



Kadernota 2018

Vastgesteld in AB AQUON 13 april 2017

Inhoud

Inleiding	3
Strategische ontwikkelingen.....	3
Operationaliseren van strategie in 2018.....	4
Tijdpad en activiteiten 2018.....	6
Klantvraag 2018 en te leveren productie door AQUON.....	6
Sturing en verantwoording	7
Programmabegroting 2018	8
Kostenverdeling naar de deelnemers.....	8
Vervolgproces.....	10

Inleiding

Voor u ligt de kadernota 2018 van AQUON. In deze kadernota geven we op basis van huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer.

AQUON is een organisatie in ontwikkeling. Daarom is deze kaderbrief, voorafgaand aan de begroting 2018, niet alleen om te voldoen aan de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, maar ook om te voldoen aan de behoefte vanuit AQUON zelf, om de financiële kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen. Dit in lijn met de ontwikkeling van AQUON in de komende jaren tot een full-service ketenpartner.

Strategische ontwikkelingen

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. 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 ombouwplan van AQUON, 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. AQUON 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 van AQUON en de deelnemende waterschappen zijn door het bestuur dan ook richtinggevende besluiten genomen.

AQUON 2.0

De bestuursbesluiten worden in 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.

Nadat in 2017 een afgeslankte organisatie is geformaliseerd werkt AQUON verder aan optimalisatie van haar efficiëntie. Door verbetertrajecten in complexe laboratoriumprocessen worden resultaten bereikt. Deze efficiëntie zal tot uiting worden gebracht in de begroting.

AQUON 3.0

Ten aanzien van AQUON 3.0 hebben de eigenaren een voorgenomen bestuurlijk besluit genomen. Op basis van de - op het moment van 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 om AQUON te concentreren op één locatie. Tenzij in 2018 blijkt dat de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijzen en in 2018 wordt aangetoond met een nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingvoorstellen of een op te stellen business case dat het één locatiebesluit zichzelf niet rechtvaardigt. De eigenaren hebben daarbij besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.

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 van 2017 het plan van aanpak voor dit proces op te stellen. In 2018 ligt het voor de hand deze aspecten verder uit te werken. Deze kaderbrief 2018 is prematuur en de te verwachten marsroute kan door externe factoren worden beïnvloed. De volgende ingrediënten zijn in ieder geval nodig om te komen tot een business case AQUON 3.0 op basis van de één locatiegedachte:

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

Uitwerking van de noodzakelijke ingrediënten:

A. Evaluatie resultaten AQUON 2.0

Hoewel AQUON 2.0 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. Dit team kan daarna de nieuwe lijn in de praktijk in de vingers krijgen. Door de eigenaren is afgesproken dat bij de besluitvorming – eind 2018, om te komen tot AQUON 3.0- 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. Dit om het beeld, waar mogelijk, te objectiveren. De evaluatie zal in het eerste kwartaal van 2018 door het nieuwe managementteam voorbereid moeten worden.

B. Benchmark input

De aanpak van de vraagarticulatie, pakketspecificatie en daarop aangepaste beprijzing zal vanaf 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. Verwachting is dat het plaatsvinden van deze benchmark pas in 2019 realistisch is. Bekeken dient te worden of al in de zomer van 2018 eerste informatie opgeleverd kan worden 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 de eerste criteria opleveren om “make or buy” beslissingen op te baseren. Dat moet voldoende inzicht opleveren om te beoordelen welke consequenties dit voor AQUON heeft met betrekking tot haar omvang op middellange termijn en de daarbij passende ruimtebehoefte.

D. Strategische opties

In het adviestraject om te komen tot de nieuwe strategische koers zijn in de eerste en tweede fase meerdere strategische - op de langere termijn - posities van AQUON in beeld geweest. Gesproken is over de vorm en mate van integratie in de processen van de waterschappen en de verbreding naar meer eigenaren en/of klanten (waterschappen, waterbedrijven etc.). Deze opties zouden door het managementteam in het eerste kwartaal van 2018 met de dan beschikbare actuele kennis en inzichten opnieuw bekeken kunnen worden, om te bezien welk gewicht ze in de schaal kunnen leggen bij het denken over de huisvesting. In het tweede kwartaal van 2018 kan dit met de eigenaren worden besproken. Inzet is dat er bij de afweging die eind 2018 gemaakt zal worden voldoende bekend is over de (on)zekerheden rond de gewenste toekomstige huisvesting, om conform de genomen besluiten over de huisvesting te kunnen gaan handelen.

E. Programma van eisen/ bloklay-out en businesscase

Op basis van het bovenstaande (onder A t/m D) is in het derde kwartaal van 2018 een programma van eisen uitgewerkt ten behoeve van de te realiseren huisvesting. Daarbij wordt het ook mogelijk de business case te ontwikkelen 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 onderzocht worden wat de meeste geschikte toekomstige locatie is. Er ligt hier een directe link tussen de vaste organisatie- en inrichtingskosten ten gevolge van het aantal locaties en het noodzakelijke aantal personeelsleden.

G. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)

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

Tijdpad en activiteiten 2018

Het tijdpad van het operationaliseren wordt in nauw overleg met het Platform Eigenaren ingevuld, met mogelijkheden voor bijsturing. Met inachtneming van de risico's voor het opnieuw uitvoeren van deze majeure ombuiging van AQUON, kan een globaal tijdschema als volgt worden weergegeven:

TIJDPAD	
Q3 2017	Eerste procesverbeteringen, vraagarticulatie, pakquetspecificatie 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.

Klantvraag 2018 en te leveren productie door AQUON

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag t/m 2021 opgegeven. Op basis hiervan heeft AQUON een beeld van de te verrichten werkzaamheden in de komende jaren en op welke wijze zij haar bedrijfsvoering kan inrichten.

De ontwikkeling van de meetvraag kan als volgt worden weergegeven:

productie/ meetvraag	2014		2015		2016		2017		2018	
	werkelijk		werkelijk		werkelijk		meetvraag		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	

Tabel 1: de ontwikkeling in de meetvraag.

Het AQUON productieniveau in de op te stellen programmabegroting 2018 zal worden afgesteld op 11.5 miljoen productiepunten voor de deelnemende waterschappen en 0.2 miljoen voor externe klanten.

In het begrotingsdocument zal een meerjarig perspectief op verwachte productie van de individuele deelnemende waterschappen worden gegeven. Op basis van recente uitvragen baseert AQUON haar verwachte productieniveau van 11,5 miljoen voor deelnemende waterschappen en 0,2 MIO voor externe klanten.

In de te verwachten productie is een aandeel opgenomen in onderzoeken waartoe AQUON niet is uitgerust, deze onderzoeken worden uitbesteed aan specialistische partners. AQUON neemt aan dat de aanvraag van dit type productie op eenzelfde niveau zal liggen als de

realisatie uit 2016 (zowel in externe kosten “uitbesteed werk” als in productiepunten). Mocht zich een significante af-/toename in de meetvraag 2018 vanuit de klant ontwikkelen dan zullen de variabele productiekosten toe- dan wel afnemen.

Sturing en verantwoording

AQUON zal op basis van de uitgangspunten uit deze kadernota een programmabegroting opstellen waarin, naast de twee programmabegrotingen, ook de door de wet verplichte paragrafen worden uitwerkt. Deze verplichte paragrafen worden, indien van toepassing, in het document toegelicht.

Op basis van het planning & control statuut van AQUON wordt de planningscyclus ingevuld, waarbij twee tussentijdse verantwoordingsrapportages en de reguliere jaarstukken zullen worden opgeleverd.

Fiscale ontwikkelingen

BTW

AQUON hanteert naast een reguliere programmabegroting ‘laboratorium’ een begroting voor gemene rekening. Voor dit programma is fiscale toetsing benodigd om de kosten BTW door te belasten. AQUON verwacht dat in 2017 een beslissing valt en dat AQUON vrijgesteld blijft voor het onbelast doorberekenen van de kosten voor gemene rekening. Dit betreffen de kosten in het programma ‘eigenaren’.

VPB

AQUON verwacht in 2017 een beslissing t.a.v. de VPB, waarbij de verwachting is dat AQUON grotendeels vrijgesteld wordt voor het betalen van vennootschapsbelasting.

Financiële uitgangspunten 2018

Indexering voor materiele kosten

AQUON stelt voor dat er een generieke inflatiecorrectie van 1,5% wordt doorgevoerd voor de bedrijfskosten.

Personeelslasten

De cao voor waterschappen is het uitgangspunt voor de personeelslasten. De personeelsbegroting en formatie worden aangepast op basis van de laatste besluitvorming. De huidige cao loopt tot 1 januari 2017. Het is nog onbekend of de salarisschalen aangepast gaan worden in de nieuwe af te sluiten cao. Voorgesteld wordt dat er rekening wordt gehouden met een verhoging van 1,0 procent. In verband met individuele salarisstijgingen wordt een gemiddelde stijging van 1,5 procent als basis genomen in de begroting 2018. Voor de pensioenlasten 2018 wordt geen stijging begroot van de premiepercentages.

Kosten verrekeningsmethodiek

Op basis van de huidige inzichten worden de kosten in 2018 vooreerst doorbelast aan haar deelnemers volgens de huidige kostenverrekening methodiek. Een mogelijke andere wijze van beprijzen na het inrichten van pakketten is nu nog niet voor handen.

Programmabegroting 2018

In het jaar 2018 kent AQUON twee programmabegrotingen. De eerste programmabegroting “laboratorium AQUON” zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen. In dit programma zal de gewenste dienstverlening conform de ketenpartnergedachte worden uitgevoerd.

In de tweede programmabegroting “Eigenaar GR AQUON” zijn de gevolgen van de strategische koerswijziging opgenomen. Om deze wijzigingen te kunnen financieren wordt de daarvoor gevormde bestemmingsreserve gebruikt. Daarnaast kunnen donaties aan de eigenaren worden gevraagd om verdere invulling van de gewenste strategische koers te bewerkstellingen.

AQUON verwacht middels een meerjarenraming richting te geven aan de verwachte service. In de tabellen 2 en 3 is uitgelegd dat relatief veel (extern) onderzoek benodigd zal zijn om de business case voor AQUON 3.0 transparant weer te geven. Uitgangspunt wordt dat AQUON in 2021 op één locatie gaat functioneren, voor zover dat al is te calculeren. In meerjarenraming zijn de effecten hiervan niet opgenomen.

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
onvoorzijne kosten	100	100	100	100	100	100	onvoorzijne 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

Tabel 2: samenvatting van de begrote kosten per programma over de jaren 2017 en 2018. Daarnaast geeft de tabel een meerjarenraming 2019-2022.

Kostenverdeling naar de deelnemers

Programma laboratorium AQUON en eigenaar GR AQUON

In 2018 worden de kosten van AQUON verdeeld conform de afgesproken kostenverdeling. Op basis van de afname van de producten en diensten van AQUON worden kosten uit het laboratoriumprogramma doorbelast. De kosten worden toebedeeld aan de afname van productie waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de vaste en variabele kosten.

De vaste kosten vertegenwoordigen de kosten van de bedrijfsinrichting, deze kostencategorie wordt verondersteld 75 procent van de jaarlijkse exploitatiekosten te zijn. Het percentage aan vaste kosten dat een individueel waterschap betaalt is afhankelijk van de gemiddelde afgenomen productie in de drie afgesloten jaren voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. De procentuele verdeling voor het jaar 2018 is overgenomen uit de jaarstukken over het jaar 2016. De overige variabele productiekosten (25 procent van de

exploitatiekosten) worden verdeeld op basis van de werkelijke gerealiseerde productie in het jaar 2018.

Waterschap of Hoogheemraadschap	2016	2015	2014	%
Aa en Maas	1.049.358	893.292	794.197	8,1
Brabantse Delta	1.441.403	1.334.034	1.484.131	12,6
De Dommel	1.053.718	1.067.775	1.007.880	9,3
Delfland	862.471	817.032	754.853	7,2
Hollandse Delta	1.872.081	1.816.933	1.550.417	15,5
Rijnland	2.077.621	2.138.194	1.925.326	18,2
Rivierenland	1.957.972	1.917.717	1.894.387	17,1
Schieland en de Kr'waard	658.059	553.193	551.809	5,2
De Stichtse Rijnlanden	745.931	802.044	784.590	6,9
Totaal	11.718.614	11.340.214	10.747.590	100,0

Tabel 3: procentueel aandeel in de vaste kosten van AQUON in het jaar 2018

De kosten uit het programma eigenaar GR AQUON worden gefinancierd uit de bestemmingsreserve. Over 2018 zal een dotatie benodigd zijn om de onderzoekskosten AQUON 3.0 te financieren. Bij de besluitvorming om te komen tot AQUON 3.0 is een financiële ruimte aan AQUON toegekend.

De kosten naar aanleiding van frictie/boventalligheid in het kader van het doorstroomprogramma worden in rekening gebracht bij die waterschappen die geen (afdoende) personeelsleden van AQUON in 2016 hebben overgenomen. Ten aanzien van de overige kosten in het programma eigenaar GR AQUON, betreffende kosten n.a.v. herinrichting van de organisatie, wordt voorgesteld dit conform de gemiddelde productieafname in de drie afgesloten jaren voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar in te regelen. De procentuele verdeling is opgenomen in tabel 3.

Bijdrage regeling programma 1							Laboratorium AQUON						kostenverdeling programma 2						Totale kosten	
							Totale kosten in dit programma: 20.181						Totale kosten in dit programma: 775							
							vaste kosten						waarvan boventallig personeel 190							
							variabele kosten						FTE % personeel overig % overige							
							procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten								
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	

Tabel 4: verwachte kosten verdeling 2018 per waterschap

Vervolgproces

De begrotingsbehandeling 2018 loopt gelijktijdig met de eerste begrotingswijziging over het jaar 2017. De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit;

Bestuurlijke Planning	
Behandeling concept eerste begrotingswijziging 2017 & concept programmabegroting 2018 in DB	maart 2017
Zienswijzeperiode waterschappen	april-juni 2017
Ontwerpbegroting, ontwerpbegrotingswijziging en reactienota in DB	juni 2017
Vaststellen in AB	juli 2017

In deze kaderbrief hebben wij inzicht gegeven in de belangrijkste ontwikkelingen die in 2018 de begroting van AQUON zullen beïnvloeden.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend.
Het dagelijks bestuur AQUON,

R.W. Bleker

J.K. Bouma