

NAAR AQUON 2.0

FASE 2 VAN DE STRATEGISCHE HERORIËNTATIE,
DOORONTWIKKELING ALS PARADOX,
DICHTERBIJ ÉN VERDER AF ORGANISEREN



Opdrachtgever: AQUON
Project: Fase 2 van de strategische oriëntatie op AQUON
Rapport: Conceptrapport
Datum: 17 Mei 2016

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69,
Driebergen

Erik Koopman
Cees Paardekooper
Harry ter Braak

INHOUDSOPGAVE

1.	Managementsamenvatting	4
2.	Inleiding	6
2.1.	Aanleiding en proces.....	6
2.2.	Vraagstelling	7
3.	Wat vooraf ging: fase 1	8
4.	De strategie	10
4.1.	Inleiding	10
4.2.	Eisen c.q. randvoorwaarden aan strategisch profiel	11
4.3.	AQUON gepositioneerd in haar 'concurrentiedomein'	12
4.4.	Strategisch profiel AQUON	15
4.5.	Vijf uitwerkingen strategisch profiel	16
4.6.	Doorkijk middellange termijn	21
4.7.	strategisch risicoprofiel.....	23
5.	De <i>governance</i>	24
5.1.	Vereisten <i>governance</i>	24
5.2.	Voorstellen <i>governance</i>	25
5.3.	Voorstel juridische structuur	27
5.4.	De gemeenschappelijke regeling	28
5.5.	Governance risicoprofiel	29
6.	De organisatie van AQUON	30
6.1.	Vereisten nieuwe organisatie	30
6.2.	Voorstellen en overwegingen organisatieontwikkeling.....	31
6.3.	Perspectief organisatie AQUON	34
6.4.	De doorontwikkelde organisatie in beeld	35
6.5.	Managementopgave AQUON	35
6.6.	Financiën.....	36
6.7.	Organisatie risicoprofiel.....	37
7.	Prijs en kwaliteit: vijf perspectieven	39
7.1.	Prijs en kwaliteit	39
7.2.	Het perspectief van waardetoevoeging	40
7.3.	Het onderscheidend vermogen	40
7.4.	Het perspectief van marktconformiteit.....	41
7.5.	Het perspectief van transactiekosten (<i>opportunity costs</i>)	42
7.6.	Het perspectief van comfort en ontzorging	43

8.	Implementatieplan	44
9.	Risico paragraaf	46
10.	Conclusies en aanbevelingen.....	48
10.1.	Proces	48
10.2.	Marktconformiteit.....	48
10.3.	Strategie	48
10.4.	Governance.....	49
10.5.	Organisatie en financiën	50
10.6.	Implementatie.....	51
Bijlage 1.	Werkwijze	52
Bijlage 2.	Toelichting kosten	53
Bijlage 3.	IPR•NORMAG rapport vertrouwelijk ter inzage	54

1. MANAGEMENTSAMENVATTING

Met de in dit rapport uitgewerkte voorstellen wordt een proces afgerond dat de bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordigers van de negen eigenaren van AQUON de afgelopen tijd in goede samenwerking hebben doorlopen. AQUON heeft in 2014 en 2015 bovendien een verandering gerealiseerd die het vertrouwen kan geven dat AQUON kan voldoen aan de hier geformuleerde ambities en verwachtingen. Wij hebben in de ambtelijke en bestuurlijke bijeenkomsten kunnen vaststellen dat hiermee voor alle waterschappen de voorwaarden zijn gecreëerd om de geformuleerde voorstellen in hun AB's te kunnen verdedigen.

Er liggen voorstellen voor om strategie, *governance* en AQUON-organisatie aan te passen. De voorstellen vragen de komende jaren een incidentele investering om de veranderingen te realiseren van ruim €1.8 mln. en een structurele investering in personeel van een half miljoen. Uiteindelijk leveren de veranderingen structureel een financieel voordeel van ruim €1,3 mln. op.

Voorgesteld wordt het volgende te besluiten.

1. Het strategisch profiel van AQUON als volgt in te kaderen:
 - AQUON is “*full service*” ketenpartner van de deelnemende waterschappen.
 - AQUON is middels het proces van vraagarticulatie verbonden met de hoofdprocessen van de waterschappen.
 - AQUON levert als uitkomst van het proces van vraagarticulatie standaardpakketten (soorten water, typen activiteiten) en een beperkt aantal pluspakketten. 90 à 95% van hun vraag brengen de waterschappen onder bij AQUON.
 - AQUON realiseert een zakelijke balans tussen zelf doen en inkopen.
 - AQUON is samen met de waterschappen actief in innovatienetwerken.
2. Een poging te doen als Unie van Waterschappen gezamenlijk te werken aan het verbeteren van essentiële kengetallen (in het besef dat de relativiteit hiervan nooit uit het oog verloren mag worden).

Met verbeterde kengetallen alsmede door verlenging van de bedrijfstijd binnen AQUON en de koppeling van het LIMS aan de urenadministratie, de voorwaarden te creëren voor verdere ruimte om de kosten te reduceren.
3. De *governance* te verbeteren en de samenwerking op het vlak van vraagarticulatie, het opdrachtgeverschap en het eigenaarschap te versterken.
 - Het AB/DB beter in positie te brengen door
 - de rollen van besturen en management strikter te scheiden.
 - eigenaarschap en opdrachtgeverschap strikter te scheiden.
 - professionele inbreng in bestuur te versterken.
 - voorzitterschap onafhankelijker te maken.

- De advisering te verbeteren door ambtelijke rollen en platforms strikter te (onder)scheiden, door helder te zijn over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar moeten liggen.
 - De gemeenschappelijke regeling op het bovenstaande aan te passen, de uitbreidingsregeling te versimpelen en de beprijzing strakker te organiseren.
4. De organisatie van AQUON door te ontwikkelen, waarbij het essentieel is dat
 - De leiding verbreed wordt en minder afhankelijk gemaakt van de directeur/controller.
 - De advisering naar het bestuur beter georganiseerd wordt.
 - De vraagarticulatie/pakketorganisatie (strategie) een plek krijgt in de organisatie.
 - De cultuur binnen AQUON verzakelijkt wordt.
 - De middelenfuncties versterkt en de informatievoorziening verbeterd worden.
 - Kwaliteit een belangrijke asset wordt.
 - De inkoopfunctie zich door ontwikkelt en verbreed wordt naar die functie voor de waterschappen.
 5. Het bestuurlijk voorgenomen besluit te nemen, dat – op basis van de thans beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiencywinst en de noodzaak van een wenkend perspectief en een collectieve ambitie – AQUON wordt geconcentreerd op één locatie.
 Tenzij in 2018 blijkt dat
 - a. de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijst en dit in 2018 aangetoond is bij de nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingsvoorstellen
 - b. een business case het één locatiebesluit niet rechtvaardigt.
 En daarbij te besluiten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.
 6. Het veranderplan voor de organisatie van AQUON voor 1 januari 2017 gereed te hebben, waarbij de hiernavolgende ambities verder geconcretiseerd worden in KPI's.
 - De vraagarticulatie en pakketspecificatie dient voor de zomer van 2017 voldoende helder te zijn en in de tweede helft van 2017 geïmplementeerd.
 - De organisatie van AQUON zal investeren in de kwaliteit van de mensen en de organisatie op de verschillende (hierna geïndiceerde) niveaus. De resultaten moeten voor 1 januari 2018 zichtbaar zijn.
 - Het managementteam van AQUON zal zich moeten door ontwikkelen opdat er ruimte ontstaat voor de directeur. Dat moet voor 1 januari 2018 gerealiseerd zijn.
 - Uit de voorstellen volgt ook een aanpassing van de (ver)nieuw(d)e processen (w.o. verlenging bedrijfstijd) en informatiesystemen. Die dienen in 2017 en 2018 hun beslag te krijgen.
 - In de tweede helft van 2017 dienen de voorbereidingen van het locatieonderzoek opgestart te worden.
 - Allen (waterschappen en AQUON) gaan samen werken aan een op de voorstellen aangepaste cultuur en werkwijze. Deze dienen voor 1 januari 2018 hun beslag te krijgen.
 7. Kennis te nemen van de risicoparagraaf en de perspectieven op de marktconformiteit van AQUON.

2. INLEIDING

2.1. AANLEIDING EN PROCES

De Gemeenschappelijke Regeling (GR) AQUON is op 1 juli 2011 opgericht. Na vijf jaar mag geconstateerd worden dat de partijen binnen de GR AQUON geen eensluidend toekomstbeeld hebben van AQUON. Vanaf de start staan functioneren en *governance* van AQUON onder druk. Zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau wordt veel discussie gevoerd over de toekomst van AQUON. Alle partijen hebben behoefte aan een stevige basis om verder te kunnen bouwen aan AQUON 2.0. Daartoe is WagenaarHoes gevraagd onderzoek te doen, dat in twee fasen is uitgevoerd.

In fase 1 van het onderzoek stond het identificeren van de belangrijkste vraagstukken centraal om tot de goede strategische discussie in fase 2 te kunnen komen. Het onderzoek heeft geresulteerd in een gemeenschappelijk beeld over AQUON en haar eigenaren, zo bleek december 2015 tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van alle waterschappen. De onderzoekresultaten zijn vastgelegd in onze rapportage van fase 1. Deze rapportage is behandeld in het AB van AQUON. Het bestuur heeft daarop toestemming gegeven om te starten met fase 2. De hoofdlijnen van de opbrengsten van fase 1 zijn verwoord in hoofdstuk 3 van dit rapport.

De rapportage over de uitkomsten van fase 2 is mede gebaseerd op de volgende activiteiten:

- We hebben meerdere workshops georganiseerd met medewerkers van de negen waterschappen.
- Daarnaast hebben drie bestuurlijke bijeenkomsten plaatsgevonden, waarin de vertegenwoordigende bestuurders van de negen waterschappen en hun ambtelijke ondersteuners zijn geïnformeerd over (voorlopige) resultaten en voortgang van het onderzoek. De bestuurders hebben daarbij hun instemming met de voorstellen laten blijken en ons waardevolle adviezen gegeven waarvan we dankbaar gebruik hebben gemaakt in het opstellen van deze rapportage.

2.2. VRAAGSTELLING

Namens de negen waterschappen heeft de begeleidingscommissie van het onderzoek¹ gevraagd zicht te bieden op:

- De verschillen en overeenkomsten tussen de negen deelnemers met betrekking tot ieders relatie met AQUON en de toegevoegde waarde van AQUON.
- Met als doel in gezamenlijkheid en vertrouwen te komen tot een aanpak van het vervolgproces gericht op een strategische heroriëntatie van AQUON (zo is naar aanleiding van fase 1 toegevoegd) en de consequenties hiervan voor de *governance* rond en de organisatorische inrichting van AQUON.

De aanpak moet de relatie tussen de waterschappen onderling en tussen de waterschappen en AQUON blijvend verbeteren. Opdat deze een streep kunnen zetten onder verschillen en pijnpunten uit het verleden en hieruit lessen kunnen trekken voor de toekomst. Om zo met een schone lei en vol vertrouwen samen aan AQUON 2.0 te beginnen.

Het onderzoek moet de volgende bouwstenen opleveren:

- Wat zijn de belangrijkste strategische en *governance* opgaven en met welke voorstellen kan daarin worden voorzien?
- Wat zijn de organisatorische en financiële consequenties van de strategische en *governance* opgaven voor zowel AQUON als voor de waterschappen?
- Hoe staat het met de marktpositie (marktconformiteit) van AQUON?
- Welke risico's worden gelopen en hoe kunnen die risico's beheerst worden?

¹ De begeleidingscommissie bestond uit voorzitter dhr. G. Beugelink (in april vervangen door dhr. C. Jansen op de Haar) (HDSR), dhr. J. van de Aa (Brabantse Delta), dhr. P. Sennema (Aa en Maas), dhr. A. van Vliet. (WSHD), dhr. T. van der Klugt (vanaf januari vervangen door P. van den Eijnden)(HHSK), mevr.S.de Goede (secr. HDSR)

3. WAT VOORAF GING: FASE 1

Op basis van het onderzoek in fase 1 kan gezegd worden dat alle negen waterschappen een ander beeld hadden van wat AQUON is en zou moeten zijn. Vijfentwintig kleinere en grotere brandhaarden en een achttal paradoxen zijn geïdentificeerd. Het gebrek aan stuurbaarheid staat hierin centraal:

- AQUON heeft zelf bepaald niet adequaat gefunctioneerd in haar relatie tot de waterschappen.
- De waterschappen hebben het eigenaarschap onvoldoende ingevuld. Dit komt onder andere naar voren in de onduidelijkheid over de strategische ruimte van AQUON, de gebrekkige borging van de *governance* en de moeizame processen rond planning & control. Er is te veel vanuit klantbelangen gestuurd en daardoor onvoldoende op het neerzetten van een toekomstbestendige organisatie.

Er zijn waterschappen die overwegen uit te treden. Met de goede aanpak lijkt het mogelijk alle waterschappen binnenboord te houden. Alle partijen hebben namelijk aangegeven met AQUON door te willen gaan, mits aan een aantal voorwaarden voldaan wordt en de toegevoegde waarde van AQUON wordt geëxpliciteerd.

Iedereen realiseert zich op een bepaalde manier een aandeel te hebben in de ontstane situatie. Schuldigen aanwijzen of terugdraaien van bepaalde beslissingen of conclusies vergemakkelijkt het vinden van een oplossing niet. Belangrijk is wel om te leren van het verleden en vooruit te kijken.

Alle partijen beseffen dat de complexiteit van de opgave erg groot is.

Van alle waterschappen en van AQUON wordt daarom het volgende verlangd om van fase 2 een succes te maken:

- De geschiedenis wordt gelaten voor wat die is. Pijnpunten uit het verleden worden erkend en als afgehandeld beschouwd, zodat er een streep onder gezet kan worden.
- De strategische ruimte (ambitie) wordt realistisch vastgesteld. Er komt een strategische visie op de toekomst waar elke deelnemer achter staat en ook werk van wil maken.
- De eigenaren werken aan de verbetering van de *governance*.
- AQUON zelf verbetert de primaire processen en de sturings- en verantwoordingsinformatie. Vereiste hiervoor is dat de in overleggen de eigenaars- en klantrol expliciet worden gescheiden.
- AQUON moet zich richten op het vergroten van haar gevoel voor de politiek-bestuurlijke verhoudingen.
- De organisatorische consequenties voor de waterschappen en AQUON worden concreet gemaakt.

- Er wordt een stevig implementatieplan gemaakt met als randvoorwaarde dat de financiële consequenties voor iedereen acceptabel zijn. Het implementatieplan wordt kritisch beoordeeld op doorlooptijden en meetpunten.

4. DE STRATEGIE

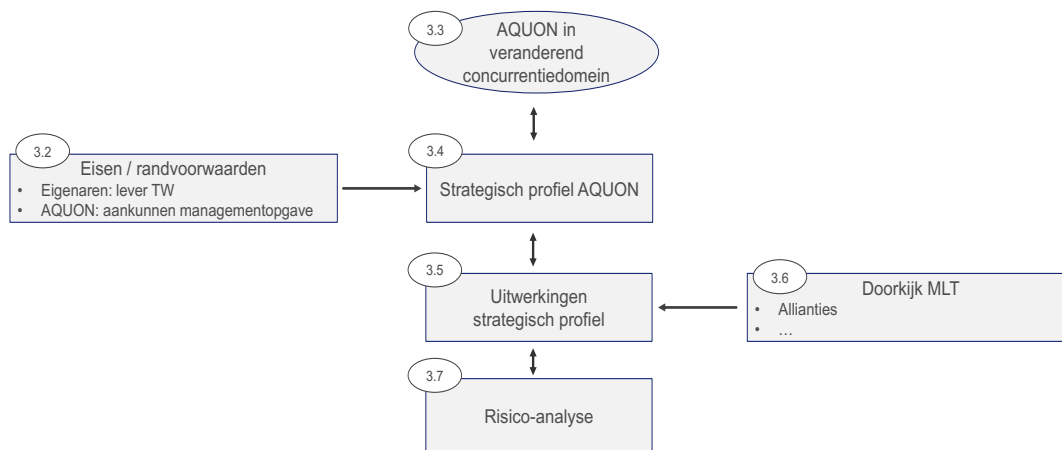
4.1. INLEIDING²

In dit hoofdstuk geven we in de paragrafen 4.4 en 4.5 een beschrijving van het strategisch profiel van AQUON. Het hoofdstuk heeft de volgende opbouw.

- 4.2 Eisen en randvoorwaarden waaraan het strategisch profiel moet voldoen, gezien van het perspectief van de eigenaren van AQUON en vanuit het perspectief van het management van AQUON. Deze eisen fungeren als toetsingskader dat weer terugkomt in de slotparagraaf: 4.7 risicoanalyse.
- 4.3 Het concurrentiedomein waarin AQUON acteert, mede gericht op de vraag naar de mate waarin AQUON (thans) marktconform is. Binnen het concurrentiedomein wordt onderscheid gemaakt naar publieke en private spelers.
- 4.4 Het strategisch profiel, mede gericht op de vraag naar het onderscheidend vermogen van AQUON ten opzichte van andere min of meer vergelijkbare partijen in het publieke en private domein. Ten behoeve van de duiding van het strategisch profiel is een typologie van aanbieders ontwikkeld en is gezien, gegeven de eisen en randvoorwaarden die zijn gesteld, welk type het beste bij AQUON past.
- 4.5 Op basis hiervan volgt de uitwerking van het strategisch profiel:
 - Precisering van de kernfunctie van AQUON.
 - De verhouding tussen standaardpakketten voor alle opdrachtgevers/ klanten en pluspakketten voor speciale vragen/behoefte van waterschappen.
 - Het proces van vraagarticulatie als 'mechaniek' om waterschappen en AQUON, ieder van zijn eigen verantwoordelijkheid en competentie, in de waardeketens van producten en diensten doelgericht, kostenbewust en met een gerichte manier van informatieverwerking te kunnen laten werken.
 - Het bepalen van een (strategische en bedrijfseconomische) balans tussen zelf realiseren van producten en diensten en/of inkopen van producten en diensten door AQUON.
 - Precisering van AQUON als inventieve organisatie, die de innovaties in de markt nauwlettend volgt en indien gewenst over neemt.
- 4.6 Deze paragraaf laat de potentiële doorontwikkeling van het strategisch profiel op middellange termijn zien; dit doorkijkje heeft betrekking op de kansen om op middellange termijn samenwerkingsverbanden en allianties aan te gaan met andere publieke aanbieders.
- 4.7 In deze slotparagraaf worden de belangrijkste risico's op een rij gezet en getoetst. Tevens worden gezien wat er nodig is om de verschillende risico's te mitigeren.

² Vooral gebaseerd op resultaten werkgroep strategie en rapportage IPR

Onderstaand figuur vat de opzet van dit hoofdstuk in één beeld.



4.2. EISEN C.Q. RANDVOORWAARDEN AAN STRATEGISCH PROFIEL

Voorop staat natuurlijk dat de eigenaren scherp moeten maken wat ze van AQUON verwachten en ook eisen. Het kader dat de eigenaren formuleren begrenst het strategisch profiel van AQUON.

Value for money!

In essentie willen de eigenaren dat AQUON met het oog op de beleidsambities, doelstellingen en schaarse middelen *value for money* levert op een manier die een toets op marktconformiteit doorstaat. Dit betekent dat AQUON moet voldoen aan de volgende eisen c.q. randvoorwaarden. AQUON

- heeft kennis van doelstellingen en processen van de waterschappen en weet wat nodig is aan door AQUON te leveren producten en diensten om waarde toe te voegen. Daartoe beschikt AQUON over gebiedskennis en ook over kennis van wetgeving en beleid voor zover relevant voor haar activiteiten;
- is een betrouwbare, kostenefficiënte en goed geëquiperde dienstverlener in de keten van de waterschappen die data direct en in uniform format levert (LIMS). Indien nodig geeft AQUON passende ondersteuning bij calamiteiten;
- stuurt nadrukkelijk op het in balans zijn van prijs en kwaliteit op een zodanige wijze dat vergelijkbare producten en diensten qua kostenniveau niet afwijken van wat marktpartijen aanbieden;
- is door haar schaal en scope een invloedrijke partij in de markt waardoor ze ontwikkelingen actief kan beïnvloeden.
- heeft een proactieve rol in de totstandkoming van de vraag van waterschappen naar producten en diensten en heeft daarom kennis nodig van nieuwe ontwikkelingen in technologie en markt.
- heeft een onafhankelijke positie die gebaseerd is op kennis en competentie (AQUON werkt niet voor bedrijven).

4.3. AQUON GEPOSITIONEERD IN HAAR 'CONCURRENTIEDOMEIN'³

De wereld van aanbieders die vergelijkbare producten en diensten als AQUON aanbieden is volop in beweging en verandering. Belangrijkste *drivers* zijn de factoren 'technologie' en 'concentratie van aanbieders'. De behoeften en vragen van de kant van de vragers naar producten en diensten zijn ook aan verandering onderhevig als gevolg van maatschappelijke eisen (b.v. op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en milieu), nieuwe wettelijke kaders en de eigen beleidsambities en doelstellingen van de verschillende waterschappen.

4.3.1 DE WERELD VAN DE VRAGERS

Marktomvang (omzet) en assortiment (pakketten van producten en diensten) van publieke en private waterlaboratoria worden in belangrijke mate bepaald door de volgende vragende partijen:

- De waterschappen
- De drinkwaterbedrijven
- Industriële bedrijven en private dienstverleners
- De landbouw- en aquacultuursector

Vanuit het perspectief van de vragers is de markt te ordenen naar:

- Soorten water waarover de betrouwbare en *up to date* informatie willen hebben; de belangrijkste soorten water zijn oppervlaktewater, waterbodem, afvalwater, grondwater.
- Type activiteiten die nodig zijn om *up to date* informatie te krijgen; de belangrijkste activiteiten zijn monsterring, chemische analyses (en advies), biologische analyses (en advies).

³ Mede gebaseerd op rapportage IPR-NORMAG, zie bijlage

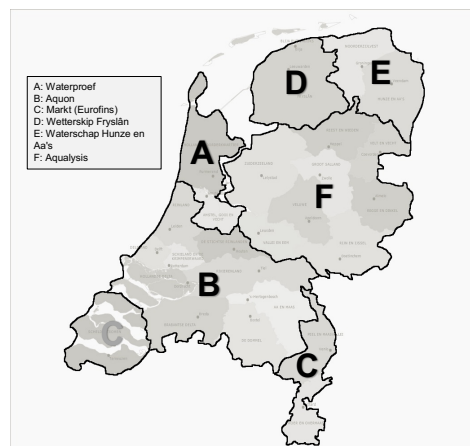
4.3.2 DE WERELD VAN DE AANBIEDERS

De waterschapslaboratoria

De afgelopen twee decennia is het aantal laboratoria aanzienlijk afgenomen als gevolg van bundeling en concentratie. AQUON zelf is een voorbeeld van deze ingrijpende ontwikkeling die overigens een sterk geregionaliseerd karakter heeft, zoals bijgaande figuur laat zien. Nog zes partijen zijn actief, allen in eigendom van waterschapsbesturen met uitzondering van Limburg (letter C). Daar levert Eurofins producten en diensten voor de waterschap(pen).

IPR schat de huidige uitgaven van de waterschappen en RWS voor 'laboratoriumwerkzaamheden' samen op ca. 80 mln. euro.

Binnen het domein van de waterschappen is AQUON vanwege haar bereik (negen waterschappen), assortiment van pakketten van producten en diensten en omzet een belangrijke speler.



De drinkwaterlaboratoria

Ook binnen het domein van de drinkwaterbedrijven heeft zich een proces van bundeling en concentratie voltrokken, zo laat bijgaande figuur zien.

Thans zijn vier publieke partijen actief. Ook in deze wereld is het domein geografisch verdeeld, met dien verstande dat ook private partijen producten en diensten aan de drinkwaterbedrijven, met name in Limburg leveren.

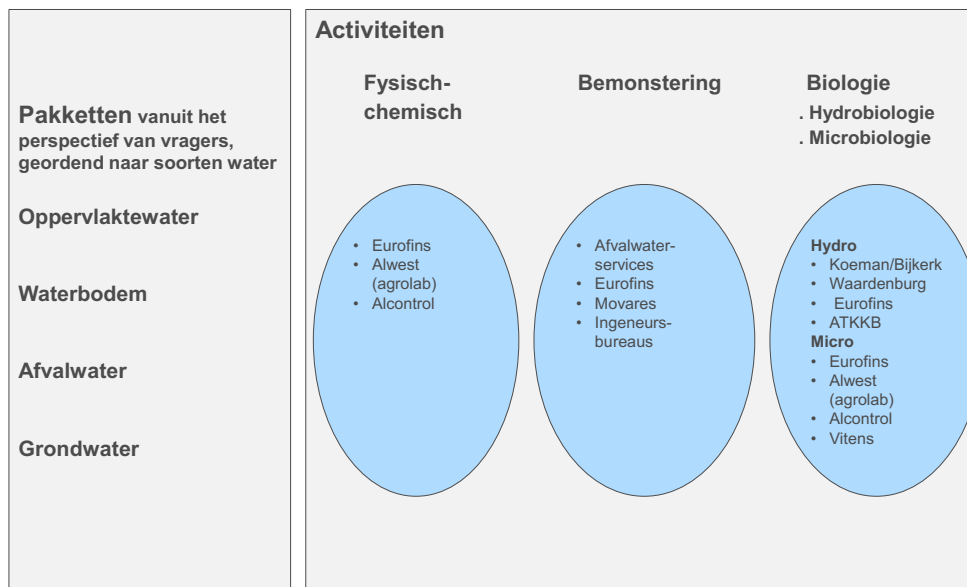
IPR schat de huidige uitgaven van de drinkwaterbedrijven voor 'laboratoriumwerkzaamheden' samen op ca. 40 mln. euro.

Marktpartijen

De regionale, deels nationale markten worden de laatste jaren steeds vaker gepenetreerd door internationale spelers als Eurofins. Zij doen dat vooral via het kopen van Nederlandse partijen die al dan niet onder eigen label verder gaan (voorbeeld Grontmij).

In onderstaande figuur is een indicatief beeld gegeven van welke *commerciële* marktpartijen op dit moment activiteiten ontplooiën voor de vier genoemde soorten water.





4.3.3 VOLATIELE MARKTEN EN OLIGOPOLIEVORMING

De markt van aanbieders laboratoria diensten is volatiel; het beeld verandert jaarlijks:

- Binnen het publieke domein heeft een forse concentratieslag plaatsgevonden, veelal gedreven door schaal en efficiency. Van de 12 waterschapslaboratoria zijn er thans nog 5 over. Daarnaast zijn er 4 drinkwaterlaboratoria actief, elk met een redelijk uniek profiel.
- Internationaal opererende ondernemingen zijn de regionale en nationale markt binnengetrokken. Nederlandse ondernemingen worden overgenomen of verdwijnen hierdoor van de markt. Het eind van deze ontwikkeling is nog niet in zicht.
- De opmars van private ondernemingen wordt mede in de hand gewerkt doordat publieke partijen als waterschappen en drinkwaterbedrijven producten en diensten bij hen inkopen.
- De opmars van private ondernemingen wordt ook bevorderd, omdat waterschappen en drinkwaterbedrijven via hun eigen laboratoriumorganisaties producten en diensten bij hen inkopen.
- Een gevolg van deze ontwikkelingen aan vraag- en aanbodzijde is dat de markt tendeert naar oligopolievorming. Drie grote, internationaal krachtige marktpartijen hebben een stevige positie verworven op de Nederlandse markt: Eurofins, ALwest en Alcontrol. Bij aanbestedingen is dit patroon toenemend zichtbaar. Slechts twee à drie marktpartijen tekenen in.

4.3.4 MARKTCONFORMITEIT AQUON

AQUON is een betekenisvolle speler in het domein van de aanbieders doordat ze negen waterschappen bedient en daarmee een fors volume realiseert (omzet AQUON is ruim 20 mln. op een totale omzet van 80 miljoen van de gezamenlijke waterschappen en RWS; binnen de wereld van de waterschappen heeft AQUON daarmee 25% 'marktaandeel'. IPR laat zien dat tarieven van AQUON, met alle kanttekingen die zijn te maken, redelijk marktconform zijn. In paragraaf 6.3 wordt dit thema verder uitgewerkt en onderbouwd.

4.4. STRATEGISCH PROFIEL AQUON

4.4.1 LABORATORIUMTYPEN

Op basis van voorgaande verkenning van de wereld van de waterlaboratoria maken we in deze paragraaf de stap naar het (gewenste) strategisch profiel AQUON.

We onderscheiden op grond van een bescheiden doorlichting van marktpartijen qua kernfunctie vier typen waterlaboratoria:

- Full service ketenpartner. Dit type laboratorium onderscheidt zich doordat het als ketenpartij van de waterschappen een compleet pakket van producten en diensten aanbiedt op basis van kennis van beleid en regelgeving en van kennis van markt en innovatie. Het pakket van producten en diensten is tot stand gekomen in een proces van vraagarticulatie waarin dit waterlaboratorium een proactieve rol speelt. Het kent de vragen, behoeften en processen van de waterschappen.
- Bulkpartij-lab-specialist. Dit type laboratorium onderscheidt zich doordat het een beperkt aantal pakketten (bijvoorbeeld op het gebied van oppervlaktewater / chemisch) aanbiedt tegen een prijs die onder het marktgemiddelde valt.
- Bulkpartij-lab-generalist. Dit type laboratorium onderscheidt zich doordat het een (vrijwel) compleet assortiment van pakketten aanbiedt (alle soorten water, alle typen activiteiten), mits deze pakketten als bulk kunnen worden gerealiseerd. Hierdoor kan dit type laboratorium producten en diensten aanbieden tegen een prijs die onder het marktgemiddelde valt.
- Boetiek-lab. Dit type laboratorium onderscheidt zich doordat het als specialist bijzondere, schaarse producten en diensten kan aanbieden. Hierdoor kan dit type laboratorium producten en diensten aanbieden tegen een prijs die boven het marktgemiddelde valt.

In onderstaande figuur worden de vier laboratoriumtypen in één figuur weergegeven.

Figuur 5

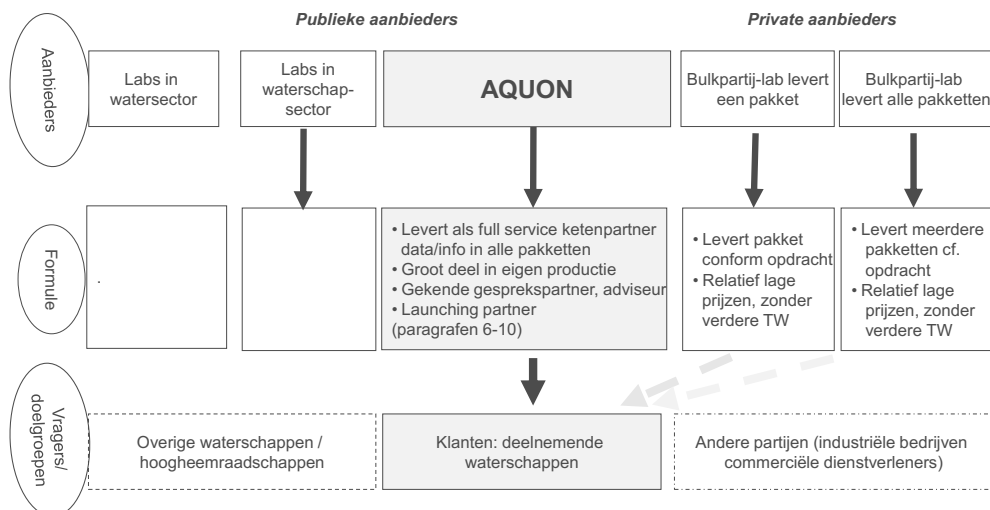


4.4.2 STRATEGISCH PROFIEL AQUON: *FULLSERVICE* KETENPARTNER

Op basis van de geformuleerde eisen en randvoorwaarden (4.2), de marktverkenning (4.3) alsmede de huidige kernactiviteiten is het strategisch profiel van AQUON te typeren als een waterlaboratorium A: “*full service*” ketenpartner van de deelnemende waterschappen.

4.4.3 AQUON GEPOSITIONEERD IN MARKT VAN PUBLIEKE EN PRIVATE AANBIEDERS

Onderstaande figuur laat tentatief zien welke positie AQUON op basis van het strategisch profiel “*full service*” ketenpartner van de waterschappen inneemt ten opzichte van publieke en private aanbieders.



In paragraaf 4.5 wordt een verdere uitwerking gegeven aan dit strategisch profiel.

Richtinggevende motto's hierbij zijn:

- Toekomstgericht en kostenbewust
- Optimaliseren door inventief vernieuwen

4.5. VIJF UITWERKINGEN STRATEGISCH PROFIEL

4.5.1 PRECISERING AQUON ALS *FULL SERVICE* KETENPARTNER

Het *full service* karakter van AQUON betreft de volgende elementen:

- De portfolio omvat, in aanleg, alle soorten water (oppervlaktewater, waterbodembodem, afvalwater, grondwater) en de daarvoor benodigde activiteiten (monstering, chemische analyses en advies, biologische analyses en advies).
- De portfolio (pakketten van producten en diensten) komt tot stand in een proces van vraagarticulatie waarin AQUON proactieve rol speelt.
- AQUON kan deze rol vervullen vanwege haar kennis van wet- en regelgeving, markt en technologie en gebiedskennis.

- AQUON kan deze rol bovendien vervullen omdat ze door haar volumes schaalvoordelen realiseert waarin kwaliteit en kostenefficiëntie hand in hand gaan en er ruimte is voor optimaliseren door periodiek vernieuwingen/innovaties door te voeren.

De volgende *don'ts* begrenzen het strategisch profiel van AQUON:

- AQUON beperkt zich in haar optreden tot de huidige verzameling eigenaren.
- AQUON houdt zich bij haar kerncompetenties: de verschillende watersoorten en de activiteiten: monsterring, fysisch chemisch en biologie.
- AQUON werkt aan verbetering en optimalisatie door het introduceren van vernieuwingen, maar is zelf geen wetenschapsinstituut voor vernieuwingen.

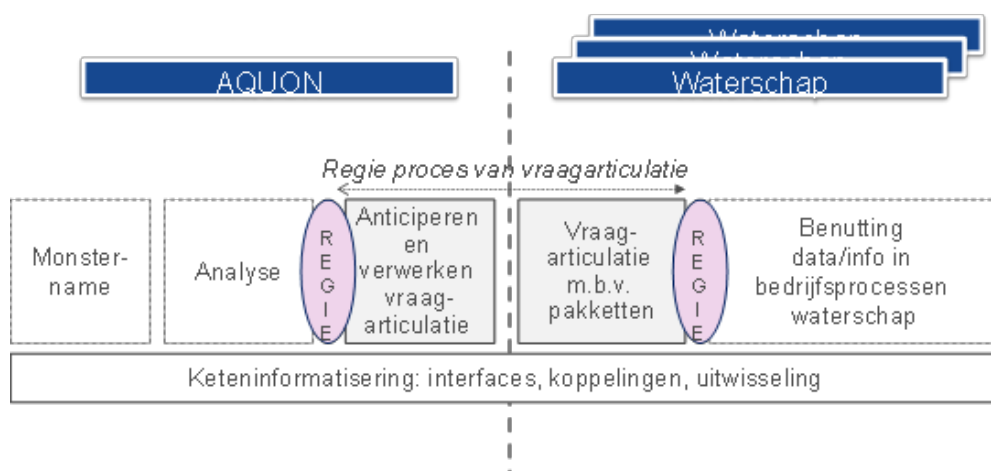
4.5.2 VRAAGARTICULATIE ALS STRATEGISCHE VARIABLE

Het goed inregelen en laten functioneren van het proces van vraagarticulatie is een belangrijk variabele om AQUON als “full service” ketenpartner van de waterschappen strategiegezaghebbend tot een succes te maken.

Doel van het proces van vraagarticulatie is het bestuurlijk (meer)jaarlijks vaststellen welke standaardpakketten en pluspakketten AQUON onder welke voorwaarden (prijs, kwaliteit, tijdigheid, enz.) gaat leveren aan de waterschappen.

Proces karakteristieken zijn de volgende:

- De waterschappen formuleren afzonderlijk en gezamenlijk - op grond van hun opgaven en beleidsdoelen - hun wensen en informatiebehoeften op pakketniveau (soorten water en activiteiten monsterring, chemische analyse, biologische analyse).
- Als gezaghebbende ketenpartner anticipeert AQUON op de vragen en informatiebehoeften van de waterschappen en komt tijdig per (deel)pakket met suggesties en voorstellen, mede op grond van ontwikkelingen in technologie en markt.



Inrichting van het articulatieproces, sleutelspelers

Per waterschap wordt het proces van vraagarticulatie gericht op eenduidige regie ten behoeve van wat er, binnen de strategische vastgestelde kaders, aan AQUON gaat worden gevraagd. Kader stellend is dat de regisseurs ervoor zorgen dat 95% van de overeen te komen pakketten standaard zijn voor alle waterschappen (zie ook 4.5.3).

Per waterschap is er een regisseur vraagarticulatie. Deze regisseur is

- goed verbonden met de professionals binnen het eigen waterschap; deze professionals formuleren per (deel)pakket hun informatievragen.
- bevoegd om beslissingen te nemen.
- overlegpartner voor de andere waterschappen en voor AQUON.

De regisseurs van de waterschappen overleggen gezamenlijk over hun set van informatievragen. Dit overleg is gericht het vaststellen wat de standaardpakketten moeten zijn die AQUON gaat leveren. Daarnaast moet er gezamenlijk zicht zijn op welke pluspakketten gaan worden gevraagd aan AQUON.

Vanuit AQUON is eveneens een regisseur vraagarticulatie actief. Deze regisseur

- kent de opgaven, doelen, processen en (potentiele) informatievragen van de waterschappen. Hierdoor kan hij proactief bijdragen leveren aan de articulatie van de vragen en informatiebehoeften van de negen waterschappen.
- is op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt en in de wereld van de technologie.
- is in staat en bevoegd om binnen AQUON na te gaan wat de (potentiele) consequenties van de vragen en informatiebehoeften zijn voor monsterring en chemische en biologische analyse.
- bezit ook gezaghebbendheid en proceskwaliteit om de waterschappen te ondersteunen bij het komen tot gezamenlijke keuzes.
- weet wanneer hij neen moet zeggen om 'klantgezwichtheid' te voorkomen.

AQUON en waterschappen maken met elkaar afspraken over de wederzijdse informatie die nodig is om de vraagarticulatie tot een succes te maken. Vragen die hierbij onder meer aan de orde zijn:

- welke type gegevensuitwisseling is nodig?
- hoe de interfaces (koppelvlakken) tussen waterschappen en AQUON in te richten om standaardrapportages mogelijk te maken?
- wie beheert de interfaces?
- welke bevoegdheden en spelregels zijn nodig?

Inrichting van het proces van articulatie heeft nadrukkelijk ook een bestuurlijke component. Deze krijgt zijn beslag in de wijze van vormgeving van de *governance*. Zie hoofdstuk 5.

Ontwikkelpad

Waterschappen en AQUON gaan gezamenlijk aan de slag om het proces van vraagarticulatie in te richten en tot een succes te maken.

Dit inrichtingsproces vergt enige tijd en energie. Suggesties hierbij zijn:
het beleggen van een aantal simulaties om met elkaar te oefenen en ervaring op te doen.
Onder leiding van een externe 'spelleider' wordt aan de hand van een *real case* (een bepaald deelpakket) het proces van vraagarticulatie ingericht.

4.5.3 STANDAARDPAKKETTEN EN PLUSPAKKETTEN

De uitkomst van het proces van vraagarticulatie is een assortiment van standaardpakketten (producten en diensten) dat aan alle deelnemende waterschappen wordt aangeboden. Het leveren van standaardpakketten is een *must* op grond van:

- Eisen die wet- en regelgeving stelt.
- De ervaring dat de waterschappen in vergaande mate dezelfde behoeften en vragen hebben.
- De harde eis om door schaalvoordelen doelmatigheid, kwaliteit en (kosten)efficiency te bereiken.
- De harde eis om te sturen op marktconformiteit.

Als *norm* gaat worden gehanteerd: 95% van het assortiment valt binnen de standaardpakketten. Om deze norm te halen is een goed werkend mechanisme van vraagarticulatie een sine qua non om 'individuele' keuzeruimten binnen waterschappen te reduceren.

Deze norm maakt het mogelijk dat individuele waterschappen gebruik kunnen maken van *pluspakketten* die AQUON in bescheiden mate (circa 5% van het volume) kan aanbieden. Daarmee kan worden voldaan aan specifieke behoeften en vragen van een waterschap die voortkomen uit:

- gebiedsspecifieke vragen.
- bestuurlijke, beleidsmatige accenten.

Het bestuur van AQUON zal (meer)jaarlijks een kader vaststellen ten aanzien van

- de standaardpakketten inclusief de daarbij behorende tarieven.
- de pluspakketten plus de daarbij behorende tarieven.
- de verplichting voor waterschappen om standaardpakketten van AQUON als ketenpartner af te nemen.
- de verplichting om ook pluspakketten van/via AQUON af te nemen.

AQUON zal nader te bezien of pluspakketten zelf worden geproduceerd of dat ze worden ingekocht (zie hieronder paragraaf 4.5.4).

4.5.4 ZELF DOEN - INKOPEN

Als "*full service*" ketenpartner van de waterschappen is een strategisch profielkenmerk van AQUON de balans tussen wat AQUON als 'productiebedrijf' zelf doet om de pakketten te leveren en wat AQUON inkoopt bij marktpartijen.

Om haar positie in de wereld van laboratoria te behouden en haar rol als ketenpartner naar tevredenheid te kunnen vervullen is het nodig dat AQUON een substantieel deel van de pakketten zelf realiseert. Argumenten hiervoor zijn:

AQUON is als volumineus productiebedrijf in staat ontwikkelingen in markt en technologie goed te volgen en daar zelf invloed op uit te oefenen.

- AQUON is als productiebedrijf in staat om op inventieve wijze innovaties die elders zijn ontstaan, 'naar binnen' te halen. (zie ook de hierna volgende paragraaf 4.5.5).
- AQUON levert (enigszins) een bijdrage aan het breken van marktmacht van de grote spelers die zich toenemend gaan gedragen als een oligopolie.
- AQUON moet haar eigen productiecapaciteit (mensen, labo, bedrijfstijd) maximaal benutten om kostenefficiënt te kunnen zijn; onderbenutting van haar eigencapaciteit moet ten enenmale worden tegengegaan.

Wil AQUON deze positie als 'productiebedrijf' waarmaken dan is het noodzakelijk dat het AQUON-bedrijf hierop toereikend is ingericht (schaal, mensen, apparatuur, management). Hier ligt een belangrijke schakel naar het concentratievraagstuk, lees aantal locaties (zie hoofdstuk 6 over organisatie).

De keuze voor het profiel van een productieorganisatie, laat onverlet dat AQUON ook inkoop bij marktpartijen. Argumenten hiervoor zijn:

- Sommige deelpakketten zijn te typeren als *specials*; het is bedrijfseconomisch slimmer om ze in te kopen bij een lab-boetiek. Het is voor AQUON te kostbaar hiervoor een eigen infrastructuur te hebben.
- Sommige deelpakketten zijn te typeren als 'eenvoudige bulk'; het is bedrijfseconomisch slimmer ze in te kopen bij een bulk-lab. Zij kan deze producten en diensten tegen een lage prijs en goede kwaliteit, via AQUON, aan de waterschappen leveren.

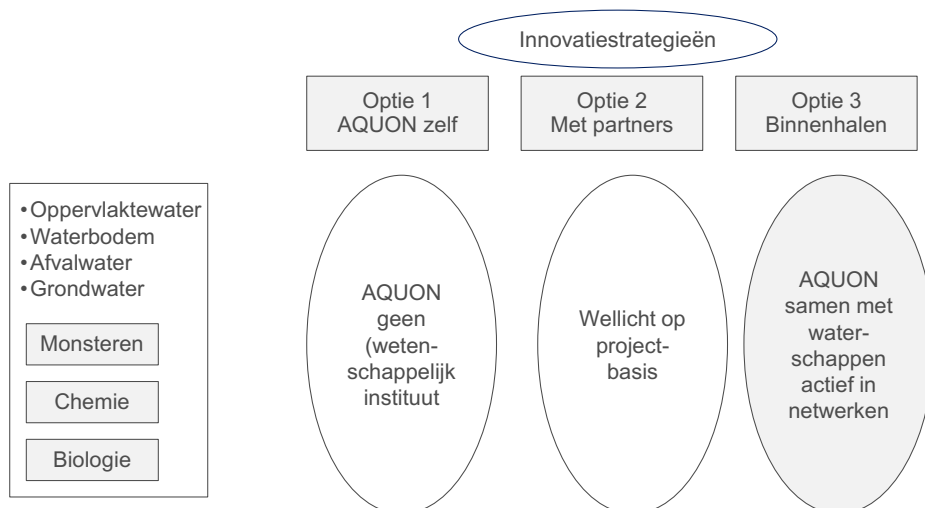
Wil AQUON de inkoopfunctie goed kunnen vervullen dan is het noodzakelijk dat de inkoop- en regiefunctie professioneel is belegd.

Het management van AQUON dient erop te sturen dat de inkoop de eigen productiecapaciteit niet kannibaliseert. Een vuistregel zou kunnen dat AQUON de komende jaren 80% van de pakketten zelf produceert en maximaal 20% inkoop.

4.5.5 INVENTIEF EN INNOVATIEF

Een strategisch kader is dat AQUON geen (wetenschappelijk) innovatie-instituut is. Redengeving hiervoor is dat AQUON alles in het werk moet stellen om de komende jaren haar *full service* rol op een zoveel mogelijk marktconforme wijze te vervullen. Dat is een forse managementopgave, zoals paragraaf 6.5 laat zien. Daarnaast vergt het zijn van een innovatief instituut competenties die AQUON, overigens terecht, niet in huis heeft. Niettemin is het wel nodig dat de waterschappen en AQUON geëquipeerd zijn om elders beproefde innovaties 'naar binnen te halen' om haar producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen en ook haar processen te optimaliseren en kostenefficiënter te maken.

Onderstaande figuur geeft met optie 3 de beoogde strategische positie van AQUON inzake innovatie weer.



Het strategisch kader van AQUON is geplaatst op de positie 'binnenhalen van innovaties'.

Deze positie heeft als kernkarakteristieken:

- De negen waterschappen en AQUON bundelen in netwerkverband hun innovatieve capaciteit.
- In dit netwerkverband brengen ze hun ervaringen en inzichten in, die ieder voor zich heeft opgedaan in hun eigen externe netwerken.
- Gewerkt wordt aan een gezamenlijk vernieuwingsprogramma waarin ook de financiële middelen een plek krijgen die de waterschappen thans gereserveerd hebben voor innovatie en vernieuwing⁴.

Consequentie van deze keuze is dat

- AQUON geen ambitie heeft om uit te groeien tot een (wetenschappelijk) innovatie-instituut.
- AQUON terughoudend is om zelf innovatieprojecten op te starten.

4.6. DOORKIJK MIDDELLANGE TERMIJN

Met dit strategisch profiel, zoals beschreven in bovenstaande paragrafen, is het strategisch kader bepaald waarbinnen AQUON als ketenpartner van de negen waterschappen de komende jaren haar (operationele) doelstellingen zal moeten gaan halen. De managementopgave en vooral de managementinspanning (tijd en capaciteit) zal hierop gericht worden (zie paragraaf 6.5).

⁴ Gedacht is aan een vierjarig programma (over wat gezamenlijk wordt aangepakt hoe en waar) en waarover jaarlijks gerapporteerd wordt in de (vraagarticulatie en) begrotingscyclus en waarover aan de voorkant afspraken gemaakt worden met betrekking tot de financiering.

Op middellange termijn (lees 5 à 7 jaar) zullen positionering in de markt en strategisch profiel van AQUON opnieuw moeten worden gezien in het licht van de ontwikkelingen in de wereld van de aanbieders. Vragen hierbij zijn onder meer:

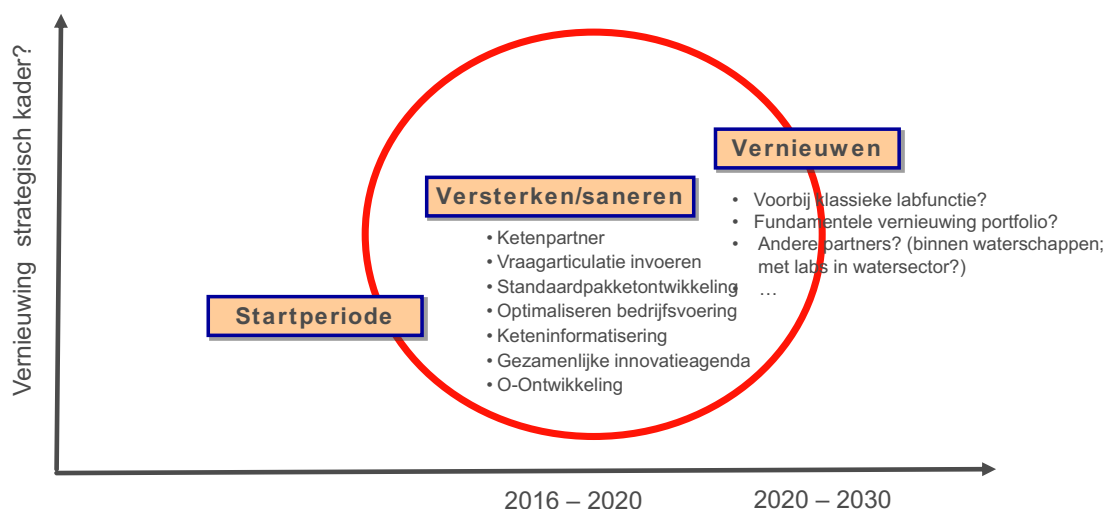
- hoe ontwikkelt het oligopolie zich in de private markten?
- welke veranderingen tekenen zich af binnen het publieke domein (verdere concentratie van laboratoria van waterschappen en drinkwaterbedrijven?)
- welke technologische innovaties ondergaan producten, diensten en werkwijzen?
- wat zijn de consequenties hiervan voor AQUON als productiebedrijf?

De ontwikkelingen zullen in de tussentijd goed gevolgd moeten worden om zo nodig eerder rekening te kunnen houden met verschuivingen op dit vlak.

Op middellange termijn is voorstelbaar is dat de negen waterschappen als eigenaar van AQUON voor de volgende strategische keuzen komen te staan:

- AQUON gaat op termijn allianties aan met andere laboratoria in de publieke sector (waterschappen en/of drinkwaterbedrijven), te beginnen projectmatig en programmatisch, wellicht uit te bouwen in de richting van een zwaartepuntbenadering.
- AQUON krijgt op termijn een andere verhouding tussen zelf doen (productieorganisatie) en inkopen (inkooporganisatie). Denkbaar is dat de balans verschuift in de richting van inkopen; er kunnen redenen zijn om de vuistregel 80-20 te wijzigen.
- Waterschappen en AQUON zetten op termijn stappen in het proces van verticale ketenintegratie. AQUON neemt werkzaamheden (bijvoorbeeld op het snijvlak van analyse en advies) van de waterschappen over.

Onderstaande figuur geeft een impressie van het strategisch proces van AQUON in meerjarig perspectief.



4.7. STRATEGISCH RISICOPROFIEL

Het hiervoor beschreven strategisch profiel kent een aantal risico's die moeten worden geacommodeerd. Per risico's geven we aan welk type maatregel is te nemen om ze te accommoderen.

<i>Strategisch risico</i>	<i>Type maatregel</i>
Gebrek aan gemeenschappelijke vraagarticulatie binnen en tussen waterschappen waardoor norm van standaardpakketten niet wordt bereikt	Borgen van procesgang binnen tussen de waterschappen Vernieuwen informatieprocessen en systemen Proactieve rol van AQUON borgen Goed inregelen platform vraagarticulatie (zie ook volgend hoofdstuk)
Onvoldoende marktconformiteit op termijn	Strikt hierop sturen door in te zetten op continue optimalisatie en verbetering van processen gericht op kostenefficiëntie, kwetsbaarheid en kwaliteit en de organisatie hierop richten
Snelle ontwikkeling van technologieën die gevolgen hebben voor processen en producten	Markten en kenniscentra actief volgen via innovatienetwerk
Oligopolievorming in de markt	Zorgdragen voor voldoende eigen volume, al dan niet in samenwerking met publieke partners
Managementopgave te groot om strategie te kunnen realiseren	Inzetten op vergroten van executiekracht door organisatie door te ontwikkelen (zie hoofdstuk 4) en, onder voorwaarden in te zetten op één locatie
Uitblijven van maatregelen als één locatie en verlenging bedrijfstijd	Eén locatie, zie paragraaf 6.3 Bedrijfstijdverlenging wordt beter mogelijk indien concentratie op één locatie
Uitblijven van maatregelen om verdere kostenreductie te realiseren	Reeds forse kostenreductie gerealiseerd bij gelijkblijvende omzet Zie ook par. 6.1

5. DE GOVERNANCE

5.1. VEREISTEN GOVERNANCE

De conclusies uit fase 1 geven aanleiding serieus naar de *governance* te kijken. Daarbij zijn de volgende opgaven te identificeren:

- Het is nodig dat het bestuur weer in zijn rol terecht komt. Het bestuur is veel te veel in de dagelijkse aansturing terecht gekomen. Daar zit een constitutionele kant aan (hebben we de juiste juridische vorm en invulling?) en een werkwijze aspect (gedraagt iedereen, ambtelijk en bestuurlijk, zich naar de verantwoordelijkheden die ze heeft?).
- Het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap zijn te veel door elkaar heen gaan lopen, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Deze rollen dienen scherp te worden onderscheiden. Beide rollen vergen een eigen werkwijze en inrichting.
- De zakelijke verhoudingen zijn te veel onder druk komen te staan. Er zijn afspraken nodig die maken dat de planning en controlcyclus vanuit de waterschappen ambtelijk (veel strenger) bewaakt wordt. De kostprijsberekening is nu te veel speelbal en wordt niet als rechtvaardig beschouwd. Deze zal veel steviger verankerd moeten worden.
- De uittreedregeling is te complex geworden en zou meer voorspelbaar moeten worden.

Vanuit de strategie zijn ook eisen te stellen aan de *governance*.

- De waterschappen zullen als eigenaren uitspraken moeten doen over het strategisch kader.
- De vraagarticulatie/ pakketsturing en het collectieve opdrachtgeverschap zullen een (stevige) plek moeten krijgen.
- Het bestuur en de ambtelijke organisatie zullen bij de gekozen strategie de markt goed in de gaten moeten houden en daarover samen met ketenpartner AQUON kennis in huis moeten hebben.

Aan de *eigenaren* zijn eisen te stellen inzake:

- De *governance*
- De rechtsvorm van AQUON
- Bepaling van de strategische ruimte en daarmee taak van AQUON (aanbod)
- Zodanige voorziening van middelen dat AQUON goed kan functioneren
- Het systeem en de systeemgrenzen waarbinnen eigenaar en opdrachtgevers kunnen functioneren en daarmee kwaliteit genereren
- Kadernisicomanagement vanuit het perspectief van de eigenaren
- De bepaling van de vrije ruimte voor interne organisatieprincipes
- De kaders voor uitbesteding naar bijvoorbeeld specialistische diensten.
- (Tarieven die aan derden in rekening gebracht worden voor betreffende diensten en producten).

Van de *opdrachtgevers* mag verwacht worden dat zij helder zijn over:

- wat zij geleverd willen hebben m.b.t. te leveren producten en diensten (vraagarticulatie/pakketbepaling)
- Kwaliteit daarvan in brede zin
- Prijs/kosten voor de opdrachtgever
- Verantwoording die geleverd moet worden voor de uitvoering
- Risicomanagement naar de opdrachtgever
- Klachtenprocedures
- Mandaat van de opdrachtnemer:
 - Bevoegdheid om zelfstandig te opereren en de grenzen daaraan
 - Eisen vanuit ketenmanagement (vraagarticulatie)
 - Eisen die aan samenwerking met andere actoren worden gesteld
 - Communicatie over de opdracht

5.2. VOORSTELLEN GOVERNANCE

De voorstellen betreffende de *governance* betreffen de positie van het bestuur en de voorzitter, en voorts het inrichten van twee platforms.

Positie bestuur

Allereerst dient het bestuur van AQUON goed ingericht te zijn. Als volgt:

- Het AB moet in de positie komen waarin het de kaders bepaalt en het DB controleert. Hierdoor hoeft het AB, als dit lukt, (veel) minder bij elkaar hoeft te komen.
- Het DB gaat als een raad van commissarissen functioneren, ziet toe dat de directie haar verantwoordelijkheden waar maakt en bereidt met de directie de AB vergaderingen voor.
- De directie gaat als bestuurder opereren, daar de volle verantwoordelijkheid voor nemen en daarop afgerekend worden. De directie gaat sturen op het nakomen en realiseren van gemaakte afspraken.

De voorzitter

De voorzitter heeft in de huidige constructie een dubbelrol. Hij vertegenwoordigt zijn waterschap in het bestuur en is tevens voorzitter. Om iedereen strikter zijn rol te kunnen laten vervullen, wordt geadviseerd de voorzitter geen ander belang te laten dienen dan het voorzitterschap. Consequentie van deze keuze is dat namens het waterschap dat de voorzitter levert, een ander lid het waterschap vertegenwoordigt in het bestuur. Het alternatief is een onafhankelijke voorzitter van buiten aan te stellen. Daar wordt hier niet voor gekozen. Er is geen aanleiding voor.

Platform 1: Ondersteuningsstructuur eigenaren/aandeelhouders

Er komt een ambtelijk platform dat:

- het AQUON-bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over governance vraagstukken (incl. toetredingsvereisten voor evt. nieuwe partijen).
- het AQUON-bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over strategische ruimte waaronder pakketten op basis van de uitkomsten van het proces van vraagarticulatie en de daaraan gekoppelde beoordeling van de businesscases.
- het AQUON-bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over te nemen (des)investeringsbeslissingen en beprijzings-systematiek (verrekeningsmethodiek en rentabiliteit).
- het AQUON-bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over vormgeving en werking van de P&C cyclus, inclusief advisering over mogelijke consequenties.

Platform 2: Ondersteuningsstructuur vragers/opdrachtgevers

Er komt ook een ambtelijk platform dat

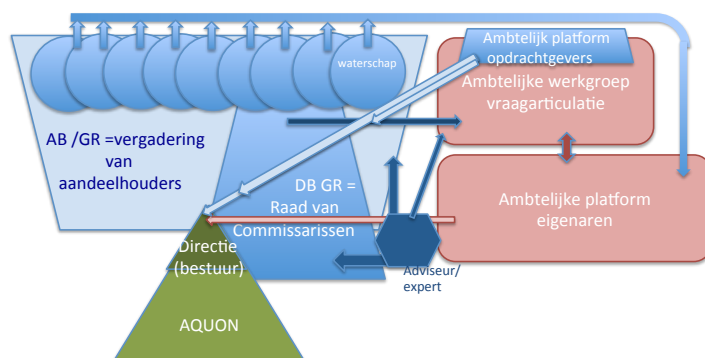
- de vraagarticulatie en pakketontwikkeling inhoud geeft. Dit gebeurt in een ambtelijke werkgroep vraagarticulatie; deze fungeert als voorportaal voor het ambtelijk platform vragers/opdrachtgevers dient. In hoofdstuk 4 is een eerste beschrijving gegeven van de inrichting van dit strategische proces.
- de resultaten van het proces binnen de waterschappen alsmede tussen de waterschappen, met een actieve rol voor AQUON als ketenpartner, in gezamenlijkheid laat vaststellen op het juiste ambtelijke niveau.

De gedachte is dat per waterschap een directeur, die zicht heeft op de inhoud van de ketenprocessen, de verantwoordelijkheid krijgt voor dit proces van vaststelling (dus iemand die direct onder de secretaris-directeur valt).

De twee platforms uitgewerkt

Per saldo komen er dus twee platforms en een adviseur (waarover in 5.3 meer).

Twee platforms



De opdracht van *platform 1 eigenaren/aandeelhouders* is:

- Adviseert gevraagd en ongevraagd van DB/AB over inhoudelijk strategische keuzes.

- Stelt behoefte aan (andere) producten en diensten (wat, hoe) vast.
- Stelt keten-samenwerkingsconsequenties vast.
- Beoordeelt resultaten en verbinden consequenties naar behoefte ontwikkeling.
- Vertaalt voorgaande naar te maken inhoudelijk strategische keuzes en zo nodig businesscases.

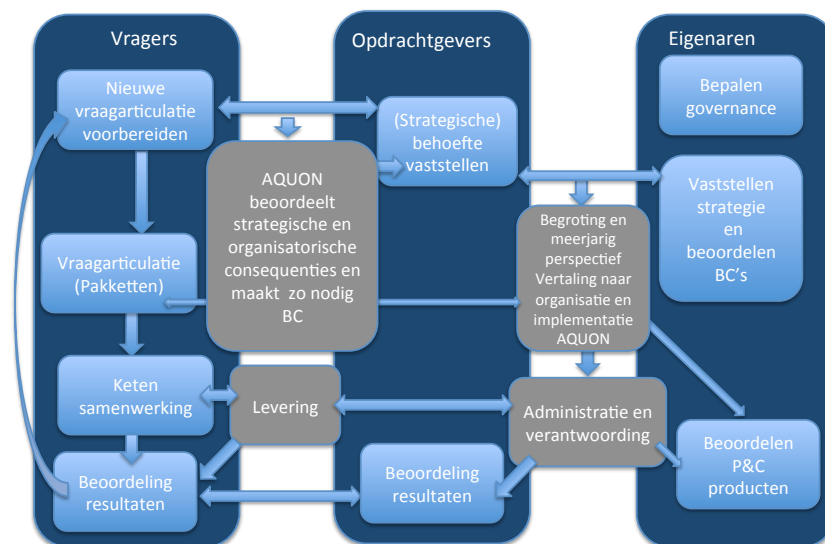
Dit platform komt hoogstens eens of twee keer per jaar bij elkaar om vast te stellen wat zij als opdrachtgevers met welke *businesscase* bij AQUON neer willen leggen onder welke voorwaarden.

De opdracht van het *platform 2 vragers/opdrachtgevers* is derhalve:

- Adviseert gevraagd en ongevraagd het ambtelijk platform opdrachtgevers.
- Identificeert gezamenlijk minimaal jaarlijks de vraagontwikkeling (behoefte en realisatie) vanuit de eigen planvorming.
- Vertaalt deze naar inhoudelijke, organisatorische en informatie-technische consequenties.
- Synchroniseert/optimaliseert ketenprocessen.
- Vertaalt dit naar geaggregeerde opdrachtgeving.

Dit platform komt met enige regelmaat bij elkaar. Hiermee verdwijnen het coördinatoren-overleg en de negen klantenpanels.

De voorgestelde platformstructuur kan als volgt schematisch weergegeven worden:



5.3. VOORSTEL JURIDISCHE STRUCTUUR

Er is uitgebreid van gedachten gewisseld over de juridische structuur. Besproken is of een andere juridische vorm gewenst is, op basis van bovenstaande vereisten. Er zijn voorbeelden van verbonden partijen die in andere juridische vormen gegoten zijn, zoals bijvoorbeeld in een overheids-NV. Een dergelijke variant biedt mogelijkheden tot een meer op de markt georiënteerd professioneel bestuur. Het doel van deze exercitie is echter het AQUON-bestuur weer in zijn bestuurlijke rol te krijgen. De stap naar een overheids-NV is hiervoor niet nodig. De figuur van de gemeenschappelijke regeling biedt voldoende mogelijkheden.

Het gesprek hierover leverde wel op dat, met uitzondering van de directeur, niemand in het bestuur de markt goed kent. Die kennis heeft het bestuur wel nodig. Daarom wordt voorgesteld een vaste adviseur (met een beperkt aantal uren) in te huren die het bestuur bij zijn besluitvorming gevraagd en ongevraagd vertrouwelijk adviseert en informeert over het marktperspectief. De adviseur neemt ook deel aan de beraadslagingen en kan desgewenst een rol spelen naar het opdrachtgeversplatform. Belangrijk is dat betrokkene loyaal is aan de organisatie en een vertrouwensrelatie opbouwt met de directeur en het bestuur.⁵

Om alles goed te laten functioneren zal de ondersteuningsorganisatie binnen de gemeenschappelijke regeling op de boven genoemde vereisten ingericht dienen te worden.

5.4. DE GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

Bij de brandhaarden is een aantal problemen direct te herleiden tot de huidige inrichting van de gemeenschappelijke regeling. Daar bleken twee stenen des aanstoots, de uittreedregeling en de manier waarop de prijzen bepaald worden. Ze leidden allebei tot ongewenste bestuurlijke drukte.

- Uittreedregeling. In de huidige regeling blijkt de uittreedregeling niet scherp genoeg afgebakend. Een aparte studie was nodig om de consequenties van uittreden scherp te krijgen. Bovendien bepaalt het AB in de huidige regeling achteraf de noodzakelijke uittreedkosten. Dat betekent dat een waterschap dat dit uittreden wil overwegen aan de voorkant niet kan weten waar het aan toe is (rechtsonzekerheid). Voorgesteld wordt de uittreedregeling binnen de gemeenschappelijke regeling te vereenvoudigen.
- Beprijzing. Vanaf het begin is er veel discussie geweest over de manier waarop de prijzen bepaald worden. Nodig is een vergroting van de voorspelbaarheid hoe te komen tot (gedragen) prijsvorming. Voorgesteld wordt in de regeling een werkwijze vast te leggen hoe de prijzen per deelpakket (clusters van producten en diensten) bepaald worden. Op basis van vast te leggen kentallen en ervaringsgegevens kunnen de prijzen dan jaarlijks geactualiseerd worden.

De voorgestelde aanpassingen in de *governance* dienen vastgelegd te worden in de GR.

⁵ Deskundigen op bestuurlijk niveau die de markt goed kennen en onafhankelijk zijn, zijn op de vingers van één hand te tellen.

In de *workshops* en bestuurlijke bijeenkomsten bleek overeenstemming om de GR aan te passen in de voorgestelde richting. Beide voorstellen zullen in het implementatieplan een plek krijgen.

5.5. GOVERNANCE RISICOPROFIEL

De hiervoor beschreven *governance*-voorstellen kent een aantal risico's die moeten worden geaccommodeerd. Per risico's geven we aan welk type maatregel is te nemen om de risico's te accommoderen.

<i>Governance risico</i>	<i>Type maatregel</i>
Bestuur en management niet in zijn rol	Elkaar ambtelijk en bestuurlijk aanspreken Periodieke evaluatie
Niet goed inregelen platforms	Goed inregelen beide platforms door actief procesmanagement
Bestuur en management onvoldoende koersvast	Heldere doelen en KPI's afspreken zodat geen discussie ontstaat over te volgen lijn.

6. DE ORGANISATIE VAN AQUON

6.1. VEREISTEN NIEUWE ORGANISATIE

Het ombouwplan waarover recent besluitvorming plaats vond, heeft vooral het karakter van een plan om de kosten te reduceren. Het IPR-Normag rapport van oktober 2015 over de organisatie noemt drie criteria: bedrijfsmatig, flexibel en klantgericht.

Met de strategische heroriëntatie en de aanpassing van de *governance* is een andere, veel verder reikende opgave ontstaan. AQUON moet als “*full service*” ketenpartner strategisch anders gepositioneerd worden. Kostenreductie wordt van doel een harde randvoorwaarde. In feite vraagt de executie van de nieuwe strategie een kanteling van de organisatie. Ketenprocessen, met vraagarticulatie als schakel, komen centraal te staan. Aan de herin te richten AQUON-organisatie zijn in dit licht de volgende eisen te stellen:

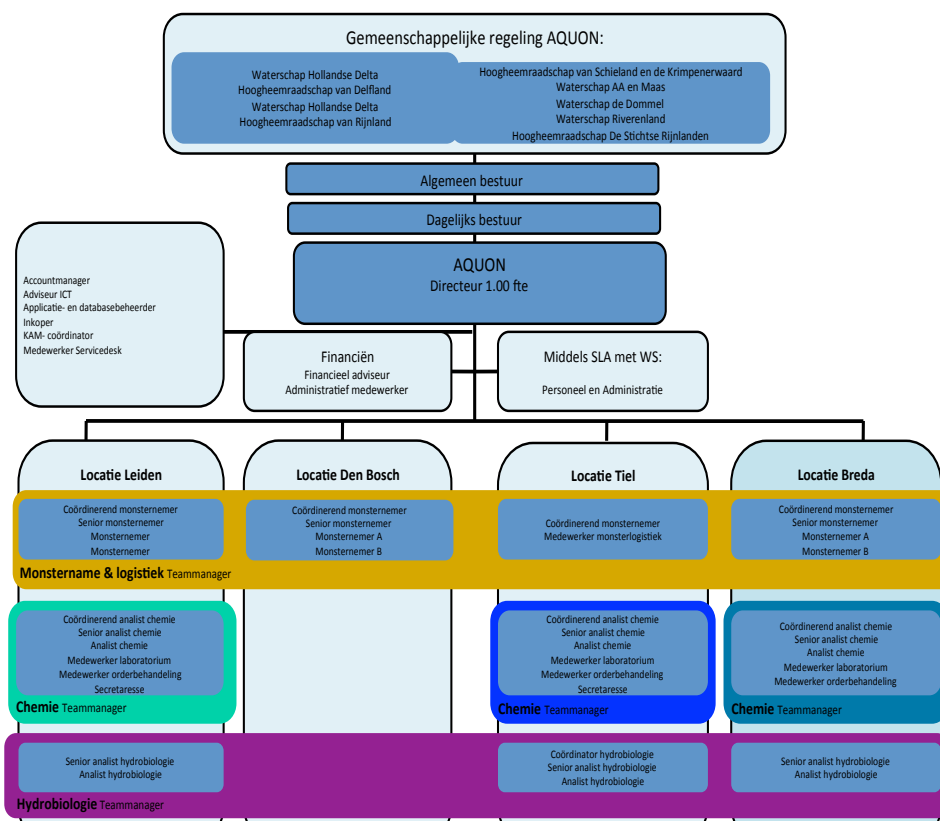
- De gezamenlijke vraagarticulatie door de waterschappen vergt adequate ondersteuning vanuit AQUON.
- Ook dient, in lijn met de opbrengsten van fase 1, de ondersteuning van het AQUON-bestuur beter geregeld te worden.
- De verzakelijking vraagt een daarop aangepaste houding (cultuur) en structuur.
- De afhankelijkheid van directeur en controller die AQUON thans erg kwetsbaar maakt, moet worden verminderd. De middelenfuncties zijn thans kwetsbaar georganiseerd. In feite zijn het eenmansfuncties die door de controller en de directeur worden aangestuurd.
- De sturing op de bedrijfs- en ketenprocessen behoeft verbetering. De organisatie moet beweeglijker worden.
- Op verschillende werkplekken moet meer geüniformeerd en gestandaardiseerd gewerkt worden. Een forse opgave voor leiding en medewerkers in de cultuur.
- De organisatie, die in zijn huidige opzet meerdere lagen en lange lijnen heeft, moet een laag minder krijgen. Een dergelijke stap maakt het mogelijk het niveau direct onder de directie te versterken.
- Borging van kwaliteit is een belangrijke asset van AQUON en zal op het veranderde strategische perspectief aangepast dienen te worden.
- De inkoopfunctie moet worden versterkt en geborgd in de mate waarin AQUON deels ook inkoper voor de waterschappen wordt voor die activiteiten die om strategische en/of bedrijfseconomische redenen in de markt gezet worden.
- De informatievoorziening is een belangrijke opgave van AQUON. Dat stelt hogere eisen aan deze functie omdat ze strategisch veel belangrijker wordt.
- De ombouw die de komende jaren nodig is, vergt een beroep op verbeterde HRM kwaliteit. De veranderopgave is tot nu toe beperkt dan wel onderschat geweest.

Bij het gevolg geven aan de deze inrichtingseisen zijn de volgende overwegingen richtinggevend.

- De eigenaren willen af van de risico's die zij nu lopen. Risico's die tot op heden slecht te overzien zijn. Risico's die zich tot nu toe vooral voordeden, hadden tot consequentie dat achteraf veel meer betaald moest worden en minder kwaliteit werd geleverd dan vooraf afgesproken.
- De grenzen van de organisatie zijn met de huidige inrichting en bemensing al snel in zicht. De afhankelijkheid van een beperkt aantal mensen is nu erg groot. Dat moet anders willen de waterschappen niet opnieuw van de koude kermis thuiskomen.
- Dat betekent dat een goed beargumenteerde investeringsruimte moet ontstaan om de gewenste ambities te realiseren in een verzakelijkte omgeving.

6.2. VOORSTELLEN EN OVERWEGINGEN ORGANISATIEONTWIKKELING

De organisatie van AQUON ziet er momenteel als volgt uit:



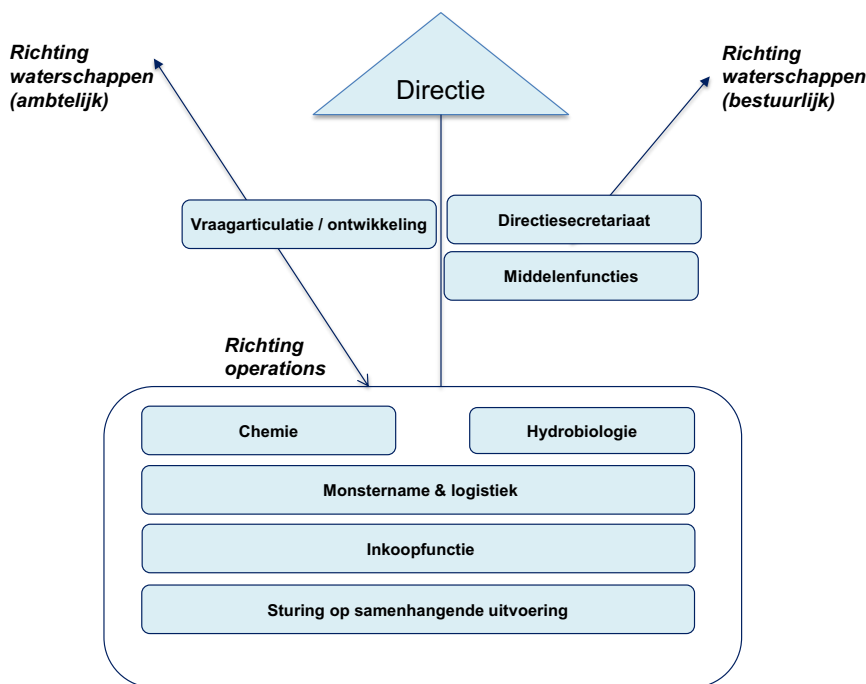
Nota bene

Het Coördinatoren overleg en de negen klantenpanels zijn niet opgenomen in bovenstaande figuur.

In het licht van bovenstaande eisen en overwegingen behoeft de organisatie op de volgende punten herinrichting:

- De vraagarticulatie en pakketstructurering vergt een nieuwe functie op het hoogste niveau. Deze functionaris zal met hulp van deskundigen uit de eigen productieorganisatie het articulatieproces binnen de waterschappen ondersteunen en tegelijkertijd ervoor moeten zorg dragen dat de resultaten van het articulatieproces vertaald worden in de interne AQUON-bedrijfs- en werkplannen. In het proces van vraagarticulatie zal de functionaris waar mogelijk gebruik maken van nieuwe (technologische) innovaties die kunnen leiden tot verbetering en vernieuwing van de pakketten en/of van de productieprocessen. Het is wenselijk een aparte functionaris aan te wijzen. Hiermee wordt ook de kwetsbaarheid van AQUON teruggebracht.
- Het bedrijfsbureau zal de AQUON-productieprocessen moeten zekeren en de juiste zakelijke kwaliteit borgen. Borging van kwaliteit stelt hogere eisen aan het bedrijfsbureau dan waaraan nu voldaan wordt (AQUON is ISO/IEC 17025 geaccrediteerd en niet 90001 gecertificeerd). Een kwaliteitsfunctionaris moet werken aan een kwaliteitsbeleid dat is toegespitst op het voldoen aan de vraag van de waterschappen. En borgen dat het beleid wordt uitgevoerd/ gehandhaafd.
- Om beslissingen over gezamenlijke inkoop primair op basis van een aanhoudende zakelijk adequate afweging te laten plaatsvinden, zou de inkoopfunctie een plek moeten krijgen binnen het bedrijfsbureau. Belangrijk is te beseffen dat hieraan ook belangrijke middelen- en rechtmatigheidsaspecten zitten. Zoals voor alle inhoudelijke keuzes geldt, dient de inhoud voortdurend in balans te zijn met de inzet van middelen en is afstemming met de middelen en de bestuurlijk juridische aspecten geboden.
- De managers van de eenheden die verantwoordelijk zijn voor monsternamen, chemische analyse en hydrobiologische analyse hebben, binnen de kaders die directeur en bedrijfsbureau stellen, de verantwoordelijkheid voor het afstemmen van hun processen en werkzaamheden voor zover dat aan de orde is.
- De middelenfuncties worden ontwikkeld in een daartoe ingerichte organisatorische eenheid. Hierin krijgen controlling, informatiemanagement, ICT en HRM een plek.
- De ondersteuning van het bestuur wordt geborgd door een aparte ervaren bestuurssecretaris. Tot nu toe verricht een tijdelijke kracht deze werkzaamheden. Beseft moet worden dat AQUON geen klassiek bedrijf is, maar een GR en daarmee een publieke organisatie waar de bestuurders ook voortdurend publiek verantwoording af leggen voor wat zij doen. Indien, zoals in de governance is voorgesteld, de eigenaren meer op afstand komen te staan, neemt de verantwoordelijkheid van de directeur toe. Hij zal de communicatie met de waterschappen zo moeten borgen dat de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid, op inhoud en proces, is gezekerd. Dat vraagt om een secretaris die ook kan adviseren over de bestuurlijk en juridische aspecten rond AQUON. Deze ondersteuning wordt gekoppeld aan de directeur. Deze heeft immers de opdracht als directeur-bestuurder de 'aandeelhouders' (AB) en 'commissarissen' (DB) adequaat te ondersteunen in de uitoefening van hun bestuurlijke rollen.

Deze karakteristieken leiden, in aanleg, tot de volgende basisarchitectuur van de AQUON-organisatie:



Deze basis architectuur behoeft een verdere concretisering naar de feitelijk vorm te geven AQUON-organisatie en de daarbij behorende overleg- en managementstructuur.

Hierbij is een aantal overwegingen van belang:

- Overwogen is een extra leidinggevende aan te stellen die verantwoordelijk is voor de samenhang van alle primaire operationele processen. Dat zou vanuit de basisarchitectuur logisch zijn. Ruim een jaar geleden is echter op advies van de interim-directeur van een dergelijke functie afgezien. Een andere oplossing is mogelijk die als voordeel heeft dat het vermogen van het management in de breedte wordt vergroot. De managers krijgen gezamenlijk de opdracht en verantwoordelijkheid voor de operations. Hierdoor neemt de afhankelijkheid van de directeur af. De opgave en verantwoordelijkheid die de managers krijgen stelt wel hogere eisen aan hen dan nu het geval is. Verzwaring van deze functies is nodig en mogelijk, mits wordt besloten de functie van coördinator te schrappen en daarmee ook een laag uit de organisatie te halen. Belangrijk is dan wel dat iemand de opdracht heeft de kwaliteit van alle primaire processen te borgen (een COO-achtige taak). Deze functie ligt in principe bij het bedrijfsbureau, zoals hiervoor aangegeven.
- De deelnemende waterschappen zullen samen met AQUON een informatie- (en automatisering-) beleid moeten ontwikkelen dat past bij de strategische keuzes die voorgelegd worden. De coördinatie hiervan hoeft niet bij AQUON te liggen. Bekeken moet worden hoe de taken verdeeld gaan worden en wat dit voor de belasting van de functionaris van AQUON betekent. In het implementatieplan dient dit nader geconcretiseerd te worden.

- Met HRM is nu 8 uur per week gemoeid. Met de voorstellen die hier gedaan worden, zal extra capaciteit op werving en selectie (20 uur 3 jaar) en capaciteit en kwaliteit ten aanzien van het verandertraject (20 uur 3 jaar) nodig zijn. Het moet mogelijk zijn die af te nemen van de waterschappen. Op middellange termijn moet door ontwikkelen naar in totaal 1 fte voldoende zijn. De functie zou een plek moeten krijgen bij de middelenfuncties.

Bovenstaande maatregelen met betrekking tot de managementstructuur zijn realistisch, onder voorwaarde dat niet langer vanuit meerdere locaties gewerkt wordt. Met meerdere locaties is de *span of control and attention* voor managers gewoon te groot. Hierover meer in onderstaande paragraaf.

6.3. PERSPECTIEF ORGANISATIE AQUON

Concretisering van bovenstaande organisatiearchitectuur veronderstelt dat dit allemaal kan in de huidige context.

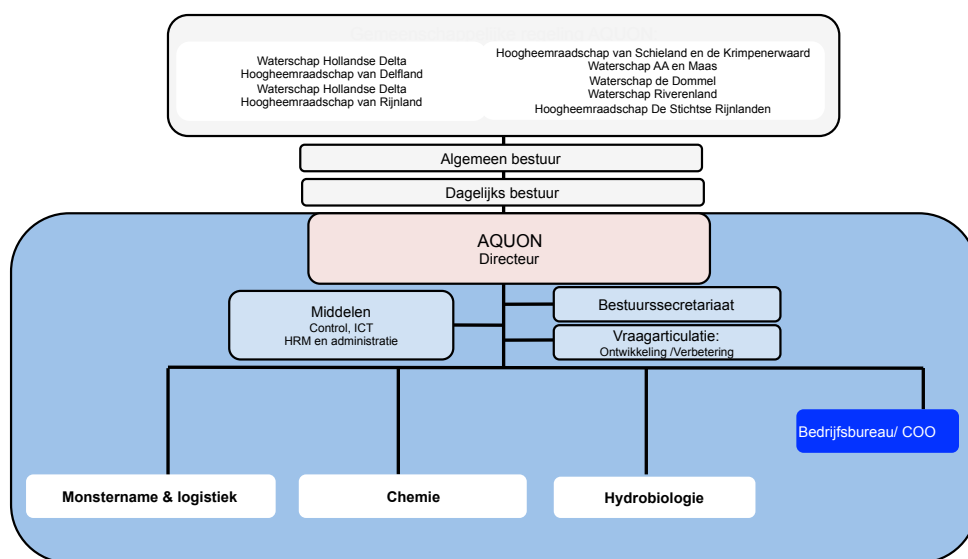
Echter: hier zit nog wel een complicatie. De voorgestelde ontwikkeling van de managementstructuur is alleen duurzaam realistisch als vanuit één locatie gewerkt wordt. De huidige coördinatiestructuur is er immers om de organisatie stuurbaar te maken op meerdere locaties. En het voorstel is nu juist om deze laag te schrappen.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat de besluitvorming over de sluiting van Breda recent plaats vond en nu in de fase van goedkeuring verkeert. Afgesproken is daarom op zijn vroegst in 2018 te bepalen of de één-locatiebeslissing moet worden genomen. De voorbereidingen (w.o. locatieonderzoek) daartoe zullen in 2017 gestart moeten worden wil het mogelijk zijn tijdig passende en goed onderbouwde bestuurlijke besluiten te nemen. Vanuit de logica van de benadering in dit rapport stellen we voor het volgende besluit voor te leggen:

1. Te besluiten tot de voorgestelde strategie, *governance* en organisatieontwikkeling van AQUON.
2. Het bestuurlijk voorgenomen besluit te nemen dat – op basis van de thans beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiencywinst en de noodzaak van een wenkend perspectief en een collectieve ambitie – AQUON wordt geconcentreerd op één locatie.
Tenzij in 2018 blijkt dat
 - a. de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijst en dit in 2018 aangetoond is bij de nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingsvoorstellen
 - b. een business case het één locatiebesluit niet rechtvaardigt.
3. AQUON de financiële ruimte geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen, die hiermee samenhangen.

6.4. DE DOORONTWIKKELDE ORGANISATIE IN BEELD

Op grond van voorgaande eisen en overwegingen gaat de concretisering op basis van de basisarchitectuur naar de AQUON-organisatie er als volgt uitzien:



In dit voorstel is het hoofd bedrijfsbureau ook degene binnen de organisatie die verantwoordelijkheid heeft voor alle afstemming tussen de primaire processen en voor de kwaliteit ervan. Daar past bij dat het hoofd bedrijfsbureau ook verantwoordelijkheid heeft voor de aansturing en implementatie van inkoopbeslissingen.

Beseft dient verder te worden dat binnen deze structuur nog winst is te behalen met een verlenging van de bedrijfstijd. De inzichten daarover zullen toenemen met een koppeling aan de urenadministratie en meer inzicht in de kostprijsstructuur, waarover later meer in het hoofdstuk over marktconformiteit.

6.5. MANAGEMENTOPGAVE AQUON

De voorgestelde maatregelen op het vlak van strategie, *governance* en organisatie stellen het management van AQUON voor een stevige managementopgave. Deze managementopgave sluit wel nauw aan op de ingezette lijn die is getrokken in het ombouwplan AQUON en bij de genomen *no-regret* maatregelen. Er lag door de *no regret*

maatregelen al een forse opgave. De doorontwikkeling naar één locatie maakt deze opgave nog (wat) zwaarder. De managementopgave ligt deels bij AQUON zelf, deels in de samenwerking met de waterschappen en tot slot bij de waterschappen zelf.

Belangrijk is helder te zijn over wat wanneer klaar moet (kunnen) zijn. Ter bepaling van de gedachten noemen we hier de belangrijkste kritieke momenten.

- Het veranderplan voor AQUON zou voor 1 januari gereed moeten zijn.
- De vraagarticulatie en pakketspecificatie zou voor de zomer van 2017 voldoende helder moeten zijn en in de tweede helft van 2017 geïmplementeerd.
- De organisatie van AQUON zal investeren in de kwaliteit van de mensen en de organisatie op de verschillende (genoemde) niveaus. De resultaten moeten voor 1 januari 2018 zichtbaar zijn.
- Het managementteam van AQUON zal zich moeten door ontwikkelen, opdat er ruimte ontstaat voor de directeur. Dat moet voor 1 januari 2018 gerealiseerd zijn.
- Uit de voorstellen volgt ook een aanpassing van de (ver)nieuw(d)e processen (w.o. verlenging bedrijfstijd) en informatiesystemen. Die dienen in 2017 en 2018 hun beslag te krijgen.
- In de tweede helft van 2017 zullen de voorbereidingen van het locatieonderzoek opgestart dienen te worden.
- Voor allen volgt de noodzaak tot een aangepaste cultuur en werkwijze te komen. Deze dienen voor 1 januari 2018 hun beslag te krijgen.

6.6. FINANCIËN

Ten aanzien van de afgelopen vijf AQUON-jaren is onderscheid te maken tussen de eerste drie jaren en de daarop volgende twee jaren. De eerste drie jaren kenmerkten zich door een teruglopende productie en relatief hoge kosten. De laatste twee jaren heeft een forse ombuiging plaats gevonden. Het productieniveau is gestabiliseerd en de kosten zijn enorm gedaald, waarmee een beduidend lager kostenniveau is bereikt. De organisatie is meer in control gekomen. Positieve saldi zijn in de rekening gerealiseerd.

De gerealiseerde omzet in 2013 was 24,7 mln. In de (sluitende) begroting 2014 kwam de omzet uit op 21,2 mln. De rekening 2014 sloot op 19,6 mln. met een positief resultaat van 1,9 mln. In de (sluitende) begroting 2015 is de beoogde omzet 20,4 mln., in de rekening 2015 wordt een resultaat van 1,5 mln. genoteerd. De totale kosten zijn naar 18,9 mln. gedaald.

Met de saldi is een reserve opgebouwd die benut kan worden om te veranderen. Met het nieuwe LIMs is bovendien ruimte ontstaan om een beter zicht te krijgen op de (kost)prijsstructuur en deze verder aan te scherpen.

De voorstellen uit dit rapport zullen op hoofdlijnen de volgende financiële consequenties (zie onderstaande tabel) hebben, als ervan wordt uitgegaan dat de nieuwe huisvesting in 2020 gerealiseerd wordt. Uitgangspunt in dit financiële overzicht is dat vanaf nu wel geïnvesteerd kan worden conform bovenstaande voorstellen (inclusief de voorbereidingskosten voor een nieuwe huisvesting). Echter, de beslissing om door te

gaan met het nu te nemen besluit en feitelijk te investeren in de uiteindelijke locatie zal in 2018 genomen worden.

Mocht uiteindelijk niet besloten worden tot één locatie over te gaan, dan blijft er een positief saldo na de investeringen in de organisatie die worden gedaan door de sluiting van Breda (*no regret* maatregelen, dus eerste twee regels van de tabel).

op 1 januari 2020 nieuwe locatie

			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ongewijzigd beleid		2016-2025	20,07	20,38	20,80	20,73	21,14	21,46	21,78	22,11	22,44	22,77
ingezette maatregelen	Ombouw AQUON	1	-0,16	-1,17	-1,18	-0,70	-0,68	-0,71	-0,72	-0,74	-0,75	-0,76
AQUON strategie	versterkt capaciteit	2		0,46	0,47	0,47	0,48	0,49	0,50	0,50	0,51	0,52
transitie efficiëntie:	cost of change	3			0,40	0,40	0,75					
	personeel	4					-0,20	-0,50	-0,51	-0,52	-0,52	-0,53
	bedrijfskosten	5						-0,40	-0,41	-0,41	-0,42	-0,42
	kapitaalslasten	6						-0,20	-0,20	-0,20	-0,21	-0,21
	afwaardering	7										
de effecten			0,00	0,00	0,40	0,40	0,55	-1,10	-1,11	-1,13	-1,15	-1,16
kosten niveau		2017-2025		19,87	20,49	20,90	21,49	20,13	20,44	20,74	21,05	21,37
beoogd resultaat			-0,16	-0,71	-0,31	0,17	0,35	-1,33	-1,34	-1,36	-1,38	-1,40

Toelichting⁶ alle bedragen in mln.

1. Maatregelen "ombouw AQUON" opgenomen in vastgestelde eerste begrotingswijziging 2016. Aanvullend is sprake van een eigenaarsprogramma welke deels wordt gefinancierd door een opgebouwde bestemmingsreserve.
2. Voor organisatie-inrichting en noodzakelijke verbetering verandercapaciteit nodig om de nieuwe strategie te implementeren (zie ook bijlage 2).
3. Concentratie van werkzaamheden op 1 locatie, benodigde financiering ca 9.5 mln. en kosten voor die verandering 1.6 mln. (zie ook bijlage 2).
4. Daling personeelsbestand met circa 10 fte. (eigen keuzes). De kosten voor boventalligheid worden ingeschat op 3.2 mln. (niet opgenomen, omdat verondersteld wordt dat boventalligheid samen met *no-regret* maatregelen met de waterschappen opgelost kan worden).
5. Daling in bedrijfskosten naar aanleiding van concentratie.
6. Kapitaalslasten bewegen door gewijzigde afschrijvingen en rentelasten
7. Afwaardering panden bij eventueel buitengebruikstelling en/of verkoop. Pand Tiel circa 2.5 mln. (niet opgenomen want nu voorbarig).

6.7. ORGANISATIE RISICOPROFIEL

De hiervoor beschreven organisatie-voorstellen kent een aantal risico's die moeten worden geacommodeerd. Per risico's geven we aan welk type maatregel is te nemen om de risico's te accommoderen.

⁶ De cijfers zijn gebaseerd op het rapport van IPRNormag van 27 juni 2015 "AQUON ombouwplan en locatieonderzoek"

<i>Organisatie risico</i>	<i>Type maatregel</i>
Managementopgave	Versterking management Goede begeleiding van traject Rapportages in P&C KPI's benoemen en volgen
Personele opgave	Bijdrage waterschappen aan oplossen personele opgave
Huisvestingopgave	Voorbereiden besluitvorming 2018 op basis van principe-uitspraak over te gaan naar één locatie

7. PRIJS EN KWALITEIT: VIJF PERSPECTIEVEN

7.1. PRIJS EN KWALITEIT

Bij het nadenken over de strategische ruimte hebben de deelnemende waterschappen aan de voorkant van fase 2 verschillende signalen afgegeven. Voor enkelen stond de te genereren kwaliteit centraal. Voor anderen stond de uiteindelijk daarvoor te bepalen prijs centraal. Eis was uit te gaan van reële verwachtingen en niet een *worst case* benadering. Fluctuaties in de meetvraag zouden niet mogen leiden tot een herverdeling van kosten over de deelnemers.

In het voorgaande is duidelijk geworden dat AQUON zich gaat ontwikkelen van een leverancier van producten en diensten in een opdrachtgever en -nemer relatie naar een *full service* ketenpartner die op basis van de resultaten van het proces van vraagarticulatie voorziet in informatievragen.

Om deze ambitie te realiseren is een wat paradoxale verandering nodig.

- Enerzijds zal AQUON op moeten schuiven richting de waterschappen en meer verbonden moeten raken met hun processen.
- Anderzijds zal AQUON meer op afstand moeten komen om een meer zakelijke benadering mogelijk te maken. Die beweging past overigens goed bij de ontwikkelingen binnen de waterschappen, waar sinds 2000 een zakelijker functioneren de aandacht heeft gekregen.

Beide bewegingen hebben tot gevolg dat de prijs-kwaliteitverhouding niet simpel inzichtelijk is te maken. We willen deze verhouding daarom benaderen vanuit een vijftal perspectieven:

- Het perspectief van waarde toevoeging
- Het onderscheidend vermogen
- Het perspectief van marktconformiteit
- Het perspectief van transactiekosten (opportunity costs)
- Het perspectief van comfort en ontzorging.

De uitwerking van deze perspectieven is hoofdzakelijk beschouwend van aard, omdat de markt op dit moment moeilijk kwantitatief te beschrijven valt. Hierna volgen wel voorstellen om in de toekomst ook een meer kwantitatieve benadering mogelijk te maken.

7.2. HET PERSPECTIEF VAN WAARDETOEVOEGING

AQUON

- Heeft zicht op doelstellingen en processen waterschappen en weet welke waarde ze toevoegt.
- Heeft monsternemers die in contact staan met de waterschappen; zij zijn voor de waterschappen de “oren en ogen” in het veld.
- Doet monsteringwerkzaamheden die de markt maar beperkt aanbiedt.
- Ontwikkelt zicht verder tot een integrale, betrouwbare en kostenefficiënte *full service* ketenpartner die informatie/data levert in uniform format (LIMS) dat de toets van prijs-kwaliteit doorstaat.
- Is een proactieve partij in het proces van vraagarticulatie (voorwaartse integratie) (communicatie is direct en persoonlijk) (heeft zicht op nieuwe ontwikkelingen in technologie en markt).
- Werkt onafhankelijk (niet voor bedrijven).
- Ondersteunt adequaat bij calamiteiten.
- Is invloedrijke partij in de markt die oligopolievorming tegengaat.

7.3. HET ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

AQUON onderscheidt in haar *operations* de volgende taken:

- *Bemonstering*: bemonstering en monsteropwekking is een kritisch onderdeel in het analyseproces; monstername beïnvloedt de kwaliteit van de analyse. Veel commerciële laboratoria doen geen monstername (zelf), maar halen monsternameflessen op.
- *Routinematige analyses*: in kwaliteit en tarief van de routinematige analyses zijn waterschapslaboratoria niet onderscheidend t.o.v. de markt. Wel is er de waarborg tegen onvoldoende marktwerking. (Overigens, voor sommige analyses zijn er signalen dat de commerciële laboratoria niet de lage rapportagegrenzen kunnen leveren.)
- *Specialistische analyses*: voor specialistische analyses zijn er weinig tot geen marktpartijen en is er onvoldoende marktwerking, het waterschapslab waarborgt voldoende kwaliteit en betrouwbaarheid.
- *Calamiteitenondersteuning*: het waterschapslab waarborgt de juiste kennis, apparatuur en capaciteit en maakt een ketenaanpak, inclusief advisering, mogelijk.
- *Methodiekontwikkeling en normering*: het waterschapslab draagt bij aan methodiekontwikkeling en behartigt de belangen van de waterschappen bij normering, vooral relevant bij beleidsverandering.
- *Advies*: het waterschapslab denkt mee met het waterschap vanuit zijn kennisbasis, daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden met commerciële belangen.
- *Regie op uitbesteding en monstername*: het waterschapslab beschikt over benodigde actuele en vakinhoudelijke kennis ten behoeve van regievoering.

7.4. HET PERSPECTIEF VAN MARKTCONFORMITEIT

Het perspectief van de marktconformiteit is ingewikkelder dan het lijkt. Het gaat niet enkelvoudig om het vergelijken van prijzen voor de diverse producten en diensten.

Drie waterschappen (Delfland, Hollandse Delta en Schieland en Krimpenerwaard) hebben de afgelopen jaren intern studies verricht om de bestuurlijke discussie in hun waterschap met feitelijke informatie te onderbouwen. Zij hebben daarbij ieder hun eigen benadering gekozen. In het kader van fase 2 van dit onderzoek hebben de betrokken controllers die informatie op hoofdlijnen naast elkaar gelegd en zich samen een beeld gevormd van de inzichten die dat oplevert. De details zijn niet uitgewisseld omdat het hier vertrouwelijke informatie betrof.

Delfland heeft drie marktpartijen bevroegd, maar zijn analyse uiteindelijk op twee (uitvragen) bepaald (de derde partij week zoveel af, dat verondersteld werd dat deze om de opdracht binnen te halen onder de werkelijke kostprijs heeft geboden). Hollandse Delta heeft een vergelijking gemaakt tussen vijf marktpartijen met betrekking tot bemonstering en standaardanalyses. Schieland en Krimpenerwaard heeft naar drie concurrerende dienstverleners (uitvraag) gekeken en vervolgens bij Limburg en Zeeland (Scheldestromen) nagegaan of de getrokken conclusies niet werden tegengesproken door hun ervaringen met het naar de markt gaan.

De vergelijking met de markt is al snel gemankeerd, doordat het aanbestedende waterschap ook schattingen moet maken over de kosten die het moet maken voor de aanbesteding en het werk dat het zelf moet doen om de eigen vraag voortdurend goed in de markt te zetten. De drie waterschappen hebben hierover verschillende uitgangspunten gehanteerd. De strategische *workshops* hebben bovendien duidelijk gemaakt dat de vraagarticulatie een opgave op zich is.

Er zijn niettemin conclusies te trekken naar aanleiding van deze exercities:

- De laboratoriummarkt is op dit moment een vechtmart. Partijen doen hun uiterste best anderen te verdringen. Zij doen dus ook graag mee aan het soort onderzoek dat de waterschappen deden.
- Er zijn nauwelijks kengetallen die een vergelijking mogelijk maken, zonder rechtstreeks in contact te treden met marktpartijen. Een verzakelijking van de verhoudingen zou aanleiding moeten zijn als gezamenlijke waterschappen relevante kengetallen te ontwikkelen die de spelers in de markt en ook hen zelf scherp houden. De ervaringen met kengetallen maken overigens, dat hierover niet te gemakkelijk gedacht mag worden. Kengetallen vertegenwoordigen geen absolute inzichten. Wel bieden ze handvaten om tot betere analyses te komen.
- De kostprijsstructuur van AQUON is tot nu toe relatief ondoorzichtig en representeert (ook naar het oordeel van AQUON zelf) onvoldoende de werkelijkheid. Zij kan daarmee ook moeilijk een indicator voor beleid zijn op dit moment. De investering in

het nieuwe (LIM)systeem de afgelopen jaren (en het inzicht dat dit over 2015 oplevert), biedt voor de leiding van AQUON de mogelijkheid in de nabije toekomst een betere kostprijsstructuur en daarmee kengetallen te leveren.

- Indien een relatief beperkte vraag op de markt wordt gebracht, worden prijzen gemakkelijk afgegeven en kunnen serieuze prijsvoordelen behaald worden. Neemt de op de markt af te zetten vraag toe, dan nemen de prijsverschillen substantieel af en verdwijnen de prijsvoordelen op de markt ten opzichte van AQUON. Daarbij valt ook op, dat indien de detectiewaarden naar het niveau van AQUON moeten, de prijs in de markt ook serieus omhoog gaat. Tot slot valt ook te concluderen dat indien naar de prijzen van zeer gespecialiseerde marktpartijen gekeken wordt (en dan dus voortdurend aan meerdere partijen moet worden uitbesteed met alle extra kosten en coördinatie last van dien) daar wel voordelen te behalen zijn.
- Monsternamen en analyse in oppervlaktewater lijkt AQUON goedkoper op orde te hebben dan de markt (anderen betwijfelen dat weer). Hydrobiologisch werk doet de markt beter, wat gecompenseerd wordt door het BTW voordeel dat AQUON heeft. Monsternamen en analyse van zuiveringsslib kunnen niet goedkoper door de markt uitgevoerd worden. Waterbodemwerk vast wel, maar daar speelt het vraagstuk van detectiewaarden die AQUON scherper heeft.

Uiteindelijk is geen van de drie waterschappen tot nu toe tot de conclusie gekomen, dat de markt het over de gehele linie beter kan tegen serieus lagere prijzen dan AQUON.

Daarbij moet in acht genomen worden dat AQUON wel het BTW-voordeel heeft.

De druk van de markt kan beter tot zijn recht komen, als de waterschappen samen kengetallen zouden ontwikkelen die richting geven aan kritische reflectie vanuit de waterschappen en binnen AQUON. In de doorontwikkeling van AQUON zou passen dat waar de markt serieus goedkoper blijkt te worden dan AQUON, AQUON zelf - namens de deelnemende waterschappen als gezamenlijke inkoper - aan een marktpartij gaat uitbesteden.

7.5. HET PERSPECTIEF VAN TRANSACTIEKOSTEN (*OPPORTUNITY COSTS*)

Door het inrichten van het proces van vraagarticulatie worden ketenrelaties tussen deelnemende waterschappen en AQUON verder geoptimaliseerd, vereenvoudigd en verzakelijkt. Mits de deelnemende waterschappen:

- scherp zijn over hun informatiebehoeften op basis van hun eigen doelen
- voortgaan op de weg van standaardisatie van pakketten
- de processen van informatievoorziening verder verbeteren (in lijn met aangescherpte missie: AQUON als ketenpartner leverancier van informatie / data).

Bovendien nemen de kosten voor aanbesteding die waterschappen thans maken af, omdat AQUON deze rol neemt.

7.6. HET PERSPECTIEF VAN COMFORT EN ONTZORGING

Alle activiteiten lijken te kunnen worden uitbesteed. De zorg dat slechts 90-92% van de analyses uit te besteden is in de markt, en overheidslaboratoria daardoor de resterende onderzoeken toch zelf moeten blijven doen, lijkt niet bewaarheid. Marktpartijen geven aan alles te kunnen doen en al uit te voeren. Zowel Waterschapsbedrijf Limburg als Waterschap Scheldestromen hebben, desgevraagd door Schieland en Krimpenerwaard, bevestigd 100% door de geselecteerde marktpartij te laten uitvoeren en naar tevredenheid. Met betrekking tot monsternamen hebben we strijdige informatie gekregen. We kunnen dus niet helder aangeven of de monsternamen wel of niet uitbesteed kan worden op de manier waarop AQUON en waterschappen dat zouden willen.

AQUON levert aan de negen deelnemende waterschappen verschillende bijdragen op verschillende manieren. Bij het ene waterschap is AQUON veel meer met zijn werkzaamheden geïntegreerd binnen het waterschap dan bij anderen. Dat maakt dat de ontzorging en daarmee het comfort dat zij biedt per waterschap verschilt.

8. IMPLEMENTATIEPLAN

Het geheel van de voorstellen is opgeteld nogal veel. Om te voorkomen dat de besluitvorming bij de verschillende waterschappen opnieuw tot verschillen leidt, is afgesproken dat de waterschappen samen een oplegnotitie maken, opdat eensluidende besluitvorming in alle waterschappen kan plaats vinden.

Daarbij is het belangrijk dat de respectieve DB's, AB's/VV's de kennis kunnen delen van de opbrengst uit dit traject en gelijke besluiten kunnen nemen. De adviseurs kunnen daarin desgewenst een ondersteunende rol spelen.

Na afronding van de besluitvorming over fase 2 volgt fase 3. Belangrijk is dat er een projectorganisatie komt voor fase 3 die met een samenhangend plan aan de slag gaat, met de hier geformuleerde kaders als vertrekpunt. In de kern komt het neer op de volgende sporen.

Een spoor waarin:

- de organisatie van AQUON zich conform de voorstellen door ontwikkelt;
- de waterschappen zich organisatorisch door ontwikkelen;
- de samenwerking (*governance/platforms*) zich door ontwikkelt.

Belangrijk is dat de doorontwikkeling binnen de waterschappen op een vergelijkbare wijze plaatsvindt met respectering van ieders eigen uitgangspositie. De waterschappen zullen dit punt in de besluitvorming over fase 2 mee moeten nemen en onderling afstemmen.

Een spoor waarin, conform de geformuleerde voorstellen, de gemeenschappelijke regeling aangepast gaat worden.

De uittreedregeling en de beprijzing vergen enige concretisering van de hier gedane voorgestellen. Voorts komt het erop aan om de geambieerde bestuurlijke en ambtelijke rollen in de regeling te verankeren, evenals het onafhankelijk voorzitterschap en de positie van de voorgestelde adviseur.

Een spoor waarin de *governance* voorstellen inzake instelling, bemensing en werkwijze van de voorgestelde overlegorganen (platforms) worden ingeregeld. Het gaat erom:

- de eigenaarsrol door te ontwikkelen
- het nieuwe ambtelijk platform in te stellen en deelnamevereisten te bepalen (w.o. mandaat)
- een gezamenlijke start met dit platform te maken.

Een spoor waarin eisen aan uniforme en betrouwbare informatie vanuit en richting AQUON worden bepaald. We denken dat dit een project op zich is. Het gaat hierbij zowel om de informatievoorziening rond de vraagarticulatie en pakketten en daarmee de

primaire processen, als om de informatie rond de besturende processen. Voorgesteld wordt daarom binnen dit traject een apart project te definiëren.

Een spoor waarin vraagarticulatie een plek krijgt in de besturing door een nieuw platform in te stellen en deelname vereisten te bepalen (w.o. mandaat). Gelijktijdig kunnen het coördinatoren-overleg en de 9 klantenpanels worden opgeheven.

Tenslotte

Geconcludeerd is dat bij de realisatie van deze trajecten externe procesbegeleiding gewenst is om een en ander voldoende onderling afgestemd en eensluidend te laten plaats vinden.

Binnen AQUON lijkt ook een transitie-manager nodig om het proces adequaat te begeleiden en daardoor de managementopgave hanteerbaar te maken. Of de functie van procesbegeleider en transitie-manager dezelfde zullen zijn, kan in de volgende fase bepaald worden. Bij de operationalisering van dit plan zal dat een plek dienen te krijgen.

9. RISICO PARAGRAAF

In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste risico's op een rij en zetten er maatregelen bij om ze beheersbaar te maken. We beginnen met de risico's die al in bovenstaande hoofdstukken stonden en voegen er nog een aantal rubrieken aan toe.

<i>Strategisch risico</i>	<i>Type maatregel</i>
Gebrek aan gemeenschappelijke vraagarticulatie binnen en tussen waterschappen waardoor norm van standaardpakketten niet wordt bereikt	Borgen van procesgang binnen tussen de waterschappen Vernieuwen informatieprocessen en systemen Proactieve rol van AQUON borgen Goed inregelen platform vraagarticulatie (zie ook volgend hoofdstuk)
Onvoldoende marktconformiteit op termijn	Strikt hierop sturen door in te zetten op continue optimalisatie en verbetering van processen gericht op kostenefficiëntie, kwetsbaarheid en kwaliteit en de organisatie hierop richten
Snelle ontwikkeling van technologieën die gevolgen hebben voor processen en producten	Markten en kenniscentra actief volgen via innovatienetwerk
Oligopolievorming in de markt	Zorgdragen voor voldoende eigen volume, al dan niet in samenwerking met publieke partners
Managementopgave te groot om strategie te kunnen realiseren	Inzetten op vergroten van executiekracht door organisatie door te ontwikkelen (zie hoofdstuk 4) en, onder voorwaarden in te zetten op één locatie
Uitblijven van maatregelen als één locatie en verlenging bedrijfstijd	Eén locatie, zie paragraaf 6.3 Bedrijfstijdverlenging wordt beter mogelijk indien concentratie op één locatie
Uitblijven van maatregelen om verdere kostenreductie te realiseren	Reeds forse kostenreductie gerealiseerd bij gelijkblijvende omzet Zie ook 6.1
<i>Governance risico</i>	<i>Type maatregel</i>
Bestuur en management niet in zijn rol	• Elkaar ambtelijk en bestuurlijk aanspreken • Periodieke evaluatie
Niet goed inregelen platforms	Goed inregelen beide platforms door actief procesmanagement
Bestuur en management onvoldoende koersvast	Heldere doelen en KPI's afspreken zodat geen discussie ontstaat over te volgen lijn.

<i>Organisatierisico</i>	<i>Type maatregel</i>
Managementopgave	Versterking management Goede begeleiding van traject Rapportages in P&C KPI's benoemen en volgen
Personele opgave	Bijdrage waterschappen aan oplossen personele opgave
Huisvestingopgave	Vorbereiden besluitvorming 2018 op basis van principe-uitspraak over te gaan naar één locatie
<i>Organisatie van samenwerking tussen waterschappen</i>	<i>Type maatregel</i>
Eigenaren en ambtelijke ondersteuning gebrek aan deskundigheid	Adviseur voor bestuur Gebruik maken van AQUON als proactieve ketenpartner
Gebrek aan deskundigheid bij opdrachtgevers	Goed laten functioneren van platforms
Onvoldoende samenhangende opstelling	Goed voorzitterschap Goed laten functioneren van platforms Elkaar aanspreken

<i>Organisatie van samenwerking binnen waterschappen</i>	<i>Type maatregel</i>
Bestuurder wordt kwalitatief onvoldoende ambtelijk ondersteund	GR-ondersteuning beter (generiek) inbedden binnen WS-organisatie
Onvoldoende samenhang in oordeelsvorming en besluitvorming inzake strategie en besturing	
Onvoldoende samenhangende opstelling	
Te grote verschillen van opstelling tussen waterschappen inzake inpassen AQUON als ketenpartner	Elkaar aanspreken

<i>Besluitvormingstraject</i>	<i>Type maatregel</i>
AB's onvoldoende meegenomen in besluitvormingstraject	Coalition of the willing Onafhankelijke procesbegeleiding
Uiteenlopende keuzen waterschappen	Elkaar aanspreken

<i>Implementatieplan</i>	<i>Type maatregel</i>
Te veel hooi op de vork	Projectorganisatie
Te grote verschillen tussen trajecten van afzonderlijke waterschappen en AQUON	Onafhankelijke procesbegeleiding KPI's ontwikkelen
Te vroeg of te groot risico één locatie	Definitieve beslissing na afweging risico's 2018

10. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

10.1. PROCES

In fase 1 van het onderzoek is geconcludeerd dat er een vijftwintigtal brandhaarden waren. Die kunnen opgelost worden met een aangepaste strategie, governance en bijpassende organisatievoorstellen. Daartoe is in deze fase 2 ambtelijk en bestuurlijk samen gewerkt aan concrete voorstellen. Bovendien is vastgesteld dat AQUON redelijk marktconform is. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste conclusies en aanbevelingen op een rij. In 2014 en 2015 is een verandering gerealiseerd die het vertrouwen kan geven, dat met de hier voorgestelde maatregelen, AQUON kan voldoen aan de ambities en verwachtingen die hier geformuleerd zijn. Wij hebben in de ambtelijke en bestuurlijke bijeenkomsten vast kunnen stellen, dat alle waterschappen onder deze condities bij hun AB menen goed te kunnen verdedigen, met AQUON door te gaan. De oorspronkelijke in fase 1 op gehaalde brandhaarden worden afdoende geblust, met de onderstaande voorstellen.

10.2. MARKTCONFORMITEIT

We hebben deze verhouding daarom benaderd vanuit een vijftal perspectieven:

- Het perspectief van waarde toevoeging
- Het onderscheidend vermogen
- Het perspectief van marktconformiteit
- Het perspectief van transactiekosten (opportunity costs)
- Het perspectief van comfort en ontzorging.

De kern van de analyse is dat AQUON zicht heeft op de doelstellingen en processen van de waterschappen. Dat AQUON weet welke waarde ze toevoegt en waterschappen daarmee ontzorgt. Dat AQUON over monsternemers beschikt, die in direct contact staan met de waterschappen en voor de waterschappen de “oren en ogen” in het veld zijn. De markt levert dat niet of beperkt. Dat AQUON zich ontwikkelt tot een onafhankelijke en proactieve partij in het proces van vraagarticulatie en adequaat ondersteunt bij calamiteiten. Dat AQUON informatie/data levert in uniform format (LIMS), dat de toets van prijs-kwaliteit doorstaat. Haar marktaandeel is substantieel en voorkomt verdere oligopolievorming in een markt, die nu veel trekken van een vechtmarkt heeft. Haar prijzen zijn, hoewel op onderdelen verschillend, opgeteld marktconform. AQUON ontzorgt ook op het vlak van transactiekosten.

10.3. STRATEGIE

Het strategisch profiel van AQUON heeft de volgende karakteristieken

- AQUON is full service ketenpartner van de deelnemende waterschappen.
- Middels het proces van vraagarticulatie verbonden met de waterschappen.

- Levert als uitkomst van het proces van vraagarticulatie standaardpakketten (soorten water, typen activiteiten), en een beperkt aantal pluspakketten. 90 à 95% van hun vraag brengen de waterschappen onder bij AQUON.
- In een zakelijke balans van zelf doen en inkopen.
- En actief in innovatienetwerken samen met de waterschappen.

Het strategisch profiel van AQUON wint nog aan betekenis in het licht van ontwikkelingen in de private markt. Deze krijgt steeds meer trekken van een oligopolie, die zich zonder 'tegenmacht' mogelijk ontwikkelt naar een monopoliemarkt. Hoewel de marktpositie van AQUON per 'pakketsoort' verschillend is maar door de bank genomen redelijk marktconform, kan ze met haar volume en verbondenheid als ketenpartner van de waterschappen invloed uitoefenen op marktontwikkelingen.

De informatie die de waterschappen over marktontwikkeling hebben, is schaars. Dat geldt overigens voor alle partijen. Aanbevolen wordt een poging te doen vanuit de Unie van Waterschappen, het gezamenlijke zicht op essentiële kengetallen te verbeteren (in het besef dat de relativiteit hiervan nooit uit het oog verloren mag worden). Met die inzichten, de verlening van de bedrijfstijd en de koppeling van het LIMS aan de urenadministratie, mag verwacht worden dat verdere ruimte zichtbaar wordt om kosten te reduceren.

10.4. GOVERNANCE

Voor de governance is het gewenst om

Het AB/DB beter in positie te brengen door de

- Rol van besturen en management strikter te scheiden,
- Eigenaarschap en opdrachtgeverschap strikter te scheiden,
- Professionele inbreng in bestuur te versterken
- Voorzitterschap onafhankelijker te maken

De advisering te verbeteren door ambtelijke rollen en platforms strikter te (onder)scheiden en verhelderen, door helder te zijn over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan waar moeten liggen.

De gemeenschappelijke regeling op het bovenstaande aan te passen en de uittreedregeling te versimpelen en de beprijzing strakker te organiseren

Belangrijk is ook hierdoor de organisatie van de samenwerking op het vlak van vraagarticulatie/pakketorganisatie, het opdrachtgeverschap en het eigenaarschap te versterken.

10.5. ORGANISATIE EN FINANCIËN

De organisatie van AQUON dient aangepast te worden waarbij het essentieel is dat:

- De leiding verbreed wordt en minder afhankelijk gemaakt van de directeur/controller.
- De advisering naar het bestuur beter georganiseerd wordt
- De vraagarticulatie/pakketorganisatie (strategie) een plek krijgt in de organisatie
- De cultuur binnen AQUON verzakelijkt wordt
- De middelenfuncties versterkt en de informatievoorziening verbeterd wordt
- Kwaliteit een belangrijke asset wordt en
- De inkoopfunctie zich door ontwikkeld en verbreed wordt naar die functie voor de waterschappen.

De voorgestelde organisatorische maatregelen zijn alleen duurzaam realistisch als gekoerst wordt op één locatie. Vanuit de logica van de benadering in dit rapport stellen we voor het volgende besluit voor te leggen:

1. Te besluiten tot de voorgestelde strategie, *governance* en organisatieontwikkeling van AQUON.
2. Het bestuurlijk voorgenomen besluit te nemen dat – op basis van de thans beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiencywinst en de noodzaak van een wenkend perspectief en een collectieve ambitie – AQUON wordt geconcentreerd op één locatie.
Tenzij in 2018 blijkt dat
 - a. de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijst en dit in 2018 aangetoond is bij de nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingsvoorstellen
 - b. een business case het één locatiebesluit niet rechtvaardigt.
3. AQUON de financiële ruimte geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen, die hiermee samenhangen.

Belangrijk is helder te zijn over wat wanneer klaar moet (kunnen) zijn.

Het veranderplan voor AQUON zou voor 1 januari 2017 gereed dienen te zijn, waarbij de hiernavolgende ambities verder geconcretiseerd worden naar KPI's.

De vraagarticulatie en pakketspecificatie zou voor de zomer van 2017 voldoende helder moeten zijn en in de tweede helft van 2017 geïmplementeerd.

De organisatie van AQUON zal investeren in de kwaliteit van de mensen en de organisatie op de verschillende (genoemde) niveaus. De resultaten moeten voor 1 januari 2018 zichtbaar zijn.

Het managementteam van AQUON zal zich moeten door ontwikkelen opdat er ruimte ontstaat voor de directeur. Dat moet voor 1 januari 2018 gerealiseerd zijn.

Uit de voorstellen volgt ook een aanpassing van de (ver)nieuw(d)e processen (w.o. verlenging bedrijfstijd) en informatiesystemen. Die dienen in 2017 en 2018 hun beslag te krijgen.

In de tweede helft van 2017 zullen de voorbereidingen van het locatieonderzoek opgestart dienen te vinden.

Voor allen volgt de noodzaak tot een aangepaste cultuur en werkwijze te komen. Deze dienen voor 1 januari 2018 hun beslag te krijgen.

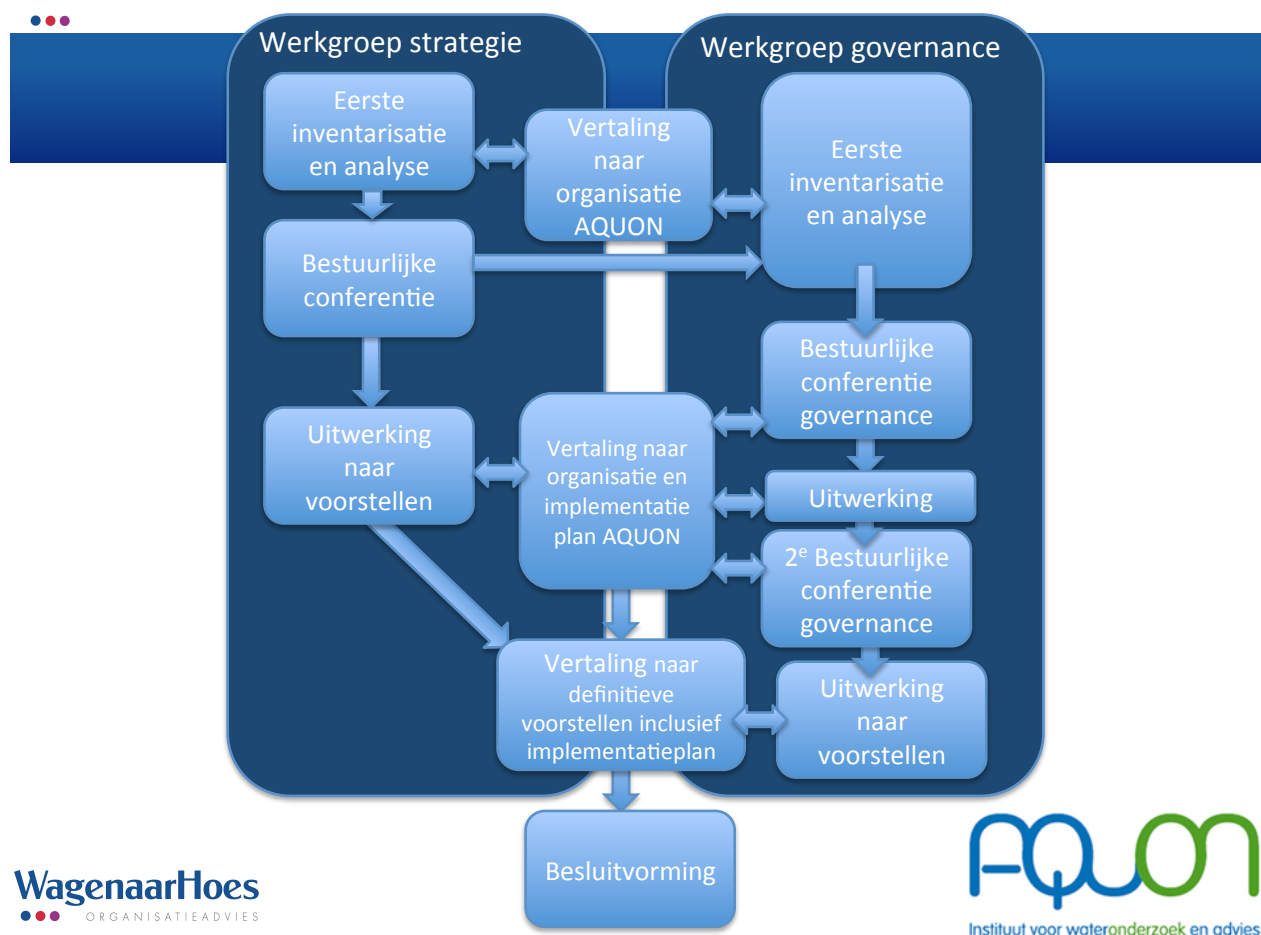
De voorstellen vragen de komende jaren een incidentele investering om de veranderingen te realiseren van ruim €1.8 mln. en een structurele investering in personeel van een half miljoen. Uiteindelijk leveren de veranderingen structureel een financieel voordeel van ruim €1,3 mln. op.

10.6. IMPLEMENTATIE

De voorstellen vragen een degelijk samenhangende implementatie vanuit een projectorganisatie met een goede begeleiding, om te bevorderen dat de waterschappen zich in gelijke pas met AQUON door ontwikkelen.

BIJLAGE 1. WERKWIJZE

In onderstaande schema is aangegeven hoe te werk is gegaan in fase 2. Oorspronkelijk was maar één bestuurlijke conferentie bij governance voorzien. Maar om behalve de governance zelf, ook de organisatorische en financiële consequenties goed door te kunnen spreken is, op advies van de begeleidingscommissie, een tweede bestuurlijke conferentie georganiseerd met deze groep.



BIJLAGE 2. TOELICHTING KOSTEN

In paragraaf 6.6 is een toelichting op hoofdlijnen gegeven van de te verwachten kostenontwikkelingen op basis van de voorstellen.

De (personele) kosten voor AQUON die uit de voorgestelde versterking van de organisatie volgen zijn de volgende.

Personeel:

bedrijfsbureau	zit in begroting	
M&L	management	100
Chemie	coördinator	-180
Chemie	specialisten	120
Hydro	coördinator	-60
Ontwikkeling	manager	100
HRM	naar 1 fte	70
Bedrijfsvoering	management	160
ICT	Informatieman	75
Bestuurssecretaris		75
Totaal		460

Met de doorontwikkeling naar één locatie zijn de volgende eenmalige kosten gemoeid.

Eenmalige kosten:

Verandertraject	300
locatie onderzoek	100
verhuiskosten	300
productieverlies	250
frictie personeel (standplaats)	500
stelpost	500
	1.850

BIJLAGE 3.] IPR•NORMAG [RAPPORT
VERTROUWELIJK TER INZAGE
