

---

# PROGRAMMABEGROTING 2019

BEGROTING 2019 EN DE MEERJARENRAMING 2020-2023

## CONCEPT



---

# INHOUD

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding .....</b>                                                            | <b>3</b>  |
| <b>Strategische ontwikkelingen: AQUON als ketenpartner .....</b>                  | <b>4</b>  |
| <i>Ketenpartners: ontwikkeling naar AQUON 3.0 .....</i>                           | <i>4</i>  |
| <i>Ketenpartners: ontwikkeling meetvraag 2019 en te leveren productie .....</i>   | <i>8</i>  |
| <i>Ketenpartners: samenwerking .....</i>                                          | <i>10</i> |
| <i>Ketenpartners: kennisontwikkeling en innovaties .....</i>                      | <i>10</i> |
| <b>AQUON kent een begroting met twee programma's.....</b>                         | <b>12</b> |
| <i>Een samenvatting van de begroting 2019.....</i>                                | <i>12</i> |
| <i>Financiële beheersing .....</i>                                                | <i>13</i> |
| <b>De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.....</b>               | <b>15</b> |
| <i>Toelichting op de begroting 2019 AQUON-laboratorium.....</i>                   | <i>16</i> |
| <b>Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON .....</b>                                  | <b>18</b> |
| <i>Toelichting op de begroting 2019 Eigenaar GR AQUON .....</i>                   | <i>19</i> |
| <b>Kostentoerekening en de bijdrageregeling .....</b>                             | <b>20</b> |
| <b>Wettelijke paragrafen .....</b>                                                | <b>21</b> |
| <i>Uitgangspunten en normen .....</i>                                             | <i>21</i> |
| <i>Incidentele baten en lasten .....</i>                                          | <i>21</i> |
| <i>Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen.....</i>          | <i>21</i> |
| <i>Waterschapsbelasting.....</i>                                                  | <i>22</i> |
| <i>Weerstandsvormogen en risicoprofilering .....</i>                              | <i>22</i> |
| <i>Financiering.....</i>                                                          | <i>22</i> |
| <i>Verbonden partijen.....</i>                                                    | <i>23</i> |
| <i>Kapitaalgoederen .....</i>                                                     | <i>23</i> |
| <i>EMU – saldo .....</i>                                                          | <i>24</i> |
| <i>Topinkomens .....</i>                                                          | <i>25</i> |
| <b>Risicomanagement .....</b>                                                     | <b>26</b> |
| <i>Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten.....</i>                                 | <i>26</i> |
| <i>Risico's m.b.t. organisatorische aspecten .....</i>                            | <i>28</i> |
| <i>Risico's m.b.t. personele aspecten.....</i>                                    | <i>30</i> |
| <i>Risico's m.b.t. locatie aspecten .....</i>                                     | <i>31</i> |
| <b>Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling.....</b>                        | <b>32</b> |
| <i>Toelichting op berekening bijdrageregeling tbv programma laboratorium.....</i> | <i>32</i> |
| <i>Bijdrage per waterschap in de jaren 2019-2023 .....</i>                        | <i>33</i> |

---

# INLEIDING

Deze programmabegroting 2019 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. De basis van dit begrotingsdocument is opgesteld in de maand februari 2018. AQUON is op dit moment van schrijven actief met het uitwerken van de bestuurlijke besluiten die in december 2016 zijn genomen: AQUON ombouwen naar een full-serviceketenpartner. De basis voor de bestuurlijk en organisatorisch ingezette veranderingen is gelegd in de eerste begrotingswijziging 2017. Het jaar 2018 staat in het teken van de doorontwikkeling van AQUON om het voorgenomen bestuurlijk besluit (één locatie) verder gestalte te geven. In het jaar 2019 wordt dit belangrijke voorgenomen besluit heroverwogen.

Om de AQUON-ontwikkelingen in een strategisch perspectief te zetten is in de begroting een nadere uitwerking opgenomen van de operationalisering van de strategie in 2018/2019.

De kaders voor het programmajaar zijn vastgelegd in de Kadernota 2019, welke in het algemene bestuursvergadering van 5 april 2018 zijn besproken.

## Tijdspad en activiteiten

De begrotingsbehandeling 2019 loopt middels een tijdspad. De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit:

| BESTUURLIJKE PLANNING                                                                                   |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Behandeling concept programmabegroting 2018 in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur | maart 2018      |
| Zienswijzeperiode waterschappen                                                                         | april-juni 2018 |
| Ontwerpbegroting en reactienota in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur             | juni 2018       |
| Vaststellen door het Algemeen Bestuur                                                                   | juli 2018       |

---

# STRATEGISCHE ONTWIKKELINGEN: AQUON ALS KETENPARTNER

## KETENPARTNERS: ONTWIKKELING NAAR AQUON 3.0

We werken vol vertrouwen aan onze positie. Om de AQUON-ontwikkelingen binnen een strategisch perspectief weer te geven volgt hier een nadere uiteenzetting.

De doelstellingen uit het ombouwplan 2016 zijn in het jaar 2017 volledig gerealiseerd. Met een centraal ingericht klantportaal en gecentraliseerde monsterontvangst worden de opdrachtgevers optimaal bediend. Vanuit het nieuwe organisatieonderdeel “servicebureau” is een gecentraliseerde procesbegeleiding ingericht. Het operationeel management treft elkaar maandelijks om aan de hand van prestatie-indicatoren de operatie te sturen en de processen optimaal in richten.

De organisatiestructuur is naar aanleiding van vergaande centralisatie van activiteiten (op de locaties Tiel en Leiden) afgeslankt met 12 FTE. De productielocatie Breda is met ingang van 1 januari 2017 gesloten. AQUON werd met deze veranderingen efficiënter in haar werken.

## AQUON 2.0

In het jaar 2017 is het programma “AQUON 2.0” naar aanleiding van de nieuwe strategische keuzes uitgevoerd. Door middel van het programma is de AQUON-organisatie zo ingericht dat zij haar nieuwe positie als ketenpartner van de waterschappen kan uitvoeren. De opbrengst van het programma AQUON 2.0 kan als volgt worden samengevat:

- Een nieuwe organisatiestructuur en bedrijfscultuur is ingericht.
- Gezamenlijk wordt de ontwikkeling in de verwachte meetvraag uitgewerkt. De meetvraag vanuit de opdrachtgevers wordt grotendeels uitgevraagd in pakketten. Pakketten hebben tot doel om op termijn te komen tot meer standaardisatie en efficiëntie binnen het ketenproces van de waterschappen en AQUON.
- De werkprocessen worden aangepast om verbeteringen aan te kunnen brengen.
- Bestuurders worden nu door haar eigen adviesorganen “platform opdrachtgevers” en “platform eigenaren” vanuit de waterschappen goed voorbereid over de te bespreken onderwerpen en over besluitvorming. De nieuwe werkwijze geeft bestuurlijke rust.
- Er is een plan hoe toegewerkt wordt naar het besluit om naar 1 locatie te gaan.
- Bovenal is de communicatie verbeterd. Zowel binnen de organisatie als met de opdrachtgevers. Introductie van nieuwsbrieven en andere berichtgeving helpt.

---

### AQUON 3.0

Ten aanzien van AQUON 3.0 hebben de eigenaren een voorgenomen bestuurlijk besluit genomen. Op basis van de - op het moment van besluitvorming - beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op productieaantallen, te bereiken efficiëntie en de noodzaak van een wenkend perspectief is het een collectieve ambitie om AQUON te concentreren op één locatie. Tenzij in 2018 blijkt dat de vastgestelde strategie en governance zich in 2017 niet bewijzen en in 2018 wordt aangetoond met een nadere uitwerking van de daarop aansluitende huisvestingvoorstellen of een op te stellen business case dat het één locatiebesluit zichzelf niet rechtvaardigt. De eigenaren hebben daarbij besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen.

Het adviesrapport “Naar AQUON 2.0” uit het jaar 2016 verwacht dat de uitkomst van de op te stellen businesscase ten behoeve van definitieve bestuurlijke besluitvorming inzake het één locatiebesluit een structureel kostenvoordeel van circa €1 miljoen behelst. Vanuit de eigenaren is deze inschatting een belangrijk aspect geweest om te komen tot het voorgenomen bestuurlijk besluit. Het is daarmee de onderlegger voor de bestuurlijke richting echter een businesscase dient het besluit te bekrachtigen.

Het beoogde kostenvoordeel is in afwachting van het opstellen van de businesscase, waarin tevens het eerste inzicht in nieuwe investeringen, financieringen, projectkosten en frictie-kosten wordt weergegeven, niet opgenomen in de meerjarenraming bij deze kadernota. Op dit moment zijn deze aspecten niet inzichtelijk en daarbij ook nu nog niet in te schatten. Het nu opnemen van een beoogd en doelgericht kostenvoordeel met het ontbrekende inzicht in investeringen en de bijkomende kosten zal een onwenselijk vertekend beeld geven ten behoeve van de besluitvorming. In deze programmabegroting 2019 en de meerjarenraming wordt hier het kostenvoordeel met nadruk beschreven, echter deze is niet opgenomen in de voorgeschreven begrotingstabellen. Bestuurlijk is deze wijze van presenteren in de bestuursvergadering van juli 2017 verkozen. Onverlet blijft het nadrukkelijke uitgangspunt, een kostenvoordeel van €1 miljoen euro staan.

Om de juiste ingrediënten te kunnen bespreken inzake AQUON 3.0 en om uiteindelijk te komen tot een businesscase voor de definitieve besluitvorming is een voorstel plan van aanpak inclusief projectrisico's in december 2017 met het algemeen bestuur doorgesproken. Het voorstel is voorafgaand door het platform eigenaren ter advisering voorgelegd. Het platform eigenaren ondersteunt het voorstel met de erin opgenomen planning van activiteiten. Voor de eigenaren (in het bijzonder Hoogheemraadschap Delfland) is het van belang te komen tot de genoemde verdere efficiëntie. De uitwerking vergt (extra) aandacht en de planning moet in het licht van de bestuurlijke besluitvorming vanwege de waterschapsverkiezingen (maart 2019) worden gezien. In de zomer van 2019 wordt definitieve besluitvorming voorzien.

In het jaar 2018 worden enkele ingrediënten uit het project AQUON 3.0 conform de programmabegroting 2018 uitgevoerd. Deze ingrediënten zijn belangrijk in het licht van de activiteiten welke juist in het jaar 2019 worden voorzien:

---

a. *Make or Buy*

De inzichten die in 2017 en 2018 ontstaan uit het onder b genoemde traject kunnen de eerste criteria opleveren om “make or buy” beslissingen op te baseren. Dat moet voldoende inzicht opleveren om te beoordelen welke consequenties dit voor AQUON heeft met betrekking tot haar omvang op middellange termijn en de daarbij passende ruimtebehoefte.

b. *Laboratorium van de toekomst & operational excellence*

Inventarisatie-ontwikkeling van de meetvraag voor de komende 10 jaren en ambtelijke sessie met kennisdragers. Voorbereidingen worden getroffen ten behoeve van een operational excellence programma.

c. *Evaluatie AQUON 2.0/ Organisatieplanning AQUON 3.0*

Met de eigenaren is afgesproken dat bij de besluitvorming kritisch gekeken zal worden hoe het in de praktijk gaat. Door deze invalshoek ligt het voor de hand in de zomer van 2018 een eerste evaluatie op hoofdlijnen uit te voeren. De evaluatie zal in het tweede kwartaal van 2018 door het managementteam voorbereid moeten zijn.

d. *Strategische opties*

In het bestuurlijke adviestraject om te komen tot de nieuwe strategische koers zijn in de eerste en tweede fase meerdere strategische - op de langere termijn - posities van AQUON in beeld geweest. Gesproken is over de vorm en mate van integratie in de processen van de waterschappen en de verbreding naar meer eigenaren en/of klanten (waterschappen, waterbedrijven etc.). Deze opties worden in het derde kwartaal van 2018 met de dan beschikbare actuele kennis en inzichten opnieuw bekeken, om te bezien welk gewicht ze in de schaal kunnen leggen bij het denken over de toekomstige huisvesting. Inzet is dat er bij de afweging die eind 2018 gemaakt zal worden voldoende bekend is over de (on)zekerheden rond de gewenste toekomstige huisvesting.

e. *Logistiek, programma van eisen en blocklayout*

Op basis van het bovenstaande (onder A t/m D) worden in het jaar 2018 alle ingrediënten in beeld gebracht om te komen tot margedimensionering perceel en gebouw.

f. *Locatiekeuze*

Parallel aan het uitwerken van het programma van eisen voor de toekomstige huisvesting en direct aansluitend op de discussie over de strategische opties kan onderzocht worden wat de meeste geschikte toekomstige locatie is. Er ligt hier een directe link tussen de vaste organisatie- en inrichtingskosten ten gevolge van het aantal locaties en het noodzakelijke aantal personeelsleden. In het jaar 2018 worden modellen gebouwd ten behoeve van afstand medewerker in relatie tot mogelijke vestigingsplaatsen en voor afstanden van monsternamenpunten.

---

In het jaar 2019 worden de volgende stappen uit het plan van aanpak AQUON 3.0 uitgevoerd.

1. Voorbereiding traject organisatorische aanpassingen

In het eerste kwartaal worden voorbereidingen getroffen om de organisatorische aanpassingen te kunnen uitvoeren. Op basis van de inzichten verkregen in het jaar 2018 zal een nieuwe organisatie-inrichting moeten worden onderzocht.

2. Programma van eisen en logistiek

In het eerste kwartaal wordt het programma van eisen opgesteld, evenals een raming van investeringen, opbrengsten en frictiekosten. In het tweede kwartaal 2019 zal een businesscase worden opgesteld en het voorgenomen besluit opnieuw worden gewogen door de eigenaren.

3. Besluitvorming van ten aanzien van voorgenomen bestuurlijk besluit om te komen tot AQUON 3.0.

4. In het najaar 2019 worden aanbestedingstrajecten opgestart om te komen tot gunning van bouw.

Na besluitvorming worden de voorbereidingen getroffen om te komen tot bouw c.q. verbouw van een (alternatief) pand. In het najaar van 2019 zal met name de externe deskundigheid worden ingezet ten behoeve van nieuwbouw van het laboratorium van de toekomst en de bijbehorende noodzakelijke aanbestedingstrajecten.

In de programmabegroting 2019 worden de benoemde activiteiten verder uitgewerkt en de benodigde financiële middelen verder uitgewerkt. Na besluitvorming om te komen tot het één locatie besluit worden de benodigde vervolgacties ingezet.

## KETENPARTNERS: ONTWIKKELING MEETVRAAG 2019 EN TE LEVEREN PRODUCTIE

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag op hoofdlijnen t/m 2023 opgegeven. Op basis hiervan heeft AQUON een beeld van de te verrichten werkzaamheden in de komende jaren en op welke wijze zij haar bedrijfsvoering kan inrichten. Deze ontwikkeling van de meetvraag kan als volgt worden weergegeven:

| productie/<br>meetvraag   | 2014<br>werkelijk | 2015<br>werkelijk | 2016<br>werkelijk | 2017<br>werkelijk | 2018<br>meetvraag | 2019<br>meetvraag |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aa en Maas                | 794.197           | 893.292           | 1.049.358         | 1.271.294         | 1.139.258         | 1.134.600         |
| Brabantse Delta           | 1.484.131         | 1.334.034         | 1.441.403         | 1.409.153         | 1.350.000         | 1.492.995         |
| De Dommel                 | 1.007.880         | 1.067.775         | 1.053.718         | 1.231.814         | 990.000           | 1.015.160         |
| Delfland                  | 754.853           | 817.032           | 862.471           | 1.045.245         | 804.720           | 798.000           |
| Hollandse Delta           | 1.550.417         | 1.816.933         | 1.872.081         | 2.258.381         | 1.848.121         | 2.042.885         |
| Rijnland                  | 1.925.326         | 2.138.194         | 2.077.621         | 2.045.304         | 2.095.500         | 1.995.000         |
| Rivierenland              | 1.894.387         | 1.917.717         | 1.957.972         | 1.872.099         | 1.925.708         | 1.837.000         |
| Schieland en de Kruwaard  | 551.809           | 553.193           | 658.059           | 593.166           | 546.200           | 566.200           |
| Stichtse Rijnlanden       | 784.590           | 802.044           | 745.931           | 782.101           | 719.500           | 801.500           |
| <b>TOTAAL</b>             | <b>10.747.590</b> | <b>11.340.214</b> | <b>11.718.614</b> | <b>12.508.557</b> | <b>11.419.007</b> | <b>11.683.340</b> |
| indexcijfer jaar 2014=100 | 100               | 106               | 109               | 116               | 106               | 109               |

**Tabel 1: de ontwikkeling in de meetvraag.**

Op basis van de ontwikkeling van de opgegeven meetvraag heeft AQUON het begrote productieniveau in de programmabegroting 2019 afgesteld op 11,5 miljoen productiepunten voor de opdrachtgevers van de deelnemende waterschappen en aanvullend 0,2 miljoen voor externe klanten.

Het meerjarig perspectief op de verwachte productie van de individuele deelnemende waterschappen wordt middels tabel 2 weergegeven. Op basis van dezelfde uitvraag baseert AQUON haar verwachte productieniveau voor haar meerjarenbegrotingsperspectief op 11,5 miljoen productiepunten voor deelnemende waterschappen en aanvullend 0,2 miljoen voor externe klanten.

| productie/<br>meetvraag   | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aa en Maas                | 1.079.600         | 1.064.600         | 1.029.600         | 1.029.600         |
| Brabantse Delta           | 1.430.723         | 1.415.000         | 1.442.995         | 1.430.723         |
| De Dommel                 | 1.027.160         | 1.094.160         | 1.065.160         | 1.105.160         |
| Delfland                  | 798.000           | 798.000           | 748.000           | 748.000           |
| Hollandse Delta           | 2.006.565         | 1.799.127         | 1.851.641         | 1.939.321         |
| Rijnland                  | 1.965.000         | 1.875.000         | 1.795.000         | 1.795.000         |
| Rivierenland              | 1.898.000         | 1.874.000         | 1.874.000         | 1.874.000         |
| Schieland en de Kr'waard  | 566.200           | 566.200           | 566.200           | 566.200           |
| Stichtse Rijnlanden       | 781.500           | 788.500           | 780.000           | 770.000           |
|                           | <b>11.552.748</b> | <b>11.274.587</b> | <b>11.152.596</b> | <b>11.258.004</b> |
| indexcijfer jaar 2014=100 | 107               | 105               | 104               | 105               |

**Tabel 2: de opgave van de verwachte meetvraag van de opdrachtgevers in een tijdsreeks.**

## PRODUCTIEVERWACHTINGEN

De opdrachtgevers/waterschappen zijn zelf verantwoordelijk voor hun opgegeven meetvraag voor de komende jaren ("goed opdrachtgeverschap"). De productieverwachting is een belangrijk gegeven voor de bedrijfsinrichting en -voering van AQUON. Inmiddels heeft AQUON de ervaring dat de meetvraag van de opdrachtgevers vooraf behouden wordt opgegeven en dat de uiteindelijke werkelijke productie circa 10 procent hoger zal zijn. Dit gegeven blijkt uit de meer-jaren ervaringscijfers. Het weergegeven indexcijfer in de tabel bevestigt dat de opdrachtgevers opnieuw behouden zijn met hun meetvraagopgave. In het 2019 is het indexcijfer 109 (t.o.v. van het productiejaar 2014) en daalt verder; de realisatie in 2017 was 116. Met deze opgave verwachten de opdrachtgevers een daling van 0,8 MIO in 2019 t.o.v. de realisatie in het jaar 2017. Verwacht mag worden dat de uiteindelijk productie in het jaar 2019 eenzelfde of juist een hogere waarde heeft dan in het jaar 2017.

In de meetvraag is een ingeschat aandeel onderzoeken opgenomen waartoe AQUON zelf niet is toe uitgerust. Deze onderzoeken worden uitbesteed aan specialistische partners. AQUON constateert dat de aanvraag van dit type productie op een sterk stijgende trendlijn in de jaren in de aanvragen verkrijgt. Specialistisch werk in bijvoorbeeld medicijnen en bestrijdingsmiddelen nemen toe. Ook een toename in diversiteit van de te onderzoeken stoffen (bijvoorbeeld X-GEN) wordt zichtbaar. De uitbestede specifieke onderzoeken zijn kostbaar. AQUON heeft een aanname gedaan dat de kosten hiervoor in relatie zullen liggen met de -behouden-opgegeven meetvraag van de deelnemende waterschappen.

Mocht zich een af-/toename in de (specifieke) productiebehoefte vanuit de opdrachtgevers ontwikkelen dan zullen de variabele/marginale productiekosten van AQUON en de kosten bij uitbesteding af- dan wel

---

toenemen. Bij meerdere routinematige eigen laboratoriumanalyses heeft AQUON ruimte in productiebezetting van haar analyseapparatuur. De (aanvullende) marginale kosten (met name chemicaliën) zijn juist in deze werkprocessen beperkt. AQUON wenst overigens door vergaande interne productiviteitsverbetering juist in het routinematige werk ruimte te creëren voor specialistisch werk in onderzoeksfase zelf te kunnen organiseren.

AQUON heeft de opgegeven productieverwachting (meetvraag) doorgesproken met haar opdrachtgevers. Zodra de werkelijke productie hoger is dan begrote meetvraag ontvangen de opdrachtgevers/waterschappen een eindafrekening. De opdrachtgevers/waterschappen zijn bewust van de gevolgen van de behouden opgave meetvraag in relatie tot de bijdrageregeling van AQUON. De opdrachtgever/waterschap die uiteindelijk meer vraagt dan de opgegeven meetvraag ontvangt een extra kostenfactuur over het jaar 2019.

### KETENPARTNERS: SAMENWERKING

AQUON heeft intern een proces opgestart om invulling te geven aan haar kernwaarden Samen, Verantwoordelijk en Professioneel. 'Samen' werken in de keten, 'Verantwoordelijkheid' nemen op momenten dat dat noodzakelijk is en 'Professioneel' werken als het kennis, kunde en kwaliteit betreft. Werken in de keten betekent vanzelfsprekend dat het wenselijk en noodzakelijk is deze waarden ook samen in de keten invulling te geven. De wijze waarop dat zal gebeuren zal per waterschap verschillen.

Eerste ervaringen met het opstarten van een dergelijk ontwikkelprogramma zijn in 2017 opgedaan met een van de waterschappen. In 2018 wordt gezamenlijk met de andere waterschappen vastgesteld op welke manier deze ontwikkeling in de samenwerking in de keten voor hen zou kunnen worden vormgegeven. We voorzien dat deze samenwerking intensiever gaat worden, zowel in breedte als in diepgang. AQUON zal hierbij streven naar verdergaande harmonisatie waar mogelijk en zal het willen begrijpen wanneer dat niet mogelijk (b)lijkt. Dit zal in de komende jaren onder andere leiden tot verschillende samenwerkings- en ontwikkelprogramma's.

### KETENPARTNERS: KENNISONTWIKKELING EN INNOVATIES

In het kader van de doorontwikkeling van AQUON is het essentieel op een gestructureerde manier invulling te geven aan de kennis- en innovatieagenda. De mogelijkheden van technologische ontwikkelingen moeten voor gebruik in de praktijk worden gevolgd, getest en waar kansrijk uitgetoetst en ingevoerd. De afgelopen jaren is AQUON bij specifieke nieuwe ontwikkelingen betrokken geweest (Passive Sampling, vergelijkingsonderzoeken eDNA onderzoek, toxine analyses blauwwiermatten e.d.). Deze lijn wenst AQUON verder voort te zetten, waarbij onder andere ontwikkelingen worden voorzien rondom de inzet van sensoren en nieuwe technologieën (drones, eDNA, foto analyses e.d.), nieuwe laboratoriumtechnieken (geneesmiddelen, bestrijdingsmiddelen) en informatiemanagement (big data). Tevens zal verdere ontwikkeling in adviesvaardigheden en ketensamenwerking nodig zijn. Om een en ander ook financieel te kunnen ondersteunen zal hiervoor begrotingsgelden worden gealloceerd. Deze innovatiegelden worden vooreerst op €150.000 begroot. Deze innovatiegelden worden overigens geheel in samenspraak met de behoefte vanuit de waterschappen ingezet. Ook de organisatie hiervoor zal nader in samenspraak worden ingevuld. Voor de komende jaren wordt overigens een toenemende inspanning voorzien.

---

AQUON wenst tevens haar operationele processen conform verwachting te verbeteren. Om efficiëntie te kunnen bereiken dienen er vernieuwingsinvesteringen te worden uitgevoerd. Door optimalisatieslagen in productiviteit van medewerkers en/door investeringen (automatisering & robotisering) wordt focus gelegd op efficiëntie in bedrijfsvoering. Hierbij zijn investeringen gepland voor bijvoorbeeld optimalisatie van planningstools ("PIM-sheet"), data- en formatiesystemen, robotisering binnen huidige werkprocessen en sensortechnologie. Daarnaast zijn vervangingen gepland ten aanzien van huidige chemische laboratoriumapparatuur om de gewenste standaarden te behouden. Uitbreiding, ontwikkeling en implementatie van nieuwe analyses, zoals bijvoorbeeld voor medicijnresten en opkomende stoffen worden gevraagd en vergen aandacht. Investering in apparatuur en nieuwe technieken worden hiermee voorzien.

In de programmabegroting 2019 zal meer detaillering worden gegeven op de concrete verwachte investeringen. Het investeringsniveau 2019/2020 ten behoeve van de operationele activiteiten wordt op een gelijk begrotingsniveau als vorige jaren ingeschat (1,5 miljoen per twee begrotingsjaren). Daarnaast is er jaarlijks circa 0,5 miljoen benodigd voor faciliteiten en ICT-ontwikkelingen. In de jaren tot en met 2017 zijn de gevraagde investeringsgelden overigens niet verbruikt. AQUON ziet als gevolg van de strategische alsmede omgevingsontwikkelingen een noodzaak tot (vervangings-) investeringen. Opgemerkt wordt dat door benodigd onderzoek (en businesscase) ten behoeve van een investeringscase en openbare (EU) aanbestedingsprocedures het concrete investeringsmoment per case in de jaren kan verschuiven.

# 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 160 gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. AQUON streeft ernaar de ideale partner voor water gerelateerd onderzoek en advisering over het natte milieu te zijn.

In het jaar 2019 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. In deze programmabegroting zijn de AQUON-hoofdprocessen opgenomen. De kostenstructuur is een afgeleide van de werkprocessen van AQUON.

## Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON

In de tweede programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON" is opgenomen op welke wijze de financiering verloopt van de ombouw en herinrichten van AQUON en daarmee de gevolgen van nieuwe strategische keuzes van de eigenaren

## EEN SAMENVATTING VAN DE BEGROTING 2019 EN MEERJARENRAMING 2020-2023

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

| Laboratorium            | begroting en meerjarenraming AQUON tijdreeks 2018-2023 |                |                |                |                |                | Eigenaarsdeel           | begroting en meerjarenraming AQUON tijdreeks 2018-2023 |                |                |                |                |                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| bedragen X€1.000        | 2018                                                   | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |                         | 2018                                                   | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
|                         | <i>begroot</i>                                         | <i>begroot</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> |                         | <i>begroot</i>                                         | <i>begroot</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> |
| personeelskosten        | 11.555                                                 | 12.103         | 12.406         | 12.716         | 13.034         | 13.359         | personeelskosten        | 290                                                    | 290            | 290            | 100            | 0              | 0              |
| overige bedrijfslasten  | 2.370                                                  | 2.557          | 2.583          | 2.608          | 2.634          | 2.661          | overige bedrijfslasten  | 300                                                    | 400            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| goederen en diensten    | 2.651                                                  | 2.703          | 2.730          | 2.757          | 2.785          | 2.813          | goederen en diensten    | 0                                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| uitbestedingen          | 2.175                                                  | 2.400          | 2.424          | 2.448          | 2.473          | 2.497          | uitbestedingen          | 0                                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| kapitaalslasten         | 1.630                                                  | 1.606          | 1.700          | 1.750          | 1.750          | 1.750          | kapitaalslasten         | 185                                                    | 190            | 190            | 0              | 0              | 0              |
| onvoorziene lasten      | 100                                                    | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | onvoorziene lasten      | 100                                                    | 100            | 100            | 100            | 0              | 0              |
| mut. bestemmingsres     | 0                                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | mut. bestemmingsres     | -100                                                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| vennootschapbelasting   | 0                                                      | 4              | 4              | 4              | 4              | 4              | vennootschapbelasting   | 0                                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>totale kosten</b>    | <b>20.481</b>                                          | <b>21.473</b>  | <b>21.946</b>  | <b>22.384</b>  | <b>22.780</b>  | <b>23.184</b>  | <b>totale kosten</b>    | <b>775</b>                                             | <b>980</b>     | <b>580</b>     | <b>200</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| bijdrage derden         | 300                                                    | 300            | 300            | 300            | 300            | 300            | bijdrage derden         | 0                                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| bijdragen waterschappen | 20.181                                                 | 21.173         | 21.646         | 22.084         | 22.480         | 22.884         | bijdragen waterschappen | 775                                                    | 980            | 580            | 200            | 0              | 0              |
| <b>totale inkomsten</b> | <b>20.481</b>                                          | <b>21.473</b>  | <b>21.946</b>  | <b>22.384</b>  | <b>22.780</b>  | <b>23.184</b>  | <b>totale inkomsten</b> | <b>775</b>                                             | <b>980</b>     | <b>580</b>     | <b>200</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

---

## FINANCIËLE BEHEERSING

Conform de presentatie van de jaarcijfers in de afgegeven jaarrekeningen in de tijdreeks 2014-2017 kent AQUON een adequate beheersing van haar financiële middelen en geven de cijfers een getrouw beeld van de werkelijkheid. In deze programmabegroting wordt een verwachting weergegeven over de ontwikkeling in het jaar 2019. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt is het mogelijk dat gedurende het jaar 2019 en/of in het jaar 2018 door (ver-) nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren zich dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting 2019 aan te passen dan zal AQUON dit middels begrotingswijziging kenbaar maken bij haar eigenaren.

Gelijk aan het begrotingsjaar 2018 heeft AQUON haar begroting 2019 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programmaonderdeel betreft de reguliere laboratorium activiteiten en het tweede de eigenaarskosten. Hiermee geeft AQUON een splitsing weer tussen operationele kosten en transitiekosten. Operationele kosten zijn gekoppeld aan de AQUON-productieorganisatie in al haar operationele facetten.

Transitiekosten zijn specifieke kosten verbonden aan onderbouwing van strategische keuzes middels adviestrajecten, majeure inrichtingszaken en personele reductie en/of ontwikkeling. Materiele (extra) afschrijvingen van investeringen door strategiewijzigingen worden hier verantwoord. Ten aanzien van personeel worden ook de kosten veroorzaakt door Sociaal Statuut, WW en BW-regelingen in dit programma opgenomen.

In het jaar 2019 wordt een businesscase opgesteld als onderbouwing voor het besluit om te komen tot één locatie. Het plan van aanpak is in de bestuursvergadering van december 2017 goedgekeurd. Bij definitieve besluitvorming wordt hier een grote investering verwacht en daartoe worden in de jaren 2018 en 2019 veel onderzoeken uitgevoerd (business case). In het hoofdstuk waarin beschreven wordt om te komen tot de operationalisering van de strategie worden de stappen beschreven en een tijdpad weergegeven. Het effect van het mogelijke definitieve besluit, namelijk om te komen één locatie en de daarbij behorende organisatorische wijzigingen zal een uitwerking zijn van de op te stellen business case.

Op basis van een in 2017 geïnitieerd planning en control-cyclus stuurt AQUON met name op prestatie indicatoren, productieoutput en acceptabele kosten. Dit vraagt een goede beoordeling van de resultaten om zo aan te kunnen geven waar bijsturingsmogelijkheden aanwezig zijn. Dit geeft het management een stuur, een houvast om haar dienstverlening te kunnen uitvoeren. Het LIMS, urenverantwoording en het financiële systeem levert rapportages, eens per kwartaal worden de cijfers op bedrijfsvoeringsniveau met het gehele management doorgesproken en maandelijks worden de resultaten tussen de directie en de betreffende teammanager in het P&C-gesprek besproken.

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

---

In 2019 zullen middels afgesproken prestatie indicatoren (KPI's) de eigenaren worden geïnformeerd over de ontwikkeling zodat tijdige (bij-)sturing mogelijk wordt. Ten tijde van het uitbrengen van deze begroting zijn de prestatie indicatoren ten behoeve van de interne bedrijfsvoering bekend echter is de normering 2019 nog niet uitgewerkt.

Prestatieindicatoren en normering worden conform P&Cstatuut AQUON uitgewerkt.

# DE BEGROTING VOOR PROGRAMMA 1

## LABORATORIUM ACTIVITEITEN.

| programma 1:                     | begroting         |           | begroting         | realisatie        |
|----------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| LABORATORIUM                     | 2019              | *         | 2018              | 2017              |
| <b>PERSONEELSLASTEN:</b>         |                   |           |                   |                   |
| salarissen                       | 8.551.000         | 1         | 8.155.000         | 7.017.166         |
| sociale lasten                   | 2.186.000         | 2         | 2.040.000         | 1.763.752         |
| overige personeelslasten         | 366.000           | 3         | 360.000           | 460.871           |
| personeel van derden             | 1.000.000         | 4         | 1.000.000         | 1.885.643         |
| <b>PERSONEELSLASTEN</b>          | <b>12.103.000</b> |           | <b>11.555.000</b> | <b>11.127.432</b> |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                   |           |                   |                   |
| diensten van derden              | 947.000           | 5         | 785.000           | 785.340           |
| huren en rechten                 | 47.000            | 6         | 46.000            | 43.203            |
| leaseauto's                      | 680.000           | 7         | 670.000           | 655.547           |
| verzekeringen                    | 56.000            | 8         | 55.000            | 42.631            |
| belastingen                      | 45.000            | 9         | 44.000            | 18.919            |
| onderhoud door derden            | 782.000           | 10        | 770.000           | 781.683           |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN</b>    | <b>2.557.000</b>  |           | <b>2.370.000</b>  | <b>2.327.323</b>  |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>     |                   |           |                   |                   |
| ge- en verbruiksgoederen         | 2.194.000         | 11        | 2.161.000         | 2.310.992         |
| duurzame gebruiksgoederen        | 254.000           | 12        | 250.000           | 192.396           |
| energie                          | 255.000           | 13        | 240.000           | 253.957           |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN</b>      | <b>2.703.000</b>  |           | <b>2.651.000</b>  | <b>2.757.345</b>  |
| <b>UITBESTEDINGEN:</b>           |                   |           |                   |                   |
| externe analyses                 | 2.400.000         | 14        | 2.175.000         | 3.137.530         |
| <b>UITBESTEDINGEN</b>            | <b>2.400.000</b>  |           | <b>2.175.000</b>  | <b>3.137.530</b>  |
| <b>KAPITAALSLASTEN:</b>          |                   |           |                   |                   |
| afschrijvingen                   | 1.350.000         | 15        | 1.350.000         | 1.240.215         |
| rentelasten                      | 256.000           | 16        | 280.000           | 266.241           |
| <b>KAPITAALSLASTEN</b>           | <b>1.606.000</b>  |           | <b>1.630.000</b>  | <b>1.506.456</b>  |
| <b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b> | <b>21.369.000</b> |           | <b>20.381.000</b> | <b>20.856.086</b> |
| <b>ONVOORZIEN</b>                | <b>100.000</b>    | <b>17</b> | <b>100.000</b>    | <b>0</b>          |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>             | <b>21.469.000</b> |           | <b>20.481.000</b> | <b>20.856.086</b> |
| vrijval (bestemmings-) reserve   | 0                 | 18        | 0                 | 0                 |
| bijdrage derden                  | -300.000          | 19        | -300.000          | -332.464          |
| <b>Totale kosten</b>             | <b>21.169.000</b> |           | <b>20.181.000</b> | <b>20.523.622</b> |
| vennootschapbelasting            | -4.000            | 20        | 0                 | -5.363            |
| <b>Bijdrage waterschappen</b>    | <b>21.173.000</b> |           | <b>20.181.000</b> | <b>20.528.985</b> |

---

# TOELICHTING OP DE BEGROTING 2019

## AQUON-LABORATORIUM.

Uitgangspunten vermeld in de kadernota 2019, welke op 5 april 2018 aan het algemeen bestuur wordt aangeboden, zijn leidend geweest bij het opstellen van de begroting.

In het algemeen kan gesteld worden dat er rekening gehouden is met een inflatiecorrectie van maximaal 1,0 procent op desbetreffende kostencategorieën.

De begroting is gebaseerd op reguliere kostenbegroting passend bij de opgegeven productieaantallen door opdrachtgevers van AQUON.

1. De opgenomen salariskosten zijn gebaseerd op de personeelsformatie per 01 januari 2018. Er is geen ruimte voor uitbreiding in personeel voor de komende jaren begroot. Er is een ruimte van 0,5 procent rekening gehouden voor groei in de salarisschalen ("periodieken"). Een eventuele cao-verhoging is ingeschat op 1,5 procent per jaar.

2. De sociale lasten zijn conform realisatie 2017 (en begroting 2018) geprognostiseerd. Er is geen wijziging in sociale lasten en/of pensioenlasten voorzien.

3. De overige personeelskosten zijn in lijn met reguliere jaren gebracht. Een groot deel van de begroting is opgenomen voor ontwikkeling en opleiding.

4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Opgemerkt kan worden dat een budget beschikbaar is gehouden voor interim (verander- en advies-) management van circa €200k.

5. Ten behoeve de AQUON-organisatieontwikkeling is de lijn met huidige gewenste ontwikkelingsmogelijkheden en procesinnovatie een bedrag opgenomen van 150K. Een nadere toelichting over innovatiekracht van de organisatie is opgenomen in het hoofdstuk organisatieontwikkelingen. In samenspraak met opdrachtgevers wordt het bedrag besteed.

6-12. Deze kostencategorieën zijn conform verplichtingen, historische ervaringen en productieverwachtingen begroot.

13. De kosten voor energie zijn op huidig prijspeil ingeschat, een toename in belastingopcenten is vooreerst niet voorzien.

14. Ten behoeve van externe uitgevoerde onderzoeken, veelal veroorzaakt door het feit dat het laboratorium niet is uitgerust voor alle gevraagde -specialistische- onderzoeken wordt een bedrag begroot gerelateerd aan de opgegeven meetvraag van de opdrachtgevers/waterschappen. Mocht de werkelijke productie van uitbestede (specialistisch) analyses hoger zijn dan begroot dan stijgt deze begrotingspost.

---

Deze kostenbegroting ligt in lijn met de tot nu toe bekende gevraagde productie van de deelnemende waterschappen. Een toelichting op de relatie tussen de opgegeven meetvraag van de opdrachtgevers, een mogelijke kostenstijging van externe analyses en het bijbehorende afrekenmodel is op bladzijde negen van deze begroting uitgebreid toegelicht.

Het productieniveau over het jaar 2019 is vastgesteld op 11,5 miljoen productiepunten. De financiële verordening van AQUON staat toe dat een productietoename een geaccepteerde kostentoeename kan veroorzaken. Mocht de klantvraag zich positief of negatief ontwikkelen dan ontstaat zich mogelijk een (aanzienlijke) mutatie op deze begrotingspost.

17. AQUON heeft een bedrag voorzien van €100.000 voor mogelijke kosten welke onvoorzien kunnen passeren. Het is tevens een begrotingspost waarmee risico's, beschreven in de risicoparagraaf, kunnen worden gefinancierd.

18. AQUON heeft in eerdere jaren een bestemmingsreserve gevormd ten behoeve van haar nieuwe strategische keuzes. In het jaar 2018 is hieruit de laatste deel van verbruikt. AQUON heeft in het begrotingsjaar 2019 geen bestemmingsreserve meer.

19. AQUON realiseert productie voor derden, zijnde klanten welke juist niet de opdrachtgevers vanuit de deelnemende waterschappen betreffen. Vanuit huidige contracten en ervaringscijfers is de omzet ingeschat

20. AQUON valt voor omzet derden onder de reguleren vennootschapbelasting. De winstbelasting is voorgerecalculeerd.

# BEGROTING T.B.V. EIGENAREN GR AQUON

| programma 2:                     | begroting      |           | raming         | raming         | raming   | raming   | begroting      | realisatie       |
|----------------------------------|----------------|-----------|----------------|----------------|----------|----------|----------------|------------------|
| EIGENAARSDEEL                    | 2019           | *         | 2020           | 2021           | 2022     | 2023     | 2018           | 2017             |
| <b>PERSONEELSLASTEN:</b>         |                |           |                |                |          |          |                |                  |
| salarissen                       | 150.000        | 1         | 150.000        | 80.000         | 0        | 0        | 150.000        | 299.756          |
| sociale lasten                   | 40.000         | 2         | 40.000         | 20.000         | 0        | 0        | 40.000         | 43.018           |
| overige personeelslasten         | 0              | 3         | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 52.520           |
| personeel van derden             | 100.000        | 4         | 100.000        | 0              | 0        | 0        | 100.000        | 115.093          |
| <b>PERSONEELSLASTEN</b>          | <b>290.000</b> |           | <b>290.000</b> | <b>100.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>290.000</b> | <b>510.387</b>   |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                |           |                |                |          |          |                |                  |
| diensten van derden              | 400.000        | 5         | 0              | 0              | 0        | 0        | 300.000        | 288.536          |
| huren en rechten                 | 0              | 6         | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| leaseauto's                      | 0              | 7         | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| verzekeringen                    | 0              | 8         | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| belastingen                      | 0              | 9         | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| onderhoud door derden            | 0              | 10        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN</b>    | <b>400.000</b> |           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>300.000</b> | <b>288.536</b>   |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>     |                |           |                |                |          |          |                |                  |
| ge- en verbruiksgoederen         | 0              | 11        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| duurzame gebruiksgoederen        | 0              | 12        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| energie                          | 0              | 13        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN</b>      | <b>0</b>       |           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>         |
| <b>UITBESTEDINGEN:</b>           |                |           |                |                |          |          |                |                  |
| externe analyses                 | 0              | 14        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>UITBESTEDINGEN</b>            | <b>0</b>       |           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>         |
| <b>KAPITAALSLASTEN:</b>          |                |           |                |                |          |          |                |                  |
| afschrijvingen                   | 190.000        | 15        | 190.000        | 0              | 0        | 0        | 185.000        | 297.587          |
| rentelasten                      | 0              | 16        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>KAPITAALSLASTEN</b>           | <b>190.000</b> |           | <b>190.000</b> | <b>0</b>       | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>185.000</b> | <b>297.587</b>   |
| <b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b> | <b>880.000</b> |           | <b>480.000</b> | <b>100.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>775.000</b> | <b>1.096.510</b> |
| <b>ONVOORZIEN</b>                | <b>100.000</b> | <b>17</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> |          |          | <b>100.000</b> | <b>0</b>         |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>             | <b>980.000</b> |           | <b>580.000</b> | <b>200.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>875.000</b> | <b>1.096.510</b> |
| vrijval (bestemmings-) reserve   | 0              | 18        | 0              | 0              | 0        | 0        | -100.000       | -871.510         |
| bijdrage derden                  | 0              | 19        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>Totale kosten</b>             | <b>980.000</b> |           | <b>580.000</b> | <b>200.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>775.000</b> | <b>225.000</b>   |
| vennootschapbelasting            | 0              | 20        | 0              | 0              | 0        | 0        | 0              | 0                |
| <b>Bijdrage waterschappen</b>    | <b>980.000</b> |           | <b>580.000</b> | <b>200.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>775.000</b> | <b>225.000</b>   |

---

## TOELICHTING OP DE BEGROTING 2019 EIGENAAR GR AQUON

1. De kosten van boventallig personeel uit het ombouwplan 2016 lopen naar verwachting door tot het jaar 2021. Onder personeelskosten worden de begrote kosten ad. 150K weergegeven.
  2. De sociale lasten voor boventallig personeel zijn opgenomen voor 40K.
  4. Onder personeel derden wordt een begrotingspost van 100K opgenomen voor mogelijke flexibele inzet/inhuur van strategische personeelsmanagement. Bovendien kunnen kosten ontstaan naar aanleiding van operationalisering van het strategisch HRM beleid.
  5. In het jaar 2019 wordt een uitwerking opgesteld voor besluitvorming AQUON 3.0. Hiervoor is 100K opgenomen voor projectleiding en advieskosten bouw, 100K voor uitwerking business case ten behoeve van besluitvorming en 200K voor mogelijk aanvullend onderzoek.
  15. De afschrijvingslasten betreffen de kapitaalslasten van de investeringen in 2016 in Tiel en Leiden. Deze investeringen maakten het mogelijk om de analyses uit Breda op de twee locaties te kunnen uitvoeren. Deze investeringen kennen een afschrijvingstermijn van vier jaren en de afschrijving loopt door tot en met het jaar 2020.
  17. Afhankelijk van de te nemen stappen in het onderzoek naar een AQUON 3.0 kunnen vernieuwde inzichten ontstaan t.a.v. de ontwikkelingen van AQUON. Een begrotingspost voor onvoorziene zaken van 100K is hiervoor opgenomen.
  18. De gevormde bestemmingsreserve uit de positieve begrotingsoverschotten 2014/2015 zijn ingezet tot en met de begrotingsjaren 2018. Voor het programmajaar 2019 is er geen bestemmingsreserve (meer) beschikbaar.
- De notatie vanuit eigenaren ter financiering van deze begroting is opgenomen. Inzicht wordt gegeven in de raming van kosten tot en met het jaar 2023.

---

# KOSTENTOEREKENING EN DE BIJDRAGEREGELING

## DE JAARLIJKSE REGULIERE EXPLOITATIEKOSTEN (AQUON-PROGRAMMA 1: LABORATORIUM)

### ALGEMEEN

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

### DE KOSTENVERDELING

De vaste kosten zijn de kosten van de bedrijfsinrichting en deze kostencategorie wordt verondersteld 75 procent van de normale reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te 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 jarenvoorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. In het jaar 2019 dient de productie uit de jaren 2015, 2016 en 2017 als basis voor de berekening van het kostendeel in de vaste inrichtingskosten. Het verhoudingscijfer van deze drie jaren productie ten opzichte van de totale productie in hetzelfde tijdvak (opgenomen in de meest recente jaarrekening), geeft het relatieve kostenaandeel van een individueel waterschap.

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

### KOSTEN EIGENAARSDEEL (PROGRAMMA 2: EIGENAAR GR AQUON)

Kosten van boventalligheid worden aan de waterschappen doorberekend op basis van het afspraken gemaakt in het doorstroomprogramma AQUON 2016. De verwachting is overigens dat de deze kosten in het jaar 2020

---

geheel zijn weggevallen (uitstroom door leeftijdverlof). De kosten worden verrekend aan waterschappen die in 2016 geen (of afdoende) personeel hebben overgenomen.

De kosten welke verband houden met de verdere doorontwikkeling van AQUON worden doorberekend op eenzelfde wijze als de vaste inrichtingskosten (3jrs voortschrijdend gemiddelde, vermeld in de meest recente jaarstukken). Door middel van deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een percentage van de programmabegroting Eigenaarsdeel GR AQUON.

De kosten van boventalligheid/frictiekosten welke zijn ontstaan na het ombouwplan 2016 worden doorberekend aan de waterschappen die geen (afdoende) aantal personeelsleden hebben overgenomen in het jaar 2016.

## WETTELIJKE PARAGRAFEN

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de programmabegroting 2019 en de meerjarenraming 2020-2023 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.

## UITGANGSPUNTEN EN NORMEN

In de opzet van de begroting 2019 is geen structurele verandering in de opzet van begroten doorgevoerd. AQUON kent vanaf het begrotingsjaar 2016 twee programmabegrotingen. De eerste programmabegroting wordt "laboratorium AQUON" genoemd en het tweede programma "eigenaar GR AQUON". In deze begroting 2019 wordt ook de meerjarenraming 2020-2023 in beeld gebracht.

Vanaf het jaar 2017 valt AQUON onder de reguliere vennootschapsbelasting. In de begroting 2019 worden een winstberekening en afdracht vennootschapsbelasting gemaakt voor de omzet voor derden. De activiteiten vanuit het samenwerkingsverband (tbv waterschappen) zijn vrijgesteld van deze belasting.

## INCIDENTELE BATEN EN LASTEN

In de programmabegroting 2019 is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien.

## ONTTREKKING AAN OVERIGE BESTEMMINGSRESERVES EN VOORZIENINGEN

Naar verwachting wordt dat AQUON op de eindbalans van het begrotingsjaar 2018 geen bestemmingsreserve meer tot haar beschikking heeft. Deze bestemmingsreserve was getroffen om de financiële consequenties van

---

de ombouw van AQUON te financieren. De bestemmingsreserve is tot en met het begrotingsjaar 2018 ingezet voor haar transformatie tot ketenpartner van de waterschappen

## WATERSCHAPSBELASTING

AQUON int geen belastingen en daarom is deze paragraaf niet van toepassing.

## WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOPROFILERING

AQUON kent geen (algemene) reserves. Voor wat betreft de financiële risico's geldt dat de deelnemers van de GR AQUON 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 2017-2018 opgenomen, gezien de importantie wordt deze integraal echter ge-updated opgenomen. Inmiddels hebben de deelnemende waterschappen gezamenlijk uitgesproken dat zij de beleidslijnen (nieuwe strategie) gezamenlijk onderschrijven. Hierdoor zijn de bestuurlijke risico's afgenomen.

In het begrotingsjaar 2019 en in de meerjarenraming 2020-2023 is op de mogelijke financiële risico's consequenties zo adequaat mogelijk geanticipeerd. AQUON heeft vanuit een kwantitatieve risicoanalyse vastgesteld dat er inderdaad risico's met een financieel effect zijn. De belangrijkste risico's met een financieel effect zijn:

- Toename in gevraagde dienstverlening van waterschappen waartoe het laboratorium AQUON niet toe is ingericht. Deze diensten worden uitbesteed aan partners. AQUON heeft zo goed als mogelijk samen met de waterschappen deze dienstverlening geïnventariseerd en daaruit volgend eenzelfde kostenniveau gehanteerd als in 2017. Inmiddels is het verrekensysteem aangepast zodat eventuele meer-productie door de veroorzaker wordt betaald
- Onderzoekkosten naar het toekomstige AQUON 3.0 nemen toe doordat meer studiemateriaal benodigd is voor de gevraagde besluitvorming in de zomer van 2019
- Het pand dat te koop staat, is in 2019 nog niet verkocht en veroorzaakt een wijziging in verwacht verkoopwaarde.
- In de risicoparagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor dit eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien opgenomen.

## FINANCIERING

In 2013 zijn vanwege de aanschaf van de panden leningen aangetrokken. Deze langlopende leningen, inclusief kortlopende faciliteiten, leiden niet tot een herziening van de leningenportefeuille voor het begrotingsjaar 2019.

---

Verwacht wordt dat aflossing en investeringen binnen de jaarlijkse cashflow en krediet kunnen worden opgevangen. Opmerkelijke transactie zal in de komende jaren de inkomsten van een eventuele verkoop van een locatie zijn. Eén van de panden van AQUON staat ten tijde van schrijven van de begroting te koop. Verwacht wordt dat mogelijke vervolgttransacties passen binnen het financieringsarrangement met de bankinstelling.

Na besluitvorming door het algemeen bestuur van AQUON over definitieve eindkeuzes ten aanzien 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 ook in het jaar 2019 een aantal duurzame laboratorium instrumenten vervangen moet worden. Gelijktijdig met de genoemde vervanging zal een verdere technologische bijstelling moeten plaatsvinden doordat AQUON nu geen state of art instrumentaria heeft (verouderde technologie). Om tijdig financiële middelen beschikbaar te krijgen wordt nu aangegeven dat in de komende planperiode 2019-2020 circa € 1,5 miljoen benodigd zal zijn.

Daarnaast is in 2019 en verder voor de doorontwikkeling van het ICT en facilitaire middelen jaarlijks circa 500k benodigd. In het platform eigenaren is besproken dat AQUON geen investeringsstatuut kent gezien de beperkte mate van investeringen. In het jaar 2019 worden investeringen voorzien. Een vervanging van een laboratoriuminstrument betekent veelal een project waar een langere doorlooptijd mee is gemoeid. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2019 en/of 2020 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele businesscase uitgewerkt.

Naast de ontwikkelingen om binnen de operationele processen te komen tot verdere efficiëntie verbetering en optimalisaties worden binnen de operationele teams diverse ontwikkelingen voorzien. De vermelde ontwikkelingen geven een richting, verdienen middels vraagarticulatie overleg met opdrachtgevers. De investeringen passen binnen de benodigde 1,5 miljoen euro:

- Servicebureau:
  - Uitbreiding / verbreding van de regie op het waterbodemonderzoek voor de waterschappen. Data- en informatisering proces (o.a. met GIS) wordt voorzien.
  - Vervanging tool benodigd voor de opdrachtverstrekking van waterschappen.
- Monsternamen & logistiek:
  - Vergroting inzet van sensortechnieken voor meer continue monitoring in het veld.
  - Ontwikkelingen ten aanzien van centrale planning worden voorzien om eerste ervaringen uit 2018 voort te zetten.

- 
- Uitbreiding activiteiten grondwater-divers. Uitbreiding meetnet en aanbieden full service dienstverlening.
  - Optuigen van full service dienstverlening op zuiveringen inclusief beheer van monsternamen apparatuur ter plaatse.
  - Chemie:
    - Na de keuzes voor voortzetting analyse ("make or buy"), zal er diverse apparatuur vervangen gaan worden, zodat apparatuur weer voldoet aan de huidige eisen.
    - Uitbreiding, ontwikkeling en implementatie van nieuwe analyses, zoals bijvoorbeeld voor medicijnresten en opkomende stoffen. Investing in apparatuur en nieuwe technieken.
    - Door de huidige mogelijkheden van robotisering en automatisering, worden volgende stappen genomen ter verhoging van de efficiëntie.
  - Hydrobiologie:
    - Waterbodemonderzoek heeft zeker als er daadwerkelijk ingegrepen gaat worden een sterke verbinding met wat er in die bodem leeft. Als ketenpartner zal Aquon zich niet alleen richten op de chemische kwaliteit van de bodem maar ook de soorten in de waterbodem. Ontwikkeling kennis, analyse methodes en monsternamen hiervoor vragen een investering.
    - Omdat AQUON landelijk de grootste uitvoerder is van blauwalg analyses en al actief betrokken is bij ontwikkelingen van het landelijke zwemwaterprotocol willen we het Landelijk Informatiecentrum Blauwalgen inrichten. Onderdeel hierbij wordt ook inzet van nieuwe technieken als eDNA en eventueel inzet van sensoren om tot optimaler zwemwateronderzoek te komen. Daarnaast wordt gekeken of determinatie m.b.v. foto-analyses/beeldherkenning tot optimalisaties kan leiden.
    - De ontwikkeling van Aquadesk is zo ver dat in 2018 de eerste gegevens overgaan. Aan het werk betekent ook dat er ervaringen naar boven komen die nog tot beperkte aanpassingen zullen leiden. Wat er nog bij komt is de slag dat koppeling aan een GIS systeem met directe inlezing van onderzoek- en locatiegegevens actueel wordt. Bij Hollands Delta wordt dit in het jaar 2018 verkend. Verwachting is dat dit op efficiëntie, reproduceerbaarheid en beschikbaarheid van gegevens een positieve impact heeft.

## 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 2019 ligt door vervangingen van instrumentarium (€ 1,5 miljoen/ 2 jrn) en jaarlijks facilitaire/ICT-aanschaf (€ 0,5 miljoen) op circa 1,3 miljoen euro. De afschrijvingen bedragen in de begroting circa € 1,6 miljoen. Een vrijval van de bestemmingsreserve is vanaf het jaar 2019 niet (meer) aan de orde. Het EMU-saldo voor 2019 bedraagt daarmee negatief op ca. € 0.3 miljoen.

## TOPINKOMENS

Bijgaand een overzicht met actuele informatie.

| Naam                        | Functie            | Duur dienst-verband | Omvang dienst-verband | Beloning  | Belastbare kosten-vergoedingen | Voorzieningen betaalbaar op termijn | Beëindigings-uitkeringen |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Dhr. J.K. Bouma             | Algemeen directeur | 12 mnd              | 100%                  | € 106.470 | € -                            | € 16.555                            | € -                      |
| Dhr. R.W. Bleker (*)        | Bestuursvoorzitter | 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.                   |
| Dhr. C. Sas                 | 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. M. Smits               | Bestuurder         | n.v.t.              | n.v.t.                | n.v.t.    | n.v.t.                         | n.v.t.                              | n.v.t.                   |
| Dhr. H.P. Verroen           | 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 (risico respons) 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

De eigenaren hebben met de besluiten tot AQUON 2.0 aangegeven dat zij de nieuwe strategie en beleidslijnen ondersteunen en onderschrijven. Hiermee vervalt een groot deel van de risico's op bestuurlijk terrein, welke de afgelopen jaren de bedrijfsvoering van AQUON heeft beïnvloed. De bestuurlijke risico's blijven bestaan, maar de kans dat het zich voordoet is aanmerkelijk afgenomen.

***Risico; besluitvorming om tot 1 locatie te komen vertraagt of het operationaliseren van het besluit volgt later dan gepland.***

Deelnemende waterschappen wensen in de zomer van 2019 het voorgenomen besluit om te komen tot één locatie te bekrachtigen middels onderbouwing van een business case welke het besluit rechtvaardigt. Mocht het risico zich voordoen dat het besluit niet wordt genomen of de operationalisering later worden uitgevoerd dan zal het beoogde financiële voordeel later en/of niet worden gerealiseerd.

Bij een besluitvorming conform uitgestippelde tijdslijn en volgens verwachting opgestelde businesscase kan een postief risico van €1 miljoen worden ingecalculeerd. In de opgenomen meerjarenraming 2020-2023 is het beoogde voordeel van een miljoen euro niet opgenomen.

***Risico: uittreden van deelnemende waterschappen***

Het risico van uittreden van een van de deelnemende waterschappen blijft altijd aanwezig. Belangrijk is dat de consequenties van het uittreden in beeld zijn gebracht. In de nieuw op te stellen GR zal een uittreedregeling opgenomen zijn, zodat AQUON kan blijven werken aan haar continuïteit.

***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 op een bestuurlijke vraag, namelijk het realiseren van efficiëntie, inmiddels 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 suboptimale decentraal geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties (twee locaties).

Middels een business case zal een antwoord gegeven worden op de bestuursvraag met daarbij de verwachte voordelen en de benodigde investeringen om de beoogde voordelen te behalen. Mocht naar aanleiding van de bestuurlijke vraag onverhoopt geen keuze (kunnen) worden gemaakt dan zal de organisatie niet doorontwikkelen en verwacht kan worden dat een 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 zoals voorheen is berekend een veelvoud aan kosten met zich meebrengen.

In het implementatieplan 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 heeft voorzien in een tussenstap; echter het einddoel kan worden bemoeilijkt. De organisatie verwacht nu - na een fase van jaren van onzekerheid, duidelijkheid en daadkracht - dat zij 'verander-moe' zou 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) periodieke werksessies kan toetsing en herijking van de integrale strategie plaatsvinden. 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.

---

## RISICO'S M.B.T. ORGANISATORISCHE ASPECTEN

### ***Risico: nieuwe ontwikkelingen vergen meer***

Het wateronderzoek wordt geconfronteerd met nieuwe technologische en overige ontwikkelingen. Hierbij kan worden gedacht worden aan:

- Wijzigingen in werkmethode, werkpakket en werklust. Mede dankzij beleidsontwikkelingen in het waterbeheer, zoals kaderrichtlijn Water, verandert de behoefte aan laboratoriumondersteuning. Risico in trendbreuk kan op een juiste wijze worden geregistreerd 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 kennisinstituten en overheidslaboratoria. Indien gewenst worden nieuwe analyses in overleg met opdrachtgevers opgenomen in het dienstenpakket. AQUON heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringspartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen en introductie van 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.

### ***Risico: productiedaling en/of stijging.***

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor dertien mio 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 was dat de productie rond de tien miljoen productiepunten zal blijven tot het jaar 2020. Inmiddels ligt de productie boven de twaalf miljoen punten. De verwachte meetvraag van de opdrachtgevers/ waterschappen verkrijgt verdere focus door gezamenlijke vraagarticulatie.

Het risico van een daling heeft consequenties voor de bedrijfsinrichting en 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 daarnaast voorzichtig voor, voor bepaalde productiesegmenten, op het werken vanuit een regierol. AQUON wenst hier een gevoel bij te krijgen en dit in geschikte 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 2021 te realiseren.

---

Het financiële risico van een productiedaling en/of productiestijging 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. Het verrekensysteem voorziet tevens in een jaarlijkse afwikkeling van marginale kosten bij meer/of minder gerealiseerde productie per opdrachtgever/waterschap.

***Risico: accreditatiebehoud***

AQUON werkt met de hoogst mogelijke gekwalificeerde werkprocessen. AQUON heeft haar werkprocessen integraal geaccrediteerd en jaarlijks vindt toetsing door de 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 de 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 heeft speciaal hiervoor de bedrijfsinrichting aangepast. Het organisatieonderdeel "Servicebureau" legt de 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 is in 2017/2018 ingezet. Een fysieke verandering van werkplek (door sluiting van locatie Breda) gaf 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 doorontwikkeling een belangrijk gespreksonderwerp en waar noodzakelijk worden de (reguliere) trajecten van instemming- en advies doorlopen.

***Risico: aannames in de business case t.b.v. besluitvorming***

In het ombouwplan van AQUON werd gewerkt met aannames, aangezien er een doorkijk is gemaakt op basis van uitgangspunten. Aannames zijn onderhevig aan veranderingen. De aannames worden met de beste inzichten opgesteld en door-vertaald in een 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. Mogelijk kan het uitzetten van een zgn. "second opinion" beter zicht geven op verwachte uitkomsten.

## 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 twee locaties gevestigd waarbij in de afgelopen jaren bedrijfsbrede team- en cultuurontwikkeling heeft plaatsgevonden. Kernwaarden zijn daarbij gedefinieerd en actief ontwikkeld en uitgedragen. De 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 vanuit verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden is ingezet op locatiekeuze, herinrichting van organisatie en ontwikkeling van het topmanagement. Het traject van cultuurverandering is een actief 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 toentertijd een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. Recentelijk heeft de verkopende makelaar ten behoeve van verkoop van een pand opnieuw een mogelijke verkoopwaarde bepaald. De boekwaarde van het pand is in de jaarrekening 2017 hierop aangepast. In een 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. Het risico van daling en stijging van verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan op het verkoopmoment. Voor dit risico zijn verder geen maatregelen opgenomen bij gebrek aan andere bruikbare informatie.

---

# BIJLAGE 1: BIJDRAGEREGELING EN KOSTENVERDELING

## TOELICHTING OP BEREKENING BIJDRAGEREGELING TBV PROGRAMMA LABORATORIUM

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.

### **Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON**

De kostenverrekening van het eigenaarsdeel vindt plaats op basis van de relatieve gerealiseerde productie van de afgelopen drie jaren.

Met betrekking tot boventalligheid van personeel uit het “ombouwprogramma 2016/2017” zijn afspraken gemaakt in het plan “doorstroomprogramma AQUON-waterschappen” hetgeen in hoofdlijnen betekent dat de waterschappen die geen personeelsleden hebben overgenomen in het jaar 2016 de resterende boventalligheidskosten betalen.

# BIJDRAGE PER WATERSCHAP IN JE JAREN 2019-2023

|                  | Laboratorium AQUON                    |        |                  |         |        |        | kostenverdeling Eigenaar GR AQUON   |                        |                        |     |        |        | Totale kosten |
|------------------|---------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|--------|-------------------------------------|------------------------|------------------------|-----|--------|--------|---------------|
|                  | Bijdrage regeling programma 1         |        |                  |         |        |        | programma 2                         |                        |                        |     |        |        |               |
| 2019             | Totale kosten in dit programma 21.173 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 980 |                        |                        |     |        |        | 2019          |
|                  | vaste kosten                          |        | variabele kosten |         | totale |        | waarvan boventallig personeel       |                        | 190                    |     | totaal |        |               |
|                  | procent                               | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten | FTE % personeel                     | overig % overige       |                        |     |        |        |               |
| Aa en Maas       | 9,0%                                  | 1.435  | 1.134.600        | 9,7%    | 514    | 1.949  | 0,0                                 | 0                      | 9,0%                   | 71  | 71     | 2.020  |               |
| Brabantse Delta  | 11,8%                                 | 1.868  | 1.492.995        | 12,8%   | 676    | 2.545  | 0,0                                 | 0                      | 11,8%                  | 93  | 93     | 2.638  |               |
| De Dommel        | 9,4%                                  | 1.497  | 1.015.160        | 8,7%    | 460    | 1.957  | 18,2                                | 35                     | 9,4%                   | 74  | 109    | 2.066  |               |
| Delfland         | 7,7%                                  | 1.217  | 798.000          | 6,8%    | 362    | 1.578  | 12,8                                | 24                     | 7,7%                   | 61  | 85     | 1.663  |               |
| Hollandse Delta  | 16,7%                                 | 2.655  | 2.042.885        | 17,5%   | 926    | 3.581  | 29,1                                | 55                     | 16,7%                  | 132 | 187    | 3.768  |               |
| Rijnland         | 17,6%                                 | 2.795  | 1.995.000        | 17,1%   | 904    | 3.699  | 20,0                                | 38                     | 17,6%                  | 139 | 177    | 3.876  |               |
| Rivierenland     | 16,2%                                 | 2.566  | 1.837.000        | 15,7%   | 832    | 3.398  | 1,6                                 | 3                      | 16,2%                  | 128 | 131    | 3.529  |               |
| Schieland en Kr. | 5,1%                                  | 806    | 566.200          | 4,8%    | 257    | 1.062  | 9,1                                 | 17                     | 5,1%                   | 40  | 57     | 1.120  |               |
| St. Rijnlanden   | 6,6%                                  | 1.040  | 801.500          | 6,9%    | 363    | 1.403  | 9,1                                 | 17                     | 6,6%                   | 52  | 69     | 1.472  |               |
| Totaal           | 100,0%                                | 15.880 | 11.683.340       | 100,0%  | 5.293  | 21.173 | 100                                 | 190                    | 100,0%                 | 790 | 980    | 22.153 |               |
| 2020             | Totale kosten in dit programma 21.646 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 580 |                        |                        |     |        |        | 2020          |
|                  | vaste kosten                          |        | variabele kosten |         | totale |        | waarvan boventallig personeel       |                        | 190                    |     | totaal |        |               |
|                  | procent                               | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten | FTE % personeel                     | overig % overige       |                        |     |        |        |               |
| Aa en Maas       | 9,7%                                  | 1.576  | 1.079.600        | 9,3%    | 506    | 2.081  | 0,0                                 | 0                      | 9,7%                   | 38  | 38     | 2.119  |               |
| Brabantse Delta  | 11,8%                                 | 1.913  | 1.430.723        | 12,4%   | 670    | 2.583  | 0,0                                 | 0                      | 11,8%                  | 46  | 46     | 2.629  |               |
| De Dommel        | 9,2%                                  | 1.492  | 1.027.160        | 8,9%    | 481    | 1.973  | 18,2                                | 35                     | 9,2%                   | 36  | 70     | 2.043  |               |
| Delfland         | 7,6%                                  | 1.235  | 798.000          | 6,9%    | 374    | 1.609  | 12,8                                | 24                     | 7,6%                   | 30  | 54     | 1.663  |               |
| Hollandse Delta  | 16,8%                                 | 2.723  | 2.006.565        | 17,4%   | 940    | 3.663  | 29,1                                | 55                     | 16,8%                  | 65  | 121    | 3.783  |               |
| Rijnland         | 17,4%                                 | 2.832  | 1.965.000        | 17,0%   | 920    | 3.753  | 20,0                                | 38                     | 17,4%                  | 68  | 106    | 3.859  |               |
| Rivierenland     | 16,1%                                 | 2.621  | 1.898.000        | 16,4%   | 889    | 3.510  | 1,6                                 | 3                      | 16,1%                  | 63  | 66     | 3.576  |               |
| Schieland en Kr. | 5,0%                                  | 819    | 566.200          | 4,9%    | 265    | 1.084  | 9,1                                 | 17                     | 5,0%                   | 20  | 37     | 1.121  |               |
| St. Rijnlanden   | 6,3%                                  | 1.024  | 781.500          | 6,8%    | 366    | 1.390  | 9,1                                 | 17                     | 6,3%                   | 25  | 42     | 1.432  |               |
| Totaal           | 100,0%                                | 16.235 | 11.552.748       | 100,0%  | 5.412  | 21.646 | 100,0                               | 190                    | 100,0%                 | 390 | 580    | 22.226 |               |
| 2021             | Totale kosten in dit programma 22.084 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 200 |                        |                        |     |        |        | 2021          |
|                  | vaste kosten                          |        | variabele kosten |         | totale |        | waarvan boventallig personeel       |                        | 0                      |     | totaal |        |               |
|                  | procent                               | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten | FTE % personeel                     | overig % overig bedrag |                        |     |        |        |               |
| Aa en Maas       | 10,0%                                 | 1.649  | 1.064.600        | 9,4%    | 522    | 2.171  |                                     |                        | 10,0%                  | 20  | 20     | 2.190  |               |
| Brabantse Delta  | 11,9%                                 | 1.978  | 1.415.000        | 12,6%   | 693    | 2.671  |                                     |                        | 11,9%                  | 24  | 24     | 2.695  |               |
| De Dommel        | 9,1%                                  | 1.506  | 1.094.160        | 9,7%    | 536    | 2.042  |                                     |                        | 9,1%                   | 18  | 18     | 2.060  |               |
| Delfland         | 7,4%                                  | 1.232  | 798.000          | 7,1%    | 391    | 1.623  |                                     |                        | 7,4%                   | 15  | 15     | 1.637  |               |
| Hollandse Delta  | 17,3%                                 | 2.860  | 1.799.127        | 16,0%   | 882    | 3.742  |                                     |                        | 17,3%                  | 35  | 35     | 3.776  |               |
| Rijnland         | 17,2%                                 | 2.854  | 1.875.000        | 16,6%   | 919    | 3.773  |                                     |                        | 17,2%                  | 34  | 34     | 3.807  |               |
| Rivierenland     | 15,8%                                 | 2.621  | 1.874.000        | 16,6%   | 918    | 3.539  |                                     |                        | 15,8%                  | 32  | 32     | 3.571  |               |
| Schieland en Kr. | 4,8%                                  | 793    | 566.200          | 5,0%    | 277    | 1.071  |                                     |                        | 4,8%                   | 10  | 10     | 1.080  |               |
| St. Rijnlanden   | 6,5%                                  | 1.071  | 781.500          | 6,9%    | 383    | 1.454  |                                     |                        | 6,5%                   | 13  | 13     | 1.467  |               |
| Totaal           | 100,0%                                | 16.563 | 11.267.587       | 100,0%  | 5.521  | 22.084 |                                     |                        | 100,0%                 | 200 | 200    | 22.284 |               |
| 2022             | Totale kosten in dit programma 22.480 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 0   |                        |                        |     |        |        | 2022          |
|                  | vaste kosten                          |        | variabele kosten |         | totale |        | FTE % personeel                     |                        | overig % overig bedrag |     | totaal |        |               |
|                  | procent                               | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |                        |                        |     |        |        |               |
| Aa en Maas       | 9,7%                                  | 1.631  | 1.029.600        | 9,2%    | 519    | 2.150  |                                     |                        | 9,7%                   | 0   | 0      | 2.150  |               |
| Brabantse Delta  | 12,3%                                 | 2.079  | 1.442.995        | 12,9%   | 727    | 2.806  |                                     |                        | 12,3%                  | 0   | 0      | 2.806  |               |
| De Dommel        | 8,7%                                  | 1.475  | 1.065.160        | 9,6%    | 537    | 2.012  |                                     |                        | 8,7%                   | 0   | 0      | 2.012  |               |
| Delfland         | 6,9%                                  | 1.168  | 748.000          | 6,7%    | 377    | 1.545  |                                     |                        | 6,9%                   | 0   | 0      | 1.545  |               |
| Hollandse Delta  | 17,0%                                 | 2.869  | 1.851.641        | 16,6%   | 933    | 3.802  |                                     |                        | 17,0%                  | 0   | 0      | 3.802  |               |
| Rijnland         | 17,5%                                 | 2.946  | 1.795.000        | 16,1%   | 905    | 3.851  |                                     |                        | 17,5%                  | 0   | 0      | 3.851  |               |
| Rivierenland     | 16,3%                                 | 2.754  | 1.874.000        | 16,8%   | 944    | 3.698  |                                     |                        | 16,3%                  | 0   | 0      | 3.698  |               |
| Schieland en Kr. | 4,8%                                  | 817    | 566.200          | 5,1%    | 285    | 1.102  |                                     |                        | 4,8%                   | 0   | 0      | 1.102  |               |
| St. Rijnlanden   | 6,6%                                  | 1.120  | 780.000          | 7,0%    | 393    | 1.513  |                                     |                        | 6,6%                   | 0   | 0      | 1.513  |               |
| Totaal           | 100,0%                                | 16.860 | 11.152.596       | 100,0%  | 5.620  | 22.480 |                                     |                        | 100,0%                 | 0   | 0      | 22.480 |               |
| 2023             | Totale kosten in dit programma 22.884 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 0   |                        |                        |     |        |        | 2023          |
|                  | vaste kosten                          |        | variabele kosten |         | totale |        | FTE % personeel                     |                        | overig % overig bedrag |     | totaal |        |               |
|                  | procent                               | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |                        |                        |     |        |        |               |
| Aa en Maas       | 9,5%                                  | 1.631  | 1.029.600        | 9,1%    | 523    | 2.154  |                                     |                        | 9,5%                   | 0   | 0      | 2.154  |               |
| Brabantse Delta  | 12,6%                                 | 2.158  | 1.430.723        | 12,7%   | 727    | 2.885  |                                     |                        | 12,6%                  | 0   | 0      | 2.885  |               |
| De Dommel        | 9,1%                                  | 1.560  | 1.105.160        | 9,8%    | 562    | 2.121  |                                     |                        | 9,1%                   | 0   | 0      | 2.121  |               |
| Delfland         | 6,9%                                  | 1.191  | 748.000          | 6,6%    | 380    | 1.571  |                                     |                        | 6,9%                   | 0   | 0      | 1.571  |               |
| Hollandse Delta  | 16,9%                                 | 2.909  | 1.939.321        | 17,2%   | 986    | 3.894  |                                     |                        | 16,9%                  | 0   | 0      | 3.894  |               |
| Rijnland         | 16,9%                                 | 2.902  | 1.795.000        | 15,9%   | 912    | 3.814  |                                     |                        | 16,9%                  | 0   | 0      | 3.814  |               |
| Rivierenland     | 16,3%                                 | 2.789  | 1.874.000        | 16,6%   | 952    | 3.742  |                                     |                        | 16,3%                  | 0   | 0      | 3.742  |               |
| Schieland en Kr. | 4,9%                                  | 845    | 566.200          | 5,0%    | 288    | 1.132  |                                     |                        | 4,9%                   | 0   | 0      | 1.132  |               |
| St. Rijnlanden   | 6,9%                                  | 1.179  | 770.000          | 6,8%    | 391    | 1.571  |                                     |                        | 6,9%                   | 0   | 0      | 1.571  |               |
| Totaal           | 100,0%                                | 17.163 | 11.258.004       | 100,0%  | 5.721  | 22.884 |                                     |                        | 100,0%                 | 0   | 0      | 22.884 |               |

