



Instituut voor wateronderzoek en advies

# **Programmabegroting AQUON 2014 – 2017**

**Versie 1.1  
05042013**



# 1 Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>VOORWOORD .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b><u>EEN NIEUWE ORGANISATIE AAN ZET .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b>3.2</b>	<b><u>DE TAKEN VAN AQUON .....</u></b>	<b><u>6</u></b>
3.2.1	Algemene ontwikkelingen schetsen .....	6
3.2.2	Monstername en Logistiek .....	7
3.2.3	Chemisch onderzoek .....	7
3.2.4	Hydrobiologisch onderzoek .....	8
<b>3.3</b>	<b><u>ONTWIKKELINGEN 2014 -2017 .....</u></b>	<b><u>8</u></b>
3.3.1	Interne ontwikkelingen .....	8
3.3.2	Externe ontwikkelingen .....	8
<b>3.4</b>	<b><u>ORGANISATIEDOELEN 2014 2017 .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
3.4.1	Concrete doelen .....	9
3.4.2	Prestaties .....	10
<b>4</b>	<b>DE BEGROTING, 2014 EN HET MEERJAREN-PERSPECTIEF .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b><u>INHOUDELIJKE UITGANGSPUNTEN .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
4.1.1	2014 .....	12
4.1.2	2015 tot en met 2017 .....	13
<b>4.2</b>	<b><u>GEVRAAGDE PRODUCTIE 2014 .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
4.2.1	Meetvraag deelnemers .....	13
4.2.2	Meetvraag derden .....	14
4.2.3	Planbaarheid .....	14
<b>4.3</b>	<b><u>BENODIGDE MIDDELEN 2014 .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
4.3.1	Relatie formatie en meetvraag .....	15
4.3.2	Uitbesteding .....	15
4.3.3	Materiele kosten .....	16
4.3.4	Kapitaallasten .....	16
4.3.5	Indirecte lasten .....	16
4.3.6	Investerings .....	16
4.3.7	Kostenstructuur .....	16
4.3.8	Tarief .....	17
<b>4.4</b>	<b><u>GEVRAAGDE PRODUCTIE TOT EN MET 2017 .....</u></b>	<b><u>17</u></b>
4.4.1	Meetvraag deelnemers .....	17
4.4.2	Meetvraag derden .....	17
4.4.3	Planbaarheid .....	18
<b>4.5</b>	<b><u>BENODIGDE MIDDELEN TOT EN MET 2017 .....</u></b>	<b><u>18</u></b>
4.5.1	Formatieve vertaling meetvraag .....	18
4.5.2	Uitbesteding .....	19
4.5.3	Materiele kosten, Kapitaallasten en Indirecte lasten .....	19
4.5.4	Investerings .....	19
4.5.5	Tarief .....	19
4.5.6	Rendement .....	19
<b>4.6</b>	<b><u>BEGROTINGSTECHNISCHE UITGANGSPUNTEN .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
4.6.1	Loon/prijsindex .....	20
4.6.2	Rente en afschrijving .....	20

<b>5</b>	<b>BEGROTING NAAR PROGRAMMA .....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>DE PARAGRAFEN .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1</b>	<b><u>INLEIDING .....</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b>6.2</b>	<b><u>AFNAME EN TARIEVEN .....</u></b>	<b><u>22</u></b>
6.2.1	Tarieven .....	22
6.2.2	BTW op activiteiten .....	22
<b>6.3</b>	<b><u>KAPITAALGOEDEREN .....</u></b>	<b><u>22</u></b>
<b>6.4</b>	<b><u>WEERSTANDSVERMOGEN .....</u></b>	<b><u>23</u></b>
6.4.1	Weerstandscapaciteit .....	23
6.4.2	Risico's .....	23
<b>6.5</b>	<b><u>VERBONDEN PARTIJEN .....</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b>6.6</b>	<b><u>BEDRIJFSVOERING .....</u></b>	<b><u>25</u></b>
6.6.1	Planning & Control .....	25
6.6.2	Kostentoerekening .....	25
6.6.3	EMU saldo .....	25
6.6.4	Topinkomens .....	25
<b>6.7</b>	<b><u>FINANCIERING .....</u></b>	<b><u>25</u></b>
6.7.1	Treasury, algemene ontwikkelingen .....	25
6.7.2	Treasurybeleid AQUON .....	26
6.7.3	Wet Fido .....	26
6.7.4	Kasgeldlimiet .....	26
6.7.5	Renterisiconorm .....	26
6.7.6	Informatievoorziening .....	27
<b>7</b>	<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>28</b>
<b>7.1</b>	<b><u>TABELLEN MET TOEREKENING KOSTEN NAAR DEELNEMERS .....</u></b>	<b><u>0</u></b>
<b>7.2</b>	<b><u>INVESTERINGEN 2012-2017 .....</u></b>	<b><u>0</u></b>

## 2 Voorwoord

Voor u ligt de begroting 2014 en de meerjaren prognose 2015-2017 van AQUON.

AQUON heeft na de start op 1 juli 2011 een traject van transitie doorgemaakt. Een aantal bepalende factoren om tot een efficiënte organisatie te komen zijn eind 2013 afgerond, zoals: de concentratie van de huisvesting van 5 naar 3 laboratoriumlocaties, de implementatie van één eigen ICT-infrastructuur in plaats van de verbinding met de ICT omgeving van de diverse waterschappen, één LIMS-systeem in plaats van de 4 LIMS-systemen van de latende organisaties en één productencatalogus.

Vanaf 2014 wordt daardoor vanuit een meer stabiele situatie gewerkt en wordt het rendement de komende jaren verbeterd door een verhoogde productiviteit.

Het dagelijks bestuur,

J.A.M.Vos



## 3 Inleiding

### 3.1 Een nieuwe organisatie aan zet

Na de start op 1 juli 2011 is een aantal forse transitieprojecten uitgevoerd om de vier latende organisaties te integreren in AQUON: het herinrichten van de organisatie, het concentreren van de huisvesting van vijf laboratoria naar drie die dan ook in eigen bezit zijn, de harmonisatie van werkmethoden in één producten en diensten catalogus (PDC) en één dienstverleningsovereenkomst (DVO), het overgaan van vier LIMS-systemen naar één, van vijf ICT-infrastructuren naar één en van vier administratieve processen naar één.

Tijdens deze verbouwing bleef de winkel open. Dit heeft geleid tot overlast en irritatie voor onze klanten, tot incidentele financiële tegenvallers voor onze eigenaren én tot forse inspanning, maar ook onzekerheid voor onze medewerkers. In de loop van 2013 komen deze sleutelprojecten successievelijk gereed en zal onze prestatie verder verbeteren.

Sinds de oprichting van AQUON is de meetvraag fors gedaald ten opzichte van de meerjarenprognose die de Waterschappen voorafgaand aan de oprichting hebben afgegeven. Dit is een trend die zich naar verwachting zal doorzetten in de komende jaren. Dit zal zijn weerslag krijgen in deze begroting en de meerjarenprognose.

Vanaf 2014 concentreren we ons volledig op: het nemen van monsters, het analyseren hiervan en het leveren van een goede kwaliteit aan onze klanten tegen een redelijke prijs. Dit zal gebeuren binnen het financiële kader zoals wij die afspreken in deze begroting. Natuurlijk zullen we op onderdelen nog onvolkomenheden ontmoeten, maar de basis is meer solide om dergelijke zaken op te pakken en te verbeteren.

Om deze doelstelling te realiseren wordt gestuurd op:

1. Het verhogen van de productiviteit per medewerker
2. Het in samenspraak met de klanten managen en optimaliseren van de vraag (opdracht verstrekking, planning, afstemming en realisatie).
3. Het benutten van ruimte voor flexibiliteit in de organisatie: werktijden/roosters, flexibele schil, contracten met leveranciers
4. Het versterken van bedrijfsmatig cultuur/gedrag: “hands on” managementstijl, persoonlijke verantwoordelijkheid, betrokkenheid, kostenbewustzijn, openheid.
5. Het versterken van deskundigheid om hogere productiviteit, kwaliteit en rendement te realiseren.

Deze maatregelen hebben hun uitwerking in deze programmabegroting.

### 3.2 De taken van AQUON

#### 3.2.1 Algemene ontwikkelingen schetsen

Om kennis te bundelen, te borgen, te ontwikkelen en efficiëntie te behalen voert AQUON in exclusiviteit de bemonstering en analyse van het natte milieu uit voor haar partners. De neerwaartse trend van de meetvraag zal zich verder door zetten. Dit wordt veroorzaakt door druk op de budgeten bij de deelnemende partners, hetgeen leidt tot heroriëntatie op de meetvraag. Het onderling inzicht van de meetvraag tussen de waterschappen geeft mogelijkheden om de omvang van meetprogramma's te reduceren op basis van de “best practice”. In nieuwe kaderstelling is de frequentie voor monitoring programma's verlaagd, zoals bijvoorbeeld voor van het meten op de zuiveringen. Ook nieuwe beoordelingsmethodieken bij de waterschappen leiden tot verlaging van meetprogramma's, zoals bijvoorbeeld het gebruik van waterkwaliteitskaarten ten behoeve van waterbodemonderzoek.

We zien een ontwikkeling op het gebied van onderzoek naar medicijnresten, waarbij in samenwerking met NEN en andere waterschapslaboratoria onderzoeksmethoden worden afgestemd. Dit zal in de (naaste) toekomst tot een nieuwe vraag leiden. Door productontwikkeling zien we kansen om meer te meten in het veld en voor een deel meer te meten op afstand. Ook deze mogelijkheden worden met de deelnemende partners de komende jaren verder uitgewerkt.

### 3.2.2 Monsternamen en Logistiek

Een van de belangrijke onderscheidende factoren van AQUON ten opzichte van commerciële laboratoria is het feit dat AQUON de monsternamen voor de waterschappen verzorgt en daarna de benodigde analyses laat uitvoeren. Bij monsternamen is ook alle logistiek inbegrepen om er voor te zorgen dat de monsters op de goede laboratoriumlocatie worden aangeleverd.

Op het gebied van monsternamen en logistiek zien we de volgende ontwikkelingen:

- Het clusteren van monsternemers in kostenefficiënte bedrijfshuisvesting (in Den Bosch en Breda) leidt tot verlaging van kosten, robuustheid van de teamomvang, efficiënt gebruik van aanwezige kwaliteiten en middelen, betere aansturing en reductie in de coördinatie.
- Een belangrijk deel van de bemonstering vindt plaats onder AS2000 erkenning. Het opleiden van meer gecertificeerde AS2000 monsternemers zal leiden tot reductie van de uitbesteding.
- Het introduceren en verder doorvoeren van procesautomatisering zal leiden tot efficiëntieverbetering. Zo zal de inzet van GIS (Geografische Informatie Systemen), die aansluiten bij die van de waterschappen en de toeleveranciers, leiden tot efficiëntie in gegevensuitwisseling, verhoging van de productie, vereenvoudiging van de rapportage en vermindering van de kans op fouten.
- Grondwatermetingen worden momenteel reeds in het veld gemeten, maar nog niet op afstand ingelezen. De verwachting is dat dit in 2014 wordt doorontwikkeld tot uitlezen vanaf afstand, waardoor verdere efficiency wordt bereikt.
- Het meten op afstand voor diverse andere disciplines zal in samenspraak met de waterschappen nader worden beoordeeld. Procesautomatisering in relatie tot laboratoriumactiviteiten kunnen daarbij wellicht beter op elkaar worden afgestemd, waardoor monitoring programma's verder kunnen worden geoptimaliseerd.
- De technische ontwikkelingen maken het in de toekomst meer en meer mogelijk om parameters in het veld vast te gaan stellen in plaats van het nemen van een monster en het analyseren daarvan in het laboratorium. Bij een enkel waterschap zijn hier eerste ervaringen mee opgedaan. Vanuit de samenwerking met de waterschappen zal ook AQUON daarin een bijdrage gaan leveren en waar mogelijk en efficiënt dergelijke technieken gaan hanteren.

### 3.2.3 Chemisch onderzoek

Na 2013 zijn de analyses op de verschillende locaties geconsolideerd. De concentratie van onderzoeksmethoden resulteert in bundeling van analyses van dezelfde soort. Omdat de capaciteit van apparatuur daardoor ten volle kan worden benut, ontstaan efficiënte productieomgevingen, waarmee een hoger rendement wordt behaald.

- Analyses met een korte houdbaarheid (nutriënten, microbiologie) worden op alle locaties uitgevoerd;
- In Leiden is de waterbodestraat een geoptimaliseerd laboratoriumproces waar alle waterbodems van de GR gemeten worden onder AS3000 accreditatie. Door implementatie van de OCB-analyse op TQMS zal mogelijk een verdere efficiency kunnen worden behaald. Onderzoek hiernaar start in 2014. Een verscherpte analyse kan leiden tot minder afvoer van baggerspecie en daardoor kostenbesparing bij de waterschappen.
- In Tiel wordt het merendeel van de wateranalyses met een stevige omvang uitgevoerd (CZV, stikstof, fosfaat, metalen). Deze analyses kunnen verder worden geoptimaliseerd door verregaande automatisering/robotisering. Een project hiertoe start in 2014. Maatschappelijk



zijn er ontwikkelingen gaande over de CZV- en Kjeldahl-analyse die door AQUON gevolgd worden.

- In Breda worden bestrijdingsmiddelen gemeten met hoogwaardige apparatuur. De focus ligt hier op het automatiseren van de voorbehandeling (kwaliteitsverbetering, kostenverlagend). Daarnaast worden allerlei arbeidsintensieve analyses (toxiciteit, microscopisch slib) uitgevoerd die vanwege de specialistische kennis lastig of niet uitbesteed kunnen worden. In samenwerking met STOWA en andere waterschapslaboratoria wordt een landelijke geharmoniseerde analyse opgezet voor hormonen/geneesmiddelen.

### 3.2.4 Hydrobiologisch onderzoek

Op het gebied van hydrobiologisch onderzoek zijn de volgende ontwikkelingen te melden:

- De uitvoering van hydrobiologisch onderzoek wordt (vooral) bepaald door de inzet in uren. Efficiency is niet, zoals bij chemie, te behalen uit grote aantallen productie door inzet van bulk apparatuur, maar moet komen uit standaardisatie, duidelijkheid in de meetvraag en verwachtingen van de klant, optimalisatie in veldwerk en determinatiemethoden, efficiënte rapportageprocessen en optimale inzet van medewerkers in hun expertisevelden. Procesautomatisering door onder andere LIMS zullen een efficiënte bedrijfsvoering mogelijk maken.
- Het vakgebied van hydrobiologie is in ontwikkeling, waarbij landelijk het handboek hydrobiologie als leidraad is vastgesteld. Het ontbreken van normen maakt dat de doorvertaling van het handboek naar uitvoeringsmethoden in afstemming met de waterschappen veel tijd vraagt om tot standaardisatie te komen.
- De productiecapaciteit van het team zal aanzienlijk worden opgevoerd door een efficiëntere inrichting van de werkprocessen en een gerichte inzet van expertises van medewerkers daarbinnen. Daarnaast worden medewerkers opgeleid, hetgeen door het ontbreken van externe opleidingen de nodige tijd en begeleiding vraagt.
- Standaardisatie van methoden moet leiden tot duidelijk werkprocessen, die zich begin 2014 laten vertalen in de uitbreiding van het LIMS met een hydrobiologie module. Die uitbreiding zal de hydrobiologische processen nog efficiënter maken.
- Het effect van een hogere productiviteit van de productieve medewerkers resulteert in een aanzienlijke vermindering van de uitbesteding in de komende jaren.

## 3.3 Ontwikkelingen 2014 -2017

### 3.3.1 Interne ontwikkelingen

De concentratie van huisvesting, de inrichting van de integrale ICT-infrastructuur en de beschikbaarheid van één LIMS maken het mogelijk om het werkplezier en de productiviteit substantieel te verhogen. Dit is ook noodzakelijk om onze doelstellingen te realiseren. Op basis van deze nieuwe situatie zullen we werkprocessen en werkroosters optimaal op elkaar afstemmen, opdat een monster zo snel mogelijk genomen kan worden, zijn route door het lab kan maken en gerapporteerd wordt. De dalende meetvraag zal er toe leiden dat de formatie in de komende jaren zal krimpen en in pieken kan groeien tot een flexibele schil van 20%.

Het succes van AQUON zal gedragen worden door betrokkenheid en bedrijfsmatig gedrag. Directie en management hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid en zijn het voorbeeld. Om betrouwbaarheid en rendement te realiseren zal er strak gestuurd worden op kostenreductie door uitbesteding te minimaliseren, de productiviteit te verhogen, de faalkosten te reduceren en de informatievoorziening te optimaliseren.

### 3.3.2 Externe ontwikkelingen

AQUON werkt vanuit een exclusiviteit voor haar partners, hetgeen wederzijds geldt. De verwachting is dat de dalende meetvraag zich zal doorzetten, ook al is nog onduidelijk in welke mate. In deze

meerjarenraming zijn twee scenario's opgenomen om in een dalende trend mee te bewegen. Daarnaast zullen we conform de afspraken vanuit de meer stabiele situatie de externe acquisitie bij derden de komende jaren opvoeren en versterking zoeken in de samenwerking met de andere ILOW laboratoria (die ook bezig zijn met opschalen). Ook het samen met de waterschappen versterken van het zakelijke partnerschap is een belangrijk aandachtspunt in de komende jaren.

### **3.4 Organisatiedoelen 2014 2017**

AQUON heeft als hoofddoel om haar positie als meest natuurlijke partner van de waterschappen te vestigen in de komende jaren, waarmee de exclusiviteit als vanzelfsprekend en waardevol wordt ervaren. Dit doel dient het belang van onze klanten, onze eigenaren en onze medewerkers.

#### **3.4.1 Concrete doelen**

Om het hoofddoel te realiseren zijn voor de periode 2014-2017 de volgende subdoelen gesteld:

- Het verhogen van de productiviteit van de organisatie, een verbetering per medewerker (primair en ondersteunend proces) oplopend naar 33% in 2017 (ten opzichte van Q1 2013).
  - De concentratie van de huisvesting en van de uitvoeringsmethoden, het feit dat we op één ICT-infrastructuur en met één LIMS werken en een strakke budgetbeheersing zullen er voor zorgen dat vanaf 2014 de productiviteit per medewerker groeit.
  - Het verder ontwikkelen van de bedrijfsmatige cultuur, strakke budgetbeheersing en de afstemming op de meetvraag maken het mogelijk om een verdere stijging tot 33% in 2017 te realiseren.
- Versterken van bedrijfsmatig cultuur/gedrag: "hands on" managementstijl, persoonlijke verantwoordelijkheid, betrokkenheid, kostenbewustzijn, openheid.
  - Vanuit budgetverantwoordelijkheid de organisatie sturen en verbeteren is de cultuur die de directie en het management zullen laten zien en zullen verlangen van elkaar en van de medewerkers.
  - Directie en management zijn betrokken bij de werkvloer, zijn aanspreekbaar en nemen verantwoordelijkheid voor de uitvoering.
  - Het bestuur maakt de beleidskeuzes en zal actueel worden geïnformeerd over de realisatie en de afwijkingen.
- Management van de vraag optimaliseren (opdracht verstrekking, planning, afstemming en realisatie) tussen klanten en AQUON, om optimale bezetting te realiseren:
  - Prognose meetvraag volgend jaar van de klanten binnen in Q1 van voorgaand jaar.
  - Definitieve meetvraag (80% planbaar en 20% variabel) van klanten ontvangen en afgestemd voor 1 november van voorgaand jaar.
  - Leveren van de offerte voor 1 december van het voorgaand jaar aan de klanten.
  - Opdrachtverstrekking voor 15 december van het voorgaand jaar door de klanten.
  - Maandelijks monitoren van de voortgang van de opdracht en eventueel aanvullende opdrachten, afwijkingen bespreken en rapporteren.
  - Door in samenwerking met de klanten de meetvraag beter te reguleren, zal er minder worden uitbesteed/ingehuurd en zal de productiviteit van de organisatie stijgen.
- Ruimte voor flexibiliteit in de organisatie: werktijden/roosters, flexibele schil, contracten met leveranciers
  - Op basis van de nieuwe huisvesting en de verdeling van de analysemethoden worden werkroosters optimaal aangepast op het monsteraanbod. Hierdoor maakt het monster na planning een snelle routing tot moment van rapportage.
  - Goed zicht op de ontwikkeling van de meetvraag maakt het mogelijk om te sturen op de omvang van de vaste formatie en op de flexibele schil. Hiermee zal de productiviteit van de organisatie stijgen.

- Goed zicht op de ontwikkeling van de meetvraag maakt het mogelijk om keuzes te maken over zelf doen en uitbesteden.
- De verhoogde productiviteit maakt het voor AQUON mogelijk om werk uit te voeren voor derde, we zullen dit binnen de gestelde kaders van bestuur doen maximaal 5%. Op basis van bestuursakkoord water liggen er kansen in de samenwerking met andere overheidslaboratoria.
- Deskundigheid versterken om hogere productiviteit, kwaliteit en rendement te realiseren.
  - Directie en management ontwikkelen zich versterkt om de bedrijfsdoelen te realiseren, de voortgang hiervan wordt periodiek besproken.
  - Ook binnen het management van medewerkers zal actief gestuurd worden op het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers.

### 3.4.2 Prestaties

De monitoring van de doelrealisatie kent een kwalitatieve en kwantitatieve onderdelen. Kritische prestatie indicatoren zijn een goed instrument om de prestaties meetbaar te maken. AQUON kent voor 2014 de volgende kpi's:

- a) Voortgang productie (in % ten opzichte van uitgebrachte offertes)
- b) Voortgang exploitatie (in % ten opzichte van voor de betreffende periode geraamde uitgaven)
- c) Voortgang investeringen (in % ten opzichte van voor de betreffende periode geraamde investeringen)
- d) Uitbestedingen, uitgesplitst naar Hydrobiologie, Monsternamen en Logistiek en Chemie (in % ten opzichte van voor de betreffende periode geraamde uitgaven)
- e) Aantal klachten (laatste maand, huidig jaar, 12 maands, % op tijd beantwoord)
- f) Beantwoording klantvragen (laatste maand, huidig jaar, 12 maands, % op tijd beantwoord)
- g) Ziekteverzuimpercentage (laatste maand, huidig jaar, 12 maands)
- h) Ziekmeldfrequentie (laatste maand, huidig jaar, 12 maands)
- i) Bezetting, uitgesplitst naar intern en extern (in % ten opzichte van voor de betreffende periode geraamde inzet)
- j) Productiviteit per fte (ILOW-punten per ingezette fte (huidig jaar))
- k) Tijdigheid (% resultaten tijdig gerapporteerd, huidig jaar)

In 2013 wordt reeds gestart met het per kwartaal rapporteren van de scores op bovenstaande onderdelen. Voor de onderdelen e, f, g, h en k zal op basis van de scores t/m Q3 eind 2013 de streefwaardes bestuurlijk worden vastgesteld.

Deze indicatoren zullen ook de basis set vormen voor de jaren na 2014. Ervaringen en/of veranderde inzichten kunnen er toe leiden dat er een bijstelling plaats zal vinden.



## 4 De begroting, 2014 en het meerjarenperspectief

In dit hoofdstuk wordt vanuit inhoudelijke uitgangspunten op hoofdlijnen de financiële ontwikkeling van AQUON voor het begrotingsjaar 2014 en het meerjarenperspectief 2014-2017 gepresenteerd.

### 4.1 Inhoudelijke uitgangspunten

#### 4.1.1 2014

Het jaar 2014 kan gezien worden als het eerste reguliere jaar van AQUON, de transitieactiviteiten zijn afgerond, hierdoor zijn de randvoorwaarden aanwezig om het gewenste rendement te realiseren. Hieronder worden voor een aantal onderdelen de gehanteerde uitgangspunten nader toegelicht.

##### Personele inzet

In 2014 vindt een sterke afbouw plaats van de ingezette capaciteit. Deze wordt met name gerealiseerd in de sfeer van de externen. Het aantal uitzendkrachten neemt af met 17fte naar 8, de inzet van interne adviseurs wordt met ruim €300.000 teruggebracht naar €100.000 en de interne formatie wordt gelijkgesteld aan de bezetting.

Met de realisatie van één ICT-omgeving, één LIMS, geharmoniseerde methodes en de concentratie naar 3 locaties in 2013 kan in 2014 wordt ingezet op het op stroomlijnen en op orde brengen van de bedrijfsprocessen.

Dit leidt tot verbetering in de dienstverlening richting de waterschappen (doorlooptijden, tijdigheid), maar ook tot mogelijkheden tot het vergroten van de productiviteit per medewerker. In 2014 zal dit zich met name vertalen naar een kleinere omvang van uitbesteed werk, waarmee een eerste slag wordt gemaakt in de realisatie van het gewenste rendement.

##### Huisvesting

In de begroting is uitgegaan dat de werkzaamheden uitgevoerd worden vanuit drie locaties, aangevuld met twee bedrijfshallen voor M&L (Breda en Den Bosch). Voor de laboratoria wordt uitgegaan van aanschaf van de panden in Breda en Leiden in 2013 en huur van de bedrijfshallen.

##### LIMS

In 2013 wordt voor de Monstername en Logistiek en de Chemische Analyses een nieuw LIMS geïmplementeerd. Hiermee wordt de belangrijkste voorwaarde gecreëerd om efficiënt te werken. Het bedrijfs breed werken wordt hierdoor gefaciliteerd, de kwetsbaarheid van de organisatie wordt sterk verkleind en het wordt mogelijk om door middel van een goede eenduidige informatievoorziening processen te monitoren en waar nodig bij te sturen. Ook het opzetten van de gewenste informatievoorziening richting de klanten wordt hierdoor mogelijk.

De planning is dat begin 2014 ook de Hydrobiologische werkzaamheden in het LIMS ingebouwd gaan worden, zodat bij de start van het seizoen 2014-2015, op 1 april 2014 sprake is van een echt bedrijfs breed LIMS.

##### Harmonisatie

In 2013 is de harmonisatie afgerond. Daarmee kunnen de teams van AQUON zich weer volledig richten op de uitvoering van het primaire proces. Zoals al aangegeven bij personeel zal dit zich in de begroting vertalen naar een aanzienlijke afname van de totaal ingezette capaciteit. Hoewel dit minder kwalitatief te maken is, zal harmonisatie in 2014 ook leiden tot een verbetering van de dienstverlening. Op termijn zal de harmonisatie een belangrijke succesfactor zijn voor het verhogen van de productiviteit per medewerker, hetgeen noodzakelijk is voor de realisatie van het gewenste rendement.

##### Cultuurverandering: Oriëntatie op productie

Zoals gesteld worden in 2013, met het afronden van de transitiefase een organisatie neergezet die in staat moet zijn met efficiëncyclagen het gewenste rendement te halen. De nadruk ligt daarbij op de “harde” zaken, zoals systemen, methodes e.d. Hoewel dit belangrijke voorwaarden zijn, zijn zij niet voldoende.

Binnen AQUON zal de komende jaren, zo ook in 2014, ingezet moeten worden op het versterken van het bedrijfsmatig denken op alle lagen in de organisatie. Duidelijkheid in doelen, zowel inhoudelijk als financieel, en voorbeeld gedrag vanuit het management spelen daarbij een belangrijke rol.

#### 4.1.2 2015 tot en met 2017

In de jaren na 2014 zullen de hiervoor geschetste ontwikkelingen verder bijdragen aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering van AQUON. Deze zullen zich in financiële zin met name vertalen in een verdere daling van de personele inzet (intern en extern) en in een lagere omvang van het uitbestede werk.

Vanaf 2016 zal de omvang van de formatie de resultante zijn van de omvang van de meetvraag, het uitbestede werk en de productiviteit. Op basis van de huidige prognoses wordt in 2017 ten opzichte van 2014 een daling van het personeelsbestand met circa 25 fte verwacht. Deze hangt enerzijds samen met de teruggelopen meetvraag, anderzijds met een verhoging van de productiviteit. De terugdringing van het uitbesteed werk heeft daarbij een dempend effect op de daling. In de begroting is deze daling meegenomen.

Een daling met een dergelijke omvang zal waarschijnlijk niet alleen met natuurlijk verloop geëffectueerd kunnen worden. AQUON zal hiervoor in 2014, wanneer de prognoses richting de toekomst duidelijker zijn, een specifiek plan van aanpak maken. Daarbij zullen eventuele afvloeiingskosten een plek krijgen.

## 4.2 Gevraagde productie 2014

### 4.2.1 Meetvraag deelnemers

Uit de vanuit de waterschappen afgegeven raming voor de meetvraag in 2014 blijkt dat de daling die in de eerdere jaren was ingezet voor 2014 doorzet. Wederom daalt de meetvraag met circa 1 miljoen ILOW punten ten opzichte van het voorgaande jaar.

De vanuit de deelnemers geraamde meetvraag bedraagt ruim 10,1 miljoen punten. In vergelijking tot de oorspronkelijke omvang uit de business case AQUON+ een daling van 24%.

De mutatie op waterschapniveau is niet eenduidig; een aantal waterschappen bij de meeste ligt de meetvraag 2014 relatief dicht bij de meetvraag 2013. Met name de verwachting vanuit het waterschap Hollandse Delta is opvallend; dit waterschap laat in de periode 2012-2014 een sterke daling zien van circa 1 miljoen ILOW punten.

De meetvraag is overigens beïnvloed door een nadere uitwerking van de afspraken rondom gedwongen winkelnering, vooral ten aanzien van waterbodempromerprojecten. Voor dergelijke projecten geldt dat de monsternamen en logistiek en de analyses exclusief werk voor AQUON betreft. Voor de aanpalende werkzaamheden (o.a. toetsing en rapportage) geldt dat het waterschap vrij is in de organisatie hiervan, ook buiten AQUON om.

Meetvraag deelnemers 2012-2014

	Realisatie 2012	Begroting 2013	Begroting 2014
Delfland	724.298	687.547	676.000
Brabantse Delta	1.658.619	1.151.287	1.344.131
Hollandse Delta	2.578.432	2.548.045	1.606.230
Aa en Maas	996.804	865.679	801.125
De Dommel	995.669	911.650	900.000
Rijnland	1.923.124	1.862.885	1.618.280
Schieland en de Krimpenerwaard	677.700	639.748	645.000
Rivierenland	1.884.477	1.831.250	1.821.198
Stichtse Rijnlanden	659.531	625.707	692.000
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>12.098.654</b>	<b>11.123.798</b>	<b>10.103.964</b>
<b>Derden</b>	<b>171.732</b>	<b>200.000</b>	<b>200.000</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>12.270.386</b>	<b>11.323.798</b>	<b>10.303.964</b>
<b>Meetvraag Business case</b>	<b>13.646.036</b>	<b>13.490.336</b>	<b>13.513.536</b>
	-10%	-16%	-24%

#### 4.2.2 Meetvraag derden

Voor de productie voor derden wordt uitgegaan van een omvang van 200.000 ilow punten. Vanuit voorzichtigheid wordt in de toedeling van de kosten uitgegaan van een omzet van €300.000. Meetvraag vanuit derden is onder voorwaarden, aantrekkelijk voor het rendement van AQUON, hiermee wordt een deel van de vaste kosten van AQUON door derden gedekt.

#### 4.2.3 Planbaarheid

Bij de uitvraag van de meetvraag 2014 is aan de waterschappen gevraagd welk deel van het werk tijdig te voorzien en dus goed planbaar is en welk deel dat niet is. Uit de reacties blijkt dat op totaal niveau circa 6% (640.000 ILOW punten) minder goed planbaar is. Dit betreft veelal de waterbodempromerenten.

Opvallend in het verschil tussen de waterschappen. Bij vijf waterschappen bedraagt het percentage niet planbaar tussen de 0% en 3%, de andere vier laten een percentage tussen de 11% en 14% zien.

### 4.3 Benodigde middelen 2014

Voor 2014 bedraagt de begroting circa € 21,2 mln.

	Som begroting voorgangers prijspeil 2012	Realisatie 2012	Aangepaste begroting 2013	Begroting 2014
Personele kosten	€ 12.054.972	€ 12.139.656	€ 11.802.166	€ 10.682.532
Uitbesteding	€ 3.316.380	€ 3.272.550	€ 2.400.000	€ 2.142.000
Materiele kosten	€ 3.849.923	€ 2.938.257	€ 3.309.417	€ 3.087.749
Kapitaalslasten	€ 1.847.007			
Huisvesting		€ 250.730	€ 245.660	€ 770.286
Overig		€ 1.509.617	€ 1.553.587	€ 1.953.991
Overige indirecte lasten	€ 2.240.924	€ 4.554.559	€ 4.458.528	€ 2.551.723
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 23.309.206</b>	<b>€ 24.665.369</b>	<b>€ 23.769.358</b>	<b>€ 21.188.282</b>

Ten opzichte van 2013 is er sprake van een daling van circa € 2,6 mln. In de begroting 2014 is ten opzichte van 2012 rekening gehouden met een inflatie van 2%. De absolute omvang hiervan bedraagt circa €350.000. Hiermee rekening houdend zijn de totale kosten in absolute zin circa € 2,9 mln. lager.

De verlaging van de kosten hangt onder meer samen met het wegvallen van separaat gepresenteerde incidentele lasten 2013 (€ 1,1 mln.) en met de verlaging van de externe inhuur en de uitbestede werkzaamheden (circa €1,2 mln.).

In de begroting is ook de verschuiving vanuit indirecte lasten naar de kapitaallasten zichtbaar. Deze heeft met name te maken met huisvestingskosten en ICT. Vanaf 2014 worden deze niet meer ingekocht bij de waterschappen, maar zijn de panden in eigen bezit en heeft AQUON de ICT-werkzaamheden ge-outsourced. Naast de verschuiving tussen kostensoorten leiden beide ontwikkelingen ook tot een financieel voordeel (samen €0,5 mln.).

Tot slot is 2014 het eerste jaar dat de exploitatie ruim onder de som van de begroting van de voorgangers ligt, en daarmee het jaar waarin de financiële baten van de fusie duidelijk zichtbaar worden.

#### 4.3.1 Relatie formatie en meetvraag

Zoals al eerder toegelicht is er voor gekozen om in 2014 nog niet te kiezen voor een rechtstreeks aan de meetvraag gerelateerde formatie. AQUON is in 2014, na een fusieperiode van 4 jaar, met daarbinnen een transitiefase van 2,5 jaar, gebaat bij rust. Vanuit die rust kan vervolgens gewerkt worden aan de processen, waarbij doelmatigheid in de brede zin de doelstelling is. Dit betekent dat in onderlinge balans dienstverlening naar de klanten, professionalisering, kwaliteit en efficiency geoptimaliseerd worden.

In 2014 ligt de focus op de afbouw op de externe capaciteit. Het aantal uitzendkrachten neemt af met 17fte naar 8, de inzet van interne adviseurs wordt met ruim €300.000 teruggebracht naar €100.000 en de interne formatie wordt gelijkgesteld aan de bezetting (168 fte).

#### 4.3.2 Uitbesteding

De totale uitbestedingen nemen af van €2,4 mln. in 2013 naar €2,15 mln. in 2014 (excl. inflatie € €2,1 mln.). De daling is met name gerelateerd aan het meer in eigen beheer doen (capaciteitsvraagstuk), hetgeen onder meer door het beter plannen van het werkaanbod vanuit de waterschappen en de operationele werkzaamheden door AQUON gerealiseerd wordt.



#### 4.3.3 Materiele kosten

De daling van de materiele kosten worden met name veroorzaakt door de outsourcing van de ICT-infrastructuur. Deze leidt op jaarbasis tot een verlaging van de kosten met circa €250.000.

#### 4.3.4 Kapitaallasten

De kapitaallasten stijgen ten opzichte van 213 in 2014 met ruim €0,9mln. Deze stijging hangt sterk samen met het investeringsniveau in 2013. Deze is, mede door de aankoop en verbouw van de panden in 2013 relatief hoog. De vertaling hiervan naar de kapitaallasten wordt pas in 2014 zichtbaar.

Van de stijging wordt €0,5 mln. verklaard vanuit het investeringsniveau vanuit huisvesting, het restant wordt verklaard vanuit het investeringsniveau van apparatuur (€0,3 mln.) en ICT (0,1 mln.).

#### 4.3.5 Indirecte lasten

De indirecte lasten daling in 2014 met circa €2mln. naar €2,6 mln. De daling hangt sterk samen met de overname van de panden; hierdoor daalt de af te dragen huur met ruim € 916.000. Daarnaast zijn onder deze kostensoort in 2013 2 belangrijke incidentele lasten opgenomen. Zo komen de gemaakte kosten t.b.v. de planvorming huisvesting in 2012 (€ 587.000), die waren geactiveerd als projectkosten, nu de plannen gewijzigd zijn in één maal ten laste van de exploitatie 2013 gebracht. Daarnaast zijn in 2013 ook €315.000 aan exploitatielasten die samenhangen met de herhuisvestingsactiviteiten in deze kostensoort opgenomen. Tot slot is in 2013 ook de projectbegeleiding voor het ICT-infra project op deze kostensoort verantwoord (€ 120.000), waarmee de mutatie 2013-2014 grotendeels verklaard is.

#### 4.3.6 Investerings

Voor 2013 wordt een hoog investeringsniveau voorzien. Meer dan de helft is gerelateerd aan de aanschaf (€5,5 mln.) en verbouw (€0,5 mln.) van de panden. Voor ICT betreft het hoofdzakelijk de realisatie van het LIMS en de kosten die gemaakt worden voor hardware in het kader van de implementatie van de eigen ICT-infrastructuur. Voor apparatuur is er deels sprake van investeringen die deels voor 2012 waren voorzien. Daarnaast zijn de investeringen gerelateerd aan de fusie; veranderde geharmoniseerde methodes, herschikking van productie over de locaties met diensgevolge andere volumes zijn daarbij belangrijke aspecten.

	2012	2013	2014
Apparatuur	-	2.080.000	1.070.000
Apparatuur, voorzien voor 2012	216.394	351.097	-
Huisvesting	-	6.006.718	-
ICT	-	2.354.885	52.708
	<b>216.394</b>	<b>10.792.699</b>	<b>1.122.708</b>

In bijlage 2 zijn de bedragen nader uitgesplitst.

#### 4.3.7 Kostenstructuur

Voor 2014 is voor het eerst afgeweken van de begroting, zoals deze was opgenomen in de business case AQUON+. De begroting is op rekeningniveau opgebouwd, waardoor het eenvoudiger is analyses te maken van de opbouw van de begroting.

Zo is er gekeken naar de kostenstructuur van de begroting. Daaruit blijkt dat 34% van de begroting een vast karakter heeft en 9% een variabel karakter heeft. Een relatief groot deel is heeft een semi-vast karakter. Deze zijn op korte termijn vast maar op middellange termijn deels variabel. Een belangrijk deel van deze categorie betreft personeel gerelateerde kosten.

	2014	%
Vast	7.843.511	33%
Semi vast - personeel	10.070.532	42%
Semi vast - overig	3.831.324	16%
Variabel	2.023.992	9%
	<b>23.769.358</b>	<b>100%</b>

#### 4.3.8 Tarief

Voor 2014 wordt per geproduceerd ILOW punt een tarief van €2,05 voorzien. Wanneer er voorcalculatorisch een kostenverdeling wordt opgesteld, inclusief toepassing van de garantieregeling bedraagt het tarief €1,67.

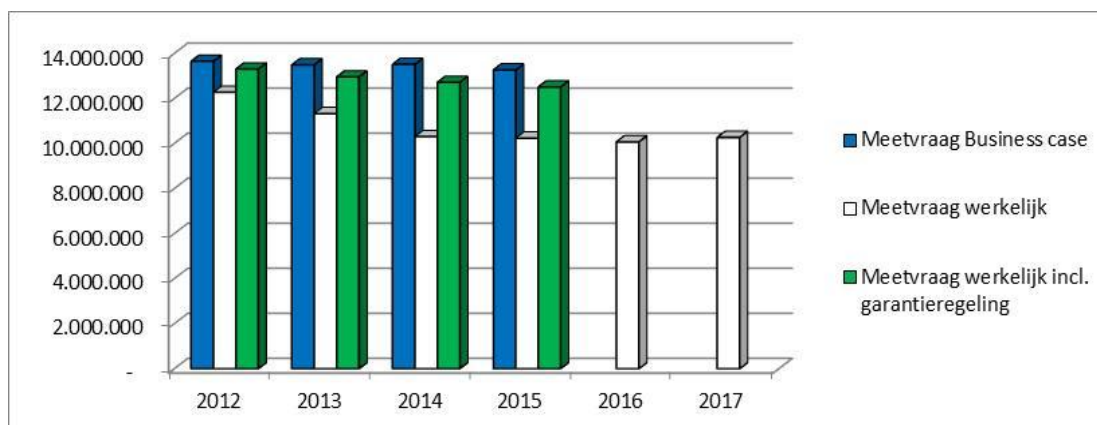
	2012	2013	2014
Tarief BC	1,48	1,46	1,46
Tarief werkelijk/progr. Begr.	2,01	2,10	2,06
Tarief werkelijk/prog. Begr incl. gar	1,85	1,84	1,67

## 4.4 Gevraagde productie tot en met 2017

### 4.4.1 Meetvraag deelnemers

In de jaren 2014 wordt een stabilisering van de omvang van de meetvraag vanuit de deelnemers voorzien van circa 10 mln. punten. In onderstaande staafdiagram is de ontwikkeling over de periode 2012-2017 weergegeven.

Uit het staafdiagram komt tijdens de business case periode het dempende effect van de garantieregeling naar voren.



### 4.4.2 Meetvraag derden

Voor de productie voor derden wordt ook voor de jaren na 2014 uitgegaan van een omvang van 200.000 ILOW punten met een omzet van €300.000.

Hiervan uitgaande ontstaat de volgende verdeling van de bijdragen tussen deelnemers en derden.

	Realisatie 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Bijdrage deelnemers	€ 24.278.964	€ 23.469.358	€ 20.888.282	€ 20.113.491	€ 19.295.994	€ 19.141.766
Bijdrage derden	€ 386.405	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>€ 24.665.369</b>	<b>€ 23.769.358</b>	<b>€ 21.188.282</b>	<b>€ 20.413.491</b>	<b>€ 19.595.994</b>	<b>€ 19.441.766</b>

#### 4.4.3 Planbaarheid

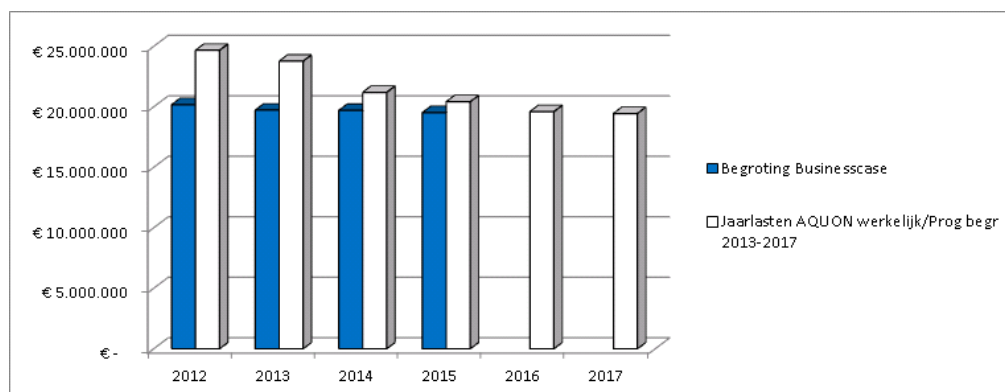
Voor de jaren na 2014 is geen uitvraag gedaan naar de planbaarheid van de meetvraag. De betrouwbaarheid van een dergelijke opgave zou beperkt zijn. De verwachting is overigens dat met het verbeteren van de informatievoorziening richting de waterschappen als klant het eenvoudiger wordt om de meetvraag te analyseren, waarmee het (gezamenlijk) zicht op de meetvraag zal verbeteren.

#### 4.5 Benodigde middelen tot en met 2017

In onderstaande tabel wordt voor de jaren 2013-2017 de begroting weergegeven. Daarbij is voor 2013 de aangepaste begroting opgenomen. Ook is voor 2012 de som van de begroting van de voorgangers en het jaarresultaat 2012 weergegeven.

	Som begroting voorgangers prijspeil 2012	Realisatie 2012	Aangepaste begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Personele kosten	€ 12.054.972	€ 12.139.656	€ 11.802.166	€ 10.682.532	€ 10.240.863	€ 9.599.570	€ 9.602.864
Uitbesteding	€ 3.316.380	€ 3.272.550	€ 2.400.000	€ 2.142.000	€ 1.768.680	€ 1.432.631	€ 1.082.432
Materiele kosten	€ 3.849.923	€ 2.938.257	€ 3.309.417	€ 3.087.749	€ 3.069.394	€ 3.109.557	€ 3.171.748
Kapitaalslasten	€ 1.847.007						
Huisvesting		€ 250.730	€ 245.660	€ 770.286	€ 757.314	€ 746.741	€ 738.278
Overig		€ 1.509.617	€ 1.553.587	€ 1.953.991	€ 1.870.443	€ 1.957.173	€ 2.041.115
Overige indirecte lasten	€ 2.240.924	€ 4.554.559	€ 4.458.528	€ 2.551.723	€ 2.706.797	€ 2.750.321	€ 2.805.328
<b>TOTAAL</b>	€ 23.309.206	€ 24.665.369	€ 23.769.358	€ 21.188.282	€ 20.413.491	€ 19.595.994	€ 19.441.766

Waar in 2013 de begroting nog dicht bij het niveau van de voorgangers ligt, ligt de begroting vanaf 2014 op een aanzienlijk lager niveau. Dit heeft deels te maken met het wegvallen van de incidentele kosten, daarnaast neemt de productiviteit van de organisatie toe.



In bovenstaand staafdiagram is de begroting afgezet tegen de begroting uit de business case. Hieruit blijkt dat in 2015 de begroting nagenoeg op het in de business case geschatte niveau ligt. In de jaren daarna daalt de begroting van AQUON verder.

##### 4.5.1 Formatieve vertaling meetvraag

In de begroting is de opgenomen formatie, en daarmee de begroting van de personele kosten vanaf 2016 gerelateerd aan de opgegeven meetvraag. De formatie daalt ten opzichte van 2013 in 2016 en 2017 met 25, respectievelijk 28 fte. De daling betreft voor een belangrijk deel het primaire proces, maar ook voor de ondersteunende en leidinggevende capaciteit wordt een daling voorzien.

#### 4.5.2 Uitbesteding

De kosten van uitbesteding dalen over de hele periode naar een totaal van 1,1 miljoen in 2017. Dit bedrag is gelijk verdeeld over de achterliggende oorzaken, capaciteit en kennis.

#### 4.5.3 Materiele kosten, Kapitaallasten en Indirecte lasten

Deze kostensoorten laten geen specifieke ontwikkeling zien. De omvang van de kapitaallasten wordt uiteraard bepaald door de ontwikkelingen en aanzien van de investeringen. Voor de ander posten is de gehanteerde prijsindex de belangrijkste factor voor de ontwikkeling van het kostenniveau

#### 4.5.4 Investeringsen

In de jaren na 2014 worden met name investeringen in apparatuur voorzien.

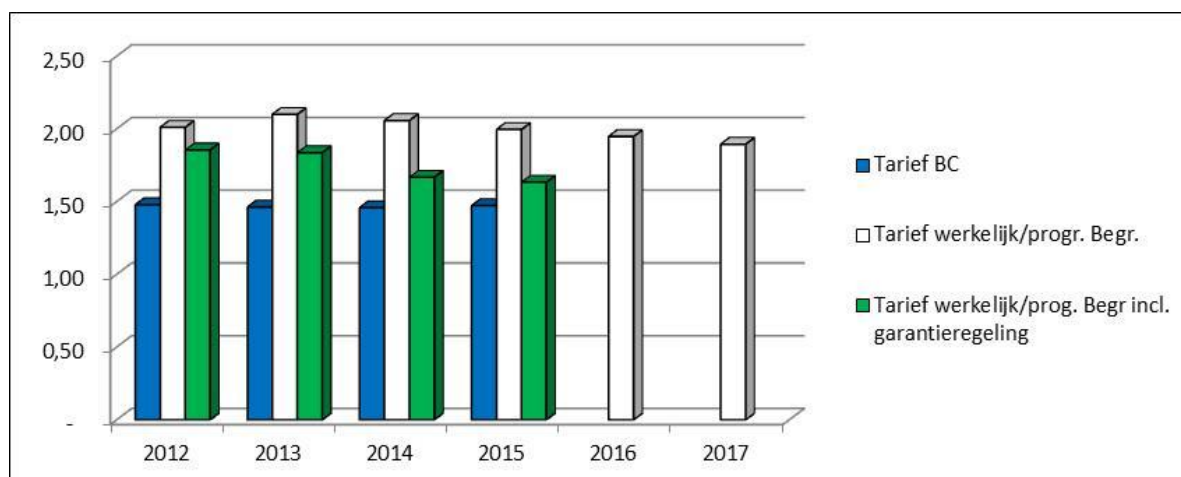
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Apparatuur	-	2.080.000	1.070.000	1.000.000	800.000	700.000
Apparatuur, voorzien voor 2012	216.394	351.097	-	-	-	-
Huisvesting	-	6.006.718	-	-	-	-
ICT	-	2.354.885	52.708	43.923	-	-
	<b>216.394</b>	<b>10.792.699</b>	<b>1.122.708</b>	<b>1.043.923</b>	<b>800.000</b>	<b>700.000</b>

In bijlage 2 is een nader specificatie opgenomen.

#### 4.5.5 Tarief

Voor de jaren 2012-2017 gelden de volgende (voorcalculatorische) tarieven.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tarief BC	1,48	1,46	1,46	1,47		
Tarief werkelijk/progr. Begr.	2,01	2,10	2,06	2,00	1,95	1,89
Tarief werkelijk/prog. Begr incl. garantieregeling	1,85	1,84	1,67	1,63		



#### 4.5.6 Rendement

Het rendement van AQUON, vertaalt naar de tarieven blijft achter bij hetgeen aanvankelijk voorzien was. Het blijkt lastig om de kostenstructuur dermate flexibel te maken om de door de daling van de meetvraag weggevallen schaalvoordelen goed te maken.

Wanneer de som van de begroting van de voorgangers fictief met 2% wordt geëxtrapoleerd naar 2017 wordt wel inzichtelijk welke bate er in absolute termen gerealiseerd wordt. Hieruit blijkt dat in 2013 voor het eerst een positief saldo ontstaat.

	Som begroting voorgangers prijspeil 2012	Som begroting voorgangers prijspeil 2013	Som begroting voorgangers prijspeil 2014	Som begroting voorgangers prijspeil 2015	Som begroting voorgangers prijspeil 2016	Som begroting voorgangers prijspeil 2017
Personele kosten	€ 12.054.972	€ 12.296.071	€ 12.541.993	€ 12.792.833	€ 13.048.689	€ 13.309.663
Uitbesteding	€ 3.316.380	€ 3.382.708	€ 3.450.362	€ 3.519.369	€ 3.589.756	€ 3.661.551
Materiele kosten	€ 3.849.923	€ 3.926.921	€ 4.005.460	€ 4.085.569	€ 4.167.280	€ 4.250.626
Kapitaalslasten	€ 1.847.007	€ 1.883.947	€ 1.921.626	€ 1.960.059	€ 1.999.260	€ 2.039.245
Overige indirecte lasten	€ 2.240.924	€ 2.285.742	€ 2.331.457	€ 2.378.086	€ 2.425.648	€ 2.474.161
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 23.309.206</b>	<b>€ 23.775.390</b>	<b>€ 24.250.898</b>	<b>€ 24.735.916</b>	<b>€ 25.230.634</b>	<b>€ 25.735.247</b>
AQUON Programmabegr	€ 24.665.369	€ 23.769.358	€ 21.188.282	€ 20.413.491	€ 19.595.994	€ 19.441.766
Resultaat	€ -1.356.163	€ 6.032	€ 3.062.616	€ 4.322.424	€ 5.634.640	€ 6.293.481
Cumulatief resultaat	€ -1.356.163	€ -1.350.131	€ 1.712.485	€ 6.034.909	€ 11.669.550	€ 17.963.031

## 4.6 Begrotingstechnische uitgangspunten

### 4.6.1 Loon/prijnsindex

Voor de compensatie van de loon- en prijsontwikkeling is uitgegaan van een stijging van 2% per jaar over de totale periode.

### 4.6.2 Rente en afschrijving

Voor de afschrijvingen zijn de termijnen gehanteerd zoals vastgelegd in de financiële verordening. Voor het LIMS is artikel 13 lid 5f toegepast, de inschatting is dat 7 jaar een realistische inschatting is voor de afschrijvingstermijn van dit systeem.

Voor de rente is gerekend met 3,4%. Dit percentage is in lijn met de laatst afgesloten lening en ligt boven het huidig gangbare rentepercentage.

## 5 Begroting naar programma

Het begrip programma is in het Waterschap besluit gedefinieerd als 'een samenhangend geheel van activiteiten op basis waarvan het algemeen bestuur het beleid van het waterschap vaststelt'. De dienstverlening van AQUON bestaat uit monsterneming, analyseren en rapporteren en advisering. Gezien de samenhang tussen deze werkzaamheden is dit geheel samengevat in één programma en worden er geen andere programma's gehanteerd. In hoofdstuk 3 en 4 worden de taken, ontwikkelingen, doelstellingen en de inzet van middelen van het programma van AQUON behandeld.



## 6 De Paragrafen

### 6.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de verplichte onderdelen uit de begrotingsvoorschriften voor de waterschappen (BBV) behandeld.

### 6.2 Afname en tarieven

#### 6.2.1 Tarieven

Voor de periode 2012-2017 zijn de volgende tarieven berekend.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tarief BC	1,48	1,46	1,46	1,47		
Tarief werkelijk/progr. Begr.	2,01	2,10	2,06	2,00	1,95	1,89
Tarief werkelijk/prog. Begr incl. garantieregeling	1,85	1,84	1,67	1,63		

#### 6.2.2 BTW op activiteiten

Voor de diensten die AQUON aan de deelnemende waterschappen levert geldt dat deze btw-vrij kunnen worden uitgevoerd. Er kan dan overigens geen vooraf trek plaatsvinden. Op de diensten die door AQUON voor derden worden verricht, rust overigens wel een btw-plicht. Dat heeft echter geen consequenties voor de deelnemende organisaties.

Uitgangspunt van de begroting 2014-2017 is dat er. Bestuurlijk is afgesproken dat we maximaal 5% mogen werken voor derden. Als de verrichtingen voor derden boven de 10% uitkomen, dan vallen de analyses voor de deelnemers ook onder de btw-plicht.

### 6.3 Kapitaalgoederen

In deze paragraaf staat normaliter het beleidskader voor het onderhoud van kapitaalgoederen. Daarbij wordt aangegeven om welke kapitaalgoederen het gaat, wat het ambitieniveau daarbij is en hoe het beheer, zowel operationeel als financieel, wordt uitgevoerd.

Het is algemeen aanvaard (mede gelet op wettelijke aansprakelijkheid) daarbij tenminste een zodanig niveau te kiezen dat er geen achterstallig onderhoud in de kapitaalgoederen optreedt. Uitgangspunten in de begroting 2014 zijn 3,4% rekenrente en een afschrijvingstermijn, in lijn met de verordening beleidsfunctie en verantwoordingsfunctie AQUON 2011 en afhankelijk van de aard van het kapitaalgoed, van 5 tot 15 jaar. Daarnaast worden alleen investeringen boven € 25.000,-- opgenomen.

In de periode 2014-2017 worden verschillende investeringen gedaan. In de onderstaande tabel staat een overzicht van deze investeringen opgenomen.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Apparatuur	-	2.080.000	1.070.000	1.000.000	800.000	700.000
Apparatuur, voorzien voor 2012	216.394	351.097	-	-	-	-
Huisvesting	-	6.006.718	-	-	-	-
ICT	-	2.354.885	52.708	43.923	-	-
	<b>216.394</b>	<b>10.792.699</b>	<b>1.122.708</b>	<b>1.043.923</b>	<b>800.000</b>	<b>700.000</b>

AQUON heeft nog geen integrale nota voor haar kapitaalgoederen. Deze nota wordt eens in de vier jaar opgesteld. Jaarlijks wordt in de begroting en de jaarrekening gerapporteerd over de kapitaalgoederen, de belangrijkste ontwikkelingen (begroting) en eventuele resultaten (jaarrekening). In 2013 zal de eerste nota worden opgesteld.

Naast de reguliere vervangingsinvesteringen t.b.v. het primair proces wordt in 2013 ook het nieuwe LIMS-systeem operationeel.

AQUON actualiseert maandelijks het liquiditeitenoverzicht. Daarin wordt voortschrijdend de financieringsbehoefte bepaald. De planning ten aanzien van de realisatie van de investeringen is daar een essentieel onderdeel van.

#### **6.4 Weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen bestaat uit weerstandscapaciteit en de risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd of die niet tot afwaardering van activa hebben geleid en die van materiële betekenis zijn in relatie tot het balanstotaal of de financiële positie.

Het weerstandsvermogen is een bedrag dat AQUON nodig heeft om de niet structurele financiële tegenvallers, samenhangend met de geïnventariseerde risico's, op te kunnen vangen ten einde haar primaire taken te kunnen voortzetten. Het betreft derhalve het saldo tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die AQUON loopt.

Onderdelen van deze paragraaf zijn:

- Weerstandscapaciteit (reserves en voorzieningen)
- Risico's

Hieronder worden de beide onderdelen nader uitgewerkt.

##### **6.4.1 Weerstandscapaciteit**

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen waarover AQUON kan beschikken om niet-begrote kosten (tegevallers), die zich onverwachts voordoen en die aanzienlijke gevolgen voor de financiële positie hebben, op te vangen. Voor AQUON gaat het daarbij om reserves, (eventuele) mogelijkheden om tarieven te laten stijgen, aantrekken van werken voor derden (maximaal 10% van de omzet) en de vrije ruimte in de begroting.

AQUON heeft geen reserves en zal geen reserves opbouwen om niet-begrote kosten die zich onverwachts voordoen op te vangen.

Wel is in 2011 door het AB het besluit genomen dat AQUON vooruit ontvangen gelden moet reserveren voor de te verwachten frictiekosten Sociaal Plan. In 2011 zijn 75% van de maximaal begrote kosten bij de deelnemers in rekening gebracht. Er is rekening gehouden met een afschatting van 25%; er wordt verwacht dat door natuurlijk verloop van medewerkers het Sociaal Plan niet volledig aangewend zal worden. De verwachting is dat in de loop van 2013, in samenhang met de sluiting van Boxtel en Rotterdam, de benutting van deze gelden zal groeien.

##### **6.4.2 Risico's**

Het andere element van het weerstandsvermogen zijn de geïnventariseerde risico's. Dit zijn veelal de risico's uit het verleden, de niet-voorzienbare zaken, de niet-verzekerde zaken, alsmede bedreigingen voor de reguliere exploitatie. De risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn dus die risico's die niet op een andere wijze zijn te ondervangen (bijvoorbeeld verzekeren).

Hieronder staan de door AQUON geïnventariseerde risico's opgenomen.

##### ***Opbouw van een nieuwe organisatie***

AQUON zal in de loop van 2013 op drie locaties gehuisvest zijn. Voor een deel van de medewerkers is dit van invloed op hun reistijd en reisafstand. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers individueel besluiten om een andere werkkring te kiezen.



Nadat vlak voor de fusiedatum een aantal mensen is vertrokken is de verwachting dat in 2013, vlak nadat de definitieve huisvesting is geëffectueerd in Breda, Leiden en Tiel dit risico tijdelijk verhoogd zal zijn. Gezien de huidige economische situatie zal dit risico beperkt zijn.

### ***Meetvraag***

De door AQUON in te zetten capaciteit en middelen worden afgestemd op de meetvraag van de deelnemende waterschappen. Een accurate opgave van de meetvraag is daarom essentieel voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering van AQUON. Aan alle deelnemende partijen is conform de procedure een uitvraag gedaan naar de meetvraag voor het komende jaren.

Deze meetvraag is de basis voor de begroting 2014 t/m 2017. Het blijkt voor waterschappen vaak moeilijk om in het voorjaar een goede inschatting te maken, met name van projectmatige werkzaamheden.

Voor 1 november wordt daarom via het netwerk van de coördinatoren bij de afzonderlijke waterschappen een gedetailleerde uitvraag van de meetvraag gedaan. Op deze wijze wordt getracht om de meetvraag voor de waterschappen zo accuraat mogelijk te krijgen voor het komende begrotingsjaar. Met ingang van 2013 vindt er maandelijks monitoring plaats

Wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen een aanzienlijke invloed hebben op de omvang van de meetvraag, zowel in positieve als negatieve zin. Het is daarom belangrijk dat zowel AQUON als de deelnemende waterschappen dergelijke ontwikkelingen monitoren en hierover open met elkaar communiceren.

### ***Realisatie doelstellingen werk voor derden***

AQUON zet voor 2014 in op het uitbreiden van werk voor derden naar 200.000 ILOW punten. Wanneer deze doelstelling niet gerealiseerd wordt, is er sprake van een financieel risico voor de deelnemers; hun bijdrage in de (vaste) kosten zal stijgen. De omvang is relatief laag ingeschat (2% van de meetvraag), waarmee dit risico beperkt is.

### ***Het rentepercentage van toekomstige vaste geldleningen***

De kredietcrisis die is uitgemond in een economische crisis heeft geleid tot een situatie waarbij banken nauwelijks bereid zijn om, ook aan overheden of daaraan verbonden partijen, geld te lenen. AQUON heeft voor de bedrijfsvoering van de gemeenschappelijke regeling afgesproken dat er per kwartaal aan de deelnemers een voorschotnota wordt verstuurd gebaseerd op de begrote totale kosten en het aandeel daarin van de betreffende deelnemer in het betreffende jaar. Daarnaast worden twee bestaande leningen overgenomen door AQUON. Dit betreft:

- Delta Waterlab heeft een lening aangetrokken voor een periode van 7 jaar tegen een percentage van 4,42% bij de Nederlandse Waterschapsbank.
- Het GWL heeft eind 2008 een lening aangetrokken met een looptijd van 4 jaar tegen een percentage van 4,12%, ook bij de Nederlandse Waterschapsbank. Deze lening moet eind 2012 worden terugbetaald.

In 2011 heeft AQUON ter financiering van de aankoop van het pand in Tiel de eerste lening afgesloten bij de Nederlandse Waterschapsbank. Het betreft een lening tegen een percentage van 3,38% met een looptijd van 10 jaar.

AQUON heeft de wens om in 2013 nog meer gelden aan te trekken ten behoeve van:

- Overname vaste activa;

- Overname van de gebouwen van Breda en Leiden
- Aflossing lening afgesloten door GWL
- Financiering investeringsprogramma

Voor het aangaan van leningen is een aanpassing van de GR vereist. Deze staat gepland voor 2013.

In de begroting is rekening gehouden met een rentepercentage van 3,4%. Indien blijkt dat AQUON in de jaren nieuwe leningen nodig heeft, dan bestaat de kans dat het rentepercentage afwijkt. Het risico is dat een lening tegen een hoger rentepercentage wordt aangetrokken. Dit levert een direct financieel nadeel voor AQUON op.

## 6.5 Verbonden partijen

Bij het opstellen van de begroting 2014-2017 heeft AQUON geen verbonden partijen.

## 6.6 Bedrijfsvoering

### 6.6.1 Planning & Control

De activiteiten in het kader van de planning en control cyclus zijn door AQUON sinds medio 2012 gepland. De uitvoering hiervoor wordt steeds meer geoptimaliseerd. In 2014 zal, na de implementatie van het nieuwe LIMS hierin een grote verbetering gemaakt kunnen worden. In de eerste helft van 2013 wordt de integrale beleidsnota planning en control aan het algemeen bestuur voorgelegd.

### 6.6.2 Kostentoerekening

De begrote kosten over de jaren 2014 t/m 2017 worden conform hetgeen is vastgelegd in de in het AB van 26 maart 2012 vastgestelde notitie "Afspraken rondom kostenverdeling AQUON o.b.v. Business Case AQUON+ "toegerekend naar de deelnemers.

### 6.6.3 EMU saldo

Artikel 4.22 van het Waterschapsbesluit schrijft voor dat een paragraaf over het EMU-saldo moet worden opgenomen in de begroting en jaarrekening. Aangezien AQUON de nettolasten met de deelnemers verrekend heeft zij geen exploitatiesaldo.

### 6.6.4 Topinkomens

De wet openbaarmaking uit de publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt) verplicht tot het verstrekken over bezoldiging van personen in loondienst die een hogere beloning ontvangen dan het gemiddelde belastbaar loon van ministers. Er zijn geen personen in loondienst van AQUON waarop dit van toepassing is.

## 6.7 Financiering

### 6.7.1 Treasury, algemene ontwikkelingen

#### *Wet fido*

De Wet financiering decentrale overheid (Wet fido) is per 1 januari 2001 van kracht geworden. Deze wet heeft tot doel een solide transparante financiering en kredietwaardigheid van decentrale overheden te bevorderen. In de Wet fido zijn een aantal voorschriften opgenomen waaronder het opstellen van een treasurystatuut en het opnemen van een treasuryparagraaf in de begroting en de jaarrekening. In het treasurystatuut zijn algemene bepalingen opgenomen over het te voeren treasurybeleid en –beheer en de bijbehorende instrumenten. Het AB van AQUON heeft in 2011

treasurystatuut AQUON vastgesteld. De treasuryfunctie omvat daarbij alle activiteiten die zich richten op het bepalen van het beleid voor het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

### *Risicobeleid*

Het risicobeleid van AQUON is gedetailleerd uiteengezet in het treasurystatuut vastgesteld in de AB-vergadering van 4 juli 2011. Uitgangspunten hierbij zijn:

- De attitude ten aanzien van financiële transacties en is defensief en risicomijdend.
- Er vindt zoveel mogelijk spreiding van toekomstige renterisico's plaats.
- Eventueel overtollig geld wordt zodanig uitgezet dat dit geen financiële risico's met zich meebrengt.
- Financiële instrumenten zoals opties, derivaten of termijncontracten worden alleen gebruikt voor het afdekken en verminderen van financiële risico's. AQUON zal deze instrumenten niet toepassen.

### *Entevisie*

AQUON heeft een eerste lening afgesloten. Daarnaast wordt zodra mogelijk de bestaande lening van DWL overgenomen. In de begroting 2014-2017 wordt voor de financiering voornamelijk van een rentepercentage van 3,4% uitgegaan.

### 6.7.2 Treasurybeleid AQUON

Het treasurystatuut van AQUON is in de algemeen bestuursvergadering van 4 juli 2011 vastgesteld. Een belangrijk kader voor het treasurybeleid is de begroting 2014-2017. Op basis van deze begroting wordt inzichtelijk:

- De kapitaalbehoefte op de korte termijn.
  - De kapitaalbehoefte op de lange termijn.
  - De relatie met de meerjarenraming.
- In 2012 is het treasury beleid nader uitgewerkt.

### 6.7.3 Wet Fido

In de Wet fido zijn enkele normen opgenomen waaraan de financieringspositie van AQUON moet voldoen. Deze normen worden hieronder nader toegelicht.

### 6.7.4 Kasgeldlimiet

Dit is de grens waaraan decentrale overheden hun activiteiten met kortlopende middelen mogen financieren in 1 jaar. Elk kalenderkwartaal wordt het gemiddelde van de kortlopende middelen getoetst aan de kasgeldlimiet. Voor waterschappen is het wettelijk vastgestelde limiet bepaald op 30% van het begrotingstotaal. Voor 2014 bedraagt de kasgeldlimiet 30% van € 23.769.358 is € 7.130.808

### 6.7.5 Renterisiconorm

Het bedrag aan aflossingen en het bedrag aan leningen dat in aanmerking komt voor renteherziening mag in dat betreffende jaar de renterisiconorm niet overtreffen. Voor waterschappen is in de wettelijke norm bepaald dat 30% van de bestaande lening portefeuille opnieuw afgesloten mag worden. Voor AQUON geldt dat hiervoor nog geen volledige afspraken over de financiering gemaakt zijn. In de loop van 2012 zullen de benodigde leningen voor de overname van de activa en de

gebouwen worden afgesloten. Hierbij zal rekening worden gehouden met de hiervoor genoemde wettelijke norm.

#### 6.7.6 Informatievoorziening

In de Wet fido zijn bepalingen met betrekking tot de rapportageverplichtingen opgenomen. Het betreft een rapportageverplichting van het directie aan het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling AQUON. Om aan deze verplichting te voldoen, rapporteert AQUON in de planning en control producten over treasury. Dat gebeurt op de volgende wijze:

Omschrijving	Soort rapportage
Programmabegroting	Treasuryparagraaf
Bestuurlijke rapportage	Kasgeldlimiet, liquiditeitspositie
Programmarekening	Treasuryverslag Renterisiconorm

## **7 Bijlagen**



## 7.1 Tabellen met toerekening kosten naar deelnemers

### 2014

	BC AQUON + 2014	Begroting 2014	Procentuele verdeling	Verdeling kosten deelnemers 2014 o.b.v. meetvraag	Toepassing garantie regeling individueel	Toepassing garantie regeling collectief	Meetvraag inclusief garantie regeling	Kostenverdeel sleutel 2014	Verdeling kosten deelnemers 2014	Effect toepassing garantie regeling (voorcalculatorisch)
Delfland	760.000	676.000	6,69%	1.397.519	63.000	59.271	735.271	5,97%	1.246.267	151.251
Brabantse Delta	1.839.000	1.344.131	13,30%	2.778.770	371.152	349.185	1.693.316	13,74%	2.870.130	-91.360
Hollandse Delta	2.786.000	1.606.230	15,90%	3.320.616	884.828	832.458	2.438.688	19,79%	4.133.518	-812.902
Aa en Maas	913.814	801.125	7,93%	1.656.194	84.517	79.515	880.640	7,15%	1.492.663	163.531
De Dommel	1.093.716	900.000	8,91%	1.860.602	145.287	136.688	1.036.688	8,41%	1.757.162	103.440
Rijnland	2.185.200	1.618.280	16,02%	3.345.527	425.190	400.025	2.018.305	16,38%	3.420.978	-75.451
Schieland en de Krimpens	618.000	645.000	6,38%	1.333.431	-	-	645.000	5,23%	1.093.260	240.172
Rivierenland	2.346.061	1.821.198	18,02%	3.765.027	385.345	362.538	2.183.736	17,72%	3.701.380	63.647
Stichtse Rijnlanden	521.745	692.000	6,85%	1.430.596	-	-	692.000	5,62%	1.172.924	257.672
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>13.063.536</b>	<b>10.103.964</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.888.282</b>	<b>2.359.318</b>	<b>2.219.679</b>	<b>12.323.643</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.888.282</b>	<b>-0</b>

### 2015

	BC AQUON + 2015	Begroting 2015	Procentuele verdeling	Verdeling kosten deelnemers 2015 o.b.v. meetvraag	Toepassing garantie regeling individueel	Toepassing garantie regeling collectief	Meetvraag inclusief garantie regeling	Kostenverdeel sleutel 2015	Verdeling kosten deelnemers 2015	Effect toepassing garantie regeling (voorcalculatorisch)
Delfland	760.000	656.000	6,54%	1.315.208	78.000	73.686	729.686	6,02%	1.211.391	103.816
Brabantse Delta	1.621.600	1.098.122	10,95%	2.201.614	392.609	370.893	1.469.015	12,13%	2.438.793	-237.179
Hollandse Delta	2.786.000	1.719.413	17,14%	3.447.234	799.940	755.696	2.475.109	20,43%	4.109.063	-661.830
Aa en Maas	913.814	801.125	7,99%	1.606.167	84.517	79.842	880.967	7,27%	1.462.542	143.626
De Dommel	1.105.116	950.000	9,47%	1.904.645	116.337	109.902	1.059.902	8,75%	1.759.602	145.043
Rijnland	2.137.500	1.667.376	16,62%	3.342.905	352.593	333.091	2.000.467	16,51%	3.321.085	21.820
Schieland en de Krimpens	618.000	582.000	5,80%	1.166.846	27.000	25.507	607.507	5,01%	1.008.555	158.291
Rivierenland	2.346.061	1.858.182	18,52%	3.725.450	354.187	334.597	2.192.779	18,10%	3.640.352	85.098
Stichtse Rijnlanden	521.745	700.000	6,98%	1.403.423	-	-	700.000	5,78%	1.162.108	241.315
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>12.809.836</b>	<b>10.032.218</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.113.491</b>	<b>2.205.182</b>	<b>2.083.214</b>	<b>12.115.432</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.113.491</b>	<b>-0</b>

### 2016

	Begroting 2016	Procentuele verdeling	Verdeling kosten deelnemers 2016 o.b.v. meetvraag
Delfland	656.000	6,65%	1.282.984
Brabantse Delta	1.151.574	11,67%	2.252.212
Hollandse Delta	1.658.696	16,81%	3.244.026
Aa en Maas	801.125	8,12%	1.566.815
De Dommel	900.000	9,12%	1.760.192
Rijnland	1.476.500	14,97%	2.887.693
Schieland en de Krimpens	582.000	5,90%	1.138.257
Rivierenland	1.915.299	19,41%	3.745.882
Stichtse Rijnlanden	725.000	7,35%	1.417.932
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>9.866.194</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.295.994</b>

### 2017

	Begroting 2017	Procentuele verdeling	Verdeling kosten deelnemers 2017 o.b.v. meetvraag
Delfland	656.000	6,52%	1.247.349
Brabantse Delta	1.344.131	13,35%	2.555.793
Hollandse Delta	1.662.730	16,52%	3.161.591
Aa en Maas	801.125	7,96%	1.523.296
De Dommel	900.000	8,94%	1.711.301
Rijnland	1.474.448	14,65%	2.803.583
Schieland en de Krimpenerwaard	582.000	5,78%	1.106.642
Rivierenland	1.958.518	19,45%	3.724.016
Stichtse Rijnlanden	688.000	6,83%	1.308.195
<b>Totaal deelnemers</b>	<b>10.066.952</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.141.766</b>

## Investerings 2012-2017

<b>Apparatuur</b>						
<b>Investerings:</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Minerale Olie (GC-FID)			35.000			
PAK's (HPLC-FLU/UV)					100.000	
OCB/PCB slib (GC-ECD)		80.000				
Nieuwe methodes (GC-MS)				300.000		
Vluchtige (GC-MS purge&trap)		200.000				
N/P pesticiden (LC-MS/MS)		300.000				
TQMS OCBPCB waterbodem		200.000	200.000			
Microcoulometer		70.000				
TOC			70.000			
Kwikmonitor (2x)						70.000
ICP-MS				150.000	150.000	
Microwave/digiprep			50.000			
Monstervoorbewerking-robot MVB (1 of 2x)		400.000				
Uitvulrobot CFA (2x)		70.000				
Cuvettentest gerobotiseerd		120.000				
Spectrofotometer+ automatisering		100.000				
BZV SP1000 (3x)		150.000				
CZV SP1000 (2x)			110.000			
Deeltjesgrootte (2x)			50.000			
Weegrobot (2x)		160.000				
Temperatuur registratiesysteem		60.000				
Discrete analyser (1x)			100.000			
Titratie-eenheid (2x)			75.000			
Kjeltec						80.000
Destructieblokken NKj			50.000			
Diverse apparatuur Hydrobiologie		100.000	100.000	100.000		
Diverse apparatuur Monstername		70.000	65.000	50.000		
Diverse apparatuur Chemie			90.000	400.000	475.000	550.000
CZV destr ZS/BS+SP1000					75.000	
Pipetrobot fracties						
Sedigraaf+AS (18 posities)			75.000			
Vervangen DA Tiel/Breda/Leiden						
Vervangen weegrobot Breda						
LCMS/MS						
TQMS water						
	<b>0</b>	<b>2.080.000</b>	<b>1.070.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>800.000</b>	<b>700.000</b>
<b>Realisatie en onderhanden werk vanuit 2012</b>						
CFA (gerealiseerd)	121.462					
Kwikanalyser CETAC systeem (gerealiseerd)	59.500					
Discreet Analyser (onderhanden werk)	0	104.344				
Fluorprobe (gerealiseerd)	35.432					
TSQ Vantage LC-MS (onderhanden werk)		246.753				
	<b>216.394</b>	<b>351.097</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Huisvesting en ICT</b>						
LIMS		1.400.000				
LIMS extra		500.000				
ICT werkplekapparatuur		225.885	52.708	43.923		
ICT software		149.000				
Huisvesting - aankoop		5.405.650				
Huisvesting - verbouw		467.968				
Huisvesting - inrichting		133.100				
ICT Infra LAN		80.000				
	<b>0</b>	<b>8.361.602</b>	<b>52.708</b>	<b>43.923</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal investeringen 2012-2017</b>	<b>216.394</b>	<b>10.792.699</b>	<b>1.122.708</b>	<b>1.043.923</b>	<b>800.000</b>	<b>700.000</b>