelf te stretchen om net dat beetje extra te doen om het doel wel te behalen. Zo ontstaat zelfvertrouwen, creativiteit en initiatief en dat leidt weer tot een energiekere werkvloer, een verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel en een grote mate van werkplezier. En dat leidt weer tot het behalen van resultaten. We maken tijd en middelen vrij om hier consequent via opleiding en training aandacht aan te geven.



Het Plastic Huis op camping Geversduin

KDC verwacht voor 2024 een omzet van € 16 miljoen met gemiddeld over het jaar (seizoensbedrijf) 97 fte en een nettoresultaat van minimaal 10% (circa € 1.600K). Conform het dividendbeleid komt een deel van het resultaat van KDC ten gunste van PWN ten behoeve van het natuurbeheer.

De belangrijkste doelstellingen voor 2024 zijn:

1. Financieel: realisatie bewaken en sturen naar begroting. Excellence doel omzet € 20 miljoen.
2. Operationeel: het bieden van een verrassende beleving in de schoonste en meest duurzame omgeving van Nederland.
3. Gastgericht: door vakmanschap maakt KDC iedereen gelukkig.
4. Persoonlijk leiderschap: excellence leiderschap en daarmee kansen creëren.

Aquanet

Maatschappelijk ondernemen betekent voor PWN ook een bijdrage leveren aan een betere drinkwatervoorziening in ontwikkelingslanden. Onze dochterondernemingen Aquavirunga en SEOH in resp. Rwanda en Senegal voorzien ca. 600.000 mensen van drinkwater. Beide ondernemingen zijn verantwoordelijk voor de operationele bedrijfsvoering van de drinkwaterinfrastructuur. Het eigendom van deze infrastructuur ligt bij de decentrale en centrale overheid in resp. Rwanda en Senegal.

De activiteiten van Aquanet zijn minimaal, waardoor de financiële effecten ook klein zijn. Aquanet heeft geen FTE. De beperkte diensten die door PWN geleverd worden zoals directie, financieel-administratieve, controlling en juridisch worden doorberekend aan Aquanet.

In 2024 worden de buitenlandactiviteiten van Aquanet verder onderzocht en wordt er gekeken naar duurzame strategieën voor de toekomst van de deelnemingen van PWN en Aquanet.

WRK

PWN heeft een 50% aandeel in de WRK, dat als deelneming in de jaarrekening van PWN is opgenomen. De WRK is in 1952 opgericht door de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland met als doel het winnen, behandelen, transporteren en verkopen van water alsmede het verrichten van alle werkzaamheden die daarmee in verband staan. Het gewonnen water wordt zowel voor het leveringsgebied van Amsterdam als dat van de provincie Noord-Holland gebruikt. De directie berust bij Waternet en PWN. Middels reguliere directievergaderingen wordt de WRK aangestuurd en het WRK Beleidsplan en jaarrekening vastgesteld. Operationeel is er reguliere afstemming tussen diverse direct betrokkenen over afzet en andere operationele onderwerpen. WRK heeft geen personeel. Alle werkzaamheden worden door middel van een DVO door PWN en Waternet uitgevoerd. De looptijd van de DVO is gekoppeld aan de afnamecontracten. Kosten voor personeel, onderhoud, energie en chemicaliën en overige goederen en diensten van derden, worden door WRK aan Waternet en PWN vergoed.

De WRK kent een eigen begroting en de kosten worden doorbelast aan de contractanten, waaronder PWN. Deze kosten zijn onderdeel van de PWN-begroting op de post 'Inkoop Water'. Voor 2024 is hierbij rekening gehouden met een bedrag van € 15,1 mln. (66,1 mln. m³ proceswater).

Een belangrijk project is het project 'uitbreiding WPJ' (de productie-locatie van WRK in Andijk) dit betreft de uitbreiding van de waterproductiecapaciteit. Locatie wordt door PWN beheerd en is eigendom van de WRK. In 2024 start de realisatie van de uitbreiding WPJ.

Daarnaast is er een aantal investeringen vanuit asset-management begroot ten behoeve van de instandhouding van WPJ en de WRK III leiding.

De WRK kent een eigen WRK Beleidsplan waarin doelstellingen, risico's en financiën zijn opgenomen en toegelicht. Het beleidsplan WRK 2024 wordt volgens de P&C-cyclus vastgesteld in de aandeelhoudersvergadering najaar 2023.

NH Water BV

In september 2022 is NH Water opgericht, een joint venture tussen PWN en Evides Industriewater. NH Water richt zich op de industriewatermarkt in de provincie Noord-Holland. Deze markt omvat onder meer het produceren en leveren van industriewater, het hergebruiken van (drink)water en het verwerken van afvalwater. De industriële grootverbruiker heeft behoefte aan een duurzame, betrouwbare en op maat gesneden waterlevering, waarbij voor laagwaardige toepassing geen gebruik van drinkwater wordt gemaakt. NH Water realiseert maatwerkoplossingen, de juiste bron en technologie per klant, gebaseerd op bij de moederbedrijven aanwezige expertise en ontzorgt daarmee de klant. Daarbij wordt rekening gehouden met omgevingsfactoren, circulariteit, wet- en regelgeving en klantspecifieke financiering.

NH Water is de betrouwbare, deskundige en leveringszekere partner voor levering van het juiste water voor ieder gebruik. Dit kan plaatsvinden door toepassing van een op maat gesneden installatie volgens het principe ontwerp-bouw-beheer-financiering (DBFO-concept), of een multiclientoplossing vanuit een centrale voorziening. NH Water wil met de bewezen ervaring bij de moederbedrijven de industriële klant in Noord-Holland met maatwerkoplossingen bedienen voor waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit en duurzaamheid.

Gezien de opstartfase waarin NH Water zich bevindt, zal in 2024 worden gewerkt aan een verdere invulling van de algemene doelstellingen:

1. Het produceren en leveren van industriewater, het hergebruiken van (drink)water en het verwerken van afvalwater voor de industrie in de regio Noord-Holland.
2. Het verduurzamen van het waterverbruik in Noord-Holland, waar mogelijk passend industriewater leveren in plaats van hoogwaardig gezuiverd drinkwater.
3. Hoge toegevoegde waarde en lage TCO (total cost of ownership) voor de klant door betrouwbare technologie op maat, industriewater kan tegen een aantrekkelijk tarief worden geleverd, en met een hoge mate van leveringszekerheid.
4. Realiseren van meer duurzame en circulaire oplossingen. Daarvoor verkennen we de markt en gaan met potentiële klanten in gesprek.

Colofon

Tekstproductie en vormgeving: PWN, Buro Jung
Fotografie: PWN

© 2023

PWN
Postbus 2113
1990 AC Velserbroek
023 - 541 3333
www.pwn.nl