

Onderwerp: AQUON Voortzetting van deelname aan de Gemeenschappelijke Regeling AQUON
DM-nummer: 1065125 versie 13

Voorgesteld besluit

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld:

1. in te stemmen met voortzetting van de deelname door het college aan de Gemeenschappelijke Regeling AQUON
2. medio 2018 aan de hand van de door AQUON toegezegde rapportage te bezien of de geïmplementeerde aanpassingen op het gebied van strategie en governance tot het gewenste resultaat hebben geleid, tenzij andere ontwikkelingen aanleiding vormen om de deelname in AQUON op een eerder moment te bezien.

Toelichting

Inleiding

Sinds 2011 neemt De Stichtse Rijnlanden deel aan de Gemeenschappelijke Regeling AQUON. Via deze gemeenschappelijke regeling (GR) worden onze laboratoriumactiviteiten uitgevoerd (omzet AQUON ca €20 mln, aandeel HDSR ca 6,5%). Ons waterschap is samen met acht andere waterschappen in die zin 'mede-eigenaar' van AQUON. Daarnaast zijn alle 'mede-eigenaren' ook afnemer van de diensten van AQUON. AQUON is een zelfstandige publiekrechtelijke rechtspersoon met een eigen bestuur. De verhouding tussen het bestuur van AQUON en de besturen van de deelnemende 'mede-eigenaren' ligt vast in de Wet Gemeenschappelijke Regeling zelf.

Enige achtergrondinformatie over het ontstaan van AQUON en het verloop van de eerste jaren is te lezen in de bestuursinformatiebriefjes 'Stand van zaken AQUON' van augustus 2015 en van november 2015 (zie bijlagen). Hierin staat onder andere dat Dhr. Beugelink vanuit HDSR lid is van het AB AQUON. Tevens heeft dhr. Beugelink zitting genomen in het DB AQUON én is aangesteld als voorzitter van de commissie *strategische heroriëntatie*.

Rondom de GR AQUON gebeurt veel. De eerste jaren, 2011 tot en met 2013, had AQUON de zaken zowel financieel als bedrijfsmatig niet onder controle. AQUON heeft in 2014 en 2015 een verandering gerealiseerd die het vertrouwen geeft dat AQUON kan voldoen aan de hieronder geformuleerde ambities en verwachtingen. Momenteel is AQUON bezig om een vereiste extra efficiëntieslag te maken wat betreft de kosten, kwaliteit en kennis, kort genoemd de 3 K's. Tevens hebben de negen waterschappen gezamenlijk een strategische heroriëntatie en aanpassingen in de governance voorbereid. Onderhavig voorstel betreft instemming met voortzetting van onze deelname aan de GR AQUON. In 2018 wordt de voortzetting van deze deelname opnieuw bezien aan de hand van een door AQUON toegezegde rapportage.

In de laatste AB thema-avond op 25 mei 2016 hebben wij geschetst dat het voorstel tot voortzetting van onze deelname pas eind 2016 zou voorliggen. Omdat deze zomer een voorstel in het algemeen bestuur van de GR AQUON aan de orde komt voor aanpassing van de governance en enkele strategische wijzigingen, is dit een natuurlijker moment om het AB van HDSR bovengenoemde besluiten voor te leggen. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan een eerdere toezegging van het college op dit punt.

Toelichting op beslispunt 1: Instemmen met voortzetting van de deelname aan de GR AQUON

Rondom de GR AQUON zijn er voor HDSR drie opties:

1. Uitstappen uit de GR AQUON
2. GR AQUON liquideren/verkoopen
3. Deelname in AQUON vervolgen.

De belangrijkste consequenties bij het kiezen voor één van de drie opties zijn in onderstaande beslisboom uitgewerkt.

Beslisboom voor de 3 opties: uitstappen uit de GR AQUON, GR AQUON verkopen/liquideren of investeren en deelname continueren

1. Uitstappen	2. AQUON liquideren/ verkopen	3. Deelname AQUON continueren en investeren
Consequenties: - Eenmalige kosten voor HDSR € 4,9 mln - Jaarlijkse laboratoriumkosten ongeveer €1,3 mln (afhankelijk van de meetvraag) - Zelf monitoring regelen - Onzeker wat de markt doet - HDSR kan zelf bepalen waar het laboratoriumwerk wordt uitgevoerd - Bij 7,5% voordeel is de terugverdientijd 49 jaar.	Consequenties: - Eenmalige kosten voor HDSR € 4,9 mln - Jaarlijkse laboratoriumkosten ongeveer €1,3 mln (afhankelijk van de meetvraag) - HDSR kan niet zelfstandig beslissen (gezamenlijke beslissing door 9 eigenaren) - Zelf monitoring regelen - Onzeker wat de markt doet - HDSR kan zelf bepalen waar het laboratoriumwerk wordt uitgevoerd - Mogelijk opbrengst verkoop PM - Bij 7,5% voordeel is de terugverdientijd 49 jaar.	Consequenties: - Eenmalige kosten voor HDSR € 0,37 mln - Jaarlijkse laboratoriumkosten ongeveer €1,3 mln (afhankelijk van de meetvraag) - Uiteindelijk 1 locatie, opbrengsten na 10 jaar jaarlijks - Ontzorging Voorwaarden: - Uiterlijk 2018 heeft GR AQUON zich bewezen - Waterschappen en AQUON conformeren zich aan de nieuwe governance

Ad 1. Kosten van uitstappen uit de GR AQUON (op basis van concept liquidatieplan)

Volgens de bepaling in de GR (art. 35 en 36) wordt bij uittreding van een deelnemer een plan opgesteld alsof AQUON wordt geliquideerd (concept liquidatieplan). PricewaterhouseCoopers (PWC) heeft recent een concept liquidatieplan opgeleverd met hierin de verwachte kosten van uittreden van één of meerdere eigenaren uit de GR AQUON (PWC, januari 2016). Tevens geeft het plan een benadering van de totale kosten die het gevolg zijn van een eventuele liquidatie van GR AQUON. De deelnemende partijen krijgen inzicht in de financiële consequenties van een opheffing dan wel de kosten van uittreden van een waterschap met een groot of juist een klein aandeel in de meetvraag. Een nevendoeel hierbij is dat op deze manier een eenduidig beeld ontstaat over de uitgangspunten bij liquidatie of uittreding. Belangrijk is wel te beseffen dat het een globale berekening is en dat de kosten met name personele kosten zijn. Het betreft dan ook een worst case berekening. De werkelijke kosten kunnen pas worden bepaald als er daadwerkelijk een liquidatie of uittreding plaatsvindt. De uitkomsten van dit concept liquidatieplan is door het AB AQUON goedgekeurd en kunnen bijdragen aan de besluitvorming van de deelnemers omtrent de toekomst van AQUON.

Op basis van een benadering van kosten van liquidatie is onder andere in het rapport uitgerekend wat het de kleinste deelnemer (aandeel 4%) kost om uit te treden. HDSR is niet de kleinste deelnemer

maar zit hier wel tegenaan. Uitgaande van een aandeel van HDSR van 6,5% worden de kosten van uittreden voor HDSR geschat op € 4,9 mln.

Ad 2. Kosten verkopen/liquidatie voor HDSR

De totale liquidatiekosten bij opheffing van AQUON liggen tussen € 64 en € 75 mln. Dit is bij een “worst case” scenario waarbij de personele kosten maximaal zijn. Liquidatie kost HDSR bij een eigenaarsdeel van 6,5% ongeveer € 4,9 mln. De opbrengsten bij verkoop van AQUON zijn niet in te schatten. Daarom worden deze als PM opgenomen in de beslisboom.

Terugverdiëntijd

Uit onderzoek van WH blijkt dat AQUON op sommige onderdelen duurder dan wel goedkoper is dan de markt, gemiddeld is AQUON marktconform. Deze conclusie wordt niet verder gespecificeerd in het rapport. Drie waterschappen hebben gedetailleerd onderzoek verricht naar de kosten van de markt. Ambtenaren van deze waterschappen hebben gezamenlijk de conclusie getrokken dat AQUON gemiddeld marktconform is. Wegens bedrijfsgevoeligheid wordt deze onderliggende informatie niet naar alle eigenaren verspreidt. Wel wordt gemeld dat een kleine speler voordeel zou kunnen hebben met het op de markt zetten van het laboratoriumwerk. HDSR verwacht, als kleine speler in de markt, enig voordeel te kunnen behalen. Echter uitgaande van de gemiddelde besparing op de jaarlijkse kosten voor laboratoriumonderzoek van ongeveer 7,5% (€ 0,10 mln) zal de terugverdiëntijd voor een bedrag van € 4,9 mln zo lang zijn (49 jaar) dat dit geen reële optie lijkt.

Ad. 3 Deelname aan AQUON continueren en investeren

Volgens de berekeningen van WagenaarHoes (Koopman *et al*, 2016) levert de overgang naar 1 locatie vanaf 2020 voor de GR AQUON een jaarlijkse extra besparing op van € 0,64 mln ten opzichte van doorgaan op twee locaties. Uitgaande van een aandeel van HDSR in de kosten van AQUON van 6,5%, bedraagt de besparing voor HDSR € 0,04 mln per jaar (inclusief kosten voor boventalligheid van het personeel en afwaardering van het pand Tiel). Deze kosten worden in bijlage 2 nader toegelicht.

Advies

De keuze die HDSR heeft gemaakt om bij AQUON te willen blijven, zijn afhankelijk van de volgende aspecten:

- de ontwikkelingen die AQUON doormaakt
 - o op dit moment en in het, recente, verleden
 - o in de toekomst. Voor dit onderdeel is het door het AB AQUON akkoord gaan met de strategische heroriëntatie en de aanpassing in de governance met bijbehorende kosten van belang
- een schatting van de kosten voor uittreding van HDSR

Ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering van AQUON

Zoals reeds in de inleiding gemeld gaat het beter met AQUON. Het aantal klachten is beduidend teruggelopen, ca 98% van de resultaten worden tijdig geleverd en de kwaliteit van de dienstverlening is toegenomen.

Schatting van de kosten

Vanaf 2014 heeft de GR AQUON de financiën beter op orde. Vanaf 2014 is tevens, ten opzichte van de begroting, bespaard op de kosten. Verder is de kwaliteit van de dienstverlening de afgelopen jaren duidelijk vooruit gegaan. Met voorliggende maatregelen (Koopman *et al.*, 2016) is de verwachting dat de kosten, na afschrijving van de incidentele kosten, naar een aanvaardbaar niveau dalen en dat de dienstverlening beter wordt. Tevens wordt de samenwerking tussen de eigenaren beter waardoor vertrouwen ontstaat tussen de waterschappen en wellicht ook op andere vlakken kan worden samengewerkt.

De kosten van uittreden uit de GR AQUON zijn €4,9 mln. Uitgaande van het onderzoek naar marktconformiteit van WagenaarHoes is AQUON gemiddeld gezien marktconform. Bij een klein voordeel (7,5%) is de terugverdiëntijd 49 jaar.

Op basis van bovenstaande argumenten adviseren wij in te stemmen met beslispunt 1 (voortzetting van de deelnamen in AQUON).

Toelichting op beslispunt 2: medio 2018 bezien of de geïmplementeerde aanpassingen op het gebied van strategie en governance tot het gewenste resultaat hebben geleid, tenzij andere ontwikkelingen aanleiding vormen om de deelname in AQUON op een eerder moment te bezien

In 2018 zal door het DB van de GR AQUON een rapportage over de geïmplementeerde aanpassingen op het gebied van strategie en governance worden opgeleverd. Op basis van deze rapportage zullen wij onze deelname opnieuw bezien.

Deze rapportage, aangevuld met landelijke kengetallen zoals wordt voorgesteld door Koopman *et al.* (2016), moet voldoende aanknopingspunten bieden om als deelnemer inzicht te kunnen krijgen in de verbetering van de bedrijfsvoering zodanig dat de prijs kwaliteitsverhouding in de taakuitoefening door AQUON voldoende marktconform is.

Wij adviseren dan ook in te stemmen met beslispunt 2.

Mochten er echter inmiddels ontwikkelingen zijn die de situatie veranderen (bijvoorbeeld uittreden door colleges van één of meerdere andere deelnemende waterschappen) dan wil het college hierover eerder met het algemeen bestuur bespreken wat dit voor de deelname van het college van HDSR betekent.

Risico's van bovengenoemde maatregelen

De totale organisatorische opgave voor zowel AQUON als de waterschappen is groot. De opgave om uiteindelijk naar 1 locatie te gaan is zelfs nog groter. Het DB AQUON stelt dat dit het meest effectief is.

Samenvattend stelt Koopman *et al.* (2016) dat wanneer AQUON op 2 locaties blijft, de organisatiestructuur en de cultuurverandering minder effectief kunnen worden doorgevoerd.

Redenen:

- Door de fysieke afstand kan minder goed worden gestuurd op cultuurverandering.
- Op twee locaties is meer coördinatie nodig waardoor het risico op verschillende wijzen van leiderschap toeneemt.

Aanvullende risico's van scenario 3 tov scenario 2 die gelden zijn:

- De kwaliteit van de bedrijfsvoering en de continuïteit van de dienstverlening is de komende jaren in gevaar als gevolg van steeds nieuwe veranderingen. Hierop moet duidelijk worden gestuurd door het opstellen van concrete en toetsbare PI's.
- Een onbekende periode dubbele lasten door niet tijdig kunnen verkopen van de achterblijvende laboratoriumpanden.
- Extra financieel risico door het aantrekken van extra geld, leningen, waarborgen etc.
- Wanneer de efficiëntie minder blijkt dan verwacht, worden 'investeringen' gedaan zonder het gewenste resultaat. Het risico bestaat dat AQUON 2.0 niet levensvatbaar blijkt. Het is zaak om als eigenaren van de GR AQUON in 2018 de Business Case van AQUON 2.0 uit te voeren, waarbij alle relevante informatie beschikbaar is voor alle deelnemers, zodat een gefundeerd oordeel kan worden gegeven over de levensvatbaarheid van AQUON 2.0.

Kaders

Nvt

Financiële aspecten

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de jaarlijkse kosten voor HDSR tot en met 2025. Uit de tabel blijkt dat, na aftrek van de eenmalige kosten, de eerste 10 jaar een kostenvoordeel

voor HDSR van €23.000 is wanneer scenario 3 wordt besloten. De eenmalige kosten bestaan uit boventaligheid van het personeel, 10 fte, en afwaardering van het pand Tiel. Na 10 jaar is het kostenvoordeel €42.000.

Tabel: Jaarlijkse bijdrage van HDSR aan AQUON, bij de verschillende scenario's

*Kosten * €1.000.000*

Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL kosten			
Scenario														
1: Ongewijzigd beleid	1,30	1,32	1,35	1,35	1,37	1,39	1,42	1,44	1,46	1,48	13,89			
2: Ingezetste maatregelen, op twee locaties	1,29	1,25	1,28	1,30	1,33	1,35	1,37	1,39	1,41	1,43	13,40			
3: Tot 2020 op 2 locaties, daarna nieuwe locatie	1,30	1,29	1,33	1,36	1,40	1,31	1,33	1,35	1,37	1,39	13,42			
Verschil tussen scenario 2 en 3	-0,01	-0,04	-0,06	-0,06	-0,07	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04				
												Voordeel vanaf 2025		0,042
												Eenmalige kosten	0,37	
												Afschrijven over 20 jaar (€0,37 mln/20 jaar)		0,019
												Jaarlijks voordeel		0,023

Jaarlijks zijn de kosten voor HDSR gemiddeld €1,3 mln. Uit de tabel blijkt dat bij uiteindelijk toegaan naar 1 locatie (kiezen voor scenario 3) voor HDSR de kosten uiteindelijk afnemen echter door incidentele kosten zal dit een lange termijn-opbrengst zijn.

Communicatie aspecten

Nvt

MVO aspecten

Nvt

Bijlagen

Bijlage 1 – Samenvatting van de aanpassingen in de strategie en governance én het voornemen om vanuit twee locatie naar 1 locatie te gaan.

Bijlage 2 – Uitwerking van de financiële aspecten

Bijlage 3 – Koopman, E., C. Paardekooper en H. ter Braak, 2016. Naar AQUON 2.0. Fase 2 van de strategische heroriëntatie. Doorontwikkeling als paradox, dichterbij en verderaf organiseren.

Bijlage 4 – PWC, 2016. AQUON Concept liquidatieplan.

Bijlage 5 – Stand van zaken AQUON, november 2015 (bestuursinformatiebrief 2015-13)

Bijlage 6 – Stand van zaken AQUON, augustus 2015 (bestuursinformatiebrief 2015-09)

Bijlage 1 – Samenvatting van de aanpassingen in de strategie en governance én het voornemen om vanuit twee locatie naar 1 locatie te gaan.

(samenvatting vanuit Koopmans *et al.*, 2016)

Op verzoek van het DB AQUON hebben de bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordigers van de negen eigenaren van AQUON, onder leiding van WagenaarHoes (WH), gezamenlijk een intensief proces doorlopen met als doel het formuleren van een eenduidige strategie en verbeteringen van de governance die uiteindelijk leiden tot kostenefficiëntie en kwaliteitsverbetering.

Voor de strategie en governance van de GR AQUON stelt het DB AQUON onderstaande maatregelen en/of verandering voor aan het AB AQUON.

1. Het strategisch profiel van AQUON is als volgt in te kaderen:
 - Op laboratoriumgebied is AQUON “*full service*” ketenpartner van de deelnemende waterschappen.
 - AQUON is middels het proces van vraagarticulatie verbonden met de hoofdprocessen van de waterschappen.
 - AQUON levert als uitkomst van het proces van vraagarticulatie voor zoveel mogelijk producten een standaardpakket (soorten water, typen activiteiten) en een beperkt aantal individuele pluspakketten. 90 à 95% van hun vraag op het gebied van laboratoriumactiviteiten brengen de waterschappen onder bij AQUON.
 - AQUON realiseert een zakelijke balans tussen zelf doen en inkopen.
 - AQUON is samen met de waterschappen actief in innovatienetwerken.
2. Vanuit de eigenaren van AQUON wordt gepoogd een benchmark te organiseren met als doel het verbeteren van essentiële kengetallen om de kosten van de verschillende analyses beter in beeld te krijgen (in het besef dat de relativiteit hiervan nooit uit het oog verloren mag worden). Met verbeterde kengetallen wordt, samen met verlenging van de bedrijfstijd binnen AQUON en de koppeling van het LIMS aan de urenadministratie, de voorwaarden gecreëerd voor verdere ruimte om de kosten te reduceren.
3. De eigenaren verbeteren de *governance* en de samenwerking op het vlak van vraagarticulatie. Het opdrachtgeverschap (klant) en het eigenaarschap worden versterkt.
 - Het AB/DB wordt beter in positie gebracht door
 - de rollen van besturen en management strikter te scheiden.
 - het eigenaarschap en opdrachtgeverschap strikter te scheiden.
 - professionele inbreng in het bestuur te versterken.
 - voorzitterschap onafhankelijker te maken.
 - De advisering wordt verbeterd door ambtelijke rollen en platforms strikter te (onder)scheiden en door helder te zijn over welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden waar moeten liggen.
 - De gemeenschappelijke regeling wordt op het bovenstaande aangepast, de uittreedregeling wordt versimpeld en de kostenverdeling wordt strakker georganiseerd.
4. De organisatie van AQUON wordt doorontwikkeld, waarbij het essentieel is dat:
 - De leiding verbreed wordt en minder afhankelijk gemaakt van de directeur/controller.
 - De advisering naar het bestuur beter georganiseerd wordt.
 - De vraagarticulatie/pakketorganisatie (onderdeel van de strategie) een plek krijgt in de organisatie.
 - De cultuur binnen AQUON verzakelijkt wordt.
 - De middelenfuncties versterkt en de informatievoorziening verbeterd worden.
 - Kwaliteit een belangrijke asset wordt.
 - De inkoopfunctie zich door ontwikkelt en verbreed wordt naar die functie voor de waterschappen.

5. Het veranderplan voor de organisatie van AQUON is voor 1 januari 2017 gereed, waarbij de hiernavolgende ambities verder geconcretiseerd worden in PI's:

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

Een toekomstig laboratorium op 1 locatie

Naast maatregelen in strategie en governance stelt het DB AQUON voor om gelijktijdig een besluit te nemen om in 2020 naar 1 locatie (nieuwbouw) te gaan. In Koopman *et al.* (2016) worden twee scenario's uitgewerkt welke worden afgezet tegen de oude situatie van ongewijzigd beleid.

Scenario 1 – Ongewijzigd beleid (3 locaties: Breda, Tiel en Leiden)

Scenario 2 – Ingezette maatregelen op twee locaties

Scenario 3 – Tot 2020 op twee locaties, daarna een nieuwe locatie

Voor zowel scenario 2 als scenario 3 zijn bovenstaande maatregelen noodzakelijk. Scenario 2 zal qua kosten voor HDSR jaarlijks € 0,05 mln opleveren. Scenario 3 zal daarnaast nog extra efficiëntie opleveren in kosten van € 0,04 mln.

Omdat er al een besluit ligt om naar 2 locaties te gaan (scenario 2) wordt scenario 1 niet als een realistische optie gezien. In principe zijn scenario 2 en 3 deels gelijk. Wanneer wordt gekozen voor scenario 2 kan uiteindelijk altijd nog tot nieuwbouw worden besloten, echter dit levert wel vertraging op waardoor het kostenvoordeel van 1 locatie pas later komt. Wanneer het AB AQUON kiest voor scenario 3 kunnen al voorbereidingen worden getroffen tot overgang naar nieuwbouw. Tevens wordt er zekerheid gecreëerd voor het personeel wat rust brengt. Een dergelijk voorstel ligt deze zomer voor in het AB AQUON.

Binnen de negen eigenaren wordt verschillend gedacht over de meest optimale situatie. Enkele waterschappen willen zo snel mogelijk naar 1 locatie, andere waterschappen waaronder HDSR zijn van mening dat de GR AQUON zich eerst moet bewijzen. Na een discussie is het AB AQUON tot een compromis gekomen. In principe gaat AQUON in 2020 over naar 1 locatie. Wanneer echter blijkt dat de voorgestelde strategie en governance niet het gewenste resultaat oplevert óf dat een business case 1 locatie niet rechtvaardigt kan het besluit terug worden gedraaid.

Bijlage 2 – Uitwerking van de financiële aspecten

Kosten van liquidatie en van uittreden uit de GR AQUON (besluit 1)

De berekening van de kosten van opheffing van de GR AQUON en van uittreden uit de GR zijn slechts indicatief.

Totale liquidatiekosten bij opheffing van AQUON	Tussen €64 mln en €75 mln
Kosten voor HDSR bij opheffing (aandeel 6,5%)	Ongeveer €4,9 mln
Kosten uittreden HDSR (aandeel 6,5%)	Ongeveer €4,9 mln

Aanpassingen in de strategie en governance en kosten van de locatiekeuze (besluit 2)

De in bijlage 1 genoemde aanpassingen in de strategie, governance en AQUON-organisatie moeten uiteindelijk leiden tot kostenefficiëntie en kwaliteitsverbetering. WH heeft een berekening uitgevoerd (deels op basis van een onderzoek van IPR Normag in 2014) van de kosten en opbrengsten.

Tabel 1: Kosten voor GR AQUON van aanpassing strategie en governance bij verschillende scenario's (Koopman et al. 2016)

TOTALE KOSTEN langjaarlijks	Totale structurele kosten t/m 2025	Eenmalige kosten	Totale kosten tm 2025
<i>Scenario</i>			
1: Ongewijzigd beleid	213,68	nvt	213,68
2: Ingezette maatregelen, op twee locaties	206,11	0	206,11
3: Tot 2020 op 2 locaties, daarna nieuwe locatie	206,50	5,7	212,20

* Eenmalige kosten op 2 locaties is 0 omdat deze kosten al zijn/worden gemaakt

* Scenario 2: Vanaf 2025 jaarlijkse besparing 0,75 mln

* Scenario 3: Vanaf 2025 jaarlijkse extra besparing tov scenario 2 0,64 mln

Kosten voor HDSR

Een onbekend financieel risico is de kostenverdeling van 2017 en verder. Hierover zijn nog geen concrete afspraken gemaakt. Wij verwachten dat uiteindelijk zal worden gekozen voor verdeling van de kosten op basis van vaste en variabele kosten:

1. Jaarlijkse vaste kosten (75% van de kosten): hieronder vallen onder andere het personeel, de gebouwen en de bedrijfsinrichting. De besluitvorming neigt ernaar om deze kosten af te rekenen op basis van de gemiddelde afname van afgelopen drie jaar.
2. Jaarlijkse variabele kosten (25% van de kosten): op basis van de werkelijke afname van het betreffende jaar.

Voor HDSR zal het percentage tussen 6,0% en 7,0% liggen. In voorliggende memo is gerekend met 6,5%.

Tabel 2: Kosten voor HDSR van aanpassing strategie en governance bij verschillende scenario's (Koopman et al. 2016)

Kosten * €1.000.000

TOTALE KOSTEN langjaarlijks	Totale structurele kosten tm 2025	Eenmalige kosten	Totale kosten tm 2025	Jaarlijkse gem kosten
<i>Scenario</i>				
1: Ongewijzigd beleid	13,89	nvt	13,89	1,39
2: Ingezette maatregelen, op twee locaties	13,40	0	13,40	1,34
3: Tot 2020 op 2 locaties, daarna nieuwe locatie	13,42	0,37	13,79	1,38

* Eenmalige kosten binnen scenario 2 is 0 omdat deze kosten al zijn/worden gemaakt

* Scenario 2: Vanaf 2025 jaarlijkse besparing € 0,05 mln

* Scenario 3: Vanaf 2025 jaarlijkse extra besparing tov scenario 2 € 0,042 mln

Jaarlijks zijn de kosten voor HDSR gemiddeld €1,4 mln. Uit tabel 2 en 3 blijkt dat bij uiteindelijk toegaan naar 1 locatie (kiezen voor scenario 3) voor HDSR de kosten uiteindelijk afnemen echter door incidentele kosten zal dit een lange termijn-opbrengst zijn.

Tabel 3: Jaarlijkse bijdrage van HDSR aan AQUON, bij de verschillende scenario's

*Kosten * €1.000.000*

<i>Jaar</i>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAAL kosten
<i>Scenario</i>											
1: Ongewijzigd beleid	1,30	1,32	1,35	1,35	1,37	1,39	1,42	1,44	1,46	1,48	13,89
2: Ingezette maatregelen, op twee locaties	1,29	1,25	1,28	1,30	1,33	1,35	1,37	1,39	1,41	1,43	13,40
3: Tot 2020 op 2 locaties, daarna nieuwe locatie	1,30	1,29	1,33	1,36	1,40	1,31	1,33	1,35	1,37	1,39	13,42
Verschil tussen scenario 2 en 3	-0,01	-0,04	-0,06	-0,06	-0,07	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	
Voordeel vanaf 2025		0,042									
Eenmalige kosten	0,37										
Afschrijven over 20 jaar (€0,37 mln/20 jaar)		0,019									
Jaarlijks voordeel		0,023									