



Concept

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	17
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 weer en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. 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 was al gelegd in de eerste begrotingswijziging 2017. Het jaar 2018 zal in het teken staan van de doorontwikkeling van AQUON naar AQUON 3.0. Om de AQUON-ontwikkelingen binnen een strategische perspectief weer te geven volgt hier een 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 moet veel worden gedaan. Ten behoeve van de vernieuwde strategie en een nieuwe visie op de governance van AQUON en de deelnemende waterschappen zijn door het bestuur richtinggevende besluiten genomen.

AQUON 2.0

Deze bestuursbesluiten worden in het jaar 2017 uitgewerkt. De uitwerking van de strategische keuzes worden aan de hand van 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. Op basis van de op het moment van haar besluitvorming beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiëntiewinst en de noodzaak van een wenkend perspectief is het een collectieve ambitie AQUON te concentreren op één locatie. In het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" is het financieel

voordeel van het één locatie besluit ingeschat op circa €1 miljoen. Dit financieel voordeel kan, zodra AQUON op één locatie is gevestigd, worden nagestreefd. In de opgenomen meerjarenraming 2019-2022 is deze kostendaling nog niet opgenomen.

In het jaar 2018 zullen de vastgestelde nieuwe strategie en governance zich moeten bewijzen en in het jaar 2018 worden aangetoond. Aansluitend is een nadere uitwerking van de huisvesting of een op te stellen business case benodigd zodat het één locatie besluit zichzelf rechtvaardigt. De eigenaren hebben besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen. De benodigde financiële ruimte is in deze begroting 2018 opgenomen.

1. Operationaliseren van strategie in 2018

Om de juiste ingrediënten voor AQUON 3.0 te kunnen bespreken is in het implementatieplan afgesproken om in het vierde kwartaal 2017 het plan van aanpak voor dit proces vast te stellen. In 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 locatie gedachte.

- 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 business case
- 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 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 de 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 kostprijssystematiek 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 al in de zomer van 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 de 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 om te komen tot de nieuwe strategische koers zijn in fase 1 en 2 meerdere strategische posities van AQUON op de langere termijn in beeld geweest. 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 leggen bij het denken over de huisvesting. In het tweede kwartaal van 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 over 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 te worden voorgelegd.

2. Tijdpad en activiteiten

Het tijdpad van het operationaliseren, welke in nauw overleg met platform eigenaren wordt ingevuld, kan, 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:

Globaal tijdschema	
Q3 2017	Eerste procesverbeteringen, vraagarticulatie, pakkeetspecificatie en interne kostprijs uitwerkingen.
Q4 2017	Plaatsing nieuw management AQUON 2.0, eerste inzichten “make or buy” criteria, vaststellen deelplan AQUON 3.0.
Q1 2018	Opzetten evaluatie: resultaten AQUON 2.0, Fundamentele strategische discussie in MT bespreken.
Q2 2018	Evalueren: eerste resultaten AQUON 2.0 op hoofdlijnen, Strategisch perspectief met eigenaren actualiseren/bespreken.
Q3 2018	programma van eisen, businesscase, Voorstel AQUON 3.0 richting bestuur.
Q4 2018	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	
totale kosten	20.269	20.481	21.000	21.390	21.680	22.097		totale kosten	225	775	575	475	0	0	
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	
totale inkomsten	20.269	20.481	21.000	21.390	21.680	22.097		totale inkomsten	225	775	575	475	0	0	

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 ontwikkelt, is het mogelijk dat de organisatie zich in 2017 en/of 2018 door (ver-)nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting 2018 aan te passen, dan zal AQUON dit door middel van een begrotingswijziging kenbaar maken bij haar eigenaren.

Gelijk aan de begroting 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 2018 veel onderzoeken uitgevoerd t.b.v. de 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. In de meerjarenraming 2019-2022 is nog geen effect opgenomen van deze richting met als reden dat daar op dit moment nog geen exacte data over beschikbaar is. In de meerjarenraming 2019-2022 is vooreerst een continuering van de huidige situatie opgenomen. Het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" verwacht dat dit aspect structureel een kostenvoordeel van circa €1 miljoen opbrengt vanaf het jaar 2021.

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 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 werkelijk	2015 werkelijk	2016 werkelijk	2017 meetvraag	2018 meetvraag
Aa en Maas	794.197	893.292	1.049.358	1.091.100	1.139.258
Brabantse Delta	1.484.131	1.334.034	1.441.403	1.381.000	1.350.000
De Dommel	1.007.880	1.067.775	1.053.718	960.000	990.000
Delfland	754.853	817.032	862.471	928.780	804.720
Hollandse Delta	1.550.417	1.816.933	1.872.081	1.824.764	1.848.121
Rijnland	1.925.326	2.138.194	2.077.621	2.192.300	2.095.500
Rivierenland	1.894.387	1.917.717	1.957.972	2.036.737	1.925.708
Schieland en Kr'	551.809	553.193	658.059	546.200	546.200
St. Rijnlanden	784.590	802.044	745.931	695.500	719.500
totalen	10.747.590	11.340.214	11.718.614	11.656.381	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. Deze productie ligt beduidend hoger dan tot en met de vastgestelde begroting 2017 bekend was en als uitgangspunt werd genomen. Aanvankelijk werd, op basis van de destijds opgegeven productieaantallen, de AQUON productie voor de waterschappen op 10,5 miljoen productiepunten gecalcululeerd.

De door de waterschappen opgegeven indicatieve meetvraag over de jaren 2019 tot en met 2021 is in een tabel weergegeven. AQUON weet op basis van historische gegevens dat de productie in de tijd nog kan toenemen door met name incidentele projecten. Door een hoger niveau aan verwachte productiepunten in te calculeren is AQUON hierop voorbereid. In de meerjarenraming neemt AQUON een marge oplopend tot ca. 6 procent in acht.

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

In de programmabegroting 2018 en in de meerjarenraming 2019-2022 wordt uitgegaan van een productieniveau van 11.5 miljoen productiepunten.

De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.

programma 1:	begroting		begroting	realisatie
LABORATORIUM	2018	*	ná wijziging 2017	2016
PERSONEELSLASTEN:				
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
PERSONEELSLASTEN	11.555.000		11.420.000	10.935.139
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:				
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
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	2.370.000		2.348.000	2.187.006
GOEDEREN EN DIENSTEN:				
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
GOEDEREN EN DIENSTEN	2.651.000		2.765.000	2.664.097
UITBESTEDINGEN:				
externe analyses	2.175.000	14	2.141.000	2.224.468
UITBESTEDINGEN	2.175.000		2.141.000	2.224.468
KAPITAALSLASTEN:				
afschrijvingen	1.350.000	15	1.215.000	1.183.305
rentelasten	280.000	16	280.000	277.961
KAPITAALSLASTEN	1.630.000		1.495.000	1.461.266
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	20.381.000		20.169.000	19.471.976
ONVOORZIEN	100.000	17	100.000	0
TOTAAL LASTEN	20.481.000		20.269.000	19.471.976
vrijval (bestemmings-) reserve	0	18	0	0
bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-395.373
Totale kosten	20.181.000		19.969.000	19.076.603
vennootschapbelasting	0	20	0	0
Bijdrage waterschappen	20.181.000		19.969.000	19.076.603

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 2018		begroting 2019		begroting 2020		begroting 2021		begroting 2022	
EIGENAAR	*									
PERSONEELSLASTEN:										
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	
PERSONEELSLASTEN	290.000	90		190.000	190.000		0		0	
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:										
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								
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	300.000			100.000	0		0		0	
GOEDEREN EN DIENSTEN:										
ge- en verbruiksgoederen	0	31								
duurzame gebruiksgoederen	0	32								
energie	0	33								
GOEDEREN EN DIENSTEN	0			0	0		0		0	
UITBESTEDINGEN:										
externe analyses	0	34		0	0		0		0	
UITBESTEDINGEN	0									
KAPITAALSLASTEN:										
afschrijvingen	185.000	35		185.000	185.000		0		0	
rentelasten	0	36								
KAPITAALSLASTEN	185.000			185.000	185.000		0		0	
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	775.000			475.000	375.000		0		0	
ONVOORZIEN	100.000	37		100.000	100.000		0		0	
TOTAAL LASTEN	875.000	37		575.000	475.000		0		0	
vrijval (bestemmings-) reserve	-100.000	38		0	0		0		0	
bijdrage derden	0	39								
Vennootschapbelasting	0	40		0	0		0		0	
Bijdrage waterschappen	775.000			575.000	475.000		0		0	

Toelichting op de begroting 2018 Eigenaar GR AQUON

21. De kosten van boventallig personeel uit het ombouwplan 2016 lopen naar verwachting door tot 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.

In 2018 wordt voor het eerst de vermelde driejaars referentieperiode toegepast. In 2016/2017 werd nog een deel berekend op basis van productieaantallen welke teruggaan naar de jaren van AQUON. Deze verschuiving van referentieperiode veroorzaakt een kostenverschuiving binnen deelnemende waterschappen. Deze kostenverschuiving werd vanaf 2016 al zicht in de opgegeven meerjarenraming (op basis van de toen bekende productieaantallen).

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 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 (driejaars 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 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 2017 worden uitspraken van de belastingdienst verwacht betreffende 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 ca. €100K. 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 van AQUON niet 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. AQUON heeft de balanswaarde gewaardeerd op verwachte verkoopwaarde.

In de risicoparagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien van € 100k opgenomen. Bij een eventueel majeure opbrengstendaling m.b.t. het te koop staande pand kan de situatie ontstaan dat AQUON een beroep doet op onvoorzien uitgaven van de deelnemende waterschappen. Op voorhand is hier overigens geen inschatting van kosten te maken.

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 opstellen van de begroting te koop. Verwacht wordt dat mogelijke vervolgttransacties 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 de 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 the 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 beperkte 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 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.	-
Mw. I.J.A. ter Woorst	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: 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 voor deze ontwikkelingen te volgen met de inzet van een innovatiemanager en door samenwerking met andere kennisinstituten 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 AQUON 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 verrekenstelsel 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 doorvertaald 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 toendertijd 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 t.b.v. 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”, wat op 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

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