

- 01 Opening, vaststellen agenda
 Oproepbrief commissie BFO 28 januari 2020
 Concept agenda commissie BFO 28 januari 2020
- 02 Lijst van toezeggingen van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie van 3 december (bijlage audiotranscript)
 TOEZEGGINGENLIJST CIE BFO TBV CIE BFO 28-01-2020
 Bijlage: audiotranscript commissie BFO 3 december 2019
- 03 Mededelingen
- 03.a Terugkoppeling Unie Commissies
- 4 Geen presentaties
- 5 Geen bespreekstukken
- 06 Ingekomen stukken
1. *De Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis (GR HWH) biedt haar kaderbrief met daarin de voorgenomen algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het jaar 2021, ter informatie aan de VV aan, opdat de VV daarover met D&H, als deelnemer in de GR, van gedachten kan wisselen. In de kaderbrief worden op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer gegeven die de begroting van Het Waterschapshuis 2021 en eerste wijziging begroting 2020 zullen beïnvloeden.*
 De VV kan geen zienswijze inbrengen op de kaderbrief; wel kan D&H, op verzoek van de VV, als één van de deelnemers in de GR, proberen in het bestuur van de GR de koers bij te stellen.
2. *Een voorstel voor het beleidskader communicatie 2020 - 2024 is opgesteld. Het omvat de strategie voor de komende vier jaar en maakt inzichtelijk welke activiteiten uitgevoerd worden voor de overkoepelende communicatie-activiteiten van Delfland.*
- 1a. Voorstel Kaderbrief 2021 GR Het Waterschapshuis
- 1b. Bijlage 1 Begeleidende brief HWH Kaderbrief 2021
- 1c. Bijlage 2 concept Kaderbrief 2021 GR HWH
- 1d. Bijlage 3 Interne projectenbrief 2020 GR HWH
- 2a. VVD, PvdA - Brief van het college aan de VV over beleidskadercommunicatie 2020 - 2024
- 2.b. Beleidskader communicatie 2020 -2024
- 3a. AWPD, PvdA, Ongebouwd, Gebouwd - Business Case Centralisatie AQUON versie AB Aquon 2019 11 18
- 11 18 3b. Business Case Centralisatie AQUON versie AB Aquon 2019 11 18 bijlagen
- 4a. PvdA - Verantwoordingsrapportage Q3 team T&H
- 07 Rondvraag en sluiting



Hoogheemraadschap van
Delfland

Aan de leden van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie

DELFT
17 januari 2020

ONDERWERP

oproepbrief commissie Bestuur, Financiën en Organisatie

Geachte leden,

Namens de voorzitter roep ik u op voor de eerstvolgende vergadering van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie. Deze wordt gehouden op **dinsdag 28 januari 2020** om **9.00 uur** in de **Vijverzaal, 0.05** van het Gemeenlandshuis, Phoenixstraat 32 te Delft.

De concept-agenda en bijbehorende stukken zijn vanaf 17 januari te raadplegen op uw iPad en gepubliceerd op internet.

De verenigde vergadering vindt plaats op **donderdag 13 februari 2020** om **9.00 uur** in de **VV-zaal** van het Gemeenlandshuis, Phoenixstraat 32 te Delft.

Indien u verhinderd bent de commissievergadering bij de te wonen, verzoek ik u vriendelijk daarvan kennis te geven aan Linda Leemborg (015) 260 82 23. U kunt uw bericht ook sturen naar: verenigdevergadering@hhdelfland.nl.

Met vriendelijke groet,
de Secretaris van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie,

drs. J. Scholten

BIJLAGE(N) -

CONTACT mevrouw L. Leemborg • T (015) 260 82 23 • E lleemborg@hhdelfland.nl
POSTADRES Postbus 3061, 2601 DB Delft • WEBSITE www.hhdelfland.nl
SECTOR Bestuur, Beleid en Communicatie • TEAM Bestuur

Agenda Commissie Bestuur, Financiën en Organisatie

Datum 28-01-2020
Tijd 9:00 - 12:00
Locatie GLH: 0.05
Voorzitter A.C.J. Jans RC

Punt	Onderwerp
01	Opening, vaststellen agenda
02	Lijst van toezeggingen van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie van 3 december (bijlage audiotranscript)
03	Mededelingen
03a.	Terugkoppeling Unie Commissies
04	Geen presentaties
05	Geen besprekstukken
06	Ingekomen stukken <i>1. De Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis (GR HWH) biedt haar kaderbrief met daarin de voorgenomen algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het jaar 2021, ter informatie aan de VV aan, opdat de VV daarover met D&H, als deelnemer in de GR, van gedachten kan wisselen. In de kaderbrief worden op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer gegeven die de begroting van Het Waterschapshuis 2021 en eerste wijziging begroting 2020 zullen beïnvloeden.</i> <i>De VV kan geen zienswijze inbrengen op de kaderbrief; wel kan D&H, op verzoek van de VV, als één van de deelnemers in de GR, proberen in het bestuur van de GR de koers bij te stellen.</i> <i>1a. Voorstel Kaderbrief 2021 GR Het Waterschapshuis</i> <i>1b. Bijlage 1 Begeleidende brief HWH Kaderbrief 2021</i> <i>1c. Bijlage 2 concept Kaderbrief 2021 GR HWH</i> <i>1d. Bijlage 3 Interne projectenbrief 2020 GR HWH</i> <i>2. Een voorstel voor het beleidskader communicatie 2020 - 2024 is opgesteld. Het omvat de strategie voor de komende vier jaar en maakt inzichtelijk welke activiteiten uitgevoerd worden voor de overkoepelende communicatie-activiteiten van Delfland.</i> <i>2a. VVD, PvdA – Brief van het college aan de VV over beleidskadercommunicatie 2020 – 2024</i> <i>2b. Bijlage 1 Beleidskadeer communicatie 2020 – 2024</i> <i>3a. AWPDP, PvdA, Ongebouwd, Gebouwd – Business Case Centralisatie AQUON versie AB Aquon 2019 11 18</i> <i>3b. Business Case Centralisatie AQUON versie AB Aquon 2019 11 18 bijlagen</i> <i>4a. PvdA – Verantwoordingsrapportage Q3 team T&H</i>
07	Rondvraag en sluiting

Overzichtslijst van de toezeggingen, gedaan aan de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie, t.b.v. de bijeenkomst van de commissie op 28 januari 2020

Nr	Cie d.d.	Toezegging	Actiehouder	Stand van zaken	Streefdatum afronding
1	3-12-2019	04.B.01 Aanpassing belastingstelsel Hoogheemraad Ouwendijk stuurt procesvoorstel naar de VV waarin is aangegeven hoe de VV betrokken wordt in het proces van totstandkoming van het nieuwe voorstel aanpassing belastingstelsel.	C. Cuypers	Procesvoorstel wordt opgesteld wanneer vanuit de landelijke lijn duidelijkheid is over het (landelijke) proces. Op 30 januari 2020 is er een eerste overleg van de landelijke stuurgroep.	Q1
2	3-12-2019	04.B.01 Aanpassing belastingstelsel Hoogheemraad Ouwendijk organiseert een informatieve VV over belastingstelsel in het voorjaar 2020.	C. Cuypers	Het onderwerp kostentoedeling staat op de agenda van de informatieve VV (31 maart 2020)	Maart 2020
3	3-12-2019	04.B.01 Aanpassing belastingstelsel Hoogheemraad Ouwendijk neem aanbieding om deskundigheid uit de VV in proces te benutten mee in vervolg.	C. Cuypers		
4	03-12-2019	04.B.03 Planning & Control cyclus 2020 Hoogheemraad Ouwendijk gaat na bij ambtelijke organisatie of het mogelijk is om in de Begroting 2021 de uitputting 2020 zichtbaar te maken.	C. Cuypers	Wordt meegenomen in het begrotingsproces.	November 2020
5	03-12-2019	04.B.03 Planning & Control cyclus 2020 Hoogheemraad Ouwendijk zal Planning van VV-vergaderingen in 2021 zo inrichten dat geen 2 P&C stukken in 1 vergadering worden behandeld.	H. Fobler / C. Cuypers	Wordt meegenomen bij uitwerken P&C-planning en planning bestuurlijke vergadercyclus 2021	December 2020
6	03-12-2019	04.B.03 Planning & Control cyclus 2020 Hoogheemraad Ouwendijk gaat na hoe bij de aanbieding van Begroting 2020 in beeld kan worden gebracht op welke wijze toezeggingen uit de Commissie P&C zijn verwerkt in het begrotingsdocument.	C. Cuypers	Wordt meegenomen in het begrotingsproces.	November 2020

7	03-12-2019	04.B.03 Planning & Control cyclus 2020 Totstandkoming en behandeling van de strategische investeringsagenda lopen parallel aan Kadernota 2021.	C. Cuypers	In voorbereiding	Juni 2020
9	03-12-2019	04.B.03 Planning & Control cyclus 2020 De Kostentoedelingsverordening wordt voor de begroting in de VV behandeld (uiterlijk september)	C. Cuypers	In voorbereiding	September 2020

Reminder(s)

Nr	Cie d.d.	Toezegging	Actiehouder	Stand van zaken	Streefdatum afronding
1	04-12-2018	04.B.01 Bestuurlijke P&C-cyclus 2019 Aangepaste cyclus is akkoord voor 2019 in verband met verkiezingsjaar; Daarna evalueren voor volgende jaren, inclusief de wijze waarop wordt gerapporteerd over afwijkingen, PI's en de mogelijkheden om in het voorjaar in plaats van een Kadernota een 'kaderdebat' te voeren in de VV.	C. Cuypers	Afgedaan (met voorstel P&C cyclus 2020, VV dec 2019): Wordt meegenomen in de voorbereiding van het VV-voorstel Bestuurlijke P&C-cyclus 2020 (te behandelen in VV december 2019)	December 2019
2	23-04-2019	04.B.01 Jaarverslag en jaarrekening 2019 In volgend jaarverslag duiding opnemen van/analyse op de afwijkingen in het exploitatieresultaat en verbetering van de kwaliteit van de tekstuele toelichtingen.	C. Cuypers	Wordt meegenomen in het jaarrekeningproces eerste kwartaal 2020	April/mei 2020
3	23-04-2019	05.08 Beantwoording schriftelijke vragen WOZ van WN, 50PLUS en VVD Doorwerking van de WOZ-waarden in de waterschapshellingen in informatieve VV agenderen.	C. Cuypers / H. Fobler	Dit zal worden behandeld in een informatieve VV over kostentoedeling. Waarschijnlijk eerste helft 2020.	31 maart 2020
4	10-09-2019	05.03 Beantwoording brief Aboutaleb Hoogheemraad Ouwendijk zegt toe om een bespreking in informatieve VV van idee schuldenvrij opgroeien i.r.t. incassowet te initiëren (jan 2020?)	C. Cuypers	Datum afstemmen op timing/implementatietraject Wet Beslagvrije Voet	

Afgedaan sinds vorige vergadering

Nr	Cie d.d.	Toezegging	Actiehouder	Stand van zaken	Streefdatum afronding
1	5-11-2019	04.B.06 Actualisatie legesverordening Delfland 2017 Dhr Ouwendijk zegt toe om gebruik van legesverordening volgend jaar te evalueren.	J. van der Maes	Afgedaan: Evaluatie gaat 1 ^e kwartaal 2021 naar de VV.	
2	5-11-2019	05.03 Procesvoorstel aanpassingen belastingstelsel UvW Stuk mist samenhang. Dhr Ouwendijk zegt toe om voor volgende commissievergadering een toelichting te verzorgen	C. Cuypers	Afgedaan: punt is geagendeerd voor cie 3/12	3 dec 2019
3	5-11-2019	06. Rondvraag Dhr Daverveldt zegt toe dat er volgend jaar geprobeerd wordt om rekening te houden met de dankdag voor gewas	H. Fobler	Afgedaan: Wordt geagendeerd in het overleg met de fractievoorzitters ten behoeve van het kunnen opstellen van een vergaderschema voor de VV	

**TRANSCRIPT VAN DE COMMISSIE BESTUUR, FINANCIËN EN ORGANISATIE VAN
HOOGHEEMRAADSCHAP VAN DELFLAND
d.d. 3 december 2019**

1. Opening, vaststellen agenda

De voorzitter: Geachte leden van de vergadering, mijn telefoon geeft aan 9.00 uur. Bij dezen open ik de vergadering. We hebben een agenda met een aantal agendapunten. De opening is bij dezen gebeurd. Mededelingen en vaststelling van de agenda. Eerst het onderdeel mededelingen. Zijn er mensen die een mededeling hebben.

De heer Hombergen: Ja mevrouw de voorzitter. Mijn fractiegenoot Pieter Boot zal iets later binnenkomen, waarschijnlijk rond 10.15 uur, maar ik verwacht hem wel.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Hombergen. Nog even terzijde, de vorige commissievergadering hebben we elkaar getutoyeerd en met de voornaam aangesproken. Ik wil voorstellen om dat deze vergadering wat te formaliseren, ook in verband met de besluitvorming, het officiële karakter van de onderwerpen, het zijn best wel belangrijke onderwerpen, en straks ook het audioverslag want als mensen het afluisteren, staat het gewoon ook wat netter als we elkaar voutsvoyeren, zoals dat zo mooi heet, met 'u' aanspreken en voornamen, achternamen en eventueel de fractie noemen. Dat bij dezen. Dan kijk ik even verder of er nog andere mededelingen zijn, ook rechts van me. Niet. Ik hoorde net van mijnheer Oostvogels BSc MA T.C.J.M. dat er soesjes op tafel staan, met dank aan mijnheer Oostvogels en dit is vanwege zijn verjaardag morgen. Dus we hoeven vandaag nog niet te zingen, maar dat kunnen we uitstellen tot morgen. Dank u wel mijnheer Oostvogels voor de overheerlijke soesjes. Agenda, vaststellen van de agenda. Ik kijk even naar mijnheer Heijboer.

De heer Heijboer: Ja, de AWP wil graag punt 05, de ingekomen stukken, beantwoording van de schriftelijke vragen, bespreken.

De voorzitter: Dank u wel voor het voorstel. Is het goed als we dat punt samenvoegen met het punt over de belastingverordening, het stukje over aanpassing belastingstelsel, dan hebben we het onderwerp meteen in één keer.

De heer Heijboer: Ja, prima.

De voorzitter: Dank u wel. Verdere aanpassingen van de agenda? Nee, dank u wel. Dan is de agenda bij dezen vastgesteld.

2. Lijst van toezeggingen van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie (bijlage audiotranscript)

De voorzitter: Lijst van toezeggingen. Ik wil ze eigenlijk integraal behandelen, dus niet afzonderlijk doorlopen. Ik heb het ter voorbereiding van de vergadering al even doorgenomen. Zijn er vragen over? Er is een onderscheid gemaakt tussen openstaande toezeggingen en afgehandelde toezeggingen. Geen vragen, dan is dit punt ook bij dezen vastgesteld.

3. Mededelingen

De voorzitter: Mededelingen hebben we al gehad.

4B. Besprekpunten

De voorzitter: Besprekpunten.

4B.01. Aanpassing belastingstelsel

De voorzitter: Het eerste besprekpunt is de aanpassing van het belastingstelsel.

Dhr. Fekkes?: Mevrouw de voorzitter, we hebben ook nog een toezeggingenlijst voor de vertrouwelijke vergadering.

De voorzitter: Dank u wel voor de aanvulling. De toezeggingenlijst voor de vertrouwelijke vergadering. Zijn daar vragen of opmerkingen over? Nee, dan is hij bij dezen vastgesteld. Dank u wel. Dan gaan we over naar de besprekpunten van de agenda. Aanpassingen belastingstelsel. Hoogheemraad Ouwendijk wil graag eerst een korte toelichting geven. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Dit is een onderwerp dat al langer loopt dan menig een achter deze tafel zit heb ik begrepen. Het is goed om daar in deze commissie een uitgebreide discussie over te voeren, maar om dat op een juiste manier te doen, leek het me toch gepast om dit onderwerp enigszins in te leiden. Ik doe dat met behulp van drie dia's bij elkaar en ik stel voor dat we eerst even gaan beginnen met een tijdlijn. Ik zie dat de schermen maar aan één kant hangen. Er is bij de Waterschappen behoefte om het belastingstelsel dat zij hebben aan te passen. Op zich is dat uniek. Het is eigenlijk het enige overheidsorgaan buiten de rijksoverheid dat volledig in haar inkomsten voorziet door middel van het heffen van belastingen. Dat is ook een groot goed en als we daarmee willen blijven werken, dan zullen die Waterschappen daar ook unaniem iets over moeten besluiten, willen ze iets veranderen, dan zullen ze dat unaniem moeten doen. In dit tijdsgewricht spelen de Waterschappen zich weer in de kijker. Enige tijd geleden hebben we de motie van 5% in de Tweede Kamer gehad, dat de tarieven niet verder mochten stijgen dan 5%. Nu worden er weer vragen gesteld over met name de behandeling van wegen, verhard en onverhard, in de provincie Flevoland. Dat speelt overal, maar deze vragen zijn in de Tweede Kamer gesteld. Ik denk dat het belangrijk is dat die Waterschappen elkaar wel heel goed blijven vinden omdat ze echt het risico lopen dat het van rijkswege op een andere manier wordt ingevuld en dat is niet bedoeld als een soort van dreigement, maar dat is meer een aandachtspunt van Let op, het kan ook helemaal de verkeerde kant opgaan. De Waterschappen hebben zich dat altijd gerealiseerd, dus die hebben met het CAB, met de commissie, geprobeerd om een voorstel neer te leggen. Nou, dat voorstel is er uiteindelijk ook gekomen, het Uniebestuur heeft dat uiteindelijk geformuleerd en dat is voorgelegd. Dat is niet aangenomen dat voorstel, dat weten we ook allemaal. Daar zijn verschillende redenen voor te noemen, maar als ik heel eerlijk ben en ik kijk inhoudelijk naar wat er toen op tafel lag, was dat niet nog niet zo'n gek voorstel, maar goed dat is een gepasseerd station. Daarna is het Uniebestuur weer aan de gang gegaan. Er is een aantal Waterschappen dat heeft onderzocht wat zou nou wel kunnen. Daar is een drietal punten uit naar voren gekomen dat eigenlijk voor een aantal Waterschappen heel belangrijk is. Voor Delfland in eerste instantie niet, maar uit het oogpunt van solidariteit is er voor Delfland geen enkel bezwaar om ook met die eerste drie punten noem ik het

maar even, en eerste omdat straks in het voorstel dat voorligt dat ook de eerste drie punten zijn, om daarmee in te stemmen. Daar hoeft geen bezwaar van Delfland voor te gelden. Als je dan verder kijkt in de tijd, hoe zou dat dan moeten, het Uniebestuur heeft nu een procesvoorstel voorgelegd met de nadruk op het woord 'proces' en terwijl ik dat zeg, realiseer ik me ook dat er wat feitelijke dingen in het voorstel staan. Dus dat het Uniebestuur daarmee eigenlijk niet een zuiver procesvoorstel heeft neergelegd, maar ik denk dat het voor de Waterschappen goed is om het wel als een zuiver procesvoorstel te zien. De drie knelpunten die ik net genoemd heb, nog even inzichtelijk maken van waar we het uiteindelijk over hebben. Verbeteren van de watersysteemheffing, het oplossen van de weeffout en het aanpassen van de heffingsformule en ook dit lijken alle drie eenvoudige punten, maar die zijn minder eenvoudig dan ze lijken, ik ken er toch wel wat verdergaande consequenties. Voor het procesvoorstel dat we vandaag bespreken, is dat minder relevant. In het voorstel dat het Uniebestuur aan ons heeft voorgelegd, aan u heeft voorgelegd, wordt ook nog een vijftal meetkoppelkansen eigenlijk aangeboden; als je nou toch gaat aanpassen, benut die dan ook. Daar is wel wat meer over te zeggen, maar dan zit ook weer direct bij de inhoud. Wat hier denk ik belangrijk bij is, is dat de Unie, de Waterschappen die in de Unie met elkaar vergaderen, dat die unaniem tot een besluit komen en hoe omvangrijker dat je zeg maar de opdracht maakt om het zo maar te noemen, des te moeilijker zal het worden om unanimiteit te bereiken en dat gaan we ook zien bij de volgende dia. Een aantal partijen en Waterschappen hebben hier al inhoudelijk op gereageerd. Je kunt je afvragen of dat de bedoeling is, maar die reacties liggen er wel en waarom laten ik die hier zien? Ook even los van de inhoud, maar dat het dus erg ingewikkeld wordt, des te omvangrijker je het voorstel maakt, des te moeilijker het wordt om unanimiteit te bereiken. Er zijn mensen die zeggen: het gaat nooit lukken om unanimiteit te bereiken. Dat gaat mij aan de voorkant te ver, je zou je ook kunnen voorstellen dat je in plaats van te proberen alles te wijzigen en alles op de juiste manier zo neer te zetten, dat het misschien maar voor één Waterschap aanvaardbaar is, zou je ook kunnen kijken, waar hebben we nu wel overeenstemmen over en zou je het misschien niet in tweeën kunnen knippen? Daar zitten ook risico's aan, dat realiseer ik me ook, maar je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen: die eerste drie punten waar wel overeenstemming over is, laten we dat als voorstel neerleggen en laten we, net zoals andere branches dat doen, denk bijvoorbeeld aan accountants die zich ieder jaar bij de minister melden met het verzoek om de financiële regelgeving op basis van de actualiteit aan te passen. Daar zou je je ook wat bij kunnen voorstellen. Dit was volgens mij ook direct de laatste dia. Wat nu voorligt, is het voorstel van de Unie, procesvoorstel, en ik zou dat graag aan de commissie in bespreking willen geven en het doel van dit gesprek is op te halen bij de commissie wat het gevoel van de commissie is over dit procesvoorstel en wel in een zodanige mate dat daar uiteindelijk een soort mandaatsomschrijving uitkomt of althans waaruit onze vertegenwoordiger, de dijkgraaf, in de algemene vergadering van de Unie voldoende uit de voeten kan om het belang van Delfland daar in die vergadering bij die voorstellen te borgen. Tot zover mevrouw de voorzitter.

De voorzitter: Dank u wel voor de toelichting. Het woord is aan mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Wat ik miste in de reacties en sowieso in het geheel, is de reactie van Gebouwd en Ongebouwd over de wijziging van het belastingstelsel. We zien nu de visies van de partijen, maar daar zijn we natuurlijk ook geïnteresseerd in wat hun visie op het belastingstelsel is.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, ik heb niet geprobeerd in dit overzicht volledig te zijn, er ontbreken behalve Gebouwd en Ongebouwd wellicht wat meer partijen. Dus dat is niet de bedoeling, het gaat er met

name om wat hier in deze vergadering gevonden wordt van het voorstel van het Uniebestuur dat nu voorligt.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Daverveldt.

De heer Daverveldt: Ja, ik wil één aanvullende opmerking maken. Zoals de heer Ouwendijk al aangaf, komt dit ter sprake op de ledenvergadering op 13 december a.s. dan zal ik Delfland vertegenwoordigen. Ik vind het heel erg belangrijk om breed op te halen wat hier leeft. Ik vraag u wel om een ruim mandaat te hebben om de belangen van Delfland te vertegenwoordigen. Ik vind het ontzettend belangrijk dat we namelijk bij die ledenvergadering echt uitkomen op iets waar iedereen zich achter kan scharen. Op het moment dat weer naar buiten komt, zoals in 2018, dat de Waterschappen onderling ontzettend verdeeld zijn en zeker als dat voor een tweede of misschien wel een derde keer gebeurt op dit terrein, dat geeft eigenlijk een hele verkeerde uitstraling, die ook risicovol is voor de Waterschappen. Als wij er zelf niet uitkomen, loop je het risico dat het op een bepaald moment bij je weggehaald wordt en dat anderen het initiatief gaan overnemen. Dus mijn pleidooi is, ik weet dat er bij verschillende politieke partijen echt ook verschillende inzichten zullen zijn, maar laten we altijd voor ogen houden het belang dat wij unaniem optreden. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel voor de toelichting en de oproep. Ik wil eerst iets als voorzitter voorstellen en daarna het gesprek afmaken. Het lijkt me goed, ook voor de uitkomst van dit bespreekpunt, om hier niet een traditionele eerste en tweede termijn te doen, maar een eerste ronde meer in de zin van oordeelsvorming en een tweede ronde meer in de zin van besluitvorming, zodat we dan ook de dijkgraaf een boodschap kunnen meegeven. Dus dat even voorafgaand aan de vragen. De vragen die er zijn, kunnen worden gesteld in de eerste ronde of hebben die betrekking op de procedure? De heer van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Mevrouw de voorzitter, ja ik heb met name een vraag over hoe we tot een besluit komen want we kunnen een ronde doen en er zullen ongetwijfeld verschillen zijn in datgene wat wij graag de dijkgraaf willen meegeven, maar hoe komen we daaruit? Gegeven het feit dat we niet meer een VV hebben, is dit eigenlijk de commissie waarin het besluit moet vallen, maar de vraag is even hoe we tot een besluit komen, is daar iets over te zeggen?

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: We komen natuurlijk niet tot een besluit mevrouw de voorzitter, zoals de heer van Kretschmar zegt, omdat de commissie niet bevoegd is om een besluit te nemen. Dus ik heb ook bij mijn inleiding gezegd, ik heb het over het gevoel van de commissie, om dat op te halen. Formeel is dat ook niet nodig omdat de dijkgraaf het Waterschap in en buiten rechte vertegenwoordigt. Dus formeel is het wel geregeld, maar het is natuurlijk wel belangrijk om het gevoel van de Verenigde Vergadering, van deze commissie, te kennen. Iedere fractie uit de Verenigde Vergadering is in de commissie vertegenwoordigd. Dus het moet wel mogelijk zijn om hier het een en ander op te halen. Als je kijkt waarom je daar dan geen formeel VV-besluit voor zou moeten nemen. Daar zou je nog voor in kunnen brengen dat sprake is van een procesvoorstel en het gaat dus niet echt om de inhoud. De inhoud komt natuurlijk later aan de orde en het lijkt mij dat voor een definitief besluit genomen wordt in de Unievergadering, dat er dan een voorstel voor komt te liggen van de Unie en dat haar natuurlijk de Verenigde Vergadering zich wel over uitspreekt. Tot zover mevrouw de voorzitter.

De heer Hombergen: Mevrouw de voorzitter. Ik begrijp dit antwoord en juridisch gezien zal het beslist zijn dat wij als VV daar geen antwoord op hebben, maar de consequentie daarvan zou zijn dat, als de dijkgraaf ons vertegenwoordigt en we het allemaal echt van belang vinden dat de Waterschappen tot een gedragen voorstel zelf komen, dat de dijkgraaf ook echt met achterban van de VV een oordeel zal hebben. Het kan niet zo zijn dat er op een gegeven moment een voorstel ligt van de verenigde dijkgraven waar de Waterschappen vanwege de eenheid maar mee akkoord moeten gaan. Wat dat betreft is de interactie met de gekozen en de niet-gekozen vertegenwoordigers hier in de VV echt van cruciaal belang want anders hebben we een voorstel van dijkgraven en daar zou ik me niet bij voorbaat aan willen committeren, hoezeer ik ook vertrouwen heb in onze dijkgraaf.

De voorzitter: Ja, mijnheer Fekkes.

De heer Fekkes: Ja, we hadden net voor de vergadering al hier en petit comité een beraad over de tijdsplanning die net is gepresenteerd en mijn ervaring op een tweetal departementen heeft me geleerd dat er een jaar voor de verkiezingen geen wetgeving wordt gemaakt en besproken in de Tweede Kamer en een jaar na de verkiezingen moet je maar afwachten of dat gebeurt. Dus op dat punt denk ik dat die tijdsplanning niet klopt.

De voorzitter: Dank u wel voor de opmerking. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Dank u wel voorzitter, dank u wel buurvrouw. Ik heb een tweetal vragen. Eén, de Unie heeft nadrukkelijk gevraagd aan alle Waterschappen om een standpunt van de VV over dit proces te vragen. Dit heeft Delfland niet gedaan. Ik weet dat in heel veel Waterschappen het onderwerp in november en soms ook in oktober op de agenda heeft gestaan. Dus ik wil weten waarom is er toch gekozen voor een andere weg? Dat is vraag 1. Vraag 2 is, mijnheer Ouwendijk heeft net genoemd welke reacties van landelijke partijen, waaronder Water Natuurlijk, al gekomen zijn. Die staan ook in het stuk van de Unie, maar daar ontbreekt volledig wat daarmee gebeurt. Daaronder staat: er wordt met externe stakeholders gepraat, maar er staat niet wat er gebeurt met de voorstellen die reeds ontvangen zijn en alleen genoemd worden. Dus ik ben zeer benieuwd want onze reactie hangt daar enigszins van af. Als het toch al automatische wordt meegenomen omdat het er staat, dan heb ik nu minder te vertellen dan als het niet wordt meegenomen. Dank u wel.

De voorzitter: Ondertussen is een aantal vragen gesteld. Die zijn gesteld in volgorde van handopsteken. Ik wil nu beginnen aan de eerste termijn en dan begin ik bij mijnheer Oostvogels, mijnheer van Valkenburg, wie mag ik het woord geven? En dan volgen daarna...

De heer Oostvogels: Dank u wel voorzitter. Voor de VVD is het van belang dat er een akkoord komt. Dat betekent dat 21 Waterschappen een overeenkomst moeten bereiken en dat zal best een uitdaging zijn. Als dat niet het geval is, zoals mijnheer Ouwendijk aangaf, dan zit daar een risico voor ons in dat we mogelijk zelfs onze belastinggrond kunnen gaan verliezen. Ik zeg niet dat het gaat gebeuren, maar daar zit wel een risico in. Dus ik denk dat het wel heel belangrijk is dat we hierover overeenstemming bereiken. Het procesvoorstel dat er nu ligt, steunen wij. Wel verwachten we dat in januari die werkgroep direct van start gaat met de inhoud van het nieuwe stelsel en dan juist ook al die punten die door de verschillende partijen zijn ingebracht gaan bespreken en meenemen en al dat soort dingen, ook om antwoord te geven aan mevrouw Jenniskens. Zorg in ieder geval dat er overeenstemming komt over die drie eerste punten, ik denk dat dat belangrijk is en ons voorstel zou ook zijn om in te zetten op dat er een permanent onderhoud komt van het stelsel door middel van

jaarlijkse aanpassingen, zodat het niet een keer in de vijf-tien jaar gebeurt, maar dat we gewoon jaarlijks daar aanpassingen op kunnen doen. Dat geeft ons tijd om over die andere punten overeenstemming te bereiken binnen de 21 Waterschappen en dat maakt het ook iets minder groot en zwaar zoals het nu hierin zit. Dat was mijn inbreng.

'...' (buiten microfoon).

De heer Hombergen: Niet Van Hombergen, maar gewoon Hombergen. Dank u wel mevrouw de voorzitter. Laat ik beginnen vanuit de PvdA dat wij de zorgen zoals die spreken uit de stukken van de AWP die bij de ingekomen stukken zijn gevoegd, delen en dat we denken dat die zorgen ook meegenomen moeten worden bij een nieuw belastingstelsel, dat wij meer kunnen finetunen over de tariefontwikkeling van de verschillende doelgroepen. Wij hopen ook dat we dat binnenkort in de kostentoedelingsnota deels kunnen repareren. Bij deze commissie staat helaas niet te Watervisie op de agenda, dat had naar ons idee wel gekund, en ik noem de Watervisie omdat we dan zien wat er in de toekomst aan uitdagingen voor Delfland te doen staat. Als we kijken naar die Watervisie wat er moet gebeuren, dan is er heel veel in ons heel druk bebouwde gebied waar we iets mee moeten en wij denken dat een goede belastingincentive, een goede sturing, ook daar kunnen helpen. Als we kijken naar ons gebied, denken we dat voor de toekomst de vergroening van ons belastingstelsel en ook verbeteringen qua draagkracht e.d. voor onze partij hele belangrijke elementen zijn en als ik dan kijk naar het voorstel zoals de Unie van Waterschappen dat nu aan ons doet, dan valt mij daar één aspect wel heel erg bij op en dat is dat men de opslag voor glasopstanden wil schrappen, zonder verdere toelichting, en dan weten we wel dat die glasopstanden tot nu toe niet worden belast, maar als we naar de toekomst kijken, gericht op die Watervisie, dan denk ik dat het best wel belangrijk kan zijn om qua ruimtelijke ordening ook wat meer sturing te kunnen doen, ook vanuit die belastingheffing. Glasopstanden zijn een uitdaging aan ons waterbeheersysteem omdat er een hele grote snelle doorspoeling komt naar het oppervlaktewater en wij denken dat, als we dit afschaffen, we een belangrijke tool voor de toekomst uit handen geven en dan zouden dan ook andere alternatieve tools voor in de plaats moeten komen en dat missen wij. Dus daar heb ik toch wel een punt bij, waarbij wij grote bedenkingen hebben. Als ik kijk naar de andere punten, zit daar o.a. de weeffout bij, daar zitten andere aspecten bij die inderdaad een oplossing vergen op korte termijn en wat dat betreft steunen wij wel deze procesgang, maar op dat ene punt, punt 5, daar hebben we toch wel serieuze bedenken voor en we vragen ons af of Delfland al heeft gedacht over alternatieve benaderingen om ons te helpen met de uitdagingen vanuit de Watervisie in de toekomst. Ik dank u.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Ja, dank u wel voorzitter. Dit advies heeft een hele lange looptijd al om te komen tot dit procesvoorstel. Wij als fractie zijn al vanaf 2009, bij de invoering van het Delflandstelsel, hiermee bezig om voor ons als fractie Ongebouwd de weeffout eruit te halen. Voor 2009 was het zo dat de Waterschappen hun eigen belastingstelsel hadden en toen is er dus gekomen tot dit belastingstelsel, de Delflandse methode, die voor heel Nederland zou gelden en ja helaas pakte dat voor Ongebouwd dus verkeerd uit, vooral hier in dit gebied en wij zijn er dus groot voorstander van dat de weeffout daadwerkelijk wordt opgepakt. Daarvoor heeft de vorige dijkgraaf zich ook heel goed ingezet want als we kijken dat we zonder de inzet van de dijkgraaf uit de vorige periode het tarief voor ongebouwd gebouwd misschien wel boven de € 200,00 was gegaan in plaats van de € 92,00 die we nu hebben door die correctie van die wegen. Dus vandaar ook dat wij hier best wel heel veel belang aan hechten. Wat wij dan ook eigenlijk wel jammer vinden, dat is toch ook al genoemd, dat dit geen VV-besluit is, dat we dit in de hele VV hadden willen doen. Nu wordt het in de

commissie gedaan, dit heeft voor ons een toch iets mindere waarde. We willen wel onze punten doorgeven voor dit procesvoorstel. Wat wij ook graag, ook in de toekomst, zien vanaf de Delflandse manier is dat wij een duidelijke toelichting krijgen hoe dit systeem nu werkt. We zitten hier met allemaal, de meesten zijn heel veel nieuwe mensen die niet goed weten hoe het systeem in elkaar zit en hoe het precies werkt met de verdeling van de kosten. Dus ik zou graag in het nieuwe jaar een informatieve VV zien over hoe dit systeem nu daadwerkelijk werkt. Voor ons is het belang dus dat die weeffout eruit gaat. Dus vandaar ook dat wij in dit procesvoorstel punt 2 ook wel heel goed kunnen steunen. Wat we ook belangrijk vinden, is dus wel een gelijke tariefontwikkeling voor de sterk verstedelijkte Waterschappen. Waar wij moeite mee hebben, is dat uit de wetenschapswereld nog weer allerlei nieuwe fundamentele vraagstukken worden ingediend. Dus wij willen gewoon het beperkt houden, eerst dit eens oplossen, en dus verbouwen in plaats van nieuwbouw. Nu kan ik verder best wel veel toevoegen. Er werd al gezegd ongebouwd, daar mis ik de stukken van bij het voorstel. Ik kan zeggen dat LTO voor ons de onderhandelingen doet samen met VNO-NCW, de verenigingen VMW en ook Natuurgroep, van de geborgde zetel staan hier dus, zijn de gesprekspartner voor de Unie. Dus die hebben ook op 5 september en ook op 5 november informatie ingediend of allerlei dingen ingediend. Zo wordt door andere politieke partijen ook bijvoorbeeld geroepen dat Natuur niet hoeft te betalen, maar daar is Natuur zelf ook geen voorstander van. Dus dat is dan al iets van waar heeft een andere politieke partij daar invloed voor op. Dus die kunnen we dan misschien al wel weer schrappen. Voor ons is het dan belangrijk dat we kijken, de heffing moet transparant en uitlegbaar zijn. De heffing is rechtvaardig met een samenhang tussen betaling en profijt. De heffing is eenvoudig uitvoerbaar, de watersysteemheffing gaat uit van de toerekening van profijt gebaseerd op economische waarde. De weeffout wordt er uitgehaald, de heffing biedt bestuurlijke vrijheid, de verandering biedt een oplossing voor Waterschappen die met het huidige systeem tegen de grenzen aanlopen. Daarvoor willen wij eerst dit proces steunen dat er in januari a.s. een verdere werkgroep komt om uit te werken, wat zijn dan de gevolgen van bijvoorbeeld wat de AWP indient van de WOZ-waardes, om dat daarna pas te doen en het niet op voorhand al nu mee te geven dit moet geregeld worden want dan zie ik niet dat er een overeenkomst komt en dat kunnen wij dan ook zeker niet steunen, dat het nu al meegenomen wordt in het proces vooraf. Daar wil ik het eerst bij laten. Dus vooral ook de brief van Waterschap Hunze, dat kunnen wij zeker heel groot steunen. Dus eerst het proces en daarna kijken wat kunnen we dan vooral onder punt 1 onder die tariefsamenstelling. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel mevrouw Dijkshoorn voor uw toelichting. Het woord is aan de heer Hofman.

De heer Hofman: Dank u wel voorzitter. Wij steunen ook het pleidooi van Ongebouwd, daar wil ik op aansluiten. Ik heb een brief laten rondzenden vanuit de bestuurders van de ChristenUnie wat betreft de aanpak van het proces. Dat komt in grote mate overeen met wat hier ter tafel is gekomen. De eerste drie punten in kort tijdsbestek realiseren omdat ook geschetst is de verkiezingen komen weer van de Tweede Kamer en het hele wetgevingstraject, dat je daar heel snel op inspeelt en de acht andere punten die dan aan de staart zitten om die fasegewijs te bespreken in een onderhoud ook met het ministerie, dat je elke keer weer een stap zet en weloverwogen de zaken beschouwt. Een punt dat wij nog wel aan de orde willen stellen, dat is met de belastingstelsels heb je ook de bestuursamenstelling en in veel provinciale bestuursreglementen is er een koppeling gemaakt, en zeker met de geborgde zetels en de verhouding met de vrije zetels, wat gerelateerd is aan de belasting en aan de kostentoedeling. Dus het is heel cruciaal om te beschouwen wat de gevolgen ook zijn in samenhang met de provincies, dat zij een oordeel vellen wat betreft de bestuursamenstelling. Het kan zo zijn dat de geborgde zetelverhouding, is nu voor Delfland op basis van de economische

waarde bepaald, tussen de drie categorieën natuur, bedrijfsgebouwd en ongebouwd en dat zou best wel eens kunnen verschuiven als men binnen de Staten resultaten beschouwt van de belastingen. Dus ik denk dat het verstandig is om ook vroegtijdig met de provincies, het IPO, de aspecten de beschouwen. Daarnaast willen wij kijken hoe Delfland in de werkgroep vertegenwoordigd kan worden. Wij hebben binnen onze fractie een deskundige die wetgevingsjurist is en ook gewerkt heeft aan de Waterschapswet, aan de basis daarvan gestaan heeft, dat is Ydse Lont, een van onze fractiegenoten die ook in de commissie zit en misschien ook goed om in dat kader sturing en proces interactief te mogen en kunnen volgen. De tariefdifferentiatie, we zijn nog niet inhoudelijk zo bezig, maar ik denk dat het gewoon goed is om dat later allemaal toch de revue te laten passeren, dat dan de inhoudelijke aspecten aan de orde komen, maar toch wil ik nog in herinnering brengen dat de 100% differentiatie voor glastuinbouw indertijd wel aan de orde is geweest binnen ons bestuur. Dat was in de periode 2004-2008 en dat is toen verworpen vanwege zeg maar de overgrote meerderheid die daar niet voor was. Wij hebben toen wel als toen nog persoon aangegeven dat daarmee de extra kosten voor waterkwaliteitszorg gefinancierd zouden kunnen worden vanuit die tariefdifferentiatie. Een andere belangrijke tariefdifferentiatie die toch de moeite waard is, zeker naar de toekomst, de bergingsgebieden. Daar is ook een differentiatie voor van toepassing en ja, die is voor Delfland niet toegepast en ik denk toch dat het jammer is om die ervaring niet te doen want het is een waardevol instrument, ook voor eigenaren binnen zo'n bergingsgebied, dat die een bepaalde vrijstelling krijgen min of meer via die tariefdifferentiatie. Dus ik denk dat voor de toekomst wel heel cruciaal wordt, en zekere de omvang van opvang en berging en ook ten behoeve van een reservoir voor droogte, dat dan dat misschien een heel belangrijk instrument kan zijn om sturing te geven en ook draagvlak te creëren voor die gebieden. Tot zover onze actie en reactie. We stemmen in, maar wel die scheiding fase A in kort bestek realiseren, fase B fasegewijs.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Hofman. Het woord is aan de heer Heijboer.

De heer Heijboer: Dank u wel voorzitter. Ja, ik moet zeggen dat het belastingstelsel van de Waterschappen toch vrij lastig is en moeilijk te snappen. Wij hebben daarom al in een vroeg stadium aan Delfland gevraagd hoe het nou in elkaar zit en daar hebben we een plaatje van ontvangen dat ik even wil uitdelen omdat dit heel goed aangeeft wie waarvoor uiteindelijk betaalt. Het is een bekend plaatje neem ik aan, het is van Delfland. Als AWP zijn wij inderdaad, wat eerder gezegd is, voor transparant, eerlijk en uitlegbaar en dat moeten de belastingen zijn. Daarom kunnen wij ook instemmen met de genoemde hoofdpunten, de weeffout van de wegen en ongebouwd, maar wij hebben toch ook een ander punt dat voor ons heel belangrijk is. Nu wordt als grondslag de WOZ-waarde genomen. Dat is ook bij gemeenten zo, alleen je ziet dat het Waterschap anders omgaat met economische waarde dan gemeenten. Tot 1997 hanteerden gemeenten hetzelfde tarief voor woningen en niet-woningen. Toen is dat vrijgelaten en je ziet dus dat gemeenten die bedrijven binnen hun gemeentegrenzen goed kennen die economische waarde anders relateren aan de WOZ WOZ-waarde omdat het niet alleen bedrijven buiten het omhulsel betreft, maar ook de in pandige waarde en wij willen gewoon ook de economische waarde wat beter tot uitdrukking brengen. Als je ziet hoe gemeenten daarmee omgaan, is dat ze een tariefdifferentiatie hebben, dat is de tweede pagina met de gekleurde lijntjes. Als je het landelijk bekijkt, zijn er vier gemeenten die dat nog steeds gelijk houden. Dus het is een knop die je kunt gebruiken om tarieven te differentiëren, maar niet hoeft te gebruiken en als je die stel mogelijkheid zou hebben als Waterschap dan zou je daar iets mee kunnen, maar niet mee hoeven en vandaar dat wij denken dat het een soort non-regretmaatregel is die je gewoon mee kunt nemen, die elk Waterschap naar believen wel of niet kan gebruiken. Het komt ook in feite voort uit het OESO-rapport, dat zegt niet alleen 'wie meer vervuult, moet meer betalen', maar ook dat degene die meer waarde te beschermen heeft ook een hoger tarief betaalt.

Dat vinden wij gewoon eerlijker. Wat wij ook gek vonden, is dat wij geprobeerd hebben de tarieven gelijk te houden voor 2020, maar doordat de woningen iets harder in prijs zijn gestegen dan de niet-woningen, gaan toch de niet-woningen iets minder betalen en als we een knop hadden gehad, hadden we daar niet veel aan hoeven te draaien, het gaat maar om een klein bedrag, dan hadden we dat toch echt exact gelijk kunnen houden. Dus we stemmen in met de eerdergenoemde drie punten, maar deze vinden we heel belangrijk omdat dat geen effect hoeft te hebben, Waterschappen hoeven hem niet te gebruiken, ze kunnen hem wel gebruiken, en ook naar de toekomst toe is het zo...Portefeuillehouder Ouwendijk het gezegd dat het ook de andere kant op kan werken, maar die knop kan ook twee kanten op draaien. Dus als het andere kant op werkt, kun je hem ook andersom draaien. Het is belangrijk om die knop toe te voegen aan de Waterschapsbelastingen. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Heijboer.

De heer Fekkes: Ik had een vraag aan de vorige spreker. Hoe ziet u dat uitvoeringstechnisch voor u, de waardebepaling van een bedrijf zal ik het maar noemen of van een gebouw? Het doet mij denken aan vroeger de personele belasting. Die is afgeschaft en die is juist afgeschaft omdat daar oeverloze procedures over kwamen en als je de waarde van het bedrijf of wat er binnenin is, ik denk dat dit wel problemen geeft. Ik heb thuis een hele dure vleugel staan en als je die gaat meetellen, dan heb ik de hoofdprijs, maar stel dat De Nederlandse Bank, die heeft daar ik weet niet hoeveel miljard aan goud liggen, die heeft daar helemaal de hoofdprijs. Hoe ziet u dat uitvoeringstechnisch voor zich?

De voorzitter: Het woord is aan de heer Heijboer.

De heer Heijboer: Ja, dank u wel mijnheer Fekkes. Op zich hoeft dat niet heel moeilijk te zijn. De gemeenten doen dat al tien jaar en er is heus wel eens een keer een procesje gevoerd, maar de WOZ-waarde is wettelijk verplicht als vehikel om te nemen. Als je kijkt in dit gekleurde staatje, dan zie je dat landelijk gemiddeld gemeenten bij bedrijven een factor van 2,55 op het woningentarief. Als je kijkt naar het staatje daaronder in de Randstad, de gemiddelde ozb-tarieven in de Randstad, in 2017 was dat een factor 3,75, dat was in 2019 opgelopen naar 4,31 en dat levert geen problemen op. Dus ik denk niet dat het de bedoeling is dit toe te passen om op individueel bedrijfsniveau, ik denk ook niet dat we, zeker in het begin niet, hele grote wisselingen willen, dat is ook iets wat in de Unie staat. We willen gewoon een knop, kleine slagjes draaien, zodat de tarieven gelijk blijven en wat we nu gezien hebben, is dat de woningen de afgelopen tien jaar van 80% tot bijna 90% zijn gaan betalen en die knop, die stelknop, willen we gaan inzetten, kunnen inzetten want in Noordoost-Groningen zijn vier gemeenten die deze mogelijkheid niet gebruiken. Dus je hoeft hem niet te gebruiken, je kunt hem gebruiken en als je hem gebruikt, blijken er bij gemeenten in ieder geval geen problemen op te treden. Dus ik denk dat dit bij Waterschappen ook niet hoeft. Dank u wel.

De heer Fekkes: Ja voorzitter, op zich heb ik geen problemen met de opzet, die differentiatie aanbrengen, maar wat mij intrigeert is gewoon, wat ook in de schriftelijke vragen stond, dat ook de inboedel noem ik het maar, meetelt en voorzitter, dat leidt helemaal tot niets.

De heer Heijboer: Waar het om gaat, is dat een gemiddeld bedrijf een heel goedkoop omhulsel heeft, dat is de WOZ-waarde, maar de te beschermen waarde, de economische waarde waar in feite de Waterschapsbelastingen voor staan, gaat ook over de inboedel. Als je een hele kleine goedkope garage hebt, waarin je hele dure computers samenstelt, neem even hoe Microsoft ooit begonnen is, dan betaal je je Waterschapsbelasting over de waarde van je onooglijke schuurtje of garage, terwijl je economische waarde, de beschermde waarde, de verzekerde waarde, vele malen hoger ligt en het

gaat niet om individuele gevallen maar om het gemiddelde. Als je kijkt bij bedrijven dan is de gemiddelde economische bedrijfswaarde het dubbele van de bedrijfswaarde. Bij een gemiddelde woning van € 350.000,00 heb je geen inventaris van € 350.000,00, dan is dat gewoon veel minder.

De heer Fekkes: even bij interruptie. Nee, maar de aanslag wordt niet opgelegd op een gemiddelde, die wordt opgelegd op een perceel en op een belastingplichtige. Dus die differentiatie, daar sta ik op zich wel achter, maar als u zegt het verdienmodel van wat er allemaal aan apparatuur aanwezig kan zijn, dan denk ik dat dit onuitvoerbaar is, met de balans en zo. Ja, ik weet alles te bedenken hoor, maar ik denk dat dit toch een werkgelegenheidsproject voor de uitvoerders gaat worden.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Fekkes voor de toevoegingen. Er zijn twee mensen die hun vinger hebben opgestoken. Allereerst de heer Van Valkenburg en daarna de heer Jansen.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Wat ik mij afvraag, het uitgangspunt van ons belastingstelsel is de vervuiler betaalt. U hebt het in uw verhaal over computers. Nou, ik weet het niet, maar volgens mij gebruiken die niet heel veel water en vervuilen die niet zoveel. Dus ik kan dat niet helemaal op elkaar aansluiten.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Van Valkenburg voor de toevoeging. Het woord is aan de heer Jansen.

De heer Jansen: Ja, volgens mij bedoelt u inderdaad dat computers op de begane grond kwetsbaar zijn, maar veel bedrijven zetten hun computers daarom ook bijvoorbeeld op de zolder, bovenaan zodat ze niet kwetsbaar zijn voor wateroverlast. Vindt AWP dan ook dat je die bedrijven niet extra zou moeten belasten? Want die zijn minder kwetsbaar.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Heijboer.

De heer Heijboer: Dank u wel. De meterkast zit vaak op de begane grond en dan stopt die computer er toch echt mee, maar even serieus, mensen die in een flatgebouw wonen, betalen ook watersysteemheffing, die worden ook niet uitgesloten en om nog even op de heer Fekkes te reageren. Het gaat natuurlijk niet dat de jaarrekening van een bedrijf gaan uitpluizen, we kunnen gewoon het systeem van de gemeenten kopiëren, die hebben daar gewoon heel weinig werk aan. Dus het gaat om het algemene beeld van de waarden en bij woningen is het ook zo, je hebt een duurdere woning en dan betaal je gewoon wat meer en dat zal bij bedrijven ook zo zijn.

De voorzitter: Dank u wel voor uw toelichting. Het woord is aan de volgende fractie.

De heer Van Boxmeer: Ik heb al even in de stukken gezocht naar het laatste standpunt van de Verenigde Vergadering en dat is de brief van oktober 2018. Als ik dan inhoudelijk kijk naar de punten die wij daar inbrengen, dan is er in ieder geval veel verdeeldheid en is er ook een aantal punten dat eigenlijk recht tegenover het punt staat dat nu wordt ingebracht door de Waterschap. Een voorbeeld daarvan is dat wij het graag hebben over gedragsbeïnvloeding en dat de Unie van Waterschappen als belangrijkste argument de kostenterugwinning heeft. Dus ik denk dat daar nog wel wat over gesproken moet worden met elkaar voordat we dan tot een standpunt kunnen komen want het laatste standpunt van de VV was in mijn beleving in ieder geval heel divers. Dan is de grootste uitdaging denk ik dat we met elkaar over de drie hoofdvraagstukken overeenstemming bereiken. Ik hoor nu toch veel punten, die eigenlijk bij de latere vijf punten naar voren komen en dan is denk ik de

vraag of hij kunnen instemmen met een standpunt van de andere twintig Waterschappen, waarbij wij niet volledig gevolgd worden in het systeem en of we dat kunnen repareren. U vraagt om een mandaat zullen we maar zeggen. Ik denk dat het eerste signaal dat wij hebben gegeven niet heel erg duidelijk was en dat het mandaat dusdanig groot moet zijn dat u daar een besluit over kunt nemen, maar wij wel ons belang kunnen beschermen en dat zal dan waarschijnlijk in een reparatie zitten achteraf en daarmee bedoel ik dat wij dan, als het gaat over bijvoorbeeld gedragsbeïnvloeding, met subsidies gaan werken etc., maar dan moeten we wel voldoende geld binnenkrijgen. Daar wilde ik het bij laten.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Hombergen.

De heer Hombergen: Als ik even een verduidelijkende vraag kan stellen aan de heer Van Boxmeer. U noemde de drie punten die als eerste door de Unie van Waterschappen worden voorgesteld en daarmee bedoelt u de drie uitgangspunten, zoals de kosten terugwinning, rente voor bestuurlijk regionaal maatwerk en de beperkte lastenverschuivingen?

De heer Van Boxmeer: Watersysteemheffing, weeffout en de heffingsformule. Dat waren volgens mij de drie hoofdpunten die nu voorliggen ter besluitvorming en dan de andere vijf, waaronder bijvoorbeeld glasopstanden, dat zou dan secundair zijn.

De heer Hombergen: Ik haal uit de stukken acht punten en daar staat niet zo 123 in dat dit drie hoofdpunten zijn, vandaar mijn verwarring.

De heer Van Boxmeer: Mevrouw de voorzitter, als we misschien nog even de dia met de acht punten op het scherm kunnen toveren dan is direct duidelijk wat de eerste drie zijn. Kijk, dat zijn de eerste drie punten.

De voorzitter: Dank u wel voor de verduidelijking en de reactie. Het woord is aan de heer Jansen.

De heer Jansen: Ja, dank u wel voorzitter. Er ligt nu weer opnieuw een stuk voor terwijl we eigenlijk sinds 2014 al bezig zijn met een belastingherziening. Dit is nu een procesvoorstel, het CDA kan instemmen met het procesvoorstel om hiermee aan de slag te gaan. Er is ook duidelijk een noodzaak tot herziening voor ons. We vinden namelijk ook dat dit eigenlijk de laatste kans is of we denken dat dit de laatste kans is omdat anders de andere overheden gaan ingrijpen omdat we al zo lang aan het modderen zijn. Dus omdat dit de laatste kans is, moeten we het nu eigenlijk goed doen. Daarom pleit het CDA ervoor om een eensluidend standpunt vanuit alle Waterschappen in ieder geval na te streven. Ik sluit daarbij aan bij de woorden van de dijkgraaf, maar om daarin toch te zorgen dat er voldoende maatwerk voor verschillende Waterschappen mogelijk is en we moeten ook met elkaar begrijpen dat er meer sturingsmogelijkheden zijn dan alleen via de belastingen. Dus het is niet zo dat we alles via de belastingen moeten gaan regelen, er zijn meer mogelijkheden. Dus dat moeten we in ons achterhoofd houden. Het CDA is voor een transparant en eenvoudig belastingstelsel dat duidelijk uitlegbaar is. Dus geen ingewikkelde formules of andere zaken, tenzij we dat gewoon heel duidelijk kunnen uitleggen en daarom ook, maak het gewoon niet te ingewikkeld en zorg er ook voor dat er bijvoorbeeld ook vanuit de Waterschappen voldoende input is en dat er ook een klankbordgroep komt vanuit de verschillende Waterschappen. Even ten aanzien van de acht punten, of de drie plus vijf punten. We zijn het helemaal eens met ook voorgaande sprekers zoals Ongebouwd en de ChristenUnie dat je de drie urgente knelpunten echt moet oplossen en wat ons betreft zouden de vijf overige knelpunten, en dat zijn er inmiddels ook alweer een stuk of twintig

geworden als je alle andere voorstellen ook bij elkaar neemt. Ja, daarvan moeten we echt heel duidelijk ons afvragen: worden die breed gedragen of zijn het echt standpunten van verschillende partijen of van verschillende groeperingen of verschillende Waterschappen die niet breed gedragen worden want op het moment dat je die meeneemt in het proces, loop je het risico dus dat je eigenlijk aan het eind weer geen goed en geen breed gedragen voorstel hebt. Nog even terugkomend op de heer Hombergen die het had over glasopstanden; dat dat anders moet. Dat kan, op zich kan ik daar wel in meegaan, maar je kunt het ook omgekeerd zeggen, dat dus op het moment dat bijvoorbeeld glas voor meer opvang zorgt of voor betere waterkwaliteit zou je ze minder moeten belonen. Dus er zitten allerlei haken en ogen aan op de manier waarop je met de belasting omgaat. Dus ons voorstel is gewoon: houd het eenvoudig, houd het transparant en kijk ook naar de andere sturingsmogelijkheden. Dat was het.

De voorzitter: De heer Hombergen.

De heer Hombergen: Dank u wel, daar wil ik natuurlijk graag even op inhaken. Dank de heer Jansen. Ik wilde al inhaken omdat u noemde dat je niet alles via het belastingstelsel kunt oplossen qua sturing die je wilt doen. Dat ben ik geheel met u eens, maar een belastingstelsel kan wel een van de incentives, een van de prikkels, zijn die ons helpen om dit gebied goed beheerst en bewoonbaar te houden en daarom had ik alvast de vraag of het CDA dan wel ziet dat je met een uitgekiend belastingstelsel ook een vergroening van het belastingsysteem kunt bewerkstelligen en ik vraag me af of u daar al een standpunt in heeft. Ik wil verder nog even inderdaad noemen, de ChristenUnie en wij hebben vragen gesteld over de manier waarop we omgaan met belastingheffing voor waterberging en glasopstanden en ik ben eigenlijk heel benieuwd of we dan een andere manier van belasting daarvoor hebben of het hoogheemraadschap of de hoogheemraad daar een voorstel voor in gedachten heeft want het hoeft niet te blijven zoals het is, maar als we nu een sturingsmiddel uit handen geven en er niets voor in de plaats komt, dan denk ik dat wij naar de toekomst toe met de Watervisie in gedachten niet handig bezig zijn en nou ja, de manier waarop we ons gebied inrichten met heel veel glas zonder berging, dat is inderdaad een probleem, maar als je glas kunt realiseren met berging en beter geïntegreerd in het landschap, dan moeten we dat natuurlijk bevorderen en een van de manieren om dat te bevorderen, en dan ben ik benieuwd naar uw standpunt, is een belastingstelsel.

De voorzitter: De heer Jansen.

De heer Jansen: Ja goed, als u goed naar mij had geluisterd, dan had u gehoord dat ik inderdaad veel meer kijk ook naar andere sturingsmiddelen. Op zich vind ik het prima om een belastingstelsel zo in te richten dat je daar wel zorgt voor een vergroening, alleen juist als het gaat om die glasopstanden dan denk ik dat het ene bedrijf het net op een andere manier doet dan het andere bedrijf. Dan is het niet handig om dat via een belastingsysteem te doen dat voor alle bedrijven hetzelfde is. Dus er moeten andere prikkels zijn, andere sturingsmiddelen, om dat te kunnen realiseren.

De heer Hombergen: Nou we vinden elkaar als het anders is dan nu, maar ik zou dit middel nog niet weggooien voordat we een ander middel hebben.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik zal geen zaken herhalen die hier net zijn besproken. Wij vinden ook dat het proces niet de schoonheidsprijs verdient, zeker voor de nieuwe

AB-leden is het een hele moeilijke materie en heel kort dag om dat nu te gaan bespreken. We wilden als partij ook nog een aantal zaken toch even aan de orde stellen. Wij zagen in bijlage 3 dat de uitgangspunten, als we dus even de knelpunten overslaan, maar in bijlage 3 staan de uitgangspunten bij de opdracht voor het vervolgtraject genoemd van de Unie en daar staat dus dat kostwinningsuitgangspunten centraal staan. Dan kom ik inderdaad even terug op de heer Hombergen. Dan is het natuurlijk wel de vraag of wordt onderzocht wie de veroorzaker van de kosten is en kunnen we dat bijvoorbeeld straks binnen Delfland inzichtelijk maken? Dus dat de vervuiler betaalt. Dus het is belangrijk, als je dat onderwerp hebt, dat je daar ook wat concreet mee kunt doen als Delfland. Dus als dat het uitgangspunt van de Unie is, is het wel belangrijk dat we er nu even over nadenken of wij dat wel kunnen uitvoeren en dan moeten dus weten welke vervuiler, wie de vervuiler überhaupt. Daarnaast pleiten wij zeker voor dat regionale maatwerk, dat je zelf aan de knoppen kunt draaien. Dat geeft ook bestuurlijke vrijheid. Daarnaast is in bijlage 4 een overzicht gegeven van de position papers van diverse partijen. We vinden het erg jammer dat de Partij voor de Dieren, die heeft op 4 februari 2018 naar de Unie een hele position paper gestuurd, die wordt hier niet genoemd. Ik zal die nog wel even, maar dan is het voor dijkgraaf om eventueel mee te nemen, op de mail zetten naar de secretaris, zodat die eventueel kan worden meegenomen. Ook daar zouden we graag van zien dat die natuurlijk, net als bij, dat is wat mijn buurvrouw heeft gezegd, ook wordt meegenomen in de belastingherziening, dus dat het niet alleen wordt genoemd, maar ook daadwerkelijk wordt meegenomen en de essentie is natuurlijk, wat dat betreft kunnen we het standpunt van Water Natuurlijk helemaal herhalen, dat de vervuiler, de kostenveroorzaker en de profijthebbende gaat betalen in het nieuwe belastingstelsel. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel mevrouw Jonker. Het woord is mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Het is gewoon een duivels dilemma denk ik waarvoor wij nu staan want enerzijds wil natuurlijk iedereen dat de Waterschappen met een fantastisch rechtvaardig eerlijk belastingvoorstel komt. Daarvoor hebben wij een proces nodig. Nou is het alleen vervelend dat zelfs de Unie inhoud en proces in een keer toch wil regelen en dat noopt mij toch om een aantal inhoudelijke opmerkingen te maken die ik graag aan de dijkgraaf wil meegeven omdat mij ook niet duidelijk is in het proces wanneer wij op een ander moment over de inhoud, en dan niet in de aller aller aller laatste fase, nog eens een keer met elkaar van gedachten kunnen wisselen van 'oké en wat betekent dat dan voor Delfland?' Ondanks het feit dat we de regionale knop hebben, dat we zelf een aantal dingen kunnen invoeren. Ik vind het heel erg lastig want je wilt natuurlijk de dijkgraaf zoveel mogelijk ruimte geven, maar je wilt ook dat er voor je eigen partij en voor Delfland, het is vanuit beide opties, gewoon een mooi stelsel uitkomt. Dit ter inleiding. Daarom wil ik ook toch nog even naar de OESO verwijzen want de OESO heeft niet voor niets gezegd dat er in het Nederlandse systeem weinig prikkels zijn om met te veel, te weinig en te vervuild om te gaan en ik zie dat ook niet helemaal terugkomen in de opdracht van de Unie, tenzij het meegenomen wordt bij de gelijkmatige tariefontwikkeling en daar hebben wij, en dat ga ik niet herhalen want dat heeft de Partij voor de Dieren net ook al gezegd, als Water Natuurlijk ook een aantal beginselen voor gedefinieerd in onze position paper, waarvan ik hoop dat die worden meegenomen, en tegelijkertijd wil ik ook wel de AWP ondersteunen met hun motie, die wij ook ondertekend hebben, over de differentiatie voor de heffingsmaat voor woningen en niet-woningen en eveneens specifiek voor ons gebied de PvdA ondersteunen die net heeft gezegd dat ze het niet eens is met het voorstel om de tariefdifferentiatie voor de glasopstanden af te schaffen. Ik denk dat dit in ons gebied, ook al is het nog nooit gebruikt, misschien toch voor de toekomst best wel een heel handig middel kan zijn, ook weer met de optie van de OESO om iets te doen aan te veel, te weinig en te vervuild. Dus die zou ik niet zomaar willen weggeven. Qua proces heb ik ook nog een tweetal

opmerkingen. Ik vind het echt heel belangrijk dat we inderdaad ook andere stakeholders dan normaal meenemen, zoals Water Natuurlijk heeft aangegeven. Dan te denken aan de Consumentenbond, de Woonbond etc. Dat vind ik heel erg belangrijk en ook misschien om enigszins tegemoet te komen aan 'wanneer spreken wij dan nu nog een keer over de inhoud', om die klankbordgroep naast de stuurgroep in te stellen en dat zou ik graag aan de dijkgraaf willen meegeven. Dank u wel.

De voorzitter: Mijnheer Hombergen.

De heer Hombergen: Ook vanuit de PvdA wil ik zeggen dat ik het pleidooi voor een steungroep of een klankbordgroep vanuit VV-leden, om niet op het allerlaatste moment pas bij het inhoudelijke voorstel betrokken te zijn, van harte ondersteun.

De heer Jansen: Vanuit het CDA wil ik dat ook ondersteunen, dat heb ik ook net ingebracht.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Hombergen en de heer Jansen. Het woord is aan de heer Fekkes.

De heer Fekkes: Dank u mevrouw de voorzitter. Qua procedure stemt 50PLUS in met de drie hoofdpunten. Daarbij zal het al moeilijk genoeg zijn om daar gezamenlijk de handen voor op elkaar te krijgen. Ja, uitgangspunt is natuurlijk 'de vervuiler betaalt', het OESO-rapport duidt daar ook duidelijk op en de 50PLUS-achterban vindt het eigenlijk toch wel onrechtvaardig dat we nu het systeem hebben van één vervuilingseenheid en drie en we zouden dat graag gedifferentieerd willen hebben 1, 2, 3, 4 en misschien nog 5. Daar gaan we al een beetje de inhoud in, maar ik wil het nu alvast gezegd hebben. Als we het hebben over de vervuiler betaalt, er zijn natuurlijk plaatsen die gigantische aantallen toeristen trekken. Ja, die gaan ook allemaal naar het toilet, die douchen ook enz. en de gemeenten heffen er wel toeristenbelasting voor, maar Delfland ziet daar niets voor terug. Dus ik vraag me af of we daar ook niet iets mee kunnen doen en de belastingheffing daarvoor zou heel duidelijk kunnen zijn, ieder gemeentehuis belasten we met een bepaald percentage van de toeristenbelasting. Ik geef dat maar mee voorzitter, maar ik zou me vooralsnog maar beperken tot de eerste drie punten.

De heer Hombergen: Mevrouw de voorzitter.

De voorzitter: De heer Hombergen.

De heer Hombergen: Ik kan het even niet laten, maar als we het hebben over de toeristenbelasting, toeristenbelasting wordt betaald via de overnachtingen en hotels, naar mijn idee betalen hotels een aantal vervuilingseenheden extra vanwege hun bedrijfsvoering. Volgens mij via de vervuilingseenheden van de hotels hebben we een soort verkapte toeristenbelasting om alle overnachtingen, maar ik begrijp misschien dat de heer Fekkes alle dagjestoeristen ook op een bepaalde manier wil heffen, maar dat lijkt me erg moeilijk.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Hombergen voor de verduidelijkende opmerking. Het woord is aan de heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ja dank u wel voorzitter. Ja, ik wil proberen om het proces en de inhoud even te scheiden. Als we bij het proces beginnen dan gaat onze fractie ervan uit dat er nu echt stappen gaan worden gezet. We hebben daar krap een jaar de tijd voor, maar dat is om voordat je

het weet. Dus dat is belangrijk. Het is belangrijk dat er een duidelijke procesroute wordt afgesproken, dat is al eerder gezegd, met ook beslismomenten zodanig dat we allemaal in de VV weten wanneer er ook mogelijkheden liggen om daar onze mening over te vormen en daar een besluit over te nemen en niet aan het eind geconfronteerd te worden met iets, van dit is het en zo gaan we het doen. Dus dat is heel belangrijk. Dan denk ik ook dat het belangrijk is om even terug te halen waarom het vorige voorstel het niet heeft gehaald en dat heeft er natuurlijk alles mee te maken dat daar zoveel complexiteit in zat waar partijen, categorieën, het uiteindelijk niet over eens konden worden. Dus als we het dan over de inhoud gaan hebben dan zijn wij ervoor om het simpel te houden want het optuigen met allerlei wensen, waar ik best begrip voor heb, ik bedoel de dingen die ik hier heb gehoord, zijn natuurlijk vanuit bepaalde partijen gezien heel logisch, maar daarmee loop je toch het risico dat we het gewoon niet gaan halen. Dus daar zijn wij niet voor. Dus wij zijn voor het aanpakken van de drie knelpunten, waar wij ook voor zijn, is om de WOZ-waarde voor bedrijven als richtlijn te houden en dat staat dus los van de manier waarop je met eventuele stijgingen of dalingen omgaat, maar een objectieve maatstaf lijkt ons heel verstandig en verder de suggestie om ook iets in te bouwen waarbij je periodiek aanpassingen kunt plegen aan het stelsel, mocht het toch niet voldoen of er zijn nog andere mensen die niet zijn meegenomen, dat ondersteunen wij ook. Ja en dan misschien even richting de heer Hombergen. Ik dacht ik ga toch niet alles maar weer via de interruptie doen, maar misschien is het toch goed om nog eens na te denken over de emissieloze kas die wij nastreven en dat dan ook in relatie tot het feit dat we heel erg hechten aan die speciale constructie voor de glastuinbouw, maar goed, dat wil ik gewoon als suggestie meegeven. Ja, ik dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel de heer Van Kretschmar. Ik geef nu het woord aan hoogheemraad Ouwendijk met de vraag om in zijn reactie nadrukkelijk onderscheid te maken tussen welk onderwerp we hier nu behandelen, procesvoorstel of inhoud, en ik denk dat dit veel duidelijkheid zal geven voor het vervolg. Dank u.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Het is een onderwerp dat veel reacties oproept, maar om maar direct op uw vraag in te gaan, het gaat hier natuurlijk in eerste instantie om het procesvoorstel en wij als college van D&H hebben ook over de inhoud op dit moment nog geen enkele mening. We zitten hier aan tafel om op te halen of dit procesvoorstel voldoende basis biedt om het proces bij de Unie in gang te zetten. We hebben wel bezwaar tegen de formulering die de Unie heeft gebruikt. Op het moment dat je een procesvoorstel voorlegt en je dan toch inhoudelijke zaken opbrengt, roep je onherroepelijk een discussie op en als je kijkt naar die vijf punten, de punten 4 tot en met 8, dan is bijvoorbeeld tariefdifferentiatie voor glastuinbouw, dat heeft nog nooit iemand gemeten, dat heeft er altijd al in gestaan en waarom zou je dat dan nu noemen in een procesvoorstel en daar discussie over uitlokken. Dus dat ben ik met veel van de sprekers eens, maar ik ga inhoudelijk niet reageren, daar is dit gewoon niet het moment voor. Ik stel wel vast dat er bij alle partijen geen bezwaar is om in te stemmen met het procesvoorstel met betrekking tot de eerste drie punten en dat er ten aanzien van alle punten die daarna komen toch wel opmerkingen te maken zijn, hetzij inhoudelijk over de punten zelf, hetzij dat er dan, als je al inhoudelijke punten noemt, er ook punten gemist worden want dan zou je in plaats van vijf punten wel twintig punten kunnen toevoegen. Dus dat stel ik vast. Ik denk dat er voor de dijkgraaf voldoende aanknopingspunten zijn om na dat eerste stuk van die drie punten iets te kunnen zeggen over wat hier is gehoord met betrekking tot die andere punten als die discussie wordt gevoerd want uiteindelijk gaat het er natuurlijk om dat, en dat is ook de veronderstelling aan deze kant van de tafel, over de eerste drie studiepunten met alle Waterschappen overeenstemming is te bereiken want daar is per slot van rekening al eerder uitvraag over gedaan, maar dat je toch ook wel de ruimte wilt hebben op momenten dat er een bepaald

voorstel is waar je je wel in zou kunnen vinden en waar unanimiteit over is binnen die Unievergadering, dat je dan toch ook wel de ruimte moet hebben om iets over andere punten te zeggen. Ik denk dat dit wat dat betreft tot op dit moment de reactie van het college is.

De voorzitter: Er is ook gevraagd om een werkgroep, een klankbordgroep.

De heer Ouwendijk: Ja, dat klopt, dat is een concrete vraag om een klankbordgroep in te stellen. Dat zou wat mij betreft heel goed passen in dit voorstel. Dus die toezegging kan ik in ieder geval van achter de tafel wel doen om die vraag positief te beantwoorden.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Ouwendijk. Het woord is aan de heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Zou de hoogheemraad nog kunnen ingaan op de vraag wanneer wij over de inhoud wat meer kunnen zeggen?

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Als eerste de klankbordgroep zoals die net genoemd is. Ik denk dat we pas over de inhoud kunnen spreken op het moment dat de stuurgroep en de werkgroep door de Unie, zoals die in het voorstel genoemd worden, zijn geïnstalleerd en dat we daar een modus voor moeten vinden hoe de vertegenwoordiger van Delfland in de stuurgroep, of misschien eventueel zelfs in de werkgroep, dat met de klankbordgroep op gaat zetten en eventueel ook afspraken maken over hoe dat dan teruggaat naar de Verenigde vergadering om te vermijden, want dat heb ik goed gehoord en daar ben ik zelf ook geen voorstander van, dat uiteindelijk de Verenigde Vergadering alleen met een definitief voorstel geconfronteerd wordt. Het is ingewikkeld om daar dan draagvlak voor te hebben en we hebben ons standpunt als Delfland in het bestuursakkoord ook heel oppervlakkig geformuleerd. Ik weet dat we daarover gesproken hebben, het komt eraan, maar er was op dat moment slecht te duiden wat daarin zou zitten. Dus we hebben voor onszelf ook de ruimte voorbehouden om daar met elkaar nog over te spreken. Dus dat moeten we dan ook zeker doen en zoals ik naar het procesvoorstel kijk, is dat ook heel goed op elkaar aan te sluiten.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Ouwendijk. De eerste vinger is van de heer Jansen, de tweede vinger is van mevrouw Jenniskens, in die volgorde kunt u reageren.

De heer Jansen: Ja, ik heb nog een aanvullende vraag aan de hoogheemraad. De heer Hofman stelde voor om ook mensen vanuit ons midden, vanuit de VV die deskundig zijn op dit vlak, toe te voegen aan de werkgroep. Wat vindt u van dat voorstel?

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Dat vind ik een heel sympathiek voorstel. Daar zit geen 'maar' aan, we moeten gewoon kijken in hoeverre we dat kunnen invullen en daar kom ik nog op terug.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Mevrouw de voorzitter, ik had precies dezelfde vraag, maar ik heb nog een tweede. Wie vervangt de dijkgraaf in de commissie? U bent onze vertegenwoordiger en wie vervangt dan bij ontstentenis van u?

De voorzitter: U bedoelt in de commissie van de Unie van Waterschappen? De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, we praten over de ledenvergadering van de Unie en daar zijn de dijkgraven lid van. Ik ben in ieder geval van plan daar gewoon de dertiende Delfland te vertegenwoordigen en ik moet u even het antwoord schuldig blijven op hoe dat zit met vervangen bij ontstentenis of dat loco dat kan doen. Dat moet ik even...

De voorzitter: Dank u wel. De heer Heijboer. Ik geef nog ruimte voor twee vragen, twee personen die vragen stellen en daarna gaan we naar het vervolg van de reguliere vergadering. De heer...

De heer Heijboer: Ja dank u wel voorzitter. We zijn het eens met de eerste drie punten. Ik lees ook in de brief van de Unie van Waterschappen dat zij ervan uitgaan dat we dan voor tien jaar gesteld staan, terwijl ik hier in de vergadering hoor 'we zijn het eens met die drie' en o.a. de VVD zei 'ja, dan gaan we volgend jaar weer verder om het verder aan te passen en misschien jaarlijks aanpasbaar te maken'. Dat zijn toch heel andere uitgangspunten van de Unie en van ons zoals we hier bijeen zijn en ik heb als tweede opmerking, ik hoor toch van heel veel mensen dat ze voor regionaal maatwerk zijn. Wij zijn daar zelf ook voor en dat zou ik toch wel ook in willen brengen omdat Waterschappen gebruik van regionaal maatwerk kunnen maken, maar ze hoeven het niet en ze kunnen zich dan veel beter richten op de plaatselijke belangen van inwoners, bedrijven en ongebouwd. Dus ik zou het wel een belangrijk punt vinden om toch toe te voegen aan die drie punten dat regionale maatwerk mogelijk moet zijn.

De voorzitter: Dank u wel de heer Heijboer. Even voor de duidelijkheid, er werden twee punten ingebracht, regionaal maatwerk en het eerste punt, even voor de duidelijkheid, is de lijkende discrepantie tussen de uitgangspunten van de Unie van Waterschappen dat het stelsel voor tien jaar staat met de wens uit deze commissie met regulier onderhoud. De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, de voorkeur voor regionaal maatwerk. Daarvan hebben wij informeel in het college ook al eens gezegd, eigenlijk zou het zo moeten zijn dat je op alle afspraken die gemaakt worden afwijkmogelijkheden hebt, bijvoorbeeld 10 of 15% naar onder of naar boven toe. Dat geeft ruimte voor regionaal maatwerk, maar dan gaan we heel erg in de uitvoeringssfeer zitten. Ik zou dat zelf niet vreemd vinden. De tweede vraag was?

De voorzitter: Tien jaar geldigheid van het belastingstelsel tot de wens om regulier onderhoud in te bouwen.

De heer Ouwendijk: Daar zijn twee belangrijke voordelen voor. Het eerste is dat een initiële wijziging veel minder omvangrijk kan zijn en zich zou kunnen beperken tot bijvoorbeeld de eerste drie punten en dat is veel gemakkelijker, niet alleen voor de Waterschappen, maar uiteindelijk ook voor de minister en de wetgever veel gemakkelijker om te verteren. Het tweede is dat op het moment dat je een onderhoudssysteem opzet, je ook veel dichterbij de realiteit van alle dag kunt blijven zitten. Dat wil niet zeggen dat je direct overal op moet reageren met een belastingmaatregel want dat is natuurlijk ook niet zoals je als een betrouwbare overheid wilt overkomen, maar je wilt wel de actuele ontwikkelingen kunnen blijven volgen. Bovendien is het in zijn algemeen gebruikelijk dat organisaties die gebruikmaken van dit soort regelingen zich door brancheorganisaties laten vertegenwoordigen in het actueel houden van hun financiële regelingen.

De voorzitter: Dank u wel. Even voor de orde van de vergadering. Ik heb net gezegd dat er ruimte was voor twee vragen. Dus de eerste vraag is gesteld, dus er komt direct ruimte voor de tweede vraag en daaraan voorafgaand de heer Van Boxmeer met een interruptie en daarna krijgt de heer Daverveldt de ruimte om te reageren. Dat is dan de tweede vraag.

De heer Van Boxmeer: We begonnen de discussie over het proces en de inhoud. We hebben net het antwoord gehoord of eigenlijk ging de vraag ook heel veel over inhoud. In het antwoord van de hoogheerraad hebben we het gehad over het proces. Ik ben een beetje zoekende naar het mandaat van de dijkgraaf. Het mandaat is dus beperkt tot het proces. Dus de uitkomst van 13 december a.s. gaat over dat we instemmen met het oplossen van de drie knelpunten, maar niet inhoudelijk?

De voorzitter: Dank u wel voor de verduidelijkende vraag. Ik geef bij dezen het woord aan de heer Daverveldt.

De heer Daverveldt: Ja, dank u wel. Laat ik beginnen te zeggen dat ik heel erg blij ben met de input, dat eigenlijk alle fracties zeggen dat het eigenlijk om de eerste drie knelpunten zou moeten gaan. Mijn insteek zal heel duidelijk zijn om te streven naar unanimiteit. Dus de verbinding te zoeken, wel heel duidelijk aangeven dat, als Delfland het helemaal zelf zou bepalen, we ons op dit moment echt zouden richten op de tweefasenbenadering, 1 tot en met 3 op korte termijn en dan in het kader van een gefaseerde aanpak, continu onderhoud, andere punten oppakken. Ik zeg er wel direct bij dat ik er rekening mee houd dat die insteek met alleen maar beperken korte termijn 1 tot en met 3 voor andere Waterschappen echt een brug te ver zou kunnen zijn. Dus daarmee zal er echt discussie over moeten zijn en kan ik me ook voorstellen dat je op een bepaald moment toch met het oog op de unanimiteit moet accepteren dat misschien de scope iets groter zal zijn dan dat wij alleen willen want wij kunnen niet alleen maar zelf bepalen. Dat betekent overigens wel dat wij in die ledenvergadering helemaal niet over de inhoud verder gaan praten. Dus, dat zal ik ook zeggen, ik ben ook niet gelukkig met bijvoorbeeld hoe punt 5 over de glasopstanden geformuleerd is want het is één ding of je het in scope wilt brengen, het is een ander ding dat je al direct gaat pleiten voor afschaffing. Dus die zuiverheid wil ik er heel graag in houden. Ik heb ook heel duidelijk gehoord de behoefte dat er een duidelijke verdere invulling is van hoe het proces verder loopt en op welke manieren VV's erbij betrokken worden. Dat is denk ik ook een belangrijk signaal om mee te nemen en laat ik het daar even bij houden, maar zo vat ik het mandaat in ieder geval op.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer de dijkgraaf voor deze toelichting. Ik zie één hand, mevrouw Jenniskens en daarna gaan we de ronde maken.

Mevrouw Jenniskens: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik wil nog heel even terugkomen op wat u net antwoordde op mijn vraag wie de dijkgraaf vervangt. Ik heb het dan niet over de algemene ledenvergadering, ik heb het over de stuurgroep. Nummer 1 van het proces is de Waterschappen kiezen leden voor de stuurgroep. Dat kan naar keuze een DB-lid of de voorzitter zijn. Daar had ik het eigenlijk over.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Daverveldt.

De heer Daverveldt: Prima. Even dan toch het antwoord op de vraag die u eigenlijk niet wilde stellen. Stel dat ik niet naar de ledenvergadering zou kunnen gaan, ik heb begrepen dat dan gewoon de procedure is dat het DB besluit om mij daar door de eerste loco te laten vertegenwoordigen. Uw eigenlijke vraag gaat over wie in de stuurgroep zitting gaat nemen, daar hebben we het wel in het DB

over gehad en de intentie is dat hoogheemraad Ouwendijk Delfland vertegenwoordigt in de stuurgroep.

De voorzitter: Dank u wel u allen voor deze eerste ronde noem ik het maar even, om af te stappen van het woord 'de eerste termijn'. Dan geef ik u nu de gelegenheid om uw conclusies te formuleren. Het woord is aan de heer Oostvogels, de heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Volgens mij heeft de dijkgraaf het uitstekend samengevat voor de VVD. Er is overeenstemming over het proces en de eerste drie punten en wij willen graag als VV ook in vervolgstappen op de inhoud betrokken worden en wat wij als VVD ook naar voren gebracht hebben is dat wij graag willen naar een jaarlijkse herziening, om het iets minder zwaar te maken. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Hombergen.

De heer Hombergen: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik voeg me eigenlijk naar de woorden van de VVD. Het procesvoorstel, daar zijn we het wel mee eens. De drie eerste punten zoals ze nu worden genoemd, de drie urgente punten, daar zijn we het ook mee eens en met betrekking tot de andere punten ben ik blij met de weerklank die ik hier heb geproefd over punt 5, die glasopstanden, dat we daar toch echt even goed over na moeten denken, mede in het licht van de vergroening en de sturingsmiddelen die we willen hebben ook in de toekomst met name voor ons gebied. Ik ben blij met de toezegging van de dijkgraaf daarover en goed dat u, ik interpreteer maar even dat u een voorstel wilt doen over hoe de VV wordt meegenomen in het proces. Dus wat dat betreft, dat mandaat dat wil ik wel geven.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Dank u wel ook voor de antwoorden. Ik had in de eerste termijn ook gevraagd of we even een keer een informatieve VV kunnen krijgen over de kostentoedeling, hoe het werkt. Dus dat zou ik graag nog wel terug willen zien. Ook wij kunnen dan instemmen met het mandaat, dus alleen voor die eerste drie punten, dat vinden wij heel belangrijk. Wat wij erg belangrijk vinden, is dat het een gezamenlijkheid moet zijn van de 21 Waterschappen, dat we om een goed systeem te krijgen even de politieke scheidslijnen aan de kant moeten zetten om eerst een goed systeem te krijgen, maar in de vervolgstappen erbij betrokken worden, ook gewoon aan de hand van berekeningen, ook hoe het uitpakt bij Delfland, dat we niet voor verrassingen komen te staan met nieuwe weeffouten en ik denk dat daar de uitdaging in zit. Ook in het vorige systeem, dat dus eigenlijk misschien dan toch niet zo slecht was, wat we vorig jaar voor hadden liggen, we hadden heel veel knoppen om aan te draaien. Dat kunnen we met elk gewenst model doen, maar we moeten kijken dat we niet nieuwe weeffouten doen. We kunnen het zien in het land, er is veel onrust over, ook over de bermen, horen die er wel of niet bij? Dat soort dingen moeten we gewoon duidelijk uitsluiten. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld natuur, wat is natuur? Doe je aan weidevogelbeheer en heb je zoveel van je procent, is dat ook weidevogelbeheer en dat soort dingen. Dus daar kun je een heel groot risico mee lopen om daarin opnieuw een weeffout te maken, let daar goed op.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Hofman.

De heer Hofman: Dank u wel voorzitter. Wij steunen ook het pleidooi van Ongebouwd, dat er in het verleden ook veel mechanismen zijn geweest die juist een zware hypotheek kunnen leggen op de

uitkomst. Wij willen nog wel even in herinnering brengen onze aandacht voor de bestuursamenstelling want het lijkt ons toch van belang om enerzijds de fiscale aspecten te bekijken, maar anderzijds wat heeft dat voor gevolgen voor zeggenschap? Dat toch bewaakt wordt dat daarnaast ook een discussie kan ontstaan en dan denk ik echt aan de vrije zetels, geborgde zetels en de verhouding binnen de geborgde zetels, daar goed waakzaam en attent op te zijn. Ook met de provincies, die nog steeds deze randvoorwaarden vastleggen in de bestuursreglementen en ik wil nog in herinnering brengen ons aanbod om eventueel vanuit onze fractie, Ydse Lont heeft de bereidheid uitgesproken om daadwerkelijk zitting te willen nemen in een van de werkgroepen of klankbordgroep. Dank u wel. Van harte eens met de formulering van het procesvoorstel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Heijboer.

De heer Heijboer: Dank u wel voorzitter. Ook wij zijn het eens met het procesvoorstel en we spreken als AWP ons vertrouwen uit in de vertegenwoordigende kwaliteit van de dijkgraaf en hoogheemraad Ouwendijk. Wij vinden het ook belangrijk dat de VV wordt meegenomen in het vervolgproces en we zijn ook blij met het standpunt van de heer Ouwendijk dat regionaal maatwerk heel belangrijk is en wij hechten heel veel belang aan de eensgezindheid bij de Waterschappen, maar ik denk dat we ook recht moeten doen aan de verscheidenheid en dat we niet te krampachtig alles overal precies hetzelfde moeten regelen, maar toch ruimte laten voor dat regionale maatwerk. Wij vinden het wel erg belangrijk dat dit wordt meegenomen om ook in de toekomst de Poolse landdagen zoals die er tot nu toe geweest zijn over dit voorstel wat korter te maken en dat Waterschappen in die zin ook naar buiten treden als slagvaardige ondernemingen die eensgezind zijn, maar dan toch onderling verschillend kunnen en mogen zijn, omdat gewoon de gebieden en de problematiek waarmee ze te maken hebben heel verschillend zijn. Dus ik denk dat de krampachtigheid van overal altijd alles hetzelfde, dat we dat iets losser moeten maken. Dan heel veel dank ook voor het werk dat al gedaan is. Dat was het, dank u wel.

De voorzitter: Dank u. Het woord is aan de heer Van Boxmeer.

De heer Van Boxmeer: Natuurterreinen is het eens met het procesvoorstel. We denken dat de dijkgraaf nu een goed mandaat krijgt en in staat is om ons te vertegenwoordigen.

De voorzitter: Dank u. De heer Jansen.

De heer Jansen: Ja, ook het CDA is het eens met het procesvoorstel en het mandaat zoals omschreven door de dijkgraaf en de invulling van de stuurgroep. Wij hopen dat het nu wel lukt om een eensgezind standpunt vanuit alle Waterschappen te krijgen, waarbij nog wel maatwerk per Waterschap mogelijk is. Maak het niet te ingewikkeld en wij steunen ook het voorstel van de VVD om nu eerst de urgente knelpunten op te lossen, maar dan niet het hele systeem weer helemaal vast te zetten voor tien jaar, maar dat te laten ontwikkelen.

De voorzitter: Dank u. Mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ook wij stemmen in met het mandaat en het procesvoorstel. Wij zouden wel heel graag beter dan nu willen worden meegenomen in de vervolgstappen, dus als VV bedoel ik daar vooral mee, dat is nu eigenlijk een beetje achterwege gebleven en we hechten erg aan het regionale maatwerk want ik denk dat dit wel erg belangrijk is voor Delfland. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Dank u wel. Wij stemmen ook in met het proces en de aanvullingen daarop om een klankbordgroep te hebben en echt het streven van Delfland om iemand van Delfland in die werkgroep te hebben, zoals ook door de CU is voorgesteld, dat lijkt ons ook een hele goede aanvulling. Ook eens dat we eerst met de drie knelpunten beginnen en de andere inhoudelijke punten enigszins achterwege laten, alhoewel je krijgt het op een gegeven toch voor je kiezen, hoe je het ook wendt of keert, maar anyway dat zien we dan wel weer. Ik wil wel nog even benadrukken dat we niet expliciet over de uitgangspunten hebben gesproken, behalve de ruimte voor regionaal maatwerk waar iedereen natuurlijk achter staat, maar bij dat uitgangspunt van de kostenterugwinning staat kostenterugwinning boven de gedragsbeïnvloeding en nou hoop ik dat er dan ook staat dat gedragsbeïnvloeding niet wordt uitgesloten via deze methode. Verder graag de informatieve VV die mevrouw Dijkshoorn voorstelt, het lijkt me ontzettend interessant om echt de nits en bolts van het belastingstelsel beter onder de knie te krijgen als VV-lid en wij wensen de dijkgraaf en de hoogheemraad enorm veel succes want het is geen gemakkelijke opgave. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is dan de heer Fekkes.

De heer Fekkes: Akkoord met het procesvoorstel. Geen nadere opmerkingen en veel succes toegewenst aan de dijkgraaf en de hoogheemraad.

De voorzitter: Dank u. Het woord is aan de heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ook wij kunnen instemmen met het procesvoorstel en ook het mandaat zoals door de dijkgraaf is verwoord. We hebben er ook alle vertrouwen in dat dit tot een voor Delfland goed resultaat gaat leiden. Ik denk dat wat we hebben afgesproken om de VV ook hier in het vervolgtraject in mee te nemen, ook geheel past in de lijn die we met het bestuursakkoord hebben afgesproken. Dit is nou typisch zo'n voorbeeld waar je verschillend over kunnen denken, maar het helpt om daar goed met elkaar over in gesprek te gaan en alleen dan kun je tot een gedragen besluit komen en de start was, laten we het toch maar zeggen, ongelukkig maar er is nog tijd om dat te repareren en dat wil ik graag meegeven aan zowel de portefeuillehouder als de dijkgraaf want dan kunnen we uiteindelijk zeggen dat we het toch op de manier zoals we hier met elkaar willen werken, hebben gedaan.

De voorzitter: Dank u wel. Ik zal eerst één toezegging die in de eerste reactie gegeven is formuleren en daarna het woord geven aan hoogheemraad Ouwendijk en op basis van die reactie eventuele andere toezeggingen proberen te verwoorden. In de eerste reactie is in ieder geval een toezegging gedaan om een procesvoorstel richting de VV te sturen over de momenten van besluitvorming. Als ik het goed heb begrepen. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Dat hebt u goed begrepen, maar het kan nog iets aangevuld worden. Dat ging over de klankbordgroep o.a. en dat we op basis daarvan met een procesvoorstel komen over hoe we de Verenigde Vergadering aangesloten houden op de ontwikkelingen in de stuurgroep en in de werkgroep bij de Unie. Daarnaast heb ik gereageerd op de opmerking van de heer Hofman met betrekking tot zijn aanbod om een deskundige voor de klankbordgroep en/of de werkgroep beschikbaar te houden. Dus dat even als eerste. De opmerking van mevrouw Dijkshoorn over, let goed op dat stappen consequenties hebben. Ik ben er inmiddels

achter gekomen dat dit bij de belastingwetgeving van de Waterschappen inderdaad zo is. Er zit altijd iets onder de oppervlakte wat meer consequenties heeft dan je in eerste instantie denkt. We hebben een aantal van die zaken gehoord. Ja, je kunt economische waarde belasten, maar denkt dan ook eens na over hoe je dat vast gaat stellen. Soms lijken dingen heel eenvoudig, maar dan zit er een diepere laag achter en daar moet je goed naar kijken om te zorgen dat je geen systemen creëert waar je de komende jaren in plaats van dat je er een goede en een zuivere belastingopbrengst mee kunt heffen, je juist de verkeerde kant opgaat. Ik stel vast dat er in het algemeen instemming is met het laat ik het toch maar even het mandaat noemen, ondanks dat het dat officieel niet is, maar zoals dat net door de dijkgraaf is geformuleerd. Dus dat gaat dan over de drie knelpunten. Er is algemeen gevoelen, die opmerking is ook een paar keer gemaakt, over regionaal maatwerk. Nou, dat zit dan misschien wel in de tweede stap, maar dat kun je eigenlijk bij alle dingen meenemen en dan zou ik nog even willen reageren op de opmerking van de heer Heijboer, richt je nou niet op een krampachtig systeem dat door iedereen gevolgd moet worden. Nee, maar dat was niet de teneur van de opmerking. De teneur van de opmerkingen was: probeer nou unanimiteit te bereiken over een zo goed mogelijk passend systeem. Dus de krampachtigheid zit hem wat mij betreft in het bereiken van de unanimiteit, maar niet in het systeem want dat zou juist voldoende flexibiliteit moeten hebben, zodat alle Waterschappen daarmee uit de voeten kunnen. Heb ik zo...

'...' (Buiten de microfoon)

De heer Ouwendijk: Dat klopt, dat had ik bij mijn opening wel even kunnen aangeven, met betrekking tot de klankbordgroep en de aansluiting met de VV, dat we in het voorjaar een informatieve VV voor een belangrijk deel even zullen besteden aan hoe het systeem van belastingheffing van het Waterschap Delfland werkt, hoe dat in algemene zin werkt en welke zijpaden zijn er dan nog te bewandelen. Dat we dat in ieder geval goed met elkaar gaan bespreken. Tot zover mevrouw voorzitter, dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel u allen voor de uitgebreide bespreking. Eén vinger, mijnheer Jansen ter interruptie.

De heer Jansen: Ja, misschien heb ik het gemist hoor, maar u neemt ook de suggestie van de klankbordgroep over hè? Oké, prima.

De voorzitter: Dank u wel voor de uitgebreide behandeling, dank u wel ook voor de beantwoording door zowel de dijkgraaf als de hoogheemraad. We hebben afgerond met het uitbrengen van succeswensen voor de gesprekken in de Unie van Waterschappen en de diverse gremia voor onze hoogheemraad en onze dijkgraaf.

4B.02. Actualisatie Treasurystatuut

De voorzitter: Dan gaan we over naar het volgende punt en dat is de actualisatie van het Treasurystatuut. Bij de uitkomst van de bespreking is straks de vraag hoe dit wordt behandeld in de VV, als een hamerstuk of als een bespreekstuk. Ik geef u nu de ruimte om hierover discussiepunten aan te dragen dan wel verduidelijkende vragen te stellen aan de heer Ouwendijk. Ik begin weer linksom, ik zie dat de heer Boot zijn hand opsteekt. De heer Boot krijgt als eerste het woord en daarna gaan we rechtsom, dat wil zeggen met de klok mee. Het woord is aan de heer Boot.

De heer Boot: Dank u wel voorzitter, twee kleine vragen. De eerste zal een beetje een domme vraag zijn, maar dat is even ter toelichting. In het aanbiedingsstuk staat dat in de huidige situatie de uitvoeringsregeling een financiële grens van € 200.000,00 kent, dat is voor iets, en dan in de nieuwe situatie wordt weer het woord 'financiële grens' gebruikt en die is dan 23% van het begrotingstotaal. Dat is wel heel veel meer, maar waarschijnlijk bedoelt u hiermee iets anders. Kunt u dat even uitleggen? De tweede vraag. Onder punt 5.1 wordt gesproken over het internationale financieringsinstrument en kan even worden toegelicht wat daar wel en niet mee wordt bedoeld? Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Dank u wel. Ik had alleen dezelfde opmerking over die 23% van de begroting, hoe dat uitpakt.

De voorzitter: Dank u wel.

Mevrouw Dijkshoorn: Ja, wij wachten met interesse de beantwoording van de voorgaande vragen af. Verder lijkt het een logische opzet.

De voorzitter: Dank u. De heer van Kasteren.

De heer Van Kasteren: Ik sluit me aan bij de eerder gemaakte opmerking, ik wacht het antwoord daarop af. Naar aanleiding van het Treasurystatuut vroeg ik me ook af in hoeverre er in de financieringsparagraaf ook aandacht is voor het bestaan van de notitie Rente, waarin ook iets wordt gezegd over, rapportage, over renteresultaten en het tijdig corrigeren van de begroting op het moment dat het verschil tussen de begroting en de werkelijkheid meer dan 25% bedraagt, dat je dat op tijd corrigeert in een lopend begrotingsjaar. Het is een normenkader dat door de BBV in 2017 is vastgesteld. Die wordt door veel gemeenten en ook door enkele Waterschappen al nageleefd en ik vroeg me af wat het standpunt van het college hierover is.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Boxmeer.

De heer Van Boxmeer: Geen andere vragen.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Jansen.

De heer Jansen: Ik sluit me aan bij de eerdere vragen en ik heb nog een aanvullende vraag. Waarom zouden we het moeten veranderen? Dat lees je nergens in het stuk terug.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Geen vragen, dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Ja, ik ben ook heel benieuwd naar het antwoord van die 23%, maar wij hebben nog iets anders waar we eigenlijk wel een klein beetje van geschrokken zijn. Dat is namelijk dat in de probleemstelling de suggestie wordt gewekt dat het huidige Treasurybeleid niet wordt gevolgd. Er

staat namelijk dat een van de redenen tot wijziging is om aan te sluiten bij de huidige praktijk. Is dit een juiste interpretatie? Zo ja, hoe is dit gedrag dan te verantwoorden? De tweede vraag gaat over het doordelegeren van de bevoegdheden. Als ik het allemaal goed heb begrepen, stelt de VV het Treasurybeleid vast, die delegeert de bevoegdheid voor transacties naar de D&H, D&H mandateert de secretaris-directeur en die delegeert weer door aan de directeur Bedrijfsvoering. Dat is het voorstel. Wij vragen ons af of dat wel het juiste niveau is voor zulke belangrijke beslissingen, zonder af te doen aan de integriteit van de persoon. Daar zou ik ook graag wat meer motivatie of redenen willen weten waarom hiervoor is gekozen. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Fekkes.

De heer Fekkes: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ja, ik had ook een vraag. Wie is nou uiteindelijk verantwoordelijk, is dat D&H, is dat de secretaris-directeur die mandaat geeft en onder mandaat en stel dat je wat lager in de organisatie zit en er moet eigenlijk, gelet op het bedrag, een aanbesteding plaatsvinden en de betrokken ambtenaar zegt 'daar heb ik geen zin in, ik ken iemand goed, die bel ik even en ik regel dat', wie is er dan verantwoordelijk vraag ik me af. Het tweede punt is een juridisch puntje. Bij het besluit, stelt vast het Treasurybesluit 2020, zou ik wel bij zetten 'als genoemd in de bij dit besluit behorende bijdragen', zoals ik wel vaker opmerk. Anders is dat een lege huls.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ja, ik sluit me aan bij de vraag van de heer Boot en een ander punt is dat wordt gesproken over het Treasurystatuut 2016, maar in de stukken wordt ook af en toe 2015 genoemd en dat is waarschijnlijk omdat het in 2015 is vastgesteld, maar het leest toch prettiger om dat gewoon allemaal even netjes te zetten. Een andere suggestie is, dat heeft ook weer te maken met kwaliteit, dat het bij dit soort wijzigingen voor ons prettig is om in het huidige stuk te zien wat er dan precies wordt gewijzigd. Dus als je daar met een streep voor de kantlijn kunt aangeven waar het over gaat dan moeten we met name daarnaar kijken want al het andere hebben we al een keer eerder vastgesteld, dus daar gaat het niet over. Ik moet zeggen, dat het mij best wel moeite heeft gekost want een verwijzing naar artikel 6.2, 6.3, dat is een heel ander stuk dat er niet bij zit. Dus op het moment dat je dat in het Treasurybesluit gaat nalezen, kom je op hele andere hoofdstukken terecht. Kortom, hier is kwalitatief nog wel een slag te maken en dat wil ik graag meegeven.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Er zijn al veel punten genoemd en die ga ik niet herhalen. Ik wil wel nog extra benadrukken echt de kwaliteit van het stuk want, zoals de vorige spreker ook al aangaf, klopt er van alles niet qua jaartallen, qua verwijzingen en dat maakt het voor ons als VV heel erg lastig om een goede afweging te maken en wat ik zelf nog heb, is wat is nou het risico dat we hiermee aangaan? We gaan het enorm verruimen. Volgens het stuk zijn er geen risico's aan, maar dat vind ik toch wat vreemd. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel voor deze verduidelijkende vragen. Het woord is aan hoogheemraad Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Zoals al aangegeven gaat het om de actualisatie van het Treasurystatuut, in overeenstemming brengen met de wet- en regelgeving. Met betrekking tot de eerste vraag, de 23% van het begrotingstotaal, daarop zal mijn collega straks

ambtelijk even op reageren. Ook op het internationale financieringsinstrument. Ik heb geen flauw idee wat de heer Boot daarmee bedoelde, maar we zullen hem van een antwoord voorzien. De heer Jansen vroeg waarom want je hebt al een Treasurystatuut? Dat klopt, maar wat ik al eerder aangaf, in overeenstemming brengen met wet- en regelgeving.

De heer Jansen: Voorzitter.

De voorzitter: Excuus. Mijnheer Jansen bij interruptie.

De heer Jansen: Maar kunt u dan even aangeven met welke wet- en regelgeving u dat dan in overeenstemming brengt want ik lees dat niet in het stuk terug.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Dan zullen we zorgen dat er alsnog een toelichting op wordt gegeven en dat het anders in de toelichting wordt opgenomen. Opmerkingen over kwaliteit van de heer Van Valkenburg en van de heer van Kretschmar. Ja, dat is juist en dat trek ik me aan. Ik zal er in het vervolg ook op toezien dat het in ieder geval de leesbaarheid, maar ook de verwerkbaarheid van de stukken, beter maakt op het moment dat duidelijk is aangegeven wat de wijzigingen zijn ten opzichte van het vorige stuk, zeker als het stukken zijn die echt iteratief zijn en ieder jaar terugkomen. Dan zitten we elkaar eigenlijk aan werk te helpen en dat mag niet de bedoeling zijn. De regeling waar de heer Van Kasteren het over had, ken ik niet en die zal hij nog even moeten aangeven. Hoe noemde u die regeling?

De heer Van Kasteren: Dat is de notitie Rente 2019, die kun je zo van het internet afhalen.

De heer Ouwendijk: Die is van?

De heer Van Kasteren: Die is van het rechtmatigheidsorgaan, BBV-commissie. Ik kan hem eventueel doormailen.

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Dat is altijd fijn, maar ik probeer even uit te vinden of het betrekking heeft op de BBV, dat is de commissie die zich bezighoudt met het besluit Begroting en Verantwoording, maar er zijn twee BBV's. Er is één BBV die zich bezighoudt met rekening en verantwoording van de gemeenten in Nederland en er is een speciale BBV voor het Waterschap en die is veel kleiner. Dus ik moet even kijken waar die notitie vandaan komt, maar ik zal er dan in tweede instantie wel een keer op reageren. Het zou wel erg fijn zijn als u die inderdaad even naar me toe kunt mailen.

De heer Van Kasteren: Dat zal ik bij dezen doen.

De voorzitter: Dank u wel de heer Ouwendijk. Het woord is aan mevrouw...Kunt u zichzelf even voorstellen?

Mevrouw Ramek: Ik ben Jennifer Ramek, senioradviseur van team Financiën. De vraag met betrekking tot de grens. Het is eigenlijk zo dat in de mandaatregeling een bedrag van € 200.000,00 is genoemd. Dat zou eigenlijk een ander bedrag moeten zijn. Dat heeft te maken met de vraag of het

huidige Treasurybeleid wel of niet wordt gevolgd. Het bedrag in de mandaatregeling is niet het juiste bedrag zoals het erin is opgenomen. Als wij leningen aangaan, is dat doorgaans voor een groter bedrag. Dus dat zal betekenen dat die regeling, het bedrag, niet juist is. Vandaar dat we dat aanpassen naar 23% van de begroting omdat dit de wettelijke norm is voor korte leningen.

De heer Jansen: Mag ik een aanvullende vraag stellen?

De voorzitter: Mijnheer Jansen.

De heer Jansen: 23% van de begroting, dat is orde € 50 miljoen toch?

Mevrouw Ramek: Ja.

De heer Jansen: Ja, dus we gaan de procuratie verhogen van € 200.000,00 naar € 50 miljoen voor de secretaris-directeur?

Mevrouw Ramek: Ja, voor het aangaan van geldleningen.

De heer Jansen: Van leningen?

Mevrouw Ramek: Ja.

De heer Jansen: Oké. Dus het gaat om € 50 miljoen?

Mevrouw Ramek: Ja.

De heer Jansen: Prima.

Mevrouw Ramek: Dan heb ik nog een vraag, de vraag over internationale financiële instrumenten. Dat heeft te maken met de mogelijkheid om deel te nemen aan internationale projecten om aan liquide middelen te komen.

'...' (Buiten de microfoon)

Mevrouw Ramek: Ik weet niet precies welke, maar dat kan ik achteraf even uitzoeken en schriftelijk nog aanleveren.

De voorzitter: Dan zorgen we dat dit hetzij op de toezeggingenlijst, hetzij...Ja, het is wat lastig om het bij het verslag op te nemen, maar dan komt de uitleg in de toezeggingenlijst. Dan zijn de vragen uit de eerste termijn beantwoord. Nog meer?

De heer Ouwendijk: Nee, de vraag van mevrouw Jenniskens met betrekking tot het doordelegeren. Ja, dat is een werkbare situatie bereiken voor de organisatie, dat je de bevoegdheden doormandateert en doordelegeert, zodat er een werkbare situatie ontstaat.

Mevrouw Jenniskens: U mag dus over € 50 miljoen beslissen als het gaat over leningen?

De heer Ouwendijk: Als het gaat over leningen van die omvang, er is een verschil tussen het nemen van een beslissing over het aangaan van de lening en uitvoeringshandelingen. Daar zit een wezenlijk verschil in. Het ene is beleidsbepalend en het andere is uitvoerend. Dus de financiering, we werken met een systeem van totaalfinanciering, de financieringsbehoefte volgt uit de besluiten die de Verenigde Vergadering neemt om te investeren en de uitvoering daarvan is belegd bij de organisatie en de limieten die daarvoor gelden, zijn vastgelegd in het Treasurystatuut.

De voorzitter: Mevrouw Jenniskens ter interruptie.

Mevrouw Jenniskens: Ja, we hadden het over de kwaliteit van het stuk, dat dit toch misschien, voordat het stuk naar de VV gaat, allemaal toch iets beter neergezet zou kunnen worden om echt goed te begrijpen waar we nou mee instemmen.

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ik neem akte van de opmerking van mevrouw Jenniskens. Ik zal in ieder geval deze vraag en dit type vragen voor zover ze vandaag gesteld zijn nog aan de toelichting van het voorstel toevoegen. De feitelijkheid verandert niet, maar het kan de zaak wel belangrijk duidelijker maken.

De voorzitter: Dank u wel voor het beantwoorden van de verduidelijkende vragen. Nu de gelegenheid voor een korte tweede termijn, waarbij de uitkomst van de overleggen en beraadslagingen is, wordt het een hamerstuk of een bespreekstuk straks in de VV. Het woord is aan de heer Boot.

De heer Boot: Dank u wel voorzitter. Onze vraag over die internationale kant, 5.1, is nog niet beantwoord. Die € 50 miljoen voelt een beetje ongemakkelijk. Dat is natuurlijk toch heel veel en minimaal zou u laten we zeggen in de toelichting, als het naar de VV gaat, kunnen aangeven waarom u in ieder geval denkt dat dit vanuit de bedrijfsvoering absoluut nodig is om het zo te doen en gevoelsmatig denk ik, ja dit is een te hoog bedrag voor één persoon om dat te doen, maar dat is puur gevoelsmatig. Dus als u zegt 'ik leg uit waarom dit volstrekt gebruikelijk is en alle Waterschappen doen het zo', dan is er geen reden om het anders te doen, maar anders, misschien kunt u er nog over nadenken. Er is toch een soort zorg of je dat bij één persoon zou moeten leggen.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Dank u wel, dank u wel voor de antwoorden. Voorlopig willen we het graag als bespreekstuk in afwachting van de antwoorden die komen. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Hofman.

De heer Hofman: Ja, van onze kant ook als bespreekstuk vanwege de discussie rond de omvang van het bedrag en anderzijds ga ik ervan uit, als gebruik wordt gemaakt van de regeling, dat achteraf het Algemeen Bestuur wordt geïnformeerd hoe met de besluitvorming is omgegaan.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Kasteren.

De heer Van Kasteren: Dank u wel voorzitter. Mee eens dat het in eerste instantie als een bespreekstuk wordt geagendeerd. Ik heb er vertrouwen in dat de opmerkingen op een goede manier ook in het stuk terecht komen. De reden waarom dit stuk wordt aangepast, lijkt mij heel duidelijk. De mandaatregeling past niet bij wat er nu in de praktijk plaatsvindt. In een reactie op de heer Boot, het is heel gebruikelijk om in een paragraaf van een begroting op te nemen wat de omvang van de financieringsbehoefte is, zolang binnen de parameters van de renterisiconorm en de kasgeldlimiet een gemandateerde opereert. Dan voert men dit uit conform het Treasurystatuut en daarover wordt aan het eind van het jaar netjes verantwoord, ook weer in de jaarrekening. Het is algemeen gebruikelijk bij heel veel Waterschappen om dat op die manier in te regelen is mijn ervaring. Dus bij dezen mijn opmerkingen.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Boxmeer.

De heer Van Boxmeer: Ik denk ook dat het het beste een bespreekstuk kan worden. Ik denk ook tegelijkertijd dat er de hele tijd wordt gesproken over de toelichting van dit stuk. Als ik kijk naar de huidige situatie en naar de nieuwe situatie, vraag ik me af hoe vaak de nieuwe situatie zich gaat voordoen en ik haal niet zozeer uit de probleemstelling en de wet- en regelgeving waarom de nieuwe situatie niet kan. Er wordt gesproken over de werkp praktijk, maar hoe vaak vindt die werkp praktijk dan op een dusdanige wijze plaats dat deze wijziging nodig is? Want ja, die € 50 miljoen lijkt me onwaarschijnlijk, maar de keren dat wij een investeringsbesluit krijgen, wat is nou de winst van de nieuwe situatie ten opzichte van de oude situatie?

De voorzitter: Dank u wel. De heer Jansen.

De heer Jansen: Ja, het CDA vindt dat het goed is om heel duidelijk te maken wie welke procuratie heeft. Als het gaat om die 23%, dus die € 50 miljoen, dan lijkt het me erg onverstandig om dat bij iemand vanuit de organisatie te leggen. Ik zou dat gewoon bij het college willen houden en de reden daarvoor is dat het college aanspreekbaar is door ons als VV op handelen. De reden om dat mandaat ergens anders neer te leggen, betekent ook dat wij als VV eigenlijk niet goed meer die controle kunnen uitvoeren naar mijn mening, zeker ook als er in het stuk wordt gesproken over het door mandateren. Ja, dan krijg je op een gegeven ogenblik de situatie dat iemand vanwege het mandaat dat hij heeft doorgekregen uiteindelijk een financiële afspraak is aangegaan die uiteindelijk vergevorderde gevolgen voor Delfland heeft. Ik vind het ook onduidelijk, want u zegt 'conform wet- en regelgeving'. Volgens mij gaat het daar niet om, het gaat om de dagelijkse gang van zaken en dat dit soms een beetje wringt. Nou, ik wil daar best in meegaan, maar volgens mij klopt het gewoon niet dat in de wet- en regelgeving staat dat iemand vanuit een organisatie zo'n mandaat krijgt. Het mandaat ligt bij het college en wat mij betreft wil ik ook dat dit gewoon bij het college blijft.

De voorzitter: Dank u wel voor de toelichting. Het woord is aan mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Dank u wel mevrouw voorzitter. Wij sluiten ons ook aan bij de vragen die zijn gesteld. Dus we zien het ook als een bespreekstuk in de VV. We delen ook wel de zorgen van de heer Boot, ja het is toch een enorm hoog bedrag, om dat nou zomaar door te delegeren naar één persoon. Ik begreep sowieso dat er in het bedrijfsleven altijd twee personen zijn die daar een handtekening onder moeten zetten. Dus het is sowieso eigenlijk een gevaarlijke situatie en wij zouden het mandaat bij het college, zoals mijn buurman de heer Jansen ook zegt, wel zeker prioriteit willen geven, dat dat toch daar blijft liggen voor elke uitgave die men dan wil doen op basis hiervan. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik denk ook, als ik de discussie zo hoor, dat het een besprekstuk zou moeten zijn. Ik ben ook heel benieuwd naar de begeleidende brief die we dan krijgen, waarin ik toch een aantal antwoorden op de gestelde vragen verwacht, en als ik het zo hoor, dan denk ik dat, misschien ben ik nu te kort door de bocht, € 50 miljoen eigenlijk iedereen te veel vindt en dat je dat soort hoge bedragen bij de D&H legt want nu ligt het bij de secretaris-directeur als het goed begrepen heb, maar dan betekent het wel dat er een ander bedrag moet komen in het voorstel om toch een mandaat en het bedrijf zo efficiënt mogelijk en zorgvuldig en verantwoord mogelijk te laten opereren. Dus als we dat zo doen, moet er iets nieuws komen lijkt mij.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Fekkes.

De heer Fekkes: Ja mevrouw voorzitter. Ik denk dat we toch eerst de antwoorden op de vragen moeten zien. Dus een besprekstuk, maar afhankelijk van de vragen zal ik daar wel of niet in de VV op reageren. Ik heb nog geen antwoord gekregen op mijn suggestie om het besluit bij het Treasurystatuut te voegen, dus de bijlagen.

De voorzitter: Dank u wel voor uw toevoeging. Het woord is aan de heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ja, ik denk ook dat het toch goed is om eerst de nadere uitwerking tegemoet te zien alvorens hierover te besluiten. Mijn beeld is dat die € 50 miljoen, puur het tekenen is voor bijvoorbeeld een lening die wordt aangegaan, maar het besluit om die lening aan te gaan is wel degelijk iets waar de VV over beslist. Dus ik zou graag in de toelichting zien of dit het inderdaad is en in dat licht is het denk ik belangrijker om te constateren dat die € 200.000,00 ooit, ik begrijp niet hoe dat ooit daar terecht is gekomen want hebben natuurlijk nog nooit een lening voor € 200.000,00 aangevraagd. Dus dat bedrag klopt sowieso niet. Het is misschien nog meer de moeite waard om te weten hoe dat ooit gekomen is dan dat we nu besluiten om ons bij iets aan te sluiten wat wel degelijk bij de praktijk hoort. Dus een stukje uitleg daar is denk ik van belang en dan zie ik het met vertrouwen tegemoet.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Wij sluiten er ons ook bij aan om het met een besprekspunt te doen, afwachting de reactie en de uitbreiding van de documenten. Ik wil ook nog benadrukken dat er inderdaad een verschil is tussen het besluit dat wij als VV nemen over een aangaan van een lening en zulk soort dingen binnen of buiten de begroting en de operationele activiteit van de secretaris-directeur. Dat zijn twee verschillende dingen. Ik vind het wel een goede vraag die ook net werd gesteld over het vierogenprincipe en hoe dat hierbij wordt toegepast.

De voorzitter: Dank u wel voor de verduidelijkende vragen, opmerkingen en de toevoegingen. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Laat ik eerst zeggen dat ik natuurlijk heel blij ben met de bezorgdheid van de commissie over dit voorstel, dat spreekt mij natuurlijk ook wel aan. Nou is het overigens wel zo, en dat wil ik nog wel een keer benadrukken, we hebben het hier natuurlijk niet over geld uitgeven, we hebben het hier over uitvoering geven aan besluiten die ten gevolge van de begroting of investeringsbesluiten of wat dan ook genomen zijn en die leiden in het

systeem van totaalfinanciering die wij hier bij Delfland kennen, dat die totaalfinanciering aangeleend, bijgeleend of ingeleend moet worden, maar net hoe u dat zou willen zeggen. Dus het heeft niet te maken met de bevoegdheid van ofwel D&H ofwel een daaraan gemandateerde handeling om geld uit te geven. Nee, het gaat hier om het aantrekken van leningen en dat moet je ook zo effectief mogelijk doen. We komen nog even met een toelichting terug op de vragen zoals die feitelijk zijn gesteld. Niet zoals mevrouw Jenniskens vroeg met een aanvullende brief, maar we zullen de toelichting bij het voorstel met die vragen uitbreiden, dat daar in ieder geval een antwoord op is en dan is het wat mij betreft uitstekend als het een bespreekstuk wordt. De opmerking van de heer Fekkes om het voorstel uit te breiden neem ik ter harte. Ik moet nog even kijken waar dat dan precies op uit moet komen, maar in ieder geval dank voor uw opmerking. Verder heb ik geen opmerkingen te maken.

De voorzitter: Dank u wel voor de behandeling van dit bespreekstuk. De conclusie is dat het als een bespreekstuk op de agenda van de Verenigde vergadering geplaatst zal worden en het is dan aan de Verenigde Vergadering om dit onderwerp te veranderen.

4B.03. Bestuurlijke Planning & Control cyclus 2020

De voorzitter: Dan gaan we over naar het volgende stuk van deze agenda, de bestuurlijke Planning & Control cyclus. Ook hierbij dezelfde uitkomst, een uitspraak over hoe we dit straks gaan behandelen in de VV, als bespreekstuk of als hamerstuk. Ik zie in mijn linker ooghoek al een vinger, de heer Van Valkenburg krijgt het woord en daarna gaan we rechtsom.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. De VVD gaat akkoord met dit voorstel, wat ons betreft is het een hamerstuk. Wij verwachten wel dat de herziening van de kpi's wordt verwerkt in de komende maanden, zodat het in de jaarrekening al is te zien.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan...rechtsom is in mijn woorden met de klok mee.

De heer Boot: Dank u wel voorzitter. Wij zijn blij met dit voorstel. De kaderbrief is echt een belangrijk stuk, dus fijn dat dit terugkomt. In het stuk staat dat de kadernota over 2021 tot 2024 gaat, moet dat niet 2022 tot 2025 zijn? Want daarna komt de meerjarenraming bij de programmabegroting en die is voor 2022 tot 2025. Als dat een uitwerking is van de kadernota, dan zou daarvoor hetzelfde moeten gelden. Dat is even een vraag.

Mevrouw Jonker?: Mag ik bij interruptie even wat vragen? Bedoelt u het Waterbeheerplan? Het Waterbeheerplan is van 2022 tot 2027 als ik het goed begrijp.

De heer Boot: Wacht even, dan moet ik even het stuk opzoeken, excuus.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Boot.

De heer Boot: In het voorstel staat de kadernota 2021 en daar staat bij 'en de meerjarenraming 2021 tot 2024. Ik vroeg mij af of dat het correcte jaartal is. Dat is op pagina 3 van de P&C-cyclus op concernniveau. Daar staat het in het besluit goed en in de toelichting staat het fout en dan had ik het dus goed begrepen, dan staat het in de toelichting verkeerd. Dan een vraagje. Het eerste overzicht van de afwijkingen is in de burap, in september. Dat is begrijpelijk, maar als er nou hele grote afwijkingen zijn, dan ben je eigenlijk best wel laat geïnformeerd. Is nou denkbaar dat er ergens vlak voor de zomer, laten we zeggen een heel kort overzicht komt, twee kantjes of zo, van laten we

zeggen de grootste afwijkingen, meer dan € 500.000,00 of meer dan 25%? In september is het eigenlijk al zo laat dat je er bijna niets meer aan kunt doen. We zijn er natuurlijk niet op uit om te vragen om extra administratieve last, maar is daar een soort kleine tussenoplossing mogelijk van hele grote dingen? Wanneer ik kijk naar de planning voor 2020 dan veronderstel ik, maar dan wil ik graag de toezegging van de hoogheemraad, dat de strategische investeringsnota die we in 2020 zullen krijgen en de kostentoedelingsnota, die ook is toegezegd, behandeld kunnen worden voor de kadernota. Die is in juni en dan moeten we eigenlijk die grote andere stukken al wel hebben kunnen bespreken. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Ja dank u wel. Ik had eigenlijk geen opmerkingen bij dit stuk, maar al denkende kwam ik erop. Ik mis eigenlijk in deze VV de Najaarsbrief. Meestal komt die als informatie over het financieel dat we tussen de burap hebben en de jaarrekening en die staat dus eigenlijk ook niet in de planning & control cyclus want het is gewoon een informatieve brief, maar die mis ik nu eigenlijk. Wie weet kunnen we die dan wel opnemen ook in de P&C-cyclus dat die dan nog komt.

De heer Van Kretschmar: Toch even bij interruptie.

De voorzitter: Het woord is dan de heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: We hebben het daarover gehad in een niet al te lang verleden en we hebben besloten om de Najaarsbrief te laten voor wat die is.

Mevrouw Dijkshoorn: Oké, dan was ik alleen in de veronderstelling dat de kadernota achterwege zou blijven dit jaar en dat we de Najaarsbrief wel zouden doen.

De voorzitter: Dank u wel mevrouw Dijkshoorn. Het woord is aan de heer Hofman.

De heer Hofman: Dank u wel voorzitter. Goed dat er een P&C-cyclus is, daar zitten we ook aan de wettelijke data volgens de Waterschapswet, daar sluit het mooi op aan. Volgens mij hebben we bij grote afwijkingen altijd nog de mogelijkheid van een begrotingswijziging, die kunnen we altijd tussentijds overwegen, dat is volgens de Waterschapswet niet verboden en anderzijds vind ik het ook van belang om de positie van de jaarrekening in het geheel te betrekken want dat is weer de opmaat en de afsluiting van een verantwoording van de begroting en hoe moeten we dat bezien. Verder eens met de P&C-cyclus en als hamerstuk te agenderen.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Heijboer.

De heer Heijboer: Dank u wel voorzitter. Het AWP is ook blij dat de kadernota terug is en we zijn het met de vorige sprekers eens dat er een gat zit tussen de burap en de jaarrekening en we vragen, als er grote wijzigingen zijn, hoe daarmee omgegaan wordt. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Boxmeer.

De heer Van Boxmeer: Geen punten.

De voorzitter: De heer Jansen.

De heer Jansen: Ook geen punten, prima voorstel.

De voorzitter: Mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Een kleine vraag daarbij. Omdat wij dachten dat de bedoeling was in het kader van de efficiëntie dat de jaarverslagregeling, dus punt a en punt c, in één vergadering zou worden behandeld, maar het kan zijn dat ik dat niet helemaal juist hebt. Het idee was dat dit tezamen wordt behandeld, zodat je ook niet zo'n eindeloze discussie krijgt, twee keer dezelfde eindeloze discussie over die onderwerpen, jaarverslagregeling en de programmabegroting. Dus a en c zeg maar, daar zit nu natuurlijk een halfjaar tussen.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jenniskens het woord.

Mevrouw Jenniskens: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik wil eerst even, omdat ik nu voor de eerste keer een begroting meegemaakt heb, even teruggaan naar een paar observaties die ik bij dit proces heb gedaan voordat ik, ik zal het kort houden hoor, op de P&C-cyclus inga. Wat ik mooi vond aan de begrotingscyclus, is dat we natuurlijk die tafeltjesavond hadden, dat we de informatieve VV hadden, dat we ook een verslag hadden van D&H over wat er met de punten op de informatieve VV, hoe die in de begroting waren verwerkt. Allemaal complimenten, maar datzelfde verslag miste ik heel erg na de discussie in de P&C-commissie. Dus wat is er nou in de P&C-commissie besproken en wat heeft dat nou voor weerslag op de begroting die je in de VV bespreekt. Ik zou het prettig vinden als we daar expliciet in de aanbiedingsbrief, of hoe noemen jullie die brief, over geïnformeerd worden. Dat heb ik dan direct ook als voorstel voor deze voorgestelde cyclus erbij. Verder, en dat weet ik gewoon niet als nieuw lid, weet ik dat er in de VV bijvoorbeeld een aantal toezeggingen is gedaan, bijvoorbeeld over het duurzaamheidspercentage. Dat stond voor 20% in de begroting, dat werd 25%. Verder is er een motie aangenomen over meer investeren in duurzame energie. Hoe krijgt dat zijn weerslag nu in de begroting van 2020? Hoe zie ik dat nou? Dat weet ik gewoon niet. Komt er nog een definitieve versie op basis waarvan dan weer gerapporteerd wordt in de P&C-cyclus. Dat zou ik graag willen weten. Een ander punt was meer aandacht voor educatie, ik hoef die punten niet te herhalen van de VV, maar ik ben gewoon nieuwsgierig naar hoe dat proces werkt. Ik heb ook nog een klein tipje. Wat ik zelf, en Water Natuurlijk ook, heel handig vind, is dat je bij de begroting niet alleen, als we het hebben over begroting 2021, niet alleen de begroting van 2020 als referentiekader hebben, maar ook het uitputtingscijfer van 2020. Dan kun je iets realistischer inschatten hoe je zit. Dat is een suggestie die ik zou willen doen. Verder qua rapportages, je hebt programmarapportages en bestuursrapportages, zou ik ook graag willen weten hoe nou de coördinerende thema's daarin een plek krijgen en dan heb ik het over biodiversiteit etc. Ik sluit me aan bij de mensen die al gevraagd hebben wat we doen bij grote wijzigingen, is dan 24 september niet te laat en hoe worden wij daarover geïnformeerd? Dat was het, dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel mevrouw Jenniskens. Het woord is aan de heer Fekkes.

De heer Fekkes: Mevrouw de voorzitter, ik heb geen opmerkingen en ik ga akkoord.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Kretschmar en ik waarschuw u alvast, bij het volgende agendapunt krijgt u als eerste het woord.

De heer Van Kretschmar: Ik ben blij met deze toezegging. Het is jammer dat het dan pas gebeurd en dat zeg ik daarom omdat ik eigenlijk, ik merk dat iedereen heel erg positief is en ik ben dan misschien als enige wat minder positief en dat heeft met name te maken met de planning. De planning zoals hier ook in de notitie staat, is dat de jaarrekening en het jaarverslag worden vastgesteld voordat we het over de kadernota gaan hebben en laten nou naar deze twee documenten in dezelfde VV worden gebracht. Misschien ben ik de enige die daar niet overheen heeft gelezen, maar dat vind ik eigenlijk best wel een probleem en dat is ook nooit zo geweest want je hebt eerst de jaarrekening van het afgelopen jaar en dan ga je in een volgende VV nadenken over de kadernota en daar je input voor geven want dat is de opmaat naar de nieuwe begroting. Hoe kan het zijn dat deze twee, ik begrijp het planmatig wel want die VV in mei is er niet meer in de planning, maar het is wel heel ongelukkig. Het is ongelukkig omdat het twee hele verschillende thema's zijn die je los moet behandelen. Het heeft ook nog te maken met belasting van agenda's, het zijn twee hele belangrijke stukken, twee P&C-momenten in één VV is wat mij betreft per definitie niet verstandig. Dat is het eerste en het tweede is dat ik bij de inhoud van de begroting, en dat zal u niet verbazen, toch wel graag toegevoegd zie dat we daar ook de kpi's opnemen want er staat een mooi rijtje a tot en met g, maar daar horen de kpi's natuurlijk wel bij. Dus als we dat zouden kunnen toevoegen, zou ik daar heel blij mee zijn, maar mijn hoofdpunt is die combinatie van twee zulke belangrijke P&C-momenten in één Verenigde Vergadering. Ik dank u.

De voorzitter: Dank u wel voor deze toevoeging. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik zal even op de meeste vragen reageren. De heer Van Valkenburg had het o.a. over de herziening van kpi's, om die voor die tijd mee te nemen. Die toezegging heeft het college gedaan in de laatste VV, om al snel na nieuwjaar met de VV in gesprek te gaan over die kpi's en om dan ook de definitieve sets vast te stellen en die nemen we dan natuurlijk in de rest van het jaar bij alle P&C-documenten mee en dan heb ik waarschijnlijk gelijk de laatste opmerking van de heer Van Kretschmar te pakken, die zullen we ook in de planning met name noemen, zodat duidelijk is wat de plaats daarvan is. De heer Boot, dank voor uw opmerking over de jaartallen die daar inderdaad niet helemaal precies juist stonden met betrekking tot de meerjaren, maar interessanter is de vraag met betrekking tot de burap. De burap is in 2018 een maand naar voren gehaald. U hebt het over september vaststellen, maar de burap ligt natuurlijk veel eerder op tafel, dus daar beschikt de Verenigde Vergadering duidelijk al eerder over. Met betrekking tot andere afwijkingen. Ja, wij vinden ook natuurlijk als college dat we een actieve informatieplicht hebben naar de Verenigde Vergadering toe, dus dat betekent dat als er tussendoor zaken zijn die vermeldenswaardig zijn, die kan ik wel formuleren als bijvoorbeeld de afwijkingen die € 500.000,00 of groter zijn, dat we die natuurlijk gewoon tussentijds melden. Daar wachten we niet mee tot een burap of een andersoortige rapportage. U bent daar tijdig van op de hoogte. Ik snap ook de behoefte aan bijsturing op basis van de controletaak van de Verenigde Vergadering, maar we weten natuurlijk allemaal dat dit op zich in een lopend jaar altijd redelijk beperkt is, dingen zijn in gang gezet en die lopen nou eenmaal zo af zoals ze op dat moment ingepland zijn. Dus ja, informatie geven, maar u moet daar op uw eigen wijze mee omgaan. De heer Hofman noemde nog een begrotingswijziging op het moment dat er grote afwijkingen zijn en dat is inderdaad het instrument om dat te doen alhoewel ik me er inmiddels van bewust ben dat de praktijk bij het hoogheemraadschap van Delfland zo is dat dat dan in de burap alsnog rechtgezet wordt met een begrotingswijziging. Dezelfde opmerking kwam volgens mij van de heer Heijboer, dat ging ook over wijzigingen. Ja, die melden wij op het moment dat daar aanleiding toe is. A en c niet in één vergadering was de vraag van mevrouw Jonker, de begroting en het jaarverslag. Ja volgens mij was dat gebruikelijk, maar je zult met een beperkt aantal vergaderingen natuurlijk een aantal combinaties moeten maken. Dus die staat daar

op dit moment zo. Dan vroeg mevrouw Dijkshoorn naar de Najaarsbrief. Daarop is geïnterrumped, op verzoek van de Verenigde Vergadering blijft die eigenlijk achterwege. Die is een beetje overbodig, ook met de toezegging om afwijkingen tussentijdse te melden als die een bepaalde omvang hebben. Mevrouw Jenniskens duidde met de reflectie een aantal punten, met name de motie en de wijzigingen zoals die zijn besproken in de Verenigde Vergadering waar we de begroting vastgesteld hebben. Op de aangenomen motie komt nog een reactie van het college. Ik denk dat dit de juiste manier is om dat te doen. Ten aanzien van toezeggingen en o.a. de wijziging van de kpi met betrekking tot duurzaamheid, waarover ik een opmerking heb gemaakt in die vergadering. Ja, die liggen vast in het verslag en het college doet die toezegging ook gestand, maar het is niet dat dit nog apart wordt opgenomen of dat de begroting wordt aangepast. Formeel wordt die wel aangepast, maar er wordt geen ander document voor uitgebracht, laat ik het zo formuleren. Dan de suggestie om ook de uitputting van het voorgaande jaar zichtbaar te maken op het moment dat we de begroting van 2021 presenteren, om dan voor 2020 de uitputting zichtbaar te maken. Ik vind dat op zich een goede suggestie, maar ik moet even kijken hoe dat in te passen is bij de organisatie. Dus daar kom ik nog op terug. Dan denk ik mevrouw de voorzitter dat ik de vragen zo heb beantwoord. Dank u wel.

De heer Van Kretschmar: Dan denk ik dat we er toch nog een gemist hebben. Misschien was het geen vraag, maar waarom zijn de kadernota en de jaarrekening in één vergadering?

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Dat is zonder meer waar. Ik zal op die a en c vraag van mevrouw Jonker antwoord gegeven en de heer Van Kretschmar vraagt waarom de kadernota en de jaarrekening in één vergadering worden behandeld. Het is een beetje een flauw antwoord, dat realiseer ik me, maar die staan inderdaad deze manier in een P&C-kalender ingepland en ik kan nu niet aangeven of dat op een andere manier zou kunnen, maar ik wil daar wel naar kijken. Ik weet niet of dat...

De heer Van Kretschmar: Ik zou u de suggestie willen meegeven, ik heb natuurlijk even teruggekeken naar de afgelopen periode dat dit wel altijd gescheiden was en dat heeft inderdaad met de kalender te maken. Ik begrijp nu dat het is zoals het is, maar in uw notitie zegt u heel nadrukkelijk dat je het ene moet vaststellen voordat je met het andere begin. Dan kun je natuurlijk zeggen dat het een kwestie van de volgorde van de agenda is en dat is een beetje flauw natuurlijk. U zet die opmerking daar niet voor niets neer want dat zijn twee hele verschillende momenten in je P&C-cyclus. Dus om die onder drang van de tijd in één vergadering te willen behandelen, doet af aan de importantie van de stukken. Dat is eigenlijk mijn boodschap. Dus ik zou u willen meegeven om toch bij de planning van 2021 hier rekening mee te houden en ook even te kijken hoe dat in het verleden is gegaan en in de rekeningencommissie hebben we daar ook altijd over gesproken: hoe ziet die planning eruit. Dus ik weet niet hoe dat nu dit jaar gelopen is, maar dan kunnen we dat soort argumenten wat eerder ophalen want ik begrijp nu dat het een voldongen feit is, maar het is wel even iets om voor het volgend jaar rekening mee te houden.

De voorzitter: De heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja mevrouw de voorzitter, ik neem de suggestie van de heer Van Kretschmar natuurlijk gaarne mee en we zullen kijken of we dat in 2021 op een andere manier kunnen inplannen. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Ik kijk even rond of er behoefte is aan een tweede termijn. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Ja, ik reageer nog even omdat één vraag van mij niet beantwoord was.

De voorzitter: Kunt u even aangeven welke vraag dat is?

Mevrouw Jenniskens: Ik zal het even zeggen. Ik vind het leuk dat u iets heeft gezegd over de suggestie van die uitputtingscijfers, maar niet over de suggestie om heel duidelijk in de aanbestedingsbrief van de begroting voor de VV aan te geven wat er gedaan is met de resultaten van de bespreking in de P&C-commissie daarvoor.

De voorzitter: Ik kijk even rond. Dit is de tweede termijn. De heer Boot.

De heer Boot: Ja voorzitter, misschien omdat het zo vanzelfsprekend was, ik had gevraagd of de strategische investeringsnota en de kostentoedelingsnota voor de kadernota besproken kunnen worden. Misschien was het vanzelfsprekend dat hij dat van plan was, maar ik wil het graag even horen.

De voorzitter: Dank u wel. Geen vragen? Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, de vraag van mevrouw Jenniskens. Dat is inderdaad een vraag uit de eerste termijn, om die zaken die we opgehaald hebben in de verzamelcommissie, begroting, mee te nemen in de aanbestedingsbrief. Formeel ligt de aanbestedingsbrief van de begroting er natuurlijk al, maar het kan wat mij betreft geen kwaad om in ieder geval die zaken die er opgepikt worden nog extra onder de aandacht te brengen voordat de begroting in de Verenigde Vergadering wordt besproken. Ik denk niet dat dit van deze kant op een bezwaar hoeft te stuiten en dan niet een bezwaar dat we dat niet zouden willen doen, maar ik probeer ook te kijken of we dat uitvoeringstechnisch met organisatie wel voor elkaar kunnen krijgen.

De voorzitter: Mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Dank u wel. Ik wil zeker mevrouw Jenniskens daarin ondersteunen omdat je anders het gevoel hebt dat je in die commissie heel veel zaken hebt besproken, maar die komen dan eigenlijk niet tot uitdrukking in de VV-vergadering. Dat geeft niet zo'n goed gevoel en dat is ook jammer denk ik want dan ga je in de VV weer allerlei zaken overdoen, terwijl je dat in de P&C net hebt gehad.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Ouwendijk om de andere vraag nog te beantwoorden.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Ik zal de opmerking van mevrouw Jonker ter harte nemen, ik begrijp dat ook volkomen. Dan mevrouw de voorzitter de vraag van de heer Boot met betrekking tot de strategische investeringsnota zoals we die genoemd hebben en de kostentoedelingsverordening. In de planning is opgenomen om de strategische investeringsnota parallel te laten lopen met de begroting omdat je de strategische investeringsnota nodig hebt om in ieder geval de meerjarenschijven goed te kunnen invullen. Het zal in dezelfde vergadering kunnen

zijn, maar wel ook met dezelfde volgorde. Dus eerst de strategische investeringsnota en daarna de begroting. Die gaan samen op en de kostentoedelingsverordening heb ik niet paraat, maar voor mijn gevoel zit die voor de vaststelling van de begroting voor 2021. Als het anders is, dan kom ik daar nog op terug. Tot zover mevrouw voorzitter.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Ouwendijk voor de beantwoording van de vragen. Ik kijk even rond, hamerstuk of besprekstuk? Hamerstuk? Oké. En u heeft dan natuurlijk de vrijheid om de agenda aan te passen. Hij komt als hamerstuk op de agenda van de Verenigde Vergadering.

4B.04. Procedure behandeling begrotingswijziging 2020 en ontwerpbegroting 2021 HWH

De voorzitter: Dan gaan we over naar het volgende agendapunt, Procedure behandeling begrotingswijziging 2020 en ontwerpbegroting 2021 het Waterschapshuis, de portefeuille van de heer Daverveldt. Ik geef het woord aan de heer Van Kretschmar en dan gaan we daarna linksom en dat is tegen de klok in.

De heer Van Kretschmar: Wij kunnen instemmen met het voorstel. Wij willen wel de opmerking maken dat dit natuurlijk elke keer een planningsprobleem is, dat hebben we bij andere regelingen ook gezien. Dus wij willen toch het college meegeven om zoveel mogelijk de planning van Delfland en de VV's af te stemmen met alle regelingen want het is natuurlijk jammer als we elke keer op deze manier een constructie moeten bedenken om dat vooruit te trekken. We hebben het ook al eens met Akon gehad en het is natuurlijk niet helemaal zoals het zou moeten, maar goed we begrijpen ook dat het even niet anders kan.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Fekkes.

De heer Fekkes: Akkoord, geen opmerkingen.

De voorzitter: Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: Ja, dank u wel. Wij hebben wel opmerkingen, wij kunnen ons niet vinden in het voorstel over de procedure. Wij denken dat er ruimte genoeg is om toch in de VV van 13 februari a.s. het onderwerp te bespreken en daar hebben we twee redenen voor. 1, er is al een begrotingsvoorstel van 17 april 2019. Dus het betreft een begrotingswijziging, dus dat zou niet zo echt gigantisch hoeven te zijn en de tweede reden is om pas in april van een jaar de begroting van het betreffende jaar vast te stellen, daar zijn wij gewoon niet voor en ten derde, het zijn eigenlijk drie redenen, vinden wij ook een schriftelijke raadpleging geen goed instrument omdat je dan niet met elkaar kunt confereren, converseren, elkaar kunt inspireren over het betreffende onderwerp. Dus daarom zijn wij tegen.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Dank u wel mevrouw de voorzitter. Ook wij hadden een opmerking over de vervolgprocedure waarin dan staat dat in de week van 19 tot 25 februari a.s. alleen een schriftelijke consultatie zal plaatsvinden en dat vinden wij ook eigenlijk onvoldoende voor dit belangrijke onderwerp. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Jansen.

De heer Jansen: Wij sluiten ons aan bij de vorige sprekers dat het erg jammer is dat het op zo'n manier moet, maar goed het is niet anders en we hopen dat het de volgende keer wel mogelijk is om met elkaar uitgebreid in een commissie of een VV hierover te debatteren.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van...

De heer van Boxmeer: We stemmen in met het voorstel met dezelfde bedenkingen zoals reeds uitgedrukt.

De voorzitter: Dank u wel. Wie mag ik het woord geven? De heer Heijboer.

De heer Heijboer: Ja, dank u wel voorzitter. Ja wij vinden ook dat de VV geraadpleegd moet worden over dergelijke wijzigingen, maar het is nu even niet anders. Dus wij sluiten ons aan bij de vorige sprekers. Dank u wel.

De voorzitter: De heer Hofman.

De heer Hofman: Voorzitter, wij stemmen in met het voorstel en we huldigen ook het zekere pragmatisme. We doen het met 21 Waterschappen, dus we moeten ook snel kunnen schakelen en als er echt zaken niet juist blijken te zijn, hebben we nog voldoende mogelijkheid om dat aanhangig te maken bij het Waterschapshuis. Vandaar dat wij nu ook instemmen met het procesvoorstel en de inhoud.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Ja, dank u wel voorzitter. De enige opmerking die ik heb, is dat de begroting e.d. nu eigenlijk allemaal al zijn vastgesteld in de GR op 28 november jl. en dat die pas op 7 januari 2020 onze kant op komt, naar de Waterschappen wordt gestuurd. Ik denk dat daar juist een stuk tijdwinst is om het naar voren te halen. Wij worden nu gedwongen om het anders te doen, dus ik neem aan dat we daar eens even goed naar moeten kijken en het voor volgend jaar ook in de GR bespreken dat we het eerder hier naartoe krijgen.

De voorzitter: Dank u wel. Wie mag ik het woord geven? De heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Wij sluiten ons aan bij de opmerkingen van de heer Jansen van het CDA en de heer Hofman van de ChristenUnie.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Ja, dit verdient geen schoonheidsprijs. Wel een vraag die wij hierover nog hebben gaat, wat ook al eerder werd genoemd, over het ontbreken van debat en hoe gaat de dijkgraaf hier dan de afweging maken over alle verschillende meningen die schriftelijk worden geuit. Graag zouden we de toezegging krijgen dat dit volgend jaar anders wordt georganiseerd, zodat dit niet weer hoeft te gebeuren want dit is niet de eerste keer heb ik begrepen.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Daverveldt.

De heer Daverveldt: Dank u wel voor diverse opmerkingen. Het is, zoals sommigen van u terecht hebben opgemerkt, altijd een lastig iets om de diverse P&C-cycli van zowel ons eigen Waterschap als van de GR's op elkaar af te stemmen. Het knelpunt is eigenlijk dat de behandeling van de zienswijzen in februari te vroeg is want wat wij normaal gesproken doen als wij een conceptbegroting, en dan praten over een conceptbegroting voor 2021, krijgen die eerst in D&H besproken moet worden, dan in de commissie en dan halen we dat gewoon niet qua tijd om dat op 13 februari a.s. te doen. Het vervelende is dat de procedure om het in april te doen eigenlijk ook niet werkt, daarvoor is die VV-vergadering te laat omdat dan de zienswijzeprocedure al gesloten is. Er zijn eigenlijk twee smaken mogelijk, ofwel de zienswijzeprocedure wordt zodanig opgerekt dat de VV de gelegenheid heeft om in april nog steeds een zienswijze in te dienen, maar dat heeft weer als nadeel dat de begroting bij het Waterschapshuis in een veel later stadium wordt vastgesteld, dan moet je denken aan juni. Dat betekent ook dat dan Waterschappen die graag input willen hebben voor wat de kosten voor het Waterschapshuis zijn voor hun eigen begrotingsproces dat ook later krijgen. Dus dat betekent dat je eigenlijk, zoals ik dat vorige week ook zei, wordt gebeten door de kat of door de hond. Er is vorige week in het Algemeen Bestuur van het Waterschapshuis over gesproken of het wenselijk zou zijn om toch die zienswijzetermijn zodanig op te rekken dat we zelfs met een vergadering in april uit de voeten zouden kunnen. Dat werd in grote meerderheid niet wenselijk geacht en dat betekent dat we de oplossing aan de voorkant moeten zoeken. Enerzijds is het zo dat er een voornemen is, een wetwijziging, om de zienswijzetermijn voor GR's op te rekken van acht naar tien weken en zelfs als dat niet gebeurt, zouden we bij het Waterschapshuis überhaupt kunnen besluiten om de Waterschappen iets meer ruimte te geven, maar dan denk ik wel dat we, en dan praat ik over 2021, naar ons eigen kalender moeten kijken of we bereid zijn de VV-vergadering die nu in april plaatsvindt en daarvoor eigenlijk altijd te laat is, naar medio maart te doen. Dan denk ik dat het net zou kunnen werken. Ik begrijp uw zorgen dat dit niet, zoals sommigen van uw zeiden, de schoonheidsprijs verdient. Ik denk dat het voor dit moment een pragmatische oplossing is. Mijn voorstel is om het voor dit jaar op die manier te doen en dat, als wij gaan kijken naar de VV-kalender voor 2021, we heel kritisch kijken of we de VV-vergadering die we normaliter in april doen naar maart kunnen halen en dan zal ik bekijken in het Waterschapshuis of wij met de zienswijzeprocedure daar dan rekening mee kunnen houden, zodat het net gaat passen. Dat is mijn reactie en ik heb nog even in zijn algemeenheid gereageerd omdat ik toch merk dat veel van de zorgen gedeeld worden. Dus ik heb niet op individuele punten gereageerd.

De voorzitter: Dank u wel mijnheer Daverveldt voor deze reactie. Ik kijk even rond of er aanvullende vragen zijn en dan kijk ik ook direct even of dit als een hamerstuk of een bespreekstuk naar de Verenigde Vergadering gaat. Ik denk een hamerstuk. Ja en nogmaals, dan heeft u ook dan de gelegenheid om de agenda aan te passen.

4B.05 Naheffing bijdrage HWBP 2019

De voorzitter: We gaan door naar het laatste stuk van deze agenda want het ingekomen stuk, even voor de volledigheid, is al behandeld bij het procesvoorstel over het belastingstelsel. We gaan nu over naar het onderwerp Naheffing bijdrage hoogwaterbeschermingsprogramma 2019, de portefeuille van de heer Ouwendijk en inderdaad ook weer de uitkomst van deze bespreking wordt het een bespreekstuk of een hamerstuk en dan heeft de Verenigde Vergadering de bevoegdheid om daarover te spreken. Ik start voor de verandering bij de heer Jansen en dan gaan we daarnaar linksom, dus tegen de klok in. De heer Jansen, aan u het woord.

De heer Jansen: Ja dank. Ik heb eigenlijk een hele korte vraag. Ik lees in het stuk dat de projectgebonden uitgaven van € 38 miljoen naar € 18 miljoen gaan, dan denk ik dat er minder wordt uitgegeven, maar dat onze bijdrage wel omhooggaat. Dat kan ik niet rijmen. Ik begrijp wel dat er een soort verevening is met het rijk, maar misschien kan de portefeuillehouder dat toelichten.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan mevrouw Jonker.

Mevrouw Jonker: Ik sluit me geheel aan bij de vorige spreker, de heer Jansen.

De voorzitter: Dank u wel. Mevrouw Jenniskens.

Mevrouw Jenniskens: (Buiten microfoon)

De voorzitter: Dank u wel. De heer Fekkes.

De heer Fekkes: Ik ook en ik ben er niet blij mee.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ja ik heb toch nog een andere vraag, hoewel hij lijkt er een beetje op. Die projectgebonden uitgaven zijn met € 20 miljoen achtergebleven. De bijdrage van de Waterschappen in de projecten is 10%. Dat betekent dat er € 200 miljoen aan projectvolume niet is uitgevoerd, althans als mijn redenering klopt, en mijn vraag daarbij is, a, hoe kan het zijn dat er zulke grote bedragen die wel begroot zijn door de overheid niet in een project worden omgezet en de tweede vraag, die nog veel belangrijker, wat heeft dat voor effect op onze veiligheid? Want we hebben het hier wel over het HWP en als je € 200 miljoen even niet investeert, zitten we dan nog wel op koers? Dus dat is een hele belangrijke. Een andere vraag is hoe kan het zijn dat een dergelijke tegenvaller zo laat gemeld wordt? Want we hebben het hier over substantieel geld. Nou zijn we bij Delfland in de plezierige positie dat dit wel kan, maar er zijn ook andere tijden denkbaar waarbij wij hier een serieus probleem hebben als we ineens € 1,4 miljoen of € 1,2 miljoen, dat is maar net hoe je het wilt berekenen, in december voor je kiezen krijgt. Dus dat zijn mijn twee vragen.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Van Valkenburg.

De heer Van Valkenburg: Dank u wel voorzitter. Ik sluit me graag aan bij de opmerking van mijn voorganger over de gevolgen van dat wij minder projecten uitvoeren. Ik begrijp hoe het systeem werkt, maar ik moet zeggen dat ik wel zelf een Excelsheetje moet opzetten om door te hebben waar die bedragen allemaal vandaan komen. Dus ik vraag toch ook weer aandacht voor de leesbaarheid van het stuk.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Boot.

De heer Boot: Ik sluit me aan bij de voorgaande en één vraag erbij. Hoe kunt u nou voorkomen dat dit in een volgend jaar beter gaat?

De voorzitter: Dank u wel voor deze vraag. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Ik heb verder geen aanvullende vragen dan die al gesteld zijn.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Hofman.

De heer Hofman: De vragen die vooraf zijn gesteld, zijn wat ons betreft duidelijk en daar sluiten we ons bij aan. Alleen zit ik even met de volgende. Het is een soort verdisconteren tussen rijksverantwoordelijkheid en Waterschappelijke verantwoordelijkheid en nu wordt het gelijkgetrokken met het rijk, dat de bijdrage van het rijk gelijk wordt aan die van de Waterschappen integraal en is dat een communicerend of niet? Want het rijk heeft nu voordeel dat men minder hoeft te investeren wat betreft de infrastructuur. Ik ben het eens met de zorgen dat dit consequenties kan hebben voor de veiligheid, maar anderzijds is het wel een reële verdeling dat de Waterschappen nu de solidariteitsheffing zien toenemen? Ik wil toch wel vragen hoe dat door andere maatschappijen wordt gezien ook.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Heijboer.

De heer Heijboer: Dank u wel voorzitter. Ja, het blijft raar dat het trajectgebonden aandeel lager wordt en dat je meer gaat betalen, terwijl je er niets extra's voor krijgt. Dat is in het kort even onze reactie, maar die vragen zijn eerder gesteld. Die rekensom die daar gesteld is begrijp ik niet. Ik heb het niet in Excel gezet, maar goed dat is jammer. Wij zouden ook graag zien wat nou het gevolg is want ik begrijp dat we achterlopen op schema omdat we minder projecten doen en wat heeft dat nou voor consequenties in de toekomst? En wij zouden graag de voorspelbaarheid van de financiën verbeterd zien en dan heb ik nog een tekstuele vraag over punt 5. Daar staat 'conform Delflandse verantwoordelijkheid is de Verenigde Vergadering bevoegd voor afwijkingen van de begroting van 10% met een maximum van € 500.000,00'. Die begrijp ik niet omdat hier nu een beslissing van de VV voor € 1,4 miljoen wordt gevraagd. Dus tekstueel klopt het nou wat er in het stuk staat? Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. De heer Van Boxmeer, aan u het woord.

De heer Van Boxmeer: Ik had ook een vraag over communicerende vaten, maar dat was dan binnen de matrix die er nu staat. Als de projectgebonden uitgaven naar beneden gaan, is er dan ook sprake van dat we daar minder kosten aan hebben, dus dat die € 1,4 miljoen extra solidariteitsbeginsel wat we meer moeten betalen, maar zijn er ook minder kosten voor ons vanuit projectgebonden en hoe verhoudt zich dat tot elkaar?

De voorzitter: Dank u wel. Dank u voor de verduidelijkende vragen, ook de opmerkingen en toevoegingen en de sentimenten. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Er worden minder projecten gemaakt en Delfland als nette betaler gaat meer betalen. Dat ziet er natuurlijk vreemd uit. Ik zal proberen dat even in mijn eigen woorden weer te geven. Aan het begin van het jaar ligt er een begroting. Die wordt opgesteld door het Hoogwaterbeschermingsprogramma en daarin wordt aangegeven wat het aandeel is van de partijen, 50% voor de Waterschappen en 50% voor het rijk. Dat aandeel van die Waterschappen valt in twee stukken uiteen, een gedeelte dat betrekking heeft op partijen die werken uitvoeren, die 10% van de kosten voor hun rekening nemen, en het resterende deel is de solidariteitsbijdrage van de Waterschappen. Dat telt op tot een totaalbedrag en dan gaat het jaar lopen en dan blijkt dat niet alle projecten uitgevoerd kunnen worden. Nu is het zo dat bij het rijk de boekhouding wordt gedaan op kasbasis. Dus dan kun je een aantal dingen doen, maar het Hoogwaterbeschermingsprogramma heeft er ooit voor gekozen om wel het gevraagde

subsidiebedrag van de staat op hoogte te houden. Dus dat betekent dat, als je dan minder eigen projecten uitvoert, de solidariteitsbijdrage aan de andere kant omhooggaat want je moet als Waterschappen wel net zoveel inbrengen als het rijk. Dus ondanks dat je minder vraagt, ga je toch meer betalen. Bijkomend is wel dat dus in andere jaren, die hierna komen, de solidariteitsbijdrage navenant lager is want wat je in feite doet, is vooruitbetalen omdat het rijk niet kan zeggen 'we houden het even bij ons en we betalen het volgend jaar, als het project afgewikkeld wordt, uit'. Dat kan niet want dan zou dit bij het rijk direct in het begrotingsoverschot vallen en hij zou voor het jaar daarop opnieuw gereserveerd moeten worden, als er dan nog ruimte voor is. Dus in het kader van het Hoogwaterbeschermingsprogramma wordt er dan voor gekozen om wel alle toegezegde subsidie af te rekenen en de verplichtingen die daaruit voortvloeiende blijven dan achter bij de Waterschappen. Dus dat betekent, ondanks dat er minder projecten uitgevoerd worden en fors minder, maar daarover straks nog wat meer, betalen wij nu een netto hogere solidariteitsbijdrage, waarvoor we later een lagere bijdrage gaan betalen.

De heer Van Kretschmar: Toch even bij interruptie. Die conclusie dat het later lager wordt, dat is met de aanname dat die projecten dan wel worden uitgevoerd.

De heer Ouwendijk: Dat is inderdaad met de aanname van het feit dat die projecten wel worden uitgevoerd, dat spreekt voor zich, maar die zitten dan al...

De heer Van Kretschmar: (Buiten de microfoon)

De heer Ouwendijk: Nee, nee, nee, mevrouw de voorzitter daar wil ik mijnheer Van Kretschmar op corrigeren omdat ieder jaar opnieuw die begroting gemaakt wordt en in die begroting gaat al rekening gehouden worden met het feit dat er met Waterschappen iets te verrekenen valt. Dus het niet zo dat het steeds groter wordt want dan zou het inderdaad in theorie uit de hand kunnen lopen. Dan of € 200 miljoen aan projecten dan niet uitgevoerd wordt. Nee, zo is het ook niet, die worden later uitgevoerd. Er kan sprake zijn van planningsoptimisten, er kan sprake zijn van allerlei redenen waardoor projecten later uitgevoerd worden. Op zich is dat niets bijzonders in het land waarin wij wonen want het is zelden, althans ik ken ze niet, dat grote infrastructurele projecten eerder opgeleverd worden omdat ze...

De heer Van Kretschmar: Voorzitter bij interruptie.

De voorzitter: Mijnheer Van Kretschmar.

De heer Van Kretschmar: Ik hoor heel goed wat de heer Ouwendijk zegt en ik ben het deels met hem eens, maar een projectvolume van 38 en dat moet je dus maal 10 doen, terug naar 18, dus dan zit je op minder dan de helft van datgene wat je begroot hebt, dat vind ik toch wel fors. Dat we wat minder doen dan we hebben afgesproken, dat kennen we binnen Delfland ook, maar dat we dan minder dan de helft doen, dan ga ik me zorgen maken.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja dank u wel. Er kan nog wel wat specifiekere geduid worden waar het dan om gaat en ik zal aan mijn collega Van der werf vragen of hij dat dan nu even wil doen, hoe dat grote verschil tot stand komt.

De voorzitter: Het woord is aan de heer Van der Werf.

De heer Van der Werf: Ja, de bijdrage van de Waterschappen is best wel een lastige systematiek omdat we praten over een programmering die ook bijgesteld wordt. Als je gaat kijken naar eigenlijk onze begrotingssystematiek, daar moeten de bijdrage van HWBP ook in meegenomen worden. Dus we zitten te werken een jaar voorafgaand aan dat de projecten worden uitgevoerd. Er wordt een ruwe inschatting gemaakt van welke projecten tot uitvoering komen en ook welke projecten tot betaling overgaan en bij de betaling wordt de 10% ook afgerekend. Op het moment dat de betaling net een jaarschijf verder ligt, één maand verder kan de wijze van spreken, van december naar januari, kan al een groot verschil uitmaken als het gaat om het bedrag. Dus uiteindelijk wordt het werk dan wel grotendeels uitgevoerd, maar de betaling wordt dan een jaarschijf verder uitgevoerd. Wat je ook ziet, is dat HWBP aan het professionaliseren is. Ze hadden eerst een wat ruwere programmering en dat zijn zij nu aan het actualiseren om meer specifiek de projectfasen ook daadwerkelijk in de tijd weg te zetten en dat maakt ook het verschil van die 38 naar € 18 miljoen.

De heer Van Kretschmar: Toch even dat ik u goed begrijp. Die 38, die hier staat of 380, als je het opschaalt naar rijksniveau, dat is toch de begroting die door het rijk wordt gemaakt, die maken wij hier toch niet?

De voorzitter: De heer Van der Werf.

De heer Van der Werf: Die wordt door het HWBP gemaakt en in eerste instantie hebben ze dat inderdaad aangenomen bij hun begroting voor 2019. Alleen dat is op basis van een ruwe programmering en niet van een actuele programmering.

De heer Van Kretschmar: Daar is dan wel ruimte voor verbetering. Misschien is dat toch iets wat op de een of andere manier, ja een boodschap die die kant op gebracht kan worden want ik blijf erbij dat zowel het aspect van veiligheid, daar heb ik nog geen antwoord op gehad, en het andere aspect is toch de omvang van de tegenvallers.

De voorzitter: Dank u wel. Het woord is aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, het aspect van veiligheid is eigenlijk al beantwoord in de reactie van de heer Van der Werf en dat heeft te maken met het feit dat het soms maar om maanden verschuiving gaat. Het is niet zo dat die projecten niet uitgevoerd worden, maar ze worden in de tijd enigszins verschoven en de prioritering van de uitvoering van die projecten is op basis van veiligheid gedaan. De projecten waar de meeste risico in zit, die zijn aan de voorkant natuurlijk uitgevoerd en het is wel zo mevrouw de voorzitter, dat zou ik wel aan de heer van Kretschmar willen meegeven, dat bij iedere commissievergadering waar het HWBP aan de orde komt dit soort planningsafspraken, want het raakt het ene Waterschap natuurlijk meer dan het andere Waterschap, maar die komen echt in iedere vergadering aan de orde, dat is ook terug te lezen. De heer Van Boxmeer maakt nog een opmerking over dat het effect eigenlijk twee kanten op zou moeten gaan want als je in de uitvoering zit dan is het niet alleen dat je meer betaalt omdat je niet uitvoert, maar andersom is ook het geval. Delfland is een nettobetaler, die voert geen projecten uit in het kader van het hoogwaterbeschermingsprogramma, dus de effectiviteit van deze actie de andere kant op merken wij niet. Dan was er nog een vraag, ik meen van de heer Heijboer, over de tekst bij 5. Ja, die is wat ongelukkig geformuleerd, daar wordt natuurlijk bedoeld te zeggen dat, op het moment het

€ 500.000,00 of meer is, het dan een bevoegdheid is van de Verenigde Vergadering. Ik denk dat de vragen zo beantwoord zijn mevrouw de voorzitter. Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel voor deze antwoorden en ook de gedachtewisseling tussentijds. Ik kijk even rond in tweede termijn. Bespreekstuk, hamerstuk? Hamerstuk. Akkoord, hamerstuk.

5. Ingekomen stukken

Behandeld bij agendapunt 4B.01.

6. Rondvraag en sluiting

De voorzitter: Dan zijn wij gekomen bij het einde van deze vergadering. Voordat iedereen weggaat, we hebben nog een agendapunt Rondvraag en daarna de sluiting. Mijnheer Van Kretschmar, ik start bij u, ik ga rechtsom. Mevrouw Dijkshoorn.

Mevrouw Dijkshoorn: Ja, dank u wel. Ik had toch eigenlijk een vraag. We hebben de vorige keer natuurlijk gezamenlijk de begroting behandeld. De notulen daarvan staan nu bij de VV-stukken, maar die behandelen we eigenlijk niet meer of we kunnen daar geen aanvullingen op doen. Nu hadden wij toch eigenlijk nog wel een opmerking of een vraag hoe dat verder gaat. De commissie van 4 december a.s. was eerst geschrapt en die werd op het laatste moment toch weer toegevoegd en in het stuk staat één regeltje dat volgens ons wel betrekking heeft op de begroting van het komende jaar. Ik wil de vraag hier nu toch stellen. Er staat in het stuk 'de exploitatie-effecten voor de begroting worden nader uitgewerkt in de begroting 2021 en meerjarenraming van 2022-2025', alleen wij hebben het idee dat dat stuk dat morgen voorligt daadwerkelijk invloed heeft op de begroting van 2020. Dus wij zullen morgen die vraag ook stellen, maar omdat het financieel is en het bij de begroting hoort, wil ik hem hier nu toch parkeren.

De voorzitter: Dank u wel voor deze opmerking en ik denk dat er ook nog een voorstel komt over hoe om te gaan met de notulen en de besluitvorming van de bijzondere commissie, de commissie P&C. Dank u wel. Ik kijk even rond. De heer Heijboer.

De heer Heijboer: Ja dank u wel voorzitter. We hebben natuurlijk de ingekomen schriftelijke vragen al behandeld, we hebben toch nog een technische vraag daarover. In de beantwoording missen we toch eigenlijk de cijfers van Delfland, u hoeft het niet direct te beantwoorden want de cijfers uit de meicirculaires worden opgenomen in het antwoord, en we vinden het raar dat Delfland niet de cijfers heeft van 2013 tot en met 2016, terwijl daar toch belasting over geheven is. Dus de vraag is of die antwoorden toch nog aangevuld kunnen worden, maar dat hoeft niet nu, het is meer technische vraag van we zouden die cijfers gewoon moeten hebben en kunnen die niet gewoon nog nagezonden worden?

De voorzitter: Ik geef toch even het woord aan de heer Ouwendijk.

De heer Ouwendijk: Ja, dank u wel mevrouw de voorzitter. Volgens mij hebben we ten aanzien van de beantwoording van die vragen ook aangegeven dat voor een aantal vragen niet direct het antwoord beschikbaar was bij de regionale belastinggroep, want zelf houden wij die gegevens niet bij, en dat we die opgevraagd hebben en in de mate waarin die aan ons aangeleverd kunnen worden dat we die ook door zullen zetten, als antwoord op deze vraag want we menen niet te moeten wachten totdat die gegevens binnen waren om op de rest van de vragen te antwoorden. Dat was de

reden dat een deel er niet bij zat. Er is ook niet duidelijk of het allemaal beschikbaar is, maar wat beschikbaar is, komt in ieder geval nog die kant op mevrouw voorzitter. Dan de opmerking met betrekking tot het vaststellen van de notulen van de verzamelcommissie. In theorie denk ik dat je daarmee naar de Verenigde Vergadering moet omdat er geen opvolgende commissievergadering is. Ja, die komt wel weer een keer, maar dat is dan wel zo ver weg dat de documenten die besproken zijn al lang behandeld zijn. Dus ik geef u in overweging om dat dan daar te agenderen. Dan de vraag van mevrouw Dijkshoorn met betrekking tot het stuk dat op 4 december a.s. bij de commissie op de agenda staat. Ik zou ook daar graag die vraag gesteld zien. Dan wil ik met genoeg samen met collega Egas daar antwoord op geven, maar ik heb het stuk niet paraat, dus ik kan er op dit moment ook niet naar kijken. Dus dat antwoord blijf ik u tot morgenavond schuldig.

De voorzitter: Dank u wel. We zijn bij de rondvraag, ik geef het woord aan de heer Jansen.

De heer Jansen: Ja, wij sluiten ons ook aan bij de vraag van mevrouw Dijkshoorn. Wat ons betreft had dat stuk zelfs ook in deze vergadering besproken kunnen worden en een tweede punt, ik wil graag de heer Oostvogels alvast feliciteren met zijn verjaardag.

De voorzitter: Ik denk dat iedereen zich daarbij aansluit, inclusief ondergetekende. Ik kijk even verder rond. Geen punten voor de rondvraag, dan heb ik zelf een puntje voor de volgende keer. Ook bij de andere commissies wordt gesproken over de vervanger van de voorzitter want you never know en dat komt dan de volgende keer. Voorafgaand aan de volgende vergadering komt daar een uitvraag per mail voor eventuele kandidaten. Dank u wel. Bij dezen sluiten wij de vergadering. Dank u.

Onderwerp: **Kaderbrief 2021 GR Het Waterschapshuis**

Dossiernummer: 1607

Gevraagd besluit: De VV te adviseren de kaderbrief 2021 van de GR Het Waterschapshuis, na beoordeling daarvan, voor kennisgeving aan te nemen.

1. Probleemstelling – context

De Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis (GR HWH) biedt haar kaderbrief met daarin de voorgenomen algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het jaar 2021, ter informatie aan de VV aan, opdat de VV daarover met D&H, als deelnemer in de GR, van gedachten kan wisselen. In de kaderbrief worden op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer gegeven die de begroting van Het Waterschapshuis 2021 en eerste wijziging begroting 2020 zullen beïnvloeden.

De VV kan geen zienswijze inbrengen op de kaderbrief; wel kan D&H, op verzoek van de VV, als één van de deelnemers in de GR, proberen in het bestuur van de GR de koers bij te stellen.

2. Beoogd effect

Een dialoog tussen VV en D&H over de kaderbrief van de GR opdat de VV, desgewenst, aan D&H kan opdragen om te trachten de voorgenomen koers van de GR bij te sturen.

3. Kernboodschap

De VV wordt op de hoogte gebracht van de Kaderbrief 2021 GR Het Waterschapshuis.

4. Historie - eerdere besluitvorming

- Op 22 april 2010 heeft de VV van Delfland ingestemd met het voorstel om Het Waterschapshuis (HWH) om te vormen van een stichting tot een Gemeenschappelijke regeling Het Waterschapshuis (GR HWH) met de andere 26 waterschappen in deze GR.
- Op 1 juli 2010 is de GR HWH formeel opgericht.
- Op 17 december 2012 hebben de waterschappen ingestemd met de transitie van stichting naar GR HWH.
- Op 1 januari 2013 heeft de transitie van Stichting naar GR plaatsgevonden.
- Het Dagelijks bestuur heeft in de vergadering van 31 oktober 2019 ingestemd met de inhoud van de kaderbrief 2021.

5. Regelgeving en Beleid

Op grond van art. 50fa van de Wet gemeenschappelijke regelingen, is de GR gehouden vóór 15 april van elk jaar de kaderbrief voor het aankomende jaar aan de algemeen besturen van de deelnemende waterschappen te zenden.

6. Financiën

Dit voorstel zelf heeft geen financiële implicaties.

7. Duurzaamheid

n.v.t.

8. Organisatorische en personele consequenties

n.v.t.

9. OR/GO

n.v.t.

10. Risico- en beheersmaatregelen
--

n.v.t.

11. Communicatie (in- en extern)

n.v.t.

12. Bekendmaking en vervolgprocedure

Bekendmaking niet van toepassing.

Na en naar aanleiding van de Kaderbrief 2021 wordt de ontwerpbegroting 2021 van de GR opgesteld. Op deze ontwerpbegroting kan de VV desgewenst een zienswijze indienen.

13. Bevoegd orgaan

VV o.g.v. art 50 fa Wgr.

14. Toelichting

Algemeen

De Wet gemeenschappelijke regelingen is onder meer aangepast om de algemeen besturen van de deelnemende overheden meer invloed te geven op het beleid van de gemeenschappelijke regelingen; daartoe is voor de GR een kaderbrief verplicht gesteld. Deze kaderbrief geeft de VV inzicht in de voorgenomen algemene financiële en beleidsmatige kaders voor het komende begrotingsjaar van de betreffende GR.

De informatie in de kaderbrief kan aanleiding vormen voor een opdracht van de VV aan D&H om te trachten de voorgenomen koers bij te stellen. Hierbij moet wel worden bedacht dat D&H slechts één van de deelnemers is in het AB van de GR en dat een poging tot koerswijziging van D&H kan worden verhinderd door de (meerderheid van de) andere deelnemers. Wordt het verzoek van D&H door het AB van de GR wel gehonoreerd, dan zou dat tot uiting moeten komen in de ontwerpbegroting van de GR.

Naar aanleiding van de kaderbrief volgt dus geen reactie of zienswijze van de VV richting GR.

Specifiek

Het Waterschapshuis is en blijft een organisatie in beweging. Daarom is een kaderbrief, voorafgaand aan de begroting 2021, niet alleen om te voldoen aan de Wet Gemeenschappelijke Regelingen maar ook aan de behoefte, vanuit Het Waterschapshuis zelf, om de financiële en beleidsmatige kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen.

Een belangrijke wijziging t.o.v. vorig jaar is de indeling van de programma's. Hiermee wordt voorgesorteerd op het programmagestuurde werken. Dit deel van de begroting valt onder de verantwoordelijkheid van de OGT.

Onder voorbehoud van besluitvorming van het Algemeen bestuur van de GR HWH op 28 november 2019, kan deze informatie worden meegenomen in de voorjaarsnota en begrotingen van de waterschappen. De interne projectenbrief 2020 vormt de bijlage van de kaderbrief 2021.

15. Bijlagen

1. Begeleidende brief HWH Kaderbrief 2021
2. concept Kaderbrief 2021 GR HWH
3. Interne projectenbrief 2020 GR HWH

Kaderbrief 2021 GR Het Waterschapshuis

Dossiernummer : 1607
Vergaderdatum : 13-02-2020



De Verenigde Vergadering van Delfland,

op voordracht van dijkgraaf en hoogheemraden van 26 november 2019, dossiernummer 1607;

gelezen het positieve advies van de commissie Bestuur, Financiën en Organisatie;

overwegende dat:

- de GR gehouden is vóór 15 april van elk jaar de kaderbrief voor het aankomende jaar aan de algemeen besturen van de deelnemende waterschappen te zenden.

Gelet op:

- art. 50fa van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr)

Besluit:

De kaderbrief 2021 van de GR Het Waterschapshuis voor kennisgeving aan te nemen.

Aldus besloten in de openbare vergadering van 13-02-2020

De Verenigde Vergadering voornoemd,

de Secretaris,

de Voorzitter,

ir. P.C. Janssen

dr. P.H.W.M. Daverveldt

Aan de Algemeen besturen van de waterschappen

Behandeld door
S. Kool

Aantal pagina's
1

Datum
7 november 2019

Uw kenmerk

Onderwerp
Kaderbrief

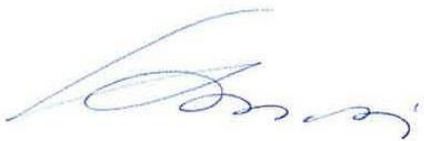
Ons kenmerk
Z1652/H007993

Geacht bestuur,

Hierbij bieden wij u de kaderbrief 2021 met daarbij als bijlage de Interne Projectenbrief 2020 aan. In deze kaderbrief zijn de verwachte ontwikkelingen voor 2021 geschetst. Onder voorbehoud van besluitvorming door ons Algemeen bestuur op 28 november 2019, kan deze informatie worden meegenomen in de voorjaarsnota en begroting van uw waterschap.

Ik vertrouw erop u met deze brief voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
namens het Dagelijks bestuur van Het Waterschapshuis,



drs. G.J.A. Smits,
secretaris-directeur



Het Waterschapshuis

Kaderbrief 2021

Registratienummer: V0450/H009182

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Strategische ontwikkelingen	4
2.1 Algemene ontwikkelingen	4
2.2 HWH: governance en programmasturing	5
2.3 Opsplitsing Kennis en Verbinden	5
2.4 Slank en Doeltreffend	6
2.5 Communicatie	7
2.6 Capaciteit en menskracht	7
2.7 Huisvesting	8
2.8 Loden deuren, doorbelastingen	8
2.9 Uurtarief	8
2.10 Onvoorzien	9
2.11 Fiscale ontwikkelingen	9
4. Financiële Uitgangspunten	11
4.1 Personele kosten	11
4.2 Rekentarieven doorbelastingen	11
4.3 Indexering voor materiële kosten	11
4.4 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten	11
4.5 Algemene reserves	11
4.6 Rechtmatigheid	11
5. Vervolgproces	12

1. Inleiding

In deze kaderbrief geven we op basis van de huidige inzichten een aantal beleidsmatige en financiële ontwikkelingen weer die in 2021 de begroting van Het Waterschapshuis zullen beïnvloeden.

Het Waterschapshuis is en blijft een organisatie in beweging. Daarom is een kaderbrief, voorafgaand aan de begroting 2021, niet alleen om te voldoen aan de Wet gemeenschappelijke regelingen maar ook aan de behoefte, vanuit Het Waterschapshuis zelf, om de financiële en beleidsmatige kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen.

Wij vertrouwen erop mede met deze kaderbrief een bijdrage te leveren aan een goede governance van Het Waterschapshuis.

CONCEPT

2. Strategische ontwikkelingen

2.1 Algemene ontwikkelingen

De wens van het Dagelijks bestuur is om het Koersplan “Wijzer naar 2020” voort te zetten en drie jaar te verlengen naar een koersplan “Wijzer naar 2023”. Er zal een herijking plaatsvinden met de bevindingen voortvloeiend uit een evaluatie te houden samen met een afvaardiging van de Opdrachtgeverstafel (waarin alle secretaris-directeuren (SD's) zijn vertegenwoordigd, hierna: OGT) in 2020.

Daarna zal het voorstel, eventueel inclusief bijstelling, in het voorjaar van 2020 aan het Algemeen bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd. Vervolgens zal de OGT worden gevraagd hun strategienota te vernieuwen en hierin de strategische richtingen uit het koersplan mee te nemen.

De OGT heeft in 2019 een begin gemaakt met de ombouw van HWH van een projectorganisatie naar een programma gestuurde organisatie waarbij de business/het primair proces van de waterschappen, samen met de SD's, veel nadrukkelijker het eigenaarschap op zich nemen. Hiermee wordt HWH in haar kracht gezet met het optimaal kunnen faciliteren van renderende samenwerking door waterschappen. Daarnaast is 2019 het jaar waarin HWH, in samenwerking met de Unie van Waterschappen (UvW) en STOWA, de stimulering van kennisuitwisseling m.b.t. innovatie en transformatie in gang heeft gezet.

Het jaar 2020 wordt het overgangsjaar, waarin:

- het programma gestuurd werken zich gaat wortelen;
- het kennisuitwisselingsplatform voor innovatie en transformatie in gebruik is bij alle waterschappen en hun stakeholders;
- de waterschappen de digitale transformatie omarmen en gaan “doen”, hierbij geholpen met een leerlijn georganiseerd door HWH;
- een aantal waterschappen werk maken van het delen van resources vanuit een trainee/opleidingspool en/of flexpool.

In 2021 zullen waterschappen, ondersteunt door HWH, stappen maken op de weg naar een ‘door data-gedreven’ organisatie en zal een begin ontstaan van een organisatiecultuur die continue verandering (digitale transformatie) van de watersector omarmt en actief daaraan bijdraagt. Ter ondersteuning hiervan zal door de waterschappen een start worden gemaakt met de verdere ‘doorbouw’ van HWH van de projectenfabriek naar een slank en doeltreffend programma gestuurd centrum van Kennis en Verbinden.

Kort samengevat:

- In 2018 lag de focus op het vaststellen van de nieuwe koers, en daarna op de organisatieontwikkeling van HWH en het invullen van de bijbehorende governance.
- In 2019 is samen met de OGT inhoud gegeven aan de concretisering van de nieuwe koers. De governance en de uitwerking van de nieuwe programmasturing is werkende weg “uitgetest” en zal in 2020 worden afgemaakt. De rol van innovatiemakelaar is samen met UvW en Stowa opgestart.
- In 2020 wordt met betrekking van digitale transformatie gestart met de overgang van denken naar **doen**.
- In 2021 zal HWH - conform Koersplan – doorgroeien naar een innovatie- en kennismakelaar voor de sector, gestuurd vanuit de programma's in opdracht van de business/primair proces van de waterschappen.

Kaderbrief 2021

De projectmatige aanpak van de in 2017 ingezette kwaliteitsimpuls van HWH (interne projecten) wordt in 2020 c.q. Q1 2021, na de verhuizing, afgerond en zal in 2021 overgaan in een continu verbetertraject. Zo kan een moderne omgeving onderhouden worden waar HWH zo goed mogelijk haar medewerkers kan faciliteren die samen met de waterschappen werken aan hun renderende samenwerking.

2.2 HWH: governance en programmasturing

In 2021 is de governance van HWH helder en geaccepteerd.

Conform afspraak is de OGT in 2019 weer bezet door alle SD's, en zullen zij in 2020 overgaan van multi-projectmanagement naar strategische programmasturing.

In 2019 zijn de programma's ingericht om opgave-gericht en programma gestuurd te kunnen gaan werken. Deze inrichting is gebeurd aan de hand van de Program Canvas methode. Een krachtig instrument voor programmateams en hun stakeholders (vertegenwoordigers van primair proces, SD's, inkoop, i-managers, etc.) om sneller en beter tot de kern van een programma door te dringen. Het opstellen van een Program Canvas zorgt ervoor dat de betrokkenen de essenties met elkaar doorleefden. Daarmee ontstond eigenaarschap voor het programma.

Elk programma heeft een Uitvoerend Overleg (UO) waar een SD de voorzitter van is. De UO's zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke uitvoering van de afgesproken strategie binnen deze programma's. Ook krijgen ze de financiële ruimte om daadwerkelijk inhoudelijk sturing uit te oefenen.

De informatievoorziening naar de OGT wordt versimpeld naar programmaniveau met meerjarenplan(strategie) en jaarverslag (resultaat/toegevoegde waarde), tenzij er tussentijdse bijsturing noodzakelijk is. Het aantal programma's blijft beperkt en wordt gekoppeld aan urgente veranderopgaven voor de waterschappen.

Een belangrijk uitgangspunt van HWH 3.0 is dat uniformering en maatwerk niet goed samengaan. De kosten voor projecten lopen vaak op als waterschappen aanvullende en vaak verschillende eisen en specificaties vragen van een project. Het is belangrijk te kiezen: uniforme projecten of een hogere prijs voor maatwerk? Uniformeren vereist een grondhouding van verandering en een zekere bereidheid om werkprocessen aan te passen. Hier kan HWH de waterschappen bij ondersteunen vanuit haar nieuwe rol.

2.3 Opsplitsing Kennis en Verbinden

De OGT heeft zichzelf binnen de geplande opzet opnieuw ingericht zoals afgesproken. De OGT richt nu het programma gestuurd werken in samen met de UO's waar zij mandaat aan verlenen en waar de business/primair proces bij is aangehaakt. Dit is ook het moment om 'innovatie en transformatie' in 2020 over te dragen van instandhouding (dat onder het bestuur valt) naar de OGT, zoals was afgesproken.

Daarnaast is het de intentie dat in de programma's de (financiële) ruimte zal worden gecreëerd voor innovatie, business cases en voldoende omgevingsmanagement om de relatie met de business/primair proces te optimaliseren. Dit betekent dat een deel van de werkzaamheden in Kennis en Verbinden overgaat van instandhouding naar programma's. Het trekken van de grens is benaderd vanuit aansturing en rolverdeling.

"Het AB/DB stelt de doelen voor de instandhouding en de facilitering van de programma's (welke kwaliteit wil men dat HWH binnen de projecten levert, welke risico's mag HWH nemen, etc.). De OGT stelt de inhoudelijke doelen/resultaten voor de programma's en projecten en laat zich hierbij adviseren door de business (eind klant)".

Geredeneerd vanuit de aansturing is de opdeling van Kennis en Verbinden als volgt:

Opdracht gestuurd vanuit de waterschappen (verantwoordelijkheid OGT):

- 1 Innovatie en transformatie: inclusief bijbehorende IPM-team

Binnen Instandhouding HWH (verantwoordelijkheid AB HWH):

- 2 Relatiebeheer met UvW, STOWA, RWS etc.
- 3 Kwaliteitsverbetering: Business Cases
- 4 Kwaliteitsverbetering: Aanbesteding en Implementatie
- 5 Ondersteuning OGT en i-Platform

1. Innovatie en transformatie: Deze activiteiten worden in zijn geheel overgedragen aan de OGT.

2. Relatiebeheer: De invoering van programma gestuurd werken geeft geen invulling aan de behoefte om te investeren in samenwerking tussen de diverse partijen binnen de watersector. Het relatiebeheer met UvW, STOWA, RWS, etc. heeft ook programma-overstijgend onze aandacht nodig.

3. Capaciteit voor Business Cases (BuCa): Uitgangspunt voor de komende periodes blijft dat de opdracht voor de uitvoer van een BuCa bij de UO's ligt en de bijbehorende kosten in de programmabegroting worden opgenomen. Maar gezien het AB de verantwoordelijkheid houdt m.b.t. de kwaliteit die door de HWH organisatie kan worden geleverd, is het voorstel om het BuCa team te handhaven en het risico van leegloop binnen Kennis en Verbinden te blijven nemen.

4. Aanbesteding en implementatie: Van belang is dat het bestuur en de UO's informatie krijgen over de kwaliteit van de uitvoering van de projecten (aanbesteding en implementatie). Is het beschreven resultaat in de BuCa geleverd en waren vooraf het geld, de inzet en de risico's goed ingeschat? Meer nadruk komt te liggen op de lessons learned die meegenomen kunnen worden voor een volgend project.

5. Ondersteuning OGT / i-Platform: Hieronder valt ook de ondersteuning van de OGT (UO's) om te komen tot de programmakaarten en volgend jaar om te komen tot een nieuwe strategienota en meerjarenplan. Voorstel om deze activiteit in zijn geheel te handhaven binnen instandhouding.

2.4 Slank en Doeltreffend

De afgelopen jaren heeft binnen HWH de nadruk vooral gelegen op de kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering. In 2019 zijn de laatste grote interne projecten (voldoen aan archiefwet en vervanging financieel systeem) afgerond (nazorg in Q1 2020).

De missie van Het Waterschapshuis is het faciliteren van een renderende samenwerking door waterschappen. Het thema van 2019 luidde "Verbindend Samenwerken". Intern stond, en staat, de focus op de verbinding tussen de instandhouding en de flexibele schil (projectzijde). Wat heeft de flexibele schil nodig van de instandhouding zodat zij in staat zijn hun werk optimaal te kunnen doen?

Een cultuur van verbindend samenwerken vraagt om een "wij-gevoel". Dit bleek een uitdaging te zijn: HWH, als projectorganisatie, gevuld met waterschappers uit een lijnorganisatie, en met een hoog personeelsverloop. Hier is inmiddels veel vooruitgang geboekt. De volgende stap voor 2021 is: hoe overbruggen we de afstand van de waterschappen naar HWH? HWH is er voor en door de waterschappen, maar voelt toch niet helemaal "eigen". Hoe creëren we binnen de watersector een gevoel van "wij" als het gaat over HWH. Een poging is het creëren van diverse community's, zoals op LinkedIn voor capaciteitsmanagement en op Hype voor innovatie management, etc.

Bij de missie van HWH is afgesproken dat HWH dienstvaardig, kostenbewust en resultaatgericht ingericht is. Wat is er in 2021 nodig om deze renderende samenwerking te behouden en continue te blijven verbeteren? Hierbij wordt gedacht aan sturen (OGT/UO's), leveren van kwaliteit (BuCa), op tijd kunnen beginnen (capaciteit), en het delen van resultaten (communicatie). Aan HWH de rol om de katalysator te zijn in de renderende samenwerking voor en door de waterschappen.

De focus zal voor 2020-2021 komen te liggen op het verbeteren van de (aan)sturing van de (toekomstige) programma's en hun projecten. Onderdeel hiervan is een structurele kwaliteitsverbetering (de c uit de PDCA-cyclus) door intensivering van de na-evaluatie (en calculatie) en implementatie van de "lessons learned".

Door de wisselende samenstelling van de populatie van HWH is het nodig om medewerkers in 2020-2021 weer verschillende leerateliers te laten volgen op het gebied van Integraal Projectmanagement (IPM).

Nu binnen de programma's het inrichten van de softwarecatalogus (een overzicht van alle software die binnen de waterschappen wordt gebruikt) kan HWH volgen door professionalisering van het leveranciersmanagement. Leveranciersmanagement is een belangrijk onderdeel van de IPM rol contractmanagement.

2.5 Communicatie

Er is continu aandacht nodig voor het vergroten van de zichtbaarheid en het werken aan de positionering en reputatie van HWH, dit blijft belangrijk. Toch zal in 2020-2021 de focus van communicatie verschuiven naar het in beeld brengen van de renderende samenwerking door het meer betrekken van stakeholders en het helder aangeven van de toegevoegde waarde van HWH. Voor het stimuleren van de digitale innovatie is in samenwerking met de waterschappen middels communicatie gewerkt aan het vergroten van de kennis bij de waterschappen over elkaars digitale projecten. Op 12 december 2019 gaat het platform Winnovatie tijdens het waterinnovatiefestival live.

2.6 Capaciteit en menskracht

Samenwerken wordt door velen als noodzakelijk of als slim beschouwd. De roep om ook menskracht te bundelen en te coördineren blijft bestaan. Een aantal waterschappen heeft via de OGT opdracht aan HWH gegeven om een trainee/opleidingspool en een flexpool op te zetten. Een flexpool met specialistische schaarse functies (bijv. data scientists) waar de waterschappen naar behoefte capaciteit uit kunnen putten, maar die ook in de programma's van HWH ingezet kunnen worden.

Verbindend samenwerken, het ontwikkelen van een lerende organisatie en talentmanagement is voor HWH een belangrijke pijler. Persoonlijke ontwikkeling wordt door HWH extra gestimuleerd. Door het organiseren van leerateliers en kennissessies, vaker reviewmomenten in te bouwen (het liefst via een Agile-achtige aanpak waar gebruikers van de waterschappen periodiek de kans krijgen te reageren op de tussenproducten) en elkaar (nog) beter van feedback te voorzien, hopen we ook in 2020 en 2021 samen met de waterschappen stappen te zetten in de ontwikkeling van medewerkers.

Het huidige capaciteitsmanagement voor de bemensing van de projectenorganisatie HWH draait op volle toeren. Wekelijks worden vacatures geplaatst. In 2019 is de samenwerking met De Dommel verder aangehaald om in 2020-2021 bovengenoemd talentmanagement verder te professionaliseren.

2.7 Huisvesting

Per april 2020 gaat een nieuwe huurperiode in van 10 jaar voor HWH en IHW, het Vergadercentrum en STOWA. HWH wil toekomstgericht gaan verbouwen waar naast een representatief vergadercentrum tevens aandacht wordt geschonken aan het creëren van een zowel innoverende en stimulerende kantooromgeving als ontmoetingsplek voor formeel en informeel overleg voor zowel medewerkers, waterschappers en bezoekers.

2.8 Loden deuren, doorbelastingen

Het huidige construct HWH is zodanig opgezet dat kosten daar komen waar ze worden gemaakt. Loden deuren tussen instandhouding en projecten en projecten onderling moeten ervoor zorgen dat ieder waterschap betaalt, waarvoor deze aan de lat staat. Dit blijft onverminderd van kracht wanneer programma gestuurd werken wordt geïmplementeerd.

Uitgangspunt is dat alle waterschappen opdrachtgever zijn voor alle programma's en betalen voor de ontwikkeling van het programma. Vervolgens kunnen waterschappen deelnemen aan projecten / diensten / activiteiten binnen elk programma. De programma's worden ingesteld door het Dagelijks bestuur (is gedelegeerd door het Algemeen bestuur) en de aanvaarding van projecten blijft onveranderd.

In het kader van de loden deuren moeten kosten op projecten of kostenplaatsen landen waarvoor ze gemaakt worden. Conform de systematiek van de kaderbrief 2019 worden enkele kosten vanuit instandhouding doorbelast aan projecten op basis van uitgevoerde diensten. Deze kosten worden begroot in instandhouding (het abonnement) en bij afname van diensten verrekend met projecten en beheer. Het gaat om:

- Kantoorautomatisering: doorbelasten op basis van virtuele werkplekken
- Capaciteitsmanagement: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. medewerkers in flexibele schil (instroom, doorstroom en uitstroom)
- Inkoop: doorbelasten op basis verleende diensten t.b.v. uitgevoerde aanbesteding

Ten aanzien van capaciteitsmanagement en inkoop bestaat het risico dat, indien er niet voldoende kan worden doorbelast omdat er minder diensten worden verleend dan verwacht, de kosten ten laste van instandhouding blijven komen.

2.9 Uurtarief

De uurtarieven inleen (vanuit waterschappen) en inhuur worden, evenals in de begroting 2020, begroot op basis van de meest recent beschikbare tarieven voor de Rijksoverheid (Handleiding overheidsstarieven 2019, ministerie van Financiën). Hier is per salarisschaal een uurtarief bepaald, gebaseerd op een intern en een extern tarief. De tarieven voor inleen en inhuur worden op een gelijk niveau begroot, gebaseerd op het externe tarief. Hierdoor wordt de mogelijkheid gecreëerd

Kaderbrief 2021

dat een waterschap dat een medewerker uitleent, een zodanige vergoeding ontvangt, dat deze een gelijkwaardige kracht kan werven vanuit de markt. De vergoeding aan het waterschap zal dan gebaseerd zijn op het uurtarief van de betreffende salarisschaal van de ingeleende medewerker, zoals bepaald in de Handleiding overheidsstarieven. De inhuurtarieven kunnen in 2021 echter onder druk komen te staan vanwege de aanhoudende schaarste van personeel.

In het kader van de wetgeving rondom vennootschapsbelasting kan dit in sommige gevallen echter leiden tot een hogere administratieve last voor een waterschap, wat niet opweegt tegen de hogere vergoeding voor de uitgeleende medewerker. Omdat de fiscale situatie per waterschap verschillend is, wordt de mogelijkheid geboden voor individuele waterschappen te opteren voor een vergoeding gebaseerd op de lagere integrale kostprijs (loonkosten plus een opslag voor overheadkosten) van de betreffende medewerker, in plaats een vergoeding op basis van de tarieven opgesteld voor de Rijksoverheid. Deze afweging zal het betreffende waterschap zelf moeten maken.

2.10 Onvoorzien

Binnen instandhouding wordt een bedrag gereserveerd voor onvoorzien (conform artikel 39, lid 3 van de Gr HWH). De post onvoorzien kan worden aangewend voor onvoorziene zaken.

2.11 Fiscale ontwikkelingen

BTW

Op 20 december 2018 heeft de belastingdienst schriftelijk haar afspraak uit 2012, dat HWH onder de koepelvrijstelling valt, ingetrokken. HWH zou jegens waterschappen niet vrijgesteld van btw presteren. Dat is een flinke tegenvaller, in schril contrast met de destijds uitgebreid bediscussieerde goedkeuring uit 2012. HWH handelt op dit moment volgens het standpunt van de belastingdienst en brengt derhalve BTW in rekening aan de waterschappen.

HWH heeft samen met de fiscaal adviseur een plan van aanpak opgesteld, met als doel: Het terugkrijgen van de koepelvrijstelling. HWH heeft in augustus 2019 een gemotiveerd bezwaar ingesteld. In lijn met de eerdere overleggen zal de Belastingdienst naar verwachting het bezwaarschrift afwijzen, binnen zes weken na ontvangst van ons bezwaarschrift (vóór november 2019). Deze afwijzing biedt de mogelijkheid om in beroep bij de rechtbank te gaan, wederom binnen zes weken na het uitspraak op bezwaar door de Belastingdienst (uiterlijk half december 2019). Een zitting en uitspraak bij de rechtbank is daarmee te verwachten in de eerste helft 2020. Vervolgens kunnen vervolgprocedures aan de orde zijn (hoger beroep bij het Gerechtshof, beroep in cassatie bij Hoge Raad). De gemiddelde doorlooptijd van een dergelijke procedure is 1 tot 3 jaar.

Bezwaar aantekenen tegen de BTW heffing op de inzet van waterschapsmedewerkers bij HWH. Hiervoor zijn contacten gelegd met Waterschap Vallei en Veluwe. Er is een onderzoek opgestart naar de mogelijkheden om gebruik te maken van andere BTW-vrijstellingen voor specifieke samenwerkingsconstructies.

Vennootschapsbelasting

In 2017 heeft HWH bevestiging van de belastingdienst ontvangen, dat HWH vrijgesteld is voor het betalen van Vennootschapsbelasting.

3. Sturing en verantwoording

De waterschappen betalen een vaste bijdrage voor de instandhouding (het abonnement). De overige bijdragen van de waterschappen betreffen alleen die bijdragen aan projecten waar aan wordt deelgenomen.

Gedurende het jaar worden er door besluitvorming in de OGT begrotingswijzigingen doorgevoerd. Waterschappen hebben gevraagd of HWH hier een inschatting voor kan maken. Dit is ter informatie aan deel 4 van de begroting toegevoegd.

De kosten voor instandhouding worden begroot in twee programma's. Dit deel van de begroting valt onder de verantwoordelijkheid van het Algemeen bestuur:

- Programma 1 Bestuur en organisatie: hierin worden de kosten voor de HWH organisatie begroot, zoals kosten voor bestuur, directie en de organisatieondersteuning.
- Programma 2 Kennis & verbinden: hierin worden de kosten voor het voortraject van de projecten begroot. Hierbij valt onder andere de capaciteit voor business cases en ondersteuning i-Platform en OGT. De activiteiten die in 2019 zijn uitgevoerd voor innovatie en transformatie worden onder verantwoordelijkheid van de OGT gebracht en daarmee verplaatst naar programma 3.

De indeling van de overige programma's wijzigt. Hiermee sorteren wij voor op het programma gestuurd werken. Dit deel van de begroting valt onder de verantwoordelijkheid van de OGT. De programma-indeling van de projecten in de begroting 2021 is als volgt:

- Programma 3 Innovatie en transformatie
- Programma 4 Digitale dienstverlening
- Programma 5 Organisatie en samenwerking
- Programma 6 Informatie – datastromen
- Programma 7 Informatieveiligheid en privacy
- Programma 8 Waterkeringen
- Programma 9 Watersysteem
- Programma 10 Waterketen
- Programma 11 Bedrijfsvoering
- Programma 12 SAW@
- Programma 13 AHN/BM
- Programma 14 IHW
- Programma 15 Kassiersfunctie

De nieuwe programma-indeling zal ook in de 1^e begrotingswijziging van 2020 verwerkt worden. De huidige lopende projecten zullen op basis van het programmadoel toebedeeld worden aan de nieuwe programma-indeling.

De begroting 2021 en de 1^e begrotingswijziging 2020 zal rekening houden met het de overheveling van het projectbudget van het voorgaande jaar. Dit betekent dat het uitgangspunt is dat alle bedragen van het afgesloten jaar financieel worden afgerekend met de deelnemers. Dit is ondersteunend aan het doel om de begroting een betere weerspiegeling te laten zijn van het werk dat kan en moet worden uitgevoerd.

4. Financiële Uitgangspunten

Voor de begroting 2021 hanteren we de volgende financiële uitgangspunten:

4.1 Personele kosten

Het gemiddelde begrotingsuurtarief voor inleen en inhuur in 2021 is € 87,63. Voor medewerkers op de payroll wordt een gemiddeld begrotingstarief in 2021 gehanteerd van € 69,68. Beide uurtarieven zijn gebaseerd op gemiddeld schaal 12 en zijn exclusief BTW.

De uurtarieven zijn gebaseerd op de Handleiding Overheidstarieven 2019 van het Ministerie van Financiën en zijn geïndexeerd met:

- 3,0% voor het onderhandelingsresultaat op de SAW 2020:
 - o Per 1 januari 2020 worden de salarissen met 2,5% verhoogd.
 - o Per 1 juli 2020 worden de salarissen met 1,0% verhoogd. Effectief is dat voor 2020 0,5%.
- 2,5% verwachte stijging van de loonvoet in 2021.

4.2 Rekentarieven doorbelastingen

De rekentarieven (excl. BTW) voor de doorbelastingen van instandhouding zijn:

- Virtuele werkplek: € 250 per maand;
- Capaciteitsmanagement: € 4.200 per medewerker voor de gehele begeleiding van instroom. Voor contractverlengingen wordt een rekestarief van € 2.100 gehanteerd.
- Inkoop: maximaal € 850 voor een enkelvoudig onderhandse aanbesteding en € 2.100 voor een meervoudig onderhandse aanbesteding.

4.3 Indexering voor materiële kosten

Wij stellen voor dat er een generieke inflatiecorrectie van 1,4% wordt doorgevoerd voor de materiële overheadkosten.

4.4 Systematiek en kostprijs van de uitvoeringskosten

De norm voor de productiviteitsuren blijft 1.400 uur (in lijn met Handleiding Overheidstarieven 2019, Ministerie van Financiën). De systematiek met het gebruik van kostenplaatsen en kostendragers blijft in stand.

4.5 Algemene reserves

Conform het beleid van het Algemeen bestuur worden er geen algemene reserves gevormd.

4.6 Rechtmatigheid

Het Algemeen bestuur stelt de begroting vast, maar ook alle begrotingswijzigingen die in de loop van het jaar kunnen plaatsvinden. De wettelijke zienswijzeprocedure bij begrotingswijzigingen geldt net als in 2020 alleen voor begrotingswijzigingen die het programma "instandhouding" betreffen.

5. Vervolgproces

De begrotingsbehandeling 2021 is als volgt in de planning van 2019 en 2020 opgenomen:

- | | |
|---|------------------|
| - Concept ontwerp begroting in Dagelijks bestuur: | 13 december 2019 |
| - Start zienswijzeperiode waterschappen: | week 2 2020 |
| - Ontwerp begroting en reactienota in DB: | week 13 2020 |
| - Vaststellen begroting in AB | week 16 2020 |

De planning van de 1^e begrotingswijziging 2020 loopt gelijk met de begrotingsbehandeling 2021.

CONCEPT



Het Waterschapshuis

Interne projectenbrief 2020

Bijlage bij Kaderbrief 2021

Versie: 1

Publicatiedatum: 1 november 2019

Auteur: G. Smits

Ons kenmerk: V0450/H009206

Inhoud

Programma continue Kwaliteitsverbetering Het Waterschapshuis	3
Achtergrond	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Aanleiding: Sponsor en Stuurgroep	3
1.3 Ambitie 2020	3
1.4 Verwante projecten	3
2 Afmaken wat in 2019 is gestart	4
2.1 Project Kwaliteitsverbetering Financiële Organisatie	4
2.2 Kantoorautomatisering	4
2.3 BIWA / BIO	5
2.4 Voldoen aan de archiefwet	5
2.5 Corporate Communicatie	6
3 Vanuit Koersplan	6
3.1 Vernieuwen strategienota OGT en meerjarenplannen programma's	6
4 Financieel overzicht	7

Programma continue Kwaliteitsverbetering Het Waterschapshuis

Achtergrond

1.1 Inleiding

Zoals in de tussentijdse evaluatie HWH 2.0 benoemd voldeed de bedrijfsvoering niet aan de kwalitatieve eisen voor ondersteuning van een professionele organisatie. En ook voldeed deze op een aantal punten niet aan huidige en toekomstige wetgeving. Daarom was besloten om stapsgewijs de bedrijfsvoering op een hoger plan te brengen. De aanpassingen worden projectmatig uitgevoerd op basis van business cases of projectplannen. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde van de waterschappen. Maar andersom is in sommige gevallen HWH ook het pilotproject voor een waterschap, bijv. werken in de Cloud. HWH heeft al haar applicaties werkend in de Cloud.

1.2 Aanleiding: Sponsor en Stuurgroep

Vanaf de start van het kwaliteitsverbeteringsprogramma is de rol stuurgroep door het Dagelijks bestuur ingevuld. Het Algemeen bestuur heeft als eigenaar van HWH eind 2017 aangegeven dat zij haar rol als sponsor van dit programma onvoldoende kan invullen omdat zij te laat wordt geïnformeerd en daardoor onvoldoende in de gelegenheid wordt gesteld om de kaders te stellen waarbinnen het programma mag worden uitgevoerd. In de vergadering van het Algemeen bestuur van 5 juli 2018 is besloten dat tegelijk met de kaderbrief een informatiebrief interne projecten aan het Algemeen bestuur zal worden verstrekt.

Zie hier de informatiebrief voor 2020.

1.3 Ambitie 2020

De ambitie en planning op hoofdlijnen voor deel 4 (2020) van het verbeteringsprogramma worden hierna omschreven. Naast voldoen aan wetgeving en een basisvoorziening leveren, zodat iedereen efficiënt en effectief zijn/haar werk kan doen, komt er vanuit het koersplan de ambitie bij om naast een flexibele organisatie ook een wendbare organisatie te worden. Dit als voorbeeld en ter ondersteuning van de waterschappen.

De ambitie voor de projecten in 2020 worden ingedeeld in 2 categorieën:

1. Afmaken wat in 2019 is gestart;
2. Nieuw in 2020 vanuit Koersplan.

1.4 Verwante projecten

Naast deze kwaliteitsverbeteringsprojecten m.b.t. de bedrijfsvoering lopen er nog, zoals in de kaderbrief omschreven, het project huisvesting en is kwaliteitsverbetering in de projecten een continu aandachtspunt.

2 Afmaken wat in 2019 is gestart

2.1 Project Kwaliteitsverbetering Financiële Organisatie

Waarom:

- *Het financiële systeem in overeenstemming brengen met de complexe organisatie en taak van HWH. O.a. projecten- en verplichtingen administratie.*
- *Voldoen aan de wet om digitale communicatie met leveranciers mogelijk te maken.*
- *Ondersteuning binnen financiële administratie door een waterschap mogelijk te maken.*
- *Kwetsbaarheid in personele bezetting verkleinen.*
- *Vervanging van Spreadsheet administratie en rapportage.*

Het nieuwe financiële systeem Prosa is gereed. Dit betreft naast de basisadministratie de modules voor tijdschrijven, verplichtingen-, projecten- en inkoopadministratie (maatwerk). Tevens dient het nieuwe systeem als archiveringssysteem voor alle financiële documenten.

Resteert voor 2020:

- o Opleiden nieuwe HWH-medewerkers (PL, PMO, etc.) in het gebruik van Prosa
- o Finetunen administraties
- o Inrichten rapportage, waarbij extra aandacht voor performance indicatoren (KPI's)
- o Inrichten functioneel beheer Prosa AllSolutions

Een voorlopige schatting van de kosten: **40.000 euro.**

Een voorlopige schatting van de reguliere kosten voor functioneel beheer is opgenomen in begroting instandhouding in combinatie met functioneel beheer andere kantoorautomatisering (KA) systemen.

Opbrengst: een efficiëntere en betere ondersteuning aan projecten

2.2 Kantoorautomatisering

Waarom:

- *Voldoen aan de eisen die professionals (medewerkers) aan HWH mogen stellen zowel qua apparatuur en toepassingen als inrichting en beheer.*
- *Kwetsbaarheid van kennis en inrichting binnen de eigen organisatie beperken (0,5 beheerder is geen beheer, 0,5 FTE verdeeld over een team bij Vechtstromen is dagelijks goed beheer).*

De dienstverlening (inclusief Servicedesk) op het gebied van kantoorautomatisering is overgenomen door Vechtstromen.

Resteert voor 2020:

- o Implementatie van tooling voor rollen, rechten en plichten t.b.v. de beheersprocessen
- o Implementatie van tooling voor registratie incidenten en mutaties van rechten
- o Opstellen van governance-handboek

Interne projectenbrief

Een voorlopige schatting van de kosten: **40.000 euro**.

Opbrengst: een veiligere omgeving om in te werken.

2.3 BIWA / BIO

Waarom:

- *Voldoen aan de wet- en regelgeving en door de waterschappen gezamenlijk (UvW) gedefinieerd beleid (BIWA/BIO).*
- *Een omgeving creëren waarin op een zo veilig mogelijke manier kan worden gewerkt.*

Inrichten naar reguliere activiteiten zoals periodieke training medewerkers en controle op gedrag medewerkers door penetratietest, mystery guest, etc.

Voor 2020 moeten dan nog zaken opgepakt worden als:

- o Afronden van het Information Security Management System (ISMS)
- o Procesveranderingen na de invoering van Prosa verwerken
- o Doorgroei naar BIO
- o Uitkomsten uit penetratietest verwerken

Een voorlopige schatting van de kosten: **30.000 euro**.

Opbrengst: voldoen aan wet- en regelgeving.

2.4 Voldoen aan de archiefwet

Waarom:

- *Op termijn voldoen aan de archiefwet (vanaf 2019).*
- *En een omgeving inrichten die HWH in staat stelt om besluiten en verplichtingen uit het verleden te reconstrueren en te verantwoorden.*

Om te kunnen voldoen aan de archiefwet en een goed werkend archief te creëren is een meerjarig programma opgezet. Het uiteindelijk resultaat is een digitaal ingericht en gemanaged archief. Om daar te komen is een programma in fasen opgezet:

Fase 1: bestaand archief op orde en waar nodig digitaliseren (uitgevoerd in 2016).

Fase 2: ondersteunende tooling op orde (uitgevoerd in 2017 tot heden).

Fase 3: processen en procedures aangepast en geïmplementeerd (afmaken in 2020).

Voortschrijdend inzicht leert ons dat er nog twee extra fasen nodig zijn, namelijk:

Fase 4: DIV (documentaire informatie voorziening) overbrengen naar een Waterschap (in 2020. In 2019 kon Vechtstromen, in goed overleg, onze omgeving nog niet ontvangen).

Fase 5: Ontwerp en implementatie digitale handtekening voor DVO's en digitale autorisatie van interne facturen (is uitgevoerd in 2019).

HWH maakt gebruik van Microsoft 365 in de Cloud. Dit betekent altijd de nieuwste versies en technieken. SharePoint is vernieuwd en heeft nieuwe schil gekregen genaamd Teams. Besloten om binnen het project onze omgeving en bijbehorende processen en procedures hierop aan te passen. De bedoeling is dat DIV, zodra mogelijk, overgebracht wordt naar Vechtstromen.

Interne projectenbrief

Een voorlopige schatting van de kosten: **50.000 euro**

Opbrengst: werkbare en beheerbare applicatie om in 2020 te kunnen gaan voldoen aan wet- en regelgeving.

2.5 Corporate Communicatie

Waarom:

- *Het Algemeen bestuur vindt dat HWH zich meer moet profileren.*

In 2018 is een begin gemaakt met de uitgifte van het periodieke digital magazine IT's HWH. Deze activiteiten worden voortgezet en maken onderdeel uit van de reguliere begroting. In 2019 gevolgd door een corporate story, een nieuw CMS (website) en bouwen aan community 's. In 2020 zal dat worden gevolgd met de opzet van nieuwe communicatieve uitingen zoals: HWH app, etc. De focus van deze communicatie is gericht op het proces van buiten naar binnen; hoe kan "het" Waterschapshuis meer "ons" Waterschapshuis worden. Naarmate de betrokken van waterschappen toeneemt bij hun activiteiten van HWH, hoe groter de kans is dat de activiteiten succesvol zijn.

De geschatte kosten voor de opzet van deze nieuwe activiteiten voor corporate communicatie: **40.000 euro.**

Opbrengst: De inzet en resultaten van HWH worden meer gedeeld en zijn bekend bij de waterschappen en in de sector. De HWH app zal ook worden gebruikt om de toegankelijkheid van HWH en vergadercentrum klantvriendelijker te maken.

3 Vanuit Koersplan

3.1 Vernieuwen strategienota OGT en meerjarenplannen programma's

Waarom:

- *Een strategie met meerjarenplannen geeft meer kans op een stabiele begroting en inzicht in toekomstige ontwikkelingen*

I.o.m. de OGT opzetten van een project om te komen tot een update van de strategienota en meerjarenplannen van de programma's.

Een voorlopige schatting van de kosten zijn: **50.000 euro.**

Opbrengst: Voldoen aan verwachtingen waterschappen en leveren resultaten conform afspraak.

4 Financieel overzicht

Nr.	Activiteit	Investering	Akkoord
1	Financieel systeem Prosa	40000	✓
2	Kantoorautomatisering	40000	✓
3	BIWA/BIO	30000	✓
4	Archiefwet	50000	✓
5	Corporate communicatie	40000	✓
6	Strategienota updaten	50000	
	Totaal	250000	

Daarnaast loopt het project huisvesting nog door in 2020. Dit project loopt binnen tijd en geld. Ongeveer 75.000 euro van de projectkosten zal in 2020 worden besteed.



Hoogheemraadschap van
Delfland

Aan de leden van de verenigde vergadering

ONS KENMERK
1429751
DATUM D&H VERGADERING
10 december 2019
DELFT

ONDERWERP

Beleidskadercommunicatie 2020 - 2024

Geachte leden,

In de bijlage vindt u -conform de toezegging in de commissie BFO- het beleidskader communicatie 2020 - 2024. Dit beleidskader geeft richting aan de communicatie voor de periode 2020 - 2024 en zal de basis vormen voor jaarplannen.

Hoogachtend,
Dijkgraaf en Hoogheemraden van Delfland,
de Secretaris,

ir. P.C. Janssen

de Dijkgraaf,

dr. F.H.W.M. Daverveldt

Bijlage:

- Beleidskader communicatie 2020 - 2024

Beleidskader communicatie 2020 - 2024

In deze nota wordt het kader geschetst voor de communicatie van Delfland voor de komende vier jaar. Dit beleidskader is het uitgangspunt voor jaarplannen voor het team communicatie.

1. Analyse van de omgeving

Watermanagement is een van de oudste taken die door de Nederlandse overheid wordt uitgevoerd. Wellicht is het hierdoor voor veel Nederlanders zo vanzelfsprekend dat het ook een onderwerp is waarin weinig mensen geïnteresseerd zijn. Om het water goed te blijven beheren zijn maatregelen nodig die ingrijpen in de leefomgeving van mensen, die (belasting)geld kosten of die een andere houding en gedrag van mensen vragen. Tegelijkertijd zien we een groeiende betrokkenheid van inwoners bij waterproblematiek en een steeds kritischer en mondiger opstelling van inwoners. Hierdoor is het belangrijk een goede dienstverlening te hebben en transparant¹ te zijn. Techniek en inhoud zijn niet langer de enige factoren om knelpunten en kansen te sturen. Effectieve uitvoering van ons werk vraagt ook om het informeren en betrekken van inwoners bij de taken en maatschappelijke opgave van Delfland.

2. Doelgroepen en belanghebbenden: op wie richten wij ons?

Belangrijkste doelgroepen	Belangrijkste belanghebbenden
Inwoners en bedrijven in werkgebied Delfland	Unie van Waterschappen en andere waterschappen
(regio- en vak) pers	Andere overheden zoals: gemeenten, provincie, ministerie IenW, veiligheidsregio's
Scholen	Natuur- en milieuorganisaties, belangenverenigingen (hengelsport, waterrecreatie)
Potentiële medewerkers Delfland	Brancheorganisaties als LTO, Glastuinbouw Nederland
Intern: medewerkers Delfland	
Intern: Leden verenigde vergadering	

3. Reputatie en relatie: hoe zien doelgroepen en belanghebbenden ons nu?

De reputatie van een organisatie bestaat uit verschillende elementen: zichtbaarheid, onderscheid, authenticiteit, transparantie en consistentie². Op basis van de meest recente onderzoeken (2011 en 2018), is de huidige reputatie van Delfland in kaart gebracht.

	Inwoners	Glastuinbouw en agrariërs
Zichtbaarheid	88% geen contact met Delfland Beoordeling communicatie: 5,8	> 50% geen contact met Delfland Beoordeling communicatie: 7,3
Onderscheid	Geen uitgesproken imago	Neutraal tot positief beeld
Authenticiteit	Meerderheid kent 5 van de 7 werkzaamheden	Kennen de werkzaamheden van Delfland
Transparantie	Past minst bij Delfland	Past minst bij Delfland
Consistentie	Beoordeling leesbaarheid communicatiemiddelen: goed	Beoordeling leesbaarheid communicatiemiddelen: voldoende

¹ In de WOB zijn drie soorten uitzonderingen op de openbaarheid vastgelegd: www.wob.nl/weigeringsgronden-voor-verstrekking/

² Communicatietheorie van Van Riel en Fombrun

4. Missie Delfland en ambitie communicatie: waar willen we naartoe?

In het Bestuursakkoord 2019 – 2023 heeft het bestuur aangegeven verbindend te willen samenwerken met alle partners die daar ook belang bij hebben. Het bestuur ziet bruggen slaan als missie en wil verbinding zoeken met inwoners, bedrijven, overheden, andere waterschappen, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties. Ook wil het bestuur werken aan een groter waterbewustzijn. Een open, uitnodigende, ontspannen en transparante werkwijze is hierin het uitgangspunt.

Communicatie speelt hierin een belangrijke rol en moet zich verder ontwikkelen van informeren naar interactiviteit. Hiervoor is de volgende visie op communicatie geformuleerd: De hele organisatie -van buitendienstmedewerker tot bestuurder- communiceert en draagt daarmee bij aan het beeld dat van Delfland bestaat of ontstaat. Daartoe treedt Delfland met een duidelijk en eenduidig verhaal naar buiten (*van binnen naar buiten*). En we zorgen ook dat anderen ons verhaal vertellen. Maar communicatie is meer dan zenden, het gaat ook om: luisteren, de dialoog aangaan, weten wat er speelt in onze omgeving, deze vroegtijdig betrekken, samen activiteiten ontwikkelen ('co-creatie'), relevante partijen met elkaar in verbinding brengen, samenwerkingen aangaan (*van buiten naar binnen*). Uitgangspunt voor onze communicatie is dat deze vraaggericht, transparant, laagdrempelig, uitnodigend en positief is.

Onze ambitie met communicatie is om bij te dragen aan het versterken van de reputatie van Delfland en een goede relatie / samenwerking met inwoners en belanghebbenden. Met als doel het vergroten van het bewustzijn over waterbeheer en (de taken van) het waterschap.

Dit houdt in dat een effectieve en snelle uitvoering van communicatiemiddelen wordt gekoppeld aan proactief strategisch advies. Het team communicatie werkt evenwichtig aan bestuurlijke communicatie en lopende zaken. Hiervoor is een goede aansluiting van communicatieadviseurs bij bestuur en management een voorwaarde.

5. Gewenste reputatie Delfland: wat willen we zijn?

In het Bestuursakkoord wordt beschreven dat wij doelgericht willen werken op een open, uitnodigende, ontspannen en transparante wijze. Dit bouwt voort op de Samenspel ambities om medewerkers te professionaliseren, een meer zakelijke cultuur te bewerkstelligen, de kwaliteit van beleid en advies te verbeteren en meer integraal te werken.

Dit wordt vertaald in de volgende kernwaarden:

- Transparant – open en duidelijk zijn over wat we doen.
- Klantgericht - klantbehoeften centraal te stellen ('van buiten naar binnen' en in integrale ketenprocessen denken)
- Professioneel –het werk vakkundig uitvoeren, verantwoordelijkheid nemen en beloften nakomen.
- Innovatief – het open staan voor en toepassen van nieuwe ideeën, werkwijzen of methodes om de prestaties van Delfland te verbeteren.

Het Samenspel veranderprogramma geeft een gestructureerde invulling van de acties die worden uitgevoerd om deze kernwaarden te versterken.

6. Communicatieaanpak

In- en externe communicatie zijn belangrijk om de gewenste reputatie te 'laden' met voorbeelden (bewijs). Dit gaan we doen aan de hand van vier pijlers: communicatie met de omgeving, bestuurs-communicatie, corporate communicatie en interne communicatie.

Globaal overzicht aanpak en activiteiten per pijler voor 2020 – 2024 (dit overzicht is niet uitputtend):

Pijler 1: Communicatie met de omgeving
Aanpak: Het werk van Delfland dichterbij inwoners en stakeholders brengen door (tijdig) te informeren, luisteren, de interactie en dialoog aan te gaan en in- en externe ambassadeurs in te zetten. Dit doen we met: de website, sociale media, projectcommunicatie, KCC, evenementen en bewonersbijeenkomsten.
Activiteiten: • Huidige site wordt vernieuwd en meer toegankelijk gemaakt. • Online strategie uitvoeren, oa met campagnes, gerichte advertenties en betaalde promotie. • Organiseren van symposia, informatiebijeenkomsten en bewonersbijeenkomsten. • Voor elk relevant project wordt een communicatieplan opgesteld en uitgevoerd.
Pijler 2: Bestuurscommunicatie
Aanpak: Het zichtbaar maken van de besluiten die het bestuur van Delfland neemt en het actief opzoeken van kansen om bestuurders te profileren.
Activiteiten: • Continu invulling geven aan bestuursakkoord en dit zichtbaar maken. • Ontwikkelen thought leadership.
Pijler 3: Corporate communicatie
Aanpak: Communicatie over de eigen rol, taken en bevoegdheid ('van binnen naar buiten') en het monitoren van ontwikkelingen, inspelen op actualiteiten, verbindingen aangaan met doelgroepen en stakeholders ('van buiten naar binnen'). Dit doen we met: persbeleid, educatie, sponsoring, publieksvoorlichting, arbeidsmarktcommunicatie en informatievoorziening openbare ruimte.
Activiteiten • Vergroten netwerk journalisten en mediabereik. • Streven naar Delfland als beste overheidswerkgever. • Sponsorbeleid op basis van 'in natura', max 10 sponsorships per jaar. • Communicatiecoalities aangaan met andere stakeholders en samenwerkingspartijen. • Actualiseren educatiebeleid, gastlessen door bestuur, nieuwe samenwerkingen aangaan. • Beleid rondom informatie openbare ruimte opstellen en uitvoeren
Pijler 4: Interne communicatie
Aanpak: Medewerkers informeren over en betrekken bij de organisatieontwikkelingen en ze stimuleren hierin actief bij te dragen. Maar ook: het signaleren van communicatiekansen en deze benutten.
Activiteiten • Communicatie over herinrichting organisatie en veranderopgave. • Communicatie over interne projecten zoals invoering Omgevingswet binnen Delfland, digitale transformatie, AVG en informatiebeveiliging.

7. Verantwoording

Team communicatie is verantwoordelijk voor: de beeldvorming van Delfland, uitvoering en beheer corporate communicatiemiddelen, advies en uitvoering van project- en interne communicatie en voor de crisiscommunicatie. Het team valt onder de directie -portefeuille Bedrijfsvoering- en valt in de bestuurlijke portefeuille van de Dijkgraaf. Aan beiden legt de teamleider Communicatie verantwoording af.

Eind 2019 / begin 2020 wordt opnieuw een imago-onderzoek uitgevoerd. Op basis hiervan worden prestatie-indicatoren rondom de reputatie van Delfland en de relatie van Delfland bepaald.

8. Geld en resources

Het team Communicatie van Delfland bestaat momenteel uit 12 medewerkers (9 fte). Voor 2020 is het exploitatiebudget vastgesteld op € 450.000.

9. Uitgelicht: bestuurscommunicatie en persprotocol

In het uitgebreide beleidskader communicatie is per pijler een plan van aanpak uitgewerkt. Twee onderdelen van deze pijlers lichten we in deze notitie uit vanwege de bestuurlijke relevantie: de pijler bestuurscommunicatie (A) en het persprotocol (B) dat onderdeel is van het persbeleid.

A. BESTUURSCOMMUNICATIE

Het bestuur van Delfland bepaalt de koers van het waterschap en is -net als de medewerkers van Delfland- een belangrijke ambassadeur. Door het zichtbaar maken van de besluiten die het bestuur van Delfland neemt, laten we zien hoe Delfland invulling geeft aan het Bestuursakkoord. Dit doen we op twee manieren:

1. Het delen van de besluitvorming op **vaste momenten**. We maken hierbij gebruik van de vaste vergadermomenten van het dagelijks en algemeen bestuur.
2. Het **actief zoeken naar kansen** waarop de dagelijks bestuurders zicht kunnen profileren en de besluiten die zij nemen, kunnen overbrengen naar de buitenwereld.

Middelen

- **D&H-nieuwsbrief**
Verschijnt elke twee weken met besluiten van het college en overig nieuws.
- **VV-nieuwsbrief**
Verschijnt 6x per jaar na afloop van de VV. De content voor deze nieuwsbrief leveren de politieke partijen zelf aan.
- **Nieuwsberichten**
- **Bestuurlijke/inhoudelijke optredens** door bestuurders
(o.a. watertafel, bestuurlijke overleggen, paneldiscussies, netwerkbijeenkomsten).
- **Mediaoptredens** door bestuurders (woordvoering)
- **Publieke optredens en werkbezoeken** door bestuurders
- **Thought leadership**
Dijkgraaf en hoogheemraad heeft een profielschets met daarin onder andere speerpunten, bestuurs- en communicatiestijl. Het geeft richting aan de profilering van de bestuurder op een specifiek thema (streven naar thought leadership).
- **Tussentijdse evaluatie** door bestuurders
Met de tussentijdse evaluatie wordt teruggeblikt op de eerste twee jaar en vooruitgekeken naar de resterende twee jaar van de collegeperiode. Het bestuur gaat hierover in gesprek met inwoners, bijvoorbeeld in de vier typische gebieden van Delfland (Kust, Stad, Glas en Gras).
- **Bekendmakingen** (via eigen website en online Waterschapsblad)
Verplichte publicatie over besluiten rondom projectplannen en vergunningsaanvragen.
- **Live meeluisteren met Commissie en VV**
Het is online mogelijk om alle commissievergaderingen en verenigde vergaderingen mee te luisteren. Dit kan via onze website.
- **Inzet eigen sociale media** van de bestuurders
- **Verkiezingen**
Organisatie en campagne rondom waterschapsverkiezingen. Activiteiten rondom afscheid oude bestuur en installatie nieuwe bestuur.

B. PERSPROTOCOL

Uitgangspunten

1. Openbaarheid

Delfland is een overheid. Alle overheidsinformatie is in principe openbaar. Openbaarheid staat in dienst van het recht op informatie en de publieke controle op overheidshandelen. Iedereen kan op basis van de wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) informatie opvragen.*

2. Betrouwbaarheid informatieverstrekking

De informatie die Delfland verstrekt in persberichten, interviews en ingezonden stukken is integer, verifieerbaar, eenduidig en begrijpelijk.

3. Dijkgraaf en hoogheemraden

Bij collegevoorstellen waarover de verenigde vergadering (VV) zich nog moet uitspreken, maakt het college in zijn communicatie expliciet het voorbehoud van besluitvorming door de VV. Hiermee zijn de rolverdeling tussen college en vv en de fase van besluitvorming duidelijk.

4. verenigde vergadering

Over zaken die het onderwerp zijn van een initiatiefvoorstel van de VV, communiceert het college niet, maar laat dit aan de fracties. Het collegeadvies over een initiatiefvoorstel wordt bij voorkeur pas openbaar op het moment dat dit geagendeerd is voor een bijeenkomst van de VV, als één van de documenten behorende bij het voorstel. Nadat de VV een besluit heeft genomen over het initiatief, vermeldt het college in zijn communicatie, waar mogelijk en relevant, dat dit een initiatief betreft van de VV.

5. Bestuurlijke verantwoordelijkheid

Dijkgraaf en hoogheemraden zijn bestuurlijk verantwoordelijk voor alle persvoorlichting namens het college. De perswoordvoerders van de afdeling communicatie (in casu teamleider en senior adviseurs) zijn gemandateerd voor de uitvoering.

6. Wie doet wat?

In de regel wordt woordvoering op politiek-bestuurlijke onderwerpen gedaan door de bestuurder of zijn/haar woordvoerder, wordt woordvoering op technisch-inhoudelijke onderwerpen gedaan door een inhoudelijk medewerker of een woordvoerder, wordt woordvoering op organisatievraagstukken gedaan door directie of een woordvoerder. Per geval wordt hierin een weloverwogen keuze gemaakt.

De woordvoerders dragen er zorg voor dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over wie waarover wanneer naar buiten treedt. Zij bereiden de beantwoording voor en stemmen de afspraken vooraf af met betrokken bestuurders en waar nodig met externe partners.

Persberichten van Delfland worden door de afdeling communicatie gepubliceerd op www.hhdelfland.nl en gedeeld met relevante media, ook wordt een tweet verstuurd met een link naar het bericht. Voorafgaand aan publicatie wordt het persbericht ter informatie gedeeld met de VV.

Toetsstenen bij de persberichten en de woordvoering van Delfland zijn:

- relevantie (is dit van belang voor de doelgroep?)

- nieuwswaarde (is dit nog niet bekend?)
- openheid (pro-actief naar buiten gaan)
- transparantie (wij vertellen het hele verhaal)

Medewerkers verwijzen bij een vraag van een journalist door naar team communicatie. De woordvoerders doen de intake, bereiden in afstemming met inhoudelijke medewerkers een antwoord voor en adviseren wie de woordvoering doet. Afhankelijk van de vraag is dat een bestuurder, de vaste woordvoerder van de bestuurder, een directielid of een inhoudsdeskundige.

Als pers aanwezig is bij een bewoners-/informatiebijeenkomst, worden de aanwezigen hierover ingelicht bij de start van de bijeenkomst. Als het nodig is, worden afspraken gemaakt die borgen dat bewoners vrijuit kunnen spreken en de pers daarvan verslag kan doen.

7. Pro-actief mediabeleid

Ambtenaren, bestuurders en communicatieadviseurs signaleren ontwikkelingen in de eigen portefeuille, waar de media interesse in kan hebben en stemmen onderling af hoe Delfland hiermee naar buiten gaat.

Delfland voorziet de media actief van relevante en nieuwswaardige informatie, onder meer met nieuwsbrieven, persberichten, persgesprekken, werkbezoeken en interviews. Daarbij wordt gekeken naar nieuwswaarde en relevantie vanuit belangen van onze inwoners en overige stakeholders / effecten op de omgeving. Zowel positief als negatief nieuws wordt actief naar buiten gebracht.

In onze uitingen streven wij naar een goede mix tussen vooruitkijken (plannen, nieuw beleid) uitvoering (projectcommunicatie) actuele onderwerpen en issues (duurzaam, biodiversiteit, zoetwatervoorziening, circulair) en terugkijken (evaluaties, jaarverslagen, waterkwaliteitsrapportage). Te plannen onderwerpen/issues staan op de communicatiekalender.

8. Opbouw persdossier

De perslijst wordt opgenomen in het CRM. De perslijst wordt jaarlijks geactualiseerd. Van mediacontacten wordt bijgehouden: datum contact, onderwerp, wie met wie heeft gesproken, vragen en beantwoording, hoe het resultaat was (wat is verschenen, teneur, kwaliteit van de berichtgeving, aandachtspunten).

STRATEGIE 2020-2030 & BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON





Wij zijn AQUON

AQUON is de ideale partner voor watergerelateerd onderzoek en advies.

We zijn een innovatieve fullservice partner voor negen waterschappen en hoogheemraadschappen in Midden- en Zuid-Nederland. Ook gemeenten, overheid en bedrijven schakelen ons steeds vaker in voor professioneel wateronderzoek, deskundige voorlichting en betrouwbaar advies. Ons onderzoek geeft inzicht in de waterkwaliteit en vormt daarmee de basis voor gezond en duurzaam waterbeheer.

Kernwaarden

Water is belangrijk voor iedereen. Voor leven, gezondheid en recreatie.

Wij dragen hieraan bij vanuit onze kernwaarden: Samen, verantwoordelijk en professioneel.

MISSIE

AQUON realiseert gedegen inzicht in waterkwaliteit. Hiermee dragen wij als geïntegreerd ketenpartner van de waterschappen bij aan een gezond en duurzaam watersysteem.

Samen werken we aan een gezond leefgebied voor flora en fauna, veilig zwemwater en schoon oppervlaktewater voor mens en dier.

Want goed water is goed leven.

VISIE

AQUON is net als water altijd in beweging. Een heldere organisatie, met kennis en innovatie als drijvende kracht. Als expert op het gebied van wateronderzoek leveren wij kwalitatief uitstekende data en verstrekken we informatie die noodzakelijk is voor degelijk waterbeheer door de waterschappen. Nu en in de toekomst.

Om expert te blijven op het gebied van wateronderzoek, geven we prioriteit aan kennisbehoud, samenwerking en innovatie. Hiervoor zoeken we verbinding met de waterschappen en andere deskundige partijen.

Werken bij AQUON betekent flexibiliteit, deskundigheid en verantwoordelijkheid.

AQUON biedt haar medewerkers een inspirerende omgeving met ruimte om professioneel te werken en hun talent optimaal te ontwikkelen.

MANAGEMENT SAMENVATTING

ACHTERGROND

Met de in dit document weergegeven voorstellen wordt een proces afgerond dat de ambtelijke vertegenwoordigers van de negen waterschappen en AQUON de afgelopen twee jaar in goede en professionele samenwerking hebben doorlopen. AQUON heeft de afgelopen jaren, in navolging van de besluiten over AQUON 2.0, diverse strategische en organisatorische veranderingen gerealiseerd. Die veranderingen geven het vertrouwen dat AQUON kan voldoen aan de geformuleerde ambities en verwachtingen.

Belangrijke stap in dit proces was de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling (GR) die januari 2018 in werking is getreden. De basis voor die GR is de afspraak dat AQUON zich als zelfstandige organisatie ontwikkelt van dataleverancier naar een informatie leverende ketenpartner met verhoogde aandacht voor innovatie. De laatste stap in dat proces is de centralisatie van AQUON op één locatie. Niet alleen omdat het de verwachting was dat daarmee de nodige efficiency gerealiseerd kon worden, maar ook omdat het een noodzakelijke voorwaarde was voor het realiseren van de collectieve ambitie van AQUON.

Het besluit tot centralisatie is op 2 juli 2016 genomen met twee ‘tenzij’s’:

- Tenzij de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijst en dat dit in 2018 aangetoond is bij de nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingsvoorstellen.
- Tenzij een businesscase het één-locatiebesluit niet rechtvaardigt.

De vastgestelde strategie en governance (eerste tenzij) is in 2018 geëvalueerd en op 21 december 2018 door het algemeen bestuur van AQUON bewezen verklaard. Daarmee is de eerste ‘tenzij’ positief beantwoord.

De tweede voorwaarde omvat een businesscase die inzicht moet geven in de kosten en opbrengsten die de centralisatie met zich meebrengt, hoe de centralisatie een kostenverlagend effect heeft zodat de centralisatie financieel mogelijk is en dat de centralisatie een toegevoegde waarde heeft voor een gewenste, duurzame, efficiënte en kwalitatief goede bijdrage van AQUON aan de taken en verantwoordelijkheden van de waterschappen.

STRATEGISCH KADER VANUIT DE GR AQUON

In de GR AQUON 2018 is vastgelegd dat het doel van de samenwerking ‘AQUON’ is om op het gebied van de informatievoorziening rond laboratoriumactiviteiten en daarmee verband houdende veld- en adviesactiviteiten te komen tot kennisdeling en – ontwikkeling, vergroting van de efficiency, vermindering van de kwetsbaarheid, benutting van de GR (continuïteit kwaliteitsborging en -verbetering) en versterking van de innovatiekracht.

Hierbij heeft AQUON de taak zo doelmatig mogelijk informatievoorziening uit laboratoriumactiviteiten en daarmee verband houdende veld- en adviesactiviteiten als schakel in de keten van waterschapsactiviteiten te leveren. Deze taak omvat ook de kwaliteitsborging en de ondersteuning van de voor de laboratoriumactiviteiten benodigde processen. AQUON biedt bemonsterings-, analyse- en advieswerkzaamheden met als resultaat inzicht in de waterkwaliteit.

De afgelopen drie jaar heeft AQUON hard gewerkt om deze unieke positie te bereiken. Innovaties zijn opgepakt, het dienstenpakket is verder ontwikkeld en efficiencymaatregelen zijn doorgevoerd. Het resultaat hiervan is een aanzienlijke groei in de werkomvang. In combinatie met de gerealiseerde efficiency en ondanks de huidige gedecentraliseerde structuur zijn in de afgelopen drie jaar positieve financiële resultaten geboekt en is de bestaande afstand tot de markt teruggebracht. Ten opzichte van de markt is AQUON nu ongeveer vijf procent duurder. AQUON heeft daarbij wel een hogere toegevoegde waarde.

In december 2018 is bevestigd dat bovenstaande strategie en bijbehorende governance functioneert en is bewezen. Om de aangetoonde toegevoegde waarde van AQUON te behouden en de gewenste full service ketenpartner voor de waterschappen te zijn, heeft AQUON haar omgevings- en innovatieontwikkelingen in kaart gebracht, vastgelegd hoe de unieke positie van AQUON en haar sterktes geborgd worden, en is de productiestrategie uitgewerkt. In de hoofdstukken 2 en 3 worden deze aspecten uitgebreid toegelicht. Op basis van deze vernieuwde inzichten heeft AQUON haar strategie voor de komende tien jaar uitgestippeld.

STRATEGIE AQUON 2020-2030

AQUON ziet dat enkele, aan elkaar gerelateerde, omgevingsontwikkelingen grote invloed hebben op de aard en omvang van haar werkzaamheden. Hiermee vormen de omgevingsontwikkelingen een belangrijk uitgangspunt voor de strategie van AQUON voor de komende tienjaarperiode. Op basis van een strategie 2020-2030 kan zij uitvoering geven aan het takenpakket zoals verwoord is in het strategisch kader.

AQUON heeft zicht op haar omgevingsfactoren

De toenemende aandacht voor natuur, milieu en biodiversiteit (maatschappelijk, politiek en in de media) maakt dat er meer en hogere eisen aan de kwaliteit van analysesresultaten worden gesteld. AQUON heeft zicht op haar omgevingsfactoren en kan adequaat inspelen op nieuwe ontwikkelingen. De ontwikkelingen waarvan AQUON verwacht dat zij de grootste invloed hebben op de meetvraag betreffen de toename van de milieuvreemde stoffen, klimaatverandering, de wetgeving (en normering) en de innovaties. Daarnaast zijn er enkele andere ontwikkelingen (politieke stroming en media-aandacht) die meer kwalitatief zijn te beschouwen of pas invloed hebben als ze optreden (milieu-incidenten en calamiteiten) of die naar verwachting geen directe invloed hebben op de meetvraagontwikkeling (burgerparticipatie).

AQUON levert volledige, betrouwbare en tijdige onderzoeksresultaten

AQUON begrijpt als geen ander welke rol de waterschappen spelen in het publieke debat over natuur en milieu en welke rol AQUON heeft in het ondersteunen van de waterschappen. In een wereld waar steeds meer aandacht is voor natuur en milieu en milieu-incidenten steeds prominenter worden uitgemeten, is het van belang dat onderzoeksresultaten door AQUON volledig, betrouwbaar en tijdig worden opgeleverd. AQUON heeft als enige een calamiteitendienst waardoor metingen 24/7 (dus ook in het weekend en buiten reguliere kantooruren) kunnen worden verricht. Haar accreditatie maakt dat ze voldoet aan alle wettelijke eisen en dat de kwaliteit en betrouwbaarheid gegarandeerd zijn.

AQUON is een kennispartner en werkt samen met externe partners.

Als kennisorganisatie borgt AQUON dat voor elk proces de kennis in huis aanwezig is om als professioneel ketenpartner én als opdrachtnemer te kunnen functioneren. Dit betekent dat AQUON weloverwogen keuzes maakt wat betreft het al dan niet uitbesteden van haar werk. Zij kiest er daarbij voor om altijd een deel van het werk zelf te doen, mede op basis van bedrijfseconomische afwegingen. Door eigen vaktechnisch inzicht kan in voldoende mate beoordeeld worden of de geleverde producten en diensten voldoen aan de eisen van de waterschappen (en/of regelgeving).

AQUON behoudt grip op haar uitvoeringspartners

Binnen het speelveld van omgevingsfactoren positioneert AQUON zich als deskundige, opdrachtgevende netwerkorganisatie namens haar waterschappen. Als grootste waterschapslaboratorium van Nederland is zij met haar ruime assortiment van producten en diensten en haar omzet, inmiddels een factor van betekenis binnen de markt voor waterkwaliteitsonderzoek. In een sterke oligopolistische markt, waar enkele grote Europese spelers de markt steeds meer domineren, heeft AQUON een stevige (onderhandelings-)positie. Door haar positie bedingt AQUON continuïteit, kwaliteitsniveau en goede prijzen.

AQUON breidt dienstenpakket uit door innovatie

AQUON omarmt de kansen die innovatie biedt. Inzicht in en beheersing van de waterkwaliteit vergen, vooral in het licht van de toenemende hoeveelheid milieuvreemde stoffen, steeds meer en betere gegevens. AQUON investeert in nieuwe aankomende meettechnieken, automatisering en robotisering om o.a. verontreinigingen in lagere concentraties te kunnen detecteren. AQUON heeft in afstemming met de waterschappen een focus aangebracht op de verwachte innovaties. In de strategie 2030 worden sensortechnologie, eDNA/qPCR technologie en big data opgepakt, en breidt haar eigen dienstenpakket hiermee uit. AQUON wenst, in lijn met het beproefde strategisch profiel (in AQUON 2.0), proces-innovaties ‘binnen te halen’ om haar producten en diensten te verbeteren, maar nadrukkelijk pas nadat zij zich bewezen hebben.

- Fase 1. Methode-ontwikkeling vindt plaats bij universiteiten en kennisinstituten. AQUON volgt ontwikkelingen, ontwikkelt eigen kennis, maar besteedt opdrachten uit.
- Fase 2. Commerciële partijen betreden de markt. AQUON start met het introduceren, valideren en certificeren van eigen analyses. Monsters worden nog uitbesteed.
- Fase 3. AQUON heeft eigen analyses gevalideerd en geaccrediteerd en neemt deze deels in eigen beheer.

AQUON borgt de behaalde resultaten uit het verleden

AQUON borgt de behaalde efficiencywinsten. De efficiencywinsten van de afgelopen jaren zijn onder hoge druk en ondanks de gedecentraliseerde structuur tot stand gekomen. Deze situatie is echter op lange termijn niet houdbaar;

AQUON verhoogt de klantgerichtheid. De verbinding met de waterschappen in de operationele praktijk is sterk. De klanttevredenheid is de afgelopen jaren verhoogd van een 5,9 in 2015 naar een 6,9 in 2019. Door een betere interne afstemming en samenwerking kan de klantgerichtheid naar een hoger niveau (minimaal 7,5) worden gebracht;

AQUON ontwikkelt de AQUON-medewerkers en hun kennis. AQUON is een kennisorganisatie, waarbij zij werkt naar integraal inzicht in waterkwaliteit. Hierbij ligt de nadruk op:

- Nieuwe kennis in relatie tot de proces- en productinnovaties ontwikkelen;
- Mobilisatie van het interne en externe netwerk;
- Verzakelijken van de cultuur en het vermijden van bureaucratie;
- Verhogen van de organisatiesensitiviteit en gerichtheid op de omgeving;

AQUON voert veranderingen door in haar organisatorisch functioneren. Hierbij ligt de focus op:

- Krachtig en faciliterend management / een gedreven en ondernemende cultuur;
- Efficiënte(re) bedrijfsprocessen / continuering huidig hoge kwaliteitsniveau;
- Integratie van de huidige vestigingsculturen middels centralisatie van de activiteiten.

BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON

De businesscase geeft inzicht in de kosten en opbrengsten die de centralisatie met zich meebrengt, hoe de centralisatie een kostenverlagend effect heeft zodat de centralisatie financieel mogelijk is. Daarnaast toont het aan dat de centralisatie een toegevoegde waarde heeft voor een gewenste, duurzame, efficiënte en kwalitatief goede bijdrage van AQUON aan de taken en verantwoordelijkheden van de waterschappen.

Centralisatiescenario's

AQUON heeft drie scenario's voor haar centralisatie uitgewerkt. Deze scenario's zijn afgezet tegen de uitgangssituatie (0-scenario) waarbij de huidige locaties in Tiel en Leiden worden aangehouden. In deze situatie centraliseert AQUON niet. De drie scenario's zijn:

1. Scenario 1: Locatie Tiel. AQUON verkoopt de locatie in Leiden en breidt de locatie in Tiel uit. De uitbreiding vindt plaats op het naastgelegen perceel door de aankoop van het naastgelegen object (ambulancepost). Hierdoor ontstaan twee losse gebouwen naast elkaar gelegen;
2. Scenario 2: Locatie Leiden. AQUON verkoopt de locatie in Tiel. AQUON houdt de locatie in Leiden aan, sloop het huidige pand (is verouderd) en ontwikkelt een nieuw pand op het huidige perceel. In dit scenario wordt een aanvullend stuk grond gekocht en een twee-laags pand gebouwd;
3. Scenario 3: Nieuwe Locatie. AQUON verkoopt beide locaties en ontwikkelt een (een-laags) nieuw pand op een nader te bepalen locatie.

Aannames Businesscase m.b.t. verwacht volume

Voorafgaand aan de uitwerking van de scenario's zijn een omgevingsanalyse en een marktvergelijking uitgevoerd. De belangrijkste, voor de doorrekening, relevante conclusies zijn:

- Het calculatieniveau voor deze businesscase is op basis van alle beschikbare gegevens samen met de waterschappen conservatief vastgesteld op 13 miljoen verkooppunten. De verwachting is dat de groei van het productie- en afnameniveau in de toekomst continueert, zij het dat deze groei naar verwachting op termijn weer afvlakt;
- Make-or-buy heeft beperkte invloed op de werkruimte. AQUON voert altijd een aandeel in productie zelf uit ten behoeve van: (a) kennisbehoud in de keten, (b) kwaliteitsborging (accreditatie) en (c) een noodzakelijke grip op de markt (oligopolie).

Financiële afwegingen



Totaal overzicht financiën	Scenario 0 Tiel & Leiden	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Aanschafwaarde aankoop grond		567	1.490	4.737
Totale investeringen	10.065	17.662	26.093	24.760
Eenmalige kosten huisvesting	6.013	2.465	11.735	3.912
Verkoop huidige panden	0	-2.100	-2.260	-4.360
Totale projectwaarde	16.078	18.027	35.568	24.312
Hogere projectkosten (dan 0-scenario)		1.949	19.490	8.234
Jaarlijks voordeel ná realisatie (exclusief kapitaallasten)		225	893	1.184
Terugverdientijd in jaren		9	22	7
Terugverdientijd in jaren (NCW waarde)		10	26	8
Jaarlijks verwacht resultaat ná realisatie	Voordeel		100	600
(dit betreft het all-in resultaat (inclusief kapitaallasten))	Nadeel	-200		
Eenmalige frictiekosten personeel (uitstroom) (indien geen herplaatsing kan worden georganiseerd)		273	1.275	3.293
Terugverdientijd in jaren (inclusief frictie personeel)		10	23	10

Bedragen in euro x 1.000

De jaarlijkse voordelen ten opzichte van het 0-scenario zijn vanuit het tijdvak 2025-2034 berekend. Hierbij zijn als vanzelfsprekend de kapitaallasten buiten beschouwing gelaten, deze waarden betreffen een (boekhoudkundige) uitwerking van de initiële projectinvestering. Van dit tijdvak mag verwacht worden dat het een reëel beeld geeft van de te verwachte voordelen van de verschillende scenario's. Het jaarlijkse voordeel na realisatie van de investering (excl. kapitaallasten) bedraagt 0,2 miljoen euro (Tiel), 0,9 miljoen euro (Leiden) en 1,2 miljoen euro (Nieuw).

Deze bedragen kunnen worden vergeleken met een verwacht verbeterd resultaat van circa één miljoen euro. AQUON heeft bij de te verwachten financiële voordelen (de '1 miljoen') opgemerkt dat op dat moment geen informatie beschikbaar is m.b.t. de benodigde investeringen (kapitaallasten) en bijkomende eenmalige kosten. Door het verschil in investeringsniveau zijn de terugverdientijden 9 jaar (Tiel), 22 jaar (Leiden) en 7 jaar (Nieuw). Voor de volledigheid zijn de investeringen en opbrengsten ook contant (NCW) gemaakt, waarmee terugverdientijden ontstaan van resp. 10, 26 en 8 jaar voor Tiel, Leiden en Nieuw.

Na een termijn van veranderen worden de nieuwe exploitatiekosten (inclusief kapitaallasten) zichtbaar. In het tijdvak 2025-2034 zijn de verschillen in het operationele resultaat (ten opzichte van het 0-scenario): Tiel circa 200.000 euro (negatief); Leiden 100.000 euro (positief) en Nieuw 600.000 euro (positief). In de businesscase is een verwachte meerjarenraming over het gehele tijdvak 2020-2034 opgenomen.

Samengevat kan worden gesteld dat in het scenario Tiel het minst moet worden geïnvesteerd (minus ca 7 miljoen euro) en het laagste niveau aan bijkomende eenmalige frictiekosten kent (minus ca 1 miljoen euro). Deze relatief lagere initiële uitgaven maakt scenario Tiel voor een korte termijn strategie financieel interessant. De daling in overige bedrijfskosten in het scenario Nieuw is substantieel hoger (ca 1 miljoen euro) waarmee het scenario Nieuw financieel het voordeligst is.

Robuustheid van cijfers en prognoses

AQUON heeft een uitgebreide gevoeligheidsanalyse en risicoparagraaf opgesteld waarin de robuustheid van de businesscasecijfers kan worden getoetst. Belangrijke conclusies, naast dat de projectramingen theoretisch door vakinhoudelijke experts zijn bepaald en dat een second opinion op al het cijfermateriaal is uitgevoerd, kunnen hier worden aangehaald:

- De projectramingen van de scenario's zijn afgegeven op een 'normaal prijspeil' en kunnen afhankelijk van afwerkingsniveau en verduurzamingswensen met circa +/- 20 procent afwijken. Bij de scenario's zijn de begeleidingskosten op 15 procent ingeschat. Een mogelijke onvoorziene toename in begeleiding is een risico. Mocht de begeleiding met 1 miljoen euro toenemen dan worden deze kosten afgeschreven in 40 jaar (25.000 euro per jaar). Een eventueel effect van marktwerking bij de aanbesteding is in de projectramingen niet inbegrepen, omdat deze niet is af te geven.
- Het risico van kennisverlies bij de kennisorganisatie AQUON is erg groot wanneer de locatie Tiel of Leiden wordt verkozen. Het eventueel nieuw werven van deze specifieke kennisdragers en het inwerken zal jaren vergen. In de scenario's is financieel gezien zeer beperkt rekening gehouden met deze uitstroom. Een wervingstraject inclusief opleiden van deze kennisdragers wordt berekend op ongeveer 200.000 euro.
- In het scenario Nieuw wordt uitgegaan van een nieuw te bouwen een-laags pand. Mocht het nieuwe pand alsnog een twee-laags pand worden dan zijn de jaarlijkse exploitatielasten naar verwachting circa 0,5 miljoen euro hoger.
- In het scenario Tiel waarbij sprake is van twee losstaande panden, met de logistieke bewegingen van M&L op afstand, mag verwacht worden dat de loyaliteit van personeel minder is. Hier is geen sprake van centralisatie van alle activiteiten. Een eventueel lager productiviteitsniveau is niet gecalculeerd.
- Er is gerekend met uitstroom van personeel ten gevolge van efficiëntie van werkprocessen. Deze uitstroom veroorzaakt regulier eenmalige frictiekosten. Een verdere toenemend productieniveau en/of nieuwe diensten maakt het mogelijk dat deze uitstroom niet nodig is. Ook een eventuele doorstroming van boventallig personeel naar de waterschappen zal de businesscase positief beïnvloeden. (Tiel 0,3 miljoen euro, Leiden 1,3 miljoen euro en Nieuw 3,3 miljoen euro).
- Een taxateur heeft de waarden van de te verkopen panden ingeschat. Deze waarderingen maken onderdeel uit van projectkosten. De taxateur heeft voor nu de vastgoedmarkt positief ingeschat en verwacht dat de panden kunnen worden verkocht. Het risico van verkoopbaarheid maakt het scenario Nieuw spannender, aangezien in dit scenario niet een maar twee panden moeten worden verkocht. De afgegeven waarden van de panden liggen beiden tussen de 2,0 en 2,5 miljoen euro.
- De projectramingen omvatten eenmalige frictiekosten. Deze eenmalige kosten kunnen door middel van kostenegalatie in 3 à 4 jaren worden verdisconteerd.

KWALITATIEVE AFWEGINGEN

De drie centralisatiescenario's verschillen sterk van elkaar. In het onderzoek zijn deze verschillen in detail uitgewerkt. Die verschillen hebben in meer of mindere mate invloed. Onderstaand worden de belangrijkste effecten weergegeven.

Scenario 1: Centralisatie in Tiel

Het personeelsverloop bij centralisatie in Tiel zal naar verwachting relatief hoog zijn, omdat de meeste huidige medewerkers in Leiden ook uit de buurt komen van Leiden en de reistijd van en naar Tiel, relatief groot is. Daarnaast is de noodzaak tot reductie van personeel klein wegens de beperkte efficiency in dit scenario, waarbij twee panden met twee verdiepingen naast elkaar bestaan, en de mogelijkheden van menselijke verbinding in het huidige pand door de vormgeving en indeling beperkter zijn. Door het verwachte hoge verloop dreigt kennisverlies.

Monstername en Logistiek moet vanwege ruimtegebrek buiten de locatie in Tiel worden ondergebracht. Daarmee is de verwachting dat de strategie van centralisatie voor het gehele bedrijf onvoldoende wordt gehaald. Hoewel niet maatgevend, wordt het parkeerprobleem voor deze locatie groter dan het nu reeds is.

Scenario 2: Centralisatie in Leiden

De kans op personeelsverloop bij centralisatie in Leiden is naar verwachting vergelijkbaar aan het verloop bij centralisatie in Tiel, waardoor ook hier kennisverlies dreigt. De medewerkers wonen in een groter gebied, waarbij de afstanden met name voor medewerkers uit de omgeving Oost-Brabant niet acceptabel lijken. De bereikbaarheid van Leiden is een zorg. De filedruk van en naar Leiden is relatief groot.

Omdat het scenario Leiden nieuwbouw omvat, biedt dit scenario veel mogelijkheden om tot flexibele inrichting van werkprocessen en pandgebruik te komen. De activiteiten van Monstername en Logistiek kunnen worden geïntegreerd in het pand. Daarbij moet worden opgemerkt dat tijdens de nieuwbouw de productiefaciliteit in Leiden twee jaar wordt stilgelegd. Hierdoor ontstaat het risico dat gedurende deze twee jaar de kennis bij AQUON-medewerkers kan vervagen en dat proces- en productinnovatie gedurende deze tijd geen of matige aandacht krijgt. Relatief veel aandacht moet worden gegeven aan het op peil houden van de kwaliteit van de dienstverlening.

Scenario 3: Centralisatie op een nieuwe locatie centraal in het gebied

De verwachting is dat deze optie het grootste effect heeft op de motivatie en gedrevenheid van medewerkers, welke nodig zijn om de strategische en innovatie uitdagingen te kunnen realiseren. Consequentie is wel dat het gewenste verloop naar verwachting lager uit zal vallen dan wenselijk om naast kostenreductie ook noodzakelijke instroom voor kennisopbouw en verjonging te kunnen realiseren.

Centralisatie op een nieuwe locatie biedt goede uitgangspunten om procesgangen logistiek te optimaliseren en een voor medewerkers inspirerende werkomgeving te creëren. Doordat de werkzaamheden op de bestaande locaties gecontinueerd kunnen worden, zal het effect op de (kwaliteit van) de dienstverlening beperkt blijven.

Centralisatie op een nieuwe locatie biedt zeer goede uitgangspunten om procesgangen logistiek te optimaliseren en een voor medewerkers inspirerende werkomgeving te creëren. Doordat de werkzaamheden op de bestaande locaties gecontinueerd kunnen worden, zal het effect op de (kwaliteit van) de dienstverlening beperkt blijven.

ASPECT	1 TIEL	2. LEIDEN	3. NIEUW
Centraliseren van activiteiten	Geen volledige centralisatie: Monstername & Logistiek activiteiten worden elders gehuisvest, en een bedrijfsonderdeel (Chemie?) komt in een separaat gebouw op het naastgelegen terrein.	Volledige centralisatie.	Volledige centralisatie.
Kwaliteit (Kennis)	Hoog verloop en kennisverlies wordt verwacht (reisafstand is te groot). Lager motivatieniveau/ kennismobilisatie door driedeling van activiteiten/huisvesting en de reistijd.	Hoog verloop en kennisverlies wordt verwacht (reisafstand is te groot). Lager motivatieniveau/ kennismobilisatie door de reistijd.	Verloop van personeel mag worden verwacht (en is wenselijk). Hoger niveau van gedrevenheid en kennisbehoud doordat het personeel een level plain field ervaart (bevestigd door OR). Betere/bereikbare locatie voor huidige & toekomstige medewerkers/ werving kennis.
Prijs (Kosten)	Jaarlijks nadeel in de exploitatiekosten zijn begijferd op 200.000 euro (structurele kostenstijging). Verloop levert capaciteitsknelpunten op, omdat er al geen efficiëntiewinst is.	Jaarlijks voordeel in de exploitatielasten zijn begijferd op 100.000 euro.	Jaarlijks voordeel in de exploitatielasten zijn begijferd op 600.000 euro.
Tijdigheid (Diensten)	Geen impact op de dienstverlening.	Periode buiten gebruik is lang waardoor continuïteit onder druk komt te staan.	Geen impact op de dienstverlening.
Innovaties (Ontwikkel)	Pand kan beperkt worden ingericht voor innovatie, ketenintegratie en datatransitie, door gebrek aan ruimtes (centrale en/of overleg/concentratie) geeft interne communicatie beperkingen en lagere verbondenheid bij medewerkers.	Pand kan worden ingericht voor nieuwe innovaties, ketenintegratie en datatransitie. Pand wordt twee jaar lang verbouwd, werk is dan uitbesteed en dus daling affiniteit eigen mensen.	Ruimten voor standaard processen en voor innovaties, ketenintegratie en datatransitie. Voldoende centrale/ concentratieruimten en een hoger motivatieniveau.
Investering (Toekomst)	Tijdig ingrijpen op een veranderde strategie door lagere actiefwaarde (lagere investering) is eenvoudiger. Het uitstel van investeringen (5.6 mio) in het bestaande pand maakt keuzes binnen 10 jaar mogelijk. Door beperkte ruimte is verdere groei van eigen activiteiten op locatie (vrijwel) niet mogelijk. Ernstig parkeerprobleem dat niet naar tevredenheid opgelost kan worden (wellicht geen bouwvergunning).	Het reduceren van kosten bij eventuele krimp is minder eenvoudig door het investeringsniveau.	Pand kan volledig flexibel worden ontworpen/ingericht met focus op de toekomst. Pand kan toekomstgericht worden ontworpen (met stimulans in verkoopbaarheid). Hoge gevoeligheid. De aanname dat een laagspand in belangrijke mate de gewenste efficiëntieniveau bepaalt. Een tweelaags veroorzaakt ca. 0,5 mio lagere efficiëntie.

Kwalitatieve afwegingen van de drie scenario's

Conclusies vanuit een financiële benadering

De belangrijkste conclusie die AQUON trekt uit het bovenstaande is dat centralisatie loont. De *financiële* uiteenzetting toont aan dat de scenario's Tiel en Nieuw financieel interessant zijn. Het scenario Leiden kent een hoog initieel investeringsplan en hoge eenmalige frictiekosten waarbij de terugverdientijd vanuit de cashflowberekeningen als 'te lang' gekenmerkt kan worden.

Het scenario Tiel is het jaarlijks operationeel resultaat (beperkt) negatief. Het heeft echter een aanzienlijk lager investeringsniveau waardoor het interessant is bij een korte termijn strategie. Het makkelijker afbouwen, door het verlagen van vaste kosten (door een van de twee panden te vervreemden) is mogelijk. Deze termijn is echter wel begrenst door benodigde vervangingsinvesteringen (circa 5,6 miljoen euro) over circa 10 jaar in het huidige/blijvende pand. De terugverdientijd van het investeringsplan is vanuit de cashflowberekening voor deze locatie NCW 10 jaar.

Bij het scenario Nieuw is de geactiveerde waarde van het nieuwe pand hoger, en daardoor op de korte termijn minder wendbaar is naar de toekomst. De sleutel ligt bij dit scenario in het uiterst toekomstgericht flexibel bouwen/inrichten. Het structurele voordeel van Nieuw is groter doordat het structurele kostenniveau beduidend lager ligt. In het scenario Nieuw zijn de jaarlijkse operationele kosten in een meerjarenraming het aantrekkelijkst, die tot een kostenverlaging voor de opdrachtgevers zal leiden. De terugverdientijd van het investeringsplan is vanuit de cashflowberekening voor deze locatie het laagst (NCW 8 jaar).

Niet-centraliseren betekent dat de managementopgave om eenheid binnen het bedrijf te realiseren groot blijft. Het vasthouden van de opbrengsten uit de afgelopen jaren (AQUON 2.0) komt onder druk te staan. Het wenkend perspectief voor medewerkers is laag. Anders gezegd, centraliseren heeft naar verwachting het grootste effect op de motivatie en gedrevenheid van medewerkers, die nodig zijn om de strategische en innovatie uitdagingen te kunnen realiseren.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding en leeswijzer	14
1.1	Inleiding	14
1.2	Plan van aanpak 3.0	14
1.3	Opzet onderzoeksrapport	14
2	Visie op ontwikkelingen in de omgeving	18
2.1	Inleiding	18
2.2	Hoofdkrachten in de omgeving van AQUON	18
2.3	Producterende en innoverende omgeving van AQUON	22
2.4	Meetvraagontwikkeling	23
2.5	Conclusie	25
2.6	Externe toetsing	26
3	Productiestrategie van AQUON	27
3.1	Onze productiestrategie	27
3.2	De productielijn Monstername & Logistiek	28
3.3	De productielijn Water	30
3.4	De productielijn Waterbodem	31
3.5	De productielijn Hydrobiologie	33
4	Organisatie, cultuur, bezetting en centralisatiescenario's	36
4.1	Inleiding	36
4.2	Organisatie volgt strategie	36
4.3	Veranderingen in kwaliteiten en bezetting	36
4.4	Mogelijke centralisatiescenario's	37
4.5	Centralisatiescenario's en formatiereductie	38
5	Huisvestingsscenario's	40
5.1	Inleiding	40
5.2	Beschrijving van de huidige situatie	40
5.3	Beschrijving van de drie centralisatiescenario's	41
5.4	Dimensionering van de benodigde ruimte	42
5.5	Het tijdschema van mogelijke realisatie	43
5.6	Overwegingen bij de toekomstige huisvesting	43

6	Financiële doorrekening	46
6.1	Inleiding	46
6.2	Financiële afwegingen	46
6.3	Invloed nieuwe werkomgeving op medewerkers	52
6.4	Gevoeligheidsanalyse en kwalitatieve kenmerken	54
7	Afwegingen en conclusies	61
7.1	Afwegingen en conclusies strategie 2020-2030	61
7.2	Afwegingen en conclusies financiële businesscase	64
7.3	Conclusie: Centralisatie loont	65
8	Uitdagingen en onzekerheden	68

BIJLAGEN – in separaat document

Bijlage 1	Historie van AQUON en centralisatiegedachten
Bijlage 2	Externe toetsing
Bijlage 3	Uitwerking productielijnen
Bijlage 4	Ontwikkelingen onroerend goed in de laboratoria-markt
Bijlage 5	Financiële analyses en achtergrondinformatie
Bijlage 6	Risico's: Uitdagingen en onzekerheden

Overige documenten 1	Rapport ANTEA GROUP
Overige documenten 2	Rapport IJssel
Overige documenten 3	Second Opinion Businesscase versie 1.0

1 INLEIDING EN LEESWIJZER

1.1 INLEIDING

Voor u ligt het eindrapport van de businesscase centralisatie AQUON. In 2016 heeft het algemeen bestuur besloten tot centralisatie van AQUON. De historie van AQUON en de achtergrond van de centralisatiegedachte, die aan dit besluit ten grondslag lagen zijn opgenomen in bijlage 1. Het bestuur heeft aan dit besluit twee voorwaarden gesteld. Eind 2018 is vastgesteld dat aan de eerste voorwaarde, dat de strategie en governance zich moeten hebben bewezen, is voldaan. Dit rapport geeft antwoord op de tweede voorwaarde dat een businesscase de centralisatie moet rechtvaardigen. Op 21 december 2017 is het plan van aanpak hiervoor (AQUON 3.0) in het bestuur gepresenteerd en goedgekeurd. Dit plan van aanpak is in samenwerking met het Platform Eigenaren opgesteld en is de leidraad geweest voor de onderbouwing dat centralisatie loont. Bij de eerste uitwerking van die centralisatie komen drie centralisatiescenario's aan de orde.

1.2 PLAN VAN AANPAK 3.0

AQUON heeft op basis van het plan van aanpak AQUON 3.0 haar onderzoek uitgevoerd. Het plan van aanpak bestond uit een zestal hoofdlijnen, te weten:

- Hoofdlijn 1: Make-or-buy keuzes
- Hoofdlijn 2: Laboratorium van de toekomst & operational excellence
- Hoofdlijn 3: Evaluatie AQUON 2.0
- Hoofdlijn 4: Strategische opties
- Hoofdlijn 5: Logistiek, programma van eisen en blok-layout
- Hoofdlijn 6: Locatiekeuzes

De resultaten van deze verschillende hoofdlijnen zijn verwerkt in dit rapport. Hoofdlijnen 1 tot en met 4 zijn verwerkt in de eerste twee hoofdstukken met uitzondering van het operational excellence programma en de evaluatie van AQUON 2.0 (hoofdlijn 3). Het operational excellence programma (slimmer werken en inrichten) is verwerkt in hoofdstuk 4. De evaluatie AQUON 2.0 is door het bestuur vastgesteld in 2018. De achtergrond van dit besluit is te vinden in bijlage 1. Hoofdlijn 5 is verwerkt in hoofdstukken vier tot en met zes. Locatiekeuze en andere voorbereidingswerkzaamheden zijn in een later stadium relevant.

1.3 OPZET ONDERZOEKSRAPPORT

Het onderzoek is ruwweg opgebouwd uit een drietal onderdelen. Het eerste deel betreft een strategisch kader; we identificeren relevante ontwikkelingen in de omgeving van AQUON voor zowel de positie/doorontwikkeling van AQUON als aannames voor de businesscase. Vanuit de omgevingsfactoren en het strategische kader uit de GR AQUON 2018 is de strategie voor de jaren 2020-2030 opgesteld.

Het tweede deel omvat de (financiële) businesscase. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met de overwegingen en conclusies.

1. Strategisch kader

- a. Visie op ontwikkelingen in de omgeving. In het tweede hoofdstuk is de visie gegeven op de ontwikkelingen in de omgeving van AQUON. Die visie is van invloed op de verwachte meetvraag-ontwikkeling en is belangrijk omdat het adresseert hoe AQUON zich de komende tien jaar wenst te ontwikkelen. Experts zijn geraadpleegd om AQUON's beeld op die toekomst te toetsen.
- b. Productiestrategie van AQUON (make-or-buy). AQUON stuurt op hoge kwaliteit van haar producten tegen een maatschappelijk acceptabel kostenniveau. Dat doet zij onder andere door weloverwogen make-or-buy keuzes te maken. AQUON maakt een vergelijking met de marktprijzen, waarna per productielijn een strategie is opgesteld. Deze strategieën zijn geformuleerd in hoofdstuk 3 en geven inzicht in de hoeveelheid werk die AQUON zelf uitvoert en in de manier waarop we per productielijn met externe partijen (gaan) samenwerken.

2. (Financiële) Businesscase

- a. Organisatie, cultuur, bezetting en centralisatiescenario's. In hoofdstuk 4 worden de aanstaande veranderingen in kwaliteit en bezetting beschreven (slimmer, efficiënter werken, en mogelijke gevolgen van het werken op één locatie). Hiermee is de formatiereductie te realiseren.
- b. Huisvestingscenario's. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de huidige situatie van de huisvesting van AQUON en schetst de drie centralisatiescenario's (Tiel, Leiden en nieuwe locatie). We tonen de uitgangspunten voor en omvang van de benodigde investeringen. Elk scenario kent een vorm van eenmalige uitgaven. Deze uitgaven worden uitgelicht en ook de impact op het reizen van het personeel en risico's op kennisverlies lichten we toe.
- c. Financiële doorrekening. Hoofdstuk 6 omvat de doorrekening van de drie centralisatiescenario's. Een vergelijking is gemaakt met de 0-situatie van niet centraliseren.

3. Afwegingen en conclusies

- a. Afwegingen en conclusies. In hoofdstuk 7 geeft AQUON een antwoord op de vraag of centralisatie loont. Op basis van verkregen inzichten komt AQUON tot een afweging van dit vraagstuk en de bijbehorende financiële onderbouwing. Een gevoeligheidsanalyse is opgenomen.
- b. Uitdagingen en onzekerheden. In het hoofdstuk 8 worden de uitdagingen en onzekerheden weergegeven welke AQUON onderkent. Een risico-inventarisatie betreft altijd een momentopname. AQUON zal mogelijke risico's van beheersmaatregelen voorzien en beide blijven monitoren.
- c. Vanuit het strategisch kader zoals verwoord in hoofdstuk 2 en 3 is een strategie 2020-2030 over zes aandachtsvelden uitgewerkt.

NOTE:

De financiële cijfers zijn bevestigd door middel van een extern uitgevoerde second opinion.

Het document 'businesscase centralisatie, versie 1.0 d.d. 24 oktober 2019' is op verzoek van het adviesorgaan platform eigenaren voor een second opinion voorgelegd aan IPR-NORMAG. Dit adviesbureau is voorgedragen door het Platform Eigenaren. Tijdens het proces van de second opinion hebben meerdere overleggen met AQUON te samen met de controllers van de negen deelnemende waterschappen plaatsgevonden. Met deze intensieve interactie met controllers zijn alle waterschappen op de hoogte van de details welke ten grondslag liggen aan de uiteindelijke businesscase. De detailberekeningen zijn beschikbaar bij de controllers/waterschappen. Tijdens en na deze sessies heeft IPR-NORMAG een second opinion opgesteld. IPR-NORMAG geeft in haar rapport aan dat "het financieel resultaat van de businesscase voldoende zeggingskracht heeft om te komen tot een robuuste voorkeursbeslissing met één scenario. Essentie hiervan is dat een eenduidige en concrete scope kan worden afgesproken (inclusief financieel kader) en dat andere oplossingsrichtingen of alternatieven gemotiveerd worden uitgesloten van verdere studie". Het rapport is in het bijlageboek opgenomen.

In week 44 zijn de uitkomsten van de second opinion doorgesproken met het platform eigenaren en het dagelijks bestuur van AQUON. In het rapport worden de bevindingen, mogelijke onzekerheden en verbeterpunten vermeld. Tijdens deze overlegmomenten is afgesproken dat de verbeterpunten/correcties, welke vermeld staan in artikel 4 van het document, worden doorgevoerd in de versie ter voorlegging voor besluitvorming. Deze versie van de businesscase met doorgevoerde verbeterpunten en correcties ligt nu voor: 'AQUON strategie 2020- 2030 & businesscase centralisatie AQUON, versie 1.1'.

STRATEGISCH KADER

2 VISIE OP ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING

2.1 INLEIDING

Het technologische en maatschappelijke landschap verandert. Hoewel we een goed idee hebben van de richtingen waarin de ontwikkelingen plaatsvinden, laat dit zich nog niet kwantificeren. In het licht van die ontwikkelingen acht AQUON verandering noodzakelijk. Alleen dan slaagt AQUON erin om de toekomstige uitdagingen van de waterschappen effectief te kunnen ondersteunen. Samenwerking met relevante kennisinstututen (zoals Naturalis, KWR, Deltares, Wageningen University & Research, Universiteit van Amsterdam, etc.) en andere laboratoria van waterkwaliteitsbeheerders is daarbij van groot belang en vormt een belangrijk onderdeel van de strategie van AQUON.

In dit hoofdstuk wordt een aantal hoofdkrachten geïdentificeerd die van invloed zullen zijn op de doorontwikkeling van AQUON, wordt een korte schets gegeven van de positie van AQUON binnen de markt van de productieomgeving en wordt (vervolgens) een inschatting gemaakt van het effect van die ontwikkeling op de meetvraag.

2.2 HOOFDKRACHTEN IN DE OMGEVING VAN AQUON

AQUON onderkent de volgende hoofdkrachten, die de vraag naar haar dienstverlening beïnvloeden:

- Toename milieuvreemde stoffen
- Wetgeving en normstelling
- Bestuursakkoorden
- Milieu-incidenten
- Klimaatverandering
- Politieke stroming en media-aandacht
- Burgerparticipatie (waterbewustzijn)
- Aansprakelijkheid en politieke/bestuurlijke verantwoordelijkheid
- Calamiteiten
- Strategische opties
- Innovaties

Toename milieuvreemde stoffen

Het aantal milieuvreemde stoffen in het watersysteem neemt toe (hormonen, geneesmiddelen, bestrijdingsmiddelen, meststoffen, microplastics). De impact op het ecosysteem is onduidelijk, maar stapelt zich op. De verwachting is dat klimaatverandering leidt tot langere drogere perioden, waardoor van de milieuvreemde stoffen een extra invloed op het ecosysteem te verwachten is. De maatschappelijke behoefte om de impact van deze stoffen te weten te komen en om tot maatregelen te komen om deze uit het milieu te verwijderen neemt toe. Zowel de aanwezigheid in het watersysteem als het effect op het leven in en om het water zal leiden tot intensievere monitoring.

Wetgeving en normstelling

Kwaliteitsbeheersing is de levensader van AQUON. Analyseresultaten moeten juist zijn en boven twijfel verheven. AQUON werkt volgens nationale normen (veelal verbonden aan internationale normen) en staat onder toezicht van de Raad voor Accreditatie. De meeste methoden zijn verankerd in wetgeving en vergunningen. Deze situatie zorgt voor stabiliteit en vertrouwen, maar is ook star. Aanpassingen en wijzigingen in veelal internationale normen en wetgeving vergen langdurige trajecten met vele partijen om tot overeenstemming te komen. De verwachting is dat de KRW zal blijven bestaan, omdat de regelgeving daarvan goed in elkaar zit. Het is wel denkbaar dat t.z.t. de nodige veranderingen zullen worden doorgevoerd (wellicht minder routinematig, meer effectgericht, ook 'overige' wateren monitoren, meer meetinspanningen, andere verrichtingen). Nationale wetgeving blijft natuurlijk ook heel belangrijk en zal misschien wel tot meer extra monitoring leiden dan de KRW.

Bestuursakkoorden

Een analyse van de bestuursakkoorden van provincies en waterschappen (KokxDeVoogd, 2019) laat een aantal ontwikkelingen op het gebied van waterbeheer zien, die voor AQUON essentieel zijn:

- **Opgavegericht en duurzaam**

De wateropgave wordt steeds belangrijker in Nederland. De traditionele identiteit van 'droge voeten' was al aangevuld met die van 'waterveiligheid', maar in de nieuwe akkoorden komt als belangrijkste thema een 'duurzaam watersysteem' naar voren. Het is duidelijk dat de wateropgave in ons land veel complexer is geworden de afgelopen jaren. Nederland wordt geconfronteerd met bodemdaling, verzilting en zowel vernatting als verdroging door klimaatverandering.

- **(Interbestuurlijke) samenwerking**

Ook de waterschappen willen sterk inzetten op samenwerking, vooral in de waterketen. De wateropgave laat zien dat de waterschappen elkaar – en de provincies en gemeenten – steeds harder nodig hebben. De Waterschappen willen nadrukkelijker hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Het beschermen van weidevogels is geen watertaak, maar steeds meer waterschappen voelen zich wel degelijk aangesproken om rekening te houden met – in dit geval – biodiversiteit.

- **Digitalisering**

Een derde trend is de digitalisering die steeds verder doorzet. Er wordt de komende bestuursperiode meer geld vrijgemaakt voor digitalisering van informatievoorziening en werkprocessen. Dit maakt waterschappen tot de publieke koplopers in een veel fijnmaziger en gepersonaliseerde dienstverlening.

Milieu-incidenten

In 1980 kwam in Nederland het eerste gifschandaal aan het licht. In Lekkerkerk bleken 300 woningen op zwaar verontreinigde grond gebouwd. Sindsdien groeit de milieumarkt in een gestaag tempo, al zorgen sommige gebeurtenissen voor een snellere groei, zoals bijvoorbeeld de brand in Moerdijk in 2011. AQUON verwacht, onderbouwd door haar kennis en betrokkenheid bij calamiteiten, dat deze lijn zich zal voortzetten.

Klimaatverandering

De invloeden van de klimaatverandering zijn duidelijk merkbaar en daar wordt binnen het waterbeheer rekening mee gehouden. De zomer van 2018 als heel droge zomer is wellicht een uitschieter, maar heeft zijn sporen in het watersysteem achtergelaten. De vraag wat de effecten van de klimaatveranderingen (gemiddelde temperatuurstijging) zijn op het ecosysteem en de waterkwaliteit kan leiden tot aanpassing en intensivering van de waterkwaliteitsmonitoring.

Politiek en media

Dertig jaar geleden was milieu nog een onderwerp van activisten en waren financiële doorrekeningen zelden aanleiding om tot milieu-verantwoorde keuzes te komen. Tegenwoordig kan klimaatverandering niet meer ontkend worden. AQUON verwacht door de aandacht voor het milieu, een gestage groei van haar markt.

Burgerparticipatie

De burgers of inwonenden van het waterschap zijn steeds meer betrokken bij hun leefomgeving en het watersysteem, schoon water en biodiversiteit zijn daar een essentieel onderdeel van. Onder burgerparticipatie wordt o.a. verstaan een actieve(re) betrokkenheid bij 'zelf meten' ter indicatie van lokale waterkwaliteit. AQUON ziet deze burgermetingen als een kans tot het verkrijgen van aanvullende metingen en daarmee aanvullend zicht.

Aansprakelijkheid en politieke verantwoordelijkheid

Op landelijk en gemeentelijk niveau worden politici en ambtenaren vaker ter verantwoording geroepen en is onderbouwing met feiten en data noodzakelijk om beheersing aan te tonen. In de technische omgeving van de waterschappen lijkt ook sprake van deze ontwikkeling, zij het in mindere mate. AQUON is van mening dat zij haar waterschappen kan en moet ondersteunen, zowel in data-intensiteit als in interpretatie vanuit haar disciplines.

Calamiteiten

Vanaf begin 2018 is de calamiteitenorganisatie van AQUON uitgebreid van 'alleen bereikbaar zijn' naar een volledige 24/7-ondersteuning van het laboratorium en koeriersdiensten voor de belangrijke analyses voor met de waterschappen afgestemde situaties. In tegenstelling tot marktpartijen kan AQUON daarmee volledig meedraaien in de calamiteitenorganisaties van de waterschappen. De meetvraag voor dergelijke situaties is uiteraard niet te begroten.

Strategische opties

Oorspronkelijk gedachte in het plan AQUON 3.0 was dat een strategische positie van AQUON in haar omgeving aanleiding kan zijn om de afbakening van AQUON tot haar huidige negen eigenaren te heroverwegen. Denk aan het uitbreiden van het aantal deelnemers of uitbreiding naar verwante marktsegmenten zoals serviceverlening aan provincies en gemeenten of internationalisatie. De politieke en ambtelijke wil tot die strategische opties zal eerst ambtelijk en bestuurlijk met elkaar besproken moeten worden. AQUON is van mening dat deze opties in beeld kunnen komen door de doorontwikkeling die zij in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt.

Innovaties

AQUON omarmt de kansen die innovatie biedt. AQUON investeert in nieuwe meettechnieken, automatisering en robotisering om o.a. verontreinigingen in lagere concentraties te kunnen detecteren tegen steeds lagere kosten en in grotere aantallen. Inzicht in en beheersing van de waterkwaliteit vergen steeds meer en betere gegevens. AQUON heeft inmiddels in afstemming met de waterschappen en haar collega waterschaps-laboratoria een focus aangebracht op de ontwikkellijnen, sensortechnologie, eDNA/qPCR technologie en big data.



Sensortechnologie

AQUON is al jaren actief in het meten met sensoren. Dit betreft in het bijzonder de veld-parameters, die met de monsternamen worden gemeten als zuurgraad (pH), geleidingsvermogen (EGV), zuurstof (O₂) en (grond) waterstandmetingen. Maar ook in het laboratorium worden watermonsters op blauwalgen gescreend met lichtsensoren. De verwachting is dat in de toekomst intensiever geïnvesteerd zal worden in vaste lokale sensor-meetopstellingen. Afhankelijk van het doel van de monitoring zal het gebruik van sensoren daarom toenemen, in eerste instantie vooral om trends te kunnen waarnemen. Sensoring is daardoor over het algemeen niet geschikt voor bewijsvoering. Voor procesbeheersing en snelle signalering zijn sensoren zeer geschikt en hier wenst AQUON actief op in te spelen. Mogelijk gaat het monitoren op trends op termijn leiden tot vermindering van de omvang van klassieke chemische analyses. Daar staat tegenover dat door frequentere signalering met sensoren vaker verdiepend chemisch onderzoek nodig zal zijn. AQUON ziet sensoren deels als vervangend en deels als aanvullend. In de keuze tussen zelf doen of uitbesteden, moet AQUON wel voorbereid zijn op het mogelijk afbouwen van methoden, die nu nog door grote aantallen winstgevend zijn.

Remote sensing, in het bijzonder satellietbeelden in verschillende golflengtes of het daartoe inzetten van vliegende drones, is een andere vorm van sensortechnologie. Vooralsnog ziet AQUON dit vooral als een potentiële informatiebron voor de waterschappen zelf, bijvoorbeeld bij het beoordelen van de effecten van branden. Wel is AQUON actief om kennisdragers op dit gebied in haar kennisnetwerk op te nemen.



DNA gerelateerde technieken (eDNA/qPCR)

Het belang van de ontwikkeling van DNA gerelateerde technieken is door AQUON en de waterschappen onderkend. Op verzoek van de waterschappen heeft AQUON inmiddels een investeringsbesluit genomen en zal zij in 2019 een eigen laboratorium operationeel hebben om kennis op te bouwen over deze nieuwe techniek. Het aantonen van de aanwezigheid van levensvormen en individuele soorten door middel van DNA-herkenning is inmiddels een feit. Voor kwantificering, volledigheid en interpretatie is nog een lange weg te gaan, maar de verwachtingen zijn hooggespannen. Aanpassing van wetgeving wordt voorzien: specifiek wordt verwacht dat de Kaderrichtlijn Water (KRW) DNA-methoden over 8 tot 10 jaar zal accepteren. Voor een deel van de monitoring zal mogelijk sprake zijn van vervanging, afhankelijk van de doorontwikkeling van deze technologie in het komende decennium. De juiste interpretatie van de grote hoeveelheid data uit DNA-analyses en de naar verwachting grotere duiding van problemen in de biologische leefomgeving, zullen veel aandacht vergen op een hoger kennisniveau. AQUON zet in eerste instantie in op kennisopbouw van DNA-technieken en inzet van qPCR-technologie in combinatie met samenwerking met gespecialiseerde ondernemingen op dit terrein en verwacht dan ook geen structurele omzetverlaging door eDNA. De monitoring zal voor speciale vraagstukken (gebiedsgericht, kwantiteit, nieuwe soorten, nieuwe habitatten, morfologische afwijkingen als gevolg van milieuvreemde stoffen) projectmatig aangepakt kunnen worden. Doel- en resultaatgericht werken biedt kansen om het watersysteem effectiever te beheren dan met de huidige monitoring.



Hoewel de primaire focus van de ontwikkelingen ligt bij de ontwikkelingen op het gebied van data-inwinning en data beheer, is het van belang, ook volgens externe partijen, om de ontwikkelingen aan de (big) data zijde niet uit het oog te verliezen. Data worden nu al in grote hoeveelheden door AQUON gegenereerd in de vorm van analyseresultaten. De hoeveelheid data als gevolg van de nieuwe technologieën (sensormonitoring, eDNA, drone en satelliet technologie) en de opslag- en verwerkingsmogelijkheden groeien enorm in het huidige informatietijdperk. Verbanden zijn geautomatiseerd eenvoudig te leggen en intelligente systemen kunnen zelfstandig relaties ontdekken. Het inzicht beperkt zich ook niet meer tot eigen databestanden. Via het internet zijn vrijwel alle bestanden te benaderen en is het leggen van relaties tussen onze chemische-biologische data en bijvoorbeeld geografische en klimaatgegevens binnen handbereik. Ook van burger-participatie in dataverzameling en interpretatie mag veel verwacht worden. De AQUON-gegevens worden niet overbodig; grip krijgen op datatransitie is belangrijk.

Voor de volledigheid kan hier nog gemeld worden dat de vijf laboratoria van de waterschappen en het laboratorium van Rijkswaterstaat zijn verenigd in ILOW. Het ILOW is een hecht en goed functionerend samenwerkingsverband dat recent haar strategie voor de komende twee jaar heeft geactualiseerd. Verbinding, uitwisseling en ondersteuning van elkaars continuïteit zijn centrale thema's. De zelfstandigheid en volledigheid van het eigen dienstenpakket van de individuele laboratoria is het uitgangspunt.

2.3 PRODUCERENDE EN INNOVERENDE OMGEVING VAN AQUON

Naast voorgaande ontwikkelingen in de omgeving, die een impact kunnen hebben op de meetvraag aan AQUON, is het goed de producerende en innoverende omgeving van AQUON te beschouwen. Op hoofdlijnen wordt die hier uiteengezet, terwijl hier verder op wordt ingezoomd in hoofdstuk 3 met uitwerking van de strategische keuzen met betrekking tot make-buy-of-ally voor de verschillende productielijnen die AQUON kent.

AQUON neemt in de markt een unieke positie in. In de markt is de combinatie van veldwerk, alle vormen van laboratoriumonderzoek (chemisch en hydrobiologisch) en inkoop expertise om leveranciers en partners professioneel te binden niet herkenbaar. AQUON kan daardoor integrale dienstverlening voor haar rekening nemen, waar leveranciers specialisten op onderdelen van die diensten zijn:

- De producerende omgeving van AQUON kenmerkt zich op het gebied van chemische analyses door een beperkt aantal, heel grote, marktpartijen (analyses op gebied van water en waterbodem). De positie van AQUON wordt bij oppervlaktewater onderzoek bepaald door haar grote volumevoordeel bij traditionele chemische analyses en bij waterbodem onderzoek door het volumenadeel ten opzichte van de markt door combinatie met grondonderzoek. Op het gebied van Monsternamen en Hydrobiologie is AQUON een van de grootste partijen en is haar omvang, kennis en ervaring leidend voor haar stevige positie.
- Technologische ontwikkelingen worden veelal bij universiteiten of instituten geïnitieerd. Nadat deze uitontwikkeld zijn bepaalt de omvang van de vraag of AQUON alleen kennis wil opdoen om commerciële partijen te kunnen controleren of dat zij (uiteindelijk) ook zelfstandig een productieomgeving wil inrichten. De innovatieve omgeving van AQUON bestaat dan ook een netwerk van universiteiten en onderzoeksinstituten. Daarnaast heeft AQUON een actieve rol in normstellende organisaties en vertegenwoordigende organisaties van de laboratorium sector. Met de waterschapslaboratoria wordt op veel terreinen van innovaties samengewerkt.

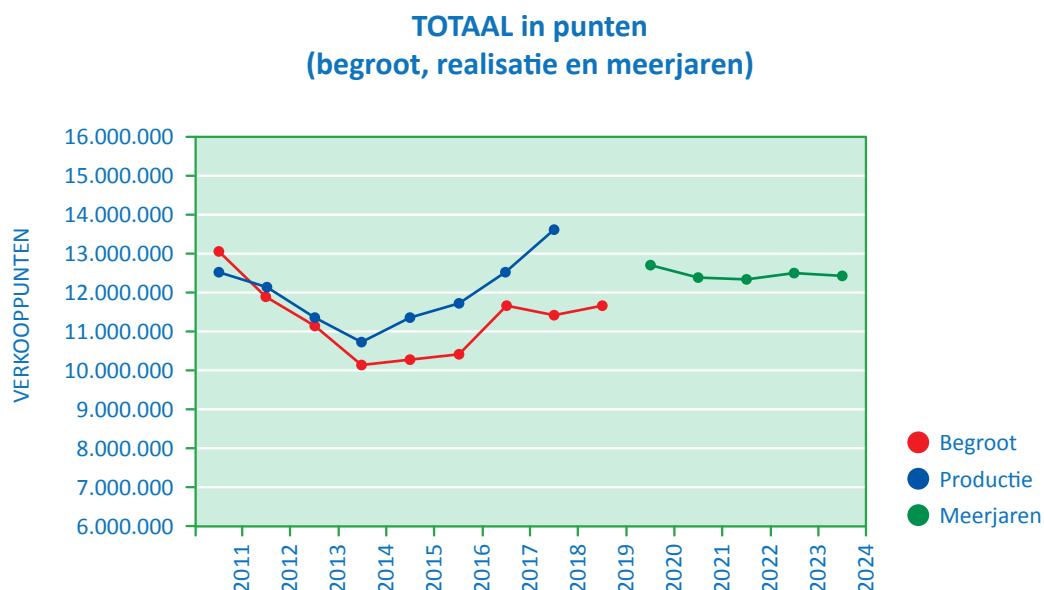
2.4 MEETVRAAGONTWIKKELING

2.4.1 Meetvraag in historisch perspectief

De omvang van de begrote meetvraag enerzijds en de werkelijke productie van AQUON anderzijds zijn voor de periode 2011 tot en met 2018 in figuur 1 weergegeven. Daarnaast is de meerjarenraming 2020 t/m 2024 opgenomen.

In de eerste jaren na de oprichting, van 2011 tot 2015 is er sterk gestuurd op efficiency, kostenreductie en focus op het uitvoeren van de noodzakelijke werkzaamheden. Na 2015 kwam een omslag en ontstond er ruimte voor het verder ontwikkelen van AQUON. Een centraal servicebureau werd ingericht om de operationele communicatie met de waterschappen beter op gang te brengen. Deze gewijzigde strategie van focus, kostenleiderschap en customer intimacy wierp zijn vruchten af. De dalende trend boog om naar een bescheiden groei, mede omdat operationeel medewerkers van AQUON en de waterschappen elkaar weer vonden en elkaar hielpen.

De totale meetvraag is een optelling van de activiteiten in de monitoring disciplines Oppervlaktewater (2018, 50 procent), Hydrobiologie (13 procent), Waterbodem (18 procent), Zuiveren (15 procent) en Vergunning & Handhaving (4 procent). Opvallend is het grote verschil tussen de jaarlijks begrote en werkelijke productie. In alle jaren is de werkelijke productie hoger dan de begrote omvang, in orde grootte variërend van 7 tot 19 procent.



Figuur 1 - Productie, realisatie, begroot en meerjarenprognose

2.4.2 Effect op meetvraagontwikkeling

Om een oordeel te geven over de verwachting van de meetvraagontwikkeling voor een periode van tien jaar is per discipline een uitwerking gemaakt van de verwachte ontwikkelingen, welk effect deze naar verwachting zullen hebben op de meetvraag (meetvraag verhogend of -verlagend effect), waarna het in de ogen van AQUON meest realistische scenario van de meetvraagontwikkeling wordt weergegeven. De belangrijkste ontwikkelingen, zoals die bij de verschillende disciplines zijn uitgewerkt, kunnen als volgt worden samengevat. Deze worden gerangschikt naar een verhogend of een verlagend effect op de meetvraag.

Ontwikkelingen met een mogelijk verhogend effect op de meetvraag:

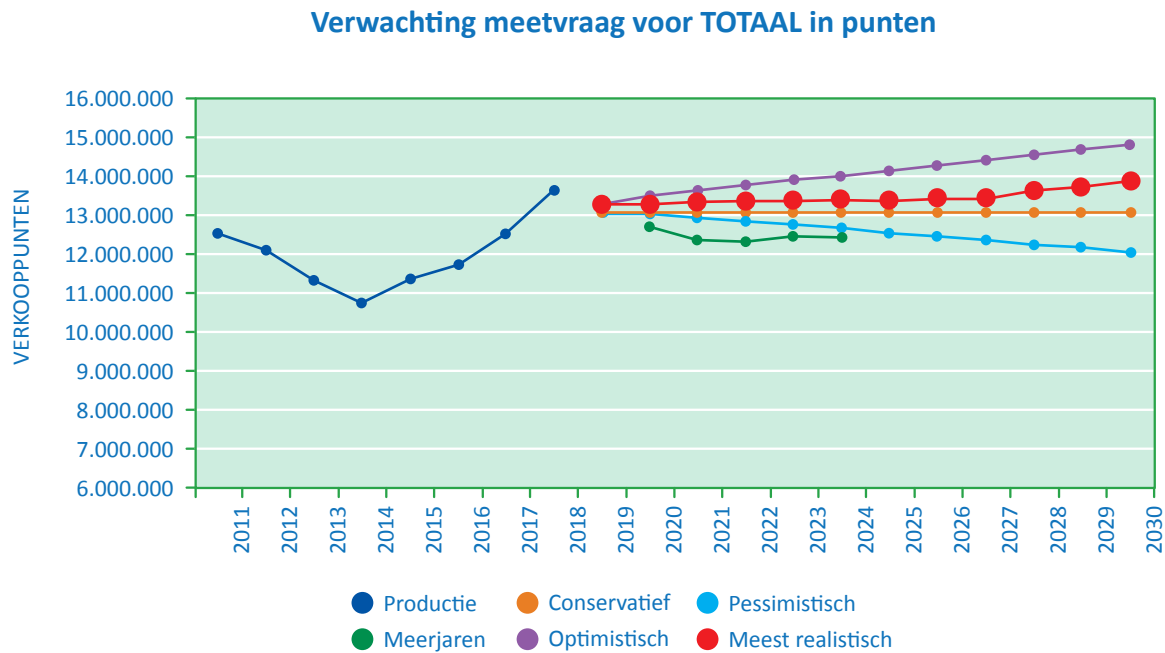
- Regelgeving blijft gehandhaafd (KRW zal zich in enige vorm voortzetten). Het karakter en subject van het routinematige onderzoek zullen wellicht verschuiven en daarnaast wordt meer effectgericht en projectmatige monitoring voorzien. Overig water zal belangrijker worden. Meetinspanningen zullen waarschijnlijk toenemen.
- Opkomende (milieuvreemde) stoffen worden steeds belangrijker. In eerste instantie zal dat invulling krijgen door middel van experimentele monitoring (zoals zuiveringen voor medicijnresten) en later onderdeel worden van standaardmonitoring.
- Voor waterbodemonderzoek wordt een toenemende meetvraag verwacht. Allereerst omdat AQUON meent dat de gezamenlijke verwachting van de waterschappen te laag is ingeschat ten opzichte van de groei in de afgelopen jaren. Daarnaast is verdere groei van zes naar meer waterschappen voor het opstellen van vooronderzoeken en eindrapportages door AQUON niet uitgesloten.
- De waterbodem en het leven in die waterbodem wordt steeds meer gezien als een belangrijke factor voor een stabiele waterkwaliteit. Het inzicht waar nu op gestuurd wordt, beperkt zich vooral op de kwaliteit in relatie met afvoer. Dit zal in de toekomst waarschijnlijk een breder onderwerp worden.

Ontwikkelingen met een mogelijk verlagend/ veranderend effect op de meetvraag:

- Sensormonitoring kent een aantal potentiële toepassingsgebieden:
 - Voor tijdreekswaarnemingen van zuurstof, temperatuur, geleidbaarheid, pH en soms troebelheid, die normaal gesproken worden ingewonnen door middel van veldmetingen.
 - Sensoren voor bepaling van bijvoorbeeld fosfaat, nitraat en nutriënten zijn over het algemeen zeer prijzig (5.000 - 15.000 euro). Waarschijnlijk voorlopig alleen inzetbaar voor trends of inzet op vaste meetlocaties.
 - Sensoren voor bijzondere en/of milieuvreemde stoffen zijn nauwelijks in ontwikkeling en dan (deels) slechts in een laboratoriumomgeving. Deze worden pas op langere termijn inzetbaar en wanneer ontwikkelt, dan toepasbaar voor een (of beperkt aantal) stof(fen). Laboratoriumanalyses op geavanceerde apparatuur bepalen over het algemeen grote hoeveelheden parameters (sets van bestrijdingsmiddelen, geneesmiddelen en dergelijke).
- Sensormonitoring wordt de komende jaren in eerste aanvang als aanvullend ingezet, waarbij verificatiemetingen noodzakelijk blijven. Op langere termijn kan sprake zijn van gedeeltelijke vervanging van traditionele monitoring.
- DNA-technieken (eDNA/qPCR) ontwikkelen zich gestaag. Voor eenvoudige soorten vis en muskusratten is een en ander voldoende aantoonbaar inzetbaar. Voor andere organismen en voor bijvoorbeeld het bepalen van de biodiversiteit (families en op ecosysteemniveau) zijn nog veel onderzoek, ontwikkeling en vergelijking nodig met de traditionele technieken. Aanpassing van o.a. Europese regelgeving wordt per 2027 voorzien. Daarna zullen deze technieken wellicht tot standaardmonitoring gaan behoren. Voor een deel zal dit vervangend zijn voor routinematig determinatiewerk. De erkende instituten (Naturalis, KWR) zijn het erover eens dat traditionele monitoring in de toekomst essentieel blijft.

2.4.3 Verwachte toekomstige meetvraag

Bij alle disciplines (Oppervlaktewater, Hydrobiologie, Waterbodembodem, Zuiveren en Vergunning & Handhaving) zijn de volgende drie scenario's voor de meetvraag ontwikkeling geschetst: behoudend, verhogend en verlagend met daarbij de aannamen bij die betreffende scenario's. Wanneer alle 'verhogende' en alle 'verlagende' ontwikkelingen vanuit die disciplines bij elkaar worden opgeteld ontstaan de beide uitersten van de totale meetvraag in figuur 2. Omdat per discipline aan het slot steeds het voor AQUON meest realistische scenario is gegeven, levert de som daarvan in de figuur een indruk van het meest waarschijnlijke totaalbeeld van de meetvraag ontwikkeling voor de komende 10 jaar.



Figuur 2 - Meetvraag totaal: scenario's.

2.5 CONCLUSIE

AQUON ziet in de komende jaren een aantal ontwikkelingen op zich afkomen die invloed hebben op doorontwikkeling van AQUON en de meetvraag. Het mag duidelijk zijn dat het lastig is de richting van bepaalde ontwikkelingen en het effect ervan op de meetvraag te voorspellen. De belangrijkste aspecten die voor de beschouwde termijn (10 jaar) van belang zijn en waarvan de impact in te schatten is, betreffen de toename van de milieuvreemde stoffen, klimaat, de wetgeving (en normering) en de innovaties. De overige zijn slechts kwalitatief te beschouwen (politieke stroming en media-aandacht), zijn initiërend pas als ze optreden (milieu-incidenten en calamiteiten) of hebben naar verwachting geen directe invloed op de meetvraag ontwikkeling (burgerparticipatie).

AQUON concludeert op basis van haar analyse dat de korte en middellange termijn ontwikkelingen met name die van de eerstgenoemde categorie (wetgeving en innovatie) beperkt is. Op basis van historische gegevens en inschatting van de toekomstige ontwikkelingen is in overleg met de waterschappen besloten om te werken met een meetvraag met een continu niveau van 13 miljoen verkooppunten. De berekeningen worden met dit vaste rekenniveau eenvoudig en transparant.

In werkelijkheid verwacht AQUON een hoger niveau en continuering van de groei. Echter de risico's van meer- en minderwerk worden door deze keuze beperkt: groeien is namelijk eenvoudiger te organiseren en minder kostbaar dan inkrimpen. In de businesscase en het vaststellen van de meetvraag wordt met andere woorden geen rekening gehouden met groei, maar een nieuwe huisvestingslocatie moet wel flexibel zijn om in te spelen op verandering in de meetvraag.

2.6 EXTERNE TOETSING

De voorgaande uitwerking van de meetvraagontwikkeling is ter toetsing voorgelegd aan een aantal externe partijen, te weten:

- Deltares, drs. J. Rozemeijer
- BioMon (samenwerking Naturalis, KWR, BaseClear en CML), B. van der Hoorn MSc (Naturalis), dr.ir. M. Hootsmans (KWR) en J. van den Broeke MSc (KWR)
- Wageningen University & Research (WUR), Amstendam University, Aquatische ecologie en zoetwatersystemen, Prof. Dr. Ir. P.F.M. Verdonchot
- MicroLAN, J. Appels i.s.m. HydroSource, Ch. Kuyper

De reacties zijn opgenomen in Bijlage 2: Externe Toetsing.

3 PRODUCTIESTRATEGIE VAN AQUON

3.1 ONZE PRODUCTIESTRATEGIE

AQUON onderkent momenteel vier productielijnen en daarnaast een aantal ondersteunende werkprocessen. Elk proces kan in eigen beheer worden uitgevoerd (MAKE) of geheel /gedeeltelijk worden uitbesteed (BUY). Daarnaast bestaat de mogelijkheid om processen samen met anderen uit te voeren (ALLY). Dit noemen we de productiestrategie van AQUON. AQUON heeft met de waterschappen vijf uitgangspunten vastgesteld die belangrijk zijn bij dergelijke strategische keuzes.

Uitgangspunt 1: De kennis van AQUON

Als kennisorganisatie borgt AQUON dat voor elk proces de kennis in huis aanwezig is om als professioneel ketenpartner en opdrachtnemer te kunnen functioneren. Het zelf uitvoeren van ieder proces levert de hoogste kennis opbouw. AQUON beoordeelt met deze kennis of de geleverde producten en diensten voldoen aan de eisen die daaraan gesteld worden door de waterschappen.

Uitgangspunt 2: De sturingsmogelijkheden

De werkzaamheden van de waterschappen zijn onderhevig aan seizoensinvloeden, bestuurlijke aandacht en maatschappelijke ontwikkelingen. De voorspelbaarheid van het werkaanbod is wisselend. Het op tijd leveren van gevraagde producten en diensten wordt geborgd in de productiestrategie. Elke productiestrategie moet voldoende mogelijkheden in zich hebben om de hoeveelheid werk (tijdelijk) te kunnen opschalen of afschalen.

Uitgangspunt 3: De kwaliteit

AQUON levert uitstekende data en adviezen ter ondersteuning van het waterbeheer. Deze data en adviezen liggen aan de basis voor veel beheersmatige en beleidsmatige beslissingen binnen de waterschappen. De kwaliteit van de producten van AQUON kan en mag daarom nooit ter discussie staan. Elke productie-strategie moet daarom voorzien in de borging van de kwaliteit van de geleverde producten.

Uitgangspunt 4: De continuïteit

Het watersysteem draait 24/7. AQUON anticipeert hierop door 24/7 calamiteitendienst aan te bieden en hierdoor de informatievoorziening voor de meest kritische waterschapprocessen te borgen. Haperingen in de dienstverlening van AQUON kunnen aanzienlijke effecten hebben op de uitvoering van de beheerstaken van de waterschappen. AQUON zorgt voor voldoende alternatieven, zowel bij het zelf doen als bij uitbesteding, om de continuïteit van alle operationele werkprocessen te borgen.

Uitgangspunt 5: Benutten gemeenschappelijke regeling

AQUON is onderdeel van een gemeenschappelijke regeling. Uitgangspunt is dat de kracht van de tien deelnemers groter is dan die van elke individuele deelnemer. Elke strategie zal daarom zo optimaal mogelijk gebruik moeten maken van de mogelijkheden tot samenwerking en informatie-uitwisseling binnen de GR.

Kostprijs en risicobeheersing

In deze uitgangspunten ontbreekt het onderdeel kostprijs. Vanzelfsprekend is de kostprijs van evident belang. Daarom geldt altijd dat de uitvoering van processen plaats moet kunnen vinden tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

Ook risicobeheersing is geen apart uitgangspunt maar een vanzelfsprekendheid voor elke productiestrategie. Risicobeheersing heeft een direct verband met het uitgangspunt sturingsmogelijkheden. Op onderdelen zijn binnen AQUON significante kostenvoordelen realiseerbaar door eigen capaciteit te verhogen en minder uit te besteden of in te huren. Ongeveer 70 procent van de kosten binnen AQUON bestaat uit personeelskosten. AQUON zal vanuit risicobeheersing altijd 10 tot 20 procent van het totale werkvolume uitvoeren met uitzendkrachten of deze werkzaamheden uitbesteden. Daarmee wordt voorkomen dat bij (tijdelijk) gebrek aan werk de (personeels-) kosten binnen AQUON door blijven lopen.

Gekozen strategie

AQUON kiest voor de navolgende strategie per productielijn:

	MAKE	BUY
Monstername	80	20
Water	90	10
Waterbodem	Beperkt	100
Hydrobiologie	65	35

Tabel 1: Percentages zijn indicatief en kunnen per analyse of seizoen anders zijn.

In de navolgende paragrafen wordt de strategie nader onderbouwd. De gedetailleerde uitwerking van de vier productielijnen is te vinden in bijlage 3.

3.2 DE PRODUCTIELIJN MONSTERNAME & LOGISTIEK

Inleiding

De productielijn Monstername & Logistiek bestaat uit het verzamelen van watermonsters voor de disciplines oppervlaktewater, zuiveren en hydrobiologie. Verder worden er waterbodemmonsters genomen en wordt de accreditatie van AQUON ingezet voor de monstername van handhavingsmonsters. Binnen de productielijn worden veel nieuwe innovatieve activiteiten geïnitieerd zoals bijvoorbeeld installatie, beheer en onderhoud van meetopstellingen van chemische sensoren, het gebruik van een varende drone-boot uitgerust met diverse sensoren. De totale productielijn bedraagt 15 procent van de totale productie van AQUON op jaarbasis.

Omgevingsanalyse

De activiteiten van monstername en logistiek worden binnen AQUON uitgevoerd tegen marktconforme tarieven. De kosten zijn daardoor per definitie maatschappelijk aanvaardbaar. De keuze met betrekking tot make-or-buy binnen deze productielijn focust zich daarom primair op KWALITEIT en KENNIS.

AQUON is een grote en belangrijke speler in de markt waar het gaat om bemonstering en logistiek. Productielaboratoria hebben zelf geen monsternemers in dienst maar analyseren alleen. Monstername door externe partijen is slechts beperkt verkrijgbaar in de commerciële markt. Door de gestandaardiseerde wijze waarop waterbodem bemonsteringen worden uitgevoerd is dat de uitzondering.

Monstername is een belangrijk startpunt van de gehele monitoring. Kwaliteit en certificering zijn essentieel. De onzekerheid in eindresultaat als gevolg van bemonstering is aanzienlijk groter dan die als gevolg van analyses. Daarom is het van belang dat te allen tijde de juiste kennis aanwezig is bij de monsternemers. Het eigen maken van de benodigde kennis over monstername technieken en over het beheersgebied is arbeidsintensief en is een proces dat meerdere jaren in beslag neemt. Aanvullend is de wereld van bemonsteringen enorm aan het veranderen. Waar deze collega's voorheen werden gezien als 'flessenvullers' ontwikkelt de taak zich meer en meer tot multi-inzetbare operator. Vooral omdat de monstername van essentiële invloed is op de analyse-uitkomsten. Daarbij worden naast het verzamelen van monsters ook bemonsteringskasten en sensoren geïnstalleerd, beheerd en onderhouden en gekalibreerd.

AQUON wil zich de komende jaren als eerste focussen op de installatie, het beheer en het onderhoud van chemische sensoren als innovatie binnen deze productielijn. Gelet op de daarvoor benodigde kennis en kwaliteitseisen is het belangrijk dit in eigen beheer uit te voeren in samenwerking met de waterschappen en met specialistische leveranciers voor de levering (en indien nodig de installatie) van de benodigde apparatuur. Deze ontwikkeling heeft naar verwachting grote gevolgen voor de datatransitie van AQUON en haar doorontwikkeling naar informatieleverancier.

Strategie

Op basis van de kostprijzen is de hoofdlijn van de strategie voor de productielijn monstername en logistiek MAKE. Daarin zijn een aantal nuances van belang:

- De uitvoering van waterbemonsteringen blijft stabiel op het huidige niveau waarbij de focus van het management op procesoptimalisatie zit.
- De uitvoering van waterbodembemonsteringen blijft AQUON uitbesteden op het huidige niveau (circa 80 procent) om daarmee variaties in het werkaanbod te kunnen opvangen. Een klein deel wordt door AQUON zelf uitgevoerd ten behoeve van behoud van kennis en certificering.
- AQUON adviseert alle bemonsteringsactiviteiten door de handhavers van de waterschappen onder accreditatie van AQUON te laten vallen.
- De focus van AQUON m.b.t. nieuwe innovaties bij monstername zit op de aanschaf, de installatie, het beheer, het onderhoud en de exploitatie van chemische sensoren waarbij op basis van ALLY-samenwerking wordt gezocht met specialistische leveranciers voor bijvoorbeeld de uitvoering van het planmatig onderhoud.

Effecten voor de waterschappen

AQUON blijft het grootste deel van de productielijn Monstername en Logistiek zelf doen. Uitbesteden acht AQUON risicovol vanwege het effect dat een juiste bemonstering heeft op de kwaliteit van de monitoring. Er wordt blijvend geïnvesteerd in eigen kennis binnen AQUON, zodat de monsternemers zich meer ontwikkelen naar multi-inzetbare procesoperator voor en ten behoeve van de waterschappen.

3.3 DE PRODUCTIELIJN WATER

Inleiding

De productielijn WATER bestaat uit chemische analyse van watermonsters voor de disciplines oppervlakte-water, zuiveren en vergunningverlening & handhaving. Binnen de productielijn wordt onderzoek uitgevoerd naar fysisch-chemische componenten, metalen en naar organische verontreiniging. De totale productielijn bedraagt 60 procent van de totale productie van AQUON op jaarbasis.

Omgevingsanalyse

AQUON is binnen de markt van producenten voor wateranalyses een grote partij. Door de gemeenschappelijke regeling worden grote hoeveelheden monsters aangeboden voor bulkanalyses. Deze hoeveelheden zijn zelfs groter dan veel commerciële laboratoria kunnen verwerken. Hierdoor heeft AQUON in de afgelopen jaren een efficiënt en kwalitatief hoogstaand proces kunnen inrichten dat qua kostprijs goedkoper is dan de commerciële markt. Het zorgt er tevens voor dat AQUON een relevante inkoopkracht heeft naar de commerciële markt. Het bevestigt dat de gemeenschappelijke regeling dus succesvol is voor de waterschappen.

De stevige positie van AQUON levert niet alleen inkoopkracht op naar commerciële laboratoria maar zorgt tevens voor een vooraanstaande positie naar partners waarmee wordt samengewerkt op tactisch en strategisch niveau. In dit kader zijn de andere ILOW-laboratoria, de laboratoria van de drinkwaterbedrijven en Rijkswaterstaat belangrijk om te vermelden.

De mogelijkheid om zelf een breed pakket van chemische analyses te kunnen uitvoeren heeft meerwaarde voor de calamiteitendienst. Deze dienstverlening is op verzoek van de waterschappen sinds 2018 operationeel. De unieke combinatie van monsternamen, chemische analyse en hydrobiologisch laboratorium binnen AQUON heeft zich in de afgelopen twee jaar reeds meerdere malen bewezen. Deze integrale combinatie is niet verkrijgbaar op de commerciële markt.

AQUON heeft niet de kracht of de ambitie om zelf nieuwe analyses methodes te ontwikkelen. Een activiteit die wel relevant is en blijft. Denk daarbij aan recente ontwikkelingen rondom bestrijdingsmiddelen, GenX en PFAS. AQUON heeft door haar omvang wel een goede en directe toegang tot de laboratoria waar dergelijke methode ontwikkeling veelal wordt gestart. Dit zijn van oorsprong universiteiten. Als de methode is uitontwikkeld en de commerciële markt deze begint aan te bieden is het aan AQUON om per keer een nieuwe beslissing te nemen over uit besteden of zelf doen op basis van de beschreven uitgangspunten.

Strategie

Op basis van de kostprijzen is de hoofdlijn van de strategie voor de productielijn water MAKE. Daarin is een aantal nuances van belang:

- AQUON zal minimaal de komende tien jaar het fysisch chemisch onderzoek inclusief metaal analyses zelf blijven uitvoeren. Verdere optimalisatie van het proces zal plaatsvinden met nieuwe technieken en robots. Ook een nieuwe inrichting in een centrale huisvesting zal bijdragen aan meer efficiëntie.
- Er wordt stevig geïnvesteerd in het organisch onderzoek binnen de productielijn water. Hierdoor worden op het juiste moment nieuwe opkomende stoffen opgenomen in AQUON-pakketten tegen beperkte additionele kosten.

- Samen met de productielijn Monstername en Logistiek wordt de uitvoering van het onderhoud en het in standhouden van het sensor meetnet vraag gestuurd ontwikkeld. De wijze waarop de vrijkomende datastroom ontwikkeld moet worden is hiervan een onderdeel. AQUON zal dit in aanvang in samenwerking doen met professionele externe partners [ALLY]. De datastroom wordt geïntegreerd in de eigen databeheersing.

Effecten voor de waterschappen

Namens de negen waterschappen is AQUON een krachtige partij voor wateronderzoek in de markt. Zij zal deze positie behouden en verder versterken. Deze positie zorgt voor lagere kostprijzen dan de markt en draagt daardoor significant bij aan het *benutten van de gemeenschappelijke regeling* voor de waterschappen. Door de unieke integrale combinatie van Monstername, Chemie en Hydrobiologie wordt *kennis* bij elkaar gebracht voor de waterschappen bij calamiteiten in het watersysteem. Bij de ontwikkeling van methoden voor de analyse van nieuwe stoffen is AQUON door haar omvang betrokken zodat na verloop van tijd goede keuzes gemaakt kunnen worden met betrekking tot zelf doen of uitbesteden.

3.4 DE PRODUCTIELIJN WATERBODEM

Inleiding

De productielijn waterbodem bestaat uit chemische analyses van bodemonsters. Aanvullend worden voor zes waterschappen vooronderzoeken, asbestonderzoeken en eindrapportages uitgevoerd. Binnen de productielijn wordt onderzoek uitgevoerd naar fysisch chemische componenten, metalen en naar organische verontreinigen zoals polycyclische aromaten, minerale olie en PFAS. De totale productielijn bedraagt 10 procent van de totale productie van AQUON op jaarbasis.

Omgevingsanalyse

AQUON is een kleine speler in de markt van waterbodemanalyse. Op jaarbasis analyseert AQUON eenzelfde hoeveelheid monsters als externe laboratoria in één week. AQUON is daarom niet in staat deze werkzaamheden uit te voeren tegen een marktconform tarief. Op basis van zuivere kostprijs lijkt daarom een 100 procent BUY-strategie voor de hand te liggen.

Marktpartijen focussen op de analyse van grondmonsters omdat dit meer dan 95 procent van het aanbod betreft. Watermonsterbodem gaan daarom bij externe laboratoria mee in de productielijn voor grondmonsters. Technisch gezien is dit juist. De analyseresultaten vallen namelijk aantoonbaar binnen de gestelde bandbreedte van de accreditatie. Binnen deze bandbreedte komen soms verschillen voor vanwege de specifieke matrix in waterbodems (bijvoorbeeld door humuszuren). Deze verschillen worden door AQUON opgemerkt omdat de analyse ook in het eigen laboratorium wordt uitgevoerd. Verschillen kunnen aanzienlijke (financiële) consequenties hebben voor de waterschappen. Zo kan het voorkomen dat baggerspecie moet worden afgevoerd indien dit als grond is geanalyseerd (extern) terwijl dat niet het geval is als het als waterbodem is geanalyseerd (binnen AQUON). Recente voorbeeld daarvan is het resultaat minerale olie in waterbodemmonsters van Waterschap Hollandse Delta.

Het aantal partijen dat waterbodemanalyses kan uitvoeren neemt al een aantal jaren af. Eurofins is met afstand de grootste partij en is hard op weg richting een monopolie binnen Nederland. Daarmee ontstaat het

risico dat waterschappen afhankelijk gaan worden van een commerciële partij voor de uitvoering van waterbodemonderzoek. Op het gebied van PFAS-analyses is Eurofins op dit moment monopolist. Geen enkel ander productielaboratorium in Europa kan de gevraagde analyses leveren. AQUON heeft daardoor als uitbestedende partij geen enkel instrument in handen om gewenste dienstverlening vanuit Eurofins 'af te dwingen'. Resultaten komen te laat, waardoor baggerprojecten van de waterschappen vertraging oplopen.

De administratieve onderzoeken zijn op dit moment goed verkrijgbaar op de markt. Hoewel het aantal partijen ook daarin afneemt. Veldflex is feitelijk een van de weinige goed functionerende ingenieurbureaus op dit gebied. De uurtarieven voor dergelijke werkzaamheden zijn binnen AQUON licht hoger dan die van de markt (circa 10-15 procent). Op basis van zuivere kostprijs lijkt daarom een 100 procent BUY-strategie ook hier voor de hand te liggen.

De kennis over de materie wordt door de waterschappen zeer belangrijk bevonden. Waterschappen hebben de eigen formatie voor deze taken geschrapt waardoor afhankelijkheid ontstaat van de kwaliteit binnen AQUON. Er wordt daarom aangedrongen op het (deels) zelf doen van deze taken. Een aandachtspunt is ook dat de waterbodem en het leven in die waterbodem steeds meer gezien worden als een belangrijke factor voor een stabiele waterkwaliteit. Het inzicht waar nu op gestuurd wordt beperkt zich vooral op de kwaliteit in relatie met afvoer, dit zal in de toekomst waarschijnlijk een bredere vraag worden.

Strategie

Op basis van de kostprijzen is de hoofdlijn van de strategie voor de productielijn waterbodem BUY.

Daarin is een aantal nuances van belang:

- AQUON gaat meer analyses uit de productielijn waterbodem uitbesteden. De mate van uitbesteding groeit daardoor. Vanuit strategisch belang blijft AQUON een minimaal en optimaal deel van de chemische analyses zelf uitvoeren ondanks de licht hogere interne kostprijs. Beperking van de huidige kosten wordt bereikt door de organische analyses vergaand te optimaliseren en door te investeren in nieuwe moderne apparatuur.
- De advisering (vooronderzoek, etc.) op gebied van waterbodem wordt vooralsnog volledig uitbesteed. Heroverweging vindt plaats na Q4-2019.
- Om door te ontwikkelen naar professioneel opdrachtgeverschap wordt geïnvesteerd in kennis met betrekking tot vooronderzoeken en eindrapportages. Ook wordt in Q4 een nieuwe businesscase opgesteld om te onderzoeken wat de financiële consequenties zijn van het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van vooronderzoeken en eindrapportages.
- Waar kansen liggen om het eigen werkaanbod robuuster te maken door samen te werken met andere, niet commerciële partijen (bijvoorbeeld binnen ILOW verband) zal dit worden opgepakt.

Effecten voor de waterschappen

AQUON gaat het grootste deel van de productielijn Waterbodem uitbesteden. Het volledig uitbesteden acht AQUON risicovol. Om de beschreven risico's voor waterschappen op het vlak van *kennis, kwaliteit en continuïteit* te mitigeren, zal AQUON ondanks de hogere kostprijs een minimaal maar geoptimaliseerd deel van de werkzaamheden zelf blijven uitvoeren.

3.5 DE PRODUCTIELIJN HYDROBIOLOGIE

Inleiding

De productielijn Hydrobiologie bestaat uit monsternamen/veldwerk, analyse van levende organismen in het water en langs de oevers. Er wordt onderzoek uitgevoerd naar macrofauna, macrofyten, vissoorten, diatomeeën, fytoplankton, zoöplankton en blauwalgen. Uitkomsten worden in samenhang met elkaar gerapporteerd. In Q4-2019 worden twee nieuwe laboratoria toegevoegd aan de productielijn. Een eDNA laboratorium en een laboratorium voor de analyse van microplastics. De totale productielijn bedraagt 15 procent van de totale productie van AQUON op jaarbasis.

Omgevingsanalyse

AQUON is de grootste producent in Nederland van hydrobiologische onderzoek. De commerciële markt is in de afgelopen jaren kleiner geworden in omvang en productaanbod. Aanwezige commerciële partijen zijn niet in staat het totaal aanbod te leveren dat de waterschappen nodig hebben voor het uitvoeren van de wettelijke taken. Het inkopen van capaciteit is schaars. AQUON en de waterschappen zijn niet gebaat bij het nog kleiner worden van de huidige commerciële markt.

Om een goede kwaliteit van diensten te kunnen leveren is uitgebreide hydrobiologische kennis én gebiedskennis nodig. AQUON bezit deze kennis en is ook in staat deze in stand te houden in een blijvende krappe arbeidsmarkt. De combinatie van een schaarse commerciële markt en een krappe arbeidsmarkt maakt dat continuïteit van de dienstverlening een relevant risico is. AQUON moet daarom blijven investeren in het op peil houden van voldoende deskundige hydrobiologische capaciteit.

AQUON werkt nauw samen met de aanwezige commerciële en private partijen die hydrobiologisch onderzoek uitvoeren. Zo wordt er samengewerkt in ILOW-verband, met drinkwaterbedrijven en met verschillende kennisinstituten. AQUON heeft hier als grootste producent een voortrekkersrol.

Een goede dienstverlening binnen deze productielijn kan alleen worden geleverd als er een directe verbinding is tussen uit te voeren analyses en daaraan voorafgaand veldwerk. De hydrobiologen van AQUON werken daarom allemaal ook in de productielijn Monsternamen. In het veldseizoen verzamelen zij de benodigde monsters en worden vegetatie opnames en andere relevant veldwerk uitgevoerd. Doordat de hydrobiologen het veldwerk zelf uitvoeren wordt de aanwezigheid van speciale soorten (gewenst en ongewenst) in het onderzochte watersysteem herkend. Deze extra dienst wordt enorm gewaardeerd door de waterschappen.

Het integraal beoordelen van watersystemen vanuit de oogpunten waterkwaliteit, waterbodempkwaliteit en biodiversiteit in combinatie met integrale data-analyses is een van de grote kansen en uitdagingen voor AQUON. De aanwezige biologische kennis draagt bij aan een deskundige calamiteitenorganisatie. Vanzelfsprekend hebben calamiteiten een direct effect op de biologie van het getroffen watersysteem. Het herkennen van deze effecten draagt bij aan het duiden van oorzaken van een calamiteit. Recente voorbeelden van het afgelopen jaar laten zien dat de binnen AQUON aanwezige integrale aanpak van monsternamen, chemie én biologie succesvol is.

De kostprijs van hydrobiologische analyses is licht verhoogd ten opzichte van de commerciële markt. Binnen de productielijn zijn mogelijkheden voor verdere optimalisatie waardoor een marktconform tarief haalbaar en realistisch is.

Strategie

Op basis van de kennis, noodzakelijke continuïteit en kostprijs is de hoofdlijn van de strategie voor de productielijn hydrobiologie MAKE. Daarin is een aantal nuances van belang:

- Analyses binnen de productielijn hydrobiologie wordt verder geoptimaliseerd en efficiënter ingericht, waardoor de activiteiten op termijn marktconform kunnen worden uitgevoerd.
- AQUON handhaaft het huidige niveau van hydrobiologische analyses (65 procent). Ook bij een marktconforme kostprijs wordt een deel van het werk uitbesteed (35 procent). Daarmee kunnen fluctuaties in het werkaanbod worden opgevangen en is een blijvende toegang tot de commerciële markt geborgd.
- Integrale waterkwaliteitsadvisering wordt doorontwikkeld met behulp van enkele specialisten binnen AQUON.
- eDNA onderzoek en onderzoek naar micro plastics wordt kleinschalig opgestart in een eigen laboratorium omgeving. Daarmee wordt noodzakelijke kennis opgebouwd. Complexe analyses worden vooralsnog uitbesteed aan de externe partners. Een make-or-buy strategie zal pas volgen nadat benodigde kennis hierover is opgebouwd.

Effecten voor de waterschappen

De *kennis en continuïteit* van hydrobiologisch onderzoek is van essentieel belang voor de waterschappen om de wettelijke taken te kunnen uitvoeren. De gekozen strategie zorgt ervoor dat de beschikbaarheid van de deze kennis is geborgd. De beperkte commerciële markt is een risico voor de continuïteit. Daarom wordt, ook bij marktconforme kostprijzen een deel van de werkzaamheden uitbesteedt. Deze flexibele schil borgt ook dat er ruimte is voor het volgen van nieuwe ontwikkelingen zoals eDNA en microplastics.

(FINANCIELE) BUSINESSCASE

4 ORGANISATIE, CULTUUR, BEZETTING EN CENTRALISATIESCENARIO'S

4.1 INLEIDING

AQUON is in ontwikkeling. De medewerkers, het grootste kapitaal van AQUON, zijn in ontwikkeling. Dat is essentieel gezien de ontwikkelingen die in de eerdere hoofdstukken werden beschreven. Om invulling te geven aan de rol als ketenpartner en de deskundige, opdrachtgevende netwerkorganisatie te zijn namens de waterschappen is het essentieel de ontwikkelingen naar 'samen, verantwoordelijk en professioneel' voort te zetten. De veranderingen in het functioneren van de organisatie hebben consequenties voor de huidige organisatie en de personele bezetting. Veranderingen zijn nodig zowel in kwaliteit als in bezetting om aan de strategie te blijven voldoen. Daarnaast heeft ook elk centralisatiescenario personele consequenties.

4.2 ORGANISATIE VOLGT STRATEGIE

De strategie vereist veranderingen in het organisatorisch functioneren van AQUON. Die veranderingen zijn in het bijzonder gericht op:

- I. Mobilisatie van het interne en externe netwerk
- II. Kennisontwikkeling en -toepassing naar integraal inzicht in waterkwaliteit
- III. Krachtig en faciliterend management / een gedreven en ondernemende cultuur
- IV. Efficiënte(re) bedrijfsprocessen / continuering huidige hoge kwaliteitsniveau
- V. De integratie van de huidige vestigingsculturen

In dit hoofdstuk wordt de aanstaande verandering in kwaliteit en bezetting beschreven (slimmer, efficiënter werken), en mogelijke gevolgen van het werken op één locatie. Hiermee is formatiereductie te realiseren (zie 4.5). In hoofdstuk 5 gaan we verder in op de verschillende scenario's voor huisvesting, hoe te centraliseren.

Randvoorwaarde is dat de governance van AQUON in stand blijft en op hoog niveau functioneert. Dat geldt zowel voor de afgesproken verhoudingen tussen algemeen bestuur, dagelijks bestuur en directie, voor het adviserend niveau van de platforms opdrachtgevers en eigenaren, als voor de doorleving van de strategie binnen AQUON en de waterschappen.

4.3 VERANDERINGEN IN KWALITEITEN EN BEZETTING

De veranderingen in het functioneren van de organisatie hebben consequenties voor de huidige organisatie en de personele bezetting. Op hoofdlijnen betreft het de volgende veranderingen:

- Vakinhoudelijke medewerkers worden doorontwikkeld zodat zij de samenhang van monsternamen, chemie, biologie en orderafhandeling overzien, als ook de technologieën van sensoren, DNA en big data;

- Medewerkers worden doorontwikkeld of vervangen om met voldoende bezetting en energie het netwerk van AQUON te onderhouden en uit te breiden. Dit betreft kennisinstanties en -organisaties, als ook het water gerelateerde netwerk van (opdrachtgevende) rijksoverheden, provincies, gemeenten en getimede uitbreiding van het aantal deelnemende waterschappen.
- Vakmanschap is benodigd om de kwaliteiten van AQUON als opdrachtgever verder te professionaliseren, zowel in de systemen, de procedures en de aanbestedingstrajecten, als in de zakelijke effectuering van opdrachten, voortgang en oplevering.
- De functie van coördinator wordt opgeheven en vervangen door rechterhanden/ plaatsvervangers van de managers. Daarmee worden de bestaande bureaucratie en hiërarchische verhoudingen verminderd en vervangen door focus op de strategie en cultuur, facilitering van initiatieven en stimulering van ondernemerschap. Dit alles ondersteund door strategisch personeelsmanagement gericht op instroom, doorstroom en uitstroom op basis van kennis(niveau) en cultuurcompetenties.
- Medewerkers in de monstername worden doorontwikkeld of vervangen om installatie en onderhouds-beheersing op het gebied van (semi) permanente meetopstellingen te realiseren.
- Bij de teams Monstername & Logistiek en Servicebureau zal op termijn worden geïnvesteerd in medewerkers ten behoeve van het (op afstand) beheersen van de juiste werking van lokale meetopstellingen. Deze groep medewerkers zal zich ontwikkelen richting datavergaring met als uiteindelijke doel meer waarde toevoegen rondom de verkregen data. Bijvoorbeeld de samenhang van chemie en leven, de samenhang tussen water, waterbodem en land en op termijn de (menselijke en omgevings-) oorzaken voor veranderingen in de waterkwaliteit.
- De personeelsbezetting wordt gereduceerd voor uitvoerende werkzaamheden van monstername, chemie, biologie en orderafhandeling. Bij voorkeur gebeurt dit door automatisering en proces-optimalisatie, en ook door uitbesteding.

4.4 MOGELIJKE CENTRALISATIESCENARIO'S

AQUON heeft een onderzoek uitgevoerd welke centralisatiescenario er mogelijk zijn. Er zijn afhankelijkheden met betrekking tot de organisatorische mogelijkheden. Hierbij in het kort geschetst welke centralisatie-scenario's er zijn onderzocht om daarmee de organisatorische impact beter te kunnen duiden.

De centralisatiescenario's zijn:

- **Scenario 1:** Het huidige gebouw in Tiel blijft bestaan. Het naastliggende terrein met gebouw (van de ambulancedienst) wordt gekocht en het bestaande gebouw wordt gesloopt. Hier komt een nieuw twee-laags laboratoriumgebouw. Het gebouw in Leiden wordt verkocht en komt te vervallen.
- **Scenario 2:** Het pand in Leiden is sterk verouderd en is technisch afgeschreven. Dit huidige pand wordt gesloopt, extra grond wordt aangekocht, en een nieuw gebouw van twee verdiepingen wordt opgetrokken. Het gebouw in Tiel wordt verkocht en komt te vervallen.
- **Scenario 3:** Op een nieuwe locatie voor AQUON wordt een nieuw pand gerealiseerd met één verdieping. Dit kan eventueel ook een bestaand pand zijn die wordt omgebouwd. Dergelijke bestaande panden hebben wij nog niet ontdekt. In de uitwerking is vooreerst uitgegaan van een nieuw pand.

In hoofdstuk 5 (Huisvesting) gaan we verder in op de bouwtechnische en financiële kanten van deze centralisatiescenario's. Onderstaand wordt ingegaan op de organisatorische en personele kant van deze scenario's.

4.5 CENTRALISATIESCENARIO'S EN FORMATIEREDUCTIE

AQUON heeft de optimaliseringskansen van de personeelsorganisatie uitvoerig geanalyseerd en is tot de conclusie gekomen dat een personeelsreductie realistisch is. In haar analyse heeft zij een reductie voor de huidige activiteiten van AQUON vastgesteld. Hierbij is rekening gehouden met de uitkomsten van de samenvatting uit de productiestrategieën in hoofdstuk 3. Benodigde capaciteit voor nieuwe activiteiten zijn op dit moment (nog) niet in te schatten. Uitgangspunt is dat de reductie van reguliere monitoring volledig gecompenseerd wordt door nieuwe activiteiten, waarbij per scenario dezelfde efficiencyoverwegingen gelden. Er is een duidelijke efficiëntieslag te maken zodra de werkprocessen effectief zijn in te richten. Hierdoor ontstaan er opmerkelijke verschillen in de drie centralisatiescenario's.

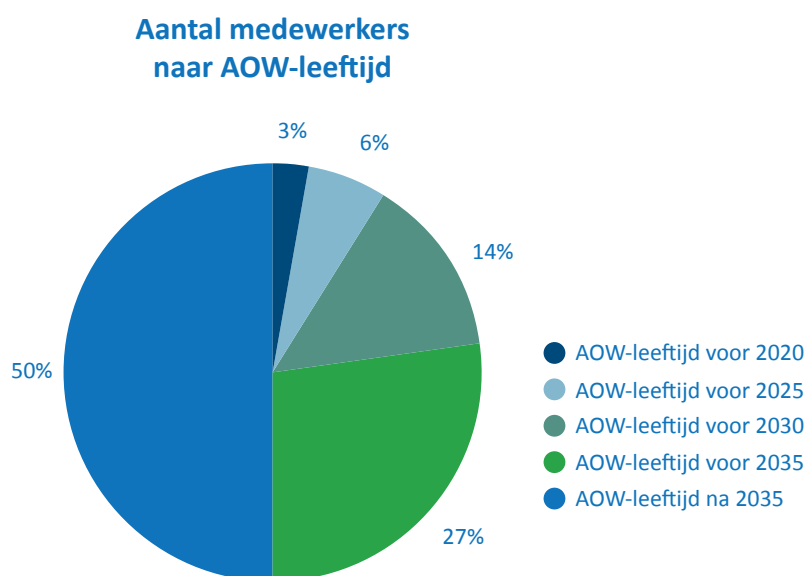
Personeelsreductie in formatie en lasten	Eenheid	Huidige situatie	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Directie & staf	FTE	18,8	-1,4	-1,4	-1,4
Management & planning	FTE	12,0	-3,0	-3,0	-3,0
Relatiebeheer & service	FTE	12,5	-1,0	-1,0	-1,0
Uitvoerend personeel	FTE	114,4	-8,0	-12,0	-18,0
Formatie verandering	FTE		-13,4	-17,4	-23,4
Lastenreductie personeel	€		-0,8	-1,0	-1,3

Tabel 2: Personeelsmutaties. Bedragen in euro x 1.000.000

Bovenstaande personeelsmutaties zijn tot op afdelings- en functieniveau geanalyseerd en gespecificeerd. Deze details zijn beschikbaar, echter AQUON wenst hierbij flexibiliteit voor de exacte invulling en inrichting van haar personeelsformatie. Directie en management hebben zich gecommitteerd aan bovenstaande besparingsdoelen. De doelstellingen zijn overigens direct afhankelijk van het gekozen huisvestingscenario.

Om te onderzoeken of door betere procesinrichting efficiëntie kan worden gerealiseerd, heeft AQUON een extern bureau, IJssel, om advies gevraagd. De afnamen van personeelsformatie zijn deels gebaseerd op de uitkomsten van dat onderzoek (rapportage van IJssel in de bijlage). Daarnaast geven de make-or-buy keuzes mutaties in de voorgestelde personeelsformatie. Het derde aspect in de daling van de personeelsaantallen zijn de management-inschattingen van formatiereductie door het toepassen van SLIM werken (LEAN methodiek). Bij de centralisatiescenario's worden de procesflows inherent aan het verkozen gebouwtype op een andere wijze ingericht. Door een eventuele suboptimale procesinrichting verschilt de mogelijkheid tot een eventuele reductie personeelsbezetting. Ook verminderen de mogelijkheden voor SLIM werken.

Opgemerkt wordt dat de hierboven genoemde besparingen op personeel hoger zijn dan de integrale kostenbesparingen voor AQUON. Met de realisatie van de centralisatie moet namelijk geïnvesteerd worden, en ook andere kostenposten stijgen of dalen. In hoofdstuk 6 worden de integrale besparingen behandeld bij de financiële doorrekening van de scenario's. De reductie van personeel leidt automatisch tot hoge frictiekosten voor afvloeiing. Het natuurlijk verloop bij AQUON door vertrek op eigen initiatief en pensionering is aanwezig maar beperkt. De leeftijdsopbouw is door middel van figuur 3 inzichtelijk gemaakt. De arbeidsvoorwaarden volgens de SAW en het sociaal statuut bij reorganisatie zijn relatief kostbaar.



Figuur 3: Aandeel medewerkers naar AOW-leeftijd.

Zonder aanvullende maatregelen (zoals mobiliteit bevorderingsmaatregelen en/of een nieuw doorstroomprogramma binnen de waterschappen) moet AQUON met ongeveer 64 maandsalarissen (maximum) per boven-formatieve fte (o.b.v. de activeringsperiode uit het sociaal statuut, opzegtermijn en WW/SAW-uitkeringsperioden) rekening houden. Hierbij is er rekening mee gehouden dat deze personeelsfrictie ontstaat na de datum 1 juli 2021; in de SAW is namelijk een bepaling opgenomen dat tot deze datum geen ontslag kan plaatsvinden. Aangenomen wordt dat deze periode niet wordt verlengd. De ombouw van AQUON uit 2016 heeft geleerd dat de frictiekosten significant lager uitvallen, mits het proces goed wordt gemanaged, door andere maatregelen dan een reorganisatie. In hoofdstuk 6 worden de integrale frictiekosten behandeld bij de financiële doorrekening van de scenario's.

5 SCENARIO'S VOOR HUISVESTING

5.1 INLEIDING

In deze businesscase staat de vraag centraal of centralisatie van de activiteiten van AQUON loont. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de huidige situatie van de huisvesting AQUON en vervolgens die van de drie onderzochte centralisatiescenario's. Aan de hand van een vooraf onderzochte benodigde dimensionering en het te verwachten realisatietijdschema zijn de mogelijke scenario's in beeld gebracht. De uitgangspunten voor de drie huisvestingsmogelijkheden worden hier geschetst.

5.2 BESCHRIJVING VAN DE HUIDIGE SITUATIE

De huidige situatie kan als volgt worden weergegeven:



Figuur 4: Huidige situatie

De huisvesting van AQUON bestaat nu uit twee laboratoriumlocaties: in Tiel en in Leiden. Daarnaast kent zij twee satellieten in Den Bosch en Breda. In de twee laboratoria is voor de chemische analyses specialisatie van laboratoriumactiviteiten toegepast. Op deze wijze worden laboratoriumprocessen geclusterd op een locatie uitgevoerd. Nadat de activiteiten uit het laboratorium uit Breda (2017) erbij gekomen zijn, hebben de panden een (te) hoge bezettingsgraad. Eigenlijk is het simpelweg te vol. Hierdoor zijn keuzes gemaakt in de activiteiten per locatie: de bedrijfsvoering is in Tiel gevestigd; het servicebureau, waar het klantcontact is, en de coördinatie van Monstername zijn ondergebracht in Leiden.

De monstername wordt door de monsternemers vanuit hun huislocatie uitgevoerd. De satellieten dienen als opslagbasis, interactie tussen regionale monsternemers en decentrale inzamel punten voor monstername. Op deze satellieten wordt gewerkt door ambulant personeel. Alle monsters worden via de centrale monsterontvangst in Leiden gedistribueerd naar de eigen laboratoria in Leiden en Tiel en naar uitbestede adressen. Alle data worden elektronisch verzameld en via het servicebureau aan opdrachtgevers ter beschikking gesteld. AQUON dient in de huidige situatie op korte termijn een vervangingsinvestering in Leiden te doen. Het pand Leiden is sterk verouderd en dient geheel gerenoveerd te worden. De noodzakelijke vervangingsinvestering

kosten zijn door experts berekend op 10,1 miljoen euro (zie rapportage van ANTEA GROUP in de bijlage). Aanvullend zijn de eenmalige frictiekosten berekend op 6,0 miljoen euro. De totale projectkosten bedragen hiermee 16,1 miljoen euro. Deze informatie is als referentiekader belangrijk om een overwogen keuze in het huisvestingvraagstuk te maken.

Daarnaast dient AQUON op termijn vervangingsinvesteringen te plegen in het pand Tiel. Naar verwachting zijn de technische installaties over een periode van ongeveer tien jaren technisch afgeschreven. Deze vervangingsinvesteringen zijn berekend op 3,6 met bijbehorende eenmalige frictiekosten van 2,0 miljoen euro. Deze investeringen zijn nu niet opgenomen in haar projectplannen; de installaties zijn nu technisch nog in orde. De installaties dienen voortijdig te worden aangepast zodra het wenselijke wordt hedendaagse duurzame installaties toe te passen (bijvoorbeeld geen gasgebruik en de inzet van warmtepompen et cetera). AQUON heeft in deze businesscase geen rekening gehouden met deze keuze en bijbehorende uitgaven.

5.3 BESCHRIJVING VAN DE DRIE CENTRALISATIESCENARIO'S

De drie onderzochte centralisatie scenario's kunnen als volgt worden weergegeven:



Figuur 5: Drie centralisatiescenario's

Bij centralisatie in Tiel wordt het naastliggende terrein gekocht. Het verouderde pand op dit perceel wordt gesloopt, de grond wordt bouwrijp gemaakt om er vervolgens nieuwbouw op te plegen. Aan het huidige AQUON pand wordt niets gedaan en dat blijft zoals het nu functioneert. Hiermee ontstaan op twee naast elkaar gelegen percelen twee panden van AQUON. Door het huidige bestemmingsplan is het niet mogelijk om de panden met elkaar te verbinden. Ten opzichte van berekende benodigde laboratoriumdimensies worden concessies gedaan. Door de beperkte afmeting van het perceel kunnen bovendien de activiteiten van Monstername en Logistiek hier niet worden ondergebracht en elders wordt hiervoor een aanvullende locatie ingericht. Het in-gehuurd personeel heeft geen tot zeer beperkte parkeerruimte en elders worden hiervoor voorzieningen gezocht. Het pand in Leiden zal worden verkocht.

Bij centralisatie in Leiden is de wens om een aangrenzend stuk grond te kopen. De huidige eigenaar hiervan is het Hoogheemraadschap van Rijnland. Het huidige pand wordt gesloopt en een nieuw twee-laags pand zal worden gebouwd. Op deze locatie zal voldoende ruimte zijn om alle activiteiten van AQUON uit te voeren. Het pand in Tiel wordt in dit scenario verkocht.

In de situatie Nieuw worden de huidige panden in Leiden en Tiel verkocht en een stuk grond van circa 12.000 m² wordt aangekocht. Uit onderzoek is gebleken dat AQUON haar werkprocessen het meest efficiënt in een gebouw met maar één bouwlaag kan uitvoeren. Bovendien toont aanvullend onderzoek aan dat een een-laags laboratoriumpand een lagere waarde aan projectkosten vergt dan een twee-laags. Op de aangekochte grond wordt dan ook een een-laags pand voorzien. Op deze locatie zal afdoende ruimte zijn om alle activiteiten van AQUON uit te voeren.

De voorziene panden worden flexibel en duurzaam gebouwd. Hiermee wordt het mogelijk in te spelen op de toekomst. Werkprocessen veranderen immers op korte en langere termijn. Met vergaande flexibiliteit wenst AQUON in te spelen op haar toekomst. Bij een eventueel nieuw ontwerp zal dit aspect centraal staan om nu geactiveerde waarden toekomstig-bestendig te maken. Daarnaast wordt een eventuele verkoopbaarheid van het pand hiermee bevorderd. Gebouw-gebonden (laboratorium-) installaties worden overigens in 15 jaar afgeschreven. Het gebouw zelf in 40 jaar. Het aandeel van installaties in de totale investeringswaarde bedraagt ongeveer 55 procent. Met andere woorden van 55 procent van de totale investeringswaarde is in 15 jaren afgeschreven. De bouwkosten zijn in vervolgstudies geraamd op basis van ervaringskengetallen voor een gemiddelde laboratorium bouwkwaliteit. In dit stadium is het immers niet duidelijk wat het exacte afwerkingsniveau zou moeten zijn. Hierbij geldt een marge van +/- 20 procent als kader waarbinnen de uiteindelijke kosten zullen vallen na verdere uitwerking. In het volgende hoofdstuk worden een financiële uitwerking van de scenario's gegeven. In de risicoparaagraaf zal verder ingegaan worden op de financiële impact van de onzekerheden.

Een inschatting van de fluctuatie vanuit de marktwerking voor bouw is niet meegenomen in de berekeningen. Rekening houden met de marktwerking is erg lastig, zeker in deze tijd. Vandaar dat gerekend met het zogenaamde 'normaal' prijspeil, inclusief de gangbare indices. Toekomstige marktwerking kan hier niet in meegenomen worden omdat niet duidelijk is wat de markt in de toekomst doet.

In deze studie is gebruik gemaakt van kengetallen, referenties, bandbreedtes en expert-judgement. In het hoofdstuk 'Uitdagingen en onzekerheden' zal nader stil worden gestaan bij het feit dat er gewerkt wordt met deze aannames.

5.4 DIMENSIONERING VAN BENODIGDE RUIMTE

Voor het uitwerken van een mogelijke werkprocesinrichting heeft AQUON opdracht verleend aan adviesbureau IJssel Technologie (spin-off van SCANIA). Zij heeft de huidige ruimtebehoefte in Leiden en Tiel vastgesteld en vervolgens een uitwerking opgeleverd voor een mogelijke efficiënte workflow van alle werkprocessen van AQUON. Hiertoe heeft zij een conceptstudiedocument in oktober 2019 opgeleverd. Dit document is als naslagwerk bijgevoegd. Met deze studie werd het mogelijk een uitlijning te geven van de ruimtebehoefte voor de centralisatiescenario's.

5.5 HET TIJDSHEMA VAN MOGELIJKE REALISATIE

De drie huisvestingsscenario's kennen verschillende realisatietijdlijnen. De verwachte tijdlijnen zijn door ANTEA in beeld gebracht. De realisatietijdlijnen zijn belangrijk voor het bepalen van de tijd dat onze eigen productie-faciliteiten niet beschikbaar zijn en vanaf wanneer efficiëntie voordelen behaald kunnen worden.

	2019 Q3 & Q4	2020 Q1 & Q2 Q3 & Q4	2021 Q1 & Q2 Q3 & Q4	2022 Q1 & Q2 Q3 & Q4	2023 Q1 & Q2 Q3 & Q4	2024 Q1 & Q2 Q3 & Q4
Voorbereidende werkzaamheden						
Scenario 0 Tiel & Leiden						
Renovatie Leiden						
Scenario 1 Tiel						
Aankoop ambulancepost						
Sloop ambulancepost						
Bouw nieuw laboratorium						
Verkoop Leiden						→
Scenario 2 Leiden						
Grondvoorbereiding						
Sloop huidig pand						
Bouw nieuw laboratorium						
Verkoop Tiel						→
Scenario 3 Nieuw						
Grondaankoop						
Grondvoorbereiding						
Nieuwbouw						
Verkoop Leiden en Tiel						→

Tabel 3

5.6 OVERWEGINGEN BIJ DE TOEKOMSTIGE HUISVESTING

Om in de toekomst te voldoen aan de verwachtingen zijn de enkele overwegingen te geven over de huisvesting:

Optimaal inrichten brengt efficiëntie

AQUON stelt dat haar huisvesting moet voldoen aan een aantal eisen. Door de onmiskenbare integrale samenhang in laboratorium werkprocessen, kennisniveau personeel, kwaliteit eindproduct én de laboratorium lay-out is aantoonbaar een optimaal laboratoriumpand randvoorwaardelijk om de gewenste efficiëntie te kunnen realiseren.

Een belangrijke ontwikkeling is dat een toename wordt voorzien in experimenteer-, concentreer-, presentatie-, sociale - en communicatieruimte. In de huidige twee locaties zijn deze ruimtes vrijwel niet aanwezig. Anderzijds mag verwacht worden dat door een goede blocklay-out van een nieuw laboratorium en de labvloer-processen werkruimte in een pand vrijmaakt. Het adviesbureau IJssel technologie heeft aangetoond wat de benodigde ruimte en geschetste vloergebruiksverandering zou kunnen betekenen. Belangrijk is dat bij aanvang voorbereidingen worden getroffen om op verschillende toekomstmogelijkheden in te spelen.

Naar aanleiding van de nieuwe make-or-buy keuzes wijst onderzoek uit dat door de samensmelting van twee laboratoria de benodigde ruimte voor resterende analyses in het waterbodemonderzoek beperkt worden tot ongeveer 150 m². Een verdere efficiëntie in het huisvestingconcept, door wellicht een andere make-or-buy balans in deze productlijn te overwegen, wordt hiermee financieel niet interessant.

De werklocatie ondersteunt de strategie van AQUON

De werklocatie dient ondersteunend te werken aan de strategie van AQUON, waarbij het kunnen mobiliseren van interne en externe netwerken en benodigde kennisontwikkeling en -toepassing belangrijk gaan worden. Juist deze aspecten zijn van belang bij de doorontwikkeling van AQUON. In de R&D-laboratorium-markt in Nederland is een belangrijke ontwikkeling gaande dat kennisorganisaties samenwerken door clustervorming in regio's. Zichtbaarheid van de organisatie in haar markt, door beschikbare ontmoetfaciliteiten, wordt daarmee gelijk een ondersteunend argument. Het pand behoeft daarnaast een gematigd uiterlijke (maatschappelijk aanvaardbare) zichtbaarheid. In bijlage 4 wordt inzicht gegeven in de landelijke ontwikkelingen in het onroerend goed in de nichemarkt 'laboratoriummarkt', en hierin specifiek in en rond de plaatsen Leiden en Tiel, manifesteren. In scenario Nieuw kunnen aanvullende locatiewensen en -vereisten in een vervolgonderzoek worden opgenomen.

Logistieke bewegingen

AQUON heeft te maken met veel logistieke bewegingen en heeft naast logistieke ruimte op haar terrein een goede logistieke ligging in haar (toekomstige) voorzieningsgebied nodig. Waarmee niet wordt gesuggereerd dat het optimum in het midden van dit gebied zou moeten liggen. Een optimale logistieke bereikbaarheid juist wel.

Over het benodigde perceel kan worden opgemerkt:

Op het terrein is naast bebouwing ruimte nodig voor parkeren (minimaal 100 plaatsen). Gassenopslag in tanks vereist een afgesloten oppervlak en ruimte, gevaarlijke stoffen en -afval bunkers moet ook worden gepland. Toelevering van monsters, flessen, chemicaliën en benodigdheden vereisen een grote ingang ('Crawford'-deur) met direct daarachter inpandige opslagruimten. Buiten is een rangeerterrein benodigd. Toelevering en afvoer moet kunnen plaatsvinden met de benodigde transportbewegingen zoals een oplegger en laden/lossen met heftruck. Voor Monsternamen zijn 'eenvoudige' opslagruimten nodig. Boten, quads en toekomstige drones vergen (inpandige) garageachtige ruimtes met roldeuren.

Personele voorkeuren en impact

Het personeel heeft een voorkeur voor een nieuwe locatie en verwacht dat een nieuwe centrale locatie veel voordelen heeft. Overigens kunnen persoonlijke motieven van medewerkers anders worden opgevat. Immers een eventuele verhuizing van de dagelijkse werklocatie met ongeveer 100 kilometer heeft impact op het privéleven. Voor ieder huisvestingsscenario geldt overigens dat voldoende parkeerplaatsen (ook in verband met de ruime openings-/werktijden in de avond en in het weekend) en aansluiting met het openbaar vervoer belangrijk zijn. Het personeel wenst een modern ingericht pand waar werkplezier en arbeidsproductiviteit kan worden vergroot. Met een inspirerende (werk-)omgeving voor de medewerkers kan zij de meerwaarde ontwikkelen ten dienste van haar opdrachtgevers.

Toekomstgericht pand

AQUON wenst bij de huisvestingsafweging ten aanzien van het pand niet vanuit één moment en één budget te redeneren, maar juist vanuit de levenscyclus van het pand. Een pand staat vanuit dit perspectief voor een veel langere periode. AQUON hanteert voor een pand een investeringshorizon van veertig jaar. AQUON wenst dat

het pand in de basis in de toekomst zo min mogelijk wordt aangepast, en uiterst flexibel is in gebruik. Het pand moet steeds bruikbaar zijn. Ook als alle AQUON (laboratorium-) werkprocessen in de toekomst anders worden of zelfs niet meer worden uitgevoerd, dan moeten nieuwe activiteiten nog steeds in hetzelfde pand kunnen passen.

Daarbij moet wel worden opgemerkt dat een laboratoriumpand een zeer specifiek functiegericht pand is. De uitdaging om een laboratoriumpand in de toekomst eventueel een andere bedrijfsfunctie te geven is groot. Dit vereist een uiterst modulair en flexibel pand waarbij ook een toekomstige verkoopbaarheid in acht moet worden gehouden. Het gebouw dient een repeterend karakter te hebben in haar opbouw, waarbij ruimten voor verschillende functies gebruikt kunnen worden. Het gebouw moet bovendien flexibel genoeg zijn om wat grotere wijzigingen eenvoudig tijdens haar levenscyclus te kunnen realiseren.

Verduurzamen

Op dit moment zijn geen duurzaamheidswensen gedefinieerd. Te overwegen is, op de zogenaamde natuurlijke investeringsmomenten, te voldoen aan de ambities opgenomen in het Klimaatakkoord van de Unie van Waterschappen. Hierbij denken we aan slimme energiezuinige apparaten, centraal aan te sturen koelers en vriezers, klimaatzuinige installaties en hernieuwbare energiebronnen toe te passen om hiermee toekomstgericht (duurzaam) en energieneutraal gebouw te realiseren. Wellicht kunnen hergebruikte en herbruikbare materialen worden toegepast. Deze duurzaamheidswensen komen echter pas in een volgende fase van realisatie aan de orde. Aan alle wensen hangt immers ook een prijskaartje. Voor nu heeft AQUON aan haar adviesbureau gevraagd uit te gaan van een gemiddeld gangbaar laboratoriumniveau met een normaal prijspeil.

6 FINANCIËLE EN PERSONELE AFWEGINGEN

6.1 INLEIDING

De drie centralisatiescenario's kunnen op meerdere wijze worden beoordeeld. Natuurlijk vanuit de financiële vertaling van de projectplannen maar ook vanuit strategie (toekomstgerichtheid) en/of de beleving vanuit medewerkers. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de financiële en personele afwegingen. Een opgenomen gevoeligheidsanalyse geeft een bandbreedte aan van uitdagingen en onzekerheden. Alle cijfers en berekeningen in de financiële businesscase zijn in nauwe afstemming (tijdens meerdere overleggen) met de controllers van de waterschappen tot stand gekomen.

6.2 FINANCIËLE AFWEGINGEN

AQUON heeft adviesbureau ANTEA GROUP ingeschakeld voor het opmaken van calculaties van de verschillende projectplannen. Het rapport van ANTEA GROUP (d.d. 18 september 2019) is opgenomen in het naslagwerk. In haar calculaties heeft zij ook berekeningen opgenomen van het referentiescenario, het scenario waarin AQUON op twee locaties blijft en het pand in Leiden geheel wordt gerenoveerd. De huidige situatie wordt daarmee het calculatiealternatief op het centralisatievraagstuk.

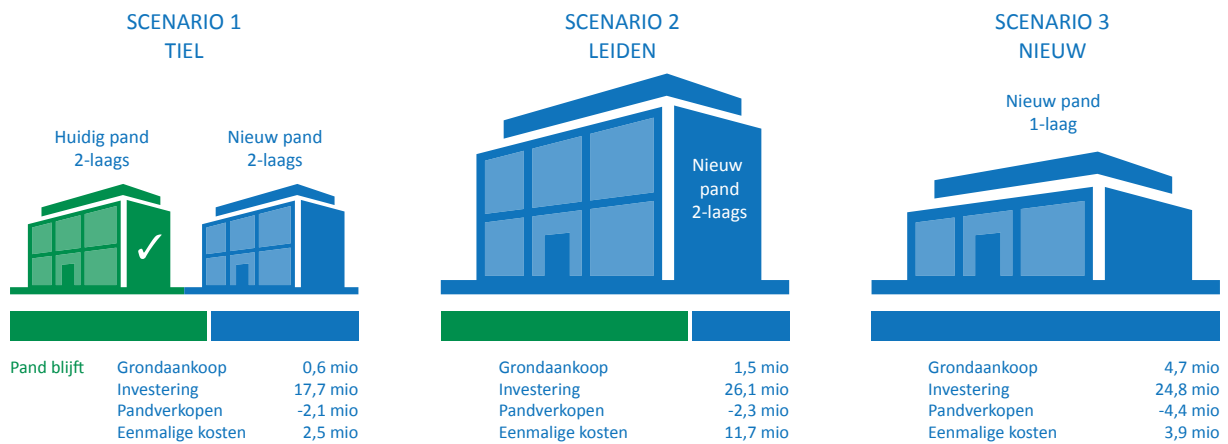
Op basis van de plannen zijn berekeningen gemaakt naar de te verwachten projectkosten en terugverdientijden. Hiermee kan een financiële projectbeheersing worden ingericht. Op basis van de reguliere meerjarenramingen en Netto Contante Waarde (NCW)-berekeningen (waarbij gebruikt wordt gemaakt van verwachte kasstromen), is inzichtelijk gemaakt op welke wijze de totale projectkosten in de verschillende scenario's zich kunnen ontwikkelen. Met deze berekening is het mogelijk geworden om aan de hand van het verwachte financiële voordeel (ten opzichte van het 0-scenario) een terugverdientijd te berekenen.

Naast de reguliere jaarlijkse operationele kosten is er sprake van eenmalige (frictie-)kosten. Deze kosten betreffen eenmalige uitgaven en worden in beeld gebracht. Deze eenmalige kosten worden in rekening gebracht bij de waterschappen.

AQUON heeft haar berekeningen opgesteld conform de uitkomsten van ANTEA GROUP. De ramingen zijn gebaseerd op het uitgangspunt van 13 miljoen productiepunten. De uitkomsten uit de make-or-buy afwegingen (hoofdstuk 3) zijn verwerkt. De verwachten uitwerkingen vanuit organisatieveranderingen en formatiereductie (hoofdstuk 5) zijn opgenomen in de berekeningen. Voor de doorrekeningen in de tijd zijn de reguliere prijsindexcijfers toegepast. Voor personeelskosten 2,5 procent en voor de overige bedrijfskosten 1,0 procent. Voor de NCW-berekeningen is een inflatiefactor van 1,6 procent gebruikt. Door middel van de vermelde begrotingsindices zijn de berekeningswaarden tot en met het 2034 doorgerekend. Het jaar 2034 is verkozen omdat dit jaartal een referentieperiode van tien jaren afsluit na enkele jaren van veranderen. Het totale tijdvak betreft een tijdvak van vijftien jaar: 2020-2034.

6.2.1 PROJECTBEHEERSING

Schematisch kan de projectbeheersing als volgt worden weergegeven:



In het vergelijk met het 0-scenario (blijven in Tiel & gerenoveerd Leiden) (gemeten met gemiddelden over tijdvak 2025 - 2034):

Hogere uitgaven projectplan (0-scenario)	1,9	Hogere uitgaven projectplan (0-scenario)	19,5	Hogere uitgaven projectplan (0-scenario)	8,2
Operationeel voordeel (excl. kap.lsten)	0,3	Operationeel voordeel (excl. kap.lsten)	0,9	Operationeel voordeel (excl. kap.lsten)	1,2
Operationeel voordeel (incl. kap.lsten)	-0,2	Operationeel voordeel (incl. kap.lsten)	0,1	Operationeel voordeel (incl. kap.lsten)	0,6
Terugverdiëntijd meerkosten (in jaren)	8,7	Terugverdiëntijd meerkosten (in jaren)	21,8	Terugverdiëntijd meerkosten (in jaren)	7,0
Terugverdiëntijd meerkosten (NCW)	10,4	Terugverdiëntijd meerkosten (NCW)	26,1	Terugverdiëntijd meerkosten (NCW)	8,3

Figuur 6: Vergelijking drie scenario's

Vanuit de berekeningen zijn de jaarlijkse voordelen ten opzichte van het 0-scenario in het tijdvak 2025-2034 berekend. Hierbij zijn als vanzelfsprekend de kapitaallasten buiten beschouwing gelaten, deze waarden betreffen een (boekhoudkundige) uitwerking van de initiële projectinvestering. Van het tijdvak 2025-2034 mag verwacht worden dat het een reëel beeld geeft van de te verwachte voordelen van de verschillende scenario's.

Het jaarlijkse voordeel na realisatie van de investering (exclusief kapitaallasten) bedraagt 0,3 miljoen euro (Tiel), 0,9 miljoen euro (Leiden) of 1,2 miljoen euro (Nieuw). Door het verschil in investeringsniveau zijn de terugverdiëntijden 9 jaar (Tiel), 22 jaar (Leiden) en 7 jaar (Nieuw). Voor de volledigheid zijn de investeringen en opbrengsten ook contant (NCW) gemaakt, waarmee terugverdiëntijden ontstaan van 10, 26 en 8 jaar voor de centralisatieopties Tiel, Leiden en Nieuw.

De frictiekosten voor eventuele uitstroom personeel zijn vooreerst niet opgenomen in de berekende terugverdiëntijden. Verwacht mag worden dat deze uitstroom kan worden voorkomen. In paragraaf 6.2.4 eenmalige frictiekosten daarover meer. Zodra deze uitgaven wel worden meegeteld in de terugverdiëntijd, dan laat dat het volgende beeld in terugverdiëntijden zien: 1. Tiel 10 jaar; 2. Leiden 23 jaar en 3. Nieuw 10 jaar.

Bij scenario 1. Tiel zijn de toekomstige vervangingsinvesteringen (circa 5,6 miljoen euro) die over ongeveer 10 jaar dienen plaats te vinden niet mee gecalculeerd.

Deze jaarlijkse voordelen (0,3 miljoen euro (Tiel), 0,9 miljoen euro (Leiden) en 1,2 miljoen euro (Nieuw)) kunnen vergeleken worden met een verwacht verbeterd resultaat van circa één miljoen euro. AQUON heeft bij de te

verwachten financiële voordelen (1 miljoen) opgemerkt dat op dat moment geen informatie beschikbaar is m.b.t. de benodigde investeringen (kapitaallasten) en bijkomende eenmalige kosten.

De jaarlijkse exploitatiekosten inclusief de kapitaallasten worden in paragraaf 6.2.3 'Exploitatielasten in de meerjarenraming' toegelicht. Samengevat kan deze ontwikkeling als volgt worden weergegeven:

Betreft	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Operationeel jaarlijks verschil (t.o.v het 0-scenario)	Nadelig 200.000	Voordelig 100.000	Voordelig € 600.000

Tabel 4: Jaarlijks verschil exploitatiekosten incl. kapitaallasten

Samengevat kan worden gesteld dat in het scenario Tiel het minst moet worden geïnvesteerd (minus ca 8 miljoen euro) en dit het laagste niveau aan bijkomende eenmalige frictiekosten kent (minus ca 1 miljoen euro). De relatief lagere initiële uitgaven maakt scenario Tiel met een korte termijn strategie financieel interessant. De begrote daling in de overige bedrijfskosten is bij het scenario Nieuw substantieel hoger (circa 1 miljoen euro) waardoor het scenario Nieuw het voordeligst is.

Opgemerkt wordt dat in scenario 3 voorzien wordt met een-laags pand op een nieuw terrein. Mocht AQUON niet in staat zijn een locatie te vinden waar een een-laags pand gebouwd mag/kan worden dan is zij genoodzaakt om een twee-laags pand te laten realiseren. In dat geval liggen de investeringswaarden ongeveer 2 miljoen hoger. In dit alternatief zijn de verwachte jaarlijkse exploitatielasten circa jaarlijks 0,5 miljoen euro hoger. Ook in dit scenario zijn de operationele financiële voordelen (bedrijfskosten) aantrekkelijk. In de businesscase wordt dit alternatief verder niet benoemd; het is pas dan aan de orde als een eventueel locatieonderzoek dit vereist.

6.2.2 INVESTEREN EN DESINVESTEREN

Inzicht in de benodigde investering per scenario geeft een volgend inzicht:

Betreft	Afschrijving	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Aankoop grond	0 jaar	567	1.490	4.737
Investeringskosten:				
Gebouw & civiel	40 jaar	5.286	12.689	11.320
Installaties & inrichting	15 jaar	12.376	13.404	13.440
Totale investering		17.662	26.093	24.760
Verkoop van de panden		-2.100	-2.260	-4.360

Tabel 5: Bedragen in euro x 1.000

Conform de financiële richtlijnen van AQUON en het gebruik in de markt worden panden in 40 jaar afgeschreven en installaties & inrichting in 15 jaar.

Voor financiering van de investeringen is AQUON voornemens zelfstandig leningen aan te trekken. Onderzocht kan worden of AQUON kan voorsorteren op de gunstige bankcondities welke de waterschappen genieten. De benodigde financieringslasten zijn meegenomen in de exploitatielasten. Het rentebeleid is vooreerst gesteld op 1,5 procent.

6.2.3 EXPLOITATIELASTEN IN DE MEERJARENRAMING

AQUON heeft haar uitgangspunten per scenario opgesteld waarmee de operationele kosten gaan muteren. Kosten als kapitaallasten, personeelskosten en de overige bedrijfskosten bewegen in een verschillend tempo en met verschillende waarden. Het inzicht in kostenmutaties helpt om de nieuwe operationele kosten in de verschillende programmabegrotingen en meerjarenramingen te verwerken.

Deze exploitatiekosten zijn vervolgens vertaald naar de reguliere meerjarenramingen tot en met het jaar 2034. Een totaaloverzicht van deze verwachte meerjarenraming is opgenomen in bijlage 5. In deze bijlage is indicatief een percentage aandeel per deelnemend waterschap opgenomen zodat een herleiding van kostenontwikkeling per waterschap mogelijk is gemaakt.

In de doorrekening van de operationele kosten wordt zichtbaar dat in de eerste drie á vier jaar met name uitgaven worden gedaan welke geen directe financiële exploitatiegevolgen hebben. De uitgaven die gedurende die jaren worden gedaan, horen bij de faseringen van een projectplan (investeringen). De nieuwe exploitatiekosten ontstaan zodra het project is opgeleverd. Deze exploitatiekosten uiteten zich met name in afschrijvingskosten. De afschrijvingskosten worden zichtbaar in het jaar na de afsluiting van het project.

Na de realisatiefase zal een tijdvak van drie jaar komen waarin juist financiële mutaties van verschillende aard zich voordoen. De afschrijvingskosten hebben dan hun entree gemaakt, echter de afbouw van het personeelsbestand heeft nog paar jaar de tijd nodig om de kosten te laten dalen. In vergelijking met het 0-scenario blijft het financiële verschil in de jaarexploitatiebedragen in alle gevallen rond de twee procent. Met andere woorden: gedurende dit korte tijdvak zijn de operationele kosten (exclusief eenmalige kosten!) van de drie centralisatiescenario's in vergelijking met het 0-scenario klein.

Na de termijn van veranderen worden de nieuwe exploitatiekosten (inclusief kapitaallasten) zichtbaar: in het tijdvak 2025-2034 zijn de verschillen in het operationele resultaat (ten opzichte van het 0-scenario): Tiel ca 200.000 euro (negatief); Leiden 100.000 euro (positief) en Nieuw 600.000 euro (positief) ten opzichte van het 0-scenario.

Enkele kenmerken van de kostenmutaties zijn:

Scenario 1. Tiel. Dit scenario kent het laagste investeringsniveau en daardoor stijgen de kapitaallasten (waaronder afschrijvingen) het minst van de drie scenario's. In de nieuwe situatie zijn er twee panden (met elk twee lagen) en daarmee dalen de personeelskosten minder sterk. De bedrijfskosten nemen juist toe doordat aanvullende maatregelen nodig zijn voor bedrijfsonderdelen die niet op het terrein passen. Ook aanvullende parkeerkosten en de lagere verduurzamingsgraad van het blijvende pand Tiel veroorzaken meer operationele kosten.

Scenario 2 Leiden. In dit scenario wordt gewerkt vanuit nieuwbouw, met een twee laags pand. Dit projectplan kent de hoogste investeringswaarde waardoor de kapitaallasten het hoogst worden. Een daling in personeel kan worden bewerkstelligd, echter een minder aantal als op een-laag zou worden gewerkt.

Scenario 3 Nieuw. Dit scenario kent het op een na hoogst investeringsniveau en daarmee hoge kapitaallasten. Door een optimale inrichting en workflow te verkiezen, kan het grootste voordeel worden behaald op personeelskosten.

In de opstelling van de meerjarenramingen is rekening gehouden met de regelgeving voor de verslaglegging in de waterschapomgeving (BBVw). Ter illustratie wordt hier een verkorte weergave gegeven van een gekozen begrotingsjaar (jaar 2027) zoals deze nu is begroot. Juist de mutaties ten opzichte van de referentie, het 0-scenario, zijn in het overzicht weergegeven. Mogelijke rentelasten zijn in deze verkorte opstelling voor een eenvoudige presentatie achterwege gelaten.

Mutatie in exploitatielasten (een indruk) Jaar 2027	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Afschrijfkosten toename	850	1.100	950
0-scenario opportunity costs toename	-350	-350	-350
Meer afschrijfkosten	500	750	600
Overige bedrijfskosten	-800	-1.200	-1.600
0-scenario opportunity costs afname	500	500	500
Mutatie in bedrijfskosten	-300	-700	-1.100
Mutatie t.o.v. 0-scenario in het jaar 2027	200	50	-500

Tabel 6: Verkorte weergave van kostenverschillen. De bedragen zijn afgerond en weergegeven in euro x 1.000

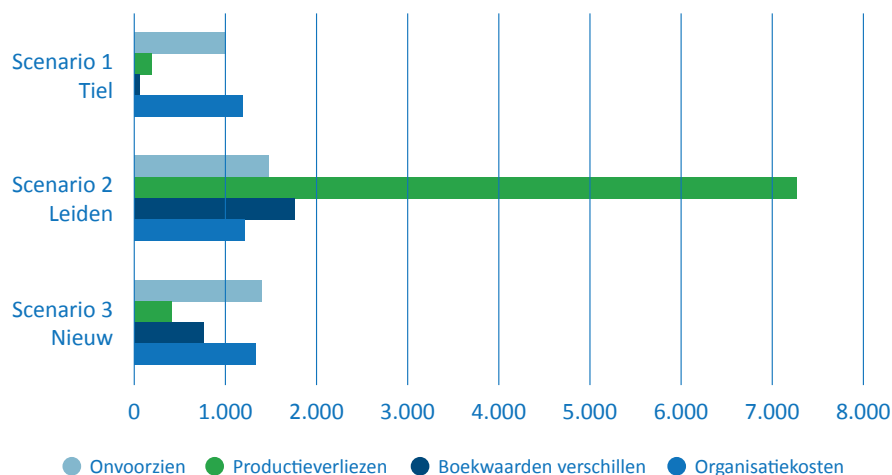
6.2.4 EENMALIGE FRICTIEKOSTEN

In elk scenario moet rekening worden gehouden met een bepaalde vorm van frictie.

De frictiekosten worden vanuit vijf invalshoeken benaderd:

- Extra reistijd voor het personeel (woon-werk). Deze extra tijd wordt volgens het sociaal statuut gedurende drie jaren vergoed onder bepaalde condities aan het personeel. Het totale bedrag van deze drie-jaar periode wordt als een bedrag getoond in de cijfers.
- Change-programma door AQUON. Door centralisatie heeft AQUON een veranderprogramma uit te voeren. Inzet van HR-functionarissen t.b.v. het organiseren van een plaatsingsproces, mismatch en het begeleiden van medewerkers is voorzien. Ook extra kosten als mogelijk tijdelijke daling in improductiviteit zijn voorzien.
- Boekwaarde verschillen. Een erkend taxateur heeft de huidige locatie op verkoopwaarde gewaardeerd. Bij een van de panden wordt een boekverlies ingecalculleerd van circa 800.000 euro. Bij het andere pand wordt een boekwinst ingeschat van afgerond 300.000 euro. Voorzichtigheidshalve is deze winstinschatting niet meegenomen in de uitwerkingen. Bij een eventuele doorrekening van deze post, verkort deze waarde de terugverdientijden bij het scenario 1 Tiel en 3 Nieuw. Het heeft geheel geen effect op de jaarlijkse exploitatielasten.
- Extra kosten tijdens het verbouwen van de laboratoria door productieverlies. Het werkproces van laboratoriumanalyses is sterk verweven met de omgeving waarin het resultaat tot stand komt. Gedurende het verbouwen van een laboratorium zal tijdelijk geen gebruik gemaakt kunnen worden van de werkomgeving. Hierdoor zal de productie grotendeels elders moeten worden uitgevoerd. Hierbij wordt opgemerkt dat deze extra kosten sterk kunnen oplopen naar mate de bouwtijd duurt.
- Onvoorzien. De werkprocessen en werklocaties zijn sterk verbonden met elkaar. AQUON heeft een aanname gedaan ten aanzien van onvoorziene zaken.

De eenmalige (frictie-)kosten gebouw



Figuur 7: Schematische weergave van frictiekosten gebouw per scenario

Afhankelijk van het verkozen scenario zal er sprake zijn van afbouw van het aantal personeelsleden voor de huidige activiteiten. AQUON zal dit beperkt kunnen opvangen met natuurlijk verloop. In de komende jaren verlaten enkele medewerkers AQUON door pensionering. Daarnaast mag verwacht worden dat bij centralisatie enkele medewerkers zelf een persoonlijke keuze maken door de toename in de woon-werkafstand. AQUON zal dergelijke personele bewegingen de komende jaren begeleiden en daartoe de benodigde middelen moeten hebben.

Door een tijdige en constructieve samenwerking over eventuele doorstromingen van personeel kunnen de eenmalige frictiekosten personeel substantieel worden beïnvloed. In 2017 heeft het samenwerkingsverband AQUON succesvol 12 medewerkers kunnen herplaatsen binnen de waterschappen. Daarnaast kunnen gesprekken met medewerkers over de consequenties (en ambities) al vroegtijdig worden gevoerd. Door strategisch personeelsplanning (in ontwikkeling); de samenwerking met de waterschappen en de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt is veel mogelijk. Verwacht mag worden dat deze kostenpost frictie personeel positief is te beïnvloeden. In Tabel 7 worden de totale frictiekosten gepresenteerd.

Frictiekosten	Huidige situatie Tiel & Leiden	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Gebouw	6.013	2.465	11.735	3.912
Personeel	0	273	1.275	3.293
Totaal	6.013	2.738	13.010	7.205

Tabel 7: Totale frictiekosten per scenario. Bedragen in euro x 1.000, kostenniveau 2019

6.2.5 BELASTINGEN

Voor de levering van diensten aan deelnemende waterschappen heeft AQUON te maken met de koepelvrijstelling. AQUON heeft in haar berekeningen opgenomen dat deze koepelvrijstelling blijft bestaan. Over het mogelijk vervallen of veranderen van deze regeling wordt overigens op Europees niveau veelvuldig gesproken. Doordat AQUON een klein deel (ongeveer twee procent) levert aan andere afnemers maakt zij gebruik van de zogenaamde pro-rato regeling inzake BTW. Onderzocht kan worden of de BTW pro-rato regeling ook van toepassing is bij de benodigde investering. Daarmee zou AQUON wellicht twee procent van de betaalde BTW over het investeringsplan terug kunnen vorderen. Hiermee is in dit plan geen rekening gehouden.

Bij eventuele aankoop van gronden en/of panden zal AQUON geconfronteerd worden met overdrachtsbelasting. Voor nu is rekening gehouden dat de opgenomen bedragen inclusief deze lasten zullen zijn.

AQUON valt volledig onder de vennootschapswetgeving. Zij geniet een vrijstelling voor de levering (en bijbehorende kosten) voor de aangesloten waterschappen. Vooreerst verwacht AQUON dat de investeringsplannen geen impact hebben op de lasten die hiermee gemoeid zijn.

In een vervolgtraject zal AQUON deskundig advies inwinnen over de mogelijke impact van belastingen inzake haar investeringsplan.

6.3 INVLOED NIEUWE WERKOMGEVING OP MEDEWERKERS

Over een mogelijke verandering van werkomgeving en de beleving van de medewerkers wordt binnen AQUON veel over gesproken. Elk scenario kent een voorbereidingstijd voordat de realisatie daadwerkelijk plaatsvindt. In die tijd zullen de gesprekken met de medewerkers plaatsvinden. In elke situatie worden de werkprocessen anders en natuurlijk ook de woning-werk-kilometers voor de individuele medewerker. Een verandering van werkomgeving zal ook impact hebben op de balans werk-privé van de medewerker. Hieraan zal veel aandacht moeten worden besteed. In het change-programma heeft AQUON hiervoor financiële middelen gereserveerd.

Op 1 januari 2019 heeft AQUON ongeveer 165 mensen in dienst. Hieronder vallen ongeveer 40 ambulante monsternemers, die vrijwel de hele dag onderweg zijn. De medewerkers die werkzaam zijn in Leiden wonen veelal in en rond Leiden. Voor de vestiging Tiel is dit meer verspreid over het land. De meeste medewerkers wonen nu het dichtst bij die locatie waarvoor ze het minst aantal woon-werk-kilometers maken. Bij een centralisatie zal hierdoor per definitie meer gereisd worden door het personeel. Voor scenario 3 is overigens gerekend met een willekeurige locatie 'centraal in het gebied'.

Samenvatting Reistijd en reiskosten	Huidige situatie Tiel & Leiden	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Gemiddeld aantal km	43	68	65	59
Gemiddelde reistijd	33	46	47	44
Aantal medewerkers reist meer		49	38	53
Hoeveel tijd reizen die dan meer (in min.)		32	41	28
Hoeveel medewerkers rijden korter		3	3	28
Hoeveel km reizen die dan minder (gemiddeld)		-53	-43	-29
Hoeveel reistijd die dan minder (gemiddeld)		-31	-16	-14
Aantal mdw reistijd < 20 min.)	22%	6%	17%	3%
Aantal mdw reistijd < 40 min.)	66%	34%	41%	40%
Aantal mdw reistijd < 60 min.)	96%	82%	69%	89%
Toename jaarlijkse reiskosten x €1.000		170	160	120

Tabel 8: Wijzigingen in reistijden en reisafstanden bij de scenario's

AQUON is een kennisorganisatie, het belangrijkste kapitaal zijn de mensen. De mensen maken AQUON tot een succesvolle organisatie. AQUON kent vele specifieke kennisdragers die door hun theoretische achtergrond én de praktische werkervaring dagelijks de analyseresultaten succesvol bijeenbrengen. Op basis van deze kennis worden binnen de waterschappen besluiten genomen. Hierdoor is AQUON een belangrijke ketenpartner van waterschappen. In het centralisatievraagstuk heeft kennisbehoud bij AQUON dan ook een belangrijke weging.

In de voorbereiding op de businesscase is veelvuldig met de ondernemingsraad over dit onderwerp gesproken. Belangrijke factoren als een goede en inspirerende werkomgeving is voor huidig en toekomstig personeel belangrijk. Talent- en kennisontwikkeling in een laboratoriumomgeving vereisen een passende omgeving. De huidige locaties Leiden & Tiel worden niet ervaren als prettige werkomgevingen en voldoen nu niet aan de normen van werkplekken. Een open, transparant en goed bereikbaar pand (ook met openbaar vervoer) wordt door de medewerkers verkozen.

Een keuze voor een van de huisvestingsscenario's zal dan ook mede ingegeven moeten zijn voor gevolgen en effecten van medewerkers. In de komende tien jaren verlaat circa 25 procent van alle medewerkers AQUON omdat zij de AOW leeftijd hebben bereikt (zie hoofdstuk 4). Vijf jaar later (tot het jaar 2035) zal dit percentage gestegen zijn tot circa 50 procent. Daarnaast zal in alle scenario's meer gereisd moet worden (zie tabel 8, reistijden). Een belangrijke weging kan zijn dat de toekomstige mensen binnen AQUON andere persoonlijke keuzes maken. Aspecten als kennisclustering en reisafstanden kunnen dan een andere focus krijgen.

6.4 GEVOELIGHEIDSANALYSES EN KWALITATIEVE KENMERKEN

AQUON heeft een gevoeligheidsanalyse opgesteld. Hierin zijn de belangrijkste projectrisico's benoemd. De gevoeligheidsanalyse geeft inzicht in mogelijke ontwikkelingen als een nieuwe situatie zich voordoet. In figuur 8 is de analyse op de belangrijkste punten weergegeven. Vanuit deze gevoeligheidsanalyse kunnen enkele onderwerpen worden uitgelicht:

Impact op personeel

Vanuit een invalshoek van strategisch personeelsmanagement kunnen de drie scenario's tegen het licht worden gehouden. Verwacht mag worden dat naast het huidige werkpakket een toename komt op innovatieve werkprocessen. In relatie tot de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de huidige vergrijzende arbeidspool kan werving van nieuw personeel voor locatie Tiel en Leiden in de nabije toekomst in meer of mindere mate complex worden.

Het gesignaleerde risico dat kennisdragers van AQUON vroegtijdig vertrekken is het groots bij het blijven op de locatie Tiel of Leiden. De reisafstand en reistijd kan een verstoring in het werk/privébalans geven waardoor andere individuele keuzes worden gemaakt. Verwacht mag worden dat een nieuwe locatie de minste verstoringen geven.

Impact op panden

Bij het realiseren van de activiteiten van AQUON op de locatie Leiden wordt de huidige productiefaciliteit aldaar twee jaar stilgelegd. Een groot risico in dit scenario is dat gedurende deze twee jaar de kennis bij AQUON medewerkers kan vervagen en dat proces- en productinnovatie gedurende deze tijd geen of matige aandacht krijgt.

Het huidige pand in Tiel blijft in het scenario 1 Tiel conform de huidige vorm voortbestaan. Het huidige pand heeft nu een (te) hoge bezettingsgraad, waar ook in de nieuwe projectplannen geen verbetering komt. De medewerkerstevredenheid (en productiviteit) is wellicht moeizaam op een acceptabel niveau te houden.

Flexibiliteit in relatie tot wendbaarheid van de organisatie

Door veranderende vraag, behoefte en/of technologie blijven laboratoriumprocessen veranderen. Flexibiliteit is nodig om te voorkomen dat investeringsgelden niet juist worden benut. De scenario's Leiden en Nieuw geven de meeste mogelijkheden tot flexibele inrichting van werkprocessen en pandgebruik. Doordat Tiel wordt ingericht als twee panden met elk twee werkvloeren biedt dit scenario minder flexibiliteit. Hierdoor kunnen toekomstige veranderingen voor aanvullende investeringen zorgen.

SCENARIO 1 CENTRALISATIE IN TIEL (2 GEBOUWEN MET BEIDE 2 LAGEN)			
PERSENEEL			
	Risico kennisverlies		
1	Verlies van vakkennis-verlies binnen waterschappen/AQUON: • Kennisdragers/ kritische functionarissen verlaten organisatie	hoog	+ 200.000 p.p.
2	Uitstroom personeel kan relatief hoog kunnen uitvallen. • 49 medewerkers rijden gemiddeld 32 minuten meer	hoog	+ 100.000 p.p.
3	Geen/beperkte parkeermogelijkheid op locatie zal aspect 2 versterken	hoog	nb
	Impact sociaal plan		
4	Rechten van medewerkers zijn kostbaar: • Kosten kunnen positief beïnvloed worden door uitbreiding dienstenpakket en/of toename hoeveelheid werk.	hoog	- 372.000
	• Kosten kunnen positief beïnvloed worden door personeelherplaatsing	hoog	- 372.000
	• Kosten kunnen negatief beïnvloed worden uitgestelde uitstroom.	middel	+ 230.000 p.p.
	Beleving medewerkers		
5	Personeel (bevlogenheid, innovatiekracht en productiviteit) is belangrijk: • Personeel “hoopt” op nieuwe locatie & start (improductiviteitdaling)	hoog	nb
	• Personeelstevredenheid daling (pand Tiel heeft te hoge bezettingsgraad)	hoog	nb
	• Niet centraal in gebied is voor 1/2 personeel suboptimaal	hoog	nb
	• Nieuw personeel ervaart deze vestigingsplaats niet als aantrekkelijk	hoog	complexe P- werving
HUISVESTING			
	Flexibiliteit/ toekomst op basis van huidige strategische koers		
1	Onvoldoende ruimte voor alle huidige en toekomstige activiteiten.	feit	
...	• Weinig / geen mogelijkheid tot creëren van flexibiliteit in huidig pand	middel	nb
...	• Afstem- en contactmomenten organiseren	feit	
	• Geen open en transparant geheel: 2 gebouwen, 4 lagen.	hoog	nb
	• Beperkte toekomstmogelijkheden om te groeien/ veranderen	hoog	
	• Eventuele toekomstige verkoopbaarheid van deze 2 panden neemt af.	middel	nb
	Het beoogde pand geeft een hoge bebouwingsgraad op het terrein.	hoog	geen bouw vergunning
	Periode buiten gebruik		
2	Eenvoudige implementatie met weinig frictiekosten en blijvende continuïteit	feit	
	Projectvertraging (kostenverhoging) moment aankoop van ambulancepost.	middel	nb
	Risico verhoogde bouwkosten door afwerkings/duurzaamheidsniveau	middel	=/- 20%
	Risico verhoogde bouwkosten door marktwerking in de bouwsector	hoog	nb
	Duurzaamheid		
3	Duurzaamheid in installaties en gebouw kan doorgevoerd worden	feit	
	Overig		
4	Projectramingen zijn theoretisch bepaald	hoog	nb
	Taxatiewaarden panden. Verkoop Tiel wordt niet geïnitieerd	feit	+ 800.000
	Taxatiewaarden panden. Het pand Leiden staat te koop.	middel	nb
	Contact is gelegd met eigenaren tbv aankoop. Prijs is al neergelegd.	laag	
	Eigenaar heeft nog niet concreet besloten tot verkoop	NB	scenario vervalft dan!
	Actiefwaarde investering in 0-scenario is 10,1 mio. Totaal dit scenario		17,7 mio
	Eenmalige kosten zijn relatief beperkt		2,5 mio
WERKPROCESSEN			
	Nieuwe workflow		
1	2 panden, 4 lagen geeft suboptimale personeelsformatie.	feit	200.000 p/jr
	Logistiek aspecten		
2	Meerkosten door niet alles op een locatie (M&L en personeel)	feit	280.000 p/jr
	Meer/minder productie		
3	Ingericht op basis van 13 mio productiepunten. Standaard productie	hoog	hogere/lagere inzet markt
...	Ingericht op basis van 13 mio productiepunten. Innovatie product	hoog	beperkte ruimte
	Operationel kosten		
4	daling in bedrijfskosten in BC-1 is theoretisch bepaald	middel	nb

Figuur 8.1: Gevoeligheidsanalyse: Scenario 1 (Tiel)

SCENARIO 2 CENTRALISATIE IN LEIDEN (1 GEBOUW, 2 LAGEN)				
PERSENEEL				
Risico kennisverlies				
1	—	Verlies van vakkennis-verlies binnen waterschappen/AQUON: • Kennisdragers/ kritische functionarissen verlaten organisatie	hoog	+ 200.000 p.p.
2	—	Uitstroom personeel kan relatief hoog kunnen uitvallen. • 38 medewerkers rijden gemiddeld 41 minuten meer	hoog	+ 100.000 p.p.
Impact sociaal plan				
4	+	Rechten van medewerkers zijn kostbaar: • Kosten kunnen positief beïnvloed worden dooruitbreiding dienstenpakket en/of toename hoeveelheid werk.	hoog	- 1.274.000
	+	• Kosten kunnen positief beïnvloed worden door personeelherplaatsing	hoog	- 1.274.000
	—	• Kosten kunnen negatief beïnvloed worden uitgestelde uitstroom.	middel	+ 230.000 p.p.
Beleving medewerkers				
5		Personeel (bevlogenheid, innovatiekracht en productiviteit) is belangrijk: • Personeel “hoopt” op nieuwe locatie & start (improductiviteitdaling)	hoog	nb
	—	• Niet centraal in gebied is voor 1/2 personeel suboptimaal		
	—	• Nieuw personeel ervaart deze vestigingsplaats niet als aantrekkelijk	laag	Complexe p-werving
HUISVESTING				
Flexibiliteit/ toekomst op basis van huidige strategische koers				
1	+	Voldoende voor de toekomst		
Periode buiten gebruik				
2	—	Complexe implementatie met hoge frictiekosten en groot risico mbt continuïteit tijdens verbouwing	hoog	meer frictie kosten
	—	Projectvertraging heeft impact op bouwkosten en frictiekosten	nb	
	—	Risico verhoogde bouwkosten door afwerkings/duurzaamheidsniveau	middel	+/- 20 %
	—	Risico verhoogde bouwkosten door marktwerking in de bouwsector	groot	nb
Duurzaamheid				
3	+	Duurzaamheid in installaties en gebouw kan doorgevoerd worden	feit	
Overig				
4	—	Projectramingen zijn theoretisch bepaald	hoog	nb
	—	Kantoor Leiden niet bruikbaar voor periode van ca. 2 jaar	feit	kosten 200K
	—	Taxatiewaarde van het pand Tiel	middel	nb
	—	Afhankelijk van grondaankoop aangrenzend terrein. Tarief is ingeschat Het beoogde pand wordt deels gebouwd op nieuw te verwerven grond> nog onbekend of eigenaar HvR kan/mag verkopen	laag	nb
	—	Actiefwaarde investering in 0-scenario is 10,1 mio. Totaal dit scenario	hoog	26,1 mio
	—	Eenmalige kosten zijn hoog	hoog	11,3 mio
WERKPROCESSEN				
Nieuwe workflow				
1	—	Ten tijde van verbouwing geen eigen productie, vervreemding van eigen werk	hoog	vakkennis verdwijnt
Logistiek aspecten				
2	—	Mogelijke toename van eenmalige kosten bij uitbestede productie	middel	4,3 mio p/jr
3	...	Ingericht op basis van 13 mio productiepunten. Standaard productie	hoog	hogere/lagere inzet markt
4	...	daling in bedrijfskosten in BC-1 is theoretisch bepaald	middel	nb

Figuur 8.2: Gevoeligheidsanalyse: Scenario 2 (Leiden)

SCENARIO 3 CENTRAAL IN GEBIED (1 GEBOUW, 1 LAAG)				
PERSENEEL				
Risico kennisverlies				
1	Verlies van vakkennis-verlies binnen waterschappen/AQUON:			
-	• Kennisdragers/ kritische functionarissen verlaten organisatie	middel	+ 200.000 p.p.	
2	Uitstroom personeel kan hoog kunnen uitvallen			
-	• 53 medewerkers rijden gemiddeld 28 minuten meer.	middel	+ 100.000 p.p.	
Impact sociaal plan				
4	Rechten van medewerkers zijn kostbaar:			
+	• Kosten kunnen positief beïnvloed worden door uitbreiding dienstenpakket en/of toename hoeveelheid werk	hoog	- 3,293,000	
+	• Kosten kunnen positief beïnvloed worden door personeelherplaatsing	hoog	- 3.293.000	
-	• Kosten kunnen negatief beïnvloed worden uitgestelde uitstroom.	middel	+ 230.000 p.p.	
Beleving medewerkers				
5	Personeel (bevlogenheid, innovatiekracht en productiviteit) is belangrijk:			
+	• Gezamenlijke start (allemaal nieuw) versterkt productiviteit		positief	
+	• Periode van verandering verkort (risico improductiviteit)	hoog	positief	
-	• Periode van verandering geeft improductiviteit	laag	nb	
+	• Nieuw personeel ervaart deze vestigingsplaats, mogelijk kennisclustering en verbeterd bereikbaarheid	middel	positief	
HUISVESTING				
Flexibiliteit/ toekomst op basis van huidige strategische koers				
1	+	Voldoende voor de toekomst		
Periode buiten gebruik				
2	+	Eenvoudige implementatie met weinig frictiekosten en blijvende continuïteit	feit	
	+	Huidige labs & kantoor blijven functioneren tot de nieuwbouw er is.	feit	
...		Risico verhoogde bouwkosten door afwerkings/duurzaamheidsniveau	middel	+/- 20 %
	-	Risico verhoogde bouwkosten door marktwerking in de bouwsector	groot	nb
Duurzaamheid				
3	+	duurzaamheid in installaties en gebouw kan doorgevoerd worden	feit	
	+	Duurzaam scenario, zowel bouwtechnisch als logistiek (denk aan OV locatie).	groot	positief
Overig				
4	-	Projectramingen zijn theoretisch bepaald	middel	nb
	-	Relatief groot terrein benodigd voor realisatie. Vindbaar?	groot	nb
	-	Taxatiewaarden van te verkopen panden	middel	nb
	-	Afhankelijk van grondaankoop terrein. Beschikbaarheid & tarief is ingeschat.	hoog	nb
	-	Het beoogde pand kan niet gebouwd worden door restricties grond of vergunning: alternatief 2-laags	middel	500K p/jr
	-	Actiefwaarde investering in 0-scenario is 10,1 mio. Totaal dit scenario	hoog	24,8 mio
	+	Eenmalige kosten zijn relatief beperkt	laag	3,5 mio
WERKPROCESSEN				
Nieuwe workflow				
1	-			
Logistiek aspecten				
2	-			
3	...	Ingericht op basis van 13 mio productiepunten. Standaard productie	hoog	Hogere/lagere inzet markt
4	...	Daling in bedrijfskosten in BC-1 is theoretisch bepaald	middel	nb

Figuur 8.3: Gevoeligheidsanalyse: Scenario 3 (Nieuw)

Kwalitatieve afwegingen

De drie scenario's centraliseren in Tiel, centraliseren in Leiden en centraliseren op een nieuwe locatie verschillen sterk van elkaar. In het onderzoek zijn deze verschillen in detail uitgewerkt. Die verschillen hebben in meer of mindere mate invloed. Op deze plek worden de belangrijkste effecten weergegeven.

Scenario 1: Centralisatie in Tiel

Het verloop bij centralisatie in Tiel zal naar verwachting relatief hoog zijn, omdat de meeste huidige medewerkers in Leiden ook uit de buurt komen van Leiden en de reistijd van en naar Tiel, relatief groot is. Daarnaast is de noodzaak tot reductie van personeel klein wegens de beperkte opbrengsten van dit scenario, waarbij twee panden naast elkaar bestaan op twee verdiepingen, en de mogelijkheden van menselijke verbinding in het huidige pand door de vormgeving en indeling beperkt zijn. Door het verwachte hoge verloop dreigt kennisverlies.

Monstername en Logistiek moet vanwege ruimtegebrek buiten de locatie in Tiel worden ondergebracht. Daarmee is de verwachting dat de strategie van centralisatie voor het gehele bedrijf onvoldoende wordt gehaald. Hoewel niet maatgevend, wordt het parkeerprobleem voor deze locatie groter dan het nu reeds is.

Scenario 2: Centralisatie in Leiden

De kans op verloop bij centralisatie in Leiden is naar verwachting vergelijkbaar aan het verloop bij centralisatie in Tiel, waardoor ook hier kennisverlies dreigt. De medewerkers wonen in een groter gebied, waarbij de afstanden voor medewerkers uit de omgeving Oost-Brabant relatief acceptabel lijken. De bereikbaarheid van Leiden is een zorg. De filedruk naar en van Leiden is relatief groot.

Omdat het scenario Leiden nieuwbouw omvat, biedt dit scenario veel mogelijkheden om tot flexibele inrichting van werkprocessen en pandgebruik te komen. De activiteiten van Monstername en Logistiek kunnen worden geïntegreerd in het pand. Daarbij moet worden opgemerkt dat de huidige productiefaciliteit in Leiden twee jaar wordt stilgelegd. Hierdoor ontstaat het risico dat gedurende deze twee jaar de kennis bij AQUON medewerkers kan vervagen en dat proces- en productinnovatie gedurende deze tijd geen of matige aandacht krijgt. Relatief veel aandacht moet worden gegeven aan het op peil houden van de kwaliteit van de dienstverlening.

Scenario 3: Centralisatie op een nieuwe locatie centraal in het gebied

De verwachting is dat deze optie het grootste effect heeft op de motivatie en gedrevenheid van medewerkers, welke nodig zijn om de strategische en innovatie uitdagingen te kunnen realiseren. Consequentie is wel dat het gewenste verloop naar verwachting lager uit zal vallen dan gewenst om naast kostenreductie ook noodzakelijke instroom voor kennisopbouw en verjonging te kunnen realiseren.

Centralisatie op een nieuwe locatie biedt zeer goede uitgangspunten om procesgangen logistiek te optimaliseren en een voor medewerkers inspirerende werkomgeving te creëren. Doordat de werkzaamheden op de bestaande locaties gecontinueerd kunnen worden, zal het effect op de (kwaliteit van) de dienstverlening beperkt blijven.

ASPECT	1 TIEL	2. LEIDEN	3. NIEUW
Centraliseren van activiteiten	Geen volledige centralisatie: Monstername & Logistiek activiteiten worden elders gehuisvest, en een bedrijfsonderdeel (Chemie?) komt in een separaat gebouw op het naastgelegen terrein.	Volledige centralisatie.	Volledige centralisatie.
Kwaliteit (Kennis)	Hoog verloop en kennisverlies wordt verwacht (reisafstand is te groot). Lager motivatieniveau/ kennismobilisatie door dieldeling van activiteiten/huisvesting en de reistijd.	Hoog verloop en kennisverlies wordt verwacht (reisafstand is te groot). Lager motivatieniveau/ kennismobilisatie door de reistijd.	Verloop van personeel mag worden verwacht (en is wenselijk). Hoger niveau van gedrevenheid en kennisbehoud doordat het personeel een level plain field ervaart (bevestigd door OR). Betere/bereikbare locatie voor huidige & toekomstige medewerkers/ werving kennis.
Prijs (Kosten)	Jaarlijks nadeel in de exploitatiekosten zijn begijferd op 200.000 euro (structurele kostenstijging). Verloop levert capaciteitsknelpunten op, omdat er al geen efficiëntiewinst is.	Jaarlijks voordeel in de exploitatielasten zijn begijferd op 100.000 euro.	Jaarlijks voordeel in de exploitatielasten zijn begijferd op 600.000 euro.
Tijdigheid (Diensten)	Geen impact op de dienstverlening.	Periode buiten gebruik is lang waardoor continuïteit onder druk komt te staan.	Geen impact op de dienstverlening.
Innovaties (Ontwikkel)	Pand kan beperkt worden ingericht voor innovatie, ketenintegratie en datatransitie, door gebrek aan ruimtes (centrale en/of overleg/concentratie) geeft interne communicatie beperkingen en lagere verbondenheid bij medewerkers.	Pand kan worden ingericht voor nieuwe innovaties, ketenintegratie en datatransitie. Pand wordt twee jaar lang verbouwd, werk is dan uitbesteed en dus daling affiniteit eigen mensen.	Ruimten voor standaard processen en voor innovaties, ketenintegratie en datatransitie. Voldoende centrale/ concentratieruimten en een hoger motivatieniveau.
Investering (Toekomst)	Tijdig ingrijpen op een veranderde strategie door lagere actiefwaarde (lagere investering) is eenvoudiger. Het uitstel van investeringen (5.6 mio) in het bestaande pand maakt keuzes binnen 10 jaar mogelijk. Door beperkte ruimte is verdere groei van eigen activiteiten op locatie (vrijwel) niet mogelijk. Ernstig parkeerprobleem dat niet naar tevredenheid opgelost kan worden (wellicht geen bouwvergunning).	Het reduceren van kosten bij eventuele krimp is minder eenvoudig door het investeringsniveau.	Pand kan volledig flexibel worden ontworpen/ingericht met focus op de toekomst. Pand kan toekomstgericht worden ontworpen (met stimulans in verkoopbaarheid). Hoge gevoeligheid. De aanname dat een laagspand in belangrijke mate de gewenste efficiëntieniveau bepaalt. Een tweelaags veroorzaakt ca. 0,5 mio lagere efficiëntie.

Kwalitatieve afwegingen van de drie scenario's

AFWEGINGEN EN CONCLUSIES

7 AFWEGINGEN EN CONCLUSIES

7.1 AFWEGINGEN EN CONCLUSIES STRATEGIE 2020-2030

7.1.1 Inleiding

AQUON heeft haar strategie 2020-2030 vastgesteld op basis van de in de vernieuwde GR vastgestelde doelstellingen en taken. Doelstelling van AQUON is om op het gebied van informatievoorziening te komen tot kennisdeling en – ontwikkeling, vergroting van de efficiency, vermindering van de kwetsbaarheid, benutting van de GR (continuïteit kwaliteitsborging en -verbetering) en versterking van de innovatiekracht.

AQUON heeft tot taak zo doelmatig mogelijk informatievoorziening uit laboratoriumactiviteiten en daarmee verband houdende veld- en adviesactiviteiten als schakel in de keten van waterschapsactiviteiten te leveren. Deze taak is inclusief de kwaliteitsborging en de ondersteuning van de voor de laboratoriumactiviteiten benodigde processen. AQUON bemonsterings-, analyse- en advieswerkzaamheden om het benodigde inzicht te bieden.

AQUON is de innovatieve full service ketenpartner voor haar negen waterschappen. AQUON biedt professioneel wateronderzoek, deskundige voorlichting en betrouwbaar advies. Het onderzoek geeft inzicht in waterkwaliteit en vormt daarmee de basis voor gezond en duurzaam waterbeheer. Het wordt om die reden in de toekomst van steeds meer belang. Om expert te blijven op het gebied van wateronderzoek, geven we prioriteit aan kennisbehoud, samenwerking en innovatie. AQUON oriënteert zich op de ontwikkelingen in de omgeving, speelt in op innovaties en bepaalt, als ketenpartner samen met de waterschappen, op welke daarvan doorontwikkeling plaatsvindt. Daarbij werkt AQUON nauw samen met instituten, universiteiten en marktpartijen. Uitgangspunt is dat van alle diensten kennis moet zijn. De productiestrategie is vervolgens gebaseerd op het borgen van de continuïteit en kwaliteit (AQUON zet de standaard), het gebruik maken van marktpartijen voor flexibiliteit en het benutten van de kracht van de deelnemers binnen de GR. Vanzelfsprekend moet de uitvoering van het werk plaatsvinden tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

De afgelopen drie jaar heeft AQUON hard gewerkt om deze unieke positie te bereiken. Innovaties zijn opgepakt, het dienstenpakket is verder ontwikkeld en efficiencymaatregelen zijn doorgevoerd. De omgevingsontwikkelingen laten zien dat de wereld snel verandert ook wat betreft waterkwaliteitsonderzoek.

7.1.2 Strategische herbevestiging van uitgangspunten van het samenwerkingsverband GR AQUON

Voorafgaand aan de uitwerking van de scenario's zijn een omgevingsanalyse en een marktvergelijkingsonderzoek uitgevoerd. Belangrijke uitkomst was dat AQUON in de huidige situatie ongeveer vijf procent duurder is dan commerciële marktpartijen, maar ook een hogere toegevoegde waarde heeft voor haar opdrachtgevers. Verdere efficiëntie binnen AQUON zou het mogelijk kunnen maken om de financiële afstand tot de markt te verkleinen.

Weloverwogen bedrijfsmatige make-or-buy keuzes worden hiervoor gemaakt. Het is gewenst om een significant pakket uit te besteden om invloed te hebben en te houden op externe uitvoerende en kennisintensieve partijen, naast kostenoverwegingen. Deze externe markt kenmerkt zich overigens als een oligopolie, waarop beheersingsmaatregelen benodigd blijven. Ook is het noodzakelijk om op diverse gebieden zelf

gedeeltelijk actief te blijven of te worden om een competente opdrachtgever namens de samenwerkende waterschappen binnen AQUON-verband te zijn: het realiseren van een vergelijkbaar kwaliteitsniveau bij uitbesteding is en blijft essentieel.

Uit de omgevingsanalyse is naar voren gekomen dat de omgeving van AQUON sterk verandert, echter passen deze ontwikkelingen in de strategie van AQUON. Te denken valt aan ontwikkelingen als sensoren, eDNA en datatransitie, maar ook minder tastbare overwegingen als verhoogde journalistieke druk en politieke verantwoordingsnoodzaak, klimaatadaptatie en overwegingen bij duurzaamheid en circulaire economie. Er is noodzaak tot verhoogde organisatiesensitiviteit en gerichtheid op de omgeving. Bureaucratische verhoudingen, taakgerichtheid en gebrek aan bevoegenheid zullen met de centralisatie zowel intern AQUON als in de verhoudingen met de buitenwereld verder omgebogen moeten worden. Innovatie is daarbij essentieel. De conclusie is dat de kansen de bedreigingen ver overstijgen en dat AQUON met haar sterktes hier goed op kan inspelen. Hierdoor ontstaat een positief beeld: hogere toegevoegde waarde en continuering van de groei in werkomvang.

Andere uitkomst is dat de impact van AQUON 2.0 (veranderde strategie en governance) veel groter is dan bij de besluitvorming in 2016 werd voorzien. De opgepakte innovaties, de standaardisatie en doorontwikkeling van het dienstenpakket en de werkomvang zijn aanzienlijk gegroeid. In combinatie met de gerealiseerde efficiency en ondanks de huidige gedecentraliseerde structuur zijn in de afgelopen drie jaar zeer positieve resultaten geboekt, zoals blijkt uit de jaarrekeningen. Deze situatie vergt een zeer grote managementinspanning en gedrevenheid bij de medewerkers, zoals ook in de risicoparagraaf van AQUON 2.0 was benoemd. Centralisatie zal bijdragen dat deze positieve resultaten geborgd kunnen worden. Door eventueel verder te gaan op de huidige locaties kunnen de positieve resultaten ook (deels) weer verdampen.

Onze conclusie is dat de strategie van AQUON volledig aansluit bij de vernieuwde GR en de daarin vastgelegde doelstellingen en taken. De strategie voor de volgende tien jaren kan als volgt worden gedefinieerd.

7.1.3 Strategie AQUON 2020-2030

AQUON ziet dat enkele, aan elkaar gerelateerde, omgevingsontwikkelingen grote invloed hebben op de aard en omvang van haar werkzaamheden. Hiermee vormen de omgevingsontwikkelingen belangrijke uitgangspunten voor de strategie van AQUON voor de komende tienjaarperiode. Doordat AQUON zicht heeft op haar omgevingsfactoren kan zij adequaat inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Op basis van een strategie 2020-2030 kan zij uitvoering geven aan het takenpakket zoals verwoord is in het strategisch kader.

AQUON heeft zicht op haar omgevingsfactoren

De toenemende aandacht voor natuur, milieu en biodiversiteit (maatschappelijk, politiek en in de media) maakt dat er meer en hogere eisen aan de kwaliteit van analyseresultaten worden gesteld. De ontwikkelingen waarvan AQUON verwacht dat zij de grootste invloed hebben op de meetvraag betreffen de toename van de milieuvreemde stoffen, klimaatverandering, de wetgeving (en normering) en de innovaties. Daarnaast zijn er enkele andere ontwikkelingen (politieke stroming en media aandacht) die meer kwalitatief zijn te beschouwen, die pas invloed hebben als ze optreden (milieu-incidenten en calamiteiten) of die naar verwachting geen directe invloed hebben op de meetvraag ontwikkeling (burgerparticipatie).

AQUON levert volledig, betrouwbaar en tijdig onderzoeksresultaten

AQUON begrijpt als geen ander welke rol de waterschappen spelen in het publieke debat over natuur en milieu en welke rol AQUON heeft in het ondersteunen van de waterschappen. In een wereld waar steeds meer aandacht is voor natuur en milieu en milieu incidenten steeds prominenter worden uitgemeten, is het van belang dat onderzoeksresultaten door AQUON volledig, betrouwbaar en tijdig worden opgeleverd. AQUON heeft als enige een calamiteitendienst waardoor metingen 24/7 (dus ook in het weekend en buiten reguliere kantooruren) kunnen worden verricht. Haar accreditatie maakt dat ze voldoet aan alle wettelijke eisen en dat de kwaliteit en betrouwbaarheid gegarandeerd zijn.

AQUON is een kennispartner en werkt samen met externe partners

Als kennisorganisatie borgt AQUON dat voor elk proces de kennis in huis aanwezig is om als professioneel ketenpartner én als opdrachtnemer te kunnen functioneren. Dit betekent dat AQUON weloverwogen keuzes maakt wat betreft het al dan niet uitbesteden van haar werk. Zij kiest er daarbij voor om altijd een deel van het werk zelf te doen, mede op basis van bedrijfseconomische afwegingen. Door eigen vaktechnisch inzicht kan in voldoende mate beoordeeld worden of de geleverde producten en diensten voldoen aan de eisen van de waterschappen (en/of regelgeving).

AQUON behoudt grip op de uitvoeringspartners

Binnen het speelveld van omgevingsfactoren positioneert AQUON zich als deskundige, (opdracht-gevende) netwerkgorganisatie namens haar waterschappen. Als grootste waterschapslaboratorium van Nederland is zij met haar ruime assortiment van producten en diensten en haar omzet, inmiddels een factor van betekenis binnen de markt voor waterkwaliteitsonderzoek. In een sterke oligopolistische markt, waar enkele grote Europese spelers de markt steeds meer domineren, heeft AQUON een stevige (onderhandelings-)positie. AQUON bedingt door haar positie de continuïteit, het kwaliteitsniveau en goede prijzen.

AQUON breidt dienstenpakket uit door innovatie

AQUON omarmt de kansen die innovatie biedt. Inzicht in en beheersing van de waterkwaliteit vergen, vooral in het licht van de toenemende hoeveelheid milieuvreemde stoffen, steeds meer en betere gegevens. AQUON investeert in nieuwe aankomende meettechnieken, automatisering en robotisering om o.a. verontreinigingen in lagere concentraties te kunnen detecteren. AQUON heeft in afstemming met de waterschappen een focus aangebracht op de verwachte innovaties. In de strategie 2030 worden sensortechnologie, eDNA/qPCR technologie en big data opgepakt, en breidt haar dienstenpakket hiermee uit. AQUON wenst, in lijn met het beproefde strategisch profiel (in AQUON 2.0), procesinnovaties ‘binnen te halen’ om haar producten en diensten te verbeteren, maar nadrukkelijk pas nadat zij zich bewezen hebben.

- Fase 1. Methode-ontwikkeling vindt plaats bij universiteiten en kennisinstituten. AQUON volgt ontwikkelingen, ontwikkelt eigen kennis, maar besteedt opdrachten uit.
- Fase 2. Commerciële partijen betreden de markt. AQUON start met het introduceren, valideren en certificeren van eigen analyses. Monsters worden nog uitbesteed.
- Fase 3. AQUON heeft eigen analyses gevalideerd en geaccrediteerd en neemt deze deels in eigen beheer.

AQUON borgt haar behaalde resultaten uit het verleden

- AQUON borgt de behaalde efficiencywinsten. De efficiencywinsten van de afgelopen jaren zijn onder hoge druk en ondanks de gedecentraliseerde structuur tot stand gekomen. Deze situatie is echter op lange termijn niet houdbaar;
- AQUON verhoogt de klantgerichtheid. De verbinding met de waterschappen in de operationele praktijk is sterk. De klanttevredenheid is de afgelopen jaren verhoogd van een 5,9 in 2015 naar een 6,9 in 2019. Door een betere interne afstemming en samenwerking kan de klantgerichtheid naar een hoger niveau (minimaal 7,5) worden gebracht;
- AQUON ontwikkelt de AQUON-medewerkers en hun kennis. AQUON is een kennisorganisatie, waarbij zij werkt naar integraal inzicht in waterkwaliteit. Hierbij ligt de nadruk op:
 - Nieuwe kennis in relatie tot de proces- en productinnovaties ontwikkelen;
 - Mobilisatie van het interne en externe netwerk;
 - Verzakelijken van de cultuur en het vermijden van bureaucratie;
 - Verhogen van de organisatiesensitiviteit en gerichtheid op de omgeving.
- AQUON voert veranderingen door in haar organisatorisch functioneren. Hierbij ligt de focus op:
 - Krachtig en faciliterend management / een gedreven en ondernemende cultuur;
 - Efficiënte(re) bedrijfsprocessen / continuering huidig hoge kwaliteitsniveau;
 - Integratie van de huidige vestigingsculturen middels centralisatie van de activiteiten.

7.2 AFWEGINGEN EN CONCLUSIES FINANCIËLE BUSINESSCASE

De opdracht was te bepalen of centraliseren loont. Op basis van de verkregen financiële inzichten komt AQUON tot een afweging van haar vraagstuk en levert daarbij de financiële onderbouwing die aantoont dat AQUON kan centraliseren naar één locatie. Door de opgedane ervaringen tijdens de ombouwfase 2017 (sluiting Breda) heeft AQUON veel kennis opgedaan en ook veel nieuwe inzichten verkregen die in dit onderzoek een positieve bijdrage hebben geleverd.

Huidige huisvesting geeft geen toekomst

De huidige locaties van AQUON zijn nu niet geschikt en niet ingericht op de nieuwe technologische ontwikkelingen. Daarnaast biedt het ook geen werkklimaat waarbij kennisdeling, creativiteit, samenwerking en initiatieven ontplooiën op het noodzakelijke niveau komen. Het pand in Leiden is technisch afgeschreven en kan vanuit werkgeversverantwoordelijkheid niet langer aangeduid worden als een veilige, gezonde en aantrekkelijke werkomgeving. Het doorgaan in de huidige vorm is daarmee geen optie. Om in dit onderzoek een goede vergelijking te kunnen maken, is in het onderzoek het huidige twee-locatie-scenario als basis genomen, inclusief de kosten voor het renoveren van het huidige pand in Leiden.

Toekomstige omgevingsontwikkelingen hebben invloed op een mogelijke centralisatie

AQUON heeft tijdens het opstellen van de financiële businesscase een omgevingsanalyse opgesteld. Enerzijds onderbouwt deze omgevingsanalyse de verkozen (en herbevestigde) strategie uit het jaar 2018. Anderzijds onderbouwt de analyse het centralisatievraagstuk. Met het verkregen totaalinzicht is de ontwikkeling in de meetvraag samen met haar opdrachtgevers vastgesteld. Het voorspellen van de meetvraag over een periode van 10 jaar is complex. Daarbij is de impact van onder andere de toename van milieuvreemde stoffen (microverontreinigingen), burgerparticipatie, wet en regelgeving, aansprakelijkheid, calamiteiten en last-but-not-least de technologische innovatie is zo goed als mogelijk ingeschat.

In de productiestrategie van AQUON zijn de uitkomsten van deze omgevingsanalyses verder uitgewerkt. De uitkomsten zijn getoetst door meerdere externe landelijk opererende vakinhoudelijke organisaties en/of experts en zij bevestigen het ontstane beeld. Geconcludeerd kan worden dat de zichtbare groei van het productieniveau van de afgelopen jaren zich naar verwachting in de toekomst zal continueren, zij het dat deze groei naar verwachting op termijn wel zal afvlakken. De gerealiseerde productie in het jaar 2019 bevestigt deze richting.

De behoefte van de opdrachtgevers (meetvraag) is voor deze businesscase conservatief vastgesteld op 13 miljoen productiepunten. Deze meetvraag is vastgesteld door gebruik te maken van alle beschikbare gegevens en kennis (samen met de waterschappen) vanuit de omgevingsanalyse en productiestrategie. De uitkomsten van de opgestelde omgevingsanalyse hebben daarmee hun zichtbare invloed op de dimensionering en inrichtingsvereisten van de benodigde vloeroppervlakte.

Make-or-buy heeft beperkte invloed op de werkruimte

AQUON heeft vanuit haar huidige strategische koers de visie dat haar make-or-buy keuze gebaseerd moet zijn op de vereiste eigen aanwezige vakinhoudelijke kennis, indien nodig aan te vullen met nieuwe medewerkers en externe partnerschappen om de gewenste kennis te behouden (en verder te ontwikkelen). Hierbij wenst AQUON optimaal gebruik te maken van de externe markt. AQUON wenst zich daarbij zodanig te gedragen dat zij een aandeel in productie zelf wenst uit te voeren (make). Deze productie is om drie redenen benodigd: (a) kennisbehoud in de gehele keten, (b) kwaliteitsborging (accreditatie) en (c) een noodzakelijke grip op de markt (oligopolie).

Met deze visie op make-or-buy als uitgangspunt schakelt AQUON de markt in zodra een financieel voordeel kan worden behaald zonder kwaliteitsverlies. Hiermee behoudt AQUON tevens de mogelijkheid om eigen productie op/af te schalen zodra hiervoor aanwijzingen zijn.

Personeel, organisatie en cultuur zijn belangrijke succesfactoren

AQUON ontwikkelt zich naar een organisatie met een uitgebreid netwerk waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van samenwerking. Samenwerken met kennisorganisaties, externe uitvoerende commerciële laboratoria en vele kennisdragers binnen de waterschappen.

De medewerkers van AQUON zijn echte samenwerkers en dat is ook nodig om met de vele benodigde kennisvelden tot integraal inzicht in kwaliteit van water, waterbodem en biologische leefomgeving te komen en deze te verbinden. Gemakkelijk onderling contact, uitwisseling van ervaring, samen nieuwe ontwikkelingen opnemen en implementeren moeten ondersteund worden door de huisvesting. In de continu veranderende omgeving moet de huisvesting eenvoudig aanpasbaar zijn aan die ontwikkelingen.

7.3 CONCLUSIE: CENTRALISATIE LOONT

In het onderzoek zijn de drie scenario's (centraliseren in Tiel, centraliseren in Leiden en centraliseren op een nieuwe locatie) uitgewerkt en vergeleken met de situatie dat niet gecentraliseerd wordt, ofwel continuering van de activiteiten in Leiden en Tiel.

Financieel sluit de businesscase tot centralisatie

In de financiële uiteenzetting is aangetoond dat de scenario's Tiel en Nieuw financieel interessant zijn. Het scenario Leiden kent een dusdanig hoog initieel investeringsplan en hoge eenmalige frictiekosten dat de terugverdientijd als 'lang' gekenmerkt kan worden. De terugverdientijd van het scenario Tiel en Nieuw is financieel aantrekkelijk. Bij het scenario Nieuw is de geactiveerde waarde van het nieuwe pand hoger. Het structurele financieel operationeel voordeel van Nieuw is substantieel groter.

Financiële afwegingen van de case

De belangrijkste financiële overwegingen worden hieronder weergegeven.

Totaal overzicht financiën	Scenario 0 Tiel & Leiden	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
Aanschafwaarde aankoop grond		567	1.490	4.737
Totale investeringen	10.065	17.662	26.093	24.760
Eenmalige kosten huisvesting	6.013	2.465	11.735	3.912
Verkoop huidige panden	0	-2.100	-2.260	-4.360
Totale projectwaarde	16.078	18.027	35.568	24.312
Hogere projectkosten (dan 0-scenario)		1.949	19.490	8.234
Jaarlijks voordeel ná realisatie (exclusief kapitaallasten)		225	893	1.184
Terugverdientijd in jaren		9	22	7
Terugverdientijd in jaren (NCW waarde)		10	26	8
Jaarlijks verwacht resultaat ná realisatie	Voordeel		100	600
(dit betreft het all-in resultaat (inclusief kapitaallasten))	Nadeel	-200		
Eenmalige frictiekosten personeel (uitstroom) (indien geen herplaatsing kan worden georganiseerd)		273	1.275	3.293
Terugverdientijd in jaren (inclusief frictie personeel)		10	23	10

Bedragen in euro x 1.000

De voorstellen omvatten eenmalige investeringen in Tiel 2 miljoen, in Leiden 19 miljoen en Nieuw 8 miljoen euro. Deze bedragen omvatten de extra investeringen ten opzichte van het referentiescenario. In die situatie dient 16 miljoen geïnvesteerd te worden. De projectvoorstellen zijn inclusief eenmalige (frictie-)kosten. Deze eenmalige kosten kunnen middels kostenegalatie in 3 à 4 jaren worden verdisconteerd.

De jaarlijkse voordelen ten opzichte van het 0-scenario zijn vanuit het tijdvak 2025-2034 berekend. Hierbij zijn als vanzelfsprekend de kapitaallasten buiten beschouwing gelaten, deze waarden betreffen een (boekhoudkundige) uitwerking van de initiële projectinvestering. Van dit tijdvak mag verwacht worden dat het een reëel beeld geeft van de te verwachte voordelen van de verschillende scenario's. Het jaarlijkse voordeel (excl. kapitaallasten) bedraagt dan 0,2 miljoen euro (Tiel), 0,9 miljoen euro (Leiden) en 1,2 miljoen euro (Nieuw). Deze bedragen kunnen worden vergeleken met een verwacht verbeterd resultaat van circa één miljoen euro. AQUON heeft bij de te verwachten financiële voordelen (de '1 miljoen') opgemerkt dat op dat moment geen informatie beschikbaar is m.b.t. de benodigde investeringen (kapitaallasten) en bijkomende eenmalige kosten.

Door het verschil in investeringsniveau zijn de terugverdientijden 9 jaar (Tiel), 22 jaar (Leiden) en 7 jaar (Nieuw). Voor de volledigheid zijn de investeringen en opbrengsten ook contant (NCW) gemaakt, waarmee terugverdientijden ontstaan van resp. 10, 26 en 8 jaar voor Tiel, Leiden en Nieuw.

Na een termijn van veranderen worden de nieuwe exploitatiekosten (inclusief kapitaalslasten) zichtbaar: in het tijdvak 2025-2034 zijn de verschillen in het operationele resultaat (ten opzichte van het 0-scenario): Tiel circa 200.000 euro (negatief); Leiden 100.000 euro (positief) en Nieuw 600.000 euro (positief). In de businesscase is een verwachte meerjarenraming over het gehele tijdvak 2020-2034 opgenomen.

De robuustheid van de getoonde cijfers zijn in een gevoeligheidsanalyse verder uitgewerkt. In de managementsamenvatting zijn de belangrijkste gevoeligheden vermeld.

Balans strategie vs. financiën

De belangrijkste conclusie die AQUON trekt uit het bovenstaande is dat centralisatie loont. De financiële uiteenzetting toont aan dat de scenario's Tiel en Nieuw financieel interessant zijn. Het scenario Leiden kent een hoog initieel investeringsplan en hoge eenmalige frictiekosten waarbij de terugverdientijd vanuit de cashflow-berekeningen als 'te lang' gekenmerkt kan worden.

Het scenario Tiel is het jaarlijks operationeel resultaat (beperkt) negatief. Het heeft echter een aanzienlijk lager investeringsniveau waardoor het interessant is bij een korte termijn strategie. Het makkelijker afbouwen, door het verlagen van vaste kosten (door een van de twee panden te vervreemden) is mogelijk. Deze termijn is echter wel begrenst door benodigde vervangingsinvesteringen (circa 5,6 miljoen euro) over circa 10 jaar in het huidige/blijvende pand. De terugverdientijd van het investeringsplan is vanuit de cashflowberekening voor deze locatie NCW 10 jaar.

Bij het scenario Nieuw is de geactiveerde waarde van het nieuwe pand hoger, en daardoor op de korte termijn minder wendbaar is naar de toekomst. De sleutel ligt bij dit scenario in het uiterst toekomstgericht flexibel bouwen/inrichten. Het structurele voordeel van Nieuw is groter doordat het structurele kostenniveau beduidend lager ligt. In het scenario Nieuw zijn de jaarlijkse operationele kosten in een meerjarenraming het aantrekkelijkst, welke direct tot een kostenverlaging voor de opdrachtgevers zal leiden. De terugverdientijd van het investeringsplan is vanuit de cashflowberekening voor deze locatie het laagst (NCW 8 jaar).

Niet-centraliseren betekent dat de managementopgave om eenheid binnen het bedrijf te realiseren groot blijft. Het vasthouden van de opbrengsten uit de afgelopen jaren (AQUON 2.0) komt onder druk te staan. Het wenkend perspectief voor medewerkers is laag. Anders gezegd, centraliseren heeft naar verwachting het grootste effect op de motivatie en gedrevenheid van medewerkers, die nodig zijn om de strategische en innovatie uitdagingen te kunnen realiseren.

De bestaande financiële afstand tot de externe markt kan met centralisatie sterk verkleind worden. Een vergelijkbaar kostenniveau in de toekomst lijkt realistisch in het proces van veranderende mogelijkheden voor monitoring en opkomst van innovatieve wegen richting voorspelling en sturing van de waterkwaliteit. Enkel door uiterste flexibilisering van een pand en toekomstige aanpassingsmogelijkheden wordt een nieuw geactiveerde waarde financieel interessant. De businesscase is op een conservatief productieniveau van 13 miljoen punten doorgerekend.

8 UITDAGINGEN EN ONZEKERHEDEN

In dit hoofdstuk staat een opsomming van de belangrijkste en gesignaleerde uitdagingen en onzekerheden. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe uitdagingen op AQUON af. In bijlage 6 wordt een uitgebreide uiteenzetting gedaan over mogelijke uitdagingen, de wijze waarop individuele risico's gemitigeerd (risicorespons) en een impact op het resultaat en/of financiële positie. Zover als mogelijk worden de risico's gekwantificeerd.

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

- Bestuurlijke aspecten, de risico's die samenhangen met bestuurlijke besluiten:
 - Bestuurlijke verandering: consequenties loslaten van de verkozen strategische koers;
 - Geen keuze of halve keuze;
 - Negen waterschappen niet op één lijn;
- Organisatorische aspecten: de risico's die direct gerelateerd zijn aan de organisatie
 - Nieuwe ontwikkelingen vergen meer
 - Productiedaling en/of -stijging
 - Accreditatiebehoud
 - Tevredenheid opdrachtgevers
 - Management en bedrijfscultuur
 - Rol en invloed van OR
 - Invloed van externe marktpartijen (in oligopolie markt)
 - Aannames in de businesscase
 - Afwijkingen bouwkosten
 - Een-laags vs. twee-laags in scenario 3
 - Ruimte-efficiëntie in scenario 1
- Personele aspecten: de risico's die samenhangen met de personele bezetting
 - Personeelstevredenheid
 - Personeelsverloop: kennis- en productieverlies
 - Veranderingsbereidheid personeel
 - Onvoldoende kennis en expertise
- Locatie aspecten: de risico's welke hangen samen met locatie
 - Taxatiewaarden panden
 - Overschrijding van verbouwingsbudget

STRATEGIE 2020-2030 & BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON

VERSIE 1.1, NOVEMBER 2019

BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON

BIJLAGEN - NOVEMBER 2019



Wateronderzoek en advies

INHOUDSOPGAVE

Bijlage 1	Historie van AQUON en centralisatiegedachten	3
Bijlage 2	Externe toetsing	11
Bijlage 3	Uitwerking productielijnen	24
Bijlage 4	Ontwikkelingen onroerend goed in de laboratoria-markt	54
Bijlage 5	Financiële analyses en achtergrondinformatie	57
Bijlage 6	Risico's: Uitdagingen en onzekerheden	64
Overige documenten 1	Rapport ANTEA GROUP	71
Overige documenten 2	Rapport IJssel	120
Overige documenten 3	Second Opinion Businesscase versie 1.0	166

BIJLAGE 1
HISTORIE VAN AQUON
EN CENTRALISATIEGEDACHTE

CENTRALISATIEGEDACHTE

HISTORIE VAN AQUON EN DE CENTRALISATIE GEDACHTE

AQUON kent een turbulent verleden. Origineel was het voornemen in 2009 om de vier laboratoria van zeven waterschappen te fuseren. Er was een beoogde nieuwe locatie waar alle laboratoria zouden worden samengevoegd en het personeel heeft in de presentatie van deze fusieplannen de nieuwe locatie bezocht. Vervolgens sloten nog twee waterschappen zich aan met een laboratorium. Dit AQUON+ is uiteindelijk werkelijkheid geworden, waarbij werd besloten deze fusie niet op één locatie te realiseren, maar op drie van de vijf bestaande locaties.

In 2011 is AQUON opgericht als Gemeenschappelijke Regeling (GR) van negen waterschappen. Twee van de vijf laboratoria werden kort na de fusie gesloten. De organisatie kwam op afstand van haar eigenaren te staan en de verwachtingen van de waterschapsbesturen begonnen uit elkaar te lopen. Het lukte AQUON bestuurlijk, ambtelijk en managerial niet om de uiteenlopende verwachtingen te managen. Meerdere eigenaren spraken hun voornemen uit om uit de gemeenschappelijke regeling te treden. Teneinde het tij te keren werd de samenstelling van het bestuur gewijzigd, een interim-manager bracht de financiën op orde en eind 2014 werd een nieuwe externe directeur (samen met een nieuwe externe controller) aangesteld om de organisatie eenhoofdig te leiden (nevenstaand bestuursvoorzitter Roelof Bleker en directeur Jeen Bouma).



↑ Jeen Bouma

← Roelof Bleker

In 2015 implementeerde de directie een nieuw Laboratorium Informatie- en ManagementSysteem en verving daarmee drie lokale systemen. Het directievoorstel om de laboratoriumorganisatie te centraliseren met een kostenvoordeel van twee miljoen euro bleek bestuurlijk niet haalbaar: diverse eigenaren hadden al concrete stappen richting uittreding gezet. Om te bewijzen dat AQUON voldoende kracht had om maatregelen te nemen werd eind 2016 de vestiging in Breda gesloten. Een no regret maatregel, die inmiddels volledig is afgeschreven en een jaarlijkse besparing van een miljoen euro heeft opgeleverd. Tevens werd in deze periode een centrale customer service-afdeling ingericht, waarmee de operationele communicatie tussen AQUON en de waterschappen weer op gang kwam. Het bestuurlijk geloof in een toekomst voor AQUON keerde terug. De denkbeelden van de eigenaren waren echter uit elkaar gegroeid. Er was geen samenhang in de visie over en de richting van AQUON. AQUON had hier last van.

Halverwege 2016 werd de bestuurlijke commissie Beugelink ingesteld, welke adviesbureau Wagenaar Hoes inschakelde. Wagenaar Hoes identificeerde 25 brandhaarden over AQUON tussen de waterschappen en bij de waterschappen. Alle brandhaarden werden bespreekbaar gemaakt en met betrokkenen beslecht. Op 10 november 2016 werden alle twistpunten uit het verleden begraven in een speciale zitting van het algemeen bestuur van AQUON. Een schone lei, een nieuw begin met nieuwe kansen.

Wagenaar Hoes begeleidde vervolgens het bestuur en management van AQUON richting een verbeterde governance structuur en een ambitieuze strategie.



DB-lid Guus Beugelink strooit zand over het verleden.

De verantwoordelijkheden van directie en bestuur werden strikt gedefinieerd volgens het model:

Directeur/bestuurder – Raad van Commissarissen – Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De governance werd ingericht met twee adviserende platforms (met vertegenwoordigers uit alle waterschappen) aan directie en bestuur, met gescheiden focus op eigenaars- en opdrachtgeversonderwerpen. De strategie werd aangepast als doorontwikkeling van uitvoerend laboratorium op afstand naar een integrerende en informatie leverende ketenpartner met verhoogde aandacht voor innovatie. Met het herformuleren van de Gemeenschappelijke Regeling per 1-1-2018 was 'AQUON 2.0' een feit.

De aanpassing van de AQUON-organisatie aan de nieuwe governance en strategie zorgden voor een structurele jaarlijkse kostenverhoging van een miljoen euro. Maatregelen waren nodig in het maatschappelijk belang en ter borging van de gemeenschappelijke focus op de nieuwe strategie en

governance door de samenwerkende waterschappen. Daarmee kwam de centralisatie, waarvoor dit document de businesscase omvat, terug op de agenda. Met de sluiting van Breda in 2016 was immers nog maar één van de twee miljoen potentiële besparing geëffectueerd. Deze centralisatie van de laboratoria van AQUON is bekend komen te staan onder de titel 'AQUON 3.0'.

Is AQUON 3.0 het sluitstuk in de roerige geschiedenis van deze GR? Misschien wel, misschien niet! AQUON heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een moeizame fusie tot een relatief succesvol voorbeeld van samenwerking tussen een negental waterschappen. Het relatieve succes van de samenwerking tussen de waterschappen in het kader van AQUON biedt kansen om waterschapsuitdagingen voor de sterk veranderende toekomst van de waterschappen te adresseren en vorm te geven. De noodzaak tot digitale transitie is op dit moment het meest in het oog springende onderwerp. Onderwerpen, die lang niet altijd door AQUON hoeven te worden vormgegeven. Maar AQUON is inmiddels wel een goed functionerende structuur van ambtelijke en bestuurlijke gremia waar uitdagende onderwerpen kunnen worden geadresseerd. Weliswaar een toekomstbeeld, maar wel een toekomst die met rasse schreden dichterbij lijkt te komen.

BESLUITVORMING OVER DE CENTRALISATIE

Op 7 juli 2016 heeft het Algemeen Bestuur van AQUON besloten tot de hernieuwde strategie en governance van AQUON. Samen met de vaststelling van de nieuwe strategie en governance besloot het bestuur ook tot de centralisatie van de laboratoria van AQUON.

In het vergaderverslag algemeen bestuur van 7 juli 2016 is dit als volgt verwoord:

“Het algemeen bestuur onderschrijft de conclusies en aanbevelingen uit het rapport ‘Naar AQUON 2.0 – fase 2 van de strategische heroriëntatie, doorontwikkeling als paradox, dichterbij en verder af organiseren’ en neemt de in de managementsamenvatting voorgestelde besluiten over, met uitzondering van de conclusies over marktconformiteit”.

In dit rapport luidt het vijfde voorgestelde besluit, waartoe werd besloten, als volgt:

“Het bestuurlijk voorgenomen besluit te nemen, dat - op basis van de thans beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiencywinst en de noodzaak van een wenkend perspectief en een collectieve ambitie - AQUON wordt geconcentreerd op één locatie.

Tenzij in 2018 blijkt dat:

- a) De vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijst en dat dit in 2018 aangetoond is bij de nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingsvoorstellen;*
 - b) Een businesscase het één locatiebesluit niet rechtvaardigt.*
- En daarbij te besluiten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.”*

Sindsdien zijn vele stappen gezet in de nieuwe strategie en governance. De gevolgen blijken omvangrijker dan voorzien en hebben grote impact op zowel AQUON als de deelnemende waterschappen. Zo ook de opbrengsten. Gezien deze complexiteit is bij de aanpak besloten om een jaar extra uit te trekken en zal eind 2019 vastgesteld worden of het besluit tot centralisatie definitief is.

Als onderdeel van de implementatie-aanpak AQUON 2.0 heeft AQUON de nieuwe strategie en governance geëvalueerd. Samenvattend is AQUON van mening dat de nieuwe strategie en governance zichzelf bewijzen en dat de impact hiervan de komende jaren grootschalig zal zijn. Het eensluidende instemmende advies van de ambtelijke platforms (opdrachtgevers en eigenaren) werd op 21 december 2018 door het algemeen bestuur overgenomen. Daarmee is de eerste ‘tenzij’ positief beantwoord. Resteert alleen de businesscase, welke thans met dit document voorligt. Om de keuzes, die in de businesscase worden gemaakt te begrijpen, wordt in de volgende paragrafen toegelicht hoe de besluiten over AQUON 2.0 zijn vertaald naar zowel de GR als de missie, visie en organisatie van AQUON.

DOORVERTALING VAN AQUON 2.0 NAAR DE GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

In de GR, welke is goedgekeurd door de dagelijkse besturen van de deelnemende Waterschappen en is vastgesteld door het dagelijks bestuur van AQUON op 21 december 2017, staat het volgende:

Artikel 3 Belang

De regeling heeft als doel om op het gebied van de informatievoorziening rond laboratoriumactiviteiten en daarmee verband houdende veld- en adviesactiviteiten te komen tot:



Bijeenkomst bestuur op 10 november 2016

- a) Kennisdeling en -ontwikkeling;
- b) Vergroting van de efficiency;
- c) Vermindering van de kwetsbaarheid;
- d) Benutting van de mogelijkheden tot continue kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering;
- e) Versterking van de innovatiekracht.

AQUON en de waterschappen hebben met dit belang een gemeenschappelijke opgave om de beoogde voordelen niet alleen binnen AQUON maar in de totale keten van waterschappen en AQUON te verkennen en te realiseren.

Artikel 4 Taken

1. AQUON heeft tot taak een zo doelmatig mogelijke levering van de informatievoorziening uit laboratorium-activiteiten en daarmee verband houdende veld- en adviesactiviteiten als schakel in de keten van met name waterschapactiviteiten als bedoeld in artikel 1, tweede lid van de Waterschapswet, inclusief de kwaliteitsborging ervan en de ondersteuning van de voor laboratoriumactiviteiten benodigde facilitaire processen.
2. Onder de taken genoemd in het eerste lid wordt onder andere en met name verstaan bemonsterings-, analyse- en advieswerkzaamheden ter bepaling.

In dit artikel wordt het werkgebied van AQUON afgebakend. Bij uitbreiding van specifieke activiteiten zal altijd getoetst en geïnterpreteerd moeten worden of AQUON binnen dit brede kader blijft dat bestuurlijk is vastgesteld. Initiatieven buiten deze grenzen zullen bestuurlijk moeten worden goedgekeurd.

Artikel 5 Uitvoering taken

1. De deelnemers verplichten zich voor de uitvoering van de werkzaamheden, bedoeld in artikel 4, diensten af te nemen van AQUON.
2. De deelnemers verrichten zelf geen werkzaamheden, als bedoeld in artikel 4, en laten evenmin derden deze werkzaamheden voor hen verrichten.
3. In afwijking van het tweede lid kunnen derden laboratoriumactiviteiten voor een of meer van de deelnemers verrichten, voor zover de op grond van artikel 21, eerste lid onder a. vastgestelde strategische kaders daar de ruimte voor biedt.

Met dit artikel is bepaald dat de waterschappen hun werkzaamheden aan AQUON opdragen. AQUON heeft daarbij de opgave om tot een weloverwogen keuze te komen tussen zelf uitvoeren of uitbesteden. In geval van uitbesteding gebeurt dit door AQUON, tenzij het bestuur in haar strategische keuzes anders beslist. AQUON vindt het belangrijk om deze 'verplichte winkelnering' niet af te dwingen, maar hierover in de governance platforms altijd op basis van argumenten tot gezamenlijk geoptimaliseerde keuzes te komen. En bij staken der stemmen in de platforms het bestuur te betrekken.

DOORVERTALING VAN AQUON 2.0 NAAR MISSIE, VISIE EN ORGANISATIEKRACHT

AQUON heeft haar nieuwe strategie en governance vertaald in haar communicatie naar interne en externe doelgroepen in een missie, visie, kernwaarden en identiteit.

Binnen AQUON zijn deze onderwerpen meer dan mooie woorden. Ze vormen het toetskader voor onze keuzes en ons handelen. Onze managementsturing, normering en beoordeling is erop gebaseerd. En daarom komen ook keuzes in dit rapport eruit voort. Enkele relevante aspecten voor deze businesscase worden hieronder benoemd:

AQUON positioneert zich als deskundige opdrachtgevende netwerkorganisatie namens haar waterschappen.

AQUON werd tot 4 jaar geleden door de *commerciële laboratoriummarkt* gezien als een zwakke concurrent. Inmiddels heeft AQUON een sterke positie opgebouwd in haar uitbestedingen richting commerciële



Bijeenkomst bij Waterschap De Dommel

laboratorium- en monsternamemarkt. Eigen chemisch en biologisch onderzoek gecombineerd met logistieke organisatiekwaliteit wordt noodzakelijk geacht om voldoende overzicht te behouden in deze oligopolistische markt, gekarakteriseerd door dominerende partijen. Om als netwerkorganisatie de kennis van de commerciële markt blijvend ten behoeve van de waterschappen te mobiliseren, is het gewenst een significant pakket aan (standaard) monsternames en analyses aan de markt te blijven gunnen.

AQUON heeft de afgelopen vier jaar een significante positie als opdrachtgever opgebouwd. Met de ingenieursbureaus zijn partnerships opgebouwd.

AQUON gaat samenwerkingsverbanden aan met relevante *kennisinstituten* zoals Naturalis, KWR, Deltares, Wageningen Universiteit, Universiteit van Amsterdam, et cetera. Deze instellingen zijn blij met de nieuwe oriëntatie van AQUON omdat zij in AQUON een capabele gesprekspartner zien om kwaliteitsonderwerpen en onderzoeken in het landschap van de waterkwaliteitsbeheerders mee af te stemmen. Het gaat AQUON met name om het mobiliseren van hun kennis en niet om zelf een concurrerend kennisinstituut te worden.

AQUON werkt in ILOW-verband intensief samen met de andere *laboratoria van waterkwaliteitsbeheerders* (Waterschappen en Rijkswaterstaat). Dit met behoud van de individuele zelfstandigheid van de participanten. Wederzijds wisselen we ervaringen en kennis uit. De nieuwe strategie van AQUON is op onderdelen overgenomen door de andere vier waterschapslaboratoria, hetgeen onze gezamenlijke positie ten opzichte van de commerciële markt heeft versterkt. Tot slot heeft AQUON ook de banden met de drinkwaterlaboratoria in haar werkgebied aangehaald, in het bijzonder Aqualab-Zuid.

AQUON gelooft in adaptief vermogen, acht planningscycli noodzakelijk en technocratie als bedreiging

De omgeving verandert in steeds hoger tempo. Het industriële tijdperk van de 20e eeuw veranderde het technologische en maatschappelijke landschap richting fabrieken en een grote arbeidersklasse. Het digitale tijdperk van de 21e eeuw verandert het technologische en maatschappelijke landschap opnieuw in richtingen, die we nog niet volledig overzien. De virtuele wereld vervlecht met de fysieke wereld, ondersteunt door intelligente geautomatiseerde productie- en distributiesystemen. Zie daar de opkomst van organisaties als Uber, Amazon, Google en Facebook. De maatschappelijke verzuiling in blauwe en witte boorden verdwijnt en een klasse van individuele kenniswerkers komt op. Klassieke hiërarchische verhoudingen en bestaande beheersingsroutines blijken minder geschikt om de uitdagingen van de toekomst vorm te geven. Zo is de gestructureerde civieltechnische benadering van baggeren, dijken bouwen en waterkeringen plannen niet meer de enige en meest effectieve oplossing om de intensieve regen- en droogteperioden in dichtbevolkte gebieden te ondervangen.

Het originele AQUON en haar voorgangers kunnen gezien worden als een laboratorium op afstand, gestuurd door genormeerde routines, klassieke hiërarchische verhoudingen en een relatief ver doorgevoerde taak-splitsing. AQUON gelooft dat verandering noodzakelijk is om de toekomstige waterschapsuitdagingen effectief te kunnen ondersteunen. Met AQUON 2.0 is het veranderproces in gang gezet. De structuur- en systeem aanpassingen zijn inmiddels voor een groot gedeelte gerealiseerd, maar de essentie van AQUON's toekomst betreft een cultuur en managementverandering.

De missie en visie van AQUON zijn breed geformuleerd in termen van ketenpartnerschap en informatie-leverancier, inzicht in waterkwaliteit, goed water is goed leven. Het gewenste gedrag komt tot uiting in onze kernwaarden samen, verantwoordelijk en professioneel. Termen die het werkgebied afbakenen, maar waarbinnen een omvangrijk scala aan onderwerpen en initiatieven mogelijk is. Initiatieven die gewenst en noodzakelijk zijn om een waardevolle organisatie van en voor de waterschappen te blijven. Initiatieven vanuit de basis van de organisatie, die niet beperkt mogen worden door voorschrijvend management en/of competentiestrijden tussen de waterschappen onderling en in hun verhouding met AQUON. Het vereist een veilige en stimulerende werkomgeving binnen de kaders van de strategie. Het management van AQUON en van de waterschappen is verantwoordelijk voor het realiseren van deze werkomgeving en verhoudingen in zowel de operationele organisatie(s), als in de platforms. In de afgelopen paar jaar is het aantal innovatieve onderwerpen en investeringen, waar AQUON bij is betrokken, fors gestegen. Voorbeelden als drones, sensoren, medicijn-resten en e-DNA zijn hiervan voorbeelden. Verdere opschaling is gewenst.

AQUON ziet het functioneren van haar medewerkers als de belangrijkste succesfactor

De groeiende hoeveelheid werk moet op hoog kwaliteitsniveau blijvend worden verwerkt en medewerkers ontwikkelen zich daarbinnen en daarbuiten individueel en collectief. Initiatieven worden verwacht in 'een sfeer van fouten maken mag en moet'. Deze nieuwe werkelijkheid is voor diverse medewerkers een enorme stap vooruit; anderen ervaren het als bedreiging van de status quo en verhoudingen. Voorbeeldgedrag en communicatie vanuit de leiding zijn het start- en uitgangspunt van deze cultuurverandering om het vliegwiel van geloof, initiatieven en verandering breed in de organisatie op gang te brengen. In de afgelopen jaren is het management in dit kader grotendeels vernieuwd. De directie heeft hoge verwachtingen van dit nieuwe management en de gemeenschappelijke veranderopgave is groot.

Strategisch personeelsmanagement is nu van wezenlijk belang. Expliciete verhoging van de personeelsbeleving en -motivatie zal richting geven aan het gewenste hogere kennisniveau en gedrag in de basis van de organisatie. Instroom van personeel is noodzakelijk om het proces van kennisopbouw te versnellen en ook om de noodzakelijke verandering in houding en gedrag te bewerkstelligen. De behoefte aan bezetting ten behoeve van uitvoerende taken blijft in kleinere omvang aanwezig. Tenslotte is uitstroom noodzakelijk om medewerkers, die de ontwikkelingen minder zien zitten of hier minder goed in passen in een andere omgeving tot hun recht en tot bloei te laten komen. Dit alles zal op een voor de waterschappen en de medewerkers waardige manier vormgegeven worden.

BIJLAGE 2

EXTERNE TOETSING



Aquon
T.a.v. de heer Nieuwenhuis
Voorschoterweg 18H
2324 AB Leiden

Referentie: 2019.08
Onderwerp: meetvraag Aquon
Datum: 12 juni 2019

Contactpersoon: Berry van der Hoorn
Telefoon: +31(0)619953125
E-mail: berry.vanderhoorn@naturalis.nl

Geachte heer Nieuwenhuis, beste Eppe,

Op vrijdag 26 april ontving Naturalis als contactpersoon van BioMon het verzoek van AQUON om een expert oordeel te vellen over haar uitwerking van de meetvraagontwikkeling voor de komende 10 jaar. BioMon is het samenwerkingsverband van Naturalis, KWR, BaseClear en CML en sinds kort ook een samenwerkingspartner van AQUON. De voorgelegde uitwerking betrof versie 0.5 over de ontwikkeling van de meetvraag van de waterschappen aan AQUON. Het document is beoordeeld door Berry van der Hoorn van Naturalis (op algemene ontwikkelingen en daarnaast vooral op het gebied van eDNA/qPCR monitoring) en door Michiel Hootsmans en Joep van den Broeke van KWR (op algemene ontwikkelingen en op sensormonitoring in het bijzonder).

In het document zijn hoofdkrachten weergegeven die van invloed worden geacht op de meetvraag vanuit de waterschappen. Wij herkennen ons in die thema's en eveneens in de geschetste ontwikkelingen. Aanvullend op diverse kleinere suggesties die door ons in het document versie 0.5 zijn aangegeven, wensen we hier nog expliciet een aantal nuanceringen en/of aanscherpingen te benoemen. Wij kunnen overigens geen oordeel vellen over de omvang van de meetvraag van de waterschappen en geven hierbij enkel onze reactie op de geschetste ontwikkelingen.

Met betrekking tot de ontwikkelingen plaatsen we graag de volgende opmerkingen:

Meetvraag en strategie

De uitwerking focust op een veranderende meetvraag, maar wij herkennen ook een strategische verandering in de rol van Aquon: van service lab naar innovatie partner, die dus niet afwacht tot vragen komen, maar ook zelfstandig uitdagingen, kansen en mogelijkheden signaleert en weet om te zetten in nieuwe activiteiten en meetvragen. Die 'hoofdkracht' mag beslist een stuk prominenter gepresenteerd worden, want het is waarschijnlijk ook een resultaat wat de moederorganisaties van Aquon willen zien. Dit zou wellicht zelfs kunnen betekenen dat Aquon in de (nabije) toekomst niet alleen opdrachten van de eigen moederbedrijven oppakt, maar ook zelfstandig innovatie-projecten initieert of diensten aan andere partners kan gaan leveren.

Klimaatverandering

Waterkwaliteitsmonitoring zal zeker niet alleen worden aangepast en intensiveren door klimaatverandering, of voor KRW gerelateerde taken, maar (juist) ook meer in het algemeen voor de borging en bewaking van projectgebonden en de meer reguliere, onderhoud gerelateerde werkzaamheden, cq studies naar effecten van beheersmaatregelen. Juist die zullen door toenemende interesse vanuit politiek en burgerij meer en meer onder de loep komen te liggen.

Politiek en media

Naast de actieve en initiërende rol van activisten hebben ook de rapporten 'Zorgen voor morgen' (RIVM, 1988) en de UN Conference on environment & development (UNCED 1992 Rio) sterk bijgedragen aan het waterkwaliteitsbesef. Ingrep in de inrichting en het beheer van de directe leefomgeving raken burgers en zij worden op dat front meer en meer zelfstandig actief en mondig.

Wetgeving en normering

Ook Natura 2000, de Zwemwaterrichtlijn, Nitraatrichtlijn, Fosfaatrichtlijn, Kaderrichtlijn Marien stellen eisen stellen aan waterkwaliteit monitoring. Niet alleen de KRW vereist monitoring. En nog los van Europese ontwikkelingen op wet- en regelgeving, zal ook de NL overheid een vinger aan de pols blijven houden. Ook vóór de KRW was er al een uitgebreid Nederlands monitoringskader! Bovendien geldt: de KRW is een Europese wet, het jaar 2027 is 'slechts' de uiterste uitsteldatum voor het behalen van de gestelde KRW doelen, die na behalen nog steeds via monitoring moeten worden bewaakt.

Sensoren

Sensoren dienen om het dynamische gedrag en de chemische waterkwaliteit te kunnen meten en beoordelen. Vanuit ons perspectief is informatie van abiotiek belangrijk om veranderingen in biotiek te kunnen verklaren, en daardoor het totale (eco)systeem beter te kunnen begrijpen en beheren. Organismen, biotiek, zijn volgens ons de beste sensoren voor het meten van veranderingen in de ecologische kwaliteit. De combinatie van abiotiek en biotiek geeft een geïntegreerd totaalbeeld van het systeem.

Fysisch-chemische sensoren kunnen veranderingen waarnemen die het gevolg zijn van een vervuiling of een procesverstoring. Ze kunnen de daadwerkelijk bron van de vervuiling niet identificeren, alleen het gevolg aantonen. Dat heeft een alarmerings of early warning functie. Typen sensoren in deze categorie zijn bijvoorbeeld spectrometers, die vervuilingen kunnen classificeren. Hoewel vaak ook deze niet direct kunnen herkennen waar de vervuiling uit bestaat, geven ze wel een indicatie. Ook kunnen deze systemen getraind worden om vervuilingen te detecteren en kan met inzet van gerichte meetcampagnes de bron soms opgespoord worden. Ook is het mogelijk sensoren in te zetten voor het monitoren van het effluent van bijvoorbeeld.

Inderdaad valt te verwachten dat er toenemend gebruik gemaakt zal worden van sensoren om de toestand van waterlichamen te monitoren en afwijkingen daarin te registreren. Indien een afwijking wordt gedetecteerd zal veelal het lab worden ingeschakeld 'in te zoomen' op de oorzaak. Verder zullen sensoren ingezet worden voor (korte tot middellange) meetcampagnes om gedetailleerd inzicht te verkrijgen (bijvoorbeeld in nutriënten balansen).

Beschreven is dat er meer vraag komt naar inzicht in chemische stoffen in het milieu (emerging substances). Sensoren zullen naar verwachting op termijn de klassieke fysisch chemische analyses in het lab deels vervangen. Lang niet alle nieuwe stoffen zullen echter direct met sensoren kunnen worden gemeten. Als de vraag naar informatie over stoffen blijft toenemen zal dat wellicht zelfs leiden tot een netto toename van analyses die door het laboratorium wordt uitgevoerd. Het gaat hier ook om achtergrondconcentraties of concentraties die dermate laag zijn dat de sensoren hier (nog) niet op reageren, wat mogelijk leidt tot een toenemende meetvraag voor de klassieke methoden los van het reageren en onderzoeken van veranderingen die door sensoren opgepikt worden.

eDNA/qPCR

De verwachting is dat de KRW binnen een periode van 5 tot 10 jaar de eDNA/NGS/qPCR technieken zal gaan accepteren als monitoringstechniek voor de waterkwaliteit. Voor vissen en maatregel-effect studies wordt reeds gewerkt aan implementatie. Wij verwachten dat AQUON minimaal in de voorhoede wil blijven lopen van de ontwikkelingen. Ook dit is namelijk een nieuwe technologie waarmee meer metingen mogelijk zijn in ruimte en tijd, meer kennis en beter begrip wordt verkregen van aquatische ecosystemen en van de impact van menselijk handelen. Denk daarbij aan qPCR (specifieke detecties) voor opsporen van fecale bronnen (zwemwater) en pathogenen als *Leptospira* (ziekte v Weil) en zwemmersjeuk, Cyanobacterie groepen. Of aan DNA metabarcoding voor detectie van fytoplankton (inclusief diatomeeën) en macrofauna als indicatoren voor korte termijn effecten van veranderend landbouw- en waterbeheer (P-belasting).

Ook als Aquon niet direct zélf gespecialiseerde eDNA apparatuur in huis haalt, is het voorstelbaar dat zij wel diverse noodzakelijke voorbereidende handelingen gaat doen, zoals monstername, concentratie en opwerking van DNA monsters.

Big data

Dit is de term die aangeeft dat er sprake is van grote hoeveelheden data die zo groot is dat deze met regulier data management niet is te beheersen. Het is goed zich te realiseren dat als je daar iets mee wilt doen, je infrastructuur en intelligentie nodig hebt. Een eerste focus op de data-inwinning en goede beheersing van de grote datastromen is goed voorstelbaar, maar veronachtzaam de data intelligentie kant niet voor analyse en interpretatie.

Met vriendelijke groet,
BioMon - Netherlands Center for Genetic Biodiversity Assessment



Drs. Berry van der Hoorn
Group Leader Biodiversity Discovery
Naturalis Biodiversity Center

Memo

Aan
Aquon

Datum
14 juni 2019

Aantal pagina's
4

Van
Joachim Rozemeijer

Onderwerp
Review Deltares Aquon business case hoofdstuk 3 'Meetvraagontwikkeling'

Aquon heeft Deltares gevraagd een review te doen van business case hoofdstuk 3 over de te verwachten toekomstige ontwikkelingen in de meetvraag vanuit waterschappen met betrekking tot waterkwaliteit. De review is uitgevoerd door Joachim Rozemeijer, Bas van der Zaan en Rick Wortelboer.

Het document geeft een realistische verwachting van de meetvraagontwikkeling vanuit de waterschappen richting Aquon. De verwachtingen zijn gebaseerd op de (trends in de) huidige meetvraag en enkele trends in de wereld van het waterkwaliteitsbeheer. Enkele algemene zaken zijn in dit hoofdstuk niet uitgewerkt, maar komen mogelijk elders in het document meer uitgebreid terug:

- Vanuit het waterkwaliteitsbeheer verwacht Deltares een trend van 'signalerende' monitoring naar monitoring voor diagnose en evaluatie. Momenteel richt de monitoring zich op KRW-verplichtingen en zijn de metingen gericht op het signaleren van waterkwaliteitsproblemen in de KRW-waterlichamen. We verwachten echter dat Nederland (in navolging van Duitsland) onder toenemende druk vanuit Brussel zal komen te staan om de gesignaleerde problemen op te lossen, ook na de KRW-deadline van 2027. Voor de gebieden waar de doelen nog niet gehaald worden, zal met detailmonitoring de bronnen en routes van de verontreiniging vastgesteld moeten worden (diagnose). Dit helpt om de juiste maatregelen op de juiste plek te nemen. Voor het draagvlak is het van belang om snel na de maatregelen het effect vast te stellen (evaluatie). Omdat het monitoring voor diagnose en evaluatie niet direct gelinkt is aan verplichtingen, is er een grotere vrijheid in het kiezen van de meetmethode. Dit biedt ruimte voor de inzet van sensoren, passieve samplers, tracers, drones en andere innovaties. Tegelijk betekent deze ontwikkeling een grotere behoefte aan flexibele inzetbaarheid van methoden en personeel.
- Er is een voortdurende productie van nieuwe chemische stoffen die als 'opkomende stoffen' of 'emerging contaminants' een probleem kunnen vormen voor de ecologische en/of humane gezondheid. Denk hierbij aan gewasbeschermingsmiddelen, medicijnresten, (micro)plastics, organische verontreinigingen, personal care producten, pathogenen, antibiotica-resistentie, radioactiviteit. We verwachten daarom dat waterschappen vaker zullen vragen om zeer specialistische chemische analyses. Dit werpt de vraag op hoe Aquon met deze vraag zal omgaan. Wil Aquon al deze stoffen binnenshuis kunnen analyseren of gaat Aquon hiervoor samenwerken met enkele gespecialiseerde laboratoria?

- Hoe is Aquon betrokken bij milieu-incidenten en calamiteiten? Ook dit vraagt een flexibele inzet van materiaal en personeel. Neemt Aquon alleen monsters of is Aquon ook op andere manieren betrokken bij het in kaart brengen en beheersen van de situatie? Snelheid is vaak belangrijk voor een adequate reactie. Met name innovatieve in-situ methoden die direct meetresultaten opleveren kunnen hierbij helpen. Voorbeelden zijn sensoren, de nitraat-app, mobiele DNA-metingen en drones.
- Bij het onderdeel 'Burgerparticipatie': er is ook een trend dat burgers, veelal met begeleiding door het waterschap en/of de gemeente, meten aan waterkwaliteit. Wil Aquon een rol bij spelen bij dergelijke projecten (materialen, instructies, dataverwerking en –interpretatie)? Met betrekking tot zwemwaterkwaliteit in relatie tot gezondheid: Er is een tendens dat burgers altijd en overal willen kunnen zwemmen, zowel bij 'stadsstranden' als op evenementen zoals city swims en triathlons. Vaak is dit goed mogelijk, maar soms is het een gevaar voor de gezondheid, zoals bij de Actie van Maarten van der Weijden en bij de Amsterdam City Swim in 2018. Een continue risico-inschatting en bij twijfel een snelle detectie van pathogenen in water is in deze gevallen van belang.
- Onder het kopje 'klimaatverandering' wordt nog niet echt duidelijk waarom en hoe klimaatverandering zal leiden tot aanpassing en intensivering van de monitoring. We onderschrijven de observatie onder het kopje 'Toename milieuvreemde stoffen' dat de verwachte langere perioden van droogte zullen zorgen voor extra invloed van milieuvreemde stoffen op het ecosysteem. Hiernaast is warmer oppervlaktewater gevoeliger voor de bloei van giftige algen. Ook de belasting van watersystemen kan toenemen als er tijdens extreem natte perioden extra uit- en afspoeling van nutriënten en andere stoffen plaatsvindt. Naast klimaatverandering speelt echter de bevolkingsgroei en de toename van de welvaart en consumptie een grote rol. De grotere behoefte aan voedsel en andere producten zorgt voor een grotere druk op watersystemen. Samen met klimaatverandering wordt dit ook wel aangeduid met de meer algemene term 'global change'.
- Hoe ziet Aquon haar toekomstige rol ten opzichte van de Waterschappen? Momenteel wordt het ontwerp van de meetnetten gedaan door de waterschappen en ligt de rol van Aquon voornamelijk in de uitvoering van de meetvraag. Uit het document (onder het kopje 'Aansprakelijkheid en politieke verantwoordelijkheid' schemert door dat Aquon in de toekomst ook een rol wil in het meetnetontwerp en de dataverwerking- en interpretatie. Deze ambitie is verder maar beperkt uitgewerkt. Op welke termijnen hoe wil Aquon dit realiseren? Er valt daarnaast meer te zeggen over 'big data' en de digitale revolutie. Waterschappen raken steeds meer gewend aan services die snel en op overzichtelijke wijze toegang geven tot data. Het gaat daarbij niet alleen om de waterkwaliteitsdata zelf, maar ook bijvoorbeeld om afgeleide of gerelateerde data van het waterschap zelf of van externe partijen. Veel gebruikte datacontroles, berekeningen (bijv. vrachten) of visualisaties (bijv. trendfiguren) kunnen worden geautomatiseerd. Welke rol kan/wil Aquon hierbij spelen? En op welke termijn?

Via track changes zijn aanbevelingen aan business case hoofdstuk 'Meetvraagontwikkeling' weergegeven. Enkele hoofdpunten, die deels gerelateerd zijn aan de hiervoor benoemde algemene zaken, sommen we hier op:

- Onder 'historisch perspectief' mist de link naar de inhoud van de metingen (chemisch, hydrobiologisch). Dit komt in de bijlagen wel terug, maar het is goed om de belangrijkste trends hier ook te benoemen.
- Onder 'Milieu-incidenten': Hoe is Aquon bij incidenten betrokken en hoe is dit georganiseerd (flexibel inzetbaar personeel en materieel?) Welke veranderingen verwacht Aquon op dit vlak? Wij verwachten meer inzet van in-situ meetmethoden (sensoren, sneltests, drones).
- Onder 'Klimaatverandering': Wat verwacht Aquon voor effecten van klimaatverandering? En hoe en waarom heeft dit invloed op de meetvraag? En welke meetvraag? Is er extra gemeten n.a.v. de droge zomer van 2018? Of houden waterschappen vast aan 1x per maand.
- Onder 'Klimaatverandering': Wat verwacht Aquon voor effecten van klimaatverandering? En hoe en waarom heeft dit invloed op de meetvraag? En welke meetvraag? Is er extra gemeten n.a.v. de droge zomer van 2018? Of houden waterschappen vast aan 1x per maand.
- Onder 'Toename Milieuvreemde stoffen': Hoe leidt 'de aanwezigheid van milieuvreemde stoffen in het watersysteem tot intensivering en wat intensiveert er precies? Vaker meten, op meer plekken of alleen meer stoffen? Gaat Aquon zelf alle stoffen kunnen meten of worden specialistische labs ingezet?
- Onder 'Politiek en media': In deze alinea is nuancering nodig. Milieu-aspecten en klimaatverandering worden te gemakkelijk onder 1 noemer gevat en met elkaar vergeleken. Hij gaat enerzijds om voorkomen van (chemische) milieuvervuiling die heel lokaal kan, anderzijds om de impact die de mens heeft op het mondiale ecosysteem waardoor het klimaat verandert.
- Onder 'Burgerparticipatie': Kopje 'Maatschappelijke tendens' zou beter bij de tekst passen. Met dit kopje verwacht ik tekst over burgers die zelf meten. Citizen Science is wel een trend (bijv. Het schone waterexperiment in Amsterdam en nu in Almere). Wil Aquon daar een rol in gaan spelen? Bijv. materialen, instructies, dataverwerking.
- Onder 'Aansprakelijkheid en politieke verantwoordelijkheid': Zin 'AQUON is van mening dat zij haar waterschappen moet ondersteunen, zowel in data-intensiteit als in interpretatie vanuit haar disciplines.' Dit is wat vaag omschreven. Wil Aquon verantwoordelijkheden van de waterschappen overnemen?
- Onder 'Wetgeving en normstelling': Mee eens. Meer naar monitoring voor diagnose (wat is de oorzaak van een waterkwaliteitsprobleem?) en evaluatie (werkt de maatregel?). Deze vormen van monitoring zijn minder gebonden aan normen en accreditatie, want zijn geen verplichte monitoring. Dit biedt kansen voor de inzet van innovatieve meettechnieken. Zou hier nog iets moeten worden opgenomen over het feit dat bodembeleid nu is geïntegreerd in Omgevingswet? Verder mogen wateren nu ook beoordeeld worden met 2e lijns-beoordeling door gebruik te maken van BLM's voor zware metalen. Dit betekent dat naast concentratie stoffen, ook de pH, DOC en Ca/Mg tegelijk mee gemeten moet worden voor een goede inschatting.
- Onder 'Innovaties': Welke rol wil Aquon m.b.t. sensortechnologie? Opmerking toevoegen dat sensoren, of earth observation kunnen worden ingezet voor een eerste

screening, waarna de klassieke analyses worden uitgevoerd op slechts een selectie van locaties die zich in “hotspots” bevinden.

- Onder ‘Innovaties’: Hoe gaat Aquon zelf inspelen op de digitale revolutie? Ook waterschappers zijn meer en meer gewend om hun gebiedsinformatie altijd en overal paraat te hebben. Welke services wil Aquon gaan bieden op dit vlak?
- Onder ‘Ontwikkelingen met een verlagend / veranderend effect op de meetvraag’: Door DNA technieken zullen ook nieuwe meet-behoefes / mogelijkheden ontstaan. Denk aan antibioticaresistentie of voorkomen van bepaalde virussen (noro/rota) of ziekteverwekkers. DNA technieken zullen door de mogelijkheden ook een extra meetbehoefte tot stand brengen. Daarom denk ik dat het verlagende effect van DNA technieken wel waar is, maar ten dele ook zal worden opgevangen met nieuwe analyses.



microLAN

On-line Biomonitoring Systems

hydroSource

maatwerk in water



microLAN
On-line Biomonitoring Systems

Reactie MicroLAN en HydroSource op verzoek AQUON

MicroLAN heeft op verzoek van AQUON haar uitwerking van de meetvraagontwikkeling voor de komende 10 jaar beoordeeld. MicroLAN is een specialist op het gebied van waterkwaliteitsmonitoring door middel van specifieke sensoren. Bij veel projecten zijn deze sensoren onderdeel van een totaaloplossing. Om een complete oplossing te kunnen bieden werkt microLAN daarom veel samen met HydroSource.

HydroSource heeft ruime kennis van praktijksituaties en het begeleiden en beheren van projecten. De uitwerking van de meetvraagontwikkeling is dan ook vanuit de gezamenlijke expertise van microLAN en HydroSource geëvalueerd. Dit is gedaan door Joep Appels van MicroLAN (directeur) en door Chris Kuyper van HydroSource, (specialist waterkwaliteit).

Onderstaand is onze reactie samengevat aan de hand van een aantal thema's.

Sensor inzet en ontwikkeling

Het inzetten en ontwikkelen van sensoren duurt over het algemeen langer dan in eerste instantie wordt gedacht. De technologische doorontwikkeling is sterk afhankelijk van de mogelijkheden tot afzetten in de markt en wordt ook voor een belangrijk deel bepaald door de regelgeving die nodig is om deze sensormonitoring volledig geaccepteerd te krijgen.

Ervaring van vanuit de praktijk leert dat de totale periode van implementatie tot volledige erkenning wel 10 tot 15 jaar kan duren. Belangrijk punt hierbij is dat regelgeving een stuurbaar maar traag proces is.

Door uniformiteit binnen de onderlinge laboratoria te creëren kan de periode van aanpassen van de huidige regelgeving, met betrekking tot inzet van bestaande en nieuwe sensor technieken, beter gestuurd worden.

Belangrijk detail is dat de toekomstige inzet van sensoren, als vervanging en aanvulling op de huidige technieken en regelgeving, voor de laboratoria niet vooraf te bepalen is.

Wel is het van belang dat laboratoria zoals Aquon ook op dit moment al kennis van sensoren en ontwikkelingen nodig heeft om in de toekomst bij te blijven en mee te kunnen groeien. Hiervoor is het aan te bevelen om samenwerkingen met externe partijen en leveranciers aan te gaan.

Data & remote

De manier waarop de data van sensoren kan worden verzameld, overgedragen en ontsloten ontwikkelt zich op dit moment heel snel, sneller dan de ontwikkeling van nieuwe technologieën en de sensoren. Data vanuit sensoren levert een bulk aan informatie op. Dit kan ook onderdeel worden van BIG DATA. Kennis en kunde is nodig om hieruit de "juiste" informatie te halen. Ook is security en versleuteling van data transfering een steeds belangrijker onderdeel.



microLAN

On-line Biomonitoring Systems

hydroSource

maatwerk in water



microLAN

On-line Biomonitoring Systems

Trends en specificatie als toegevoegde waarde

Tijdreeks waarnemingen zijn vooral interessant en gewenst om trends waar te nemen en om vast te stellen wat het gedrag van een parameter over een langere periode is. Met het gebruik van sensoren (24/7) en trending kan beter worden vastgesteld wat een goed (representatief) moment is om gedetailleerde c.q. geprotocolleerde monsters te nemen of metingen uit te voeren. De inzet van sensoren en gebruik van tijdreeksen biedt grote mogelijkheden om tot optimalisering te komen van monitoringsprogramma's. Daarnaast kunnen sensoren als Early-Warning tool een aanzienlijk toegevoegde waarde voor Aquon hebben.

Aquon handelt nu vaak reactief, met de inzet van sensoren kan Aquon in de toekomst ook pro-actief en adviserend handelen. Hiermee wordt de toekomstige positie van Aquon ten opzichte van de Waterschappen significant verbreed.

Eenvoudige veldmetingen met sensoren

Met betrekking tot de vraag of sensormonitoring in de plaats gaat komen van bestaande analysemethoden valt het volgende op te merken: sensoren voor de meting van zuurstof, temperatuur, geleidbaarheid, pH, troebelheid etc. worden al veel ingezet. Dit zijn tijdreeks waarnemingen, die normaal gesproken worden ingewonnen door middel van veldmetingen.

Gecompliceerde veldmetingen met sensoren

Sensoren voor bepaling van bijvoorbeeld fosfaat, nitraat en nutriënten zijn over het algemeen zeer prijzig en onderhoudsgevoelig (orde € 5.000 tot 15.000), waardoor de verwachting is dat deze voorlopig alleen inzetbaar zijn voor trending of inzet op vaste meetlocaties en (nog) niet ingezet zullen kunnen worden om de bulk monitoring van monsternamen en laboratoriumanalyse te vervangen.

Sensoren en Analyzers voor bacteriën en biomonitoring

Er zijn al een aantal sensoren op de markt voor het meten van Bacteriën (ook specificatie) en biomonitoring (bewezen technieken, order € 25.000 tot 45.000).

Deze systemen veelal goed inzetbaar in het werkveld. Wel is voor correcte inzet, interpretatie van de meetresultaten en onderhoud van deze apparatuur meer kennis benodigd. Op dit gebied liggen er voor Aquon en andere laboratoria veel mogelijkheden voor de toekomst.

Specifieke stoffen meten

Sensoren voor bijzondere en/of milieuvreemde stoffen zijn niet of nauwelijks in ontwikkeling en als ze wel worden dan nog vaak (deels) voor op laboratorium. Belangrijk is de omstandigheden waarin een meting/analyse wordt uitgevoerd. In het veld zijn er veel variabelen die de meting kunnen verstoren. Wel komen er steeds robuustere systemen, maar in het algemeen kan er gezegd worden dat voor specificatie, analyseren op het lab goedkoper en nauwkeuriger is. Wel kunnen er op basis van lab-specificatie indicator stoffen worden geanalyseerd die vervolgens met een sensor in het veld kunnen monitoren.



microLAN

On-line Biomonitoring Systems

hydroSource

maatwerk in water



microLAN

On-line Biomonitoring Systems

Milieu

Milieu, Energie en Waterbesparing zullen steeds belangrijkere argumenten worden om de huidige analyse en monitoring methoden te gaan veranderen.

Energiebronnen worden steeds toegankelijker, kleiner en worden zelfs al in de sensoren ingebracht.

Toekomstige inzet sensoren

De verwachting is dat de inzet van sensoren in eerste instantie zal leiden tot aanvullende monitoring vanwege vergelijking met bestaande monitoringstechnieken. Dit zal leiden tot nieuwe informatiebehoeften.

Ook kunnen sensoren een veranderende kijk op het monitoren en controleren van water gaan geven.

Wellicht kan een (hypothetische) voorspelling worden gedaan van de toekomstige inzet van gecompliceerde sensoren: Door de huidige frequentie van de "eenvoudige veldmetingen" die Aquon al uitvoert uit te zetten tegen het aantal vergelijkbare analyses.

Postbus 47 | 6700 AA Wageningen

AQUON
Eppe Nieuwenhuis
Regisseur Vraagontwikkeling, Innovatie en Advies

Geachte heer Nieuwenhuis,

U had me gevraagd (kort) te reageren op het document "Meetvraagontwikkeling waterkwaliteitsmonitoring waterschappen AQUON". Mijn bevindingen zijn/ visie is:

Onderwerpen Meetvraag

Wat doen we? (Basispakket)

1. Standaard meetnet (zal krimpen)
2. Projecten (zal groeien)
3. Calamiteiten (blijft)

Wat komt er op ons af?

- Effecten klimaatverandering (hydrologie, chemie, ecologie)
- Milieuvreemde stoffen (CEC's)
- Maatschappelijke, politieke en media aandacht (incl burgerparticipatie)
- Kwaliteit (aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid)
- Wetgeving (incl. normering)
- Innovaties (sensoren, DNA, big data)

Meetvraag verschuivingen en vernieuwingen

Fysisch-chemisch

- Van water naar waterbodem (veel informatiewinst)
- Van standaard momentopname/analyse naar sensoren (tijdreeksen van groot belang)
- Extra voedselrelaties (stabiele isotopen, vetzuren (zeer beperkt))
- Inzet satellietbeelden, drones en analyse van dergelijke (bv pigmenten) en GIS gerelateerde informatie en validaties
- Versterking metingen grondwater

Biologisch

- Van determineren naar DNA analyseren
- Van veldbemonstering naar eDNA metingen (beperkt voor alleen grote dieren)
- Nieuw: opkomst van microbiologische technieken (plates, DNA, functioneel)
- Macroinvertebraten (wel bemonsteren maar anders eenvoudiger met grote ruimtelijke dekking, veel meer mbv DNA technieken)
- Macrofyten (blijft vrijwel gelijk)
- Vissen (meer met eDNA)
- Algen (terugkomst diatomeeën, meer met DNA technieken)
- Nieuw: Zoöplankton komt op (beperkt, meren)

Wageningen
Environmental
Research

DATUM
13-06-2019

ONDERWERP
Meetvraag AQUON

ONS KENMERK

POSTADRES
Postbus 47
6700 AA Wageningen

BEZOEKADRES
Wageningen Campus
Gebouw 100
Droevendaalsesteeg 3
6708 PB Wageningen

INTERNET
[www.wur.nl/
environmental-research](http://www.wur.nl/environmental-research)

BGC NAAM
WR-ESG

BANK
NL83RABO0367054612

BTW NUMMER
In The Netherlands:
NL811383696B03
Outside The Netherlands:
NL806511618B01

KvK NUMMER
09098104

CONTACTPERSOON
prof.dr.ir. P.F.M. Verdonchot,
team Water & Food

TELEFOON
+31 (0)317 486 552

E-MAIL
piet.verdonchot@wur.nl

Veld- en buitenwerk

- Veldwerk neemt toe met meer ruimtelijke dekking
- Lab werk verschuift naar meer biochemische technieken
- Experimenteel werk doet haar intrede (beperkt?)

ICT / Rekenwerk en databeheer

- Big data
- Beheren
- Bewerken
- Temporeel en ruimtelijk interpreteren

Waterketen

- Voortzetting experimentele meetinspanning

Rol AQUON (verder)

- Uitbreiden rol bij advisering over meetopzet
- Uitbreiden rol bij interpreteren van meetresultaten

Met vriendelijke groet,



Prof. dr. ir. Piet F.M. Verdonschot
WUR/ESG Freshwater Ecology
PO. Box 47, 6700 AA Wageningen

BIJLAGE 3
UITWERKING PRODUCTIELIJNEN
IN HET KADER VAN CENTRALISATIE AQUON

STRATEGIE MONSTERNAME

AQUON is bezig een businesscase op te stellen voor de centralisatie van haar laboratoria. Bestuurlijke besluitvorming hierover staat gepland voor eind 2019. Onderdeel van de businesscase is de strategie over zelf doen en uitbesteden (**Make or Buy**). Hiervoor heeft AQUON vier productielijnen benoemd: Monstername, Water, Waterbodem en Hydrobiologie. In deze notitie worden de gemaakte keuzes met betrekking tot Monstername beschreven en onderbouwd.

DE KERN VAN DE STRATEGIE MONSTERNAME

- De focus van Monstername blijft liggen op oppervlaktewater en zuiveringen. Het kostenniveau is vergelijkbaar met dat van de enkele kleine commerciële bedrijven die in de markt opereren. De gebiedskennis- en het opleidingsniveau van de AQUON-medewerkers is hoog ten opzichte van de markt. Daardoor kan AQUON goed functioneren als een extra set ogen- en oren in het veld voor haar waterschappen. Waterschap-medewerkers uiten regelmatig hun waardering voor de inbreng van de monsternemers.
- Fluctuaties in het werkaanbod (met name seizoensinvloeden) moeten vanuit efficiëntie overwegingen en risicobeheersing opgevangen kunnen worden. AQUON kiest er daarom voor om 80 procent van alle waterbodembemonsteringen uit te besteden. Daarmee wordt voldoende flexibiliteit ingebouwd om te kunnen sturen op het wisselende werkaanbod. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van uitzendkrachten (als tweede man/vrouw bij het varen) ten tijde van intensieve monstername periodes (zwemwaterseizoen).
- Om een goede en professionele opdrachtgever te kunnen zijn, blijft AQUON 20% van de waterbodembemonsteringen en peilingen zelf uitvoeren. Daarmee wordt de benodigde kennis en de accreditatie voor waterbodem behouden.
- AQUON adviseert de waterschappen haar accreditatie beter te benutten ten behoeve van de te nemen handhavingsmonsters. Handhavers van alle deelnemers van de GR kunnen onder de accreditatie van AQUON vallen hetgeen continuïteit en borging van de monstername oplevert.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON de werkwijze voor Monstername en Logistiek slechts beperkt zal aanpassen is de invloed op de huisvesting beperkt. Wel zal de samenwerking tussen monstername en laboratorium nog verder verbeteren omdat de nieuwe locatie gaat functioneren als belangrijkste “M&L hub” waar ook de centrale monstername ontvangst (CMO) gesitueerd zal zijn.

INLEIDING

Ten behoeve van de op te stellen businesscase “Centralisatie AQUON” wordt voor een aantal onderwerpen een productstrategie uitgewerkt. Dit is de uitwerking van de bedrijfsactiviteiten m.b.t. monstername. De uitkomsten hiervan zijn medebepalend voor de wijze waarop het toekomstige AQUON en haar huisvesting eruit zal komen te zien.

In deze notitie zijn de monstername activiteiten beoordeeld op basis van vijf van belang zijnde criteria. Dit zijn: strategische toegevoegde waarde, kostenniveau, technologische ontwikkelingen, inkoop/partners en personeel/kennis.

Op 14 februari 2019 heeft het Platform Opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij de totale afweging van een productielijn. Dit zijn:

- De kennis van AQUON over activiteiten,
 - De sturingsmogelijkheden die AQUON heeft
 - De kwaliteit van de dienstverlening
 - De continuïteit van de gevraagde dienstverlening
 - Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON
- In deze notitie wordt de impact op deze vijf onderdelen beschreven voor de gehele productielijn monstername.

DE MONSTERNAME ACTIVITEITEN

Monstername is een essentieel onderdeel in de monitoring van de waterkwaliteit. Het verzamelen van goede, representatieve monsters op de juiste locaties is noodzakelijk om betrouwbare meetresultaten te kunnen leveren. Het verzamelen van monsters is een gecertificeerd proces en is derhalve aan regels gebonden. AQUON is voor al haar monstername activiteiten al langdurig gecertificeerd.

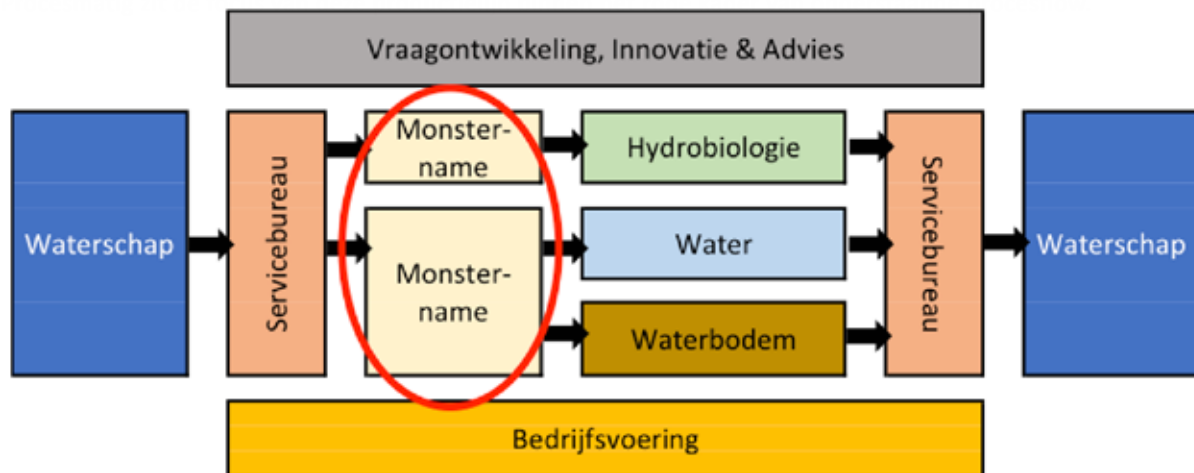
Monstername kan worden verdeeld in vier onderdelen:

- Het verzamelen van watermonsters afkomstig van oppervlaktewateren en rwzi's
- Het verzamelen van hydrobiologische monsters
- Het verzamelen van waterbodemmonsters
- Het verzamelen van monsters t.b.v. de vergunningverlening en handhavingstaken

Op alle onderdelen is AQUON in meer of mindere mate actief waarbij de volgende toelichtingen gegeven kunnen worden:

- Het verzamelen van watermonsters is “corebusiness” voor AQUON. AQUON beheert circa 28.000 monsterpunten voor haar waterschappen. Hiervoor worden specialisten ingezet die goed opgeleid en gecertificeerd zijn.
- Bij het verzamelen van hydrobiologische monsters is er een directe verbinding tussen het veld en de analyse op het laboratorium. Veranderingen in soortsamenvatting door bijvoorbeeld klimaatverandering zijn van belang om zicht te krijgen op de ontwikkelingen in het watersysteem. De bemonsteringen van hydrobiologische monsters worden daarom uitgevoerd door de hydrobiologische specialisten van AQUON.
- Het verzamelen van waterbodemmonsters en het inpeilen van waterbodems is specialistisch werk. Het is noodzakelijk dat AQUON zelf de kennis in huis heeft om uit te besteden activiteiten op dit vlak goed te kunnen beoordelen op kwaliteit.

- Handhavingsmonsters worden genomen door de toezichthouders van het waterschap. AQUON heeft hierin geen actieve rol. Wel wordt de accreditatie van AQUON reeds door een aantal waterschappen gebruikt om de juistheid van de monsterinzameling te kunnen aantonen bij bestuurlijke en strafrechtelijke procedures. De totale productielijn bedraagt 15% van de totale productie van AQUON op jaarbasis.



Figuur 1: Monstername binnen AQUON

Het waterschap wordt door AQUON steeds meer en steeds vaker volledig ontzorgd in het kader van bemonsteringen. Zo is er een toenemende vraag waarbij de kennis en expertise van AQUON gevraagd wordt bij het beheer en onderhouden van sensoren, meetkasten op zuiveringen en van peilbuizen.

DE MARKT



Figuur 2: Markt monstername binnen Nederland

CONCLUSIES ANALYSE VERGELIJKING MET DE MARKT

Met betrekking tot de productielijn monsternamen heeft het management van AQUON na onderzoek en analyse het volgende vastgesteld:

- De hoofdlijn van de strategie van AQUON voor de productielijn monsternamen is **MAKE**. Deze is als volgt nader te duiden:
- Watermonsters (oppervlaktewater en zuiveringen) worden volledig door AQUON zelf genomen
- Van alle waterbodemonsters neemt AQUON 20% voor haar rekening. Activiteiten op dit vlak vinden met name plaats buiten het drukke zomerseizoen zodat de beschikbare monsternamen capaciteit zo efficiënt mogelijk kan worden ingezet.
- De overige 80% van alle waterbodemonsteringen wordt onder auspiciën van AQUON uitbesteed aan de commerciële markt.
- Het verzamelen van hydrobiologische monsters wordt door AQUON zelf uitgevoerd. Het proces wordt verder geoptimaliseerd en efficiënter ingericht waardoor de activiteiten marktconform kunnen worden uitgevoerd. AQUON handhaaft het huidige niveau van hydrobiologische monsternamen [**100% MAKE**].
- Vanuit betrokkenheid wordt de uitvoering van het onderhoud en de instandhouding van het sensor meetnet vraag gestuurd ontwikkeld. De organisatie van de vrijkomende datastroom gaat AQUON mogelijk in de toekomst verder ontwikkelen [**Make, BUY en ALLY**].
- AQUON zorgt dat alle randvoorwaarden ingevuld zijn om de handhavers van alle waterschappen te laten certificeren binnen de accreditatie van AQUON.

In de volgende paragrafen worden deze conclusies per onderdeel onderbouwd en toegelicht. Vervolgens worden de consequenties van de gekozen strategie op de bedrijfsvoering van AQUON toegelicht en wordt het vervolgtraject geduid.

MONSTERNAME WATER EN WATERBODEM

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	- Bemonsterstrategie en monsteropwekking is het startpunt voor een goede waterkwaliteitsmonitoring. Momentum, locatie, aangetroffen omstandigheden maar ook bijvoorbeeld de diepte zijn daarin essentieel. Gebiedskennis en kennis over de recente monstername historie is een randvoorwaarde. Borging moet daarom plaatsvinden binnen de AQUON organisatie - Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van sensoren raken de monstername direct. Nu al worden AQUON collega's betrokken bij het beheren en onderhouden van sensoren teneinde de juiste resultaten te verkrijgen. - De uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op vastgestelde normen waarop AQUON jaarlijks door een externe partij wordt beoordeeld. - Door op alle onderdelen (deels) zelf actief de werkzaamheden te doen behoudt AQUON haar accreditatie, kan zij snel - indien nodig - acteren op de markt als professioneel opdrachtgever. - Voor het bemonsteren van waterbodems zijn slechts enkele partijen in de markt beschikbaar die veelal gespecialiseerd zijn in één type bemonstering. Binnen AQUON zijn alle types bemonsteringen aanwezig hetgeen elkaar versterkt.
Kosten	- In tariefstelling is AQUON voor routinematige bemonsteringswerkzaamheden niet onderscheidend t.o.v. de markt. Wel is er waarborg tegen onvoldoende marktwerking. - De uitvoering van een bemonstering kan variëren tussen de € 100 en € 200 per stuk, maar zijn erg afhankelijk van de soort monstername. Bij AQUON zijn de kosten marktconform. - Prijsvoordeel is daarom voor AQUON geen primaire driver bij het maken van keuzes over make or buy strategie bij deze productielijn.
Technologie	- Het bemonsteren is en blijft mensenwerk. Verregaande automatisering mag niet worden verwacht. - Er zijn (digitale) hulpmiddelen beschikbaar om het werk eenvoudiger en veiliger te maken. AQUON is aantoonbaar in staat deze technologie toe te passen.
Inkoop/Partners	- Voor het bemonsteren van waterbodems zijn slechts enkele partijen in de markt beschikbaar. AQUON heeft een deel van de werkzaamheden (waterbodem) op de markt gezet en zal deze periodiek opnieuw moeten aanbesteden. De verwachting is niet dat een nieuwe aanbesteding betere tarieven zal opleveren. - Er zijn weinig marktpartijen in de bemonsteringsmarkt. De activiteiten binnen AQUON zorgen daarom voor continuïteit en bij het waarborgen van voldoende kwaliteit en betrouwbaarheid. - Commerciële laboratoria doen geen monstername (zelf) maar halen alleen monsternameflessen op. - AQUON moet de kwaliteit van de uitbestede werkzaamheden kunnen beoordelen.
Personeel	- AQUON voert de bemonsteringsactiviteiten uit met een team van 35 fte bestaande uit medewerkers die met name in het gebied wonen waar ze ook de monsters nemen. Dit draagt positief bij aan de noodzakelijke gebiedskennis. Voor de uitvoering van bemonsteringen zorgt deze werkwijze voor efficiëntie voordelen waar het aanrijtijden betreft. Commerciële partijen hebben altijd aanrijtijden die ook doorbelast worden. - Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar, waardoor AQUON een inhoudelijk sterke gesprekspartner is voor de waterschappen. - Elk onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van een gecertificeerde monsternemer. - AQUON is door haar ervaren en goede opgeleide personeel een stevige en serieuze partij op het vlak van monstername in Nederland.

MONSTERNAME HYDROBIOLOGIE

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	• De bemonsterstrategie is een kritisch onderdeel binnen de hydrobiologie omdat dan al een eerste oordeel wordt gevormd over de status van de bio-diversiteit en de omstandigheden van de leefomgeving ter plekke. • AQUON kan goed functioneren als een extra set ogen en oren in het veld voor haar waterschappen. • In kwalitatief opzicht is AQUON onderscheidend t.o.v. de markt. • Er zijn erg weinig gespecialiseerde marktpartijen in deze markt. • Er is een absolute noodzaak om de kennis over hydrobiologie bemonstering binnen AQUON te blijven borgen. • Door zelf actief de werkzaamheden te doen behoudt AQUON haar accreditatie.
Kosten	• De uitvoering van een hydrobiologie bemonstering is momenteel bij AQUON marktconform.
Technologie	• Bemonsteren is en blijft mensenwerk. Verregaande automatisering mag niet worden verwacht. • Er zijn (digitale) hulpmiddelen beschikbaar om het werk eenvoudige en veiliger te maken. AQUON is in staat deze technologie toe te passen.
Inkoop/Partners	• Voor het bemonsteren van hydrobiologie zijn slechts enkele partijen in de markt beschikbaar die vaak ook nog gespecialiseerd zijn. • AQUON zet in principe geen hydrobiologische bemonsteringen op de markt maar maakt indien nodig gebruik van uitzendkrachten zodat het werk in eigen beheer kan worden uitgevoerd.
Personeel	• Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar op het vlak van hydrobiologie. Deze kennis is noodzakelijk om bemonsteringen van hydrobiologie goed te kunnen uitvoeren. • AQUON is inhoudelijk een sterke gesprekspartner voor de waterschappen. • Om veiligheidsredenen moeten bepaalde bemonsteringen door 2 medewerkers worden uitgevoerd. • AQUON voert nu nagenoeg alle hydrobiologie bemonsteringen zelf uit. In het drukke seizoen worden uitzendkrachten ingehuurd als 'tweede man/vrouw'.

CONCLUSIES

De focus van de monsternamen binnen AQUON ligt op oppervlaktewateren en zuiveringen. Hoewel het kostenniveau van waterbodembemonsteringen vergelijkbaar is met die van commerciële bedrijven, kiest AQUON ervoor om 80% van alle waterbodembemonsteringen uit te besteden.

Om haar rol als professioneel opdrachtgever goed te kunnen uitvoeren voert AQUON 20% van alle waterbodembemonsteringen zelf uit. Daarmee is zij in staat variaties in het werkaanbod gedurende de verschillende seizoenen op te vangen. Verder blijft de noodzakelijke kennis en accreditatie met betrekking tot waterbodembemonsteringen behouden.

De strategie van AQUON voor de productielijn monsternamen is **Make** met een klein gedeelte **Buy**.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE CRITERIA DIE PFO HEEFT GESTELD

In de vergadering van 14 februari 2019 heeft het platform opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij het maken van **Make** of **Buy** keuzes. Hieronder wordt aangegeven wat de impact is van de nieuwe voorgestelde strategie op deze onderdelen ten opzichte van de huidige situatie:

CRITERIUM	IMPACT VAN NIEUWE STRATEGIE
Kennis van AQUON over deze activiteiten	↔ De kennis blijft voor alle onderdelen op het benodigde peil.
Sturingsmogelijkheden die AQUON heeft	↔ Ondanks het feit dat de gehele productielijn bemonsteren binnen AQUON marktconform is wordt circa 80% van de waterbodembemonsteringen op de markt gezet. Daarmee heeft AQUON voldoende mogelijkheden om optimaal in te spelen op fluctuaties in het werkaanbod en op seizoensinvloeden.
De kwaliteit van de dienstverlening	↔ De kwaliteit van de dienstverlening zal niet wijzigen en op het huidige hoge peil gehandhaafd blijven.
De continuïteit van de gevraagde dienstverlening	↔ AQUON heeft met deze strategie voldoende mogelijkheden om het werk uit te voeren en kan de gevraagde dienstverlening hierdoor te allen tijde waarborgen.
Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON	↔ AQUON levert geaccrediteerde en juiste monsters voor als start van de watermonitoring. Zij draagt hiermee actief bij aan de integrale stroomlijning en ketenbeheersing (AQUON + Waterschappen).

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

AQUON werkt nu met twee satelliet locaties voor Monstername (Breda en Den Bosch), met de locatie Tiel en met een centrale monster ontvangst in Leiden. Deze werkwijze vraagt enerzijds veel logistiek tussen de verschillende locaties, maar zorgt nu wel voor de meest efficiënte vorm van monstername binnen de huidige huisvestingspraktijk. Met de komst van een nieuwe locatie zal het gebruik van de satellieten veranderen, waarbij op de centrale huisvesting de centrale monsterontvangst georganiseerd zal worden. Dit wordt daarom ook voor monstername de belangrijkste locatie. AQUON zal blijven werken met satellieten om daarmee de meest efficiëntie inzet van de monsternemers te kunnen waarborgen. Afhankelijk van de keuze van de locatie van de centrale locatie zullen nieuwe keuzes gemaakt worden waar deze satellieten het beste kunnen worden gehuisvest en welke activiteiten daar worden uitgevoerd.

IMPACT OP DE EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN VAN DE NIEUWE STRATEGIE

Deze productstrategie heeft geen impact op de bestaande exploitatie en investeringen. Noodzakelijke investeringen voor Monstername op een nieuwe locatie zijn onderdeel van de businesscase.

STRATEGIE WATERBODEM

AQUON is bezig een businesscase op te stellen voor de centralisatie van haar laboratoria. Bestuurlijke besluitvorming hierover staat gepland voor eind 2019. Onderdeel van de businesscase is de strategie over zelf doen en uitbesteden (**Make or Buy**). Hiervoor heeft AQUON vier productielijnen benoemd: Monsternames, Water, Waterbodem en Hydrobiologie. In deze notitie worden de gemaakte keuzes met betrekking tot Waterbodem beschreven en onderbouwd.

DE KERN VAN DE STRATEGIE M.B.T. WATERBODEM

- Het is essentieel dat AQUON een technisch inhoudelijk capabele opdrachtgever blijft voor de markt. Hiervoor wordt een geoptimaliseerde bezetting van apparatuur en personeel ingericht, waarbij ook de eerste Lean trajecten inclusief reguliere investeringen als haalbare verbeteringen gerealiseerd worden. Bij de huidige omvang van de werkzaamheden leidt dat tot 50% **MAKE**.
- De rest van de chemische monsteranalyses (op dit moment de helft) uitbesteden aan de commerciële markt, welke door grotere monsteraantallen altijd goedkoper blijft dan AQUON. Elke toename van de vraag naar analyses zal verder worden uitbesteed, waardoor in dat geval het eerdergenoemde percentage **MAKE** verder naar beneden gaat.
- In de totale keten van waterbodemonderzoek is AQUON voornemens de logistieke beheersing vergaand over het bestaande LIMS te stroomlijnen. De structuur van het LIMS is hiervoor geschikt bevonden en zal voordelen voor de waterschappen opleveren.
- AQUON is voornemens haar formatie uit te breiden met 2 ervaren en gekwalificeerde civiel technici om zowel de vooronderzoeken als de toetsingen/eindrapportages te beoordelen en daarmee de kwaliteit van de integrale dienstverlening aan de waterschappen te verhogen. Het is een optie om deze beoordeling met medewerkers van de waterschappen in te vullen, maar dat is niet noodzakelijk.
- AQUON heeft overwogen vooronderzoeken en eindrapportages zelf uit te gaan voeren. Vooralsnog verwacht zij dit niet tegen lagere kosten of hogere kwaliteit dan ingenieursbureaus te kunnen doen. Met deze partijen is de ervaring dat wel partnerschappen zijn aan te gaan en daar wil AQUON middels het vorige punt meer invulling aan geven.
- AQUON is voornemens beperkt waterbodem monsternames (ca 20% van het totaal) te blijven doen. Ten eerste om haar accreditatie te behouden, maar ook om een capabele opdrachtgever voor het beperkte aantal marktpartijen te blijven. De kosten van AQUON's monsternames zijn weliswaar vergelijkbaar met de markt en vergroting van de aantallen zou een kostenbesparing voor de eigenaren betekenen, maar AQUON wenst de aandacht van haar management te concentreren op de andere maatregelen, die volgens AQUON meer kwaliteit opleveren.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON een deel van de chemische analyses blijft doen in geoptimaliseerde vorm, zal de invloed op de huisvesting qua laboratorium oppervlak niet significant wijzigen. Ditzelfde geldt voor de monsternamfaciliteiten.

De integrale besparing van de maatregelen is een netto besparing van circa 0,5 miljoen euro. De investeringen in apparatuur worden uit de reguliere investeringen bekostigd. De investering in de ruimtes zijn onderdeel van de totale huisvestingsinvestering, zoals in de businesscase wordt opgenomen.

Bijzondere aandacht is nodig voor de frictiekosten. Sec voor waterbodem betekenen de wijzigingen een afvloeiing van 8,0 fte, wat op basis van de huidige cao overeenkomt met een bedrag aan frictiekosten van circa 5 miljoen Euro. In de businesscase zullen de maatregelen integraal beschouwd moeten worden om tot een integraal beeld te komen van het personeelsverloop. Tevens hebben we nog enkele jaren te gaan tot het moment van centralisatie, waarbij middels strategisch personeelsmanagement een groot deel van het noodzakelijke verloop wellicht gerealiseerd kan worden. Tot slot zal tussen waterschappen en AQUON een nieuw uitwisselings- of verloopplan moeten worden opgesteld om net als bij de ombouw in 2016 de frictiekosten en het bijbehorende proces op een voor de waterschappen waardige manier vorm te geven.

INLEIDING

Ten behoeve van de op te stellen businesscase “Centralisatie AQUON” wordt voor een aantal onderwerpen een businesscase uitgewerkt. Dit is de uitwerking van de bedrijfsactiviteiten m.b.t. waterbodems. De uitkomsten van deze uitwerking is mede bepalend op welke wijze het toekomstige AQUON en haar huisvesting eruit zal komen te zien.

In deze notitie worden de waterbodemactiviteiten als voorbeeld casus gepresenteerd om het adviesorgaan Platform Opdrachtgevers te informeren over de aanpak en gekozen richting. De productielijn waterbodem bestaat uit vier onderdelen. Elk onderdeel is beoordeeld op basis van vijf doorslaggevende **Make or Buy** criteria. Dit zijn: strategische toegevoegde waarde, kosten, technologische ontwikkelingen, inkoop/partners en personeel/kennis. Deze onderdelen zijn per onderdeel van de productielijn beoordeeld.

Op 14 februari heeft het Platform Opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij de totale afweging van een productielijn. Dit zijn:

- De kennis AQUON kennis over activiteiten,
- De sturingsmogelijkheden die AQUON heeft
- De kwaliteit van de dienstverlening
- De continuïteit van de gevraagde dienstverlening
- Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON

Aan het eind van de notitie wordt de impact op deze vijf onderdelen beschreven voor de gehele productielijn waterbodem.

DE WATERBODEM ACTIVITEITEN

Een belangrijk onderdeel van het watersysteem onderhoud bestaat uit het baggeren van watergangen. Baggeren vindt in beginsel primair plaats uit waterkwantiteitsoverwegingen maar wordt ook ingezet als maatregel om de waterkwaliteit te verbeteren. De bestemming van baggerspecie is afhankelijk van de kwaliteit van de bagger. Regelgeving hierover is vastgelegd in de richtlijn BKK. Voor het vaststellen van de uiteindelijke bestemming van baggerspecie is een volledig waterbodemonderzoek nodig. Dit onderzoek bestaat uit:

- 1) Vooronderzoek naar mogelijke bronnen van verontreiniging (vooronderzoek en verkennende asbestonderzoek);
- 2) Bemonstering en in peilen van de waterbodems;
- 3) Chemisch onderzoek van de waterbodems;
- 4) Eindrapportage waarin de resultaten van alle onderzoeken getoetst worden aan de geldende normen.

Procesmatig ziet de productielijn er als volgt uit:



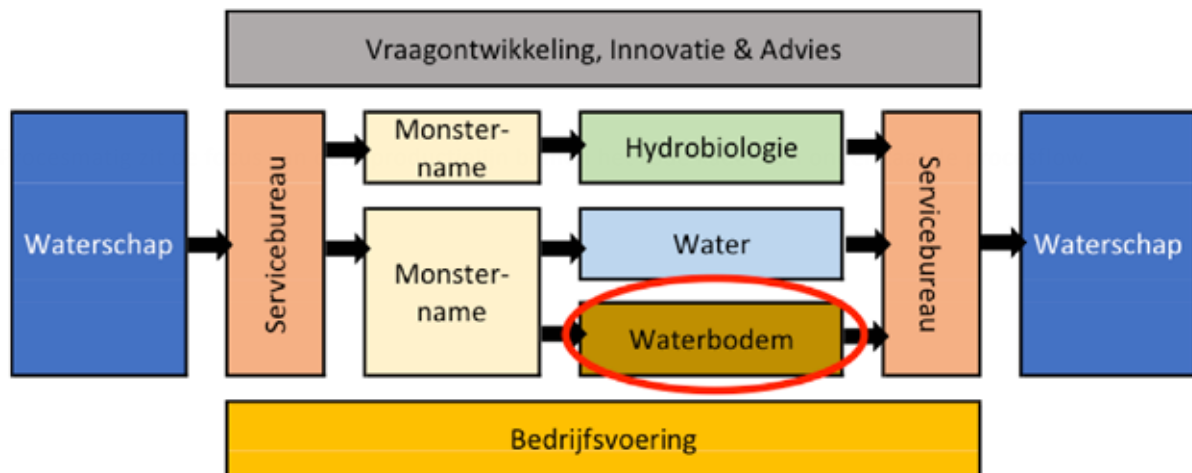
In principe staat in de eindrapportage alle informatie die het waterschap nodig heeft om het vervolg proces te kunnen uitvoeren zoals de trajectindeling, de aangetroffen chemische parameters en de toetsingsresultaten. Een eindrapportage is drie jaar geldig. In de praktijk wordt de opdracht tot het uitvoeren van een waterbodemonderzoek en het opstellen van een eindrapportage relatief laat in het uitvoeringsproces aan AQUON gegeven. Vaak is de aannemer al bezig met zijn/haar werkvoorbereiding zodat tussentijdse resultaten nodig zijn om de voortgang te kunnen waarborgen. Ook het inpeilen van de sliblaag wordt op verschillende manieren uitgevoerd. In een aantal gevallen wordt dat door het waterschap zelf uitgevoerd, soms wordt het uitgevoerd door het ingenieursbureau dat de eindrapportage opstelt. In de hele ketenlogistiek tussen waterschap en AQUON zijn daarom nog duidelijke efficiëntie voordelen te behalen. Na de eindrapportage wordt nog een bestektekening gemaakt. In bepaalde gevallen wordt deze gemaakt door het waterschap, soms door de aannemer zelf. Met de eindrapportage en de bestektekening kan een aannemer het werk uitvoeren. AQUON heeft de intentie om het proces zo optimaal in te richten en uit te voeren het opleveren van tussenproducten niet meer noodzakelijk zal zijn en dat de eindrapportage ruim op tijd voor aanvang van het baggerwerk beschikbaar is.

Kenmerkend voor de vier fases in het waterbodemonderzoek is dat ten behoeve van de werkzaamheden verschillende competenties en technologie benodigd zijn. De vier fases vragen daarom om afzonderlijke **Make or Buy** afwegingen.

Het belang voor het waterschap van een kwalitatief uitstekend waterbodemonderzoek is overigens groot. De resultaten uit het onderzoek zijn voor de opdrachtgevers medebepalend voor inhoud en kosten van (de uit te besteden) baggerwerkzaamheden. Jaarlijks worden door de waterschappen miljoenen geïnvesteerd in het baggeren. De kwaliteit én tijdigheid van het uitgevoerde waterbodemonderzoek zijn de kritische factoren bij deze productlijn.

Alle negen waterschappen besteden de waterbodemonderzoeken uit aan AQUON. Voor zes van de negen waterschappen wordt het vooronderzoek uitgevoerd en wordt de eindrapportage opgesteld. AQUON besteedt voor een belangrijk deel de concrete werkzaamheden uit aan uitvoeringspartners.

De totale productielijn bedraagt 10% van de totale productie van AQUON op jaarbasis.



Figuur 3: Productielijn waterbodem binnen AQUON

DE MARKT



Figuur 4: De markt van Waterbodem in Nederland

CONCLUSIES ANALYSE VERGELIJKING MET DE MARKT

Met betrekking tot de productielijn waterbodems heeft het management van AQUON na onderzoek en analyse het volgende vastgesteld:

- De hoofdlijn van de strategie van AQUON voor de productielijn waterbodem is **BUY**. Deze is als volgt nader te duiden:
 - De uitvoering van waterbodembemonsteringen handhaaft AQUON op het huidige niveau [**80% BUY**].

- AQUON gaat meer dan nu analyses monsters uit de productielijn waterbodembodem uitbesteden. De mate van uitbesteding zal daardoor groeien **[50% BUY]**. Vanuit strategisch belang blijft AQUON de overige 50% van de chemische analyses zelf uitvoeren ondanks het feit dat dit niet tegen een marktconform tarief mogelijk is. Optimalisatie wordt bereikt door de organische analyses vergaand te optimaliseren en door te investeren in nieuwe moderne apparatuur. Dit leidt tot een beperking van de operationele kosten maar niet tot een marktconform niveau.
- Advisering (vooronderzoek, etc) op gebied van waterbodembodem wordt vooralsnog volledig uitbesteed **[100% BUY]**.
- Om door te ontwikkelen naar meer professioneel opdrachtgeverschap wordt geïnvesteerd in kennis m.b.t. vooronderzoeken en eindrapportages.

In de volgende paragrafen worden deze conclusies per onderdeel onderbouwd en toegelicht. Vervolgens worden de consequenties van de gekozen strategie op de bedrijfsvoering van AQUON toegelicht en wordt het vervolgtraject geduid.

VOORONDERZOEK EN VERKENNEND ASBESTONDERZOEK

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	• Uitgevoerde vooronderzoeken en verkennende asbestonderzoeken zijn belangrijke documenten voor de waterschappen. Het opstellen van dergelijke adviezen sluit goed aan bij de visie en strategie van AQUON. AQUON voert deze taken inmiddels uit voor 6 van de 9 waterschappen. AQUON laat het opstellen van deze adviezen over aan de markt (logistieke rol) en ziet geen noodzaak om vooronderzoeken zelf uit te voeren. Wel is er volgens de waterschappen noodzaak om de kennis over het beoordelen van de opgeleverde producten te verstevigen. AQUON ziet deze noodzaak ook. • AQUON denkt mee met haar opdrachtgevers vanuit haar kennis, daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden aan commerciële belangen.
Kosten	• Een vooronderzoek en een verkennend asbestonderzoek kost op de markt circa € 3.500. Indien AQUON dit zelf zou uitvoeren zal dit circa 15-20% duurder uitvallen. Dit wordt veroorzaakt omdat de loonkosten (CAO) van AQUON hoger zijn dan die in de markt gebruikelijk. Voor de logistiek van de uitbestede onderzoeken berekent AQUON de huidige kosten door aan de 6 waterschappen.
Technologie	• Voor het uitvoeren van vooronderzoeken en verkennende asbestonderzoeken is technologie geen beperkende of bepalende factor.
Inkoop/Partners	• AQUON heeft momenteel goede afspraken met marktpartijen met betrekking tot het uitvoeren van vooronderzoeken en verkennende asbestonderzoeken. In mei 2020 moeten de taken opnieuw aanbesteed worden. Verwacht mag worden dat dit geen problemen zal opleveren. De verwachting is niet dat een nieuwe aanbesteding betere tarieven zal opleveren.
Personeel	• AQUON voert de logistiek van de vooronderzoeken én eindrapportages (zie verderop in deze notitie) uit met circa 1,8 fte. Er zijn geen personele consequenties tenzij de huidige 6 waterschappen de uitbesteding en coördinatie weer zelf gaan uitvoeren. Indien gevolg wordt gegeven aan de wens van de waterschappen de kennis rondom waterbodembodemadvies op een hoger niveau te krijgen zal ongeveer 1 tot 2 fte op senior niveau (Civiele Techniek) extra moeten worden aangetrokken. AQUON wil dat graag in nauwe samenwerking met de waterschappen doen.

WATERBODEM ANALYSE

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	- Om de taken op dit vlak goed te kunnen uitvoeren is het essentieel dat AQUON zelf de accreditatie en ervaring heeft voor het uitvoeren van de analyses. AQUON kan daarin niet selectief kiezen. Als één analyse volledig wordt uitbesteed verliest zij de gehele waterbodem accreditatie. Om de kwaliteit van uitbesteed werk te kunnen controleren en corrigeren is er een noodzaak voor het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van chemische waterbodemanalyses. - Zodra AQUON besluit tot een 100% Buy, betekent dit een (vrijwel) definitieve uittreding uit deze markt. Het opnieuw toetreden in laboratoriumsector vergt te grote investeringen in tijd, geld en kennis. - Er is sprake van strategische prijsvorming van marktpartijen (oligopolie) , waarbij gebrek aan marktwerking op langere termijn leidt tot opwaartse prijsdruk.
Kosten	- Op dit moment wordt ongeveer 20% van alle analyses uitbesteed en wordt 80% zelf gedaan. AQUON is nu voor het gehele waterbodempakket ongeveer € 1.000.000 per jaar duurder dan wanneer alles zou worden uitbesteed (100% buy). - AQUON staat voor de optie om nieuwe technologie toe te passen. Een investering van € 150.000 is hiervoor nodig. - AQUON wenst een andere mix in de Make or Buy door te voeren: 50% / 50%. Hierdoor neemt het aantal Fte af en de hoeveelheid het uitbesteed werk toe. - AQUON ziet mogelijkheden het verschil ten opzichte van de markt terug te brengen tot € 150.000 per jaar. Dit levert een positief voordeel ten opzichte van de huidige situatie op van ongeveer € 850.000.
Technologie	AQUON voert de meeste huidige analyses uit met actueel gebruikte technieken. Alleen de OCB-PCB methode wordt momenteel uitgevoerd met behulp van de verouderde GC-ECD techniek. Door te investeren in een TQMS kan OCB-PCB en PAK methode gecombineerd worden en significant bespaard worden op deze analysekosten.
Inkoop/Partners	- Een waterbodemanalyse is goed te verkrijgen op de commerciële markt. Opgemerkt moet worden dat de gebruikte methode verschilt van die van AQUON. Het betreft hier specifieke grond analyses terwijl AQUON een methode hanteert die specifiek is voor waterbodem. Hoewel beide methodes gecertificeerd zijn ontstaan er geringe verschillen die voor bepaalde componenten kunnen leiden tot andere toetsingsresultaten (trendbreukrisico's). - Gelet op het grote aantal analyses dat door commerciële laboratoria wordt uitgevoerd is marktconformiteit van AQUON onhaalbaar. - AQUON waarborgt de juiste kennis, apparatuur en capaciteit en maakt daardoor ketenaanpak, inclusief advisering, mogelijk. - AQUON denkt mee met het waterschap vanuit haar kennis, daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden aan commerciële belangen.
Personeel	- Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar, waardoor AQUON een inhoudelijke gesprekspartner kan zijn. - AQUON voert de chemische analyses voor de waterbodems momenteel uit met 17,1 fte. Door optimalisatie van de voorbereiding en door te investeren in nieuwe apparatuur kan dit worden teruggebracht. - De beste verhouding tussen zelf doen met de nieuwe apparatuur en uitbesteden zal leiden tot een benodigde formatie van 6,5 fte. AQUON zal in dat geval 10,6 fte aan chemische analisten bovendien hebben hetgeen tot frictiekosten zal leiden. - Door de extra uitbesteding is beperkt extra capaciteit nodig bij het servicebureau.

CONCLUSIES WATERBODEM ANALYSE

Het chemisch onderzoek binnen de productielijn waterbodem kenmerkt zich door relatief kleine aantallen monsters. Commerciële productielaboratoria ontvangen jaarlijks een veelvoud van het aantal waterbodemmonsters dat AQUON ontvangt. Anders dan bij de productielijn water heeft AQUON vastgesteld dat voor alle chemische analyses van de waterbodems een negatief verschil bestaat van circa € 1 miljoen per jaar. Het is belangrijk te onderkennen dat de grote aantallen monsters bij commerciële laboratoria bestaan uit grondmonsters. De waterbodemmonsters van waterschappen worden in deze lijnen meegenomen alsof het grondmonsters zijn. Dat kan omdat is aangetoond dat de analysemethodes vergelijkbare resultaten opleveren.

Desalniettemin kunnen er binnen de accreditatie verschillen in uitkomsten ontstaan. Deze worden veroorzaakt doordat waterbodemmonsters specifieke kenmerken kunnen hebben (zoals bijvoorbeeld het gehalte aan humuszuren). AQUON kan dit nu herkennen en anticipeert hierop (recent met minerale olie voor Waterschap Hollandse Delta) en heeft deze mogelijkheid omdat zij vergelijkbare analyses zelf uitvoert. In lijn hiermee is het behoud van het chemisch onderzoek van waterbodems en bijbehorende accreditatie van strategisch belang voor de waterschappen.

De gehele productielijn waterbodemmonsters valt binnen AQUON onder één accreditatie. Indien AQUON één of meerdere parameters in zijn geheel zou uitbesteden dan verliest zij de gehele accreditatie voor het uitvoeren van waterbodemonderzoek. Vanuit strategisch oogpunt en om grip te kunnen houden op de beperkte markt is dat voor de waterschappen een ongewenste situatie. AQUON wil de verliesgevendheid op dit onderdeel minimaliseren zonder haar accreditatie te verliezen. Daartoe zal zij een substantieel groter deel van het chemische waterbodemonderzoek uitbesteden. AQUON zal het aantal analyse apparaten beperken en het proces en team optimaliseren op de lagere aantallen. Hiermee wordt kennis geborgd en bijbehorend team in stand gehouden. Verdere groei binnen deze productielijn wordt diensgevolge volledig uitbesteed.

De strategie van AQUON voor chemisch onderzoek binnen de productielijn waterbodem is 50% **BUY** en 50% **MAKE** waarbij een verdere toename in hoeveelheid werk wordt opgevangen met **BUY**.

WATERBODEM EINDRAPPORTAGE

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	• Uitgevoerde vooronderzoeken, verkennende asbestonderzoeken en eindrapportages zijn belangrijke documenten voor de waterschappen. Het opstellen van dergelijke adviezen sluit goed aan bij de visie en strategie van AQUON. AQUON voert deze taken inmiddels uit voor 6 van de 9 waterschappen. AQUON laat het opstellen van deze adviezen over aan de markt (logistieke rol) en ziet geen noodzaak om dit zelf te kunnen. • Er is volgens de waterschappen noodzaak om de kennis over het beoordelen van de opgeleverde producten binnen AQUON te verstevigen. AQUON ziet deze noodzaak ook. • AQUON denkt mee met haar opdrachtgevers vanuit haar kennis, daarbij is het advies onafhankelijk en niet verboden aan commerciële belangen.
Kosten	• Een compleet pakket aan adviezen (vooronderzoek, verkennend asbest-onderzoek en eindrapportage) kost op de markt € 6.500. Indien AQUON dit zelf zou uitvoeren zal dit circa 15-20% duurder uitvallen. Dit wordt veroorzaakt omdat de loonkosten (CAO) van AQUON hoger zijn dan die in de markt gebruikelijk zijn. Voor de logistiek van de uitbestede onderzoeken berekent AQUON de huidige kosten door aan de 6 waterschappen.
Technologie	• Voor het uitvoeren van eindrapportages is technologie geen beperkende of bepalende factor.
Inkoop/Partners	• AQUON heeft momenteel goede afspraken met marktpartijen met betrekking tot het uitvoeren van eindrapportages. In 2020 moeten de taken opnieuw aanbesteed worden. Verwacht mag worden dat dit geen problemen zal opleveren. De verwachting is niet dat een nieuwe aanbesteding betere tarieven zal opleveren.
Personeel	• AQUON voert de logistiek van de vooronderzoeken (zie eerder in deze notitie) én eindrapportages uit met circa 1,8 fte. Er zijn geen personele consequenties tenzij de huidige 6 waterschappen de uitbesteding en coördinatie weer zelf gaan uitvoeren. Indien gevolg wordt gegeven aan de wens van de waterschappen de kennis rondom waterbodemasadvies op een hoger niveau te krijgen zal ongeveer 1 tot 2 fte op senior niveau (Civiele Techniek) extra moeten worden aangetrokken. AQUON wil dat graag in nauwe samenwerking met de waterschappen doen.

CONCLUSIES EINDRAPPORTAGES WATERBODEM

AQUON kan eindrapportages niet zelf tegen vergelijkbare tarieven uitvoeren als de markt. Kennis over de uitvoering is wel van strategisch belang om de kwaliteit van uitbesteed werk te kunnen controleren. Het is het op dit moment niet nodig om hiervoor zelf deze onderzoeken uit te voeren. Mogelijk kan dat in de toekomst wel van toegevoegde waarde zijn. Wel is het nodig om op senior niveau aanvullende kennis in huis te halen (Civiele Techniek). AQUON wil daarom een waterbodemspecialist werven in samenwerking met de waterschappen. AQUON kan daarom het beste kiezen om de eindrapportages voor 100% op de markt te zetten en zich te concentreren op de logistiek van deze uitbesteding (uitbesteden, coördineren, terugkoppelen) en op de inhoudelijke controle van het opgeleverde werk. (100% **buy**)

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE CRITERIA DIE PFO HEEFT GESTELD

In de vergadering van 14 februari heeft het platform opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij het maken van **Make of Buy** keuzes. Hieronder wordt aangegeven wat de impact is van de nieuwe voorgestelde strategie op deze onderdelen ten opzichte van de huidige situatie:

CRITERIUM	IMPACT VAN NIEUWE STRATEGIE
Kennis van AQUON over deze activiteiten	↑↑ De kennis neemt toe voor de onderdelen vooronderzoek en eindrapportage en blijft voor de overige onderdelen op peil.
Sturingsmogelijkheden die AQUON heeft	↑↑ Door substantieel gebruik te maken van de markt maar ook zelf mogelijkheden te hebben om bij te schakelen kan AQUON optimaal inspelen op fluctuaties in het werkaanbod en op seizoensinvloeden.
De kwaliteit van de dienstverlening	↑↑ De kwaliteit van de dienstverlening zal toenemen door lagere kosten en een betere kwaliteit van het eindproduct
De continuïteit van de gevraagde dienstverlening	↑↑ AQUON heeft met deze strategie verschillende mogelijkheden om het werk uit te voeren en kan de gevraagde dienstverlening hierdoor te allen tijde waarborgen.
Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON	↑↑ AQUON levert een compleet eindproduct op en draagt hiermee actief bij aan de integrale stroomlijning en kostenbeheersing (AQUON + Waterschappen).

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON een deel van de chemische analyses blijft doen in geoptimaliseerde vorm, zal de invloed op de huisvesting qua laboratorium oppervlak niet significant wijzigen. Ditzelfde geldt voor de monsternamemogelijkheden. Voor het realiseren van de hechte benodigde samenwerking tussen Chemie, Monsternamen en Service Bureau is wel een meer aansprekende setting nodig. Een samenwerking nodig om de servicegraad aan de waterschappen verder te verhogen, waarbij de gezamenlijke behandeling met waterschapmedewerkers op AQUON locatie moet kunnen plaatsvinden. Kortom een inspirerende omgeving voor zowel AQUON medewerkers als Waterschapmedewerkers. Tot slot moet de locatie wel uit te breiden zijn t.b.v. waterbodembodem (Chemie en Monsternamen) omdat AQUON ervan uitgaat dat t.z.t. de vooronderzoeken en eindrapportages voor alle deelnemers via AQUON zullen gaan lopen. Bovendien kan het in de nabije toekomst toch gewenst zijn of haalbaar om een deel van de vooronderzoeken zelf te gaan doen. Dit mag niet bij voorbaat onmogelijk zijn.

IMPACT OP DE EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN VAN DE NIEUWE STRATEGIE

De integrale besparing van de voorgestelde maatregelen is een netto besparing van circa 0,5 miljoen Euro per jaar ten opzichte van de huidige situatie (€ 4.750.000). De investeringen in apparatuur worden uit de reguliere investeringen bekostigd. De investering in de ruimtes zijn onderdeel van de totale huisvestingsinvestering, zoals in de businesscase wordt opgenomen.

ONDERDEEL EXCLUSIEF EVENTUELE LOGISTIEK	AANTAL / JAAR (CIRCA)	HUIDIGE KOSTEN IN €
Vooronderzoeken	90	387.000
Bemonsteringen	5.000	1.168.000
Analyses	4.500	2.480.000
Eindrapportages	90	715.000
Totaal		4.750.000

Tabel 1: Huidige kostenniveau Waterbodem

STRATEGIE WATER

AQUON is bezig een businesscase op te stellen voor de centralisatie van haar laboratoria. Bestuurlijke besluitvorming hierover staat gepland voor eind 2019. Onderdeel van de businesscase is de strategie over zelf doen en uitbesteden (**Make** or **Buy**). Hiervoor heeft AQUON vier productielijnen benoemd: Monsternames, Water, Waterbodembodem en Hydrobiologie. In deze notitie worden de gemaakte keuzes met betrekking tot Water beschreven en onderbouwd.

DE KERN VAN DE STRATEGIE M.B.T. WATER

- AQUON is voornemens alle monsternames zelf te blijven doen. De kosten van de monsternames door AQUON zijn vergelijkbaar met die van de markt.
- 90% van de chemische analyses zelf uit te voeren, omdat AQUON door verschillende procesoptimalisaties significant goedkoper is dan de markt.
- De overige 10% van de chemische analyses omwille van risico reductie en het behouden van flexibiliteit (bijvoorbeeld door seizoensinvloeden) uitbesteden aan de markt ondanks het feit dat dit soms duurder is dan zelf uitvoeren.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON het grootste deel van de chemische analyses zelf blijft doen zal de invloed op de huisvesting qua laboratorium oppervlak niet significant wijzigen.

INLEIDING

Ten behoeve van de op te stellen businesscase “Centralisatie AQUON” wordt voor een aantal onderwerpen een businesscase uitgewerkt. Dit is de uitwerking van de bedrijfsactiviteiten m.b.t. watermonsters. De uitkomsten van deze uitwerking bepalen mede op welke wijze het toekomstige AQUON en haar huisvesting eruit zullen komen te zien. De productielijn water verwerkt monsters van drie disciplines: Oppervlaktewater, Zuiveren en Vergunningverlening & Handhaving. Onderdelen van de productielijn zijn beoordeeld op basis van vijf doorslaggevende **Make** or **Buy** criteria. Dit zijn: strategische toegevoegde waarde, kosten, technologische ontwikkelingen, inkoop/partners en personeel/kennis. Deze criteria zijn per onderdeel van de productielijn beoordeeld.

Op 14 februari 2019 heeft het Platform Opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij de totale afweging van een productielijn.

Dit zijn:

- De kennis over de activiteiten;
- De sturingsmogelijkheden die AQUON heeft;
- De kwaliteit van de dienstverlening;

- De continuïteit van de gevraagde dienstverlening;
- Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON;

Aan het eind van de notitie wordt de impact op deze vijf onderdelen beschreven voor de gehele productielijn water.

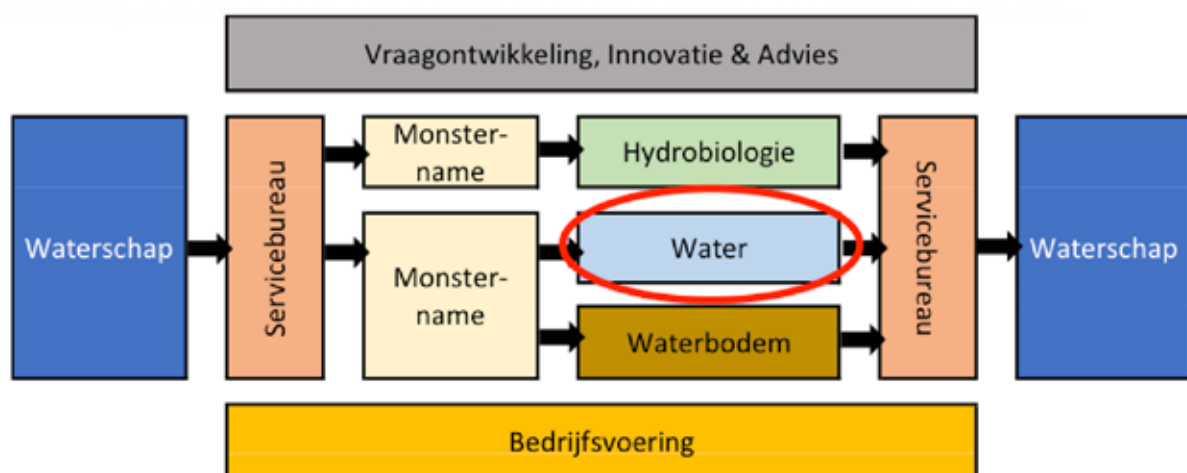
ACTIVITEITEN PRODUCTIELIJN WATER

De waterschappen hebben verschillende taken waarvoor chemische analyses nodig zijn. In de eerste plaats is dit het beheer van de fysieke ruimte zodat deze optimaal beheerd en onderhouden kan worden. Resultaten van AQUON worden bijvoorbeeld gebruikt om de zwemwaterwaterkwaliteit vast te stellen. Ten tweede worden de resultaten gebruikt voor processturing. Dit komt met name voor binnen de discipline zuiveren waarbij de resultaten het waterschap inzicht geven in de performance van de verschillende rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI's). Ook het monitoren van de kwaliteit van het geloosde effluent ten behoeve van het bevoegd gezag maakt onderdeel uit van deze monitoring. Tot slot is het waterschap zelf bevoegd gezag waar het lozingen op oppervlaktewater betreft. Daarvoor neemt het waterschap monsters bij verschillende bedrijven en toetst zij de resultaten aan de geldende eisen.

Aanvullend op deze resultaten die voor beheerstaken worden gebruikt heeft elk waterschap een (Europese) verplichting om de kwaliteit van het watersysteem jaarlijks te monitoren. Deze verplichting komt voort uit de kaderrichtlijn Water (KRW) welke tenminste doorloopt tot en met 2027.

Het belang voor het waterschap van een kwalitatief uitstekend wateronderzoek is daarom groot. Mede op basis van de resultaten worden forse investeringen gedaan in het watersysteem en de waterketen. Daarnaast hebben bepaalde resultaten een formeel juridisch karakter omdat deze worden verzameld vanwege wettelijke verplichtingen (EU en regulering). De kwaliteit én tijdigheid van het uitgevoerde wateronderzoek zijn daarom erg belangrijk.

De totale productielijn bedraagt 60% van de totale productie van AQUON op jaarbasis.



Figuur 5: Productielijn water binnen AQUON

DE MARKT



Figuur 6: De markt van Wateronderzoek in Nederland

CONCLUSIES ANALYSE VERGELIJKING MET DE MARKT

Met betrekking tot de productielijn water heeft het management van AQUON na onderzoek en analyse het volgende vastgesteld:

- De hoofdlijn van de strategie van AQUON voor de productielijn water is **MAKE**. Deze is als volgt nader te duiden:
- AQUON zal het fysisch chemisch onderzoek voor het grootste deel zelf blijven uitvoeren de komende 10 jaar aangezien dit een winstgevende activiteit blijft. Vanuit risico overwegingen wordt een klein deel uitbesteed aan de markt. Verdere optimalisatie van het proces zal plaatsvinden met nieuwe technieken en robots [**90% MAKE**].
- AQUON kiest er voor om de mix in **Make Buy** voor organische analyses gefaseerd weer naar **90% MAKE** te krijgen omdat deze activiteiten inmiddels weer winstgevend zijn.
- Er wordt stevig geïnvesteerd in het organisch onderzoek binnen de productielijn water. Hierdoor worden op het juiste moment nieuwe opkomende stoffen opgenomen in AQUON-pakketten tegen beperkte additionele kosten [In juiste timing naar **90% MAKE**].

In de volgende paragrafen worden deze conclusies per onderdeel onderbouwd en toegelicht. Vervolgens worden de consequenties van de gekozen strategie op de bedrijfsvoering van AQUON toegelicht en wordt het vervolgtraject geduid.

FYSISCH CHEMISCHE EN METALEN ANALYSES

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	- Om de taken op dit vlak goed te kunnen uitvoeren is het essentieel dat AQUON zelf de accreditatie en ervaring heeft voor het uitvoeren van de analyses. Om de kwaliteit van uitbesteed werk te kunnen controleren en corrigeren is er een noodzaak voor het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van deze chemische wateranalyses. - Zodra AQUON besluit tot een 100% Buy, betekent dit een (vrijwel) definitieve uittreding uit deze markt. Het opnieuw toetreden in laboratoriumsector vergt te grote investeringen in tijd, geld en kennis. - Er is sprake van strategische prijsvorming van marktpartijen (oligopolie), waarbij gebrek aan marktwerking op langere termijn leidt tot opwaartse prijsdruk.
Kosten	- Op dit moment wordt ongeveer 90% van alle analyses zelf gedaan. AQUON is nu voor het gehele waterpakket ongeveer 1 miljoen euro goedkoper uit dan wanneer alles zou worden uitbesteed. - AQUON investeert blijvend in nieuwe en moderne technologie. - AQUON kiest ervoor om de mix in de Make or Buy niet te veranderen.
Technologie	- AQUON gebruikt moderne technieken en kan doordoor betrouwbaar rapporteren op de benodigde detectiegrenzen. Nieuwe technologie (zoals het inzetten van robots) wordt geïmplementeerd zodra deze stabiel en betrouwbaar is. - Nieuwe technieken (sensoren) voor het uitvoeren van onderdelen van het fysisch chemisch onderzoek zijn nog volop in ontwikkeling terwijl de uitvoeringskosten vele malen hoger zijn dan die van de bestaande klassieke methoden.
Inkoop/Partners	- Een wateranalyse is goed te verkrijgen op de commerciële markt. Wel neemt het aantal actieve partijen af. Eurofins bezit momenteel een groot deel van de commerciële markt. Opgemerkt moet worden dat hierdoor een opwaartse prijsdruk zichtbaar is. - Gelet op het grote aantal analyses dat door AQUON wordt uitgevoerd is een beter tarief op de commerciële markt of via nieuwe technologieën binnen nu en circa 7-10 jaar onhaalbaar. - AQUON waarborgt de juiste kennis, apparatuur en capaciteit en maakt daardoor ketenaanpak, inclusief advisering, mogelijk. - AQUON denkt mee met het waterschap vanuit haar kennis. Daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden aan commerciële belangen.
Personeel	- Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar, waardoor AQUON een inhoudelijke gesprekspartner kan zijn. - Door optimalisatie van de werkprocessen (SLIM werken) en door te investeren in nieuwe apparatuur kan de benodigde hoeveelheid personeel voor deze productielijn worden teruggebracht.

CONCLUSIES

Het fysisch chemisch en metalen onderzoek binnen de productielijn Water kenmerkt zich door grote aantallen routinematige monsters. De technologie voor de verschillende bepalingen is grotendeels uitontwikkeld en AQUON heeft bewezen deze kostenefficiënt op kwalitatief hoog niveau te kunnen uitvoeren. Jaarlijks is AQUON circa 1 miljoen euro goedkoper dan de commerciële markt en daarmee winstgevend.

Nieuwe technieken (sensoren) voor het uitvoeren van onderdelen van het fysisch chemisch onderzoek zijn nog volop in ontwikkeling terwijl de uitvoeringskosten vele malen hoger zijn dan die van de bestaande klassieke methoden. De komende 10 jaar zal dit niet veranderen hetgeen wordt bevestigd door externe specialisten.

De strategie van AQUON voor fysisch chemisch onderzoek binnen de productielijn water is **MAKE** met een klein deel **BUY** vanwege risicoreductie. Een heroverweging wordt voorzien over circa 10 jaar.

ORGANISCH CHEMISCHE ANALYSES

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	- Om de taken op dit vlak goed te kunnen uitvoeren is het essentieel dat AQUON zelf de accreditatie en ervaring heeft voor het uitvoeren van de analyses. Om de kwaliteit van uitbesteed werk te kunnen controleren en corrigeren is er een noodzaak voor het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van deze chemische wateranalyses. - Er is sprake van strategische prijsvorming van marktpartijen (oligopolie) , waarbij gebrek aan marktwerking op langere termijn leidt tot opwaartse prijsdruk. - AQUON hanteert een drie fase strategie bij organische analyse: - Tijdens methodeontwikkeling hanteert AQUON een strategie van 100% BUY. - Als commerciële partijen de markt beginnen te betreden hanteert AQUON een strategie van 100% BUY en vangt zij aan met het zelf implementeren van de methodiek. - Na uitontwikkeling van de techniek en na accreditatie wijzigt AQUON haar strategie naar 90% MAKE.
Kosten	- Op dit moment wordt ongeveer 50 % van alle organische analyses zelf gedaan. AQUON is inmiddels voor het waterpakket significant goedkoper dan de markt (onder andere door oligopolie). AQUON kiest er daarom voor om de mix in Make Buy gefaseerd weer naar 90% te krijgen - AQUON investeert blijvend in nieuwe en moderne technologie.
Technologie	AQUON gebruikt moderne technieken en kan doordoor betrouwbaar rapporteren op de benodigde detectiegrenzen. Nieuwe technologie (zoals het inzetten van nieuwe detectietechnieken) wordt geïmplementeerd zodra deze stabiel en betrouwbaar is.
Inkoop/Partners	- Een organische water analyse is goed te verkrijgen op de commerciële markt. Het aantal actieve partijen neemt af als gevolg van overnames en fusies. Eurofins bezit momenteel een groot deel van de commerciële markt. Hierdoor is een duidelijke opwaartse prijsdruk waarneembaar. - AQUON waarborgt de juiste kennis, apparatuur en capaciteit en maakt daardoor ketenaanpak, inclusief advisering, mogelijk. - AQUON denkt mee met het waterschap vanuit haar kennis. Daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden aan commerciële belangen.
Personeel	- Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar, waardoor AQUON een inhoudelijke gesprekspartner kan zijn. - Door optimalisatie van de voorbewerking (SLIM werken) en door te investeren in nieuwe apparatuur kan de benodigde hoeveelheid personeel voor deze productielijn worden teruggebracht.

CONCLUSIES

Door toenemende maatschappelijke aandacht zijn er veel ontwikkelingen binnen het organisch onderzoek. Jaarlijks worden nieuwe componenten toegevoegd aan de producten en diensten catalogus van AQUON. Recente voorbeelden zijn GenX, verschillende medicijnresten en PFAS.

AQUON herkent drie verschillende fases van productontwikkeling:

- Methodieken voor de bepaling van nieuwe componenten zijn arbeidsintensief en duur. AQUON laat dit daarom over aan de markt. Methode ontwikkeling vindt veelal plaats bij universiteiten en kennisinstituten zoals bijvoorbeeld KWR. In deze fase besteedt AQUON de opdrachten uit aan universiteiten en kennisinstituten waarmee goede en stabiele samenwerkingsafspraken zijn gemaakt. De kosten voor dergelijke onderzoeken zijn in deze fase wel hoog en lopen op tot wel € 1000 per monster. De strategie van AQUON voor organisch onderzoek in deze fase binnen de productielijn water is **BUY**.
- e tweede fase kenmerkt zich in groei van de aantallen monsters waardoor meer commerciële partijen de markt gaan betreden. De kosten per monster dalen daardoor fors tot wel 25% van de eerdergenoemde prijs. AQUON vangt in deze fase aan met het introduceren, valideren en certificeren, maar kiest ervoor om monsters nog uit te besteden. De strategie van AQUON voor organisch onderzoek in deze fase binnen de productielijn water is **BUY**.
- In de derde fase heeft AQUON de eigen analyse gevalideerd en gecertificeerd en neemt zij deze, veelal binnen een bestaand productenpakket, in eigen beheer. Daarmee dalen de additionele kosten voor de waterschappen in de meeste gevallen naar nagenoeg nul tenzij er nieuwe apparatuur moet worden aangeschaft. De strategie van AQUON voor organisch onderzoek in deze fase binnen de productielijn water is **MAKE**.

AQUON concludeerde eerder dat het eigen organisch water onderzoek op jaarbasis circa 200k euro duurder was dan de markt. Inmiddels is dit significant anders. Door toenemend monsteraanbod, de introductie van nieuwe apparatuur, het groter worden van pakketten en verhoging van de prijzen op de commerciële markt is AQUON inmiddels goedkoper dan de markt. Daarmee worden de organische water analyses winstgevend indien deze binnen AQUON worden uitgevoerd.

AQUON zal vasthouden aan de huidige strategie en telkens in fase 3 de markt betreden en overgaan tot **MAKE**. Daarmee groeit de kennis, verstevigt de continuïteit en stijgt de kwaliteit van de dienstverlening.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE CRITERIA DIE PFO HEEFT GESTELD

In de vergadering van 14 februari heeft het platform opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij het maken van **Make** of **Buy** keuzes. Hieronder wordt aangegeven wat de impact is van de nieuwe voorgestelde strategie op deze onderdelen ten opzichte van de huidige situatie

CRITERIUM	IMPACT VAN NIEUWE STRATEGIE
Kennis van AQUON over deze activiteiten	↔ De kennis blijft voor alle onderdelen op peil.
Sturingsmogelijkheden die AQUON heeft	↔ Ondanks het feit dat de gehele productielijn Water binnen AQUON winstgevend is wordt circa 10% op de markt gezet. Daarmee heeft AQUON voldoende mogelijkheden om optimaal in te spelen op fluctuaties in het werkaanbod en op seizoensinvloeden.
De kwaliteit van de dienstverlening	↔ De kwaliteit van de dienstverlening zal niet wijzigen en op het huidige hoge peil gehandhaafd blijven.
De continuïteit van de gevraagde dienstverlening	↔ AQUON heeft met deze strategie voldoende mogelijkheden om het werk uit te voeren en kan de gevraagde dienstverlening hierdoor te allen tijde waarborgen.
Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON	↔ AQUON levert een compleet eindproduct op en draagt hiermee actief bij aan de integrale stroomlijning en ketenbeheersing (AQUON + Waterschappen).

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON nagenoeg alle chemische analyses blijft doen in geoptimaliseerde vorm, zal de invloed op de huisvesting qua laboratorium oppervlak niet significant wijzigen. Een nieuwe huisvesting biedt wel uitgelezen kansen om het werkproces efficiënter in te richten. Daarvoor laat AQUON momenteel onderzoek doen naar de meest optimale procesflow door een extern bureau. Een efficiënte procesflow zal besparingen opleveren in mensen en benodigde middelen. Deze besparingen zullen worden verwerkt in de uiteindelijke businesscase.

IMPACT OP DE EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN VAN DE BESTAANDE STRATEGIE

Door deze strategie is AQUON jaarlijks goedkoper dan wanneer het gehele pakket zou worden uitbesteed.

STRATEGIE HYDROBIOLOGIE

AQUON is bezig een businesscase op te stellen voor de centralisatie van haar laboratoria. Bestuurlijke besluitvorming hierover staat gepland voor eind 2019. Onderdeel van de businesscase is de strategie over zelf doen en uitbesteden (**Make or Buy**). Hiervoor heeft AQUON vier productielijnen benoemd: Monstername, Water, Waterbodembodem en Hydrobiologie. In deze notitie worden de gemaakte keuzes met betrekking tot Hydrobiologie beschreven en onderbouwd. Het verzamelen van hydrobiologische monsters wordt binnen AQUON uitgevoerd door specialisten die ook de analyses uitvoeren. AQUON beschouwd monstername als een aparte productielijn. De taken met betrekking tot het verzamelen van hydrobiologische monsters worden daarom beschreven in de productiestrategie Monstername.

DE KERN VAN DE STRATEGIE M.B.T. HYDROBIOLOGIE

- 65% Van de hydrobiologische analyses wordt door AQUON zelf uitgevoerd.
- De overige 35% van de hydrobiologische analyses omwille van risico reductie en het behouden van flexibiliteit (bijvoorbeeld door seizoensinvloeden) uitbesteden aan de markt.
- AQUON is in staat naar een marktconform tarief toe te werken.
- Vanuit haar unieke kennispositie heeft AQUON een toegevoegde waarde heeft voor de waterschappen ten opzichte van de markt.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON de strategie met betrekking tot hydrobiologie niet zal wijzigen zal de invloed op de huisvesting niet significant wijzigen.

INLEIDING

Ten behoeve van de op te stellen businesscase “Centralisatie AQUON” wordt voor een aantal onderwerpen een businesscase uitgewerkt. Dit is de uitwerking van de bedrijfsactiviteiten mbt hydrobiologische analyses. De uitkomsten van deze uitwerking is medebepalend op welke wijze het toekomstige AQUON en haar huisvesting eruit zal komen te zien.

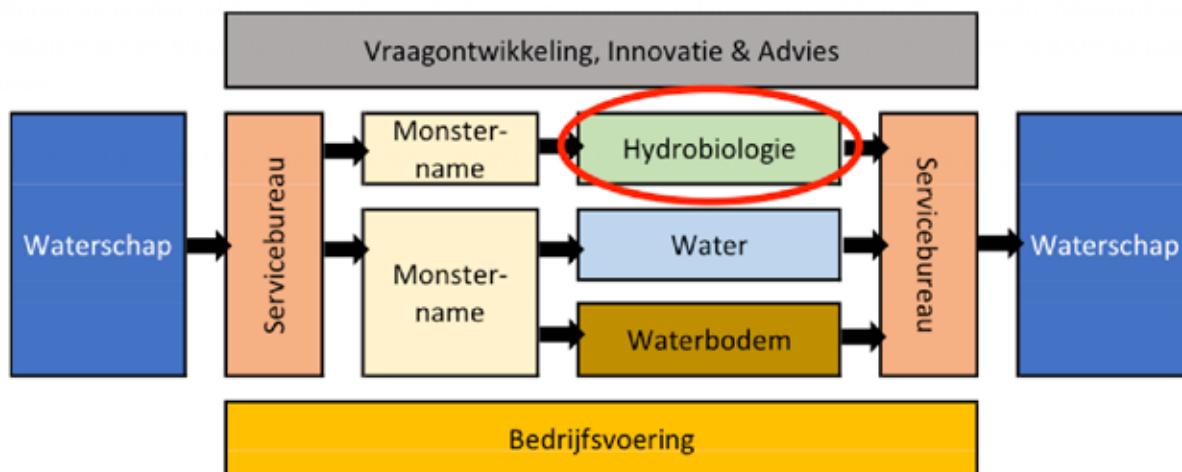
Op 14 februari 2019 heeft het Platform Opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij de totale afweging van een productielijn. Dit zijn:

- De AQUON-kennis over activiteiten,
- De sturingsmogelijkheden die AQUON heeft
- De kwaliteit van de dienstverlening
- De continuïteit van de gevraagde dienstverlening
- Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON

Aan het eind van de notitie wordt de impact op deze vijf onderdelen beschreven voor de gehele productielijn hydrobiologie.

ACTIVITEITEN PRODUCTIELIJN HYDROBIOLOGIE

De productielijn hydrobiologie bestaat uit de determinatie van levende organismen in het water en langs de oevers en rapportages waarin overzicht en samenhang gegeven wordt. Gestart is met het opzetten van een eDNA laboratorium. De verwachting is dat hiermee in de toekomst aan- en afwezigheid van soorten efficiënter in beeld gebracht kan worden. De resultaten worden door de waterschappen gebruikt voor de toetsing van wateren aan geldende (KRW) normen, om het effect van genomen maatregelen te kunnen volgen, om samen met de watersysteemanalyses tot ontwikkelscenario's te komen voor verbetering van de waterkwaliteit en als input voor de beleidsontwikkeling.



Figuur 7: Productielijn hydrobiologie binnen AQUON

DE MARKT



Figuur 8: De markt van Hydrobiologie in Nederland

CONCLUSIES ANALYSE VERGELIJKING MET DE MARKT

Met betrekking tot de productielijn water heeft het management van AQUON na onderzoek en analyse het volgende vastgesteld:

- De hoofdlijn van de strategie van AQUON voor de productielijn hydrobiologie is **MAKE**, vanuit behoefte aan beschikbare capaciteit ondersteund door **BUY**. Deze is als volgt nader te duiden:
 - Determinatie binnen de productielijn hydrobiologie wordt verder geoptimaliseerd en efficiënter ingericht waardoor de activiteiten marktconform kunnen worden uitgevoerd.
 - AQUON handhaaft het huidige niveau van hydrobiologische analyses [**65% MAKE**].
 - Integrale waterkwaliteitsadvisering wordt doorontwikkeld met behulp van enkele specialisten binnen hydrobiologie.
 - eDNA onderzoek wordt kleinschalig opgestart in een eigen laboratorium omgeving om kennis op te bouwen. Complexe analyses worden voorsnog uitbesteed aan de externe partners. Een **Make or Buy** strategie zal pas volgen nadat benodigde kennis hierover is opgebouwd.

In de volgende paragrafen worden deze conclusies per onderdeel onderbouwd en toegelicht. Vervolgens worden de consequenties van de gekozen strategie op de bedrijfsvoering van AQUON toegelicht en wordt het vervolgtraject geduid.

HYDROBIOLOGISCHE ANALYSES

MAKE OF BUY CRITERIA	CONCLUSIE
Strategie	• Er is een belangrijke (noodzakelijke) directe verbinding tussen het veldwerk en de hydrobiologische analyses. • Naast KRW-eisen zijn ook aangetroffen bijzondere soorten in de biologie van belang voor de waterschappen. AQUON heeft de kennis en de mogelijkheid om hieraan een bijdrage te leveren doordat het werk zelf wordt uitgevoerd. Deze bijzondere activiteiten worden gewaardeerd door de waterschappen. • Bij calamiteiten heeft de hydrobiologische kennis bij AQUON regelmatig een toegevoegde waarde bij de oorzaakbevestiging van de calamiteit. • Kennis en ervaring over hydrobiologie is schaars op de arbeidsmarkt en essentieel om het werk überhaupt te kunnen uitvoeren.
Kosten	• De kosten van hydrobiologische analyse binnen AQUON zijn momenteel 5-10 % hoger dan die van de markt. • AQUON kan door organisatorische optimalisatie en door de juiste inrichting van de workflow de kosten binnen 2 jaar op een marktconform niveau krijgen. • AQUON waarborgt de juiste kennis, apparatuur en capaciteit en maakt daardoor ketenaanpak, inclusief advisering, mogelijk. • AQUON denkt mee met het waterschap vanuit haar specifieke kennis. Daarbij is het advies onafhankelijk en niet verbonden aan commerciële belangen.
Technologie	• Gestart is met het opzetten van een eDNA laboratorium. De verwachting is dat hiermee in de toekomst aan- en afwezigheid van soorten efficiënt in beeld kan gebracht worden.
Inkoop/Partners	• Een hydrobiologische analyse is beperkt te verkrijgen op de commerciële markt. Bij uitbesteding is continuïteit derhalve een reëel risico. • AQUON heeft goede samenwerkingsverbanden met de partijen die hydrobiologische analyses uitvoeren in Nederland en kan bij fluctuaties in het werk aanbod werkzaamheden dus uitbesteden.

Personeel	• Binnen AQUON is veel kennis en expertise beschikbaar, waardoor AQUON een inhoudelijke gesprekspartner kan zijn. • Door procesoptimalisatie (Slim werken) kan de hoeveelheid benodigd personeel voor hydrobiologische analyses worden teruggebracht. • De gebiedskennis- en het opleidingsniveau van de AQUON-medewerkers is hoog ten opzichte van de markt. • AQUON is door haar ervaren en goede opgeleide personeel een stevige en serieuze partij op het vlak van Hydrobiologie in Nederland.
-----------	---

CONCLUSIES

Bij de hydrobiologische analyses is een directe verbinding tussen het veld en de analyse op het laboratorium van belang. Veranderingen in soortsaanstelling door bijvoorbeeld klimaatverandering zijn van belang om zicht te krijgen op de ontwikkelingen in het watersysteem. Onderscheidend bij de analyses zijn de basisgegevens die gekoppeld zijn aan de KRW eisen en de aanvullende gegevens die veel zeggen over wijzigingen in de kwaliteit van het watersysteem. Bijzondere soorten worden bij de analyses voor KRW-toetsingen niet meegenomen. Voor de waterschappen zijn die bijzondere soorten vaak wel belangrijk omdat die veel aanvullende informatie geven over de ontwikkelingen van de waterkwaliteit. AQUON is trots op het feit dat dergelijke resultaten regelmatig te vinden zijn op de websites van de waterschappen. De hiervoor benodigde kennis en ervaring is schaars en niet eenvoudig in de markt te vinden. AQUON investeert doelbewust in haar personeel om de gevraagde kwaliteit van deze kennis te borgen.

Het kostenniveau van hydrobiologische analyses (determinaties) is iets hoger dan die van commerciële bedrijven. AQUON ziet voldoende kansen om de productielijn hydrobiologie marktconform uit te voeren. Enerzijds wordt een traject van organisatieontwikkeling in gang gezet en anderzijds wordt de productbeschrijving beter zodat de medewerkers scherper op het gewenste/gevraagde resultaat kunnen werken. Hierdoor krijgen de waterschappen beter zicht op wat zij kunnen verwachten. De organisatieontwikkeling omvat ook een duidelijke sturing op het behoud van de kennis en ervaring die structureel nodig is om de kwaliteit van het gewenste resultaat op peil te houden.

Doordat er over de seizoenen heen een wisselende werkomvang is wordt er gewerkt met een flexibele schil van externe bureaus en tijdelijke krachten. Uitbesteding van de hydrobiologische analyses wordt altijd onder auspiciën van AQUON gedaan. Daarmee wordt piekbelasting gemanaged en worden goede verbindingen met andere partijen behouden. Dit voorkomt kwetsbaarheid/afhankelijkheid van alleen de eigen kennis en ervaring en zorgt tevens dat er scherp op de kosten kan worden gestuurd.

De strategie van AQUON voor hydrobiologische analyses binnen de productielijn hydrobiologie is 65% **MAKE**.

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE CRITERIA DIE PFO HEEFT GESTELD

In de vergadering van 14 februari heeft het platform opdrachtgevers aangegeven welke criteria van belang zijn bij het maken van **Make of Buy** keuzes. Hieronder wordt aangegeven wat de impact is van de nieuwe voor-

gestelde strategie op deze onderdelen ten opzichte van de huidige situatie

CRITERIUM	IMPACT VAN NIEUWE STRATEGIE
Kennis van AQUON over deze activiteiten	↔ De kennis blijft voor alle onderdelen op het gevraagde peil.
Sturingsmogelijkheden die AQUON heeft	↔ AQUON heeft voldoende kennis en capaciteit in huis om het belangrijkste deel van het werk zelf uit te voeren. Bij piekbelastingen (in het seizoen) heeft AQUON goede contacten met commerciële partijen om een deel van het werk op de markt te zetten.
De kwaliteit van de dienstverlening	↔ De kwaliteit van de dienstverlening zal op het huidige hoge peil gehandhaafd blijven.
De continuïteit van de gevraagde dienstverlening	↔ AQUON heeft met deze strategie voldoende mogelijkheden om het werk uit te voeren en kan de gevraagde dienstverlening hierdoor te allen tijde waarborgen.
Het optimaal benutten van de GR door waar mogelijk relevante activiteiten te stroomlijnen via AQUON	↔ AQUON levert een compleet eindproduct op en draagt hiermee actief bij aan de integrale stroomlijning en keten-beheersing (AQUON + Waterschappen).

IMPACT VAN DE STRATEGIE OP DE HUISVESTING EN DE BUSINESSCASE

Omdat AQUON nagenoeg alle hydrobiologische analyses blijft doen zal de invloed op de huisvesting qua laboratorium oppervlak niet significant wijzigen. Een nieuwe huisvesting biedt wel uitgelezen kansen om het werkproces efficiënter in te richten. Daarvoor heeft AQUON onderzoek gedaan naar de meest optimale workflow waarbij Hydrobiologie volledig geïntegreerd wordt binnen de totale workflow van AQUON. Deze efficiënte procesflow zal besparingen opleveren in mensen en benodigde middelen. Deze besparingen zullen worden verwerkt in de uiteindelijke businesscase.

BIJLAGE 4

ONTWIKKELINGEN ONROEREND GOED IN DE LABORATORIA-MARKT¹

1. Overgenomen uit twee Taxatierapporten van Cushman & Wakefield Leiden & Tiel in opdracht van AQUON.
Datum 14 maart 2019

RESEARCH & DEVELOPMENT CLUSTERVORMING IN NEDERLAND

Kenmerkend voor de research en development sector is clustervorming van laboratoria en onderzoekscentra op enkele gebieden in Nederland. Betreffende locaties profileren zich als hotspot voor onderzoeksfaciliteiten en daarvoor benodigd vastgoed. Vooral locaties in universiteitssteden zijn aantrekkelijk om reden van het relatief grote aanbod hooggeschoold arbeidspotentieel. Daarnaast wordt de clustervorming versterkt vanwege de mogelijke 'kruisbestuiving' van kennis, omdat de interactie tussen mensen eenvoudiger is indien ze in elkaars nabijheid werken en elkaar ontmoeten. In de gebieds- en projectontwikkeling is dan ook aandacht voor dergelijke ontmoetingsplaatsen en bijbehorende faciliteiten. Naast specifieke projectontwikkelingen voor één gebruiker zijn er de laatste jaren ook enkele initiatieven gerealiseerd als bedrijfsverzamelcomplex. Vastgoedfonds Kadans profileert zich hiermee in deze nichemarkt van laboratoria.

De markt kan gemakshalve worden verdeeld in drie delen, te weten onderzoek, ontwikkeling en productie. Dat in de praktijk deze delen elkaar overlappen mag duidelijk zijn. Onderzoek heeft behoefte aan beperkte ruimte tot circa 100 m². Het betreft vaak startende ondernemers casu quo onderzoekers. Ontwikkeling betreft bedrijven die onderzoeksresultaten vertalen naar een medicijn of product. Zij hebben behoefte aan een metrage tot circa 2.500 m². Indien men slaagt in het vertalen van de onderzoeksresultaten tot een product en men weet een licentie voor het product te verkrijgen komt men in de productiefase. Deze laatste groep heeft behoefte aan ruimte afhankelijk van het productievolume. Betreffend volume wordt bepaald door de afzetmarkt van betreffend productlijn.

LEIDEN

De marktsituatie van kantoren met laboratorium laat zich niet vergelijken met de kantorenmarkt en is slechts in beperkte mate afhankelijk van economische omstandigheden. Daarnaast worden huur en kooptransacties doorgaans niet gepubliceerd. Voor laboratoria is de markthuur sterk afhankelijk van het opleveringsniveau. Voor laboratoria zonder specifieke inrichting ligt de markthuur in een bandbreedte van EUR 100,- tot EUR 150,- per m² v.v.o. per jaar. Voor een oplevering turn-key ligt dit op een aanzienlijk hoger niveau. Op perifere locaties is een bandbreedte van EUR 150,- tot EUR 200,- te signaleren, in de eerder genoemde kennisclusters kunnen huurprijzen oplopen tot wel EUR 300,- per m². In de regio bevinden zich twee belangrijke kennisclusters zijnde het Bio Science Park in Leiden en de campus van de TU Delft. Leiden Bio Science Park (100,8 hectare) wordt gezien als het grootste biofarmaceutische life sciences cluster in Nederland. Op het terrein zijn circa 103 bedrijven/(onderwijs)instituten actief. Enkele bekende gebruikers zijn Universiteit Leiden, LUMC, Apotex, Galapagos en TNO. Voor de periode 2019-2026 staan diverse (nieuwbouw)ontwikkelingen gepland, waaronder de Betacampus fase 2 (Universiteit Leiden), de uitbreiding/nieuwbouw van Gaubios (TNO) en het bedrijfsverzamelgebouw 'Elements' (opleverdatum onbekend). Conform intern beschikbare informatie hebben er in de afgelopen periode (2017-2019) 2 transacties plaatsgevonden met een totaal investeringsvolume van circa EUR 22.500.000,-. De campus van de TU Delft (161 hectare) concentreert zich voornamelijk op onderwijs gerelateerd onderzoek. Binnen de aanwezige faculteiten is er een breed aanbod aan laboratoria. De universiteit biedt daarnaast ruimte aan commerciële partijen en onderzoeksinstituten. Goede voorbeelden hiervan zijn YES!Delft, YES!LABS en Sciencepark/Technopolis. Zo biedt YES!Labs labruimte aan startups voor 167,50 per m² per jaar (ex. service kosten). Conform intern beschikbare informatie hebben er in de afgelopen periode (2017-2019) geen gepubliceerde (belegging)transacties plaatsgevonden.

Het getaxeerde pand van AQUON ligt in Leiden, maar is geen onderdeel van het Leiden Bio Science Park. Ergo het soort onderzoek dat op onderhavige locatie mag plaatsvinden is zeer specifiek (water-georiënteerd). Echter, het vastgoed is of kan geschikt gemaakt worden voor divers onderzoek vormen die goed zouden kunnen aansluiten op het kenniscluster. Kortom het vastgoed biedt voldoende mogelijkheden echter de gebruiksmogelijkheden worden door de bestemming en de relatie tot het Hoog Heemraadschap beperkt. Derhalve is de doelgroep voor dit object beperkt.

TIEL

Momenteel is het regionale aanbod voor onderzoeks- en laboratoriumruimten in Tiel als schaars te omschrijven. In de nabijgelegen universiteitssteden Utrecht, Wageningen en Nijmegen zijn de afgelopen jaren diverse specifieke gebouwen voor een research en development opgeleverd. Het merendeel hiervan is gebouwd ten behoeve van een vooraf bekende gebruiker. Zo heeft Friesland Campina in Wageningen op de universiteits-campus een proeffaciliteit laten bouwen, Unilever Research en Development ontwikkelt momenteel een grote faciliteit op deze campus. Ook in Utrecht en Nijmegen zijn diverse projectontwikkelingen opgeleverd in respectievelijk het Novio Tech Campus en het Utrecht Science Park.

Kenmerkend voor de vastgoedmarkt van laboratoria is de clustervorming op enkele gebieden. Betreffende locaties profileren zich ook nationaal als hotspot voor onderzoeksfaciliteiten en - vastgoed. Vooral locaties in universiteitssteden zijn aantrekkelijk voor de gebruikers om reden van het relatief grote aanbod hogeschoold arbeidspotentieel. Daarnaast worden de clustervorming versterkt vanwege de mogelijke 'kruisbestuiving' van kennis omdat de interactie tussen menseneenvoudiger is indien ze in elkaars nabijheid werken en elkaar ontmoeten. In de gebieds- en projectontwikkeling is dan ook aandacht voor dergelijke ontmoetingsplaatsen en bijbehorende faciliteiten. Naast de eerder vermelde specifieke projectontwikkelingen voor één gebruiker zijn er de laatste jaren ook enkele initiatieven gerealiseerd als bedrijf -verzamelcomplex. Onder andere vastgoedfonds Kadans profileert zich hiermee in deze nichemarkt van laboratoria.

De vraag naar laboratoria dan wel onderzoeksfaciliteiten in Tiel is (zeer) beperkt. Dit vooral om reden van het ontbreken van een lokaal specifiek cluster/gebied van R&D-bedrijvigheid en de relatief beperkte beschikbaarheid van hogeschoolde arbeidskrachten. De eerder vermelde locaties in Wageningen, Nijmegen en Utrecht hebben een duidelijk betere marktpositie in het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid in deze niche.

Voor laboratoria is de markthuur sterk afhankelijk van het opleveringsniveau. Voor laboratoria zonder specifieke inrichting ligt de markthuur in een bandbreedte van EUR 100,- tot EUR 150,- per m² v.v.o. per jaar. Voor een oplevering turn-key ligt dit op een aanzienlijk hoger niveau. Buiten de Randstad is een bandbreedte van EUR 150,- tot EUR 200,- te signaleren, in de in de Randstad lopen huurprijzen op richting EUR 300,- per m².

BIJLAGE 5

FINANCIËLE ANALYSES EN ACHTERGRONDINFORMATIE

In deze bijlage worden overzichten getoond van de businesscase centralisatie AQUON. Hiermee wordt meer detaillering gegeven van de informatie opgenomen in de businesscase.

1. Overzicht dimensionering van de panden in verschillende scenario's.
2. Overzicht detaillering van de totale projectkosten per scenario en een NCW berekening.
3. Overzicht van de Meerjarenraming 2020-2034 van de centralisatiescenario's.
4. Overzicht van de jaarlijkse kostenmutaties in de exploitatie per scenario.
5. Overzicht van de eenmalige frictiekosten in detail per scenario.
6. Overzicht en toelichting op de eenmalige frictiekosten en een mogelijke inrichting van de begroting.

OVERZICHT 1 DIMENSIONERING VAN RUIMTE BEHOEFTES

Er zijn uitgangspunten geformuleerd welke gebruikt zijn bij de dimensionering van de scenario's. In de studies is rekening gehouden met de volgende meters.

Perceel- en pandgroottes (ANTEA Group)	Huidige situatie Tiel & Leiden	1. Tiel 2 panden/2 lagen	2. Leiden 1 pand/2 lagen	3. Nieuw 1 pand/1 laag
Perceel (m ²)				
Nu	8.740	2.915	5.825	
Maximale uitbreiding		1.910*	3.950**	
Straks	8.740	4.825	9.662	12.000
Huidig vloergebruik (NVO)				
Laboratorium	2.340	1.102	1.238	
Kantoor / Sociaal	692	263	429	
Algemeen	691	181	510	
Buitenopslag	144	24	120	
Totaal	3.867	1.570	2.297	
Maximale nieuwbouw				
Totaal		1.652*	1.305	
Geplande vloeroppervlak (NVO) Huidig en aanvullend				
Laboratorium	2.340	2.340	2.559	2.595
Kantoor / Sociaal	692	691	1.347	1.169
Algemeen	691	691	810	566
Buitenopslag	144	144	610	610
Totaal	3.867	3.866	5.326	4.940
Parkeerplaatsen				
	75	40	35	100

* Betreft het aanpalend terrein van AQUON in Tiel. Naar verwachting komt dit terrein, welke in bezit is van de veiligheidsregio, in het jaar 2020 beschikbaar. Het grondoppervlak is opgegeven door de veiligheidsregio.

** Betreft het aanpalend terrein wat in eigendom is van het Hoogheemraadschap van Rijnland. Het is niet onderzocht of de eigenaar van de grond bereid is tot en/of de mogelijkheid heeft om over te gaan tot verkoop.

OVERZICHT 2 FINANCIËLE DOORREKENING CENTRALISATIESCENARIO'S

	1. Tiel 2 panden/2 lagen	2. Leiden 1 pand/2 lagen	3. Nieuw 1 pand/1 laag
Aankopen van gronden			
Grond	567	1.490	4.737
Investerings in gebouwen en installaties			
Bouwkundige werken & civiele kosten	4.629	11.205	10.062
Gebouw-gebonden installaties	10.908	11.473	11.470
Vaste laboratorium inrichting	1.468	1.931	1.970
Projectbegeleiding	657	1.484	1.258
Totale investeringen	17.662	26.093	24.760
Eenmalige opbrengsten en kosten			
Frictiekosten gebouw-gebonden	2.465	11.735	3.912
Verkopen van huidige panden	-2.100	-2.260	-4.360
Totale eenmalige opbrengsten en kosten	365	9.475	-448
Totale projectkosten (excl. aankoop grond)	18.027	35.568	24.312

Bedragen in €1000

Een totale projectbeoordeling middels een totale waarde van alle kasstromen, NCW geeft volgende info:

	1. Tiel	2. Leiden	3. Nieuw
Totale projectkosten	20.127	37.828	28.672
Desinvesteringen	-2.100	-2.260	-4.360
NCW waarde van kosten 2020-2034	344.911	338.345	336.401
Totaal	362.938	373.913	360.713
Verschil t.o.v. 0-scenario	+ 0,1 procent	+ 1,0 procent	- 1,5 procent

OVERZICHT 3 MEERJARENRAMING VAN ELK DE DRIE CENTRALISATIESCENARIO'S

Programma-begroting 2020 en de meerjaren raming 2021-2024		Bestuurlijk vastgesteld.					Kostenverdeling op basis van procentuele verdeling. Basis is hier het gemiddelde productielevel 2016-2018. Zoals opgenomen in de vastgestelde begroting 2020.									
	2020	2021	2022	2023	2024											
Personeelskosten	11.906	12.204	12.509	12.821	13.142	Aa en Maas 9,7 %										
Overige bedrijfskosten	2.708	3.035	3.062	2.790	2.818	Brabantse Delta 11,7 %										
Goederen en diensten	2.855	2.884	2.912	2.942	2.971	De Dommel 9,1 %										
Uitbestedingen	4.000	4.040	4.080	4.121	4.162	Delfland 8,3 %										
Kapitaalslasten	1.525	1.900	1.950	2.612	2.612	Hollandse Delta 16,7 %										
Onvoorziene lasten	100	100	100	100	100	Rijnland 16,4 %										
Vennootschapsbelasting	3	3	3	3	3	Rivierenland 16,7 %										
Totaal	23.097	24.166	24.616	25.389	25.808	Schieland en de Kr' 5,1 %										
						St. Rijnlanden 6,3 %										
						Totaal 100,0 %										
Indicatief																
-> exclusief de eenmalige kosten !		periode van veranderen					periode vooruitzien; verwacht kostenontwikkeling ->									
0- referentie	2020	2021	2022	2023	2024	2025	--	2026	--	2028	--	2030	--	2032	--	2034
Personeelskosten	11.906	12.204	12.509	12.636	12.876	13.081		13.408		14.087		14.800		15.549		16.336
Overige bedrijfskosten	2.708	2.935	2.962	2.705	2.732	2.759		2.787		2.843		2.900		2.958		3.018
Goederen en diensten	2.855	2.883	2.913	2.927	2.956	2.986		3.016		3.076		3.138		3.201		3.266
Uitbestedingen	4.000	4.040	4.080	4.433	4.477	4.522		4.567		4.659		4.753		4.848		4.946
Kapitaalslasten	1.528	1.850	1.900	2.256	2.256	2.256		2.256		2.256		2.256		2.256		2.256
Onvoorziene lasten	100	400	400	400	100	100		100		100		100		100		100
Vennootschapsbelasting	3	3	3	3	3	3		3		3		3		3		3
Totaal	23.100	24.315	24.767	25.360	25.400	25.707		26.137		27.024		27.950		28.916		29.924
1- Tiel	2020	2021	2022	2023	2024	2025	--	2026	--	2028	--	2030	--	2032	--	2034
Personeelskosten	11.906	12.204	12.509	12.821	12.774	12.943		13.035		13.695		14.388		15.116		15.881
Overige bedrijfskosten	2.708	2.935	2.962	2.990	2.947	2.977		3.007		3.067		3.129		3.191		3.256
Goederen en diensten	2.855	2.883	2.913	2.942	2.863	2.891		2.920		2.979		3.039		3.100		3.162
Uitbestedingen	4.000	4.040	4.080	4.121	4.477	4.522		4.567		4.659		4.753		4.848		4.946
Kapitaalslasten	1.548	1.835	1.983	1.993	2.850	2.810		2.810		2.810		2.811		2.813		2.815
Onvoorziene lasten	100	400	400	400	400	400		100		100		100		100		100
Vennootschapsbelasting	3	3	3	3	3	3		3		3		3		3		3
Totaal	23.120	24.300	24.850	25.270	26.314	26.546		26.442		27.313		28.222		29.171		30.163
0- referentie	23.100	24.315	24.767	25.360	25.400	25.707		26.137		27.024		27.950		28.916		29.924
Mutatie	-20	15	-83	90	-914	-839		-306		-289		-273		-256		-239
2- Leiden	2020	2021	2022	2023	2024	2025	--	2026	--	2028	--	2030	--	2032	--	2034
Personeelskosten	11.906	12.204	12.509	12.337	12.447	12.453		12.765		13.411		14.090		14.803		15.553
Overige bedrijfskosten	2.708	2.935	2.962	2.751	2.779	2.807		2.835		2.864		2.865		2.866		2.867
Goederen en diensten	2.855	2.884	2.912	2.826	2.854	2.883		2.912		2.941		2.940		2.940		2.939
Uitbestedingen	4.000	4.040	4.080	4.433	4.477	4.522		4.567		4.659		4.753		4.848		4.946
Kapitaalslasten	1.575	1.819	2.100	3.213	3.206	3.171		3.171		3.172		3.174		3.176		3.178
Onvoorziene lasten	100	400	400	400	400	400		100		100		100		100		100
Vennootschapsbelasting	3	3	3	3	3	3		3		3		3		3		3
Totaal	23.147	24.285	24.966	25.964	26.167	26.239		26.353		27.149		27.925		28.736		29.586
0- referentie	23.100	24.315	24.767	25.360	25.400	25.707		26.137		27.024		27.950		28.916		29.924
Mutatie	-47	30	-199	-604	-767	-533		-217		-125		25		180		339
3- Nieuw	2020	2021	2022	2023	2024	2025	--	2026	--	2028	--	2030	--	2032	--	2034
Personeelskosten	11.906	12.204	12.509	12.821	12.795	12.616		12.567		12.973		13.629		14.319		15.044
Overige bedrijfskosten	2.708	2.935	2.962	2.790	2.769	2.746		2.774		2.830		2.886		2.945		3.004
Goederen en diensten	2.855	2.883	2.913	2.942	2.905	2.868		2.897		2.955		3.014		3.075		3.137
Uitbestedingen	4.000	4.040	4.080	4.121	4.320	4.522		4.567		4.659		4.753		4.848		4.946
Kapitaalslasten	1.549	1.780	1.933	2.155	2.151	3.024		3.024		3.025		3.027		3.029		3.031
Onvoorziene lasten	100	400	400	400	400	400		100		100		100		100		100
Vennootschapsbelasting	3	3	3	3	3	3		3		3		3		3		3
Totaal	23.121	24.245	24.800	25.232	25.342	26.180		25.931		26.544		27.413		28.319		29.264
0- referentie	23.100	24.315	24.767	25.360	25.400	25.707		26.137		27.024		27.950		28.916		29.924
Mutatie	-21	70	-33	128	58	-473		205		480		537		597		660

OVERZICHT 4 DE MUTATIES IN DE EXPLOITATIE PER SCENARIO ZIJN:

kostencategorie (bedragen X € 1.000)	Betreft	note	eenheid	1- scenario Tiel	2- scenario Leiden	3- scenario Nieuw
Kapitaalslasten	Investeringswaarde		invest	17.662	26.093	24.760
	Nieuwe afschrijvingslast	1	nieuwe waarde	957	1.211	1.148
	vervallen afschrijvingslast	2	vervallen waarde	-100	-98	-198
	Subtotaal		mutatie	857	1.113	950
personeel	Afname personeelsleden		FTE	-13,4	-17,4	-23,4
	Daling personeelskosten	3		-820	-1.037	-1.348
	Extra reiskosten personeel	4		170	160	120
	Subtotaal		mutatie	-650	-877	-1.228
Goederen/diensten	Afname verbruiksgoederen	5	3%	-73	-73	-73
	Afname werkplekken/ ICT/Fac	6		-30	-38	-52
	Subtotaal		mutatie	-103	-111	-125
Bedrijfskosten	Exploitatie panden		nieuwe waarde	539	694	637
			oude waarde	-621	-621	-621
	Mutatie in exploitatiekosten	7		-82	73	16
	Afname externe logistiek	8		-30	-40	-40
	Extra huisvesting M&L	9		150		
	Externe parkeerkosten	10		100		
	Afname dienstkilometers	11		-50	-70	-70
	Subtotaal		mutatie	88	-37	-94
Uitbestedingen	BUY waterbodem analyses	12		300	300	300
	Subtotaal		mutatie	300	300	300
rentelasten	Externe leningen			13.500	20.500	21.600
	Toename rentelasten	13		203	308	324
	Subtotaal		mutatie	203	308	324
Onvoorziene lasten	Toename (tijdelijk karakter)	14		300	300	300
	Subtotaal		mutatie	300	300	300
Totaal				995	996	427

1. De nieuwe afschrijvingslast is conform de vastgestelde AQUON financiële kaders berekend en opgenomen.
2. Door herbouw en/of nieuwbouw vervallen de nog komende afschrijvingstermijnen.
3. Een daling in personeelsleden wordt voorzien. De personeelskosten betreffen alle lasten, inclusief sociale lasten, pensioen- en overige personeelskosten.
4. Het personeel zal in elke situatie meer reizen. Per scenario zijn de meerkosten berekend. In het scenario 3 is een fictief punt in het midden van het voorzieningsgebied vooreerst aangehouden.
5. Alle huidige magazijnen worden samengevoegd in de scenario's. Verwacht mag worden dat hierdoor een efficiëntie zal worden bereikt. Vooreerst is een percentage van 3% van het verbruik aangehouden.
6. Door daling van het aantal medewerkers mag verwacht worden dat de ICT/facilitaire kosten dalen.
7. De exploitatiekosten van de panden (onderhoud, schoonmaak, energie, etc.) gaan muteren. De nieuwe verwachte lasten zijn door ingenieursbureau ANTEA GROUP weergegeven in hun rapportage. De kosten Tiel zijn verhoogd met €35.000 door verlaagde verduurzaming (vervanging pas over ongeveer 10 jaren).
8. Externe koeriers brengen in de huidige situatie dagelijks monsters naar andere locaties. Door centralisatie mag verwacht worden dat deze kosten dalen.
9. In scenario 1 Tiel is er geen ruimte beschikbaar voor de activiteiten van M&L. Middels ervaringscijfers zijn de meerkosten voor een satelliet voor deze bedrijfseenheid ingeschat.
10. In scenario 1 Tiel is er (vrijwel) geen parkeer gelegenheid op het terrein voor het aanvullende personeel. De kosten voor externe parkeerplaatsen zijn ingeschat en een ambitie in het gebruik OV is doorgevoerd.
11. Meerdere personeelsleden rijden nu dagelijks tussen de laboratoria. Deze kosten reduceren.

12. In de nieuwe MAKE or BUY afwegingen worden keuzes gemaakt. AQUON blijft in de nieuwe situatie een beperkt deel (1 productielijn) van de analyses waterbodem zelf doen. Hierdoor stijgen externe kosten.
13. De verwachte externe leningen zijn ingeschat. Naast vermelde bedragen is er ook een tijdelijk krediet benodigd, in de periode dat de verkopen panden nog niet zijn vervreemd. Het rentebeleid is vooreerst afgestemd op 1,5% rente. Indien AQUON mee kan liften op de NWB-bankvoorwaarden voor waterschappen ligt dit percentage waarschijnlijk lager. Vooreerst is hiermee geen rekening gehouden.
14. Tijdelijk is voor alle scenario's op een gelijke wijze een post onvoorzien opgenomen.

OVERZICHT 5 DE EENMALIGE (FRICTIE-) KOSTEN IN DETAIL PER SCENARIO

Eenmalige/ Frictie kosten	X € 1.000	note	Huidige situatie Leiden/ Tiel	Scenario 1 Tiel	Scenario 2 Leiden	Scenario 3 Nieuw
kostenniveau 2019						
Effect huisvesting op personeel:						
Compensatie reistijd (Sociaal Statuut)		1	0	600	615	645
Changeprogramma AQUON organisatie		2	200	600	600	700
	subtotaal		200	1.200	1.215	1.345
Effect boekwaarden:						
Afstoten Locatie Tiel (verkoopwaarde vs boekwaarde)		3	0	0	767	767
Afstoten Locatie Leiden (verkoopwaarde vs boekwaarde)		4	0	0	0	0
Versnelde afschrijving installaties & pand Leiden		5	873	0	800	0
Sloopkosten van bestaande panden		6	0	65	193	0
	subtotaal		873	65	1.760	767
Effect productieverlies tijdens ver/bouw:						
productieverlies agv verbouwing Leiden		7	4.300	0	8.600	0
productieverlies agv verbouwing Tiel		8	0	0	0	0
optimaal plannen en/of inzet personeel		9	-860	0	-1.720	0
tijdelijke huur locatie/m2 (oa servicebureau huisvesten)		10	100	0	200	0
verhuizen & install. lab. instr. & productieverlies (14 dgn)		11	400	200	200	400
	subtotaal		3.940	200	7.280	400
Onvoorzien:		12	1.000	1.000	1.480	1.400
Totaal door huisvesting			6.013	2.465	11.735	3.912
Eenmalige kosten personeel						
frictiekosten door herplaatsingsproces		13		273	1.275	3.293

OVERZICHT 6 EEN TOELICHTING OP DE EENMALIGE FRICTIEKOSTEN EN EEN KOSTENVERDELING

1. Zodra een medewerker door een verandering van locatie meer dient te reizen bestaat er conform het Sociaal Plan een tijdelijk recht gedurende drie jaren op reistijdvergoeding. Een totaal bedrag van deze drie-jaren zijn weergegeven. Voor de berekening in scenario 3. Nieuw is een fictief punt midden in het gebied van AQUON verkozen.
2. AQUON dient een veranderprogramma op te stellen. Enkele ingrediënten hieruit zijn:
 - a. Personeel(her-)plaatsingsprogramma 200
 - b. Interne en externe communicatie 100
 - c. Stimulansprogramma personeel 100
 - d. Werving en selectie 100
 - e. Improductiviteit 100
3. Indien Tiel verkocht wordt is er sprake van een boekwaarde verlies.
4. Indien Leiden verkocht wordt is er mogelijk sprake van ene overwaarde. Vooreerst is deze waarde niet opgenomen.
5. Indien Leiden herbouwd wordt is er sprake van versnelde afschrijving van boekwaarde.
6. Indien panden worden gesloopt is er sprake van sloopkosten.
7. Zodra panden tijdelijk uit het operationele proces worden gehaald, dient AQUON productie uit te besteden.
8. Niet van toepassing.
9. Doordat productie wordt uitbesteed, komen medewerkers beschikbaar. Hun waarde tot inzet is gewaardeerd.
10. Zodra locatie Leiden buiten bedrijf is, is tijdelijke huisvesting benodigd voor team Servicebureau.
11. Het inhuren van alle laboratorium apparatuur zal verhuis-, installaties en uitbestedingskosten veroorzaken.
12. Voor alle scenario's is een relatieve waarde aan onvoorziene uitgaven (t.o.v. projectomvang) opgenomen.
13. De verwachte frictiekosten afvloeiing personeel conform sociaal plan is opgenomen.

De eenmalige kosten kunnen worden verdeeld over een aantal jaren.

Het tijdvak waarin AQUON haar scenario's kan realiseren ligt in de toekomst. In de komende jaren kan een bestemmingsreserve worden opgebouwd om de komende frictiekosten op te vangen. Gelijktijdig kan hiermee, indien wenselijk, een kostenegalisatie worden bereikt. Als voorbeeld is bijgaande tabel opgesteld om een indruk te geven hoe deze kosten in de komende jaren kunnen bewegen. Deze eenmalige kosten kunnen vervolgens middels de reguliere begrotingen in de komende jaren worden verantwoord.

kostenniveau 2019	totaal	2021	2022	2023	2024
scenario 1 gebouw	2.465	822	822	822	
Tiel personeel	273	91	91	91	
totaal	2.738	913	913	913	0
scenario 2 gebouw	11.735	3.912	3.912	3.912	
Leiden personeel	1.275	425	425	425	
totaal	13.010	4.337	4.337	4.337	0
scenario 3 gebouw	3.912	978	978	978	978
Nieuw personeel	3.293	823	823	823	823
totaal	7.205	1.801	1.801	1.801	1.801

Kostenverdeling op basis van procentuele verdeling. Basis is hier het middelde productielevel 2016-2018. Zoals opgenomen in de vastgestelde begroting 2020.	
Aa en Maas	9,7 %
Brabantse Delta	11,7 %
De Dommel	9,1 %
Delfland	8,3 %
Hollandse Delta	16,7 %
Rijnland	16,4 %
Rivierenland	16,7 %
Schieland en de Kr	5,1 %
St. Rijnlanden	6,3 %
Totaal	100,0 %

Indicatief

BIJLAGE 6

RISICO'S: UITDAGINGEN EN ONZEKERHEDEN

RISICO'S: UITDAGINGEN EN ONZEKERHEDEN

In deze bijlage worden de belangrijkste en gesignaleerde uitdagingen en onzekerheden in beeld gebracht. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe uitdagingen op AQUON af. In dit hoofdstuk wordt een uiteenzetting gedaan over mogelijke uitdagingen, de wijze waarop individuele risico's gemitigeerd (risicorespons) en een impact op het resultaat en/of financiële positie. Zover als mogelijk worden de risico's gekwantificeerd. In het hoofddocument van de businesscase centralisatie van AQUON zijn de belangrijkste risico concreet benoemd en gekwantificeerd in de opgenomen gevoeligheidsanalyse.

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

- Bestuurlijke aspecten, de risico's die samenhangen met bestuurlijke besluiten
- Organisatorische aspecten: de risico's die direct gerelateerd zijn aan de organisatie
- Personele aspecten: de risico's die samenhangen met de personele bezetting
- Locatie aspecten: de risico's welke hangen samen met locatie

RISICO'S M.B.T. BESTUURLIJKE ASPECTEN

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 4-jaar 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 AQUON langer dan de vier jaar zittingsperiode bestrijkt. 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 naar aanleiding van een bestuurlijke vraag een antwoord gegeven. Deze uitwerking omhelst een belangrijke strategische keuze. 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 decentrale geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties.

In deze businesscase is een antwoord gegeven op de bestuurlijke vraag met daarbij de verwachte voordelen en de benodigde investeringen om de beoogde voordelen te behalen. Mocht naar aanleiding van de bestuurlijke vraag geen keuze (kunnen) worden gemaakt dan zal de organisatie niet veranderen en verwacht kan worden dat één of meerdere individuele waterschappen op termijn eigen keuzes gaan maken om de productie te realiseren. Het collectief, de GR AQUON, zal op termijn waarschijnlijk dan geen bestaansrecht meer hebben. Het opheffen van de GR AQUON zal een veelvoud aan kosten met zich meebrengen.

In de businesscase 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 uitgesteld uitvoeren. De businesscase voorziet hierin niet; echter het einddoel kan daarmee sterk worden bemoeilijkt. De organisatie verwacht nu, na een fase van jaren onzekerheid, duidelijkheid; zij zou verander-moe kunnen worden en het financieel gewin wordt moeilijker bereikbaar.

Risico: negen waterschappen niet 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 moeten worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst is opgesteld (en is vastgelegd in de GR AQUON 1-1-2018) en blijft daarbij belangrijk, niet slechts voor de grote investeringen die de GR AQUON wenst te plegen. Grote investeringen zonder blijvende gezamenlijke visie is een groot bedrijfsrisico. Door middel van (bijvoorbeeld) werksessies kan toetsing en herijking van de integrale strategie worden bevestigd. Middels nieuwe inzichten vanuit de 'meetvraag' vanuit de waterschappen, en hiertoe loopt een onderzoek vanuit de gezamenlijke waterschappen, kunnen vernieuwde inzichten komen. Inzicht en impact op de operaties van AQUON op de lange termijn versus de korte/middellange termijn is benodigd. Verkregen inzicht van wat de markt kan bieden en daarnaast een uitwerking van een nauwe samenwerking van de markt en AQUON heeft essentiële informatie voor de voorliggende keuzes van toekomstige bedrijfsinrichting opgeleverd.

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 gereguleerd 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 wordt verlegd naar andere stoffen. AQUON heeft inzicht gegeven in verwachte meetvraag over de komende tien jaar. De verwachting is met name dat hydrobiologisch en geïntegreerd onderzoek zich verder zal ontwikkelen. AQUON bereidt zich erop voor deze ontwikkelingen samen met de waterschappen te volgen en door samenwerking met andere kennisinstituten en overheidslaboratoria. Indien gewenst worden nieuwe analyses in overleg met opdrachtgevers opgenomen in haar dienstenpakket. AQUON heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringpartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen en introductie automatisering en technologie (voorbeelden Sensortechnologie en e-DNA, en vergaande digitale revolutie). 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. In de businesscase wordt ingespeeld op deze ontwikkelingen. AQUON heeft als maatregel ingezet om de laboratoriuminstallaties in maximaal 15 jaar af te schrijven om zo voorbereid te kunnen zijn op ontwikkelingen. Daarnaast wordt een toekomstig bestendig pand voorzien.

Risico: productiedaling

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor 13 miljoen productiepunten. In de jaren 2012 en 2013 is zij geconfronteerd met een forse productiedaling. De jaren er na vond er een verdere (lichte) daling plaats en inmiddels ligt de productie ver boven de dertien miljoen productiepunten. De verwachte meetvraag van de waterschappen heeft verankering verkregen bij de adviesorganen platform opdrachtgevers en platform eigenaren.

Het eventueel risico van een daling in eigen productie van AQUON zou consequenties voor bedrijfsinrichting, bedrijfsvoering en zou daarmee financiële gevolgen impliceren. Bij een duurzame verandering is herschikking van het bedrijf noodzakelijk. Door middel van professioneel leiderschap en adequaat inspelen op een eventuele duurzame wijziging in de klantvraag is aanpassing van de bedrijfsinrichting te realiseren. De toekomstige productiebehoefte is veelvuldig doorgesproken met de platform eigenaren en die van de opdrachtgevers. Zij herkennen de uitgezette trend. Daarnaast wenst AQUON een uitermate flexibele productielocatie, welke geschikt is om in te spelen op haar toekomst.

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 tijdens de centralisatie bestaat dat de werkprocessen niet volgens kwaliteitsprotocollen verlopen en/of geheel wegvallen. Belangrijks hierbij is dat AQUON accreditaties vasthoudt om grip op de externe markt te behouden en de benodigde kwaliteit voor de waterschappen kan borgen. AQUON heeft ervaring met deze veranderingen en schakelt de RVA in om de kwaliteitsnormen te blijven behalen.

Wanneer AQUON meer moet uitbesteden (bijvoorbeeld doordat haar eigen locatie tijdelijk niet beschikbaar is) zal meer tijd en energie gestoken worden in de kwaliteitsnorm van externen bij uitbesteding. Daarbij rijst de vraag of externe laboratoria de gewenste constante kwaliteit kunnen leveren. In het meest negatieve geval zullen de waterschappen geen constante informatie over de kwaliteit van water ontvangen en mogelijk verkeerde keuzes maken.

Risico: tevredenheid opdrachtgevers

Bij veranderingen ontstaat mogelijk een daling van tevredenheid van de opdrachtgevers. De AQUON-organisatie is in de aanstaande afslankfase 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. Door frequent contact met de klant, waarbij informatie-uitwisseling centraal staat, verwacht AQUON het risico beheersbaar te houden. Een te ontwikkelen communicatieplan behoort straks bij de uitvoering van deze businesscase. De impact zal het groots zijn tijdens de fase van veranderen (ongeveer drie jaren). In deze fase kan de opgebouwde successen uit het verleden en de opgebouwde positieve resultaten doen wegvagen.

Risico: management- en bedrijfscultuur

Belangrijke succesfactor voor de bedrijfsvoering is de management- en bedrijfscultuur. De organisatie heeft behoefte aan een 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. Het op te stellen (nieuwe) strategische personeelsmanagement zal worden gebaseerd op onze normen en waarden (kernwaarden), waarbij voorbeeldgedrag wordt ontwikkeld. Geen veranderingen aanbrengen in meerdere dimensies anders dan verminderen van locaties zal mogelijk niet het gewenste effect teweegbrengen. Een fysieke verandering van werkplek geeft een boost aan een cultuurverandering. Meet een nauwe samenwerking met de waterschappen kunnen de opgenomen frictiekosten personeel sterk worden gereduceerd. Mocht deze samenwerking niet tot stand komen dan resteert AQUON niet anders dan de uitvoeringskosten uitstroom personeel in rekening te brengen.

In dit verband wordt ook het risico van mogelijk te behalen efficiëntievoordeel aangehaald. De efficiëntie is theoretisch bepaald. De praktijk kan weerbarstig zijn. Het management verwacht dat zij de doelen kan bereiken welke zijn opgenomen in de scenario's. Het grootste financieel voordeel wordt verwacht met reductie aantal personeelsleden. Mocht er redenen zijn om een of meerdere FTE toe te voegen aan de formatie dan stijgen de personeelskosten en wordt de doelstelling niet gerealiseerd. Een gemiddeld FTE kost bij AQUON ongeveer 60.000 euro (prijsniveau 2019). Als het productieniveau in de toekomst hoger ligt dan benoemd in deze businesscase dan zal AQUON meer personeelsleden benodigd hebben om haar opdrachtgevers te kunnen bedienen.

Risico: rol en invloed van OR

De OR heeft een belangrijke invloed op deze doorontwikkeling van AQUON. Mocht de OR 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 en daarnaast wordt de OR ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. Tijdens de reguliere overlegvergadering is de centralisatie een belangrijk gespreksonderwerp en de reguliere adviesaanvraag zal worden doorlopen.

Risico: aannames in de businesscase

In de ombouwplannen wordt gewerkt met aannames aangezien er een doorkijk is gemaakt op basis van uitgangspunten. Deze aannames zijn onderhevig aan veranderingen. De aannames zijn met de beste inzichten opgesteld en doorvertaald in de uitwerking. Werken met aannames brengt risico's met zich mee. Door middel van adequate projectbeheersing en reguliere terugkerende jaarlijkse begrotingscycli en projectbeheersing worden de opgenomen aannames opnieuw beoordeeld. Mocht er een aanleiding ontstaan de aannames te wijzigen dan worden deze beargumenteerd in deze werkprocessen zichtbaar.

Enkele risico's zijn zichtbaar vanuit deze aannames:

De bouwkosten in de scenario's kunnen conform indrukken van het adviesbureau op basis van afwerkings- en duurzaamheidswensen verschillen met +/- muteren. Mocht dit zich voordoen dan muteren de jaarlijkse exploitatielasten (hogere jaarlijkse afschrijvingslasten door hogere investeringsniveaus) zich. In scenario 0 (huidige situatie) zal dit circa 50.000 euro bedragen; in 1 Tiel 100.000 euro; 2 Leiden 200.000 euro en 3 Nieuw 150.000 euro.

In scenario 3 Nieuw is uitgegaan van de aankoop 12.000 m² grond met de bouw van een een-laags pand. Met een een-laags pand kunnen de werkprocessen van AQUON het meest efficiënt worden ingericht bovendien zijn de bouwkosten het meest aantrekkelijk. AQUON heeft ook een onderzoek laten uitvoeren naar een nieuw twee-laags pand. Mocht dit alternatief zich voordoen, omdat bijvoorbeeld het aantal benodigde meters niet voorhanden is en/of lokale richtlijnen dit voorschrijven dan stijgen de jaarlijkse lasten met ongeveer 500.000 euro (prijspeil 2019) ondanks het feit dat AQUON in die situatie minder meters grond benodigd heeft.

In scenario 1 Tiel wordt uitgegaan van een nieuw pand naast het bestaande pand. Hiermee verkrijgt AQUON twee panden op twee percelen naast elkaar. Met dit scenario verkrijgt AQUON minder beschikbare ruimte dan ze in de huidige situatie heeft. De huidige panden hebben nu een hoge bezettingsgraad (nadat deels Breda in 2017 is ingehuisd). Ruimte-efficiëntie door samenvoeging is slechts beperkt omdat AQUON ook nu al specialisatie in panden heeft. Door de te verwachten nieuwe verhoogde bezettingsgraden van deze panden loopt AQUON een risico dat de bevoegenheid en productiviteit van medewerkers sterk afneemt.

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 andere keuzes maken en een andere werkkring 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.

Zodra het scenario Tiel of Leiden wordt verkozen zal dit risico met name aan de orde komen. Een centraal gelegen locatie zal naar verwachting beter worden geaccepteerd. Door mogelijk onwenselijk personeelsverloop verliest AQUON en haar waterschappen medewerkers met vakkennis. Deze kennis is slechts na vele jaren weer is op te bouwen. In die tijd zal AQUON moeten uitbesteden en gelijktijdig moeten investeren in nieuw te werven personeel. De meerkosten van het kennisverlies van een vakspecialist bij hydrobiologie 1 fte zal circa twee jaren uitbesteden en tweejaar kennis investeren betekenen. De meerkosten kunnen dan oplopen tot circa 300.000 euro per fte.

Risico: veranderingsbereidheid personeel

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. De organisatie is nu op twee locaties gevestigd waarbij in de afgelopen jaren bedrijfsbreed teamontwikkeling heeft plaatsgevonden. Echter werken op verschillende locaties en geografisch veruit elkaar blijft nadelig voor deze ingezette ontwikkeling. De gewenste cultuur heeft straks in de uitvoering grote waarde en verkrijgt prominent aandacht. Risico bestaat dat de gestelde bedrijfsdoelen niet worden behaald door een ongewenste cultuur. Door vanuit verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden wordt door locatiekeuze het bedrijf vernieuwd ingericht. Het traject van cultuurverandering is een onderdeel van het strategische personeelsmanagement.

Risico: onvoldoende kennis en expertise

Afhankelijk van de keuzes kunnen de 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 veranderingen. Tijdens centralisatie kan er een tekort zijn aan kennis en expertise om het te begeleiden. AQUON stelt voor om dit aspect nadrukkelijk aandacht te geven. Naast communicatie zal ook het veranderen speciale aandacht vergen en daarvoor begeleiding worden gezocht om de uiteindelijke doelen te bereiken.

Afhankelijk van scenariokeuze zal de inzet van externe partners benodigd zijn. De markt kenmerkt zich als een oligopolie met monopolistische kenmerken. De markt kan het moment aangrijpen om kwaliteitseisen niet de handhaven en de prijs mogelijk negatief bij te stellen. AQUON kan daar vanuit kwaliteitshandhaving en/of inkoopaanbesteding mogelijkheden geen grip meer kunnen uitvoeren. Indien de markt haar prijs met tien procent bijstelt dan stijgen de jaarlijkse kosten bij AQUON met circa 600.000 euro.

RISICO'S M.B.T. LOCATIE ASPECTEN

Risico: taxatiewaarden panden

In mei 2019 heeft AQUON haar twee panden opnieuw laten waarderen door een externe deskundige taxateur nadat dit in april 2015 ook is uitgevoerd. De taxateur heeft een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. De businesscase heeft gewerkt met de nieuwe financiële waarden uit het recente waarderingsrapport. In deze waardering zitten aannames voor waarde en eventueel verwacht tijdspad bij verkoop.

Het risico dat AQUON loopt is dat deze waarden tegenvallen en/of de tijdslijn anders zal verlopen. Door de deze panden tijdig aan de markt aan te bieden kan hierop worden geanticipeerd. Bij het scenario Nieuw zal het realiseren van een nieuwe locatie zal nog enkele jaren in beslag nemen. Het risico van daling van de verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan bij het verkoopmoment. Op dit risico zijn verder geen maatregelen opgenomen bij gebrek aan andere bruikbare informatie. Bij een lagere verkoopwaarde zal een boekverlies moeten worden genomen.

Risico: overschrijding van verbouwingsbudget

Verbouwingsprojecten behoeven een strakke beheersing van kwaliteit en middelen. In deze tijd is de bouwmarkt grillig. Afgelopen jaren heeft een kostenverhoging plaatsgevonden in bouwkosten. Er wordt gesproken dat het moeilijk zal zijn aannemers te vinden. Een risico is er dat door aanvullende eisen, inschattingfouten, ingediende aanneemsom bij aanbesteding en door reguliere projectvoortgang het verbouwingsbudget niet toereikend zal zijn. Voor de verbouwing wordt een extern deskundig bureau in de arm genomen om de vereisten uit te werken voor het Europese aanbestedingstraject. Door een strakke projectleiding wordt de projectbeheersing adequaat ingericht. Passende verantwoording aan directie/bestuur kan hiermee worden geborgd. Door middel van projectfasering, welke voorgelegd worden aan het bestuur, kunnen de plannen mogelijk worden bijgesteld zodat het bouwbudget in relatie blijft tot het aan te passen/ te bouwen gebouw.

OVERIGE DOCUMENTEN 1

RAPPORT ANTEA GROUP



Scenarioanalyse huisvesting AQUON

projectnummer 0457007.100
definitief
18 september 2019

Scenarioanalyse huisvesting AQUON

projectnummer 0457007.100

definitief
18 september 2019

Auteurs

dhr. G. Slokkers
dhr. J. Grolleman
dhr. M. Höppener
dhr. W. Smit

Opdrachtgever

AQUON
Postbus 328
4000 AH Tiel

datum vrijgave	beschrijving revisie	goedkeuring	vrijgave
	definitief	Guido Slokkers	Bram Marcus

Inhoudsopgave

Blz.

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Locatiebeschrijving	1
1.3	Scenariobeschrijving	2
1.4	Onderzoeksopzet	2
1.5	Leeswijzer	4
2	Uitgangspunten	5
2.1	Uitgangspunten bespreking opdrachtgever	5
2.2	Analyse toekomstvisiedocument AQUON	5
2.3	Algemene uitgangspunten	6
2.4	Financiële uitgangspunten	6
2.5	Indices	7
2.6	Ruimtegebruik	9
2.7	Bouwkundige uitgangspunten	9
3	Scenariokosten	11
3.1	Renovatiekosten Leiden en Tiel (scenario 0 / referentiekader)	11
3.2	Renovatie- en uitbreidingskosten Tiel (scenario 1)	14
3.3	Nieuwbouwkosten Leiden (scenario 2)	16
3.4	Nieuwbouwkosten nader te bepalen locatie (scenario 3a)	18
3.5	Nieuwbouwkosten nader te bepalen locatie (scenario 3b)	20
3.6	Civiele kosten	21
3.7	Aankoopkosten Tiel	22
3.8	Grondwaarde nieuwbouwlocatie	22
4	Opbrengsten	24
4.1	Verkoopopbrengst Tiel	24
4.2	Verkoopopbrengst Leiden	24
5	Exploitatiekosten	26
6	Scenarioanalyse	28
6.1	Analyse scenario 0 / referentiekader (Renovatie Leiden en Tiel)	28
6.2	Analyse scenario 1 (Renovatie en uitbreiding Tiel)	29
6.3	Analyse scenario 2 (Nieuwbouw Leiden)	30
6.4	Analyse scenario 3a (Nieuwbouw 1 laags, nader te bepalen locatie)	31
6.5	Analyse scenario 3b (Nieuwbouw 2 laags, nader te bepalen locatie)	32
7	Conclusie	33

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

AQUON is een organisatie voor wateronderzoek en advies met kantoor- en bedrijfslocaties in Leiden en Tiel. Het bestuur van AQUON heeft in 2016 een voorgenomen besluit genomen om AQUON te centraliseren in Nederland. De laboratoria in Tiel en Leiden zijn momenteel niet geschikt en onvoldoende gericht op de veranderende werkprocessen. De huidige staat van beide panden verhinderen AQUON om een hogere kwaliteit te leveren in producten en diensten. Om de “werkplek van de toekomst” te creëren is AQUON aan het inventariseren welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot geschikte huisvesting.

In dit rapport is onderzocht welke mogelijkheden er zijn met betrekking tot de huisvesting van AQUON en welke kosten en opbrengsten diverse scenario's met zich meebrengen. Het doel van dit onderzoek en rapport is om financieel inzicht te verschaffen in de impact van de diverse scenario's om onderbouwd een weloverwogen keuze te maken voor de toekomstige huisvesting van AQUON.

1.2 Locatiebeschrijving

In afbeelding 1 is de huidige locatie van AQUON in Tiel (De Blomboogerd 12) weergegeven.



Afbeelding 1. Luchtfoto AQUON Tiel (bron. Globespotter, luchtfoto 2016)

Het perceel heeft een oppervlakte van 2.915 m² en is volledig eigendom van AQUON.

Het object valt onder het bestemmingsplan “Bestemmingsplan Tiel-Oost”, welke een onherroepelijke status heeft en is vastgesteld op 16-10-2013. Conform het vigerend bestemmingsplan heeft het plangebied een enkelbestemming “kantoor”.

In afbeelding 2 is de huidige locatie van AQUON in Leiden (Voorschoterweg 18H) weergegeven.



Afbeelding 2. Luchtfoto AQUON Leiden (bron. Globespotter, luchtfoto 2016)

De percelen hebben een oppervlakte van 5.825 m² en zijn (gedeeltelijk) in eigendom bij AQUON.

Het object valt onder het bestemmingsplan 'Delftse Jaagpad', welke een onherroepelijke status heeft en is vastgesteld op 22-01-2013. Conform het vigerend bestemmingsplan heeft het plangebied een enkelbestemming "bedrijf".

1.3 Scenariobeschrijving

Als scenario 0 / referentiekader wordt in dit rapport gehanteerd: De huidige locatie in Tiel en Leiden worden aangehouden, gerenoveerd en verduurzaamd. AQUON centraliseert niet.

Onderstaand zijn de drie scenario's beschreven welke zijn onderzocht in deze rapportage.

- **Scenario 1.** De locatie in Leiden wordt verkocht en de locatie in Tiel wordt aangehouden, gerenoveerd, verduurzaamd en uitbreid op het naastgelegen perceel door de aankoop van het naastgelegen object (ambulancepost).
- **Scenario 2.** De locatie in Tiel wordt verkocht en de locatie in Leiden wordt gesloopt en er wordt nieuwgebouwd, uitgevoerd in 2 bouwlagen.
- **Scenario 3a.** Beide locaties worden verkocht en er wordt één nieuw pand ontwikkeld op een nader te bepalen locatie. Dit nieuwe pand wordt in 1 bouwlaag uitgevoerd
- **Scenario 3b.** Beide locaties worden verkocht en er wordt één nieuw pand ontwikkeld op een nader te bepalen locatie. Dit nieuwe pand wordt in 2 bouwlagen uitgevoerd

1.4 Onderzoeksopzet

Omdat dit onderzoek een scenariostudie betreft en er nog geen concrete en uitgewerkte (bouw)plannen zijn, was het niet mogelijk om een gedetailleerde doorrekening van de scenario's op te stellen en is er dus gebruik gemaakt van kengetallen, referenties, bandbreedtes en expert judgement. Onderstaand is een korte toelichting gegeven op alle onderdelen (kosten- en opbrengstenposten) die bij de verschillende scenario's aan bod komen.

Scenarioberekeningsmethodiek

In onderstaande figuur is de scenarioberekeningsmethodiek weergegeven.

	S 0	S 1	S 2	S 3a	S 3b
Opbrengsten (+)					
Verkoop pand Leiden		X		X	X
Verkoop pand Tiel			X	X	X
Renovatie- en nieuwbouwkosten (-)					
Renovatie en verduurzamingskosten Tiel	X				
Renovatiekosten Leiden	X				
Renovatie- en verduurzamings- en uitbreidingskosten Tiel		X			
Nieuwbouwkosten Leiden			X		
Nieuwbouwkosten n.t.b. locatie 1 laags				X	
Nieuwbouwkosten n.t.b. locatie 2 laags					X
Civiele kosten (-)					
Sloopkosten ambulancepost Tiel		X			
Sloopkosten Leiden			X		
Civiele kosten uitbreiding Tiel		X			
Civiele kosten uitbreiding Leiden			X		
Civiel kosten nieuwbouw n.t.b. locatie				X	X
Overige kosten (-)					
Aankoop ambulancepost Tiel		X			
Grondaankoop Leiden			X		
Aankoop bouwgrond n.t.b. locatie				X	X
Scenarioresultaat (=)					
Resultaat	X	X	X	X	X

Afbeelding 3. Scenarioberekeningsmethodiek huisvesting AQUON (bron. Antea Group)

Het uiteindelijke scenarioresultaat betreft een geïndexeerd resultaat, waarbij rekening is gehouden met (bouw)kosten stijgingen en opbrengstenstijgingen en een bepaalde fasering.

Renovatiekosten, verduurzamingskosten en nieuwbouwkosten

Per scenario zijn de bijbehorende (bouw)kosten in beeld gebracht. De bouwkosten zijn onderverdeeld in een drietal kostenposten, te weten bouwkundige werken, gebouwgebonden installaties en laboratorium voorzieningen (vaste inrichting).

Civiele kosten

Naast de bouwkosten hebben we ook te maken met civiele kosten (bouw- en woonrijp maken). Omdat de nieuwe locatie nog onbekend is, er geen/amper informatie beschikbaar was over de uitbreidingslocatie in Tiel en het (omliggende) perceel in Leiden, is het niet mogelijk om rekening te houden met locatie gebonden civiele kosten (zoals sanering, grondwerk en specials). Voor het bepalen van de totale civiele kosten is een generieke eenheidsprijs gehanteerd o.b.v. kengetallen.

Aankoop ambulancepost Tiel

Om op de locatie in Tiel uit te kunnen breiden is het noodzakelijk dat het naastgelegen pand wordt betrokken en dus aangekocht. In december 2016 heeft makelaardij Rozenhage een waardebeoordeling afgegeven voor dit object. Wij toetsen deze waarde op marktconformiteit.

Grondwaarde nieuwbouwlocatie

Naast het bouwen van een nieuw pand moet er een bouwperceel worden aangekocht voor scenario 3. Wij bepalen aan de hand van deskresearch de gemiddelde grondprijs per m² kaveloppervlakte voor een kantoor-/laboratorium-/bedrijfsfunctie. Omdat de exacte locatie onbekend is en grondwaarde deels locatie gebonden is, zal een ruime bandbreedte worden gehanteerd.

Verkoopopbrengsten

De opbrengsten komen voort uit het verkopen van één of beide panden van AQUON. De taxatierapporten van Cushman & Wakefield dienen als basis voor de verwachte verkoopopbrengst. Wij toetsen de waarden op marktconformiteit. Eventuele verkoopwinst (verschil tussen verwachte verkoopwaarde en boekwaarde) wordt in dit scenario onderzoek buiten beschouwing gelaten.

1.5 Leeswijzer

Voor u ligt het rapport waarin de resultaten van het financiële onderzoek naar vier mogelijke toekomstscenario's voor de huisvesting van AQUON zijn beschreven. Hoofdstuk 2 van dit rapport beschrijft de uitgangspunten die zijn gehanteerd in de scenarioberekeningen. In hoofdstuk 3 worden alle kosten van de betreffende scenario's uiteengezet en in hoofdstuk 4 de opbrengsten. In hoofdstuk 5 zullen de scenario's worden geanalyseerd en dit rapport sluit af met de conclusies in hoofdstuk 6.

2 Uitgangspunten

In dit hoofdstuk zijn de uitgangspunten uiteengezet welke zijn gehanteerd in de vier scenarioberekeningen.

2.1 Uitgangspunten bespreking opdrachtgever

Onderstaand is een kort verslag weergegeven van het startgesprek tussen dhr. Laarman en Antea Group welke op 13 februari 2019 heeft plaatsgevonden bij AQUON op kantoor in Tiel.

Personeel

AQUON heeft ca. 165 werknemers in dienst, inclusief zzp'ers en stagiaires zijn dat er 190. Hieronder vallen 40 monsternemers, die vrijwel de hele dag op pad zijn. De werknemers die werkzaam zijn in de vestiging Leiden wonen veelal ook rond Leiden. Voor de vestiging Tiel is dit meer verspreidt in het land.

Ambities

Renovatie van beide panden is noodzakelijk wanneer deze moeten voldoen aan de door AQUON geschetste kwaliteitseisen, ambities en huidige wet- en regelgeving omtrent het Bouwbesluit en de huidige energie eisen. AQUON heeft voor wat betreft de toekomstige huisvesting een hoge duurzaamheidsambitie voor ogen. Ook wil AQUON graag iets terug doen voor haar omgeving, bijvoorbeeld door het leveren van zelf opgewekte energie. Een van de doelen is om in 2025 CO² neutraal te zijn. Tevens is een van de wensen van AQUON om een laboratorium te ontwikkelen die optimaal voorbereid is op de toekomst.

Oppervlakte

Mocht de keuze vallen op het verhuizen naar één van beide locaties, dan blijft het oppervlakte per saldo ongeveer gelijk. In Tiel is geen ruimte om op eigen terrein uit te breiden, hiervoor zou het naastgelegen pand, waar de ambulancepost voornemens is om te vertrekken, gekocht moeten worden. In Leiden is er wel (gedeeltelijk) mogelijkheid om uit te breiden op eigen terrein.

Nieuwe locatie

Een nieuwe locatie moet zichtbaar en goed bereikbaar zijn met zowel de auto als met het openbaar vervoer. Idealiter ligt de nieuwe locatie centraal in het land en tussen de waterschappen waarvoor AQUON werkzaam is. Voor een nieuw pand is het noodzakelijk dat er voldoende parkeergelegenheid is, ruimte is voor de monsternemers om te laden en lossen en een opslagplaats voor gastanks.

2.2 Analyse toekomstvisiedocument AQUON

Met het ontbreken van een inspirerende werkomgeving verliest AQUON in kracht om met nieuwe focus nieuwe initiatieven te ontwikkelen. De huidige panden zijn opgedeeld in hokjes en weinig flexibel. Daarnaast kennen beide panden een hoog energieverbruik door verouderde klimaatinstallaties en verlichtingstechnieken.

Voor de toekomst wenst AQUON een laboratorium dat over 20 tot 25 jaar nog steeds goed bruikbaar is. Energiezuinigheid, verlichting met bewegingssensoren en het aansturen van

koelingen en vriezers op een centrale plek zijn een aantal eisen waaraan de locatie van de toekomst moet voldoen. Op het gebied van energie wenst AQUON een zo duurzaam en energieneutraal mogelijk gebouw te bezitten met extra isolatie, afscherming tegen zontoetreding en toepassing van hernieuwbare energiebronnen.

Tot slot moet de nieuwe locatie bevorderlijk zijn voor de werknemers. Medewerkers verwachten een kwalitatief goede en moderne werkomgeving die aansluit bij hun manier van werken. Hieronder vallen onder andere ruimtes om samen te werken, ruimtes om geconcentreerd te kunnen werken en overleg ruimtes voorzien van moderne techniek.

2.3 Algemene uitgangspunten

- Dit scenario onderzoek betreft een partijdeskundig advies, aan de uitkomsten kunnen geen rechten worden ontleend.
- In verband met de fase waarin dit scenario onderzoek is uitgevoerd (plannen nog niet concreet), dient rekening te worden gehouden met een bandbreedte van 20% op de resultaten. Deze bandbreedte heeft betrekking op zowel een mogelijke verhoging als verlaging van de kosten en opbrengsten.
- Uitgangspunt voor alle scenario's is dat de uit te voeren werkzaamheden planologisch mogelijk worden gemaakt middels een bestemmingsplanwijziging indien dit noodzakelijk is.
- Kosten die verbonden zijn aan verhuizingen, tijdelijk verplaatsen van werkzaamheden, inkomstendervingen etc. zijn buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich enkel en alleen op de vastgoedkosten en opbrengsten.
- De berekeningen zijn gebaseerd op ter beschikking gestelde informatie van opdrachtgever en derden. Hiervan is kennisgenomen en uitgegaan van de juistheid en volledigheid van de verkregen informatie. Daarnaast is er gebruik gemaakt van expert judgement van bouwkundige- en installatieadviseurs, planeconomen en adviseurs van Antea Group en bij ons bekende kengetallen en referentieprojecten.
- De volgende documenten hebben wij ontvangen van de opdrachtgever:
 - o T140201REK19Q1_Blomboogerd 12_Tiel concept (rekenbladen taxatierapport)
 - o T139466REK19Q1_Voorschoterweg 18H_Leiden concept (rekenbladen taxatierapport)
 - o Programma van eisen van de laboratoria
 - o Benodigd m2.docx
 - o Leiden en Tiel meters per team 20180325.xlsx
 - o Plattegronden Tiel.zip (.dwg bestanden)
 - o Plattegronden en situatietekening Leiden (scans)
 - o Business case v0.6
 - o Missie en strategie AQUON
 - o 2019-09-03 Plattegronden Aquon_1 verdieping_v2.2.pdf
 - o 2019-09-03 Plattegronden Aquon_2 verdiepingen_v1.1.pdf
 - o 2019-09-03 Vierkante meters per scenario

2.4 Financiële uitgangspunten

- Alle bedragen in deze rapportage zijn in euro's.
- Alle (bouw)kosten zijn inclusief 21% BTW, tenzij specifiek anders aangegeven.
- Alle kosten- en opbrengsten zijn gebaseerd op prijspeil 1-1-2019.

- Alle kosten en opbrengsten zijn geïndexeerd op basis van de in paragraaf 2.8 benoemde indices en planning.
- Uitgangspunt is dat AQUON zelf de herhuisvesting gaat begeleiden, dus zonder tussenkomst van een ontwikkelaar. In de scenarioberekeningen wordt daarom geen rekening gehouden met ontwikkelingskosten (AK en W&R). Logischerwijs zal AQUON hier een partij voor in de arm moeten nemen om deze werkzaamheden op zich te nemen. Hierbij moet gedacht worden aan werkzaamheden zoals begeleiding van de opdrachtgever in o.a. grondaankoop, vergunningen, ontwerpbegeleiding en bouwbegeleiding. Om deze kosten mee te nemen dient men grofweg 15% van de bouwkosten hiervoor bij het betreffende scenario op te tellen. Deze kosten zijn in deze scenariostudie buiten beschouwing gelaten.
- De personeelskosten, direct dan wel indirect, voortvloeiend uit de beoogde herhuisvesting zijn buiten beschouwing gelaten, evenals mogelijke winst- en omzetderiving.
- Aangenomen wordt dat de herhuisvesting uit eigen middelen wordt gefinancierd, er is geen rekening gehouden met rentekosten.
- In dit scenario onderzoek wordt het verschil tussen de verkoopopbrengst van de objecten en de boekwaarde buiten beschouwing gelaten. Het eventuele positieve verschil tussen de waarde van de objecten en de boekwaarde wordt buitenbeschouwing gelaten.

2.5 Indices

Inflatie

De verwachte inflatie voor de periode 2019-2021 bedraagt 1,60% per jaar (bron. Middellange-termijnverkenning Centraal Planbureau). Een betrouwbare prognose voor de langere termijn is niet bekend. Voor de periode 2022 e.v. is het inflatiepercentage gelijk gehouden.

Bouwkosten

De bouwkosten stijgen in 2019 naar verwachting met 5,00%. Na 2020 is de verwachting dat de groei afneemt. Voor 2020 wordt een stijging van 4,50% verwacht en voor 2021 een stijging van 2,50% (bron. Cobouw).

GWW

De kosten voor grond-, weg- en waterbouw (GWW) stijgen naar verwachting in 2019 en 2020 met gemiddeld 3,00% per jaar en de jaren daarna met 2,00% per jaar, binnen een bandbreedte van ± 1,00% (bron. Metafoor). Uitgangspunt in dit rapport is een basislocatie.

KOSTEN – BANDBREEDTES PARAMETERS					
KOSTEN	2019		2020 – 2021		2022 >
	MIN	MAX	MIN	MAX	
Verwerving – Top locatie	4%	9%	3%	6%	2%
Verwerving – Basis locatie	1,5%	4%	1%	3%	2%
Verwerving – Matige locatie	0%	2,5%	0%	2,5%	2%
GWW kosten	2%	4%	2%	4%	2%
Plankosten en VTU	1,5%	3,5%	1,5%	3,0%	2%

Tabel 1. GWW kosten - bandbreedtes parameters (bron. Outlook Grondexploitaties 2019, opgesteld 17 december 2018)

Opbrengsten

De waardeinstijging van het aan te kopen pand in Tiel en verkoop van het vastgoedbezit van AQUON is gekoppeld aan de inflatie. Voor de verwachte grondwaardeinstijging van de nieuwbouwlocatie is gebruik gemaakt van de prognoses van Metafoor. Hierbij is uitgegaan van een wegingsfactor van 50% bedrijfsruimte / 50% kantoor en een basis locatie. De grondwaarde stijgt naar verwachting in 2019 met 2,50%. In 2020-2021 is deze stijging naar verwachting 2,25% en na 2022 2,00%.

BEDRIJFSRUIMTES – BANDBREEDTES PARAMETERS					
GRONDWAARDE BEDRIJFSRUIMTES	2019		2020 – 2021		2022 >
	MIN	MAX	MIN	MAX	
Bedrijven – Top locatie	4%	8%	3%	6%	2%
Bedrijven – Basis locatie	2%	4%	2%	3%	2%
Bedrijven – Matige locatie	0%	0%	0%	0%	2%

Tabel 2. Grondwaarde bedrijfsruimtes - bandbreedtes parameters (bron. Outlook Grondexploitaties 2019, opgesteld 17 december 2018)

KANTOREN – BANDBREEDTES PARAMETERS					
GRONDWAARDE KANTOREN	2019		2020 – 2021		2022 >
	MIN	MAX	MIN	MAX	
KANTOREN – Top locatie	4%	8%	4%	6%	2%
KANTOREN – Basis locatie	1%	3%	1%	3%	2%
KANTOREN – Matige locatie	0%	0%	0%	0%	2%

Tabel 3. Grondeaarde kantoren - bandbreedtes parameters (bron. Outlook Grondexploitaties 2019, opgesteld 17 december 2018)

Planning/fasering

Onderstaand is de gehanteerde fasering weergegeven (aanne) voor wat betreft de vastgoed- en bouwexploitatie. Bij de planning is geen rekening gehouden met een herhuisvestingsperiode.

Scenario 0 / referentiekader

Renovatie Tiel	1-1-2021 tot 1-1-2022
Renovatie Leiden	1-1-2022 tot 1-1-2023
Periode kantoor niet bruikbaar	ca. 1 jaar Tiel en ca. 1 jaar Leiden

Scenario 1

Aankoop ambulancepost	1-1-2021
Sloop ambulancepost + civiel	1-7-2021 tot 1-1-2022
Renovatie en uitbreiding Tiel	1-1-2022 tot 1-7-2023
Verkoop Leiden	1-1-2024
Periode kantoor niet bruikbaar	ca. 0,5 jaar Tiel

Scenario 2

Grondaankoop Leiden	1-7-2020
Civiele kosten + sloop Leiden	1-1-2021 tot 1-7-2021
Nieuwbouw Leiden	1-7-2021 tot 1-1-2023
Verkoop Tiel	1-7-2023
Periode kantoor niet bruikbaar	ca. 2 Leiden

Scenario 3a en 3B

Grondaankoop	1-7-2021
Civiele kosten	1-1-2022 tot 1-7-2022
Nieuwbouw	1-7-2022 tot 1-1-2024
Verkoop Tiel en Leiden	1-7-2024
Periode kantoor niet bruikbaar	n.v.t.

2.6 Ruimtegebruik

In onderstaande tabel is het huidige ruimtegebruik (situatie 1-1-2018) van de vestiging Leiden weergegeven, uitgedrukt in Netto Vloeroppervlakte (NVO).

	Chemie	Hydrobio-logie	M&L	Bedrijfs-voering	Service-bureau	Directie	Algemeen	Totaal NVO
Werk	782 m ²	129 m ²	16,5 m ²	0 m ²	80 m ²	0 m ²	230,5 m ²	1.238 m ²
Kantoor	135 m ²	35 m ²	47 m ²	37 m ²	75 m ²	0 m ²	100 m ²	429 m ²
Totaal	917 m²	164 m²	63,5 m²	37 m²	155 m²	0 m²	330,5 m²	1.667 m²

Tabel 4. Ruimtegebruik AQUON Leiden in NVO (bron. aangeleverde informatie AQUON)

Naast bovenstaande oppervlaktes heeft het pand in Leiden nog 510 m² aan gangen e.d., waardoor het totaal oppervlakte 2.177 m² NVO bedraagt. Rekening houdend met een vormfactor (NVO/BVO) van 85% en een buitenopslag van 120 m² NVO, bedraagt het totale oppervlakte van deze vestiging **2.297 m² NVO**, wat neerkomt op **2.642 m² BVO**.

In onderstaande tabel is het huidige ruimtegebruik (situatie 1-1-2018) van de vestiging Tiel weergegeven, uitgedrukt in Netto Vloeroppervlakte (NVO).

	Chemie	Hydrobio-logie	M&L	Bedrijfs-voering	Service-bureau	Directie	Algemeen	Totaal NVO
Werk	612 m ²	186 m ²	0 m ²	0 m ²	0 m ²	0 m ²	304 m ²	1.102 m ²
Kantoor	104 m ²	5 m ²	5 m ²	60 m ²	5 m ²	25 m ²	59 m ²	263 m ²
Totaal	716 m²	191 m²	5 m²	60 m²	5 m²	25 m²	363 m²	1.365 m²

Tabel 5. Ruimtegebruik AQUON Tiel in NVO (bron. aangeleverde informatie AQUON)

Naast bovenstaande oppervlaktes heeft het pand in Tiel nog 181 m² aan gangen e.d., waardoor het totaal oppervlakte 1.546 m² NVO bedraagt. Rekening houdend met een vormfactor (NVO/BVO) van 85% en een buitenopslag van 24 m² NVO, bedraagt het totale oppervlakte van deze vestiging **1.570 m² NVO**, wat neerkomt op **1.806 m² BVO**.

2.7 Bouwkundige uitgangspunten

De in hoofdstuk 3 opgenomen bouwkosten zijn voor de realisatie van:

- Bouwkundige werkzaamheden;
- Klimaat- en elektrotechnische installaties;
- De vaste lab-inrichting (d.w.z. zuurkasten, chemicaliënkasten, puntafzuigarmen en grotere koel/vriescellen e.d.);
- Duurzame installatie gericht en voorbereid op de komende 25 jaar, d.w.z. toepassen van luchtbehandeling met hoge warmteterugwinning (ook voor de labs), toepassing van warmtepompen, led-verlichting e.d..

De in hoofdstuk 3 opgenomen bouwkosten zijn exclusief:

- Losse lab-apparatuur d.w.z. , labtafels, losse vriezers e.d. (WCD's en technische gassen voor deze lab-tafels zijn wel meegenomen);
- Financiële effecten voor een tijdelijke lab-locatie;
- Onvoorziene bouwkundige kosten.

De in hoofdstuk 3 opgenomen bouwkosten zijn bepaald op basis van grove kengetallen en inschattingen met als doel de scenario's onderling financieel vergelijkbaar te kunnen maken. De huidige inventarisatie en beschikbare gegevens zijn te grof om te gebruiken voor het opstellen van gedetailleerde investeringsramingen. Voor investeringsramingen en de bepaling van taakstellende budgetten zal in de toekomst een verdere verdiepingsslag gemaakt moeten worden om deze definitief vast te stellen.

Programma van eisen van de laboratoria

Voor alle scenario's is voor de aspecten kwaliteit, uitvoeringsniveau en lab-eisen een gelijk/vergelijkbaar niveau aangehouden overeenkomstig de bestaande laboratoria.

3 Scenariokosten

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de verschillende kostenposten die verbonden zijn aan de scenario's.

3.1 Renovatiekosten Leiden en Tiel (scenario 0 / referentiekader)

Voor de kostenbepaling van het referentiekader zijn de volgende oppervlaktes aangehouden, zie tabel 6.

Huidige oppervlakte	Leiden	Tiel	Totaal
Kantoor	429 m ²	263 m ²	692 m ²
Laboratorium	1.238 m ²	1.102 m ²	2.340 m ²
Algemene zones	510 m ²	181 m ²	691 m ²
Buitenopslag	120 m ²	24 m ²	144 m ²
Totaal NVO (85%)	2.297 m²	1.570 m²	3.867 m²
Totaal BVO	2.642 m²	1.806 m²	4.448 m²

Tabel 6. Ruimtegebruik huidige locatie Leiden en Tiel (bron. aangeleverde informatie AQUON)

Leiden

Het gebouw, de installaties en laboratoriuminrichting in Leiden dateren uit 1994 en hebben hun verwachte technische levensduur bereikt (bij sommige onderdelen is de verwachte levensduur zelfs al ruim overschreden). De optie, locatie Leiden handhaven en nu geen maatregelen nemen, is geen reële optie. In Leiden zal met het handhaven van de huidige installaties de komende jaren steeds meer installatieonderdelen ad-hoc vervangen moeten gaan worden wegens plotselinge uitval, t.g.v. veroudering, en/of slijtage.

Indien de huidige situatie wordt gehandhaafd ontstaat de komende jaren het risico dat onderdelen door ad-hoc vervanging één op één vervangen worden, zonder dat een verduurzamingsslag wordt gedaan. Het huidige installatieconcept uit de jaren 90 wordt hierdoor de komende jaren in stand gehouden.

Verder kent de huidige installatie het probleem dat bepaalde onderdelen niet meer worden geleverd door leveranciers/fabrikanten. De huidige sterk verouderde regeltechniek is hiervan een voorbeeld. Deze verouderde regelinstallatie kan ernstige gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering de komende jaren. Bij definitieve uitval van deze installatie en gehele vervangen moet men inclusief engineering rekenen op 2-3 maanden vervangingstijd. Continuïteit van het laboratorium komt hiermee in gevaar.

Het pand heeft een bouwfysisch kwaliteit welke hoort bij de bouw van 25 jaar geleden. Zo is het pand voorzien van dubbele beglazing en is de bouwkundige schil hoogst waarschijnlijk geïsoleerd. Echter voldoet het pand niet meer aan de hedendaagse kwaliteit.

Om het pand de komende jaren te laten voldoen aan de huidige eisen en de wens om een verduurzamingsslag te maken dient de schil van het pand aangepakt te worden. Om nieuwe (duurzame) installaties in het pand optimaal te laten draaien zal men de buitenschil moeten

na-isoleren. In de praktijk zal dit inhouden dat de dakisolatie vervangen dient te worden voor een hoogwaardigere isolatie (welke gelijktijdig met de vervanging van de dakbedekking zal plaatsvinden). Vervolgens zal de dubbele beglazing vervangen moeten worden door minimaal HR++ beglazing. Helaas zal ondanks deze maatregelen de buitenschil nog niet optimaal geïsoleerd zijn aangezien de spouwmuurisolatie nog een lagere warmteweerstand bevat. Om dit te optimaliseren zal er nader onderzoek moeten plaatsvinden. Ook zal onderzocht moeten worden of de begane grondvloer voldoende geïsoleerd is. Voor optimalisatie van de buitenschil dienen ook hier maatregelen voor getroffen te worden.

Doordat er in de loop der jaren diverse interne verbouwingen en verschuivingen hebben plaatsgevonden heeft dit ook de nodige sporen nagelaten. Hierdoor zijn diverse wand- en vloerafwerkingen aan vervanging toe. Tevens is door de menige verschuivingen de efficiëntie van de ruimten verloren gegaan.

Om de verduurzaming van het pand verder vorm te geven is aan te raden om de huidige conventionele verlichting te voorzien van hoogfrequente- of LED verlichting. Om verdere energie te besparen kan men daglichtgestuurde armaturen toepassen en/of bewegingssensoren. Op het gebied van water kan men nog maatregelen doorvoeren door toepassing van mengkranen bij douches, sensoren bij kranen en urinoirs en het spoelvolume van de toiletten aanpassen.

Tiel

Het gebouw, de installaties en de laboratorium inrichting in Tiel dateren uit 2007. De gemiddelde leeftijd van de installatie en lab-inrichting is daarmee ca. 12 jaar oud. Uitzondering hierop vormen enkele zuurkasten, welke iets ouder zijn en uit 2003 komen (deze zijn afkomstig uit een eerder gesloten laboratorium). Algemeen kan gesteld worden dat de installatie en lab-inrichting in goede staat is en nog zeker 10-15 jaar zonder grote investeringen kunnen functioneren.

De bouwfysische kwaliteiten van dit gebouw behoren bij de bouw uit deze periode, zo is het gehele pand van HR++ glas voorzien en is het gehele gebouw goed geïsoleerd. De bouwkundige staat van het gebouw is goed te noemen. De bouwkundige schil is voldoende geïsoleerd om eventuele nieuwe installaties optimaal te laten draaien.

Voor de luchtbehandeling is een hoog rendement kast (rendement >90%) toegepast waarmee de warme retourlucht van de meeste zuurkasten/laboratoria wordt teruggewonnen. Koude wordt opgewekt middels een koelmachine op dak, warmteopwekking vindt plaats middels twee cv-ketels.

Deelconclusie Leiden

Het verduurzamen van de locatie Leiden en het geschikt maken om deze locatie opnieuw 25 jaar te kunnen gebruiken, vraagt een enorme investering. Bouwfysisch moet de gevel van het gehele gebouw verbeterd worden, door toepassen van isolatiematerialen en/of vervanging hiervan. Ook de beglazing en kozijnen moeten vervangen worden voor betere kwaliteit. In praktijk betekent dit het volledig kaal strippen van het pand.

De huidige installaties en lab-inrichting moet ook geheel vervangen worden, i.v.m. einde technische levensduur. Om bij de vervanging een verduurzaming in de installaties door te voeren is meer techniekruimte nodig dan het huidige pand nu kent, hierdoor zal er extra bouwkundige technische ruimte bijgebouwd moeten worden.

Doordat er geen uitbreiding zal plaatsvinden bij beide locaties is de efficiëntieslag gering. Bij de renovatie op de locatie Leiden dient tevens rekening te worden gehouden dat indien men een renovatie start er geen gebruik van het gebouw gemaakt kan worden en dat men dient te verhuizen naar tijdelijke locatie elders. Ook hier dient dan een budget voor gereserveerd te worden.

Deelconclusie Tiel

De locatie Tiel is bouwkundig en installatietechnisch nog in goede staat. Voor de verduurzaming zou er nog een slag geslagen kunnen worden. Eerder is vermeld dat de installaties nog 10-15 jaar mee kunnen zonder grote investeringen te hoeven doen. In deze context is bedoeld met 'grote investering' het volledig grootschalig vervangen van de installaties. In de termijn 10-15 jaar zijn een aantal installaties eerder aan hun verwachte einde technische levensduur. In tabel 7 is dit per installatie-onderdeel specifiek is gemaakt.

Installatie soort	Levensduur	Resterende levensduur lab. Tiel
Luchtbehandelingkast	25-30 jaar	13-18 jaar
Regeltechniek	12-13 jaar (na upgrade 20 jaar)	10 jaar (na upgrade)
cv-ketels	18 jaar	5 jaar
Koelmachine	18 jaar	5 jaar
Luchtkanalen	30 jaar	18 jaar
cv-leidingen/radiatoren	30 jaar	18 jaar
Gekoeldwater/cv-pompen	18 jaar	5 jaar
Vuilwaterpompen	25 jaar	13 jaar
Bevochtigers	15 jaar	3 jaar
Verlichtingsarmaturen	20-25 Jaar	8-13 Jaar
Verdeelkasten	25 jaar	13 jaar
Bliksembeveiliging	30 jaar	18 jaar
Noodverlichting	15 jaar	3 jaar
Brandmeldinstallatie	15-18 jaar	3-5 jaar

Tabel 7. Bovenstaande zijn richtlijnen, gemiddelde levensduur uit praktijk (bron. Antea Group)

De locatie Tiel kent op dit moment een duurzame installatie, met name in de warmteterugwinning uit afvoerlucht. Sinds de oplevering van dit pand, 12 jaar geleden, zijn er diverse nieuwe technologische ontwikkelingen op de markt gekomen welke dit pand nog niet kent. De huidige aanwezige gasketels kunnen vervangen worden door een warmtepomp, echter dit is behoorlijk ingrijpend voor locatie Tiel. De cv-installatie zal moeten worden omgebouwd naar lage temperatuurverwarming en hoge tempartuurkoeling. Deze ingreep zal zich niet terugverdienen binnen 20 jaar, investeringen zijn hoog en rendement in exploitatie laag. Een overweging om dit wel te doen is om op locatie Tiel geen gasaansluiting meer te hebben (iets waar de overheid op dit moment op stuurt). Andere overweging om dit wel te doen is dat er gekoppeld gaat worden op de nieuwe energieopwekker (warmtepomp) van het bij te bouwen gebouw (scenario 1).

Wij adviseren de huidige verlichtingsarmaturen pas te vervangen aan het einde van de technische levensduur door Led-armaturen. In exploitatiekosten betekent deze ingreep dat het elektra verbruik van 9-10 W/m² daalt naar ca. 6W/m². Huidige trend in de markt is dat Led-armaturen nog steeds in prijs dalen.

Naast de ingrijpende renovatie van Leiden is door het blijven bestaan van twee verschillende locaties de efficiëntie slag in de bedrijfsvoering nog niet gemaakt.

Onze conclusie is dat het volledig nieuwbouwen van locatie Leiden en het verduurzamen van de locatie Tiel economisch voordeliger is dan beide huidige panden te renoveren en te verduurzamen. Echter is in dit scenario als uitgangspunt gehanteerd dat wij gaan renoveren i.p.v. nieuwbouwen.

In tabel 8 zijn de bouwkosten (excl. indexatie) voor de locatie Leiden weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 2.178.000,-
Installatie kosten	€ 5.700.000,-
Laboratorium kosten	€ 800.000,-
Totaal nominaal (incl. BTW)	€ 8.678.000,-

Tabel 8. Kosten scenario 0 / referentiekader: Locatie Leiden renoveren zonder rekening te houden met de integratie van Tiel naar Leiden (bron. Antea Group)

In tabel 9 zijn de bouwkosten (excl. indexatie) voor de locatie Tiel weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 847.000,-
Installatie kosten	€ 2.178.000,-
Laboratorium kosten	€ -
Totaal nominaal (incl. BTW)	€ 3.025.000,-

Tabel 9. Kosten scenario 0 / referentiekader: Locatie Tiel renoveren door het nemen van verduurzamingsmaatregelen aan de installaties (bron. Antea Group)

De totale nominale bouwkosten (bouwkundige kosten, installatie kosten en laboratorium kosten) voor scenario 0 / referentiekader bedragen **€ 11.703.000,- (incl. BTW)**.

3.2 Renovatie- en uitbreidingskosten Tiel (scenario 1)

Voor de kostenbepaling van dit scenario zijn de volgende oppervlaktes aangehouden voor wat betreft het nieuw te bouwen kantoor/lab op het naastgelegen perceel, zie tabel 10. De oppervlaktes betreffen de huidige meters van Leiden.

Nieuwbouw Locatie Tiel	Oppervlakte BVO
Kantoor	493 m ²
Laboratorium	1.424 m ²
Algemene zones	587 m ²
Buitenopslag	138 m ²
Totaal	2.642 m²

Tabel 10. Ruimtegebruik t.b.v. uitbreiding AQUON Tiel (bron. aangeleverde informatie AQUON)

Om te centraliseren op de locatie Tiel zal men nieuwbouw moeten plegen op deze locatie, welke een aantal beperkingen kent.

Perceeloppervlakte

Aangezien er op de huidige locatie in Tiel onvoldoende ruimte is om een nieuw gebouw te realiseren, zal men nieuwbouw moeten plegen op het naastgelegen terrein van de ambulancepost. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat deze locatie beschikbaar komt en het huidige pand (930 m²) uit 1977 wordt gesloopt. Voor de uitbreiding wordt zoals eerder vermeld 2.642 m² BVO aangehouden, wat voor een tweelaags pand neerkomt op een footprint van 1.321 m² BVO. Belangrijk om te vermelden hierbij is dat dit bouwplan momenteel planologisch niet past binnen het vigerend bestemmingsplan. Het in 1 laag uitvoeren van het gebouw is niet haalbaar gezien het perceeloppervlakte van 1.910 m². Dit zou namelijk betekenen dat er zo goed als geen ruimte meer is voor o.a. de nieuw te realiseren parkeerplaatsen. Gevolg is dus dat er in Tiel 2 separate gebouwen zouden komen met ieder 2 bouwlagen.

Panden koppelen

Planologische is het op dit moment niet mogelijk om het pand van AQUON bouwkundig te koppelen aan het nieuw te bouwen pand op het naastgelegen perceel. Om dit mogelijk te maken zal in overleg moeten worden getreden met de gemeente en zal er een planologische (bestemmingsplan) procedure moeten worden doorlopen, de haalbaarheid hiervan is op voorhand niet in te schatten.

Parkeren

Aandachtspunt bij dit scenario is dat men rekening dient te houden met de parkeerbehoefte. Op de huidige locatie in Tiel zijn nu 40 parkeerplaatsen gerealiseerd wat betekent, uitgaande van een behoefte van 100 plaatsen, dat er nog 60 plaatsen gerealiseerd moeten worden. Ruimte technisch gaat dit niet passen op het perceel van de ambulancepost. Gebouwd parkeren is geen reële optie, dit brengt namelijk aanzienlijke kosten met zich mee, en alsnog kan dan niet worden voldaan aan de totale parkeerbehoefte. Ook dient hiervoor het bestemmingsplan te worden gewijzigd. Daarnaast is er geen ruimte in Tiel voor monsternamen en logistiek. Het bijkopen van parkeerplaatsen in de directe omgeving lijkt in eerste instantie ook niet haalbaar, gezien het feit er op het gehele bedrijventerrein al een parkeerprobleem is. Ook voor M&L zal elders een locatie moeten worden aangekocht, wat dus ook nog kosten met zich mee zal brengen. Deze extra kosten voor parkeren en M&L zijn in deze scenariostudie niet meegenomen.

Verduurzaming

De huidige toegepaste verduurzamingsoplossingen in Tiel zijn systeemkeuzes zoals deze 15-20 jaar terug werden toegepast. De toegepaste verduurzaming in de luchtbehandelingkast is nog steeds actueel. Inmiddels kunnen verdere verduurzamingsmethodes in de installaties toegepast worden. Bijvoorbeeld door het toepassen van lage temperatuur verwarming, waardoor het toepassen van luchtwarmtepompen en/of bodemopslagsystemen mogelijk is. Toepassing van cv-ketels en een gasaansluiting zou met deze verduurzaming hierdoor niet meer nodig zijn.

Deelconclusie

Voor dit scenario zal de naastliggende locatie van de ambulancepost aangekocht moeten worden en de huidige opstallen zullen gesloopt moeten worden. Daarnaast zal er een planologische procedure moeten worden doorlopen om het gewenste bouwvolume te kunnen realiseren. Belangrijk punt van aandacht bij dit scenario is o.a. de ruimte voor parkeren (ruim onvoldoende) en de ruimte voor M&L (niet aanwezig). In de hierna genoemde bouwkosten zijn de sloopkosten van de ambulancepost niet meegenomen evenals de civiele kosten.

In tabel 11 zijn de nieuwbouwkosten en duurzaamheidsmaatregelen voor het pand van de locatie Tiel (excl. indexatie) weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 4.662.000,-
Installatie kosten	€ 11.675.000,-
Laboratorium kosten	€ 1.280.000,-
Totaal nominaal (incl. BTW)	€ 17.617.000,-

Tabel 11. Kosten scenario 1. Uitbreiding op de locatie Tiel + verduurzamingregelingen huidige locatie Tiel (bron. Antea Group)

3.3 Nieuwbouwkosten Leiden (scenario 2)

Uitgangspunt bij dit scenario is dat de locatie in Leiden volledig gesloopt wordt. Een ander scenario was om het gebouw tot casco te slopen en vervolgens uit te breiden. Echter blijkt de restwaarde van het casco relatief laag te zijn (naar verwachting ca. € 600.000,- incl. BTW) en zijn de uitbreidingsmogelijkheden rond het bestaande casco zeer beperkt vanwege de bestaande constructie.

Het nieuwe gebouw zal, vanwege de omvang van het perceel (ca. 5.800 m²) en de benodigde ruimte voor o.a. parkeren en logistiek, in een tweelaags variant worden uitgevoerd. Planologisch lijkt het mogelijk om een nieuw en grotere pand te realiseren op de huidige locatie. Hiervoor zullen wel nog de nodige vergunningen moeten worden aangevraagd en onderzoeken moeten worden uitgevoerd. Mogelijk is dit dus nog een risico die van (grote) invloed kan zijn op de planning.

Voor nieuwbouw op de locatie Leiden worden de volgende oppervlaktes aangehouden, zie tabel 12.

Nieuwbouw locatie Leiden	Oppervlakte NVO (85%)	Oppervlakte BVO
Pand - begane grond	2.564 m²	3.016 m²
Entree	64 m ²	75 m ²
Labomgeving (incl. werkplekken)	1.788 m ²	2.104 m ²
Gangpad in labomgeving	270 m ²	318 m ²
Koeling	186 m ²	219 m ²
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift)	256 m ²	301 m ²
Pand - eerste verdieping - excl. dakterras (412 m²)	2.152 m²	2.532 m²
Kantooromgeving (incl. archief en ontspanningsruimte)	700 m ²	824 m ²
Entree	93 m ²	109 m ²
Gangpad in kantooromgeving	207 m ²	244 m ²
Vergaderruimtes	210 m ²	247 m ²
Werkcafé incl. keuken	230 m ²	271 m ²
Labomgeving (incl. werkplekken)	315 m ²	371 m ²
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift, klimaatinstallaties)	397 m ²	467 m ²
Totaal	4.716 m²	5.548 m²

Tabel 12. Pandindeling t.b.v. nieuwbouw op locatie Leiden (bron. IJssel)

Naast bovenstaand pand, dient er op het terrein een bergruimte voor o.a. M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte) te worden gerealiseerd en een bergruimte voor (chemisch) afval & technische gassen. Hiervoor dient 702 m² BVO te worden ontwikkeld. Tot slot dient er ook nog een overdekte fietsenstalling te worden gerealiseerd van 75 m² BVO.

Om te centraliseren op de locatie Leiden zal dus een nieuw pand moeten worden gerealiseerd zodat er voldoende werkplekken zijn voor alle werknemers van AQUON. Dit scenario kent echter ook een aantal beperkingen.

Ruimtebeslag

In tabel 13 is het benodigde ruimtegebruik weergegeven.

Ruimtegebruik	Oppervlakte
Footprint gebouw	3.024 m ²
Footprint buitenruimte M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte)	552 m ²
Parkeerruimte (bezoekers & medewerkers; 100 plekken)	2.000 m ²
Fietsenstalling	75 m ²
Parkeren bussen M&L/hydrobiologie (16 + 8 plekken)	475 m ²
Rijstrook rondom pand (10 meter breedte)	2.620 m ²
Opslag (chemisch) afval & technische gassen	150 m ²
Subtotaal	8.896 m²
Groen / recreatievoorziening (10% van subtotaal)	890 m ²
Totaal	9.786 m²

Tabel 13. Ruimtegebruik t.b.v. nieuwbouw op locatie Leiden (bron. IJssel)

Zoals eerder genoemd heeft het huidige perceel van AQUON een oppervlakte van 5.825 m². Geconcludeerd kan dus worden dat er ca. 3.950 m² grond zal moeten worden bijgekocht. Echter is niet bekend of de omliggende grondeigenaren bereid zijn om grond te verkopen. Echter gaan wij er in dit scenario vanuit dat de grondeigenaren wel zouden willen verkopen, dit is dus wel een mogelijk risico voor de haalbaarheid van dit scenario en de planning. Voor wat betreft de prijs hanteren wij hetzelfde grondwaardebedrag als genoemd en onderbouwd in paragraaf 3.8, te weten een grondprijs van €360,- (incl. BTW), wat totaal neerkomt op een kostenpost van €1.422.000,- (incl. BTW).

Bouwlagen / nieuwbouw naast bestaande pand.

Gezien het beperkte grondbezit in relatie tot het benodigd oppervlakte, is het uitvoeren van nieuwbouw in 1 laag niet realistisch, hiervoor zal nog meer grond moeten worden aangekocht. Hetzelfde geldt voor het nieuw ontwikkelen van een pand achter het bestaande pand. Deze scenario's zijn daarom niet verder onderzocht.

Parkeren

Indien er geen grond kan worden bijgekocht, zal parkeren een groot probleem zijn, en zal elders in de omgeving op zoek moeten worden gegaan naar parkeergelegenheid of zal er in overleg moeten worden getreden met omliggende grondeigenaren. Op dit moment wordt er overigens al gebruik gemaakt van het naastliggende perceel (links van de toegangsweg) om te parkeren, gezien het feit er nu al te weinig ruimte is voor de totale parkeerbehoefte van deze vestiging.

Bouwkundige kosten

Gezien de huidige staat van het gebouw is nieuwbouw de enige realistische optie. In tabel 14 zijn de bouwkundige kosten (excl. indexatie) voor de locatie Leiden weergegeven. De sloopkosten zijn in onderstaande berekening niet meegenomen, deze worden later separaat meegenomen.

Kostencomponent	BVO	Prijs per m ² BVO	Subtotaal (excl. BTW)	Subtotaal (incl. BTW)
Kantoor	1.071 m ²	€ 934,-	€ 1.000.000,-	€ 1.210.000,-
Laboratorium	3.011 m ²	€ 1.580,-	€ 4.757.000,-	€ 5.756.000,-
Algemeen	1.467 m ²	€ 872,-	€ 1.279.000,-	€ 1.548.000,-
Buitenberging	702 m ²	€ 210,-	€ 147.000,-	€ 178.000,-
Fietsenstalling	75 m ²	€ 200,-	€ 15.000,-	€ 18.000,-
Totaal			€ 7.200.000,-	€ 8.710.000,-

Tabel 14. Bouwkundige kosten (excl. indexatie) scenario 2: Nieuwbouw op de locatie Leiden (bron. Antea Group)

Naast de bouwkundige kosten hebben we ook te maken met laboratorium kosten en installatie kosten. In tabel 15 zijn de totale nieuwbouwkosten (excl. indexatie, sloop en civiel) voor de locatie Leiden weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 8.710.000,-
Installatie kosten	€ 10.100.000,-
Laboratorium kosten	€ 1.700.000,-
Totaal nominaal	€ 20.510.000,-

Tabel 15. Kosten scenario 2. Uitbreiding op de locatie Leiden (bron. Antea Group)

3.4 Nieuwbouwkosten nader te bepalen locatie (scenario 3a)

Voor het scenario nieuwbouw (uitgevoerd in 1 bouwlaag) op een nader te bepalen locatie worden de volgende oppervlaktes aangehouden, zie tabel 16.

Pandindeling nader te bepalen locatie	Oppervlakte NVO (85%)	Oppervlakte BVO
Kantooromgeving (incl. archief en ontspanningsruimte)	693 m ²	815 m ²
Entree	66 m ²	78 m ²
Gangpad in kantooromgeving	102 m ²	120 m ²
Vergaderruimtes	154 m ²	181 m ²
Werkcafé incl. keuken	220 m ²	259 m ²
Labomgeving (incl. werkplekken)	2.065 m ²	2.429 m ²
Gangpad in labomgeving	344 m ²	405 m ²
Koeling	186 m ²	219 m ²
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift)	200 m ²	234 m ²
Klimaatinstallaties (op het dak)	300 m ²	353 m ²
Totaal	4.330 m²	5.094 m²

Tabel 16. Pandindeling t.b.v. nieuwbouw op nader te bepalen locatie in 1 laag uitgevoerd (bron. IJssel)

Daarnaast dient er op het terrein een bergruimte voor o.a. M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte) te worden gerealiseerd en een bergruimte voor (chemisch) afval & technische gassen. Hiervoor dient 702 m² BVO te worden ontwikkeld. Tot slot dient er ook nog een overdekte fietsenstalling te worden gerealiseerd van 75 m² BVO.

Bij het nieuw te bouwen laboratorium zal er eveneens rekening moeten worden gehouden met de parkeerbehoefte. Voor deze behoefte wordt nu uitgegaan van 100 parkeerplaatsen. Daarnaast dient er op het terrein ruimte te zijn voor o.a. parkeren t.b.v. M&L en groenvoorzieningen. In tabel 17 is het benodigde ruimtegebruik weergegeven.

Ruimtegebruik	Oppervlakte
Footprint gebouw	4.741 m ²
Footprint buitenruimte M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte)	552 m ²
Parkeerruimte (bezoekers & medewerkers; 100 plekken)	2.000 m ²
Fietsenstalling	75 m ²
Parkeren bussen M&L/hydrobiologie (16 + 8 plekken)	475 m ²
Rijstrook rondom pand (10 meter breedte)	3.170 m ²
Opslag (chemisch) afval & technische gassen	150 m ²
Subtotaal	11.163 m²
Groen / recreatievoorziening (10% van subtotaal)	1.116 m ²
Totaal	12.279 m²

Tabel 17. Ruimtegebruik t.b.v. nieuwbouw locatie 1 laags scenario (bron. IJssel)

Bouwkundige kosten

In tabel 18 zijn de bouwkundige kosten (excl. indexatie) voor dit scenario weergegeven.

Kostencomponent	BVO	Prijs per m ² BVO	Subtotaal (excl. BTW)	Subtotaal (incl. BTW)
Kantoor	996 m ²	€ 830,-	€ 827.000,-	€ 1.000.000,-
Laboratorium	3.053 m ²	€ 1.370,-	€ 4.183.000,-	€ 5.061.000,-
Algemeen	1.045 m ²	€ 775,-	€ 810.000,-	€ 980.000,-
Buitenberging	702 m ²	€ 210,-	€ 147.000,-	€ 178.000,-
Fietsenstalling	75 m ²	€ 200,-	€ 15.000,-	€ 18.000,-
Totaal nominaal			€ 5.982.000,-	€ 7.237.000,-

Tabel 18. Bouwkundige kosten (excl. indexatie) scenario 3a (bron. Antea Group)

Deelconclusie

Bij dit scenario zal de grootste efficiëntie slag gemaakt kunnen worden. De totale invulling van het pand kan geheel naar de wens van de opdrachtgever worden ingevuld. Doordat men geen rekening hoeft te houden met een bestaande structuur hebben ook de verduurzamingsmaatregelen de grootste impact.

De totale scenariokosten (excl. indexatie, civiel en grondaankoop) zijn in tabel 19 weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 7.237.000
Installatie kosten	€ 9.900.000
Laboratorium kosten	€ 1.700.000
Totaal nominaal (incl. BTW)	€ 18.837.000,-

Tabel 19. Kosten (excl. indexatie) scenario 3a: Nieuwbouw op een nader te bepalen locatie in 1 laag uitgevoerd (bron. Antea Group)

3.5 Nieuwbouwkosten nader te bepalen locatie (scenario 3b)

Voor het scenario nieuwbouw (uitgevoerd in 2 lagen) op een nader te bepalen locatie worden de volgende oppervlaktes aangehouden, zie tabel 20.

Nieuwbouw locatie Leiden	Oppervlakte NVO (85%)	Oppervlakte BVO
Pand - begane grond	2.564 m²	3.016 m²
Entree	64 m ²	75 m ²
Labomgeving (incl. werkplekken)	1.788 m ²	2.104 m ²
Gangpad in labomgeving	270 m ²	318 m ²
Koeling	186 m ²	219 m ²
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift)	256 m ²	301 m ²
Pand - eerste verdieping - excl. dakterras (412 m²)	2.152 m²	2.532 m²
Kantooromgeving (incl. archief en ontspanningsruimte)	700 m ²	824 m ²
Entree	93 m ²	109 m ²
Gangpad in kantooromgeving	207 m ²	244 m ²
Vergaderruimtes	210 m ²	247 m ²
Werkcafé incl. keuken	230 m ²	271 m ²
Labomgeving (incl. werkplekken)	315 m ²	371 m ²
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift, klimaatinstallaties)	397 m ²	467 m ²
Totaal	4.716 m²	5.548 m²

Tabel 20. Pandindeling t.b.v. nieuwbouw op nader te bepalen locatie in 2 lagen uitgevoerd (bron. IJssel)

Naast bovenstaand dient er op het terrein een bergruimte voor o.a. M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte) te worden gerealiseerd en een bergruimte voor (chemisch) afval & technische gassen. Hiervoor dient 702 m² BVO te worden ontwikkeld. Tot slot dient er ook nog een overdekte fietsenstalling te worden gerealiseerd van 75 m² BVO.

Bij het nieuw te bouwen laboratorium zal er eveneens rekening moeten worden gehouden met de parkeerbehoefte. Voor deze behoefte wordt nu uitgegaan van 100 parkeerplaatsen. Daarnaast dient er op het terrein ruimte te zijn voor o.a. parkeren t.b.v. M&L en groenvoorzieningen. In tabel 21 is het benodigde ruimtegebruik weergegeven.

Ruimtegebruik	Oppervlakte
Footprint gebouw	3.024 m ²
Footprint buitenruimte M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte)	552 m ²
Parkeerruimte (bezoekers & medewerkers; 100 plekken)	2.000 m ²
Fietsenstalling	75 m ²
Parkeren bussen M&L/hydrobiologie (16 + 8 plekken)	475 m ²
Rijstrook rondom pand (10 meter breedte)	2.620 m ²
Opslag (chemisch) afval & technische gassen	150 m ²
Subtotaal	8.896 m²
Groen / recreatievoorziening (10% van subtotaal)	890 m ²
Totaal	9.786 m²

Tabel 21. Ruimtegebruik t.b.v. nieuwbouw locatie 2 laags scenario (bron. IJssel)

Bouwkundige kosten

In tabel 22 zijn de bouwkundige kosten (excl. indexatie) voor dit scenario weergegeven.

Kostencomponent	BVO	Prijs per m ² BVO	Subtotaal (excl. BTW)	Subtotaal (incl. BTW)
Kantoor	1.071 m ²	€ 934,-	€ 1.000.000,-	€ 1.210.000,-
Laboratorium	3.011 m ²	€ 1.580,-	€ 4.757.000,-	€ 5.756.000,-
Algemeen	1.467 m ²	€ 872,-	€ 1.279.000,-	€ 1.548.000,-
Buitenberging	702 m ²	€ 210,-	€ 147.000,-	€ 178.000,-
Fietsenstalling	75 m ²	€ 200,-	€ 15.000,-	€ 18.000,-
Totaal			€ 7.200.000,-	€ 8.710.000,-

Tabel 22. Bouwkundige kosten (excl. indexatie) scenario 3b (bron. Antea Group)

Deelconclusie

Bij dit scenario zal de grootste efficiëntie slag gemaakt kunnen worden. De totale invulling van het pand kan geheel naar de wens van de opdrachtgever worden ingevuld. Doordat men geen rekening heeft te houden met een bestaande structuur hebben ook de verduurzamings-maatregelen de grootste impact.

De totale scenariokosten (excl. indexatie, sloop, civiel en grondaankoop) zijn in tabel 23 weergegeven.

Kostencomponent	Kosten (incl. BTW)
Bouwkundige kosten	€ 8.710.000,-
Installatie kosten	€ 10.100.000,-
Laboratorium kosten	€ 1.700.000,-
Totaal nominaal	€ 20.510.000,-

Tabel 23. Kosten (excl. indexatie) scenario 3b: Nieuwbouw op een nader te bepalen locatie in 2 lagen uitgevoerd (bron. Antea Group)

3.6

Civiele kosten

Naast de bouwkosten hebben we ook te maken met civiele kosten (bouw- en woonrijp maken). Omdat de nieuwe locatie nog onbekend is, en er geen/amper informatie beschikbaar was over de uitbreidingslocatie in Tiel en het (omliggende) perceel in Leiden, was het niet mogelijk om rekening

te houden met locatie gebonden civiele kosten (zoals sanering, grondwerk en specials). Voor het bepalen van de totale civiele kosten is een generieke eenheidsprijs gehanteerd op een hoog over niveau.

De civiele kosten zijn geraamd op **€ 125,- (incl. btw) per m² kaveloppervlakte**, op basis van een all-in prijs. Wegens het hoog over karakter hanteren wij een bandbreedte van 50%.

De all-in prijs voor het slopen van de ambulancepost in Tiel bedraagt **€ 60.000,- (incl. btw)**. Geen rekening is gehouden met mogelijke asbest (i.v.m. het ontbreken van gegevens) en andere specials.

De all-in prijs voor het slopen van Leiden bedraagt **€ 180.000,- (incl. btw)**. Geen rekening is gehouden met mogelijke asbest (i.v.m. het ontbreken van gegevens) en andere specials.

3.7 Aankoopkosten Tiel

Om op de locatie in Tiel uit te kunnen breiden is het noodzakelijk dat het naastgelegen pand (ambulancepost) wordt betrokken en dus aangekocht. In december 2016 heeft makelaardij Rozenhage een waardebepaling afgegeven voor dit object. De waarde van het pand is door Rozenhage geschat op € 500.000,- k.k.. Deze prijs achten wij marktconform op basis van een door ons uitgevoerde marktscan, zie onderstaand.

Uit onze marktscan kwam naar voren dat een huurprijs van € 40,- tot € 60,- per m² VVO passend is voor een vergelijkbaar bedrijfspand in deze regio, wat in combinatie met een marktconforme BAR van 9,00% tot 11,00% leidt tot een waarde van € 365,- € 665,- per m² VVO. Uit de BAGviewer blijkt dat het object een BVO heeft van 990 m². Als wij uitgaan van een vormfactor van 90% dan bedraagt het VVO ca. 890 m². Als wij uitgaan van de gemiddelde waarde, dan bedraagt de waarde van de ambulancepost ca. € 460.000 k.k. Een bandbreedte van 25% is passend bij het niveau van deze marktscan. De door Rozenhage geschatte waarde van € 500.000,- k.k. achten wij dus marktconform. De aankoopkosten zullen incl. k.k. **€ 535.000,-** bedragen.

3.8 Grondwaarde nieuwbouwlocatie

De grondwaarde voor de nieuwbouwlocatie is bepaald aan de hand van marktonderzoek op basis van grondprijsnota's van gemeentes en referentieonderzoek.

Marktonderzoek grondprijsnota's

Voor het marktonderzoek naar de grondprijzen hebben wij gekeken naar gemeenten die in het midden van het land gelegen zijn. Van de in het marktonderzoek betrokken gemeenten zijn er 8 gelegen in de provincie Utrecht, 17 in de provincie Zuid-Holland, 3 in de provincie Gelderland en 1 in de provincie Noord-Brabant. In het marktonderzoek is gekeken naar zowel de grondprijs voor bedrijfslocaties als kantoorlocaties. Uit het onderzoek blijkt dat 16 gemeenten de grondprijs voor bedrijfslocaties residueel en/of comparatief bepalen en 4 gemeenten een vaste grondprijs hanteren. Voor kantoorlocaties bepalen 18 gemeenten de grondprijs residueel en/of comparatief en hanteren 2 gemeenten een vaste grondprijs.

De laagste prijs per m² voor bedrijfslocaties is € 175,- (excl. btw) en de hoogste prijs per m² is € 400,- (excl. btw). Voor kantoorlocaties ligt het laagste bedrag op € 205,- (excl. btw) en de hoogste op € 400,- (excl. btw).

Referentieonderzoek

Uit een door ons uitgevoerd referentieonderzoek naar te koop staande en verkochte kavels met een bedrijfsfunctie kwam naar voren dat de laagste prijs € 175,- (excl. btw) per m² bedroeg en de hoogste prijs € 307,50 (excl. btw) per m².

Grondwaarde

Voor wat betreft de grondaankoop voor het nieuwbouw scenario gaan wij uit van een gemiddelde grondprijs van € 300,- (excl. btw) per m², wat neerkomt op een grondprijs van ca. € 360,- (incl. btw) per m².

In tabel 24 zijn de geschatte grondwaardes voor scenario 3a en 3b weergegeven.

	Scenario 3a	Scenario 3b
Oppervlakte	12.279 m ²	9.786 m ²
Grondprijs per m ² (incl. BTW)	€ 360,-	€ 360,-
Totale grondprijs (incl. BTW)	€ 4.420.000,-	€ 3.523.000,-

Tabel 24. Grondaankoopkosten scenario 3a en 3b, nieuwbouw op een nader te bepalen locatie (bron. Antea Group)

4 Opbrengsten

Voor het bepalen van de verkoopwaarde van de objecten in Tiel en Leiden is gebruik gemaakt van de ter beschikking gestelde taxatierapporten van Cushman & Wakefield.

Bij de taxatie is Cushman & Wakefield uitgegaan van de marktwaarde van de objecten. De marktwaarde is de weerspiegeling van het meest doeltreffende en meest waarschijnlijke gebruik. Dat is het gebruik waarbij de maximale productiviteit van het vastgoed wordt gegenereerd, binnen de juridische, fysieke, financiële en feitelijke mogelijkheden van het vastgoed, waardoor de hoogste waarde wordt gegenereerd. Voor beide objecten geldt in dit geval dat is uitgegaan van een laboratoriumfunctie met ondersteunde functies.

Voor het bepalen van marktwaarde van het vastgoed is gebruik gemaakt van de NAR (netto aanvangsrendement). De NAR is een in de vastgoedwereld veel gebruikt instrument om de (markt)waarde en kwaliteit van een vastgoedobject uit te drukken. De NAR wordt uitgedrukt in procenten. Door de netto jaarhuur te delen door de NAR wordt de marktwaarde (v.o.n.) van het object bepaald.

4.1 Verkoopopbrengst Tiel

In tabel 25 zijn de door Cushman & Wakefield gehanteerde markthuurprijzen per m² VVO (vrij verhuurbaar vloeroppervlakte) en de markthuurverdeling van het object weergegeven.

Functie	Huurprijs	Markthuurverdeling
Kantoor	€ 110,- per m ²	21%
Laboratoria	€ 175,- per m ²	62%
Bedrijfsruimte en magazijn		13%
Computerruimte	€ 110,- per m ²	
Garage	€ 50,- per m ²	
Algemene ruimte	€ 120,- per m ²	
Parkeerplaatsen	€ 250,- per eenheid	4%

Tabel 25. Huurprijs en markthuurverdeling locatie Tiel (bron. Cushman & Wakefield)

De totale markthuur voor het object in Tiel bedraagt afgerond € 230.000,- per jaar. De totale netto markthuur bedraagt afgerond € 200.000,- per jaar. Om te komen tot de marktwaarde van het object is een NAR gehanteerd van 8,25%, wat leidt tot een marktwaarde van € 2.400.000,- v.o.n., wat neerkomt op **€ 2.260.000,- k.k.** Vertaald naar vierkante meters bedraagt de waarde van het object € 1.490,- per m² VVO en € 1.355,- per m² BVO.

Aan de hand van marktonderzoek en bij ons bekende (markt)gegevens achten wij deze waarde marktconform.

4.2 Verkoopopbrengst Leiden

In tabel 26 zijn de door Cushman & Wakefield gehanteerde markthuurprijzen per m² VVO en de markthuurverdeling van het object weergegeven.

Functie	Huurprijs	Markthuurverdeling
Kantoor	€ 105,- per m ²	9%
Laboratoria	€ 180,- per m ²	84%
Bedrijfsruimte laag	€ 85,- per m ²	2%
Parkeerplaatsen	€ 500,- per eenheid	5%

Tabel 26. Huurprijs en markthuur verdeling locatie Leiden (bron. Cushman & Wakefield)

De totale markthuur voor het object in Leiden bedraagt afgerond € 360.000,- per jaar. De totale netto markthuur bedraagt afgerond € 310.000,- per jaar. Om te komen tot de marktwaarde van het object is een NAR gehanteerd van 11,50%, wat leidt tot een waarde van € 2.715.000,- v.o.n., wat neerkomt op **€ 2.580.000,- k.k.** Vertaald naar vierkante meters bedraagt de waarde van het object € 1.240 per m² VVO en € 1.120,- per m² BVO.

Echter is er op deze waarde nog een correctie toegepast in verband met correctief onderhoud welke gesteld is op € 500.000,-. Dit leidt tot een marktwaarde van € 2.215.000,- v.o.n.. Dit komt neer op een prijs van **€ 2.100.000,- k.k.** Vertaald naar vierkante meters bedraagt de waarde van het object € 1.000,- per m² VVO en € 900,- per m² BVO.

Aan de hand van marktonderzoek en bij ons bekende (markt)gegevens achten wij deze waarde marktconform.

5 Exploitatiekosten

In dit hoofdstuk zijn de exploitatiekosten op hoofdlijnen voor de diverse scenario geraamd. Het gehanteerde prijspeil is 1/1/2019. Alle genoemde bedragen zijn inclusief BTW. Voor alle genoemde bedragen moet een bandbreedte (on nauwkeurigheid) van $\pm 20\%$ worden aangehouden, dit i.v.m. nog veel onbekende parameters en daarbij gedane aannames. In latere fase kunnen deze getallen nauwkeuriger bepaald worden.

Kostenpost	Leiden (incl. BTW)	Tiel (incl. BTW)
Preventief onderhoud	€ 21.600,-	€ 14.800,-
Correctief onderhoud	€ 11.000,-	€ 7.600,-
Vervangingsonderhoud	€ 76.600,-	€ 52.400,-
Water	€ 2.800,-	€ 2.200,-
Elektriciteit	€ 100.000,-	€ 87.500,-
Gas	€ 0,-	€ 0,-
Bewaking/beveiliging	€ 4.700,-	€ 5.700,-
Schoonmaak	€ 61.200,-	€ 34.700,-
Groenvoorziening	€ 10.500,-	€ 10.500,-
Gemeentebelasting	€ 7.500,-	€ 9.200,-
Opstalverzekering	€ 3.200,-	€ 3.000,-
Brandverzekering	€ 6.000,-	€ 6.000,-
Totaal	€ 305.100,-	€ 233.600,-
Resultaat	€ 538.700,- (incl. BTW)	

Tabel 27. Scenario 0, handhaven verduurzaming (bron. Antea Group)

Kostenpost	Bedrag (incl. BTW)
Preventief onderhoud	€ 36.300,-
Correctief onderhoud	€ 18.600,-
Vervangingsonderhoud	€ 129.000,-
Water	€ 5.000,-
Elektriciteit	€ 181.200,-
Gas	€ 0,-
Bewaking/beveiliging	€ 13.300,-
Schoonmaak	€ 84.500,-
Groenvoorziening	€ 26.700,-
Gemeentebelasting	€ 22.300,-
Opstalverzekering	€ 8.900,-
Brandverzekering	€ 13.300,-
Resultaat	€ 539.100,- (incl. BTW)

Tabel 28. Scenario 1, Tiel (bron. Antea Group)

Kostenpost	Bedrag (incl. BTW)
Preventief onderhoud	€ 45.300,-
Correctief onderhoud	€ 23.200,-
Vervangingsonderhoud	€ 160.900,-
Water	€ 5.000,-
Elektriciteit	€ 245.700,-
Gas	€ 0,-
Bewaking/beveiliging	€ 13.900,-
Schoonmaak	€ 116.500,-
Groenvoorziening	€ 33.200,-
Gemeentebelasting	€ 22.200,-
Opstalverzekering	€ 8.300,-
Brandverzekering	€ 19.400,-
Resultaat	€ 693.600,- (incl. BTW)

Tabel 29. Scenario 2, Leiden (bron. Antea Group)

Kostenpost	Bedrag (incl. BTW)
Preventief onderhoud	€ 41.600,-
Correctief onderhoud	€ 21.300,-
Vervangingsonderhoud	€ 147.700,-
Water	€ 5.000,-
Elektriciteit	€ 225.600,-
Gas	€ 0,-
Bewaking/beveiliging	€ 12.700,-
Schoonmaak	€ 106.900,-
Groenvoorziening	€ 30.500,-
Gemeentebelasting	€ 20.400,-
Opstalverzekering	€ 7.600,-
Brandverzekering	€ 17.800,-
Resultaat	€ 637.100,- (incl. BTW)

Tabel 30. Scenario 3a, 1 laags nieuwbouw (bron. Antea Group)

Kostenpost	Bedrag (incl. BTW)
Preventief onderhoud	€ 45.300,-
Correctief onderhoud	€ 23.200,-
Vervangingsonderhoud	€ 160.900,-
Water	€ 5.000,-
Elektriciteit	€ 245.700,-
Gas	€ 0,-
Bewaking/beveiliging	€ 13.900,-
Schoonmaak	€ 116.500,-
Groenvoorziening	€ 33.200,-
Gemeentebelasting	€ 22.200,-
Opstalverzekering	€ 8.300,-
Brandverzekering	€ 19.400,-
Resultaat	€ 693.600,- (incl. BTW)

Tabel 31. Scenario 3b, 2 laags nieuwbouw (bron. Antea Group)

6 Scenarioanalyse

In dit hoofdstuk analyseren we de scenario's. Per scenario zetten we de geïndexeerde kosten en opbrengsten tegenover elkaar, resulterend in een geïndexeerd scenarioresultaat (opbrengsten minus kosten).

6.1 Analyse scenario 0 / referentiekader (Renovatie Leiden en Tiel)

Tabel 32 geeft de geïndexeerde kosten en opbrengsten voor scenario 0 / referentiekader weer. Het totale scenarioresultaat bedraagt - €13.153.000,- (incl. BTW).

Kosten		Opbrengsten	
Renovatiekosten Tiel	€ 3.453.000,-	-	-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 967.000,-	-	-
<i>Installatie kosten</i>	€ 2.486.000,-	-	-
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 0,-	-	-
Renovatiekosten Leiden	€ 9.700.000,-	-	-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 2.435.000,-	-	-
<i>Installatie kosten</i>	€ 6.371.000,-	-	-
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 894.000,-	-	-
Totale kosten	€ 13.153.000	Totale opbrengsten	-
Resultaat incl. BTW	- € 13.153.000		

Tabel 32. Geïndexeerde kosten en opbrengsten scenario 0 / referentiekader (bron. Antea Group)

De huidige locatie in Tiel en Leiden worden aangehouden, gerenoveerd en verduurzaamd. AQUON centraliseert dus niet. Naast de ingrijpende renovatie van Leiden is door het blijven bestaan van twee verschillende locaties de beoogde efficiëntie slag in de bedrijfsvoering niet gemaakt.

Onze conclusie is dat het volledig nieuwbouwen van locatie Leiden en het verduurzamen van de locatie Tiel economisch voordeliger is dan beide huidige panden te renoveren en te verduurzamen. Echter is in dit scenario als uitgangspunt gehanteerd dat wij gaan renoveren i.p.v. nieuwbouwen.

De parkeerproblematiek bij dit scenario is groot. Daarnaast worden in Tiel de huidige installaties die nog niet zijn afgeschreven vervangen i.v.m. de duurzaamheidswens, dit leidt tot kapitaalvernietiging.

6.2 Analyse scenario 1 (Renovatie en uitbreiding Tiel)

Tabel 33 geeft de geïndexeerde kosten en opbrengsten voor scenario 1 weer. Het totale scenarioresultaat bedraagt - € 18.798.000,- (incl. BTW).

Kosten		Opbrengsten	
Renovatie- en uitbreiding Tiel	€ 20.210.000,-	Verkoop pand Leiden	€ 2.292.000,-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 5.348.000,-	-	
<i>Installatie kosten</i>	€ 13.394.000,-	-	
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 1.468.000,-	-	
Civiele kosten	€ 248.000,-	-	-
Sloopkosten	€ 65.000,-	-	-
Aankoopkosten pand	€ 567.000,-	-	-
Totale kosten	€ 21.090.000,-	Totale opbrengsten	€ 2.292.000,-
Resultaat incl. BTW	- € 18.798.000		

Tabel 33. Geïndexeerde kosten en opbrengsten scenario 1 (bron. Antea Group)

De locatie in Leiden wordt verkocht en de locatie in Tiel wordt aangehouden, gerenoveerd, verduurzaamd en uitbreid op het naastgelegen perceel door de aankoop van het naastgelegen object (ambulancepost).

Voor dit scenario zal de naastliggende locatie van de ambulancepost aangekocht moeten worden en de huidige opstallen zullen gesloopt moeten worden. Daarnaast zal er een planologische procedure moeten worden doorlopen om het gewenste bouwvolume te kunnen realiseren. Belangrijk punt van aandacht bij dit scenario is o.a. de ruimte voor parkeren (ruim onvoldoende) en de ruimte voor M&L (niet aanwezig).

Gevolg van dit scenario is dat AQUON in Tiel 2 panden heeft die niet met elkaar verbonden zijn. De gewenste efficiëntieslag wordt niet gemaakt. Mogelijk treedt er vertraging en/of kostenverhoging op door de aankoop van ambulancepost.

6.3 Analyse scenario 2 (Nieuwbouw Leiden)

Tabel 34 geeft de geïndexeerde kosten en opbrengsten voor scenario 2 weer. Het totale scenarioresultaat bedraagt - € 23.845.000,- (incl. BTW).

Kosten		Opbrengsten	
Nieuwbouwkosten Leiden	€ 23.298.000,-	Verkoop pand Tiel	€ 2.447.000,-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 9.894.000,-	-	
<i>Installatie kosten</i>	€ 11.473.000,-	-	
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 1.931.000,-	-	
Grondaankoop	€ 1.490.000,-	-	
Civiele kosten	€ 1.311.000,-	-	-
Sloopkosten	€ 193.000,-	-	-
Totale kosten	€ 26.292.000,-	Totale opbrengsten	€ 2.447.000,-
Resultaat incl. BTW	- € 23.845.000		

Tabel 34. Geïndexeerde kosten en opbrengsten scenario 2 (bron. Antea Group)

De locatie in Tiel wordt verkocht en de locatie in Leiden wordt gesloopt en er wordt nieuwgebouwd, uitgevoerd in 2 bouwlagen.

Om te centraliseren op de locatie Leiden zal dus een nieuw pand moeten worden gerealiseerd zodat er voldoende werkplekken zijn voor alle werknemers van AQUON. Dit scenario kent echter ook een aantal beperkingen. Zo zal er ca. 4.000 m² grond moeten worden aangekocht van de omliggende grondeigenaar. Niet bekend is of deze eigenaar bereid is om te verkopen. I.v.m. het slopen van de locatie in Leiden zal de locatie naar verwachting ca. 2 jaar moeten sluiten, wat tot aanzienlijke frictiekosten zal leiden.

6.4 Analyse scenario 3a (Nieuwbouw 1 laags, nader te bepalen locatie)

Tabel 35 geeft de geïndexeerde kosten en opbrengsten voor scenario 3a weer. Het totale scenarioresultaat bedraagt - € 23.443.000,- (incl. BTW).

Kosten		Opbrengsten	
Nieuwbouwkosten	€ 21.825.000,-	Verkoop pand Tiel	€ 2.486.000,-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 8.385.000,-	Verkoop pand Leiden	€ 2.310.000,-
<i>Installatie kosten</i>	€ 11.470.000,-	-	
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 1.970.000,-	-	
Civiele kosten	€ 1.677.000,-	-	
Aankoopkosten bouwgrond	€ 4.737.000,-	-	-
Totale kosten	€ 28.239.000,-	Totale opbrengsten	€ 4.796.000,-
Resultaat incl. BTW	- € 23.443.000		

Tabel 35. Geïndexeerde kosten en opbrengsten scenario 3a (bron. Antea Group)

Beide locaties worden verkocht en er wordt één nieuw pand ontwikkeld op een nader te bepalen locatie. Dit nieuwe pand wordt in 1 bouwlaag uitgevoerd.

Bij dit scenario zal de grootste efficiëntie slag gemaakt kunnen worden. De totale invulling van het pand kan geheel naar de wens van de opdrachtgever worden ingevuld. Bij volledige nieuwbouw kan een betere en verdere optimalisatie van het integreren van beide lab-locaties plaatsvinden. Doordat men geen rekening hoeft te houden met een bestaande structuur hebben ook de verduurzamingsmaatregelen de grootste impact. Bij de nieuwbouw kan optimaal rekening worden gehouden met flexibiliteit voor in de toekomst.

Ook kan door het uitvoeren van het pand in 1 bouwlaag de optimale plattegrond worden gerealiseerd. De huidige labs op beide locaties kunnen blijven functioneren tot de nieuwbouw gereed is.

Nadeel van dit scenario is dat dit scenario een relatief hoge investeringswaarde kent.

6.5 Analyse scenario 3b (Nieuwbouw 2 laags, nader te bepalen locatie)

Tabel 36 geeft de geïndexeerde kosten en opbrengsten voor scenario 3b weer. Het totale scenarioresultaat bedraagt - € 24.080.000,- (incl. BTW).

Kosten		Opbrengsten	
Nieuwbouwkosten	€ 23.764.000,-	Verkoop pand Tiel	€ 2.486.000,-
<i>Bouwkundige kosten</i>	€ 10.092.000,-	Verkoop pand Leiden	€ 2.310.000,-
<i>Installatie kosten</i>	€ 11.702.000,-	-	
<i>Laboratorium kosten</i>	€ 1.970.000,-	-	
Civiele kosten	€ 1.337.000,-	-	
Aankoopkosten bouwgrond	€ 3.775.000,-	-	-
Totale kosten	€ 28.876.000,-	Totale opbrengsten	€ 4.796.000,-
Resultaat incl. BTW	- € 24.080.000		

Tabel 36. Geïndexeerde kosten en opbrengsten scenario 3b (bron. Antea Group)

Beide locaties worden verkocht en er wordt één nieuw pand ontwikkeld op een nader te bepalen locatie. Dit nieuwe pand wordt in 2 bouwlagen uitgevoerd.

Bij dit scenario zal de grootste efficiëntie slag gemaakt kunnen worden. De totale invulling van het pand kan geheel naar de wens van de opdrachtgever worden ingevuld. Bij volledige nieuwbouw kan een betere en verdere optimalisatie van het integreren van beide lab-locaties plaatsvinden. Doordat men geen rekening hoeft te houden met een bestaande structuur hebben ook de verduurzamingsmaatregelen de grootste impact. Bij de nieuwbouw kan optimaal rekening worden gehouden met flexibiliteit voor in de toekomst.

De huidige labs op beide locaties kunnen blijven functioneren tot de nieuwbouw gereed is. Nadeel van dit scenario is dat dit scenario een relatief hoge investeringswaarde kent.

7

Conclusie

Tabel 37 geeft de geïndexeerde scenarioresultaten incl. BTW weer.

Resultaat Scenario 0 / referentiekader	Resultaat Scenario 1	Resultaat Scenario 2	Resultaat Scenario 3a	Resultaat Scenario 3b
- € 13.153.000	- € 18.798.000	- € 23.845.000	- € 23.443.000	- € 24.080.000

Tabel 37: Geïndexeerde scenarioresultaten (bron. Antea Group)

In tabel 32 zijn de totaal bedragen weergegeven per scenario. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst dat hier alleen de financiële aspecten zijn meegenomen. Zaken zoals parkeren (en het beleid hiervan), functionaliteit en effectiviteit op de werkvloer en imago zijn hierbij buiten beschouwing gelaten. Om een goede keuze te kunnen maken voor het scenario zullen ook bovenstaande aspecten in ogenschouw genomen moeten worden.

Op basis van onderhavige rapportage kan er een keuze gemaakt worden voor een bepaald scenario. Na keuze hiervan is het advies om de uitgangspunten, wensen en eisen te formuleren waarna vervolgens dit scenario verder uitgewerkt kan worden. Bij deze uitwerking kan dan een meer nauwkeurige inschatting gedaan worden van de kosten.

Onderstaand zijn de belangrijkste plussen en minnen per scenario weergegeven.

Scenario 0 / referentiekader

Plussen	Minnen
Medewerkers blijven werkzaam op huidige vestiging.	AQUON centraliseert niet, ze hebben 2 vestigingen verspreid over 2 gebouwen met elk 2 bouwlagen.
Kostentechnisch een interessant scenario.	Parkeerproblematiek blijft
	Huidige installaties die nog niet zijn afgeschreven in Tiel worden vervangen i.v.m. duurzaamheidswens.
	Gewenste efficiëntieslag wordt niet gemaakt.
	Relatief veel kosten maken in Leiden om te renoveren met als resultaat dat er nog steeds geen ideale locatie ontstaat. Zowel bouwtechnisch, installatietechnisch als functioneel.
	Geen flexibiliteit voor wat betreft ruimte om te groeien in m ² .
	Periode kantoor niet bruikbaar: ca. 1 jaar Tiel en ca. 1 jaar Leiden.

Tabel 38. Beoordeling scenario 0 / referentiekader (bron. Antea Group)

Scenario 1

Plussen	Minnen
AQUON centraliseert.	Groot parkeerprobleem.
Kostentechnisch een interessant scenario.	I.v.m. centralisatie in Tiel wordt er veel gevraagd van de medewerkers van de vestiging Leiden.
	Huidige installaties die nog niet zijn afgeschreven in Tiel worden vervangen i.v.m. duurzaamheidswens.
	AQUON heeft in Tiel 2 panden die niet met elkaar verbonden zijn en zit dus verspreid over 2 gebouwen.
	Gewenste efficiëntieslag wordt niet gemaakt.
	Mogelijk vertraging en/of kostenverhoging door aankoop van ambulancepost.
	Energie- en onderhoudskosten liggen voor dit scenario gunstiger in vergelijking tot scenario 0 / referentiekader echter kosten zijn niet optimaal en liggen hoger dan scenario 2 en scenario 3 nieuwbouw.
	Geen flexibiliteit voor wat betreft ruimte om te groeien in m ² .
	Periode kantoor niet bruikbaar: ca. 0,5 jaar Tiel
	Planologisch gezien is het realiseren van het beoogde aantal m ² niet mogelijk, waardoor een uitzondering op het bestemmingsplan zal moeten worden aangevraagd.

Tabel 39. Beoordeling scenario 1 (bron. Antea Group)

Scenario 2

Plussen	Minnen
Bij volledige nieuwbouw kan een betere en verdere optimalisatie van het integreren van beide lab-locaties plaatsvinden.	Frictiekosten i.v.m. het tijdelijk moeten sluiten van vestiging Leiden voor een periode van 2 jaar.
Veel centrale installaties kunnen in de nieuwbouw samengevoegd worden tot één gemeenschappelijke installatie. Naast dat investeringskosten hiermee gunstiger worden, is ook de exploitatiekosten (onderhoudskosten) gunstiger.	AQUON heeft de werkzaamheden verspreid over 2 bouwlagen.
AQUON centraliseert.	Parkeerprobleem i.v.m. perceeloppervlakte. Daarnaast te weinig ruimte voor andere benodigde voorzieningen. Grondaankoop is noodzakelijk.

Energie- en onderhoudskosten voor dit scenario is vergelijkbaar met scenario 3 (nieuwbouw) en zijn het meest gunstigst	I.v.m. centralisatie in Leiden wordt er veel gevraagd van de medewerkers van de vestiging Tiel.
	Periode kantoor niet bruikbaar: ca. 2 Leiden.

Tabel 40 Beoordeling scenario 2 (bron. Antea Group)

Scenario 3a

Plussen	Minnen
Bij volledige nieuwbouw kan een betere en verdere optimalisatie van het integreren van beide lab-locaties plaatsvinden.	Hoge investeringswaarde.
Huidige labs op beide locaties kunnen blijven functioneren tot de nieuwbouw gereed is.	Relatief meer grondoppervlak nodig voor de realisatie van het pand.
Veel centrale installaties kunnen in de nieuwbouw samengevoegd worden tot één gemeenschappelijke installatie. Naast dat investeringskosten hiermee gunstiger worden, is ook de exploitatiekosten (onderhoudskosten) gunstiger.	Minder compact gebouw door grotere afstanden tussen diverse ruimten.
AQUON centraliseert.	
AQUON kan zich centraal in het land vestigen.	
AQUON heeft alle werkzaamheden op 1 bouwlaag.	
Duurzaam scenario, zowel bouwtechnisch als logistiek (denk aan OV locatie).	
Lichtere bouwconstructie toepasbaar.	
Groter dakoppervlak t.b.v. zonnepanelen.	
Energie- en onderhoudskosten voor dit scenario in vergelijking tot scenario 0 / referentiekader, 1 zeer gunstig.	
Bij nieuwe huisvesting kan optimaal rekeningen worden gehouden met flexibiliteit voor in de toekomst.	
Periode kantoor niet bruikbaar: 0 jaar	

Tabel 41. Beoordeling scenario 3a (bron. Antea Group)

Scenario 3b

Plussen	Minnen
Bij volledige nieuwbouw kan een betere en verdere optimalisatie van het integreren van beide lab-locaties plaatsvinden.	Hoge investeringswaarde.
Huidige labs op beide locaties kunnen blijven functioneren tot de nieuwbouw gereed is.	AQUON heeft de werkzaamheden verspreid over 2 bouwlagen.
Veel centrale installaties kunnen in de nieuwbouw samengevoegd worden tot één	Bouwkundig zwaardere constructie benodigd.

gemeenschappelijke installatie. Naast dat investeringskosten hiermee gunstiger worden, is ook de exploitatiekosten (onderhoudskosten) gunstiger.	
AQUON centraliseert.	
AQUON kan zich centraal in het land vestigen.	
Duurzaam scenario, zowel bouwtechnisch als logistiek (denk aan OV locatie).	
Compacter gebouw door de verdeling over 2 lagen: minder leiding verloop bij installaties, kortere loopafstanden tussen diverse ruimten.	
Minder grondoppervlak benodigd.	
Energie- en onderhoudskosten voor dit scenario in vergelijking tot scenario 0 / referentiekader, 1 zeer gunstig.	
Bij nieuwe huisvesting kan optimaal rekeningen worden gehouden met flexibiliteit voor in de toekomst.	
Periode kantoor niet bruikbaar: 0 jaar	

Tabel 42. Beoordeling scenario 3b (bron. Antea Group)

Bijlage 1. Foto's locatie AQUON Leiden en Tiel

Locatie Leiden



Locatie Tiel



Bijlage 2. Rekenbladen

Over Antea Group

Van stad tot land, van water tot lucht; de adviseurs en ingenieurs van Antea Group dragen in Nederland sinds jaar en dag bij aan onze leefomgeving. We ontwerpen bruggen en wegen, realiseren woonwijken en waterwerken. Maar we zijn ook betrokken bij thema's zoals milieu, veiligheid, assetmanagement en energie. Onder de naam Oranjewoud groeiden we uit tot een allround en onafhankelijk partner voor bedrijfsleven en overheden. Als Antea Group zetten we deze expertise ook mondiaal in. Door hoogwaardige kennis te combineren met een pragmatische aanpak maken we oplossingen haalbaar én uitvoerbaar. Doelgericht, met oog voor duurzaamheid. Op deze manier anticiperen we op de vragen van vandaag en de oplossingen van de toekomst. Al meer dan 60 jaar.

Contactgegevens

Rivium Westlaan 72
2909 LD CAPELLE A/D IJSSEL
Postbus 8590
3009 AN ROTTERDAM
T. 06 51 64 83 82
E. guido.slokkers@anteagroup.com

www.anteagroup.nl

Copyright © 2019

Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd en/of openbaar worden
gemaakt door middel van druk, fotokopie,
elektronisch of op welke wijze dan ook,
zonder schriftelijke toestemming van de
auteurs.

ANTEA REKENMODEL AQUON

[illegible]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060	2061	2062	2063	2064	2065	2066	2067	2068	2069	2070	2071	2072	2073	2074	2075	2076	2077	2078	2079	2080	2081	2082	2083	2084	2085	2086	2087	2088	2089	2090	2091	2092	2093	2094	2095	2096	2097	2098	2099	2100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Production	0.28%	0.34%	0.43%	0.53%	0.63%	0.73%	0.83%	0.93%	1.03%	1.13%	1.23%	1.33%	1.43%	1.53%	1.63%	1.73%	1.83%	1.93%	2.03%	2.13%	2.23%	2.33%	2.43%	2.53%	2.63%	2.73%	2.83%	2.93%	3.03%	3.13%	3.23%	3.33%	3.43%	3.53%	3.63%	3.73%	3.83%	3.93%	4.03%	4.13%	4.23%	4.33%	4.43%	4.53%	4.63%	4.73%	4.83%	4.93%	5.03%	5.13%	5.23%	5.33%	5.43%	5.53%	5.63%	5.73%	5.83%	5.93%	6.03%	6.13%	6.23%	6.33%	6.43%	6.53%	6.63%	6.73%	6.83%	6.93%	7.03%	7.13%	7.23%	7.33%	7.43%	7.53%	7.63%	7.73%	7.83%	7.93%	8.03%	8.13%	8.23%	8.33%	8.43%	8.53%	8.63%	8.73%	8.83%	8.93%	9.03%	9.13%	9.23%	9.33%	9.43%	9.53%	9.63%	9.73%	9.83%	9.93%	10.03%	10.13%	10.23%	10.33%	10.43%	10.53%	10.63%	10.73%	10.83%	10.93%	11.03%	11.13%	11.23%	11.33%	11.43%	11.53%	11.63%	11.73%	11.83%	11.93%	12.03%	12.13%	12.23%	12.33%	12.43%	12.53%	12.63%	12.73%	12.83%	12.93%	13.03%	13.13%	13.23%	13.33%	13.43%	13.53%	13.63%	13.73%	13.83%	13.93%	14.03%	14.13%	14.23%	14.33%	14.43%	14.53%	14.63%	14.73%	14.83%	14.93%	15.03%	15.13%	15.23%	15.33%	15.43%	15.53%	15.63%	15.73%	15.83%	15.93%	16.03%	16.13%	16.23%	16.33%	16.43%	16.53%	16.63%	16.73%	16.83%	16.93%	17.03%	17.13%	17.23%	17.33%	17.43%	17.53%	17.63%	17.73%	17.83%	17.93%	18.03%	18.13%	18.23%	18.33%	18.43%	18.53%	18.63%	18.73%	18.83%	18.93%	19.03%	19.13%	19.23%	19.33%	19.43%	19.53%	19.63%	19.73%	19.83%	19.93%	20.03%	20.13%	20.23%	20.33%	20.43%	20.53%	20.63%	20.73%	20.83%	20.93%	21.03%	21.13%	21.23%	21.33%	21.43%	21.53%	21.63%	21.73%	21.83%	21.93%	22.03%	22.13%	22.23%	22.33%	22.43%	22.53%	22.63%	22.73%	22.83%	22.93%	23.03%	23.13%	23.23%	23.33%	23.43%	23.53%	23.63%	23.73%	23.83%	23.93%	24.03%	24.13%	24.23%	24.33%	24.43%	24.53%	24.63%	24.73%	24.83%	24.93%	25.03%	25.13%	25.23%	25.33%	25.43%	25.53%	25.63%	25.73%	25.83%	25.93%	26.03%	26.13%	26.23%	26.33%	26.43%	26.53%	26.63%	26.73%	26.83%	26.93%	27.03%	27.13%	27.23%	27.33%	27.43%	27.53%	27.63%	27.73%	27.83%	27.93%	28.03%	28.13%	28.23%	28.33%	28.43%	28.53%	28.63%	28.73%	28.83%	28.93%	29.03%	29.13%	29.23%	29.33%	29.43%	29.53%	29.63%	29.73%	29.83%	29.93%	30.03%	30.13%	30.23%	30.33%	30.43%	30.53%	30.63%	30.73%	30.83%	30.93%	31.03%	31.13%	31.23%	31.33%	31.43%	31.53%	31.63%	31.73%	31.83%	31.93%	32.03%	32.13%	32.23%	32.33%	32.43%	32.53%	32.63%	32.73%	32.83%	32.93%	33.03%	33.13%	33.23%	33.33%	33.43%	33.53%	33.63%	33.73%	33.83%	33.93%	34.03%	34.13%	34.23%	34.33%	34.43%	34.53%	34.63%	34.73%	34.83%	34.93%	35.03%	35.13%	35.23%	35.33%	35.43%	35.53%	35.63%	35.73%	35.83%	35.93%	36.03%	36.13%	36.23%	36.33%	36.43%	36.53%	36.63%	36.73%	36.83%	36.93%	37.03%	37.13%	37.23%	37.33%	37.43%	37.53%	37.63%	37.73%	37.83%	37.93%	38.03%	38.13%	38.23%	38.33%	38.43%	38.53%	38.63%	38.73%	38.83%	38.93%	39.03%	39.13%	39.23%	39.33%	39.43%	39.53%	39.63%	39.73%	39.83%	39.93%	40.03%	40.13%	40.23%	40.33%	40.43%	40.53%	40.63%	40.73%	40.83%	40.93%	41.03%	41.13%	41.23%	41.33%	41.43%	41.53%	41.63%	41.73%	41.83%	41.93%	42.03%	42.13%	42.23%	42.33%	42.43%	42.53%	42.63%	42.73%	42.83%	42.93%	43.03%	43.13%	43.23%	43.33%	43.43%	43.53%	43.63%	43.73%	43.83%	43.93%	44.03%	44.13%	44.23%	44.33%	44.43%	44.53%	44.63%	44.73%	44.83%	44.93%	45.03%	45.13%	45.23%	45.33%	45.43%	45.53%	45.63%	45.73%	45.83%	45.93%	46.03%	46.13%	46.23%	46.33%	46.43%	46.53%	46.63%	46.73%	46.83%	46.93%	47.03%	47.13%	47.23%	47.33%	47.43%	47.53%	47.63%	47.73%	47.83%	47.93%	48.03%	48.13%	48.23%	48.33%	48.43%	48.53%	48.63%	48.73%	48.83%	48.93%	49.03%	49.13%	49.23%	49.33%	49.43%	49.53%	49.63%	49.73%	49.83%	49.93%	50.03%	50.13%	50.23%	50.33%	50.43%	50.53%	50.63%	50.73%	50.83%	50.93%	51.03%	51.13%	51.23%	51.33%	51.43%	51.53%	51.63%	51.73%	51.83%	51.93%	52.03%	52.13%	52.23%	52.33%	52.43%	52.53%	52.63%	52.73%	52.83%	52.93%	53.03%	53.13%	53.23%	53.33%	53.43%	53.53%	53.63%	53.73%	53.83%	53.93%	54.03%	54.13%	54.23%	54.33%	54.43%	54.53%	54.63%	54.73%	54.83%	54.93%	55.03%	55.13%	55.23%	55.33%	55.43%	55.53%	55.63%	55.73%	55.83%	55.93%	56.03%	56.13%	56.23%	56.33%	56.43%	56.53%	56.63%	56.73%	56.83%	56.93%	57.03%	57.13%	57.23%	57.33%	57.43%	57.53%	57.63%	57.73%	57.83%	57.93%	58.03%	58.13%	58.23%	58.33%	58.43%	58.53%	58.63%	58.73%	58.83%	58.93%	59.03%	59.13%	59.23%	59.33%	59.43%	59.53%	59.63%	59.73%	59.83%	59.93%	60.03%	60.13%	60.23%	60.33%	60.43%	60.53%	60.63%	60.73%	60.83%	60.93%	61.03%	61.13%	61.23%	61.33%	61.43%	61.53%	61.63%	61.73%	61.83%	61.93%	62.03%	62.13%	62.23%	62.33%	62.43%	62.53%	62.63%	62.73%	62.83%	62.93%	63.03%	63.13%	63.23%	63.33%	63.43%	63.53%	63.63%	63.73%	63.83%	63.93%	64.03%	64.13%	64.23%	64.33%	64.43%	64.53%	64.63%	64.73%	64.83%	64.93%	65.03%	65.13%	65.23%	65.33%	65.43%	65.53%	65.63%	65.73%	65.83%	65.93%	66.03%	66.13%	66.23%	66.33%	66.43%	66.53%	66.63%	66.73%	66.83%	66.93%	67.03%	67.13%	67.23%	67.33%	67.43%	67.53%	67.63%	67.73%	67.83%	67.93%	68.03%	68.13%	68.23%	68.33%	68.43%	68.53%	68.63%	68.73%	68.83%	68.93%	69.03%	69.13%	69.23%	69.33%	69.43%	69.53%	69.63%	69.73%	69.83%	69.93%	70.03%	70.13%	70.23%	70.33%	70.43%	70.53%	70.63%	70.73%	70.83%	70.93%	71.03%	71.13%	71.23%	71.33%	71.43%	71.53%	71.63%	71.73%	71.83%	71.93%	72.03%	72.13%	72.23%	72.33%	72.43%	72.53%	72.63%	72.73%	72.83%	72.93%	73.03%	73.13%	73.23%	73.33%	73.43%	73.53%	73.63%	73.73%	73.83%	73.93%	74.03%	74.13%	74.23%	74.33%	74.43%	74.53%	74.63%	74.73%	74.83%	74.93%	75.03%	75.13%	75.23%	75.33%	75.43%	75.53%	75.63%	75.73%	75.83%	75.93%	76.03%	76.13%	76.23%	76.33%	76.43%	76.53%	76.63%	76.73%	76.83%	76.93%	77.03%	77.13%	77.23%	77.33%	77.43%	77.53%	77.63%	77.73%	77.83%	77.93%	78.03%	78.13%	78.23%	78.33%	78.43%	78.53%	78.63%	78.73%	78.83%	78.93%	79.03%	79.13%	79.23%	79.33%	79.43%	79.53%	79.63%	79.73%	79.83%	79.93%	80.03%	80.13%	80.23%	80.33%	80.43%	80.53%	80.63%	80.73%	80.83%	80.93%	81.03%	81.13%	81.23%	81.33%	81.43%	81.53%	81.63%	81.73%	81.83%	81.93%	82.03%	82.13%	82.23%	82.33%	82.43%	82.53%	82.63%	82.73%	82.83%	82.93%	83.03%	83.13%	83.23%	83.33%	83.43%	83.53%	83.63%	83.73%	83.83%	83.93%	84.03%	84.13%	84.23%	84.33%	84.43%	84.53%	84.63%	84.73%	84.83%	84.93%	85.03%	85.13%	85.23%	85.33%	85.43%	85.53%	85.63%	85.73%	85.83%	85.93%	86.03%	86.13%	86.23%	86.33%	86.43%	86.53%	86.63%	86.73%	86.83%	86.93%	87.03%	87.13%	87.23%	87.33%	87.43%	87.53%	87.63%	87.73%	87.83%	87.93%	88.03%	88.13%	88.23%	88.33%	88.43%	88.53%	88.63%	88.73%	88.83%	88.93%	89.03%	89.13%	89.23%	89.33%	89.43%	89.53%	89.63%	89.73%	89.83%	89.93%	90.03%	90.13%	90.23%	90.33%	90.43%	90.53%	90.63%	90.73%	90.83%	90.93%	91.03%	91.13%	91.23%	91.33%	91.43%	91.53%	91.63%	91.73%	91.83%	91.93%	92.03%	92.13%	92.23%	92.33%	92.43%	92.53%	92.63%	92.73%	92.83%	92.93%	93.03%	93.13%	93.23%	93.33%	93.43%	93.53%	93.63%	93.73%	93.83%	93.93%	94.03%	94.13%	94.23%	94.33%	94.43%	94.53%	94.63%	94.73%	94.83%	94.93%	95.03%	95.13%	95.23%	95.33%	95.43%	95.53%	95.63%	95.73%	95.83%	95.93%	96.03%	96.13%	96.23%	96.33%	96.43%	96.53%	96.63%	96.73%	96.83%	96.93%	97.03%	97.13%	97.23%	97.33%	97.43%	97.53%	97.63%	97.73%	97.83%	97.93%	98.03%	98.13%	98.23%	98.33%	98.43%	98.53%	98.63%	98.73%	98.83%	98.93%	99.03%	99.13%	99.23%	99.33%	99.43%	99.53%	99.63%	99.73%	99.83%	99.93%	100.03%	100.13%	100.23%	100.33%	100.43%	100.53%	100.63%	100.73%	100.83%	100.93%	101.03%	101.13%	101.23%	101.33%	101.43%	101.53%	101.63%	101.73%	101.83%	101.93%	102.03%	102.13%	102.23%	102.33%	102.43%	102.53%	102.63%	102.73%	102.83%	102.93%	103.03%	103.13%	103.23%	103.33%	103.43%	103.53%	103.63%	103.73%	103.83%	103.93%	104.03%	104.13%	104.23%	104.33%	104.43%	104.53%	104.63%	104.73%	104.83%	104.93%	105.03%	105.13%	105.23%	105.33%	105.43%	105.53%	105.63%	105.73%	105.83%	105.93%	106.03%	106.13%	106.23%	106.33%	106.43%	106.53%	106.63%	106.73%	106.83%	106.93%	107.03%	107.13%	107.23%	107.33%	107.43%	107.53%	107.63%	107.73%	107.83%	107.93%	108.03%	108.13%	108.23%	108.33%	108.43%	108.53%	108.63%	108.73%	108.83%	108.93%	109.03%	109.13%	109.23%	109.33%	109.43%	109.53%	109.63%	109.73%	109.83%	109.93%	110.03%	110.13%	110.23%	110.33%	110.43%	110.53%	110.63%	110.73%	110.83%	110.93%	111.03%	111.13%	111.23%	111.33%	111.43%	111.53%	111.63%	111.73%	111.83%	111.93%	112.03%	112.13%	112.23%	112.33%	112.43%	112.53%	112.63%	112.73%	112.83%	112.93%	113.03%	113.13%	113.23%	113.33%	113.43%	113.53%	113.63%	113.73%	113.83%	113.93%	114.03%	114.13%	114.23%	114.33%	114.43%	114.53%	114.63%	114.73%	114.83%	114.93%	115.03%	11

Category	Year	Value	Category	Year	Value
Climate Change	2015	0.25	Healthcare	2015	0.35
	2016	0.28		2016	0.38
	2017	0.30		2017	0.40
	2018	0.32		2018	0.42
	2019	0.35		2019	0.45
	2020	0.38		2020	0.48
Economic Growth	2015	1.20	Education	2015	0.80
	2016	1.25		2016	0.85
	2017	1.30		2017	0.90
	2018	1.35		2018	0.95
	2019	1.40		2019	1.00
	2020	1.45		2020	1.05
Social Equality	2015	0.50	Infrastructure	2015	0.60
	2016	0.52		2016	0.62
	2017	0.55		2017	0.65
	2018	0.58		2018	0.68
	2019	0.60		2019	0.70
	2020	0.62		2020	0.72

Te reeks even	Eenheid	Prijs/eenheid	Totaal nominaal	Totaal geïndexeerd
---------------	---------	---------------	-----------------	--------------------

[illegible]

Oliverstein

Question	Answer	Result
1. What is the main purpose of the study?	The study aims to investigate the effects of a new drug on blood pressure.	Correct
2. How many participants were involved in the study?	There were 50 participants in total.	Correct
3. What was the control group receiving?	The control group received a placebo.	Correct
4. How long did the study last?	The study lasted for 12 weeks.	Correct
5. What was the primary outcome measured?	The primary outcome was the change in systolic blood pressure.	Correct
6. What was the secondary outcome measured?	The secondary outcome was the change in diastolic blood pressure.	Correct
7. What was the result of the study?	The new drug significantly reduced systolic blood pressure compared to the placebo.	Correct
8. What are the limitations of the study?	The study was a short-term trial and did not include a long-term follow-up.	Correct
9. What are the implications of the study?	The results suggest that the new drug may be a potential treatment for hypertension.	Correct
10. What is the conclusion of the study?	The study concludes that the new drug is effective in lowering blood pressure.	Correct

Resultaat nominaal (incl. BTW)	€ -11.703,00
Resultaat geïndexeerd (incl. BTW)	€ -13.153,21

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Marketing and sales	5,000	4,500	2,000	2,000	2,000	2,000
Research and development	5,000	4,500	2,000	2,000	2,000	2,000
General and administrative	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Goodwill impairment	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciation and amortization	1,200	1,200	1,100	1,100	1,000	1,000
Other non-cash items	1,200	1,200	1,100	1,100	1,000	1,000
Change in working capital	1,200	1,200	1,100	1,100	1,000	1,000
Change in cash and cash equivalents	1,200	1,200	1,100	1,100	1,000	1,000

116

[illegible][illegible][illegible]

OVERIGE DOCUMENTEN 2

RAPPORT IJSSEL TECHNOLOGIES

Toekomstige locatie AQUON

Conceptstudie

19 september 2019

Conceptstudie toekomstige locatie AQUON

Projectnummer 44.19.0013

Definitieve versie

19 september 2019

Auteurs

Mark Peters

Roel Nieuwenhuizen

Opdrachtgever

AQUON

Postbus 328

4000 AH Tiel

Inhoudsopgave

Lijst met afbeeldingen, figuren en tabellen	4
Lijst met bijlages	5
1. Inleiding	6
1.1. Achtergrond	6
1.2. Aanpak & leeswijzer	6
2. Huidige situatie	7
2.1. Analysegroepen & primair proces	7
2.2. Volumes analysegroepen	8
2.3. Tiel	9
2.4. Leiden	14
2.5. Bevindingen	22
3. Scenario's toekomstige situatie	24
4. Uitgangspunten	25
4.1. Open, transparant & flexibel	25
4.2. Flow, samenwerken & werkplekken	25
4.3. Werkzaamheden	26
4.4. Orde, netheid, veiligheid en gezondheid	28
4.5. Buitenruimte	28
4.6. Algemeen	29
5. Concept lay-outs	30
5.1. Scenario 3a – 1 gebouw, 1 laag, Greenfield	30
5.1.1. De verschillen tussen scenario 3a en de huidige situatie	31
5.2. Scenario 2 & 3b – 1 gebouw, 2 lagen, Leiden/Greenfield	32
5.2.1. De verschillen tussen scenario 2 & 3b en de huidige situatie	35
6. Scenario analyse & conclusie	37
6.1. Kwantitatieve analyse	37
6.1.1. Toelichting besparingen	38
6.2. Kwalitatieve analyse	39
6.3. Conclusie	41

Lijst met afbeeldingen, figuren en tabellen

Afbeelding 1 - Luchtfoto AQUON Tiel (bron: Globespotter, luchtfoto 2016).....	9
Afbeelding 2 - Plattegrond begane grond (links) & eerste verdieping (rechts) Tiel (bron: AQUON).....	10
Afbeelding 3 - Begane grond Tiel ingedeeld naar team/functie	10
Afbeelding 4 - Eerste verdieping Tiel ingedeeld naar team/functie	11
Afbeelding 5 - Processtroom Tiel hydrobiologie begane grond.....	12
Afbeelding 6 - Processtroom Tiel chemie begane grond	12
Afbeelding 7 - Processtroom Tiel fysisch chemisch & microbiologie eerste verdieping	13
Afbeelding 8 - Processtroom Tiel organisch eerste verdieping	13
Afbeelding 9 - Processtroom Tiel metalen eerste verdieping.....	14
Afbeelding 10 - Luchtfoto AQUON Leiden (bron: Globespotter, luchtfoto 2016).....	14
Afbeelding 11 - Plattegrond begane grond (links) & eerste verdieping (rechts) Leiden (bron: AQUON).....	15
Afbeelding 12 - Begane grond Leiden ingedeeld naar team/functie	16
Afbeelding 13 - Eerste verdieping Leiden ingedeeld naar team/functie	17
Afbeelding 14 - Processtroom Leiden hydrobiologie begane grond.....	18
Afbeelding 15 - Processtroom Leiden hydrobiologie eerste verdieping	19
Afbeelding 16 - Processtroom Leiden chemie begane grond	20
Afbeelding 17 - Processtroom Leiden mengen begane grond.....	21
Afbeelding 18 - Processtroom Leiden fysisch chemisch & microbiologie begane grond	21
Afbeelding 19 - Processtroom Leiden organisch eerste verdieping	22
Afbeelding 20 - Concept lay-out Greenfield - 1 gebouw, 1 laag	30
Afbeelding 21 - Concept lay-out Greenfield/Leiden - 1 gebouw, 2 lagen - begane grond.....	33
Afbeelding 22 - Concept lay-out Greenfield/Leiden - 1 gebouw, 2 lagen - eerste verdieping	34
 Figuur 1 - Aanpak.....	 6
Figuur 2 - Primair proces (bron: AQUON)	7
 Tabel 1 - Primair proces, analysegroepen en operationele teams	 7
Tabel 2 - Volumes 2018 (aantal monsters) (bron: AQUON)	8
Tabel 3 - Ruimteverbruik Tiel ingedeeld naar team/functie.....	11
Tabel 4 - Ruimteverbruik Leiden ingedeeld naar team/functie	17
Tabel 5 - Aantal bureauwerkplekken.....	26
Tabel 6 - Vierkante meters pand scenario 3a	31
Tabel 7 - Perceeloppervlakte scenario 3a.....	31
Tabel 8 - Verschil netto vloeroppervlak huidige situatie en scenario 3a	32
Tabel 9 - Uitbreiding footprint scenario 3a t.o.v. huidige situatie	32
Tabel 10 - Vierkante meters pand scenario 3b	35
Tabel 11 - Perceeloppervlakte scenario 3b.....	35
Tabel 12 - Verschil netto vloeroppervlak scenario 3a en 2/3b.....	35
Tabel 13 - Kwantitatief vergelijk scenario's	37
Tabel 14 - Kwalitatief vergelijk scenario's.....	39

Lijst met bijlages

2019-09-12 Concept lay-out scenario 3a - 1 gebouw, 1 laag - Greenfield.pdf

2019-09-12 Concept lay-out scenario 2&3b - 1 gebouw, 2 lagen - Leiden&Greenfield.pdf

Huisvesting eisen chemie.xlsx

Apparatuur per ruimte chemie.xlsx

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

AQUON is een organisatie voor wateronderzoek en advies. Ruim 180 medewerkers verzorgen samen dagelijks het gehele proces: van monstername tot en met onderzoek en advisering. AQUON levert haar diensten voornamelijk in Midden- en Zuid-Nederland aan de negen waterschappen en hoogheemraadschappen Aa en Maas, De Dommel, Schieland en Krimpenerwaard, Delfland, Rijnland, Hollandse Delta, Brabantse Delta, Rivierenland en De Stichtse Rijnlanden.

De laboratoria van AQUON staan in Tiel en Leiden. Daarnaast bestaan er twee locaties – in Den Bosch en Breda – die als uitvalsbasis dienen voor de monsternemers.

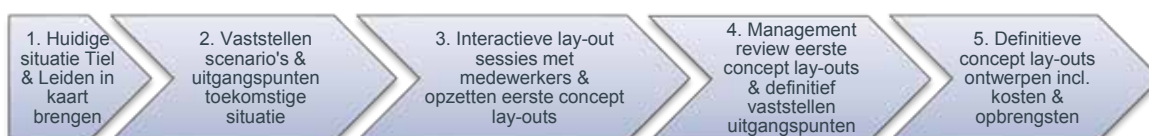
AQUON is voornemens om in de nabije toekomst van twee locaties in Leiden en Tiel naar één gemeenschappelijke locatie te gaan. De laboratoria in Tiel en Leiden zijn momenteel niet geschikt en onvoldoende gericht op de toekomst en veranderende diensten en processen. Om voorbereid te zijn op deze toekomstige ontwikkelingen is AQUON gestart met een inventarisatie van de mogelijkheden voor geschikte huisvesting en het slim inrichten van deze locatie. Hierbij onderzoekt AQUON verschillende scenario's.

IJssel is gevraagd om te ondersteunen bij het slim inrichten van de mogelijke centrale locatie.

Naast IJssel is Antea Group gevraagd om te ondersteunen bij het slim bouwen van de mogelijke centrale locatie. De gebruikte vierkante meters voor de berekeningen in beide rapporten komen met elkaar overeen.

1.2. Aanpak & leeswijzer

In deze conceptstudie naar een slimme inrichting van een mogelijke centrale locatie is onderstaande aanpak gehanteerd.



Figuur 1 - Aanpak

De huidige situatie is beschreven in hoofdstuk 2 gevolgd door de scenario's en uitgangspunten in hoofdstuk 3 en 4. De uitwerking van de scenario's staat in hoofdstuk 5 en de analyse van deze scenario's in hoofdstuk 6.

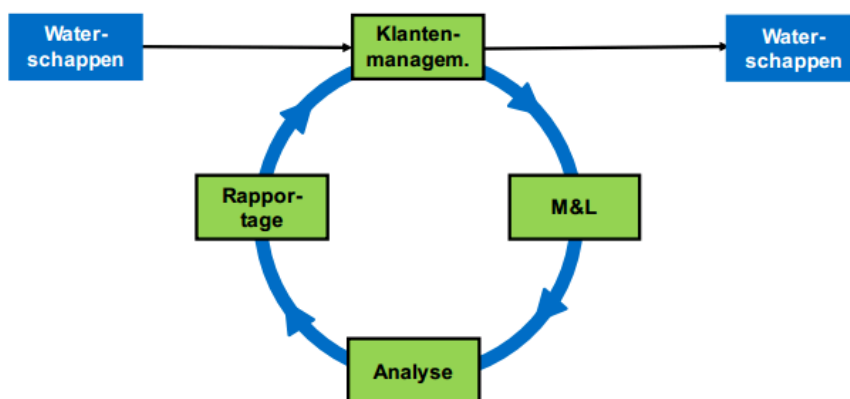
2. Huidige situatie

Om een slimme inrichting voor de verschillende scenario's van de toekomstige centrale locatie te kunnen opzetten, is het van belang om de huidige situatie op beide locaties inzichtelijk te hebben.

Van beide locaties is de inrichting in kaart gebracht op basis van de verschillende analysegroepen (zie Tabel 1). Voor iedere analysegroep is de processtroom met bijbehorende volumes visueel in kaart gebracht als ook de verschillende werkplekken en activiteiten per werkplek en benodigde ruimte per werkplek.

2.1. Analysegroepen & primair proces

AQUON maakt in de inrichting en uitvoering van haar dienstverlening onderscheidt in verschillende analysegroepen die elk grofweg hetzelfde primair proces (Figuur 1) volgen.



Figuur 2 - Primair proces (bron: AQUON)

In het primair proces zijn verschillende teams verantwoordelijk voor de uitvoering van de processtappen. Hieronder staat een schematische weergave van het verband tussen de analysegroepen, de stappen in het primair proces en de uitvoerende teams. Een "x" geeft aan dat een team de betreffende stap in het primaire voor de betreffende analysegroep uitvoert.

Primair proces:		1. Orderontvangst	2. Monsterneming	3. Monsterontvangst & registratie	4. Monster-voorbehandeling	5. Analyse	6. Rapportage opstellen	7. Rapportage verzenden
		Digitaal	Fysiek	Fysiek (registratie digitaal)	Fysiek	Fysiek (opslag digitaal)	Digitaal	Digitaal
Operationeel team:		Servicebureau	Monstername & Logistiek	Servicebureau (CMO)	Chemie / Hydrobiologie	Chemie / Hydrobiologie	Chemie / Hydrobiologie	Servicebureau
Chemie	Fysisch Chemisch	x	x	x	x	x	x	x
	Metalen	x	x	x	x	x	x	x
	Organisch	x	x	x	x	x	x	x
	Microbiologie	x	x	x	x	x	x	x
Hydrobiologie	Diatomeeën	x	x	x	x	x	x	x
	Fytoplankton	x	x / Hydrobio	x / Hydrobio	x	x	x	x
	Blauwalg	x	x / Hydrobio	x / Hydrobio	x	x	x	x
	Macro-invertebraten	x	x / Hydrobio	x / Hydrobio	x	x	x	x
	Macrofyten	x	x / Hydrobio	x / Hydrobio	x	x	x	x

Tabel 1 - Primair proces, analysegroepen en operationele teams

In bovenstaande tabel is te zien dat het primair proces voor alle analysegroepen voor zowel Tiel als Leiden gelijk is. Hierbinnen is er enkel onderscheidt in de operationele uitvoering van monsterneming. Monstername & logistiek (M&L) neemt de monsters voor de chemie analysegroepen. Hydrobiologie doet dit grotendeels zelf.

Daarnaast is er nog een ander belangrijk logistiek aspect in de huidige routing van de monsters die M&L voor zijn rekening neemt. Dat is namelijk dat al deze monsters langs de centrale monsterontvangst in Leiden gaan ongeacht de locatie waar de monsters genomen zijn. Stapsgewijs betekent dit dat

1. de monsternemer het monster naar de dichtstbijzijnde AQUON locatie brengt (te weten Tiel, Leiden, Den Bosch of Breda);
2. een koerier de monsters naar Leiden brengt (indien het monster niet in Leiden is afgegeven);
3. CMO het monster ontvangt en een splitsing maakt in de monsters voor analyse in Leiden en Tiel;
4. Een koerier de monsters voor Tiel naar Tiel brengt.

Het transport van Tiel naar Leiden en vice versa vindt dagelijks plaats. Schematisch is dit ook terug te zien in Afbeelding 16 in paragraaf 2.4.2.

In de inrichting van de toekomstige situatie staat een logische flow van het monster (fysiek en digitaal) langs de verschillende processtappen en teams centraal.

Team Bedrijfsvoering ondersteunt de operationele teams en het primaire proces.

2.2. Volumes analysegroepen

Voor het slim inrichten van een toekomstige locatie is het van belang dat het duidelijk is wat het volume van iedere processtroom is. Dit is weergegeven in onderstaande tabel. Het volume is uitgedrukt in het aantal monsters in 2018 per analysegroep.

Iedere analysegroep werkt voor één of meer van de vier productielijnen te weten water, waterbodembodem, hydrobiologie, M&L.

Dit inzicht zorgt ervoor dat de werkplekken met activiteiten die vaker voorkomen dicht bij elkaar gesitueerd zijn.

Een meer gedetailleerde tabel met volumes per analyse binnen de analysegroepen is ook beschikbaar en gebruikt voor de detail uitwerking van zowel de huidige situatie als de toekomstige scenario's.

Aantal monsters 2018							
Team	Analysegroep	Tiel	%	Leiden	%	Totaal	%
Chemie	Fysisch Chemisch	45.237	65%	61.376	89%	106.614	77%
	Metalen	17.723	26%	14	0%	17.737	13%
	Organisch	3.120	5%	6.277	9%	9.397	7%
	Microbiologie	2.989	4%	1.583	2%	4.572	3%
	Totaal	69.069		69.250		138.320	100%
Team	Analysegroep	Tiel	%	Leiden	%	Totaal	%
Hydrobiologie	Diatomeeën	353	18%	452	13%	805	12%
	Fytoplankton	572	29%	824	24%	1.396	20%
	Blauwalg		0%	1.800	53%	1.800	26%
	Macro-invertebraten	1.029	53%	328	10%	1.358	20%
	Macrofyten (in 't veld)	613		575		1.188	17%
	Overig	265		121		386	6%
	Totaal	2.832		4.100		6.933	100%

Tabel 2 - Volumes 2018 (aantal monsters) (bron: AQUON)

Uit Tabel 2 kunnen we concluderen dat chemie het grootste volume (95%) van de totale hoeveelheid monsters beslaat. Daarbinnen neemt fysisch chemisch het gros (77%) voor zijn rekening. Hydrobiologie is 5% van het totale volume. Binnen hydrobiologie zijn de volumes van de analysegroepen grofweg gelijk (dit zal in elk geval weinig tot geen impact hebben op het toekomstconcept).

De volumes in Tiel en Leiden zijn ook nagenoeg gelijk. Er is wel onderscheidt in de analyses per locatie. Binnen chemie is er - met uitzondering van de analyses voor microbiologie – geen overlap tussen de analyses die in Tiel en Leiden gebeuren. Hierbij is het belangrijkste onderscheidt dat AQUON analyses die snel moeten gebeuren in Leiden uitvoert. Analyses die meer doorlooptijd hebben voert men veelal in Tiel uit.

Hydrobiologie heeft grotendeels overlap in de analyses met uitzondering van blauwalg. Die analyses voeren ze uit in Leiden. Verder is in de tabel te zien dat het merendeel van de monsters voor macrofauna (macro-invertebraten) in Tiel geanalyseerd worden.

2.3. Tiel

In onderstaande afbeelding is de huidige locatie van AQUON in Tiel (De Blomboogerd 12) weergegeven.

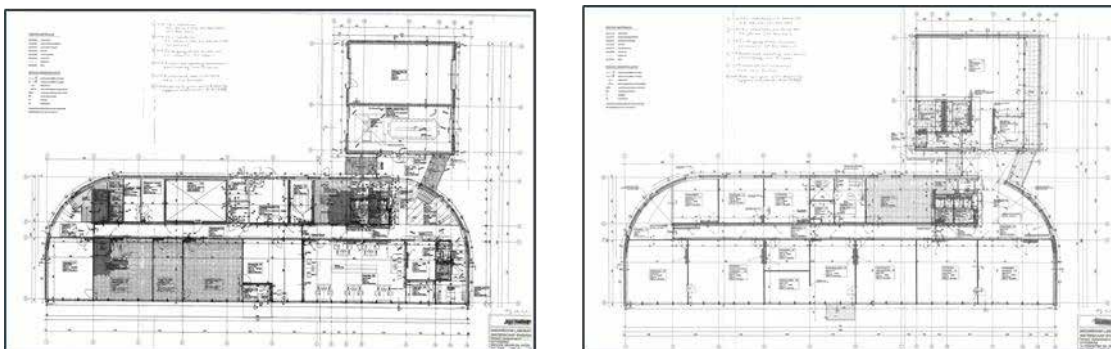


Afbeelding 1 - Luchtfoto AQUON Tiel (bron: Globespotter, luchtfoto 2016)

Het perceel heeft een oppervlakte van 2.915 m².

Conform de aangeleverde informatie van AQUON over de vierkante meters per ruimte is het totale vloeroppervlak **1.570 m² NVO** (incl. 181 m² aan gangen en 24 m² buitenopslag). Rekening houdend met een vormfactor NVO/BVO van 85% is het totale vloeroppervlak **1.806 m² BVO**.

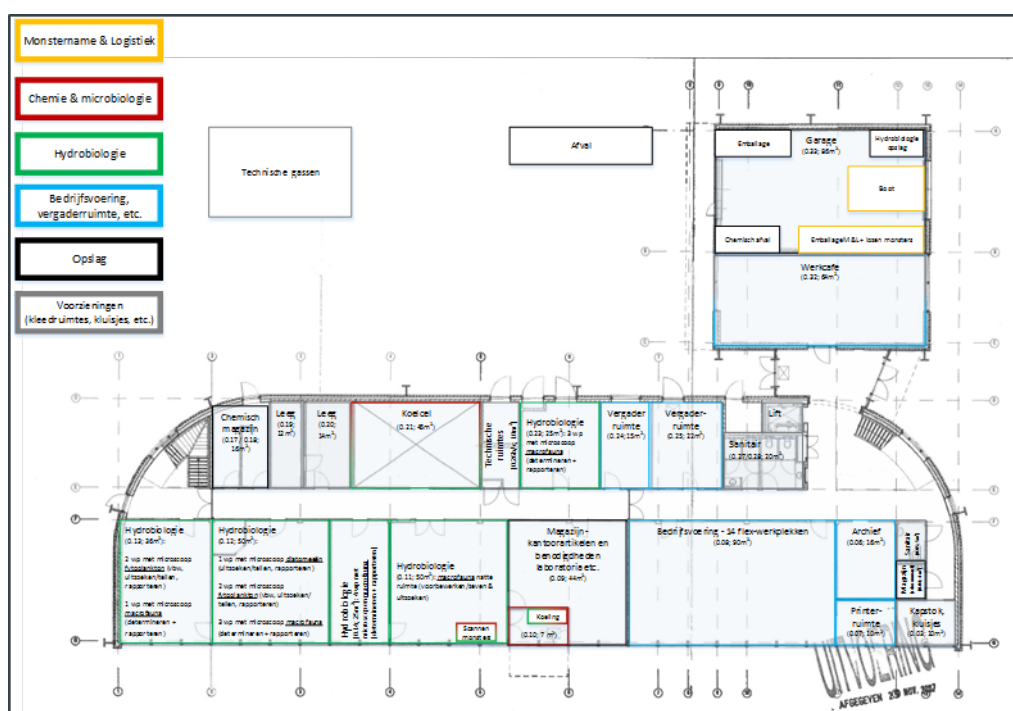
Het pand in Tiel heeft 2 verdiepingen. In onderstaande afbeelding is de plattegrond van beide verdiepingen weergegeven.



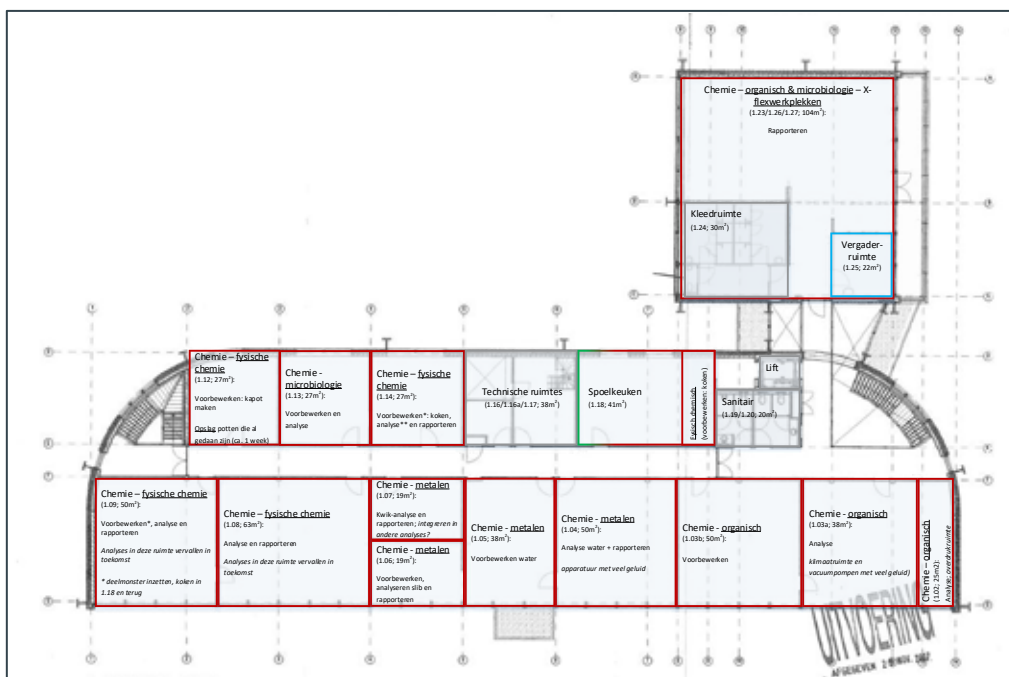
Afbeelding 2 - Plattegrond begane grond (links) & eerste verdieping (rechts) Tiel (bron: AQUON)

In onderstaande afbeeldingen is per verdieping weergegeven welke functie iedere ruimte heeft, welk team/analysegroep(en) de ruimte gebruik(t) en wat het aantal vierkante meters per ruimte is. De genoemde vierkante meters zijn verkregen via AQUON en voor deze studie niet nagemeten.

De monsterafgifte en de centrale koeling is op de begane grond als ook de verschillende kantoorfuncties met vergaderruimtes en de opslag van alle teams. Verder blijkt hier grofweg uit dat de activiteiten voor hydrobiologie op de begane grond plaatsvinden en voor chemie (metalen, organisch, fysisch chemisch en microbiologie) op de eerste verdieping.



Afbeelding 3 - Begane grond Tiel ingedeeld naar team/functie



Op basis van deze indeling is in onderstaande tabel het totale ruimteverbruik per team/functie weergegeven.

	Tiel					
Huidige oppervlaktes	Lab *	Kantoor **	Opslag *****	Koeling *	Technisch	Totaal m2
Chemie	500 ***	104	16	52		672
Hydrobiologie	186 ***					186
M&L						0
Servicebureau						0
Bedrijfsvoering		100				100
Opslag - algemeen ****			134			134
Vergaderruimte (incl. archief)		75				75
Voorzieningen (incl. werkcafe)	148				74 *****	222
Totaal in gebruik	834	279	150	52	74	1.389
Gangpaden						181
					Totaal m2 (NVO)	1.570
					Totaal m2 (BVO)	1.806

* Koeling en spoelkeuken zijn ondergebracht bij Chemie.

O.b.v. productieaantallen in 2018 is aandeel Hydrobiologie verwaarloosbaar.

**** Kantoorruimte is veelal ingericht met flex-werkplekken.**

Collega's van andere afdelingen maken ook gebruik van de meters bij de toegewezen afdelingen.

*** Verschillende labs zijn ook uitgerust met werkplekken voor administratieve (kantoor)werkzaamheden.

**** Opslagruimte die door verschillende afdelingen wordt gebruikt zoals de garage en consumables.

***** Dit is incl. opslagruimte die buiten staat

***** Voor de technische gassen die buiten staan is 26m2 gerekend overeenkomstig met Leiden

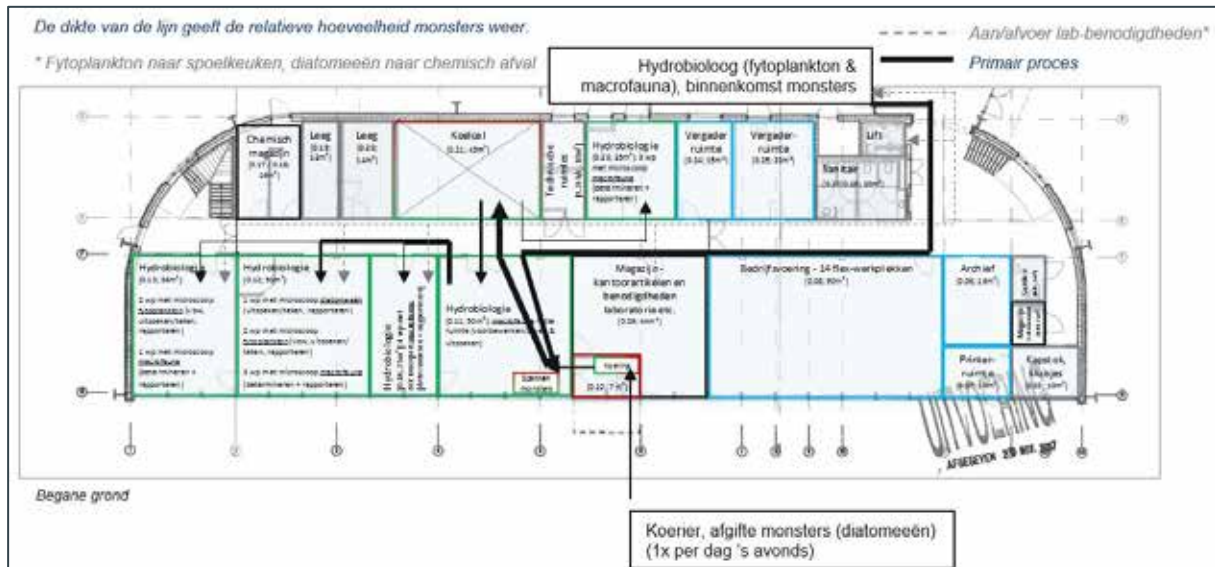
Tabel 3 - Ruimteverbruik Tiel ingedeeld naar team/functie

In de volgende paragrafen is per analysegroep de processtroom weergegeven. Naast de splitsing in analysegroepen is dit tevens gesplitst naar verdieping.

Voor chemie is naast onderstaande stromen ook een detailoverzicht gemaakt per analyse binnen de analysegroepen. Deze is apart als Excel bijlage ("Huisvesting eisen chemie.xlsx") aangeboden.

2.3.1. Processtroom hydrobiologie – begane grond

De processtroom van hydrobiologie omvat 4% van het totale volume van Tiel (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).

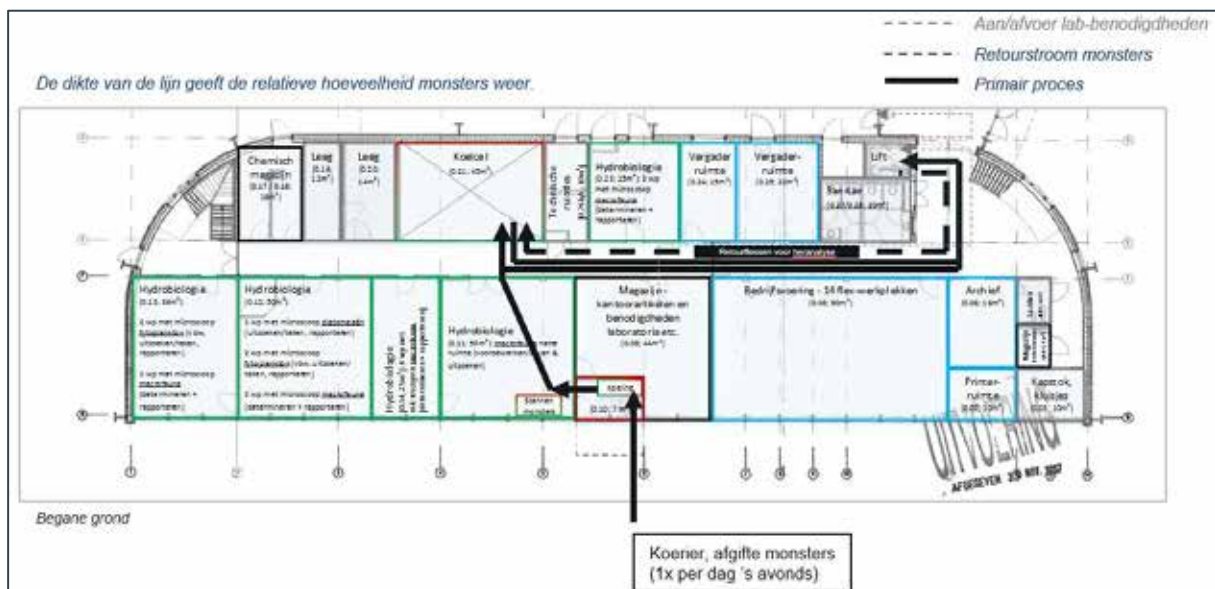


Afbeelding 5 - Processtroom Tiel hydrobiologie begane grond

2.3.2. Processtroom chemie – begane grond – alle analysegroepen

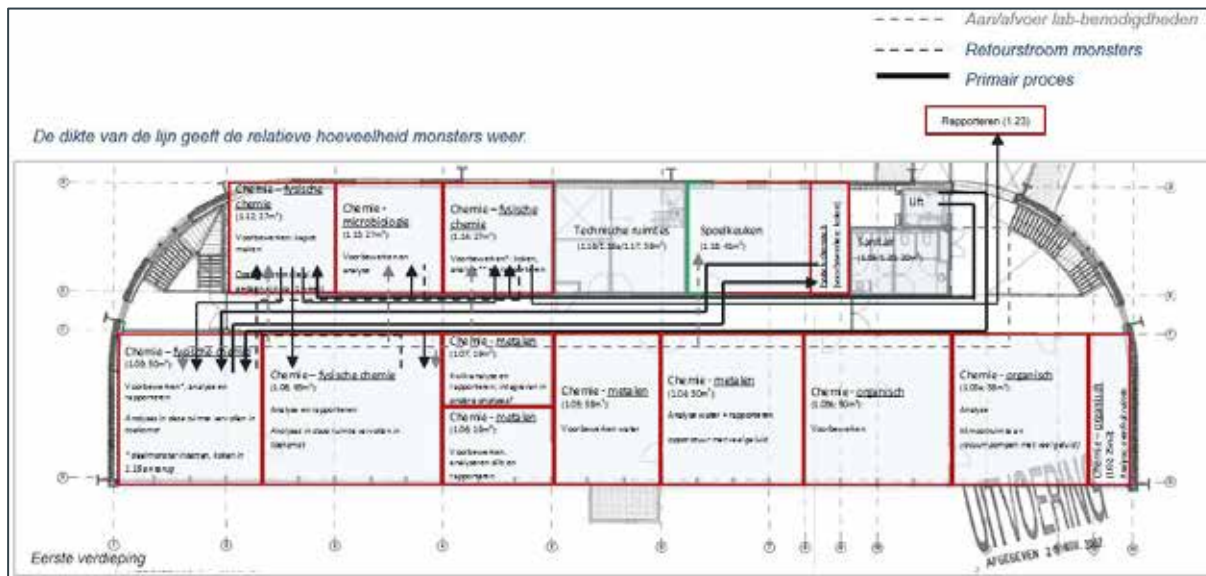
Onderstaande afbeelding geeft de totale processtroom voor chemie op de begane grond in Tiel weer. Dit betreft alle vier de analysegroepen (fysisch chemisch, organisch, metalen en microbiologie). De splitsing van de analysegroepen vindt plaats op de eerste verdieping.

Dit is 96% van het totale volume in Tiel (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).



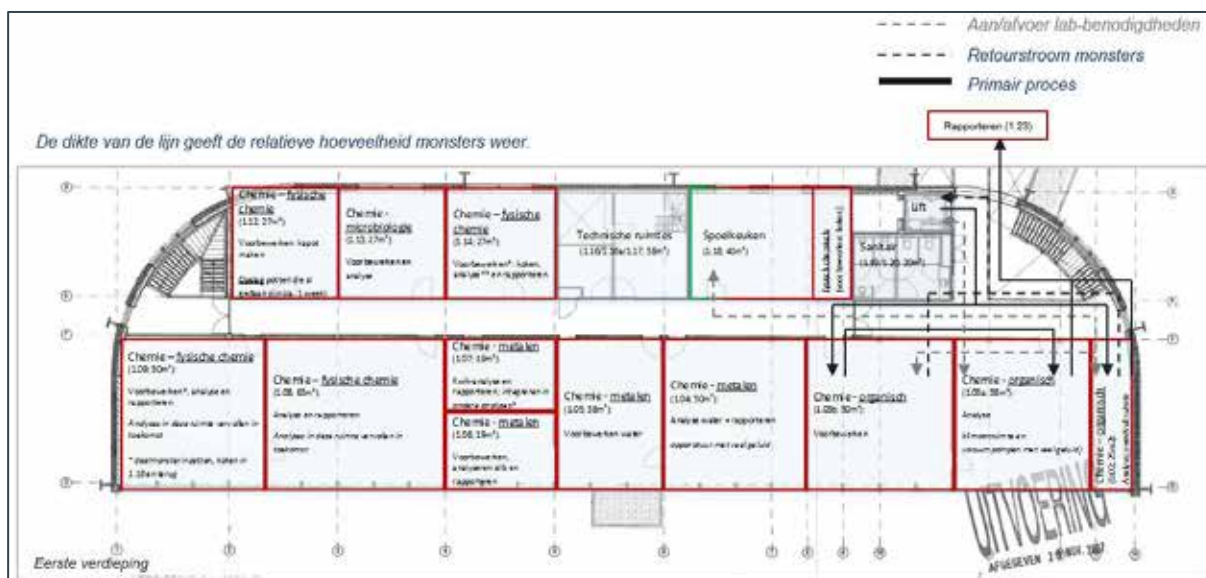
Afbeelding 6 - Processtroom Tiel chemie begane grond

De processtroom van fysische chemie omvat 63% van het totale volume van Tiel (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2). Het volume van microbiologie is 4% van het totaal.



2.3.4. Processtroom chemie – eerste verdieping – organisch

De processtroom van organisch omvat 4% van het totale volume van Tiel (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).



2.3.5. Processtroom chemie – eerste verdieping – metalen

De processtroom van metalen omvat 25% van het totale volume van Tiel (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).

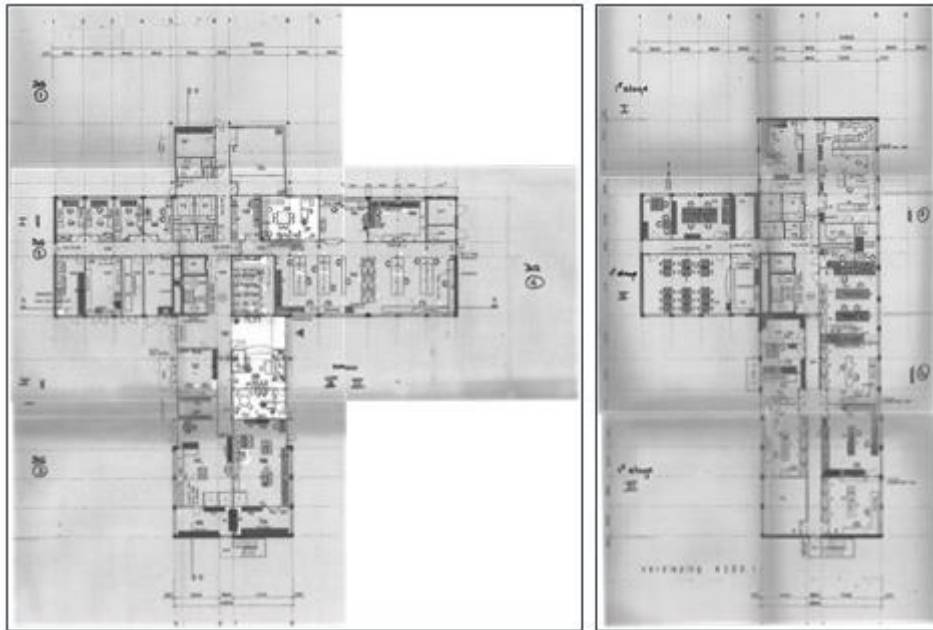


In onderstaande afbeelding is de huidige locatie van AQUON in Leiden (Voorschoterweg 18H) weergegeven.



Het perceel heeft een oppervlakte van 5.825 m².

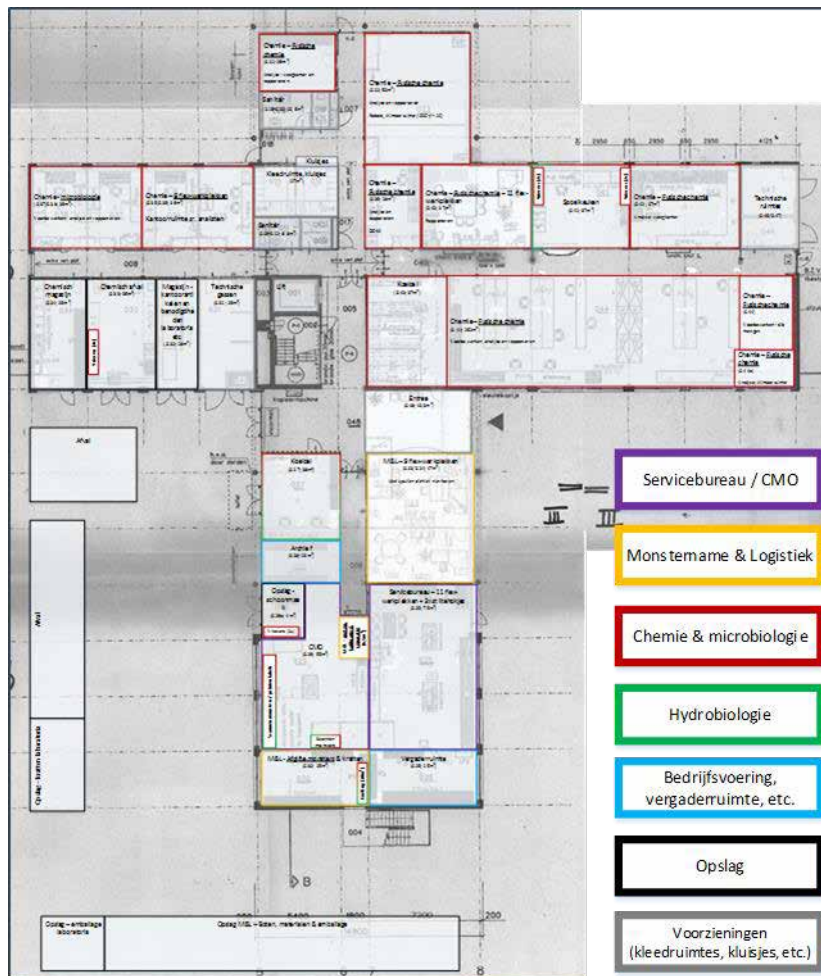
Het pand in Leiden heeft 2 verdiepingen. In onderstaande afbeelding is de plattegrond van beide verdiepingen weergegeven.



Afbeelding 11 - Plattegrond begane grond (links) & eerste verdieping (rechts) Leiden (bron: AQUON)

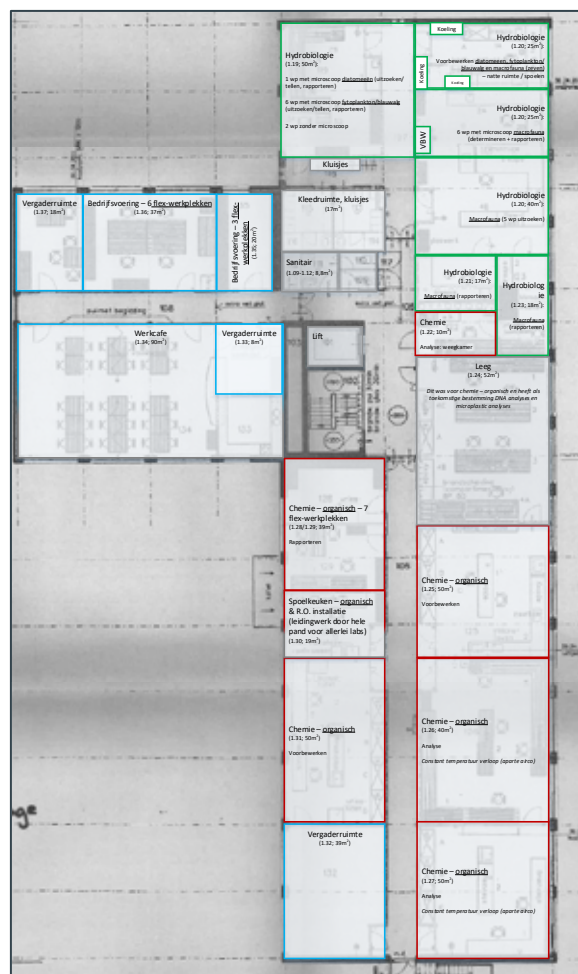
In onderstaande afbeeldingen is per verdieping weergegeven welke functie iedere ruimte heeft, welk team/analysegroep(en) de ruimte gebruik(t)(en) en wat het aantal vierkante meters per ruimte is. De genoemde vierkante meters zijn verkregen via AQUON en voor deze studie niet nagemeten.

De centrale monsterontvangst, monsternamen & logistiek, het servicebureau, de twee centrale koelingen, de verschillende opslagruimtes en de analysegroepen fysische chemie en microbiologie bevinden zich op de begane grond.



Afbeelding 12 - Begane grond Leiden ingedeeld naar team/functie

Bedrijfsvoering, het werk-café en de analysegroepen organisch, metalen en hydrobiologie betrekken de eerste verdieping. Ook zijn er op de eerste verdieping verschillende vergaderruimtes. Eén ruimte is gereserveerd voor toekomstige activiteiten als eDNA en microplastics analyses.



Afbeelding 13 - Eerste verdieping Leiden ingedeeld naar team/functie

Op basis van deze indeling is in onderstaande tabel het totale ruimteverbruik per team/functie weergegeven.

Leiden						
Huidige oppervlaktes	Lab*	Kantoor **	Opslag ****	Koeling *	Technisch	Totaal m2
Chemie	613 ***	115	26	85		859
Hydrobiologie	140 ***	35				175
M&L	32	47	93			172
Servicebureau	55	75				130
Bedrijfsvoering		37				37
Opslag - algemeen ****			93			93
Vergadering (incl. archief)		93				93
Voorzieningen (incl. werkcafé)	202				26 *****	228
Totaal in gebruik	1.062	402	212	85	26	1.787
Gangpaden						510
Totaal m2 (NVO)						2.297
Totaal m2 (BVO)						2.642

* Koeling en spoelkeuken zijn ondergebracht bij Chemie.

O.b.v. productieaantallen in 2018 is aandeel Hydrobiologie verwaarloosbaar.

Het lege lab voor innovatie (1.24) in Leiden is toegekend aan chemie

** Kantoorruimte is veelal ingericht met flex-werkplekken.

Collega's van andere afdelingen maken ook gebruik van de meters bij de toegewezen afdelingen.

*** Verschillende labs zijn ook uitgerust met werkplekken voor administratieve (kantoor)werkzaamheden.

**** Opslagruimte die door verschillende afdelingen wordt gebruikt zoals de garage en consumables.

***** Dit is incl. opslagruimte die buiten staat

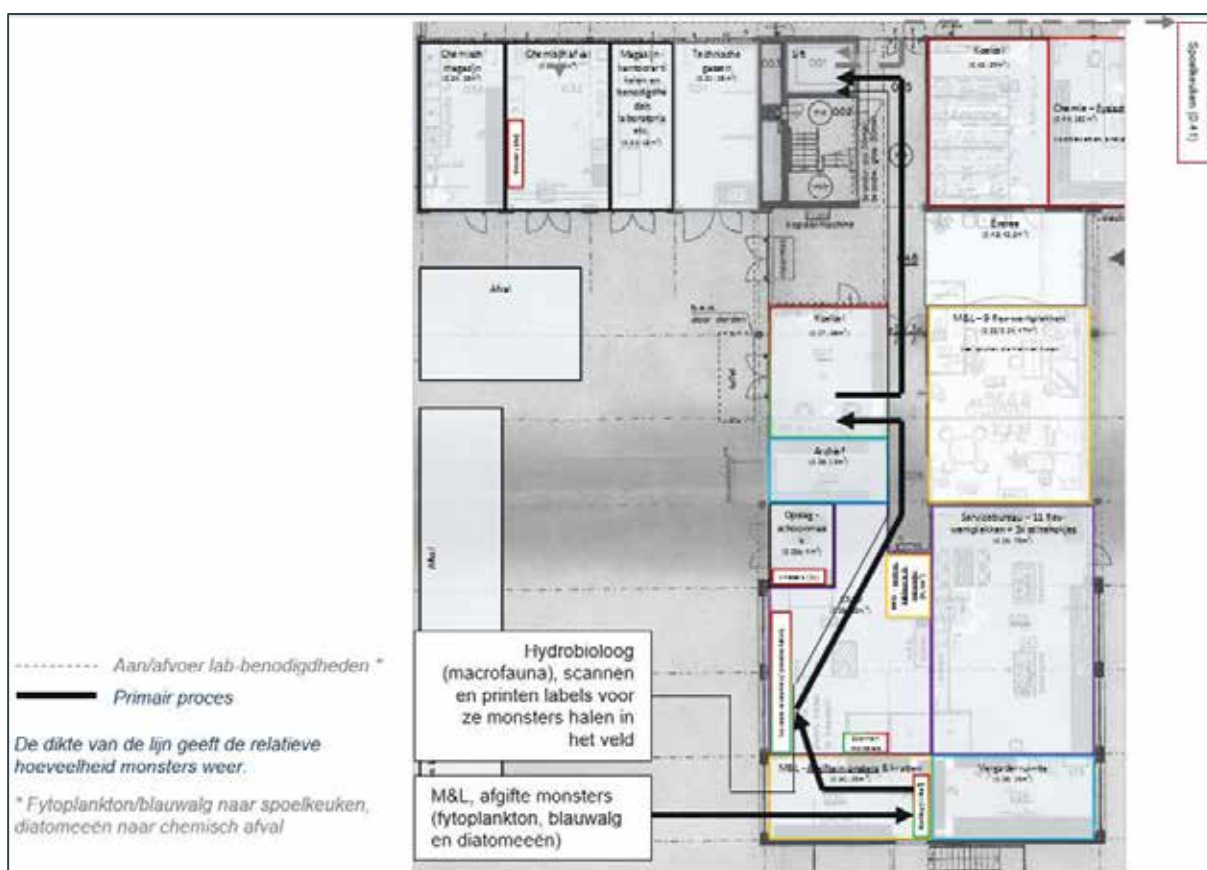
Tabel 4 - Ruimteverbruik Leiden ingedeeld naar team/functie

In de volgende paragrafen is per analysegroep de processtroom weergegeven. Naast de splitsing in analysegroepen is dit tevens gesplitst naar verdieping.

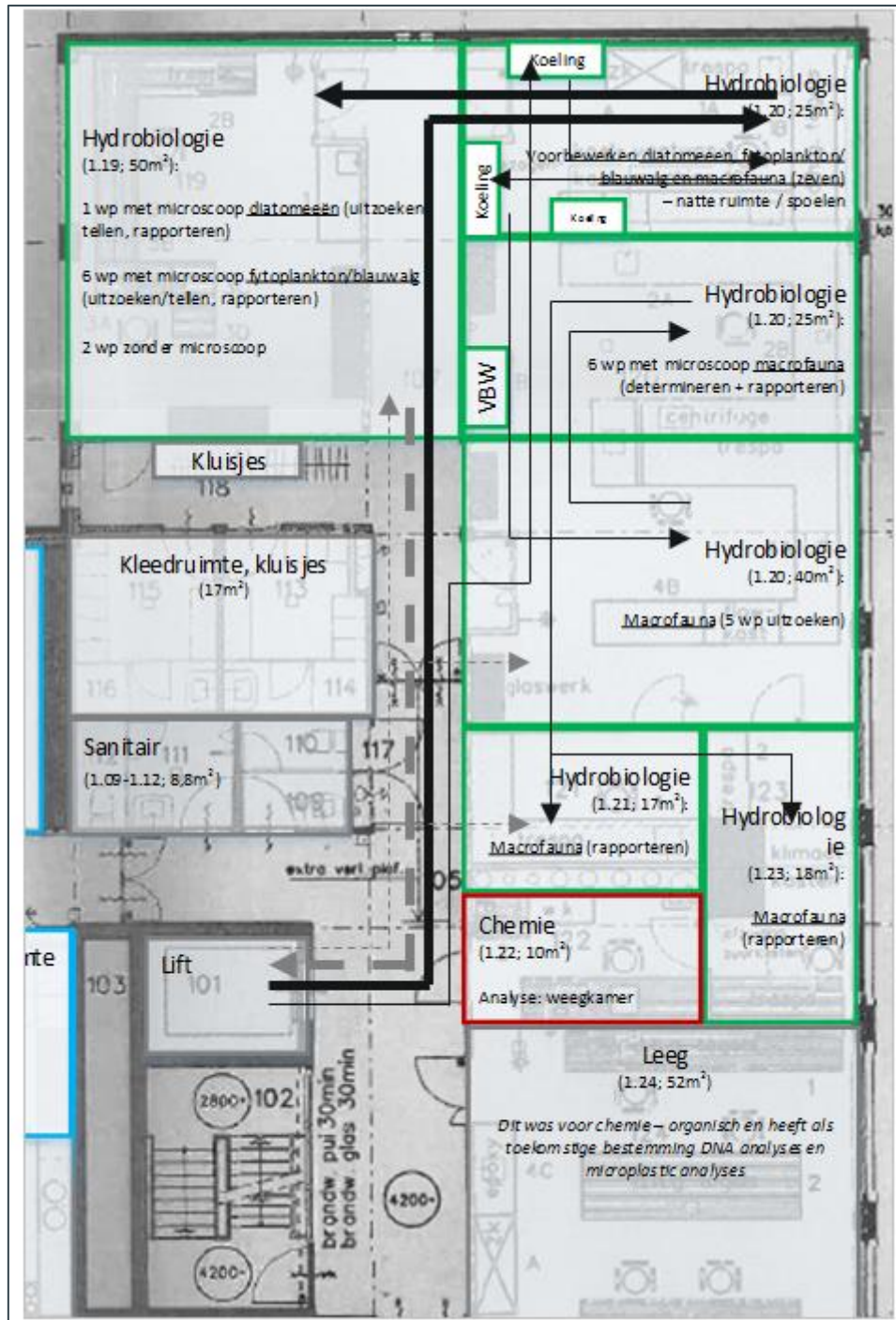
Voor chemie is naast onderstaande stromen ook een detailoverzicht gemaakt per analyse binnen de analysegroepen. Deze is apart als Excel bijlage ("Huisvesting eisen chemie.xlsx") aangeboden.

2.4.1. Processtroom hydrobiologie – begane grond & eerste verdieping

De processtroom van hydrobiologie omvat 5.5% van het totale volume van Leiden (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).



Afbeelding 14 - Processtroom Leiden hydrobiologie begane grond

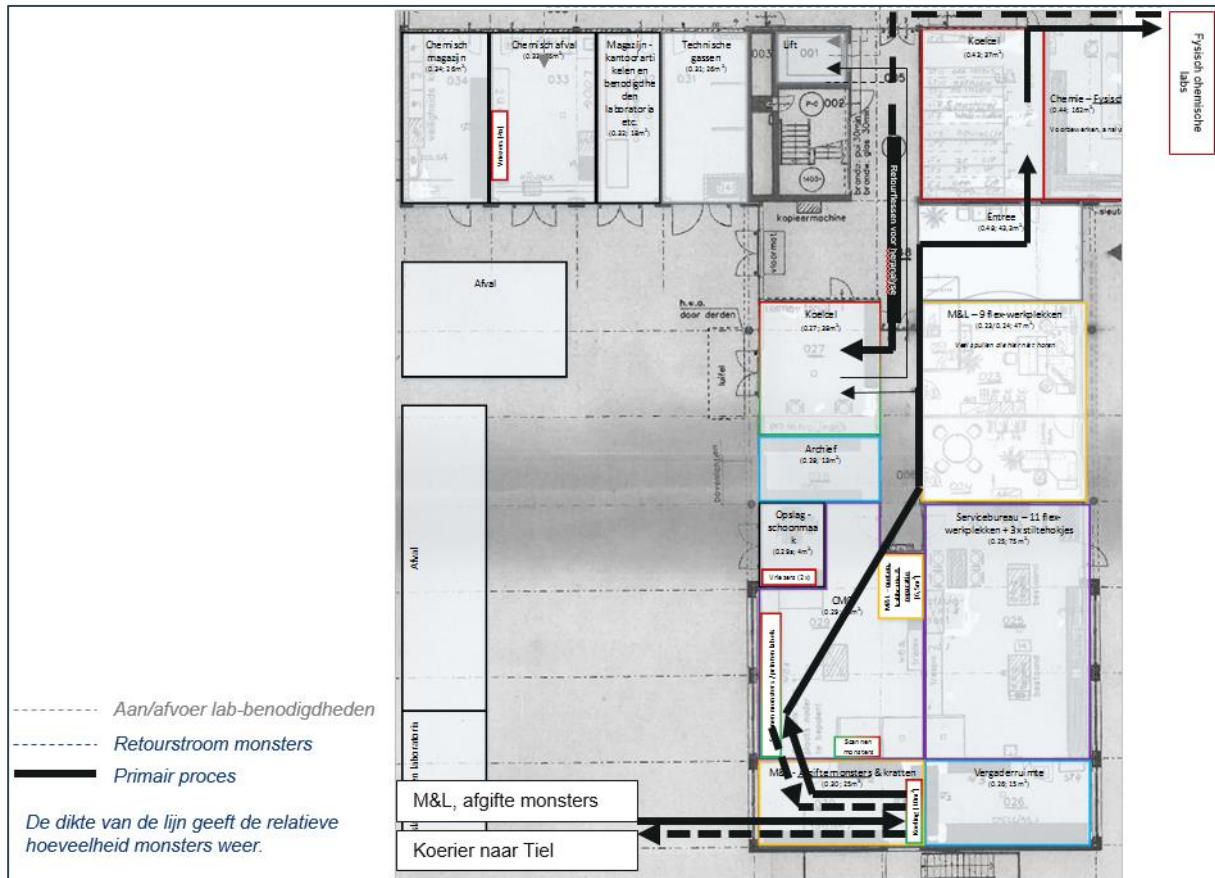


Afbeelding 15 - Processtroom Leiden hydrobiologie eerste verdieping

2.4.2. Processtroom chemie – begane grond – alle analysegroepen

Onderstaande afbeeldingen geeft het eerste deel van de processtroom voor chemie op de begane grond in Leiden weer. Het proces tot de centrale koelingen betreft alle drie de analysegroepen – Afbeelding 16 (fysisch chemisch, organisch en microbiologie). Dit is 94% van het totale volume in Leiden (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).

Na de koeling splitsen de stromen: organisch gaat naar de eerste verdieping (zie Afbeelding 19). Fysisch chemisch en microbiologie blijven op de begane grond (zie Afbeelding 17 en Afbeelding 18).

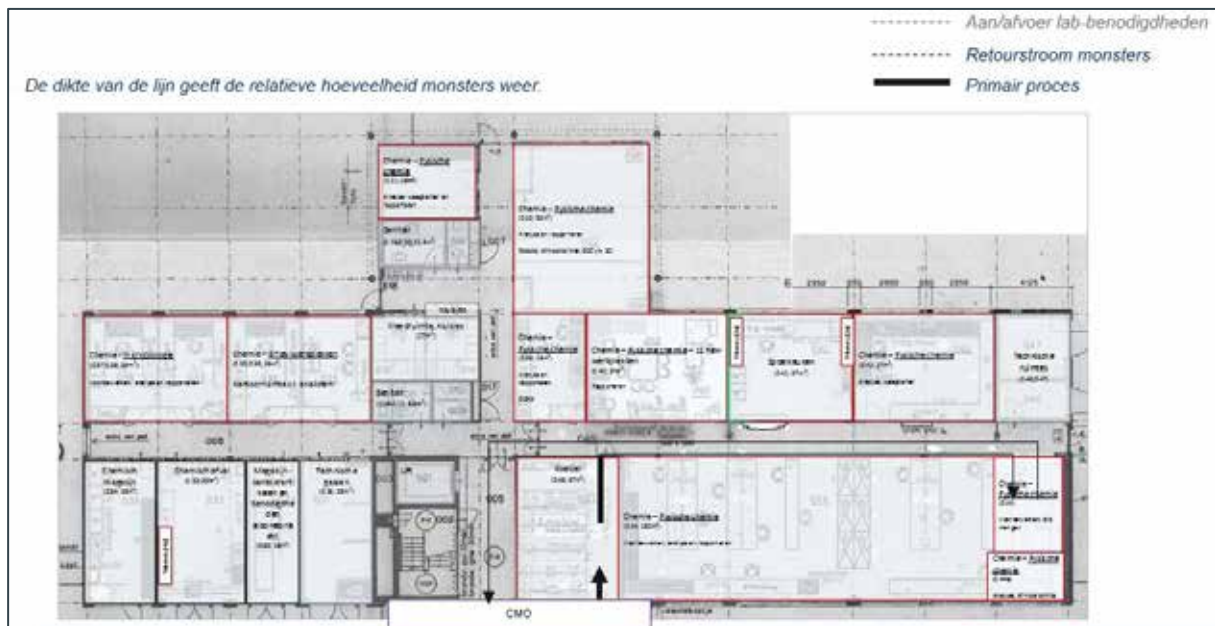


Afbeelding 16 - Processtroom Leiden chemie begane grond

2.4.3. Processtroom chemie – begane grond – mengen t.b.v. fysisch chemisch & microbiologie

De processtroom van fysische chemie omvat 84% van het totale volume van Leiden (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2). Het volume van microbiologie is 2% van het totaal.

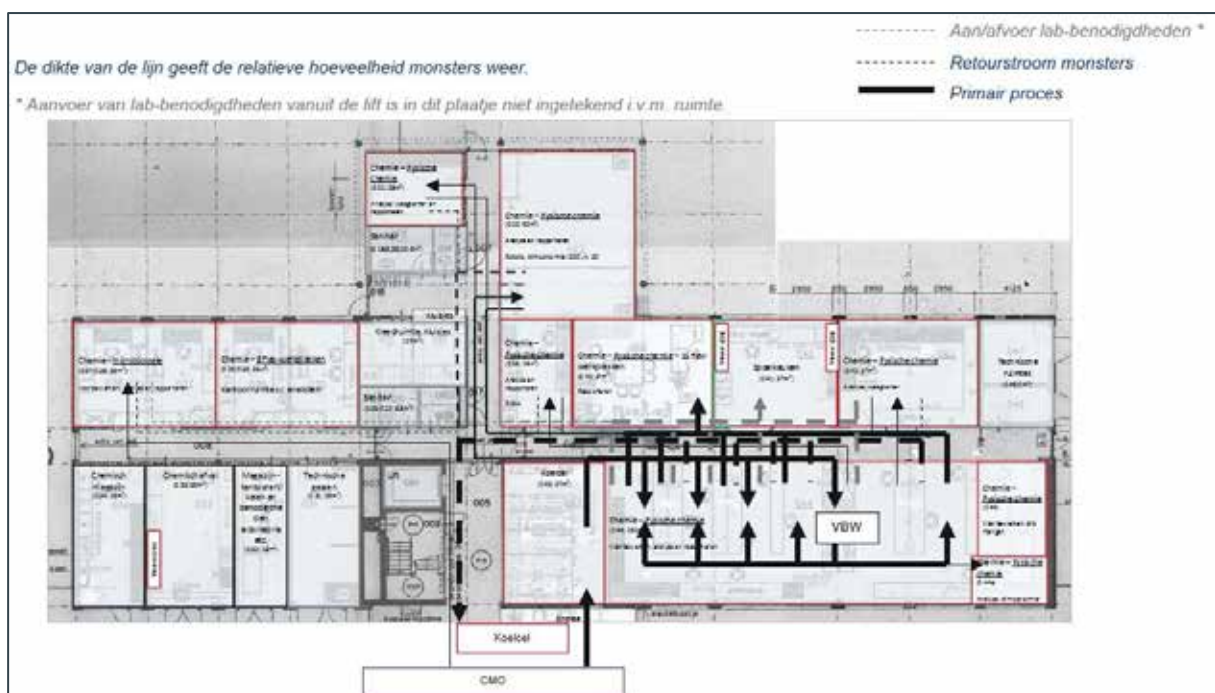
Ongeveer 10% van deze monsters moeten eerst gemengd worden en vervolgens terug de koeling in voor ze naar de analyse gaan.



Afbeelding 17 - Processtroom Leiden mengen begane grond

2.4.4. Processtroom chemie – begane grond – fysisch chemisch & microbiologie

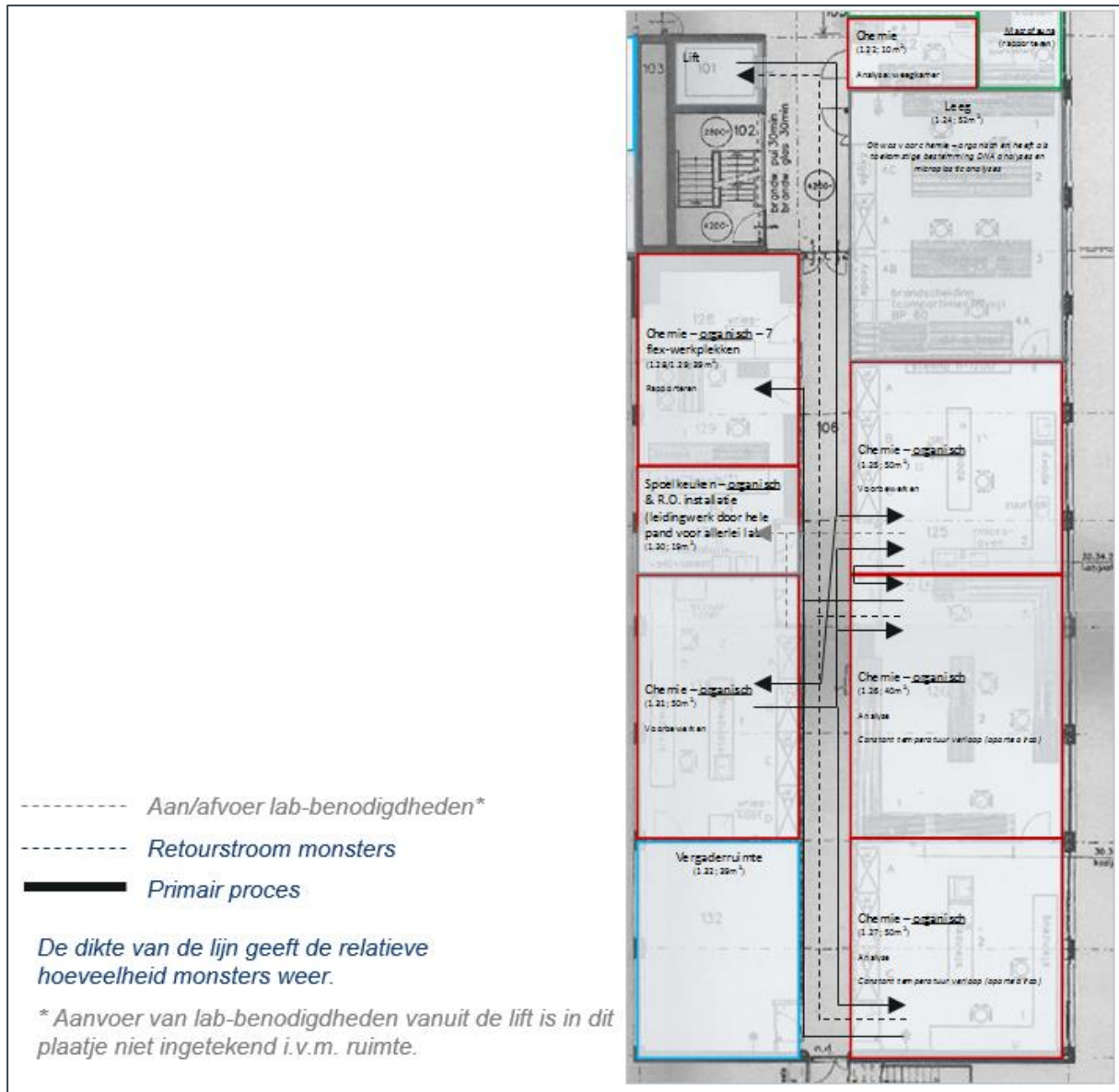
De processtroom van fysische chemie omvat 84% van het totale volume van Leiden (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2). Het volume van microbiologie is 2% van het totaal.



Afbeelding 18 - Processtroom Leiden fysisch chemisch & microbiologie begane grond

2.4.5. Processtroom chemie – eerste verdieping – organisch

De processtroom van organisch omvat 8.5% van het totale volume van Leiden (o.b.v. het aantal monsters in 2018, zie Tabel 2).



Afbeelding 19 - Processtroom Leiden organisch eerste verdieping

2.5. Bevindingen

Op basis van het inzicht in de huidige situatie is er een aantal algemene bevindingen met betrekking tot de huidige inrichting van de locaties, de bijbehorende processen en de volumes die de verschillende processen doorlopen.

2.5.1. Tiel

- Het CMO is in Leiden. Alle monsters voor analyse in Tiel gaan eerst naar Leiden dus ook de monsters die in omgeving Tiel genomen zijn en daar zijn afgeleverd door de monsternemers.
- 96% van de monsters (chemie) gaat na monsterontvangst (via de koeling) naar de eerste verdieping.
- Fysische chemie (69% van de chemische monsters) is het verste weg van de koeling.

- Circa 70% van de monsters van fysische chemie gaat naar de achterste ruimtes op de eerste verdieping, hebben dan een tussenbewerking in de spoelkeuken voorin op de eerste verdieping en gaan dan weer terug naar de achterste ruimtes.
- Hoewel in allemaal in kleine gescheiden ruimtes (niet altijd functioneel/technisch nodig), zijn ruimtes per disciplines dichtbij elkaar.
- Voor fysische chemie zijn er door de inrichting onnodige “heen en terug” bewegingen door centrale gangen en verschillende stromen gaan door elkaar.

2.5.2. Leiden

- Voor verscheidene fysisch chemische analyses (o.a. BZV en Chlorofyl) gaan monsters naar vriezers die verspreidt staan over de begane grond.
- Het mengen van watermonsters voor verdere voorbewerking / analyse gebeurt achter in lab 0.44. Deze monsters gaan vervolgens terug naar voor naar het CMO en weer de koelcel in.
- Disciplines zijn gegroepeerd.
- Organisch is niet in de buurt van overige chemieactiviteiten.
- Er is een groot open lab voor groot deel fysische chemische analyses.
- Door de huidige inrichting zijn er onnodige “heen en terug” bewegingen door centrale gangen en verschillende stromen gaan door elkaar.

3. Scenario's toekomstige situatie

Voor de conceptstudie voor een toekomstige locatie zijn onderstaande scenario's gedefinieerd.

0. De uitgangssituatie: 2 gebouwen, 4 lagen, decentraal

De huidige locaties in Tiel en Leiden worden aangehouden, gerenoveerd en verduurzaamd. AQUON centraliseert niet.

1. Scenario 1: 2 gebouwen, 4 lagen, centraal

AQUON verkoopt de locatie in Leiden en renoveert, verduurzaamt en breidt de locatie in Tiel uit. De uitbreiding vindt plaats op het naastgelegen perceel door de aankoop van het naastgelegen object (ambulancepost). Hierdoor ontstaan 2 losse gebouwen met 2 lagen (wellicht verbonden door een doorgang) op één locatie.

2. Scenario 2: 1 gebouw, 2 lagen

AQUON verkoopt de locatie in Tiel. AQUON houdt de locatie in Leiden aan, sloopt het huidige pand en ontwikkelt een nieuw pand op het huidige perceel. In dit scenario moet vanwege de omvang van het bestaande perceel een 2 laags pand gebouwd worden/

3. Scenario 3a: Greenfield – 1 gebouw, 1 laag

AQUON verkoopt beide locaties en ontwikkelt één nieuw pand van 1 laag op een nader te bepalen locatie.

4. Scenario 3b: Greenfield – 1 gebouw, 2 lagen

AQUON verkoopt beide locaties en ontwikkelt één nieuw pand van 2 lagen op een nader te bepalen locatie.

Voor de verdere conceptstudie zijn per scenario de voor- en nadelen als wel de kosten en baten tegen elkaar afgewogen (zie hoofdstuk 6). Voor scenario 2, 3a en 3b is een concept lay-out uitgewerkt om een goed beeld te vormen van de toekomstige situatie en de benodigde ruimte. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 5. Hiertoe is eerst een aantal uitgangspunten gedefinieerd in het volgende hoofdstuk.

4. Uitgangspunten

In dit hoofdstuk zijn de uitgangspunten uiteengezet die gehanteerd zijn in het ontwerpen van de concept lay-outs voor een centrale locatie. De uitgangspunten zijn vastgesteld in overleg met AQUON.

De uitgangspunten zijn opgedeeld in een aantal categorieën. Iedere paragraaf beschrijft de uitgangspunten van een categorie.

4.1. Open, transparant & flexibel

Scheidingswanden

Openheid, transparantie en maximale flexibiliteit voor toekomstige ontwikkelingen zijn voorwaarden die het pand fysiek creëert. Dit betekent dat werkzaamheden zoveel mogelijk in open, niet gescheiden ruimtes plaatsvinden. Het startpunt is een pand zonder wanden. Indien er een functionele eis is (bijv. stank of herrie) dan heeft een glazen wand de voorkeur. In het geval van een technische eis (bijv. koeling) dan komt er een (vaste) dichte wand. Dit is van toepassing op de werkplekken in de kantooromgeving, maar ook in het laboratorium en dezelfde principes zijn toegepast op de opslag van verbruiksartikelen. Ook transparantie naar de buitenwereld is van belang.

De inrichting van de open ruimtes is dusdanig flexibel dat deze geschikt is om de betreffende werkzaamheden nu en in de toekomst uit te voeren. Zie paragraaf 4.3 voor de uitgangspunten m.b.t. huidige en toekomstige werkzaamheden.

Naast openheid, transparantie en flexibiliteit biedt dit als voordeel voor de medewerkers dat ze vrij de ruimte in kunnen kijken.

Leidingwerk

Bij het ontwerpen van de lay-outs is op dit punt nog geen rekening gehouden met technische beperkingen door leidingwerk (stroom, gas, water en lucht). Wel is het van belang om aan te geven wat nodig is op iedere werkplek om hier in een later stadium rekening mee te houden.

Representatief

Verder is de centrale locatie een representatieve ontmoetingsplek met een representatieve ontvangthal.

Ook is het van belang dat de inrichting hedendaags en representatief is. Mede door de openheid stelt dit eisen aan meubilair, kasten, stelling, werkplekken, etc.

4.2. Flow, samenwerken & werkplekken

Flow

Het creëren van flow is een basisuitgangspunten voor het ontwerpen van de concept lay-out. Een logische routing van de stappen die een monster doorloopt zodat afstanden zo kort mogelijk zijn en transporttijd van monsters geminimaliseerd is. Hierbij geldt ook dat 'hoe groter het aantal monsters voor een analyse, hoe korter de afstanden'.

Verder is het logisch positioneren van werkplekken/koelingen/magazijnen/afvalruimtes en daarmee het elimineren van onnodig transport (zoals het proces van CMO – koeling – mengen – CMO – koeling) ook een uitgangspunt.

Dit geldt voor het gehele primaire proces, maar ook voor de sub-processen zoals M&L.

Interactie

In de lijn van de uitgangspunten rondom openheid en transparantie biedt het pand fysiek de ruimte voor creatieve activatie met SLIM-ontmoetingsruimte (rondom de werkplekken, maar ook apart van de werkplekken) als ook faciliteiten om automatisch interactie te creëren.

Processen uit eenzelfde analysegroep en analysegroepen die veel interactie hebben bevinden zich dicht bij elkaar. Dit is ook noodzakelijk voor het creëren van flow.

Servicebureau

Het servicebureau is onderdeel van het primair proces en bevindt zich dichtbij de processtappen waar ze veel interactie mee hebben. Dit sluit aan bij het creëren van flow.

Werkplekken

Er is voldoende ruimte voor iedereen waarbij wel rekening gehouden is met lagere dagelijkse bezetting. Hieronder een overzicht met het aantal benodigde werkplekken per discipline.

Ook voor deze werkplekken geldt dat ze zoveel mogelijk bij elkaar in een open ruimte staan.

Team / discipline	Aantal werkplekken
Hydrobiologie – rapporteren	12
Chemie - uitwerken	28
Chemie - rapporteren	20
Servicebureau	20
Monsternamen & Logistiek	15
Bedrijfsvoering	25
Totaal	120

Tabel 5 - Aantal bureauwerkplekken

Dit een wenselijke groei van 25 werkplekken. 11 van deze extra werkplekken komen voort uit het uitgangspunt om het uitwerken en rapporteren van analyses te scheiden (dit is beschreven in de volgende paragraaf). De overige werkplekken zijn er om voldoende werkplekken aan al het personeel van M&L, bedrijfsvoering en het servicebureau te kunnen bieden.

Per werkplek is rekening gehouden met de wettelijke eis van 6 m² per werkplek. Dit is een groei van 2 m² t.o.v. het huidige gemiddelde van 4 m² per werkplek.

Werk-café

Het werk-café is voldoende groot om alle werknemers tegelijk te kunnen voorzien van een plek in geval van bedrijfspresentaties. Deze is tevens voorzien van een keuken voor een cateraar.

4.3. Werkzaamheden

Toekomst

AQUON gaat in de centrale locatie alle activiteiten uitvoeren die nu in Leiden en Tiel plaatsvinden. Daar is een tweetal toekomstige wijzigingen op.

1. In de toekomst gaat AQUON geminimaliseerd aantal waterbodem-analyses zelf doen. Hierbij maakt AQUON maximaal gebruik van de markt. De resterende productie zal in de nieuwe situatie worden beperkt tot één productielijn, met een (verkleind) team van analisten. Dit heeft als gevolg dat het aantal werkplekken

voor dit werkproces die nu uit 2 of meer werkplekken/apparaten bestaat voor de helft meegenomen zijn.

2. AQUON gaat in de toekomst blijvend nieuwe analyses uitvoeren. Bij nieuwe analyses is AQUON niet de ontwikkelaar van methodieken, echter in de vervolgfase zal zij hierin actief samenwerken met kennisorganisaties. De ontwikkeling van nieuwe analyses is een continu proces en hiermee wenst AQUON rekening te houden met haar ruimtebehoefte. Op dit moment zijn de zichtbare nieuwe ontwikkelingen DNA-analyses, microplastics en uitbreiding van PFAS. Hiervoor is ruimte opgenomen. Deze ontwikkelruimten hebben verder een flexibele inrichting nodig zodat toekomstige veranderingen mogelijk zijn.

Verder is het uitgangspunt dat AQUON de werkzaamheden met dezelfde analyseapparatuur uitvoert zoals nu het geval is. Hiermee handhaaft AQUON huidige protocollen/methodieken. Vooreerst wordt geen rekening gehouden met eventuele vergaande robotisering van werkprocessen. Inzet van robots worden op deelprocessen juist wel overwogen (en ontwikkeld). Door de centrale locatie dusdanig flexibel te ontwerpen volgens het uitgangspunt van openheid en flexibiliteit (zoals beschreven in paragraaf 4.1) biedt dit voldoende ruimte om wijzigingen aan te brengen in de toekomst op de bestaande vierkante meters.

Spoelen

Momenteel zijn de spoelruimtes in Tiel en Leiden gecentraliseerd. In de nieuwe situatie is het uitgangspunt dat iedere medewerker en discipline zelf verantwoordelijk is voor het glaswerk. Dit resulteert in een scheiding van drie spoeleilanden op basis van het proces: hydrobiologie, organisch en fysisch chemisch. Hiervoor zijn hetzelfde aantal vierkante meters nodig als in de huidige situatie. Verdere splitsing is onwenselijk i.v.m. de investering in apparatuur en benodigde extra vierkante meters.

Uitwerken & rapporteren

Werkplekken voor het uitwerken van analyses en het opstellen van het adviesrapport worden fysiek gescheiden. Uitwerken gebeurt veelal in het laboratorium (op of dichtbij de analysewerkplek) en rapporteren in de kantooromgeving (in rust en dichtbij het servicebureau).

Monstername & Logistiek

In de nieuwe huisvesting worden de activiteiten (aansturing, planning en coördinatie) volledig gecentraliseerd. AQUON kent nu twee satellieten (Breda en Den Bosch) Vanuit deze satellieten dienen de monsternemers te werken. AQUON zal nog een studie moeten uitvoeren op welke plaatsen in het land haar overige satellieten in het voorzieningsgebied zal stationeren. De centrale locatie zal tevens een dergelijke (de belangrijkste) uitvalsbasis van de monsternemers zijn waar zij frequent komen. In de ontwerpen is voor wat betreft ruimtebehoefte rekening gehouden met de benodigde ruimte voor M&L. Het betreft onderstaande:

- Ruimte voor monsterafgifte (inpandig)
- Aparte ruimte voor kalibratie en reparatie (inpandig)
- Buitenruimte (verwarmd en goed af te sluiten) – tevens voor hydrobiologie
 - Opslag M&L Emballage
 - Opslag M&L Apparatuur
 - Opslag vier boten M&L/hydrobiologie
 - Opslag hydrobiologie veldspullen
 - Opslag materialen en hulpmiddelen voor monstername eDNA/microplastics
 - Opslag sensortechniek

- Onderhoudsruimte voor materialen en sensortechniek M&L / hydrobiologie
- Sanitair
- Parkeerruimte voor 16 M&L bussen
- Parkeerruimte voor 8 bussen/caddies van hydrobiologie
- Laad- en losruimte voor 8 bussen

4.4. Orde, netheid, veiligheid en gezondheid

Schoon vs. vuil

Vuile processen (monsterafgifte) en schone processen (CMO en verder) zijn fysiek gescheiden.

Dit geldt ook voor het kantoor en het laboratorium.

Toegang

Toekomstige ontwikkeling in dataverwerking vereisen een gecontroleerde toegang van personen tot processen en ruimten, welke middels toegangssystemen gefaciliteerd moet worden. Zodoende heeft het pand heeft de mogelijkheid om een elektronisch registratie- en toegangssysteem te implementeren met zonering en autorisatie (zones: kantoor, lab, afgifte/CMO, speciaal – kwik/eDNA).

Er is een apart ingang/ruimte voor de afgifte en het ophalen van monsters door een koerier die af te sluiten is van de rest van het pand. Hierbij heeft de koerier wel toegang tot een gecompartmenteerd deel van de koeling.

Veiligheid

Er is voldoende ruimte voor looproutes en veiligheidsmiddelen.

Er zijn voldoende nooduitgangen volgens de wettelijke regels.

Gezondheid

Op alle werkplekken is voldoende daglicht beschikbaar.

Een ruimte om lichte oefeningen te kunnen doen gedurende de dag is beschikbaar.

4.5. Buitenruimte

Om het totaaloppervlak voor het perceel te bepalen zijn de onderstaande uitgangspunten voor de buitenruimte meegenomen.

- Logistiek rondom het gehele pand moet mogelijk zijn voor alle type voertuigen (van bestelbusjes voor kleine goederen tot vrachtwagens voor de aanvoer van technische gassen). Gezien de afmetingen en draaicirkel van een vrachtwagen is hiertoe rekening gehouden met een rijstrook van 10 meter breed rondom het hele pand.
- Er is parkeerruimte voor 100 auto's (t.b.v. medewerkers en bezoekers). Per parkeerplek (incl. rijruimte) is 20 m² gerekend.
- Er is parkeerruimte voor 16 M&L en 8 hydrobiologie bussen (20 m² per parkeerplek).
- Er is laad- en losruimte voor 8 bussen. Dit kan overlappen met de rijstrook rondom het pand.
- Er is ruimte voor een fietsenstalling van 75m².
- Er is ruimte voor de genoemde opslag / werkzaamheden van M&L (zie paragraaf 4.3).
- Gevaarlijke stoffen (technische gassen etc.) en afval staat buiten minimaal 10 meter van het gebouw af.

- 10% van de totale buitenruimte is gereserveerd voor groen-/recreatievoorziening.

Let wel dat de uiteindelijke vorm (en inrichting) van het pand en inrichting van de buitenruimte sterk afhankelijk zijn van het perceel en de planologische mogelijkheden op de betreffende locatie.

4.6. Algemeen

- De conceptstudie betreft een partijdeskundig advies, aan de uitkomsten kunnen geen rechten worden ontleend.
- De concept lay-outs zijn gemaakt op basis van NVO m². Om de totale benodigde vierkante meters te bepalen is in overleg met Antea Group rekening gehouden met een vormfactor van 85% voor het pand en 90% voor buitenopslag om tot de BVO m² te komen.
- Dit betreft een conceptstudie en geeft een beeld van de benodigde vierkante meters o.b.v. de verschaft informatie en de vastgestelde uitgangspunten. De uiteindelijke vorm (en inrichting) van het pand en inrichting van de buitenruimte zijn afhankelijk van het perceel en de planologische mogelijkheden op de betreffende locatie.

5. Concept lay-outs

In dit hoofdstuk is de lay-out voor de eerdergenoemde scenario's uit hoofdstuk 3 uitgewerkt. Ook is beschreven wat de belangrijkste verschillen met de bestaande situatie zijn.

Bij het opstellen van de concepten is zijn alle uitgangspunten in acht genomen.

De lay-outs zijn tevens beschikbaar als pdf-bijlage voor een betere leesbaarheid.

5.1. Scenario 3a – 1 gebouw, 1 laag, Greenfield

Onderstaande afbeelding geeft de concept lay-out weer voor een 1 laags gebouw met de bijbehorende buitenruimte op een Greenfield locatie.



Afbeelding 20 - Concept lay-out Greenfield - 1 gebouw, 1 laag

De omlijning van iedere ruimte geeft of dit een open ruimte is (geen lijn) of voorzien is van een glazen wand (stippellijn) of een dichte wand (doorgetrokken lijn). De kleur van de lijn geeft aan voor welk team de ruimte bestemd is en de gekleurde bollen geven aan of er speciale eisen aan een ruimte zijn. De betekenis van de kleuren van de belijning en de bollen zijn gespecificeerd in de legenda.

Meer detail van de benodigde apparatuur en de exacte speciale eisen van de verschillende ruimtes zijn terug te vinden in aparte Excel bijlages ("Apparatuur per ruimte chemie.xlsx" & "Huisvesting eisen chemie.xlsx")

De benodigde vierkante meters voor het pand in dit concept zijn samengevat in Tabel 6.

	Oppervlakte NVO (m ²) (85%)	Oppervlakte BVO (m ²)
Kantooromgeving (incl. archief en ontspanningsruimte)	693	815
Entree	66	78
Gangpad in kantooromgeving	102	120
Vergaderruimtes	154	181
Werkcafe incl. keuken (44m ² NVO)	220	259
Labomgeving (incl. werkplekken)	2.065	2.429
Gangpad in labomgeving	344	405
Koeling	186	219
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte) Dit is excl. klimaatinstallaties ; die staan op het dak	200	235
Pand - footprint	4.030	4.741
Klimaatinstallaties (op het dak)	300	353
Pand - totale bouwmeten	4.330	5.094

Tabel 6 - Vierkante meters pand scenario 3a

Let op: de klimaatinstallaties zijn in het ontwerp niet ingetekend. Deze komen op het dak en zijn benaderbaar via de trap in het middel van het laboratorium.

De totale vierkante meters van het perceel – rekening houdende met alle uitgangspunten voor de buitenruimte – zijn in onderstaande tabel samengevat.

	Oppervlakte (m ²)
Pand - footprint	4.741
Buitenruimte M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte - 235m ²)	552
Parkeerruimte (bezoekers & medewerkers; 100 plekken)	2.000
Fietsenstalling	75
Parkeren bussen M&L/hydrobiologie (16 + 8)	475
Rijstrook rondom pand (10 m breedte)	3.170
(Chemisch) afval & technische gassen	150
Subtotaal	11.163
Groen / recreatievoorziening (10% van subtotaal)	1.116
Totaal	12.279

Tabel 7 - Perceeloppervlakte scenario 3a

5.1.1. De verschillen tussen scenario 3a en de huidige situatie

Het totale oppervlakte (BVO) in de huidige situatie van Tiel en Leiden samen is 4.448 m². In de nieuwe situatie is dat 5.094 m² incl. de klimaatinstallaties op het dak. Omdat deze in de huidige situatie niet mee zijn genomen, gaan we in dit vergelijk uit van 4.741 m² zonder de klimaatinstallaties op het dak. Dat betekent dat in dit scenario het vloeroppervlak 293 m² groter is. In de tabel hieronder zijn de belangrijkste verschillen opgesomd.

Verskil met huidige situatie	m2
95 bestaande werkplekken van gem. 4 m2 naar 6 m2	+ 190
Uitbreiding met 25 werkplekken á 6m2 per werkplek	+ 150
Uitbreiding activiteiten eDNA, microplastics en PFAS analyses	+ 91
Wenselijke toevoegingen/uitbreiding: - scheiding kantoor en lab (20m2) - ontspanningsruimte (50m2) - keuken in werkcafe (44m2)	+ 114
Uitbreiding CMO, mengen en kalibratie/reparatie M&L	+ 75
Ruimte besparing in dubbele opslag/voorzieningen/technische ruimtes/gangpaden	-327
Totaal	293

Tabel 8 - Verskil netto vloeroppervlak huidige situatie en scenario 3a

Naast de verschillen in het pand is ook het totale perceeloppervlakte in dit scenario hoger dan in de bestaande situatie. Het totale perceeloppervlakte van Tiel en Leiden samen is momenteel 8.740 m². In dit scenario is het nieuwe perceeloppervlakte 12.279 m². Dat is een verschil van 3.539 m².

Dit verschil is grotendeels te verklaren doordat 2 gebouwen van 2 lagen veranderen in 1 gebouw van 1 laag. Zie de uitleg in onderstaande tabel.

	m2
1 Footprint pand Tiel	903
2 Footprint pand Leiden	1.321
3 Totale footprint huidige situatie (1+2)	2.224
4 Footprint pand scenario 3a	4.741
5 Verskil in vierkante meters footprint (4-3)	2.517

Tabel 9 - Uitbreiding footprint scenario 3a t.o.v. huidige situatie

Verder komt er ca. 1.000 m² bij door de uitbreiding van de buitenopslag, parkeer-, laad- en losruimte voor M&L en hydrobiologie en de rijstrook rondom het pand.

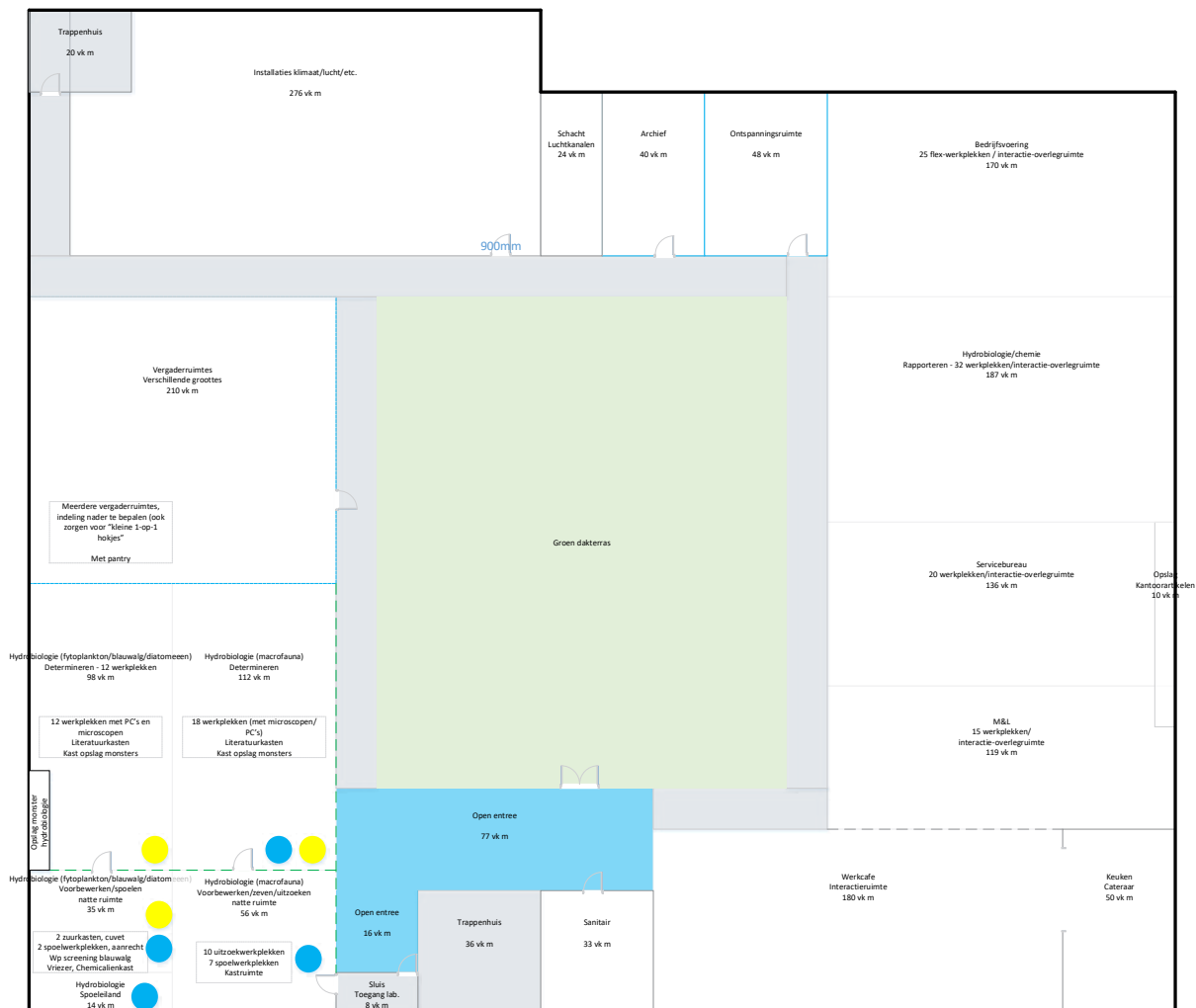
5.2. Scenario 2 & 3b – 1 gebouw, 2 lagen, Leiden/Greenfield

Onderstaande afbeeldingen geven de concept lay-out weer voor een 2 laags gebouw met de bijbehorende buitenruimte op een Greenfield locatie (scenario 3b) of te realiseren op het huidige perceel in Leiden (scenario 2).

In het geval van scenario 2 lijkt het planologisch mogelijk om een nieuw en groter pand te realiseren. Hiervoor zullen wel nog de nodige vergunningen moeten worden aangevraagd en onderzoeken moeten worden uitgevoerd. Verder is het ook van belang om te melden dat het oppervlak van het huidige perceel niet toereikend is voor het conceptontwerp. AQUON zal ca. 3.950 m² grond bij moeten kopen. Het is niet bekend of de omliggende grondeigenaren bereid zijn om deze benodigde vierkante meters grond te verkopen. Wij gaan er in dit scenario van uit dat de huidige grondeigenaren willen verkopen. Dit blijft dus wel een risico voor de haalbaarheid van dit scenario.



EERSTE VERDIEPING



Afbeelding 22 - Concept lay-out Greenfield/Leiden - 1 gebouw, 2 lagen - eerste verdieping

De omlijning van iedere ruimte geeft of dit een open ruimte is (geen lijn) of voorzien is van een glazen wand (stippellijn) of een dichte wand (doorgetrokken lijn). De kleur van de lijn geeft aan voor welk team de ruimte bestemd is en de gekleurde bollen geven aan of er speciale eisen aan een ruimte zijn. De betekenis van de kleuren van de belijning en de bollen zijn gespecificeerd in de legenda.

Meer detail van de benodigde apparatuur en de exacte speciale eisen van de verschillende ruimtes zijn terug te vinden in aparte Excel bijlages ("Apparatuur per ruimte chemie.xlsx" & "Huisvesting eisen chemie.xlsx")

De benodigde vierkante meters voor het pand in dit concept zijn samengevat in Tabel 10.

	Oppervlakte NVO (m ²)	Oppervlakte BVO (m ²)
Entree	64	75
Labomgeving (incl. werkplekken)	1.788	2.104
Gangpad in labomgeving	270	318
Koeling	186	219
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift)	256	301
Pand - begane grond	2.564	3.016
Kantooromgeving (incl. archief en ontspanningsruimte)	700	824
Entree	93	109
Gangpad in kantooromgeving	207	244
Vergaderruimtes	210	247
Werkcafe incl. keuken (44m ² NVO)	230	271
Labomgeving (incl. werkplekken)	315	371
Overige voorzieningen (sanitair, sluis, kleedruimte, technische ruimte, trappenhuis/lift, klimaatinstallaties)	397	467
Pand - eerste verdieping - excl. dakterras (412m²)	2.152	2.532
Pand - totale bouwmeters	4.716	5.548

Tabel 10 - Vierkante meters pand scenario 3b

De totale vierkante meters van het perceel – rekening houdende met alle uitgangspunten voor de buitenruimte – zijn in onderstaande tabel samengevat.

	Oppervlakte (m ²)
Pand - footprint	3.016
Buitenruimte M&L / hydrobiologie (incl. laad/losruimte - 235m ²)	552
Parkeerterrein (bezoekers & medewerkers; 100 plekken)	2.000
Fietsenstelling	75
Parkeren bussen M&L/hydrobiologie (16 + 8)	475
Rijstrook rondom pand (10 m breedte)	2.620
(Chemisch) afval & technische gassen	150
Subtotaal (som van 1.1, 2.1, 3, 4, 5, 6, 7)	8.888
Groen / recreatievoorziening (10% van subtotaal)	889
Totaal	9.776

Tabel 11 - Perceeloppervlakte scenario 3b

5.2.1. De verschillen tussen scenario 2 & 3b en de huidige situatie

Het totale oppervlakte (BVO) in de huidige situatie van Tiel en Leiden samen is 4.448 m². In dit scenario is dat 5.548 m². Omdat 355 m² van deze 5.548 m² bestemd is voor klimaatinstallaties en die niet meegenomen zijn in de 4.448 m², laten we die in deze vergelijking verder ook buiten beschouwing. Dat betekent dat in dit scenario het netto vloeroppervlak 745 m² groter is.

In scenario 3a bestaat er een verschil van 293 m² met de huidige situatie (zie Tabel 8). Dat betekent dat een scenario met 1 gebouw, 2 lagen 452 m² extra vierkante meters kost. In de onderstaande tabel is dat verschil verklaart.

	m ²
Extra gangpad	35
Extra entreeruimte	107
Extra voorzieningen o.a. sanitair, trappenhuis en lift)	180
Ruimtes ietwat ruimer opgezet:- werkcafe- labomgeving- vergaderruimtes	130
Totaal	452

Tabel 12 – Verschil netto vloeroppervlak scenario 3a en 2/3b

Naast de verschillen in het pand is ook het totale perceeloppervlakte in dit scenario hoger dan in de bestaande situatie. Het totale perceeloppervlakte van Tiel en Leiden samen is momenteel 8.740 m². In dit scenario is het nieuwe perceeloppervlakte 9.776 m². Dat is een verschil van 1.036 m². Dit is grotendeels te verklaren door de grotere footprint van het gebouw.

De footprint van het pand is in dit scenario is 3.016 m² in vergelijking tot 2.224 m² in de huidige situatie (Tiel en Leiden opgeteld, zie Tabel 9). Dat is een verschil van 792 m².

Zoals te zien in Tabel 10 is het vloeroppervlakte van de begane grond groter dan die van de eerste verdieping. Dit komt doordat bij de verdeling van de ruimtes over de twee verdiepingen rekening is gehouden met de impact op het proces. Indien meer ruimtes naar de eerste verdieping verhuizen betekent dit dat primaire lab processen opgesplitst moeten worden. Dat leidt tot een dusdanig verlies in efficiëntie dat dit onwenselijk is.

6. Scenario analyse & conclusie

In dit hoofdstuk leggen we de verschillende scenario's naast elkaar en vergelijken we de potentie van ieder scenario op basis van financiële kosten en baten, maar ook op basis van kwalitatieve plussen en minnen.

De financiële getallen aangaande de bouw zijn 1 op 1 overgenomen uit het rapport van Antea Group ("scenarioanalyse huisvesting AQUON", d.d. 18 september 2019). Hierin zijn dus alle kosten en opbrengsten meegenomen zoals beschreven in het rapport en daarbij dient dus ook rekening gehouden te worden met de uitgangspunten en kanttekeningen zoals beschreven in dat rapport.

Om scenario 1 te kunnen vergelijken zijn de vierkante meters van het naastgelegen perceel voor de uitbreiding van het pand en perceel in Tiel tevens overgenomen uit het rapport van Antea Group. Hierbij gaan we er ook van uit dat het nieuw te realiseren pand op dit perceel dezelfde vierkante meters heeft als het huidige pand in Leiden.

6.1. Kwantitatieve analyse

Onderstaande tabel geeft het kwantitatieve vergelijk tussen de scenario's weer.

	Scenario	Totale bouwkosten (€)	Totale opbrengsten door verkoop (€)	Resultaat (€)	m2 BVO pand	m2 perceel	Besparingen FTE				
							Extern transport / reizen	Intern transport (flow)	Interne afstemming	Synergie in aansturing / uitvoering	Totaal
0	Uitgangssituatie: renovatie Leiden en Tiel 2 gebouwen, 4 lagen, decentraal	13.153.000	0	13.153.000	4.448	8.740	0	0	0	0	0
1	Renovatie en uitbreiding Tiel 2 gebouwen, 4 lagen, centraal	21.090.000	2.292.000	18.798.000	4.448	4.825	3	1	1	2	7
2	Nieuwbouw Leiden 1 gebouw, 2 lagen	26.292.000	2.447.000	23.845.000	5.548 (incl. 355 m2 klimaatinstallaties)	9.776 (incl. aanname dat 3.950 m2 grond aangekocht kan worden)	3	2,5	2	3	10,5
3a	Nieuwbouw Greenfield 1 laag 1 gebouw, 1 laag	28.239.000	4.796.000	23.443.000	5.094 (incl. 355 m2 klimaatinstallaties)	12.279	3	3	3	3	12
3b	Nieuwbouw Greenfield 2 lagen 1 gebouw, 2 lagen	28.876.000	4.796.000	24.080.000	5.548 (incl. 355 m2 klimaatinstallaties)	9.776	3	2,5	2	3	10,5

Tabel 13 - Kwantitatief vergelijk scenario's

Uit bovenstaande tabel blijkt dat scenario 1 (renovatie en uitbreiding Tiel) de voordeligste optie is m.b.t. het verwachte resultaat van de investering minus de verkoopopbrengst.

Echter, deze optie kent zeer grote beperkingen met betrekking tot de beschikbare/buikbare ruimte. Het perceel naast het huidige pand in Tiel (de ambulancepost) is 1.910 m². Daarmee komt het totale perceel uit op 4.825 m². Voor de nieuwe te realiseren uitbreiding op het naastgelegen perceel wordt een oppervlak van 2.642 m² BVO aangehouden (gelijk aan de huidige oppervlakte van Leiden). Dat resulteert in een footprint van 1.321 m² BVO voor een 2 laags gebouw. 1 laags bouwen is niet mogelijk i.v.m. het oppervlak van het perceel. Verder is het ook belangrijk om te vermelden dat het realiseren van een pand met een footprint van 1.321 m² niet past binnen het vigerend bestemmingsplan. In het geval er geen bestemmingsplanwijziging kan worden uitgevoerd gaan we uit van de huidige footprint van 930 m² van de ambulancepost. Dat zou maximaal 1.860 m² opleveren bij een 2 laags pand. Tezamen met de bestaande 1.806 m² in Tiel komt het totaal in dat geval op 3.666 m². Dat is een reductie van 782 m² in vloeroppervlak.

Verder is het op dit moment planologisch niet mogelijk is om de panden te schakelen is het gevolg dat er twee aparte gebouwen komen met ieder 2 bouwlagen.

Tot slot kent het totale perceeloppervlak een reductie van factor 2 t.o.v. de huidige situatie en ruim factor 2 t.o.v. de nieuwbouw scenario's met 2 lagen. Dit betekent dus dat in dit scenario in geen geval de uitgangspunten gerealiseerd kunnen worden en het zelfs afbreuk vertoont

t.o.v. de huidige situatie. Daarnaast betekent dit ook een additionele investering in parkeren en huisvesting voor M&L elders dan de centrale locatie.

6.1.1. Toelichting besparingen

De genoemde besparingen in Tabel 13 zijn ingeschat op basis van onze expertise, kennis en ervaring uit eerdere inrichtingsvraagstukken.

We maken hierbij onderscheidt in vier categorieën, alle vier gericht op elimineren van verspillingen en creëren van flow door het slimmer inrichten van de fysieke locatie.

- Extern transport en reizen
- Intern transport door verbeteren flow op centrale locatie
- Interne afstemming (wachten, regelen en handling)
- Synergie in interne aansturing en uitvoering



Voor het scenario 3a is de berekening per categorie uitgewerkt. De overige scenario's zijn afgeleid van dit scenario. Dit is beschreven bij de betreffende categorie. Het moge duidelijk zijn dat in de uitgangssituatie waarbij Leiden en Tiel enkel gerenoveerd worden er geen besparing is in geen enkel categorie.

Extern transport en reizen

De besparing resulteert uit het verminderen van reizen van personeel tussen de twee locaties voor afstemming en overleg. Gemiddeld 40 personen reizen minstens één keer per week tijdens werktijd van de ene naar de andere locatie á 2 uur per keer. Bij 1.300 effectieve uren op jaarbasis per FTE is dat een besparing van 3 FTE.

Naast de besparing in FTE is er ook een dagelijkse besparing van de koeriersdienst. Bij 220 dagen per jaar á 200 km per dag (heen en terug), levert dat 44.000 km per jaar op. Naast een reductie in kosten draagt dit ook bij aan het groene imago van AQUON.

In alle scenario's is de besparing in deze categorie gelijk aangezien in alle scenario's AQUON centraliseert.

Minder intern transport

Jaarlijks verwerkt AQUON 150.000 monsters (op basis van de volumes uit 2018). Ieder monster verplaatst gemiddeld vijf keer in de huidige situatie (excl. transport tussen de locaties). Een transport duurt gemiddeld 1 minuut.

Door de verbeterde inrichting van de processen op de centrale locatie kan hier een reductie van 30% gerealiseerd worden. Dat betekent 250.000 minuten tijdswinst.

Omerekend is dat 4.000 uur en bij 1.300 effectieve uren op jaarbasis is dat gelijk aan 3 FTE.

In de overige scenario's neemt de tijdswinst per additionele bouwlaag met 25% af.

Voor een meer gekwantificeerde onderbouwing is een flow meteropname voor en na aan te bevelen.

Verbeterde interne afstemming

Doordat opeenvolgende werkzaamheden in een logische volgorde en naast elkaar geplaatst zijn, ruimtes open zijn, er hierdoor makkelijk contact gezocht kan worden, men niet van boven naar beneden hoeft (en vice versa) wacht werk minder lang, maar ook medewerkers wachten minder op elkaar.

Dit zorgt er ook voor dat er een lager onderhanden werk is en men minder tijd bezig is met het regelen van onderhanden werk.

Tot slot is minder onnodige beweging door het combineren van processtappen (denk aan de integratie van mengen in de CMO-omgeving).

Op basis van ervaring is de inschatting dat gemiddeld 10% van de tijd per medewerker aan dergelijke activiteiten besteed wordt. Dit wordt gereduceerd met 30% in scenario 3a. Dat levert dus een besparing van tijd van 3% op. Bij 100 FTE is dat gelijk aan besparing van 3 FTE.

In de overige scenario's neemt de tijdswinst per bouwlaag met 25% af.

Voor een meer gekwantificeerde onderbouwing is een multi-momentopname aan te bevelen.

Meer synergie in interne aansturing / uitvoering

Door het centraliseren van de locaties zijn er minder coördinerende activiteiten per analysegroep nodig. Hierbij maken we onderscheid in de analysegroepen (1) hydrobiologie, (2) fysische chemie en microbiologie en (3) organisch. Gemiddeld levert dit per analysegroep 1 FTE op.

Dit is in alle scenario's gelijk m.u.v. scenario 1 omdat daar ondanks de centralisatie 2 gebouwen blijven staan en processen gescheiden blijven. De inschatting is dat dit 30% minder winst oplevert.

6.2. Kwalitatieve analyse

Onderstaande tabel geeft het kwalitatieve vergelijk tussen de scenario's weer.

Ieder scenario is afgezet tegen een aantal kwalitatieve criteria op een schaal van -2 tot +2 t.o.v. de uitgangssituatie. De uitgangssituatie scoort overal dus '0'.

Bij een gelijke weging van alle criteria geeft de som van alle scores de eindscore per scenario weer. Onder de tabel volgt een uitleg van de toegekende scores.

Criteria	0. Uitgangssituatie: renovatie Leiden en Tiel	1. Renovatie en uitbreiding Tiel 2 gebouwen, 4 lagen, centraal	2. Nieuwbouw Leiden 1 gebouw, 2 lagen	3a. Nieuwbouw Greenfield 1 laag 1 gebouw, 1 laag	3b. Nieuwbouw Greenfield 2 lagen 1 gebouw, 2 lagen
Gezamenlijk iets nieuws (geen overname door andere locatie)	0	-1	-1	+1	+1
Voldoende ruimte voor alle huidige en toekomstige activiteiten (incl. uitbreiding)	0	-2	+1	+2	+2
Creëren van flexibiliteit voor toekomstige veranderingen	0	-2	+2	+2	+2
Open en transparant geheel	0	-2	+2	+2	+2
Voldoende parkeergelegenheid	0	-2	+1	+2	+2
Goede ontsluiting	0	+1	-1	+1	+1
Eenvoudige implementatie met weinig frictiekosten en weinig risico mbt continuïteit tijdens verbouwing	0	+1	0	+2	+2
Centraal in werkgebied	0	-1	-1	+1	+1
M&L mogelijk op centrale locatie	0	-1	+1	+2	+2
Totaal	0	-9	4	15	15

Tabel 14 - Kwalitatief vergelijk scenario's

Gezamenlijk iets nieuws

In de uitgangssituatie blijven alle medewerkers op de huidige locatie actief. In scenario 1 en 2 verhuizen de medewerkers van ofwel Tiel naar Leiden ofwel andersom. In deze scenario's is er dus een negatief effect op de medewerkers van 1 van de 2 locaties. In de scenario's 3a en 3b starten alle medewerkers gezamenlijk op een nieuwe locatie. Omdat dit mogelijk niet de meeste ideale locatie is alle medewerkers is hier een score van +1 gegeven i.p.v. +2.

Voldoende ruimte voor huidige en toekomstige activiteiten

In scenario's 3a en 3b is dit een van de uitgangspunten waar rekening mee gehouden is, dus dat is in die gevallen optimaal mogelijk. In scenario 2 is het huidige perceeloppervlak en het vraagteken m.b.t. de uitbreiding daarvan een beperkende factor. Dit verklaart een score van +1. In scenario 1 is reeds uitgelegd dat het aantal vierkante meters een sterke afbreuk is aan de uitgangssituatie.

Creëren van flexibiliteit voor toekomstige veranderingen & open en transparant geheel

Net als voor het voorgaande criterium zijn deze twee criteria uitgangspunten in het ontwerpen van scenario 2, 3a en 3b. Hier dus maximaal rekening mee gehouden. Voor wat betreft scenario 1 creëert ook hier de terugloop in vierkante meters een gebrek aan flexibiliteit, maar ook de inrichting van het huidige pand in Tiel is hier een beperkende factor door de 'hokkerigheid'.

Voldoende parkeergelegenheid

In de uitgangssituatie is er een beperking in Tiel. Deze wordt versterkt in scenario 1. In scenario 2 kan dit opgelost worden. Echter, hier is nog wel sprake van de beperking in het huidige perceeloppervlak. In scenario 3a en 3b zal er voldoende parkeergelegenheid gecreëerd worden.

Goede ontsluiting

Met de huidige situatie als uitgangspunt waarbij Tiel een goede ontsluiting heeft en Leiden een slechte. In scenario 1 is een pluspunt omdat iedereen hier dan van kan profiteren. In scenario 2 zullen alle medewerkers en bezoekers dus te maken krijgen met de slechte ontsluiting in Leiden. In scenario 3a en 3b kan hier de locatie op uitgezocht worden dus goed rekening mee gehouden worden.

Eenvoudige implementatie met weinig frictiekosten en laag risico op continuïteit

In alle scenario's zal op enig moment verhuisd moeten worden van 1 of meerdere locaties naar een andere locatie. Echter, bij een strakke planning en goede uitvoering hiervan (zeker door te verhuizen buiten reguliere werktijden) kan de impact hiervan geminimaliseerd worden. Het effect hiervan zal dus gering zijn t.o.v. het stilleggen/tijdelijk verplaatsen/uitbesteden van analyses tijdens de (ver)bouwwerkzaamheden op een bestaande locatie. In de uitgangssituatie is voor een periode van 1 jaar op zowel de locaties van Tiel als Leiden onderbreking van de huidige werkzaamheden. In scenario 1 en 2 kan één van de locaties continu doordraaien. In scenario 1 zal Tiel een 0,5 jaar onbruikbaar zijn. Dit is dus gunstiger dan de uitgangssituatie. In scenario 2 zal Leiden voor 2 jaar onbruikbaar zijn. Dit is gelijk aan de uitgangssituatie. In scenario 3a en 3b ondervinden zowel Tiel als Leiden geen hinder van de nieuwbouw.

Centraal in werkgebied

De uitgangssituatie biedt twee locaties. In scenario 1 en 2 is de centrale locatie in beide gevallen "aan de rand" van het totale werkgebied. In scenario 3a en 3b dit logischerwijs voor een centrale locatie in werkgebied gekozen worden.

M&L mogelijk op centrale locatie

Scenario 1 maakt het onmogelijk om M&L ook centraal te huisvesten. In alle andere scenario's is dit wel mogelijk waarbij in scenario 2 de beperking van het huidige perceel blijft gelden.

6.3. Conclusie

Samengevat op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse lijkt nieuwbouw op een nieuwe locatie (scenario's 3a en 3b) overtuigend de beste keuze te zijn.

CONCEPT LAY-OUT

SCENARIO 3A - 1 GEBOUW 1 LAAG



The site plan shows a large building with a total width of 63 meters and a total depth of 44 meters. The building is divided into several sections:

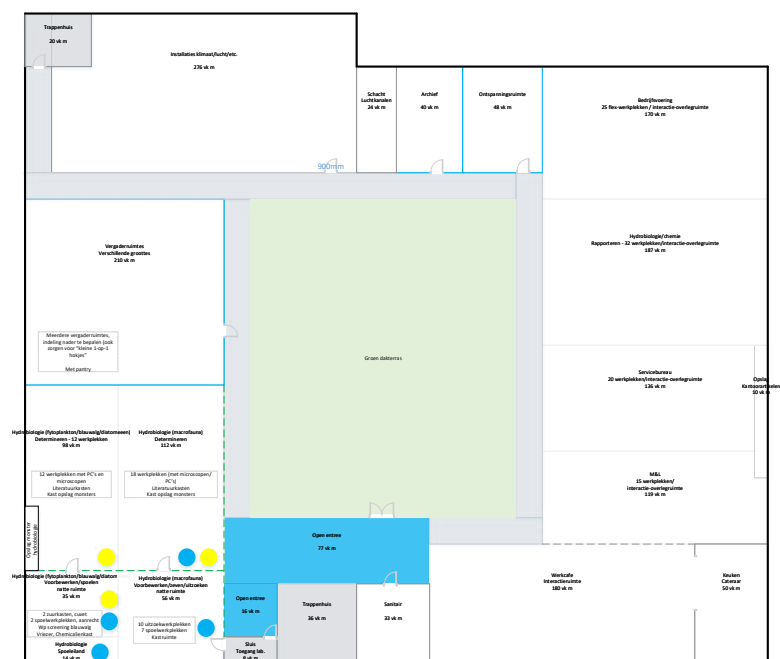
- Top Section (25m wide):** Contains a "Technische ruimten & WKO" (Technical rooms & HVAC) area, a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO), and a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO).
- Middle Section (38m wide):** Contains a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO), a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO), and a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO).
- Bottom Section (10m wide):** Contains a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO), a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO), and a "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (Room to go from HVAC to BVO).

Other rooms include:

- Top Section (25m wide):** "Technische ruimten & WKO" (72 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m).
- Middle Section (38m wide):** "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m).
- Bottom Section (10m wide):** "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m), "Ruimte om van WKO naar BVO te gaan" (126 vk m).

Dimensions and areas are provided for each room and section. The plan also includes a legend for room types and a scale bar.

EERSTE VERDIEPING



3951

SECOND OPINION
BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON
VERSIE 1.0 (VORIGE VERSIE, DD 24 OKTOBER '19)

AQUON
T.a.v. de heer Henk Laarman
Postbus 328
4000 AH TIEL

POSTADRES
postbus 2016
2002 CA Haarlem

BEZOEKADRES
Waarderweg 33
Kantoor B10
2031 BN Haarlem

t 023 531 91 41
e info@iprnormag.nl
i www.iprnormag.nl

Datum	29 oktober 2019	Uw kenmerk	
Bijlage(n)	2 (2nd opinion en V&A)	Ons kenmerk	101155/rs
Onderwerp	Resultaat second opinion business case centralisatie AQUON		

Geachte heer Laarman, beste Henk,

Met veel plezier bied ik u het resultaat van de second opinion op de business case 'centralisatie AQUON'. Conform de opdracht hebben wij ons gericht op de financiële aspecten van de business case, waarbij wij inzicht hebben gekregen in de financiële stukken welke de onderbouwing vormen voor de financiële uitkomsten.

Gedurende het proces van de second opinion hebben wij meerdere overleggen met u én met de controllers van de deelnemende waterschappen gehad. Tijdens deze overleggen zijn ook al de nodige reacties meegegeven op de concept-business case. Deze zijn inmiddels verwerkt in de definitieve versie. In deze second opinion gaan wij niet verder in op deze punten.

In het vervolg van deze second opinion gaan wij in op de opdrachtformulering, de context en kaders, onze bevindingen en ons slotwoord. In een aparte bijlage bij deze second opinion hebben wij een aantal relevante 'vragen & antwoorden' vanuit het controllersoverleg vastgelegd. Deze geven meer inzicht/context op de (totstandkoming van de) cijfers.

Tot slot danken wij AQUON én de controllers voor het transparante en constructief-kritische proces, waarbij wij gezamenlijk meer inzicht hebben verkregen in de feiten, aannames en cijfers. Het doorlopen proces heeft ons inziens sterk bijgedragen aan de kwaliteit van de cijfers in de business case én de scherpte van de resterende bevindingen in deze second opinion.

Wij hopen en verwachten dat deze second opinion bijdraagt aan de besluitvorming inzake centralisatie. Voor eventuele vragen of aanvullende toelichting op deze second opinion zijn wij uiteraard beschikbaar.

Met vriendelijke groet,


Robert Schouten
Directeur IPR Normag

Second opinion 'Business case Centralisatie AQUON'

Inhoud

1. Opdrachtformulering.....	2
2. Oordeel businesscase	2
3. Bevindingen.....	3
4. Verbeterpunten/correcties	5
5. Tot slot.....	6
Bijlage: getoetste documenten/bestanden.....	7

1. Opdrachtformulering

De aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte aan een financiële second opinion vanuit het platform eigenaren. Op basis van uw context en toelichting op het type traject is de opdracht als volgt geformuleerd:

Geef een second opinion af over de financiële aspecten van de Businesscase AQUON 3.0. De toetsing geeft inzicht in de juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de onderliggende financiële analyse en risicobeoordeling. Geef indien relevant de aandachtspunten en verbeterpunten aan ter versterking van de businesscase.

Betrek en begeleid de financieel adviseurs/controllers van het platform eigenaren bij het opstellen van deze second opinion, waarbij het streven is om te komen tot een gezamenlijk inzicht in de financiële consequenties.

De second opinion richt zich daarbij tenminste op het volgende:

- De financiële analyse van de verbouw- en nieuwbouwkosten;
- De financiële vertaling van de personele en organisatorische consequenties;
- De (incidentele, afnemende en/of blijvende) frictiekosten;
- De impact van het tijdspad (en daarbij te hanteren indices);
- De vertaling naar jaarlijkse exploitatiekosten en –baten;
- De gevoeligheid van de businesscase voor wijzigingen in uitgangspunten/risico's.

Nota bene: de second opinion toetst niet de onderliggende aannames t.a.v. kostennormen (ANTEA), de uitgangspunten t.a.v. onder andere productievolume, productiestrategie en formatiereductie. Wel is gekeken naar de vertaling hiervan naar financiën.

2. Oordeel businesscase

Voor de second opinion hebben wij enerzijds de door AQUON beschikbaar gestelde brondocumenten getoetst op juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid (zie bijlage: getoetste documenten/bestanden). Anderzijds hebben wij deelgenomen aan het controllersoverleg, waarbij wij – als onafhankelijke partij – hebben geparticipeerd in het transparant maken van de onderliggende calculaties, aannames en keuzen.

Gedurende het proces hebben wij reeds de nodige correcties en aanbevelingen gedaan ter verbetering van de (financiële) businesscase. Deze hebben geleid tot aanpassingen in de opgeleverde businesscase. De definitieve calculaties hebben wij getoetst op rekenfouten en dergelijke. Op basis hiervan komen wij tot het volgende oordeel:

- De gehanteerde financiële calculaties, welke ten grondslag liggen aan de financiële resultaten zijn gebaseerd op deels feiten en deels aannames. De financiële calculaties zijn volledig en juist met inachtneming van de (onder paragraaf 4 vermelde) correcties en verbeterpunten. De vermelde correcties in paragraaf 4 leiden tot beperkte financiële wijzigingen.
- De businesscase heeft tot doel om te komen tot een voorkeursscenario. De uitgevoerde financiële analyses geven voldoende inzicht voor onderlinge vergelijkbaarheid. Daarbij moet wél rekening worden gehouden met een onzekerheidsmarge vanwege onderliggende aannames¹. Voor zover deze uitgangspunten juist zijn, geeft de financiële analyse een betrouwbaar beeld.

Behorende bij dit oordeel geven wij een aantal bevindingen en verbeterpunten mee. Deze lichten wij in de volgende paragrafen toe.

3. Bevindingen

Na bestudering van de beschikbaar gestelde documenten/bronnen én na adequate toelichting door AQUON komen wij tot de volgende bevindingen:

1. De opzet en diepgang van de businesscase is geschikt voor keuze van een voorkeursscenario. Verdere uitwerking en toetsing is in een volgende fase nodig.
2. Het samenvattend financieel resultaat is niet voldoende integraal gepresenteerd. De personele frictie moet hierin ook worden meegenomen
3. Het scenario 1. Centralisatie te Tiel is gedurende het onderzoeksproces gewijzigd. Dit betekent dat Tiel niet (op moment van bouw) wordt verduurzaamd terwijl dit wel geldt voor de andere scenario's. Dit leidt tot een andere afweging op het criterium van duurzaamheid.
4. De businesscase bevat een risico-paragraaf c.q. gevoeligheidsanalyse, maar deze geeft niet een samenvattend inzicht in de impact hiervan per scenario. Een aantal aannames hebben potentieel grote impact op de financiën van een scenario en verdienen specifiek aandacht.

Wij lichten bovenstaande punten nader toe.

Ad 1. Aard van de businesscase

In de businesscase zijn verschillende scenario's onderling vergelijkbaar gemaakt. Daarbij zijn de relevante (financiële) aspecten onderzocht. De gevolgde werkwijze is gebruikelijk voor een locatieonderzoek, waarbij relevante expertise is ingeschakeld voor doorslaggevende kostenindicaties (investering in huisvesting en fte-effect door centralisatie). Wij hebben getoetst en vastgesteld dat de hieruit volgende input op adequate wijze is vertaald naar o.a. :

- Structurele kosteneffecten: o.a. kapitaalslasten (rente en afschrijving), personele begroting, overige exploitatiekosten.

¹ Gebruikelijk is een onzekerheidsmarge tot maximaal 25%. Referentie: MIRT-spelregels Rijksoverheid

- Frictiekosten: o.a. personele kosten door (on)gewenst verloop, desinvesteringen in activa, additionele uitbestedingen, veranderkosten en tijdelijke risicoposten.

Het financieel resultaat van de businesscase heeft voldoende zeggingskracht om te komen tot een robuuste voorkeursbeslissing met één scenario. Essentie hiervan is dat er een eenduidige en concrete scope kan worden afgesproken (inclusief financieel kader) en dat andere oplossingsrichtingen of alternatieven gemotiveerd worden uitgesloten van verdere studie.

Ad 2. Presentatie van financieel resultaat

In de businesscase zijn de financiële effecten samengevat weergegeven (zie o.a. pagina 7 en 44). Zoals ook besproken met de controllers zijn er verschillende manieren om de cijfers te presenteren².

In de businesscase is besloten om de projectkosten, de operationele voordelen (per jaar) en de terugverdientijd te presenteren. Wij wijzen er op dat hierin *geen* rekening is gehouden met de berekende personele frictiekosten. Deze bedragen € 0,3 miljoen (scenario 1), € 1,3 miljoen (scenario 2) en € 3,3 miljoen (scenario 3). Dit heeft vooral consequenties voor de terugverdientijd, welke vooral toeneemt in scenario 3.

Ad 3. Wijziging van scenario 1. Centralisatie te Tiel

Eén van de scenario's betreft het centraliseren te Tiel. In het deelonderzoek van ANTEA is daarbij uitgegaan van het versneld verduurzamen van de huidige locatie te Tiel (gelijktijdig met nieuwbouw van een tweede pand te Tiel). (Dit geldt ook voor scenario 0. Renovatie van huidige locaties). Dit leidt tot een hoge investeringswaarde voor Tiel.

Mede op basis van de reacties tijdens de werkconferentie en suggesties vanuit het controllersoverleg is dit scenario aangepast om de financiële haalbaarheid van scenario 1 te versterken: de huidige locatie te Tiel wordt niet *versneld* verduurzaamd³. Dit heeft tot gevolg dat de oorspronkelijke calculaties (zoals opgenomen in het definitieve ANTEA-rapport, zie bijlagen businesscase) hiervoor zijn gecorrigeerd in de definitieve businesscase.

Op langere termijn (ca 10 jaar) moet rekening worden gehouden met additionele (nog niet in beeld gebrachte) investeringen bij keuze voor scenario 1. Dit is niet meegenomen in deze businesscase.

Ad 4. Uitwerking van risico's/gevoeligheden

Eén van de aanbevelingen is om een risicoanalyse en gevoeligheidsanalyse op te nemen in de businesscase. Denk hierbij aan het risico van aanschaf naburig pand en bestemmingsplanwijziging (scenario 1). Beiden zijn ook uitgewerkt in de businesscase⁴.

Onderbelicht in de businesscase zijn de aannames met een potentieel grote impact op de onzekerheidsmarge van scenario's in deze businesscase. Dit is van belang om een goede risico-inschatting per scenario te kunnen maken. Wij vermelden deze (met een beknopte toelichting).

² Zo is er een verschil van inzicht met (sommige) controllers over de berekening van de terugverdientijd o.b.v. operationeel voordeel exclusief kapitaalslasten.

³ Gewijzigd uitgangspunt is verduurzamen per einde levensduur van de installatietechniek (ca 10 jaar).

⁴ Zie pagina 52 (businesscase) en pagina 63 en verder (bijlagen businesscase).

- *Sociaal plan*: uitgangspunt is het vigerende sociaal plan.
Vanaf 31 december 2018 blijft dit van kracht tot dat partijen overeenstemming hebben over verlenging en voorwaarden daarvan.
Impact op scenario 3 (meeste fte-reductie).
- *Uitbesteed werk*: uitgangspunt is de gemiddelde prijs van huidig uitbesteed werk minus 20% voor inzet eigen personeel.
Het betreft hier een tijdelijk en groot pakket aan analyses, waar nog geen relevante marktervaring mee is. Onbekend is in hoeverre 20% reductie door inzet eigen personeel haalbaar is.
Impact op scenario 2 (scenario 1 en 3 leiden niet tot tijdelijke uitbesteding aan de markt).
- *Aanneemsom*: uitgangspunt zijn bouwkostennormen, niet marktprijspeil
Op basis van de mate van verbouw/nieuwbouw is een kostencalculatie gemaakt.
Afhankelijk van marktwerking kan de gunningsprijs hoger of lager uitvallen. Naarmate de investeringswaarde hoger is, is ook de absolute afwijking t.o.v. businesscase groter.
Impact op scenario 2 (investering: € 26 mio) en scenario 3 (investering: € 25 mio).
- *Eén- of meerlaags pand*: uitgangspunt bij nieuwbouw is een éénlaags pand.
De uitwerking van een éénlaags pand is gebaseerd op een optimale inrichting (vierkant-indeling). Afwijking hiervan leidt tot efficiëntieverlies. Bij nieuwbouw met twee lagen is sprake van fors hogere structurele kosten. Zie ook pagina 67, bijlagen businesscase.
Impact op scenario 3 (andere scenario's gaan uit van twee bouwlagen).

Andere onzekerheden hebben een potentieel kleinere impact óf zijn niet op voorhand te differentiëren naar impact op scenario's. Dit betreffen o.a. de gehanteerde grondprijs (hoger ingeschat bij scenario 2 en 3) en ongewenst personeelsverloop (persoonsafhankelijk).

4. Verbeterpunten/correcties

De toelichting op financiën in de rapportage en de onderliggende financiële calculaties (in excel) zijn (o.a. rekenkundig) getoetst. Wij constateren een aantal fouten en verbeteringen, waarop nog correcties nodig zijn. Wij komen tot de volgende correcties en voorgestelde verbeteringen:

Ten aanzien van rapportage:

- *Presentatie financiën*: Op pagina 7 en 44 zijn samenvattingen gegeven van de financiële resultaten. In deze samenvatting en tekstuele toelichting moet voor een integrale beoordeling ook de personele frictie opgenomen zijn. Deze ontbreken hier. De calculaties hiervan zijn beschikbaar (zie pagina 48 businesscase).
(Nota bene: in toelichting op financiën (p. 44) is een tekstfout gemaakt: voor Leiden is sprake van 19 jaar i.p.v. 21,3 jaar. Zie tweede alinea onder figuur 6.)
- *Tijdspad*: Het vermelde tijdspad in de businesscase (pagina 40) sluit niet aan op tijdslijn ANTEA. Afwijking op scenario 0 (Leiden: 1 jaar) en scenario 1 (nog gebaseerd op oud scenario Tiel, inclusief verduurzaming), Rekenkundig is ANTEA gevolgd.
- *Meerjarenraming drie scenario's*: In de bijlagen businesscase (pagina 59) is niet het actuele overzicht opgenomen. Recente correcties op kapitaalslasten leiden tot kleine afwijkingen in

de eerste drie jaren. Op bladzijde 58 is bovendien een kleine typefout aanwezig in overzicht 2: projectkosten Tiel moeten € 17.727 zijn i.p.v. € 17.227.

Ten aanzien van financiële calculaties (en vervolgens te verwerken in rapport):

- *Verkoopwaarde panden:* De verkoopwaarde van Leiden en Tiel zijn omgedraaid. Ook is hier per abuis uitgegaan van de verkoopwaarde 'vrij op naam'. Het is beter om te rekenen met verkoopwaarde 'kosten koper', want hier zijn de verkoopkosten in verdisconteerd.
- *Grondwaarde Leiden:* De m2-prijs bij aanschaf extra grond (scenario 2. Leiden) is gebaseerd op een algemene inschatting (zoals gehanteerd bij scenario 3). Gezien de bekende taxatiewaarde van de huidige locatie te Leiden, lijkt deze waarde te hoog ingeschat.
- *Exploitatielasten huisvesting:* In scenario 1 (Tiel) is nog rekening gehouden met lagere exploitatielasten als gevolg van verduurzaming. De exploitatielasten⁵ zonder verduurzaming zijn tot maximaal circa € 35.000 hoger.
- *Onvoorziene kosten:* Uitgangspunt is dat voor elk scenario met een gelijk, vast bedrag voor onvoorzien wordt gerekend. Ten eerste: in Scenario 3 wordt 6 x € 300k gerekend (andere scenario's 5 x € 300k). Ten tweede: het is gebruikelijker om een procentuele opslag voor onvoorziene kosten te relateren aan de projectkosten.

Nota bene: Als gevolg van bovenstaande correcties zullen de cijfers in Businesscase en Bijlagen wijzigen. Dit betekent dat ook de nodige tekstuele toelichting van deze cijfers moet worden aangepast. In deze paragraaf hebben wij niet alle benodigde tekstuele aanpassingen vermeld.

5. Tot slot

De in dit rapport gepresenteerde second opinion is door IPR Normag samengesteld ten behoeve van het platform eigenaren, gebruikmakend van beschikbaar gestelde informatie. Deze informatie bevat toetsbare feiten en calculaties én niet-toetsbare aannames. We accepteren derhalve geen verantwoordelijkheid voor de realisatie van financiële resultaten van de businesscase. We hebben de onderliggende calculaties geanalyseerd en de belangrijkste bevindingen beschreven.

Wij hopen dat deze second opinion bijdraagt aan de kwaliteit van de financiële calculaties en, daarmee, aan het besluitvormingsproces.

Tot slot wijzen wij u erop dat de controllers van de negen waterschappen ook hebben meegekeken naar de financiën en daardoor ook een eigen mening hebben kunnen vormen hierover. In een aparte bijlage hebben wij – als naslagwerk – de belangrijkste vragen vanuit dit overleg vastgelegd.

-0-0-0-

⁵ Gas, Water en Elektriciteit

Bijlage: getoetste documenten/bestanden

Ten behoeve van de second opinion zijn diverse documenten/ bestanden getoetst. Dit betreft de volgende documenten:

- AQUON 3.0. Businesscase Centralisatie AQUON (versie 1.0, 23 oktober 2019);
- Businesscase Centralisatie AQUON, Bijlagen (oktober 2019);
- Sociaal statuut (definitief, 27 oktober 2016);
- Taxatierapport Cushman&Wakefield - De Blomboogerd Tiel (14 maart 2019);
- Taxatierapport Cushman&Wakefield - Voorschoterweg 18H, Leiden (14 maart 2019).

Ter onderbouwing van de businesscase zijn de volgende excelbestanden (met cijfermatige onderbouwingen) beschikbaar gesteld:

- 20191024 Exploitatie overzicht en de financiële doorrekening
- 20191024 Financieren en rentelasten excl upgrade Tiel
- 20191024 Frictie nav huisvesting excl upgrade Tiel
- 20191024 Investeren en afschrijven excl upgrade huidig pand Tiel
- 20191024 ontwikkelingen BC 1.0 in a nutshell
- 20191024 Personele ontwikkeling en frictie personeel
- 19092019 ANTEA Rekenmodel AQUON
- 20190830 Boekwaarden Leiden en Tiel december 2018 vs taxatie
- 20190830 Medewerkers AQUON 2019 W-W en reistijd
- 20190830 Uitbesteding van alle eigen productie van Leiden en Tiel
- 20191024 Personeel ontwikkeling AQUON BC_1
- 20191024 Huidige exploitatiekosten per locatie 2018-2019

Vraag & Antwoordnotitie

Van: Robert Schouten (IPR Normag)
 Datum: 29 oktober 2019
 Betreft: bijlage bij second opinion

1. Inleiding

De second opinion richt zich op de financiële aspecten van de businesscase binnen een, door opdrachtgever meegegeven, reikwijdte. Ter versterking van de kwaliteit van deze toets is ook overleg met controllers afgesproken.

Ter verankering van de vraagpunten c.q. aandachtspunten is deze notitie opgesteld. In de notitie worden relevante geïnventariseerde vragen opgenomen. Deels betreft dit vragen, welke buiten de reikwijdte van de second opinion vallen (maar zijn wel relevant voor de controllers).

2. Vragen

Dienstverlening

Uitgangspunt voor de businesscase is 13 miljoen verkooppunten.

1. Een trendanalyse van de onderliggende producten c.q. diensten is gewenst. Hoe ontwikkelt de meetvraag zich historisch op de verschillende onderdelen en wat is de verwachte meetvraag(ontwikkeling) per product in de komende 10 jaren.
 Op basis van een omgevingsanalyse is de impact hiervan op de toekomstige dienstverlening ingeschat (tot 10 jaar). Dit heeft geleid tot een aantal toekomstverwachtingen (van pessimistisch tot optimistisch). Uiteindelijk is een uitgangspunt, welke bekrachtigd is in het platform Opdrachtgevers en overgenomen in het platform Eigenaren, gekozen: meetvraag is stabiel en bedraagt 13 miljoen verkooppunten.
2. De externe meetvraagontwikkeling is getoetst bij een aantal externen. Maar wat is de mening van de aangesloten waterschappen?
 Bij het opstellen van een prognose van de meetvraag heeft AQUON ook de input van waterschappen meegenomen. Mede op basis hiervan hebben de waterschappen besloten tot een (apart, niet gekoppeld aan de business case) onderzoek naar toekomstige informatiebehoefte waterkwaliteit.
3. Is het uitgangspunt inclusief of exclusief werk voor derden?
 De meetvraag is gebaseerd op de vraag van de waterschappen. AQUON werkt slechts minimaal voor derden (< 3%).
4. Is i.h.k.v. de business case bekeken of AQUON werk voor derden nog wel moet blijven doen en wat de consequenties zijn voor de dimensionering van de toekomstige huisvesting?
 Het werken voor derden ligt in het verlengde van het dienstenpakket van Aquaon voor de waterschappen. Er is geen aparte labinfrastructuur voor derden. Daarom is, gelet op de beperkte omvang van het werken voor derden, dit niet (voldoende) relevant voor de dimensionering.
5. In hoeverre is rekening gehouden met de impact van sensing?

In de omgevingsanalyse is hiervan melding gemaakt. uitgangspunt is dat – gezien alle ontwikkelingen – AQUON uit mag gaan van een gemiddelde productie van 13 miljoen verkooppunten.

6. Is sprake van gedwongen winkelnering?

Er is door de uitgeschreven uitgangspunten vermeld in de GR AQUON 01-01-2018 sprake van een vorm van gedwongen winkelnering. Dit vanuit het besef dat de efficiëntie van AQUON afhankelijk is van voldoende productie (gezien de relatief vaste kostenstructuur).

7. De laatste jaren groeit de omzet sneller dan verwacht. Leidt een toename t.o.v. het gekozen uitgangspunt van 13 miljoen VP tot een betere rentabiliteit?

Ja. Dit is vanwege onze vaste kostenstructuur. Ook is hierdoor mogelijk minder personele frictie aan de orde (meer fte nodig voor analysewerk).

Huisvesting en dimensionering

De uitgangspunten voor huisvesting is o.a. gebaseerd op onderzoek van Antea (investering en onderhoud), IJssel (dimensionering) en Cushman & Wakefield (taxatiewaarde).

1. De businesscase en de onderliggende cijfers geven inzicht in de huidige dimensionering en de toekomstig gewenste dimensionering. De toelichting geeft aan dat de huidige locaties krap zijn. Is dit correct?

Ja. De dimensionering is krap en inefficiënt ingericht. Dit is mede omdat door het sluiten van Breda de dienstverlening moest worden ingepast in de twee resterende locaties (met de daar aanwezige bouwkundige en installatietechnische restricties).

2. De afschrijvingstermijn op 40 jaar is/likt hoog. Op basis van referentie bij Aqualysis is een termijn van 25 jaar (voor civiel en opstallen) ook mogelijk. Graag een toelichting hierop en eventueel corrigeren naar een kortere afschrijvingstermijn.

Het is gebruikelijk om huisvesting af te schrijven op ca 40 jaar en de installatietechniek op ca 15 jaar. Aqualysis heeft recent nieuwbouw gepleegd. De situatie van Aqualysis is anders. Daar betreft het aanbouw bij een bestaande huisvesting, waardoor men lagere afschrijvingsperiodes heeft gekozen.

AQUON geeft aan dat de recente nieuwbouw van waterschapslaboratorium Hunze en Aa's wordt afgeschreven op 40 jaar.

3. Tijdens de conferentie is (wellicht een onterechte) indruk ontstaan dat de ingeschatte bouwkosten zouden samenhangen met een bepaald duurzaamheidsniveau. Graag zien we hierop meer toelichting.

Er is in de bouwkosten niet een specifiek duurzaamheidsniveau aangehouden. De duurzaamheidsambitie is nog niet helder. Uiteraard zijn er wel verduurzamingsmaatregelen toegepast, aangezien deze op dit moment 'gebruikelijk zijn' bij het realiseren van nieuwbouw of bij grootschalige renovatie. In de bouwkosten is uitgegaan van de bouw van een regulier laboratorium, waarbij wordt voldaan aan de eisen van deze tijd (bijvoorbeeld warmteterugwinning en warmtepompen). Het kostenniveau ligt op wat technisch gangbaar is.

4. Wat wordt afgedekt met de 20% bandbreedte op de bouwkosten (op basis van ervaringskentallen)?

De aangegeven bandbreedte van +/- 20% dekt de uiteindelijke kosten na verdere uitwerking, bouwtekeningen. Deze marge is aangehouden aangezien hierover nog nadere keuzen moeten worden gemaakt. Gaan we bijvoorbeeld naar een hoog af-

werkingsniveau? Of worden er specifieke duurzaamheidswensen toegepast of komen er nog andere specifieke (gebruikers) wensen. De bandbreedte dekt niet het aanbestedingsrisico (hoogte van marktprijs). Normkentallen gaan uit van een 'normaal' prijspeil.

5. De onderhoudstoestand te Leiden blijkt erg slecht. Is hier sprake van een continuïteitsrisico?

Er is een dermate grote onderhoudsachterstand dat hierdoor een verhoogd risico aanwezig is. Dit risico is aan het bestuur gemeld en AQUON heeft risicobeheersmaatregelen genomen (of is hiermee bezig).

6. Bij keuze voor centralisatie te Tiel: Is sprake van een reeds genomen bestuurlijk besluit door de veiligheidsregio over eventuele verkoop van de locatie (naast AQUON)?

Op ambtelijk niveau heeft men de keuze besproken. Bestuurlijk moet nog een besluit worden genomen. Er is nog geen zekerheid over eventuele verkoop. Dit is dan ook een genoemd risico bij keuze voor scenario 1. Centralisatie Tiel.

7. Oriëntatie op beschikbare locaties: In de businesscase is niet verder georiënteerd op bestaande locaties (met als doel deze om te bouwen naar een lablocatie). Waarom niet?

In deze fase is het vooral een businesscase om tot een voorkeursscenario te komen. Concreet locatieonderzoek is een volgende fase aan de orde. Ook gemeente Tiel is nog niet benaderd i.v.m. bestemmingsplan-wijziging.

8. De taxatie van Leiden is ca € 2 miljoen (uitgaande van de labfunctie). Hoe kan dit zo hoog zijn met de wetenschap van de hoge renovatiekosten?

Het betreft hier een taxatie van Cushman&Wakefield. Zij geven aan dat de regio Leiden een 'hotspot' voor laboratoria is. Bij taxatie brengt men bovendien € 0,5 mio in mindering vanwege de matige onderhoudsstaat.

9. Bij scenario 0 en 1 vinden renovatiewerkzaamheden plaats voor de locatie Tiel, inclusief verduurzaming. Besproken is om scenario 1 (Tiel) te wijzigen naar een situatie zonder verduurzaming op moment van nieuwbouw. Wat is het effect indien verduurzaming op Tiel wordt uitgesteld (o.a. op bouwtijd)?

Voor beide scenario's dient 0,5 jaar te worden aangehouden als men de renovatie nu gaat uitvoeren. Indien men de renovatie te Tiel na 10 jaar, aan het einde van de levensduur van de installaties, gaat uitvoeren is het realistischer om 1 jaar aan te houden. Dit ook omdat de techniek dan verder is en ook de aanpassingen aan de schil groter zijn. Dit werkt uiteindelijk ook door in de frictiekosten (tijdelijk uitbesteden van analyses).

Echter, mocht het pand (alsnog) verbindingen verkrijgen met het naburig gelegen pand dan zijn wel direct aanpassingen benodigd in de techniek. Let op: in dit scenario moet worden gezocht naar o.a. aparte ruimte voor monsternamen en logistiek en een oplossing worden gevonden voor schaarse parkeerruimte.

Organisatie

De businesscase gaat ook over de organisatie (-ontwikkeling). Enerzijds in het managen van de centralisatiekeuze en anderzijds in het realiseren van de voordelen hiervan.

1. In de businesscase wordt een toelichting op de veranderkundige kant gemist. Men ziet hier de nodige uitdagingen (risico's) voor het zittend management. Is hier meer inzicht in te geven?

Deze vraag heeft geleid tot het (duidelijker) opnemen van Change-programma (ook financieel). Hierin is onder andere rekening gehouden met:

- HRM begeleiding mutatie personeel (plaatsing & afvloeiing)
- Communicatie intern en extern
- Personeels/organisatie stimulans programma
- Wervingsprocedures (ongewenst verloop)
- Frictie eerder/later verloop personeel

2. De businesscase geeft nog onvoldoende zicht op de wijze waarop dit wordt gemanaged: o.a. projectorganisatie, externe ondersteuning. Hoe wordt hier mee omgegaan? Verdere uitwerking is een volgende fase aan de orde; na besluit over het scenario.

3. Antea hanteert als uitgangspunt dat AQUON zelf de herhuisvesting gaat begeleiden. Heeft AQUON rekening gehouden met ontwikkelingskosten (AK en W&R)? Ja. In de normkosten zijn kosten voor begeleiding berekend. Hiervoor is apart met 15% op de bouwkundige kosten gerekend. De normkosten voor installatie zijn inclusief de begeleidingskosten. IPR Normag geeft aan een hoger percentage gewend te zijn¹.

4. Bij de keuze van een andere locatie spelen ook de kosten voor de aanvoer van materiaal een rol. Wie draagt nu die kosten (aanleverende waterschappen en/of AQUON) en hoe substantieel zijn deze kosten in relatie tot de kosten van de afhandeling van de order? Ook hier spelen afstanden en fileproblemen een rol.

In de businesscase zijn deze effecten opgenomen. AQUON draagt deze kosten. De kosten zijn beperkt van invloed op de analyse.

Personele consequenties

Herhuisvesting heeft personele consequenties. Deze zijn geanalyseerd op reistijd en reisafstand. Het huidige sociaal plan is als financieel uitgangspunt gehanteerd. Verder is aangegeven dat de medewerkers en AQUON al de nodige ervaring hebben met herhuisvesting.

1. Is de reistijd gebaseerd op ideale omstandigheden (geen files) of op spitsverkeer? Gebaseerd op de, zoals verwoord in sociaal plan en artikel 3.4.2 SAW vermelde, routepanner zonder spitsverkeer.
2. Wat is het risico van weerstand onder personeel door de huidige regeling (afbouw reistijd compensatie en structurele km-vergoeding o.b.v. € 0,19/km)? AQUON geeft aan dat er al de nodige ervaring onder medewerkers is met verplaatsing van standplaats. De verwachting is daarom dat er voldoende draagvlak is. Uiteindelijk blijft dit een individuele afweging per medewerkers. De feitelijke reistijd en -afstand is in beeld gebracht en geeft inzicht in de verschillen per scenario.
3. Wat is het risico van personeelsverloop: met onderscheid naar sleutelfuncties? Wat is de mogelijke financiële impact hiervan?

¹ Ter info: conform bouwkostenkompas, circa 20% voor honoraria/verschotten, projectontwikkelkosten, heffingen en aansluitkosten, verzekeringen, aanloopkosten.

In de businesscase is meer informatie gegeven over de mogelijke sleutelfuncties. Vooral hydrobiologen zijn hier genoemd vanwege de lange inwerkperiodes en specifieke kennis.

4. Maken vertrekpremies en verhuiskostenvergoedingen ook deel uit van het sociaal plan?

Ja. Opgenomen in de personele frictiekosten.

Financiën

De financiële calculaties zijn in aparte bestanden gemaakt en vervolgens in een totaalbestand per scenario zichtbaar gemaakt. Daarbij is – na afstemming met controllers - gekozen voor een meerjarige uitwerking en toepassing van indices en NCW-methode.

1. Er worden verschillende inflatiepercentages gehanteerd binnen de negen waterschappen. Waarom 1,6% hanteren?

Dit sluit aan op de inflatie-index van ANTEA. Dit is relevant omdat ook de bouwindices van ANTEA worden gehanteerd en de hoogte van de verschillende indices kunnen samenhangen (hogere inflatie leidt tot hogere bouwindex).

2. De locatie Leiden levert een boekwinst op. Waarom wordt deze niet (eerder) opgenomen in de cijfers?

AQUON volgt een vergelijkbare werkwijze als met verkoop Breda. Vanuit voorzichtigheidsprincipe zijn de boekwinsten pas op te nemen op moment van verkoop. In deze businesscase is besloten de boekwinst niet mee te rekenen (wel het boekwaardeverlies). Dit heeft beperkte impact op frictiekosten scenario 1 en 3 (want leiden tot verkoop locatie Leiden).

3. Besproken is de mogelijkheid om de afschrijvingstermijnen te verkorten, waarmee men het risico van veranderende omvang dienstverlening mitigeert. Immers, dan is de locatie eerder afgeschreven. Dit kan meer ruimte bieden om binnen een afzienbare termijn de handen vrij te hebben voor nieuwe keuzes.

AQUON wil een duurzaam en flexibel pand bouwen, waarbij dit ook op langere termijn (ook bij veranderende functionaliteit) houdbaar is. Een kortere afschrijvings-termijn leidt tot hogere kosten (in de eerste periode) en is niet gebruikelijk. Uiteindelijk is dit vooral een eigenarenvraagstuk (want beïnvloedt niet de scenario-keuze maar de hoogte van de afschrijvingskosten in de komende jaren).

4. Is er een taakstelling om door een centralisatie van de huisvesting aanvullend (€ 1 miljoen) te bezuinigen?

Nee, er is geen formele taakstelling. Het is wel bekend dat er een verwachting leeft. AQUON geeft aan dat er feitelijk al een fors deel van de genoemde € 1 miljoen is geleverd in de afgelopen jaren (door toename efficiëntie bij groeiende dienstverlening).

5. Is het Algemeen Bestuur ervan op de hoogte dat de bestaande situatie niet houdbaar is als gevolg van benodigde renovatiewerkzaamheden te Leiden. En de hoogte van de meerkosten hiervan?

Ja, AB is in voorjaar 2019 geïnformeerd. Een nieuwe Meerjarenraming 2021-2024 is doorgevoerd (brief 4 juli).

Risico's

In de businesscase is een risicoparagraaf opgenomen. Er is behoefte aan meer inzicht in de financiële impact van risico's. Gesproken is over een 'worst case scenario'. Uiteindelijk

is het verzoek om de risico's te kwantificeren per scenario. Deze is inmiddels verder uitgewerkt.

1. Is er gebruik gemaakt van ervaringen bij Hunze en Aa's (nieuwbouw) en Aqualysis (uitbreiding)? Zo ja, graag melding hiervan maken.
AQUON heeft een bezoek gebracht aan het nieuwe lab van Hunze en Aa's en ervaringen vernomen, dit aan het controllersoverleg teruggekoppeld. Het ging hierbij om tijdsduur en afschrijvingsperiode van de nieuwbouw. Dit is meegenomen in de verdere afweging van AQUON.
2. Zijn er nog risico's die er wel zijn, maar die nog niet gekwantificeerd zijn? Bijvoorbeeld stikstofproblematiek, risico op stijging van de bouwkosten, gebrek aan personeel, etc.
In de definitieve businesscase zijn alle geïdentificeerde risico's in een risicoparagraaf opgenomen. Zie Bijlagen Businesscase.

-0-0-0-

BUSINESSCASE CENTRALISATIE AQUON - BIJLAGEN

NOVEMBER 2019

Verantwoordingsrapportage Q3 2019

Team Toezicht en Handhaving

Datum: 28 oktober 2019

1. Inleiding

Conform de wettelijke verplichting (Besluit omgevingsrecht) om te rapporteren over het opgestelde Uitvoeringsprogramma 2019 (dossiernr: 1360) leest u hieronder de verantwoordingsrapportage over de behaalde resultaten en voortgang van projecten en activiteiten in het 3^e kwartaal.

2. Leeswijzer

Naast de bestuurlijke en ambtelijke prestatie-indicatoren, waarbij de voortgang van de in het uitvoeringsprogramma genoemde activiteiten is vermeld (incl. de verantwoordelijke portefeuillehouder), zijn voor de bestuurlijke prestatie-indicatoren en de bestuurlijk relevante onderwerpen een tekstuele toelichting opgenomen. Ook worden de aandachtspunten benoemd.

3. Prestatie indicatoren 2019

In de bijlage zijn de prestatie indicatoren opgenomen.

4. Toelichting bij prestatie-indicatoren

In de paragrafen hieronder zijn de bestuurlijk relevante activiteiten en projecten, welke team Toezicht en Handhaving in het tweede kwartaal heeft uitgevoerd, beschreven.

4.1 Schouw

De gecoördineerde en vooraf aangekondigde controle op de onderhoudsverplichting van derden noemen we schouw. De onderhoudsstatus van zowel watergangen als ook waterkeringen wordt d.m.v. de schouw jaarlijks gecontroleerd.

4.1.1 Schouw dagelijks onderhoud watergangen (zomerschouw)

Tijdens de zomerschouw in juli zijn 508 percelen afgekeurd waarvoor 334 unieke eigenaren een aanschrijving hebben ontvangen. Tijdens de herschouw in augustus zijn alsnog 134 percelen afgekeurd omdat het onderhoud niet of onvoldoende was uitgevoerd. 90 Unieke eigenaren hebben naar aanleiding hiervan een besluit bestuursdwang ontvangen. Tijdens de laatste controleronde waren er nog 8 percelen over waar het besluit bestuursdwang dan ook in uitvoering wordt omgezet. Deze percelen zijn aan de aannemer doorgegeven en de kosten worden op de eigenaren verhaald.

4.1.2 Schouwbeleid

Het opstellen van nieuw schouwbeleid is nog niet tot stand gekomen. Wel heeft er overleg plaatsgevonden met teams WSK en WH over de beoogde verandering. Daaropvolgend is de gemeente Lansingerland bezocht waarbij het schouwbeleid van Hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard is doorgesproken. Dit beleid wordt als voorbeeld gezien. Aandachtspunt is dat er vanuit team T&H onvoldoende capaciteit is om het schouwbeleid op te stellen.

4.2 Glastuinbouw

De belangrijkste activiteiten die team Toezicht en Handhaving uitvoert op het gebied van glastuinbouw staan hieronder beschreven.

4.2.1 Gebiedsgerichte aanpak

Begin september is het project Gebiedsgerichte aanpak (incl. ondernemersavond) in de polder van Berkel gestart. Alle bedrijven in de Oude- en Nieuwebroekpolder hebben een 1^e controle gehad, enkele handhavingszaken naar aanleiding van deze bezoeken wordt dit jaar nog afgerond.

Om de opgelopen achterstand 'glastuinbouw regulier' in te lopen, wordt er capaciteit van de projectgroep 'Gebiedsgerichte Aanpak' ingezet voor reguliere glastuinbouwcontroles. Daardoor is de verwachting dat het project in de polder van Berkel 1 à 2 maanden later dan gepland wordt afgerond (februari 2020).

4.2.2 Nul-lozers

In het derde kwartaal zijn twee aanvragen ontvangen welke beide nog in behandeling zijn. In totaal zijn t/m 1 oktober 12 aanvragen binnengekomen. Hiervan zijn 9 bedrijven uiteindelijk ook daadwerkelijk aangemerkt als nullozer.

4.2.3 Ondergrondse hemelwateropvang

De bedrijven met een ondergrondse hemelwateropvang liggen voornamelijk in de polders waar dit jaar de gebiedsgerichte aanpak wordt uitgevoerd. De controles van de ondergrondse hemelwateropvang worden daarom uitgevoerd in combinatie met het project 'Gebiedsgerichte aanpak'.

4.2.4 Rainlevelr

Tot en met het derde kwartaal zijn 18 intakes uitgevoerd bij bedrijven die deel willen nemen aan Rainlevelr. Daarbij zijn 6 opleveringscontroles uitgevoerd.

4.3 Landbouw

De belangrijkste activiteiten die team Toezicht en Handhaving uitvoert op het gebied van landbouw staan hieronder beschreven.

4.3.1 Erfscan

In het derde kwartaal zijn 3 locaties bezocht. In totaal zijn er nu 23 gecontroleerd. Bij de locaties die in het derde kwartaal bezocht zijn, zijn geen tekortkomingen waargenomen.

In dezelfde periode is vanuit de gemeente 1 aanvraagformulier 'subsidie beperkende gevolgen erfafspoeling' behandeld en uitgezet bij Delfland. Deze locatie is door Delfland nog niet bezocht.

4.4 Waterkeringen

De belangrijkste activiteiten die team Toezicht en Handhaving uitvoert op het gebied van waterkeringen staan hieronder beschreven.

4.4.1 Niet-waterkerende objecten (NWO's)

De 15 zaken die vanuit team Onderhoud en Waterkering zijn aangedragen in het tweede kwartaal lopen nog. De verwachting is dat deze zaken in het vierde kwartaal kunnen worden afgerond. De 8 zaken die via 'meldingen' zijn binnengekomen zijn inmiddels afgehandeld.

4.4.2 PMB-projecten (wegen op kade)

Er wordt nog volop gesproken met bewoners die het niet eens zijn met het verwijderen van bomen wegens een kadeophoging.

4.5 Integrale toezicht projecten

Onder integrale toezicht projecten vallen projecten die over meerdere jaren verlopen en/of intensief toezicht vereisen.

4.5.1 Blankenburgverbinding

In het derde kwartaal is bijdrage (toetsing) geleverd aan de totstandkoming van de watervergunning voor de Maasdeltatunnel. Deze bijdrage richtte zich voornamelijk op de handhaafbaarheid van de vergunning. Tevens is een gedoogbrief afgegeven. Dit betreft het tijdelijk dempen van een watercompensatie in afwijking op de watervergunning. De waterbodem in deze watercompensatie was in beweging als gevolg van de voorbelasting die was aangebracht. Ook aan de andere zijde van deze watercompensatie moet nog een voorbelasting worden aangebracht. Het aanbrengen van de verschillende voorbelastingen is

naar voren gehaald. Om een veilige (werk)situatie te creëren wordt deze compensatie tijdelijk gedempt en zodra de situatie stabiel is wordt deze weer ingericht als watercompensatie. Eind vierde kwartaal wordt weer gestart met het inrichten van deze locatie als watercompensatie.

4.5.2 A16 Rotterdam

De werkzaamheden aan de verlegging van knooppunt N471/N209 zijn in volle gang. Door aannemerscombinatie 'De Groene Boog' is begonnen met het voorbelasten. Ten gevolge van de voorbelasting werd relatief zout/ chloride -rijk water via een retentie gebied in het oppervlaktewater van Schieland en de Krimpenerwaard geloosd. Delfland heeft als vergunning schrijver 'De Groene Boog' aangeschreven en namens Schieland en de Krimpenerwaard zorgen geuit met betrekking tot de kwaliteit van het geloosde water.

Na verschillende gesprekken en het in beeld brengen van het effectgebied van de verontreiniging heeft 'De Groene Boog' de lozing gestaakt. Het beëindigen van deze lozing is bevestigd in een brief. Door 'De Groene Boog' is een bezwaarschrift ingediend op deze brief. Dit bezwaarschrift kan echter als niet ontvankelijk worden verklaard, omdat de brief waartegen bezwaar werd gemaakt geen (handavings)besluit betrof. Voor het aanbrengen van voorbelasting op het overige gedeelte van het tracé en de mogelijke afvoerroutes vindt nog afstemming plaats tussen 'De Groene Boog' / RWS en beide waterschappen.

4.5.3 Bochtafsnijding Delftse Schie

Er is een wijzigingsaanvraag van de watervergunning bij team Regulering en Planadvisering in behandeling. Dit heeft betrekking op de wijze waarop de NEZ wordt gerealiseerd. De verwachting is dat de NEZ in het vierde kwartaal of uiterlijk het eerste kwartaal van 2020 kan worden gerealiseerd.

4.5.4 Rotterdamsebaan

De constructie van de tunnel is af. De grondwateronttrekkingen zijn afgerond. De waterberging in de Vlietzone is nog in aanleg. De inlaatconstructie is gereed en het laatste stuk waterkering wordt aangelegd.

4.5.5 Spoorwegverdubbeling Rijswijk-Rotterdam

De eerste uitvoeringsvergunning voor aanpassing aan de waterhuishouding is verleend. De uitvoeringswerkzaamheden aan de spoorverdubbeling zijn in het derde kwartaal van start gegaan. Om het toezicht efficiënt en risicogericht uit te voeren wordt een toezichtsplan opgesteld.

4.6 Ontwikkelingen

Team Toezicht en Handhaving krijgt in 2019 met een aantal veranderingen binnen en buiten Delfland te maken. Hieronder staan de belangrijkste ontwikkelingen van het tweede kwartaal benoemd.

4.6.1 Veiligheid

Door team Toezicht en Handhaving is een RIE opgesteld, deze is vergeleken met de RIE die in opdracht van Delfland door een externe partij is opgesteld. Opgemerkt wordt dat het risico struikelen, uitglijden en vallen wel in de eigen RIE wordt benoemd maar niet in de externe RIE. Dit is opvallend omdat de meeste meldingen die bij KAM zijn gemeld gerelateerd zijn aan dit risico.

Verder is binnen team Toezicht en Handhaving een veiligheidsoverleg ingesteld waarin diverse functies zijn vertegenwoordigd. In het derde kwartaal is een groot aantal collega's op training werken langs de weg en EHBO en kleine blusmiddelen geweest.

4.6.2 Kwaliteitscriteria

Voor het opstellen van de probleemanalyse is in samenwerking met de assetmanagers en objectbeheerders in kaart gebracht wat er in de omgeving speelt en welke thema's de aankomende periode aandacht vragen.

In samenwerking met de jurist wordt de laatste hand gelegd aan de Toezicht- en Handhavingsstrategie.

4.7 Bezetting/inzet

Wegens het vertrek van twee ervaren collega's en een tijdelijk mindere inzetbaarheid van een derde collega, is met name aan de reguliere controles glastuinbouw minder aandacht besteed dan gepland. Inmiddels zijn twee nieuwe collega's aangetrokken, waarvan er één in oktober is gestart en de ander in november in dienst treedt. Een deel van de capaciteit van het project 'Gebiedsgericht Aanpak' wordt in het vierde kwartaal ingezet om de achterstand in de reguliere glastuinbouwcontroles in te lopen. Naar verwachting heeft het project 'Gebiedsgerichte Aanpak' in polder van Berkel hierdoor enige uitloop.

Bijlage Prestatie indicatoren

Bestuurlijke prestatie-indicatoren

	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>PFH</i>	<i>Realisatie</i>	<i>Prognose</i>
Toezicht glastuinbouw	1.378 UO-rapportages (= 95%) *)	MB	1.420**)	(K)PI is behaald
	72 controles van ingediende UO-rapportages	MB	88	(K)PI is behaald
	208 controles in Gebiedsgerichte aanpak	MB	125	Afronding februari 2020
Erfscan	87 controles	MB	23	(K)PI wordt behaald
Controle NWO's opgeknapte kades	100% controle van opgeknapte kades	PO	100%	(K)PI is behaald

Ambtelijke prestatie-indicatoren

<i>Service</i>	<i>(K)PI</i>	<i>PFH</i>	<i>Realisatie</i>	<i>Prognose</i>
Uitvoeringsprogramma Toezicht en Handhaving				
Opstellen uitvoeringsprogramma 2019	100% gereed	PD	100% gereed	(K)PI is behaald
Uitvoeren Schouw Watergangen				
Uitvoering zomer schouw dagelijks onderhoud	100% gereed (juli)	MK	100% gereed	(K)PI is behaald
Uitvoering najaar schouw dagelijks onderhoud	100% gereed (november)	MK	0	Najaar schouw vindt in November plaats
Uitvoering schouw buitengewoon onderhoud	100% herschouw gereed	MK	100% gereed	(K)PI is behaald
Schouw beleid	Voorstel gereed	MK	0	(K)PI wordt niet behaald (zie par. 4.2.1)
Uitvoeren Schouw Waterkeringen				
Uitvoering zomer schouw	100% herschouw gereed (juni)	PO	Vervallen	
Uitvoering najaar schouw	100% herschouw gereed (oktober)	PO	0	Herschouw vindt in oktober plaats

<i>Service</i>	<i>(K)PI</i>	<i>PFH</i>	<i>Realisatie</i>	<i>Prognose</i>
Toezicht en Handhaving watersysteem				
Controle aanvragen nul-lozers	100%	MB	100%	Alle aanvragen die binnenkomen, worden afgehandeld
Toezicht overige directe lozingen	20 controles	RE/MB	3	(K)PI wordt behaald
Surveillance	8 handhavingsdagen	PD	6	(K)PI wordt behaald
	10 inspectievluchten	PD	9	(K)PI wordt behaald
	600 uur watersurveillance	PD	600	(K)PI is behaald
Incidenten behandeling	90% afgehandeld	PD	85%***)	Een deel van de (incident)meldingen wordt direct in het Zaaksysteem afgehandeld, realisatie is hoger
Toezicht afgegeven vergunningen en meldingen	1.100 uitgevoerde controles	PD	556***)	Dit is het aantal controles dat in de afgelopen 3,5 maanden is uitgevoerd.

*) UO-rapportage: In het kader van het activiteitenbesluit moeten glastuinbouwbedrijven jaarlijks een milieuraapportage indienen

**) De realisatie-informatie is cumulatief

***) Deze aantallen zijn gemeten vanaf 19 mei 2019, met de het live gaan van Relieve