

# Strategie- en Actieplan 2015



“

Het decreet van 6 juli 2001 houdende de intergemeentelijke samenwerking bepaalt in artikel 43 dat er in het laatste kwartaal een buitengewone Algemene Vergadering wordt gehouden, waarin aan de aandeelhouders de te ontwikkelen activiteiten, de strategie en de begroting voor het komende werkjaar wordt voorgesteld. In uitvoering hiervan is onderhavig Strategie- & Actieplan opge-  
maakt.

Imog maakte een Evaluatierapport en Ondernemingsplan op voor 2013-2018. Jaarlijks wordt via dit Strategie- en Actieplan invulling gegeven voor het komende jaar en voorgesteld op de informatie-vergadering van 23 oktober 2014 en de algemene vergadering van 16 december 2014.

”

<b>0. Evaluatierapport 2007-2012, Ondernemingsplan 2013-2018</b> .....	4
<b>1. Visie, Missie en strategie</b> .....	5
• 1.1 Waarom .....	5
• 1.2 Visie .....	5
• 1.3 Missie.....	5
• 1.4 Strategie .....	6
• 1.5 Kernwaarden .....	7
• 1.6 Business Model Canvas plus .....	8
<b>2. Wettelijk kader</b> .....	
• Europese Kaderrichtlijn Afval .....	9
• Materialendecreet .....	9
• Vlarema .....	9
• Huishoudelijk Afvalstoffenplan 2015.....	9
• Vlaams regeerakkoord .....	10
• Federaal akkoord.....	11
• ESR 2010 .....	11
• In-house.....	11
• Groene stroomcertificaten .....	11
<b>3. Doelstellingen</b> .....	
• 3.1 Minder afval .....	12
• 3.2 Materialenkringloop .....	12
• 3.3 Energie(on)afhankelijkheid .....	12
• 3.4 Bedrijfseconomische realiteit .....	13
o Een krap financieel beleid .....	13
o De afvalmarkt wordt meer en meer een Europees verhaal .....	13
o Koken kost geld .....	13
o Regiefunctie van de gemeente.....	13
o Een organisatie met 2 petjes .....	14
<b>4. Uitdagingen</b> .....	15
<b>5. Beleidsprincipes</b> .....	
• 5.1 Werken aan vertrouwen.....	16
• 5.2 Imog op dieet .....	16
• 5.3 Samenwerken met alle actoren .....	16

## **6 SWOT-analyse**

- 6.1 Prioriteiten ..... 18
- 6.2 Sterke medewerkers ..... 19
- 6.3 Schaalvergroting regionale aanpak ..... 19
- 6.4 Verlengstuk van de gemeente ..... 20
- 6.5 Financiële efficiëntie en transparantie ..... 20
- 6.6 Besluit ..... 21

## **7. Operationele invulling: actieplan 2015**

### **7.1 Inzameling**

- 7.1.1 Meer en betere inzameling bij bedrijven ..... 22
- 7.1.2 Afval Technische diensten, ontmoetingscentra, cultuurcentra, RVT, scholen, OCMW, begraafplaatsen, bouwmaatschappijen, AGB, sportcentra, andere EVA's ..... 22
- 7.1.3 Ondergrondse inzamelsystemen ..... 23
- 7.1.4 Regionale afstemming regelgeving in verband met vrijwillige terugname afvalstoffen... 23
- 7.1.5 Intergemeentelijke afstemming gemeentelijke containerparken ..... 23
- 7.1.6 Update diftar software containerparken ..... 24
- 7.1.7 Marktbevraging textielinzameling ..... 25

### **7.2 Site Harelbeke**

- 7.2.1 Warmtenetten ..... 26
- 7.2.2 Cng en duurzame mobiliteit ..... 27
- 7.2.3 Slibverbranding en optimalisatie waterzuivering ..... 27
- 7.2.4 Ontsluiting weg aan zijkant site Harelbeke ..... 27

### **7.3 Site Moen**

- 7.3.1 Stortgasvalorisatie ..... 28
- 7.3.2 Bodemopschoningsinstallatie ..... 28
- 7.3.3 interne energie efficiëntie ..... 28
- 7.3.4 TOP (tijdelijke opslag inerte materialen) ..... 29

### **7.4 Bijkomende dienstverlening voor de gemeenten**

- 7.4.1 Mogelijke prestaties in het kader van 'openbare reinheid' ..... 30
- 7.4.2 Thermografisch onderzoek en persluchtdetectie ..... 30
- 7.4.3 Gladheidsbestrijding ..... 30
- 7.4.4 Bladafval ..... 30
- 7.4.5 Sluit de kringloop: Compost - potgrond - bodembedekker ..... 31

### **7.5. Algemene administratie en beheer**

- 7.5.1 Financieel beleid ..... 32
- 7.5.2 KPI's ..... 32

### **7.6. Mensvriendelijk ondernemen**

- 7.6.1 Gezondheidsbeleid structureren ..... 33
- 7.6.2 Vereenvoudigen van instructies ..... 33
- 7.6.3 Verhogen betrokkenheid werknemers ..... 34

## **7.7 Communicatie en dialoog**

- 7.7.1 Imog als glazen huis: transparante bestuurscommunicatie ..... 35
- 7.7.2 Uniformiseren huisstijl ..... 35
- 7.7.3 Anderstaligen en inburgering..... 36
- 7.7.4 Academy of Volunteers ..... 37
- 7.7.5 Project drinKraantjeswater..... 37

## **8. Kernpunten begroting**

- 8.1 Meerjarenbegroting 2014-2018 ..... 38
- 8.2 Totstandkoming van de begroting 2015 ..... 38
- 8.3 De doelstelling voor 2015
- 8.4 Opmaak begroting 2015 ..... 40

## 0. Evaluatierapport en ondernemingsplan

---

Het artikel 50 van het Decreet uit 2001 betreffende de Intergemeentelijke Samenwerking (DIS) stelt dat in het eerste jaar na de installatievergadering een evaluatierapport wordt opgemaakt over de werking van de vereniging in de afgelopen legislatuur en een nieuw ondernemingsplan voor de komende zes jaar wordt opgemaakt.

Het **Evaluatierapport 2007-2013** geeft een beoordeling van de mate waarin de respectievelijke beleidsdoelstellingen, de voorbije periode van zes jaar werden gerealiseerd, maakt een bondige onderlinge vergelijking van de huidige werkwijzen en realisaties van de voorbije jaren om van daar uit nieuwe mogelijkheden te formuleren voor het te voeren beleid in de loop van de volgende periode van zes jaar en maakt een analyse van de financiële en operationele resultaten van de vereniging. Het werd goedgekeurd op de raad van bestuur van 19/02/2013.

Het **Ondernemingsplan 2013 – 2018**. De doelstelling is om een beter inzicht krijgen in de veranderingen die op ons afkomen, waar we voor staan als afvalintercommunale, waar we naar toe willen, welke keuzes we willen maken en die keuzes vertalen in een concrete strategie. We startten vanuit een contextanalyse waarbij we rekening hielden met de evoluerende regelgeving, maatschappelijke tendensen en onze eigen sterktes/zwaktes en opportuniteiten/bedreigingen. Om een antwoord te bieden aan deze uitdagingen gebruikten we een businessmodel, waarin we alle aspecten van onze organisatie bundelen en verkennen, waar aanpassingen (veranderingen, versterkingen, afbouw, ...) nodig zijn om aan deze toekomstige evoluties het hoofd te bieden. Het ondernemingsplan werd goedgekeurd in de Raad van Bestuur van 16/04/2013 . Beide documenten werden goedgekeurd op de algemene vergadering van **21/05/2013**

Binnen de organisatie werd dit document besproken op alle KVM's (werkgroepen kwaliteit – veiligheid – milieu), directieoverleg en stafmeeting. Alle gemeentelijke mandatarissen ontvingen een gedrukt exemplaar en er is eveneens een digitale versie op de website downloadbaar.

In dit rapport werden een duidelijke visie en missie naar voor geschoven, die via strategisch management de beleidsdoelstellingen omzetten in concrete actieplannen (wie, wat, waar, hoe, wanneer, met wie, ...). Dit document is de uitvalsbasis voor de jaarlijkse strategie- en actieplannen.

## 1. Visie, Missie en strategie

---

### 1.1 Waarom

Vanuit diverse oogpunten is het nuttig om te weten wie Imog is, waar we voor staan en hoe we ons onderscheiden van anderen. Zo kunnen we inspelen op toekomstige evoluties: Demografisch (vergrijzing, minder actieve bevolking, verkleuring), economisch (conjunctuur, gemeentebudget, open grenzen) socio-cultureel (mondiger burger), technologisch (verwerkingstechnieken, ict), ecologisch (schaarste aan grondstoffen en energie, C2C), politiek/institutioneel (liberalisering, wettelijk kader, EU-richtlijnen, rol gemeenten).

### 1.2 Visie

#### **Afval... bron van grondstof en energie in een nette regio.**

De oorspronkelijke benaming van Imog – intergemeentelijke vereniging voor openbare gezondheid – duidt op het hygiëne-aspect van afvalverwijdering. Ruim veertig jaar na de oprichting is afval geen probleem meer, maar een opportuniteit. Imog produceert nu jaarlijks 75 miljoen kg grondstoffen en 75 miljoen kWh. Afvalbeheer wordt omgebogen in “Materialenbeheer” en “Energie”. Vandaar onze baseline: Afval... bron van grondstof en energie.

De '...' betekent dat dit niet zomaar vanzelf gaat, maar hier inzet, inspanningen en werk moet worden voor geleverd. Daarbij streven we naar een nette regio.

### 1.3 Missie

De missie vertelt kort waar we voor staan en waarin we ons onderscheiden van andere spelers. De sterke lokale inbedding en de all-in aanpak staat hierbij centraal, alsook ecologie in de titel als kerntaak van een openbaar bestuur.

**“Imog wil bijdragen tot een duurzaam en maatschappelijk verantwoord omgaan met materialen en energie in Zuid-West-Vlaanderen door het aanbieden van een geïntegreerd beheer voor alle afvalstoffen. Hiervoor zetten we op een kostefficiënte, kwaliteitsvolle en innovatieve wijze dienstverleningen op namens onze gemeenten-vennoten om afval te voorkomen, grondstoffen te recupereren en hernieuwbare energie te ontwikkelen.”**

## **1.4 Strategie**

De strategie vertaalt de missie in concrete doelstellingen. Imog wenst vanuit haar zorg voor een duurzaam geïntegreerd afvalbeheer een voortrekkersrol te spelen en zal daartoe volgende principes hanteren:

In de strategie van Imog staat de **dienstverlening** naar haar gemeenten en hun inwoners en bedrijven centraal. Als intergemeentelijke samenwerking wensen wij een antwoord te bieden op alle afvalvragen die er bij onze gemeenten leven. Hierbij wordt het beheer en de verwerking van de diverse afvalstromen zo **kostefficiënt** en optimaal mogelijk georganiseerd voor medewerkers, aanvoerders en omwonenden. De dienstverlening vooraan plaatsen leidt automatisch tot de ontwikkeling van **kwaliteitsvolle, milieuvriendelijke en flexibele** diensten die tevreden klanten opleveren.

Imog wil een toegevoegde waarde creëren tot het afvallandschap vanuit haar bedrijfscultuur die **innovaties** in dienstverlening en activiteiten steeds stimuleert. De diverse vaardigheden die nodig zijn om dit doel te bereiken zijn voor handen bij de Imog **installaties** en **medewerkers**. We zijn dan ook trots op onze medewerkers en staan verder in voor hun ontwikkeling. En financieel dragen we zorg voor een gezonde basis om onze taken goed uit te voeren.

Imog verbindt er zich steeds toe te werken in volstrekte overeenstemming met de van toepassing zijnde milieuwetten, vergunningsvoorwaarden en andere dan wettelijke eisen.

Imog zal haar bedrijvigheid verrichten op een wijze die de kwaliteit van het milieu beschermt en die rekening houdt met de gezondheid en de veiligheid van haar medewerkers, burens en de gehele bevolking. Via voortdurende optimalisatie van onze activiteiten en processen en het gebruik van de best beschikbare technologie wil Imog haar **milieuprestaties** continu verbeteren. De beheersing van emissies naar lucht, bodem en water staat hierbij centraal. Imog besteedt grote aandacht aan de voortdurende bewustmaking van haar medewerkers op vlak van bedrijfsinterne milieuzorg, onder meer via het uitbouwen van een preventiebeleid en het optimaliseren van selectieve inzameling. Imog beschouwt milieuzorg dan ook als een integraal onderdeel van totale kwaliteitszorg.

In het kader van een geïntegreerd afvalbeheer zien we de vraag evolueren naar duurzaam omgaan met grondstoffen en energie. Imog neemt initiatief om **duurzaamheid** in haar eigen bedrijfsvoering maar ook in ondersteuning van haar gemeenten in te bouwen. Afvalpreventie blijft hierin prioritair en wordt opengetrokken naar milieuverantwoord productgebruik en duurzaamheid in het algemeen. Die doelstelling geldt als richtlijn voor de wijze waarop ze de afvalstoffen verwerkt.

Imog streeft eveneens naar een **continue sensibilisering** van de bevolking, van haar klanten en van aannemers en leveranciers. De afvalproducenten (burgers en bedrijven) worden via een doorgedreven communicatie bewust gemaakt van hun rol op de afvalhoeveelheid en de economische en ecologische impact hiervan. Imog streeft naar een **open communicatie** met iedereen en in het bijzonder met de gemeenten-vennoten en de omwonenden.

Onder de noemer '**Imog op dieet**' worden de besparingen en zoektocht naar bijkomende externe financieringen zoals in 2009 opgestart, verder ontwikkeld. Dit als antwoord op de algemene bedrijfseconomische uitdagingen. Door de besparingsinspanningen wordt de werking heel scherp gehouden.

## **1.5 Kernwaarden**

### **Klantgerichtheid**

*Imog stelt de klant centraal en is altijd op zoek naar kansen om de klanttevredenheid te verhogen. Imog stimuleert haar medewerkers om klantgericht te werken. Je speelt als medewerker in op signalen vanuit klanten en doet voorstellen naar structurele acties.*

### **Integriteit**

*Een Imog-medewerker oefent zijn functie adequaat en zorgvuldig uit, met inachtneming van zijn verantwoordelijkheden en de geldende regels. Als regels ontbreken of onhelder zijn, dan oordeel je en handel je op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen handelen, is aanspreekbaar op zijn gedrag en spreekt anderen hierop aan.*

### **Loyaliteit**

*Alle Imog-medewerkers dragen de doelen en waarden binnen en buiten Imog uit en verdedigen de belangen. Je vertegenwoordigt Imog op passende wijze bij anderen en externe contacten en handelt in overeenstemming met de belangen van Imog.*

### **Betrokkenheid**

*Een Imog-medewerker voelt zich verbonden met Imog en het werk dat hij doet. Je hebt 'een hart voor de zaak' en span je in om de doelen te behalen die Imog nastreeft. Je praat over 'wij' in plaats van 'zij' als je het over Imog hebt.*

### **Respect**

*Een Imog-medewerker heeft respect en toont waardering voor zijn collega's, klanten en zijn omgeving onafhankelijk van zijn kwaliteiten, prestaties of vaardigheden. Je behandelt anderen zoals jezelf graag door anderen wordt behandeld.*

### **Veiligheid**

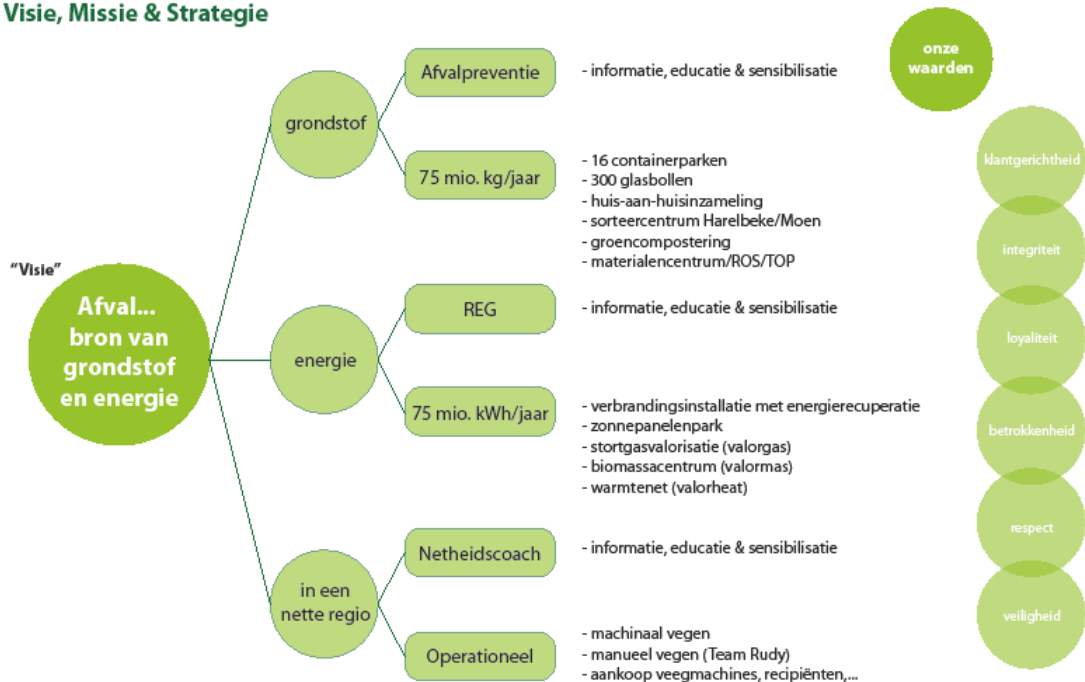
*Een Imog-medewerker respecteert de veiligheidsvoorschriften, voorzorgsmaatregelen en instructies altijd en past ze overal toe. Je draagt altijd de gepaste werkkledij en beschermingsmiddelen. Daarnaast heb je oog voor de veiligheid van anderen en signaleer je onveilige situaties.*



## 1.6 Business-model CANVAS Plus

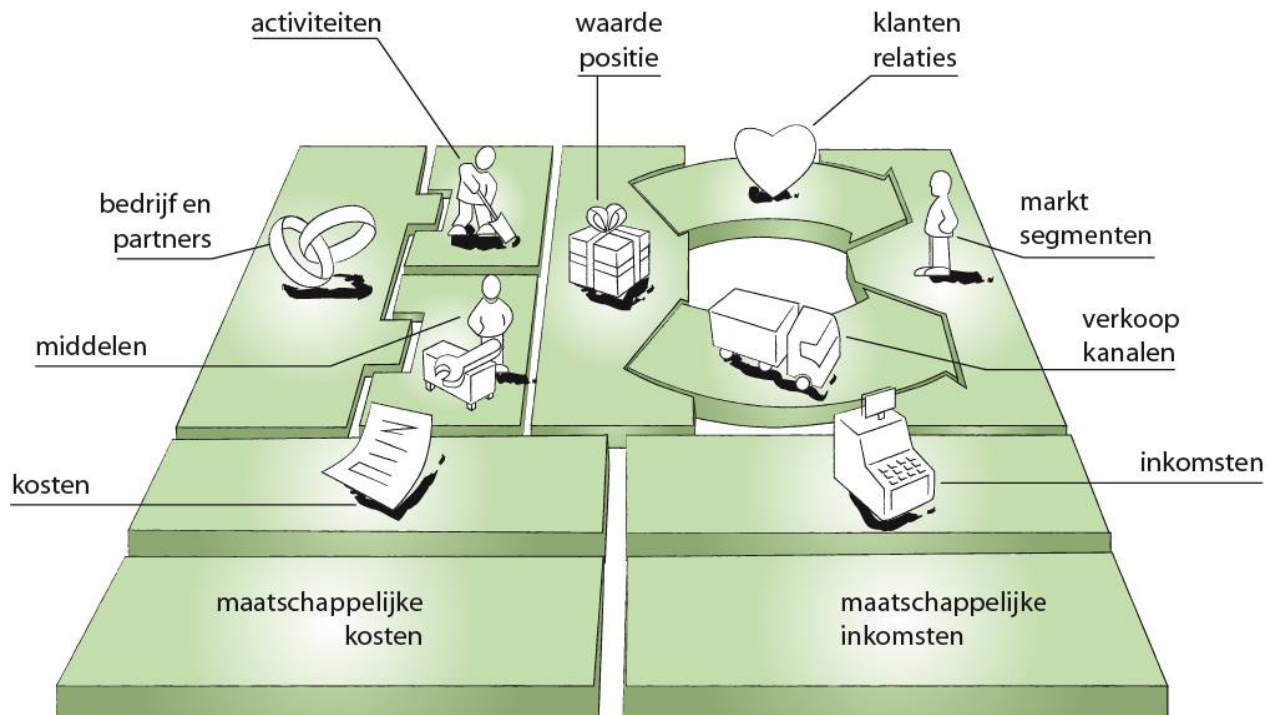
In het ondernemingsplan werd dit model gebruikt om de bovenstaande missie te vertalen in de doelstellingen voor 2013 – 2019.

### Visie, Missie & Strategie



### "Missie"

Imog wil bijdragen tot een maatschappelijk verantwoord omgaan met materialen en energie in Zuid-West-Vlaanderen door het aanbieden van een duurzaam geïntegreerd beheer voor alle afvalstoffen waarbij we op een kostefficiënte, kwaliteitsvolle en innovatieve wijze dienstverlening namens onze gemeenten-vennoten opzetten, producten recupereren en hernieuwbare energie ontwikkelen.



## 2. Wettelijk kader

---

De **Europese Kaderrichtlijn Afval** geldt als basis en werd in nationale regelgeving vertaald. Op 2 juli 2014 lanceerde de Europese Commissie een pakket maatregelen om de circulaire economie te promoten in onze samenleving. Een belangrijk onderdeel van het pakket is een voorstel tot wetswijzigingen van deze Kaderrichtlijn Afval (2008/98/EG), de Stortrichtlijn (1999/31/EG) en de Verpakkingsrichtlijn (1994/62/EG). Daarnaast worden er ook wijzigingen voorgesteld voor de richtlijn omtrent voertuigwrakken (2000/53/EC), de batterijenrichtlijn (2006/66/EC) en de AEEA-richtlijn (2012/19 /EU). Deze aanpassingen zullen in nationale wetgeving dienen te worden vertaald. (o.a. recyclagedoelstellingen en een nieuwe definitie van het begrip 'stedelijk afval').

In het **Materialendecreet** wordt de klemtoon gelegd op het sluiten van de minerale en anorganische kringlopen en biologische kringlopen door recyclage en compostering. De Imog-visie dat afval bron is van grondstof en energie wordt dus decretaal verankerd. De bestaande Imog installaties en het nieuwe Materialencentrum en de Tijdelijke Opslag Plaats (T.O.P.) bieden mogelijkheden om vrijgekomen materialen vanuit afvalstromen af te stemmen op de productienoden van de verschillende verwerkingsinstallaties en deze materialen zo in te zetten als grondstoffen en brandstoffen.

Imog biedt invulling aan de zorgplicht van de gemeente (art 26): Elke gemeente draagt er, al dan niet in samenwerking met andere gemeenten, zorg voor dat de huishoudelijke afvalstoffen zo veel mogelijk worden voorkomen of hergebruikt, op regelmatige tijdstippen worden opgehaald of op een andere wijze worden ingezameld, en nuttig worden toegepast of verwijderd.

Het uitgangspunt is dat niet-recycleerbare fracties van huishoudelijke afvalstoffen en van vergelijkbare bedrijfsafvalstoffen die zijn ingezameld met huishoudelijke afvalstoffen onder het zelfvoorzieningsprincipe en nabijheidsprincipe vallen.(art. 16.1). Het ontwikkelen van een duurzaam afvalstoffen- en materialenbeleid heeft maar kans op slagen wanneer de bestaande verbrandingscapaciteit en het rendement van de in Vlaanderen aanwezige afvalverbrandingscapaciteit optimaal benut wordt

De doelstellingen uit dit decreet worden vertaald in de uitvoeringsbesluiten **Vlarema**. De rol van Imog is hierin te werken aan een uniforme tariefzetting binnen minima en maxima en aan werkelijke kostprijzen. Dat kan een meerwaarde bieden voor de hele regio naar afstemming van het beleid.

In onze regio met vele kmo's, kkmo's en zo's is de lijn tussen wat huishoudelijk afval is, wat bedrijfsafval is en wat met huishoudelijk vergelijkbaar bedrijfsafval is, heel dun. Een optimale dienstverlening - waarbij het niet belangrijk is wie de voortbrenger is, maar wel welke afvalfractie het is en de hoeveelheid - is belangrijker om tot een geïntegreerde aanpak te komen waarbij deze geïntegreerde aanpak en dienstverlening zowel op vlak van mobiliteit, milieu én voor de ondernemer voordelen heeft met winsten naar schaalgrootte en mobiliteit.

Dit wordt ook benadrukt in het **Huishoudelijk Afvalstoffenplan** waarin wordt gesteld dat met huishoudelijk vergelijkbare bedrijfsafvalstoffen naar aard samenstelling en hoeveelheid perfect via het huishoudelijk circuit kan worden ingezameld tot gemiddeld 240L per twee weken per ophaalpunt. Het nieuwe plan Huishoudelijke Afvalstoffen is inmiddels in volle voorbereiding en zal in de loop van 2015 van kracht worden. Een studiebureau legde zijn oor te luister bij diverse belanghebbenden om na te gaan wat prioritaire zaken kunnen zijn voor het nieuwe afvalstoffenplan. Zo ziet iedereen grond om te werken aan meer selectieve inzameling bij bedrijven en bij de consumptie buitenshuis. Het geloof in thuiscomposteren en kringlooptuinieren blijft groot. En de problematiek van de PMD-sorteerboodschap komt ook hier naar voor. Meer onenigheid is er over de zin of onzin van statiegeld, het uitbreiden van

de gft-inzameling en de rol van de publieke tegenover de private sector. Een voor de intercommunales heel relevante doelgroep is de burger. Een opvallende behoefte daar is de creatie van meer kleinschalige recyclageparken: kleinere punten dichtbij huis waar men afval kan brengen onder gemeentelijk toezicht. Voor kleine fracties die regelmatig ontstaan wil de burger een makkelijke en nabije oplossing. Meer occasionele en grotere afvalfracties kunnen dan misschien terecht op meer gecentraliseerde inzamelpunten zoals de traditionele containerparken. Dit stemt overeen met de 3 types intergemeentelijke containerparken die Imog vooropstelt voor de regio

**Vlaams regeerakkoord** Ook voor afval geldt 'beter voorkomen dan genezen'. Ter zake behoren we zonder twijfel tot de top. Dat willen we zo houden en dus moeten we dit blijven opvolgen door in te zetten op afvalpreventie, ecodesign (ook via overheidsaanbestedingen), hergebruik, sorteren, selecteren, recycleren, composteren en recupereren (onder andere van waardevolle metalen uit apparaten, van energie uit biomassa enzovoort). Daarmee schrijven we ons in in een innovatieve kringlooeconomie.

- We stimuleren de kringlooeconomie met een geactualiseerd Vlaams Materialenprogramma als instrument.
- We bestrijden het verspillen van water en voedsel en het verkwisten van grondstoffen en energie door sensibilisering en responsabilisering van consumenten en producenten.
- We reduceren de hoeveelheid restafval van gezinnen en bedrijven die bestemd is voor eindverwerking.
- We vermijden slukstorten en zwerfvuil niet alleen door campagnes maar ook door handhaving.
- We stemmen de afvalverbrandingscapaciteit af op de nog resterende restafvalproductie. OVAM zorgt voor een overkoepelende regie op Vlaams niveau.
- Tegen 2015 laten we een impactanalyse uitvoeren over de invoering van statiegeld op (plastic) flessen en blik.

Voor afval wil het regeerakkoord inzetten op het behoud van de Vlaamse koppositie in internationale context. Om dat te bereiken mikt men op het verder ontwikkelen van een kringlooeconomie.

#### Accenten in het Vlaamse afvalbeleid

- 1) Tegen 2015 een impactanalyse doen van de invoering van statiegeld op (plastic) flessen en blik;
- 2) Een actualisatie van het Vlaams Materialenprogramma;
- 3) **Een verdere reductie van het restafval afkomstig van gezinnen en bedrijven, met daaraan gekoppeld een afstemming van de afvalverbrandingscapaciteit op de nog resterende restafvalproductie**, waarbij de OVAM zorgt voor een overkoepelende regie op Vlaams niveau;

Het laatste punt komt de facto neer op een afbouw van de huidige verbrandingscapaciteit in Vlaanderen.

Er komt dus een nieuwe mogelijkheid voor gemengde samenwerking in de afval- en energiesector. Dat sluit aan bij de suggesties van de werkgroep ABB-VVSG van enige maanden terug, zij het beperkend tot twee sectoren. Het decreet Intergemeentelijke Samenwerking verdwijnt weliswaar en gaat op in een nieuw decreet "lokaal bestuur", dat in de plaats komt van de bestaande decreten (Gemeentedecreet, OCMW-decreet en decreet Intergemeentelijke Samenwerking), en dat resulteert in een verregaande inperking en vereenvoudiging van de bestuurlijke regels, rekening houdend met de voortschrijdende digitalisering.

Enigszins zorgwekkend is de intentie om te werken aan een striktere definiëring van het gemeentelijk belang. Dat houdt voor alle sectoren gevaren in, en is een grote trendbreuk met de jurisprudentie tot op vandaag (die eigenlijk stelt dat elke gemeenteraad voor zich bepaald wat ze van gemeentelijk

belang vinden – al lopen de meningen over die lezing ook wel wat uiteen). De provincies treden terug uit de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

#### Accenten in het energiebeleid

Inzake energiebeleid komt er een verdere afbouw van de ondersteuning. Vlaanderen pleit voor een hervorming en vereenvoudiging van het certificatenstelsel voor groene stroom en warmtekrachtkoppeling, en maatregelen om het certificatenoverschot af te bouwen. **Ter voorbereiding van een volledige integratie van hernieuwbare energieproductie in het marktsysteem, wil Vlaanderen de steun voor nieuwe installaties afbouwen.** Binnen het energiebudget worden de middelen voor de groene warmtetender wel versterkt. Biomassa wordt bij voorkeur gebruikt voor groene warmte productie.

**Federaal regeerakkoord** De onderhandelingen op federaal vlak zijn recent afgerond. In het regeerakkoord staat gestipuleerd: “De regering zal erover waken dat tussen alle private en publiekrechtelijke actoren, zoals de overheidsbedrijven, naamloze vennootschappen van publiek recht, vzw’s in handen van overheidsorganisaties of intercommunales, die op eenzelfde externe markt actief zijn een loyale concurrentie kan verzekerd worden”. **Dit wordt vertaald in een belasting op intercommunales.** Verwacht wordt dat dit op Belgisch niveau 260 miljoen euro zal opbrengen.

In september 2014 werd de nieuwe Europese standaard **ESR 2010** voor de opmaak van de nationale rekeningen van kracht. Ze heeft tot doel de specifieke veranderingen in de hedendaagse economieën beter weer te geven. In het kader van ESR beoordeelt Europa onder meer de schuldgraad van alle lidstaten. Daarbij houden ze rekening met alle overheidsniveaus in die lidstaten, dus ook autonome gemeentebedrijven en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. De afvalintercommunales worden aan de overheidsperimeter door het INR (Instituut voor de Nationale Rekeningen ) toegevoegd. Die beoordeling gebeurt per sector gebeuren en niet op individuele basis.

Een **in-house** opdracht is een opdracht waarbij de aanbestedende overheid werken, leveringen of diensten opdraagt aan en laat uitvoeren door een andere overheid of dienst waarop zij controle uitoefent zoals op haar eigen diensten. Het in-house karakter is de juridische omschrijving van de feitelijkheid dat een intercommunale een verlengstuk van en voor de vennoten-gemeenten is. Gemeenten kunnen daarom gebruik maken van de diensten van hun intercommunale zonder vooraf de wetgeving overheidsopdrachten toe te moeten passen.

Afvalverbranding is in de voorbije decennia uitgegroeid tot een volwassen verwerkingsmethode waarbij de milieupact werd geminimaliseerd en het energetisch rendement sterk werd verhoogd. In tijden van energieschaarste waarbij wordt gezocht hoe de energievraag maximaal door eigen (hernieuwbare) energiebronnen kan worden voldaan, zijn deze valorisatiecentra een belangrijke pijler. De eindigheid van **groene stroomcertificaten** betekent echter dat deze productievorm er niet goedkoper zal op worden, hoewel ze naast windturbines, zonnepanelen, e.a. een belangrijke bijdrage levert tot het behalen van de Europese doelstellingen (13% hernieuwbare energie) met één van onze weinige ‘natuurlijke rijkdommen’.

### **3. Doelstellingen**

---

#### **3.1 Minder afval**

Het consumptiegedrag wordt in sterke mate bepaald door de graad van welstand van onze bevolking. Globaal genomen kan gesteld worden dat vanuit een relatief hoge welstand onze bevolking een hoog consumptiegedrag heeft dat dan nog sterk wordt aangestuurd door de media, de reclame en promotiecampagnes. Elke consumptie leidt tot afval hetzij onmiddellijk hetzij vroeg of laat. Alles wat de burgers kopen in grote aantallen en ruime diversiteit van verkoopscentra en winkels, wordt vroeg of laat afval. Dit alles komt even vroeg en/of even laat via de geëigende afvalinzamelkanalen van de gemeente en onze intercommunale terug naar onze eigen verwerkingseenheden. Daarom moet elke inspanning die bijdraagt tot een meer ecologische levenswijze en minder consumptie moet worden geleverd. Dit heeft zijn prijskaartje op korte termijn maar zijn effecten op langere termijn.

#### **3.2 Materialenkringloop**

Vlaanderen legde een lange weg af. Van illegale stortplaatsen en het beheersen van directe en indirecte hinder van gecontroleerde verwijdering, naar meer verantwoord ondernemen en consumeren. Nu bestaat er een wereldwijd en Europees bewustzijn: de vraag is niet langer hoe afvalstoffen beheren met zo weinig mogelijk schade voor mens en milieu. De centrale vraag is nu hoe we materialen, alle grondstoffen en daarvan afgeleide producten, zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen produceren, gebruiken of verbruiken. Of nog anders gesteld, hoe kunnen we materiaalkringlopen zo beheren dat ze voor eeuwig kunnen blijven draaien. Dit wordt bedoeld met de omschakeling van een klassiek afvalbeleid naar een materialenbeleid, gericht op het verlagen van de milieu-effecten over de hele levenscyclus, die start vanaf de ontginning of winning van een grondstof en eindigt bij de definitieve afdanking van een materiaal onder de vorm van storten of omzetting naar gasvormige emissies (zoals bij verbranding). 'Materiaalkringloop' is een sleutelbegrip voor een goede afbakening van het materialenbeleid. Het slaat op het geheel van opeenvolgende handelingen doorheen de hele levenscyclus, vanaf het onttrekken van materialen aan de natuur tot en met het moment dat ze terugkeren naar de natuur in de vorm van afvalstoffen die geen nut meer hebben. In sommige gevallen doorlopen materialen twee of meer keren dezelfde kringloop, of twee of meer verschillende kringlopen. Dit is bijvoorbeeld het geval indien afvalstoffen worden gerecycleerd tot grondstoffen die voor andere toepassingen worden gebruikt dan het oorspronkelijke doel. Sommige materialen doorlopen slechts éénmaal een kringloop, indien materialen de cyclus ontginning-productie-consumptie doorlopen en in hun afvalfase niet meer worden gerecycleerd, maar worden verbrand of gestort.

#### **3.3 Energie(on)afhankelijkheid**

Binnen Europa wordt een grote 'energietransitie' verwacht, een ingrijpende omslag in het omgaan met energie. Als regio bereiden we ons hier beter op voor. Want het gaat om het verzekeren van onze welvaart bij steeds schaarser en dus duurder wordende energie. Maar hoe gaan we om met hernieuwbare energie en hoe kunnen we energie-efficiënter worden? Energietransitie in de regio is een streefdoel dat bepaalt dat er 20% hernieuwbare energieproductie moet zijn tegen 2020. Binnen onze regio zijn er behalve wind en zon, weinig natuurlijke grondstoffen om in hernieuwbare energie te voorzien. Afval is hier een uitzondering op. Imog heeft als base-line: afval... bron van grondstof en energie. Imog onderzoekt hoe door verdere optimalisering het afval van 233.000 burgers (100.000 gezinnen) kan instaan voor een deel van de eigen energieproductie in de regio. We denken hierbij aan

stortgasvalorisatie, de harde fractie uit het composteringsproces, photovoltaïsche cellen op afgewerkte delen van de stortplaats, ... Zo kan Imog een actieve rol vervullen in het halen van de doelstellingen van de Convenant of Mayors (Burgemeestersconvenant).

### **3.4 Bedrijfseconomische realiteit**

#### Een krap financieel beleid

Het kapitaal is het laagste onder alle intercommunales (wordt opgebouwd naar een minimaal niveau tegen 2018 van €565.000 + € 5.000.000). Dit verplicht Imog tot het behouden van het vertrouwen van haar vennoten onder alle omstandigheden. Waarom werd het maatschappelijk kapitaal zo laag gehouden? Kapitaal opvragen bij vennoten is kapitaal opvragen bij gemeenten. Vaak moeten de gemeentes putten uit middelen die ze voor andere zaken aanwenden of zelfs een lening hiervoor aangaan. Vandaar werd deze optie in het verleden nooit aangewend.

De beleidskeuze van een krappe begroting heeft als gevolg dat Imog steeds scherp moet en moest staan om te beantwoorden aan een strenge begroting. Enerzijds via kostenbewaking, anderzijds door het behouden en het diversifiëren van opbrengsten. Met andere woorden, het voeren van een optimaal afvalbeleid met zo weinig mogelijk lasten voor de gemeenschap en zo dicht mogelijk bij de vennoten.

De financiële resultaten zijn vanuit “de beleidskeuze van een krappe begroting” eerder beperkt. De eventuele winsten worden aan de werkingsreserves toegevoegd. Er worden enkel wettelijke en noodzakelijke (voor revisies, etc. ) reserves worden aangelegd. Vanuit haar werking investeerde Imog in de uitbouw van haar activiteiten maar via leningen.

#### De afvalmarkt wordt meer en meer een Europees verhaal.

Door overcapaciteit aan verbrandingscapaciteit in Nederland en Duistland worden in de buurlanden dumpingprijzen gehanteerd voor de bedrijfsafvalmarkt. De open grenzen laten export van dergelijke stromen toe. In hun eigen land worden hoge tarieven aangerekend voor het verbranden van huishoudelijke afvalstromen. De prijszetting voor afzetmaterialen als grondstoffen uit afval zijn commodity-producten geworden en zijn bijgevolg zeer conjunctuur gevoelig. We onderstrepen het belang van het zelfvoorzieningsprincipe en het nabijheidsprincipe

#### Koken kost geld

Afvalverwerking wordt er niet goedkoper op. Het mogelijks verlies van groene stroomcertificaten vanaf november 2014, het plaatsen van radioactieve poorten en het blijvend stortverbod voor brandbaar met huishoudelijk vergelijkbaar bedrijfsafval, blijven uitdagingen.

#### De regiefunctie van de gemeente inzake huishoudelijk afval.

Wanneer sommige afvalstromen omwille van gunstige situaties op de commodity-markten geld opbrengen, wordt de gemeentelijke regiefunctie in vraag gesteld. Wanneer de afzet van deze afvalstromen ongunstig is, dan dient de gemeente en Imog wel in te staan voor de organisatie en financiering. Imog krijgt steeds vaker vragen van gemeenten over illegale afvalinzameling op privaat én openbaar domein, inbraken in containerparken en over diefstal van buitengeplaatst afval. Een zorgwekkende trend. Slechts een kleine fractie van het huishoudelijk afval heeft een positieve waarde. We denken dan vooral aan oud ijzer, textielafval GFVO (gebruikte frituurvetten en –oliën) of soms oud papier. Het spreekt voor zich dat illegale inzameling vooral die afvalstromen viseert. Daarmee pikken illegale inzamelaars de krenten uit de pap, ten nadele van de lokale besturen. Aan de gemeentelijke verplichtingen verandert tegelijk niets, want die dienstverlening moet er als vangnet altijd en overal zijn. Terwijl de volumes dalen. Daardoor stijgt de kost per ingezamelde eenheid en daalt de globale

efficiëntie. Het milieu wordt er ook niet beter van. Illegale inzameling zorgt voor meer vrachtwagens op de weg voor dezelfde materialen. Het is daarenboven zeer de vraag of parallelle inzamelkanalen de klemtoon zullen leggen op de ecologisch meest gewenste oplossing, dan wel op de (op dat moment) economisch meest interessante. Al die alternatieve inzamelcircuits brengen de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang, want de opbrengst van afvalstoffen durft nogal te fluctueren. De kans is reëel dat parallelle inzamelsystemen op onregelmatige basis zullen opduiken en/of verdwijnen. Bij klachten zal men zich vervolgens toch weer richten naar de gemeenten. Door het ontstaan van parallelle circuits wordt de afvalinzameling in Vlaanderen daarenboven oncontroleerbaar. Als elke burger voor zichzelf kan beslissen wat hij doet met zijn afval, valt illegaal afdankgedrag niet meer te controleren. Los van de gemeentelijke regierol bestaat de kans dat afvalstoffen verkopen voorrang krijgt op afvalstoffen vermijden. De nadelen en uitwassen van een dreigende wildgroei aan inzamelkanalen zijn ten laste van de lokale besturen. Dat gemeenten resoluut ingaan tegen die cherry picking is een noodzaak.

**De wetgeving vraagt dat gemeenten de inzameling van huishoudelijk afval grondig regelen per gemeentelijk politiereglement.** Het is in de eerste plaats belangrijk dat gemeenten dat daadwerkelijk doen. Zo adviseren we onze gemeenten om in hun reglement duidelijke bepalingen op te nemen die stellen dat niemand huishoudelijk afval mag (laten) ophalen via circuits, andere dat diegene die door de gemeente zijn goedgekeurd. Gemeenten kunnen ter inspiratie altijd een model van formulering opvragen bij Imog. Verder is het goed om weten dat gemeenten wel degelijk het recht hebben om op te treden tegen illegale inzameling, zelfs op privaat terrein. Gemeenten hebben er alle baat bij dat effectief te doen. Ze kunnen daarvoor pv laten opstellen, en indien nodig ambtshalve optreden en inzamelrecipiënten op privaat terrein laten verwijderen op kosten van diegene die op illegale wijze afval aanvaardt.

#### Een organisatie met 2 petjes.

Imog werkt als verlengstuk van de gemeente voor de uitvoering van het lokaal afvalbeleid. Toch worden we ook geconfronteerd met de bedrijfseconomische realiteit van een publieke afvalinzamelaar en afvalverwerker. De vraag dringt zich op “Is vrije markt wel mogelijk in een transitie naar een circulaire economie?”

#### 4. Uitdagingen

---

We schuiven dus volgende uitdagingen naar voor:

1. Meer doen met minder (bedrijfseconomische realiteit).
2. Afval is een economisch goed (marktgebonden en volatiel).
3. Huishoudelijk afval is niet 'zomaar' meer van het lokaal bestuur (regiefunctie).
4. Energie wordt duur; Imog heeft er zelf heel wat nodig maar produceert er ook.
5. De maatschappelijke uitdagingen en wensen zijn kostenverhogende factoren bij afvalinzameling en -verwerking.

Dit kunnen we vertalen in volgende doelstellingen

1. Een ruimer takenpakket aanbieden: naast afvalbeheer moet ook dienstverlening worden aangeboden die in verband staat met duurzaamheid, openbare netheid en het beheer van de publieke ruimte.
2. De kwaliteit van de dienstverlening versterken, comfort aanbieden zodat burgers het vanzelfsprekend blijven vinden dat hun afval bij de lokale besturen aangeboden moet worden. Betalen voor afval (diftar-principes blijven overeind) en goede sorteerdere (financieel) belonen, kunnen worden gecombineerd.
3. Kennis en expertise opbouwen rond verwerkingsinstallaties, typische afvalgerelateerde activiteiten, afvalstromen - bijvoorbeeld een 'kenniscentrum materialen'. Hiermee vermijden dat er geld verloren gaat, bijvoorbeeld bij het vermarkten van afvalstoffen.
4. Synergiën zoeken tussen activiteiten / installaties / afvalstromen en zo bijvoorbeeld de eigen behoeften aan grondstoffen of energie invullen. Samenwerken rond gemeenschappelijke thema's.
5. Imog staat dicht bij zijn vennoten en staat ten dienste van hen om de uitdagingen van het nieuwe materialenbeleid duurzaam aan te pakken



## **5. Beleidsprincipes**

---

### **5.1 Werken aan vertrouwen**

Bij de opstart van de nieuwe bestuursploegen bij de gemeenten-vennoten heeft Imog heel wat inspanningen gedaan om de mandatarissen in te werken. Daarenboven zijn door het bedrijfseconomische klimaat de middelen bij de gemeenten beperkt en wordt ook naar de partners gekeken om kosten te besparen.

De intercommunale werd opgericht als kostendelend samenwerkingsverband die haar toegevoegde waarde haalt uit de schaalgrootte van diverse initiatieven en de opgebouwde expertise. De organisatie van en voor de gemeenten wil, vanuit haar open-huiscultuur en doorgedreven communicatielijnen, het vertrouwen van de lokale mandatarissen behouden en versterken. De relatie tussen stad/gemeente en de intercommunale is geen band zoals klant/leverancier. Imog wil een geïntegreerde oplossing aanreiken voor belangrijke ecologische taken en dit in opdracht van de gemeenten. Imog zal diverse acties ontwikkelen om de manier van beslissingsvorming en de communicatiedoorstroming verder te optimaliseren.

### **5.2 Imog op dieet**

Vanuit de resultaten van de jaarrekening wordt gewezen op een aantal punten waaruit blijkt dat Imog ook getroffen wordt door toegenomen bedrijfskosten en economische laagconjunctuur.

- Prijszetting voor afzetmaterialen als grondstoffen uit afval zijn commodity-producten geworden en zijn bijgevolg zeer conjunctuur gevoelig
- Sterk stijgende kostprijzen rondom ons en stijgende loonkosten door diverse indexen
- Stortverbod voor brandbaar aan huishoudelijk vergelijkbaar bedrijfsafval
- De energiekost voor Imog is sterk gestegen

Onder de noemer 'Imog op dieet' worden de besparingen en zoektocht naar bijkomende externe financieringen zoals in 2009 opgestart, verder ontwikkeld. Dit als antwoord op de algemene bedrijfseconomische uitdagingen. Door de besparingsinspanningen de afgelopen periode wordt de werking heel scherp gehouden. De opdracht wordt onverminderd verder gezet. Er wordt gekeken hoe door optimalisering en automatisering van de bedrijfs- en inzamelingsprocessen economische baten kunnen worden geboekt

### **5.3 Samenwerken met alle actoren**

#### **Samenwerking met de sociale economie**

Lokale besturen willen de lokale werkgelegenheid bevorderen. Aangepast werk voor mensen uit de eigen streek die anders moeilijk aan een job raken. Voor diverse activiteiten maakt Imog gebruik van maatwerkbedrijven voor de uitvoering van haar taken. Verdere uitbouw van het gebruik van de sociale economie kan via een regionaal partnerschap met de sociale economie met trajectbegeleiding en tewerkstelling van kansengroepen.

### PPS-samenwerkingen: zowel Publiek-Publiek als Publiek-Privé

De verwerkingscapaciteit bij Imog van de diverse activiteiten is opgenomen in de gewestelijke uitvoeringsplannen van Ovam. De capaciteit dekt in ieder geval de behoeften van de Imog regio. Omwille van schaalgrootte is er een resterende capaciteit in te vullen voor partners andere dan onze eigen Imog-vennoten. Optimale werking en commercialisering zijn economisch en financieel belangrijk en zijn een drukkingsmiddel op de kosten van de afvalverwerking van onze vennoten. Een mogelijke langdurige samenwerking met andere publieke of private actoren, kunnen garanties naar de invulling van de restcapaciteiten bieden.

Waar Imog over onvoldoende eigen mogelijkheden of kennis beschikt, wordt nu al vaak een beroep gedaan op een PPS zoals bijv. huis-aan-huisinzamelingen, lagunering met THV Envisan-Jan de Nul, verkleinen en opschonen van EPS met Verpola, invullen restcapaciteiten, laad- en loskade, met Galloo voor de opschoningsinstallatie voor bodemasse, warmtenet met het naburige bedrijf Nerva en distributienetbeheerders Infrac en Eandis, met Aquafin voor het verbranden van afvalwaterzuiveringsslib, enz.

Opportunities door opbrengsten via 'derden':

- Invulling restcapaciteiten in de verschillende activiteiten
- Verkoop materialen en energie
- Diensten rechtstreeks aan de burger (vb. tuinafvalbakken)
- Diensten aan derden
- Nieuwe activiteiten: lagunering, verbranden slib, opschoning bodemassen, valorisatie biogas.
- Nieuwe vergunde fracties op de stortplaats: shredder, onreinigbaar slib, asbestcement
- Uitbouw mogelijke producentenverantwoordelijkheid

### Samenwerkingen beleidsuitvoering

Imog heeft expertise opgebouwd en heeft de jarenlange ervaring in acties en activiteiten dicht bij de bevolking. Naast bron van grondstof is afval ook bron van energie en kan het traject dat de afgelopen jaren is afgelegd rond afvalpreventie ook worden doorgetrokken naar duurzaamheid en (hernieuwbare) energie. Er kan worden onderzocht of de opportuniteit van samenwerken met andere organisaties een meerwaarde kan betekenen in het bundelen van alle activiteiten over de verschillende organisaties heen.

## 6. Sterkte/Zwakte analyse (SWOT)

### 6.1 Prioriteiten

In een workshop met het Directiecomité op 27/11/2013 werden de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen opgesomd. Aan alle onderdelen werd een weging gekoppeld, waardoor uit elk kwadrant een prioriteit naar voor kon worden geschoven

	+	-
Extern	Invulling restcapaciteit **** (4) Loketfunctie containerpark * (1) Energie & Grondstof belangrijker ***** (5) Samenwerking (gemeenten en ic's) *** (3) Restwarmte *** (3) Schaalvergroting – regionale aanpak ***** (7) Zelf ophalen	In house * (1) Basel 3 ** (2) Calamiteiten Wetgeving * (1) Regiefunctie ***** (6) Laagconjunctuur Open grenzen BTW Concurrentie Privé ** (2) Niet erkend als verlengstuk gemeente ***** (6)
Intern	Totaliteit / Diversiteit *** (3) Netwerking hogere overheden ** (2) Kennis Vergunningen **** (4) Medewerkers ***** (5) Installaties – Wagenpark ** (2) Relatie Bestuur * (1) Bevoegdheidsoverdracht Flexibiliteit Niet beursgenoteerd	Daadkracht/vertegenwoordiging RvB *** (3) Niet zelf beheer huis-aan-huisinzameling en containerpark ** (2) Delokalisatie diensten Financiële efficiëntie en transparantie ***** (5) Financiële ruggengraat (kapitaal) *** (3)

### Prioriteiten

- 1 Sterkte: Sterke Medewerkers
2. Opportuniteit: Schaalvergroting – regionale aanpak
3. Bedreiging: Niet erkend als verlengstuk gemeente
4. Zwakte: Financiële efficiëntie en transparantie

<b>Sterke Medewerkers</b>		
Imog beschikt over gekwalificeerde medewerkers, een grote technische knowhow, een sterk engagement aan de top en een sterk netwerk		
<b>Realisaties</b>		
<i>Structuur</i>		
Persoonlijk ontwikkelingsplan cyclus 2		
Lean-Management		
Werkgroepen/overlegstructuren		
<i>Organisatie</i>		
Optimalisering sortering		
Werkpuntlastmeting verbranding		
Organigramaanpassing BI / Financiële opvolging		
<i>Opleiding</i>		
Opmaak opleidingsplan per afdeling		
ICT- avond programma op vrijwillige basis		
<i>Bedrijfscultuur</i>		
Sociale activiteit met maatschappelijk belang		
Een gezonde geest in een gezond lichaam	gezondheid en mobiliteit	
Nieuwsbrief prikbord (down/Top benadering)		
Imog supporters	Meedraaien in een welzijnsorganisatie	
Personeelsfeest op locatie 31/01		

<b>Schaalvergroting Regionale aanpak</b>		
De intercommunale werd opgericht als kostendelend samenwerkingsverband die haar toegevoegde waarde haalt uit de schaalgrootte van diverse initiatieven en de opgebouwde expertise.		
<b>Realisaties</b>		
<i>Huis-aan-huisinzameling</i>		
Intergemeentelijke restafvalzakken	Prijs, modaliteiten, verdeling	
<i>Containerparkwerking</i>		
Witboek containerparkwerking	Inventaris gelijkenissen en afwijkingen	
Studiereis Mandatarissen 26/06	Inspirerende voorbeelden bij andere IC's	
Opmaak beleidsvisie intergemeentelijke containerparken		
Planning heropstart werkgroepen		
<i>Openbare Reinheid</i>		
Team Rudy – coördinatie Imog		
<i>Diensten aan gemeenten</i>		
Audit Containerparken		
Kerkhoven, bladafval, gladheidsbestrijding, ondergrondse inzamelsystemen, kerkhoven		
Inventarisatie noden bib. OC's, RVT, ...		

<b>Verlengstuk van de gemeente</b>		
De relatie tussen stad/gemeente en de intercommunale is geen band zoals klant/leverancier. Als organisatie van en voor de gemeenten wil Imog, vanuit haar open-huiscultuur en doorgedreven communicatielijnen, het vertrouwen van de lokale mandatarissen behouden en versterken.		
<b>Realisaties</b>		
<i>Transparante communicatielijnen</i>		
Extranet voor raadsleden en milieudiensten		
Digitalisering documenten en verslagen		
<i>Studiediensten specifieke gemeenten</i>		
Audit containerpark Zwevegem		
Intergemeentelijke containerparkwachters		
Diftarpark Kruishoutem		
<i>Werkgroepoverleggen</i>		
Overleg Milieuambtenaren (4x/jaar)		
Werkgroep automatisering diftar (3x/jaar)		
Werkgroep groenambtenaren		
Cursus containerparkwachters (4x/jaar)		
Rondgang en bestuurlijk overleg		

<b>Financiële efficiëntie en transparantie</b>		
De financiële resultaten zijn vanuit “de beleidskeuze van een krappe begroting” eerder beperkt. Er kunnen enkel wettelijke en noodzakelijke (voor revisies, etc. ) reserves worden aangelegd. Deze beleidskeuze heeft als gevolg dat Imog steeds scherp moet en moest staan om te beantwoorden aan een strenge begroting. Enerzijds via kostenbewaking, anderzijds door het behouden en het diversifiëren van opbrengsten.		
<i>Financieel</i>		
ESR 2010 “staatsschuld”		
Leningslast		
Nulbegroting en geen kapitaal		
Business intelligence / Financiële rapportering kwartaal		
Wegvallen groene stroomcertificaten		
Vennootschapsbelasting intercommunales		
<i>Overcapaciteit</i>		
Overleg W.VI intercommunales		
Nota Ovam (-15% doelstelling), HHA 2015		
Mogelijks uitbreiding definitie Stedelijk Afval		
<i>Overnamegevaar</i>		
Bedrijfsbezoek Raymond's (JB/IV/VDT) 08/09		
Studiereis Bionerga 26/09		
<i>Ontwikkeling activiteiten</i>		
Slibverbranding (i.s.m Aquafin)		
Bodemopschoningsinstallatie (i.s.m.Galoo)		
Stortgasmotor (i.s.m. Vanheede landfill solutions)		
Warmtenet (i.s.m. Infrac en Eandis)		

## **6.6 Besluit**

- Imog heeft een milieuvergunning voor de site Harelbeke tot 2033 en de site te Moen tot 2031.
- Alle installaties zijn up-to-date en volgens de BBT (Best Beschikbare Technieken) uitgerust.
- De geïntegreerde aanpak en de schaalgrootte van de installaties en dienstverlening leidt door consolidatie tot meerwaarden op ecologisch en economisch vlak.
- Imog beschikt over gekwalificeerde medewerkers, een grote technische knowhow, een sterk engagement aan de top en een sterk netwerk.
- Imog komt wekelijks bij de mensen aan huis en is een sterk merk bij de burger.
- Imog werkt met een zo klein mogelijk kapitaal. Alle investeringen werden dan ook gefinancierd via leningen die voornamelijk met gemeentelijke borgstelling werden aangegaan.
- Imog werkt met een krappe begroting.
- Imog heeft daardoor geen reserves aangelegd.

## 7. Operationele invulling: actieplan 2015

---

### 7.1 Inzameling

#### **7.1.1 Meer en betere inzameling bij bedrijven**

De huis-aan-huis-inzameling van het huishoudelijk afval, afkomstig van huishoudens is een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Dit verloopt via een vaste periodiciteit zoals bepaald in de ophaalkalender en wordt georganiseerd door de intercommunale. Naast deze ophaalrondes van oa. Restafval, PMD en Papier & Karton zijn er heel wat (kleine) bedrijven en zelfstandigen die hun met huishoudelijk gelijkgesteld bedrijfsafval laten ophalen door een externe private ophaler. Dit genereert bijkomende transportstromen. Imog onderzoekt het idee van een inzameling van het met huishoudelijk gelijkgesteld bedrijfsafval, samen met de huis-aan-huisinzameling van het huishoudelijk afval. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een container die voorzien wordt van een chip. De ophaalwagens worden uitgerust met een weeg- en ledigingssysteem en de nodige software zodat de facturatie van dit afval gebeurt volgens het Diftar-principe. Dit systeem zou uitgetest kunnen worden in 1 gemeente in samenwerking met een ophaler. De keuze zou vallen op een centrumgemeente met kleine KMO's. Efficiëntiewinsten zijn mogelijk door betere afstemming en samenwerking. Vervolgens kan Imog een onderzoek uitvoeren voor de opstart van een groepsaankoop voor het ophalen van bedrijfsafval van (kleine) bedrijven en zelfstandigen, dit volgens de wet op de overheidsopdrachten en rekening houdende met de contractbepalingen in Vlarema. Met deze groepsaankoop wordt gerekend op een schaalvoordeel door de integratie van materialenbeheer, maar wordt eveneens de dienstverlening en het comfort verhoogd voor de deelnemers.

#### **7.1.2 Afval van Technische diensten, ontmoetingscentra, cultuurcentra, RVT, scholen, OCMW, begraafplaatsen, bouwmaatschappijen, AGB, sportcentra, andere EVA's**

Het selectief inzamelen van huishoudelijke afvalstoffen die vrijkomen op het openbaar domein zoals kerkhoven, gemeentescholen, markten, jeugdverenigingen, culturele centra, ondergrondse containers bij hoogbouw,... toont de inwoner dat selectieve inzameling ook op het openbaar domein wordt verder gezet. Vanuit de eigen gemeentediensten komen grote hoeveelheden bedrijfsafvalstoffen vrij waarbij het selectief inzamelen in de gemeentelijke depots een bijkomende service kan betekenen. Imog stelt ook hiervoor haar diensten op maat ter beschikking.

Steden en gemeenten en hun intergemeentelijk samenwerkingsverband kunnen ten allen tijde zelf instaan voor de inzameling van de eigen bedrijfsafvalstoffen. Wanneer dit gebeurt door hun kostendelend samenwerkingsverband is bovendien de BTW-regeling niet van toepassing. Dit geldt voor alle afdelingen en instellingen die een link hebben met de gemeentelijke begroting: technische diensten, OCMW's, RVT's, ontmoetingscentra,...

Dit wordt gesterkt door de beheeroverdracht die in de statuten van de intercommunale is ingeschreven. Dat is in volle overeenstemming met de EU-kaderrichtlijn die het nabijheids- en zelfvoorzieningsprincipe opnam en de EU-richtlijnen m.b.t. in-house principes.

Imog kan hiervoor een selectieve inzameling op maat aanbieden. Imog werkt een selectieve ophaalronde uit voor OCMW's, technische diensten, autonome gemeentebedrijven, CC's, OC's, enz. Ook Fost Plus wenst naast de selectieve inzameling bij de huishoudens, de scope te verbreden door specifieke doelgroepen te sensibiliseren voor afvalsortering. De bedoeling is om dezelfde personen die thuis reeds correct sorteren ook de mogelijkheid te bieden om verpakkingsafval te sorteren daar waar het vrijkomt. In een eerste fase willen ze een zicht krijgen op de behoeften van deze

doelgroepen, aan de hand van een eenvoudige enquête. Ook de gemeentelijke diensten (locaties toegankelijk voor het publiek) mogen opgenomen worden. Om beide mogelijkheden in kaart te brengen inventariseert Imog de noden en mogelijkheden. Ook hier zijn efficiëntiewinsten mogelijk door betere afstemming en samenwerking.

### **7.1.3 Toepassingskader voor de ondergrondse inzamelsystemen**

Na een marktonderzoek van de bestaande beheerskaders zal een uniform systeem worden ontwikkeld voor de vennoten, zodat in het werkingsgebied eenduidige afspraken kunnen worden gemaakt met de plaatsers van dergelijke recipiënten. Een goede inpassing van deze systemen in het lokale afvalbeleid is hierbij de doelstelling. Dergelijk beheerskader moet een antwoord geven op onder meer volgende vragen:

- materiaalstromen en sorteerregels
- minimum aantal wooneenheden
- recipiënt – ophaalmethodiek
- retributies
- vereiste vergunningen
- aansluiting politiereglement
- ...

### **7.1.4 Regionale afstemming regelgeving in verband met de vrijwillige terugname afvalstoffen**

De inzameling van dergelijke fracties gebeurt via diverse circuits (GSM's, frituurolie, textiel, schroot, papier en karton, ...). De regiefunctie van de gemeente mag niet ondermijnd worden. Een intergemeentelijk afstemmen van de gemeentelijke politiereglement inzake inzameling van afvalstoffen dringt zich op. Er wordt gewerkt aan een uniforme regeling over de Imog-regio. Nieuwe initiatieven moeten intergemeentelijk worden afgestemd via Imog. Dit kan via het afsluiten van overeenkomst voor maximum 1 jaar in overleg met Imog en in overeenstemming met het materialen- en afvalbeleid en dit overeenkomstig de bevoegdheidsoverdracht van de gemeente ten aanzien van Imog.

Fracties die vallen onder terugnameplicht, aanvaardingsplicht, collectieve plannen dienen conform de Vlaamse regelgeving ingezameld. Imog sloot met deze organismen overeenkomsten voor de regio af.

### **7.1.5 Intergemeentelijke afstemming gemeentelijke containerparken**

De Imog-regio telt in totaal achttien containerparken die verdeeld zijn over de hele intercommunale. Sommige zijn eigendom van de gemeente en worden ook door de gemeente zelf uitgebaat, sommige zijn eigendom van de gemeente waarbij Imog zorgt voor de uitbating ervan en anderen zijn volledig in regie van Imog. Momenteel zijn er drie soorten containerparken in de Imog-regio:

- Diftar-containerparken Imog: volledig uitgeruste diftar-containerparken met ruime openingsuren (ca. 66 uur per week) die toegankelijk zijn voor zowel (k)KMO's als voor inwoners.
- Gemeentelijke diftar-containerparken: diftar-parken met beperkte openingsuren (26 à 36 uur per week) waar enkel inwoners en (k)KMO's met personenwagens, aanhangwagens en bestelwagens toegelaten zijn.
- Kleine containerparken: enkel toegankelijk voor inwoners met een personenwagen. Betalingen gebeuren met een muntautomaat en de openingsuren zijn eerder beperkt (15 uur per week).



De containerparken zijn echte contactpunten met de burger en bedrijven geworden. Ze fungeren als een soort 'reverse logistics' bij het inzamelen van een maximaal aantal afvalsoorten. Die kunnen bij voldoende homogeniteit en zuiverheid en na bewerking opnieuw als materialen en grondstoffen worden ingezet. De nabijheid en de ruime dienstverlening maken dit inzamelcircuit heel laagdrempelig. De containerparken kunnen ook worden gebruikt voor distributie van aanverwante artikelen: compostvaten en -bakken, verkoop van compost en potgrond, frituurvettrechters, restafval- en PMD-zakken, puinzak, groenzak, asbestcementzak, dode gezelschapsdieren, folie- en isomozakken, TAB-abonnementen,... Dit als een soort one-stop-shop voor een duurzaam omgaan met materialen.

Als doelstelling schuiven we het werken naar een standaardcontainerpark naar voor met

- Gratis gedeelte en betalend gedeelte
- Afstemmen retributie
- Bij voorkeur alles over de weegbrug
- Betalend park met muntautomaat enkel voor personenwagens en 5€ per bezoek, afgestemd op de vork van Vlarema en de retributie van de restafvalzak (om ontwijkgedrag te vermijden)
- Houtafval : 0,02 euro/kg
- Groenafval : betalend vanaf de eerste kilo
- Asbestcement : 2x 100 kg/gratis/gezin/jaar, > 200 kg : 0,20 €/kg
- Onderzoek naar tarief 5 (vergoeden van waardevolle afvalstromen)

Er werd een 'witboek containerparkwerking' opgemaakt met een inventarisatie van alle overeenkomsten en verschillen in werking binnen onze regio. Hieruit wordt een beleidsvisie intergemeentelijke containerparken opgemaakt. Dit document zal een opstap zijn om in 2015 een werkgroep rond intergemeentelijke afstemming op te starten.

#### **7.1.6 Upgrade diftar-software containerparken**

De huidige gebruikte software (Multysis 1.0 pakket) voor de aansturing van de diftar-parken is OBSOLETE en wordt in de nabije toekomst niet meer ondersteund. De software dient 'vernieuwd' te worden. Voor deze update ontwikkelde Imog, in samenspraak met input uit werkgroepvergaderingen met vertegenwoordiging van de gemeentelijke diensten een 'functionele- en vormtechnische analyse'. De markt werd bevroegd voor een voorstel rond software via een bestek opgemaakt vanuit enerzijds de huidige functionele analyse en anderzijds de voorgestelde vragen tot uitbreiding. Er werd rekening gehouden met de bemerkingen ontvangen van de gemeenten/vennoten omtrent deze beschrijvingen.

Er komen vanuit de inventarisatie van de verschillende systemen 8 containerparken in aanmerking voor deze upgrade. We wijzen graag op het belang van massale deelname: De offerte betreft een 'gedeelde prijs'. Als er containerparken niet zouden instappen, betekent dit een hogere kostprijs voor de andere gemeenten. Bovendien worden er heel uitgebreide functionaliteiten geboden voor heel scherpe prijs. Voorziene timing qua programmatie en uitrol op containerpark (+ uittesten) bedraagt 12 maanden. Er is het voorstel om te testen op de eigen containerparken van Imog met als voordeel: geen hinder op de containerparken in eigen beheer door de vennoten). Na de testperiode volgt de verdere uitrol over de andere containerparken in de Imog-regio: (Timing: eind 2015 / begin 2016).

### **7.1.7 Marktbevraging textiel**

De huidige overeenkomst loopt nog t.e.m. 2015. Een nieuwe overeenkomst dient te worden voorzien eind 2015, met diverse scenario's vb.

- Huis - aan-huisinzameling
- Containerparken
- Straatcontainters

Een regionale aanpak verdient de voorkeur dan een aanpak per gemeente. Dit zorgt voor betere prijzen, een uniform bestek en procedure en het voldoet voor het Ovam actieplan. Imog zal tijdig de nodige stappen nemen voor de opstart van een procedure voor verlenen van een toelating via het sluiten van een overeenkomst voor het "Selectief inzamelen van textiel via textielcontainers en huis-aan-huis ophaling" in de deelnemende gemeenten.

## **7.2. Site Harelbeke**

### **7.2.1 Warmtenetten**

Imog verbrandt jaarlijks maximaal 70 miljoen kg restafval dat niet meer kan worden hergebruikt of gerecycleerd. Hierbij komt heel wat warmte vrij die niet onbenut wordt gelaten. Sinds 1987 rustte Imog de installatie uit met een energierecuperatie voor elektriciteitsproductie. Concreet wordt uit 2 kg afval 1kWh elektriciteit geproduceerd. Op jaarbasis goed voor zo'n 32.000 MWh. Algemeen wordt aangenomen dat in Vlaanderen het elektriciteitsverbruik van een doorsnee gezin 3.500 kWh bedraagt (cijfers VREG). De hoeveelheid geproduceerde energie is dus genoeg om ca 8.500 gezinnen van elektrische energie te voorzien. De gebouwenverwarming van de site zelf gebeurt eveneens met recuperatie van restwarmte. Door een aantal nieuwe technieken en nieuwe evoluties kon er intern restwarmte worden vrijgemaakt. Het restafval moet namelijk niet meer worden voorverwarmd door de hogere calorische waarde van het afval als gevolg van betere selectiviteit en meer thuis-composteren. Bovendien heeft Imog recent haar installatie uitgebreid met een economiser en een grotere stoomdrum en de stoomturbine gereviseerd wat zorgt voor meer rendement. Er komt dus energie vrij in het thermisch oliekringloop dat voor nieuwe toepassingen kan worden gebruikt (> 4000 kWh). Hierdoor ging Imog op zoek naar mogelijke warmteafnemers.

#### Imog/Nerva

Het naburig bedrijf Nerva toonde interesse als warmteafnemer. Nerva produceert voorgespannen betonwelfsels op maat van de klant. Hiervoor hebben ze een vloerverwarming geïnstalleerd om het beton te laten uitdrogen en uitreageren. Deze vloerverwarming werd met een stookolieketel verwarmd met een jaarverbruik van ongeveer 130.000 l stookolie. De productiebanen worden nu verwarmd met de restwarmte afkomstig uit het verbrandingsproces.

#### Harelbeke/Kuurne

Het warm water kan ook gebruikt worden om woningen te verwarmen. In Scandinavië wordt dit systeem vaak gebruikt, waarbij op een centrale stookplaats biomassa wordt gestookt en met warmwaterleidingen de omliggende huizen worden verwarmd. Imog kan de restwarmte tot aan de eigen perceelgrenzen brengen. Overleg met de netbeheerders was dus nodig om bijkomende stappen te zetten, waardoor Imog zich naast producent van elektriciteit ook producent van warmte als energierecuperatiebron kan ontwikkelen.

De gemeente Kuurne kiest voor de ontwikkeling van de nieuwe wijken Groeninghe Ververij en Leieboorden om warmtenetten in te zetten met een potentieel van 700 woningen. Een 'laag energie' wooneenheid heeft zo'n 8 MWh warmte nodig voor sanitair warm water en nog een klein aandeel als verwarming per jaar. Eandis en Imog ondertekenden een overeenkomst voor 25 jaar voor het leveren van warmte aan deze nieuwe verkavelingen in Kuurne. Hiervoor is een leiding onder de rivier de Leie nodig.

Ook stad Harelbeke ziet mogelijkheden. De Leiewerken die straks in Harelbeke van start gaan, bieden een unieke kans om vanaf de installatie van Imog tot aan het OCMW van Harelbeke een warmtenet aan te leggen. Toekomstige projectontwikkelaars kunnen hun woongelegenheden via dit net van zorgeloze warmte en warm water voorzien. De stad en Infrac ondertekenden een intentieverklaring met als relevante partner Imog.

### Mobiele installatie

Aangezien warmte eenvoudig kan worden getransporteerd, heeft ze een realistisch bereik van ongeveer 15 km in een straal rond de producent. Het is dan ook hier dat de doelgroep ligt van Imog, namelijk de gemeenten-vennoten die inzetten op groene energie. Imog diende een aanvraag in voor betoelaging voor een mogelijk proefproject met mobiele containers. Deze subsidieaanvraag bij de Vlaamse Overheid (VEA) werd goedgekeurd. De energie wordt opgeslagen in een transportmedium, water of natriumacetaat, op een temperatuur van ongeveer 95°C. Na het aanleveren wordt de container aangesloten op de binneninstallatie via flexibele leidingen zodat de warmte kan uitgewisseld worden met de gebruiker. Toepassingen zijn bijvoorbeeld een zwembad, administratief centrum of bibliotheek. Er is steeds plaats voor twee containers zodat er continuïteit is in aanlevering en toch voldoende reserve aanwezig is.

### **7.2.2 CNG en duurzame mobiliteit**

CNG (Compressed Natural Gas) is een alternatieve brandstof en wordt geproduceerd door aardgas te comprimeren tot een druk van ongeveer 200 bar. De opslag gebeurt in dikwandige cilindervormige tanks, maar sedert kort zijn er ook zeer lichte tanks uit composietmateriaal op de markt. Wellicht is het aantal tankplaatsen vooralsnog een drempel voor de invoering van nog meer voertuigen op CNG. De Kortrijksesteenweg ter hoogte van Imog is een drukke invalsweg naar Kortrijk en Harelbeke (op een boogscheut van de R8 Ring rond Kortrijk). De site heeft ook een oplaadpaal op hernieuwbare energie voor elektrische wagens. Imog heeft op haar site een aardgasaansluiting op middendruk 5 bar (Netbeheerder Infrac; distributienet is "30"milibar). Imog beschikt eveneens over een eigen vloot (35 vrachtwagens en een 10-tal personenwagens en kleine bestelwagens). De inzet van deze vloot is erg lokaal. Nu tanken deze voertuigen diesel ofwel op de site in Harelbeke of in Moen. Ook de voertuigen van de naburige gemeenten-vennoten kunnen in het sneltankstation terecht. De milieu- en bouwvergunningaanvraag werd begin juli 2014 ingediend en de procedure is lopende. Ook de procedure voor de aankoop van de installatie en de financiering is opgestart. In een volgende stap kan onderzocht worden of bij een volgende aanbesteding voor de ophaling van restafval en pmd en papier & karton (nieuwe aanbesteding nodig voor ophalingen vanaf 2016) deze brandstof als criterium kan worden opgenomen.

### **7.2.3 Slibverbranding en optimalisatie waterzuivering**

Imog kan slib uit de waterzuivering van Aquafin verspreiden in de stortbunker om het nadien mee te verbranden met het restafval. Aquafin Harelbeke beschikt jaarlijks over een 10.000 ton slib, Imog kan hiervan 6.000 ton verwerken. De grote voordelen hiervan zijn CO<sub>2</sub>-besparing op het transport van het slib én het feit dat Aquafin zijn onwateringsinstallatie dan 7 dagen op 7 kan laten werken, terwijl de installatie nu de zaterdagmiddag stilvalt en pas de maandag kan hervat worden.

### **7.2.4 Ontsluiting weg aan zijkant site Harelbeke**

Momenteel is het sorteercentrum slechts aan 1 zijde bereikbaar, hierdoor zijn er bepaalde productstromen die bij afhaling door transporteurs veraf staan van de laadplaats van de vrachtwagens. Om de toegankelijkheid van het sorteercentrum te verbeteren en ook een tweede toegangsweg te hebben voor de brandweer zal er een weg aangelegd worden tussen IMOG en Aquafin perceelgrens. Met de weg wordt ook de vrije ruimte achter het sorteercentrum ontsloten zodat de toekomstige warmtebuffer bereikbaar is en het laadstation voor de warmtecontainers kan ingepland worden.

## **7.3. Site Moen**

### **7.3.1 Stortgasvaloristie**

Op de stortplaats werd een installatie geplaatst voor de onttrekking van biogas dat in een valorisatie-installatie wordt omgezet tot hernieuwbare warmte en elektriciteit. De keuze van de stortgasmotor werd vastgesteld op 600 kWe (met ca. 80.000 draaiuren) en zal later worden vervangen door een 400 kWe-motor tot 120.000 draaiuren.

Imog kreeg toestemming om water te injecteren in de stortplaats om zo de valorisatie van het stortgas te optimaliseren en de inertisering van de afvalstoffen te bevorderen. De stortplaats wordt dus zo een bioreactor. Een korte berekening leert dat met deze bioreactor 5 miljoen kWh<sub>el</sub> kan worden geproduceerd, wat het elektriciteitsverbruik is van zo'n 1.500 gezinnen en een besparing van CO<sub>2</sub>eq van ca. 23.500 ton (waarvan een kleine 21.000 ton door het capteren van CH<sub>4</sub> plus omzetten naar CO<sub>2</sub> en 2.500 ton door het maken van groene elektriciteit).

Uit onderzoek bleek dat er ook warmte kan worden gerecupereerd van de koelvloeistof en de rookgassen van de motor. Er werd een businessplan opgemaakt om te onderzoeken om de warmte in te zetten voor de verwarming van gebouwen en sanitair warm water en later ook de resterende warmte in te zetten voor het drogen van biomassa en/of de waterzuivering te bedrijven op een constante seizoen-onafhankelijke temperatuur. Ook van de VREG werd de goedkeuring bekomen voor deze kwalitatieve warmtekrachtkoppeling (stortgasmotor met alternator voor elektriciteitsproductie en met recuperatie van warmte), waardoor warmtekrachtcertificaten zullen kunnen worden bekomen voor de nuttig ingezette warmte

### **7.3.2 Bodemopschoningsinstallatie**

Uit afvalverbranding komen 3 residumaterialen vrij: bodemassen, vliegassen en de filterkoeken van de rookgasreiniging. De bodemassen gaan naar de deponie cat. 2. in Moen, waar ze worden ingezet voor de aanleg en de wegeniswerken op de stortplaats. Uit testen bleek dat er ook nog heel wat ferro's en non-ferro's (zink, koper, aluminium, ...) uit de bodemassen zouden kunnen worden gerecupereerd.

Op de site in Moen werd er een installatie geplaatst in samenwerking met Galloo nv (Menen) voor de uitsortering van de ferro's en de non-ferro's. De installatie is 43m op 25 m en 10 m hoog en heeft een capaciteit van ruim 35.000 ton per jaar. De eerste ingebruikname was op 15 mei 2014 Naast de behandeling van de bodemassen van de verbrandingsinstallatie van Imog (9.000 ton/jaar) is er nog een restcapaciteit die wordt ingevuld met een overeenkomst met IVOO (Oostende) voor 12.000 ton/jaar. Ook het transport vanuit de IVOO-installatie gebeurt via Imog-transport.

Uit de aangevoerde assen wordt zo'n 7% ferro en 1,88% non-ferro gesorteerd. De rest van het inert materiaal kan ingezet worden als gasdrainagelaag bij de aanleg van de stortplaats Er moet dus bijna 9% minder gestort worden en met de verkoop van de uitgesorteerde materialen, is er na aftrek van investerings- en werkingskosten een kleine surplus.

#### **7.3.4 Interne energie efficiëntie**

In de loop van 2013 werd een relighting voorzien in de compostering van de 'klokverlichting'. Omwille van het positieve resultaat is hetzelfde voorzien in de sortering. Bedoeling is opnieuw de ballasten te vervangen door 'smart technology' en tevens door nieuwe lampen waardoor de klokverlichting in interactie met 'lichtsensoren' en 'bewegingsmelders' enkel gaat branden wanneer echt nodig. Ze worden zodanig geprogrammeerd dat ze gedimd worden tot een bepaald 'achtergrondniveau' en dus enkel worden geactiveerd wanneer nodig. Dit levert een enorme besparing op aan elektriciteitsverbruik en tevens een langere levensduur van de lampen.

#### **7.3.5 TOP (tijdelijke opslag inerte materialen en bodem)**

Elke tussentijdse opslagplaats moet werken volgens een procedure van een erkende bodembeheerorganisatie. Deze Code van Goede Praktijk voor tussentijdse opslagplaatsen heeft tot doel de werking en de procesvoering voor stromen uitgegraven bodem transparant en controleerbaar te maken op de tussentijdse opslagplaatsen. Imog is op haar site in Moen vergund als "TOP" en dat zeer specifiek voor alle stromen die bij de gemeentelijke diensten vrijkomen na afbraakwerken, gaande van steenpuin tot uitgegraven aarde. Door een vergunde overslag uit te bouwen wil Imog aan de gemeentes de garantie bieden dat er op een deskundige en correcte manier wordt omgegaan met de geproduceerde afvalstromen, dat deze maximaal worden gerecycleerd en waar nodig volgens de vigerende bepalingen worden verwerkt.

In 2015 wordt de haalbaarheid van de aparte inzameling van aarde op de containerparken verder onderzocht. Hierdoor streven we ernaar de materialenkringloop te sluiten: van bouwafval tot Copro-gekeurde granulaten

## **7.4 Bijkomende dienstverlening voor de gemeenten**

### **7.4.1 Mogelijke prestaties in het kader van ‘openbare reinheid’**

Imog zet momenteel 2 grote vrachtwagens/veegmachines in voor het net houden van straten en wegen rondom haar sites. Deze machines zijn ook uitgerust voor het leegzuigen van afvalkorven met bladeren (‘bladruimen’). Ook onkruidvegen is mogelijk. Bovendien kunnen gemeentes een reinigingsploeg voor pleinen/fietspaden samenstellen. Een ploeg komt steeds langs met een volledig uitgeruste bestelwagen en eventueel met aanhangwagen voor de veegmachine(s) en of afvalzuiger(s). Het veegvuil ingezameld via deze weg of via de eigen veegdiensten van de gemeentes, kan afgevoerd worden naar de sorteerinstallatie in Moen. Imog heeft de nodige milieuvergunningen en erkenningen voor het uitsorteren en verwerken van deze fracties.

### **7.4.2 Thermografisch onderzoek en persluchtdetectie**

Imog beschikt over de middelen om thermografisch onderzoek uit te voeren. Ook een persluchtlek-audit kan aan Imog worden toevertrouwd. Naast het onderzoek wordt een uitvoerig beschrijvend rapport afgeleverd.

### **7.4.3. Gladheidsbestrijding**

De administratie “Wegen en Verkeer” heeft aan Imog de opdracht toegewezen voor het zout strooien over een traject voor de winterperiodes van 2009 – 2011 en 2011 – 2013 – 2014 - 2015.

Deze winterdienst kan worden verzorgd met bestaand materieel en personeel, gezien het containertransport in de wintermaanden minder inzet vraagt. Imog bouwt op die manier haar ervaring verder uit om uiteindelijk ten dienste te kunnen staan van de steden/gemeenten en hun gladheidsbestrijding. Volgende opportuniteiten worden verder onderzocht en ontwikkeld:

- Globale zoutaankoop (met levering per boot op de site te Moen en de mogelijkheid tot overdekte opslag van een strategische voorraad)
- Inzet van kleine veegmachines en kleine voertuigen voor het strooien van zout op fietspaden/voetpaden
- Via het Rudy-team ook de sociale economie gecoördineerd inzetten voor gladheidsbestrijding (bij sociale woningen, gemeentelijke infrastructuur die bereikbaar moet zijn voor burgers, schoolingangen, ...)
- Het bestaande 0800-nummer gebruiken, de afvalkrant en andere communicatiemiddelen van Imog inzetten om de burger in te lichten over strooiplannen (vb. waarom welke straat niet of niet onmiddellijk etc.)

Verder kan een intergemeentelijke samenwerking tussen de verschillende diensten een meerwaarde betekenen voor onder meer opleiding, monitoring van de meteo, meettoestellen die de gladheidsbestrijding informeren, routesoftware, software voor organisatie van de gladheidsbestrijding, groepsaankoop van machines, geglobaliseerd onderhoud van de machines, uitwerken van een permanentie,...

### **7.4.4 Bladafval**

Veel gemeenten overwegen om bladafval van bomen op het openbare domein in te zamelen en voor de gepaste verwerking aan te bieden, met de bedoeling om de potentiële hinder van de gevallen bladeren te minimaliseren. Imog zet in haar compostering bladafval om tot waardevolle compost. Haar logistieke diensten kunnen instaan voor de afhaling van het door de gemeentediensten

ingezamelde bladafval. Imog kan eveneens een volledig servicepakket aanbieden, waarbij wordt ingestaan voor de inzameling van het bladafval, het vervoer ervan naar de compostering en voor de verwerking van dit zachte groenafval. De inzameling kan gerealiseerd worden door het plaatsen van bladkorven, waarin inwoners het bladafval deponeren en die vervolgens periodiek geleedigd worden. Een andere inzamelmethodiek is bijvoorbeeld de bladeren machinaal opvegen, ... Een optimale integratie van deze service in bestaande ophalingen kan worden voorzien door de inzameling van het bladafval te organiseren door de inzet van tuinafvalbakken of door het ter beschikking stellen van composteerbare zakken aan de betrokken burgers. Op deze manier kan deze tijdelijke bladinzameling nog 'goedkoper' worden georganiseerd. De service wordt steeds uitgewerkt op maat van de specifieke behoefte van de gemeente.

Imog onderzoekt de mogelijke vraag bij de gemeenten-vennoten tot samen-aankoop van een machine voor het bestrijden van onkruid zonder herbiciden.

#### **7.4.5. Sluit de kringloop: Compost - potgrond - bodembedekker**

De kwaliteit van de materialenkringloop (zowel thuis op kleine schaal als professioneel op grote schaal) is voor Imog een prioriteit. De composteringsactiviteit staat in het teken van de professionele verwerking van groenafval en van de productie van een kwaliteitsvol, duurzaam eindproduct en het gebruik ervan als meststof, bodemverbeterend middel, grondstof voor substraten of als bouwstof in tuinen, parken, bloemperken en -potten, ...

Compost is de unieke bodemverbeteraar dankzij de grote hoeveelheden stabiele organische stof. Gras, borders, perken, bomen en struiken bloeien open dankzij compost. Op basis van deze Vlaco-groencompost produceert Imog een universele potgrond. In deze Vlaco-potgrond is zoveel mogelijk turf vervangen door een milieuvriendelijker alternatief: Vlaco-compost en deze geeft de potgrond extra troeven: de compost zorgt voor een belangrijke waterreserve en traagwerkende bemesting. Imog biedt verder ook een bodembedekker aan. Naast een groot decoratief effect, houdt deze naaldhoutschors onkruid en slakken tegen en beschermt hij de bodem tegen erosie en uitdroging, ....

Bovenstaande producten kunnen worden afgehaald op de site in Moen of kunnen worden geleverd op adres. Het aanbod kan op diverse manieren: in een container van 10 of 20 m<sup>3</sup>, in een bigbag van 1 m<sup>3</sup>. De compost is ook beschikbaar in zakken van 40 liter en de potgrond in zakken van 50 liter, zodat de verdeling ervan via de containerparken makkelijker wordt.

In 2015 wordt verder werk gemaakt van de ontwikkeling van een teelaarde, in samenwerking met en op maat van de behoeftes van de gemeentelijke groendiensten.



## **7.5. Algemene administratie en beheer**

### **7.5.1 Financieel beleid**

Meer dan ooit ontwikkelen de Imog-activiteiten zich als volwaardige bedrijfseconomische entiteiten. Vanuit die invalshoek dient dit aspect ook als volwaardige taak opgenomen te worden binnen de Imog-werking:

- Uitzetten van het financieel beleid.
- Dit beleid voorbereiden voor directiecomité, Raad van Bestuur en staf;
- De respectievelijke activiteiten uitbouwen door de nodige cijfermatige onderbouw aan te reiken en door een betrouwbaar administratief proces te garanderen;
- Het budget van financiële middelen opmaken, de begroting opmaken en opvolgen;
- De financiële gezondheid van de onderneming bewaken via de ontwikkeling en implementatie van moderne financiële structuren en processen aangepast aan een complexe omgeving;
- Een goede analyse opstellen over het bedrijfseconomisch gebeuren aan de hand van boordtabellen en financiële performantie-indicatoren;
- Finance Controlling invoeren;
- Analyse en opvolging van productiecijfers
- Optimaliseren van de financiële processen
- Na analyse van de bedrijfsresultaten de financiële objectieven voorbereiden;
- De opmaak en de controle van de budgetten en voor de maandelijkse rapportering van de bedrijfsresultaten
- BI-architect/analist (BI = Business Intelligence)
  - Sleutelfiguur in het uitbouw BI
  - Ontwerpen van BI-oplossingen

Deze uitdaging wordt geïntegreerd binnen de Imog-werking en dit rekening houdend met de werklast en de personeelskost binnen aanvaardbare perken te houden

### **7.5.2 KPI's**

De verdere uitbouw van Kwaliteit Prestatie Indicatoren, kostprijsboekhouding haalbaarheidsstudies bij investeringen en budgethouderschap kunnen de werking nog verder ondersteunen. Wel moeten worden blijven gewaakt over het maatschappelijk belang waarbij niet enkel economische factoren moeten doorwegen bij beleidskeuzes. Goede communicatie is hiervoor noodzakelijk

## **7.6. Mensvriendelijk ondernemen**

### **7.6.1 Gezondheidsbeleid structureren**

We streven naar 'Een gezonde geest in een gezond lichaam'. Gezonde werknemers zijn over het algemeen fitter en worden niet snel ziek. Dat scheelt weer in ziekteverzuim en bijbehorende ziektekosten. De gezondheid van de medewerkers wordt in kaart gebracht door de arbeidsgeneesheer die jaar na jaar een opvolging doet van het BMI van de medewerkers alsook het rookgedrag. Vanuit deze cijfers stellen we dat het aansturen van onze medewerkers zeker een must.

Een greep uit de acties van de voorbije jaren: Jaarlijks organiseren we een fietsactie en incl. fietsdag, cursus stoppen met roken, vrijwillig jaarlijks bloedonderzoek, vrijwillige griepvaccinatie, vrijwillige vaccinatie hep A en B en een stappenmarathon.

Voor 2015 worden volgende acties gepland: De Testkaravaan : Imog neemt deel in mei deel aan de Testkaravaan. Dit is een nieuwe, unieke campagne voor woon-werkverkeer van de Provincie West-Vlaanderen. De Testkaravaan verwijst naar een brede waaier aan duurzame vervoermiddelen die de werknemers gedurende drie weken gratis kunnen testen voor hun woon-werkverkeer. De Testkaravaan bestaat uit gewone fietsen, elektrische fietsen, vouwfietsen, bakfietsen, fietskarren, probeerpassen voor trein, bus, Blue Bike en carpoolpromotie.

Imog (h)(g)eeft bloed: het idee is gegroeid om alle Imog-medewerkers aan te sporen om bloed te geven. Daarvoor wordt er nagegaan met het bloedtransfusiecentrum om op de site van Imog bloed te laten afnemen bij onze medewerkers.

Water, water, water: het drinken van een liter water per dag is gezond. Via sensibilisatieacties en het ter beschikking stellen van liter-flessen zullen we onze medewerkers tijdens de zomerperiode aansporen om dagelijks een liter water te drinken.

Verder ook nog: Work-outs, Rugpreventie, Beelschermwerkposten, Groen op de bureau, Soup@Work, Fruit... *Hiervoor worden de doelstellingen, timing en budget uitgeschreven.*

### **7.6.2 Vereenvoudigen van instructies**

Werkinstructies dienen verplicht te worden voorzien vanuit veiligheidsoogpunt maar zijn ook een onmisbare schakel bij o.a. opleiding nieuwe medewerkers en de basis van efficiënt werken en communicatiebeleid. Via instructies moeten we zorgen dat werknemers hun werk op een veilige en kwaliteitsvolle manier kunnen uitvoeren. Maar dat kan alleen als werknemers deze instructies begrijpen. Vandaar wenst Imog de instructies begrijpelijker te maken zodanig dat deze beter afstemmen op haar medewerkers

### 7.6.3 Verhogen betrokkenheid werknemers

Binnen de diverse exploitaties worden werkgroepen opgericht die samengesteld worden uit enerzijds verantwoordelijken en anderzijds werknemers en dit in functie van hun betrokkenheid op vlak van de thema's die binnen deze werkgroepen worden behandeld. Bedoeling hiervan is om procedures/instructies/afspraken e.d. te verbeteren en vooral meer praktijkgericht te kunnen maken.

- 'Techniek en Materieel' buigt zich in eerste instantie over de werking van het magazijn en de opportuniteiten van mogelijke samenwerkingsverbanden.
- 'Planning en organisatie' evalueert de werkvoorbereiding, de overlegstructuren, kwaliteitscontrole, opvolging, metingen en hun registratie
- 'Mens en uitvoering' staat in voor een grondige evaluatie en desgewenst een hertekening van de huidige communicatiestromen.

Er worden een aantal indicatoren opgezet met een link maken tussen operationele en financiële context en met een systeem van elektronische controlekaarten worden opgevolgd. Deze knipperlichten vullen de operationele rapportering verder aan.

In navolging om verder meer betrokkenheid te bekomen bij de medewerkers wordt te Imog Moen gestart met een pilootproject. Bedoeling is om een betere teamspirit te bekomen. Het project krijgt de naam 'ROEM te Imog' mee waarbij het letterwoord 'ROEM' staat voor 'Respectvol Omgaan met Elkaar en Materieel'. Uitgangspunt is een groepsoefening geweest met alle medewerkers te Imog Moen waarbij gekeken is wat er goed loopt maar ook wat er minder goed loopt. Tevens werd telkens nagevraagd 'in welk kamp' (werkgever/werknemer) de aangegeven zaken zich bevinden. Vooral met de zaken die minder goed lopen is er afgesproken om deze via kleinere acties aan te pakken.

Imog onderzoekt de mogelijkheden van Lean management. Dit is een verzameling van een aantal gereedschappen of technieken waarmee men verspilling kan vinden en verminderen. Door de vermindering van verspilling verbetert de kwaliteit en nemen de productietijd en kosten af. Het is gebaseerd op wederzijds respect en betrokkenheid van alle medewerkers op de werkvloer. Kenmerken van lean production zijn de vlakke [hiërarchie](#), meer verantwoordelijkheid en competentie toekennen aan mensen op de werkvloer, het elimineren van verliezen, de verbeterde [communicatie](#) met klanten en met leveranciers, de concentratie op wat belangrijk is, en de klantvriendelijkheid. Zo bekom je zelfsturende teams met de nodige verantwoordelijkheid en competenties die binnen een goede organisatie en structuur werken volgens aangenomen en gerespecteerde normen & waarden waarbij klantgerichtheid en effectiviteit qua productie en dienstverlening vooropstaat.

## 7.7 Communicatie en dialoog

### **7.7.1 Imog als glazen huis: transparante bestuurscommunicatie**

#### Raad van bestuur

- De agenda wordt op maandag (8 dagen vóór de vergadering) via e-mail aan de bestuurders bezorgd.
- De nota's worden op donderdag vóór de vergadering met bijlagen digitaal ter beschikking gesteld door middel van een e-mail met link naar een FTP-server waarop de documenten tijdelijk zijn opgeslagen.
- Het verslag wordt samen met de nota's via de FTP-server aan de bestuursleden ter beschikking gesteld.
- Het goedgekeurde verslag wordt via e-mail aan de secretarissen van de vennoten bezorgd. Een samenvatting (Beknopte omschrijving van de besluiten van de raad van bestuur) wordt op de website geplaatst en per aangetekend schrijven aan de overheid gestuurd.

#### Directiecomité

- Een beknopte omschrijving van de besluiten van het directiecomité wordt op de website geplaatst.

De verwachtingen ten aanzien van de bestuurders zijn in snel tempo toegenomen ten gevolge van de wettelijke verplichtingen en de verschillende governance codes die hen steeds meer te respecteren eisen opleggen. Tegelijkertijd is de geloofwaardigheid en het vertrouwen van het publiek in de functie van de bestuurders afgenomen. Vandaar is een goed evenwicht tussen deugdelijk bestuur, een cultuur van glazen huis en transparante terugkoppeling naar de stad of gemeente een goed antwoord op de hiervoor maatschappelijke uitdaging. Er werd voor de nieuwe mandatarissen een nieuw huishoudelijk reglement 'deugdelijk besturen' aangenomen. Dit document vormt de introductie voor de nieuwe bestuurders bij de aanvang van deze nieuwe legislatuur en helpt u bij een goede start als bestuurder/vertegenwoordiger van uw stad of gemeente

#### Communicatie met vennoten

- Algemene en buitengewone algemene vergaderingen
- Toelichtingsvergaderingen (2 maal per jaar ism Leiedal, Ppsilon en WIV)
- Maandelijks raad van bestuur (meeste vennoten zijn vertegenwoordigd door een uitvoerende mandataris)
- Nieuwsbrief (elke maand met de belangrijkste zaken uit de raad van bestuur) à mandatarissen, journalisten en geïnteresseerden
- Periodiek contact met de colleges (2-tal keer per legislatuur; voorzitter en algemeen directeur)
- Briefwisseling met de steden/gemeenten wordt samengevat voorgelegd in elke raad van bestuur
- Werkgroepen (o.a. uniforme restafvalzakken, schepenen van leefmilieu en van financiën met voorstelling van begroting, Vlarema, containerparkwerking, gemeentelijk bedrijfsvuil, ondergrondse containers bij bouwmaatschappijen en sociale huisvesting, ...)
- Jaarlijkse voorstelling van de halfjaarlijkse resultatenrekening en de begroting voor het komende jaar eind september/begin oktober voor de schepenen van financiën en schepenen van leefmilieu en indien gewenst financieel beheerders en milieuableidenden
- Periodiek overleg met de milieuableidenden. (4 maal per jaar)
- Cursus voor containerparkwachters. (4 maal per jaar)
- Periodieke contacten met milieuableidenaar door de sales & data manager.
- Projecten

- Operationele contacten (contacten vanuit de containerparkwerking en logistiek in Moen, containerparkwachterbezoek, preventieadviseur, directeur externe zaken, ....)
- Opmaak jaar- en activiteitenverslagen en rapporten mbt afvalbeleid en duurzaamheid voor de vennoten.
- Uitgebreid evaluatierapport en ondernemingsplan met heel veel duiding en info.

Omwille van efficiëntie en kostenbesparing willen wij de bestuurlijke communicatie zoveel als mogelijk via digitale kanalen te laten verlopen.

- Formele communicatie zoals agenda's, verslagen, jaaractieplannen en formele werkingsverslagen met financiële documenten versturen wij bij voorkeur via e-mail naar het gemeentesecretariaat, dat op haar beurt instaat voor de verdere verspreiding. Sedert 1 mei 2013 publiceert Imog een lijst met genomen besluiten en een beknopt verslag van de RVB op haar website (cfr omzendbrief BB 2013/5)
- Niet-formele communicatie (zoals bv een wervende brochure met een verkorte versie van het activiteitenverslag) kan worden uitgegeven op papier of andere dragers, afhankelijk van de communicatiedoelstellingen en strategie van de organisatie.

Om de raadsleden van de verschillende vennoten te informeren over jaaractieplan en werkingsverslag hebben de vier intercommunales al geruime tijd de gewoonte om voorafgaand aan een algemene vergadering een informatievergadering te organiseren. Voorafgaand aan deze informatievergadering worden ontwerpnota's ter beschikking gesteld, en op de informatievergadering worden de klemtonen van de inhoudelijke en van de financiële werking toegelicht. Imog voegt daar nog een bijkomend instrument aan toe door de schepenen van financiën en de financieel beheerders uit te nodigen voor een informatievergadering waarbij begroting of rekening meer uitgebreid wordt toegelicht. Imog biedt ook de mogelijkheid aan om een toelichting te geven aan raden, raadscommissies en colleges. Wanneer dit door een raadslid bestuurder gebeurt, voorziet Imog desgewenst voor een ondersteunende tekst of powerpoint bij deze toelichting aan de gemeenteraad.

### **7.7.2 Uniformiseren huisstijl**

Om als een professionele organisatie naar buiten te komen is een uniforme huisstijl belangrijk. Dit omvat meer dan het louter gebruik van een logo. Door de exponentiele groei van de organisatie (mensen, afdelingen, diensten) is het één en ander organisch gegroeid. In het kader van het uniformiseren van onze interne document (overleggen, agenda's en verslagen, aanwezigheidslijsten). De communicatiedienst maakt standaarden op voor alle interne documenten. Dit zal dan in een sjabloon gegoten worden voor veelvoudig gebruik en ter beschikking worden gesteld via office en intranet

### **7.7.3 Anderstaligen en inburgering**

In Vlaanderen zijn er heel wat sorteerregels, veel meer dan in andere landen. Wanneer mensen naar Vlaanderen komen, hebben zij niet de cultuur van sorteren en het educatieve traject hierrond doorlopen. Het is daarom niet evident om zich in de gestructureerde inzamelscenario's in te passen. Wanneer zij de Nederlandse taal niet machtig zijn, vormt dit een bijkomende drempel in kader van de door ons gebruikte communicatiekanalen. Imog wil hiervoor een brochure, affiches en train-the-trainer programma's voor inburgeringscursussen aanbieden

#### **7.7.4 Academy of Volunteers**

De aanpak, opleiding en aansturing van deze vrijwilligerswerking is momenteel verschillend naargelang het soort vrijwilliger (cfr. compostmeester, energiemeester, glasbolpeter/meter of netheidsmeester). Er is tot op heden weinig tot geen kruisbestuiving tussen de verschillende vrijwilligers, wat een hiaat is. De manier van werken met vrijwilligers kan echter gestroomlijnd worden ook al is de inhoud verschillend. We kunnen dit via de opleiding organiseren, de ontmoetingsmomenten en de communicatie naar de vrijwilligers, waarbij we bruggen maken tussen de verschillende onderwerpen en dit volgens de noden van de vrijwilligers zelf. Door de vrijwilligerswerking op te professionaliseren waarbij uitwisseling en kruisbestuiving centraal staat, wensen we enthousiaste, goed opgeleide vrijwilligers te bekomen. Deze vrijwilligers bereiken op hun beurt heel wat burgers op wie ze hun boodschap kunnen overbrengen. Deze manier van face-to-face-communicatie heeft reeds zijn nut bewezen. Sensibiliseren vanuit ervaringen werkt nog altijd het best en door de vrijwilligers 'all-round' te maken, zijn er enkel maar voordelen.

#### **7.7.5 Project 'drinKraantjeswater'**

Doel is de mensen er toe aan te zetten om kraantjeswater te gebruiken en aldus verpakkingen te vermijden. Als een gezin overschakelt op kraantjeswater besparen ze jaarlijks 300 euro per jaar, wat de afvalkost al helemaal dekt. Het project omvat communicatie, maar ook het ontwikkelen van een eigen karaf, bezoeken aan watertorens en dergelijke meer. Een denkpiste is de uitbreiding van het project waarin ook de collega's van INTERAFVAL een rol kunnen spelen. Bedoeling zou zijn hier een gezamenlijk initiatief van te maken met gezamenlijke financiering van de verdere aanpak door de deelnemende leden.

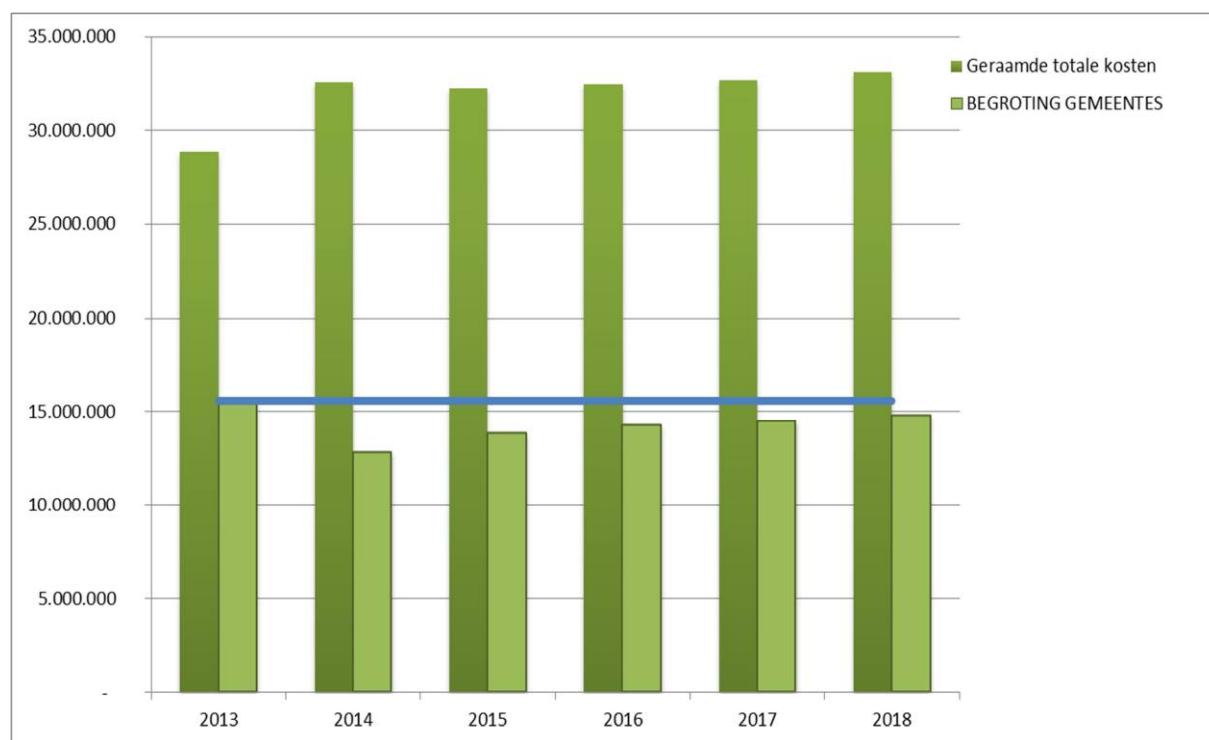
## 8. Kernpunten begroting

Het ontwerp van de begroting en de tarieven voor 2015 werden in de Raad van Bestuur van 16 september voorgelegd en toegelicht. In de vergadering van 24 september met de schepenen van financiën, de financieel beheerders en ontvangers, ... werd de ontwerpbegroting 2015 eveneens toegelicht. In de Raad van Bestuur van 21 oktober werd de begroting goedgekeurd en opgenomen in de agenda van de buitengewone algemene vergadering op 16 december. Tevens werd dit beleidsplan met duiding over de begroting voorgelegd op de toelichtingsvergadering voor alle mandatarissen uit de regio op 22 oktober.

Het financieel beleid gestoeld op volgende principes:

- Imog werkt met een zo klein mogelijk kapitaal
- Imog werkt met een krappe begroting en heeft geen reserves aangelegd. Zo is er geen spaarpotje en hebben de gemeenten-vennoten ook geen geparkeerd geld bij Imog.

### 8.1 Meerjarenbegroting 2014-2018



### 8.2 Totstandkoming van de begroting 2015

#### Nacalculatie begroting 2014 Q2

- § 413.733 € meer uitgegeven (verwerking en vervoer)
- § 491.278 € meer ontvangen (geïnde retributies)

Ø **Halfjaarlijks positief saldo ten opzichte van de begroting 2014**

## (Economische) vooruitzichten 2015

- Kosteninflatie 1,3%
- Gezondheidsindex 1,3%
- Overschrijding spilindex februari 2015 (lonen + 2%)
- Impact gewijzigde energiedecreet
- Geen groene stroomcertificaten meer voor 'verbranding'
- Grondstofmarkten: relatief stabiel, maar lage prijzen
- Ø **Positief saldo begroting 2015 tegenover eerder begroot (meerjarenprognose)**

### Uitdagingen:

- Meer afval => stijging kosten voor verwerking en vervoer
- Economische parameters => stijging kosten
- Meer geïnde retributies => stijging ontvangsten
- Minder opbrengsten GSC => daling ontvangsten

### **8.3 Doelstelling voor 2015:**

De doelstelling is een evenwicht tussen kosten en opbrengsten realiseren, binnen de contouren van de meerjarenprognose. Niettegenstaande de te verwachten effecten van de strikte kostenbewaking, wordt de bijdrage van de gemeenten hoger begroot. Gezien de conjunctuurgevoeligheid van de secundaire grondstofmarkten en de aanhoudende lage economische activiteit, zijn de marktprijzen van deze materiaalstromen laag. Gezien ook de te verwachten hoeveelheid slinkt, is de te verwachten opbrengst van de verkoop laag ingeschat.

De intergemeentelijke bedeling en inning van de restafvalzak en van de pmd-zak (in uitvoering sinds 2014) hebben een grote impact op de totaliteit van de kosten en opbrengsten.

Met het gewijzigde energiedecreet is het bekomen van groene stroomcertificaten een eindig verhaal. Hierbij is beslist dat certificaten slechts uitgereikt worden voor een periode van 10 jaar vanaf het eerste moment dat er certificaten werden toegekend. Voor de Imog-verbrandingsinstallatie verloopt die periode in november 2014. Het negatieve effect op de opbrengsten is in de prognose voor 2015 duidelijk zichtbaar.

De initiële meerjarenprognose is ten behoeve van de ontwerpbegroting 2015 verder verfijnd en aangevuld met de aspecten waarvan de financiële effecten eerder nog niet konden worden ingeschat. Het gaat hier onder andere over:

- Impact van het gewijzigde energiedecreet
- Grotere impact van de intergemeentelijke inning en bedeling
- Stijgende hoeveelheden afval ingezameld
- Stijgende hoeveelheden afval verwerkt

De begroting voor de gemeenten is voor 2015 geraamd op 13.478.373 € en dat is 5,47% hoger dan begroot voor 2014. Deze stijging is evenwel lager dan initieel voorzien (cfr. meerjarenbegroting 13/02). Er is dus een overschot van 324.663 € op het initiële budget voor 2015



#### **8.4 Opmaak begroting 2015**

**Totale gewone begroting : € 35.266.474**

- 48,47% via diensten zonder lasten voor de gemeentes
- 51,53 % ten laste van de gemeentes waarvan
  - 25,83 % gedekt door verkoop restafvalzakken...

Netto uitgaven begroting 2015

**€13.478.373**  
**€ 57,78 per inwoner**



T. 056 71 61 17  
F. 056 71 09 85  
[www.imog.be](http://www.imog.be)

Imog Harelbeke  
Kortrijksesteenweg 264  
8530 Harelbeke

Imog Moen  
St-Pietersbruglaan 1  
8552 Moen