

Concept

Kadernota 2018

Nieuw inzicht in de begroting 2017

Inhoud

Inleiding.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Strategische ontwikkelingen	3
Operationaliseren van de strategie in 2018	4
Tijdpad en activiteiten 2018.....	5
Klantvraag en de te leveren productie door AQUON in 2018	6
Sturing en verantwoording	6
Fiscale ontwikkelingen.....	6
Financiële uitgangspunten 2018.....	7
Programmabegroting 2018	7
Kostenverdeling naar deelnemers.....	8
Vervolgproces.....	9

Inleiding

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

AQUON is een organisatie in beweging. Daarom is deze kaderbrief, voorafgaand aan begroting 2018, niet alleen om te voldoen aan de Wet gemeenschappelijke regelingen maar ook aan de behoefte, vanuit AQUON zelf, om de financiële kaders op hoofdlijnen met het bestuur te delen en vast te stellen.

Strategische ontwikkelingen

AQUON

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

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

AQUON 2.0

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

AQUON 3.0

Ten aanzien van AQUON 3.0 hebben de eigenaren een bestuurlijk voorgenomen besluit genomen. Op basis van de op het moment van besluitvorming beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiëntiewinst en de noodzaak van een wenkend perspectief is het collectieve ambitie AQUON te concentreren op één locatie. Tenzij in het jaar 2018 blijkt dat de vastgestelde strategie en governance zich in

2017 niet bewijst en in 2018 wordt aangetoond met een nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingvoorstellen of een op te stellen business case dat het één locatiebesluit zichzelf niet rechtvaardigt. De eigenaren hebben daarbij besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.

Operationaliseren van strategie in 2018

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

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

Uitwerking van de noodzakelijke ingrediënten:

A. Evaluatie resultaten AQUON 2.0

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

B. Benchmark input

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

C. Beeld “make or buy” criteria en keuzes

De inzichten die in 2017 en 2018 ontstaan uit het onder b genoemde traject kunnen goed eerste criteria opleveren om “make or buy” beslissingen op te baseren. Dat moet voldoende

inzicht kunnen zijn om te beoordelen welke consequenties deze voor AQUON hebben met betrekking tot haar omvang op middellange termijn en daarbij passende ruimtebehoefte.

D. Strategische opties

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

E. Programma van eisen/ bloklay-out en businesscase

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

F. Locatie

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

G. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)

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

Tijdpad en activiteiten 2018

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

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

Klantvraag 2018 en te leveren productie door AQUON

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

De ontwikkeling van de meetvraag kan als volgt worden weergegeven:

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

Tabel 1: de ontwikkeling in de meetvraag.

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

In de te verwachten productie is een aandeel opgenomen in onderzoeken waartoe AQUON niet is uitgerust en deze onderzoeken worden uitbesteedt aan specialistische partners. AQUON neemt aan dat de aanvraag deze type productie op eenzelfde niveau zal liggen als de realisatie uit 2016 (zowel in externe kosten "uitbesteed werk" als in productiepunten). Mocht zich een significante af/toename in de meetvraag 2018 vanuit de klant ontwikkelen dan zullen de variabele productiekosten toe- dan wel afnemen.

Sturing en verantwoording

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

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

Fiscale ontwikkelingen

BTW

AQUON hanteert naast een reguliere programmabegroting laboratorium activiteiten een begroting voor gemene rekening. Voor dit programma is fiscale toetsing benodigd om de kosten BTW door te belasten. AQUON verwacht dat in 2017 een beslissing valt en dat

AQUON vrijgesteld blijft voor onbelast doorbereken van de kosten voor gemene rekening. Dit betreffen de kosten in het programma eigenaren.

VPB

AQUON verwacht dat in het jaar 2017 de beslissing valt dat AQUOB grotendeels vrijgesteld wordt voor het betalen van vennootschapsbelasting

Financiële uitgangspunten 2018

Indexering voor materiele kosten

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

Personeelslasten

De cao voor waterschappen is het uitgangspunt voor de personeelslasten. De personeelsbegroting en formatie wordt aangepast op basis van de laatste besluitvorming. De huidige cao loopt tot 01 januari 2017. Het is nog onbekend of de salarisschalen aangepast gaan worden in de nieuwe af te sluiten cao. Voorgesteld wordt dat er rekening wordt gehouden met een verhoging van 1,0 procent. In verband met individuele salarisstijgingen wordt een gemiddelde stijging van 1,5% als basis genomen in de begroting 2018. Voor de pensioenlasten 2018 wordt geen stijging begroot van de premiepercentages.

Kosten verrekenings- methodiek

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

Programmabegroting 2018

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

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

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

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

Tabel 2: samenvatting kosten per programma over 2018 en een meerjarenraming 2019-2022

Kostenverdeling naar de deelnemers

Programma laboratorium en eigenaarsdeel

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

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

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

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

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

De kostenverdeling wordt voorgesteld conform het gemiddelde productieafname in de drie afgesloten jaren voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar in te regelen. De procentuele verdeling is opgenomen in tabel 3.

Bijdrage regeling programma 1							kostenverdeling programma 2							Totale kosten	
Laboratorium AQUON							Eigenaar GR AQUON								
Totale kosten in dit programma: 20.181							Totale kosten in dit programma: 775								
vaste kosten			variabele kosten			totale	waarvan boventallig personee				totaal				
procent	bedrag	productie	procent	bedrag	FTE %		personeel	overig %	overige	totaal		totaal			
Aa en Maas	8,1%	1.225	1.139.258	10,0%	503	1.729	0,0	0	8,1%	47	47	1.776			
Brabantse Delta	12,6%	1.907	1.350.000	11,8%	596	2.504	0,0	0	12,6%	74	74	2.577			
De Dommel	9,3%	1.401	990.000	8,7%	437	1.838	18,2	35	9,3%	54	89	1.927			
Delfland	7,2%	1.090	804.720	7,0%	356	1.445	12,8	24	7,2%	42	66	1.512			
Hollandse Delta	15,5%	2.346	1.848.121	16,2%	817	3.162	29,1	55	15,5%	91	146	3.308			
Rijnland	18,2%	2.750	2.095.500	18,4%	926	3.675	20,0	38	18,2%	106	144	3.820			
Rivierenland	17,1%	2.583	1.925.708	16,9%	851	3.434	1,6	3	17,1%	100	103	3.537			
Schieland en Kr.	5,2%	789	546.200	4,8%	241	1.031	9,1	17	5,2%	31	48	1.078			
St. Rijnlanden	6,9%	1.044	719.500	6,3%	318	1.362	9,1	17	6,9%	40	58	1.420			
Totaal	100,0%	15.136	11.419.007	100,0%	5.045	20.181	100	190	100,0%	585	775	20.956			

Tabel 4: verwachte kosten verdeling 2018 per waterschap

Vervolgproces

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

- Concept eerste begrotingswijziging 2017 en
Concept programmabegroting 2018 in DB maart 2018
- Zienswijzeperiode waterschappen april-juni 2018
- Ontwerpbegroting en reactienota in DB juni 2018
- Vaststellen in AB juli 2018

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

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend.

Het dagelijks bestuur AQUON,

R.W. Bleker

J.K. Bouma