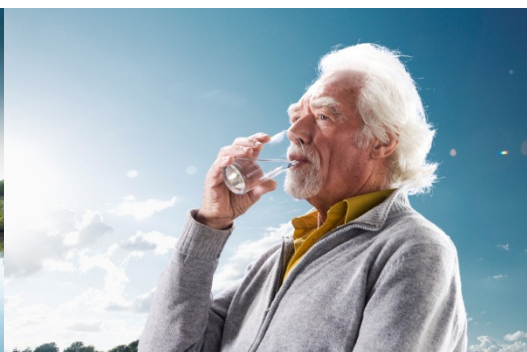




SAMENWERKEN IN DE WATERKETEN TUSSEN DE LABORATORIA VAN WATERSCHAPPEN EN DRINKWATERBEDRIJVEN IN NOORD-OOST NEDERLAND

- EINDRAPPORT -

AANBIEDINGSBRIEF/SAMENVATTING:

Samenvatting

In de afgelopen maanden is nadere verkenning uitgevoerd naar de samenwerking tussen de laboratoria van Hunze en Aa's en WLN. Samengevat geeft dit de volgende uitkomsten.

De samenwerking leidt tot een robuuste organisatie, met ene personele formatie van ruim 69 fte. Dit waterkwaliteitscentrum kan de regionale samenwerking in de waterketen prima ondersteunen vanuit één loket. Met de fusie zijn we goed gehuisvest. Huidige knelpunten bij WLN zijn opgelost, evenals de onzekere huisvestingssituatie m.b.t. het pand in Assen. Het LIMS is helemaal nieuw. Kortom na het aanloopjaar 2015 is de organisatie "state of the art". Het jaar 2015 zal vooral een overgangsjaar zijn, waarin harmonisatie, nieuwbouw en verbouw en inrichten van LIMS een grote inspanning zal vragen. Synergievoordeel treedt voornamelijk op vanaf 2016 (1 locatie, 1 LIMS, 1 kwaliteitssysteem).

Aandacht van het management moet in deze opstartfase vooral gericht zijn op de interne organisatie met focus op het realiseren van de financiële doelstellingen.

Het financiële voordeel zal na de aanloopjaren vanaf 2017 circa 8 kEURO totaal (8% synergievoordeel) bedragen. De financiële gevolgen voor de moederorganisaties zijn uitgewerkt. Voor de individuele waterschappen zijn deze bekend en geanalyseerd. Voor de drinkwaterbedrijven moet het vergelijk "WLN oud" (mix van nuts en commerciële activiteiten) met het kostenaandeel WKC BV en WLN Business BV nog worden gemaakt.

Gevraagd besluit (aanbiedingsbrief verschilt per organisatie):

In te stemmen met de voorgenomen samenwerking tussen enerzijds het laboratorium van de waterschappen Noorderzijlvest en Hunze en Aa's met anderzijds WLN, het laboratorium en technologiecentrum van de drinkwaterbedrijven Waterbedrijf Groningen en WMD.

Het doel is een waterkwaliteitscentrum te vormen, dat waterkwaliteitscontroles uitvoert en adviseert aan de 4 moederorganisaties. Niet alleen bij hun bedrijfsvoering, maar ook bij relevante ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en technologie. Daarnaast zal het waterkwaliteitscentrum ook diensten verlenen aan 'de markt'.

De Projectgroep vraagt aan de Stuurgroep een besluit te nemen op de volgende punten:

- Verdeling van de start- en aanloopkosten alleen aan de 4 moederorganisaties en niet aan WLN Business BV.
- De frictiekosten blijven ten laste van de moederorganisaties. Over de verevening daarvan moeten afspraken worden gemaakt.
- De verschuiving van inhuur van PIOFACH-taken (overhead) leidt tot budgettaire gevolgen voor de moederorganisaties. Ook hierover moeten afspraken worden gemaakt.
- Overname activa, leningen (4% rente) en inbreng eigen vermogen. De stuurgroep wordt gevraagd de uitgangspunten in de begroting van het WKC te onderschrijven.
- 1 week extra tijd voor de Financiële analyse voor de drinkwaterbedrijven en WLN Business BV.
- Evenwichtige stemverhouding (zie bijgevoegde (concept) participatieovereenkomst). Het onderschrijven dat waterschappen samen en drinkwaterbedrijven samen dezelfde stemverhouding houden.
- Een keus te maken aangaande de huisvesting, namelijk uitbouw incl. kantoren op de bovenverdieping of de keuze voor flexibele bouw (omslagpunt 10 jaar).

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	4
1.1	REDEN SAMENWERKING.....	4
1.2	PROCESAANPAK	4
2	ORGANISATIE.....	6
2.1	JURISCHE STRUCTUUR	6
2.2	GOVERNANCE	7
2.3	INTERNE ORGANISATIE.....	7
3	PERSONEELSZAKEN	12
4	HUISVESTING	14
5	FINANCIEN.....	15
6	RISICOPARAGRAAF	22

BIJLAGEN:

BIJLAGE 1: PROJECTPLAN

BIJLAGE 2: UITGANGSPUNTEN CONTRACTEN

+ APART BIJGELEVERD:

BIJLAGENBOEK DEELRAPPORTAGES WERKGROEPEN

(CONCEPT) STATUTEN NUTS BV, WKC BV, WLN BUSINESS BV

(CONCEPT) PARTICIPATIEOVEREENKOMST

1 INLEIDING

1.1 Reden samenwerking

Op basis van het IPR-Normag rapport (2012) is besloten een samenwerking tussen het laboratorium van Hunze en Aa's en WLN nader te verkennen. Uit dit onderzoek van IPR is gebleken dat samenwerking tussen het laboratorium van Hunze en Aas (H&A) en WLN tot voordelen leidt. Samen met ontwikkelingen in de omgeving zijn de volgende belangrijke redenen te noemen:

- **Strategisch:**
 - **Bestuursakkoord Water:** Samenwerken in de waterketen is van grote strategische waarde. Het Bestuursakkoord Water geeft hiervoor de kaders. In 2013 is een visitatie-commissie onder leiding van mevrouw Peijs opgericht en is een bezoek gebracht bij de betrokken organisaties, met als doel de voortgang van het Bestuursakkoord te onderzoeken. De visitatiecommissie was nog niet tevreden met de concrete samenwerking in de (Gronings/Drentse) waterketen, maar vond de samenwerking tussen de beide laboratoria een goed initiatief.
 - **Lange termijn perspectief:** Een andere strategische reden betreft de positie van het laboratorium en de continuïteit van een eigen waterlaboratorium (kenniscentrum) voor de vier samenwerkende organisaties. De strategische keuze, die de organisaties maken is dat ze professionaliteit en kennis in huis willen houden en geen genoeg willen nemen met alleen een productielaboratorium.
Uitgaande van een keuze voor een kennisintensief laboratorium biedt samenwerking mogelijkheden voor het versterken van het lange termijn perspectief. Er is sprake van een verdere regionale verankering en regionale samenwerking in de waterketen, waarbij bovendien ook concrete voorbeelden benoemd zijn, waarop samenwerking complementair is.
 - **Flexibiliteit:** Door samenvoegen van 2 relatief kleine organisaties wordt een zodanige schaalgrootte en daarbij horende kennis én capaciteit gerealiseerd, waardoor de nieuwe organisatie toekomstbestendig is dankzij toegenomen robuustheid en flexibiliteit. De combinatie van kennis en expertise vanuit de drinkwatersector en vanuit de waterschappen biedt kansen voor verdere innovatie/ontwikkeling.
- **Doelmatig:** Door samenwerking in een gezamenlijke organisatie verbetert het financieel perspectief. Afhankelijk van de verder te maken keuzen is het financieel perspectief met circa 7-12 % te verbeteren.
- **Professionaliteit:** Door samenvoeging ontstaat een kwalitatief hoogwaardig personeelsbestand, waardoor kwalitatief hoogwaardige adviezen aan de opdrachtgevers kunnen worden verstrekt, waardoor ook een belangrijke bijdrage kan worden gegeven aan de verbetering van de primaire processen van de waterschappen en waterleidingbedrijven.

1.2 Procesaanpak

Eind 2012 hebben de vier organisaties besloten de meerwaarde van de samenwerking nader te onderzoeken, waarbij vorm en inhoud van de samenwerking uiteindelijk inzicht moet geven in alle voor besluitvorming relevante vragen en onderwerpen. Dit moet resulteren in een integraal bedrijfsplan, die richting geeft aan de nieuwe samenwerking.

In 2013 is onderzoek verricht naar een tweetal knelpunten voor samenwerking: aanbestedingsrisico's en fiscaliteit (de BTW-problematiek) en hieraan gekoppeld de organisatievorm. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden met behulp van interne en externe fiscalisten en juristen. Tevens is de zeggenschap uitgewerkt. Dit onderzoek heeft geleid tot een huidige voorliggende juridische organisatie van het geheel.

Het proces van samenwerking wordt gestuurd door een Stuurgroep, waarin de directeurs van de WMD en Waterbedrijf Groningen (WBGr) en de secretaris-directeurs van het waterschap Hunze en Aa's (H&A) en het waterschap Noorderzijlvest (NZV) zitting hebben. De Projectgroep, onder de gezamenlijke leiding van de

manager van het laboratorium van H&A en de directeur van WLN BV, bestaat uit specialisten van de waterleidingbedrijven en waterschappen. Indien nodig zijn externe specialisten (aanbestedingsrecht, fiscalisten, huisvesting) ingehuurd. De secretaris-directeur van H&A is benoemd als procesbewaker.

De Projectgroep heeft een aantal werkgroepen in het leven geroepen, waarin medewerkers van de 4 organisaties participeren. De 7 werkgroepen zijn:

- Juridische Organisatie en Interne Organisatie,
- Personeelszaken,
- Producten en Diensten,
- Werkterrein Technologie en Hydrobiologie,
- ICT,
- Huisvesting,
- Financiën.

Het projectplan is in bijlage 1 opgenomen.

Nadat de Projectgroep het eindrapport oplevert aan de Stuurgroep, zal deze voor **advies** worden voorgelegd aan de BOR en voor besluitvorming worden aangeboden aan de betrokken organisaties, die zorgdragen voor hun interne besluitvorming (RvC/AvA/DB/AB).

Voor de medezeggenschap hebben de drie betrokken ondernemingsraden (NZV, H&A, WLN) een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) opgericht. Tussen de BOR en de WOR-bestuurders vindt overleg plaatst. De BOR is ook geïnformeerd door de verschillende werkgroepen.

De Stuurgroep heeft in december 2013 een besloten om de samenwerking nader uit te werken. Daaraan ten grondslag lag een oplossing voor de fiscale problematiek en de aanbesteding, keuze van de rechtsvorm (Besloten Vennootschap (BV)) en gelijkelijke zeggenschap (zie hoofdstuk 2).

De deadline voor definitieve besluitvorming door de Stuurgroep is gesteld op eerste week juli 2014.

2 ORGANISATIE

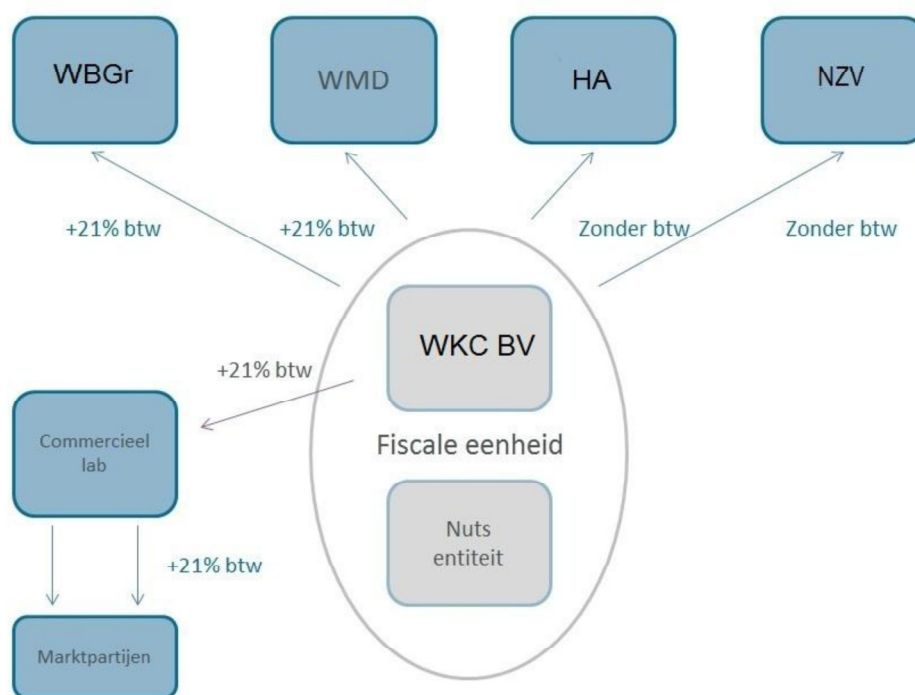
2.1 Jurische structuur

De vormgeving van de samenwerking is, vanwege de aanbestedingswet en de BTW-problematiek, ingewikkeld geworden. De waterschappen en de drinkwaterbedrijven willen de werkzaamheden – analyses en technologie/advies – exclusief uitbesteden aan het nieuw te vormen laboratorium. Openbare aanbesteding is niet vereist indien er sprake is van inbesteding. Daarvoor gelden 2 criteria:

1. Toezicht als ware het een onderdeel van het eigen bedrijf en
2. De nieuwe organisatie mag maximaal 10% van de totale omzet bij derden genereren. Daarom moeten de commerciële activiteiten worden afgesplitst.

De belastingdienst heeft schriftelijk bevestigd (d.d. 28 maart 2014, kenmerk 3048.13.014/DK) in te stemmen met het toepassen van de koepelvrijstelling, hetgeen leidt tot vrijstelling van BTW voor de waterschappen. De belastingdienst geeft geen garantie, zodra wijzigingen van beleid en wetgeving worden doorgevoerd.

Dit heeft geleid tot onderstaande structuur:



De samenwerkende organisaties nemen ieder voor 25% deel in het aandelenkapitaal van WKC BV. WKC BV wordt de enig aandeelhouder van Nuts BV. De drinkwaterbedrijven en de waterschappen besteden hun werkzaamheden uit aan Nuts BV. De commerciële activiteiten worden ondergebracht in Business BV. Alleen de drinkwaterbedrijven participeren in WLN Business BV.

Al het personeel en alle activa worden ondergebracht in WKC BV. Nuts BV en Business BV maken gebruik van de diensten (detacheringsovereenkomsten en huur gebouw) van WKC BV.

Daarnaast speelde de vraag over de keuze van een rechtsvorm. Een GR (Gemeenschappelijke Regeling) of een BV (Besloten Vennootschap). Een GR is een typische samenwerkingsvorm tussen overheden (provincies, gemeenten, waterschappen). Indien andere rechtspersonen toetreden tot een GR is daarvoor een Koninklijk Besluit nodig. Gekozen is voor de BV-vorm gelet op voorgaande, maar ook omdat de BV-vorm meer flexibiliteit qua inrichting en snelheid van handelen geeft dan een GR.

Voor een nadere toelichting op deze problematiek wordt verwezen naar het Bijlagenboek deelrapport “Juridische Organisatie”.

2.2 Governance

De governance wordt vastgelegd in de statuten. De concept statuten voor de drie besloten vennootschappen zijn separaat bijgevoegd.

De Stuurgroep heeft besloten geen raad van commissarissen (RvC) in te stellen. De normaliter bij de RvC neergelegde taken (toezicht en advies) zijn ondergebracht bij de AvA. De bestuurder van WKC BV en Business BV zal één en dezelfde persoon zijn. De bestuurder van Nuts BV wordt de rechtspersoon WKC BV.

2.3 Interne organisatie

Het samenwerkingsverband met drie BV's ontstaat per 1 januari 2015. De samenwerking leidt tot synergie op zowel kennis als productie. Doelstelling van het waterkwaliteitscentrum is het verrichten van laboratoriumanalyses en overige gerelateerde dienstverlening op het gebied van waterkwaliteit en watertechnologie ten behoeve van de vier moederorganisaties en voor de markt.

Als uitgangspunt voor de samenwerking is gekozen voor de verdere ontwikkeling tot een kennisintensief waterkwaliteitscentrum. Een organisatie, die een breed werkpakket aan dienstverlening biedt en daarbij beschikt over – voor de waterbedrijven en waterschappen benodigde – kennis, expertise en faciliteiten. Daarmee wordt een brede kennisbasis gecombineerd met regionaal gewenste productie. Kenmerken hiervan zijn:

- Kennispartner, waarbij de samenwerking tijdig en efficiënt inspeelt op ontwikkelingen.
- Kritische leverancier, waarbij de samenwerking meedenkt en meewerkt aan de doelstellingen van haar opdrachtgevers.
- Ondersteunend aan de waterketen, waarbij de samenwerking kennis (van o.a. sensing, medicijnen, bestrijdingsmiddelen) en uitvoering (fysisch, chemisch, biologisch en watertechnologie) combineert.
- Het integraal (waterkwaliteits) geheugen van de regio (i.c. laboratoriumgegevens database).
- Innovatief door het tijdig invoeren van nieuwe technologie en methodieken (toepassingsgericht, niet fundamenteel onderzoek).
- Doelmatig in haar handelen, waarbij continue een afweging plaatsvindt tussen zelf doen en uitbesteden op basis van kwaliteit, kennis, kwetsbaarheid én kosten.

Voor opdrachtgevers en aandeelhouders zal de samenwerking nú en in de toekomst de volgende meerwaarde bieden:

- *Continuïteit* van de dienstverlening naar opdrachtgevers.
- Samenwerking en ondersteuning bij *calamiteiten*, waarbij het laboratorium flexibel en toegankelijk is voor de moederorganisaties (verplichting voor drinkwater).
- Waarborging van de *kwaliteit* van het laboratoriumonderzoek en de (o.a. watertechnologische) advisering en ondersteuning.

- *Vraaggericht* werken, waarbij van het laboratorium flexibiliteit en op maat gesneden advisering wordt gevraagd.
- *Signaalfunctie*, waarbij het laboratorium in staat is om vroegtijdig de analyseresultaten te interpreteren ten behoeve van de opdrachtgever.
- Waarborging en ontwikkeling van de *specifiek benodigde kennis*, expertise en toepassing van de daartoe geëigende onderzoeksmethoden en technieken in combinatie met kennis van de processen bij de moederorganisaties, zoveel mogelijk in samenwerking met en gebruik maken van partners.
- *Korte lijnen* tussen drinkwaterbedrijven en waterschappen en het laboratorium, waarbij het laboratorium de (mensen, het gebied en de processen van de) moederorganisatie goed kent. Zowel voor analyses, (o.a. watertechnologisch) advies als ook bemonstering.
- Het behalen van een gezonde **kostenstructuur** en maatschappelijk verantwoorde laboratoriumtarieven, op basis van *doelmatig* ondernemen

Samenwerking resulteert in: Het waterkwaliteitscentrum voor de waterketen in Noord-Nederland.

“Wij voeren waterkwaliteitscontroles uit en adviseren onze moeders niet alleen bij hun bedrijfsvoering, maar ook bij relevante ontwikkelingen op het gebied van regelgeving en technologie. Deze diensten worden ook verricht voor de markt.”

Kenmerken van de nieuwe organisatie zijn: Kennis, Kwaliteit, Kostenbewust, Doelmatig, Flexibel, Maatwerk, Dichtbij.

Producten en diensten

Voor de dienstverlening aan de drinkwaterbedrijven en waterschappen en de markt worden de volgende producten en diensten (P&D) onderscheiden:

- a) Waterkwaliteitscontrole
- b) Reguliere Ondersteuning (klachten, overschrijdingen, wachtdienst)
- c) Kennis+Innovatie
- d) Projecten (Technologie + Waterkwaliteit)

Kennis en Innovatie (K+I) dragen bij aan het lange termijn rendement van de moederorganisaties. Juiste en slimme oplossingen zorgen ervoor dat primaire processen van bijv. drinkwaterbereiding, afvalwaterzuivering op juiste wijze worden ingericht. Investeren in K+I rendeert niet direct op de technologieafdeling, maar oplossingen vanuit K+I moeten bijdragen aan het rendement van de primaire processen bij de moederorganisaties en het laboratorium. In het waterkwaliteitscentrum wordt de lange termijn visie van K+I gecombineerd met een effectieve regionaal gewenste productie.

Uitgangspunt voor de organisatie inrichting is dat de aard van de vraag vanuit de moederorganisaties de eerste jaren vergelijkbaar zal zijn met de afgelopen jaren. De vraag naar analyses voor zowel de vier moederorganisaties als voor de markt is de laatste jaren stabiel (geen sterke groei of daling). De vraag naar technologie/advies zal naar verwachting licht toenemen of veranderen (zgn. groeimodel). Basis voor de verrekening van de kosten vanuit WKC BV naar Nuts BV en naar Commercieel BV zijn de analysepunten en voor advies de uren. De analysepunten van de waterschappen en van de drinkwaterbedrijven zijn geharmoniseerd en uitgegaan wordt van een integraal “kaal” analysetarief. De onderzoeksvraag in 2013 is als basis gebruikt voor de verdeelsleutel voor de begroting 2015 van WKC BV. Deze verdeling is als volgt:

Entiteit/afnemer	Percentage afname in WKC	
<i>Nuts BV</i>		60,9
Hunze en Aa's	18,7	
Noorderzijlvest	15,7	
WBG	14,7	
WMD	11,9	
<i>Commercieel BV</i>		39,1
Dochter WBG	1,5	
Dochters WMD	0,9	
Markt	36,6	
Totaal	100,0	100,0

WBG, WMD, H&A en NZV zijn verschillend georganiseerd als het gaat om producten en diensten op het gebied van waterkwaliteit en watertechnologie, waardoor de vraag nogal verschilt. Mogelijk dat via een groeimodel het verschil in afname van P&D tussen waterschappen en drinkwaterbedrijven in de loop der jaren meer naar elkaar toegroeit. Ingeschat wordt dat schommelingen (minder vraag van de één versus meer van de ander) een neutraliserend effect hebben. Overigens hebben de afzonderlijke organisaties (zonder fusie) ook zelfstandig met deze invloeden te maken.

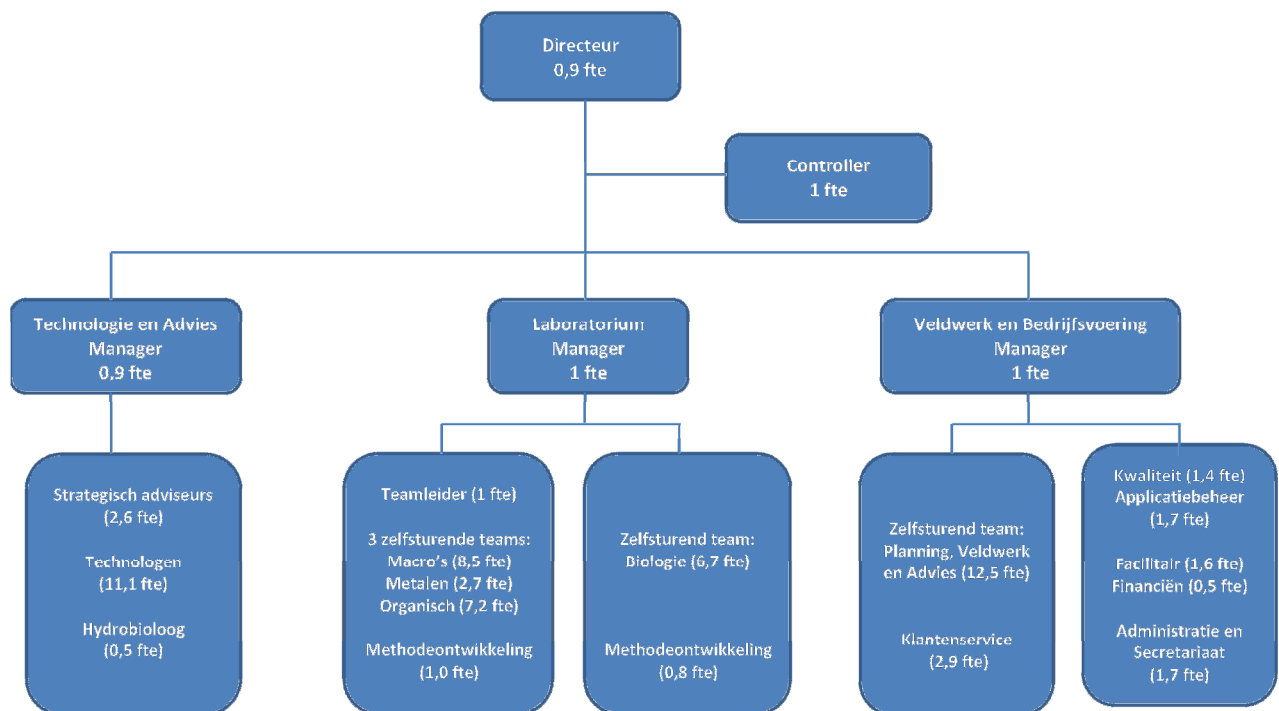
Het functioneren van het waterkwaliteitscentrum wordt vooral bepaald door een logische en efficiënte inrichting van de werkprocessen. De organisatie inrichting, ICT (een goed ingericht LIMS) en goede voorzieningen en uitrusting zijn daarin uiterst belangrijk. Het jaar 2015 zal vooral een overgangsjaar zijn, waarin harmonisatie van werkwijzen een grote inspanning zal vragen. Synergievoordeel treedt voornamelijk op vanaf 2016 (1 locatie, 1 LIMS, 1 kwaliteitssysteem).

ICT

De automatisering van het waterkwaliteitscentrum wordt primair bepaald door het LIMS en de analyse apparatuur, die daaraan gekoppeld is. State of the art is dat er een specialistische applicatie wordt neergezet met gestandaardiseerde koppelingen naar apparaten en ondersteunende applicaties. Randvoorwaarde is dat er zo gestandaardiseerd mogelijk gekoppeld wordt. Beide huidige laboratorium systemen zijn verouderd en ook zonder fusie aan vernieuwing toe. De fusie is een natuurlijk moment om gezamenlijk naar één nieuw LIMS toe te gaan. Hiervoor komen in principe 2 leveranciers in aanmerking met een lichte voorkeur voor Starlims. Een implementatietijd van ¼ jaar is realistisch. Voor de projectrealisatie zowel gericht op de functionaliteit (maatwerk beperken) als op de financiële middelen is een strakke aansturing nodig zowel richting de leveranciers als richting de eigen gebruikers.

Randvoorwaarden en structureringsprincipes hebben uiteindelijk geresulteerd in een organisatiestructuur en een gewenste omvang van de formatie bij WKC BV. WKC BV heeft als enige BV medewerkers in dienst (zie figuur 2). Op basis van dit organogram is een functieboek (nog in ontwerp) gemaakt, waarin de functies van de nieuwe organisatie, hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de competenties en salarisschalen zijn beschreven.

Figuur 2: Organogram WKC BV



Dit resulteert in een overall synergie van 5,5 fte. Waarbij de aanwezige flexibele schil (medewerkers op contractbasis) zal afnemen, door herplaatsing van boventallige medewerkers.

Technologie

Synergie op het werktterrein Technologie wordt gerealiseerd door 'zachte' aspecten als:

- Vergroten kwaliteit
- Vergroten van kritische massa, waardoor hogere kwaliteit/kwaliteitsvraag
- Verkleinen kwetsbaarheid

Vooralsnog zal alleen NZV 1,85 fte inbrengen in WKC BV. Samenvoeging biedt meer kansen dan risico's, maar dient nader uitgewerkt te worden in zgn. groeimodel dat zich zal richten op o.a.:

- Verbreding technologische en waterkwaliteitskennis bij de vier moederorganisaties
- Beheer en onderhoud on-line apparatuur bij de waterschappen
- Door verbreding kennis ook bredere inzet adviseurs (zowel Nuts BV, maar ook WLN Business BV (o.a. industriewater dochters drinkwaterbedrijven))
- Hydrobiologie (back-up, minimaliseren uitbestedingen, toekomstige ontwikkelingen)

Naast synergie zijn er ook verschillen in de dienstverlening en belangen voor de 4 moederorganisaties:

- De waterschappen nemen vooral waterkwaliteitscontrole af en in mindere mate ook Kennis + Innovatie en projectondersteuning;
- De drinkwaterbedrijven vragen naast waterkwaliteitscontrole ook om reguliere ondersteuning, Kennis+Innovatie en projectondersteuning;
- De waterbedrijven hechten aan de toegevoegde waarde vanuit de markt (via WLN Business BV), door het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe bedrijvigheid gericht op waterkwaliteit en -technologie.

Ondersteunende diensten

Ondersteunende diensten (PIJOFACH¹) zullen, daar waar effectief, worden ingehuurd bij de moederorganisaties. De achterblijvende kosten worden inzichtelijk gemaakt en zo mogelijk gelijkelijk verdeeld.

Gelet op de keuze voor de CAO van de waterbedrijven is het een logische keuze om P&O en salarisadministratie bij de waterbedrijven in te huren. Voor het systeembeheer en het technisch applicatiebeheer is het voorstel om deze dienst in te huren bij een van de moeders: Hunze en Aa's of Giga (een gezamenlijke ICT-afdeling van WMD, WBGr en WLN).

Voor meer detailinformatie wordt verwezen naar het Bijlagenboek deelrapporten "Interne Organisatie", "Producten en Diensten", "Werkterrein Technologie en Hydrobiologie" en "ICT".

¹ Dit betreft de ondersteunende taken op het gebied van Personeelszaken, Informatisering, Juridische zaken, Financien, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

3 PERSONEELSZAKEN

Door de samenwerking zal het aantal medewerkers vergeleken met de huidige bezetting in WLN BV en het waterschap Hunze en Aa's verminderd worden. Deze vermindering zal grotendeels opgevangen worden door de contracten van de medewerkers, die op uitzendbasis binnen WLN BV werkzaam zijn (flexibele schil), te beëindigen.

De totale organisatie WKC BV zal bestaan uit een formatie van 69,2 fte. In totaal zijn dat 80-90 medewerkers met een vast dienstverband. Na de plaatsing zal vanwege boventallig personeel worden gestart met een kleinere flexibele schil. Door o.a. natuurlijk verloop zal de flexibele schil weer worden opgebouwd naar ca. 10% van de vaste formatie om te kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen.

Ook is het natuurlijk verloop inzichtelijk, waarbij vanaf 2017 tot 2021 jaarlijks 1 medewerker met pensioen gaat (waaronder 2 managementfuncties). In 2023-2024 gaan in totaal 7 medewerkers met pensioen, waaronder enkele kritische functies.

De bij WLN in dienst zijnde werknemers komen in dienst bij WKC BV. Op basis van de bestaande wetgeving gaan deze werknemers over met behoud van hun rechten.

De ambtenaren in dienst bij Hunze & Aa's en werkzaam bij het laboratorium komen eveneens in dienst bij WKC BV. Zij kennen een andere rechtspositie en loonlijn. Met de vakorganisaties vindt overleg plaats over de overgang en de daarbij van kracht zijnde regels. De bedoeling is uitdrukkelijk om, ingeval van meerdere rechten van de ambtenaren deze - exclusief salarisgaranties - af te kopen. Binnen WKC BV ontstaan daardoor geen twee soorten werknemers.

In onderstaande een overzicht van de belangrijkste sociale aspecten:

Ondernemingsraden / Formatieplan:

Alvorens tot besluitvorming te komen over al dan niet fusie, zal een formatieplan en functieboek (nog in ontwerp) op hoofdlijnen met de BOR worden afgesproken en overeengekomen. Ten einde de importantie aan te geven van een goed gefundeerd functieboek wordt als leidend beginsel gehanteerd dat eventuele bovenformativiteit als gevolg van een nieuwe reorganisatie eerst mogelijk is na 3 jaar na het ontstaan van de nieuwe laboratorium entiteit. Tevens zal arbeidsvoorwaardelijke integratie voor wat betreft het onderdeel bedrijfsregelingen onderdeel zijn van het overleg met de BOR.

In de periode voor de officiële samenwerking – 1 januari 2015 – zal de bezetting van de functies, zoals opgenomen in het functieboek gerealiseerd worden. Ook hierover vindt intensief overleg met de vakorganisaties plaats. Dit betreft de plaatsing van de totale mensen (voormalig WLN en H&A) via een plaatsingsprocedure zoals wordt opgenomen in een sociaal statuut.

Positie vakorganisaties:

De vakorganisaties en de werkgever zullen na besluitvorming tot fusie tot afspraken willen komen over een sociaal plan. Dit betreft in eerste aanleg de medewerkers van Hunze en Aa's en NZV. De medewerkers van huidig WLN gaan van rechtswege over (overgang van onderneming). Dit met alle rechten en plichten.

Specifiek zal het sociaal plan bestaan uit twee hoofdzaken. Ten eerste specifiek voor het Hunze en Aa's en NZV personeel betreffende de rechtspositionele/financiële aspecten en de (toekomstige) werkgelegenheid. Ten tweede zal voor het gezamenlijke personeel van het WKC in het sociaal statuut tot afspraken gekomen worden over plaatsing, bovenformativiteit, uitstroom en arbeidsvoorwaardelijke integratie.

Randvoorwaarden / Sociaal plan:

Het standaard sociaal statuut van Hunze en Aa's zal als leidend beginsel worden gehanteerd bij het opstellen van een nieuw sociaal plan. Elementen daarvan zijn:

- Geen gedwongen ontslagen binnen 3 jaar.

- Uitgegaan wordt van 10% aan fte efficiency. Randvoorwaarde is dat de 10% fte reductie wordt opgevangen door natuurlijk verloop of vanuit een flexibele schil.

Keuze CAO:

De CAO van de waterbedrijven wordt gevolgd.

Hiervoor is gekozen, gelet op de tendens om als drinkwatersector een eigen CAO te hebben c.q. te houden (en derhalve meer invloed). Logischerwijs vloeit ook hier uit voort dat de salarisadministratie dan ook door één van de drinkwaterbedrijven wordt uitgevoerd dan wel door de nieuwe entiteit zelf wordt opgepakt.

Vergelijk CAO en secundaire arbeidsvoorwaarden:

Bij Hunze en Aa's (NZV is nog niet nader beschouwd) liggen de maximum schaaletarieven van de medewerkers van het laboratorium hoger dan bij WLN. Bij het volgen van de CAO waterbedrijven zullen garanties inzake salarisperspectieven onderdeel zijn van een sociaal plan.

Er worden nieuwe bedrijfsregelingen samengesteld (gebaseerd op bestaande regelingen bij WLN BV en H&A) en zullen samen met de CAO uiteindelijk de arbeidsvoorwaarden zijn van WKC BV. De loonlijn is de loonlijn, zoals die in de CAO waterleidingbedrijven staat. In het overleg met de vakorganisaties over de overgang van de werknemers en de ambtenaren zullen wellicht in de bedrijfsregelingen enkele modificaties worden overeengekomen. De bedrijfsregelingen maken onderdeel uit van het BOR overleg.

Garantie bij beëindiging BV binnen drie jaar

Gelet op de huidige ontslag bescherming van de medewerkers van Hunze en Aa's (ambtenaren CAO) is een constructie in geval van ontslag vanwege beëindiging van de BV binnen drie jaar onderdeel van het sociaal plan.

4 HUISVESTING

De nieuwe organisatie is vanaf 2016 gehuisvest in Glimmen. In de tussenliggende periode tot de oplevering, zal tevens vanuit de satellietlocatie Assen gewerkt worden.

Niet iedereen kan geplaatst worden in de huidige door WLN BV gehuurde gebouwen. Uitbreiding en verbouw zal plaats moeten vinden. De totale ruimte behoefte voor het WKC is bepaald op netto 2.273 m². Ter vergelijking: H&A's (989 m²) en WLN (1.594 m²) hebben nu samen 2.583 m². De kengetallen (fte/m²) verhouden zich tot de huidige oppervlakken per medewerker. Uitzondering hierop zijn monsterneming en biologie, die momenteel bij WLN te krap zijn gehuisvest. De technologen van NZV worden ondergebracht in bestaande huisvesting.

Het laboratorium voor anorganische macro's vraagt de meeste aanpassingen en hiervoor is een uitbreiding opgenomen van circa 350 m² bruto vloeroppervlak. Uitbreiding van kantoorruimte is gevonden op de bovenverdieping van deze uitbouw.

De totale investeringskosten voor nieuwbouw en verbouw zijn geraamd op € 1.595.000 met een onzekerheid van ± 15%.

Bij de afweging tussen kopen of huren van de gebouwen blijken beide opties dicht bij elkaar te liggen onder voorwaarde dat goede afspraken worden gemaakt met het WBG als huidige pand en terreineigenaar, verhuurder, dan wel verkoper van het gebouw en dat een marktconform rentepercentage wordt afgesproken. Bij 'koop' is uitgegaan van een afschrijvingstermijn van 25 jaar.

Vanuit het bestemmingsplan worden geen belemmeringen verwacht. De bouwvoorschriften zijn ruim geformuleerd en het plan voorziet in voldoende vrijstellingsmogelijkheden.

In het huidige pand blijkt asbest aanwezig te zijn. Verder blijkt de koelinstallatie in het huidige gebouw van WLN BV niet te voldoen en functioneert de klimaatregeling in het Dienstengebouw niet naar behoren. Los van fusie zullen hierop ingrepen moeten plaatsvinden i.v.m. veiligheid en welzijn van de werknemers. Bij de kostenraming is hiermee geen rekening gehouden (schatting asbestsanering max. 10 kEURO en de kosten voor koeling en klimaatregeling zijn opgenomen in de huidige meerjarenbegroting van WLN BV).

Flexibele huisvesting voor het kantorendeel (ca. 300 m²) op de bovenverdieping is nader onderzocht, waarbij het financiële omslagpunt op ca. 10 jaar ligt (huur flexibele units 3.000 EURO per maand tegen besparing bouwkosten bovenverdieping 300 kEURO).

De verwachting is dat de samenwerking de komende 10 jaar nog gevestigd zal zijn in Glimmen, waarmee de financiële risico's minder groot zijn. De aandeelhouders dienen goede onderlinge afspraken te maken over betaling van de boekwaarde bij vroegtijdig vertrek van de locatie Glimmen.

5 FINANCIEN

Het jaar 2015 is een overgangsjaar voor harmonisatie en integratie van werkwijzen. In 2016 wordt het grootste synergievoordeel van de harmonisatie gerealiseerd. Dit wordt veroorzaakt, doordat het WKC vanaf 1 januari 2016 op één locatie gevestigd is en met één ICT-systeem (LIMS/KAM) werkt. In 2017 zal de organisatie optimaal functioneren. Voorgesteld wordt om in dat jaar een evaluatie uit te laten voeren om de verwachtingen van nu te toetsen aan de werkelijke situatie. Nieuwe doelstellingen en taakstellingen kunnen dan worden vastgesteld.

De kosteninschatting voor de begroting 2015 e.v. is op basis van de begrotingen van de beide organisaties gedaan, rekening houdend met de synergie-effecten, zoals deze in het IPR Normag onderzoek in 2012 zijn geïdentificeerd. Bij de uitwerking heeft nadere beoordeling van deze uitgangspunten plaatsgevonden en is vanuit de diverse vakdisciplines kritisch gekeken naar de invulling van deze posten.

Zoals uit navolgende opstelling blijkt leidt de oprichting van het WKC tot een voordeel van € 20.281 in 2015, oplopend naar € 497.151 in 2018 ten opzichte van de huidige (meerjaren)ramingen. Hierop drukken in 2015 en 2016 nog start en aanloopkosten (2015: € 570.234 en 2016: € 150.000). Indien hiermee rekening wordt gehouden bedraagt het voordeel in 2015 € 590.515. Het binnen WKC gerealiseerde synergievoordeel is deels teniet gedaan door autonome kostenontwikkelingen, die feitelijk los staan van de fusie. Deze kosten waren (nog) niet opgenomen in de huidige meerjarenramingen van de moederorganisaties, maar zijn wel binnen de begroting van WKC verwerkt. Voor 2015 bedraagt dit € 336.707 (en is voor de jaren daaropvolgend geïndexeerd met 2%). In de navolgende paragraaf "Analyse van de bereikte synergie" worden deze posten toegelicht.

Indien met het effect hiervan rekening wordt gehouden bedraagt de gerealiseerde synergie als gevolg van de samenwerking circa € 900.000 ofwel 8 tot 9 %.

Kosten in €	2015	2016	2017	2018
Huidige kosten				
WLN "oud"	7.008.380	7.171.489	7.318.076	7.365.810
HA/NZV	3.011.037	3.078.014	3.108.468	3.159.432
	10.019.417	10.249.503	10.426.544	10.525.242
Kosten WKC	9.999.136	9.854.546	9.883.799	10.028.091
waarin start- en aanloopkosten	570.234	150.000	0	0
netto kosten WKC	9.428.902	9.704.546	9.883.799	10.028.091
Financieel voordeel	-20.281	-394.957	-542.745	-497.151
	-0,2%	-3,9%	-5,2%	-4,7%
exclusief start- en aanloopkosten	-590.515	-544.957	-542.745	-497.151
	-5,9%	-5,3%	-5,2%	-4,7%
correctie autonome ontwikkelingen	336.707	343.441	350.310	357.316
Synergie WKC	-927.222	-888.398	-893.055	-854.468
	-9,0%	-8,4%	-8,3%	-7,9%

Opgemerkt wordt dat in het geval het waterschapslaboratorium autonoom verder zou gaan de huidige meerjarenraming voor een aantal kostenposten moet worden aangepast. Hierbij valt te denken aan de

investeringen in nieuwe huisvesting en nieuwe procesautomatisering (LIMS). Uitgaande van een ruwe schatting voor nieuwe huisvesting € 2 a € 2,5 miljoen en een nieuw LIMS € 0,5 miljoen, zouden de lasten met circa € 200.000,- - € 250.000,- stijgen (rekening houdend met de reeds bestaande kosten wegens huur c.a.). Deze kostenverhoging wordt door de samenwerking vermeden.

De voorziene financiële gevolgen ten opzichte van de huidige (meerjaren)ramingen zijn voor de individuele organisaties als volgt weer te geven:

Financiële voordelen t.o.v. kosten meerjarenramingen (€)				
na correctie aandeel afname NZV	2015	2016	2017	2018
WBGr	-195.192	-232.444	-238.115	-205.936
WMD	-159.807	-154.675	-175.131	-165.422
WLN Business	304.641	111.967	20.130	30.656
waterschap NZV	17.328	-48.450	-62.909	-66.671
waterschap HA	12.749	-71.354	-86.720	-89.779
voordeel t.o.v. huidige kosten incl. start en aanloopkosten	-20.281	-394.957	-542.744	-497.152
start- en aanloopkosten	570.234	150.000		
voordeel t.o.v. huidige kosten excl. start en aanloopkosten	-590.515	-544.957	-542.744	-497.152
<i>drinkwaterbedrijven incl. WLN Business</i>	-0,72%	-3,84%	-5,37%	-4,63%
<i>waterschap NZV</i>	1,19%	-3,27%	-4,20%	-4,38%
<i>waterschap HA</i>	0,84%	-4,59%	-5,53%	-5,63%

Voor de **drinkwaterbedrijven** was het resultaat van “WLN oud” een mix van nuts en commerciële activiteiten. In deze situatie werd door de drinkwaterbedrijven een bijdrage betaald die hoger was dan de feitelijke kostprijs. Deze hogere bijdrage, gecombineerd met het resultaat op de commerciële activiteiten, komt via het resultaat van WLN uiteindelijk als eigen vermogen op de balans tot uitdrukking.

In de nieuwe situatie zal dit gesplitst zijn in het resultaat/het kostenaandeel van WKC BV en WLN Business BV, waarvan de beide drinkwaterbedrijven de aandeelhouders zijn. De uitkomst van beide activiteiten gezamenlijk bepaalt de uiteindelijke synergie voor de drinkwaterbedrijven. In de opstelling zijn deze daarom als één post weergegeven. Voor WLN Business zal ook rekening gehouden moeten worden met het effect van het wetsvoorstel inzake de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsondernemingen. Voor WLN Business BV betekent dit dat 20%-25% belasting moet worden betaald over de winst van de onderneming, waardoor de opbouw van een weerstandsvermogen minder snel op het gewenste niveau komt. Deze ontwikkeling geldt ook voor “WLN oud” (zonder fusie).

Opgemerkt wordt dat voor de verdeling tussen de drinkwaterbedrijven en WLN Business BV, in aanvulling op de begroting (versie 15 mei) rekening is gehouden met het volgende:

- De doorbelasting voor de waterbedrijven in tegenstelling tot het Financieel Plan in overeenstemming met de reële ontwikkelingen reeds is gebaseerd op een hogere technologie-afname van 1.000 uur door de drinkwaterbedrijven.
- Daarnaast is een aandeel van circa 1.400 uur technologie inzake K+I activiteiten welke modelmatig in rekening was gebracht bij de waterbedrijven nu in rekening gebracht bij WLN Business BV.
- Ten aanzien van de omzet bij WLN Business BV moet nog rekening worden gehouden met circa € 100.000 extra voordeel omdat gerekend is in de vergelijking met een commerciële omzet van oud HA van circa € 40.000 (op begrotingsbasis) terwijl het doorbelaste kostentotaal voor WLN Business BV gebaseerd is op een gerealiseerd aantal analysepunten 2013 met een opbrengst, die circa € 1 ton hoger is.

Voor de **waterschappen** is het resultaat het verschil tussen de huidige en nieuwe kosten, waarbij de BTW correctie voor de niet aftrekbare btw in principe niet leidt toe een kostenverhoging t.o.v. de situatie van voor samenwerking, zolang de BTW vrijstelling van toepassing is. Bij wijziging van de BTW wetgeving, waarbij de gehanteerde koepelvrijstelling komt te vervallen, zullen voor de waterschappen de kosten voor dienstverlening met een bedrag van circa € 350.000 stijgen.

Voor de beoordeling van de uiteindelijke synergie voor **waterschap Noorderzijlvest** zijn een aantal zaken van belang:

- a. de inbreng en afname van de (diensten van) technologen;
- b. de achterblijvende overhead binnen NZV;
- c. de verrekening op basis van werkelijke afname;
- d. de afrekening op basis van totaal kostprijs.

Ad a. de inbreng van 1,85 fte technologen herrekend naar 36/40 dienstverband = 1,67 fte., betekent voor waterschap Noorderzijlvest een afname van $1,67 * 1.250 = 2.088$ uur technologie. De salariskosten van de technologen “verdwijnen” uit de begroting van NZV terwijl de kosten voor de adviesdiensten op totaal kostprijs (incl. overhead) door WKC BV in rekening worden gebracht.

Aanname salariskosten NZV € 177.212 en de verwachte afname 2.088 tegen een gemiddeld uurtarief van * € 88,06 = € 183.869. verschil circa € 7.000.

Ad. b. binnen Noorderzijlvest zal met de vertrekkende formatie een deel van de overheadkosten moeten vervallen, danwel zal aan andere producten worden toegerekend.

Ad c. de verrekening binnen de GR vindt plaats op basis van een vaste verdeelsleutel. De werkelijke afname ligt in de praktijk hoger. Binnen WKC wordt afgerekend op basis van de werkelijke afname.

Werkelijke afname circa 2 % hoger dan thans als kostenaandeel in rekening wordt gebracht. *Voor de vergelijking met de oude kosten is de werkelijke afname in de opzet van de huidige kosten meegenomen.*

Ad. d. Binnen de GR vindt thans geen toerekening van een aantal overheadkosten plaats. Binnen WKC vindt afrekening plaats op basis van een integrale kostprijs.

Analyse van de bereikte synergie

In de raming van IPR Normag (prijspeil 2012) werd een kostenbesparing voorzien van € 1,2 mln. Rekening houdende met de abusievelijk door IPR Normag niet meegenomen rentekosten (niveau 2012: € 78.000 en niveau 2015: € 152.000) en dubbele synergie voor wat betreft huisvesting (€ 114.000) zou de kostenbesparing circa € 1 mln. hebben bedragen.

Het in de kolom synergie IPR opgenomen rentebedrag ad € 22.000 betreft alleen de rentekosten voor de voorzien nieuwbouw/uitbreiding inzake de huisvesting.

Het huidige voorziene resultaat voor 2015 kan als volgt worden uiteengezet:

Financieel voordeel 2015 (€)		autonome ontwikkeling	synergie WKC	synergie IPR
Personeelskosten 1)	-152.644	116.257	-268.901	-315.000
Eigen personeel	-63.743	116.257	-180.000	-315.000
Inhuur personeel	-88.901		-88.901	
Laboratoriumkosten	-160.335	16.665	-177.000	-177.000
Grond- en hulpstoffen	-60.581	-581	-60.000	-60.000
Apparatuur	-99.754	17.246	-117.000	-117.000
Huisvestingskosten	-63.673	93.327	-157.000	-271.000
Huisvesting	103.586	171.586	-68.000	-68.000
Overige huisvestingskosten 5)	-167.259	-78.259	-89.000	-203.000
Algemene kosten	96.725	127.726	-31.000	-44.000
ICT 2)	118.472	149.472	-31.000	-31.000
Kantoorkosten	2.319	2.319		
Verkoopkosten	395	395		
Autokosten 3)	-24.462	-24.462		-13.000
Uitbestedingen	-297.268	-17.268	-280.000	-270.000
Derden	-1.621	-1.621		
Kwaliteit	-23.487	6.513	-30.000	-30.000
Uitbesteed werk	-272.160	-22.160	-250.000	-240.000
Leningen	-13.320	0	-13.320	22.000
Rentekosten	-13.320		-13.320	22.000
Overige posten				-173.000
Kosten overhead 4)				-173.000
RESULTAAT	-590.515	336.707	-927.221	-1.228.000

1) 5,5 fte versus 6 fte exclusief monsternemingsreductie 1,1 fte zoals door IPR was voorzien

2) In de ICT kosten "autonome ontwikkeling" zijn de afschrijvingskosten van het nieuwe LIMS-systeem opgenomen (€ 64.000) . Bij IPR was het volledige bedrag van de investering als eenmalige start- en aanloopkosten opgenomen.

3) autokosten monstername, geen redcutie zie ad 1)

4) vallen weg bij HA daar frictiekosten totaal € 318.304 (IPR)

5) door IPR was ten onrechte de post onderhoud derden als huisvesting aangemerkt, is onderhoud apparatuur (€ 114.000)

Uit de vergelijking tussen de laatste twee kolommen worden de verschillen tussen de door IPR Normag geïdentificeerde voordelen en de binnen WKC gerealiseerde voordelen zichtbaar. Daarnaast wordt het binnen WKC gerealiseerde synergievoordelen deels teniet gedaan door autonome kosten ontwikkelingen, die feitelijk los staan van de fusie. Deze kostenontwikkeling is in de tweede kolom zichtbaar gemaakt. Deze kunnen in het kort als volgt worden toegelicht:

autonome ontwikkelingen (nog niet in MJR moeders verwerkte kosten welke wel in WKC zijn opgenomen)

eigen personeel	116.000	betreft in hoofdzaak mutatie controller WLN/WKC
apparatuur	17.000	m.n. kapitaallasten investeringen in periode 2012-2014 (o.a. ICP-MS)
huisvesting	93.000	in begroting 2014 was huur WLN vervangen door lagere afschrijving en onderhoud
ICT	64.000	afschrijving nieuwe LIMS, bij IPR investering start en aanloopkosten
	86.000	fee GIGA andere systematiek en uitzetting van dienstverlening door fusie
autokosten	-24.000	diverse budgetbijstellingen
Uitbesteed werk	-17.000	diverse budgetbijstellingen
	335.000	

Desintegratiekosten

Aan de samenwerking zijn ook desintegratiekosten verbonden. Dit met name voor de waterschappen Hunze en Aa's en Noorderzijlvest inzake huisvesting en achterblijvende overheadkosten. Over de verevening van deze kosten zullen nog afspraken moeten worden gemaakt.

Ook over de gevolgen van de verschuiving van de inhuur van PIJOFACH¹ taken en de budgettaire gevolgen hiervan voor de moederorganisaties, zullen nadere afspraken moeten worden gemaakt.

Frictiekosten

Huisvesting	114.834 ¹⁾
Sociaal Plan / Personele frictiekosten	745.911 ²⁾
Overhead	636.607 ³⁾
	<u>1.497.352</u>

1) De boekwaarde is herkend voor het aandeel van de over te nemen/ te herplaatsen opslagloods.

2) Verwacht wordt dat door natuurlijk verloop en het terugdringen van de flexibele schil-inzet de personele frictiekosten beperkt kunnen worden.

3) In 3 jaar (100%/55%/33%) af te bouwen doorbelastingen PIJOFAC kosten HA.

Financiering

Naast de jaarlijkse bijdrage in de kosten zal door de moederorganisaties financiering beschikbaar gesteld moeten worden.

De inbreng van de activa in het WKC vindt plaats door middel van een koopovereenkomst. Vanwege het ontbreken van eigen vermogen (omdat de winst- en verliesrekeningen van WKC BV en Nuts BV ieder jaar op € 0 eindigen) zal het aantrekken van externe financiering naar alle waarschijnlijkheid alleen maar mogelijk zijn met borgstelling van de aandeelhouders. Uitgangspunt is dan ook financiering door de moederorganisaties zelf, tegen uniforme voorwaarden. Voor de waterschappen is hiervoor een besluit van het Algemeen Bestuur noodzakelijk, voor de waterleidingbedrijven van de RvC. De financiering zal marktconform moeten geschieden om zo elke schijn van belangenverstrengeling ook fiscaal, tegen te gaan. Het toekomstige investeringsverloop bepaalt de financieringsbehoefte. Voor de bepaling van de rentelasten is uitgaan van de volledige jaarschijf voor wat betreft de te investeren bedragen met een vrijval van de afschrijvingslasten in het opvolgende jaar. In de begroting is met een marktconform rentepercentage van 4 % gerekend. De aflossing zal afhankelijk zijn van de feitelijke financieringsbehoefte en de gekozen financieringstermijn.

¹ Dit betreft de ondersteunende taken op het gebied van *Personeelszaken, Informatisering, Juridische zaken, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting*.

Per moederorganisatie wordt thans rekening gehouden met een bedrag van circa € 1 mln., waarbij de thans nog niet bekende kosten/financiering van de lopende investeringen 2014 en de voorraden hierbij nog moeten worden opgeteld. Per ultimo 2014 zal ook de geldswaarde van de verlofaanspraken van het personeel moeten worden vastgesteld en ingebracht.

Tariefontwikkeling

Rekening houden met vorenstaande uitgangspunten is de voorziene tariefontwikkeling opgenomen in navolgende tabel. Hierin is tevens aangegeven wat het tarief zou zijn, als genormaliseerd wordt voor de start- en aanloopkosten, die voor de jaren 2015 en 2016 zijn opgenomen.

Tarieven (€)	soort dienstverlening		excl. start en aanloopkosten	
	analyses	advies	analysepunt	uurtarief
	analysepunt	uurtarief		
2015	1,61	88,06	1,50	86,07
2016	1,57	91,99	1,54	90,50
2017	1,57	92,95	1,57	92,95
2018	1,60	94,15	1,60	94,15
2019	1,62	95,47	1,62	95,47

Voor de dienstverlening aan de waterschappen komt hier nog de niet verrekenbare BTW bij (totaal 2015 € 213.600) en voor de drinkwaterleidingbedrijven, de out of pocket kosten voor K+I activiteiten (totaal 2015 € 69.000) en de vergoeding voor wachtdiensten en onrendabele monsterneming (totaal 2015: € 200.000). Voor een prognose en specificatie van de totale bijdrage 2015 voor de vier moederorganisaties, wordt verwezen naar pagina 20 van de begroting 2015.

Overweging voor de stuurgroep:

Uitgangspunt bij de uitwerking van de begroting voor WKC BV is geweest dat de start- en aanloopkosten onderdeel van de begroting (en daarmee van de kostprijs van de dienstverlening) zou zijn. De totale start en aanloopkosten bedragen voor 2015 € 570.234 en voor 2016 € 150.000 (totaal € 720.234).

In de tabel is zichtbaar gemaakt wat het effect hiervan is op de tarieven.

Door de integrale verwerking in de tarieven wordt hierdoor ook de commerciële afname met de start- en aanloopkosten belast. Vanuit een commercieel perspectief is dit niet gewenst. De waterschappen en waterbedrijven willen een fusie en moeten hiervoor start- en aanloopkosten maken ten behoeve van de nieuw op te zetten organisatie.

Commerciële afname draagt bij aan de efficiency ten behoeve van alle vier de moederorganisaties.

Voorgesteld wordt om de genoemde kosten separaat in rekening te brengen bij de moederbedrijven en op deze wijze wel binnen de begroting maar buiten de tariefberekening te plaatsen.

Dit betekent een kostenverschuiving van WLN Business naar de moederorganisaties van een bedrag van € 221.359 voor 2015 en € 59.163 voor 2016, totaal derhalve € 280.522 (dit is 49 % van de totale start en aanloopkosten).

De Projectgroep geeft de Stuurgroep in overweging om de start- en aanloopkosten alleen te verdelen over de 4 moederorganisaties.

Indien de tarieven worden geschoond van de start- en aanloopkosten (welke dan op een alternatieve wijze door de moederorganisaties gedragen moeten worden) zijn de gevolgen voor de diverse organisaties als volgt weer te geven:

Financiële voordelen t.o.v. kosten meerjarenramingen (€)	excl. Start- en aanloopkosten			
na correctie aandeel afname NZV	2015	2016	2017	2018
WBGr	-284.001	-252.517	-238.115	-205.936
WMD	-228.843	-170.477	-175.131	-165.422
WLN Business	83.282	52.804	20.130	30.656
waterschap NZV	-71.281	-72.925	-62.909	-66.671
waterschap HA	-89.673	-101.843	-86.719	-89.780
voordeel t.o.v. huidige kosten excl.start en aanloopkosten	-590.516	-544.958	-542.744	-497.153

Risico's/Onzekerheden

Diverse begrotingsposten zullen naar aanleiding van definitieve besluitvorming verdere invulling krijgen. Hierbij valt te denken aan de uitkomsten van de plaatsingsprocedure, de keuze en implementatie van een nieuw laboratoriuminformatiesysteem en de invulling van het huisvestingsplan met voorziene nieuw- en verbouw op de locatie Glimmen.

De realisatie van de commerciële omzet van WLN Business BV is een factor, die het rendement van de samenwerking kan beïnvloeden.

Daarnaast spelen een aantal ontwikkelingen, die mogelijk in meerjarig perspectief impact kunnen hebben. Bij wijziging van de BTW wetgeving, waarbij de gehanteerde koepelvrijstelling komt te vervallen, zullen voor de waterschappen de kosten voor dienstverlening met een bedrag van circa € 350.000 stijgen. Landelijk vindt hieromtrent thans discussie plaats mede in het licht van de het gemeentelijk en provinciaal BTW compensatiefonds.

Ook is er thans een concept wetsvoorstel gepubliceerd, waarbij er sprake van is dat overheidsbedrijven vennootschapsbelastingplichtig worden. Gezien het feit dat WKC BV geen resultaat kent, omdat alle kosten restloos onder de deelnemers worden verdeeld op basis van nacalculatie, is de impact hiervan naar verwachting gering. Voor WLN Business BV betekent dit dat 20-25% vennootschapsbelasting moet worden betaald over de winst van de onderneming, waardoor de opbouw van een weerstandsvermogen minder snel op het gewenste niveau komt. Deze ontwikkeling geldt overigens ook indien WLN BV zelfstandig zou doorgaan.

6 RISICOPARAGRAAF

In onderstaande een overzicht van mogelijke risico's voor de samenwerking. Er dient onderscheid te zijn tussen risico's, die rechtstreeks gerelateerd zijn aan de samenwerking en risico's die de afzonderlijke organisaties ook los van de samenwerking zou lopen.

Risico: onjuistheid in uitgangspunten 2013 tbv financieel 5 jarenplan

Gevolg: onverwachte afname in werkaanbod Nuts BV en WLN Business BV resulteert in te hoge kostprijzen

Maatregel: kostenreductie / reorganisatie

Kans: klein, door geringe afstand tussen Nuts BV/WKC BV en de vier moeders kan tijdig worden ingespeeld op de situatie. Ook tonen alle afnemers de laatste 5 jaren een min of meer constante omzet.

Risico: Implementatie nieuw LIMS niet voor 1/1/2016 en met budgetoverschrijding

Gevolg: langere implementatietijd en financieel nadeel, dus later synergievoordeel

Maatregel: goed projectmanagement op aansturen van de eigen organisatie en de leverancier bij het implementeren van het nieuwe LIMS. De projectmanager bewaakt dat voor het functioneren van de kernprocessen de standaardfunctionaliteiten worden aangehouden (geen hobby's!). Leren van ervaringen elders in de watersector.

Kans: reëel. Hiervan zijn te veel voorbeelden van mislukte ICT-projecten bij overheden en in het bedrijfsleven. Dit risico geldt ook voor WLN BV of het laboratorium van H&A, waar naar verwachting binnen resp. 2 á 5 jaar een nieuw LIMS nodig is.

Risico: WKC verlaat voortijdig (dwz voordat de verbouwing is afgeschreven) de locatie

Gevolg: bij huur blijft de eigenaar zitten met de achterblijvende kosten

Maatregel: de panden kopen en zelf de verbouwing betalen. Hiermee wordt de 'pijn' verdeeld over alle aandeelhouders. Verbouwingskosten verminderen en flexibele kantooruitbouw (ipv vaste bovenverdieping).

Kans: gering/onbekend

Risico: Asbest in het bestaande gebouw bij doorbraak

Gevolg: Asbest is onderdeel van verbouwing. Kosteninschatting max. 10 kEURO.

Maatregel: begin snel met een onderzoek

Kans: onbekend

Risico: BTW-regeling komt te vervallen vanwege wijziging in de regelgeving

Gevolg: Waterschappen moeten BTW afdragen ter hoogte van ca. 350 kEURO, voor de waterbedrijven geen gevolg

Maatregel: ontwikkeling is niet tegen te houden, gedacht kan worden aan het opnemen van efficiency doelstellingen in het bedrijfsplan. Als de koepelvrijstelling niet meer gehanteerd mag worden, ontstaat dit probleem ook voor allen het aandeel NZV.

Kans: onbekend

Risico: Complexiteit in onderlinge relaties WLN Business BV, Nuts BV met WKC BV

Gevolg: onbestuurbaar

Maatregel: organisatorische aspecten statutair vastleggen. Ook afspraken vastleggen als 1 van de aandeelhouders haar aandelen wenst te verkopen. Er worden DVO's gemaakt tussen WKC BV met de Nuts BV voor een contractperiode van voortschrijdend 5 jaar (gekoppeld aan de DVO's tussen de twee waterbedrijven en de twee waterschappen en Nuts BV) en met WLN Business BV (contractperiode 3 jaar). WLN Business BV draagt zorg door adequaat contractbeheer met haar klanten.

Kans: gering

Risico: onvoldoende rendabel WLN Business BV

Gevolg: onvoldoende omzet en winst. Bij verlies zijn de kosten voor WMD en WBGr (50-50%). Forse terugval van werkaanbod via WLN Business BV zal resulteren in verhoging overall kostprijzen

Maatregel: opbouwen van een weerstandsvermogen bij WLN Business BV. Opbouwen van flexibele schil in de personele bezetting. Aangegaan van een DVO tussen WKC BV en WLN Business BV met 3-jaren afspraak.

Kans: gering, WLN Business BV toont de afgelopen 10 jaar een constante tot geringe omzetstijging

Dit risico geldt ook voor WLN BV zonder fusie.

Risico: forse daling afname P&D door de moederorganisaties

Gevolg: tariefstijging

Maatregel: dicht bij de moeders zitten om snel bij ontwikkelingen betrokken te zijn en verbreding diensten

Kans: gering, immers belangrijk deel van het werkpakket is wettelijk verplicht en de afstand tussen Nuts BV/WKC BV en de vier moeders is gering, waardoor Nuts BV/WKC BV tijdig kan inspelen op de toekomstige situatie.

Risico: Minder winst WLN Business BV door invoering VPB

Gevolg: VPB is de belasting over de gerealiseerde winst. Bij invoering van de VPB zal 20-25% belasting betaald worden over de gerealiseerde winst. Waardoor de opbouw van een weerstandsvermogen minder snel op het gewenste niveau komt. Invoering van VPB speelt niet voor Nuts BV, omdat hier geen winst wordt gerealiseerd.

Maatregel: ontwikkeling is niet tegen te houden. In de winst- en verliesrekening van WLN Business BV wordt deze ontwikkeling meegenomen.

Kans: groot vanaf 1/1/2016

Dit risico geldt ook voor WLN BV zonder fusie.

[illegible]

Eindrapport laboratoriumsamenwerking

Algemeen

De drie vennootschappen zijn door middel van contracten met elkaar verbonden. Hierbij treft u een overzicht aan waarin de essentialia van de verschillende contracten zijn geformuleerd.

Allereerst echter een “plaatsbepaling” aan van de verschillende vennootschappen die van invloed zijn op de te sluiten overeenkomsten.

WKC heeft al het personeel in dienst en is eigenaar/bezitter van de alle activa. WKC verhuurt mensen en middelen aan Nuts BV en Business BV. Nuts en Business zijn verplicht voor al hun werkzaamheden de medewerkers van WKC te gebruiken.

Nuts BV ontvangt opdrachten van de 2 waterleidingbedrijven en de 2 waterschappen. Analyse en technologie. De opdrachtgevers zijn verplicht al hun analyse en technologie taken uit te besteden aan Nuts BV. Nuts BV huurt mensen en middelen bij WKC BV. Verplichte winkelnering. WKC rekent de integrale kostprijs voor haar werkzaamheden.

Business BV is een semi-commercieel laboratorium. Semi-commercieel omdat Business verplicht is om de voor haar klanten noodzakelijk activiteiten in te kopen bij WKC BV. Verplichte winkelnering. Dat geldt ook voor de kosten van die verplichte winkelnering. De integrale kosten van WKC worden doorberekend. Mogelijke inefficiëntie van WKC komt dus ook gedeeltelijk voor rekening van Business; efficiëntie ten voordele. In voornoemde zin is er dus geen sprake van enige onderhandelingsruimte. Het commerciële van Business zit hem in de mogelijkheid klanten te acquireren en de in rekening te brengen prijzen te bepalen rekening binnen de mogelijkheden van de markt.

De doorberekening van de kosten van WKC BV aan Nuts BV bepaalt mede de kosten van Business BV en vice versa.

Om korte termijn fluctuaties buiten de deur te houden is ervan uitgegaan dat de opdrachtgevers van Nuts BV (de vier aandeelhouders van WKC BV) een zekere mate van zekerheid aan Nuts BV geven in de vorm van langjarige contracten. Een vijf jaar voortschrijdende opdracht voor analyses. Datzelfde geldt voor Business die voor een periode van 3 jaar afname garandeert van WKC waartegenover staat dat de afname ook gegarandeerd wordt uitgevoerd.

1. H&A, NZV, WBGR en WMD sluiten een dienstverleningsovereenkomst (DVO) met Nuts BV.

- a. Looptijd en einde.
Het betreft een DVO met een voortschrijdende looptijd van 5 kalenderjaren. Dat wordt geregeld door de opzegtermijn 5 kalenderjaren te laten zijn. Voor de eerste maal is opzegging mogelijk per 31 december van het eerste jaar. De eerste gegarandeerde periode is dus 6 jaar.
- b. Pakket analyses.
NZV, H&A, WBGr en WMD besteden al hun wateranalyses exclusief uit aan Nuts BV. Gedurende een voortschrijdende periode van 5 jaar zijn NZV, H en Aa's, WBGr en WMD verplicht al hun analyses door Nuts te laten uitvoeren. Hierover wordt jaarlijks een afspraak gemaakt. Tegenover de uitbesteding staat de plicht tot uitvoering en rapportage daarover. Er is echter geen garantie gedurende de vijf jaar voor het volume van het analyse pakket.

Gezien de gewenste continuïteit is dat wel gewenst. Dat wordt bereikt door een garantie af te geven dat de omzet niet geringer mag zijn dan 90% van de omzet van het vorige jaar.

c. Technologie/adviezen.

Ook hiervoor geldt de periode van vijf jaar dat de 4 bedrijven verplicht zijn al hun technologie-adviezen uit te besteden aan Nuts. Hiervoor wordt jaarlijks een afspraak gemaakt. Onderdeel van die afspraak is dat het volume t.o.v. het vorig jaar een benedengrens moet hebben van 90% van het vorig jaar.

d. Een apart onderdeel van de DVO's voor de waterleidingbedrijven is Kennis & Innovatie. Nuts BV treedt enerzijds als vertegenwoordiger van beide drinkwaterbedrijven bij onder meer KWR (het BTO onderzoek), Wetsus en onderwijssamenwerkingen (CEW, CIV). Anderzijds wordt het K&I programma van WMD en WBGR, voorzover bestaande uit projecten, ook door Nuts uitgevoerd. Ook hiervoor geldt de periode van vijf jaar waarbij ten aanzien van volume geldt dat het volume t.o.v. het vorige jaar een benedengrens van 90% moet hebben.

e. Prijs.

De in totaliteit te betalen prijs – los van de prijs per onderdeel - vindt plaats op basis van nacalculatie. WKC leent personeel uit aan Nuts en aan Business en verhuurt ruimte. Dat betekent dat er onderlinge (tussen Nuts en Business) beïnvloeding van de prijs kan zijn. Bijvoorbeeld bij een gelijkmatige omzet van Nuts BV en het wegvallen van omzet bij Business kan WKC BV minder doorberekenen aan Business BV. Omdat Nuts en WKC BV ieder jaar op 0 draaien (te realiseren door nacalculatie) betekent dit dat de Nuts opdrachtgevers de leegloop van Business betalen. Dit wordt ondervangen door Business een zekere garantie af te laten geven.

2. Aandeelhoudersovereenkomst.

Overeenkomst tussen de aandeelhouders (4) van WKC BV en Nuts BV inhoudende dat gedurende de looptijd van de DVO het niet is toegestaan de aandelen in WKC BV en/of Nuts BV te vervreemden, tenzij de vervreemding geschiedt aan een andere aandeelhouder op basis van het bepaalde in de statuten. Een plicht tot aanbidding van de aandelen als de DVO is beëindigd. Een relatie tussen aandeelhouderschap en DVO derhalve.

De vraag is of een "uittredingsbijdrage" moet worden gevraagd indien een DVO wordt opgezegd en een aandeelhouder "uittreedt"? Enerzijds is een termijn van 5 jaar ruim voldoende voor WKC om de personeelsomvang aan te passen. Dat geldt niet of minder voor bijvoorbeeld kosten onroerend goed en apparatuur. Daarvoor zou een "uittreevergoeding" naar redelijkheid en billijkheid wellicht op zijn plaats zijn.

In de aandeelhoudersovereenkomst dient ook nog geregeld te worden dat indien een aandeelhouder zijn aandelen te koop aanbiedt en een van de andere aandeelhouders (binnen de mogelijkheden van de statutaire bepalingen) deze aandelen wil kopen, daarvoor de nominale waarde geldt tenzij er sprake is van een Eigen Vermogen. Dan geldt de nominale plus 25% van het Eigen Vermogen als waarde van de aandelen. Omdat alle aandeelhouders ook financieren middels langlopende leningen zou moeten worden geregeld worden dat de andere aandeelhouders deze lening aflossen.

3. WKC BV sluit een overeenkomst af met Nuts BV over de detachering van personeel en de verhuur van laboratoriumruimte.

a. Looptijd en einde.

De looptijd en de opzegging zijn gelijk aan het gestelde bij de DVO.

b. Verhuur laboratoriumruimte.

De prijs hiervan is de prijs van het onroerend goed. De huur van inventaris e.d. mag hier niet in begrepen zijn. Een criterium voor de verdeling van de huur tussen Nuts en Business zijn de uren.

c. Detachering personeel.

De totale prijs van de detachering (analyse en advies) zijn de totale laboratoriumkosten minus de verhuur van laboratoriumruimte (3b). Deze worden uitgedrukt in een uurprijs. In de uurprijs dient dan wel een opslag te zitten zodat alle andere kosten (onder meer overhead) gedekt worden.

WKC BV sluit een overeenkomst af met Business BV over de detachering van personeel en de verhuur van laboratoriumruimte.

d. Looptijd en einde.

De looptijd en de opzegging is gelijk aan het gestelde bij de DVO.

e. Verhuur laboratoriumruimte.

De prijs hiervan is de prijs van het onroerend goed. De huur van inventaris e.d. mag hier niet in begrepen zijn. Een criterium voor de verdeling van de huur tussen Nuts en Business zijn de uren.

f. Detachering personeel.

De totale prijs van de detachering (analyse en advies) zijn de totale laboratoriumkosten minus de verhuur van laboratoriumruimte (3b). Deze worden uitgedrukt in een uurprijs. In de uurprijs dient dan wel een opslag te zitten zodat alle andere kosten (onder meer overhead) gedekt worden.

g. Business garandeert een bepaalde afname (analyse en advies) voor een periode van drie (3) jaar. Gezien de marktafhankelijkheid is deze termijn korter dan de garantietermijn bij Nuts BV. De garantie-afname moet in ieder worden betaald. Op deze wijze is er tijd om een leegloop door maatregelen op te vangen en komen de kosten van de leegloop van Business niet bij WKC en uiteindelijk Nuts terecht.

4. Diensten (administratie, ICT, Personeelszaken) die door de moeder bedrijven worden uitgevoerd t.b.v. WKC BV.

De ICT diensten en Personeelszaken zijn diensten die door WMD ten behoeve van WKC BV zullen worden uitgevoerd. Inhoud (SLA), rapportage e.d. zullen in deze overeenkomst moeten worden vastgelegd. Omdat WKC BV onder de Aanbestedingswet valt zal ook hier gebruik worden gemaakt van de detachering.

5. Dienstverlening door WKC BV ten behoeve van NUTS BV en Business BV.

In het bijzonder administratieve diensten voor Business en Nuts zullen worden verzorgd door WKC.

6. Leningovereenkomsten.

De vier aandeelhouders zullen, middels langslpende leningen zorgen voor de financiering van WKC BV. Over rente en aflossing en de status van de lening zullen afspraken moeten worden gemaakt.