



Instituut voor wateronderzoek en advies

ONTVANGEN 23 OKT. 2015



I1506344

Postbus 328
4000 AH Tiel

T 06-46808625
E info@aquon.nl
I www.aquon.nl

Waterschap Hollandse Delta
T.a.v. College van Dijkgraaf en Hoogheemraden
Postbus 4103
2980 GC RIDDERKERK

Bank NWB 636751902
BTW NL823338848B01
KvK 52811751

Datum : 22 oktober 2015
Betreft : eerste begrotingswijziging 2016
Behandeld door : H. Laarman

Het bijgaande wordt u toegezonden:

- ☐ op uw verzoek d.d.
- ☐ ter informatie
- ☐ met verzoek om terugzending
- ☐ ter ondertekening
- ☒ ter behandeling
- ☐ ten behoeve van uw archief
- ☐ ter controle
- ☐ retour, met dank voor inzage
- ☐ met verzoek contact op te nemen met
- ☐ n.a.v. het mondeling/telefonisch onderhoud d.d.
- ☐ opmerkingen

Aan de Colleges c.q. Dagelijks Besturen
van de deelnemende waterschappen van AQUON

Datum : 22 oktober 2015
Betreft : Verzoek om zienswijze op eerste begrotingswijziging 2016
Ons kenmerk : U15.144
Uw kenmerk :
Behandeld door : Henk Laarman

Geacht College c.q. Dagelijks Bestuur,

Bij het verzoek om een zienswijze in te dienen op de conceptbegroting 2016 is reeds aangekondigd dat het Dagelijks Bestuur van AQUON, in de loop van het derde kwartaal 2015, een begrotingswijziging 2016 voor een zienswijze zou gaan voorleggen aan de deelnemende waterschappen.

In deze brief geven wij een toelichting op de achtergronden van deze voorgestelde begrotingswijziging. Tevens verzoekt het Dagelijks Bestuur van AQUON u om aan uw Algemeen Bestuur c.q. Verenigde Vergadering een zienswijze te vragen op deze begrotingswijziging. Een en ander overeenkomstig de eerder gevolgde procedure voor het opstellen van een zienswijze op de begroting 2016.

Inleiding

Op 9 juli 2015 is, na een zienswijze procedure bij de waterschappen, door het Algemeen Bestuur van AQUON de programmabegroting voor 2016 vastgesteld. In de afgelopen tijd heeft de directie samen met het management een plan uitgewerkt om de kwaliteit van de serviceverlening en de efficiency van de organisatie te verbeteren. Met dit plan zullen dan ook de operationele kosten op een structureel lager niveau gaan uitkomen.

Hiervoor zijn wel aanpassingen aan de organisatie noodzakelijk. De hiermee gepaard gaande effecten op de al vastgestelde begroting hebben geleid tot de noodzaak om een begrotingswijziging 2016 op te stellen.

Samenvattend

In deze brief wordt ingegaan op het ombouwplan van AQUON en de no regret maatregelen die noodzakelijk worden geacht: met name de voordelen die met de ombouw worden voorzien, de kosten die de ombouw met zich mee brengt, de gevolgen die de nieuwe cao in het geheel aan maatregelen heeft en het doel van de reductie van AQUON locaties komen aan de orde. AQUON heeft er vertrouwen in dat hiermee gekozen wordt voor een transparant verbetertraject met een gunstig financieel verloop, waarbij extra kosten ten aanzien van de huidige begroting niet aan de orde zijn.

In financiële zin samengevat wordt het vijfjarig voordeel ten opzichte van het ongewijzigde beleid geraamd op € 4.7 miljoen, terwijl er eenmalig € 2.8 miljoen geïnvesteerd moet worden.

De kosten in verband met de nieuwe cao en de pandkosten zijn afzonderlijk beoordeeld en in beeld gebracht. Deze kosten bedragen respectievelijk € 4.2 miljoen en € 2.0 miljoen.

Wat is vooraf gegaan aan het plan?

Voorafgaand aan het (ombouw-) plan is veel onderzoek gedaan. Er is daarbij goed geluisterd naar de klant en opdrachtgevers. Daarmee is betrokkenheid van de waterschappen gecreëerd bij de planontwikkeling. Een gedetailleerd extern advies is gevraagd om scenario's uit te werken. Het extern onderzoek is met een second opinion stevig gefundeerd. Vanuit de scenario's is een voorkeursrichting geselecteerd. Enkele veranderingen zijn in pilotvorm nu al opgestart, waarbij kwartiermakers worden ingeschakeld. Het management van AQUON geeft daarbij richting en opdrachtgevers vanuit de waterschappen worden actief betrokken in deze veranderingen. De ondernemingsraad heeft voorzichtig positief geadviseerd over de plannen. (Een deel van) het personeel krijgt te maken met grote veranderingen. De noodzaak tot verandermaatregelen wordt door de meerderheid van het personeel begrepen. De urgentie tot beslissingen over de sluiting van Breda wordt met name door de medewerkers in Breda minder ervaren. Er is noodzaak tot herijking van het samenwerkingsverband AQUON alvorens de locatie Breda definitief gesloten gaat worden.

De plannen zijn nu in detail uitgewerkt en hebben geleid tot de volgende documenten die als bijlagen bij deze brief zijn bijgesloten:

- Samenvatting "AQUON ombouwen" en
- Eerste Begrotingswijziging 2016 en hernieuwd inzicht in de meerjarenraming 2017-2020.

Herijking samenwerkingsverband

Door het Algemeen Bestuur van AQUON wordt een herijking van het samenwerkingsverband uitgevoerd. Het onderzoek wordt begeleid door een externe adviseur. Het Algemeen Bestuur van AQUON realiseert zich dat een toekomstbestendige en doelmatig functionerende laboratoriumorganisatie niet alleen iets vraagt van de uitvoeringsorganisatie, maar ook van de wijze waarop wordt samengewerkt door de deelnemende waterschappen. Met dit onderzoek zullen diverse aspecten van de samenwerking worden herijkt zodat een solide basis voor de toekomst wordt gelegd. Naast bestuurlijke randvoorwaarden voor samenwerking, zullen ook aspecten die, vanuit een gezamenlijke visie, de klantgerichtheid van AQUON zullen verbeteren aan de orde komen. Zo ook de wijze waarop de gezamenlijke aansturing van de bedrijfsvoering van AQUON wordt vertaald naar meetbare prestaties, beheersing van risico's en kosten, alsmede de gezamenlijke visie aangaande vestigingslocatie(s) en de financiële consequenties daarvan. Een consistente(re) verdeling van de lusten en lasten over de deelnemers maakt hier eveneens deel van uit. De herijking van de samenwerking dient hiermee aan alle deelnemers het vertrouwen te geven in een langdurige samenwerking. Verwacht wordt dat de resultaten van dit onderzoek in het tweede kwartaal van 2016 zichtbaar worden.

Het ombouwplan

AQUON heeft een (ombouw-)plan ontwikkeld om op korte termijn haar focus te verleggen naar serviceverlening tegen acceptabele kosten. Vanuit klantbeleving, omgevingsbewustzijn en het

concurrentie krachtenveld worden de werkprocessen vergaand geoptimaliseerd om daarmee de service te verbeteren en een kostendaling in te zetten.

Met deze focus kan de onderscheidende meerwaarde van AQUON verder worden vergroot. Hiermee kan direct zichtbaar worden gemaakt wat de waterschappen als meerwaarde kunnen ondervinden. Enkele aspecten waarmee de verbetering in service en de meerwaarde van AQUON kan worden gezien:

- AQUON biedt integrale dienstverlening (bemonstering + analyse).
- AQUON heeft gebiedskennis opgebouwd en past primaire toetsing toe.
- AQUON biedt data direct en in een uniform format aan (LIMS).
- AQUON werkt als verlengstuk van de waterschapsorganisatie (communicatie is direct en persoonlijk).
- AQUON werkt onafhankelijk en volgens gezamenlijk afgesproken kwaliteitsnormen.
- AQUON biedt adequate ondersteuning bij calamiteiten.

Op basis van het voorliggende plan wordt AQUON meer en meer een integraal servicelaboratorium waar met trots en ambitie wordt gewerkt. Het gewenste serviceniveau zal in overleg met de klant vastgesteld en gemonitord worden, aan de hand van een aantal prestatie indicatoren. Belangrijke indicatoren zullen zijn: klanttevredenheid, kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en kostenniveaus. De indicatoren vormen een basis voor verbetering van de 4K's (Kennis, Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kosten), waarmee een constante ontwikkeling in de organisatie zichtbaar wordt gemaakt.

Maatregelen zijn nodig

Door de waterschappen is de opdracht gegeven om te komen tot een set aan maatregelen die reeds op de korte termijn zullen leiden tot verbeteringen.

Het gaat hierbij niet alleen om kostenbesparende maatregelen. Het gaat juist om de *samenhang* van de maatregelen die moeten leiden tot een betere serviceorganisatie, tegen lagere kosten. Om de doelen te bereiken wordt een aantal maatregelen voorgesteld, waarvan de belangrijkste zijn:

- Inrichten van een operationeel bedrijfsbureau. Met deze nieuwe bedrijfsinrichting worden primaire processen geherdefinieerd waarbij de klant centraal wordt gesteld.
- Reductie van het aantal locaties. De laboratorium werkzaamheden worden vanaf 1 januari 2017 (of zoveel eerder) vanuit Leiden en Tiel uitgevoerd. De locatie Breda wordt gesloten en verkocht.
- Veranderen van de organisatiestructuur. Dit uit zich in reductie van het aantal personeelsleden en een gewijzigde topstructuur.

Enkele lopende ontwikkelingen effenen het pad naar een verder optimum:

- Er wordt nu binnen AQUON gewerkt met één centraal laboratorium informatie en management systeem (LIMS) en er wordt gewerkt met een nieuwe wijze van urenverantwoording. Hiermee kunnen in 2016 de kostprijzen beter worden bepaald. Dit zal sturing gegeven aan operationele efficiency, en hiermee kunnen vervolgens ook reële marktvergelijkingen worden gemaakt. Op basis van deze uitgangspunten kunnen 'make or buy' beslissingen door AQUON worden genomen.

- De herijking van de samenwerking maakt een betere basis voor de toekomst mogelijk. De herijking zal vertrouwen moeten geven aan het succes van de samenwerking boven het trekken van een eigen spoor.

Centrale locatie nu te vroeg

Bij de uitwerking van de toekomstplannen van AQUON werd duidelijk dat de meest optimale oplossing voor AQUON is om zich op één centrale locatie te vestigen. Tijdens deze uitwerking werd echter ook duidelijk dat implementatie van de visie om te concentreren op één locatie niet haalbaar is onder de huidige omstandigheden. Immers, de eigenaren denken na over het samenwerkingsverband, enkele eigenaren overwegen uit het samenwerkingsverband te treden; er is nog geen ervaring met de nieuwe cao (werkgelegenheidsaspect); individuele keuzes van personeel bij grote bedrijfsverplaatsingen juist in relatie tot de 6 jaar werkzekerheid zijn van invloed; vergaande "make or buy" keuzes en mogelijke andere dimensionering van locatie (afhankelijkheid van productievraag). Juist door deze omstandigheden, met als aangegeven de nodige onzekerheden, wordt nu een plan voorgesteld op basis van 'no regret maatregelen', welke passen in elk denkbaar toekomstscenario voor AQUON. Er kan ervaring worden opgedaan met de afbouw van het aantal personeelsleden en het verbeteren van de serviceverlening door AQUON aan haar opdrachtgevers. In de toekomst kan dat het vertrouwen geven om alsnog voor een centrale locatie te kiezen.

Eerste begrotingswijziging 2016

Lonkend perspectief.

Het maken van een kwaliteitsslag ten aanzien van de dienstverlening richting waterschappen is de leidende gedachte achter de 'ombouw' plannen en daarnaast natuurlijk de verlaging van de kosten van AQUON. De uitwerking hiervan komt in deze eerste begrotingswijziging 2016 aan de orde. De nota "AQUON ombouwen" en de "eerste begrotingswijziging 2016" geven een inhoudelijk en financieel beeld bij de ombouw en zijn integraal onderdeel van de besluitvorming rond de ombouw van AQUON.

Eerder afgegeven zienswijze door waterschappen.

Bij het opstellen van de nieuwe begrotingsdocumenten is rekening gehouden met de aanbevelingen van de deelnemende waterschappen, opgesteld naar aanleiding van de begroting 2016 op basis van ongewijzigd beleid. De aanbevelingen zijn als referentiekader gebruikt bij het opstellen van deze eerste begrotingswijziging 2016 en geven hernieuwd inzicht in de meerjarenraming 2017-2020. Het waterschap Hollandse Delta heeft expliciet in haar zienswijze aangegeven dat zij niet instemt met de verrekeningswijze van de organisatiekosten over het jaar 2017. Dit belangrijke aspect komt aan de orde bij de opstelling van de strategische toekomstvisie op AQUON. Eventuele nieuwe inzichten uit deze nog te voeren strategiediscussie geven mogelijke argumenten voor de aanpassing van de financiële randvoorwaarden. De financiële consequenties worden meegenomen bij het opstellen van de programmabegroting 2017.

Financiële ontwikkelingen

De financiële ontwikkelingen in de planperiode 2016-2020 zijn in bijgaande documenten nader onderbouwd en toegelicht. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- Geraamd voordeel door alle maatregelen in planperiode 2016-2020.

De programmabegroting over de planperiode 2016-2020 kende in totaal een kostenraming voor de waterschappen met een bedrag van € 101.6 miljoen. Door de recente cao veranderingen wordt dit verhoogd door de verhoging van reiskosten voor personeel naar € 102.5 miljoen. In de voorliggende eerste begrotingswijziging 2016 dalen deze kosten naar € 97.8 miljoen. De voorgestelde maatregelen maken het mogelijk de exploitatiekosten in de planperiode met circa € 4.7 miljoen te laten dalen.

- Kosten van ombouw.

Om deze kostendaling te kunnen realiseren dient AQUON facilitaire aanpassingen te realiseren. Twee locaties (Leiden en Tiel) worden zodanig ingericht dat hier per uiterlijk 1 januari 2017 de gehele productie wordt uitgevoerd. De kosten voor deze aanpassingen en integratie van werkzaamheden zijn € 2.3 miljoen. Vanuit het sociaal statuut heeft AQUON verplichtingen ten aanzien van haar personeel welke circa € 0.5 miljoen bedragen.

- Grote impact nieuwe cao.

AQUON wordt als volger van de CAO SAW geconfronteerd met de effecten van de gezamenlijke waterschappelijke afspraken ten aanzien van behoud van werkgelegenheid. In de cao is een bepaling opgenomen dat de waterschappen de werkgelegenheid voor haar medewerkers tot 1 juli 2021 verzekert (werkzekerheid bepaling). AQUON heeft na haar organisatieaanpassing per 1 januari 2017 echter voor een aantal medewerkers geen werk meer. AQUON staat daarmee in de voorhoede om de goede intentie van de nieuwe cao, namelijk flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers binnen waterschappen, te realiseren. Voor - niet alleen de boventallige - AQUON medewerkers zal, in samenwerking met de waterschappen, een passend programma worden opgesteld om personeel te begeleiden van werk naar werk. Hierin zal persoonlijke aandacht maar ook sturing noodzakelijk zijn. Met het herplaatsen van medewerkers vanuit de nieuwe cao context is echter nog geen ervaring opgedaan. Het intensief begeleiden, maar ook ervaring opdoen met persoonlijke voorkeuren van betrokken medewerkers, zijn sterk bepalend voor de hoogte van de personeelskosten in deze fase. AQUON heeft hiervoor met ingang van het jaar 2016 een separate programmabegroting opgesteld. Voor de boventallige medewerkers zijn vooreerst alle personeelskosten in deze programmabegroting opgenomen over de gehele planperiode, te weten een bedrag van € 4.2 miljoen (worst-case). Mogelijke voorspoedige doorstroming en/of declarabiliteit bieden grote positieve (financiële) kansen.

- Reductie in locaties

AQUON heeft in haar plan opgenomen een reductie door te voeren in productielocaties. Om de organisatie nu de gewenste focus en samenhang te geven is het wenselijk de productie verder te concentreren. De productielocaties Leiden en Tiel worden daarmee geoptimaliseerd. Het pand in Breda wordt gesloten en ter verkoop aangeboden. De impact van deze maatregel is groot voor de medewerkers van AQUON. Het Dagelijks Bestuur heeft bij dit besluit dan ook

geruime tijd stilgestaan. De kosten voor sluiting van deze locatie zijn circa € 2.0 miljoen, doordat het pand in Breda afgewaardeerd dient te worden. Hiervan zal al circa € 1.5 miljoen binnen de programmabegroting van 2015 worden opgevangen.

Advies- en instemmingsaanvragen OR

De WOR-bestuurder heeft de ombouwplannen aan de Ondernemingsraad (OR) van AQUON voorgelegd. De directie en OR zijn intensief met elkaar in contact geweest. Dit heeft ertoe geleid dat de OR diepgaand inzicht heeft gekregen in de achtergronden, bedoelingen en consequenties van de volledige ombouw. Dit heeft geresulteerd in drie adviesaanvragen en één instemmingsaanvraag ter behandeling door de OR. De ondernemingsraad heeft positief geadviseerd over c.q. ingestemd met de ombouw van AQUON. Wel heeft ze een aantal randvoorwaarden gesteld. Deze leiden tot acties die door de directie reeds met de OR zijn besproken en in samenspraak met de OR zullen worden uitgevoerd.

Verzoek om zienswijze

In artikel 31 van de GR AQUON wordt de procedure besproken bij een wijziging van de begroting. Hiervoor geldt dezelfde procedure als bij de voorbereiding en vaststelling van de begroting zoals beschreven in artikel 30 van de GR AQUON.

Graag verzoekt het dagelijks bestuur uw zienswijze uiterlijk 8 weken na datum van deze brief, te weten donderdag 17 december 2015, aan te leveren aan het Dagelijks Bestuur van AQUON.

Het vervolg van de procedure betekent dat het Dagelijks Bestuur van AQUON de zienswijzen van de waterschappen zal inbrengen bij de eerste begrotingswijziging 2016 zoals deze aan het Algemeen Bestuur van AQUON wordt aangeboden. Definitieve vaststelling van de begrotingswijziging 2016 betekent tevens dat de besluiten ten aanzien van de ombouw van AQUON definitief doorgang kunnen hebben.

Na vaststelling van de begrotingswijziging 2016 zendt het Algemeen Bestuur van AQUON de definitieve eerste begrotingswijziging 2016 aan de waterschappen.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Dagelijks Bestuur AQUON d.d. 15 oktober 2015,

De vicevoorzitter,

De secretaris,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Beugelink'.

G. Beugelink

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J.K. Bouma'.

J.K. Bouma

concept

Eerste begrotingswijziging 2016

Nieuw inzicht op de begroting 2016 en de meerjarenraming 2017-2020

Inhoud

Inleiding.....	3
Veranderingen ten opzichte van de vorige begroting	4
Financiële impact van de veranderingen.....	4
Een tweede programmabegroting	5
Kostenontwikkeling en inzicht in prijs.....	5
Productieverwachting	6
De nieuwe AQUON programmabegrotingen 2016-2020	7
Begrotingswijziging t.b.v. AQUON laboratorium activiteiten.....	8
Toelichting op de begrotingswijziging AQUON laboratorium (zie nrs in tabel pag. 8).....	9
Begrotingswijzigingen t.b.v. eigenaren GR AQUON.....	10
Toelichting op de begrotingswijziging Eigenaar GR AQUON	11
Kostentoerekening en de bijdrageregeling.....	12
Wettelijke paragrafen.....	14
Uitgangspunten en normen	14
Incidentele baten en lasten.....	14
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen.....	14
Waterschapsbelasting	14
Weerstandsvermogen	15
Financiering.....	15
Verbonden partijen.....	15
Kapitaalgoederen	15
EMU – saldo.....	15
Topinkomens.....	16
Risicomanagement	17
Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten	17
Risico's m.b.t. organisatorische aspecten	19
Risico's m.b.t. personele aspecten.....	21
Risico's m.b.t. locatie aspecten.....	22
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling	23
Toelichting op de berekening van de bijdrageregeling.....	24
Bijlage 2: Formatieoverzicht	25

Inleiding

Met het schrijven van deze eerste begrotingswijziging 2016 wordt een intensieve periode van het maken van ombouwplannen door de organisatie afgesloten. Deze eerste begrotingswijziging 2016 geeft de financiële consequenties weer van de plannen waarin zichtbaar wordt dat AQUON zich gaat aanpassen aan de veranderde omstandigheden. Dat betekent op onderdelen drastische verandering voor AQUON.

Met het schrijven van deze eerste begrotingswijziging 2016 luidt AQUON vooral ook een spannende periode in, een periode van het uitvoeren van de plannen. Met heel stevige consequenties. Om het doel te bereiken van het reduceren van de kosten en deze meer in balans te brengen met de omvang van de meetvraag is het essentieel dat de omvang van de organisatie kleiner wordt. Dat betekent dat het aantal personeelsleden moet worden gereduceerd en het aantal locaties moet worden teruggebracht. Voorwaar ingrijpende maatregelen met ingrijpende personele consequenties. Het is niet leuk, maar noodzakelijk.

Als toelichting op de plannen is het document "AQUON ombouwen" d.d. 16 oktober 2015 opgesteld. Hierin worden de aanleiding en achtergronden van de veranderingen beschreven. Het dient als basis voor deze eerste begrotingswijziging 2016 en meerjarenraming 2017-2020. Vanuit de eerste begrotingswijziging 2016 wordt integraal naar dat document verwezen, net zoals in dat document integraal wordt verwezen naar de begrotingswijziging. De documenten kunnen ook apart worden gelezen. Dat geeft de mogelijkheid om het "AQUON ombouw" rapport ook voor andere doeleinden te gebruiken, dan alleen als integrale toelichting bij de gedetailleerde financiële getallen voor de eigenaren van de GR, voor het bestuur. Het document Ombouw AQUON wordt om voor de hand liggende redenen ook gebruikt voor de klanten (opdrachtgevers, coördinatoren) en voor het eigen personeel. Omdat het een nadere uitleg geeft van de aanleiding en de achtergronden bij de ingrijpende maatregelen die genomen moeten worden. Daarmee wordt het uiteraard niet leuker, maar wel beter te begrijpen.

Belangrijk is om de omgeving van AQUON te herkennen en de voorgestelde veranderingen in het hoofdproces te doorgronden. De maatregelen die AQUON neemt vragen om een operationeel Bedrijfsbureau, reductie van het aantal locaties en noodzakelijke veranderingen in de topstructuur. AQUON nodigt u van harte uit om vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze toelichting op de plannen en de financiën door te geven. AQUON zal er zo goed mogelijk een antwoord op geven.

Veranderingen ten opzichte van de vorige begroting

Op 16 april 2015 heeft het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur een programmabegroting 2016 en een meerjarenraming 2017-2019 voorgelegd op basis van ongewijzigd beleid. Deze programmabegroting is na een zienswijze procedure op 9 juli 2015 vastgesteld door het algemeen bestuur. In het begrotingsdocument werd aangekondigd dat AQUON voornemens is haar kostenstructuur aan te passen. Met organisatie aanpassingen wordt een klantgerichte werkwijze alsmede een acceptabel kostenniveau nagestreefd.

Met dit document biedt het dagelijks bestuur van AQUON een eerste begrotingswijziging 2016 aan op de vastgestelde programmabegroting 2016 en een hernieuwd inzicht in de meerjarenraming over de jaren 2017-2020. In deze eerste begrotingswijziging 2016 zijn de voorgenomen bestuursbesluiten uit juli 2015 verwerkt.

Financiële impact van de veranderingen

In de vastgestelde programmabegroting 2016 was in 2016 sprake van een kostenniveau van € 19.9 miljoen, dat met verwerking van de ombouwplannen bij gelijkblijvende productie wordt gereduceerd tot € 19.6 miljoen (€ -318.000). Aanzienlijke grotere kostenreducties worden bereikt vanaf 2017. Zo zal het kostenniveau in 2017, bij gelijkblijvende productie, met circa € 1.3 miljoen reduceren van € 20.2 miljoen naar € 18.9 miljoen.

Een vergelijk met de vastgestelde begroting (juli 2015) geeft inzicht in de mutaties.

bijdrage waterschap	2016	2017	2018	2019	2020	
vastgestelde begroting (07/2015)	19.765	20.082	20.496	20.427	20.836	
CAO aanpassingen (cao 2015-2017)	160	160	160	160	160	
Begroting ongewijzigd beleid	19.925	20.242	20.656	20.587	20.996	
AQUON ombouwen	-318	-1.331	-1.338	-853	-836	-4.676 kostendaling
bijdrage waterschap	19.607	18.911	19.318	19.734	20.160	
	-1,6%	-6,6%	-6,5%	-4,1%	-4,0%	

Een tweede programmabegroting

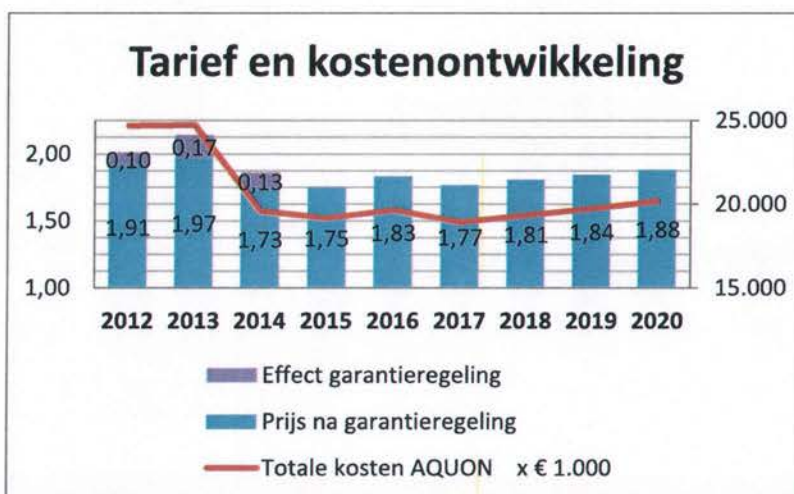
AQUON lanceert met ingang van het jaar 2016 een tweede programmabegroting. In dit nieuwe begrotingsprogramma "eigenaarsdeel GR AQUON" worden de financiële consequenties opgenomen welke behoren tot het ombouwen van de organisatie. Ook de financiële effecten van de werkgelegenheid regeling uit de nieuwe cao 2014-2017¹ zijn in deze programmabegroting opgenomen. Met andere woorden de boventallige medewerkers worden financieel verantwoord in deze tweede programma begroting. Hiermee verkrijgen deze medewerkers naast aandacht en intensieve begeleiding ook een eigen financiële beheersing.

Met het scheiden van kosten in twee programmabegrotingen verwacht AQUON in de eerste programmabegroting "laboratorium" een transparant beeld te geven van de werkelijke kosten van de laboratorium activiteiten. In de vastgestelde bijdrageregeling AQUON kennen de twee programmarekeningen elk hun eigen verrekenmethode met de waterschappen.

Kostenontwikkeling en inzicht in prijs

In bijgaande grafiek 1 "tarief en kostenontwikkeling" wordt de kostenontwikkeling zichtbaar van de laboratorium activiteiten. In de vastgestelde begroting 2016-2019 van ongewijzigd beleid was nog sprake van een jaarlijkse kostenniveau van € 20.2 miljoen in het jaar 2017. In de nieuwe situatie dalen de kosten onder de € 19 miljoen. Met de aanpassingen binnen AQUON wordt daarmee een kostendaling van € 1.3 miljoen geprognosticeerd. Inzichtelijk wordt dat de productieprijs in het jaar 2017 daalt naar € 1.77. Op basis van ongewijzigd beleid was deze prijs juist gestegen naar € 1.88. De lichte verhoging van de kosten in 2016 hebben te maken met een stijging in personeelslasten (cao).

De organisatiekosten van AQUON zijn in de jaren fors gedaald. Het kostenniveau lag in het jaar 2013 boven de € 24 miljoen en zal in het jaar 2017 rond de € 19 miljoen bedragen.



¹ In april 2015 hebben de Unie van Waterschappen (UvW) en de bonden een principeakkoord gesloten over de arbeidsvoorwaarden in de sector Waterschappen. Dit akkoord loopt van 1 januari 2014 tot 1 januari 2017. Het akkoord is op alle onderdelen voor alle waterschappen bindend. De gemaakte afspraken gaan in op 1 januari 2016, tenzij anders is aangegeven. In de gemeenschappelijke regeling AQUON (2011), artikel 26 is opgenomen dat de Sectorale Arbeidsvoorwaarden Waterschappen (SAW) van overeenkomstige toepassing zijn op het personeel van AQUON.

Grafiek 1: tarief en kostenontwikkeling

De stijging in de productieprijs in de jaren 2018-2020 wordt veroorzaakt door de reguliere indexatie!

Productieverwachting

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag tot en met 2019 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.

In de vastgestelde programmabegroting 2016 en meerjarenraming over 2017- 2019 was een opgave over deze productieverwachting opgenomen. In zomer van 2015 bleek dat er abusievelijk een onjuiste opgave van Waterschap Brabantse Delta was opgenomen.

In deze eerst begrotingswijziging 2016 is een juiste weergave opgenomen van de verwachte meetvraag in de komende jaren. De door de waterschappen opgegeven indicatieve meetvraag over de jaren 2017 tot en met 2019 is in de hiernaast weergegeven tabel opgenomen. AQUON heeft het jaar 2020 op basis van de verwachting 2019 ingeschat.

Meetvraag	meetvraag 2016
Aa en Maas	831.000
Brabantse Delta	1.350.000
De Dommel	980.000
Delfland	744.000
Hollandse Delta	1.506.000
Rijnland	1.750.000
Rivierenland	1.920.000
Schieland en Krimpenerwaard	555.000
Stichtse Rijnlanden	746.000
	10.382.000

Ook in deze eerste begrotingswijziging 2016 is het kostenniveau overigens afgestemd op 10,5 miljoen productiepunten voor de waterschappen en 0,2 miljoen voor externe klanten.

Productie vraag	2016	2017	2018	2019
Monstername & chemie	8.857.767	8.920.767	8.509.767	8.679.767
Hydrobiologie	1.524.233	1.646.233	1.613.233	1.530.233
Totaal waterschappen	10.382.000	10.567.000	10.123.000	10.210.000
Extreine klanten	200.000	200.000	200.000	200.000
Totale productie vraag	10.582.000	10.767.000	10.323.000	10.410.000

De nieuwe AQUON programmabegrotingen 2016-2020

Vanaf 2016 werkt AQUON met twee programmabegrotingen, te weten Programma 1: Laboratorium AQUON en Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON.

Programma 1:

Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen. In deze programmabegroting is opgenomen dat het hoofdproces op een andere wijze is ingericht, de organisatie is aangepast door de vorming van een bedrijfsbureau, sprake is van een gereduceerde personeelsformatie en van het verminderen van het aantal locaties. In het jaar 2017 wordt verwacht een positief effect te behalen van circa €1.3 miljoen in vergelijking met de vastgestelde begroting over het jaar 2017.

Programma 2:

Eigenaarsdeel GR AQUON

In de tweede programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON" is opgenomen op welke wijze de financiering verloopt van de ombouw van AQUON en bovendien welke lasten blijven door de uitwerking van de werkgelegenheidsvoorwaarden uit de (nieuwe) cao. Om de ombouwkosten te financieren wordt de hiervoor gevormde bestemmingsreserve in de jaren 2016 en 2017 gebruikt. Vanaf het jaar 2017 resteren de kosten van werkgelegenheid (boventalligen) en de kosten van de locatie aanpassingen. Van de financiële consequenties van de overige inspanningen van het ombouwen van AQUON wordt verwacht dat deze uit de bestemmingsvoorziening kunnen worden gefinancierd.

Een samenvatting van de begroting na de eerste begrotingswijziging 2016 kan als volgt worden weergegeven. In de volgende hoofdstukken worden de begrotingswijzigingen in detail toegelicht.

LABORATORIUM	Meerjarenraming AQUON 2016-2020				
	2016	2017	2018	2019	2020
personeelslasten	11.580	10.874	11.146	11.425	11.710
overige bedrijfslasten	2.313	2.555	2.606	2.659	2.712
goederen en diensten	2.733	2.783	2.839	2.895	2.953
uitbestedingen	1.589	1.403	1.431	1.459	1.488
kapitaallasten	1.493	1.496	1.496	1.496	1.496
onvoorziene kosten	200	100	100	100	100
totale kosten	19.907	19.211	19.618	20.034	20.460
bijdrage derden	-300	-300	-300	-300	-300
bijdragen waterschap	-19.607	-18.911	-19.318	-19.734	-20.160
totale inkomsten	-19.907	-19.211	-19.618	-20.034	-20.460

EIGENAAR	Meerjarenraming AQUON 2016-2020				
	2016	2017	2018	2019	2020
personeelslasten	560	1.003	1.021	1.039	1.058
overige bedrijfslasten	400	200	0	0	0
goederen en diensten	0	0	0	0	0
uitbestedingen	420	0	0	0	0
kapitaallasten	0	625	325	325	325
onvoorziene kosten	100	100	0	0	0
totale kosten	1.480	1.928	1.346	1.364	1.383
vrijval voorziening	-1480	-700	0	0	0
bijdrage derden	0	0	0	0	0
bijdragen waterschap	0	-1.228	-1.346	-1.364	-1.383
totale inkomsten	0	-1.928	-1.346	-1.364	-1.383

Begrotingswijziging t.b.v. AQUON laboratorium activiteiten

De begrotingswijziging over de jaren 2016 en 2017 kunnen als volgt worden vastgesteld.

Programmabegroting 1: laboratorium AQUON

	begrotingsjaar 2016			begrotingsjaar 2017		
	vastgestelde begroting	wijziging in begroting	aangepaste begroting	vastgestelde begroting	wijziging in begroting	aangepaste begroting
PERSENEELSLASTEN:						
1 salarissen	7.995.600	-339.200	7.656.400	8.115.500	-268.800	7.846.700
2 Sociale lasten	2.088.000	-162.500	1.925.500	2.119.300	-290.700	1.828.600
3 overige personeelslasten	410.300	-83.300	327.000	416.400	-30.400	386.000
4 personeel van derden	934.800	-150.000	784.800	948.800	-136.000	812.800
boventalligen inzet		886.100	886.100		0	0
5 PERSENEELSLASTEN	11.428.700	151.100	11.579.800	11.600.000	-725.900	10.874.100
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:						
6 diensten van derden	683.500	0	683.500	690.300	191.400	881.700
7 huren en rechten	45.500	0	45.500	45.900	0	45.900
8 leaseauto's	722.200	0	722.200	729.400	0	729.400
9 verzekeringen	51.300	0	51.300	51.900	0	51.900
10 belastingen	54.900	0	54.900	55.500	0	55.500
11 onderhoud door derden	855.200	-100.000	755.200	937.300	-146.400	790.900
12 OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	2.412.600	-100.000	2.312.600	2.510.300	45.000	2.555.300
GOEDEREN EN DIENSTEN:						
13 ge- en verbruiksgoederen	2.554.600	-300.000	2.254.600	2.580.200	-210.000	2.370.200
14 duurzame gebruiksgoederen	210.100	0	210.100	212.200	0	212.200
15 energie	267.900	0	267.900	270.500	-70.000	200.500
16 GOEDEREN EN DIENSTEN	3.032.600	-300.000	2.732.600	3.062.900	-279.999	2.782.901
UITBESTEDINGEN:						
17 externe analyses	1.388.800	200.000	1.588.800	1.402.600	0	1.402.600
18 UITBESTEDINGEN	1.388.800	200.000	1.588.800	1.402.600	0	1.402.600
KAPITAALSLASTEN:						
19 afschrijvingen	1.400.000	-209.500	1.190.500	1.400.000	-209.500	1.190.500
20 rentelasten	302.700		302.700	305.700		305.700
21 KAPITAALLASTEN	1.702.700	-209.500	1.493.200	1.705.700	-209.500	1.496.200
22 NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	19.965.400	-258.400	19.707.000	20.281.500	-1.170.400	19.111.100
24 ONVOORZIEN	100.000	100.000	200.000	100.000	0	100.000
25 TOTAAL LASTEN	20.065.400	-158.400	19.907.000	20.381.500	-1.170.400	19.211.100
26 vrijval (bestemming-)reserves		0	0		0	0
27 bijdrage derden	-300.000	0	-300.000	-300.000	0	-300.000
28 Totale kosten/ bijdrage ws	19.765.400	-158.400	19.607.000	20.081.500	-1.170.400	18.911.100

Toelichting op de begrotingswijziging AQUON laboratorium (zie nrs in tabel pag. 8)

1. In het jaar 2016 werkt AQUON met een afwijkende personeelsformatie. In bijlage 2 is een overzicht gegeven van de verschuivingen in personeelsaantallen. De nieuwe cao veroorzaakt een structurele kostenstijging van 160k en de mutatie in salariskosten naar aanleiding van de nieuwe personeelsformatie bedraagt 495k. In bijlage 2 is een overzicht van de nieuwe personeelsformatie opgenomen.
2. Door de nieuwe personeelsformatie muteren de socialen lasten in 2016 met circa 162k.
3. In de overige personeelskosten is een daling aangebracht naar aanleiding van het aantal personeelsleden. Voor een cultuurtraject is circa 85k opgenomen.
4. Personeel van derden wordt in 2016 aangepast naar de nieuwe realiteit, een daling van 150k. In 2015 is de inzet personeel van derden al bijgesteld.
5. In het jaar 2016 verwacht AQUON de boventallig verklaarden wel benodigd te hebben voor haar dienstverlening. De personeelsleden worden ingeleend van de programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON".
6. Onderhoud aan panden wordt in het jaar 2016 zeer beperkt uitgevoerd aangezien de panden of aangepast gaan worden of verkocht gaan worden. Noodzakelijk groot onderhoud wordt gelijktijdig meegenomen tijdens de aanpassingen / verbouwingen.
7. Ge- en verbruiksgoederen worden enerzijds aangepast door de nieuwe verhouding van gebruik/ prijs, anderzijds omdat een locatie wordt gesloten. De daling in kosten in het jaar 2016 is 300k.
8. In de afgelopen jaren werd zichtbaar dat meer specialistisch onderzoek wordt uitgevoerd. Voor deze onderzoeken heeft AQUON veelal niet de kennis in huis en de kosten zijn daarmee out of pocket. Deze kostenpost is verhoogd met 200k en daarmee op eenzelfde kostenniveau gebracht op verwachting eindejaar 2015.
9. Het pand Breda wordt einde begrotingsjaar 2015 voor "marktwaarde" als bezit op de balans geplaatst. Deze waarde betreft de verwachte verkoopwaarde. Daarmee is afschrijving op dit pand niet benodigd. De kosten dalen met circa 210k. Verwacht wordt dat het pand het hele jaar 2016 nog wordt gebruikt.
10. Door de woelige tijd die AQUON tegemoet gaat is de kostenpost onvoorzien in het jaar 2016 met 100k verhoogd.
11. In het jaar 2017 dalen de salariskosten naar aanleiding van de nieuwe formatie.
12. De sociale lasten dalen in 2017 door de nieuwe formatie met circa 290k.
13. De overige personeelskosten dalen in 2017 door de nieuwe formatie en aanpassingen in sociale wetgeving met circa 30k.
14. Personeel door derden is opnieuw target stellend bijgesteld in het jaar 2017 met 136k.
15. In het jaar 2017 verwacht AQUON geen inzet van boventalligen voor haar reguliere laboratoriumactiviteiten benodigd te hebben.
16. In het jaar 2017 wordt het pand Breda buiten gebruik geplaatst en daarmee worden alle contracten van diensten van derden m.b.t. dit pand beëindigd. De kosten voor logistieke bewegingen zullen toenemen met circa 200k.
17. In het jaar 2017 vallen de onderhoudskosten van het pand Breda geheel weg.
18. De ingezette daling in gebruiks- en verbruiksgoederen wordt doorgezet.
19. In het jaar 2017 valt een deel van de energiekosten weg. Het pand Breda is dan gesloten. De energiekosten op de andere locaties zullen toenemen.
20. In het jaar 2017 wordt niet meer afschreven op het pand Breda.

Begrotingswijzigingen t.b.v. eigenaren GR AQUON

Programmaprogroring 2: eigenaarsdeel GR AQUON

	begroting 2016		begroting 2017		begroting 2018		begroting 2019		begroting 2020	
PERSONEELSLASTEN:										
salarissen	695.600	31	709.500	40	723.700		738.100		752.900	
Sociale lasten	162.500	32	165.800	41	169.100		172.500		176.000	
overige personeelslasten	488.000	33	28.000	42	28.000		28.000		28.600	
personeel van derden/ HRM	100.000	34	100.000	43	100.000		100.000		100.000	
boventallig inzet in lab	-886.100	35								
PERSONEELSLASTEN	560.000		1.003.300		1.020.800		1.038.600		1.057.500	
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:										
diensten van derden	400.000	36	200.000	44						
huren en rechten			0							
leaseauto's			0							
verzekeringen			0							
belastingen			0							
onderhoud door derden			0							
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	400.000		200.000		0		0		0	
GOEDEREN EN DIENSTEN:										
ge- en verbruiksgoederen			0							
duurzame gebruiksgoederen			0							
energie			0							
GOEDEREN EN DIENSTEN	0		0		0		0		0	
UITBESTEDINGEN:										
externe analyses	420.000	37	0							
UITBESTEDINGEN	420.000		0		0		0		0	
KAPITAALSLASTEN:										
afschrijvingen, 2020 laatste termijn	0		625.000	45	325.000		325.000		325.000	
rentelasten										
KAPITAALLASTEN	0		625.000		325.000		325.000		325.000	
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	1.380.000		1.828.300		1.345.800		1.363.600		1.382.500	
ONVOORZIEN	100.000	38	100.000	46	0		0		0	
TOTAAL LASTEN	1.480.000		1.928.300		1.345.800		1.363.600		1.382.500	
vrijval (bestemming-)reserves	-1.480.000	39	-700.000	47	0		0		0	
Totale kosten/ bijdrage ws	0		1.228.300		1.345.800		1.363.600		1.382.500	

Toelichting op de begrotingswijziging Eigenaar GR AQUON

31. De kosten van boventalligen worden vanaf het jaar 2016 in een eigen programmabegroting verwerkt. De salariskosten worden hier verantwoord.
32. De Sociale lasten zijn opgenomen voor 163k
33. In de overige personeelskosten is een bedrag van 460k opgenomen voor de te betalen reistijdvergoeding na standplaats wijziging van personeel in de gehele periode 2016-2019.
34. In het jaar 2016 wordt een programma geactiveerd om boventallige medewerkers van werk naar werk te begeleiden. De kosten worden geraamd op 100k.
35. In het jaar 2016 worden boventalligen ingezet bij laboratoriumactiviteiten. De doorbelaste kosten bedragen circa 886k.
36. Het jaar 2016 wordt het jaar van concrete ombouw. Om de projecten uit te kunnen voeren heeft AQUON op diverse deelgebieden specialisten nodig. Opgenomen is 100k voor voorbereidende adviseurs en daarnaast 300k verhuiskosten.
37. Tijdens de verbouwing van Leiden en Tiel wordt verwacht dat een deel van de reguliere productie uitbesteed moet worden. De kosten zijn in het jaar 2016 ingeschat op 420k.
38. In programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON" is een post van 100k opgenomen voor onvoorziene kosten.
39. In het begroting jaar 2016 worden circa €1.5 miljoen aan kosten gemaakt om de Ombouw AQUON te realiseren. Door een vrijval uit de gevormde bestemmingsvoorziening kunnen deze kosten worden opgevangen.
40. De salariskosten van het boventallig personeel wordt vanaf het jaar 2017 regulier geboekt in deze programmarekening. Door actief personeelsmanagement wordt getracht deze kosten zo laag mogelijk te houden. De geschatte kosten zijn 710K.
41. De sociale kosten van boventallig personeel zijn geschat op 166k in het jaar 2017.
42. Overige personeelskosten worden gesteld op 28k
43. De begeleiding van boventalligen verdient aandacht, hiervoor is een bedrag van 100k gereserveerd. Dit betreft de kosten voor begeleiding en ook voor eventueel omscholing van medewerkers.
44. In het jaar 2017 wordt verwacht dat het pand Breda wordt verkocht. De kosten om het pand verkoop klaar te maken worden ingeschat op 200k.
45. Vanaf het jaar 2017 worden de uitgaven voor aanpassingen op de panden Tiel en Leiden afschreven. Begrotingsplafond voor dit project bedraagt €1.3 miljoen. De gevolgen van de "no regret" maatregelen worden in de jaren 2017 -2020 (versneld) afschreven. De jaarlijkse afschrijvingskosten worden daarmee 325k. AQUON heeft veel techniek in het pand Breda nodig gehad om haar laboratorium functie te vervullen. Verwacht wordt dat aanvullend 300k afschreven moet worden bij een eventuele verkoop. Ook in deze kostenpost zit een risico, afhankelijk van de verkoopmogelijkheden in het jaar 2017.
46. In het jaar 2017 is een kostenpost onvoorzien opgenomen van 100k.
47. In het jaar 2017 wordt het restant van de bestemmingsvoorziening vrijgemaakt (circa 700k). Met deze vrijval wordt verwacht dat de kosten van Ombouw AQUON betaald kunnen worden, met uitzondering van de kosten van het boventallig personeel en de afschrijving van de investering n.a.v. aanpassingen in de beide panden.

Kostentoerekening en de bijdrageregeling

De kostentoerekening 2016 vindt plaats op basis van de producten en dienstencatalogus (PDC) 2016. De PDC wordt jaarlijks ter goedkeuring aan het algemeen bestuur aangeboden.

Vanaf het begrotingsjaar 2016 geldt een nieuwe bijdrageregeling. De gehanteerde kostentoerekening is gebaseerd op deze nieuwe bijdrageregeling (bestuursbesluit van 19 februari 2015). Deze bijdrageregeling is een bestuurlijk meerderheidsbesluit geweest, waarbij unanieme consensus over de effectuering voor het jaar 2016 bestaat. Het bestuur heeft uitgesproken dat de nieuwe verrekening een gespreksonderwerp is bij de strategische herijking. Mogelijk nieuw inzicht uit deze nog te voeren strategiediscussie geeft mogelijk nieuwe waarden. Eventuele financiële consequenties uit deze strategische discussie worden meegenomen bij het opstellen van de programmabegroting 2017.

In de bijdrageregeling wordt een onderscheid gemaakt tussen reguliere exploitatiekosten en de "eigenaars" kosten. Inmiddels is de begroting van AQUON ook ingedeeld naar twee programmabegrotingen zodat transparantie kan worden verkregen op de kostenontwikkeling en de kostenverdeling. De tweede programmabegroting "eigenaren GR AQUON" verdient aandacht bij de individuele waterschappen over lokale budgettaire verwerkingwijze.

De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten (AQUON programma 1: laboratorium)

Algemeen

De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten worden ingedeeld naar vaste kosten en variabele kosten. Deze vaste en variabele kosten hebben een eigen basisberekening in de bijdrageregeling. De bijdrage van een individueel waterschap bestaat daarmee uit een aandeel in de vaste kosten en een aandeel in de variabele kosten. De opbrengsten door derden wordt in mindering gebracht op de jaarlijkse reguliere exploitatiekosten. Het geheel van de resterende jaarlijkse reguliere bedrijfskosten wordt vervolgens geheel door de (negen) deelnemende waterschappen bijgedragen.

De kostenverdeling

De vaste kosten zijn de kosten van de bedrijfsinrichting en deze kostencategorie wordt verondersteld 75 procent van de normale reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn². In tegenstelling tot de vaste kosten bewegen de variabele kosten mee met de jaarlijkse productie en deze worden verondersteld 25 procent van de reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn.

Consequenties voor een individueel waterschap

Elk waterschap draagt een percentage van de vaste kosten bij. Het percentage aan vaste kosten dat een individueel waterschap bijdraagt is afhankelijk van de gemiddelde afgenomen productie in de drie afgesloten jaren³ voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. Als voorbeeld dient de productie in de jaren 2015, 2016 en 2017 als

² In de programmabegroting 2016 is uitgelegd hoe deze percentages tot stand zijn gekomen.

³ In de jaren 2016 en 2017 geldt een afwijkende berekeningswijze. Niet de gemiddelde gerealiseerde productie is bepalend voor het relatieve kostendeel maar het gemiddelde uit de verwachte productiewaarden opgenomen in de business case AQUON+ opgesteld in het jaar 2011. Deze productieaantallen worden ook wel de "garantieproductie" genoemd.

basisberekening voor het kostendeel in het jaar 2019. Het verhoudingscijfer van deze drie jaren productie ten opzichte van de totale AQUON productie in hetzelfde tijdvak, geeft het relatieve aandeel weer van de door te berekenen vaste kosten.

De jaarlijkse variabele kosten worden in verhouding van de werkelijke afgenomen productie in het desbetreffende verslagjaar toegerekend aan een individueel deelnemend waterschap.

Kosten eigenaarsdeel (programma 2: eigenaar GR AQUON)

De kostenverdeling van het eigenaarsdeel.

Alle ombouwkosten en de blijvende bovenmatige kosten (boventallig personeel) worden in rekening gebracht bij de deelnemende waterschappen. In deze programmabegroting wordt de opgebouwde bestemmingsreserve uit de jaren 2014/2015 in de jaren 2016/2017 verrekend.

AQUON wordt als volger van de SAW CAO geconfronteerd met de effecten van de gezamenlijke waterschap afspraken ten aanzien van behoud van werkgelegenheid. In de cao is een bepaling opgenomen over haar werkgelegenheid tot 1 juli 2021 (werkzekerheid bepaling). AQUON heeft na haar organisatieaanpassing per 1 januari 2017 echter voor een aantal medewerkers geen werk meer. AQUON staat daarmee in de voorhoede om de goede intentie van de nieuwe cao, namelijk flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers binnen waterschappen, te realiseren. Het intensief begeleiden, maar ook ervaring opdoen met persoonlijke voorkeuren van betrokken medewerkers, zijn sterk bepalend voor de hoogte van de personeelskosten in deze fase. Elk waterschap draagt het relatieve deel van de kosten bij voor het deel waar zij aanvankelijk het bedrijf AQUON in 2011 heeft ingericht⁴.

Consequenties voor een *individueel waterschap*

Door deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een vast percentage van de programmabegroting Eigenaar GR AQUON.

⁴ De initiële verwachte productieaantallen uit de business case AQUON+:

Garantie productie	2011	2012	2013	2014	2015	tussen telling	gemiddeld per/ jaar	aandeel procent
Aa en Maas	1.010.544	913.814	913.814	913.814	913.814	4.665.800	933.160	7,2%
Brabantse Delta	1.839.000	1.621.600	1.745.900	1.839.000	1.621.600	8.667.100	1.733.420	13,4%
De Dommel	1.037.628	1.070.916	1.082.316	1.093.716	1.105.116	5.389.692	1.077.938	8,3%
Delfland	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000	3.800.000	760.000	5,9%
Hollandse Delta	2.786.000	2.786.000	2.786.000	2.786.000	2.786.000	13.930.000	2.786.000	21,5%
Rijnland	2.148.600	2.557.900	2.266.500	2.185.200	2.137.500	11.295.700	2.259.140	17,4%
Rivierenland	2.346.061	2.346.061	2.346.061	2.346.061	2.346.061	11.730.305	2.346.061	18,1%
Schieland en Krim	547.405	547.405	547.405	547.405	547.405	2.737.025	547.405	4,2%
Stichtse Rijnlande	521.745	521.745	521.745	521.745	521.745	2.608.725	521.745	4,0%
Totaal AQUON+	12.996.983	13.125.441	12.969.741	12.992.941	12.739.241	64.824.347	12.964.869	100,0%

Wettelijke paragrafen

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de eerste begrotingswijziging 2016 en de meerjarenraming 2017-2019 de paragrafen opgenomen welke verplicht zijn te vermelden. Met deze paragrafen wordt bereikt dat de uitgangspunten, de hoofdlijnen van het (nieuwe) beleid met betrekking tot relevante beheersmatige aspecten, alsmede de financiële gevolgen van dat beleid worden verankerd. In de vastgestelde begroting 2016 is een aantal beheersparagrafen opgenomen welke onverminderd gehanteerd blijven.

Uitgangspunten en normen

In de opzet van de eerste begrotingswijziging is een structurele verandering in de opzet van begroten doorgevoerd. AQUON kent vanaf het begrotingsjaar 2016 twee programmabegrotingen. In de vastgestelde begroting 2016 en meerjarenraming 2017-2019 was nog sprake van één programma. De eerste programmabegroting wordt "laboratorium AQUON" en de tweede programma "eigenaars deel GR AQUON" genoemd. In de eerste begrotingswijziging 2016 en meerjarenraming 2017-2020 wordt nu ook het jaar 2020 in beeld gebracht.

Incidentele baten en lasten

In de beide programmabegrotingen is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien. In het jaar 2016 waarin veel veranderingen worden doorgevoerd is in de reguliere exploitatiebegroting eenmalig de kostenpost onvoorzien verhoogd naar 200k.

Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen

AQUON heeft op de eindbalans van het begrotingsjaar 2014 een bestemmingsvoorziening verkregen van € 1.918.324. Deze bestemmingsvoorziening is getroffen om de financiële consequenties van Ombouw AQUON te financieren.

Deze bestemmingsvoorziening neemt toe met het eventuele positieve resultaat over het begrotingsjaar 2015, als het algemeen bestuur daartoe besluit bij het opstellen van de jaarstukken 2015. In het halfjaarverslag 2015 AQUON, waarin opgenomen een eindejaar verwachting over het begrotingsjaar 2015, is een verwacht positief resultaat van 231k opgenomen.

In het jaar 2016 wordt de ombouw AQUON opgestart. Volgens haar begroting verwacht AQUON in het jaar 2016 €1.480 miljoen te besteden aan ombouwkosten. In het jaar 2016 worden de kosten van ombouw geheel ten laste gebracht van de gevormde bestemmingsvoorziening. Een verwachte daling van de voorziening van 1.480k is begroot. Het restant, circa 700k wordt in het jaar 2017 op eenzelfde wijze verwerkt voor de resterende ombouwkosten AQUON.

Waterschapsbelasting

AQUON int geen belastingen en derhalve is deze paragraaf niet van toepassing

Weerstandsvermogen

AQUON kent geen (algemene) reserves. Voor wat betreft de financiële risico's geldt dat de deelnemers van de GR AQUON naar rato aansprakelijk zijn voor de niet afgedekte risico's.

AQUON staat de komende jaren voor grote organisatieveranderingen en daarmee worden de risico's groter. In het hoofdstuk risicobeheersing wordt een uitgebreide weergave gegeven van de mogelijke risico's door aanpassing van de organisatiestructuur en bijbehorende kostenstructuur. In het begrotingsjaar 2016 en in de meerjarenraming 2017-2020 is op de mogelijke financiële consequenties zo adequaat mogelijk geanticipeerd.

Financiering

In 2013 zijn vanwege de aanschaf van de panden Breda en Leiden aanvullende leningen aangetrokken. Deze langlopende leningen, inclusief kortlopende faciliteiten, leiden niet tot een herziening van de portefeuille voor het begrotingsjaar 2016.

Verwacht wordt dat aflossing en investeringen binnen de cash-flow en krediet kan worden opgevangen. Opmerkelijke transacties zullen in de komende jaren de inkomsten van een eventuele verkoop van een locatie zijn en de uitgaven naar aanleiding van verbouwing van de bestaande locaties. Verwacht wordt dat deze transacties passen binnen het financieringsarrangement met de bankinstelling. Na besluitvorming door het algemeen bestuur over definitieve eindkeuzes van AQUON kan een herziening van de leningenportefeuille worden overwogen.

Verbonden partijen

AQUON kent geen verbonden partijen. Deze paragraaf is niet van toepassing.

Kapitaalgoederen

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie. De laatste jaren is er een rem geweest op nieuwe en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat in het jaar 2016, na een definitieve positiebepaling van de GR AQUON, een aantal instrumenten moeten worden vervangen. Om tijdig financiële middelen beschikbaar te verkrijgen wordt aangegeven dat in de komende twee jaren hiervoor circa € 2.5 miljoen is benodigd. Daarnaast is in het jaar 2016 voor de doorontwikkeling van het LIMS € 250k benodigd en € 1.3 miljoen voor locatieaanpassingen door het ombouwprogramma AQUON.

EMU – saldo

In kader van een verantwoorde ontwikkeling van de economie en het monetaire stelsel binnen de landen die deelnemen aan de Economisch en Monetaire Unie (EU) zijn afspraken gemaakt over het overheidstekort. Binnen de overheid van Nederland is het aanvaardbaar het tekort te verdelen over het Rijk en de decentrale overheden. In principe zal het exploitatietekort van AQUON elk jaar 0 zijn, omdat alle netto kosten worden doorberekend aan de deelnemers. Het EMU saldo kan hoger zijn dan 0, door investeringen, afschrijvingen en de invloed van reserves en voorzieningen.

Het investeringsniveau van AQUON in het jaar 2016 ligt door de ombouw van AQUON (€1.3 miljoen), vervangingen van instrumentarium (€1.2 miljoen) en ICT aanschaf (€ 250k) op een hoog niveau. De afschrijvingen bedragen in de nieuwe begroting €1.8 miljoen. De vrijval van de bestemmingsvoorzieningen bedraagt circa €1.4 miljoen. Het EMU saldo voor het jaar 2016 bedraagt daarmee positief circa €1.5 miljoen.

Topinkomens

In het jaar 2015 is een aantal mutaties doorgevoerd in het bestuur van AQUON. Bijgaand overzicht met actuele informatie.

Naam	Functie	Duur dienst-verband	Omvang dienst-verband	Beloning	Belastbare kosten-vergoedingen	Voorzieningen betaalbaar op termijn	Beeindigings-uitkeringen	Jaar beëindiging
Dhr. J.E. Bouma	Algemeen directeur	onbep	100%	€ 90.000	€ -	€ 14.500	€ -	-
Dhr. R.W. Bleker (*)	Bestuursvoorzitter	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. J. J.M. van der Aa	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. P. Beltman	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2015
Dhr. B. Besselink (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2015
Dhr. G.P. Beugelink	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. A.C.M. van Eekhout	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. W.P.J. de Kleijn	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. A.J.B. van der Klugt	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. H. Pluckel (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mevr. E.H.T. Stravens(*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mw. E. van der Vorm-Gouman	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2015
Mw. I.J.A. ter Woorst	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
(*) Dagelijks Bestuur								

Risicomanagement

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en gesignaleerde risico's in beeld gebracht. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe risico's op AQUON af. In het hoofdstuk wordt een uiteenzetting gedaan over mogelijke risico's, de wijze waarop individuele risico's tegemoet worden getreden (risicorespons) en een beschrijving van de impact van de risico's op de resultaten en/of financiële positie.

Bij de uitwerking is onderscheid gemaakt in risico's met betrekking tot de volgende aspecten:

- Bestuurlijke aspecten: de risico's hangen samen met bestuurlijke besluiten;
- Organisatorische aspecten: de risico's zijn direct gerelateerd aan de organisatie;
- Personele aspecten: de risico's hangen samen met de personele bezetting;
- Locatie aspecten: de risico's hangen samen met locatie(s).

Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten

Risico: uittreden van deelnemende waterschappen

Het risico van uittreden van één van de deelnemende waterschappen is groot. In verschillende situaties is een mogelijk uittreden van één van de deelnemende waterschappen al kenbaar gemaakt. Belangrijk is dat de consequenties van het uittreden in beeld zijn gebracht.

Het dagelijks bestuur heeft besloten de kosten van uittreden uit te rekenen. Dat geeft duidelijkheid. Bij het uittreden van een deelnemend waterschap wordt AQUON gecompenseerd voor alle financiële nadelen (uitgewerkt in de GR AQUON). Mocht dit risico zich voordoen dan kan – afhankelijk van het productieverlies – het effect groot zijn en een volledige nieuwe situatie ontstaan ten aanzien van bedrijfsinrichting. Door middel van een verkenning en herijking van strategie kan dit risico worden gemitigeerd waarmee een langdurige gezamenlijke relatie kan worden geborgd.

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 koerswijziging. Namelijk het inrichten van een centraal geleide organisatie, waarbij de productie op één centrale werklocatie functioneel plaatsvindt. Op dit moment is er sprake van een decentrale geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties.

In de ombouwplannen wordt een antwoord gegeven op de bestuursvraag met daarbij de verwachte voordelen en de benodigde investeringen om de 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 dan waarschijnlijk geen bestaansrecht meer hebben. Het opheffen van de GR AQUON zal een veelvoud aan kosten met zich meebrengen.

In het ombouwplan AQUON wordt voorgesteld dat productie op één locatie het meest effectief en efficiënt zal zijn. De vraag kan ontstaan of hierin halve keuzes gemaakt kunnen worden: het plan deels uitvoeren. Het ombouwplan voorziet in mogelijke tussenstappen; 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 op één lijn

De GR AQUON is in gezamenlijk eigendom van negen waterschappen. Voor strategische veranderingen is het belangrijk dat de negen eigenaren zichzelf herkennen en gezamenlijk (blijven) staan voor de uiteindelijke keuze die nu gemaakt moet worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst is belangrijk, niet slechts voor de grote investeringen die de GR AQUON wenst te plegen. Grote investeringen zonder gezamenlijke visie vormen een groot bedrijfsrisico. Door middel van (bijvoorbeeld) werksessies kan toetsing en herijking van de integrale strategie worden bevestigd. Het uitwerken van de potentiële kosten van het opheffen van AQUON kan belangrijke informatie geven. Inzicht verkrijgen van wat de markt kan bieden en daarnaast een uitwerking van een nauwe samenwerking van de markt en AQUON geeft essentiële informatie voor deze keuzes van toekomstige bedrijfsinrichting. Uitwerking van deze vier belangrijke vraagstukken geeft een fundament voor het nieuwe AQUON. Het uitwerken van deze onderwerpen kost tijd en geld.

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 werkmethode, 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. De verwachting is met name dat hydrobiologisch en geïntegreerd onderzoek zich verder zal ontwikkelen. Risico bestaat dat AQUON niet klaar staat voor deze ontwikkeling. AQUON bereidt zich erop voor deze ontwikkelingen te volgen met de inzet van een innovatiemanager en door samenwerking met andere kennisinstituten en overheidslaboratoria. Indien gewenst worden nieuwe analyses in overleg met opdrachtgevers opgenomen in het dienstpakket. AQUON heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringspartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen en introductie automatisering en technologie. Arbeidsintensieve analyses worden steeds meer geautomatiseerd. Met uitbreiding van de analysemogelijkheden neemt bovendien de complexiteit van de benodigde techniek en technologie toe. Dit betekent dat de vereiste professionaliteit toeneemt (opleidingsniveau) en de behoefte aan voldoende financieel draagvlak voor benodigde professionaliteit en de aanschaf van vaak kapitaalintensieve apparatuur. In het ombouwplan AQUON wordt ingespeeld op deze ontwikkelingen. Robotisering en effecten van LIMS zijn vertaald in het plan.

Risico: productiedaling

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor 13 miljoen productiepunten. In de jaren 2012 & 2013 is zij geconfronteerd met een forse productiedaling. De jaren erna vond er een verdere (lichte) daling plaats en de verwachting van de opdrachtgevers is dat de productie rond de tien miljoen productiepunten zal blijven tot het jaar 2020. De verwachte meetvraag van de waterschappen verkrijgt verdere focus en daarnaast bestuurlijke verankering.

Het risico van een grote daling heeft consequenties voor bedrijfsinrichting, bedrijfsvoering en financiële gevolgen. Bij duurzame verandering is herschikking van het bedrijf noodzakelijk. Middels professioneel leiderschap en adequaat inspelen op een eventuele duurzame wijziging in de klantvraag is aanpassing van de bedrijfsinrichting te realiseren. AQUON bereidt zich voorzichtig voor op PPS-constructies en het werken vanuit een regierol. AQUON wenst hier een gevoel bij te krijgen en dit in pilotsituaties toe te passen. Door meer ervaring op te doen met onder regie uitvoeren van routinematige analyses kan een nieuw optimum worden gevonden om een uiteindelijke bedrijfsinrichting in het jaar 2020 te realiseren.

Het financiële risico van een nieuwe productiedaling wordt beperkt doordat het (nieuwe) kosten verrekensysteem voor de deelnemende waterschappen antwoord geeft op een individuele productieverandering. Een deelnemend waterschap staat voor drie jaar borg voor het relatieve aandeel in de vaste kosten. De referentieperiode van drie jaren rolt mee in de tijd met het desbetreffende productiejaar.

Risico: accreditatiebehoud

AQUON werkt met de hoogst mogelijke gekwalificeerde werkprocessen. AQUON heeft haar werkprocessen integraal geaccrediteerd en jaarlijks vindt toetsing door RVA plaats. Deze hoge kwaliteitsnorm is nodig voor de waterschappen indien zij met mogelijke juridische geschillen worden geconfronteerd. Het risico tijdens de ombouw bestaat dat de werkprocessen niet volgens kwaliteitsprotocollen verlopen. AQUON heeft ervaring met deze veranderingen en schakelt het RVA in om de kwaliteitsnormen te blijven behalen.

Risico: tevredenheid opdrachtgevers

Bij veranderingen ontstaat mogelijk een daling van tevredenheid van de opdrachtgevers. De AQUON organisatie is in deze fase mogelijk sterk intern gefocust en kan daarbij het klantbelang deels uit het oog verliezen. Een onwenselijke situatie maar gerealiseerde reorganisaties tonen aan dat dit mogelijk ontstaat. AQUON wenst speciaal hiervoor versneld de bedrijfsinrichting aan te passen. Het nieuwe organisatieonderdeel "Bedrijfsbureau" legt juist focus op de klant en de start van alle werkprocessen. Deze organisatie aanpassing moet juist klaar zijn voor ombouw AQUON. Door frequent contact met de klant, waarbij informatie uitwisseling centraal staat, verwacht AQUON het risico beheersbaar te houden. Een te ontwikkelen communicatieplan behoort bij het ombouwplan van AQUON.

Risico: management- en bedrijfscultuur

Belangrijke succesfactor voor de bedrijfsvoering is de management- en bedrijfscultuur. De organisatie heeft behoefte aan een nieuwe heldere organisatiestructuur, waarbij een efficiënte bedrijfsvoering wordt gerealiseerd. De bedrijfscultuur dient daarbij klantgericht te zijn en kwaliteit dient centraal te staan in handelen en denken. Door een nieuwe inrichting van de topstructuur van AQUON wordt een belangrijke managementverandering doorgevoerd. Het (nieuwe) strategische personeelsmanagement wordt aangevuld met normen en waarden (kernwaarden), waarbij voorbeeldgedrag wordt ontwikkeld. Geen veranderingen aanbrengen in meerdere dimensies anders dan verminderen van locaties zal mogelijk geen gewenste cultuurverandering teweeg brengen. Een cultuurveranderingstraject wordt ingezet. Een fysieke verandering van werkplek geeft al een boost aan de cultuurverandering.

Risico: rol en invloed van OR en GO

Ondernemingsraad (OR) en Georganiseerd Overleg (GO) hebben een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. Mocht het OR/GO zich niet kunnen vinden in de plannen van het bedrijf dan is dit een groot risico voor de uiteindelijke operationalisering van alle plannen. De OR wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling en daarnaast wordt de OR/GO ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. Tijdens de reguliere overlegvergaderingen is de ombouw een belangrijk gespreksonderwerp en de reguliere adviesaanvraagtrajecten worden doorlopen.

Risico: aannames in de business case

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. Middels adequate projectbeheersing en reguliere terugkerende jaarlijkse begrotingscycli worden telkenmale de opgenomen aannames opnieuw beoordeeld. Mocht er een aanleiding ontstaan de aannames te wijzigen dan worden deze beargumenteerd in deze werkprocessen zichtbaar.

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.

Risico: veranderingsbereidheid personeel

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. Vanaf het jaar 2011 zijn verschillende organisatieonderdelen bij elkaar gebracht. De AQUON organisatieonderdelen hebben hun eigen werkpakket. De organisatie is nu op drie locaties gevestigd waarbij in de afgelopen jaren vrijwel geen bedrijfsbrede teamontwikkeling heeft plaatsgevonden. Kernwaarden zijn beperkt gedefinieerd en vrijwel niet actief ontwikkeld. Gewenste cultuur heeft in het ombouwplan grote waarde en verkrijgt prominent aandacht.

Risico bestaat dat de gestelde bedrijfsdoelen niet worden behaald door een ongewenste cultuur. Door op verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden wordt locatiekeuze, bedrijf en topmanagement 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 de transitie kan er een tekort zijn aan kennis en expertise om dit veranderproces te begeleiden. AQUON stelt voor om dit aspect nadrukkelijk aandacht te geven. Naast communicatie zal ook het veranderen speciale aandacht vergen en zal daarvoor begeleiding worden gezocht om de uiteindelijke doelen te bereiken.

Risico's m.b.t. locatie aspecten

Risico: taxatiewaarden panden

In april 2015 heeft AQUON haar drie panden opnieuw laten waarderen door een externe deskundige taxateur nadat dit in maart 2011 ook is uitgevoerd. De taxateur heeft een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. De ombouw AQUON heeft gewerkt met de 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. In het plan is rekening gehouden met een drie jaar periode van verkoop, hetgeen anderhalf jaar langer is dan de taxateur heeft opgesteld. Het risico van daling van verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan bij het verkoopmoment. Op dit risico zijn verder geen maatregelen opgenomen bij gebrek aan andere bruikbare informatie.

Risico: overschrijding van verbouwingsbudget

Verbouwingsprojecten verdienen een strakke beheersing van kwaliteit en middelen. Een risico is dat door aanvullende eisen, inschattingfouten 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 uitbestedingstraject. Door een strakke projectleiding wordt de projectbeheersing adequaat ingericht. Passende verantwoording aan directie/bestuur wordt hierin geborgd.

Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling

Bijdrage regeling programma 1							kostenverdeling programma 2				Eigenaar GR AQUON		Totale kosten			
2016	Totale kosten in dit programma:						19.607						Totale kosten in dit programma:		0	
	vaste kosten			variabele kosten			totale			procent			bedrag		totaal	
	procent		bedrag	productie		procent	bedrag	kosten								
	Aa en Maas		7,0%	1.029	831.000		8,0%	392	1.422	Aa en Maas		7,2%	0	1.422		
	Brabantse Delta		13,0%	1.912	1.350.000		13,0%	637	2.549	Brabantse Delta		13,4%	0	2.549		
	De Dommel		8,1%	1.191	980.000		9,4%	463	1.654	De Dommel		8,3%	0	1.654		
	Delfland		5,7%	838	744.000		7,2%	351	1.189	Delfland		5,9%	0	1.189		
	Hollandse Delta		20,9%	3.073	1.506.000		14,5%	711	3.784	Hollandse Delta		21,5%	0	3.784		
	Rijnland		17,0%	2.500	1.750.000		16,9%	826	3.326	Rijnland		17,4%	0	3.326		
	Rivierenland		17,7%	2.603	1.920.000		18,5%	907	3.509	Rivierenland		18,1%	0	3.509		
Schieland en Kr.		4,7%	691	555.000		5,3%	262	953	Schieland en Kr.		4,2%	0	953			
St. Rijnlanden		5,9%	868	746.000		7,2%	352	1.220	St. Rijnlanden		4,0%	0	1.220			
Totaal		100,0%	14.705	10.382.000		100,0%	4.902	19.607			100,0%	0	19.607			
2017	Totale kosten in dit programma:						18.911						Totale kosten in dit programma:		1.928	2017
	vaste kosten			variabele kosten			totale			procent			bedrag		totaal	
	procent		bedrag	productie		procent	bedrag	kosten								
	Aa en Maas		7,0%	993	875.000		8,3%	391	1.384	Aa en Maas		7,2%	139	1.523		
	Brabantse Delta		13,0%	1.844	1.350.000		12,8%	604	2.448	Brabantse Delta		13,4%	258	2.706		
	De Dommel		8,1%	1.149	980.000		9,3%	438	1.587	De Dommel		8,3%	160	1.747		
	Delfland		5,7%	808	744.000		7,0%	333	1.141	Delfland		5,9%	114	1.255		
	Hollandse Delta		20,9%	2.964	1.637.000		15,5%	732	3.697	Hollandse Delta		21,5%	415	4.111		
	Rijnland		17,0%	2.411	1.750.000		16,6%	783	3.194	Rijnland		17,4%	335	3.530		
	Rivierenland		17,7%	2.510	1.970.000		18,6%	881	3.392	Rivierenland		18,1%	349	3.741		
Schieland en Kr.		4,7%	667	555.000		5,3%	248	915	Schieland en Kr.		4,2%	81	996			
St. Rijnlanden		5,9%	837	706.000		6,7%	316	1.153	St. Rijnlanden		4,0%	77	1.230			
Totaal		100,0%	14.183	10.567.000		100,0%	4.728	18.911			100,0%	1.928	20.839			
2018	Totale kosten in dit programma:						19.318						Totale kosten in dit programma:		1.346	2018
	vaste kosten			variabele kosten			totale			procent			bedrag		totaal	
	procent		bedrag	productie		procent	bedrag	kosten								
	Aa en Maas		7,6%	1.101	831.000		8,2%	396	1.498	Aa en Maas		7,2%	97	1.594		
	Brabantse Delta		13,5%	1.956	1.350.000		13,3%	644	2.600	Brabantse Delta		13,4%	180	2.780		
	De Dommel		9,4%	1.362	1.020.000		10,1%	487	1.849	De Dommel		8,3%	112	1.960		
	Delfland		7,1%	1.029	684.000		6,8%	326	1.355	Delfland		5,9%	79	1.434		
	Hollandse Delta		14,4%	2.086	1.389.000		13,7%	663	2.749	Hollandse Delta		21,5%	289	3.038		
	Rijnland		17,6%	2.550	1.750.000		17,3%	835	3.385	Rijnland		17,4%	234	3.619		
	Rivierenland		17,9%	2.593	1.932.000		19,1%	922	3.515	Rivierenland		18,1%	244	3.759		
Schieland en Kr.		5,2%	753	555.000		5,5%	265	1.018	Schieland en Kr.		4,2%	57	1.075			
St. Rijnlanden		7,3%	1.058	612.000		6,0%	292	1.350	St. Rijnlanden		4,0%	54	1.403			
Totaal		100,0%	14.489	10.123.000		100,0%	4.830	19.318			100,0%	1.346	20.664			
2019	Totale kosten in dit programma:						19.734						Totale kosten in dit programma:		1.364	2019
	vaste kosten			variabele kosten			totale			procent			bedrag		totaal	
	procent		bedrag	productie		procent	bedrag	kosten								
	Aa en Maas		7,9%	1.169	831.000		8,1%	402	1.571	Aa en Maas		7,2%	98	1.669		
	Brabantse Delta		13,2%	1.954	1.350.000		13,2%	653	2.607	Brabantse Delta		13,4%	183	2.790		
	De Dommel		9,4%	1.391	980.000		9,6%	474	1.865	De Dommel		8,3%	113	1.979		
	Delfland		7,1%	1.051	684.000		6,7%	331	1.382	Delfland		5,9%	80	1.462		
	Hollandse Delta		14,8%	2.190	1.496.000		14,7%	724	2.914	Hollandse Delta		21,5%	293	3.207		
	Rijnland		17,1%	2.531	1.750.000		17,2%	847	3.377	Rijnland		17,4%	237	3.615		
	Rivierenland		18,2%	2.694	1.920.000		18,8%	929	3.623	Rivierenland		18,1%	247	3.869		
Schieland en Kr.		5,2%	770	555.000		5,4%	268	1.038	Schieland en Kr.		4,2%	57	1.095			
St. Rijnlanden		7,1%	1.051	632.000		6,2%	306	1.357	St. Rijnlanden		4,0%	55	1.411			
Totaal		100,0%	14.801	10.198.000		100,0%	4.934	19.734			100,0%	1.364	21.098			
2020	Totale kosten in dit programma:						20.160						Totale kosten in dit programma:		1.383	2020
	vaste kosten			variabele kosten			totale			procent			bedrag		totaal	
	procent		bedrag	productie		procent	bedrag	kosten								
	Aa en Maas		8,2%	1.240	831.000		8,1%	410	1.650	Aa en Maas		7,2%	100	1.750		
	Brabantse Delta		13,0%	1.966	1.350.000		13,2%	666	2.632	Brabantse Delta		13,4%	185	2.817		
	De Dommel		9,6%	1.452	980.000		9,6%	484	1.935	De Dommel		8,3%	115	2.050		
	Delfland		7,0%	1.058	684.000		6,7%	338	1.396	Delfland		5,9%	82	1.478		
	Hollandse Delta		14,6%	2.208	1.496.000		14,7%	738	2.946	Hollandse Delta		21,5%	297	3.243		
	Rijnland		16,9%	2.555	1.750.000		17,1%	864	3.419	Rijnland		17,4%	241	3.660		
	Rivierenland		18,7%	2.827	1.932.000		18,9%	954	3.781	Rivierenland		18,1%	250	4.031		
Schieland en Kr.		5,4%	816	555.000		5,4%	274	1.090	Schieland en Kr.		4,2%	58	1.149			
St. Rijnlanden		6,6%	998	632.000		6,2%	312	1.310	St. Rijnlanden		4,0%	55	1.365			
Totaal		100,0%	15.120	10.210.000		100,0%	5.040	20.160			100,0%	1.383	21.543			

Toelichting op de berekening van de bijdrageregeling.

De vaste kosten van de AQUON organisatie (75%) worden verrekend op basis van de gerealiseerde productie (drie jaargemiddelde) van de afgelopen jaren voorafgaand het desbetreffende jaar. Het driejaargemiddelde kan worden berekend aan de hand van de tabel met gerealiseerde en te verwachten productie. In Tabel 1 is de opgegeven productieverwachting opgenomen; bij de definitieve jaarafrekening worden de aantallen vervangen door de werkelijke productieaantallen.

In de jaren 2016 en 2017 geldt een uitzondering. In het jaar 2016/2017 gelden de aantallen uit de originele business case. Het verrekenen in jaar 2017 wordt herijkt in de strategische discussie. Eventuele financiële consequenties uit de strategische discussie worden meegenomen bij het opstellen van de programmabegroting 2017

Werkelijk IP (realisatie jaarrekening)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	jaarrekening	jaarrekening	jaarrekening	= 2014	opgave	opgave	opgave	opgave	extrapol.
Aa en Maas	996.804	945.817	794.197	794.197	831.000	875.000	831.000	831.000	831.000
Brabantse Delta	1.658.619	1.451.053	1.484.131	1.484.131	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
De Dommel	995.669	974.167	1.007.880	1.007.880	980.000	980.000	1.020.000	980.000	980.000
Delfland	724.298	746.737	754.853	754.853	744.000	744.000	684.000	684.000	684.000
Hollandse Delta	2.578.432	1.882.754	1.550.417	1.550.417	1.506.000	1.637.000	1.389.000	1.496.000	1.496.000
Rijnland	1.923.124	1.982.684	1.925.326	1.925.326	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
Rivierenland	1.884.477	1.776.793	1.894.387	1.894.387	1.920.000	1.970.000	1.932.000	1.932.000	1.932.000
Schieland en Kr	677.700	646.886	551.809	551.809	555.000	555.000	555.000	555.000	555.000
St. Rijnlanden	659.531	917.163	784.590	784.590	746.000	706.000	612.000	632.000	632.000
Totaal AQUON	12.098.654	11.324.054	10.747.590	10.747.590	10.382.000	10.567.000	10.123.000	10.210.000	10.210.000

Tabel 1: overzicht van de gerealiseerde en de te verwachten productie.

Het percentage van de verrekening van de vaste inrichtingskosten, zijnde 75 procent van de kosten, wordt verrekend op basis van het relatieve aandeel.

Tabel 2: overzicht van de berekende kostenverdeling, op basis van de gerealiseerde en opgegeven productie.

waterschap	procentueel aandeel 3 jrs gemidd periode : 2012-2014	procentueel aandeel 3 jrs gemidd periode : 2013-2015	procentueel aandeel 3 jrs gemidd periode : 2014-2016	procentueel aandeel 3 jrs gemidd periode : 2015-2017	procentueel aandeel 3 jrs gemidd periode : 2016-2018
	tbv jaar 2016	tbv jaar 2017	tbv 2018	tbv 2019	tbv 2020
Aa en Maas	8,0%	7,7%	7,6%	7,9%	8,2%
Brabantse Delta	13,4%	13,5%	13,5%	13,2%	13,0%
De Dommel	8,7%	9,1%	9,4%	9,4%	9,6%
Delfland	6,5%	6,9%	7,1%	7,1%	7,0%
Hollandse Delta	17,6%	15,2%	14,5%	14,8%	14,6%
Rijnland	17,1%	17,8%	17,6%	17,1%	16,9%
Rivierenland	16,3%	17,0%	17,9%	18,2%	18,7%
Schieland en Kr	5,5%	5,3%	5,2%	5,2%	5,4%
St. Rijnlanden	6,9%	7,6%	7,3%	7,1%	6,6%
Totaal AQUON	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Programma 2:

Eigenaarsdeel GR AQUON

De kostenverrekening van het eigenaarsdeel vindt plaats op basis van de originele verwachte productie inbreng bij de opstart van AQUON. Hiervoor is de relatieve verwachte inbreng over de jaren 2012-2015 meegewogen.

Bijlage 2: Formatieoverzicht

Functie	huidige bezetting 1-1-2015	nieuwe formatie	FTE verandering
Manager Bedrijfsbureau		1,0	-1,0
Relatiemanager A		5,5	-5,5
Relatiemanager B		4,0	-4,0
Medewerker Bedrijfsbureau		2,5	-2,5
* sub totaal BB	0,0	13,0	
Teammanager chemie	3,0	2,0	1,0
MOB	3,3	0,0	3,3
Coördinerend analist chemie	4,6	4,0	0,6
Senior analist chemie	17,9	16,0	1,9
Analist Chemie	47,3	38,3	9,0
Medewerker laboratorium	5,4	4,5	0,9
* sub totaal chemie	81,6	64,8	
Directeur	1,0	1,0	
Secretaresse	1,9	1,0	0,9
Bestuurssecretaris	0,0	0,5	-0,5
KAM coördinator	4,6	3,0	1,6
Accountmanager	2,9	0,0	2,9
Adjunct Directeur	1,0	0,0	1,0
* sub totaal	11,4	5,5	
Teammanager hydrobiologie	1,0	1,0	
Coördinerend analist hydrobiologie		1,0	-1,0
Senior analist hydrobiologie	7,3	7,3	
Analist hydrobiologie	10,6	10,4	0,2
* sub totaal hydrobiologie	18,8	19,7	
Teammanager M&L	1,0	1,0	
Medewerker monsterlogistiek	0,6	0,0	0,6
Coördinerend monsternemer	4,0	2,0	2,0
Senior monsternemer	5,6	4,0	1,6
Monsternemer A	8,9	8,8	
Monsternemer B	18,4	18,4	
* sub totaal ML	38,4	34,2	4,2
Concerncontroller	1,0	1,0	
Adviseur financiën & business control	0,9	1,9	-1,0
Medewerker financiële administratie	1,0	1,0	
Applicatie- en databasebeheerder	3,0	3,0	
ICT adviseur	1,0	1,0	
Inkoper	1,0	1,0	
Medewerker servicedesk	1,0	1,0	
* sub totaal staf	8,9	9,9	
FTE TOTAAL:	159,1	147,1	
VERSCHIL:		-12,0	

AQUON ombouwen

**Aanleiding en achtergronden
bij de eerste begrotingswijziging 2016 en
de meerjarenraming 2017-2020**

Inhoud

Voorwoord.....	3
AQUON in haar omgeving.....	4
Plan Ombouw.....	4
Nieuwe hoofdstructuur werkproces.....	6
Personele consequenties ombouw maatregelen.....	6
Financiële consequenties ombouwmaatregelen.....	7
Betrokkenheid van opdrachtgevers en eigenaren.....	7
Hoofdwerkproces wijzigen en inrichten van een bedrijfsbureau.....	8
Organisatie inrichten op basis van toegevoegde waarde.....	8
Doelstellingen van het operationele bedrijfsbureau.....	8
Plaats in de organisatie, takenpakken en functies.....	8
Bedrijfsbureau en monsterontvangst op één locatie.....	9
Locatie van de werkzaamheden van het operationele bedrijfsbureau.....	9
Werken op een locatie.....	10
Invoeren van onregelmatige dienst binnen AQUON.....	10
Planning van veldwerkzaamheden voor Monstername en Logistiek ook centraal.....	10
Efficiëntie creëren door reductie van locaties.....	11
Analyse reductie aantal locaties.....	11
Huidige situatie van de AQUON locaties.....	11
Toekomstige situatie: werken vanuit twee laboratoriumlocaties.....	11
Chemische analyses in de nieuwe situatie.....	12
Hydrobiologie in de nieuwe situatie.....	12
Staf en ondersteuning na de ombouw.....	13
Verhuisplan vanuit Breda.....	13
Personele consequenties door wijziging standplaats geeft onzekerheid.....	13
Nieuwe AQUON structuur.....	14
Integraal management.....	14
Huidige inrichting organisatie en topstructuur.....	14
Klantcontact.....	14
Huidige organisatie structuur.....	15
Nieuwe inrichting organisatie en topstructuur.....	15
Span of control.....	15
Nieuwe AQUON topstructuur.....	16
Gevolgen voor managementondersteuning.....	17

Voorwoord

Met het schrijven van deze toelichting op het Ombouwen van AQUON wordt een intensieve periode van het maken van ombouwplannen door de organisatie afgesloten. Plannen om te laten zien dat we ons gaan aanpassen aan de veranderde omstandigheden. Drastisch veranderen en aanpassen aan de omstandigheden. Bij de uitwerking van de toekomstplannen van AQUON werd duidelijk dat de beste oplossing voor AQUON is om zich op één centrale locatie te vestigen. Tijdens deze uitwerking werd echter ook duidelijk dat de visie om te concentreren op één locatie niet haalbaar was onder de huidige omstandigheden. Immers, de eigenaren denken na over het samenwerkingsverband, enkele eigenaren overwegen uit het samenwerkingsverband te treden; er is nog geen ervaring opgebouwd met de nieuwe cao (werkgelegenheidsaspect); individuele keuzes van personeel bij grote bedrijfsverplaatsingen juist in relatie tot de 6 jaar werkzekerheid; vergaande "make or buy" keuzes en mogelijke andere dimensionering van locatie (afhankelijkheid met productievraag). Juist door deze omstandigheden vol onzekerheid wordt nu een plan voorgesteld op basis van 'no regret maatregelen', welke passen in elk denkbaar toekomstscenario voor AQUON. In de nabije toekomst kan dat het vertrouwen geven om voor een centrale locatie te kiezen.

Met het schrijven van deze toelichting op het Ombouwplan luidt AQUON ook een intensieve en vooral ook spannende periode in, een periode van het uitvoeren van de plannen. Met heel stevige consequenties. Om het doel te bereiken van het reduceren van de kosten en deze meer in balans te brengen met de omvang van de meetvraag is het essentieel dat de omvang van de organisatie kleiner wordt. Dat betekent dat het aantal personeelsleden moet worden gereduceerd en het aantal locaties moet worden teruggebracht. Voorwaar ingrijpende maatregelen met ingrijpende personele consequenties. Het is niet leuk, maar noodzakelijk: die moet AQUON nemen. Deze rapportage gaat in op de aanleiding en achtergronden van deze maatregelen.

Alle maatregelen zijn vervolgens vertaald naar financiën. De financiële consequenties zijn in een separaat Planning & Control Document opgenomen, te weten de "Eerste begrotingswijziging 2016" d.d. 16 oktober 2015. Daar wordt integraal naar dit document verwezen, net zoals in dat document integraal wordt verwezen naar deze toelichting. Ze kunnen echter ook apart worden gelezen, omdat de kerngetallen voor de ombouw in een van de eerste hoofdstukken zijn samengevat. Dat geeft de mogelijkheid om deze rapportage ook voor andere doeleinden te gebruiken, dan alleen als integrale toelichting bij de gedetailleerde financiële getallen voor de eigenaren van de GR, voor het bestuur. Deze toelichting wordt om voor de hand liggende redenen daarom ook gebruikt voor de klanten (opdrachtgevers, coördinatoren) en voor het eigen personeel. Omdat het een nadere uitleg geeft van de aanleiding en de achtergronden bij de ingrijpende maatregelen die genomen moeten worden. Daarmee wordt het uiteraard niet leuker, maar wel beter te begrijpen.

Na het schetsen van de omgeving van AQUON wordt ingegaan op het veranderde hoofdproces en de inrichting van het Bedrijfsbureau, daarna op de reductie van het aantal locaties en tot slot op de noodzakelijke veranderingen in de topstructuur. AQUON nodigt u van harte uit om vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze toelichting voor te leggen. AQUON gaat die dan beoordelen en er zo goed mogelijk een antwoord op geven.

AQUON in haar omgeving

Plan Ombouw

Algemene ontwikkeling

Met de vorming van de Gemeenschappelijke Regeling zijn de laboratoriumactiviteiten op afstand van de waterschappen komen te staan. Het doel hiervan was een zakelijker en professionelere organisatie. De meetvraag is in de afgelopen jaren na de oprichting flink gedaald ten opzichte van de oorspronkelijke uitgangspunten. Het is aannemelijk dat deze daling nog wat verder doorzet, zij het minder omvangrijk. AQUON heeft financieel een aantal slechte eerste bedrijfsjaren gekend, waarna vanaf 2014 een positieve ontwikkeling zichtbaar is geworden. De organisatie is kleiner geworden, maar nog niet voldoende. De sluitingen van de locaties Rotterdam en Boxtel verliepen relatief soepel, maar met de vertraagde introductie van het LIMS stokte de ontwikkeling. De managementstijl, cultuur en bestuurlijke verhoudingen belemmer(d)en verdere doorontwikkeling. Als gevolg van het aantal vestigingen zijn de organisatie en de processen nog onvoldoende aangepast en stagneert verdere ontwikkeling van management en cultuur. Als gevolg daarvan blijft het basisniveau van kosten te hoog. Maar verdere inkrimping binnen de huidige structuur is begrensd.

Omgeving ontwikkeling

Inmiddels heeft zich ook een aantal ontwikkelingen in de buitenwereld van AQUON voorgedaan, waardoor de continuïteit van AQUON onzeker is:

- Diverse waterschappen ervaren onvoldoende toegevoegde waarde in de dienstverlening van AQUON.
- Het kostenniveau in de (commerciële) markt is lager.
- Bij de waterschappen is onvoldoende vertrouwen dat AQUON zich tijdig aanpast aan de ontwikkelingen.
- De 9 eigenaren van AQUON vormen (nog) geen eenheid en er is sprake van verschillende visies over de toekomst van AQUON.
- Als gevolg hiervan bestaat een reële dreiging dat waterschappen uittreden. Een aantal heeft het voornemen reeds kenbaar gemaakt en heeft de definitieve besluitvorming daarover tijdelijk 'on hold' gezet, hangende de invulling van de ombouw van AQUON.
- Het mogelijk effect van het uittreden van een van de waterschappen is het ontstaan van een sneeuwbaaleffect van meer uittredende waterschappen.

Noodzaak tot ombouw

Op basis van de hiervoor beschreven ontwikkelingen en invloeden vanuit de (bestuurlijke) omgeving van onze eigenaren en van de markt is het noodzakelijk om daadkracht voor de ombouw van de organisatie aan de dag te leggen. Na de herijking begin 2014 zijn een nieuwe directeur en controller aangetrokken en is ingezet op een ombouw met als belangrijkste doelen:

- Op *korte termijn* het vertrouwen van de waterschappen in de dienstverlening van AQUON te herstellen en een aanzienlijke kostenreductie te realiseren;
- Op *lange(re) termijn* conform de gepresenteerde visie in het IPR-Normag rapport van 27 juni 2015 een duurzaam toekomstperspectief veilig te stellen, door de organisatie (door) te ontwikkelen tot een integraal dienstverlenend laboratorium, waarbij 'serviceverlening' tot het leidend principe is gemaakt.

Het gewenste serviceniveau zal in overleg met de klant worden vastgesteld en gemonitord worden aan de hand van een aantal prestatie indicatoren. Belangrijke indicatoren zullen zijn: klanttevredenheid, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en kostenniveaus.

AQUON meerwaarde

In tegenstelling tot commerciële productielaboratoria heeft AQUON te maken met een relatief hoge kostenstructuur vanwege benodigde faciliteiten, het hogere opleidingsniveau en de benodigde mate van methodiekontwikkeling en de Waterschap CAO. Productielaboratoria volgen (vooral) een prijsstrategie. Zij blijven zich richten op specifieke werkpakketten (met name chemische analyses), waarbij zij gebruik maken van hun lage kostenstructuur. Het past AQUON niet om 'kostenleider' te willen zijn (versus de commerciële laboratoria c.q. advies en ingenieursbureaus) noch om 'technologie' leidend te laten zijn (versus bijvoorbeeld TNO en KWR). Duurzaam betekent in deze context vooral ook dat de integrale activiteiten tegen een acceptabel kostenniveau uitgevoerd moeten worden. Dit betekent dat AQUON voortdurend een goede afweging zal moeten maken met betrekking tot de activiteiten die AQUON zelf uitvoert (blijft uitvoeren) en voor welke activiteiten de markt wordt (zal worden) ingeschakeld.

Samengevat dient de meerwaarde van AQUON, zoals bestuurlijk in de zomer van 2014 is vastgesteld, dan ook te zijn dat AQUON

- De *meest logische partner* voor waterschappen als integrale dienstverlener is voor
- monsternamen, hydrobiologie en chemie (in één hand) met
- de focus op *service verlening* en tegen
- *acceptabele kosten*.

Zoals aangegeven en bestuurlijk besproken is het essentieel dat een ombouw op (zeer) korte termijn wordt ingezet, zodat deze ontwikkelingen ook voor de waterschappen die uittreden overwegen aanleidingen zijn om gezamenlijk met AQUON de toekomst in te gaan. Met deze focus kan de onderscheidende meerwaarde van AQUON verder excelleren. Hiermee kan direct zichtbaar worden gemaakt wat de waterschappen als meerwaarde kunnen ondervinden. Enkele aspecten waarin de verbetering in service en de meerwaarde van AQUON kan worden gezien.

- AQUON biedt integrale dienstverlening (bemonstering + analyse).
- AQUON heeft gebiedskennis opgebouwd en past primaire toetsing toe.
- AQUON biedt data direct en in een uniform format geleverd aan (LIMS).
- AQUON werkt als verlengstuk van een waterschap (communicatie is direct en persoonlijk).
- AQUON werkt onafhankelijk en volgens gezamenlijk afgesproken kwaliteitsnormen.
- AQUON biedt adequate ondersteuning bij calamiteiten

Detail uitwerking ombouwplan

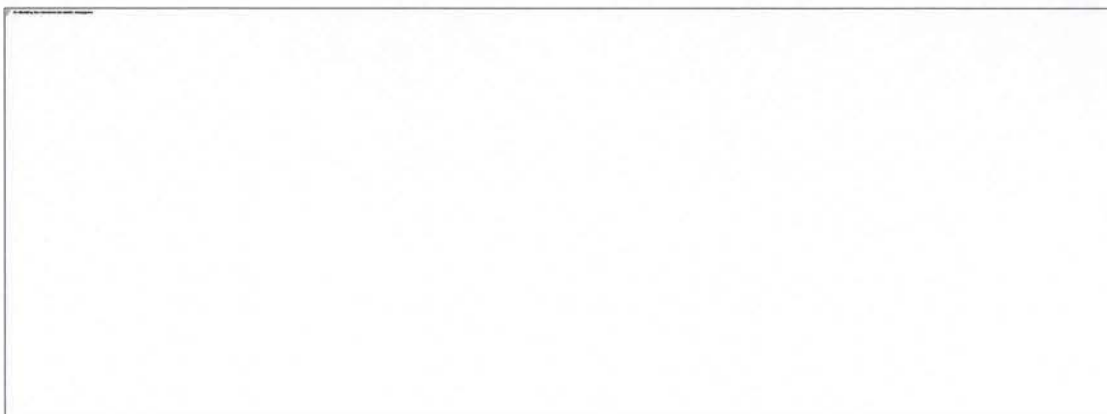
De nadere uitwerking van de plannen heeft geleid tot het adviesrapport "Ombouwplan en locatieonderzoek (IPR-Normag), Definitief rapport, 27 juni 2015" (verder af te korten als het Ombouw-rapport). In het adviesrapport wordt een focus en samenhang van maatregelen gepresenteerd om de doelen te realiseren. In het rapport gaat het niet alleen om het inventariseren van kostenbesparende maatregelen. Het gaat juist om de samenhang van de maatregelen om te komen tot een betere serviceorganisatie. Om aan de eerder genoemde doelen te voldoen is in dat adviesrapport een aantal maatregelen voorgesteld, waarvan de belangrijkste zijn:

1. Oprichting van een Bedrijfsbureau;
2. Ombouw van de topstructuur;
3. Reductie van het aantal locaties.

Op basis van dit rapport heeft het Algemeen Bestuur op 9 juli 2015 voorgenomen besluiten tot ombouw van AQUON genomen.

Nieuwe hoofdstructuur werkproces

De ombouw heeft een focus rond een nieuw processchema, waarbij de klantgerichte dienstverlening centraal staat doordat het te vormen Bedrijfsbureau gaat functioneren als 'Spin in het web' voor zowel de externe als de interne organisatie). Bij het Bedrijfsbureau komt de verantwoordelijkheid te liggen voor klantcontacten en voor het totale proces van Order Ontvangst (OO), via Monsterontvangst (MO) tot en met Rapportage (Rap). Bovendien is het Bedrijfsbureau verantwoordelijk voor de behandeling van alle klantvragen en klachten en het aanjagen van verbeterprocessen die daaruit volgen. In onderstaande figuur wordt het nieuwe proces geschetst. Als opdrachtgever kan hier ook "klant" worden gelezen.



In de nieuwe hoofdstructuur vervult het bedrijfsbureau een belangrijke rol bij de vraag of AQUON de analyse "zelf levert" of dat deze wordt "uitbesteedt aan de markt". Hiermee kunnen twee sporen in het primaire werkproces zichtbaar komen.

Personele consequenties ombouw maatregelen

De maatregelen die in het ombouwplan zijn gepresenteerd, hebben ook personele consequenties. Deze bestaan uit het boventallig zullen worden van medewerkers, het krijgen van een andere functie, het krijgen van een andere standplaats en / of het werken op andere tijden. Voor de personele consequenties van de veranderingen zijn in volgorde geldend: de Wet, de SAW en het vigerende Sociaal Statuut/plan. Omdat het huidige sociaal statuut per 31-12-2015 afloopt zijn de bonden en het bestuur met elkaar in gesprek in het GO.

De consequenties op de omvang van de organisatie en specifiek op de veranderingen van de aantallen per functie zijn weergegeven in het personeelsoverzicht dat in de begrotingswijziging van 2016-2019 is opgenomen (zie bijlage 2).

Financiële consequenties ombouwmaatregelen

Naar aanleiding van de voorgestelde maatregelen is een begrotingswijziging opgesteld voor de jaren 2016 en een meerjarenraming 2017-2020. De voorgestelde maatregelen werken in samenhang met elkaar en daarmee is voor de organisatie een geheel nieuwe begroting opgesteld. De voorgestelde maatregelen hebben een structureel effect op de begroting van AQUON. Met andere woorden: deze effecten komen elk jaar tot uiting in de begroting. Deze financiële effecten van de maatregelen kunnen als volgt worden gepresenteerd:

Daling in kosten in het jaar 2017	bedrag
daling personeelsformatie, 12 fte	-890.000
daling bedrijfskosten	-150.000
daling materiaal kosten	-280.000
daling kapitaalslasten	-210.000
toename logistieke bewegingen	200.000
	-1.330.000

Naast deze jaarlijkse effecten zijn er eenmalige kosten om de organisatieveranderingen door te voeren. Hierbij zijn inschattingberekeningen gemaakt voor verbouwkosten, verhuiskosten, extra reistijd medewerkers, tijd dat de productie tijdelijk uitbesteed moet worden door verbouwingen, extra inzet personeel, et cetera. Deze uitgaven kunnen als volgt worden gepresenteerd:

Eenmalige kosten	bedrag
locatie aanpassingen Leiden/Tiel	1.300.000
Transitiekosten	1.000.000
Extra reistijd medewerkers (2016-2019)	460.000
	2.760.000

Bij het afstoten van een pand komen kosten zichtbaar als de werkelijke opbrengst afwijkt van de boekwaarde. Middels taxatie door een deskundige taxateur is hiervan een inschatting gemaakt. Het pand Breda wordt door de deskundige op een lagere waarde ingeschat dan waarvoor opgenomen is in de administratie van AQUON. Hierdoor ontstaat een boekverlies. Deze kosten heeft AQUON in elk (toekomstig) scenario te maken. Daarnaast zijn er kosten om het pand verkoop klaar te maken. De kosten kunnen als volgt worden gepresenteerd, waarbij opgemerkt dat 1.5 miljoen in de huidige programmabegroting over het jaar 2015 kunnen worden afgewikkeld.

Afwaarderen pand Breda	bedrag
verschil taxatie pand - boekwaarde	1.500.000
Afboeken technische installaties	300.000
verkoop klaarmaken	200.000
	2.000.000

Betrokkenheid van opdrachtgevers en eigenaren

De opdrachtgevers zijn over de ombouwplannen geïnformeerd tijdens enkele vergaderingen van het coördinatoren overleg. Ook de klantenpanels met vakspecialisten zijn in de ontwikkelingen van vooral het Bedrijfsbureau meegenomen. De noodzaak voor de focus op de klantgerichte dienstverlening en verlaging van de kosten worden onderschreven.

Hoofdwerkproces wijzigen en inrichten van een bedrijfsbureau

Organisatie inrichten op basis van toegevoegde waarde

Essentieel is om vast te stellen waar –in de ogen van de klant- waarde wordt toegevoegd en waar voordelen ten opzichte van andere laboratoria zitten. Een duidelijk voordeel wordt gezien om de relatie/planning met de klant innig te verankeren in de AQUON organisatie en vervolgens het gehele proces te monitoren vanuit één invalshoek, duidelijk afgestemd met de klant. Door direct zicht te verkrijgen op het aangeboden werk (monsterontvangst) maakt direct bijsturing zowel naar de klant als het acteren in de gehele organisatie mogelijk. Hiermee wordt het klantcontact optimaal ingericht en worden werkprocessen sneller, effectiever en efficiënter. Voor vragen en klachten wordt een servicedesk ingericht, echter met directe persoonlijke toegankelijkheid. Door deze organisatiecentralisatie ontstaat een nieuw team, het Bedrijfsbureau.

Doelstellingen van het operationele bedrijfsbureau

Met het Bedrijfsbureau wordt beoogd het functioneren van de organisatie en de relatie met opdrachtgevers te verbeteren: Een effectievere en meer proactieve afstemming en communicatie met opdrachtgevers.

1. Een eenduidigere en meer pro-actieve interne afstemming en communicatie.
2. Het centraliseren en standaardiseren van de opdrachtontvangst, monsterontvangst, rapportage en de klachtenafhandeling.
3. Een klantgerichte opdrachtstelling, inclusief opvolging, aan de uitvoerende afdelingen.
4. Blootleggen van situaties die reactieve en oplossingsgerichte maatregelen vergen.
5. Scheiding van verantwoordelijkheden tussen levertijden, opdrachtstelling en klachten (Bedrijfsbureau) versus kwaliteit, efficiency en doorlooptijden.
6. Versterken van de regierol bij uitbestedingen en duidelijke scheiding tussen eigen uitvoering en uitbesteding.
7. Het verankeren van het door-ontwikkelen van het dienstenpakket en daarmee het verhogen van de toegevoegde waarde van AQUON voor haar opdrachtgevers, anders dan door monsternamen, analytische en hydrobiologische diensten.
8. Een continue verbeterproces institutionaliseren, vanuit klant- en service oogpunt.

Plaats in de organisatie, takenpakken en functies

Binnen het Bedrijfsbureau worden, onder één hiërarchisch leidinggevende, alle medewerkers gebracht die verantwoordelijk zijn voor het proces van de offerte tot en met rapportage, voor de monsterontvangst en proces begeleiding van de interne en externe uitvoering van de werkzaamheden. Het Bedrijfsbureau valt hiërarchisch direct onder de directie. Naast Monsternamen & Logistiek, de teams Chemie en Hydrobiologie een van de operationele teams. Het Bedrijfsbureau kent de nieuw te creëren functies Manager Bedrijfsbureau, Relatiemanager A en B en Medewerker Bedrijfsbureau. De Relatiemanagers A en B vervullen een "spin in het web" functie voor zowel de interne organisatie als de opdrachtgevers, waarbij de interne procesbegeleiding vanaf order ontvangst tot en met rapportage zorgt voor een nadruk op het kwalitatief goed bedienen van de opdrachtgevers van AQUON. De Relatiemanagers vervullen hiermee ook een cruciale rol in de cultuurverandering die voor AQUON noodzakelijk is.

De standaard taken van het Bedrijfsbureau zijn:

- Opdrachten ontvangst van de klant en opdrachtstelling aan Monstername & Logistiek; Monsterontvangst en opdrachtstelling aan Analyse.
- Rapportage.
- Klachten en vragenafhandeling, inclusief continue kwaliteitsverbetering.
- De Relatiemanagers zijn verantwoordelijk voor de tevredenheid van opdrachtgevers die per discipline individueel aan hen zijn toegewezen.

De bijzondere taken van het Bedrijfsbureau zijn gerelateerd aan de AQUON ambities:

- Door opdrachtgevers gevraagde en gewaardeerde ontwikkeling van het dienstenpakket.
- Aantrekken externe opdrachtgevers, die een evident belang hebben bij de dienstverlening van AQUON binnen de grenzen van de GR wetgeving.

Bedrijfsbureau en monsterontvangst op één locatie

De beste optie voor AQUON is de gehele organisatie onder te brengen op één centrale locatie. De 4 eerder genoemde kernpunten voor de ombouw zullen dan eerder gerealiseerd worden. Helaas is deze stap naar één centrale locatie niet in één keer maken. Wat wel gerealiseerd kan worden is om in de keten van het primair proces zoveel mogelijk te centraliseren.

Kijkend naar de nieuwe hoofdstructuur van het werkproces levert centralisatie van orderontvangst (OO), monsterontvangst (MO) en Rapportage (Rap) efficiencyvoordelen op. Onderlinge afstemming tussen Monsterontvangst en Bedrijfsbureau zal optimaler verlopen: sneller en adequater kan ingespeeld worden om te voldoen aan de wensen van de klant (tijdigheid, her-analyses, her-bemonstering, etc) en worden vastgesteld of externe capaciteit moet worden ingezet. Het bij elkaar brengen van alle genoemde onderdelen leidt tot betere kennisafstemming en –overdracht, waardoor sprake is van minder kwetsbaarheid. Juist door fysieke centralisatie van het Bedrijfsbureau en de Monsterontvangst zullen de eerdergenoemde doelstellingen van het Bedrijfsbureau eerder gerealiseerd worden.

Locatie van de werkzaamheden van het operationele bedrijfsbureau

Om te kunnen voldoen aan de doelen en te komen tot uniformering van en nauwgezette afstemming over de processen, om snel te schakelen en het 'hart van de operatiën van AQUON' te kunnen zijn, is het aansturen door 1 leidinggevende en het werken vanuit 1 locatie essentieel. Conform de visie in het Ombouw-rapport (scenario 6, blz 37 bijlagen ombouwrapport) wordt de locatie van het Bedrijfsbureau Leiden. Hierbij zijn de alternatieven getoetst op de in het ombouwrapport weergegeven criteria, te weten bedrijfsvoering en klantrelatie, flexibiliteit en marktinschakeling, cultuurontwikkeling, reductie locaties, kennis, kwaliteit, kosten en kwetsbaarheid. Hieruit is duidelijk de voorkeur gebleken voor het onderbrengen van het bedrijfsbureau op 1 locatie, met een duidelijke voorkeur voor Leiden boven Tiel. Bij deze voorkeur zijn de volgende overwegingen meegenomen:

- Leiden is de grootste locatie waar de meeste mensen zitten, hetgeen goed is voor directe afstemming vanuit de 'spin in het web'-functie van het Bedrijfsbureau.
- De uitbouw mogelijkheden zijn makkelijker en goedkoper te realiseren dan in Tiel.
- Indien het Bedrijfsbureau en de centrale monsterontvangst in Tiel zouden worden ondergebracht, dan betekent dit ook dat alle 24 uur analyses in Tiel ondergebracht zouden moeten worden. Tevens moet dan, om ruimte te creëren, een aanzienlijk aantal analyses van Tiel naar Leiden verplaatst worden. Met het Bedrijfsbureau in Leiden is dus sprake van een (veel) kleinere impact van het verschuiven van analyses.
- De locatie Leiden veroorzaakt veel last door verkeersproblematiek

- De locatie Leiden brengt de minste frictiekosten met zich mee.

Werken op een locatie

Hiermee is overigens niet gezegd en ook niet bedoeld te zeggen dat de uiteindelijke definitieve locatiekeuze voor AQUON, indien in de toekomst besloten wordt voor één centrale locatie, Leiden zou moeten worden. Bij de voorbesprekingen met de Ondernemingsraad is ook de optie van een Bedrijfsbureau centraal in het gebied op dezelfde criteria getoetst echter deze optie kwam aanzienlijk minder gunstig uit bij een totaaloordeel dan de inrichting van het bedrijfsbureau op één van de bestaande locaties.

Voor het werken vanuit locatie Leiden gelden verder de volgende uitgangspunten:

- Zeker in aanvang zal men (op full time basis) minimaal 3 en bij voorkeur 4 dagen in Leiden aanwezig moeten zijn.
- De relatiemanagers zijn ingedeeld naar disciplines. Per discipline zal men ook regelmatig op de locatie moeten zijn waar de discipline werkzaamheden worden uitgevoerd.
- Enkele relatiemanagers hebben een coördinerende rol voor de opdrachtgevers en zullen dan ook met regelmaat bij opdrachtgevers op locatie hun (afstemmings)werkzaamheden moeten uitvoeren.
- De standplaats van medewerkers wordt volgens SAW gedefinieerd als de locatie waar het merendeel van de werkzaamheden wordt uitgevoerd. De wijziging van standplaats geschiedt volgens de afspraken uit SAW en Sociaal Statuut/plan.

Invoeren van onregelmatige dienst binnen AQUON

Voor de functies Medewerker Bedrijfsbureau en de functie Relatiemanager A/B zal sprake zijn van onregelmatige diensten. Voor de functie Medewerker Bedrijfsbureau zal dit structureel plaatsvinden. De verwachting is dat de nadruk van de werkzaamheden van deze medewerkers tussen 19:00 en 22:00 uur plaatsvinden (na binnenkomst van de dagelijkse monsteraanvoer). Een van de relatiemanager A/B zal 's avond aanwezig zijn. Deze vermelde roosters liggen buiten het reguliere dagvenster van 07:00 en 19:00 uur. De Medewerkers Bedrijfsbureau en de Relatiemanagers A/B krijgen bij aanwijzing een ander werkrooster. In artikel 3.4.8 is in de SAW een uitwerking opgenomen wanneer sprake is van onregelmatige diensten. In artikel 3.4.9 zijn de vergoedingen voor onregelmatige diensten weergegeven. Aan de Ondernemingsraad is een instemmingsaanvraag aanwijzing onregelmatige dienst voorgelegd.

Planning van veldwerkzaamheden voor Monstername en Logistiek ook centraal

Om tot volledig efficiëntie en effectiviteit te komen in het planning- en uitvoeringsproces wordt, samenhangend met de centralisatie van de opdrachtacceptatie, ook de coördinatie en planning van de monstername gecentraliseerd. De planning en coördinatie van Monstername & Logistiek geschiedt vanuit Leiden, dezelfde locatie als de vestigingsplaats van het Bedrijfsbureau. In samenhang met monsteracceptatie in de avond, zullen de aflevertijdstoppen voor de monsternemers naar achteren verschuiven. De monsternemers blijven conform de afspraken vanuit huis opereren en de monsterafgiftepunten worden nog geëvalueerd.

Efficiëntie creëren door reductie van locaties

Analyse reductie aantal locaties

De voorkeursrichting van AQUON is inmiddels aangegeven voor de reductie van het aantal locaties: "Op basis van deze inzichten komt AQUON tot een voorlopige, maar heldere conclusie: het centraliseren van AQUON op één locatie biedt het beste toekomstperspectief. Op één locatie worden de meeste voordelen behaald, en zijn de frictiekosten slechts beperkt hoger dan bij een 2-lablocatie scenario. Kijkend naar de drie opties scoort een *centrale locatie* (scenario 1 uit de adviesrapport) het best. Zowel in structureel financieel opzicht als ook in kwalitatief opzicht."

De voorkeursrichting is hiermee aangegeven. Met deze keuze kan AQUON zich optimaal verbeteren. Anderzijds blijkt deze grote ombouw te leiden tot forse frictiekosten en lange terugverdiensijd. Dit maakt het nemen van een bestuurlijk besluit lastig; zeker gezien de impact van het besluit. Dit inzicht vraagt om een reflectie. Allereerst vanwege de noodzaak voor het uitvoeren van een heroriëntatie op de strategie van AQUON door alle waterschappen (wat willen de waterschappen met AQUON en willen ze allemaal hetzelfde). Daarnaast is vastgesteld dat een snel besluit niet zal leiden tot een snel (financieel) resultaat en is nog een heel aantal onzekerheden benoemd rond verloop en omvang van frictie(kosten)" (pagina 40 in het adviesrapport).

Op basis van deze afwegingen heeft AQUON aan het Algemeen Bestuur een gefaseerde ombouw voorgesteld, waarbij in de eerste fase zogenaamde "no regret maatregelen" zouden worden genomen, die een toekomstige centrale vestiging van het laboratorium op één locatie niet in de weg staan.

Huidige situatie van de AQUON locaties

Op het moment werkt AQUON vanuit 3 laboratoriumlocaties (Tiel, Leiden en Breda). Monstername vindt regionaal plaats vanuit de drie vestigingen en de logistiek tussen de laboratoria geschiedt door koeriers. Ieder van de 3 laboratoriumlocaties kent een team Chemie. Het team Hydrobiologie zit verdeeld over de drie locaties. De ondersteunende diensten (staf) zijn verdeeld over drie locaties. De coördinatie van Monstername & Logistiek vindt plaats vanuit Den Bosch.

Toekomstige situatie: werken vanuit twee laboratoriumlocaties

Met het voorgenomen besluit om het laboratorium in Breda te sluiten wordt aangekoerst op het werken vanuit twee laboratoriumvestigingen, te weten Leiden en Tiel.

Het is evident dat het nemen van deze "no regret maatregel" nog geen optimale oplossing is, want dat is een vestiging juist op één locatie. Deze verkozen "twee locatielaboratorium" optie is niet de realisatie van een hoofdvestiging (op Leiden) en een satelliet (in Tiel). Het betreft werken vanuit twee laboratoria met concentratie op een van de vestigingen van een aantal werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld het Bedrijfsbureau.

Dit betekent dat de activiteiten vanuit Breda herverdeeld moeten worden over beide vestigingen. Per vakdiscipline is hiervoor een detailplan gemaakt.

Chemische analyses in de nieuwe situatie

Chemie heeft in concept een herverdeling van de analyses gemaakt op basis van de volgende uitgangspunten:

- aansluiting bij een centrale monsterontvangst,
- weinig verplaatsingen van huidige testen,
- aansluiting bij beschikbare ruimten op de locaties
- zo laag mogelijke verbouwingskosten en
- leidt tot min of meer gelijke formatie-omvang op de locaties.

Daarnaast ziet Chemie mogelijkheden om een verdere concentratie van analyses te realiseren door bundeling van analyses en meettechniek, die nu nog op meerdere locaties worden uitgevoerd. Een centrale monsterontvangst maakt een stap naar meer specialisatie op locaties alleen maar logischer.

Parameters met een korte conserveringstermijn worden geanalyseerd in Leiden (locatie waar de centrale monsterontvangst plaatsvindt) en geconserveerde flessen gaan op transport naar Tiel. Bijkomend voordeel is dat op vrijdagavond of zaterdag alleen in Leiden laboratoriumwerkzaamheden hoeven te worden uitgevoerd.

Voor microbiologie (zwemwateronderzoek) blijft een decentrale aanlevering gehanteerd i.v.m. werkomvang en tijdigheid waarmee de monsters moeten worden ingezet. Een definitieve eindplaat van de herverdeling van analyses zal gefaseerd bereikt (moeten) worden; alles op één datum verhuizen kan niet. Centralisatie van analyses met een korte conserveringstermijn in een eerder stadium, als aansluiting bij een centrale monsterontvangst, lijkt logisch en haalbaar. E.e.a. kan tot gevolg hebben dat medewerkers op tijdelijke basis werkzaamheden gaan uitvoeren op een andere locatie. Bij de herverdeling van de analyses over de locaties wordt vanzelfsprekend alles gedaan wat nodig is om de accreditatie niet in gevaar te brengen (verhuisplannen en dergelijke waar nodig).

Hydrobiologie in de nieuwe situatie

Ook de werkzaamheden van Hydrobiologie worden herverdeeld over de beide locaties Leiden en Tiel (zie ook tabel 2). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de werkzaamheden die momenteel vanuit alle locaties worden uitgevoerd (macrofauna en macrofyten onderzoek) en werkzaamheden die momenteel alleen in Leiden en Breda plaatsvinden (diatomeeën, fytoplankton en blauwalg).

- Het veldwerk voor de *macrofauna en macrofyten* onderzoeken (voornamelijk van april tot en met september) blijft uiteraard regionaal plaatsvinden en zal om die reden zo efficiënt mogelijk vanuit huis c.q. vanuit deloods van M&L in Breda georganiseerd gaan worden. Bij de toedeling van de senior analisten aan de locaties is het uitgangspunt dat de senioriteit in Leiden in ieder geval moet worden uitgebreid. Verder zal de verdeling van de (senior) analisten aan gebaseerd zijn op een goede verdeling van kennis en ervaring, alsmede op basis van woon-werk afstanden.
- De veldwerkzaamheden voor de andere analyses worden (voornamelijk) uitgevoerd door M&L. In Leiden zijn reeds de laboratoriumwerkzaamheden voor *diatomeeën, fytoplankton en blauwalg* ondergebracht. Deze zullen daar dan ook worden gecentreerd. De expertise op het gebied van *vis* is gekoppeld aan een van de senior analisten, die naar Leiden zal gaan.

Vanuit de behoefte aan kennisbehoud zal nader worden bekeken of (tijdelijke) op maat oplossingen noodzakelijk met betrekking tot werkplek locaties.

Staf en ondersteuning na de ombouw

De ondersteunende activiteiten worden conform de nieuwe organisatiestructuur ingericht. Bij de verschillende functiegroepen uit de ondersteuning is sprake van een reductie van de uiteindelijke bezetting. Een ander zal geschieden conform de staande afspraken.

Verhuisplan vanuit Breda

Het vervolg van de implementatie van de sluiting van Breda wordt projectmatig ingevuld. In het MT is vooruitlopend op de definitieve besluitvorming reeds een principe besluit genomen over de inrichting van de aansturing van dit project 'Sluiting Breda' (integraal alles wat nodig is om Breda leeg te ruimen en de activiteiten op te bouwen in Leiden en Tiel): Peter Lodewijk zal optreden als projectleider en Rene Ubbink als projectsecretaris. Het project zal binnenkort worden opgestart met een Project Start-Up en de benodigde start-documenten zullen worden opgesteld. Waar aan de orde zal de Ondernemingsraad op de gebruikelijke wijze bij deze uitwerking worden betrokken.

De locaties Leiden en Tiel zullen geschikt worden gemaakt voor huisvesting van de nieuwe AQUON organisatie, zodat de operationele activiteiten van het bedrijfsbureau, chemie, hydrobiologie en/of stafwerkzaamheden kunnen worden uitgevoerd.

Personele consequenties door wijziging standplaats geeft onzekerheid

De directie en het management realiseren zich dat het besluit om locatie Breda te sluiten in relatie tot de strategische herijking van het bestuur een bijzondere volgorde voor het personeel kent. De achterliggende redenen zijn in de inleidende hoofdstukken beschreven. Het personeel heeft echter behoefte aan duidelijkheid en die krijgt het met (alleen) het besluit tot het sluiten van Breda nog niet. Zolang het Bestuur nog geen besluit heeft genomen over verdergaande reductie van locaties blijft onzekerheid bestaan. Het is (meer dan) gewenst om in de tijd aan te geven wanneer bestuurlijk een evaluatie wordt uitgevoerd en een besluit voor al of niet verdere reductie en centralisatie van het aantal locaties zal worden genomen. De directie verzoekt het bestuur een besluit te nemen, uiterlijk op 1 juli 2016 bij de rapportage over de herijking, om uiterlijk 31 december 2017 een evaluatie van de sluiting van Breda uit te voeren en dan al of niet te besluiten tot het overgaan tot één centrale locatie voor AQUON.

Nieuwe AQUON structuur

Het is noodzakelijk om een nieuwe organisatiestructuur in te richten met daarbij een aanpassing van de topstructuur en de management-ondersteuning.

Integraal management

De rol van de manager en de managementstijl is zeer bepalend voor het slagen van de beoogde organisatie doelen. Van het management wordt een voorbeeldfunctie verwacht in het uitbeelden en uitdragen van de cultuur. AQUON vindt het daarom belangrijk dat de managementstijl en de houding van het management er op zijn gericht dat noodzakelijke veranderingen daadwerkelijk worden gerealiseerd. AQUON wenst dat de manager in staat is AQUON mee te nemen in zijn eigen ontwikkeling. Verwacht wordt dat hij of zij communicatief en contactueel goed ontwikkeld is. De manager is integraal verantwoordelijk voor het eigen bedrijfsonderdeel, heeft daarop een duidelijke visie en draagt bij aan het functioneren en de ontwikkeling van AQUON. De manager durft te delegeren en stuurt op resultaten: hij straalt ondernemerszin uit. Belangrijke veranderingen hebben betrekking op: van manager naar coachend leidinggeven aan medewerkers en (extern) interdisciplinaire samenwerking en monitoring van productie in relatie tot efficiëntie.

Klantcontact

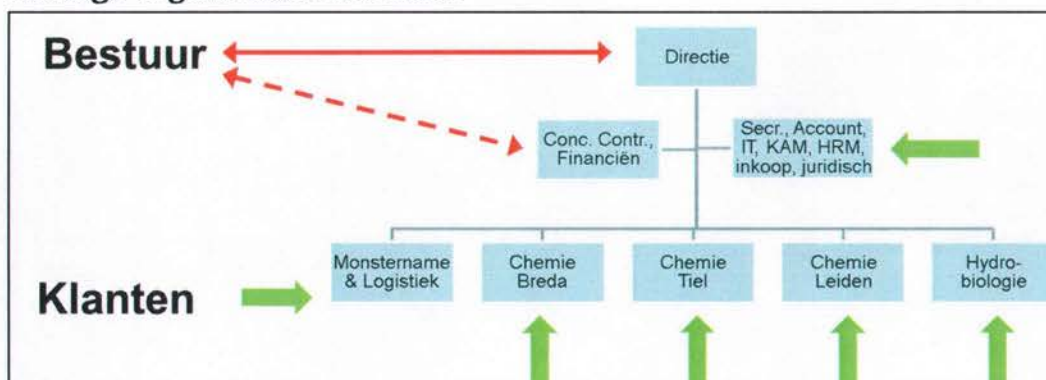
In de huidige organisatiestructuur is het klantcontact niet eenduidig ingevuld. De contacten met de klanten zijn aanwezig op diverse plaatsen binnen de organisatie. Deze zijn aanwezig bij de accountmanagers, die hiërarchisch worden aangestuurd door de Directeur en bij de medewerkers orderbehandeling, die onder de teammanagers Chemie in de diverse kantoren vallen. De routeplanners bij Monstername & Logistiek en bij hydrobiologie hebben ook in meer of mindere mate contacten met de klanten. De monsters worden op alle locaties ontvangen en na de regionale ontvangst met een koerier over de kantoorlocaties verdeeld.

Huidige inrichting organisatie en topstructuur

De huidige inrichting van de organisatie en haar topstructuur (zie figuur 1) is onvoldoende geschikt om de beoogde doelen te realiseren, omdat sprake is van:

- Decentraal geleide organisatie met geografische indeling, voortkomende uit de reductie van 5 naar 3 laboratoriumlocaties met regionale focus op interne werkprocessen.
- Teveel aandachtgebieden welke volledig bij de eenhoofdige directie liggen.
- Decentraal functionerende staf (op iedere locatie medewerkers op het gebied van kwaliteit, innovatie, IT) zonder directe formele aansturing.
- Een beperkte, financieel georiënteerde bedrijfssturing.
- Reactieve & bureaucratische mentaliteit.
- Geen duidelijk "loket" voor de klant en eindverantwoordelijkheid voor klantwensen.
- Beperkte focus op integrale service verlening aan de klant (eenzijdige taak- en vak gerichtheid monstername, chemie, hydrobiologie).

Huidige organisatie structuur



Figuur 1: huidige organisatiestructuur.

Onder de directeur (in het bestuur werd in 2014 besloten tot een eenhoofdige directie) opereren in haar huidige vorm 5 teammanagers, een concerncontroller (financiën) en de nodige staf (ICT, KAM, account, HRM, juridisch, inkoop en secretariaat). Door een te groot takenpakket van de directie worden de diverse stafafdelingen zoals ICT, Inkoop en bestuurlijk secretariaat tijdelijk door de concerncontroller aangestuurd. Ook de aandachtsgebieden beleidsondersteunend, strategische voorstellen tot organisatieontwikkeling en directie vervanging zijn nu tijdelijk bij de concerncontroller ondergebracht. De aansturing van KAM/Kwaliteit wordt tijdelijk door de manager hydrobiologie ingevuld.

Nieuwe inrichting organisatie en topstructuur

Bij keuze voor een volwaardig integraal servicegerichte waterlaboratorium ligt het voor de hand dat AQUON een functionele aansturing kent. Onafhankelijk van het aantal locaties geeft deze organisatievorm een betere focus en ontwikkeling van de dienstverlening. Door vergaande concentratie van werkzaamheden is het mogelijk een optimum te vinden van kosten en kwaliteit. Ander organisatievormen zoals geografische indeling of een matrix organisatie geven niet het gewenste effect van klantfocus in de organisatie, daadkracht en snelheid in besluitvorming, duidelijkheid voor medewerkers en kwaliteit in service. Hiervoor is een centraal geleide organisatie benodigd. Met deze inrichting wordt bereikt:

- Centrale sturing, afhankelijkheid, waardering en escalatie van conflicten;
- Centraal geleide (staf-) team zorgen vanuit vakgebied voor focus en resultaten;
- Klanten/processen dwingen tot decentrale initiatieven/samenwerking;
- Managers zijn integraal verantwoordelijk voor eigen organisatiedeel & proces;
- Medewerkers werken en ondernemen vanuit eigen verantwoordelijkheidsgebieden;
- Eén Chemiemanager (met daarbij tijdelijk een tweede locatiemanager).

Span of control

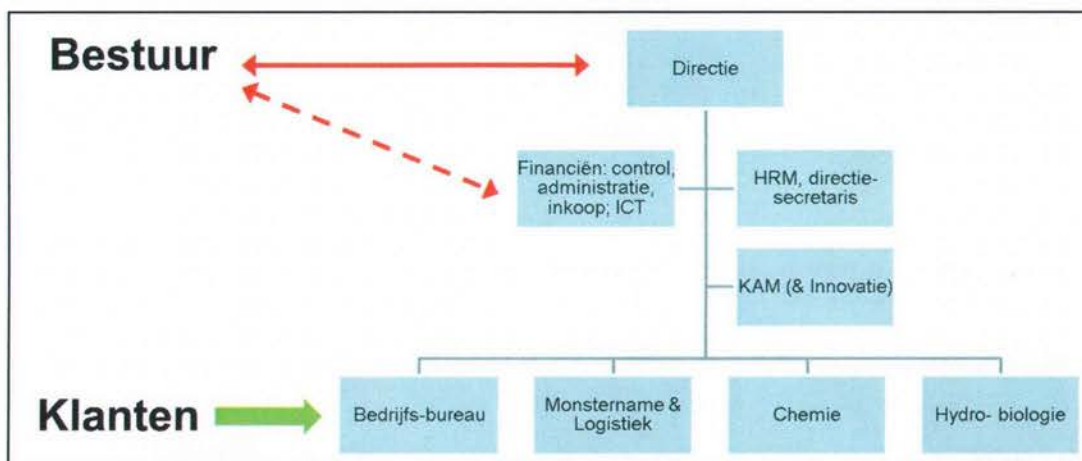
De span of control geeft de reikwijdte weer van sturing van een manager. In de nieuwe organisatiestructuur verdient deze reikwijdte aandacht. Door de complexe aansturing van het servicebedrijf ontstaat een taakverdeling vanuit directiepositie naar de diverse managers. Daarnaast is er de behoefte vanuit de interne organisatie en de eigenaren om de eventuele tijdelijke afwezigheid van directie formeel te organiseren en zichtbaar te borgen in de organisatie. De directie delegeert in de nieuwe organisatie meer taken en bevoegdheden naar de operationele onderdelen en stafdiensten, waardoor zij ruimte krijgt voor visieontwikkeling. De managers worden integraal verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfs onderdeel. De functie "coördinator" ondersteunt de operationele managers.

Nieuwe AQUON topstructuur

In de nieuwe organisatiestructuur opereren onder leiding van de eenhoofdige directie de concerncontroller, een manager Bedrijfsbureau, drie operationele teammanagers en KAM. Samen vormen zij het management team van de organisatie. De directeur is eindverantwoordelijk en stuurt (indirect) de gehele ambtelijke organisatie aan. De directeur stuurt daarnaast direct de directiesecretaris en de HRM-adviseur (ingehuurd van waterschap Rivierenland) aan.

De concerncontroller kan het bestuur rechtstreekt informeren, echter heeft geen verantwoording over de organisatie. Dit aspect is middels de stippellijn in figuur 2 weergegeven. Daarnaast stuurt deze functionaris de financiële functies aan (business controller, financieel adviseur, financieel medewerker en inkoop/contractbeheerder) alsook de ICT ondersteuning vanwege het belang van de operationaliteit van de IT-systemen voor managementinformatie en rapportage via LIMS-systeem. Op basis van de functiebeschrijving van de concerncontroller moet worden vastgesteld of deze op deze aansturing moet worden aangepast.

De nieuwe organisatiestructuur AQUON ziet er als volgt uit:



Figuur 2: De nieuwe organisatiestructuur.

Het huidige ombouw-scenario (No Regret) leidt tot een minder vergaande personeelsreductie dan het gewenste ombouw-scenario (een centrale locatie). Dat geldt ook voor de managementbezetting. Onder de directie opereren in de nieuwe structuur voorlopig nog 5 teammanagers (waaronder 2 voor chemie), een concerncontroller (met financiële functies) en enkele staf-taken (ICT, KAM, HRM). Belangrijk is om te beseffen dat versmalling niet alleen slaat op aantallen, laat staan dat dit alleen zou slaan op de personele invulling. Versmalling heeft ook alles te maken met de duidelijkheid van verantwoordelijkheden en de kanalen waarlangs communicatie en afstemming dient te verlopen. Het in 2014 genomen besluit van het bestuur tot eenhoofdige directie leidt tot reductie van de functie adjunct-directeur. De rol van KAM wordt versterkt door vertegenwoordiging in het managementteam.

De klantcontacten worden in deze organisatiestructuur centraal verzorgd door het Bedrijfsbureau. Vasthoudelijke afstemming met de klant zal, in afstemming met het Bedrijfsbureau, door de vakteams blijven gebeuren. Door het inrichten van deze nieuwe organisatievorm verkrijgt de serviceorganisatie AQUON focus en duidelijke verantwoordelijkheden.

De klantcontacten worden in deze organisatiestructuur centraal verzorgd door het Bedrijfsbureau. Door het inrichten van deze nieuwe functionele organisatievorm verkrijgt de serviceorganisatie AQUON focus en duidelijke verantwoordelijkheden.

Gevolgen voor managementondersteuning

Door het inrichten van een functionele AQUON organisatiestructuur met daarbij een versmalling van de topstructuur en integrale verantwoordelijkheid van managers ontstaat er meer behoefte aan ondersteuning bij het realiseren van de bedrijfsdoelen. Concrete ondersteuning is benodigd voor het ontwikkelen van de laboratorium brede langetermijnvisievorming, inrichten van en monitoren van strategische en operationele doelen. Ook op gebied van faciliterende processen als inkoop, ICT en facility is hoogwaardige kennis benodigd. Door centralisatie van deze stafdiensten wordt het noodzakelijk (en mogelijk) de stafafdelingen verder te ontwikkelen.

Ten behoeve van het bestuur en directie zal per 1 januari 2016 invulling worden gegeven aan de rol van bestuurssecretaris. De ambtelijke organisatie AQUON heeft bestuurlijk ondersteuning benodigd voor vastlegging, verantwoording en het behouden van haar *good governance*.

Om het strategische doel te realiseren heeft de organisatie per 1 januari 2016 behoefte aan een "productie/logistiek controller" zodat vanuit de productielocatie(s) normen en kostprijzen ingeregeld kunnen worden. Daarnaast zijn prestatie indicatoren (KPI's) gewenst ten behoeve van monitoring van de AQUON bedrijfsresultaten. Bovendien wordt verwacht dat de klantwensen voor presentatie en monitoring middels kengetallen aangaande gerealiseerde productie verder toe zal nemen.

Inkoop heeft een vergaande doorontwikkeling nodig voor het behalen van haar doelen waarbij opgemerkt wordt dat een kleine organisatie niet alle inkoopexpertise (juridisch zaken, aanbestedingen, operationele inkoop, et cetera) in huis kan hebben. In het jaar 2016 zal een plan worden uitgewerkt welke inkoopondersteuning AQUON zelf in huis heeft en welke ingekocht gaat worden, wat mogelijk leidt tot wijziging van bestaande functie(s).

De IT functie heeft in de AQUON organisatie nog geen beheersorganisatie gekend, terwijl IT een cruciale rol speelt in de bedrijfsvoering en klantbediening. De IT medewerkers hebben allen sinds 2011 gewerkt om het project LIMS te doen slagen. AQUON wenst een stevig IT fundament waarop de organisatie als geheel verder kan bouwen aan de toekomst. Door de kritieke IT componenten in kaart te brengen en een stappenplan voor de komende jaren te ontwikkelen kan AQUON haar IT behoefte verder professionaliseren. Deze professionaliseringsslag richt zich met name op operationele verbetering (gebruikersondersteuning, wijzigingsbeheer & transities, incident management en functioneel beheer) als ook tactisch verbeteringen (regiefunctie en contractbeheer). AQUON wenst daarbij een *state of art* oplossing, welke naar de toekomst mogelijkheden gaat bieden. In het jaar 2016 zal hiervoor een plan worden uitgewerkt met mogelijk wijziging van bestaande functies.