

# **Programmabegroting 2018**

**Begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022**

## Inhoud

Inleiding .....	3
AQUON kent een begroting met twee programma's .....	7
Een samenvatting van de begroting 2018.....	7
Financiële beheersing .....	8
Productieverwachting.....	9
De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten. ....	10
Toelichting op de begroting 2018 AQUON-laboratorium.....	11
Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON.....	12
Toelichting op de begroting 2018 Eigenaar GR AQUON .....	13
Kostentoerekening en de bijdrageregeling .....	14
Wettelijke paragrafen .....	15
Uitgangspunten en normen .....	15
Incidentele baten en lasten.....	15
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen .....	15
Waterschapsbelasting .....	15
Weerstandsvermogen en risicoprofilering.....	16
Financiering.....	16
Verbonden partijen .....	16
Kapitaalgoederen .....	16
EMU – saldo.....	17
Topinkomens.....	17
Risicomanagement .....	18
Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten.....	18
Risico's m.b.t. organisatorische aspecten.....	20
Risico's m.b.t. personele aspecten .....	22
Risico's m.b.t. locatie aspecten.....	23
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling .....	24
Toelichting op de berekening van de bijdrageregeling tbv prograam laboratorium.....	24
Bijdrage per waterschap in de jaren 2018-2022.....	25

## Inleiding

Deze programmabegroting 2018 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. De basis van dit begrotingsdocument is opgesteld halverwege de maand maart in het jaar 2017. AQUON sluit op het moment van het opstellen van deze begroting het plaatsingsproces van medewerkers naar aanleiding van het ombouwprogramma uit het bestuurlijk besluit 2015 af en is tegelijkertijd ook actief met het uitwerken van de bestuurlijke besluiten welke in december 2016 zijn genomen: AQUON ombouwen naar een full-serviceketenpartner ("AQUON 2.0"). De basis voor de bestuurlijk en organisatorisch ingezette veranderingen voor AQUON 2.0 is gelegd in de eerste begrotingswijziging 2017. Het jaar 2018 zal in het teken staan van de doorontwikkeling van AQUON naar het AQUON 3.0. De kaders hiervoor zijn vastgelegd in de Kaderbrief 2018, welke in het algemene bestuursvergadering van april 2017 zijn besproken. Om de AQUON-ontwikkelingen binnen een strategische perspectief weer te geven volgt hier een nadere uiteenzetting.

## AQUON

De ombouw van AQUON is conform het afgesproken plan uit 2015 uitgevoerd. De doelstellingen uit het ombouwplan zijn gerealiseerd. Door middel van het inrichten van een centraal klantportaal en gecentraliseerde monsterontvangst kan de klant beter worden bediend en gelijktijdig werd hiermee een gecentraliseerde procesgeleiding ingericht. De organisatiestructuur is afgebouwd naar de nieuwe afgeslankte formatie en de laboratoriumactiviteiten zijn nu gecentraliseerd op twee (in plaats van drie) locaties. In het eerste kwartaal van 2017 wordt de laatste fase van het project "ombouwplan AQUON, zijnde de definitieve plaatsing van het personeel, geheel gerealiseerd. Zowel organisatorisch als financieel is het project beheerst verlopen. Een belangrijk projectdoel is daarmee bereikt: AQUON is met deze veranderingen efficiënter geworden.

In 2016 hebben de eigenaren voor AQUON een nieuwe strategische richting gekozen. In het kort kan deze strategie als volgt worden omschreven: AQUON is een full-service ketenpartner voor haar waterschappen tegen acceptabele en geoptimaliseerde kosten en geeft deze opdracht vorm door een proces van gezamenlijke vraagarticulatie. Om deze ketenpartnerstructuur te bereiken dient er veel te worden gedaan. Ten behoeve van deze vernieuwde strategie en een nieuwe visie op de governance rond AQUON en de deelnemende waterschappen zijn door het bestuur dan ook richtinggevende besluiten genomen.

## AQUON 2.0

Deze bestuursbesluiten worden in het jaar 2017 uitgewerkt. De uitwerking van de strategische keuzes worden middels vier hoofdsporen geïmplementeerd. Er is een hoofdspoor organisatieontwikkeling met sub-sporen als de organisatiestructuur, de werkprocessen en de informatievoorziening. Er is een hoofdspoor governance, met sub-sporen als de bestuurlijke en ambtelijke aansturing/afstemming en de vraagarticulatie. Dan is er nog een hoofdspoor AQUON 2.0 gericht op een passende werkwijze en passend personeelsbeleid gericht op bevlogen en ondernemende medewerkers. Tot slot is er spoor AQUON 3.0 dat zijn focus heeft de organisatie te laten toegroeien naar één locatie.

## **AQUON 3.0**

Ten aanzien van AQUON 3.0 hebben de eigenaren een bestuurlijk voorgenomen besluit genomen, dat op basis van de op dat moment beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiencywinst en de noodzaak van een wenkend perspectief en een collectieve ambitie- AQUON te concentreren op één locatie.

In het jaar 2018 dient aangetoond te worden dat de vastgestelde strategie en governance zichzelf heeft bewezen en dat door een nadere uitwerking van de op het voorgenomen besluit aansluitende huisvestingvoorstellen en nog op te stellen business case het één locatiebesluit zichzelf rechtvaardigt. Met het voorgenomen bestuurlijke besluit heeft AQUON een duidelijke en gemeenschappelijke focus uitgezet. De eigenaren hebben daarbij besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.

### **1. Operationaliseren van strategie in 2018**

Om de juiste ingrediënten voor AQUON 3.0 te kunnen bespreken is in het implementatieplan afgesproken het vierde kwartaal 2017 het plan van aanpak voor dit proces vast te stellen. In het jaar 2018 ligt het voor de hand de volgende aspecten uit te werken. In de kaderbrief 2018 werd al aangegeven dat de te verwachten marsroute door externe factoren kan worden beïnvloed. De volgende ingrediënten zijn allemaal nodig om te komen tot een business case AQUON 3.0: één locatiededachte.

- a. Evaluatieresultaten AQUON 2.0
- b. Benchmark input
- c. Beeld “make or buy” criteria en keuzes
- d. Strategische opties
- e. Programma van eisen/ bloklay-out en businesscase
- f. Locatie
- g. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)

### ***Uitwerking van de noodzakelijke ingrediënten:***

#### **A. Evaluatie resultaten AQUON 2.0**

Hoewel AQUON 2.0 in het jaar 2017 pas vorm kan krijgen nadat alle voorbereidingen en opbrengsten, zoals verbeterde processen uit het implementatieplan in 2017/2018 zijn gerealiseerd, spreken we nu al over AQUON 3.0. Het nieuwe AQUON-managementteam zal naar verwachting in het vierde kwartaal van 2017 worden aangesteld. Het nieuwe team kan daarna de nieuwe lijn echt in praktijk in de vingers krijgen. Door de eigenaren is afgesproken dat bij de besluitvorming - om te komen tot AQUON 3.0 eind 2018 - kritisch gekeken zal worden hoe het in de praktijk gaat. Door deze invalshoek is het verstandig in de zomer van 2018 een eerste evaluatie op hoofdlijnen uit te voeren om het beeld waar mogelijk te objectiveren. Die evaluatie zal in het eerste kwartaal 2018 door het nieuwe managementteam voorbereid moeten worden.

## **B. Benchmark input**

De aanpak van de vraagarticulatie, pakketspecificatie en daarop aangepaste beprijzing zal vanaf het jaar 2017 in stappen worden gerealiseerd. In 2017 wordt de nieuwe interne kostprijsystematiek geconcretiseerd. Dat gaat in de loop van 2017 inzicht opleveren hoe de kosten van individuele producten en diensten van AQUON zich verhouden tot prijzen in de markt. Met de eigenaren is afgesproken dat zij proberen in 2018 een benchmark traject over de uitvoering en kosten van laboratoriumdiensten te starten. De verwachting is dat een benchmark pas in 2019 realistisch is. Bekeken dient te worden of dat reeds in de zomer 2018 eerste informatie op kan leveren om te betrekken bij het denken over AQUON 3.0

## **C. Beeld “make or buy” criteria en keuzes**

De inzichten die in 2017 en 2018 ontstaan uit het onder b genoemde traject kunnen goed eerste criteria opleveren om “make or buy” beslissingen op te baseren. Dat moet voldoende inzicht kunnen zijn om te beoordelen welke consequenties deze voor AQUON hebben met betrekking tot haar omvang op middellange termijn en daarbij passende ruimtebehoefte.

## **D. Strategische opties**

In het adviestraject inzake te komen tot de nieuwe strategische koers zijn in fase 1 en 2 meerdere strategische posities van AQUON in beeld geweest als het om de langere termijn gaat. Gesproken is over de vorm en mate van integratie in de processen van de waterschappen, de verbreding naar meer eigenaren en of klanten (waterschappen, waterbedrijven etc.) en eventuele vormen van verzelfstandiging. Deze opties zouden door het managementteam in het eerste kwartaal van 2018 met de dan beschikbare nieuwe kennis en inzichten nog eens bekeken kunnen worden om te bezien welk gewicht ze in de schaal zouden kunnen gaan leggen bij het denken over de huisvesting. In het tweede kwartaal 2018 kunnen we daar dan voorbereid met de eigenaren over spreken. Zodat we bij de afwegingen eind 2018 voldoende weten over de (on)zekerheden rond gewenste toekomstige huisvesting, om conform de genomen besluiten over de huisvesting te kunnen gaan handelen.

## **E. Programma van eisen/ bloklay-out en business case**

Op basis van het bovenstaande onder A t/m D is in het derde kwartaal van 2018 een programma van eisen uit te werken voor de te realiseren huisvesting. Daarbij wordt het ook mogelijk de business-case te maken voor de toekomstige situatie.

## **F. Locatie**

Parallel aan het uitwerken van het programma van eisen voor de toekomstige huisvesting en direct aansluitend op de discussie op de strategische opties kan bekeken worden waar het beste de toekomstige locatie gevonden kan worden.

## **G. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)**

In het vierde kwartaal van 2017 dient deze eerste opzet voor het deelplan AQUON 3.0 verder ingevuld te worden en ter besluitvorming via het platform eigenaren aan het bestuur voorgelegd.

## 2. Tijdpad en activiteiten

Het tijdpad van het operationaliseren welke in nauw overleg met platform eigenaren wordt ingevuld en afhankelijk van de ontwikkelingen worden (bij)gestuurd. Met het in acht nemen van de risico's voor het opnieuw uitvoeren van deze majeure ombuiging van AQUON kan als volgt een globaal tijdschema worden weergegeven:

---

<b>Globaal tijdschema</b>	
<b>Q3 2017</b>	Eerste procesverbeteringen, vraagarticulatie, pakketspecificatie en interne kostprijs uitwerkingen.
<b>Q4 2017</b>	Plaatsing nieuw management AQUON 2.0, eerste inzichten “make or buy” criteria, vaststellen deelplan AQUON 3.0.
<b>Q1 2018</b>	Opzetten evaluatie: resultaten AQUON 2.0, Fundamentele strategische discussie in MT bespreken.
<b>Q2 2018</b>	Evalueren: eerste resultaten AQUON 2.0 op hoofdlijnen, Strategisch perspectief met eigenaren actualiseren/bespreken.
<b>Q3 2018</b>	Programma van eisen, businesscase, Voorstel AQUON 3.0 richting bestuur.
<b>Q4 2018</b>	Besluitvorming AQUON 3.0

---

AQUON nodigt u van harte uit om vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze toelichting op de plannen en de financiën voor te leggen. AQUON zal er zo goed mogelijk een antwoord op geven.

## AQUON kent een begroting met twee programma's

AQUON, Instituut voor wateronderzoek en advies, levert haar diensten voornamelijk aan de negen waterschappen en hoogheemraadschappen Aa en Maas, De Dommel, Schieland en de Krimpenerwaard, Delfland, Rijnland, Hollandse Delta, Brabantse Delta, Rivierenland en De Stichtse Rijnlanden. Daarnaast behoren gemeenten, rijksoverheid en bedrijven tot de klantenkring. AQUON biedt het gehele proces van monsternamen tot en met onderzoek van water en advisering aan. De organisatie bestaat uit circa 165 gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. AQUON streeft ernaar de ideale partner voor water gerelateerd onderzoek en advisering over het natte milieu te zijn.

In het jaar 2018 werkt AQUON met twee programmabegrotingen, te weten Programma 1: Laboratorium AQUON en Programma 2: Eigenaar GR AQUON.

### Programma 1: Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen nadat het in 2016/2017 is omgebouwd. In deze programmabegroting zijn de AQUON-hoofdprocessen opgenomen. De organisatorische kostenstructuur is een afgeleide van het AQUON 2.0.

### Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON

In de tweede programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON" is opgenomen op welke wijze de financiering verloopt van de ombouw en herinrichten van AQUON en daarmee de gevolgen van nieuwe strategische keuzes van de eigenaren.

## Een samenvatting van de begroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022

Een samenvatting kan als volgt worden weergegeven. In de volgende hoofdstukken wordt de programmabegroting in detail toegelicht.

LABORATORIUM	meerjarenraming AQUON 2017-2022						EIGENAARSDEEL	meerjarenraming AQUON 2017-2022					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		2017	2018	2019	2020	2021	2022
personeelskosten	11.420	11.555	11.845	12.025	12.205	12.510	personeelskosten	525	290	190	190	0	0
overige bedrijfslasten	2.348	2.370	2.405	2.440	2.475	2.512	overige bedrijfslasten	500	300	100	0	0	0
goederen en diensten	2.765	2.651	2.690	2.730	2.770	2.810	goederen en diensten		0	0	0	0	0
uitbestedingen	2.141	2.175	2.210	2.245	2.280	2.315	uitbestedingen		0	0	0	0	0
kapitaalslasten	1.495	1.630	1.750	1.850	1.850	1.850	kapitaalslasten	185	185	185	185	0	0
onvoorziene kosten	100	100	100	100	100	100	onvoorziene kosten	100	100	100	100	0	0
mutatie bestemmingsreserve	0	0	0	0	0	0	mutatie bestemmingsreserve	-1.085	-100	0	0	0	0
<b>totale kosten</b>	<b>20.269</b>	<b>20.481</b>	<b>21.000</b>	<b>21.390</b>	<b>21.680</b>	<b>22.097</b>	<b>totale kosten</b>	<b>225</b>	<b>775</b>	<b>575</b>	<b>475</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
bijdragen derden	300	300	300	300	300	300	bijdragen derden	0	0	0	0	0	0
bijdragen waterschappen	19.969	20.181	20.700	21.090	21.380	21.797	bijdragen waterschappen	225	775	575	475	0	0
<b>totale inkomsten</b>	<b>20.269</b>	<b>20.481</b>	<b>21.000</b>	<b>21.390</b>	<b>21.680</b>	<b>22.097</b>	<b>totale inkomsten</b>	<b>225</b>	<b>775</b>	<b>575</b>	<b>475</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Financiële beheersing

Conform de presentatie van de jaarcijfers in de tijdreeks 2014-2016 kent AQUON een adequate beheersing van haar financiële middelen en geven de cijfers een getrouw beeld van de werkelijkheid. In deze programmabegroting wordt een verwachting weergegeven over de ontwikkeling in het jaar 2018. Aangezien AQUON zich volop ontwikkeld is het mogelijk dat gedurende het jaar 2017 en/of in het jaar 2018 door (ver-)nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren zich dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting 2018 aan te passen dan zal AQUON dit middels begrotingswijziging kenbaar maken bij haar eigenaren.

Gelijk aan de begroting over het jaar 2017 heeft AQUON haar begroting 2018 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programmaonderdeel betreft de reguliere laboratorium activiteiten en het tweede de eigenaarskosten. Hiermee geeft AQUON een splitsing weer tussen operationele kosten en transitiekosten. Operationele kosten zijn gekoppeld aan de AQUON-productieorganisatie in al haar operationele facetten. Transitiekosten zijn specifieke kosten verbonden aan onderbouwing van strategische keuzes middels adviestrajecten, majeure inrichtingszaken en personele reductie en/of ontwikkeling. Materiele (extra) afschrijvingen van investeringen door strategiewijzigingen worden hier verantwoord. Ten aanzien van personeel worden kosten veroorzaakt door Sociaal Statuut, WW en BW-regelingen in dit programma opgenomen.

In het jaar 2018 wordt een business case opgesteld als onderbouwing voor het besluit om te komen tot één locatie. Hiervoor worden in het jaar 2018 veel onderzoeken uitgevoerd t.b.v. deze business case. In het hoofdstuk waarin beschreven wordt om te komen tot de operationalisering van de strategie worden de stappen beschreven en een tijdpad weergegeven. Het effect van het mogelijke definitieve besluit, namelijk om te komen één locatie en de daarbij behorende organisatorische wijzigingen zal een uitwerking zijn van de op te stellen business case.

Het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" verwacht dat de uitkomst van de nog op te stellen businesscase een structureel kostenvoordeel van circa €1 miljoen vanaf het jaar 2021 behelst. Vanuit de eigenaren is deze ingeschatting een belangrijks aspect geweest om te komen tot het voorgenomen bestuurlijk besluit. Het is daarmee de onderlegger voor de bestuurlijke richting echter een businesscase dient het besluit te bekrachtigen. Het voordeel is in afwachting van de businesscase, waarin tevens het eerste inzicht in nieuwe investeringen, financieringen, projectkosten en eventuele frictiekosten wordt weergegeven, niet opgenomen in de meerjarenraming bij deze begroting. Op dit moment zijn deze aspecten niet inzichtelijk en daarbij ook nu nog niet in te schatten. Onverlet blijft het uitgangspunt, een kostenvoordeel van €1 miljoen euro, vanaf het jaar 2021 staan.

Op basis van een in 2017 geïnitieerd planning en control-cyclus stuurt AQUON met name op prestatie indicatoren, productieoutput en acceptabele kosten. Dit vraagt een goede beoordeling van de resultaten om zo aan te kunnen geven waar bijsturingmogelijkheden aanwezig zijn. Dit geeft het management een stuur, een houvast om haar dienstverlening te kunnen uitvoeren. Het LIMS, urenverantwoording en het financiële systeem levert rapportages en maandelijks worden de resultaten tussen de directie, controller en de betreffende teammanager in het P&C-gesprek besproken.



Sturing wordt door het management mede vormgegeven door het realiseren van de productievraag van de deelnemende waterschappen op basis van het beschikbare budget. In 2018 zullen middels afgesproken prestatie indicatoren (KPI's) de eigenaren worden geïnformeerd over de ontwikkeling zodat tijdige (bij-)sturing mogelijk wordt. Ten tijde van het uitbrengen van deze begroting zijn de prestatie indicatoren bekend echter is de normering nog niet uitgewerkt.

## Productieverwachting

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag over het begrotingsjaar 2018 opgegeven. De waterschappen hebben ook een beeld gegeven van de vraagarticulatie over de komende jaren; welke ontwikkelingen liggen voor de hand en welke invloed kan dit hebben op de AQUON bedrijfsvoering. Op deze informatie van de waterschappen kan AQUON haar bedrijfsinrichting deels baseren. Een overzicht van de afgenomen productie van de afgelopen jaren en de meetvraag voor het jaar 2018 kan als volgt worden weergegeven:

productie/ meetvraag	2014		2015		2016		2017		2018	
	werkelijk	werkelijk	werkelijk	werkelijk	werkelijk	werkelijk	meetvraag	meetvraag	meetvraag	meetvraag
Aa en Maas	794.197	893.292	1.049.358	1.091.100	1.049.358	1.091.100	1.091.100	1.091.100	1.139.258	1.139.258
Brabantse Delta	1.484.131	1.334.034	1.441.403	1.381.000	1.441.403	1.381.000	1.381.000	1.381.000	1.350.000	1.350.000
De Dommel	1.007.880	1.067.775	1.053.718	960.000	1.053.718	960.000	960.000	960.000	990.000	990.000
Delfland	754.853	817.032	862.471	928.780	862.471	928.780	928.780	928.780	804.720	804.720
Hollandse Delta	1.550.417	1.816.933	1.872.081	1.824.764	1.872.081	1.824.764	1.824.764	1.824.764	1.848.121	1.848.121
Rijnland	1.925.326	2.138.194	2.077.621	2.192.300	2.077.621	2.192.300	2.192.300	2.192.300	2.095.500	2.095.500
Rivierenland	1.894.387	1.917.717	1.957.972	2.036.737	1.957.972	2.036.737	2.036.737	2.036.737	1.925.708	1.925.708
Schieland en Kr'	551.809	553.193	658.059	546.200	658.059	546.200	546.200	546.200	546.200	546.200
St. Rijnlanden	784.590	802.044	745.931	695.500	745.931	695.500	695.500	695.500	719.500	719.500
totalen	10.747.590	11.340.214	11.718.614	11.656.381	11.718.614	11.656.381	11.656.381	11.656.381	11.419.007	11.419.007

In de begroting over het jaar 2018 is het kostenniveau afgestemd op 11,5 miljoen productiepunten voor de waterschappen (gelijk aan het jaar 2016 & 2017) en 0,2 miljoen productiepunten voor externe klanten. De door de waterschappen opgegeven indicatieve meetvraag over de jaren 2019 tot en met 2021 is in een tabel weergegeven.

Totale meetvraag					
	2019	2020	2021	2022	
Aa en Maas	1.122.258	955.318	985.318	955.318	
Brabantse Delta	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	
De Dommel	965.000	983.000	997.000	988.000	
Delfland	776.200	790.000	790.000	790.000	
Hollandse Delta	1.657.856	1.812.061	1.599.702	1.629.725	
Rijnland	2.080.500	2.080.500	2.070.500	2.060.500	
Rivierenland	1.844.690	1.844.690	1.821.621	1.821.621	
Schieland en de Kr'	546.200	546.200	546.200	546.200	
Stichtse Rijnlanden	797.500	749.500	758.000	768.000	
TOTAAL	11.140.204	11.111.269	10.918.341	10.909.364	

## De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.

programma 1:	begroting		begroting	realisatie
LABORATORIUM	2018	*	ná wijziging 2017	2016
<b>PERSONEELSLASTEN:</b>				
salarissen	8.155.000	1	7.955.000	7.615.218
sociale lasten	2.040.000	2	1.832.000	1.853.494
overige personeelslasten	360.000	3	485.000	330.475
personeel van derden	1.000.000	4	1.148.000	1.135.952
<b>PERSONEELSLASTEN</b>	<b>11.555.000</b>		<b>11.420.000</b>	<b>10.935.139</b>
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>				
diensten van derden	785.000	5	775.000	686.905
huren en rechten	46.000	6	46.000	44.497
leaseauto's	670.000	7	670.000	629.338
verzekeringen	55.000	8	55.000	42.498
belastingen	44.000	9	44.000	46.762
onderhoud door derden	770.000	10	758.000	737.007
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>2.370.000</b>		<b>2.348.000</b>	<b>2.187.006</b>
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>				
ge- en verbruiksgoederen	2.161.000	11	2.275.000	2.179.376
duurzame gebruiksgoederen	250.000	12	250.000	204.429
energie	240.000	13	240.000	280.291
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN</b>	<b>2.651.000</b>		<b>2.765.000</b>	<b>2.664.097</b>
<b>UITBESTEDINGEN:</b>				
externe analyses	2.175.000	14	2.141.000	2.224.468
<b>UITBESTEDINGEN</b>	<b>2.175.000</b>		<b>2.141.000</b>	<b>2.224.468</b>
<b>KAPITAALSLASTEN:</b>				
afschrijvingen	1.350.000	15	1.215.000	1.183.305
rentelasten	280.000	16	280.000	277.961
<b>KAPITAALSLASTEN</b>	<b>1.630.000</b>		<b>1.495.000</b>	<b>1.461.266</b>
<b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b>	<b>20.381.000</b>		<b>20.169.000</b>	<b>19.471.976</b>
<b>ONVOORZIEN</b>	<b>100.000</b>	<b>17</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.481.000</b>		<b>20.269.000</b>	<b>19.471.976</b>
vrijval (bestemmings-) reserve	0	18	0	0
bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-395.373
<b>Totale kosten</b>	<b>20.181.000</b>		<b>19.969.000</b>	<b>19.076.603</b>
vennootschapbelasting	0	20	0	0
<b>Bijdrage waterschappen</b>	<b>20.181.000</b>		<b>19.969.000</b>	<b>19.076.603</b>

## Toelichting op de begroting 2018 AQUON-laboratorium.

Uitgangspunten vermeld in de kaderbrief 2018, welke op 13 april 2017 aan het algemeen bestuur wordt aangeboden, zijn leidend geweest bij het opstellen van de begroting.

In het algemeen kan gesteld worden dat er rekening gehouden is met een inflatiecorrectie van 1,5 procent. De begroting is gebaseerd op reguliere kostenbegroting passend bij het productiebedrijf AQUON.

1. De salariskosten zijn vooreerst gebaseerd op eenzelfde personeelsformatie als in 2017. Er is een ruimte van 1,5 procent rekening gehouden voor groei in de salarisschalen. Een eventuele nieuwe formatie, welke mogelijk ten tijde van de ontwikkeling van AQUON 2.0 wordt opgesteld, is niet opgenomen in de begroting.

2. De sociale lasten zijn conform realisatie 2016 geprognostiseerd. Er is geen wijziging in sociale lasten en/of pensioenlasten voorzien.

3. De overige personeelskosten zijn in lijn met reguliere jaren gebracht. Een groot deel van de begroting is opgenomen voor ontwikkeling en opleiden.

4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Opgemerkt kan worden dat een budget beschikbaar is gehouden voor interimverandermanagement van circa €400k.

5. Ten behoeve de organisatieontwikkeling is de lijn uit het jaar 2017 doorgezet om voor bedrijfsvoeringzaken een (extra) begrotingspost van 100k op te nemen voor diensten van derden.

6-13. Deze kostencategorieën zijn conform verplichtingen, historische ervaringen en productieverwachtingen begroot.

14. Ten behoeve van externe uitgevoerde onderzoeken, veelal veroorzaakt door het feit dat het laboratorium niet is uitgerust voor alle gevraagde onderzoeken wordt een even hoog bedrag begroot als in het jaren 2016-2017. Deze kostenbegroting ligt in lijn met de tot nu toe bekende gevraagde productie van de deelnemende waterschappen. Mocht de klantvraag zich positief of negatief ontwikkelen dan ontstaat zich mogelijk een mutatie op deze begrotingspost.

## Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON

programma 2:	begroting		begroting		begroting		begroting			
EIGENAAR	2018		2019		2020		2021		2022	
	*									
<b>PERSONEELSLASTEN:</b>										
salarissen (boventalligheid)	150.000	21	150.000		150.000		0		0	
sociale lasten (boventalligheid)	40.000	22	40.000		40.000		0		0	
overige personeelslasten	0	23	0		0		0		0	
personeel van derden	100.000	24	0		0		0		0	
<b>PERSONEELSLASTEN</b>	<b>290.000</b>	<b>90</b>	<b>190.000</b>		<b>190.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>										
diensten van derden	300.000	25	100.000	NB		NB				
huren en rechten	0	26								
leaseauto's	0	27								
verzekeringen	0	28								
belastingen	0	29								
onderhoud door derden	0	30								
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>300.000</b>		<b>100.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>										
ge- en verbruiksgoederen	0	31								
duurzame gebruiksgoederen	0	32								
energie	0	33								
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>UITBESTEDINGEN:</b>										
externe analyses	0	34	0		0		0		0	
<b>UITBESTEDINGEN</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>KAPITAALSLASTEN:</b>										
afschrijvingen	185.000	35	185.000		185.000		0		0	
rentelasten	0	36								
<b>KAPITAALSLASTEN</b>	<b>185.000</b>		<b>185.000</b>		<b>185.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b>	<b>775.000</b>		<b>475.000</b>		<b>375.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>ONVOORZIEN</b>	<b>100.000</b>	<b>37</b>	<b>100.000</b>		<b>100.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>875.000</b>	<b>37</b>	<b>575.000</b>		<b>475.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
vrijval (bestemmings-) reserve	-100.000	38	0		0		0		0	
bijdrage derden	0	39								
Vennootschapbelasting	0	40	0		0		0		0	
<b>Bijdrage waterschappen</b>	<b>775.000</b>		<b>575.000</b>		<b>475.000</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

## Toelichting op de begroting 2018 Eigenaar GR AQUON

21. De kosten van boventallig personeel uit het ombouwplan 2016 lopen naar verwachting door tot het jaar 2021. Onder personeelskosten worden de begrote kosten 150K weergegeven.

22. De sociale lasten voor boventallig personeel zijn opgenomen voor 40K.

24. Onder personeel derden wordt een begrotingspost van 100K opgenomen voor mogelijke flexibele inzet van (productie-)personeel ten gevolge van de veranderde organisatie.

25. In het jaar 2018 wordt een uitwerking opgesteld voor het functioneren van AQUON 3.0. Hiervoor is 100K opgenomen voor advieskosten dimensionering en make/buy laboratorium activiteiten, 100K voor uitwerking business case ten behoeve van besluitvorming en 100K voor een locatieonderzoek.

35. De afschrijvingslasten betreffen de kapitaalslasten van de investeringen in 2016 in Tiel en Leiden. Deze investeringen maakte het mogelijk om de analyses uit Breda op de twee locaties te kunnen uitvoeren.

37. Afhankelijk van de te nemen stappen in het onderzoek naar een AQUON 3.0 kunnen vernieuwde inzichten ontstaan t.a.v. de ontwikkelingen van AQUON. Een begrotingspost voor onvoorziene zaken van 100K is hiervoor opgenomen.

38. Het restant uit de bestemmingsreserve, gevormd uit de positieve begrotingsoverschotten 2014/2015, zal worden ingezet in het begrotingsjaar 2018.

Op de overige niet benoemde kostenregels zijn geen kosten begroot.

## Kostentoerekening en de bijdrageregeling

### De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten (AQUON-programma 1: laboratorium)

#### *Algemeen*

De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten worden ingedeeld naar vaste kosten en variabele kosten. Deze vaste en variabele kosten hebben een eigen basisberekening in de bijdrageregeling. De bijdrage van een individueel waterschap bestaat daarmee uit een aandeel in de vaste kosten en een aandeel in de variabele kosten. De opbrengsten door derden wordt in mindering gebracht op de jaarlijkse reguliere exploitatiekosten. Het geheel van de resterende jaarlijkse reguliere bedrijfskosten wordt vervolgens geheel door de (negen) deelnemende waterschappen bijgedragen.

#### *De kostenverdeling*

De vaste kosten zijn de kosten van de bedrijfsinrichting en deze kostencategorie wordt verondersteld 75 procent van de normale reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn. In tegenstelling tot de vaste kosten bewegen de variabele kosten mee met de jaarlijkse productie en deze worden verondersteld 25 procent van de reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn.

#### *Consequenties voor een individueel waterschap*

Elk waterschap draagt een percentage van de vaste kosten bij. Het percentage aan vaste kosten dat een individueel waterschap bijdraagt is afhankelijk van de gemiddelde afgenomen productie in de drie afgesloten jarenvoorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. In het jaar 2018 dient de productie uit de jaren 2014, 2015 en 2016 als basis voor de berekening van het kostendeel in de vaste inrichtingskosten. Het verhoudingscijfer van deze drie jaren productie ten opzichte van de totale productie in hetzelfde tijdvak, geeft het relatieve kostenaandeel van een individueel waterschap.

De jaarlijkse variabele kosten worden in verhouding van de werkelijke afgenomen productie in het desbetreffende verslagjaar toegerekend aan een individueel deelnemend waterschap.

#### **Kosten eigenaarsdeel (programma 2: eigenaar GR AQUON)**

Kosten van boventalligheid worden aan de waterschappen doorberekend op basis van het afspraken gemaakt in het doorstroomprogramma AQUON 2016. De verwachting is overigens dat de deze kosten in het jaar 2020 geheel zijn wegevallen (uitstroom door leeftijdverlof). De kosten worden verrekend aan waterschappen die in 2016 geen (of afdoende) personeel hebben overgenomen.

De kosten welke verband houden met de verdere doorontwikkeling van AQUON worden doorberekend op eenzelfde wijze als de vaste inrichtingskosten (3jrs voortschrijdend gemiddelde). Door middel van deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een percentage van de programmabegroting Eigenaarsdeel GR AQUON.

De kosten van boventalligheid/frictiekosten welke zijn ontstaan na het ombouwplan 2016 worden doorberekend aan de waterschappen die geen (afdoende) aantal personeelsleden hebben overgenomen in het jaar 2016.

## **Wettelijke paragrafen**

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022 de paragrafen opgenomen welke verplicht zijn te vermelden. Met deze paragrafen wordt bereikt dat de uitgangspunten, de hoofdlijnen van het (nieuwe) beleid met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, evenals de financiële gevolgen van dat beleid worden verankerd.

## **Uitgangspunten en normen**

In de opzet van de begroting 2018 is geen structurele verandering in de opzet van begroten doorgevoerd. AQUON kent vanaf het begrotingsjaar 2016 twee programmabegrotingen. De eerste programmabegroting wordt "laboratorium AQUON" genoemd en het tweede programma "eigenaar GR AQUON". In deze begroting 2018 wordt ook de meerjarenraming 2019-2022 in beeld gebracht.

In het jaar 2017 worden uitspraken van de belastingdienst verwacht inzake de vennootschapsbelasting. In de begroting 2018 is ervan uitgegaan dat de activiteiten vanuit het samenwerkingsverband vrijgesteld worden van deze belasting. Dit uitgangspunt is op moment van schrijven nog niet duidelijk door de belastingdienst bevestigd. Mogelijk dat de belastingdienst de omzet betrekking tot externe klanten als vennootschap plichtig wenst aan te merken. Een mogelijk financieel risico wordt laag ingeschat en een eventuele dekking zal vanuit de begrote onvoorziene lasten plaatsvinden.

## **Incidentele baten en lasten**

In de programmabegroting 2018 is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien.

## **Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen**

Naar verwachting heeft AQUON op de eindbalans van het begrotingsjaar 2017 een bestemmingsreserve van circa 100K euro. Deze bestemmingsreserve is getroffen om de financiële consequenties van de ombouw van AQUON te financieren. Verwacht wordt dat in het jaar 2018 het volledige bedrag ingezet zal worden.

## **Waterschapsbelasting**

AQUON int geen belastingen en daarom is deze paragraaf niet van toepassing

## Weerstandsvermogen en risicoprofilering

AQUON kent geen (algemene) reserves. Voor wat betreft de financiële risico's geldt dat de deelnemers van de GR AQUON aansprakelijk zijn voor de niet afgedekte risico's.

AQUON staat de komende jaren voor grote organisatieveranderingen en daarmee worden de risico's groter. In het hoofdstuk risicobeheersing wordt een uitgebreide weergave gegeven van de mogelijke risico's door aanpassing van de organisatiestructuur en bijbehorende kostenstructuur. Deze paragraaf was ook in het jaar 2016-2017 opgenomen, gezien de importantie wordt deze integraal echter ge-updated opgenomen. Inmiddels hebben de deelnemende waterschappen gezamenlijk uitgesproken dat zij de beleidslijnen (nieuwe strategie) gezamenlijk onderschrijven. Hierdoor zijn de bestuurlijke risico's afgenomen.

In het begrotingsjaar 2018 en in de meerjarenraming 2019-2022 is op de mogelijke financiële risico's consequenties zo adequaat mogelijk geanticipeerd. AQUON heeft vanuit een kwantitatieve risicoanalyse vastgesteld dat er inderdaad risico's met een financieel effect zijn. De belangrijkste risico's met een financieel effect zijn:

- Toename in gevraagde dienstverlening van waterschappen waartoe het laboratorium AQUON niet toe is ingericht. Deze diensten worden uitbesteed aan partners. AQUON heeft zo goed als mogelijk samen met de waterschappen deze dienstverlening geïnventariseerd en daaruit volgend eenzelfde kostenniveau gehanteerd als in 2016/2017.
- Onderzoekkosten naar het toekomstige AQUON 3.0 nemen toe doordat meer studiemateriaal benodigd is voor de gevraagde besluitvorming eind 2018
- Het pand dat te koop staat, is in 2018 nog niet verkocht en veroorzaakt een majeure wijziging in verwacht verkoopwaarde.

In de risicoparagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor dit eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien opgenomen.

## Financiering

In 2013 zijn vanwege de aanschaf van de panden leningen aangetrokken. Deze langlopende leningen, inclusief kortlopende faciliteiten, leiden niet tot een herziening van de leningenportefeuille voor het begrotingsjaar 2018.

Verwacht wordt dat aflossing en investeringen binnen de jaarlijkse cashflow en krediet kunnen worden opgevangen. Opmerkelijke transactie zal in de komende jaren de inkomsten van een eventuele verkoop van een locatie zijn. Eén van de panden van AQUON staat ten tijde van schrijven van de begroting te koop. Verwacht wordt dat mogelijke vervolgentransacties passen binnen het financieringsarrangement met de bankinstelling.

Na besluitvorming door het algemeen bestuur van AQUON over definitieve eindkeuzes ten aanzien van AQUON kan een herziening van leningenportefeuille worden overwogen.

## Verbonden partijen

AQUON kent geen verbonden partijen. Deze paragraaf is niet van toepassing.

## Kapitaalgoederen

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie. De laatste jaren is er een rem geweest op nieuwe investeringen en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat in 2018 een aantal duurzame laboratorium instrumenten vervangen



moet worden. Gelijktijdig met de genoemde vervanging zal een verdere technologische bijstelling moeten plaatsvinden doordat AQUON nu geen state of art instrumentaria heeft (verouderde technologie). Om tijdig financiële middelen beschikbaar te krijgen wordt nu aangegeven dat in de komende planperiode 2018-2022 jaarlijks circa € 1,5 miljoen benodigd zal zijn. Daarnaast is in 2018 en verder voor de doorontwikkeling van het ICT en facilitaire middelen jaar 500k benodigd. In het platform eigenaren is besproken dat AQUON geen investeringsstatuut kent gezien de per kete mate van investeringen. In 2018 wordt verwacht dat met name vervangingsinvesteringen worden uitgevoerd. Een vervanging van een laboratorium instrument betekent een project waar een langere doorlooptijd mee is gemoeid. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2017 en/of 2018 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele businesscase uitgewerkt. Verwacht mag worden dat de volgende vervangingsinvesteringen worden uitgevoerd (niet limitatief): ICP-MS, laserdiffractie, TOC/DOC, OCB PCB op TQMS, Aquakom (DA), LCMS Toxine Microcystine (Elisa of LCMS), eDNA en een inzet Robot.

## EMU – saldo

In het kader van een verantwoorde ontwikkeling van de economie en het monetaire stelsel binnen de landen die deelnemen aan de Economisch en Monetaire Unie (EU) zijn afspraken gemaakt over het overheidstekort. Binnen de overheid van Nederland is het aanvaardbaar het tekort te verdelen over het Rijk en de decentrale overheden. In principe zal het exploitatietekort van AQUON elk jaar 0 zijn, omdat alle netto kosten worden doorberekend aan de deelnemers. Het EMU-saldo kan hoger zijn dan 0, door investeringen, afschrijvingen en de invloed van reserves en voorzieningen.

Het investeringsniveau van AQUON in het jaar 2018 ligt door vervangingen van instrumentarium (€ 1,5 miljoen) en facilitaire/ICT-aanschaf (€ 0,5 miljoen) op een hoog niveau. De afschrijvingen bedragen in de begroting € 1.6 miljoen. De vrijval van de bestemmingsreserve circa € 0.1 miljoen. Het EMU-saldo voor 2018 bedraagt daarmee negatief op ca. € 0.3 miljoen.

## Topinkomens

Bijgaand een overzicht met actuele informatie.

Naam	Functie	Duur dienst- verband mnd	Omvang dienst- verband %	Beloning €	Belastbare kosten- vergoedingen €	Voorziening en		Jaar beëindiging
						betaalbaar op termijn €	Beëindigings- uitkeringen €	
Dhr. J.K. Bouma	Algemeen directeur	12	100	109.814	0	14.206	0	-
Dhr. R.W. Bleker (*)	Bestuursvoorzitter	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. J. J.M. van der Aa	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. G.P. Beugelink (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. P.F.J. van den Eijnden	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. W.P.J. de Kleijn	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. H. Pluckel (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. C. Sas	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mevr. E.H.T. Stravens (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. M. Smits	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-

(\*) Dagelijks Bestuur

## Risicomanagement

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en gesignaleerde risico's in beeld gebracht. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe risico's op AQUON af. In het hoofdstuk wordt een uiteenzetting gedaan van mogelijke risico's, de wijze waarop individuele risico's tegemoet worden getreden (risico respons) en een beschrijving van de impact van de risico's op de resultaten en/of financiële positie.

Bij de uitwerking is onderscheid gemaakt in risico's met betrekking tot de volgende aspecten:

- Bestuurlijke aspecten: de risico's hangen samen met bestuurlijke besluiten;
- Organisatorische aspecten: de risico's zijn direct gerelateerd aan de organisatie;
- Personele aspecten: de risico's hangen samen met de personele bezetting;
- Locatie aspecten: de risico's hangen samen met locatie(s).

### Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten

De eigenaren hebben met de besluiten tot AQUON 2.0 aangegeven dat zij de nieuwe strategie en beleidslijnen ondersteunen en onderschrijven. Hiermee vervalt een groot deel van de risico's op bestuurlijk terrein, welke de afgelopen jaren de bedrijfsvoering van AQUON heeft beïnvloed. De bestuurlijke risico's blijven bestaan, maar de kans dat het zich voordoet is aanmerkelijk afgenomen.

*Risico; besluitvorming om tot 1 locatie te komen vertraagt of het operationaliseren van het besluit volgt later dan gepland.*

Deelnemende waterschappen wensen aan het eind van het jaar 2018 het voorgenomen besluit om te komen tot één locatie te bekrachtigen middels onderbouwing van een business case welke het besluit rechtvaardigd. Mocht het risico zich voordoen dat het besluit niet wordt genomen of de operationalisering later worden uitgevoerd dan zal het beoogde financiële voordeel later en/of niet worden gerealiseerd.

Bij een besluitvorming conform uitgestippelde tijdslijn en volgens verwachting opgestelde businesscase kan een postief risico vanaf het jaar 2021 van €1 miljoen worden ingecalculleerd. In de opgenomen meerjarenraming 2019-2022 is het beoogde voordeel van een miljoen euro niet opgenomen.

*Risico: uittreden van deelnemende waterschappen*

Het risico van uittreden van een van de deelnemende waterschappen blijft altijd aanwezig. Belangrijk is dat de consequenties van het uittreden in beeld zijn gebracht. In de nieuw op te stellen GR zal een uittreedregeling opgenomen zijn, zodat AQUON kan blijven werken aan haar continuïteit.

*Risico: bestuurlijke verandering: consequenties koers*

De GR AQUON verkrijgt om de vier jaar een nieuw bestuur met mogelijk andere bestuursleden. Het bestuur geeft de strategische richting aan de GR AQUON. Door nieuwe inzichten van bestuursleden in een vierjaarlijkse zittingsperiode kunnen afwijkende strategische keuzes worden onderzocht en worden uitgewerkt. Opgemerkt wordt dat AQUON een kapitaalintensief onderzoeksbedrijf is, waarbij veel kapitaal langdurig is geïnvesteerd. Het bestuur geeft bij (nieuwe) strategische keuzes daarmee richting aan doorontwikkeling van AQUON welke een langere periode bestrijkt dan de vier jaar van de bestuurlijke zittingsperiode. Door bestuursleden vooraf goed te informeren over effecten van

wijzigingen in strategie kunnen verantwoorde keuzes worden gemaakt. Een zorgvuldig besluitvormingsproces is belangrijk.

*Risico: geen keuze of halve keuze*

AQUON heeft op een bestuurlijke vraag, namelijk het realiseren van efficiëntie, inmiddels een antwoord gegeven. Deze uitwerking omhelst een belangrijke strategische koerswijziging. Namelijk het inrichten van een centraal geleide organisatie, waarbij de productie op één centrale werklocatie functioneel plaatsvindt. Op dit moment is er sprake van een suboptimale decentraal geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties (twee locaties).

Middels een business case zal een antwoord gegeven worden op de bestuursvraag met daarbij de verwachte voordelen en de benodigde investeringen om de beoogde voordelen te behalen. Mocht naar aanleiding van de bestuurlijke vraag onverhoopt geen keuze (kunnen) worden gemaakt dan zal de organisatie niet door-ontwikkelen en verwacht kan worden dat een of meerdere individuele waterschappen op termijn eigen keuzes gaan maken om de productie te realiseren. Het collectief, de GR AQUON, zal op termijn dan mogelijk geen bestaansrecht meer hebben. Het opheffen van de GR AQUON zal zoals voorheen is berekend een veelvoud aan kosten met zich meebrengen.

In het implementatieplan AQUON wordt voorgesteld dat productie op één locatie het meest effectief en efficiënt zal zijn. De vraag kan ontstaan of hierin halve keuzes gemaakt kunnen worden: het plan deels uitvoeren. Het ombouwplan heeft voorzien in een tussenstap; echter het einddoel kan worden bemoeilijkt. De organisatie verwacht nu - na een fase van jaren van onzekerheid, duidelijkheid en daadkracht - dat zij 'verander-moe' zou kunnen worden, waarmee financieel gewin moeilijker bereikbaar zal zijn.

*Risico: negen waterschappen op één lijn*

De GR AQUON is in gezamenlijk eigendom van negen waterschappen. Voor strategische veranderingen is het belangrijk dat de negen eigenaren zichzelf herkennen en gezamenlijk (blijven) staan voor de uiteindelijke keuze die nu gemaakt moet worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst is belangrijk, niet slechts voor de grote investeringen die de GR AQUON wenst te plegen. Grote investeringen zonder gezamenlijke visie vormen een groot bedrijfsrisico. Door middel van (bijvoorbeeld) periodieke werksessies kan toetsing en herijking van de integrale strategie plaatsvinden. Inzicht verkrijgen van wat de markt kan bieden en daarnaast een uitwerking van een nauwe samenwerking van de markt en AQUON geeft essentiële informatie voor deze keuzes ten aanzien van toekomstige bedrijfsinrichting.

## Risico's m.b.t. organisatorische aspecten

### *Risico: nieuwe ontwikkelingen vergen meer*

Het wateronderzoek wordt geconfronteerd met nieuwe technologische en overige ontwikkelingen. Hierbij kan worden gedacht worden aan:

- Wijzigingen in werkmethodes, werkpakket en werklust. Mede dankzij beleidsontwikkelingen in het waterbeheer, zoals kaderrichtlijn Water, verandert de behoefte aan laboratoriumondersteuning. Risico in trendbreuk kan op een juiste wijze worden geregisseerd door frequent contact en overleg met waterbeheerders (de klant) zodat hier tijdig op kan worden gereageerd.
- Verbreding van het analysepakket. De accenten in het laboratoriumonderzoek worden verlegd naar andere stoffen. De verwachting is met name dat hydrobiologisch en geïntegreerd onderzoek zich verder zal ontwikkelen. Risico bestaat dat AQUON niet klaar staat voor deze ontwikkeling. AQUON bereidt zich erop voor deze ontwikkelingen te volgen met de inzet van een innovatiemanager en door samenwerking met andere kennisinstellingen en overheidslaboratoria. Indien gewenst worden nieuwe analyses in overleg met opdrachtgevers opgenomen in het dienstenpakket. AQUON heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringspartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen en introductie van automatisering en technologie. Arbeidsintensieve analyses worden steeds meer geautomatiseerd. Met uitbreiding van de analysemogelijkheden neemt bovendien de complexiteit van de benodigde techniek en technologie toe. Dit betekent dat de vereiste professionaliteit toeneemt (opleidingsniveau) en de behoefte aan voldoende financieel draagvlak voor benodigde professionaliteit en de aanschaf van vaak kapitaalintensieve apparatuur.

### *Risico: productiedaling*

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor dertien miljoen productiepunten. In de jaren 2012 & 2013 is zij geconfronteerd met een forse productiedaling. De jaren erna vond er een verdere (lichte) daling plaats en de verwachting van de opdrachtgevers was dat de productie rond de tien miljoen productiepunten zal blijven tot het jaar 2020. Inmiddels ligt de productie op bijna twaalf miljoen punten. De verwachte meetvraag van de waterschappen verkrijgt verdere focus.

Het risico van een daling heeft consequenties voor de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoering en heeft financiële gevolgen. Bij duurzame verandering is herschikking van het bedrijf noodzakelijk. Middels professioneel leiderschap en adequaat inspelen op een eventuele duurzame wijziging in de klantvraag is aanpassing van de bedrijfsinrichting te realiseren. AQUON bereidt zich daarnaast voorzichtig voor, voor bepaalde productiesegmenten, op het werken vanuit een regierol. AQUON wenst hier een gevoel bij te krijgen en dit in geschikte pilotsituaties toe te passen. Door meer ervaring op te doen met onder regie uitvoeren van routinematige analyses kan een nieuw optimum worden gevonden om een uiteindelijke passende bedrijfsinrichting in het jaar 2021 te realiseren.

Het financiële risico van een nieuwe productiedaling wordt beperkt doordat het (nieuwe) kosten verrekensysteem voor de deelnemende waterschappen antwoord geeft op een individuele productieverandering. Een deelnemend waterschap staat voor drie jaar borg voor het relatieve aandeel in de vaste kosten. De referentieperiode van drie jaren rolt mee in de tijd met het desbetreffende productiejaar.

*Risico: accreditatiebehoud*

AQUON werkt met de hoogst mogelijke gekwalificeerde werkprocessen. AQUON heeft haar werkprocessen integraal geaccrediteerd en jaarlijks vindt toetsing door de RVA plaats. Deze hoge kwaliteitsnorm is nodig voor de waterschappen indien zij met mogelijke juridische geschillen worden geconfronteerd. Het risico bestaat tijdens de ombouw dat de werkprocessen niet volgens kwaliteitsprotocollen verlopen. AQUON heeft ervaring met deze veranderingen en schakelt de RVA in om de kwaliteitsnormen te blijven behalen.

*Risico: tevredenheid opdrachtgevers*

Bij veranderingen ontstaat mogelijk een daling van tevredenheid van de opdrachtgevers. De AQUON-organisatie is in deze fase mogelijk sterk intern gefocust en kan daarbij het klantbelang deels uit het oog verliezen. Een onwenselijke situatie maar gerealiseerde reorganisaties tonen aan dat dit mogelijk ontstaat. AQUON wenst speciaal hiervoor versneld de bedrijfsinrichting aan te passen. Het nieuwe organisatieonderdeel "Bedrijfsbureau" legt juist de focus op de klant en de start van alle werkprocessen. Deze organisatie aanpassing moet klaar zijn voor de ombouw van AQUON. Door frequent contact met de klant, waarbij informatie-uitwisseling centraal staat, verwacht AQUON het risico beheersbaar te houden. Een te ontwikkelen communicatieplan behoort bij het ombouwplan van AQUON.

*Risico: management- en bedrijfscultuur*

Belangrijke succesfactor voor de bedrijfsvoering is de management- en bedrijfscultuur. De organisatie heeft behoefte aan een nieuwe heldere organisatiestructuur, waarbij een efficiënte bedrijfsvoering wordt gerealiseerd. De bedrijfscultuur dient daarbij klantgericht te zijn en kwaliteit dient centraal te staan in handelen en denken. Door een nieuwe inrichting van de topstructuur van AQUON wordt een belangrijke managementverandering doorgevoerd. Het (nieuwe) strategische personeelsmanagement wordt aangevuld met normen en waarden (kernwaarden), waarbij voorbeeldgedrag wordt ontwikkeld. Geen veranderingen aanbrengen in meerdere dimensies anders dan verminderen van locaties zal geen gewenste cultuurverandering teweegbrengen. Een cultuurveranderingstraject wordt in 2017/2018 ingezet. Een fysieke verandering van werkplek (door sluiting van locatie Breda) gaf al een boost aan de cultuurverandering.

#### *Risico: rol en invloed van OR en GO*

De Ondernemingsraad (OR) en het Georganiseerd Overleg (GO) hebben een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. Mocht de OR / het GO zich niet kunnen vinden in de plannen van het bedrijf dan is dit een groot risico voor de uiteindelijke operationalisering van alle plannen. De Ondernemingsraad wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie en daarnaast wordt de OR / het GO ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. Tijdens de reguliere overlegvergaderingen is de doorontwikkeling een belangrijk gespreksonderwerp en waar noodzakelijk worden de (reguliere) trajecten van instemming- en advies doorlopen.

#### *Risico: aannames in de business case t.b.v. besluitvorming*

In het ombouwplan van AQUON werd gewerkt met aannames, aangezien er een doorkijk is gemaakt op basis van uitgangspunten. Aannames zijn onderhevig aan veranderingen. De aannames worden met de beste inzichten opgesteld en door-vertaald in een uitwerking. Werken met aannames brengt risico's met zich mee. Middels adequate projectbeheersing en regulier terugkerende jaarlijkse begrotingscycli worden steeds opnieuw de opgenomen aannames beoordeeld. Mocht er een aanleiding ontstaan de aannames te wijzigen dan worden deze beargumenteerd in deze werkprocessen zichtbaar. Mogelijk kan het uitzetten van een zgn. "second opinion" beter zicht geven op verwachte uitkomsten.

### **Risico's m.b.t. personele aspecten**

#### *Risico: personeelsverloop: kennis- en productieverlies*

Bij het verplaatsen van werk naar een andere locatie is het mogelijk dat personeelsleden de keuze maken om een andere werkkring te zoeken. De vraag is hoe ernstig dit is voor een organisatie die voor de routinematige werkzaamheden juist een kleiner vast personeelsbestand nastreeft. Vooral voor specialistische en hydrobiologische onderzoeken is het van belang dat kennis wordt behouden. Voor medewerkers worden (eventueel individuele) maatregelen uitgewerkt zodat kennisbehoud centraal staat.

#### *Risico: veranderingsbereidheid personeel*

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. Vanaf het jaar 2011 zijn verschillende organisatieonderdelen bij elkaar gebracht. De AQUON-organisatieonderdelen hebben hun eigen werkpakket. De organisatie is nu op drie locaties gevestigd waarbij in de afgelopen jaren vrijwel geen bedrijfsbrede teamontwikkeling heeft plaatsgevonden. Kernwaarden zijn beperkt gedefinieerd en vrijwel niet actief ontwikkeld en uitgedragen. Gewenste cultuur heeft in het ombouwplan grote waarde en verkrijgt prominent aandacht.

Risico bestaat dat de gestelde bedrijfsdoelen niet worden behaald door een ongewenste (ontwikkelde?) cultuur. Door vanuit verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden wordt ingezet op locatiekeuze en herinrichting van organisatie en topmanagement. Het traject van cultuurverandering is een actief onderdeel van het strategische personeelsmanagement.

*Risico: onvoldoende kennis en expertise*

Afhankelijk van de bestuurlijke keuzes kunnen de te realiseren veranderingen voor AQUON groot zijn. In deze periode van veranderen zal een groot beroep worden gedaan op de veranderbereidheid van de medewerkers. De medewerkers zijn daartoe niet geschoold en van nature is de mens niet uit op verandering. Tijdens de transitie kan er een tekort zijn aan kennis en expertise om dit veranderproces te begeleiden. AQUON stelt voor om dit aspect nadrukkelijk aandacht te geven. Naast communicatie zal ook het veranderen speciale aandacht vergen en daarvoor moet de noodzakelijke begeleiding worden gezocht om de uiteindelijke doelen te bereiken.

## **Risico's m.b.t. locatie aspecten**

*Risico: taxatiewaarden panden*

In april 2015 heeft AQUON haar drie panden opnieuw laten waarderen door een externe taxateur nadat dit in maart 2011 ook is uitgevoerd. De taxateur heeft toentertijd een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. Recentelijk heeft de verkopende makelaar ten aanzien van verkoop van een pand opnieuw een mogelijke verkoopwaarde bepaald. De boekwaarde van het pand is in de jaarrekening 2016 hierop aangepast. In een waardering zitten aannames voor waarde en eventueel verwacht tijdspad bij verkoop.

AQUON loopt het risico dat deze waarden tegenvallen en/of de tijdslijn anders zal verlopen. Het risico van daling en stijging van verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan op het verkoopmoment. Voor dit risico zijn verder geen maatregelen opgenomen bij gebrek aan andere bruikbare informatie.

## **Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling**

### **Toelichting op berekening bijdrageregeling tbv programma laboratorium**

De vaste kosten van de AQUON-organisatie (75%) worden verrekend op basis van de gerealiseerde productie (drie jaargemiddelde) van de afgelopen jaren voorafgaand aan het desbetreffende jaar. Het driejaargemiddelde kan worden berekend aan de hand van de tabel met gerealiseerde en te verwachten productie. In Tabel 1 is de opgegeven productieverwachting opgenomen; bij de definitieve jaarafrekening worden de aantallen vervangen door de werkelijke productieaantallen.

### **Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON**

De kostenverrekening van het eigenaarsdeel vindt plaats op basis van de relatieve gerealiseerde productie van de afgelopen drie jaren.

Met betrekking tot boventalligheid van personeel uit het “ombouwprogramma 2016/2017” zijn afspraken gemaakt in het plan “doorstroomprogramma AQUON-waterschappen” hetgeen in hoofdlijnen betekent dat de waterschappen die geen personeelsleden hebben overgenomen in het jaar 2016 de resterende boventalligheidskosten betalen.



## Bijdrage per waterschap in de jaren 2018-2022

2018	Laboratorium AQUON						Eigenaar GR AQUON					Totale kosten
	Bijdrage regeling programma 1						kostenverdeling programma 2					
	Totale kosten in dit programma: 20.181						Totale kosten in dit programma: 775					2018
	vaste kosten		variabele kosten			totale	waarvan boventallig personeel				190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE %	personeel	overig %	overige		totaal
Aa en Maas	8,1%	1.225	1.139.258	10,0%	503	1.729	0,0	0	8,1%	47	47	1.776
Brabantse Delta	12,6%	1.907	1.350.000	11,8%	596	2.504	0,0	0	12,6%	74	74	2.577
De Dommel	9,3%	1.401	990.000	8,7%	437	1.838	18,2	35	9,3%	54	89	1.927
Delfland	7,2%	1.090	804.720	7,0%	356	1.445	12,8	24	7,2%	42	66	1.512
Hollandse Delta	15,5%	2.346	1.848.121	16,2%	817	3.162	29,1	55	15,5%	91	146	3.308
Rijnland	18,2%	2.750	2.095.500	18,4%	926	3.675	20,0	38	18,2%	106	144	3.820
Rivierenland	17,1%	2.583	1.925.708	16,9%	851	3.434	1,6	3	17,1%	100	103	3.537
Schieland en Kr.	5,2%	789	546.200	4,8%	241	1.031	9,1	17	5,2%	31	48	1.078
St. Rijnlanden	6,9%	1.044	719.500	6,3%	318	1.362	9,1	17	6,9%	40	58	1.420
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.136</b>	<b>11.419.007</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.045</b>	<b>20.181</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100,0%</b>	<b>585</b>	<b>775</b>	<b>20.956</b>
	Totale kosten in dit programma: 20.700						Totale kosten in dit programma: 575					2019
	vaste kosten		variabele kosten			totale	waarvan boventallig personeel				190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig		totaal
Aa en Maas	8,7%	1.357	1.122.258	10,1%	521	1.878	0,0	0	8,7%	34	34	1.912
Brabantse Delta	12,0%	1.859	1.350.000	12,1%	627	2.486	0,0	0	12,0%	46	46	2.532
De Dommel	8,9%	1.378	965.000	8,7%	448	1.826	18,2	35	8,9%	34	69	1.895
Delfland	7,5%	1.166	776.200	7,0%	361	1.527	12,8	24	7,5%	29	53	1.580
Hollandse Delta	15,9%	2.466	1.657.856	14,9%	770	3.236	29,1	55	15,9%	61	116	3.352
Rijnland	18,5%	2.866	2.080.500	18,7%	966	3.832	20,0	38	18,5%	71	109	3.941
Rivierenland	17,0%	2.644	1.844.690	16,6%	857	3.501	1,6	3	17,0%	66	69	3.570
Schieland en Kr.	5,1%	786	546.200	4,9%	254	1.040	9,1	17	5,1%	19	37	1.076
St. Rijnlanden	6,5%	1.003	797.500	7,2%	370	1.374	9,1	17	6,5%	25	42	1.416
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.525</b>	<b>11.140.204</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.175</b>	<b>20.700</b>	<b>100,0</b>	<b>190</b>	<b>100,0%</b>	<b>385</b>	<b>575</b>	<b>21.275</b>
	Totale kosten in dit programma: 21.090						Totale kosten in dit programma: 475					2020
	vaste kosten		variabele kosten			totale	waarvan boventallig pers				190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig		bedrag
Aa en Maas	9,4%	1.491	955.318	8,6%	453	1.944	0,0	0	9,4%	27	27	1.971
Brabantse Delta	12,0%	1.897	1.350.000	12,1%	641	2.537	0,0	0	12,0%	34	34	2.572
De Dommel	8,6%	1.366	983.000	8,8%	466	1.832	18,2	35	8,6%	25	59	1.891
Delfland	7,5%	1.180	790.000	7,1%	375	1.555	12,8	24	7,5%	21	46	1.601
Hollandse Delta	15,9%	2.521	1.812.061	16,3%	860	3.381	29,1	55	15,9%	45	101	3.481
Rijnland	18,3%	2.894	2.080.500	18,7%	987	3.881	20,0	38	18,3%	52	90	3.971
Rivierenland	17,0%	2.691	1.844.690	16,6%	875	3.567	1,6	3	17,0%	48	52	3.618
Schieland en Kr.	5,0%	796	546.200	4,9%	259	1.055	9,1	17	5,0%	14	32	1.087
St. Rijnlanden	6,2%	982	749.500	6,7%	356	1.338	9,1	17	6,2%	18	35	1.373
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.818</b>	<b>11.111.269</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.273</b>	<b>21.090</b>	<b>100,0</b>	<b>190</b>	<b>100,0%</b>	<b>285</b>	<b>475</b>	<b>21.565</b>
	Totale kosten in dit programma: 21.380						Totale kosten in dit programma: 0					2021
	vaste kosten		variabele kosten			totale						
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE %	personeel	overig %	overig		bedrag
Aa en Maas	9,8%	1.571	985.318	9,0%	482	2.054			9,8%	0	0	2.054
Brabantse Delta	11,9%	1.913	1.350.000	12,4%	661	2.573			11,9%	0	0	2.573
De Dommel	8,5%	1.366	997.000	9,1%	488	1.854			8,5%	0	0	1.854
Delfland	7,3%	1.176	790.000	7,2%	387	1.563			7,3%	0	0	1.563
Hollandse Delta	15,6%	2.498	1.599.702	14,7%	783	3.281			15,6%	0	0	3.281
Rijnland	18,6%	2.984	2.070.500	19,0%	1.014	3.998			18,6%	0	0	3.998
Rivierenland	17,0%	2.721	1.821.621	16,7%	892	3.613			17,0%	0	0	3.613
Schieland en Kr.	4,8%	768	546.200	5,0%	267	1.035			4,8%	0	0	1.035
St. Rijnlanden	6,5%	1.037	758.000	6,9%	371	1.408			6,5%	0	0	1.408
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.035</b>	<b>10.918.341</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.345</b>	<b>21.380</b>			<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21.380</b>
	Totale kosten in dit programma: 21.797						Totale kosten in dit programma: 0					2022
	vaste kosten		variabele kosten			totale						
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig		bedrag
Aa en Maas	9,6%	1.562	955.318	8,8%	477	2.039			9,6%	0	0	2.039
Brabantse Delta	12,0%	1.966	1.350.000	12,4%	674	2.641			12,0%	0	0	2.641
De Dommel	8,7%	1.426	988.000	9,1%	494	1.920			8,7%	0	0	1.920
Delfland	7,0%	1.151	790.000	7,2%	395	1.546			7,0%	0	0	1.546
Hollandse Delta	15,8%	2.582	1.629.725	14,9%	814	3.396			15,8%	0	0	3.396
Rijnland	18,6%	3.038	2.060.500	18,9%	1.029	4.067			18,6%	0	0	4.067
Rivierenland	16,7%	2.726	1.821.621	16,7%	910	3.636			16,7%	0	0	3.636
Schieland en Kr.	4,9%	796	546.200	5,0%	273	1.068			4,9%	0	0	1.068
St. Rijnlanden	6,7%	1.100	768.000	7,0%	384	1.484			6,7%	0	0	1.484
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.348</b>	<b>10.909.364</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.449</b>	<b>21.797</b>			<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21.797</b>