

Concept

# Programmabegroting 2017

Begroting 2017 en de meerjarenraming 2018-2021

## Inhoud

Inleiding.....	3
AQUON kent een begroting met twee programma's .....	5
Een samenvatting van de begroting 2017 .....	6
Financiële beheersing .....	7
Productieverwachting .....	8
De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten. ....	9
Toelichting op de begrotingswijziging AQUON-laboratorium. ....	10
Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON .....	11
Toelichting op de begrotingswijziging Eigenaar GR AQUON .....	12
Kostentoerekening en de bijdrageregeling.....	13
Wettelijke paragrafen.....	15
Uitgangspunten en normen .....	15
Incidentele baten en lasten.....	15
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen.....	15
Waterschapsbelasting .....	15
Weerstandsvermogen .....	16
Financiering.....	16
Verbonden partijen.....	16
Kapitaalgoederen .....	16
EMU – saldo.....	16
Topinkomens.....	17
Risicomanagement .....	18
Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten .....	18
Risico's m.b.t. organisatorische aspecten .....	20
Risico's m.b.t. personele aspecten.....	22
Risico's m.b.t. locatie aspecten.....	23
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling.....	24
Toelichting op de berekening van de bijdrageregeling.....	24

## Inleiding

Deze programmabegroting 2017 geeft een financiële uitwerking van de programma's van AQUON.

Dit begrotingsdocument is opgesteld halverwege de maand maart in het jaar 2016. AQUON is in deze periode van het jaar actief met het uitwerken van de bestuurlijke besluiten welke eind januari 2016 zijn genomen. De basis voor de begroting 2016/2017 is daarmee gelegd: in het ombouwen van AQUON naar een meer efficiënte organisatie. Deze begroting 2017 geeft een vervolg op deze plannen.

De concrete ombouwplannen zijn opgenomen in het document "eerste begrotingswijziging 2016". Met name het klantportaal krijgt aandacht door de opstart van het bedrijfsbureau waarin de orderintake, monsterontvangst en het leveren van analyse-informatie wordt uitgevoerd. Door het bedrijf functioneel, in plaats van geografisch, in te richten krijgt het management een gewijzigde invulling. Door het primaire werkproces te wijzigen wordt het mogelijk gemaakt om de locatie Breda te sluiten en een reductie in productief personeel door te voeren. Halverwege het jaar 2016 wordt, na positieve bestuurlijke besluitvorming, een aanvang gemaakt met de nieuwe inrichting zodat de gestelde financiële doelen bereikt kunnen worden.

Gelijktijdig loopt in deze fase een discussie over een nieuwe strategie en inrichting van de governance voor AQUON. Alle bestuursleden en beleidsmedewerkers zijn vanuit eigenaarschap en/of opdrachtgeverschap intens bij dit programma betrokken. Daarnaast heeft een waterschap te kennen gegeven zich te beraden over haar deelname in de samenwerking AQUON. Het uittreden van een of meer waterschappen behoort tot de toekomstige scenario's. Het krachtenveld in de samenwerking is volop in beweging en een duidelijke richting is op het moment van schrijven van deze conceptbegroting 2017 nog niet te geven. Ten behoeve van personeelsreductie binnen AQUON is door de waterschappen een intentie uitgesproken medewerkers van AQUON te absorberen in de eigen organisaties. Hiermee wordt het wellicht mogelijk de personele kosten van AQUON versneld te laten dalen. De strategiediscussie en geschetste ontwikkelingen kunnen, als vanzelfsprekend, een majeure wending geven aan de nabije bedrijfsinrichting van AQUON. En juist in deze roerige fase wordt de concept programmabegroting 2017 opgesteld.

AQUON heeft haar programmabegroting 2017 nu volledig gebaseerd op de bestuursbesluiten genomen naar aanleiding van het ombouwprogramma 2016 (d.d. 9 november 2016). In het document "eerste begrotingswijziging 2016" was de begroting 2017 ook opgenomen en AQUON ziet vooreerst geen reden hiervan af te wijken. In deze begroting worden de uitgangspunten en financiële vertaling nogmaals over het jaar 2017 weergegeven. Normaliter geeft een kaderbrief middels een meerjarenbeleid de kaders weer waarbinnen de programmabegroting voor een jaar wordt opgesteld. AQUON integreert de kaderbrief met de gegeven omstandigheden door gelijk ook een meerjarenraming 2018-2021 op te nemen.

AQUON nodigt u van harte uit om vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze toelichting op de plannen en de financiën voor te leggen. AQUON zal er zo goed mogelijk een antwoord op geven.



## AQUON kent een begroting met twee programma's

AQUON, Instituut voor wateronderzoek en advies, levert haar diensten voornamelijk aan de negen waterschappen en hoogheemraadschappen Aa en Maas, De Dommel, Schieland en de Krimpenerwaard, Delfland, Rijnland, Hollandse Delta, Brabantse Delta, Rivierenland en De Stichtse Rijnlanden. Daarnaast behoren gemeenten, rijksoverheid en bedrijven tot de klantenkring. AQUON biedt het gehele proces van monsternamen tot en met onderzoek van water en advisering aan. De organisatie bestaat uit circa 175 gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. AQUON streeft ernaar de ideale partner voor water gerelateerd onderzoek en advisering over het natte milieu te zijn.

Vanaf het jaar 2016 werkt AQUON met twee programmabegrotingen, te weten

Programma 1: Laboratorium AQUON en Programma 2: Eigenaar GR AQUON.

### **Programma 1: Laboratorium AQUON**

In dit programma zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen. Hier zijn de AQUON-hoofdprocessen conform het ombouwprogramma AQUON opgenomen. De kostenstructuur is daar een afgeleide van, de organisatie is aangepast door de vorming van een bedrijfsbureau, er is sprake van een gereduceerde personeelsformatie en van het verminderen van het aantal locaties. In het jaar 2017 wordt door de uitrol van het ombouwprogramma een kostendaling verwacht ten opzichte van de begroting 2016.

### **Programma 2: Eigenaar GR AQUON**

In de tweede programmabegroting "Eigenaar 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. Uitgangspunt is dat in het jaar 2016 AQUON omgebouwd wordt en de kosten worden genomen. In het jaar 2017 resteren mogelijke kosten van werkgelegenheid en resterende kosten van locatie aanpassingen.

## Een samenvatting van de begroting 2017

Een samenvatting kan als volgt worden weergegeven. In de volgende hoofdstukken wordt de programmabegroting in detail toegelicht.

Laboratorium	meerjarenraming AQUON 2017-2021				
	2017	2018	2019	2020	2021
personeelskosten	10.874	11.146	11.425	11.710	12.005
overige bedrijfslasten	2.555	2.606	2.659	2.715	2.770
goederen en diensten	2.783	2.839	2.895	2.953	3.015
uitbestedingen	1.403	1.431	1.459	1.488	1.520
kapitaallasten	1.496	1.496	1.496	1.496	1.496
onvoorzienne kosten	100	100	100	100	100
<b>totale kosten</b>	<b>19.211</b>	<b>19.618</b>	<b>20.034</b>	<b>20.462</b>	<b>20.906</b>
bijdrage derden	300	300	300	300	300
bijdrage waterschappen	18.911	19.318	19.734	20.160	20.606
<b>totale inkomsten</b>	<b>19.211</b>	<b>19.618</b>	<b>20.034</b>	<b>20.460</b>	<b>20.906</b>

  

Eigenaar	meerjarenraming AQUON 2017-2021				
	2017	2018	2019	2020	2021
personeelskosten	1.003	1.021	989	958	976
overige bedrijfslasten	200	0	0	0	0
goederen en diensten	0	0	0	0	0
uitbestedingen	0	0	0	0	0
kapitaallasten	625	325	325	325	0
onvoorzienne kosten	100	50	0	0	0
vrijval bestemmingsreserve	-700	0	0	0	0
<b>totale kosten</b>	<b>1.228</b>	<b>1.396</b>	<b>1.314</b>	<b>1.283</b>	<b>976</b>
bijdrage derden	0	0	0	0	0
bijdrage waterschappen	1.228	1.396	1.314	1.283	976
<b>totale inkomsten</b>	<b>1.228</b>	<b>1.396</b>	<b>1.314</b>	<b>1.283</b>	<b>976</b>
personeel programma *	-400	-460	-620	-681	-791

\* toelichting in begroting2017

## Financiële beheersing

Conform de presentatie van de jaarcijfers 2014 en 2015 komt AQUON in een betere beheersing van de financiële administratie en geven de cijfers een getrouw beeld van de werkelijkheid.

Gelijk aan de begroting over het jaar 2016 heeft AQUON haar begroting in twee programma's ondergebracht. Het eerste programma onderdeel betreft de reguliere laboratorium activiteiten en het twee de eigenaarskosten. Hiermee geeft AQUON een splitsing tussen operationele kosten en transitiekosten weer. Operationele kosten zijn gekoppeld aan de productieorganisatie en al haar operationele facetten. Transitiekosten zijn specifieke kosten verbonden aan personele reductie, zoals kosten ten gevolge van het Sociaal Statuut, WW en BW regelingen. In de begroting 2016 werd aangegeven dat ook in 2017 deze splitsing van kosten zal worden doorgevoerd.

Op basis van het ombouwplan 2016 stuurt AQUON met name op productieoutput en werkelijke kosten. Dit vraagt een goede beoordeling van de resultaten om zo aan te kunnen geven waar bijsturingmogelijkheden aanwezig zijn. Dit verhoogt het financiële besef bij het management. Het financiële systeem levert nu de juiste rapportage en maandelijks worden de resultaten tussen de directie, controller en de betreffende teammanager in het P&C gesprek besproken.

Sturing wordt door het management vormgegeven door het realiseren van de productievraag van de deelnemende waterschappen op basis van het beschikbare budget.

In het eerste halfjaar 2016 worden prestatie indicatoren ontwikkeld zodat tijdige (bij-)sturing mogelijk wordt. In de bestuursvergadering van december 2015 is hierover gesproken en zijn de hoofdlijnen van deze ontwikkeling toegelicht.

In het jaar 2017 wordt conform GR de beheersing/rapportage aan de hand van de bestuurlijke kalender opgesteld.

- Opstellen Q1 rapportage ten behoeve van DB, vergelijk realisatie met begroting;
- Opstellen Q2 rapportage ten behoeve van DB / AB, vergelijk realisatie met begroting en opstellen forecast eind 2017;
- Opstellen Q3 rapportage ten behoeve van DB, vergelijk realisatie met begroting en forecast;
- Opstellen Q4 rapportage en formele jaarstukken 2015 ten behoeve van DB / AB.

## Productieverwachting

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag tot en met 2019 opgegeven. De waterschappen hebben ook een beeld gegeven van de vraagarticulatie over de komende jaren; welke ontwikkelingen liggen voor de hand en welke invloed kan dit hebben op de AQUON bedrijfsvoering. Op deze informatie van de waterschappen kan AQUON haar bedrijfsinrichting baseren. Een overzicht van de afgenomen productie van de afgelopen jaren en de meetvraag voor de jaren 2016 en 2017 kan als volgt worden weergegeven:

Productie/ Meetvraag	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Meetvraag	Meetvraag
Aa en Maas	996.804	945.817	794.197	893.292	831.000	875.000
Brabantse Delta	1.658.619	1.451.053	1.484.131	1.334.034	1.350.000	1.350.000
De Dommel	995.669	974.167	1.007.880	1.067.775	980.000	980.000
Delfland	724.298	746.737	754.853	817.032	744.000	744.000
Hollandse Delta	2.578.432	1.882.754	1.550.417	1.816.933	1.506.000	1.637.000
Rijnland	1.923.124	1.982.684	1.925.326	2.138.194	1.750.000	1.750.000
Rivierenland	1.884.477	1.776.793	1.894.387	1.917.717	1.920.000	1.970.000
Schieland en Kr'	677.700	646.886	551.809	553.193	555.000	555.000
St. Rijnlanden	659.531	917.163	784.590	802.044	746.000	706.000
	12.098.654	11.324.054	10.747.590	11.340.214	10.382.000	10.567.000

De door de waterschappen opgegeven indicatieve meetvraag over de jaren 2017 tot en met 2019 is in de weergegeven tabel opgenomen. In de begroting over het jaar 2017 is het kostenniveau overigens afgestemd op 10,5 miljoen productiepunten voor de waterschappen (gelijk aan het jaar 2016) en 0,2 miljoen productiepunten voor externe klanten.

Productie vraag in de jaren	2016	2017	2018	2019
Monsternamen en 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
<b>Totaal waterschappen</b>	<b>10.382.000</b>	<b>10.567.000</b>	<b>10.123.000</b>	<b>10.210.000</b>
Externe klanten	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>Totale productievraag</b>	<b>10.582.000</b>	<b>10.767.000</b>	<b>10.323.000</b>	<b>10.410.000</b>

De coördinatoren van de waterschappen hebben eind 2015 een QuickScan uitgevoerd op mogelijk ontwikkelingen in de meetvraag. Op een drietal terreinen verwachten de waterschappen een verandering in de gevraagde AQUON-diensten:

- Waterbodemonderzoek neemt af; agv de invoering van waterbodemkwaliteitskaart;
- Organische chemie neemt toe; agv de vraag naar meer signaleringsmonitoring naar allerlei zogenaamde Nieuwe Stoffen (geneesmiddelen, vlamvertragers, drugs, ed.).
- Hydrobiologisch onderzoek verandert; agv. de introductie van nieuwe monsternamen en andere technieken (E-DNA, toxinemetingen, etc.).

De coördinatoren verwachten dat deze veranderingen in de komende jaren gaat spelen.

## De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.

Programma 1:  LABORATORIUM	Begroting 2017 -> AQUON omgebouwd	Begroting 2016 -> AQUON nog ombouwen
<b>PERSONEELSLASTEN:</b>		
1 salarissen	7.846.700	8.352.000
2 sociale lasten	1.828.600	2.088.000
3 overige personeelslasten	386.000	355.000
4 personeel van derden	812.800	784.800
5 PERSONEELSLASTEN	<u>10.874.100</u>	<u>11.579.800</u>
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>		
6 diensten van derden	881.700	683.500
7 huren en rechten	45.900	45.500
8 leaseauto's	729.400	722.200
9 verzekeringen	51.900	51.300
10 belastingen	55.500	54.900
11 onderhoud door derden	790.900	755.200
12 OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	<u>2.555.300</u>	<u>2.312.600</u>
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>		
13 ge- en verbruiksgoederen	2.370.200	2.254.600
14 duurzame gebruiksgoederen	212.200	210.100
15 energie	200.500	267.900
16 GOEDEREN EN DIENSTEN	<u>2.782.900</u>	<u>2.732.600</u>
<b>UITBESTEDINGEN:</b>		
17 externe analyses	1.402.600	1.588.800
18 UITBESTEDINGEN	<u>1.402.600</u>	<u>1.588.800</u>
<b>KAPITAALSLASTEN:</b>		
19 afschrijvingen	1.190.500	1.190.500
20 rentelasten	305.700	302.700
21 KAPITAALSLASTEN	<u>1.496.200</u>	<u>1.493.200</u>
22 <b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b>	19.111.100	19.707.000
24 <b>ONVOORZIEN</b>	100.000	200.000
25 <b>TOTAAL LASTEN</b>	19.211.100	19.907.000
26 vrijval (bestemmings-) reserve	0	0
27 bijdrage derden	<u>-300.000</u>	<u>-300.000</u>
28 <b>Totale kosten/ bijdrage ws</b>	18.911.100	19.607.000

## Toelichting op de begrotingswijziging AQUON-laboratorium.

Uitgangspunt bij het opstellen van de begroting 2017 is dat AQUON in het jaar 2016 haar ombouwplan concreet realiseert zodat AQUON in januari 2017 met de nieuwe werkwijze en personeelsformatie kan werken. Bij vertraging in de uitvoering van het ombouwplan gaat mogelijk de financiële vertaling (begroting 2017) op basis van deze aanname bewegen.

1. In het jaar 2017 dalen de salariskosten naar aanleiding van de nieuwe formatie.
2. De sociale lasten dalen in 2017 door de nieuwe formatie.
3. De overige personeelskosten dalen in 2017 door de nieuwe formatie en aanpassingen in sociale wetgeving.
4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering.
5. Met ingang van 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 echter toenemen.
6. In het jaar 2017 vallen de onderhoudskosten van het pand Breda geheel weg en nemen de kosten voor logistiek fors toe.
15. 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.
19. Met ingang van het jaar 2016 wordt niet meer afschreven op het pand Breda.

## Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON

programma 2:	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020	begroting 2021	begroting 2016 VASTGESTELD!
Eigenaarsdeel	-> AQUON omgebouwd	-> AQUON omgebouwd	-> AQUON omgebouwd	-> AQUON omgebouwd	-> AQUON omgebouwd	-> AQUON nog ombouwen
<b>PERSONEELSLASTEN:</b>						
1 salarissen	709.500	723.700	738.100	752.900	767.958	0
2 sociale lasten	165.800	169.100	172.500	176.000	179.520	0
3 overige personeelslasten	28.000	28.000	28.000	28.600	28.600	460.000
4 personeel van derden	100.000	100.000	50.000	0	0	100.000
5 PERSONEELSLASTEN	1.003.300	1.020.800	988.600	957.500	976.078	560.000
<b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>						
6 diensten van derden	200.000	0	0	0	0	400.000
7 huren en rechten	0	0	0	0	0	0
8 leaseauto's	0	0	0	0	0	0
9 verzekeringen	0	0	0	0	0	0
10 belastingen	0	0	0	0	0	0
11 onderhoud door derden	0	0	0	0	0	0
12 OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	200.000	0	0	0	0	400.000
<b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>						
13 ge- en verbruiksgoederen	0	0	0	0	0	0
14 duurzame gebruiksgoederen	0	0	0	0	0	0
15 energie	0	0	0	0	0	0
16 GOEDEREN EN DIENSTEN	0	0	0	0	0	0
<b>UITBESTEDINGEN:</b>						
17 externe analyses	0	0	0	0	0	420.000
18 UITBESTEDINGEN	0	0	0	0	0	420.000
<b>KAPITAALSLASTEN:</b>						
19 afschrijvingen	625.000	325.000	325.000	325.000	0	0
20 rentelasten	0	0	0	0	0	0
21 KAPITAALSLASTEN	625.000	325.000	325.000	325.000	0	0
22 NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	1.828.300	1.345.800	1.313.600	1.282.500	976.078	1.380.000
23 ONVOORZIEN	100.000	0				100.000
24 TOTAAL LASTEN	1.928.300	1.345.800	1.313.600	1.282.500	976.078	1.480.000
25 vrijval (bestemmings-) reserve	-700.000	0	0	0	0	-1.480.000
26 bijdrage derden	0	0	0	0	0	0
<b>27 Totale kosten/ bijdrage ws</b>	<b>1.228.300</b>	<b>1.345.800</b>	<b>1.313.600</b>	<b>1.282.500</b>	<b>976.078</b>	<b>0</b>
<b>Plan doorstroming personeel:</b>						
30 overname waterschappen	-500.000	-510.000	-520.200	-530.604	-541.216	?
31 verloop personeel extern	-100.000	-150.000	-200.000	-250.000	-250.000	?
32 mismatch personeelkosten	200.000	200.000	100.000	100.000	0	?
<b>Totaal effect (kostendaling)</b>	<b>-400.000</b>	<b>-460.000</b>	<b>-620.200</b>	<b>-680.604</b>	<b>-791.216</b>	

## Toelichting op de begroting 2017 Eigenaar GR AQUON

1. De kosten van ombouw en de kosten van boventalligen worden vanaf 2016 in een eigen programmabegroting verwerkt. De salariskosten worden hier verantwoord.
2. De sociale lasten zijn opgenomen voor 165K.
3. In overige personeelskosten is een bedrag van 28K voor eventuele overige personeelskosten voor boventallige medewerkers meegenomen.
4. In het jaar 2016 wordt een programma geactiveerd om boventallige medewerkers van werk naar werk te begeleiden. De HRM begeleidingskosten worden geraamd op 100k per jaar en worden afgebouwd vanaf het jaar 2019.
5. Het bedrag welke begroot is voor boventallige medewerkers. Hierin is nog geen rekening gehouden met een eventueel plan voor doorstroming van personeelsleden naar waterschappen. Zo is inzichtelijk welke kosten hiermee gemoeid zijn. In regel 30 wordt ingegaan op een mogelijke impact van een personeelsdoorstromingsplan (het concept plan wordt in april 2016 aan het bestuur aangeboden).
6. In het jaar 2017 wordt het pand Breda verkoop klaar gemaakt. De kosten hiervoor worden vooreerst geraamd op 200K.
19. De geraamde kosten voor bouwkundige en andere aanpassingen aan de panden in Tiel en Leiden werden ingeschat op 1.3 miljoen euro. Dit bedrag wordt afschreven in de jaren 2017-2020. In het jaar 2017 wordt een bedrag gereserveerd om nutteloze inventaris en mogelijke resterende technische installaties af te boeken (300K).
23. In de programmabegroting "Eigenaar GR AQUON" is een post van 100k opgenomen voor onvoorziene kosten.
25. In het jaar 2017 wordt het restant van de bestemmingsreserve vrijgemaakt (circa 700k). Met deze vrijval wordt verwacht dat de resterende kosten van de ombouw van 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.
30. AQUON en de waterschappen werken aan een plan om personeel door te laten stromen naar de waterschappen. Zodra een waterschap een medewerker overneemt wordt dit (deels) gekort op de bedragen welke zij zouden betalen voor boventalligen. Dit plan is prematuur en op moment van opstellen van de begroting 2017 niet van kracht. Bij een overname van circa 10 medewerkers dalen de kosten met circa 2,6 miljoen euro. Dit betreft een mogelijk scenario welke is weergegeven als aanvulling op de begroting.
31. AQUON stimuleert medewerkers een externe betrekking te accepteren. In de begroting is een scenario opgenomen hoe deze kostenpost zou kunnen bewegen, bij een verloop van respectievelijk -2-1-1-1 in de jarenreeks 2017-2020 een kostendaling van circa 1 miljoen euro.
32. Verloop van personeel kan een mis match veroorzaken in de noodzakelijke personeelsbezetting van AQUON. Een scenariokostenpost is weergegeven.

## Kostentoerekening en de bijdrageregeling

De kostentoerekening 2017 vindt plaats op basis van de verrekeningswijze met als basis de producten en dienstencatalogus (PDC) 2017. De gehanteerde kostentoerekening is gebaseerd op de bijdrageregeling (bestuursbesluit van 19 februari 2015). Het bestuur heeft uitgesproken dat de nieuwe verrekening een gespreksonderwerp is bij de lopende strategische herijking. Mogelijk nieuw inzicht uit deze strategie discussie geeft mogelijk nieuwe waarden (ook mogelijk voor het begrotingsjaar 2017). Eventuele financiële consequenties uit deze strategische discussie zijn niet in deze begroting opgenomen.

In de bijdrageregeling wordt een onderscheid gemaakt tussen reguliere exploitatiekosten en de “eigenaars” kosten. Hiermee wordt inzicht gegeven in de kostenontwikkeling en de kostenverdeling. De tweede programmabegroting “eigenaar GR AQUON” verdient aandacht bij de individuele waterschappen over lokale budgettaire verwerkingswijze.

### **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 worden 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 zijn. 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 jaren<sup>1</sup> voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. Als voorbeeld dient de productie in de jaren 2015, 2016 en 2017 als 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.

---

<sup>1</sup> 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.

## **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 de programmabegroting 2017 wordt het resterende deel van de opgebouwde bestemmingsreserve uit de jaren 2014/2015 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. Het mogelijk opnemen van AQUON-personeelsleden binnen de waterschappen zal de kostenpost substantieel doen laten dalen. Het scenario van een mogelijke kostendaling is in deze begroting 2017 opgenomen. Elk waterschap draagt het relatieve deel van de kosten bij voor het deel waar zij aanvankelijk het bedrijf AQUON in 2011 heeft ingericht<sup>2</sup>.

### *Consequenties voor een individueel waterschap*

Door deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een vast percentage van de programmabegroting Eigenaar GR AQUON. In deze begroting 2017 is de berekening per waterschap gebaseerd op het aantal boventallige medewerkers. In het voorliggende plan (maart 2016) om medewerkers te laten doorstromen naar waterschappen kunnen deze kosten sterk dalen.

Aangezien het concept plan ten behoeve van doorstroming personeel naar waterschappen ten tijde van schrijven van deze begroting 2017 nog niet bestuurlijk is doorgesproken en /of is vastgesteld wordt hier verwezen naar de ontwikkelingen op dit terrein in de periode maart 2016 – juli 2016.

---

<sup>2</sup> De initiële verwachte productieaantallen uit de business case AQUON+:

## **Wettelijke paragrafen**

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de begroting 2017 en de meerjarenraming 2018-2021 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, evenals 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 2016 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” genoemd en het tweede programma “eigenaar GR AQUON”. In deze begroting 2017 wordt ook de meerjarenraming 2018-2021 in beeld gebracht.

In het jaar 2016 worden afspraken gemaakt met de belastingdienst inzake de intrede van vennootschapsbelasting. In de begroting 2017 is ervan uitgegaan dat de activiteiten vanuit het samenwerkingsverband vrijgesteld worden van deze belasting. Deze afspraak is op moment van schrijven nog niet gemaakt. Een mogelijk financieel risico wordt laag ingeschat.

## **Incidentele baten en lasten**

In de programmabegroting 2017 is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien.

## **Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen**

AQUON heeft op de eindbalans van het begrotingsjaar 2015 een bestemmingsreserve verkregen van circa 2.3 miljoen euro. Deze bestemmingsreserve is getroffen om de financiële consequenties van de ombouw van AQUON te financieren.

In het jaar 2016 is het ombouwprogramma van AQUON opgestart. Volgens haar begroting verwacht AQUON in het jaar 2016 1,480 miljoen euro te besteden aan ombouwkosten. Voor het jaar 2016 worden de kosten van deze ombouw geheel ten laste gebracht van de gevormde bestemmingsreserve. Het restant van de bestemmingsreserve ten bedrage van circa 700k wordt in het jaar 2017 ingezet voor de resterende ombouwkosten voor AQUON.

## **Waterschapsbelasting**

AQUON int geen belastingen en daarom 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. Deze paragraaf was ook in het jaar 2016 opgenomen, gezien de importantie wordt deze integraal nogmaals opgenomen. In het begrotingsjaar 2017 en in de meerjarenraming 2018-2021 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 2017.

Verwacht wordt dat aflossing en investeringen binnen de cashflow en krediet kunnen 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 van AQUON over definitieve eindkeuzes ten aanzien van de ombouw van AQUON kan een herziening van 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 investeringen en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat in het jaar 2017, na een definitieve positiebepaling van de GR AQUON, een aantal instrumenten moeten worden vervangen. Om tijdig financiële middelen beschikbaar te krijgen wordt aangegeven dat in de komende twee jaren hiervoor circa 2.5 miljoen euro benodigd is. Daarnaast is in het jaar 2017 voor de doorontwikkeling van het LIMS 400k benodigd.

## EMU – saldo

In het 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 2017 ligt door vervangingen van instrumentarium (1,2 miljoen euro) en ICT-aanschaf (0,4 miljoen euro) op een hoog niveau. De afschrijvingen bedragen in de begroting 1.8 miljoen euro. De vrijval van de bestemmingsreserve circa 0.7 miljoen euro. Het EMU-saldo voor het jaar 2017 bedraagt daarmee positief circa 0.9 miljoen euro.

## Topinkomens

Bijgaand een overzicht met actuele informatie (maart 2016).

Naam	Functie	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning	Belastbare kostenvergoedingen	Voorzieningen betaalbaar op termijn	Beëindigingsuitkeringen
Dhr. J.K. Bouma	Algemeen directeur	12 mnd	100%	€ 101.170	€ -	€ 14.581	€ -
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. G.P. Beugelink (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. P.F.J. van den Eijnden	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. H. Pluckel (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Mw. E.H.T. Stravens(*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Dhr. C. Sas	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
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 van 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 een van de deelnemende waterschappen is groot. In verschillende situaties is een mogelijk uittreden van een 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 vierjaarlijkse 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 doorontwikkeling van AQUON welke een langere periode bestrijkt dan de vier jaar van de bestuurlijke zittingsperiode. 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 namelijk het realiseren van efficiëntie 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 decentraal geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties.

In het ombouwplan AQUON 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 mogelijk 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 van onzekerheid, duidelijkheid; zij zou verander-moe kunnen worden, waarmee financieel gewin moeilijker bereikbaar zal zijn.

*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 plaatsvinden. 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 ten aanzien 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 werkmethodes, werkpakket en werklust. Mede dankzij beleidsontwikkelingen in het waterbeheer, zoals kaderrichtlijn Water, verandert de behoefte aan laboratoriumondersteuning. Risico in trendbreuk kan op een juiste wijze worden gereguleerd door frequent contact en overleg met waterbeheerders (de klant) zodat hier tijdig op kan worden gereageerd.
- Verbreding van het analysepakket. De accenten in het laboratoriumonderzoek worden 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 kennisinstellingen 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 van 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 de bedrijfsinrichtingen bedrijfsvoering en heeft 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 passende 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 bestaat tijdens de ombouw 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 klaar zijn voor de ombouw van 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 geen gewenste cultuurverandering teweegbrengen. Een cultuurveranderingstraject wordt ingezet. Een fysieke verandering van werkplek geeft al een boost aan de cultuurverandering.

#### *Risico: rol en invloed van OR en GO*

De Ondernemingsraad (OR) en het Georganiseerd Overleg (GO) hebben een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. Mocht de OR / het 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 Ondernemingsraad wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie en daarnaast wordt de OR / het GO ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. Tijdens de reguliere overlegvergaderingen is de ombouw een belangrijk gespreksonderwerp en waar noodzakelijk worden de (reguliere) trajecten van instemming- en advies doorlopen.

#### *Risico: aannames in de business case*

In het ombouwplan van AQUON 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 regulier terugkerende jaarlijkse begrotingscycli worden steeds opnieuw de opgenomen aannames 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 de keuze maken om een andere werkkring te 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 en uitgedragen. Gewenste cultuur heeft in het ombouwplan grote waarde en verkrijgt prominent aandacht.

Risico bestaat dat de gestelde bedrijfsdoelen niet worden behaald door een ongewenste (onderontwikkelde?) cultuur. Door op verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden wordt ingezet op locatiekeuze en herinrichting van organisatie en topmanagement. Het traject van cultuurverandering is een onderdeel van het strategische personeelsmanagement.

*Risico: onvoldoende kennis en expertise*

Afhankelijk van de bestuurlijke keuzes kunnen de te realiseren 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 verandering. 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 daarvoor moet de noodzakelijke 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 taxateur nadat dit in maart 2011 ook is uitgevoerd. De taxateur heeft een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. Bij de ombouw van AQUON is gewerkt met de financiële waarden uit het recente waarderingsrapport. In deze waardering zitten aannames voor waarde en eventueel verwacht tijdspad bij verkoop.

AQUON loopt het risico dat deze waarden tegenvallen en/of de tijdslijn anders zal verlopen. In het plan is rekening gehouden met een verkoopperiode van drie jaar, hetgeen anderhalf jaar langer is dan de taxateur heeft opgesteld. Het risico van daling van verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan op het verkoopmoment. Voor 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 er dat door aanvullende eisen, inschattingfouten en 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**

### **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 aan 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

### **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 in de kostentoerekening de relatieve verwachte productie inbreng over de jaren 2011-2015 meegewogen.

## Bijdrage per waterschap in de jaren 2017-2021

	Laboratorium AQUON						Eigenaar GR AQUON		Totale kosten	
	Bijdrage regeling programma 1						kostenverdeling programma 2			
2017	<b>Totale kosten in dit programma: 18.911</b>						<b>Totale kosten in dit programma: 1.228</b>		<b>2017</b>	
	<b>vaste kosten</b>		<b>variabele kosten</b>			<b>totale</b>			<b>totaal</b>	
	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>productie</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>kosten</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>		
	Aa en Maas	7,0%	993	875.000	8,3%	391	1.384	7,2%	88	1.473
	Brabantse Delta	13,0%	1.844	1.350.000	12,8%	604	2.448	13,4%	165	2.612
	De Dommel	8,1%	1.149	980.000	9,3%	438	1.587	8,3%	102	1.689
	Delfland	5,7%	808	744.000	7,0%	333	1.141	5,9%	72	1.214
	Hollandse Delta	20,9%	2.964	1.637.000	15,5%	732	3.697	21,5%	264	3.961
	Rijnland	17,0%	2.411	1.750.000	16,6%	783	3.194	17,4%	214	3.408
	Rivierenland	17,7%	2.510	1.970.000	18,6%	881	3.392	18,1%	222	3.614
Schieland en Kr.	4,7%	667	555.000	5,3%	248	915	4,2%	52	966	
St. Rijnlanden	5,9%	837	706.000	6,7%	316	1.153	4,0%	49	1.202	
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.183</b>	<b>10.567.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.728</b>	<b>18.911</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.228</b>	<b>20.139</b>	
2018	<b>Totale kosten in dit programma: 19.318</b>						<b>Totale kosten in dit programma: 1.396</b>		<b>2018</b>	
	<b>vaste kosten</b>		<b>variabele kosten</b>			<b>totale</b>			<b>totaal</b>	
	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>productie</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>kosten</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>		
	Aa en Maas	7,6%	1.101	831.000	8,2%	396	1.498	7,2%	101	1.598
	Brabantse Delta	13,5%	1.956	1.350.000	13,3%	644	2.600	13,4%	187	2.787
	De Dommel	9,4%	1.362	1.020.000	10,1%	487	1.849	8,3%	116	1.964
	Delfland	7,1%	1.029	684.000	6,8%	326	1.355	5,9%	82	1.437
	Hollandse Delta	14,4%	2.086	1.389.000	13,7%	663	2.749	21,5%	300	3.049
	Rijnland	17,6%	2.550	1.750.000	17,3%	835	3.385	17,4%	243	3.628
	Rivierenland	17,9%	2.593	1.932.000	19,1%	922	3.515	18,1%	253	3.768
Schieland en Kr.	5,2%	753	555.000	5,5%	265	1.018	4,2%	59	1.077	
St. Rijnlanden	7,3%	1.058	612.000	6,0%	292	1.350	4,0%	56	1.405	
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.489</b>	<b>10.123.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.830</b>	<b>19.318</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.396</b>	<b>20.714</b>	
2019	<b>Totale kosten in dit programma: 19.734</b>						<b>Totale kosten in dit programma: 1.314</b>		<b>2019</b>	
	<b>vaste kosten</b>		<b>variabele kosten</b>			<b>totale</b>			<b>totaal</b>	
	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>productie</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>kosten</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>		
	Aa en Maas	7,9%	1.169	831.000	8,1%	402	1.571	7,2%	95	1.666
	Brabantse Delta	13,2%	1.954	1.350.000	13,2%	653	2.607	13,4%	176	2.783
	De Dommel	9,4%	1.391	980.000	9,6%	474	1.865	8,3%	109	1.974
	Delfland	7,1%	1.051	684.000	6,7%	331	1.382	5,9%	78	1.459
	Hollandse Delta	14,8%	2.190	1.496.000	14,7%	724	2.914	21,5%	283	3.197
	Rijnland	17,1%	2.531	1.750.000	17,2%	847	3.377	17,4%	229	3.606
	Rivierenland	18,2%	2.694	1.920.000	18,8%	929	3.623	18,1%	238	3.860
Schieland en Kr.	5,2%	770	555.000	5,4%	268	1.038	4,2%	55	1.093	
St. Rijnlanden	7,1%	1.051	632.000	6,2%	306	1.357	4,0%	53	1.409	
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.801</b>	<b>10.198.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.934</b>	<b>19.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.314</b>	<b>21.048</b>	
2020	<b>Totale kosten in dit programma: 20.160</b>						<b>Totale kosten in dit programma: 1.283</b>		<b>2020</b>	
	<b>vaste kosten</b>		<b>variabele kosten</b>			<b>totale</b>			<b>totaal</b>	
	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>productie</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>kosten</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>		
	Aa en Maas	8,2%	1.240	831.000	8,1%	410	1.650	7,2%	92	1.742
	Brabantse Delta	13,0%	1.966	1.350.000	13,2%	666	2.632	13,4%	172	2.804
	De Dommel	9,6%	1.452	980.000	9,6%	484	1.935	8,3%	106	2.042
	Delfland	7,0%	1.058	684.000	6,7%	338	1.396	5,9%	76	1.472
	Hollandse Delta	14,6%	2.208	1.496.000	14,7%	738	2.946	21,5%	276	3.222
	Rijnland	16,9%	2.555	1.750.000	17,1%	864	3.419	17,4%	223	3.642
	Rivierenland	18,7%	2.827	1.932.000	18,9%	954	3.781	18,1%	232	4.013
Schieland en Kr.	5,4%	816	555.000	5,4%	274	1.090	4,2%	54	1.144	
St. Rijnlanden	6,6%	998	632.000	6,2%	312	1.310	4,0%	51	1.361	
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.120</b>	<b>10.210.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.040</b>	<b>20.160</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.283</b>	<b>21.443</b>	
2021	<b>Totale kosten in dit programma: 20.606</b>						<b>Totale kosten in dit programma: 976</b>		<b>2021</b>	
	<b>vaste kosten</b>		<b>variabele kosten</b>			<b>totale</b>			<b>totaal</b>	
	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>productie</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>	<b>kosten</b>	<b>procent</b>	<b>bedrag</b>		
	Aa en Maas	8,2%	1.267	831.000	8,1%	419	1.687	7,2%	70	1.757
	Brabantse Delta	13,0%	2.009	1.350.000	13,2%	681	2.690	13,4%	131	2.821
	De Dommel	9,6%	1.484	980.000	9,6%	494	1.978	8,3%	81	2.059
	Delfland	7,0%	1.082	684.000	6,7%	345	1.427	5,9%	58	1.485
	Hollandse Delta	14,6%	2.256	1.496.000	14,7%	755	3.011	21,5%	210	3.221
	Rijnland	16,9%	2.612	1.750.000	17,1%	883	3.495	17,4%	170	3.665
	Rivierenland	18,7%	2.890	1.932.000	18,9%	975	3.865	18,1%	177	4.041
Schieland en Kr.	5,4%	835	555.000	5,4%	280	1.115	4,2%	41	1.156	
St. Rijnlanden	6,6%	1.020	632.000	6,2%	319	1.339	4,0%	39	1.378	
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.455</b>	<b>10.210.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.152</b>	<b>20.606</b>	<b>100,0%</b>	<b>976</b>	<b>21.582</b>	