

Onderdeel: AQUON, stand van zaken per november 2015

Aanleiding

Sinds 2011 neemt De Stichtse Rijnlanden deel aan de Gemeenschappelijke Regeling AQUON. Via deze gemeenschappelijke regeling (GR) worden onze laboratoriumactiviteiten uitgevoerd. Ons waterschap is als deelnemer – naast afnemer van deze diensten - samen met acht andere waterschappen als het ware mede-eigenaar van AQUON.

Enige achtergrondinformatie over het ontstaan van AQUON en het verloop van de eerste jaren kunt u lezen in de bestuursinformatiebrief 'Stand van zaken AQUON' van augustus 2015 (op Extranet onder *bestuursinformatiebrief 9*, derde tekstblok). Hierin staat onder andere dat op 4 juni 2015 het nieuwe algemeen bestuur van AQUON geïnstalleerd is. Dhr. Beugelink is vanuit HDSR lid van het AB AQUON. Tevens heeft dhr. Beugelink zitting genomen in het DB AQUON én is aangesteld als vice-voorzitter met de portefeuille *strategische heroriëntatie*.

Rondom de GR AQUON gebeurt veel. AQUON is hard bezig om een efficiëntieslag voor te bereiden wat betreft de kosten, kwaliteit en kennis, kort genoemd de 3 K's. Hiervoor is recent een eerste stap in een ombouw goedgekeurd en ligt binnenkort een begrotingswijziging voor 2016 voor. Ook voeren de negen waterschappen gezamenlijk een strategische heroriëntatie uit.

Over deze ontwikkelingen binnen AQUON willen wij u graag op de hoogte brengen.

Stand van zaken bedrijfsvoering AQUON, november 2015

Vijf jaar na oprichting van AQUON mag geconstateerd worden dat de partijen binnen de GR AQUON geen eensluidend toekomstbeeld hebben van AQUON. Over het toekomstbeeld wordt daarom zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau veel discussie gevoerd. Dit zet de relatie tussen de waterschappen onderling én met AQUON onder druk. Één van de resultaten hiervan is dat er verschillende waterschappen serieus denken aan het terugtrekken als deelnemer aan de GR.

Op 28 maart 2014 heeft het AB AQUON, met het toenmalige algemeen bestuur AQUON, een strategische conferentie gehouden over de toekomst van AQUON. Tijdens deze conferentie werd naar een gezamenlijke visie toegewerkt. Echter dit bleek door de te veel uiteenlopende visies van de eigenaren/waterschappen op dat moment niet mogelijk.

Op die bijeenkomst zijn wel enkele uitgangspunten voor de toekomstvisie vastgesteld:

1. Ten opzichte van de originele business case is de meetvraag fors gedaald, echter hij lijkt de komende jaren stabiel te blijven. Gevolg van de afgenomen meetvraag is o.a. dat de vaste kosten sterker door tellen. Aan het verkleinen van het personeelsbestand zullen hoge kosten verbonden zijn (voor o.a. sociaal plan, WW en bovenwettelijke uitkering)
2. De transitie van vier laboratoria naar één organisatie is nog niet afgerond en mede daarom is de beoogde efficiëntie nog niet volledig bereikt. AQUON verkeert vanaf begin 2014 wel in een meer stabiele situatie, die op kosten- en kwaliteitsniveau zijn vruchten afwerpt.
3. Binnen de waterschappen heerst een negatief beeld over AQUON, voornamelijk gebaseerd op het onvoldoende realiseren van de beoogde transitie. Hierbij dient te worden aangetekend dat de verwachtingen in de Business Case ook hoog zijn neergezet.



Er zijn drie verschillende 'strategieën' besproken:

- I Doorgaan als AQUON, met een investering om een efficiënte organisatie te maken.
- II Doorgaan als AQUON, waarbij één onderdeel (keuze uit *Monstername & Logistiek*, *Chemie* of *Hydrobiologie*) wordt losgelaten.
- III Outsourcen van de laboratoriumactiviteiten naar de markt.

Na een discussie is door het AB AQUON besloten vooralsnog de strategie I 'Doorgaan als AQUON' verder uit te werken met een focus op het verlagen van de operationele kosten en het inrichten van een nieuwe structuur waardoor de kwaliteit en de kennis verbeteren.

Overzicht 1 – gebeurtenissen rondom AQUON ten behoeve van een efficiënte organisatie

ACTIVITEITEN			TIJDLIJN
Strategische conferentie AQUON			Maart 2014
	Resultaat: Ombouwplan		April 2015
Discussie in het AB AQUON. Conclusie: pas besluiten over ingrijpende maatregelen als de waterschappen een eenduidige visie hebben.			April 2015
	Discussie: wachten of alvast actie? Conclusie: Actie		Zomer 2015
Spoor 1 - AQUON No Regret-maatregelen: - Nieuwe organisatiestructuur - Bedrijfsbureau inrichten - Voorbereidingen sluiting vestiging Breda		Spoor 2 - Bestuur - Strategische visie - Kosten exitstrategie	November 2015
Besluiten over de toekomst: - besluit in AB HDSR over toekomst in AQUON en voorkeur voor strategie) - besluit in AB AQUON tussen drie strategieën.			Medio 2016
S1: Doorgaan als AQUON, met reorganisatie	S2: Doorgaan als AQUON, 1 onderdeel wordt losgelaten	S3: Outsourcen naar de markt	

De uitwerking van strategie I is gebeurd door het maken van een ombouwplan. In overzicht 1 worden de genomen en nog te nemen stappen chronologisch weergegeven.

Eerste stap in de ombouw

In april 2015 heeft het dagelijks bestuur van AQUON een ombouwplan gepresenteerd waarin zij strategie I uitgewerkt heeft en op hoofdlijnen een ombouw van AQUON beschrijft. Het uiteindelijke doel is een vermindering van de bedrijfskosten en een substantiële verbetering van het functioneren van AQUON. Het ombouwplan beschrijft een lang en intensief proces van verbetering van de 3 K's: Kennis, Kosten en Kwaliteit.

Tijdens het bespreken van het ombouwplan werd geconcludeerd dat er verschillende zaken uitgewerkt moeten worden voordat een definitief besluit over de toekomst van AQUON kan worden genomen.



1. Nadere uitwerking eerste stappen in de ombouw: Uit het rapport wordt nog niet voldoende zichtbaar welke verbeteringen op korte en lange termijn te realiseren zijn ten aanzien van de kwaliteit, de kosten én de opbrengsten. In de eerste stap van de ombouw van AQUON worden de effecten in de kosten van verschillende 'ombouwstrategieën' gepresenteerd. De verschillende 'strategieën' hangen allemaal samen met het aantal locaties en de geografische locatie(s) van de panden. Momenteel is AQUON nog bezig met een verdiepingsslag waarbij ook prestatie-indicatoren worden benoemd om de voortgang in de cultuuromslag en de kwaliteit te kunnen monitoren. Om meer zekerheid te krijgen over het verloop van de meetvraag in de komende jaren wordt door de negen coördinatoren van de waterschappen onderzocht wat het vermoedelijke verloop is van de meetvraag van de betreffende waterschappen met kanttekeningen en risico's.
2. Strategische heroriëntatie: Het is belangrijk dat de negen deelnemende waterschappen een eensluidende visie en koers hebben waarop, na een ombouw van AQUON, voortgebouwd kan worden. Momenteel wordt een gezamenlijke strategische heroriëntatie uitgewerkt (zie kader 1).
3. Kosten en werkwijze exitstrategie: Individuele deelnemers in de GR AQUON, waaronder HDSR, beraden zich nog op de positie die zij AQUON in de toekomst willen toedichten. De keuzes die hierin gemaakt gaan worden zijn, naast het toekomstperspectief van AQUON, afhankelijk van de kosten van het eventueel uittreden uit AQUON en de kosten van eventuele liquidatie van AQUON. HDSR participeert samen met enkele andere waterschappen in het schatten van de kosten van de verschillende scenario's, waardoor een gefundeerde keuze gemaakt kan worden.

Kader 1: Strategische heroriëntatie

Een lange periode van onrust en onzekerheid is voor zowel het personeel van AQUON als de negen eigenaren/waterschappen verre van optimaal. Daarom is het van groot belang dat zo snel mogelijk een besluit wordt genomen over de toekomst van AQUON. Dhr. Beugelink is, vanuit het DB AQUON, portefeuillehouder voor de *strategische heroriëntatie*. We willen vóór de zomer 2016 een gezamenlijk toekomstbeeld hebben. Dit besluit over de toekomst leggen we voor aan het AB van HDSR.

No regret

Ten gevolge van de onzekerheid over de uitkomst van bovenstaande punten zijn de waterschappen voorzichtig in het nemen van beslissingen (in verband met mogelijke hoge kosten). De directie van AQUON heeft daarom de opdracht gekregen om te kijken hoe tot verdere kostenreductie én een kwaliteitsverbetering te komen zonder dat dit verdere besluitvorming in de weg staat. Dit worden de 'No regret' maatregelen genoemd. Onder deze 'no regret'-maatregelen wordt verstaan maatregelen die voor elke volgende strategie goed zijn. Hiertoe heeft AQUON een eerste stap in de ombouw uitgewerkt.

In deze eerste stap worden plannen gepresenteerd die moeten leiden tot een kwaliteitsverbetering van AQUON zonder hogere kosten. De directie van AQUON stelt twee maatregelen voor:

- Eind 2017 sluiting van Breda, één van de drie locaties.
- Een nieuwe organisatiestructuur inrichten, waaronder het oprichten van een bedrijfsbureau.

De directie van AQUON stelt dat dit No regret-maatregelen zijn om de noodzakelijke



qualiteitsverbetering te kunnen garanderen. Het besluit om deze maatregelen uit te voeren is in het AB-AQUON van 9 november 2015 genomen. Kanttekening hierbij is dat minimaal de missie en toekomstvisie, zoals de waterschappen dit zien voor AQUON, eenduidig besloten en gedocumenteerd zijn voordat de locatie Breda definitief wordt gesloten.

Ombouw van AQUON in relatie tot de voorliggende begrotingswijziging 2016

Op basis van het ombouwplan wordt door AQUON gesteld dat opereren vanaf 1 locatie de meeste voordelen worden behaald, zowel in structureel financieel opzicht als ook in kwalitatief opzicht. De overgang naar één centrale locatie blijkt bestuurlijk echter een te grote stap. De voorgestelde maatregelen in de eerste stap van de ombouw zijn niet kosteloos en de kwaliteitsverbetering is slecht te kwantificeren. De vraag is dan ook of de genoemde maatregelen wel 'No regret' zijn.

Een overzicht van de geschatte financiële gevolgen voor HDSR van de eerste stap in het ombouwen van AQUON geven wij in tabel 1. De kosten zullen in de jaren 2016 – 2020 worden verwerkt. Hierbij gaan wij er vanuit dat afrekening van de kosten op basis van de vastgestelde eigenaarspercentages gaat. HDSR betaalt dan 4% van de kosten. Omdat AQUON in 2014 een positief eindsaldo had van €1,9 mln en de verwachting is dat 2015 ook positief zal eindigen met €1,8 mln., kunnen de een deel van de kosten van 2016 en 2017 uit de reserves worden betaald. Zo wordt het boekverlies op het pand in Breda van €1,5 mln al in 2015 genomen (volgens de geldende boekhoudregels). Wanneer geen ombouw plaatsvindt, zullen de reserves (prognose: € 3,7 mln.) terugvloeien naar de eigenaren.

Tabel 1 Overzicht van de kosten voor HDSR tbv de 1^{ste} stap in de ombouw van AQUON

Extra kosten HDSR obv eigenaarspercentage (4%)	€ 112.972
Extra kosten HDSR na aftrek reserves	€ 25.772

Het college heeft een positieve zienswijze uitgebracht op de voorliggende begrotingswijziging 2016 van AQUON – met name vanwege de 'no regret'-maatregelen – maar wel met de nodige concrete aandachtspunten.

Zoals afgesproken bereidt het college van HDSR een advies voor t.b.v. de toekomst van ons laboratoriumwerk. In het voorjaar 2016, wanneer er meer zekerheid is over de toekomst van AQUON komt het college bij het AB van De Stichtse Rijnlanden terug om een keuze tussen de verschillende scenario's voor te leggen.

Conclusie

AQUON heeft zowel bedrijfsmatig als financieel de zaken steeds beter op de rit. Toch zijn ze nog niet op het niveau zoals beschreven in de Business Case. Als deelnemer moeten we komend voorjaar ook de vraag onder ogen zien of we verwachten dat AQUON op dit niveau gaat komen. Vooralsnog houdt De Stichtse Rijnlanden, vanuit zowel de ambtelijke als de bestuurlijke organisatie, de ontwikkelingen van AQUON nauwgezet in de gaten.

De (eerste stap van de) ombouw levert geen direct financieel voordeel op, zelfs een nadeel van gemiddeld € 22.594 per jaar tot 2020. Wel levert de ombouw mogelijk een kwaliteitsverbetering op waardoor de communicatie en de producten van AQUON zullen verbeteren.

In het voorjaar van 2016 legt het college een keuze voor aan het AB van De Stichtse Rijnlanden op welke manier ons waterschap het laboratoriumonderzoek in de toekomst wil laten uitvoeren. In dit voorstel komen zowel financiële als organisatorische overwegingen aan de orde.