



Hoogheemraadschap van Rijnland
T.a.v. College van Dijkgraaf en Hoogheemraden
Archimedesweg 1
2333 CM LEIDEN

Bank NWB 636751902
BTW NL823338848B01
KvK 52811751

Datum : 6 april 2017
Betreft : Begrotingswijziging 2017 & begroting 2018
Behandeld door : H. Laarman

Het bijgaande wordt u toegezonden:

- ☐ op uw verzoek d.d.
- ☐ ter informatie
- ☐ met verzoek om terugzending
- ☐ ter ondertekening
- ☒ ter behandeling
- ☐ ten behoeve van uw archief
- ☐ ter controle
- ☐ retour, met dank voor inzage
- ☐ met verzoek contact op te nemen met
- ☐ n.a.v. het mondeling/telefonisch onderhoud d.d.
- ☐ opmerkingen

Aan de Colleges c.q. Dagelijks Besturen
van de deelnemende waterschappen van AQUON

Postbus 328
4000 AH Tiel

T 06-15054475
E klantvragen@aquon.nl
I www.aquon.nl

Bank NWB 636751902
BTW NL823338848B01
KvK 52811751

Datum : 6 april 2017
Kenmerk : U17.283
Betreft : Verzoek om zienswijze op eerste begrotingswijziging 2017 &
programmabegroting 2018

Geacht College c.q. Dagelijks Bestuur,

Bijgaand bieden wij u de concept eerste begrotingswijziging 2017 en de concept programmabegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022 aan. Middels deze brief vragen wij uw zienswijze over de concept begrotingen. Alvorens de concept begrotingen kort toe te lichten geven we graag een indruk over het afgesloten begrotingsjaar 2016.

Afsluiting van het jaar 2016

De vraag naar producten en diensten van AQUON door de opdrachtgevers van de waterschappen lag in 2016 hoger dan in het voorgaande jaar. Het productieniveau aan monsternames, analyses en adviezen steeg met ruim 3 procent. Ten opzichte van de vooraf opgegeven productie door de waterschappen over 2016 steeg de gerealiseerde productie met meer dan 10 procent.

AQUON heeft de financiële doelstellingen voor 2016 voor het derde opeenvolgende jaar gehaald. Over het jaar 2016 wordt het behaalde begrotingsoverschot teruggestort aan de deelnemende waterschappen.

Het ombouwprogramma, waartoe bestuurlijk in 2015 is besloten, is succesvol binnen de gestelde kaders van tijd en middelen afgerond. De inrichting van een afgeslankte AQUON organisatie is per 1 april 2017 gerealiseerd met de afsluiting van het plaatsingsproces. Binnen het project "sluiting locatie Breda", een bestuurlijke no-regret maatregel in de doorontwikkeling van AQUON, is minder uitgeven dan het begrote projectbudget. Bovendien is het project volgens tijdsplanning afgerond.

De strategische discussie over de positie van AQUON, welke in 2015 is opgestart, is in 2016 afgerond met een aantal belangrijke beslissingen: AQUON wordt als ketenpartner van de deelnemende waterschappen gepositioneerd. Door met elkaar met de juiste argumentatie opbouwende discussies te voeren, is de bestuurlijke rust teruggekeerd en zijn de dossiers uit het verleden definitief afgesloten. In 2016 is de basis gelegd om in 2017 te kunnen werken aan het AQUON 2.0 programma.

Eerste begrotingswijze 2017

In 2016 heeft het dagelijks bestuur van AQUON haar algemeen bestuur een programmabegroting 2017 en een meerjarenraming 2017-2019 voorgelegd, op basis van de bedrijfsvoering na "ombouw AQUON". De programmabegroting 2017 is na inzicht in uw zienswijze op 7 juli 2016 formeel vastgesteld. Met de bijgevoegde eerste begrotingswijziging 2017 wordt een geactualiseerde uitwerking gegeven van een jaar waarin AQUON zich voorbereidt op haar nieuwe strategie. De begrotingswijziging 2017 geeft de plannen en de financiële consequenties weer, waarbij duidelijk wordt op welke wijze AQUON zich gaat aanpassen aan de veranderde omstandigheden.

Tijdens meerdere bestuurlijke sessies werd in 2016 een geheel nieuwe strategie voor AQUON bepaald. Het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" werd bij de besluitvorming als leidraad gebruikt. AQUON vormt zich in de komende jaren om tot een full-service organisatie met een acceptabel kostenniveau. Om te komen tot deze nieuwe strategie dient de organisatie- en kostenstructuur te worden aangepast.

In navolging van de jaren 2014-2016 geeft AQUON aan de hand van deze nieuwe begroting een transparant beeld van de verwachte, verhoogde productie en bijbehorende productiekosten. Samengevat geeft de eerste begrotingswijziging 2017 de effecten van drie majeure bewegingen:

1. Het ombouwplan AQUON 2016 wordt afgesloten. De positieve financiële effecten van het doorstroomprogramma waterschappen - AQUON worden nu doorgevoerd.
2. Nieuwe strategische keuzes zijn gemaakt om AQUON om te vormen naar een full-service ketenpartner. Op basis van het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" worden de financiële effecten van de implementatie in beeld gebracht.
3. AQUON wordt in 2017 geconfronteerd met een toename in verwachte productie. De meetvraag van de gezamenlijk waterschappen stijgt volgens de inschatting van de deelnemers met meer dan 10 % en komt daarmee op een vergelijkbaar niveau als in het jaar 2016. Deze stijging heeft voornamelijk betrekking op werkzaamheden welke niet door AQUON zelf uitgevoerd kunnen worden. De werkelijke gerealiseerde productie zal uiteindelijk via de variabele kostenverdeelsleutel in de jaareinde eindafrekening worden verrekend met de desbetreffende waterschappen.

Conceptbegroting 2018

Het bestuur van AQUON heeft een bestuurlijk voorgenomen besluit genomen om AQUON te vestigen op één locatie. Het bestuur wenst het voorgenomen besluit in 2018 te staven door vast te kunnen stellen dat de nieuwe strategie en governance zich bewijzen. Aansluitend is een nadere uitwerking aan de hand van een business case benodigd zodat het één locatie besluit wordt gerechtvaardigd. In 2018 wenst AQUON door middel van zelfevaluatie, benchmark informatie, strategische afwegingen, locatieonderzoek en financiële inzichten de noodzakelijke business case op te stellen en daarmee gefundeerd het bestuurlijke besluit te bekrachtigen.

2018 zal grotendeels in het teken staan van deze opgave, terwijl de productie van AQUON naar een hoger kwaliteitsniveau stijgt. Vanuit aangescherpt efficiëntiebeleid wordt in de concept programmabegroting een beperkte kostenstijging voorgesteld. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door cao effecten.

In 2018 veroorzaakt de bijdrageregeling, welke met ingang van 2016 is doorgevoerd, een andere kostenverdeling binnen de deelnemende waterschappen. Vanaf begrotingsjaar 2016 heeft AQUON geanticipeerd op deze nieuwe bijdrageregeling.

Verzoek om zienswijzen

In artikel 30 van de GR AQUON wordt de procedure beschreven bij de voorbereiding en vaststelling van de programmabegroting en een begrotingswijziging.

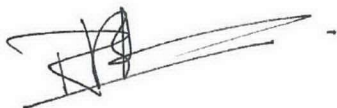
Het dagelijks bestuur van AQUON verzoekt u hiermee uw zienswijze op de begrotingswijziging 2017 uiterlijk donderdag 1 juni 2016 aan het dagelijks bestuur van AQUON kenbaar te maken.

Het dagelijks bestuur van AQUON verzoekt u hiermee ook uw zienswijze op de concept programmabegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022 uiterlijk donderdag 1 juni 2016 aan het dagelijks bestuur van AQUON kenbaar te maken.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het dagelijks bestuur AQUON d.d. 30 maart 2017,

De voorzitter,

De secretaris,



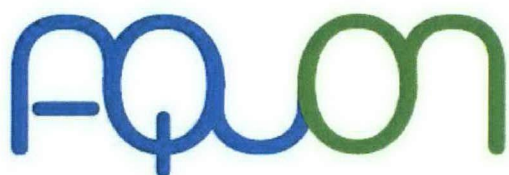
R. W. Bleker



J.K. Bouma

Bijlagen:

- Eerste begrotingswijziging 2017
- Programmabegroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022



Instituut voor wateronderzoek en advies

Concept

Eerste begrotingswijziging 2017

Nieuw inzicht in de begroting 2017

DB AQUON

30 maart 2017

Inhoud

Inleiding.....	3
Veranderingen ten opzichte van de vorige begroting	4
Ombouwplan 2016	4
AQUON 2.0.....	5
Toename in productie.....	6
Geen vernieuwde meerjarenraming; deze is opgenomen in begroting 2018.....	6
Financiële impact van de veranderingen	7
Programma Laboratorium samengevat	7
Programma Eigenaarsdeel GR AQUON samengevat	8
Productieverwachting.....	9
De twee AQUON-programmabegrotingen	10
Begrotingswijziging t.b.v. AQUON-laboratorium.....	11
Toelichting op de begrotingswijziging AQUON-laboratorium	12
Begrotingswijziging t.b.v. eigenaarsdeel GR AQUON	13
Toelichting op de begrotingswijziging Eigenaarsdeel GR AQUON	14
Kostentoerekening en de bijdrageregeling.....	15
De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten (AQUON-programma 1: laboratorium).....	15
Kosten eigenaarsdeel (programma 2: eigenaar GR AQUON)	16
Wettelijke paragrafen.....	17
Incidentele baten en lasten.....	17
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen.....	17
Waterschapsbelasting	17
Weerstandsvermogen	17
Financiering.....	17
Verbonden partijen.....	17
Kapitaalgoederen	18
EMU – saldo.....	18
Topinkomens.....	18
Risicomanagement	19
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling.....	20

Inleiding

Met deze eerste begrotingswijziging 2017 wordt een geactualiseerde uitwerking gegeven van een jaar waarin AQUON zich voorbereidt op een nieuwe strategie. Deze eerste begrotingswijziging 2017 geeft de plannen en de financiële consequenties weer op welke wijze AQUON zich gaat aanpassen aan de veranderde omstandigheden.

Tijdens meerdere bestuurlijke sessies werd in het jaar 2016 een geheel nieuwe strategie voor AQUON aangenomen. Het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" wordt daarbij als leidraad gebruikt. AQUON bouwt zich in de komende jaren om tot een full serviceorganisatie met daarbij een acceptabel kostenniveau. Om te komen tot deze nieuwe strategie dient AQUON haar organisatie- en kostenstructuur aan te passen. Tergelijktijd wordt AQUON met een flinke toenemende productievraag vanuit de deelnemende waterschappen geconfronteerd. De waterschappen vragen in 2017 meer dan 10% productie van AQUON.

Op 12 april 2016 heeft het dagelijks bestuur een programmabegroting 2017 en een meerjarenraming 2017-2019 op basis van de bedrijfsvoering na de "ombouw AQUON" aan haar algemeen bestuur voorgelegd. Deze begroting bevatte een grote kostenpost voor mogelijk boventalligheid van personeel, naar aanleiding van hun cao-rechten. Tijdens de vaststelling van deze begroting is over deze kostenpost veelvuldig en taakstellend gesproken. Deze programmabegroting is na een zienswijze procedure op 7 juli 2016 vastgesteld door het bestuur. Een aantal waterschappen heeft flink hun schouders gezet onder de opgave om mogelijke boventalligheid van personeel te voorkomen. Samen met AQUON werd in 2016 kans gezien om deze aanvankelijk hoge kostenpost voor het 2017 en opvolgende jaren naar een acceptabel niveau terug te brengen.

In navolging van de jaren 2014-2016 geeft AQUON middels deze nieuwe begroting een transparant beeld van de nieuwe verwachte productie en de bijbehorende productiekosten. Samengevat kent deze begrotingswijziging 2017 drie majeure bewegingen:

1. Het Ombouwplan AQUON 2016 wordt afgesloten. De positieve financiële effecten van het doorstroomprogramma personeel AQUON worden nu doorgevoerd.
2. Nieuwe strategische keuzes zijn gemaakt om AQUON om te vormen naar een full-serviceketenpartner. Op basis van het adviesrapport "AQUON 2.0" van Wagenaar Hoes worden de financiële effecten van de implementatie in beeld gebracht.
3. AQUON wordt in het jaar 2017 geconfronteerd met een forse toename in verwachte productie. De meetvraag van de gezamenlijk waterschappen stijgt volgens de inschatting van de deelnemers met meer dan 10 %. Deze stijging heeft voornamelijk betrekking op werkzaamheden welke niet door AQUON zelf uitgevoerd kunnen worden. Het betreft overigens vraagafhankelijke productie en zal uiteindelijk via de variabele kostenverdeelsleutel worden toegerekend aan de desbetreffende waterschappen.

Het begrotingsjaar 2017 is het laatste begrotingsjaar waarin de bijdrageregeling deels wordt gebaseerd op productieaantallen welke teruggaan naar de beginjaren van AQUON. Vanaf het begrotingsjaar 2018 wordt de bijdrage grotendeels op de meest recente afgesloten drie jaren gebaseerd. Deze refentieverschuiving veroorzaakt vanaf 2018 een kostenverschuiving binnen de deelnemende waterschappen.

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

Veranderingen ten opzichte van de vorige begroting

Ombouwplan 2016

2016 is afgesloten met het Ombouwplan 2016 zoals daartoe in 2015 is besloten. De doelstellingen uit het ombouwplan AQUON zijn gerealiseerd. Door middel van het inrichten van een centraal klantportaal en gecentraliseerde monsterontvangst kan de klant beter worden bediend en gelijktijdig werd hiermee een gecentraliseerde procesgeleiding ingericht. De organisatiestructuur is afgebouwd naar een nieuwe afgeslankte formatie en daarbij zijn de laboratoriumactiviteiten gecentraliseerd op twee locaties. Alle transactiekosten voor realisatie van het ombouwplan 2016 zijn in het jaar 2016 gefinancierd uit de gevormde bestemmingsreserve. Zowel organisatorisch als financieel is het project beheerst verlopen. Een belangrijk projectdoel is bereikt: AQUON is met deze veranderingen duurzaam efficiënter geworden.

In het eerste kwartaal van 2017 zal de laatste fase van het project "ombouwplan AQUON", zijnde de definitieve plaatsing van het personeel, zijn gerealiseerd. In de (vastgestelde) programmabegroting 2017 waren kosten van €900.000 voor geprognoseerde boventalligheid personeel opgenomen.

Door het doorstroomprogramma AQUON - waterschappen, welke gedurende 2016 heeft gelopen, is een aantal AQUON-medewerkers in dienst getreden bij een van de waterschappen. Zij doen daar nu goed effectief werk. Daarnaast is een aantal AQUON-medewerkers elders in dienst getreden. Door de afname van 12,6 FTE in de AQUON personeelsformatie en vervolgens een optimaal verloop van het (her-)plaatsingsproces kunnen de kosten voor boventalligheid/frictiekosten nu in de programmabegroting 2017 naar ca. €225.000 teruggebracht worden, een daling van ca. €675.000.

Opgemerkt kan worden dat de daling in kosten voor een groot deel vanaf 2017 zelfstandig gefinancierd wordt door die waterschappen die AQUON personeel hebben overgenomen. Deze waterschappen hebben het mogelijk gemaakt AQUON te ontlasten van eventuele boventalligheidskosten als gevolg van het (her-) plaatsingsprogramma. Deze waterschappen hebben voorkomen dat AQUON medewerkers boventallig zouden worden, en daarmee niet productief, waarbij ze op basis van cao-rechten doorbetaald zouden worden. De waterschappen zouden vervolgens de samenhangende boventalligheidskosten in rekening gebracht krijgen.

Het resterende deel van deze kosten (€ 225.000) wordt veroorzaakt door frictiekosten. AQUON heeft in de komende jaren geen duurzame boventalligheid, echter wel tijdelijke frictiekosten. Verwacht wordt dat deze tijdelijke frictiekosten in drie jaar oplossen. In het doorstroomprogramma is afgesproken dat de waterschappen die geen of niet voldoende personeel hebben overgenomen deze boventalligheid-/frictiekosten betalen.

AQUON 2.0

In 2016 hebben de eigenaren voor AQUON een nieuwe strategische richting gekozen. In het kort kan deze strategie als volgt worden omschreven: AQUON is een full serviceketenpartner voor haar waterschappen tegen acceptabele en geoptimaliseerde kosten en geeft deze opdracht vorm door een proces van gezamenlijke vraagarticulatie. Om deze ketenpartnerstructuur te bereiken dient er veel te worden gedaan. Ten behoeve van deze vernieuwde strategie en een nieuwe visie op de governance rond AQUON en de deelnemende waterschappen zijn door het bestuur dan ook richtinggevende besluiten genomen. Gelijktijdig met het nemen van deze besluiten in 2016 was inzichtelijk dat de AQUON organisatie- en productiekosten in de eerste veranderjaren zullen toenemen naar circa € 20-21 miljoen. In het adviesrapport "Naar AQUON 2.0", ter ondersteuning van het bestuursbesluit, is daartoe een uitgewerkte financiële paragraaf opgenomen om de financiële ontwikkeling duidelijk te schetsen. In deze eerste begrotingswijziging zijn de effecten in de bedrijfsvoering (programma laboratorium) en de kosten van de implementatie (programma eigenaarsdeel) opgenomen.

Voor de realisatie zijn organisatorische aanpassingen noodzakelijk om het uiteindelijk doel: AQUON op één locatie ("AQUON 3.0") en een kostendaling van meer dan €1 miljoen te bereiken. De voorgenomen organisatieaanpassingen zijn te herleiden uit het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" van WagenaarHoes, welke in juli en december 2016 door het bestuur zijn bekrachtigd. Door een nieuw te ontwikkelen organisatiestructuur (bijvoorbeeld zijn de inzet van een vraagarticulatieregiseur, aanpassing van de topstructuur, inzet van HRM-specialist, bestuurlijke secretarisrol en de ontwikkeling van middelenmanagement) en cultuur is conform het rapport structureel een bedrag van circa €0,5 miljoen benodigd. In het begrotingsjaar 2017 zal dit bedrag (nog) niet geheel benodigd zijn echter door de inzet van interim-personeel op managementposities wordt dit bedrag in 2017 naar verwachting alsnog volledig verbruikt. De doorbelaste kosten aan de deelnemende waterschappen stijgen door deze organisatie-aanpassingen.

Conform het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" dalen de kosten zodra AQUON op één locatie gevestigd zal zijn. Deze daling van kosten wordt vanaf 2021 verwacht, echter is in deze eerste begrotingswijziging over het jaar 2017 als vanzelfsprekend nog niet zichtbaar.

In hetzelfde rapport worden de implementatiekosten €0,2 miljoen benoemd. Deze implementatiekosten van AQUON 2.0 in het begrotingsjaar 2017 zijn door AQUON aangevuld met ca. 100k ten behoeve van communicatietrajecten. De implementatiekosten worden opgenomen in het programma eigenaarsdeel en worden gefinancierd uit de opgebouwde bestemmingsreserve.

Met het afhechtingsbesluit van 10 november 2016 is door het algemeen bestuur bekrachtigd dat alle besproken discussie-dossiers welke tijdens de strategische sessies (onderzoekfase 1 en 2) zijn besproken en gelijktijdig alle mogelijke andere uit het verleden behorende discussie-dossiers definitief worden gesloten. Dit zodat AQUON definitief kan werken aan de nieuwe strategische richting. Op de eindbalans 2016 van AQUON bedraagt de bestemmingsreserve circa €1.2 miljoen en zal in het jaar begrotingsjaar 2017 onder meer worden gebruikt om de resterende kosten uit het ombouwplan 2016 (betreft met name verkoopkosten pand en afschrijvingskosten investeringen tbv Ombouwplan 2016) en de genoemde implementatiekosten AQUON 2.0 te financieren.

Toename in productie

Het derde argument voor een begrotingswijziging is de verwachte forse toename in productie. De verwachte productiestijging is circa 1.1 miljoen productiepunten in het vergelijk met de opgenomen productieaantallen in de programmabegroting 2017 voor wijziging. Deze verwachte staat gelijk aan een toename van meer dan 10 procent. Vooral in het segment waterbodemonderzoeken, en dan specifiek het te verrichten noodzakelijk vooronderzoek, wordt een flinke toename verwacht.

AQUON ziet zich genooddaakt om de begroting door de forse stijging in productie aan te passen met circa €0,7 miljoen voor externe onderzoeken en daarmee op gelijke waarde te begroten als in de realisatie van het begrotingsjaar 2016.

In 2017 en 2018 onderzoekt AQUON of zij haar inrichting dient aan te passen door deze stijgende productievraag. Het zal een belangrijke onderzoeksvraag zijn om te komen tot AQUON 3.0 (dimensionering één pand) en de inzet van eigen AQUON personeel.

Het aandeel in de productieafhankelijke variabele kosten opgenomen in de bijdrage aan AQUON voor de deelnemende waterschappen zullen ten gevolge van hun toegenomen vraag voor het begrotingsjaar 2017 stijgen. In deze begrotingswijziging 2017 worden de effecten van de productie per waterschap en de verwachte kosten transparant weergegeven.

Geen vernieuwde meerjarenraming; deze is opgenomen in begroting 2018

Deze eerste begrotingswijziging 2017 wordt gelijktijdig aangeboden met de programmabegroting 2018 en een meerjarenraming 2019-2021. In de eerste begrotingswijziging 2017 wordt - voor de leesbaarheid - voor hernieuwd inzicht in de meerjarenraming verwezen naar de meerjarenraming 2019-2021 zoals opgenomen in de programmabegroting 2018.

Financiële impact van de veranderingen

Programma Laboratorium samengevat

In de vastgestelde programmabegroting 2017 was sprake van een kostenniveau van €19,2 miljoen, nadat in 2016 een forse kostendaling was gerealiseerd op de vaste inrichtingskosten. In vergelijking tot 2013, waarbij de productie op een vergelijkbare hoogte lag, lagen de werkelijke kosten op ca. € 24 miljoen.

Een vergelijking met de programmabegroting 2017 voor wijziging geeft inzicht in de voorgestelde mutaties. De mutaties betreffen, naast de drie majeure bewegingen in het jaar 2017, een verdere verwachte daling van de vaste kostenstructuur van afgerond naar €0,1 miljoen als gevolg van de reductie van het aantal panden. Een stijging van €0,5 miljoen in personeelskosten en een toename in kosten van ca. €0,7 miljoen als effect op verbeterd inzicht in de klantvraag door deelnemende waterschappen.

Op bladzijde 11 staat een nadere detaillering van de verwachte kostenontwikkeling.

Programma 1		begroting 2017
LABORATORIUM		ontwikkeling
Exploitatiekosten 2017	vóór wijziging	19,2
- stijging personeel (structureel)	AQUON 2.0 effecten	0,5
- daling bedrijfskosten (structureel)	Ombouwplan AQUON 2016	-0,1
- stijging externe analyses (variabel)	Klantvraag, productie afhankelijk	0,7
- mutatie kosten	Begrotingswijzigingen	1,1
Exploitatie kosten 2017	ná wijziging	20,3
bijdrage derden		-0,3
Bijdrage waterschappen	ná wijziging	20,0

Programma Eigenaarsdeel GR AQUON samengevat

In dit begrotingsprogramma "eigenaarsdeel GR AQUON" worden de financiële consequenties opgenomen welke behoren tot het ombouwen en het (opnieuw) inrichten van de organisatie. Ook de financiële effecten van de werkgelegenheidsregeling uit de cao 2014-2017 zijn in deze programmabegrotingswijziging opgenomen. Met andere woorden, eventuele boventallige medewerkers en/of frictiekosten worden financieel verantwoord in deze tweede programma begroting. Hiermee verkrijgen deze medewerkers naast aandacht en intensieve begeleiding ook een eigen financiële beheersing.

Met het scheiden van kosten in twee programmabegrotingen verwacht AQUON in de eerste programmabegroting "laboratorium" een transparant beeld te geven van de werkelijke kosten van de laboratorium activiteiten. In de vastgestelde bijdrageregeling AQUON kennen de twee programmabegrotingen elk hun eigen verrekenmethode met de waterschappen.

In 2016 is bestuurlijk afgestemd dat door het gelanceerde "doorstroomprogramma AQUON - waterschappen" de kosten door boventallig personeel zal worden vergoed door de waterschappen die onvoldoende personeelsleden van AQUON in het jaar 2016 hebben overgenomen. In de afrekening van de programmabegroting "eigenaarsdeel GR AQUON" 2017 wordt hiermee rekening gehouden.

In het programma eigenaarsdeel worden advieskosten opgenomen welke betrekking hebben op in de inrichting van AQUON 2.0 zoals daartoe geadviseerd wordt in het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" welke ten grondslag lag aan de besluitvorming.

Op bladzijde 13 staat een nadere detaillering van de verwachte kostenontwikkeling.

Programma 2		begroting 2017
EIGENAARSDEEL		ontwikkeling
Exploitatiekosten 2017	vóór wijziging	1,9
- afname boventalligheid	doorstroom & externe uitstroom	-0,7
- afname boekverlies	kosten genomen in jaar 2016	-0,3
- afname afschrijving	minder geïnvesteerd in bouw	-0,1
Afname verwachte kosten Ombouw AQUON		-1,1
- toename advieskosten	AQUON 2.0 & AQUON 3.0	0,3
- toename comm & HR beleid	AQUON 2.0	0,1
- toename flexibele inzet	AQUON 2.0 (door mismatch)	0,1
Verwachte kosten inrichting AQUON 2.0 & AQUON 3.0		0,5
Exploitatie kosten 2017	ná wijziging	1,3
Vrijval (bestemmings-) reserve		-1,1
Bijdrage waterschappen 2017		0,2

Productieverwachting

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben in maart 2017 hun verwachte meetvraag tot en met het jaar 2021 aan AQUON opgegeven. In de programmabegroting 2018 wordt een vooruitzicht in beeld gebracht. Op basis van deze opgave heeft AQUON een beeld van de te verrichten werkzaamheden in de komende jaren en een beeld van op welke wijze zij haar bedrijfsvoering kan inrichten.

In de vastgestelde programmabegroting 2017 was op basis van de opgave van de opgegeven productieverwachting de ksotenbegroting opgesteld. De vastgestelde programmabegroting ging nog uit van een productieniveau van 10,5 miljoen punten. In het najaar van 2016 is productie-opgave over 2017 door de waterschappen geactualiseerd. Hieruit blijkt dat het productieniveau stijgt naar ca. 11,7 miljoen punten. In deze eerste begrotingswijziging 2017 is de nieuwe opgave weergegeven.

Op basis van de nieuwe productieopgave is vooreerst een concept afrekening van kosten naar de deelnemers opgesteld (zie bijlage 1). De werkelijke kosten voor het programma laboratorium zal (deels) tegen de werkelijk gerealiseerde productie na afloop van het jaar worden afgerekend.

In deze eerste begrotingswijziging 2017 is het kostenniveau AQUON in de programmabegroting laboratorium afgestemd op deze, nieuwe door de deelnemende waterschappen, opgegeven productiepunten.

productie/ meetvraag	2017 na wijziging	2017 voor wijziging	2017 mutatie
Aa en Maas	1.091.100	875.000	24,7%
Brabantse Delta	1.381.000	1.350.000	2,3%
De Dommel	960.000	980.000	-2,0%
Delfland	928.780	744.000	24,8%
Hollandse Delta	1.824.764	1.637.000	11,5%
Rijnland	2.192.300	1.750.000	25,3%
Rivierenland	2.036.737	1.970.000	3,4%
Schieland en Kr'	546.200	555.000	-1,6%
St. Rijnlanden	695.500	706.000	-1,5%
Totaal	11.656.381	10.567.000	10,3%

De twee AQUON-programmabegrotingen

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

- Programma 1: Laboratorium AQUON
- Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON

Programma 1:

Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen. In deze programmabegroting is opgenomen dat het hoofdproces op een andere wijze is ingericht, de organisatie is aangepast door de vorming van een bedrijfsbureau, dat er sprake is van een gereduceerde personeelsformatie en van het verminderen van het aantal locaties.

Programma 2:

Eigenaarsdeel GR AQUON

In de tweede programmabegroting "Eigenaarsdeel GR AQUON" is opgenomen op welke wijze de financiering verloopt van de ombouw van AQUON en bovendien welke lasten blijven door de uitwerking van de werkgelegenheidsvoorwaarden uit de (nieuwe) cao. Om de ombouwkosten te financieren wordt de hiervoor gevormde bestemmingsreserve in 2016 en 2017 gebruikt. Vanaf 2017 resteren de kosten van werkgelegenheid (boventalligen) en de kosten van de locatie aanpassingen. Van de financiële consequenties van de overige inspanningen van het ombouwen van AQUON wordt verwacht dat deze uit de bestemmingsvoorziening kunnen worden gefinancierd.

Samengevat

Een samenvatting van de begroting na de eerste begrotingswijziging 2017 kan als volgt worden weergegeven. De totale kosten blijven voor AQUON in vergelijk met de begroting voor wijziging vrijwel gelijk met dien verstande dan de productie met meer dan 10 procent toeneemt. In de volgende hoofdstukken worden de begrotingswijzigingen in detail toegelicht.

laboratorium	2017		eigenaar	2017		totaal AQUON	
	voor	na		voor	na	voor	na
personeelskosten	10.874	11.420	personeelskosten	1.003	525	11.877	11.945
bedrijfslasten	2.555	2.348	bedrijfslasten	200	500	2.755	2.848
goederen en diensten	2.783	2.765	goederen en diensten	0	0	2.783	2.765
uitbestedingen	1.403	2.141	uitbestedingen	0	0	1.403	2.141
kapitaalslasten	1.496	1.495	kapitaalslasten	625	185	2.121	1.680
onvoorzien	100	100	onvoorzien	100	100	200	200
vrijval bestemmingsreserve			vrijval bestemmingsreserve	-700	-1.085	-700	-1.085
totale kosten	19.211	20.269	totale kosten	1.228	225	20.439	20.494
bijdragen derden	300	300	bijdragen derden	0	0	300	300
bijdragen waterschappen	18.911	19.969	bijdragen waterschappen	1.228	225	20.139	20.194
totale inkomsten	19.211	20.269	totale inkomsten	1.228	225	20.439	20.494

Begrotingswijziging t.b.v. AQUON-laboratorium activiteiten

De begrotingswijziging over het jaar 2017 kan als volgt worden weergegeven.

programma 1: LABORATORIUM	begroting voor wijziging 2017	begroting na wijziging 2017	begroting mutatie *	realisatie 2016
PERSONEELSLASTEN:				
salarissen	7.846.700	7.955.000	1 108.300	7.615.218
sociale lasten	1.828.600	1.832.000	2 3.400	1.853.494
overige personeelslasten	386.000	485.000	3 99.000	330.475
personeel van derden	812.800	1.148.000	4 335.200	1.135.952
PERSONEELSLASTEN	10.874.100	11.420.000	545.900	10.935.139
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:				
diensten van derden	881.700	775.000	5 -106.700	686.905
huren en rechten	45.900	46.000	6 100	44.497
leaseauto's	729.400	670.000	7 -59.400	629.338
verzekeringen	51.900	55.000	8 3.100	42.498
belastingen	55.500	44.000	9 -11.500	46.762
onderhoud door derden	790.900	758.000	10 -32.900	737.007
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	2.555.300	2.348.000	-207.300	2.187.006
GOEDEREN EN DIENSTEN:				
ge- en verbruiksgoederen	2.370.200	2.275.000	11 -95.200	2.179.376
duurzame gebruiksgoederen	212.200	250.000	12 37.800	204.429
energie	200.500	240.000	13 39.500	280.291
GOEDEREN EN DIENSTEN	2.782.900	2.765.000	-17.900	2.664.097
UITBESTEDINGEN:				
externe analyses	1.402.600	2.141.000	14 738.400	2.224.468
UITBESTEDINGEN	1.402.600	2.141.000	738.400	2.224.468
KAPITAALSLASTEN:				
afschrijvingen	1.190.500	1.215.000	15 24.500	1.183.305
rentelasten	305.700	280.000	16 -25.700	277.961
KAPITAALSLASTEN	1.496.200	1.495.000	-1.200	1.461.266
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	19.111.100	20.169.000	1.057.900	19.471.976
ONVOORZIEN	100.000	100.000	17 0	0
TOTAAL LASTEN	19.211.100	20.269.000	1.057.900	19.471.976
vrijval (bestemmings-) reserve	0	0	18 0	0
bijdrage derden	-300.000	-300.000	19 0	-395.373
Totale kosten	18.911.100	19.969.000	1.057.900	19.076.603
vennootschapbelasting	0	0	20 0	0
Bijdrage waterschappen	18.911.100	19.969.000	1.057.900	19.076.603

Toelichting op de begrotingswijziging AQUON-laboratorium

1. In 2017 werkt AQUON met de nieuwe personeelsformatie zoals weergegeven in de eerste begrotingswijziging 2017 en zal zich vervolgens verder ombuigen naar gewenste situatie AQUON 2.0. Een toename in de personeelskosten van circa 100K is in 2017 voorzien.
2. Bij doorrekening van de sociale lasten worden deze vooreerst niet aangepast.
3. Door herplaatsingen van personeel is er sterke behoefte aan om- en bijscholing. Voor het continue omscholen en door ontwikkelen van het personeel en daarnaast cultuurontwikkelingen is een bedrag van 100k gereserveerd.
4. AQUON heeft in 2016 en 2017 mutaties doorgevoerd in haar managementteam. Voor drie rollen wordt vooreerst middels interim invulling gegeven. Een bedrag van 100k is aanvullend gereserveerd voor eventuele extra inzet van personeel.
5. Diensten van derden wordt met 100k verlaagd als extra effect op de sluiting van locatie Breda.
6. Er zijn geen mutaties doorgevoerd in de te huren locaties. Op dit moment huurt AQUON twee (opslag-)locaties.
7. De kosten van leasekosten dalen met 60K door minder inzet van mobiliteit.
8. Er zijn geen veranderingen doorgevoerd t.a.v. verzekeringen.
9. Beperkte wijziging door verdere lastenverlichting belastingen (minderlocaties).
10. Verdere daling in onderhoudskosten door minder locatiebesluit.
11. Daling in gebruiksgoederen wordt voorzien door effectief gebruik.
12. Duurzame goederen stijgen door verwachte aanschaf (duurzaam <€25.000).
13. Verwachte energiedaling door nieuwe contractleverancier en daling aantal panden.
14. In de afgelopen jaren werd zichtbaar dat meer specialistisch onderzoek door de klant wordt gevraagd en uitgevoerd. Voor deze onderzoeken heeft AQUON niet de kennis in huis en/of de instrumenten zijn niet zodanig ingericht. Deze onderzoeken worden dan ook uitbesteed. Deze kostenpost is op basis van ervaringscijfers en klantverwachting over het jaar 2017 bijgesteld met 740K. Daarmee heeft deze kostenpost eenzelfde kostenniveau als over 2016.
- 15-19 Op deze kostenregels vinden ook mutaties plaats. Deze mutaties worden doorgevoerd op basis van een geactualiseerd beeld.
20. Ten aanzien van vennootschapbelasting worden geen kosten verwacht. Discussie met de belastingdienst loopt nog ten aanzien van VpB positionering.

Begrotingswijziging t.b.v. eigenaarsdeel GR AQUON

programma 2:	begroting 2017	begroting 2017	2017	
EIGENAAR	vóór wijziging	ná wijziging	*	begroting mutatie
PERSONEELSLASTEN:				
salarissen (boventalligheid)	709.500	180.000	21	-529.500
sociale lasten (boventalligheid)	165.800	45.000	22	-120.800
overige personeelslasten	28.000	0	23	-28.000
personeel van derden	100.000	300.000	24	200.000
PERSONEELSLASTEN	1.003.300	525.000		-478.300
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:				
diensten van derden	200.000	500.000	25	300.000
huren en rechten	0	0	26	0
leaseauto's	0	0	27	0
verzekeringen	0	0	28	0
belastingen	0	0	29	0
onderhoud door derden	0	0	30	0
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	200.000	500.000		300.000
GOEDEREN EN DIENSTEN:				
ge- en verbruiksgoederen	0	0	31	0
duurzame gebruiksgoederen	0	0	32	0
energie	0	0	33	0
GOEDEREN EN DIENSTEN	0	0		0
UITBESTEDINGEN:				
externe analyses	0	0	34	0
UITBESTEDINGEN	0	0		0
KAPITAALSLASTEN:				
afschrijvingen	625.000	185.000	35	-440.000
rentelasten	0	0	36	0
KAPITAALSLASTEN	625.000	185.000		-440.000
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	1.828.300	1.210.000		-618.300
ONVOORZIEN	100.000	100.000	37	0
TOTAAL LASTEN	1.928.300	1.310.000		-618.300
vrijval (bestemmings-) reserve	-700.000	-1.085.000	38	0
bijdrage derden	0	0	39	0
Vennootschapbelasting	0	0	40	0
Bijdrage waterschappen	1.228.300	225.000		-1.003.300

Toelichting op de begrotingswijziging Eigenaarsdeel GR AQUON

21. De salariskosten van boventalligen worden hier verantwoord. AQUON heeft geen duurzaam boventalligheidskosten echter wel tijdelijk frictiekosten. Drie medewerkers werken bovenformatief; hiermee wordt ingespeeld op toekomstige pensioenering van medewerkers. Met drie jaren worden deze frictiekosten opgelost. De forse daling in kosten wordt veroorzaakt door de positieve effecten van het succesvolle doorstroomprogramma van AQUON-personeel naar waterschappen en uitstroom extern.
22. De sociale lasten voor boventalligen zijn hier opgenomen en muteren mee met het aantal en de bijbehorende salariskosten.
24. In de overige personeelskosten is ten behoeve van mismatch personeel een bedrag van 100k opgenomen voor eventueel in te zetten personeel. Ten behoeve van het uitwerken van AQUON 2.0 (nieuwe organisatiestructuur, formatie en functieprofielen) is een bedrag van 100k opgenomen. Voor communicatiedoeleinden staat een bedrag van 100k gereserveerd.
25. Ten aanzien van het pand dat te koop staat is een bedrag van 100k gereserveerd voor verkoopkosten alsmede de in standhoudingskosten (dit bedrag was 200K in de begroting voor wijziging) voor zolang het pand in bezit is van AQUON. AQUON werkt in 2017 vervolgens aan AQUON 2.0 en AQUON 3.0 en heeft daarbij diverse adviesdiensten benodigd. Ten behoeve van bestuur en governance staat een bedrag van 100k gereserveerd. Voor uitwerking van AQUON 3.0 (dimensionering en samenwerkingsvormen) een bedrag van 100k. Voor uitwerking van het middelenmanagement een bedrag van 100K. Voor eventuele ander benodigd advies staat een bedrag van 100k gereserveerd.
35. In 2016 is een bedrag van €745.000 geïnvesteerd in verbouwing van de locaties Tiel en Leiden om de verhuizing van analyses vanuit Breda mogelijk te maken. In 2017 zal deze investering een afschrijving veroorzaken van 185K. Het investeringsbedrag zal in vier jaren worden afgeschreven. De oorspronkelijk opgenomen kosteneffect van een impairment van pand Breda (300k) is in 2016 al doorgevoerd.
37. Een bedrag van 100k is opgenomen voor onvoorziene zaken en eventuele risico's.
38. Een vrijval van 1.085k is geprojecteerd om te laten vrijvallen uit de bestemmingsreserve.

Op de niet benoemde kostenregels vindt geen mutatie plaats.

Kostentoerekening en de bijdrageregeling

De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten (AQUON-programma 1: laboratorium)

Algemeen

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

De kostenverdeling

De vaste kosten zijn de kosten van de bedrijfsinrichting, 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, 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 jaren¹ voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. Als voorbeeld dient de productie in 2014, 2015 en 2016 als basisberekening voor het kostendeel in 2018. Het verhoudingscijfer van deze drie jaren productie ten opzichte van de totale AQUON-productie in hetzelfde tijdvak, geeft het relatieve aandeel weer van de door te berekenen vaste kosten.

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

In 2018 zal een belangrijke kostenverschuiving binnen de deelnemende waterschappen plaatsvinden doordat de referentieperiode verschuift naar de vermelde driejaars gemiddelde. Tot deze verschuiving van de referentieperiode is in 2015 besloten en is door AQUON vanaf 2016 in de opgestelde meerjarenramingen een uitwerking per waterschap weergegeven (gebaseerd op de destijds bekende productieaantallen).

¹ In het jaar 2017 geldt een afwijkende berekeningswijze. Vanaf 2018 geldt het 3jrs gemiddelde.

Kosten eigenaarsdeel (programma 2: eigenaar GR AQUON)

De kostenverdeling van het eigenaarsdeel.

Alle ombouwkosten en de blijvende bovenmatige kosten (boventallig personeel) worden in rekening gebracht bij de deelnemende waterschappen. In deze programmabegroting wordt de opgebouwde bestemmingsreserve uit de jaren 2014/2015 in de jaren 2016/2017 verrekend.

AQUON wordt als volger van de SAW CAO geconfronteerd met de effecten van de gezamenlijke waterschap afspraken ten aanzien van behoud van werkgelegenheid. In de cao is een bepaling opgenomen over haar werkgelegenheid tot 1 juli 2021 (werkzekerheid bepaling). AQUON heeft na haar organisatieaanpassing per 1 januari 2017 echter voor een aantal medewerkers geen werk meer. AQUON staat daarmee in de voorhoede om de goede intentie van de nieuwe cao, namelijk flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers binnen waterschappen, te realiseren. Het intensief begeleiden, maar ook ervaring opdoen met persoonlijke voorkeuren van betrokken medewerkers, zijn sterk bepalend voor de hoogte van de personeelskosten in deze fase.

Consequenties voor een individueel waterschap

De kosten van boventalligheid worden doorberekend aan een individueel waterschap met dien verstande dat er rekening wordt gehouden met het aantal overgenomen personeelsleden door een individueel waterschap. De waarde van de personeelskosten van overgenomen personeelsleden wordt in mindering gebracht op het aandeel in de boventalligheidskosten. Per saldo zal dit het effect geven dat de kosten van boventalligheid worden gedragen door die waterschappen die geen personeelsleden hebben afgenomen.

Wettelijke paragrafen

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de eerste begrotingswijziging 2017 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, alsmede de financiële gevolgen van dat beleid worden verankerd. In de al vastgestelde programmabegroting 2017 is een aantal beheersparagrafen opgenomen welke onverminderd gehanteerd blijven en niet opnieuw in deze eerste begrotingswijziging 2017 zijn opgenomen.

Incidentele baten en lasten

In de beide programmabegrotingen is een bedrag van 100k als incidentele lasten voorzien.

Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen

Door AQUON wordt het restantdeel van de bestemmingsreserve gebruikt om de programmabegroting 2017 te financieren.

Waterschapsbelasting

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

Weerstandsvermogen

AQUON kent geen (algemene) reserves. Voor wat betreft de financiële risico's geldt dat de deelnemers van de GR AQUON naar rato aansprakelijk zijn voor de niet afgedekte risico's.

AQUON staat de komende jaren voor grote organisatieveranderingen en daarmee worden de risico's groter. In het hoofdstuk risicobeheersing van de programmabegroting 2017 wordt een uitgebreide weergave gegeven van de mogelijke risico's door aanpassing van de organisatiestructuur en bijbehorende kostenstructuur. In het begrotingsjaar 2016 en in de meerjarenraming 2017-2020 is op de mogelijke financiële consequenties zo adequaat mogelijk geanticipeerd. Ten behoeve van de resterende risico's is een post onvoorzien in de begroting opgenomen.

Financiering

Verwacht wordt dat aflossing en investeringen van de leningen binnen de reguliere cashflow en kredietfaciliteiten kunnen worden opgevangen. Opmerkelijke transacties zullen in de komende jaren de inkomsten van een eventuele verkoop van een locatie zijn en de uitgaven naar aanleiding van verbouwing van de bestaande locaties. Verwacht wordt dat deze transacties passen binnen het financieringsarrangement met de bankinstelling. Na besluitvorming van het algemeen bestuur over definitieve eindkeuzes van AQUON kan een herziening van de leningenportefeuille worden overwogen.

Verbonden partijen

AQUON kent geen verbonden partijen. Deze paragraaf is niet van toepassing.

Kapitaalgoederen

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie. De laatste jaren is er een rem geweest op nieuwe en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat in 2017 een aantal instrumenten moeten worden vervangen. De directie van AQUON heeft een actuele lijst met instrumenten welke vervangen dienen te worden. Zoals overeengekomen in het Platform Eigenaren AQUON worden nieuwe investeringen van materieel belang in het platform doorgesproken. Om tijdig financiële middelen beschikbaar te verkrijgen wordt aangegeven dat in de komend jaar circa €1.5 miljoen euro investeringskrediet benodigd is. Daarnaast is in het jaar 2017 voor de doorontwikkeling van ICT (LIMS) en overige faciliteiten een bedrag van €0,5 miljoen benodigd.

EMU – saldo

In 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 of lager zijn dan 0, door investeringen, afschrijvingen en de invloed van reserves en voorzieningen.

Het investeringsniveau van AQUON in het jaar 2017 ligt door de vervangingen van het instrumentarium (€1,5 miljoen euro) en facilitair/ICT-aanschaf (500k) op een gewenst niveau. De afschrijvingen bedragen in de nieuwe begroting €1.5 miljoen. De vrijval van de bestemmingsvoorzieningen bedraagt circa €1,2 miljoen. Het EMU-saldo voor het jaar 2017 bedraagt daarmee negatief circa €0,7 miljoen euro.

Topinkomens

Actueel beeld naar aanleiding van wet normering topinkomens geeft het volgende inzicht.

Naam	Functie	Duur dienst- verband mnd	Omvang dienst- verband %	Beloning €	Belastbare kosten- vergoedingen €	Voorziening en		Jaar beëindiging
						betaalbaar op termijn €	Beëindigings- uitkeringen €	
Dhr. J.K. Bouma	Algemeen directeur	12	100	109.814	0	14.206	0	-
Dhr. R.W. Bleker (*)	Bestuursvoorzitter	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. J. J.M. van der Aa	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. G.P. Beugelink	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. P.F.J. van den Eijnden	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. W.P.J. de Kleijn	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. H. Pluckel (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. C. Sas	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mevr. E.H.T. Stravens(*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mw. I.J.A. ter Woorst	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-

(*) Dagelijks Bestuur

Risicomanagement

In de vastgestelde programmabegroting 2017 is een hoofdstuk gewijd aan de risicoprofilering en de risico's waaraan AQUON aan bloot staat. Deze risicoparagraaf is uitgebreid en volledig, en na analyse, niet op alle terreinen actueel.

In het jaar 2016 hebben de deelnemende waterschappen gewerkt aan een algehele strategische richting welke door alle negen waterschappen is geaccepteerd. Gezamenlijk wordt nu gewerkt aan de nieuwe strategische richting van het samenwerkingsverband. De vermelde risico's die betrekking hebben op het mogelijk uitéén vallen van de GR; in een andere, samenstelling continueren van het samenwerken in de GR AQUON en/of andere verschillende beleidslijnen zijn zeer sterk gedaald. Deze risico's zijn dan ook dusdanig verkleind dat het hiervoor geen maatregelen te worden genomen.

In de programmabegroting van 2018 is een geactualiseerde risicoparagraaf opgenomen en vanuit deze eerste begrotingswijziging 2017 wordt hiernaar verwezen. In de begroting worden tevens de grotere materiele risico's concreet benoemd. De risico's worden besproken binnen het dagelijks bestuur van AQUON.

Voor de eventuele risico's, welke met het opstellen van de conceptbegroting 2018 concreter in beeld zijn gebracht, heeft AQUON gemeend de twee voorzieningen van € 200.000 (voor elk programma €100.000), welke opgenomen waren in de begroting 2017 in deze begrotingswijziging te handhaven.

Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling

Programmabegroting 2017 vóór wijziging:

2017	LABORATORIUM	Totale kosten in dit programma: 18.911					
		vaste kosten		variabele kosten		totale	
		procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten
Aa en Maas		7,0%	993	875.000	8,3%	391	1.384
Brabantse Delta		13,0%	1.844	1.350.000	12,8%	604	2.448
De Dommel		8,1%	1.149	980.000	9,3%	438	1.587
Delfland		5,7%	808	744.000	7,0%	333	1.141
Hollandse Delta		20,9%	2.964	1.637.000	15,5%	732	3.697
Rijnland		17,0%	2.411	1.750.000	16,6%	783	3.194
Rivierenland		17,7%	2.510	1.970.000	18,6%	881	3.392
Schieland en Kr.		4,7%	667	555.000	5,3%	248	915
St. Rijnlanden		5,9%	837	706.000	6,7%	316	1.153
Totaal		100,0%	14.183	10.567.000	100,0%	4.728	18.911

Programmabegroting 2017 ná wijziging:

LABORATORIUM	Totale kosten in dit programma: 19.969						MUTATIE
		vaste kosten		variabele kosten		totale	
		procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten
Aa en Maas		7,0%	1.048	1.091.100	9,4%	467	1.516
Brabantse Delta		13,0%	1.947	1.381.000	11,8%	591	2.538
De Dommel		8,1%	1.213	960.000	8,2%	411	1.624
Delfland		5,7%	854	928.780	8,0%	398	1.251
Hollandse Delta		20,9%	3.130	1.824.764	15,7%	782	3.912
Rijnland		17,0%	2.546	2.192.300	18,8%	939	3.485
Rivierenland		17,7%	2.651	2.036.737	17,5%	872	3.523
Schieland en Kr.		4,7%	704	546.200	4,7%	234	938
St. Rijnlanden		5,9%	884	695.500	6,0%	298	1.182
Totaal		100,0%	14.977	11.656.381	100,0%	4.992	19.969
							1.058

2017	EIGENAARSDEEL	Totale kosten in dit programma: 1.228	
basis procentuele verdeling:			
	kosten verdeling	totale kosten	
Aa en Maas	7,2%	88	
Brabantse Delta	13,4%	165	
De Dommel	8,3%	102	
Delfland	5,9%	72	
Hollandse Delta	21,5%	264	
Rijnland	17,4%	214	
Rivierenland	18,1%	222	
Schieland en Kr.	4,2%	52	
St. Rijnlanden	4,0%	49	
	100,0%	1.228	

EIGENAARSDEEL	Totale kosten in dit programma: 225						MUTATIE
basis doorstroomprogrammaregeling:							
	Target	Realisatie	saldo	tbv	kosten	total	begroting wijziging
	FTE	FTE	FTE	verreken	verdeling	bedrag	
Aa en Maas	0,9	1,0	0,1	0,0	0,0%	0	-88
Brabantse Delta	1,6	2,8	1,2	0,0	0,0%	0	-165
De Dommel	1,0	0,0	-1,0	-1,0	18,2%	41	-61
Delfland	0,7	0,0	-0,7	-0,7	12,8%	29	-44
Hollandse Delta	2,6	1,0	-1,6	-1,6	29,1%	66	-198
Rijnland	2,1	1,0	-1,1	-1,1	20,0%	45	-169
Rivierenland	2,2	2,1	-0,1	-0,1	1,6%	4	-219
Schieland en Kr.	0,5	0,0	-0,5	-0,5	9,1%	20	-31
St. Rijnlanden	0,5	0,0	-0,5	-0,5	9,1%	20	-29
	12,1	7,9	-4,2	-5,5	100,0%	225	-1.003



Instituut voor wateronderzoek en advies

Concept

Programmabegroting 2018

Begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022

DB AQUON
30 maart 2017

Inhoud

Inleiding	3
AQUON kent een begroting met twee programma's	7
Een samenvatting van de begroting 2018.....	7
Financiële beheersing	8
Productieverwachting.....	9
De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.	10
Toelichting op de begroting 2018 AQUON-laboratorium.....	11
Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON	12
Toelichting op de begroting 2018 Eigenaar GR AQUON	13
Kostentoerekening en de bijdrageregeling	14
Wettelijke paragrafen	15
Uitgangspunten en normen	15
Incidentele baten en lasten.....	15
Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen	15
Waterschapsbelasting	15
Weerstandsvermogen en risicoprofilering.....	16
Financiering.....	16
Verbonden partijen	16
Kapitaalgoederen	17
EMU – saldo.....	17
Topinkomens.....	17
Risicomanagement	18
Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten.....	18
Risico's m.b.t. organisatorische aspecten.....	20
Risico's m.b.t. personele aspecten	22
Risico's m.b.t. locatie aspecten.....	23
Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling	24
Toelichting op de berekening van de bijdrageregeling tbv prograam laboratorium.....	24
Bijdrage per waterschap in de jaren 2018-2022.....	25

Inleiding

Deze programmabegroting 2018 geeft planvorming weer en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. Dit begrotingsdocument is opgesteld halverwege de maand maart in het jaar 2017. AQUON sluit op het moment van het opstellen van deze begroting het plaatsingsproces van medewerkers naar aanleiding van het ombouwprogramma uit het bestuurlijk besluit 2015 af en is tegelijkertijd ook actief met het uitwerken van de bestuurlijke besluiten welke in december 2016 zijn genomen: AQUON ombouwen naar een full-serviceketenpartner ("AQUON 2.0"). De basis voor de bestuurlijk en organisatorisch ingezette veranderingen voor AQUON 2.0 was al gelegd in de eerste begrotingswijziging 2017. Het jaar 2018 zal in het teken staan van de doorontwikkeling van AQUON naar AQUON 3.0. Om de AQUON-ontwikkelingen binnen een strategische perspectief weer te geven volgt hier een uiteenzetting.

AQUON

De ombouw van AQUON is conform het afgesproken plan uit 2015 uitgevoerd. De doelstellingen uit het ombouwplan zijn gerealiseerd. Door middel van het inrichten van een centraal klantportaal en gecentraliseerde monsterontvangst kan de klant beter worden bediend en gelijktijdig werd hiermee een gecentraliseerde procesgeleiding ingericht.

De organisatiestructuur is afgebouwd naar de nieuwe afgeslankte formatie en de laboratoriumactiviteiten zijn nu gecentraliseerd op twee (in plaats van drie) locaties. In het eerste kwartaal van 2017 wordt de laatste fase van het project "ombouwplan AQUON, zijnde de definitieve plaatsing van het personeel, geheel gerealiseerd. Zowel organisatorisch als financieel is het project beheerst verlopen. Een belangrijk projectdoel is daarmee bereikt: AQUON is met deze veranderingen efficiënter geworden.

In 2016 hebben de eigenaren voor AQUON een nieuwe strategische richting gekozen. In het kort kan deze strategie als volgt worden omschreven: AQUON is een full-service ketenpartner voor haar waterschappen tegen acceptabele en geoptimaliseerde kosten, en geeft deze opdracht vorm door een proces van gezamenlijke vraagarticulatie. Om deze ketenpartnerstructuur te bereiken moet veel worden gedaan. Ten behoeve van de vernieuwde strategie en een nieuwe visie op de governance van AQUON en de deelnemende waterschappen zijn door het bestuur richtinggevende besluiten genomen.

AQUON 2.0

Deze bestuursbesluiten worden in het jaar 2017 uitgewerkt. De uitwerking van de strategische keuzes worden aan de hand van vier hoofdsporen geïmplementeerd. Er is een hoofdspoor organisatieontwikkeling met sub-sporen als de organisatiestructuur, de werkprocessen en de informatievoorziening. Er is een hoofdspoor governance, met sub-sporen als de bestuurlijke en ambtelijke aansturing/afstemming en de vraagarticulatie. Dan is er nog een hoofdspoor AQUON 2.0 gericht op een passende werkwijze en passend personeelsbeleid gericht op bevlogen en ondernemende medewerkers. Tot slot is er spoor AQUON 3.0 dat zijn focus heeft de organisatie te laten toegroeien naar één locatie.

AQUON 3.0

Ten aanzien van AQUON 3.0 hebben de eigenaren een bestuurlijk voorgenomen besluit genomen. Op basis van de op het moment van haar besluitvorming beschikbare informatie en overwegingen die betrekking hebben op omzet, te bereiken efficiëntiewinst en de noodzaak van een wenkend perspectief is het een collectieve ambitie AQUON te concentreren op één locatie. In het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" is het financieel

voordeel van het één locatie besluit ingeschat op circa €1 miljoen. Dit financieel voordeel kan, zodra AQUON op één locatie is gevestigd, worden nagestreefd. In de opgenomen meerjarenraming 2019-2022 is deze kostendaling nog niet opgenomen.

In het jaar 2018 zullen de vastgestelde nieuwe strategie en governance zich moeten bewijzen en in het jaar 2018 worden aangetoond. Aansluitend is een nadere uitwerking van de huisvesting of een op te stellen business case benodigd zodat het één locatie besluit zichzelf rechtvaardigt. De eigenaren hebben besloten AQUON de financiële ruimte te geven om de noodzakelijke voorbereidingen te doen die hiermee samenhangen. De benodigde financiële ruimte is in deze begroting 2018 opgenomen.

1. Operationaliseren van strategie in 2018

Om de juiste ingrediënten voor AQUON 3.0 te kunnen bespreken is in het implementatieplan afgesproken om in het vierde kwartaal 2017 het plan van aanpak voor dit proces vast te stellen. In 2018 ligt het voor de hand de volgende aspecten uit te werken. In de kaderbrief 2018 werd al aangegeven dat de te verwachten marsroute door externe factoren kan worden beïnvloed. De volgende ingrediënten zijn allemaal nodig om te komen tot een business case AQUON 3.0: één locatie gedachte.

- a. Evaluatieresultaten AQUON 2.0
- b. Benchmark input
- c. Beeld "make or buy" criteria en keuzes
- d. Strategische opties
- e. Programma van eisen/ bloklay-out en business case
- f. Locatie
- g. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)

Uitwerking van de noodzakelijke ingrediënten:

A. Evaluatie resultaten AQUON 2.0

Hoewel AQUON 2.0 in 2017 pas vorm kan krijgen nadat alle voorbereidingen en opbrengsten - zoals verbeterde processen uit het implementatieplan in 2017/2018 - zijn gerealiseerd, spreken we nu al over AQUON 3.0. Het nieuwe AQUON-managementteam zal naar verwachting in het vierde kwartaal van 2017 worden aangesteld. Het nieuwe team kan daarna de nieuwe lijn echt in de praktijk in de vingers krijgen. Door de eigenaren is afgesproken dat bij de besluitvorming - om te komen tot AQUON 3.0, eind 2018 - kritisch gekeken zal worden hoe het in de praktijk gaat. Door deze invalshoek is het verstandig in de zomer van 2018 een eerste evaluatie op hoofdlijnen uit te voeren om het beeld waar mogelijk te objectiveren. Die evaluatie zal in het eerste kwartaal 2018 door het nieuwe managementteam voorbereid moeten worden.

B. Benchmark input

De aanpak van de vraagarticulatie, pakketspecificatie en daarop aangepaste beprijzing zal vanaf het jaar 2017 in stappen worden gerealiseerd. In 2017 wordt de nieuwe interne kostprijsystematiek geconcretiseerd. Dat gaat in de loop van 2017 inzicht opleveren hoe de kosten van individuele producten en diensten van AQUON zich verhouden tot prijzen in de markt. Met de eigenaren is afgesproken dat zij proberen in 2018 een benchmark traject over de uitvoering en kosten van laboratoriumdiensten te starten. De verwachting is dat een benchmark pas in 2019 realistisch is. Bekeken dient te worden of dat al in de zomer van 2018 eerste informatie op kan leveren om te betrekken bij het denken over AQUON 3.0.

C. Beeld “make or buy” criteria en keuzes

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

D. Strategische opties

In het adviestraject om te komen tot de nieuwe strategische koers zijn in fase 1 en 2 meerdere strategische posities van AQUON op de langere termijn in beeld geweest. Gesproken is over de vorm en mate van integratie in de processen van de waterschappen, de verbreding naar meer eigenaren en of klanten (waterschappen, waterbedrijven etc.) en eventuele vormen van verzelfstandiging. Deze opties zouden door het managementteam in het eerste kwartaal van 2018 met de dan beschikbare nieuwe kennis en inzichten nog eens bekeken kunnen worden om te bezien welk gewicht ze in de schaal zouden kunnen leggen bij het denken over de huisvesting. In het tweede kwartaal van 2018 kunnen we daar dan voorbereid met de eigenaren over spreken. Zodat we bij de afwegingen eind 2018 voldoende weten over de (on)zekerheden rond gewenste toekomstige huisvesting, om conform de genomen besluiten over de huisvesting te kunnen gaan handelen.

E. Programma van eisen/ bloklay-out en business case

Op basis van het bovenstaande onder A t/m D is in het derde kwartaal van 2018 een programma van eisen uit te werken voor de te realiseren huisvesting. Daarbij wordt het ook mogelijk de business case te maken voor de toekomstige situatie.

F. Locatie

Parallel aan het uitwerken van het programma van eisen voor de toekomstige huisvesting en direct aansluitend op de discussie over de strategische opties kan bekeken worden waar het beste de toekomstige locatie gevonden kan worden.

G. Procesorganisatie besluitvorming AQUON 3.0 (intern/extern)

In het vierde kwartaal van 2017 dient deze eerste opzet voor het deelplan AQUON 3.0 verder ingevuld te worden en ter besluitvorming via het platform eigenaren aan het bestuur te worden voorgelegd.

2. Tijdpad en activiteiten

Het tijdpad van het operationaliseren, welke in nauw overleg met platform eigenaren wordt ingevuld, kan, afhankelijk van de ontwikkelingen, worden (bij)gestuurd. Met het in acht nemen van de risico's voor het opnieuw uitvoeren van deze majeure ombuiging van AQUON kan als volgt een globaal tijdschema worden weergegeven:

Globaal tijdschema	
Q3 2017	Eerste procesverbeteringen, vraagarticulatie, pakkeetspecificatie en interne kostprijs uitwerkingen.
Q4 2017	Plaatsing nieuw management AQUON 2.0, eerste inzichten "make or buy" criteria, vaststellen deelplan AQUON 3.0.
Q1 2018	Opzetten evaluatie: resultaten AQUON 2.0, Fundamentele strategische discussie in MT bespreken.
Q2 2018	Evalueren: eerste resultaten AQUON 2.0 op hoofdlijnen, Strategisch perspectief met eigenaren actualiseren/bespreken.
Q3 2018	programma van eisen, businesscase, Voorstel AQUON 3.0 richting bestuur.
Q4 2018	Besluitvorming AQUON 3.0

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

AQUON kent een begroting met twee programma's

AQUON, Instituut voor wateronderzoek en advies, levert haar diensten voornamelijk aan de negen waterschappen en hoogheemraadschappen Aa en Maas, De Dommel, Schieland en de Krimpenerwaard, Delfland, Rijnland, Hollandse Delta, Brabantse Delta, Rivierenland en De Stichtse Rijnlanden. Daarnaast behoren gemeenten, rijksoverheid en bedrijven tot de klantenkring. AQUON biedt het gehele proces van monsternamen tot en met onderzoek van water en advisering aan. De organisatie bestaat uit circa 165 gespecialiseerde en gemotiveerde medewerkers. AQUON streeft ernaar de ideale partner voor water gerelateerd onderzoek en advisering over het natte milieu te zijn.

In het jaar 2018 werkt AQUON met twee programmabegrotingen, te weten Programma 1: Laboratorium AQUON en Programma 2: Eigenaar GR AQUON.

Programma 1: Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere laboratorium activiteiten opgenomen nadat het in 2016/2017 is omgebouwd.

In deze programmabegroting zijn de AQUON-hoofdprocessen opgenomen. De organisatorische kostenstructuur is een afgeleide van het AQUON 2.0.

Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON

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

Een samenvatting van de begroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022

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

LABORATORIUM	meerjarenraming AQUON 2017-2022						EIGENAARSDEEL	meerjarenraming AQUON 2017-2022					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022		2017	2018	2019	2020	2021	2022
personeelskosten	11.420	11.555	11.845	12.025	12.205	12.510	personeelskosten	525	290	190	190	0	0
overige bedrijfslasten	2.348	2.370	2.405	2.440	2.475	2.512	overige bedrijfslasten	500	300	100	0	0	0
goederen en diensten	2.765	2.651	2.690	2.730	2.770	2.810	goederen en diensten		0	0	0	0	0
uitbestedingen	2.141	2.175	2.210	2.245	2.280	2.315	uitbestedingen		0	0	0	0	0
kapitaalslasten	1.495	1.630	1.750	1.850	1.850	1.850	kapitaalslasten	185	185	185	185	0	0
onvoorziene kosten	100	100	100	100	100	100	onvoorziene kosten	100	100	100	100	0	0
mutatie bestemmingsreserve	0	0	0	0	0	0	mutatie bestemmingsreserve	-1.085	-100	0	0	0	0
totale kosten	20.269	20.481	21.000	21.390	21.680	22.097	totale kosten	225	775	575	475	0	0
bijdragen derden	300	300	300	300	300	300	bijdragen derden	0	0	0	0	0	0
bijdragen waterschappen	19.969	20.181	20.700	21.090	21.380	21.797	bijdragen waterschappen	225	775	575	475	0	0
totale inkomsten	20.269	20.481	21.000	21.390	21.680	22.097	totale inkomsten	225	775	575	475	0	0

Financiële beheersing

Conform de presentatie van de jaarcijfers in de tijdreeks 2014-2016 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 2018. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt, is het mogelijk dat de organisatie zich in 2017 en/of 2018 door (ver-)nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting 2018 aan te passen, dan zal AQUON dit door middel van een begrotingswijziging kenbaar maken bij haar eigenaren.

Gelijk aan de begroting 2017 heeft AQUON haar begroting 2018 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programmaonderdeel betreft de reguliere laboratorium activiteiten en het tweede de eigenaarskosten. Hiermee geeft AQUON een splitsing weer tussen operationele kosten en transitiekosten. Operationele kosten zijn gekoppeld aan de AQUON-productieorganisatie in al haar operationele facetten. Transitiekosten zijn specifieke kosten verbonden aan onderbouwing van strategische keuzes middels adviestrajecten, majeure inrichtingszaken en personele reductie en/of ontwikkeling. Materiele (extra) afschrijvingen van investeringen door strategiewijzigingen worden hier verantwoord. Ten aanzien van personeel worden kosten veroorzaakt door Sociaal Statuut, WW en BW-regelingen in dit programma opgenomen.

In het jaar 2018 wordt een business case opgesteld als onderbouwing voor het besluit om te komen tot één locatie. Hiervoor worden in 2018 veel onderzoeken uitgevoerd t.b.v. de business case. In het hoofdstuk waarin beschreven wordt om te komen tot de operationalisering van de strategie worden de stappen beschreven en een tijdpad weergegeven. Het effect van het mogelijke definitieve besluit, namelijk om te komen één locatie en de daarbij behorende organisatorische wijzigingen zal een uitwerking zijn van de op te stellen business case. In de meerjarenraming 2019-2022 is nog geen effect opgenomen van deze richting met als reden dat daar op dit moment nog geen exacte data over beschikbaar is. In de meerjarenraming 2019-2022 is vooreerst een continuering van de huidige situatie opgenomen. Het adviesrapport "Naar AQUON 2.0" verwacht dat dit aspect structureel een kostenvoordeel van circa €1 miljoen opbrengt vanaf het jaar 2021.

Op basis van een in 2017 geïnitieerd planning en control-cyclus stuurt AQUON met name op prestatie indicatoren, productieoutput en acceptabele kosten. Dit vraagt een goede beoordeling van de resultaten om zo aan te kunnen geven waar bijsturingsmogelijkheden aanwezig zijn. Dit geeft het management een stuur, een houvast om haar dienstverlening te kunnen uitvoeren. Het LIMS, urenverantwoording en het financiële systeem levert rapportages en maandelijks worden de resultaten tussen de directie, controller 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 2018 zullen middels afgesproken prestatie indicatoren de eigenaren worden geïnformeerd over de ontwikkeling zodat tijdige (bij-)sturing mogelijk wordt. Ten tijde van het uitbrengen van deze begroting zijn de prestatie indicatoren bekend echter is de normering nog niet uitgewerkt.

Productieverwachting

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag over het begrotingsjaar 2018 opgegeven. De waterschappen hebben ook een beeld gegeven van de vraagarticulatie over de komende jaren; welke ontwikkelingen liggen voor de hand en welke invloed kan dit hebben op de AQUON bedrijfsvoering. Op deze informatie van de waterschappen kan AQUON haar bedrijfsinrichting deels baseren. Een overzicht van de afgenomen productie van de afgelopen jaren en de meetvraag voor het jaar 2018 kan als volgt worden weergegeven:

productie/ meetvraag	2014 werkelijk	2015 werkelijk	2016 werkelijk	2017 meetvraag	2018 meetvraag
Aa en Maas	794.197	893.292	1.049.358	1.091.100	1.139.258
Brabantse Delta	1.484.131	1.334.034	1.441.403	1.381.000	1.350.000
De Dommel	1.007.880	1.067.775	1.053.718	960.000	990.000
Delfland	754.853	817.032	862.471	928.780	804.720
Hollandse Delta	1.550.417	1.816.933	1.872.081	1.824.764	1.848.121
Rijnland	1.925.326	2.138.194	2.077.621	2.192.300	2.095.500
Rivierenland	1.894.387	1.917.717	1.957.972	2.036.737	1.925.708
Schieland en Kr'	551.809	553.193	658.059	546.200	546.200
St. Rijnlanden	784.590	802.044	745.931	695.500	719.500
totalen	10.747.590	11.340.214	11.718.614	11.656.381	11.419.007

In de begroting over het jaar 2018 is het kostenniveau afgestemd op 11,5 miljoen productiepunten voor de waterschappen (gelijk aan het jaar 2016 & 2017) en 0,2 miljoen productiepunten voor externe klanten. Deze productie ligt beduidend hoger dan tot en met de vastgestelde begroting 2017 bekend was en als uitgangspunt werd genomen. Aanvankelijk werd, op basis van de destijds opgegeven productieaantallen, de AQUON productie voor de waterschappen op 10,5 miljoen productiepunten gecalcululeerd.

De door de waterschappen opgegeven indicatieve meetvraag over de jaren 2019 tot en met 2021 is in een tabel weergegeven. AQUON weet op basis van historische gegevens dat de productie in de tijd nog kan toenemen door met name incidentele projecten. Door een hoger niveau aan verwachte productiepunten in te calculeren is AQUON hierop voorbereid. In de meerjarenraming neemt AQUON een marge oplopend tot ca. 6 procent in acht.

Totale meetvraag				
	2019	2020	2021	2022
Aa en Maas	1.122.258	955.318	985.318	955.318
Brabantse Delta	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
De Dommel	965.000	983.000	997.000	988.000
Delfland	776.200	790.000	790.000	790.000
Hollandse Delta	1.657.856	1.812.061	1.599.702	1.629.725
Rijnland	2.080.500	2.080.500	2.070.500	2.060.500
Rivierenland	1.844.690	1.844.690	1.821.621	1.821.621
Schieland en de Kr'	546.200	546.200	546.200	546.200
Stichtse Rijnlanden	797.500	749.500	758.000	768.000
TOTAAL	11.140.204	11.111.269	10.918.341	10.909.364

In de programmabegroting 2018 en in de meerjarenraming 2019-2022 wordt uitgegaan van een productieniveau van 11.5 miljoen productiepunten.

De begroting voor programma 1 laboratorium activiteiten.

programma 1:	begroting		begroting	realisatie
LABORATORIUM	2018	*	ná wijziging 2017	2016
PERSONEELSLASTEN:				
salarissen	8.155.000	1	7.955.000	7.615.218
sociale lasten	2.040.000	2	1.832.000	1.853.494
overige personeelslasten	360.000	3	485.000	330.475
personeel van derden	1.000.000	4	1.148.000	1.135.952
PERSONEELSLASTEN	11.555.000		11.420.000	10.935.139
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:				
diensten van derden	785.000	5	775.000	686.905
huren en rechten	46.000	6	46.000	44.497
leaseauto's	670.000	7	670.000	629.338
verzekeringen	55.000	8	55.000	42.498
belastingen	44.000	9	44.000	46.762
onderhoud door derden	770.000	10	758.000	737.007
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	2.370.000		2.348.000	2.187.006
GOEDEREN EN DIENSTEN:				
ge- en verbruiksgoederen	2.161.000	11	2.275.000	2.179.376
duurzame gebruiksgoederen	250.000	12	250.000	204.429
energie	240.000	13	240.000	280.291
GOEDEREN EN DIENSTEN	2.651.000		2.765.000	2.664.097
UITBESTEDINGEN:				
externe analyses	2.175.000	14	2.141.000	2.224.468
UITBESTEDINGEN	2.175.000		2.141.000	2.224.468
KAPITAALSLASTEN:				
afschrijvingen	1.350.000	15	1.215.000	1.183.305
rentelasten	280.000	16	280.000	277.961
KAPITAALSLASTEN	1.630.000		1.495.000	1.461.266
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	20.381.000		20.169.000	19.471.976
ONVOORZIEN	100.000	17	100.000	0
TOTAAL LASTEN	20.481.000		20.269.000	19.471.976
vrijval (bestemmings-) reserve	0	18	0	0
bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-395.373
Totale kosten	20.181.000		19.969.000	19.076.603
vennootschapbelasting	0	20	0	0
Bijdrage waterschappen	20.181.000		19.969.000	19.076.603

Toelichting op de begroting 2018 AQUON-laboratorium.

Uitgangspunten vermeld in de kaderbrief 2018, welke op 13 april 2017 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 1,5 procent. De begroting is gebaseerd op reguliere kostenbegroting passend bij het productiebedrijf AQUON.

1. De salariskosten zijn vooreerst gebaseerd op eenzelfde personeelsformatie als in 2017. Er is een ruimte van 1,5 procent rekening gehouden voor groei in de salarisschalen. Een eventuele nieuwe formatie, welke mogelijk ten tijde van de ontwikkeling van AQUON 2.0 wordt opgesteld, is niet opgenomen in de begroting.
2. De sociale lasten zijn conform realisatie 2016 geprognostiseerd. Er is geen wijziging in sociale lasten en/of pensioenlasten voorzien.
3. De overige personeelskosten zijn in lijn met reguliere jaren gebracht. Een groot deel van de begroting is opgenomen voor ontwikkeling en opleiden.
4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Opgemerkt kan worden dat een budget beschikbaar is gehouden voor interimverandermanagement van circa €400k.
5. Ten behoeve de organisatieontwikkeling is de lijn uit het jaar 2017 doorgezet om voor bedrijfsvoeringzaken een (extra) begrotingspost van 100k op te nemen voor diensten van derden.
- 6-13. Deze kostencategorieën zijn conform verplichtingen, historische ervaringen en productieverwachtingen begroot.
14. Ten behoeve van externe uitgevoerde onderzoeken, veelal veroorzaakt door het feit dat het laboratorium niet is uitgerust voor alle gevraagde onderzoeken wordt een even hoog bedrag begroot als in het jaren 2016-2017. Deze kostenbegroting ligt in lijn met de tot nu toe bekende gevraagde productie van de deelnemende waterschappen. Mocht de klantvraag zich positief of negatief ontwikkelen dan ontstaat zich mogelijk een mutatie op deze begrotingspost.

Begroting t.b.v. eigenaren GR AQUON

programma 2:	begroting 2018		begroting 2019		begroting 2020		begroting 2021		begroting 2022	
EIGENAAR	*									
PERSONEELSLASTEN:										
salarissen (boventalligheid)	150.000	21	150.000	150.000	0	0				
sociale lasten (boventalligheid)	40.000	22	40.000	40.000	0	0				
overige personeelslasten	0	23	0	0	0	0				
personeel van derden	100.000	24	0	0	0	0				
PERSONEELSLASTEN	290.000	90	190.000	190.000	0	0				
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN:										
diensten van derden	300.000	25	100.000 NB	NB						
huren en rechten	0	26								
leaseauto's	0	27								
verzekeringen	0	28								
belastingen	0	29								
onderhoud door derden	0	30								
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	300.000		100.000	0	0	0				
GOEDEREN EN DIENSTEN:										
ge- en verbruiksgoederen	0	31								
duurzame gebruiksgoederen	0	32								
energie	0	33								
GOEDEREN EN DIENSTEN	0		0	0	0	0				
UITBESTEDINGEN:										
externe analyses	0	34	0	0	0	0				
UITBESTEDINGEN	0									
KAPITAALSLASTEN:										
afschrijvingen	185.000	35	185.000	185.000	0	0				
rentelasten	0	36								
KAPITAALSLASTEN	185.000		185.000	185.000	0	0				
NORMALE EXPLOITATIEKOSTEN	775.000		475.000	375.000	0	0				
ONVOORZIEN	100.000	37	100.000	100.000	0	0				
TOTAAL LASTEN	875.000	37	575.000	475.000	0	0				
vrijval (bestemmings-) reserve	-100.000	38	0	0	0	0				
bijdrage derden	0	39								
Vennootschapbelasting	0	40	0	0	0	0				
Bijdrage waterschappen	775.000		575.000	475.000	0	0				

Toelichting op de begroting 2018 Eigenaar GR AQUON

21. De kosten van boventallig personeel uit het ombouwplan 2016 lopen naar verwachting door tot 2021. Onder personeelskosten worden de begrote kosten 150K weergegeven.

22. De sociale lasten voor boventallig personeel zijn opgenomen voor 40K.

24. Onder personeel derden wordt een begrotingspost van 100K opgenomen voor mogelijke flexibele inzet van (productie-)personeel ten gevolge van de veranderde organisatie.

25. In het jaar 2018 wordt een uitwerking opgesteld voor het functioneren van AQUON 3.0. Hiervoor is 100K opgenomen voor advieskosten dimensionering en make/buy laboratorium activiteiten, 100K voor uitwerking business case ten behoeve van besluitvorming en 100K voor een locatieonderzoek.

35. De afschrijvingslasten betreffen de kapitaalslasten van de investeringen in 2016 in Tiel en Leiden. Deze investeringen maakte het mogelijk om de analyses uit Breda op de twee locaties te kunnen uitvoeren.

37. Afhankelijk van de te nemen stappen in het onderzoek naar een AQUON 3.0 kunnen vernieuwde inzichten ontstaan t.a.v. de ontwikkelingen van AQUON. Een begrotingspost voor onvoorziene zaken van 100K is hiervoor opgenomen.

38. Het restant uit de bestemmingsreserve, gevormd uit de positieve begrotingsoverschotten 2014/2015, zal worden ingezet in het begrotingsjaar 2018.

Op de overige niet benoemde kostenregels zijn geen kosten begroot.

Kostentoerekening en de bijdrageregeling

De jaarlijkse reguliere exploitatiekosten (AQUON-programma 1: laboratorium)

Algemeen

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

De kostenverdeling

De vaste kosten zijn de kosten van de bedrijfsinrichting en deze kostencategorie wordt verondersteld 75 procent van de normale reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn. In tegenstelling tot de vaste kosten bewegen de variabele kosten mee met de jaarlijkse productie en deze worden verondersteld 25 procent van de reguliere jaarlijkse exploitatiekosten te zijn.

Consequenties voor een individueel waterschap

Elk waterschap draagt een percentage van de vaste kosten bij. Het percentage aan vaste kosten dat een individueel waterschap bijdraagt is afhankelijk van de gemiddelde afgenomen productie in de drie afgesloten jarenvoorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. In het jaar 2018 dient de productie uit de jaren 2014, 2015 en 2016 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, 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.

In 2018 wordt voor het eerst de vermelde driejaars referentieperiode toegepast. In 2016/2017 werd nog een deel berekend op basis van productieaantallen welke teruggaan naar de jaren van AQUON. Deze verschuiving van referentieperiode veroorzaakt een kostenverschuiving binnen deelnemende waterschappen. Deze kostenverschuiving werd vanaf 2016 al zicht in de opgegeven meerjarenraming (op basis van de toen bekende productieaantallen).

Kosten eigenaarsdeel (programma 2: eigenaar GR AQUON)

Kosten van boventalligheid worden aan de waterschappen doorberekend op basis van het afspraken gemaakt in het doorstroomprogramma AQUON 2016. De verwachting is overigens dat de deze kosten in 2020 geheel zijn wegefallen (uitstroom door leeftijdverlof). De kosten worden verrekend aan waterschappen die in 2016 geen (of afdoende) personeel hebben overgenomen.

De kosten welke verband houden met de verdere doorontwikkeling van AQUON worden doorberekend op eenzelfde wijze als de vaste inrichtingskosten (driejaars voortschrijdend

gemiddelde). Door middel van deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een percentage van de programmabegroting Eigenaarsdeel GR AQUON.

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

Wettelijke paragrafen

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2022 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 2018 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 2018 wordt ook de meerjarenraming 2019-2022 in beeld gebracht.

In 2017 worden uitspraken van de belastingdienst verwacht betreffende de vennootschapsbelasting. In de begroting 2018 is ervan uitgegaan dat de activiteiten vanuit het samenwerkingsverband vrijgesteld worden van deze belasting. Dit uitgangspunt is op moment van schrijven nog niet duidelijk door de belastingdienst bevestigd. Mogelijk dat de belastingdienst de omzet betrekking tot externe klanten als vennootschap plichtig wenst aan te merken. Een mogelijk financieel risico wordt laag ingeschat en een eventuele dekking zal vanuit de begrote onvoorziene lasten plaatsvinden.

Incidentele baten en lasten

In de programmabegroting 2018 is een bedrag van 100K als incidentele lasten voorzien.

Onttrekking aan overige bestemmingsreserves en voorzieningen

Naar verwachting heeft AQUON op de eindbalans van het begrotingsjaar 2017 een bestemmingsreserve van ca. €100K. Deze bestemmingsreserve is getroffen om de financiële consequenties van de ombouw van AQUON te financieren. Verwacht wordt dat in het jaar 2018 het volledige bedrag ingezet zal worden.

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 2016-2017 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 2018 en in de meerjarenraming 2019-2022 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 van AQUON niet 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 2016/2017;
- Onderzoekkosten naar het toekomstige AQUON 3.0 nemen toe doordat meer studiemateriaal benodigd is voor de gevraagde besluitvorming eind 2018;
- Het pand dat te koop staat, is in 2018 nog niet verkocht en veroorzaakt een majeure wijziging in verwacht verkoopwaarde. AQUON heeft de balanswaarde gewaardeerd op verwachte verkoopwaarde.

In de risicoparagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien van € 100k opgenomen. Bij een eventueel majeure opbrengstendaling m.b.t. het te koop staande pand kan de situatie ontstaan dat AQUON een beroep doet op onvoorzien uitgaven van de deelnemende waterschappen. Op voorhand is hier overigens geen inschatting van kosten te maken.

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 2018.

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 opstellen van de begroting te koop. Verwacht wordt dat mogelijke vervolgotransacties 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 de leningenportefeuille worden overwogen.

Verbonden partijen

AQUON kent geen verbonden partijen. Deze paragraaf is niet van toepassing.

Kapitaalgoederen

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie. De laatste jaren is er een rem geweest op nieuwe investeringen en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat in 2018 een aantal duurzame laboratorium instrumenten vervangen moet worden. Gelijktijdig met de genoemde vervanging zal een verdere technologische bijstelling moeten plaatsvinden doordat AQUON nu geen state of the art instrumentaria heeft (verouderde technologie). Om tijdig financiële middelen beschikbaar te krijgen wordt nu aangegeven dat in de komende planperiode 2018-2022 jaarlijks circa €1,5 miljoen benodigd zal zijn. Daarnaast is in 2018 en verder voor de doorontwikkeling van het ICT en facilitaire middelen jaar 500k benodigd. In het platform eigenaren is besproken dat AQUON geen investeringsstatuut kent gezien de beperkte mate van investeringen. In 2018 wordt verwacht dat met name vervangingsinvesteringen worden uitgevoerd. Een vervanging van een laboratorium instrument betekent een project waar een langere doorlooptijd mee is gemoeid. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2017 en/of 2018 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele businesscase uitgewerkt. Verwacht mag worden dat de volgende vervangingsinvesteringen worden uitgevoerd (niet limitatief): ICP-MS, laserdiffractie, TOC/DOC, OCB PCB op TQMS, Aquakom (DA), LCMS Toxine Microcystine (Elisa of LCMS), eDNA en een inzet Robot.

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 2018 ligt door vervangingen van instrumentarium (€ 1,5 miljoen) en facilitaire/ICT-aanschaf (€ 0,5 miljoen) op een hoog niveau. De afschrijvingen bedragen in de begroting € 1.6 miljoen. De vrijval van de bestemmingsreserve circa € 0.1 miljoen. Het EMU-saldo voor 2018 bedraagt daarmee negatief op ca. € 0.3 miljoen.

Topinkomens

Bijgaand een overzicht met actuele informatie.

Naam	Functie	Duur dienst- verband mnd	Omvang dienst- verband %	Beloning €	Belastbare kosten- vergoedingen €	Voorziening en betaalbaar op termijn €	Beëindigings- uitkeringen €	Jaar beëindiging
Dhr. J.K. Bouma	Algemeen directeur	12	100	109.814	0	14.206	0	-
Dhr. R.W. Bleker (*)	Bestuursvoorzitter	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. J. J.M. van der Aa	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. G.P. Beugelink	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. P.F.J. van den Eijnden	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. W.P.J. de Kleijn	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. H. Pluckel (*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Dhr. C. Sas	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mevr. E.H.T. Stravens(*)	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Mw. I.J.A. ter Woorst	Bestuurder	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-

(*) Dagelijks Bestuur

Risicomanagement

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en gesignaleerde risico's in beeld gebracht. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe risico's op AQUON af. In het hoofdstuk wordt een uiteenzetting gedaan van mogelijke risico's, de wijze waarop individuele risico's tegemoet worden getreden (risico respons) en een beschrijving van de impact van de risico's op de resultaten en/of financiële positie.

Bij de uitwerking is onderscheid gemaakt in risico's met betrekking tot de volgende aspecten:

- Bestuurlijke aspecten: de risico's hangen samen met bestuurlijke besluiten;
- Organisatorische aspecten: de risico's zijn direct gerelateerd aan de organisatie;
- Personele aspecten: de risico's hangen samen met de personele bezetting;
- Locatie aspecten: de risico's hangen samen met locatie(s).

Risico's m.b.t. bestuurlijke aspecten

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

Risico: uittreden van deelnemende waterschappen

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

Risico: bestuurlijke verandering: consequenties koers

De GR AQUON verkrijgt om de vier jaar een nieuw bestuur met mogelijk andere bestuursleden. Het bestuur geeft de strategische richting aan de GR AQUON. Door nieuwe inzichten van bestuursleden in een vierjaarlijkse zittingsperiode kunnen afwijkende strategische keuzes worden onderzocht en worden uitgewerkt. Opgemerkt wordt dat AQUON een kapitaalintensief onderzoeksbedrijf is, waarbij veel kapitaal langdurig is geïnvesteerd. Het bestuur geeft bij (nieuwe) strategische keuzes daarmee richting aan doorontwikkeling van AQUON welke een langere periode bestrijkt dan de vier jaar van de bestuurlijke zittingsperiode. Door bestuursleden vooraf goed te informeren over effecten van wijzigingen in strategie kunnen verantwoorde keuzes worden gemaakt. Een zorgvuldig besluitvormingsproces is belangrijk.

Risico: geen keuze of halve keuze

AQUON heeft op een bestuurlijke vraag, namelijk het realiseren van efficiëntie, inmiddels een antwoord gegeven. Deze uitwerking omhelst een belangrijke strategische koerswijziging. Namelijk het inrichten van een centraal geleide organisatie, waarbij de productie op één centrale werklocatie functioneel plaatsvindt. Op dit moment is er sprake van een suboptimale decentraal geleide organisatie met geografische verdeling van de productie, met lokale specialisaties (twee locaties).

Middels een business case zal een antwoord gegeven worden op de bestuursvraag met daarbij de verwachte voordelen en de benodigde investeringen om de beoogde voordelen te behalen. Mocht naar aanleiding van de bestuurlijke vraag onverhoopt geen keuze (kunnen) worden gemaakt dan zal de organisatie niet door-ontwikkelen en verwacht kan worden dat een of meerdere individuele waterschappen op termijn eigen keuzes gaan maken om de productie te realiseren. Het collectief, de GR AQUON, zal op termijn dan mogelijk geen bestaansrecht meer hebben. Het opheffen van de GR AQUON zal zoals voorheen is berekend een veelvoud aan kosten met zich meebrengen.

In het implementatieplan AQUON wordt voorgesteld dat productie op één locatie het meest effectief en efficiënt zal zijn. De vraag kan ontstaan of hierin halve keuzes gemaakt kunnen worden: het plan deels uitvoeren. Het ombouwplan heeft voorzien in een tussenstap; echter het einddoel kan worden bemoeilijkt. De organisatie verwacht nu - na een fase van jaren van onzekerheid, duidelijkheid en daadkracht - dat zij 'verander-moe' zou kunnen worden, waarmee financieel gewin moeilijker bereikbaar zal zijn.

Risico: negen waterschappen op één lijn

De GR AQUON is in gezamenlijk eigendom van negen waterschappen. Voor strategische veranderingen is het belangrijk dat de negen eigenaren zichzelf herkennen en gezamenlijk (blijven) staan voor de uiteindelijke keuze die nu gemaakt moet worden. Een gezamenlijke visie op de toekomst is belangrijk, niet slechts voor de grote investeringen die de GR AQUON wenst te plegen. Grote investeringen zonder gezamenlijke visie vormen een groot bedrijfsrisico. Door middel van (bijvoorbeeld) periodieke werksessies kan toetsing en herijking van de integrale strategie plaatsvinden. Inzicht verkrijgen van wat de markt kan bieden en daarnaast een uitwerking van een nauwe samenwerking van de markt en AQUON geeft essentiële informatie voor deze keuzes ten aanzien van toekomstige bedrijfsinrichting.

Risico's m.b.t. organisatorische aspecten

Risico: nieuwe ontwikkelingen vergen meer

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

- Wijzigingen in werkmethode, werkpakket en werklust. Mede dankzij beleidsontwikkelingen in het waterbeheer, zoals kaderrichtlijn Water, verandert de behoefte aan laboratoriumondersteuning. Risico in trendbreuk kan op een juiste wijze worden gereguleerd door frequent contact en overleg met waterbeheerders (de klant) zodat hier tijdig op kan worden gereageerd.
- Verbreding van het analysepakket. De accenten in het laboratoriumonderzoek worden verlegd naar andere stoffen. De verwachting is met name dat hydrobiologisch en geïntegreerd onderzoek zich verder zal ontwikkelen. Risico bestaat dat AQUON niet klaar staat voor deze ontwikkeling. AQUON bereidt zich erop voor voor deze ontwikkelingen te volgen met de inzet van een innovatiemanager en door samenwerking met andere kennisinstituten en overheidslaboratoria. Indien gewenst worden nieuwe analyses in overleg met opdrachtgevers opgenomen in het dienstenpakket. AQUON heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringspartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen en introductie van automatisering en technologie. Arbeidsintensieve analyses worden steeds meer geautomatiseerd. Met uitbreiding van de analysemogelijkheden neemt bovendien de complexiteit van de benodigde techniek en technologie toe. Dit betekent dat de vereiste professionaliteit toeneemt (opleidingsniveau) en de behoefte aan voldoende financieel draagvlak voor benodigde professionaliteit en de aanschaf van vaak kapitaalintensieve apparatuur.

Risico: productiedaling

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor dertien miljoen productiepunten. In de jaren 2012 & 2013 is AQUON 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 op bijna twaalf miljoen punten. De verwachte meetvraag van de waterschappen verkrijgt verdere focus.

Het risico van een daling heeft consequenties voor de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoering en heeft financiële gevolgen. Bij duurzame verandering is herschikking van het bedrijf noodzakelijk. Middels professioneel leiderschap en adequaat inspelen op een eventuele duurzame wijziging in de klantvraag is aanpassing van de bedrijfsinrichting te realiseren. AQUON bereidt zich daarnaast voorzichtig voor, voor bepaalde productiesegmenten, op het werken vanuit een regierol. AQUON wenst hier een gevoel bij te krijgen en dit in geschikte pilotsituaties toe te passen. Door meer ervaring op te doen met onder regie uitvoeren van routinematige analyses kan een nieuw optimum worden gevonden om een uiteindelijke passende bedrijfsinrichting in het jaar 2021 te realiseren.

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

Risico: accreditatiebehoud

AQUON werkt met de hoogst mogelijke gekwalificeerde werkprocessen. AQUON heeft haar werkprocessen integraal geaccrediteerd en jaarlijks vindt toetsing door de RVA plaats. Deze hoge kwaliteitsnorm is nodig voor de waterschappen indien zij met mogelijke juridische geschillen worden geconfronteerd. Het risico bestaat tijdens de ombouw dat de werkprocessen niet volgens kwaliteitsprotocollen verlopen. AQUON heeft ervaring met deze veranderingen en schakelt de RVA in om de kwaliteitsnormen te blijven behalen.

Risico: tevredenheid opdrachtgevers

Bij veranderingen ontstaat mogelijk een daling van tevredenheid van de opdrachtgevers. De AQUON-organisatie is in deze fase mogelijk sterk intern gefocust en kan daarbij het klantbelang deels uit het oog verliezen. Een onwenselijke situatie maar gerealiseerde reorganisaties tonen aan dat dit mogelijk ontstaat. AQUON wenst speciaal hiervoor versneld de bedrijfsinrichting aan te passen. Het nieuwe organisatieonderdeel "Bedrijfsbureau" legt juist de focus op de klant en de start van alle werkprocessen. Deze organisatie aanpassing moet klaar zijn voor de ombouw van AQUON. Door frequent contact met de klant, waarbij informatie-uitwisseling centraal staat, verwacht AQUON het risico beheersbaar te houden. Een te ontwikkelen communicatieplan behoort bij het ombouwplan van AQUON.

Risico: management- en bedrijfscultuur

Belangrijke succesfactor voor de bedrijfsvoering is de management- en bedrijfscultuur. De organisatie heeft behoefte aan een nieuwe heldere organisatiestructuur, waarbij een efficiënte bedrijfsvoering wordt gerealiseerd. De bedrijfscultuur dient daarbij klantgericht te zijn en kwaliteit dient centraal te staan in handelen en denken. Door een nieuwe inrichting van de topstructuur van AQUON wordt een belangrijke managementverandering doorgevoerd. Het (nieuwe) strategische personeelsmanagement wordt aangevuld met normen en waarden (kernwaarden), waarbij voorbeeldgedrag wordt ontwikkeld. Geen veranderingen aanbrengen in meerdere dimensies anders dan verminderen van locaties zal geen gewenste cultuurverandering teweegbrengen. Een cultuurveranderingstraject wordt in 2017/2018 ingezet. Een fysieke verandering van werkplek (door sluiting van locatie Breda) gaf al een boost aan de cultuurverandering.

Risico: rol en invloed van OR en GO

De Ondernemingsraad (OR) en het Georganiseerd Overleg (GO) hebben een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. Mocht de OR / het GO zich niet kunnen vinden in de plannen van het bedrijf dan is dit een groot risico voor de uiteindelijke operationalisering van alle plannen. De Ondernemingsraad wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie en daarnaast wordt de OR / het GO ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. Tijdens de reguliere overlegvergaderingen is de doorontwikkeling een belangrijk gespreksonderwerp en waar noodzakelijk worden de (reguliere) trajecten van instemming- en advies doorlopen.

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

In het ombouwplan van AQUON werd gewerkt met aannames, aangezien er een doorkijk is gemaakt op basis van uitgangspunten. Aannames zijn onderhevig aan veranderingen. De aannames worden met de beste inzichten opgesteld en doorvertaald in een uitwerking. Werken met aannames brengt risico's met zich mee. Middels adequate projectbeheersing en regulier terugkerende jaarlijkse begrotingscycli worden steeds opnieuw de opgenomen aannames beoordeeld. Mocht er een aanleiding ontstaan de aannames te wijzigen dan worden deze beargumenteerd in deze werkprocessen zichtbaar. Mogelijk kan het uitzetten van een zgn. "second opinion" beter zicht geven op verwachte uitkomsten.

Risico's m.b.t. personele aspecten

Risico: personeelsverloop: kennis- en productieverlies

Bij het verplaatsen van werk naar een andere locatie is het mogelijk dat personeelsleden de keuze maken om een andere werkkring te zoeken. De vraag is hoe ernstig dit is voor een organisatie die voor de routinematige werkzaamheden juist een kleiner vast personeelsbestand nastreeft. Vooral voor specialistische en hydrobiologische onderzoeken is het van belang dat kennis wordt behouden. Voor medewerkers worden (eventueel individuele) maatregelen uitgewerkt zodat kennisbehoud centraal staat.

Risico: veranderingsbereidheid personeel

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. Vanaf het jaar 2011 zijn verschillende organisatieonderdelen bij elkaar gebracht. De AQUON-organisatieonderdelen hebben hun eigen werkpakket. De organisatie is nu op drie locaties gevestigd waarbij in de afgelopen jaren vrijwel geen bedrijfsbrede teamontwikkeling heeft plaatsgevonden. Kernwaarden zijn beperkt gedefinieerd en vrijwel niet actief ontwikkeld en uitgedragen. Gewenste cultuur heeft in het ombouwplan grote waarde en verkrijgt prominent aandacht.

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

Risico: onvoldoende kennis en expertise

Afhankelijk van de bestuurlijke keuzes kunnen de te realiseren veranderingen voor AQUON groot zijn. In deze periode van veranderen zal een groot beroep worden gedaan op de veranderbereidheid van de medewerkers. De medewerkers zijn daartoe niet geschoold en van nature is de mens niet uit op verandering. Tijdens de transitie kan er een tekort zijn aan kennis en expertise om dit veranderproces te begeleiden. AQUON stelt voor om dit aspect nadrukkelijk aandacht te geven. Naast communicatie zal ook het veranderen speciale aandacht vergen en daarvoor moet de noodzakelijke begeleiding worden gezocht om de uiteindelijke doelen te bereiken.

Risico's m.b.t. locatie aspecten

Risico: taxatiewaarden panden

In april 2015 heeft AQUON haar drie panden opnieuw laten waarderen door een externe taxateur nadat dit in maart 2011 ook is uitgevoerd. De taxateur heeft toendertijd een nieuwe actuele waarde vastgesteld op basis van de huidige marktwaarde. Recentelijk heeft de verkopende makelaar ten aanzien van verkoop van een pand opnieuw een mogelijke verkoopwaarde bepaald. De boekwaarde van het pand is in de jaarrekening 2016 hierop aangepast. In een waardering zitten aannames voor waarde en eventueel verwacht tijdspad bij verkoop.

AQUON loopt het risico dat deze waarden tegenvallen en/of de tijdslijn anders zal verlopen. Het risico van daling en stijging van verkoopwaarde wordt niet eerder zichtbaar dan op het verkoopmoment. Voor dit risico zijn verder geen maatregelen opgenomen bij gebrek aan andere bruikbare informatie.

Bijlage 1: Bijdrageregeling en kostenverdeling

Toelichting op berekening bijdrageregeling t.b.v. programma laboratorium

De vaste kosten van de AQUON-organisatie (75%) worden verrekend op basis van de gerealiseerde productie (drie jaargemiddelde) van de afgelopen jaren voorafgaand aan het desbetreffende jaar. Het driejaargemiddelde kan worden berekend aan de hand van de tabel met gerealiseerde en te verwachten productie. In Tabel 1 is de opgegeven productieverwachting opgenomen; bij de definitieve jaarafrekening worden de aantallen vervangen door de werkelijke productieaantallen.

Programma 2: Eigenaarsdeel GR AQUON

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

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

Bijdrage per waterschap in de jaren 2018-2022

Bijdrage regeling programma 1							Laboratorium AQUON					kostenverdeling programma 2					Eigenaar GR AQUON					Totale kosten
2018	Totale kosten in dit programma: 20.181							Totale kosten in dit programma: 775										190	totaal			
	vaste kosten			variabele kosten				vaste kosten			variabele kosten				totaal			waarvan boventallig personeel			190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	procent	bedrag	kosten	FTE %	personeel	overig %	overig	totaal								
	Aa en Maas	8,1%	1.225	1.139.258	10,0%	503	1.729	Aa en Maas	0,0	0	8,1%	47	47	1.776								
	Brabantse Delta	12,6%	1.907	1.350.000	11,8%	596	2.504	Brabantse Delta	0,0	0	12,6%	74	74	2.577								
	De Dommel	9,3%	1.401	990.000	8,7%	437	1.838	De Dommel	18,2	35	9,3%	54	89	1.927								
	Delfland	7,2%	1.090	804.720	7,0%	356	1.445	Delfland	12,8	24	7,2%	42	66	1.512								
	Hollandse Delta	15,5%	2.346	1.848.121	16,2%	817	3.162	Hollandse Delta	29,1	55	15,5%	91	146	3.308								
	Rijnland	18,2%	2.750	2.095.500	18,4%	926	3.675	Rijnland	20,0	38	18,2%	106	144	3.820								
	Rivierenland	17,1%	2.583	1.925.708	16,9%	851	3.434	Rivierenland	1,6	3	17,1%	100	103	3.537								
Schieland en Kr.	5,2%	789	546.200	4,8%	241	1.031	Schieland en Kr.	9,1	17	5,2%	31	48	1.078									
St. Rijnlanden	6,9%	1.044	719.500	6,3%	318	1.362	St. Rijnlanden	9,1	17	6,9%	40	58	1.420									
Totaal	100,0%	15.136	11.419.007	100,0%	5.045	20.181	Totaal	100	190	100,0%	585	775	20.956									
2019	Totale kosten in dit programma: 20.700							Totale kosten in dit programma: 575										190	totaal			
	vaste kosten			variabele kosten				vaste kosten			variabele kosten				totaal			waarvan boventallig personeel			190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig	totaal								
	Aa en Maas	8,7%	1.357	1.122.258	10,1%	521	1.878	Aa en Maas	0,0	0	8,7%	34	34	1.912								
	Brabantse Delta	12,0%	1.859	1.350.000	12,1%	627	2.486	Brabantse Delta	0,0	0	12,0%	46	46	2.532								
	De Dommel	8,9%	1.378	965.000	8,7%	448	1.826	De Dommel	18,2	35	8,9%	34	69	1.895								
	Delfland	7,5%	1.166	776.200	7,0%	361	1.527	Delfland	12,8	24	7,5%	29	53	1.580								
	Hollandse Delta	15,9%	2.466	1.657.856	14,9%	770	3.236	Hollandse Delta	29,1	55	15,9%	61	116	3.352								
	Rijnland	18,5%	2.866	2.080.500	18,7%	966	3.832	Rijnland	20,0	38	18,5%	71	109	3.941								
	Rivierenland	17,0%	2.644	1.844.690	16,6%	857	3.501	Rivierenland	1,6	3	17,0%	66	69	3.570								
Schieland en Kr.	5,1%	786	546.200	4,9%	254	1.040	Schieland en Kr.	9,1	17	5,1%	19	37	1.076									
St. Rijnlanden	6,5%	1.003	797.500	7,2%	370	1.374	St. Rijnlanden	9,1	17	6,5%	25	42	1.416									
Totaal	100,0%	15.525	11.140.204	100,0%	5.175	20.700	Totaal	100,0	190	100,0%	385	575	21.275									
2020	Totale kosten in dit programma: 21.090							Totale kosten in dit programma: 475										190	totaal			
	vaste kosten			variabele kosten				vaste kosten			variabele kosten				totaal			waarvan boventallig per:			190	
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig	bedrag								
	Aa en Maas	9,4%	1.491	955.318	8,6%	453	1.944	Aa en Maas	0,0	0	9,4%	27	27	1.971								
	Brabantse Delta	12,0%	1.897	1.350.000	12,1%	641	2.537	Brabantse Delta	0,0	0	12,0%	34	34	2.572								
	De Dommel	8,6%	1.366	983.000	8,8%	466	1.832	De Dommel	18,2	35	8,6%	25	59	1.891								
	Delfland	7,5%	1.180	790.000	7,1%	375	1.555	Delfland	12,8	24	7,5%	21	46	1.601								
	Hollandse Delta	15,9%	2.521	1.812.061	16,3%	860	3.381	Hollandse Delta	29,1	55	15,9%	45	101	3.481								
	Rijnland	18,3%	2.894	2.080.500	18,7%	987	3.881	Rijnland	20,0	38	18,3%	52	90	3.971								
	Rivierenland	17,0%	2.691	1.844.690	16,6%	875	3.567	Rivierenland	1,6	3	17,0%	48	52	3.618								
Schieland en Kr.	5,0%	796	546.200	4,9%	259	1.055	Schieland en Kr.	9,1	17	5,0%	14	32	1.087									
St. Rijnlanden	6,2%	982	749.500	6,7%	356	1.338	St. Rijnlanden	9,1	17	6,2%	18	35	1.373									
Totaal	100,0%	15.818	11.111.269	100,0%	5.273	21.090	Totaal	100,0	190	100,0%	285	475	21.565									
2021	Totale kosten in dit programma: 21.380							Totale kosten in dit programma: 0										0	totaal			
	vaste kosten			variabele kosten				vaste kosten			variabele kosten				totaal							
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	procent	bedrag	kosten	FTE %	personeel	overig%	overig	bedrag								
	Aa en Maas	9,8%	1.571	985.318	9,0%	482	2.054	Aa en Maas			9,8%	0	0	2.054								
	Brabantse Delta	11,9%	1.913	1.350.000	12,4%	661	2.573	Brabantse Delta			11,9%	0	0	2.573								
	De Dommel	8,5%	1.366	997.000	9,1%	488	1.854	De Dommel			8,5%	0	0	1.854								
	Delfland	7,3%	1.176	790.000	7,2%	387	1.563	Delfland			7,3%	0	0	1.563								
	Hollandse Delta	15,6%	2.498	1.599.702	14,7%	783	3.281	Hollandse Delta			15,6%	0	0	3.281								
	Rijnland	18,6%	2.984	2.070.500	19,0%	1.014	3.998	Rijnland			18,6%	0	0	3.998								
	Rivierenland	17,0%	2.721	1.821.621	16,7%	892	3.613	Rivierenland			17,0%	0	0	3.613								
Schieland en Kr.	4,8%	768	546.200	5,0%	267	1.035	Schieland en Kr.			4,8%	0	0	1.035									
St. Rijnlanden	6,5%	1.037	758.000	6,9%	371	1.408	St. Rijnlanden			6,5%	0	0	1.408									
Totaal	100,0%	16.035	10.918.341	100,0%	5.345	21.380	Totaal			100,0%	0	0	21.380									
2022	Totale kosten in dit programma: 21.797							Totale kosten in dit programma: 0										0	totaal			
	vaste kosten			variabele kosten				vaste kosten			variabele kosten				totaal							
	procent	bedrag	productie	procent	bedrag	kosten	procent	bedrag	kosten	FTE%	personeel	overig%	overig	bedrag								
	Aa en Maas	9,6%	1.562	955.318	8,8%	477	2.039	Aa en Maas			9,6%	0	0	2.039								
	Brabantse Delta	12,0%	1.966	1.350.000	12,4%	674	2.641	Brabantse Delta			12,0%	0	0	2.641								
	De Dommel	8,7%	1.426	988.000	9,1%	494	1.920	De Dommel			8,7%	0	0	1.920								
	Delfland	7,0%	1.151	790.000	7,2%	395	1.546	Delfland			7,0%	0	0	1.546								
	Hollandse Delta	15,8%	2.582	1.629.725	14,9%	814	3.396	Hollandse Delta			15,8%	0	0	3.396								
	Rijnland	18,6%	3.038	2.060.500	18,9%	1.029	4.067	Rijnland			18,6%	0	0	4.067								
	Rivierenland	16,7%	2.726	1.821.621	16,7%	910	3.636	Rivierenland			16,7%	0	0	3.636								
Schieland en Kr.	4,9%	796	546.200	5,0%	273	1.068	Schieland en Kr.			4,9%	0	0	1.068									
St. Rijnlanden	6,7%	1.100	768.000	7,0%	384	1.484	St. Rijnlanden			6,7%	0	0	1.484									
Totaal	100,0%	16.348	10.909.364	100,0%	5.449	21.797	Totaal			100,0%	0	0	21.797									