



CONCEPT

Programmabegroting 2019

Begroting 2019 en de meerjarenraming 2020-2023

22 maart 2018

Inhoud

Inleiding.....	3
1. Strategische ontwikkelingen: AQUON als ketenpartner	4
2.1 Ketenpartners: ontwikkeling naar AQUON 3.0	4
2.2 Ketenpartners: ontwikkeling meetvraag 2019 en te leveren productie	7
2.3 Ketenpartners: samenwerking	9
2.4 Ketenpartners: kennisontwikkeling en innovaties.....	9
AQUON kent een begroting met twee programma's	11
Een samenvatting van de begroting 2019	11
Financiële beheersing	12
De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.	13
Toelichting op de begroting 2019 AQUON-laboratorium.....	14
Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON	16
Toelichting op de begroting 2019 Eigenaar GR AQUON	17
Kostentoerekening en de bijdrageregeling	18
Wettelijke paragrafen	19
Uitgangspunten en normen	19
Incidentele baten en lasten	19
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen	19
Waterschapsbelasting.....	19
Weerstandvermogen en risicoprofilering	20
Financiering.....	20
Verbonden partijen.....	20
Kapitaalgoederen	21
EMU – saldo.....	22
Topinkomens.....	22
Risicomanagement	23
Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten.....	23
Risico's m.b.t. organisatorische aspecten	25
Risico's m.b.t. personele aspecten	27
Risico's m.b.t. locatie aspecten	28
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling.....	29
Toelichting op berekening bijdrageregeling tbv programma laboratorium	29
Bijdrage per waterschap in de jaren 2019-2023.....	30

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.

Tijdsplan en activiteiten

De begrotingsbehandeling 2019 loopt middels een tijdsplan. 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 |

1. Strategische ontwikkelingen: AQUON als ketenpartner

2.1 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, water-bedrijven 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 monsternamen punten.

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.

2.2 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/ meetvraag	2014 werkelijk	2015 werkelijk	2016 werkelijk	2017 werkelijk	2018 meetvraag	2019 meetvraag
Delfland	794.197	893.292	1.049.358	1.045.245	804.720	798.000
Brabantse Delta	1.484.131	1.334.034	1.441.403	1.409.153	1.350.000	1.492.995
Hollandse Delta	1.007.880	1.067.775	1.053.718	2.258.381	1.848.121	2.042.885
Aa en Maas	754.853	817.032	862.471	1.271.294	1.139.258	1.134.600
De Dommel	1.550.417	1.816.933	1.872.081	1.231.814	990.000	1.015.160
Rijnland	1.925.326	2.138.194	2.077.621	2.045.304	2.095.500	1.995.000
Schieland en de Kr'waard	1.894.387	1.917.717	1.957.972	593.166	546.200	566.200
Rivierenland	551.809	553.193	658.059	1.872.099	1.925.708	1.837.000
Stichtse Rijnlanden	784.590	802.044	745.931	782.101	719.500	801.500
TOTAAL	10.747.590	11.340.214	11.718.614	12.508.557	11.419.007	11.683.340
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/ meetvraag	2020	2021	2022	2023
Delfland	798.000	798.000	748.000	748.000
Brabantse Delta	1.430.723	1.415.000	1.442.995	1.430.723
Hollandse Delta	2.006.565	1.799.127	1.851.641	1.939.321
Aa en Maas	1.079.600	1.064.600	1.029.600	1.029.600
De Dommel	1.027.160	1.094.160	1.065.160	1.105.160
Rijnland	1.965.000	1.875.000	1.795.000	1.795.000
Schieland en de Kr'waard	566.200	566.200	566.200	566.200
Rivierenland	1.898.000	1.874.000	1.874.000	1.874.000
Stichtse Rijnlanden	781.500	788.500	780.000	770.000
	11.552.748	11.274.587	11.152.596	11.258.004
indexcijfer jaar 2014=100	107	105	104	105

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

In de te verwachten productie is een aandeel opgenomen in onderzoeken waartoe AQUON niet is 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 toename in diversiteit van de te onderzoeken stoffen (bijvoorbeeld X-GEN) wordt zichtbaar. AQUON doet een aanname ten behoeve van haar begroting 2019 dat dit kostenniveau op eenzelfde niveau als in het jaar 2017 zal liggen. Mocht zich een significante af-/toename in de (specifieke) meetvraag 2019 vanuit de opdrachtgever ontwikkelen dan zullen de variabele productiekosten van AQUON fors kunnen toe- dan wel afnemen.

2.3 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.

2.4 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. Haar efficiëntiedoel ligt op 3 procent in het jaar 2019. Om efficiëntie te kunnen bereiken dienen er vernieuwingsinvesteringen te worden uitgevoerd. 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.

CONCEPT

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							Eigenaarsdeel						
begroting en meerjarenraming AQUON tijdreeks 2018-2023							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	11.744	12.038	12.339	12.647	12.963	personeelskosten	290	290	290	100	0	0
overige bedrijfslasten	2.370	2.555	2.581	2.606	2.632	2.659	overige bedrijfslasten	300	400	0	0	0	0
goederen en diensten	2.651	2.702	2.729	2.756	2.784	2.812	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
totale kosten	20.481	21.111	21.575	22.003	22.390	22.785	totale kosten	775	980	580	200	0	0
bijdrage derden	300	300	300	300	300	300	bijdrage derden	0	0	0	0	0	0
bijdragen waterschappen	20.181	20.811	21.275	21.703	22.090	22.485	bijdragen waterschappen	775	980	580	200	0	0
totale inkomsten	20.481	21.111	21.575	22.003	22.390	22.785	totale inkomsten	775	980	580	200	0	0

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 de begrotingsjaar 2018 heeft AQUON haar begroting 2019 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programma onderdeel 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 tijdspad 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 bijsturingmogelijkheden 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 bekend echter is de normering 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
PERSONEELSLASTEN:				
salarissen	8.260.000	1	8.155.000	7.017.166
sociale lasten	2.118.500	2	2.040.000	1.763.752
overige personeelslasten	365.500	3	360.000	460.871
personeel van derden	1.000.000	4	1.000.000	1.885.643
PERSONEELSLASTEN	11.744.000		11.555.000	11.127.432
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:				
diensten van derden	947.000	5	785.000	785.340
huren en rechten	46.500	6	46.000	43.203
leaseauto's	680.000	7	670.000	655.547
verzekeringen	56.000	8	55.000	42.631
belastingen	44.500	9	44.000	18.919
onderhoud door derden	781.500	10	770.000	781.683
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	2.555.500		2.370.000	2.327.323
GOEDEREN EN DIENSTEN:				
ge- en verbruiksgoederen	2.193.500	11	2.161.000	2.310.992
duurzame gebruiksgoederen	253.500	12	250.000	192.396
energie	255.000	13	240.000	253.957
GOEDEREN EN DIENSTEN	2.702.000		2.651.000	2.757.345
UITBESTEDINGEN:				
externe analyses	2.400.000	14	2.175.000	3.137.530
UITBESTEDINGEN	2.400.000		2.175.000	3.137.530
KAPITAALSLASTEN:				
afschrijvingen	1.350.000	15	1.350.000	1.240.215
rentelasten	256.000	16	280.000	266.241
KAPITAALSLASTEN	1.606.000		1.630.000	1.506.456
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	21.007.500		20.381.000	20.856.086
ONVOORZIEN	100.000	17	100.000	0
TOTAAL LASTEN	21.107.500		20.481.000	20.856.086
vrijval (bestemmings-) reserve	0	18	0	0
bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-332.464
Totale kosten	20.807.500		20.181.000	20.523.622
vennootschapbelasting	-3.500	20	0	-5.363
Bijdrage waterschappen	20.811.000		20.181.000	20.528.985

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 belastingpercenten 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 onderzoeken wordt een even hoog bedrag begroot als werkelijke inzet in het begrotingsjaar 2017. Deze kostenbegroting ligt in lijn met de tot nu toe bekende gevraagde productie van de deelnemende waterschappen. Een nadere uiteenzetting van productie is inleiding toegelicht.

Het productieniveau over het jaar 2019 is vastgesteld op 11,5 miljoen productiepunten. AQUON heeft jaren gekend dat de (gespecialiseerde) productie gaandeweg het jaar fors toeneemt en tevens boven begrotingsniveau uitkomt. De financiële verordening van AQUON staat toe dat een productietoename een geaccepteerde kostentoename 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 regulieren vennootschapbelasting. De winstbelasting is voorgerecalculeerd.

CONCEPT

Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON

programma 2:	begroting		raming	raming	raming	raming	begroting	realisatie
EIGENAARSDEEL	2019	*	2020	2021	2022	2023	2018	2017
PERSONEELSLASTEN:								
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
PERSONEELSLASTEN	290.000		290.000	100.000	0	0	290.000	510.387
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:								
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
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	400.000		0	0	0	0	300.000	288.536
GOEDEREN EN DIENSTEN:								
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
GOEDEREN EN DIENSTEN	0		0	0	0	0	0	0
UITBESTEDINGEN:								
externe analyses	0	14	0	0	0	0	0	0
UITBESTEDINGEN	0		0	0	0	0	0	0
KAPITAALSLASTEN:								
afschrijvingen	190.000	15	190.000	0	0	0	185.000	297.587
rentelasten	0	16	0	0	0	0	0	0
KAPITAALSLASTEN	190.000		190.000	0	0	0	185.000	297.587
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	880.000		480.000	100.000	0	0	775.000	1.096.510
ONVOORZIEN	100.000	17	100.000	100.000			100.000	0
TOTAAL LASTEN	980.000		580.000	200.000	0	0	875.000	1.096.510
vrijval (bestemmings-) reserve	0	18	0	0	0	0	-100.000	-871.510
bijdrage derden	0	19	0	0	0	0	0	0
Totale kosten	980.000		580.000	200.000	0	0	775.000	225.000
vennootschapbelasting	0	20	0	0	0	0	0	0
Bijdrage waterschappen	980.000		580.000	200.000	0	0	775.000	225.000

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 jarenvooraangaand 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 vennootschapbelasting 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. Investering 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 rechtvaardigd. 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 door-ontwikkelen 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 gereguleerd door frequent contact en overleg met waterbeheerders (de klant) zodat hier tijdig op kan worden gereageerd.
- Verbreding van het analysepakket. De accenten in het laboratoriumonderzoek worden verlegd naar andere stoffen. De verwachting is met name dat hydrobiologisch en geïntegreerd onderzoek zich verder zal ontwikkelen. Risico bestaat dat AQUON niet klaar staat voor deze ontwikkeling. AQUON bereidt zich erop voor 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

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

Risico: accreditatiebehoud

AQUON werkt met de hoogst mogelijke gekwalificeerde werkprocessen. AQUON heeft haar werkprocessen integraal geaccrediteerd en jaarlijks vindt toetsing door 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 wenst speciaal hiervoor versneld de bedrijfsinrichting aan te passen. Het nieuwe organisatieonderdeel “Bedrijfsbureau” legt juist 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 doorvertaald 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 aanzien 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 de jaren 2019-2023

Bijdrage regeling programma 1							kostenverdeling programma 2							Eigenaar GR AQUON		Totale kosten
2019	Totale kosten in dit programma 20.811						Totale kosten in dit programma:						980		2019	
	vaste kosten		variabele kosten			totale		waarvan boventallig personeel						190		
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE % personeel overig % overige totaal						totaal			
	Aa en Maas	9,0%	1.410	1.134.600	9,7%	505	1.916	Aa en Maas	0,0	0	9,0%	71	71	1.987		
	Brabantse Delta	11,8%	1.836	1.492.995	12,8%	665	2.501	Brabantse Delta	0,0	0	11,8%	93	93	2.594		
	De Dommel	9,4%	1.472	1.015.160	8,7%	452	1.924	De Dommel	18,2	35	9,4%	74	109	2.033		
	Delfland	7,7%	1.196	798.000	6,8%	355	1.551	Delfland	12,8	24	7,7%	61	85	1.636		
	Hollandse Delta	16,7%	2.610	2.042.885	17,5%	910	3.520	Hollandse Delta	29,1	55	16,7%	132	187	3.707		
	Rijnland	17,6%	2.748	1.995.000	17,1%	888	3.636	Rijnland	20,0	38	17,6%	139	177	3.813		
	Rivierenland	16,2%	2.522	1.837.000	15,7%	818	3.340	Rivierenland	1,6	3	16,2%	128	131	3.471		
Schieland en Kr.	5,1%	792	566.200	4,8%	252	1.044	Schieland en Kr.	9,1	17	5,1%	40	57	1.101			
St. Rijnlanden	6,6%	1.023	801.500	6,9%	357	1.379	St. Rijnlanden	9,1	17	6,6%	52	69	1.448			
Totaal	100,0%	15.608	11.683.340	100,0%	5.203	20.811		100	190	100,0%	790	980	21.791			
2020	Totale kosten in dit programma 21.275						Totale kosten in dit programma:						580		2020	
	vaste kosten		variabele kosten			totale		waarvan boventallig personeel						190		
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE% personeel overig% overig totaal						totaal			
	Aa en Maas	9,7%	1.549	1.079.600	9,3%	497	2.046	Aa en Maas	0,0	0	9,7%	38	38	2.084		
	Brabantse Delta	11,8%	1.880	1.430.723	12,4%	659	2.539	Brabantse Delta	0,0	0	11,8%	46	46	2.585		
	De Dommel	9,2%	1.466	1.027.160	8,9%	473	1.939	De Dommel	18,2	35	9,2%	36	70	2.010		
	Delfland	7,6%	1.214	798.000	6,9%	367	1.582	Delfland	12,8	24	7,6%	30	54	1.636		
	Hollandse Delta	16,8%	2.676	2.006.565	17,4%	924	3.600	Hollandse Delta	29,1	55	16,8%	65	121	3.721		
	Rijnland	17,4%	2.784	1.965.000	17,0%	905	3.688	Rijnland	20,0	38	17,4%	68	106	3.794		
	Rivierenland	16,1%	2.576	1.898.000	16,4%	874	3.450	Rivierenland	1,6	3	16,1%	63	66	3.516		
Schieland en Kr.	5,0%	805	566.200	4,9%	261	1.065	Schieland en Kr.	9,1	17	5,0%	20	37	1.102			
St. Rijnlanden	6,3%	1.006	781.500	6,8%	360	1.366	St. Rijnlanden	9,1	17	6,3%	25	42	1.408			
Totaal	100,0%	15.956	11.552.748	100,0%	5.319	21.275		100,0	190	100,0%	390	580	21.855			
2021	Totale kosten in dit programma 21.703						Totale kosten in dit programma:						200		2021	
	vaste kosten		variabele kosten			totale		waarvan boventallig personeel						0		
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	FTE% personeel overig% overig bedrag						totaal			
	Aa en Maas	10,0%	1.620	1.064.600	9,4%	513	2.133	Aa en Maas			10,0%	20	20	2.153		
	Brabantse Delta	11,9%	1.944	1.415.000	12,6%	681	2.625	Brabantse Delta			11,9%	24	24	2.649		
	De Dommel	9,1%	1.480	1.094.160	9,7%	527	2.006	De Dommel			9,1%	18	18	2.025		
	Delfland	7,4%	1.210	798.000	7,1%	384	1.595	Delfland			7,4%	15	15	1.609		
	Hollandse Delta	17,3%	2.811	1.799.127	16,0%	866	3.677	Hollandse Delta			17,3%	35	35	3.712		
	Rijnland	17,2%	2.805	1.875.000	16,6%	903	3.707	Rijnland			17,2%	34	34	3.742		
	Rivierenland	15,8%	2.576	1.874.000	16,6%	902	3.478	Rivierenland			15,8%	32	32	3.510		
Schieland en Kr.	4,8%	780	566.200	5,0%	273	1.052	Schieland en Kr.			4,8%	10	10	1.062			
St. Rijnlanden	6,5%	1.053	781.500	6,9%	376	1.429	St. Rijnlanden			6,5%	13	13	1.442			
Totaal	100,0%	16.277	11.267.587	100,0%	5.426	21.703				100,0%	200	200	21.903			
2022	Totale kosten in dit programma 22.090						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%	1.603	1.029.600	9,2%	510	2.113	Aa en Maas			9,7%	0	0	2.113		
	Brabantse Delta	12,3%	2.043	1.442.995	12,9%	715	2.758	Brabantse Delta			12,3%	0	0	2.758		
	De Dommel	8,7%	1.450	1.065.160	9,6%	527	1.977	De Dommel			8,7%	0	0	1.977		
	Delfland	6,9%	1.148	748.000	6,7%	370	1.518	Delfland			6,9%	0	0	1.518		
	Hollandse Delta	17,0%	2.819	1.851.641	16,6%	917	3.736	Hollandse Delta			17,0%	0	0	3.736		
	Rijnland	17,5%	2.895	1.795.000	16,1%	889	3.784	Rijnland			17,5%	0	0	3.784		
	Rivierenland	16,3%	2.706	1.874.000	16,8%	928	3.634	Rivierenland			16,3%	0	0	3.634		
Schieland en Kr.	4,8%	802	566.200	5,1%	280	1.083	Schieland en Kr.			4,8%	0	0	1.083			
St. Rijnlanden	6,6%	1.101	780.000	7,0%	386	1.487	St. Rijnlanden			6,6%	0	0	1.487			
Totaal	100,0%	16.568	11.152.596	100,0%	5.523	22.090				100,0%	0	0	22.090			
2023	Totale kosten in dit programma 22.485						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%	1.602	1.029.600	9,1%	514	2.116	Aa en Maas			9,5%	0	0	2.116		
	Brabantse Delta	12,6%	2.120	1.430.723	12,7%	714	2.835	Brabantse Delta			12,6%	0	0	2.835		
	De Dommel	9,1%	1.533	1.105.160	9,8%	552	2.084	De Dommel			9,1%	0	0	2.084		
	Delfland	6,9%	1.170	748.000	6,6%	373	1.543	Delfland			6,9%	0	0	1.543		
	Hollandse Delta	16,9%	2.858	1.939.321	17,2%	968	3.826	Hollandse Delta			16,9%	0	0	3.826		
	Rijnland	16,9%	2.851	1.795.000	15,9%	896	3.748	Rijnland			16,9%	0	0	3.748		
	Rivierenland	16,3%	2.741	1.874.000	16,6%	936	3.677	Rivierenland			16,3%	0	0	3.677		
Schieland en Kr.	4,9%	830	566.200	5,0%	283	1.113	Schieland en Kr.			4,9%	0	0	1.113			
St. Rijnlanden	6,9%	1.159	770.000	6,8%	384	1.543	St. Rijnlanden			6,9%	0	0	1.543			
Totaal	100,0%	16.864	11.258.004	100,0%	5.621	22.485				100,0%	0	0	22.485			