

# PROGRAMMABEGROTING 2020 (CONCEPT)

BEGROTING 2020 EN DE MEERJARENRAMING 2021-2024



**21 maart 2019**

# INHOUDSOPGAVE

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>2. AQUON met haar waterschappen.....</b>                    | <b>4</b>  |
| <b>3. Ontwikkelingen in de omgeving.....</b>                   | <b>5</b>  |
| <b>4. AQUON mogelijk centraliseren.....</b>                    | <b>6</b>  |
| 4.1 Een verwacht financieel voordeel                           |           |
| 4.2 Vier scenario's om te centraliseren                        |           |
| 4.3 Benodigde financiële middelen in 2020                      |           |
| <b>5. Ontwikkelingen in het jaar 2020.....</b>                 | <b>7</b>  |
| 5.1 Doelen in de bedrijfsvoering                               |           |
| 5.2 Doelen in het centralisatievraagstuk                       |           |
| <b>6. Meetvraag productie 2020-2024.....</b>                   | <b>8</b>  |
| 6.1 Meetvraag 2020                                             |           |
| 6.2 Meetvraag 2021-2024                                        |           |
| 6.3 Effect van de productieverwachtingen                       |           |
| <b>7. AQUON kent 2 programma's .....</b>                       | <b>10</b> |
| 7.1 Samenvatting begroting 2020 en meer jaren raming 2021-2024 |           |
| 7.2 Begroting Programma 1: Laboratorium activiteiten           |           |
| 7.3 Begroting Programma 2: Eigenaren GR AQUON                  |           |
| <b>8. Kostentoerekening en de bijdrageregeling.....</b>        | <b>17</b> |
| 8.1 Jaarlijkse exploitatiekosten laboratorium (Programma 1)    |           |
| 8.2 Kosten eigenarendeel (Programma 2)                         |           |
| <b>9. Risicomanagement.....</b>                                | <b>22</b> |
| <b>Bijlagen:</b>                                               |           |
| 1. Bijdrageregeling en kostenverdeling                         |           |
| 2. Een pro-forma berekening                                    |           |

# 1. Inleiding

Deze programmabegroting 2020 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. De basis van dit begrotingsdocument is opgesteld in de maand februari 2019. AQUON is op moment van schrijven actief met het uitwerken van de bestuurlijke besluiten die in december 2017 zijn genomen: AQUON ombouwen naar een full-serviceketenpartner. Hiervoor wordt in de jaren 2018 en 2019 de organisatie verbeterd ingericht naar aanleiding van een nieuwe governance en strategie. De basis voor deze bestuurlijke en organisatorische veranderingen is gelegd in de eerste begrotingswijziging 2017. Het jaar 2019 staat in het teken van de doorontwikkeling van AQUON om het voorgenomen bestuurlijk besluit tot centralisatie verder gestalte te geven. Eind 2019 vindt definitieve besluitvorming door het bestuur plaats met betrekking tot dit belangrijke voorgenomen besluit.

De kaders voor het programmajaar 2020 zijn vastgelegd in de Kadernota 2020, die in de algemene bestuursvergadering van 4 april 2019 is besproken en vastgesteld.

## TIJDPAD EN ACTIVITEITEN

De begrotingsbehandeling 2020 loopt middels een bekend tijdspad. De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit:

| BESTUURLIJKE PLANNING                                                                                   |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Behandeling concept programmabegroting 2020 in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur | maart 2019      |
| Zienswijzeperiode waterschappen                                                                         | april-juni 2019 |
| Ontwerpbegroting en reactienota in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur             | juni 2019       |
| Vaststellen door het Algemeen Bestuur                                                                   | juli 2019       |

## 2. AQUON met haar waterschappen

AQUON heeft de ambitie om een succesvolle samenwerkingspartner voor haar eigenaren te zijn. Zowel vanuit het oogpunt van eigenaren als vanuit het oogpunt van opdrachtgevers: een onderscheidende organisatie, die tot meetbare resultaten komt en zichtbare, gezamenlijk gedragen initiatieven ontplooit. Een door visie gedreven groep mensen die zich continu ontwikkelt en zich gedraagt volgens haar kernwaarden “samen, verantwoordelijk en professioneel”. De komende jaren ontwikkelt AQUON zich verder naar een ketenpartner, gericht op het inwinnen van data op gebied van waterkwaliteit. AQUON wenst vanuit deze positie en in nauw overleg met haar opdrachtgevers zichzelf verder te ontwikkelen tot de centrale gegevensleverancier op gebied van waterkwaliteit. Vanuit haar deskundigheid en de beschikbare dataverzameling is AQUON goed in staat gerichte adviezen aan haar opdrachtgevers te verstrekken.

AQUON draagt met harmonisatie in het wateronderzoek bij aan een ideale centrale verzameling van data voor een groot voorzieningsgebied binnen Nederland. Mede vanuit deze data verkrijgen de opdrachtgevers de mogelijkheid om hun eigen (lokale) beleid op te stellen en/of processen optimaal in te richten. Vanuit gebundelde activiteiten van data-inwinning en laboratoriumanalyses voor negen waterschappen is AQUON goed in staat economische schaalvoordelen te behalen. Hiermee behoudt AQUON met een beargumenteerde afweging van alles zelf doen, deels zelf doen en/of geheel uitbesteden ook het gewenste evenwicht op de beperkte marktwerking in de chemische en biologische analysemarkt.

AQUON, een organisatie die geïnspireerd is op het thema “inzicht in waterkwaliteit: goed water, goed leven”. Haar strategie en governance zijn in 2016 herijkt, eind 2017 vastgelegd in de nieuwe Gemeenschappelijke Regeling en eind 2018 door alle betrokkenen als “bewezen” gekwalificeerd. De afgelopen jaren is gewerkt aan een ombouw, waarmee een gewenst kostenniveau werd gerealiseerd. Met het programma AQUON2.0 werd het proces ingezet om de organisatie, het management, de bedrijfscultuur en de hoofdprocessen aan de nieuwe strategie en governance aan te passen. De komende jaren werkt AQUON verder aan de ingezette lijn van efficiency verhoging door verdere procesoptimalisatie, verbeteringen van de dienstverlening, proces- en productinnovaties en gezamenlijk werken aan harmonisatie van ketenprocessen. AQUON steekt daarbij veel energie in de digitale transitie en zoekt daarbij nauwe aansluiting bij de ontwikkelingen op dit gebied in de markt en bij de waterschappen, en sluit daarbij aan op de landelijke standaarden.

AQUON legt in november 2019 een toekomstbestendig plan aan haar eigenaren voor met daarin opgenomen een business case welke naar verwachting zal aantonen dat het centraliseren van de operationele activiteiten een logische vervolgstap is in de ontwikkeling van AQUON. De eigenaren hebben al een voorgenomen besluit genomen om de activiteiten van AQUON te centraliseren. Het betrof een voorgenomen besluit omdat de nieuwe strategie en governance zichzelf vooreerst dienden te bewijzen en dat vervolgens de financiële business case een besluit tot centralisatie rechtvaardigt. Inmiddels is aangetoond dat de strategie en governance goed functioneren.

### 3. ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING

De ontwikkelingen in de metingstechnologie, de laboratoria instrumenten en in het vergaren en beheren van data gaan snel. AQUON is zich bewust van haar positie in deze technologische wereld. Vanuit de nieuw opgestelde strategie in het jaar 2016 zijn er vanuit de veranderende omgeving in opdracht van of in samenwerking met haar opdrachtgevers hierin veel initiatieven opgestart. De vernieuwde strategie geeft AQUON veel energie om organisatorisch de juiste dingen te doen.

AQUON kan het merendeel van al haar bemonstering- en laboratoriumwerkzaamheden zelf uitvoeren. Al werkt zij vanuit een financiële afweging (make or buy) goed samen met diverse partners. Voor extra capaciteit en/of specialistische onderzoek werkt zij met de waterschaps- en met commerciële laboratoria samen. In ILOW-verband wordt samengewerkt met alle waterschaps-laboratoria waarbij ook het laboratorium van Rijkswaterstaat in Lelystad is aangesloten. In geval van calamiteiten zijn de waterschappen echter op hun eigen laboratoria (AQUON) aangewezen.

De markt van bemonstering en biologie is klein met een zeer beperkt aantal partijen, waarbij AQUON het grootste biologische laboratorium heeft. De markt voor chemische analyses is omvangrijk, wordt bediend door een beperkt aantal grote (internationale) partijen en begint monopolistische trekken te vertonen. De markt van laboratoriumonderzoek laat zich in het algemeen kenmerken door bedrijfs- overnames, procesautomatisering en concentratie van activiteiten op centrale locaties.

Voor AQUON is het belangrijk de toepassingsmogelijkheden van (nieuwe) technologische ontwikkelingen in de praktijk te volgen. Voor een eventuele toepassing is het van belang de nieuwe techniek uit te proberen en, bij eventuele kansrijke toepassing, verder te ontwikkelen alvorens te worden ingevoerd. De afgelopen jaren is AQUON bij specifieke nieuwe ontwikkelingen betrokken geweest. Enkele voorbeelden zijn Passive Sampling, vergelijkingsonderzoeken e-DNA onderzoek, toxine analyses, blauwwiermatten e.d. AQUON verkrijgt hiermee nieuwe belangrijke kennis.

In het kader van de technologische ontwikkelingen en de gewenste dienstverlening van de opdrachtgevers anticipeert AQUON op een gestructureerde manier op noviteiten. In samenwerking met haar opdrachtgevers. AQUON heeft hiervoor een concrete kennis- en innovatieagenda ontwikkeld. Nieuwe ontwikkelingen worden voorzien rondom de inzet van sensoren en andere nieuwe (laboratorium-)technologieën en datamanagement.

Om een en ander financieel te kunnen ondersteunen zijn hiervoor begrotingsgelden gealloceerd. Deze gelden zijn in nauw overleg met haar opdrachtgevers voor het jaar 2020 op €400.000 begroot. Deze innovatiegelden worden in nauwe samenspraak met de waterschappen naar behoefte ingezet. Hiermee kunnen individuele waterschappen hun eigen budget bewaken. Voor de komende jaren wordt overigens een toenemende inspanning voorzien.

## 4. AQUON mogelijk centraliseren

Eind 2017 hebben de eigenaren een voorgenomen bestuurlijk besluit genomen om de activiteiten van AQUON te concentreren op een locatie. Op basis van de - op het moment van besluitvorming - beschikbare (financiële) informatie en overwegingen die betrekking hebben op productieaantallen, te bereiken efficiëntie en de noodzaak van een wenkend perspectief was het een collectieve ambitie om AQUON te concentreren op één locatie. Randvoorwaardelijk hiervoor was dat een op te stellen business case het één locatiebesluit zou rechtvaardigen. De eigenaren besloten daarbij AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te treffen die daarmee samenhangen. Inmiddels is ambtelijk en bestuurlijk vastgesteld dat de strategie en governance zich hebben bewezen en dat AQUON de ruimte heeft organisatorisch en operationeel door te groeien.

### 4.1 EEN VERWACHT FINANCIËEL VOORDEEL

In het adviesrapport “Naar AQUON 2.0” uit 2016 is de verwachting weergegeven dat het één-locatiebesluit zal leiden tot een structureel kostenvoordeel van ongeveer €1 miljoen. Voor de eigenaren is deze inschatting een belangrijk aspect geweest om te komen tot het voorgenomen bestuurlijk besluit. Het is daarmee de basis voor de bestuurlijke richting: de business case dient het besluit te bekrachtigen. In de business case wordt het eerste inzicht gegeven in nieuwe investeringen, financieringen, projectkosten en frictiekosten. Omdat deze aspecten op dit moment nog niet inzichtelijk zijn, is het beoogde kosten voordeel nog niet opgenomen in de meerjarenraming bij deze begroting 2020. 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 de programmabegroting 2020 en de meerjarenraming wordt hiermee het kostenvoordeel met nadruk wel beschreven, echter nog niet opgenomen in de voorgeschreven begrotingstabellen. Onverlet blijft het uitgangspunt, door centralisatie een kostenvoordeel van €1 miljoen euro te realiseren.

### 4.2 VIER SCENARIO'S OM TE CENTRALISEREN

De business case wordt in het jaar 2019 intensief afgestemd met de adviesorganen platform opdrachtgevers en het platform eigenaren. De uitwerking vergt (extra) aandacht en de planning is in het licht van de bestuurlijke besluitvorming vanwege de waterschap-verkiezingen (maart 2019) gezien. In het najaar van 2019 wordt definitieve besluitvorming voorzien. AQUON voorziet in haar uitwerking van de business case vier scenario's:

- Centralisatie op en rond de huidige locatie Tiel;
- Centralisatie op en rond de huidige locatie Leiden;
- Centralisatie op een geheel andere (nieuwe) locatie;
- En als de business case niet sluit: het toekomst-bestendigen van de huidige twee locaties.

### 4.3 BENODIGDE FINANCIËLE MIDDELEN IN HET JAAR 2020

Vooruitlopend op het te nemen besluit tot mogelijke centraliseren van de activiteiten van AQUON in november 2019 zijn in deze begroting 2020 de verwachte kosten van benodigd vervolgonderzoek opgenomen. Na besluitvorming (november 2019) zal AQUON verder gaan met een eventueel locatieonderzoek, project- en bestekplannen opstellen en aanbestedingstrajecten starten. Verwacht wordt dat voor de vervolgacties (afhankelijk van verkozen scenario) maximaal 18 maanden nodig zijn. Gedurende 2019 zal meer inzicht worden verkregen in deze ingeschatte voorbereidings- en uitvoeringstijd. Vooreerst wordt verwacht dat het financieringskrediet hiervoor circa € 0,5 miljoen behelst.

## 5. Ontwikkelingen in het jaar 2020

### 5.1 DOELEN IN DE BEDRIJFSVOERING

AQUON levert een essentiële bijdrage door het inzicht te verschaffen in de waterkwaliteit. De waterschappen en AQUON hebben in 2015 reeds voorzien dat verdergaande ketensamenwerking noodzakelijk is. Die gedachte vormde de basis voor AQUON2.0. Dit heeft geresulteerd in een aantal ambities die de waterschappen hebben vastgelegd in de “Gemeenschappelijke Regeling van 2018” en waaruit de missie en visie van AQUON zijn afgeleid. Vanaf 2016 zijn in de uitwerking daarvan goede stappen gezet. De ervaringen uit recente jaren en de externe ontwikkelingen leiden vervolgens voor AQUON tot een aangescherpte focus in het jaar 2020.

- Het handhaven van het huidige hoge kwaliteitsniveau van de monitoring van waterkwaliteit, het voortzetten van de ontwikkelingen op de bestaande dienstverlening en het verstevigen van de unieke positie van AQUON als inwoner van data. Daar bovenop verwacht AQUON een toenemende belangstelling op projectniveau op het gebruik van chemische en biologische sensor monitoring voor oppervlaktewater.
- Het verbeteren van de AQUON inwinning- en laboratoriumprocessen, zodat de beschikbare data optimaal kunnen worden opgeslagen en uitgewisseld. Eenmalige opslag voor meervoudig gebruik is daarbij het devies. AQUON zal hierbij nauw aansluiten bij de ontwikkelingen en de concrete wensen van haar partners zodat hiermee in de keten optimaal voordeel kan worden behaald.

### 5.2 DOELEN IN HET CENTRALISATIEVRAAGSTUK

In november 2019 verwacht AQUON een besluit over het centralisatievraagstuk. Na besluitvorming en verkozen scenario worden eventuele voorbereidingen getroffen voor wat dan nodig is. In 2020 zal met name de externe deskundigheid worden ingezet ten behoeve van (ver-)bouw van het laboratorium en de eventueel bijbehorende noodzakelijke aanbestedingstrajecten.

Dit project zal worden uitgevoerd met een financieringsvoorbehoud door het bestuur van AQUON. Hiermee kan door het bestuur een bewuste keuze worden gemaakt. De volgende stappen worden voorzien:

1. (eventueel) Locatieonderzoek;
2. Een programma van eisen inrichting en logistiek;
3. De bestekken en (ver-)bouwplannen;
4. De Aanbestedingstraject(en).

## 6. Meetvraag productie 2020-2024

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag op hoofdlijnen t/m 2024 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.

### 6.1 MEETVRAAG 2020

| productie/<br>meetvraag   | 2014<br>werkelijk | 2015<br>werkelijk | 2016<br>werkelijk | 2017<br>werkelijk | 2018<br>werkelijk | 2019<br>meetvraag* | 2020<br>meetvraag |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Aa en Maas                | 794.197           | 893.292           | 1.049.358         | 1.271.294         | 1.332.033         | 1.254.000          | 1.181.000         |
| Brabantse Delta           | 1.484.131         | 1.334.034         | 1.441.403         | 1.409.153         | 1.581.271         | 1.492.995          | 1.430.723         |
| De Dommel                 | 1.007.880         | 1.067.775         | 1.053.718         | 1.231.814         | 1.110.595         | 1.065.160          | 1.027.160         |
| Delfland                  | 754.853           | 817.032           | 862.471           | 1.045.245         | 1.217.577         | 988.000            | 908.000           |
| Hollandse Delta           | 1.550.417         | 1.816.933         | 1.872.081         | 2.258.381         | 2.132.654         | 1.932.343          | 2.313.330         |
| Rijnland                  | 1.925.326         | 2.138.194         | 2.077.621         | 2.045.304         | 2.077.238         | 2.150.000          | 2.180.000         |
| Rivierenland              | 1.894.387         | 1.917.717         | 1.957.972         | 1.872.099         | 2.461.413         | 1.837.000          | 1.898.000         |
| Schieland en de Kr'waard  | 551.809           | 553.193           | 658.059           | 593.166           | 688.105           | 645.000            | 645.000           |
| Stichtse Rijnlanden       | 784.590           | 802.044           | 745.931           | 782.101           | 854.907           | 866.500            | 1.111.500         |
|                           | 10.747.590        | 11.340.214        | 11.718.614        | 12.508.557        | 13.455.793        | 12.230.998         | 12.694.713        |
| indexcijfer jaar 2014=100 | 100               | 106               | 109               | 116               | 125               | 114                | 118               |

\* bijgestelde opgaaf meetvraag

Tabel 1: de ontwikkeling in de meetvraag.

Op basis van de ontwikkeling van de opgegeven meetvraag (Tabel 1) heeft AQUON het begrote productieniveau in de programmabegroting 2020 afgesteld op 12,7 miljoen productiepunten voor de opdrachtgevers van de deelnemende waterschappen en aanvullend 0,2 miljoen voor externe klanten.

### 6.2 MEETVRAAG 2021-2024

| productie/<br>meetvraag   | 2020<br>meetvraag | 2021<br>meetvraag | 2022<br>meetvraag | 2023<br>meetvraag | 2024<br>meetvraag |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aa en Maas                | 1.181.000         | 1.166.000         | 1.131.000         | 1.131.000         | 1.206.000         |
| Brabantse Delta           | 1.430.723         | 1.415.000         | 1.442.995         | 1.430.723         | 1.430.723         |
| De Dommel                 | 1.027.160         | 1.094.160         | 1.065.160         | 1.105.160         | 1.105.160         |
| Delfland                  | 908.000           | 908.000           | 908.000           | 878.000           | 878.000           |
| Hollandse Delta           | 2.313.330         | 1.910.284         | 1.903.187         | 2.007.203         | 1.884.480         |
| Rijnland                  | 2.180.000         | 2.210.000         | 2.240.000         | 2.270.000         | 2.300.000         |
| Rivierenland              | 1.898.000         | 1.874.000         | 1.874.000         | 1.874.000         | 1.874.000         |
| Schieland en de Kr'waard  | 645.000           | 645.000           | 645.000           | 645.000           | 645.000           |
| Stichtse Rijnlanden       | 1.111.500         | 1.118.500         | 1.100.000         | 1.135.000         | 1.100.000         |
|                           | 12.694.713        | 12.340.944        | 12.309.342        | 12.476.086        | 12.423.363        |
| indexcijfer jaar 2014=100 | 118               | 115               | 115               | 116               | 116               |

Het meerjarig perspectief op de verwachte productie van de individuele deelnemende waterschappen wordt middels tabel 2 weergegeven. Op basis van uitvraag baseert AQUON haar productieniveau voor haar meerjarenbegrotingsperspectief op 12,5 miljoen productiepunten voor deelnemende waterschappen en aanvullend 0,2 miljoen voor externe klanten.

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

## 6.3 EFFECT VAN DE PRODUCTIEVERWACHTINGEN

De opdrachtgevers/waterschappen zijn zelf verantwoordelijk voor hun opgegeven meetvraag voor de komende jaren. Deze productieverwachting is een belangrijk gegeven voor de bedrijfsvoering van AQUON. AQUON heeft de productieverwachting doorgesproken met haar opdrachtgevers.

In de tabel met productiewaarden is de trend middels een indexcijfer weergegeven. Op basis van het indexcijfer kan geconcludeerd worden dat de productie jaarlijks stijgt. Deze stijging is in de afgelopen jaren hoger geweest dan de jaarlijkse opgave van de opdrachtgevers. Dit wordt over het algemeen veroorzaakt doordat gedurende het jaar aanvullende monitoring en projecten gewenst worden. In het jaar 2020 is het indexcijfer 118 en voor de jaren 2021 tot en met 2024 is deze iets lager (115/116). De index van de gerealiseerde productie in het jaar 2018 was 125. Met de begrote opgave verwachten de opdrachtgevers in het jaar 2020 een daling in productie van 0,7 MILJOEN t.o.v. de realisatie in het jaar 2018. Tegelijkertijd een lichte groei t.o.v. de verwachte productie in 2019 (van 114- 118). Inmiddels herkent AQUON het effect van deze meetvraagontwikkeling van de opdrachtgevers in relatie tot de realisatie en verwacht dan ook dat de werkelijke productie in 2020 hoger dan begrote aantallen zal zijn.

In de meetvraag is een ingeschat aandeel onderzoeken opgenomen waartoe AQUON zelf niet is uitgerust en/of dat boven haar bezettingsgraad uit zal komen. Deze onderzoeken worden door AQUON uitbesteed aan partners. AQUON constateert dat de vraag naar specialistische analyses sterkt stijgt. Specialistisch onderzoek door bijvoorbeeld het landelijk medicijnresten onderzoek blijft in omvang toenemen. Ook is er een toename in de diversiteit van de te onderzoeken stoffen zichtbaar en worden aanvullende analyses gevraagd bij waterbodemonderzoek (PFAS). De door AQUON uitbestede -veelal specifieke- onderzoeken zijn kostbaar. AQUON heeft begroot dat de kosten hiervoor in relatie zullen liggen met de werkelijk benodigde middelen in het jaar 2018 (€ 3,7 MILJOEN). AQUON heeft een bedrag van € 4,0 MILJOEN in haar begroting 2020 opgenomen.

De opgegeven productiewaarden hebben gevolgen voor de opdrachtgevers. De opdrachtgevers ontvangen namelijk viermaal per jaar een voorschot factuur gebaseerd op de begrote kosten en de begrote productiewaarden. Echter de werkelijke jaarkosten worden door AQUON afgerekend op basis van de werkelijke productiewaarden. Hiertoe is een bijdrageregeling opgesteld, opgenomen in de GR AQUON en in bijlage 1 is de berekening nader uitgewerkt. Met de bijdrage regeling van AQUON wordt rekening gehouden met het feit dat opdrachtgevers meer en/of minder productie afroepen. De opdrachtgever/waterschap die uiteindelijk meer productie vraagt dan de opgegeven meetvraag ontvangt met haar jaarlijkse afrekening een hogere kostenfactuur. In bijlage 2 is een pro-forma afrekening opgesteld voor het jaar 2020 indien alle opdrachtgevers 10 procent meer productie vragen en de totale kosten met € 300.000 gaan stijgen.

## 7. AQUON kent twee programma's

AQUON werkt 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

## 7.1 EEN SAMENVATTING VAN DE BEGROTING 2020 EN MEERJARENRAMING 2021-2024

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

| Laboratorium                                           |                |                |                |                |                | Eigenaarsdeel                                          |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| begroting en meerjarenraming AQUON tijdreeks 2020-2024 |                |                |                |                |                | begroting en meerjarenraming AQUON tijdreeks 2020-2024 |                |                |                |                |                |
| bedragen X €1.000                                      |                |                |                |                |                | bedragen X €1.000                                      |                |                |                |                |                |
|                                                        | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           |                                                        | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           |
|                                                        | <i>begroot</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> |                                                        | <i>begroot</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> | <i>geraamd</i> |
| personeelskosten                                       | 11.906         | 12.204         | 12.509         | 12.821         | 13.142         | personeelskosten                                       | 340            | 180            | 110            | 200            | 100            |
| overige bedrijfslasten                                 | 2.708          | 2.735          | 2.762          | 2.790          | 2.818          | overige bedrijfslasten                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| goederen en diensten                                   | 2.855          | 2.884          | 2.912          | 2.942          | 2.971          | goederen en diensten                                   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| uitbestedingen                                         | 4.000          | 4.040          | 4.080          | 4.121          | 4.162          | uitbestedingen                                         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| kapitaalslasten                                        | 1.525          | 1.700          | 1.750          | 1.750          | 1.750          | kapitaalslasten                                        | 190            | 0              | 0              | 0              | 0              |
| onvoorziene lasten                                     | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | onvoorziene lasten                                     | 100            | 100            | 100            | 100            | 0              |
| mut. bestemmingsres                                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | mut. bestemmingsres                                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| vennootschapbelasting                                  | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              | vennootschapbelasting                                  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>totale kosten</b>                                   | <b>23.097</b>  | <b>23.665</b>  | <b>24.117</b>  | <b>24.527</b>  | <b>24.946</b>  | <b>totale kosten</b>                                   | <b>630</b>     | <b>280</b>     | <b>210</b>     | <b>300</b>     | <b>100</b>     |
| bijdrage derden                                        | 300            | 300            | 300            | 300            | 300            | bijdrage derden                                        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| bijdragen waterschappen                                | 22.797         | 23.365         | 23.817         | 24.227         | 24.646         | bijdragen waterschappen                                | 630            | 280            | 210            | 300            | 100            |
| <b>totale inkomsten</b>                                | <b>23.097</b>  | <b>23.665</b>  | <b>24.117</b>  | <b>24.527</b>  | <b>24.946</b>  | <b>totale inkomsten</b>                                | <b>630</b>     | <b>280</b>     | <b>210</b>     | <b>300</b>     | <b>100</b>     |

**Tabel 3: samenvatting begroting 2020 en meerjaren raming 2021-2024 beide programma's .**

## FINANCIËLE BEHEERSING

Conform de presentatie van de jaarcijfers in de afgegeven jaarrekeningen in de tijdreeks 2014-2018 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 2020. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt is het mogelijk dat gedurende het jaar 2020 en/of in het jaar 2019 AQUON zich door (ver-) nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting 2020 aan te passen dan zal AQUON dit middels begrotingswijziging kenbaar maken bij haar eigenaren.

Gelijk aan het begrotingsjaar 2018 heeft AQUON haar begroting 2020 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.

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 2020 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 2020 nog niet uitgewerkt. Prestatie indicatoren en normering worden conform P&C statuut AQUON uitgewerkt.

## 7.2 DE BEGROTING VOOR PROGRAMMA 1 LABORATORIUM ACTIVITEITEN.

| programma 1:                     | begroting         |           | begroting         | realisatie        |
|----------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| LABORATORIUM                     | 2020              | *         | 2019              | 2018              |
| <b>PERSONEELSLASTEN:</b>         |                   |           |                   |                   |
| salarissen                       | 8.475.000         | 1         | 8.551.000         | 7.276.161         |
| sociale lasten                   | 2.221.000         | 2         | 2.186.000         | 1.884.929         |
| overige personeelslasten         | 610.000           | 3         | 366.000           | 682.271           |
| personeel van derden             | 600.000           | 4         | 1.000.000         | 1.728.760         |
| <b>PERSONEELSLASTEN</b>          | <b>11.906.000</b> |           | <b>12.103.000</b> | <b>11.572.121</b> |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                   |           |                   |                   |
| diensten van derden              | 1.094.000         | 5         | 947.000           | 935.331           |
| huren en rechten                 | 46.000            | 6         | 47.000            | 44.232            |
| leaseauto's                      | 670.000           | 7         | 680.000           | 649.437           |
| verzekeringen                    | 43.000            | 8         | 56.000            | 40.756            |
| belastingen                      | 40.000            | 9         | 45.000            | 20.013            |
| onderhoud door derden            | 815.000           | 10        | 782.000           | 802.416           |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN</b>    | <b>2.708.000</b>  |           | <b>2.557.000</b>  | <b>2.492.185</b>  |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN:</b>     |                   |           |                   |                   |
| ge- en verbruiksgoederen         | 2.215.000         | 11        | 2.194.000         | 2.458.993         |
| duurzame gebruiksgoederen        | 375.000           | 12        | 254.000           | 103.785           |
| energie                          | 265.000           | 13        | 255.000           | 249.457           |
| <b>GOEDEREN EN DIENSTEN</b>      | <b>2.855.000</b>  |           | <b>2.703.000</b>  | <b>2.812.235</b>  |
| <b>UITBESTEDINGEN:</b>           |                   |           |                   |                   |
| externe analyses                 | 4.000.000         | 14        | 2.400.000         | 3.730.204         |
| <b>UITBESTEDINGEN</b>            | <b>4.000.000</b>  |           | <b>2.400.000</b>  | <b>3.730.204</b>  |
| <b>KAPITAALSLASTEN:</b>          |                   |           |                   |                   |
| afschrijvingen                   | 1.275.000         | 15        | 1.350.000         | 1.101.492         |
| rentelasten                      | 250.000           | 16        | 256.000           | 255.995           |
| <b>KAPITAALSLASTEN</b>           | <b>1.525.000</b>  |           | <b>1.606.000</b>  | <b>1.357.487</b>  |
| <b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b> | <b>22.994.000</b> |           | <b>21.369.000</b> | <b>21.964.232</b> |
| <b>ONVOORZIEN</b>                | <b>100.000</b>    | <b>17</b> | <b>100.000</b>    | <b>0</b>          |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>             | <b>23.094.000</b> |           | <b>21.469.000</b> | <b>21.964.232</b> |
| bijdrage derden                  | -300.000          | 19        | -300.000          | -376.100          |
| <b>Totale kosten</b>             | <b>22.794.000</b> |           | <b>21.169.000</b> | <b>21.588.132</b> |
| vennootschapbelasting            | -3.000            | 20        | 4.000             | -3.073            |
| <b>Bijdrage waterschappen</b>    | <b>22.797.000</b> |           | <b>21.173.000</b> | <b>21.591.205</b> |

Tabel 4: begroting programma 1: laboratorium activiteiten .

## TOELICHTING OP DE BEGROTING AQUON-LABORATORIUM.

Uitgangspunten vermeld in de kadernota 2020, welke op 4 april 2019 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 2019. Er is een ruimte van 0,5 procent rekening gehouden voor groei in de salarisschalen ("periodieken"). Een eventuele cao-verhoging is ingeschat op 2,0 procent per jaar. AQUON kent een hogere formatie dan personeelsbezetting. AQUON is terughoudend in het aannemen van personeel, in het licht van het centralisatievraagstuk / toekomstige locatie. Voor meerdere posities verkiest AQUON vooreerst tijdelijk personeel. Zodra dit zich voordoet dan worden deze kosten verantwoord onder de kostenregel "personeel derden".
2. De sociale lasten zijn in het jaar 2020 conform realisatie 2018 (en begroting 2019) geprognoseerd. Er is een inschatting geweest op basis van de beschikbare informatie in wijziging in kosten van 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 & opleiding. Ook aspecten als ARBO zorg, werkgeversvereniging en personeelstevredenheidmeting zijn hierin opgenomen.
4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Deze kosten kunnen stijgen bij uitstaande vacatures.
5. Ten behoeve de AQUON-organisatieontwikkeling is de lijn met huidige gewenste procesinnovatie een bedrag opgenomen van 275K. 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. Een toename in onderhoud wordt voorzien bij de huidige panden (met name het pand in Leiden).
13. De kosten voor energie zijn op huidig prijspeil ingeschat (contractafspraken 2018-2020, een aanvullende kostenpost in belastingopcenten is vooreerst ingeschat op €10.000.
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.

In de kadernota 2020 met uitgangspunten en financiële richtlijnen is uitgebreid beschreven waarop de de post "uitbestedingen" is gebaseerd. het huidige kostenniveau begroot 2020 is gelijk aan de werkelijke kosten in het jaar 2018 (afgerond op miljoenen euro. 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 2020 is vastgesteld op 12,5 miljoen productiepunten. 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. Aanvullend kan AQUON, in overleg met haar opdrachtgevers, overwegen een extra voorschot factuur uit te reiken

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 2020 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 reguliere vennootschapbelasting. De winstbelasting is voorgerecalculeerd.

CONCEPT

## 7.3 DE BEGROTING VOOR PROGRAMMA 2: T.B.V. EIGENAREN GR AQUON

| programma 2:                     | begroting      |           | raming         | raming         | raming         | raming         | begroting      | realisatie     |
|----------------------------------|----------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EIGENAARSDEEL                    | 2020           | *         | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2019           | 2018           |
| <b>PERSONEELSLASTEN:</b>         |                |           |                |                |                |                |                |                |
| salarissen                       | 200.000        | 1         | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 0              | 150.000        | 347.058        |
| sociale lasten                   | 40.000         | 2         | 30.000         | 10.000         | 0              | 0              | 40.000         | 40.420         |
| overige personeelslasten         | 0              | 3         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 70.752         |
| personeel van derden             | 100.000        | 4         | 50.000         | 0              | 100.000        | 100.000        | 100.000        | 8.326          |
| <b>PERSONEELSLASTEN</b>          | <b>340.000</b> |           | <b>180.000</b> | <b>110.000</b> | <b>200.000</b> | <b>100.000</b> | <b>290.000</b> | <b>466.556</b> |
| <b>OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:</b>   |                |           |                |                |                |                |                |                |
| diensten van derden              | 0              | 5         | 0              | 0              | 0              | 0              | 400.000        | 176.458        |
| 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>0</b>       |           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>400.000</b> | <b>176.458</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        | 0              | 0              | 0              | 0              | 190.000        | 187.587        |
| rentelasten                      | 0              | 16        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>KAPITAALSLASTEN</b>           | <b>190.000</b> |           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>190.000</b> | <b>187.587</b> |
| <b>NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN</b> | <b>530.000</b> |           | <b>180.000</b> | <b>110.000</b> | <b>200.000</b> | <b>100.000</b> | <b>880.000</b> | <b>830.601</b> |
| <b>ONVOORZIEN</b>                | <b>100.000</b> | <b>17</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> |                | <b>100.000</b> | <b>0</b>       |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>             | <b>630.000</b> |           | <b>280.000</b> | <b>210.000</b> | <b>300.000</b> | <b>100.000</b> | <b>980.000</b> | <b>830.601</b> |
| vrijval (bestemmings-) reserve   | 0              | 18        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -293.593       |
| bijdrage derden                  | 0              | 19        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | -75.000        |
| <b>Totale kosten</b>             | <b>630.000</b> |           | <b>280.000</b> | <b>210.000</b> | <b>300.000</b> | <b>100.000</b> | <b>980.000</b> | <b>462.008</b> |
| vennootschapbelasting            | 0              | 20        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Bijdrage waterschappen</b>    | <b>630.000</b> |           | <b>280.000</b> | <b>210.000</b> | <b>300.000</b> | <b>100.000</b> | <b>980.000</b> | <b>462.008</b> |

Tabel 5: begroting programma 2: eigenaren deel .

## TOELICHTING OP DE BEGROTING EIGENAAR GR AQUON

1. De kosten van boventallig personeel uit het "ombouwplan 2016" zijn in het begrotingsjaar 2020 niet meer van toepassing. AQUON verwacht dat zij in het jaar 2020 verder door zal gaan met afbouw van personeel. Hiervoor wordt in het jaar 2020 vooreerst 200k gereserveerd. Ook in de jaren erna worden kosten voorzien.
2. De sociale lasten zijn voorzien.
4. Onder personeel derden is in de jaren 2020/2021 een begrotingspost van 150K opgenomen voor een mogelijke projectleider voor de voorbereiding om te komen tot de aanbesteding van verbouw/bouw bij eventuele centralisatie van AQUON. Vanaf 2023 zal een toename druk ontstaan bij het centralisatievraagstuk ten aanzien van de personeelsrechten. Vanaf 2023 wordt een personeelsfunctionaris voorzien die de rechten van het personeel uitwerkt en registreert.
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 andere 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 kunnen vernieuwde inzichten ontstaan t.a.v. de ontwikkelingen van AQUON. Een begrotingspost voor onvoorziene zaken van 100K is hiervoor jaarlijks opgenomen.
18. De gevormde bestemmingsreserve uit de positieve begrotingsoverschotten 2014/2015 zijn ingezet tot en met de begrotingsjaren 2018. Vanaf het programmajaar 2019 is er geen bestemmingsreserve (meer) beschikbaar.

De bijdrage vanuit eigenaren ter financiering van deze begroting is opgenomen. Inzicht wordt gegeven in de raming van kosten tot en met het jaar 2024.

## 8. KOSTENTOEREKENING EN DE BIJDRAGEREGELING

### 8.1 JAARLIJKSE EXPLOITATIEKOSTEN LABORATORIUM (PROGRAMMA 1)

#### 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 2020 dient de productie uit de jaren 2016, 2017 en 2018 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.

## 8.2 KOSTEN EIGENAARSDEEL (PROGRAMMA 2)

Kosten van boventalligheid en/of afstroom personeel worden in het programma eigenaren opgenomen. Ook de advieskosten ten behoeve van een mogelijke centralisatie van AQUON worden in deze programmabegroting opgenomen.

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.

### WETTELIJKE PARAGRAFEN

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de programmabegroting 2020 en de meerjarenraming 2021-2024 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 2020 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 2020 wordt ook de meerjarenraming 2021-2024 in beeld gebracht.

Vanaf het jaar 2017 valt AQUON onder de reguliere vennootschapsbelasting. In de begroting 2020 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 2020 is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien.

### ONTTREKKING AAN OVERIGE BESTEMMINGSRESERVES EN VOORZIENINGEN

AQUON heeft in het jaar 2020 geen bestemmingsreserve en/of voorzieningen tot haar beschikking.

### 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 2020 en in de meerjarenraming 2021-2024 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 2018 (afgerond in hele miljoenen euro's). Inmiddels is het verrekensysteem aangepast zodat eventuele meer-productie door de veroorzaker wordt betaald
- Onderzoekskosten naar het toekomstige AQUON 3.0 nemen toe doordat meer studiemateriaal benodigd is voor de gevraagde besluitvorming in het najaar van 2019
- 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 2020. 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 (indien mogelijk) 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. In de jaren 2014-2017 is er een rem geweest op nieuwe investeringen en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat ook in het jaar 2020 een aantal duurzame laboratorium instrumenten vervangen 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 2020-2021 circa € 2.0 miljoen benodigd zal zijn.

Daarnaast is in 2020 en verder voor de doorontwikkeling van het ICT en facilitaire middelen jaarlijks circa 700k benodigd. Voor het jaar 2020 is een financieringskrediet van € 0,5 miljoen gereserveerd voor vervolgonderzoek in kader van een eventueel centralisatie van AQUON. Deze uitgaven betreffen een eventueel locatieonderzoek, het opmaken van bestekken voor bouw en/of verbouw, vergunningen en aanbestedingstrajecten.

In het platform eigenaren is besproken dat AQUON geen investeringsstatuut kent gezien de beperkte mate van investeringen. Een vervanging van een laboratoriuminstrument betekent veelal een project waar een langere doorlooptijd mee is gemoeid. In het jaar 2020 worden meerdere investeringsprojecten voorzien. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2020 en/of 2021 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele business case uitgewerkt. De vermelde ontwikkelingen geven een richting, verdienen middels vraagarticulatie overleg met opdrachtgevers. De investeringen passen binnen de benodigde € 2,0 miljoen:

- 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. (PIM-sheet).
- Monstername & logistiek:
  - Vergroting inzet van sensortechnieken voor meer continue monitoring in het veld.
  - Ontwikkelingen ten aanzien van centrale planning worden voorzien.
  - Uitbreiding activiteiten grondwater-divers. Optuigen van full service dienstverlening op zuiveringen inclusief beheer van monstername apparatuur ter plaatse.
- Chemie:
  - diverse laboratorium apparatuur vervangen.
  - Uitbreiding, ontwikkeling en implementatie van nieuwe analyses.
  - Onderzoek mogelijke robotisering en automatisering.
- Hydrobiologie:
  - De ontwikkeling van Aquadesk.
  - Meerdere microscopen inclusief software

## 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 2020 ligt door vervangingen van instrumentarium (€ 1,5 miljoen/ 2 jrn) en jaarlijks facilitaire/ICT-aanschaf (€ 0,7 miljoen) op circa 1,4 miljoen euro. De afschrijvingen bedragen in de begroting circa € 1,3 miljoen. Het EMU-saldo voor 2020 bedraagt daarmee negatief op ca. € 0,1 miljoen.

## WET NORMING 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%                  | € 111.136 | € -                            | € 17.954                            | -                        |
| Dhr. C.G. Jansen op de Haar (*) | Bestuurder         | n.v.t.              | n.v.t.                | n.v.t.    | n.v.t.                         | n.v.t.                              | n.v.t.                   |
| Dhr. G.J.A. Nieuwenhuis         | 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

**Tabel 6: overzicht actuele informatie in kader van Wet Normering Topinkomens..**

## 9. 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, die de afgelopen jaren de bedrijfsvoering van AQUON hebben beïnvloed. De bestuurlijke risico's blijven bestaan, maar de kans dat zo'n risico 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 het najaar 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 business case kan een postief risico van € 1 miljoen worden ingecalculeerd. In de opgenomen meerjarenraming 2021-2024 is het beoogde voordeel van € 1 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 nieuwe GR is een uittreedregeling opgenomen, 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 werkmethodes, werkpakket en werklust. Mede dankzij beleidsontwikkelingen in het waterbeheer, zoals kaderrichtlijn Water, verandert de behoefte aan laboratoriumondersteuning. Risico in trendbreuk kan op een juiste wijze worden geregisseerd 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 en/of stijging.***

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor dertien miljoen productiepunten. In de jaren 2012 & 2013 is zij geconfronteerd met een forse productiedaling. De jaren erna vond er een verdere (lichte) daling plaats en de verwachting van de opdrachtgevers was dat de productie rond de tien miljoen productiepunten zal blijven tot het jaar 2020. Inmiddels ligt de productie ver 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 (bijvoorbeeld door het centralisatievraagstuk) 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 met de markt (make or buy).

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: Mogelijke effecten naar aanleiding van de introductie wetgeving WNRA***

De nieuwe wetgeving Wet Normalisering rechtspositie Ambtenaren doet per 1 januari 2020. Na invoering verkrijgt een medewerker een tweezijdige arbeidsovereenkomst. De omzetting geschiedt 'van rechtswege' op het moment waarop de WNRA in werking treedt. Op watersectorniveau heeft de WNRA tot gevolg dat de Wet CAO van toepassing wordt. In beginsel wordt er alleen nog op centraal niveau over arbeidsvoorwaarden onderhandeld. Hiervoor is een werkgeversorganisatie opgericht; hiervan is AQUON lid geworden. Impact op de organisatie en de financiële gevolgen zijn nu niet voor handen. AQUON is onderdeel van werkgroep voor introductie en heeft vooreerst een kostenindex van 1,5 procent op haar salariskosten in haar begroting opgenomen.

***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 werkring 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 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. Verwacht wordt dat een van de panden welke ter verkoop wordt aangehouden, in het jaar 2019 verkocht zal zijn.

In februari 2019 heeft AQUON haar twee panden opnieuw laten taxeren. De taxateur heeft hiermee aangegeven dat er een toenemende belangstelling is voor laboratoriumruimte. Zij geeft daarbij ook aan dat individuele laboratoriumruimten specifiek zijn in een toepassingsproces.

AQUON loopt het risico dat deze taxatiewaarden tegenvallen en/of de tijdslijn van een eventuele vervreemding 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.

***Risico: onderhoudstoestand panden***

De twee laboratoriumpanden van AQUON in Tiel en Leiden zijn niet geschikt en niet ingericht op de aanstaande veranderde werkprocessen. De inzichten op het kwalitatief en efficiënt uitvoeren van chemische en hydrobiologische analyses zijn vergaand veranderd in de afgelopen 15-30 jaren. De huidige staat van de panden verhinderen AQUON de hoge kwaliteit in producten en diensten op termijn te realiseren.

De onderhoudsstaat van het laboratoriumpand in Leiden is zorgelijk. Het pand is ongeveer 35 jaren oud heeft een onderhoudsachterstand en de laboratoriuminstallaties gebouw-gebonden installaties zijn volgens externe deskundigen technisch vrijwel geheel afgeschreven. Als maatregel werkt AQUON vooreerst de consequenties uit in haar "Businesscase 2019" zodat hier de juiste maatregelen op genomen kunnen worden. Aan dit risico hangt een investeringsbesluit welke aan de eigenaren voorgelegd zullen worden. De hoogte van investering is op dit moment niet bekend.

## 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 bijlage 1 is de opgegeven productieverwachting opgenomen; bij de definitieve jaarafrekening worden deze aantallen vervangen door de werkelijke productieaantallen.

Een inzicht van meer of minder productie en/of kosten wordt in bijlage 2 gegeven.

Deze pro-forma uitwerking geeft inzicht in het scenario als alle opdrachtgevers 10 procent meer productie gaan vragen. In dit scenario wordt ook aangenomen dat dit een totale kostenstijging van €300.000 veroorzaakt. Dit overzicht geeft slechts een indicatie. De kostenstructuur van een laboratoriumomgeving is complex en kent meerdere kostendrijvers.

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

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

# BIJDRAGE PER WATERSCHAP IN DE JAREN 2020-2024

| Bijdrage regeling programma 1 |  |              |        |                  |         |        | kostenverdeling programma 2            |                  |  |         | Eigenaar GR AQUON |        |  | Totale kosten |        |        |      |
|-------------------------------|--|--------------|--------|------------------|---------|--------|----------------------------------------|------------------|--|---------|-------------------|--------|--|---------------|--------|--------|------|
| 2020                          |  |              |        |                  |         |        | Totale kosten in dit programma: 22.797 |                  |  |         |                   |        |  | 630           |        |        | 2020 |
|                               |  | vaste kosten |        | variabele kosten |         | totale |                                        |                  |  | procent |                   | kosten |  | totaal        |        | totaal |      |
|                               |  | procent      | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten                                 |                  |  |         |                   |        |  |               |        |        |      |
| Aa en Maas                    |  | 9,7%         | 1.660  | 1.181.000        | 9,3%    | 530    | 2.190                                  | Aa en Maas       |  | 9,7%    | 61                | 61     |  |               | 2.251  |        |      |
| Brabantse Delta               |  | 11,7%        | 2.007  | 1.430.723        | 11,3%   | 642    | 2.649                                  | Brabantse Delta  |  | 11,7%   | 74                | 74     |  |               | 2.723  |        |      |
| De Dommel                     |  | 9,1%         | 1.548  | 1.027.160        | 8,1%    | 461    | 2.009                                  | De Dommel        |  | 9,1%    | 57                | 57     |  |               | 2.066  |        |      |
| Delfland                      |  | 8,3%         | 1.413  | 908.000          | 7,2%    | 408    | 1.820                                  | Delfland         |  | 8,3%    | 52                | 52     |  |               | 1.872  |        |      |
| Hollandse Delta               |  | 16,7%        | 2.853  | 2.313.330        | 18,2%   | 1.039  | 3.891                                  | Hollandse Delta  |  | 16,7%   | 105               | 105    |  |               | 3.996  |        |      |
| Rijnland                      |  | 16,4%        | 2.811  | 2.180.000        | 17,2%   | 979    | 3.790                                  | Rijnland         |  | 16,4%   | 104               | 104    |  |               | 3.893  |        |      |
| Rivierenland                  |  | 16,7%        | 2.857  | 1.898.000        | 15,0%   | 852    | 3.709                                  | Rivierenland     |  | 16,7%   | 105               | 105    |  |               | 3.815  |        |      |
| Schieland en Kr.              |  | 5,1%         | 874    | 645.000          | 5,1%    | 290    | 1.163                                  | Schieland en Kr. |  | 5,1%    | 32                | 32     |  |               | 1.196  |        |      |
| St. Rijnlanden                |  | 6,3%         | 1.076  | 1.111.500        | 8,8%    | 499    | 1.575                                  | St. Rijnlanden   |  | 6,3%    | 40                | 40     |  |               | 1.614  |        |      |
| Totaal                        |  | 100,0%       | 17.098 | 12.694.713       | 100,0%  | 5.699  | 22.797                                 |                  |  | 100,0%  | 630               | 630    |  |               | 23.427 |        |      |

| 2021             | Totale kosten in dit programma: 23.365 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 280 |         |        |        |        | 2021 |
|------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|--------|-------------------------------------|---------|--------|--------|--------|------|
|                  | vaste kosten                           |        | variabele kosten |         | totale |        |                                     | procent | kosten | totaal | totaal |      |
|                  | procent                                | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |         |        |        |        |      |
| Aa en Maas       | 9,9%                                   | 1.742  | 1.166.000        | 9,4%    | 552    | 2.294  | Aa en Maas                          | 9,9%    | 28     | 28     | 2.322  |      |
| Brabantse Delta  | 11,9%                                  | 2.083  | 1.415.000        | 11,5%   | 670    | 2.753  | Brabantse Delta                     | 11,9%   | 33     | 33     | 2.786  |      |
| De Dommel        | 9,0%                                   | 1.570  | 1.094.160        | 8,9%    | 518    | 2.088  | De Dommel                           | 9,0%    | 25     | 25     | 2.113  |      |
| Delfland         | 8,1%                                   | 1.419  | 908.000          | 7,4%    | 430    | 1.849  | Delfland                            | 8,1%    | 23     | 23     | 1.872  |      |
| Hollandse Delta  | 17,2%                                  | 3.006  | 1.910.284        | 15,5%   | 904    | 3.910  | Hollandse Delta                     | 17,2%   | 48     | 48     | 3.958  |      |
| Rijnland         | 16,2%                                  | 2.845  | 2.210.000        | 17,9%   | 1.046  | 3.891  | Rijnland                            | 16,2%   | 45     | 45     | 3.937  |      |
| Rivierenland     | 16,4%                                  | 2.875  | 1.874.000        | 15,2%   | 887    | 3.762  | Rivierenland                        | 16,4%   | 46     | 46     | 3.808  |      |
| Schieland en Kr. | 4,9%                                   | 854    | 645.000          | 5,2%    | 305    | 1.159  | Schieland en Kr.                    | 4,9%    | 14     | 14     | 1.173  |      |
| St. Rijnlanden   | 6,4%                                   | 1.129  | 1.118.500        | 9,1%    | 529    | 1.659  | St. Rijnlanden                      | 6,4%    | 18     | 18     | 1.677  |      |
| Totaal           | 100,0%                                 | 17.524 | 12.340.944       | 100,0%  | 5.841  | 23.365 |                                     | 100,0%  | 280    | 280    | 23.645 |      |

| 2022             | Totale kosten in dit programma: 23.817 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 200 |         |     |               |  |        | 2022 |
|------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|--------|-------------------------------------|---------|-----|---------------|--|--------|------|
|                  | vaste kosten                           |        | variabele kosten |         | totale |        |                                     | procent |     | kosten bedrag |  | totaal |      |
|                  | procent                                | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |         |     |               |  |        |      |
| Aa en Maas       | 9,7%                                   | 1.725  | 1.131.000        | 9,2%    | 547    | 2.272  | Aa en Maas                          | 9,7%    | 19  | 19            |  | 2.291  |      |
| Brabantse Delta  | 11,9%                                  | 2.123  | 1.442.995        | 11,7%   | 698    | 2.821  | Brabantse Delta                     | 11,9%   | 24  | 24            |  | 2.845  |      |
| De Dommel        | 8,4%                                   | 1.496  | 1.065.160        | 8,7%    | 515    | 2.012  | De Dommel                           | 8,4%    | 17  | 17            |  | 2.028  |      |
| Delfland         | 7,7%                                   | 1.375  | 908.000          | 7,4%    | 439    | 1.814  | Delfland                            | 7,7%    | 15  | 15            |  | 1.830  |      |
| Hollandse Delta  | 17,2%                                  | 3.075  | 1.903.187        | 15,5%   | 921    | 3.995  | Hollandse Delta                     | 17,2%   | 34  | 34            |  | 4.030  |      |
| Rijnland         | 16,5%                                  | 2.950  | 2.240.000        | 18,2%   | 1.084  | 4.033  | Rijnland                            | 16,5%   | 33  | 33            |  | 4.066  |      |
| Rivierenland     | 16,4%                                  | 2.929  | 1.874.000        | 15,2%   | 906    | 3.835  | Rivierenland                        | 16,4%   | 33  | 33            |  | 3.868  |      |
| Schieland en Kr. | 5,0%                                   | 890    | 645.000          | 5,2%    | 312    | 1.202  | Schieland en Kr.                    | 5,0%    | 10  | 10            |  | 1.212  |      |
| St. Rijnlanden   | 7,3%                                   | 1.300  | 1.100.000        | 8,9%    | 532    | 1.832  | St. Rijnlanden                      | 7,3%    | 15  | 15            |  | 1.847  |      |
| Totaal           | 100,0%                                 | 17.863 | 12.309.342       | 100,0%  | 5.954  | 23.817 |                                     | 100,0%  | 200 | 200           |  | 24.017 |      |

| 2023             | Totale kosten in dit programma: 24.227 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 300 |         |        |        |        | 2023 |
|------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|--------|-------------------------------------|---------|--------|--------|--------|------|
|                  | vaste kosten                           |        | variabele kosten |         | totale |        |                                     | procent | kosten | bedrag | totaal |      |
|                  | procent                                | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |         |        |        |        |      |
| Aa en Maas       | 9,5%                                   | 1.723  | 1.131.000        | 9,1%    | 549    | 2.272  | Aa en Maas                          | 9,5%    | 28     | 28     | 2.300  |      |
| Brabantse Delta  | 11,8%                                  | 2.147  | 1.430.723        | 11,5%   | 695    | 2.842  | Brabantse Delta                     | 11,8%   | 35     | 35     | 2.877  |      |
| De Dommel        | 8,5%                                   | 1.552  | 1.105.160        | 8,9%    | 537    | 2.089  | De Dommel                           | 8,5%    | 26     | 26     | 2.114  |      |
| Delfland         | 7,1%                                   | 1.294  | 878.000          | 7,0%    | 426    | 1.720  | Delfland                            | 7,1%    | 21     | 21     | 1.741  |      |
| Hollandse Delta  | 17,1%                                  | 3.101  | 2.007.203        | 16,1%   | 974    | 4.075  | Hollandse Delta                     | 17,1%   | 51     | 51     | 4.127  |      |
| Rijnland         | 17,4%                                  | 3.160  | 2.270.000        | 18,2%   | 1.102  | 4.262  | Rijnland                            | 17,4%   | 52     | 52     | 4.314  |      |
| Rivierenland     | 15,3%                                  | 2.776  | 1.874.000        | 15,0%   | 910    | 3.685  | Rivierenland                        | 15,3%   | 46     | 46     | 3.731  |      |
| Schieland en Kr. | 5,1%                                   | 919    | 645.000          | 5,2%    | 313    | 1.232  | Schieland en Kr.                    | 5,1%    | 15     | 15     | 1.247  |      |
| St. Rijnlanden   | 8,3%                                   | 1.500  | 1.135.000        | 9,1%    | 551    | 2.051  | St. Rijnlanden                      | 8,3%    | 25     | 25     | 2.076  |      |
| Totaal           | 100,0%                                 | 18.170 | 12.476.086       | 100,0%  | 6.057  | 24.227 |                                     | 100,0%  | 300    | 300    | 24.527 |      |

| 2024             | Totale kosten in dit programma: 24.646 |        |                  |         |        |        | Totale kosten in dit programma: 100 |         |        |        |        |  | 2024 |
|------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|--------|-------------------------------------|---------|--------|--------|--------|--|------|
|                  | vaste kosten                           |        | variabele kosten |         | totale |        |                                     | procent | kosten | bedrag | totaal |  |      |
|                  | procent                                | bedrag | productie        | procent | bedrag | kosten |                                     |         |        |        |        |  |      |
| Aa en Maas       | 9,3%                                   | 1.721  | 1.206.000        | 9,7%    | 598    | 2.320  | Aa en Maas                          | 9,3%    | 9      | 9      | 2.329  |  |      |
| Brabantse Delta  | 11,5%                                  | 2.123  | 1.430.723        | 11,5%   | 710    | 2.832  | Brabantse Delta                     | 11,5%   | 11     | 11     | 2.844  |  |      |
| De Dommel        | 8,5%                                   | 1.577  | 1.105.160        | 8,9%    | 548    | 2.125  | De Dommel                           | 8,5%    | 9      | 9      | 2.134  |  |      |
| Delfland         | 7,3%                                   | 1.348  | 878.000          | 7,1%    | 435    | 1.784  | Delfland                            | 7,3%    | 7      | 7      | 1.791  |  |      |
| Hollandse Delta  | 16,4%                                  | 3.033  | 1.884.480        | 15,2%   | 935    | 3.967  | Hollandse Delta                     | 16,4%   | 16     | 16     | 3.984  |  |      |
| Rijnland         | 17,8%                                  | 3.282  | 2.300.000        | 18,5%   | 1.141  | 4.422  | Rijnland                            | 17,8%   | 18     | 18     | 4.440  |  |      |
| Rivierenland     | 15,1%                                  | 2.795  | 1.874.000        | 15,1%   | 929    | 3.724  | Rivierenland                        | 15,1%   | 15     | 15     | 3.739  |  |      |
| Schieland en Kr. | 5,2%                                   | 958    | 645.000          | 5,2%    | 320    | 1.278  | Schieland en Kr.                    | 5,2%    | 5      | 5      | 1.283  |  |      |
| St. Rijnlanden   | 8,9%                                   | 1.648  | 1.100.000        | 8,9%    | 546    | 2.194  | St. Rijnlanden                      | 8,9%    | 9      | 9      | 2.203  |  |      |
| Totaal           | 100,0%                                 | 18.485 | 12.423.363       | 100,0%  | 6.162  | 24.646 |                                     | 100,0%  | 100    | 100    | 24.746 |  |      |

## BIJLAGE 2: EEN PRO-FORMA BEREKENING.

Opdrachtgevers hebben behoefte getoond om inzicht te krijgen in een scenario als er meer productie wordt gevraagd aan AQUON. In bijgaand opgave is de productie voor alle waterschappen met 10 procent verhoogd en zijn de totale koten met €300.000 verhoogd. Een laboratoriumomgeving kent meerdere kostendrivers, deze opgave geeft slechts een indruk.

| Bijdrage regeling<br>programma 1                    |               |               |                   |                  |              |               | kostenverdeling<br>programma 2      |               |            |            | Totale<br>kosten |               |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|--------------|---------------|-------------------------------------|---------------|------------|------------|------------------|---------------|
| scenario: Indien productie +10% en €300 meer kosten |               |               |                   |                  |              |               | Eigenaar GR AQUON                   |               |            |            |                  |               |
| 2020                                                |               |               |                   |                  |              |               | Totale kosten in dit programma:     |               |            |            | 2020             |               |
| Totale kosten in dit programma: 23.097              |               |               |                   |                  |              |               | Totale kosten in dit programma: 630 |               |            |            |                  |               |
|                                                     |               | vaste kosten  |                   | variabele kosten |              | totale        |                                     |               | kosten     | totaal     |                  |               |
|                                                     | procent       | bedrag        | productie         | procent          | bedrag       |               |                                     | procent       |            |            |                  | totaal        |
| Aa en Maas                                          | 9,7%          | 1.682         | 1.299.100         | 9,3%             | 537          | 2.219         | Aa en Maas                          | 9,7%          | 61         | 61         |                  | 2.280         |
| Brabantse Delta                                     | 11,7%         | 2.033         | 1.573.795         | 11,3%            | 651          | 2.684         | Brabantse Delta                     | 11,7%         | 74         | 74         |                  | 2.758         |
| De Dommel                                           | 9,1%          | 1.568         | 1.129.876         | 8,1%             | 467          | 2.036         | De Dommel                           | 9,1%          | 57         | 57         |                  | 2.093         |
| Delfland                                            | 8,3%          | 1.431         | 998.800           | 7,2%             | 413          | 1.844         | Delfland                            | 8,3%          | 52         | 52         |                  | 1.896         |
| Hollandse Delta                                     | 16,7%         | 2.890         | 2.544.663         | 18,2%            | 1.052        | 3.942         | Hollandse Delta                     | 16,7%         | 105        | 105        |                  | 4.048         |
| Rijnland                                            | 16,4%         | 2.848         | 2.398.000         | 17,2%            | 992          | 3.840         | Rijnland                            | 16,4%         | 104        | 104        |                  | 3.943         |
| Rivierenland                                        | 16,7%         | 2.895         | 2.087.800         | 15,0%            | 863          | 3.758         | Rivierenland                        | 16,7%         | 105        | 105        |                  | 3.864         |
| Schieland en Kr.                                    | 5,1%          | 885           | 709.500           | 5,1%             | 293          | 1.179         | Schieland en Kr.                    | 5,1%          | 32         | 32         |                  | 1.211         |
| St. Rijnlanden                                      | 6,3%          | 1.090         | 1.222.650         | 8,8%             | 506          | 1.595         | St. Rijnlanden                      | 6,3%          | 40         | 40         |                  | 1.635         |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>100,0%</b> | <b>17.323</b> | <b>13.964.184</b> | <b>100,0%</b>    | <b>5.774</b> | <b>23.097</b> |                                     | <b>100,0%</b> | <b>630</b> | <b>630</b> |                  | <b>23.727</b> |