

---

# PROGRAMMABEGROTING 2021 (CONCEPT)

## BEGROTING 2021 EN DE MEERJARENRAMING 2022-2025





## Wij zijn AQUON

*AQUON is de ideale partner voor watergerelateerd onderzoek en advies.*

*We zijn een innovatieve fullservice partner voor negen waterschappen en hoogheemraadschappen in Midden- en Zuid-Nederland. Ook gemeenten, overheid en bedrijven schakelen ons steeds vaker in voor professioneel wateronderzoek, deskundige voorlichting en betrouwbaar advies. Ons onderzoek geeft inzicht in de waterkwaliteit en vormt daarmee de basis voor gezond en duurzaam waterbeheer.*

## Kernwaarden

*Water is belangrijk voor iedereen. Voor leven, gezondheid en recreatie.*

*Wij dragen hieraan bij vanuit onze kernwaarden: Samen, verantwoordelijk en professioneel.*

### MISSIE

AQUON realiseert gedegen inzicht in waterkwaliteit. Hiermee dragen wij als geïntegreerd ketenpartner van de waterschappen bij aan een gezond en duurzaam watersysteem.

Samen werken we aan een gezond leefgebied voor flora en fauna, veilig zwemwater en schoon oppervlaktewater voor mens en dier.

Want goed water is goed leven.

### VISIE

AQUON is net als water altijd in beweging. Een heldere organisatie, met kennis en innovatie als drijvende kracht. Als expert op het gebied van wateronderzoek leveren wij kwalitatief uitstekende data en verstrekken we informatie die noodzakelijk is voor degelijk waterbeheer door de waterschappen. Nu en in de toekomst.

Om expert te blijven op het gebied van wateronderzoek, geven we prioriteit aan kennisbehoud, samenwerking en innovatie.

Hiervoor zoeken we verbinding met de waterschappen en andere deskundige partijen.

Werken bij AQUON betekent flexibiliteit, deskundigheid en verantwoordelijkheid.

AQUON biedt haar medewerkers een inspirerende omgeving met ruimte om professioneel te werken en hun talent optimaal te ontwikkelen.



---

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. AQUON met haar waterschappen</b>	<b>5</b>
<b>3. Ontwikkelingen in de omgeving</b>	<b>7</b>
<b>4. Ontwikkelingen in het jaar 2021</b>	<b>8</b>
4.1 Doelen in de bedrijfsvoering	8
4.2 Doelen in het centralisatievraagstuk	8
<b>5. AQUON mogelijk centraliseren</b>	<b>9</b>
<b>6. Meetvraag productie 2021-2025</b>	<b>11</b>
6.1 Meetvraag 2021	11
6.2 Meetvraag 2022-2025	12
6.3 Effect van de productieverwachtingen	12
<b>7. AQUON kent twee programma's</b>	<b>14</b>
7.1 Samenvatting begroting 2021 en meer jaren raming 2022-2025	14
7.2 Begroting Programma 1: Laboratorium activiteiten	16
7.3 Begroting Programma 2: Eigenaren GR AQUON	20
<b>8. Kostentoerekening en de bijdrageregeling</b>	<b>23</b>
8.1 Jaarlijkse exploitatiekosten laboratorium (Programma 1)	23
8.2 Kosten Eigenaren (Programma 2)	23
<b>9. Risicomanagement</b>	<b>27</b>
<b>Bijlagen:</b>	
1. Bijdrageregeling en kostenverdeling	33
2. Een pro-forma berekening scenario 10 procent hogere productie / hogere kosten	36

---

# 1 INLEIDING

Deze programmabegroting 2021 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. De basis van dit begrotingsdocument is opgesteld in de maand februari 2020. AQUON is op moment van schrijven actief met het ombouwen van de organisatie naar een full-serviceketenpartner. Hiervoor is in de jaren 2018 en 2019 de organisatie verbeterd ingericht naar aanleiding van een nieuwe governance en strategie. In 2020 en 2021 werkt AQUON aan het bestuurlijk besluit tot centralisatie. De kaders voor het programmajaar 2021 zijn vastgelegd in de Kadernota 2021, die in de algemene bestuursvergadering van 6 april 2020 is besproken en vastgesteld.

Het bestuur van AQUON heeft op 3 maart 2020 de strategie 2020-2030 vastgesteld en daarbij ingestemd met de centralisatie van de bedrijfsactiviteiten van AQUON. In de jaren 2020-2021 vinden de voorbereidende werkzaamheden voor deze centralisatie plaats: de concrete realisatie van centralisatie van activiteiten (middels nieuwbouw) wordt volgens afgegeven planning in het jaar 2024 verwacht. Deze begrotingsstukken 2021 en verder jaren zijn geheel in lijn met de afgegeven businesscase Nieuwbouw opgesteld.

## TIJDPAD EN ACTIVITEITEN

De begrotingsbehandeling 2021 loopt volgens een bekend tijdspad. De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit:

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

---

## 2 AQUON MET HAAR WATERSCHAPPEN

AQUON heeft op 7 november 2019 een strategienota 2020-2030 opgesteld. Deze strategie is opgenomen in het rapport 'Strategie 2020-2030 & businesscase Centralisatie AQUON, versie 1.1'. Uitgangspunten in deze strategie zijn de missie en visie van AQUON enerzijds en enkele aan elkaar gerelateerde omgevingsontwikkelingen anderzijds. Naast oog voor deze ontwikkelingen is focus voor AQUON de behaalde resultaten uit het verleden te borgen en de klantgerichtheid te verhogen. Op basis van deze strategie 2020-2030 kan AQUON invulling geven aan het takenpakket zoals verwoord is in de GR AQUON 2018.

### MISSIE & VISIE AQUON

AQUON realiseert gedegen inzicht in waterkwaliteit. Hiermee draagt AQUON, als geïntegreerd ketenpartner van de waterschappen, bij aan een gezond en duurzaam watersysteem. Samen werken we aan een gezond leefgebied voor flora en fauna, veilig zwemwater en schoon oppervlaktewater voor mens en dier. Want goed water is goed leven.

AQUON is net als water altijd in beweging. Een heldere organisatie, met kennis en innovatie als drijvende kracht. Als expert op het gebied van wateronderzoek levert AQUON kwalitatief uitstekende data en verstrekt zij de informatie die noodzakelijk is voor duurzaam waterbeheer door de waterschappen. Nu en in de toekomst. Om expert te blijven op het gebied van wateronderzoek, geeft AQUON prioriteit aan kennisbehoud, samenwerking en innovatie. Hiervoor zoekt AQUON verbinding met de waterschappen en andere deskundige partijen.

Werken bij AQUON betekent flexibiliteit, deskundigheid en verantwoordelijkheid. AQUON biedt haar medewerkers een inspirerende omgeving met ruimte om professioneel te werken en hun talent optimaal te ontwikkelen.

### TOEKOMSTIGE OMGEVINGSONTWIKKELINGEN

De omgevingsontwikkelingen zijn een belangrijk uitgangspunt voor de tienjaar-strategie van AQUON. De toenemende aandacht voor natuur, milieu en biodiversiteit (maatschappelijk, politiek en in de media) maakt dat er meer en hogere eisen aan de kwaliteit van analyseresultaten worden gesteld. De ontwikkelingen waarvan AQUON verwacht dat zij de grootste invloed hebben op de meetvraag betreffen de toename van de milieuvreemde stoffen, klimaatverandering, de wetgeving (en normering) en de innovaties. Daarnaast zijn er enkele andere ontwikkelingen (politieke stroming en media-aandacht) die meer kwalitatief zijn te beschouwen of pas invloed hebben als ze optreden (milieu-incidenten en calamiteiten) of die naar verwachting geen directe invloed hebben op de meetvraagontwikkeling.

#### Politiek debat over natuur en milieu

AQUON begrijpt als geen ander welke rol de waterschappen spelen in het publieke debat over natuur en milieu en welke rol AQUON heeft in het ondersteunen van de waterschappen. In een wereld waar steeds meer aandacht is voor natuur en milieu en milieu-incidenten steeds prominenter worden uitgemeten, is het van belang dat onderzoeksresultaten door AQUON volledig, betrouwbaar en tijdig worden opgeleverd. AQUON heeft als enige een calamiteitendienst waardoor metingen 24/7 (dus ook in het weekend en buiten reguliere

---

(kantoor)uren) kunnen worden verricht. Haar accreditatie maakt dat ze voldoet aan alle wettelijke eisen en dat de kwaliteit en betrouwbaarheid gegarandeerd zijn.

#### Kennis

Als kennisorganisatie borgt AQUON dat voor elk proces de kennis in huis aanwezig is om als professioneel ketenpartner én als opdrachtnemer te kunnen functioneren. Dit betekent dat AQUON weloverwogen keuzes maakt wat betreft het al dan niet uitbesteden van haar werk. Zij kiest er daarbij voor om een deel van het werk zelf te doen, zowel op basis van bedrijfseconomische afwegingen als op basis van kennisbehoud en -ontwikkeling. Als grootste waterschapslaboratorium van Nederland is AQUON een factor van betekenis binnen de markt. In een sterke oligopolitische markt, waar enkele grote Europese spelers de markt steeds meer domineren, heeft AQUON een stevige (onderhandelings-)positie (kwaliteit, continuïteit en prijzen). Door eigen vaktechnisch inzicht kan in voldoende mate worden beoordeeld of de geleverde producten en diensten voldoen aan de gewenste kwaliteit. Waar mogelijk zoekt AQUON de samenwerking met andere partijen zoals de waterschappen of externe kennisinstituten om up-to-date te blijven van de ontwikkelingen, kennis te vergoten of te behouden.

#### Innovatie

AQUON omarmt de kansen die innovatie biedt. Inzicht in en beheersing van de waterkwaliteit vergen, vooral in het licht van de toenemende hoeveelheid milieuvreemde stoffen, steeds meer en betere gegevens. AQUON heeft in afstemming met de waterschappen een focus aangebracht op de verwachten innovaties. In de strategie 2020-2030 zijn drie prioriteiten in de innovatieve ontwikkelingen onderscheiden, te weten sensortechnologie, DNA-gerelateerde technieken en big data. AQUON breidt haar eigen dienstenpakket hiermee de komende jaren uit. Om innovatieve ontwikkelingen te kunnen overzien en in de werkprocessen te implementeren is tijd nodig. De overige innovatieve ontwikkelingen op het gebied van bio-assays, microverontreinigingen en meer effectgericht onderzoek wordt vooralsnog gevolgd in nauwe afstemming met de ambtelijke vertegenwoordigers van de waterschappen. Hierover is afgesproken dat AQUON aanvullende innovaties pas oppakt nadat hier specifiek door de waterschappen om wordt gevraagd, of wanneer deze zich nadrukkelijk hebben bewezen.

#### Verdere toekomst

AQUON onderkent relatief grote en invloedrijke ontwikkelingen in haar omgeving, waarop zij met haar strategie, organisatie, middelen en huisvesting wenst op in te spelen. Op de langere termijn (2030 en verder) is de onzekerheid groot over hoe de toekomst eruit zal zien. In het scenario-onderzoek van IPR-Normag ( d.d. 05 februari 2020) welke in opdracht van de negen waterschappen is uitgevoerd wordt dit bevestigd. Gelijk geeft dit rapport alle aanleiding om met elkaar hierover in gesprek te gaan.

AQUON blijft nauwlettend volgen hoe de maatschappelijke en politieke aandacht voor waterkwaliteit zich ontwikkelt en met welke snelheid technologieën op het gebied van waterkwaliteit worden geoperationaliseerd. Juist samen met de negen waterschappen wenst AQUON hierin haar weg te vinden zodat de toekomstige vraag van de opdrachtgevers in relatie tot de omgevingsfactoren van AQUON aansluit.

Het scenario-onderzoek van IPR NORMAG geeft een belangrijk 'startsein' om hierover met de waterschappen in gesprek te zijn. AQUON zal de wendbaarheid en flexibiliteit van haar organisatie, systemen, middelen en huisvesting hier continue op blijven aanpassen en beheersen. Wendbaarheid en flexibiliteit staat daarom nadrukkelijk centraal in het nieuwbouwproject van AQUON. Het volgende hoofdstuk geen inzicht in de omgevingsfactoren van AQUON.

---

## 3 ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING

De ontwikkelingen in de metingstechnologie, laboratoria-instrumenten en in het vergaren en beheren van data gaan snel. AQUON is zich bewust van haar positie in deze snel veranderende technologische wereld. Vanuit de AQUON-strategie 2020-2030 worden vanuit deze veranderende omgeving in opdracht van of in samenwerking met de opdrachtgevers veel initiatieven opgestart. Juist dát geeft AQUON veel energie om organisatorisch de juiste dingen te doen.

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

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

Voor AQUON is het belangrijk de toepassingsmogelijkheden van (nieuwe) technologische ontwikkelingen in de praktijk te volgen. Voor een eventuele operationele toepassing is het van belang de nieuwe techniek uit te proberen en, bij eventuele kansrijke toepassing, verder te ontwikkelen alvorens de techniek wordt ingevoerd. De afgelopen jaren is AQUON bij specifieke nieuwe ontwikkelingen betrokken geweest. Enkele voorbeelden zijn PFAS- analyses, passieve sampling, vergelijkingsonderzoeken, eDNA onderzoeken, toxine-analyses. AQUON krijgt hiermee nieuwe belangrijke kennis.

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

Om een en ander financieel te kunnen ondersteunen zijn hiervoor begrotingsgelden gealloceerd. Deze gelden zijn in nauw overleg met haar opdrachtgevers vanaf het jaar 2020 op 400.000 euro begroot. In het jaar 2020 wordt met name geïnvesteerd in digitalisering, eDNA en sensortechnologie. Deze innovatiegelden worden overigens in nauwe samenspraak met de waterschappen naar behoefte ingezet. Hiermee kunnen individuele waterschappen hun eigen budget bewaken. Voor de komende jaren wordt een gelijke inspanning aan financiële middelen verwacht. In de begroting van 2021 (en verdere jaren) is opnieuw 400.000 euro opgenomen.

---

## 4 ONTWIKKELINGEN IN HET JAAR 2021

AQUON levert met deze programmabegroting een plan voor het jaar 2021. Dit plan kan worden opgedeeld naar twee belangrijke ontwikkelingen.

AQUON heeft haar begroting 2021 geheel in overeenstemming met de vastgestelde strategie 2020-2030 en met de onderliggende financiële uitgangspunten van de businesscase Nieuwbouw opgesteld. Deze cijfers zijn gelijk gehouden.

Echter door een verhoogd productieniveau stijgen de personeelskosten van AQUON. Deze kostenpost is de enige die muteert ten opzichte van de cijfers gepresenteerd in de businesscase. In de businesscase was nog uitgegaan van 13,0 miljoen productiepunten, in het jaar 2021 en verder wordt nu een productieniveau van 14,2 miljoen verwacht.

### 4.1 DOELEN IN DE BEDRIJFSVOERING

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

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

### 4.2 DOELEN IN HET CENTRALISATIEVRAAGSTUK

Recentelijk (3 maart 2020) heeft het algemeen bestuur van AQUON een besluit over het centralisatievraagstuk genomen. AQUON kan vanaf maart 2020 de noodzakelijke voorbereidingen treffen voor wat nu nodig is. AQUON voorziet dat het centralisatieproject na het uitvoeren van een tweetal voorbereidende fasen zal worden gerealiseerd. In de zomer van 2020 zal de locatiekeuze ter besluitvorming aan het algemeen bestuur worden voorgelegd en aan het einde van het jaar 2021 zullen de aanbestedingsdocumenten worden aangeboden. In de besluitvorming rond de centralisatie van AQUON wordt een nieuwe locatie in het jaar 2024 voorzien.



---

## 5 AQUON GAAT CENTRALISEREN

Aan het eind van 2017 heeft het bestuur van AQUON een voorgenomen bestuurlijk besluit genomen. Op basis van de - op het moment van besluitvorming - beschikbare (financiële) informatie en overwegingen die betrekking hadden op productieaantallen, te bereiken efficiëntie en de noodzaak van een wenkend perspectief was het de collectieve ambitie om AQUON te concentreren op één locatie. Randvoorwaarde hiervoor was dat de strategie en governance zichzelf zouden bewijzen én dat een op te stellen businesscase het één locatiebesluit zou rechtvaardigen. In de afgelopen twee jaren zijn deze twee voorwaarden positief ingevuld.

Op 3 maart 2020 heeft het algemeen bestuur van AQUON besloten om de activiteiten van AQUON te concentreren op een nieuwe locatie. Met dit besluit verkoopt AQUON haar huidige twee locaties en ontwikkelt zij een (nieuw) pand op een nader te bepalen locatie. AQUON dient in de komende jaren deze centralisatie te realiseren en stelt hiervoor in 2020 een plan op. In de businesscase, welke ten grondslag lag aan de bestuurlijke besluitvorming, waren de volgende investeringsbedragen voor dit scenario opgenomen. Deze (financiële) businesscase-uitgangspunten zijn het fundament voor deze begroting. Alle financiële informatie uit die uitwerking is overgenomen in de begroting. Waar de exploitatiecijfers in deze begroting van de businesscase afwijken, wordt dat expliciet vermeld.

AQUON heeft een uitgebreide businesscase opgesteld ten aanzien van haar nieuwbouwplannen. Deze zijn op 3 maart 2020 bestuurlijk goedgekeurd. Om reden van vertrouwelijkheid wordt hier de presentatie van de financiële middelen beperkt tot het totale investeringsraming. Deze bedraagt 24,9 miljoen euro.

De eenmalige kosten voor realisatie van de bouw zijn geraamd op 3,9 miljoen euro. De kosten voor afvloeiing van het personeel zijn vooreerst begroot op 3,3 miljoen euro. De totale eenmalige kosten zijn daarmee 7,2 miljoen euro.

Deze eenmalige exploitatiekosten voor de bouw zijn in deze begroting geëgaliseerd over de periode 2021 -2025; per jaar 0,8 miljoen euro. Door middel van een bestemmingsreserve worden deze kosten in de jaren 2021-2025 afgewikkeld.

De eenmalige kosten voor afvloeiing personeel worden juist geprojecteerd in het jaar waarin verwacht wordt dat zij zich voordoen. Door middel van een nog op te stellen strategisch personeelsplan wordt geprobeerd deze kosten in nauwe samenwerking met de waterschappen positief bij te stellen. In het jaar 2020 zal het personeelsplan worden uitgewerkt en verwacht mag worden dat dan meer en vermeerderd inzicht wordt verkregen. De uitkomsten kunnen dan vervolgens in de programmabegroting van het jaar 2022 (en verder) worden opgenomen.

### **De vervolgstappen na besluit tot centralisatie van 3 maart 2020**

AQUON voert in de zomer van 2020 een onderzoek uit naar een geschikte locatie. Dit onderzoek is complex en wordt vanuit meerdere gezichtspunten opgesteld. Hiervoor zoekt AQUON deskundige begeleiding. Verwacht mag worden dat AQUON drie locaties zal aandragen, met een zakelijk onderbouwde voorkeur. AQUON verwacht dit onderzoek in de zomer van 2020 af te ronden.

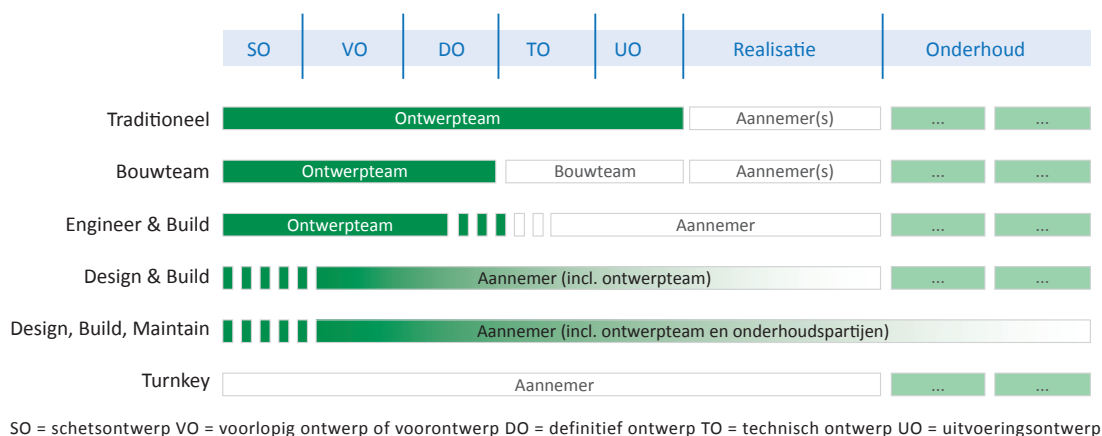
Vervolgens zal in de daaropvolgende fase, welke doorloopt tot het einde van het jaar 2021, met behulp van externe deskundigheid, een aantal zaken worden uitgewerkt:

- Een programma van eisen m.b.t. inrichting en logistiek;
- De bestekken en (ver-)bouwplannen;
- De aanbestedingstraject(en).

AQUON verwacht aan het einde van het jaar 2021 een aanbestedingsvoorstel voor ontwerp en realisatie van een pand aan het bestuur voor te kunnen leggen. De oplevering van de nieuwe locatie wordt voorzien in het jaar 2024.

Echter AQUON dient eerst nog een organisatievorm te vinden op welke wijze zij de bouw wenst te begeleiden en te realiseren. Op moment van schrijven van deze begroting is dit nog niet bekend. In figuur 1 wordt een afwegingkader gegeven van mogelijke organisatievormen om tot realisatie te komen. De inhoudelijke participatie van de bestaande organisatie zal meewegen in de verkozen vorm. AQUON laat zich adviseren door adviesbureau OPPS om te komen tot een organisatievorm. Zij verwacht dat in de lente van 2020 een vorm verkozen kan worden.

### Bouworganisatievormen



figuur 1: mogelijke bouworganisatievormen

Het besluit tot centralisatie van de activiteiten van AQUON is nog vers en veel informatie is nu niet voor handen. In de zomer van het jaar 2020 zal meer inzicht worden verkregen in de wijze van organiseren en meer gedetailleerde informatie over benodigde voorbereidings- en uitvoeringstijd. In de businesscase is echter een concrete aanwijzing gegeven. Met de informatie uit de businesscase (ook over realisatietijdlijnen) is de begroting 2021 opgesteld. Na het locatievraagstuk wenst AQUON een plan met een financieringsvoorbehoud aan het bestuur voor te leggen.

AQUON verwacht in de voorbereidingsfase drie miljoen euro aan voorbereidingskrediet (als onderdeel van de totale investering) benodigd te hebben. Dit bedrag is opgenomen in deze programmabegroting 2021. Mocht gedurende 2020, nadat meer inzichten zijn verkregen, andere inzichten beschikbaar komen, dan zal AQUON dit spoedig bestuurlijk melden. De realisatiefase zal na het programmajaar 2021 plaatsvinden.

## 6 MEETVRAAG PRODUCTIE 2021-2025

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag op hoofdlijnen t/m 2025 opgegeven. Op basis hiervan heeft AQUON een beeld van de te verrichten werkzaamheden in de komende jaren en op welke wijze zij haar bedrijfsvoering kan inrichten.

### 6.1 MEETVRAAG 2021

PRODUCTIE/ MEETVRAAG	2014 WERKELIJK	2015 WERKELIJK	2016 WERKELIJK	2017 WERKELIJK	2018 WERKELIJK	2019 WERKELIJK	2020 MEETVRAAG*	2021 MEETVRAAG*
Aa en Maas	794.197	893.292	1.049.358	1.271.294	1.349.819	1.518.416	1.445.400	1.395.000
Brabantse Delta	1.484.131	1.334.034	1.441.403	1.409.153	1.587.743	1.569.492	1.368.425	1.496.703
De Dommel	1.007.880	1.067.775	1.053.718	1.231.814	1.137.992	1.222.360	1.070.160	1.120.160
Delfland	754.853	817.032	862.471	1.045.245	1.216.616	1.019.044	998.000	998.000
Hollandse Delta	1.550.417	1.816.933	1.872.081	2.258.381	2.178.026	2.002.786	2.504.315	2.118.760
Rijnland	1.925.326	2.138.194	2.077.621	2.045.304	2.093.475	2.627.903	2.440.000	2.520.000
Rivierenland	1.894.387	1.917.717	1.957.972	1.872.099	2.488.828	2.878.224	2.060.000	2.036.000
Schieland en de Kr'waard	551.809	553.193	658.059	593.166	681.065	793.786	653.900	701.600
Stichtse Rijnlanden	784.590	802.044	745.931	782.101	850.411	1.375.902	1.111.500	1.118.500
Totaal	10.747.590	11.340.214	11.718.614	12.508.557	13.583.975	15.007.913	13.651.700	13.504.723
Indexcijfer jaar 2014=100	100	106	109	116	126	140	127	126

\* bijgestelde opgaaf meetvraag

Tabel 1: De ontwikkeling in de meetvraag

Op basis van de ontwikkeling van de opgegeven meetvraag (tabel 1) heeft AQUON het begrote productieniveau in de programmabegroting 2020 gesteld op 14,2 miljoen productiepunten voor de opdrachtgevers van de deelnemende waterschappen en aanvullend ongeveer 0,2 miljoen voor externe klanten.

## 6.2 MEETVRAAG 2021-2025

Het meerjarig perspectief op de verwachte productie van de individuele deelnemende waterschappen wordt in tabel 2 weergegeven. Op basis van uitvraag baseert AQUON haar productieniveau voor haar meerjarenbegrotingsperspectief op 14,2 miljoen productiepunten voor deelnemende waterschappen.

PRODUCTIE/ MEETVRAAG	2021 MEETVRAAG	2022 MEETVRAAG	2023 MEETVRAAG	2024 MEETVRAAG	2025 MEETVRAAG
Aa en Maas	1.464.750	1.464.750	1.428.000	1.522.500	1.438.500
Brabantse Delta	1.571.538	1.587.288	1.571.538	1.571.538	1.571.538
De Dommel	1.176.168	1.191.918	1.134.168	1.233.918	1.149.918
Delfland	1.047.900	1.047.900	1.047.900	1.047.900	1.047.900
Hollandse Delta	2.224.698	2.143.746	2.252.963	2.124.104	2.196.246
Rijnland	2.646.000	2.730.000	2.562.000	2.698.500	2.782.500
Rivierenland	2.137.800	2.137.800	2.137.800	2.137.800	2.137.800
Schieland en de Kr'waard	736.680	736.680	836.680	736.680	736.680
Stichtse Rijnlanden	1.174.425	1.155.000	1.191.750	1.155.000	1.155.000
Totaal	14.179.959	14.195.082	14.062.799	14.227.940	14.216.082
Indexcijfer jaar 2014=100	132	132	131	132	132

Tabel 2: de opgave van de verwachte meetvraag (inclusief 5 % onvoorzien) in een tijdsreeks

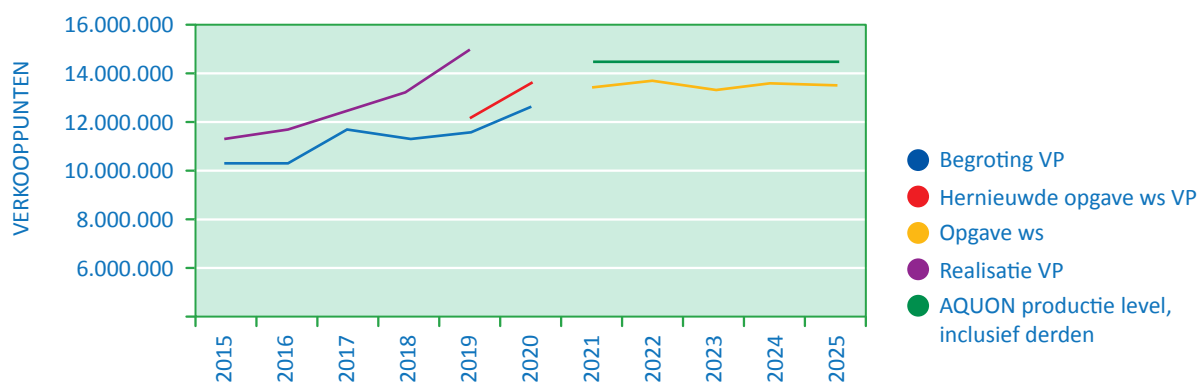
## 6.3 EFFECT VAN DE PRODUCTIEVERWACHTINGEN

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

In de tabel met productiewaarden is de trend door middel van een indexcijfer weergegeven. Op basis van het indexcijfer kan geconcludeerd worden dat de productie jaarlijks stijgt. Deze stijging is in de afgelopen jaren hoger geweest dan de jaarlijkse opgave van de opdrachtgevers. Dit wordt over het algemeen veroorzaakt doordat gedurende het jaar aanvullende monitoring en projecten gewenst worden.

AQUON heeft de structurele en toenemende overschrijding van de productierealisatie in relatie tot de begrote meetvraag uit de afgelopen jaren met haar opdrachtgevers doorgesproken. De verschillen zijn in de jaren namelijk hoog opgelopen, waardoor AQUON geconfronteerd werd met risico's met betrekking tot de borging van de kwaliteit, problemen in de beschikbaarheid van huisvesting en andere organisatorische belemmeringen. Door intensief samenspel met opdrachtgevers, regisseurs en medewerkers van AQUON is er nu naar verwachting een betere aansluiting gevonden met de realiteit. De meetvraag van de opdrachtgevers voor het jaar 2021 en verder is in dat samenspel verhoogt met 5 procent voor onvoorzien analyses en/of onderzoeken. Hiermee wordt een productieniveau van 14,2 verkooppunten begroot voor de komende jaren. De meerjaren meetvraag ligt daarmee 1,2 miljoen punten boven de aanname van de businesscase Centralisatie AQUON.

## Ontwikkeling in meetvraag 2015 - 2025



Figuur 2: meetvraag ontwikkeling in de tijd

In de meetvraag is een ingeschat aandeel onderzoeken opgenomen waartoe AQUON zelf niet is uitgerust en/of dat boven haar bezettingsgraad uit zal komen. Deze onderzoeken worden door AQUON uitbesteed aan partners. AQUON constateert dat de vraag naar specialistische analyses stijgt. Specialistisch onderzoek zoals bijvoorbeeld het landelijk medicijnrestenonderzoek blijft in omvang toenemen. Ook is er een toename in de diversiteit van de te onderzoeken stoffen in de afgelopen jaren te zien. Vanaf 2020 heeft AQUON een eigen productielijn voor PFAS-analyses. Op verzoek van de opdrachtgevers worden ook de vooronderzoeken ten behoeve van waterbodemonderzoek in het jaar 2021 in eigen huis uitgevoerd.

Hiermee wordt verwacht dat de gevraagde verhoogde productie in vooronderzoeken waterbodemonderzoek en PFAS met eigen mensen zal worden uitgevoerd. Ondanks deze verschuivingen blijft de begrote post voor uitbestedingen op eenzelfde kostenniveau als vermeld in de businesscase Centralisatie (4,0 miljoen euro).

De opgegeven productiewaarden hebben gevolgen voor de opdrachtgevers. De opdrachtgevers ontvangen namelijk vier maal per jaar een voorschotfactuur gebaseerd op de begrote kosten en de begrote productiewaarden. Echter de werkelijke jaarkosten worden door AQUON op basis van de werkelijke productiewaarden afgerekend. Hiertoe is een bijdrageregeling opgesteld, opgenomen in de GR AQUON en in bijlage 1 is de berekening voor het jaar 2021 (en verdere jaren) nader uitgewerkt.

In de AQUON bijdrageregeling wordt rekening gehouden met het feit dat opdrachtgevers meer en/of minder productie afroepen. De opdrachtgever/waterschap die uiteindelijk meer productie vraagt dan de opgegeven meetvraag ontvangt met haar jaarlijkse afrekening een hogere kostenfactuur. In bijlage 2 is een pro-forma afrekening opgesteld voor het jaar 2021 indien alle opdrachtgevers (als rekenscenario) 10 procent meer productie vragen en de totale kosten met 1.200.000 euro gaan stijgen.



## 7 AQUON KENT TWEE PROGRAMMA'S

AQUON werkt met twee programmabegrotingen, te weten Programma 1: Laboratorium AQUON en Programma 2: Eigenaren GR AQUON.

### Programma 1: Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere laboratoriumactiviteiten opgenomen. In deze programmabegroting zijn de AQUON-hoofdprocessen opgenomen. De kostenstructuur opgenomen is een afgeleide van de werkprocessen van AQUON.

### Programma 2: Eigenaren GR AQUON

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

### 7.1 EEN SAMENVATTING VAN DE BEGROTING 2021 EN MEERJARENRAMING 2022-2025

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

LABORATORIUM Bedragen x €1.000	BEGROTING EN RAMINGEN TIJDREEKS 2021-2025				
	2021 begroot	2022 geraamd	2023 geraamd	2024 geraamd	2025 geraamd
Personeelskosten*	12.204	12.509	12.821	12.795	12.616
Toename personeelskosten	1.346	1.386	1.428	1.471	1.515
Overige bedrijfslasten*	2.935	2.962	2.790	2.769	2.746
Goederen en diensten*	2.883	2.913	2.942	2.905	2.868
Uitbestedingen*	4.040	4.080	4.121	4.320	4.522
Kapitaalslasten*	1.780	1.933	2.155	2.151	3.024
Onvoorziene lasten*	400	400	400	400	400
Mut. bestemmingsres.*	0	0	0	0	0
Vennootschapsbelasting*	3	4	4	4	4
Totale kosten	25.591	26.187	26.661	26.815	27.695
Bijdrage derden*	300	300	300	300	300
Bijdragen waterschappen	25.291	25.887	26.301	26.515	27.395
Totale inkomsten	25.291	26.187	26.661	26.815	27.695

\*Cijfers overgenomen uit afgegeven businesscase Centralisatie AQUON (nov. '19)

EIGENAREN Bedragen x €1.000	BEGROTING EN RAMINGEN TIJDREKES 2021-2025				
	2021 begroot	2022 geraamd	2023 geraamd	2024 geraamd	2025 geraamd
Personeelskosten*	440	270	770	1.995	1.163
Overige bedrijfslasten*	0	0	0	400	0
Goederen en diensten*	0	0	0	0	0
Uitbestedingen*	0	0	0	0	0
Kapitaalslasten*	0	0	0		767
Onvoorzien lasten*	100	100	100	1.000	100
Mut. bestemmingsres.*	483	683	483	-1.462	-187
Vennootschapsbelasting*	0	0	0	0	0
Totale kosten	1.023	1.053	1.353	1.933	1.843
Bijdrage derden*	0	0	0	0	0
Bijdragen waterschappen	1.023	1.053	1.353	1.933	1.843
Totale inkomsten	1.023	1.053	1.353	1.933	1.843

\*Cijfers overgenomen uit afgegeven businesscase Centralisatie AQUON (nov. '19)

Tabel 3: samenvatting begroting 2021 en meerjarenraming 2022-2025 beide programma's

## FINANCIËLE BEHEERSING

Conform de presentatie van de jaarcijfers in de afgegeven jaarrekeningen 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 2021. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt, is het mogelijk dat gedurende het jaar 2021 AQUON zich door (ver-) nieuwe inzichten en/of omgevingsfactoren dient aan te passen. Mocht er aanleiding zijn op basis van een veranderde omgeving de programmabegroting aan te passen dan zal AQUON dit door middel van een begrotingswijziging kenbaar maken bij het algemeen bestuur.

Gelijk aan het begrotingsjaar 2020 heeft AQUON haar begroting 2021 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programmaonderdeel betreft de reguliere laboratoriumactiviteiten 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. Het eigenaarsdeel heeft overigens een tijdelijk karakter, zodra de centralisatie van AQUON is afgewikkeld, zal dit programma niet meer benodigd zijn.

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

Sturing wordt door het management mede vormgegeven door het realiseren van de productievraag van de deelnemende waterschappen op basis van het beschikbare budget. In 2021 wordt het algemeen bestuur in het halfjaarrapport geïnformeerd over de ontwikkelingen zodat tijdige (bij-)sturing mogelijk wordt. De belangrijkste prestatie-indicatoren zijn bij AQUON hiervoor uitgewerkt en functioneren. Een dergelijk dashboard kan natuurlijk altijd beter. Een verdere uitwerking kost tijd, maar mag in het jaar 2021, conform het P&C statuut AQUON, beperkt worden verwacht.

## 7.2 DE BEGROTING VOOR PROGRAMMA 1 LABORATORIUM ACTIVITEITEN

PROGRAMMA 1 LABORATORIUM	BEGROTING 2021	*	BEGROTING 2020	REALISATIE 2019
<b>Personeelslasten</b>				
Salarissen	9.630.000	1	8.475.000	7.633.079
Sociale lasten	2.750.000	2	2.221.000	2.157.477
Overige personeelslasten	770.000	3	610.000	810.043
Personeel van derden	400.000	4	600.000	2.173.766
<b>Personeelslasten</b>	<b>13.550.000</b>		<b>11.906.000</b>	<b>12.774.365</b>
<b>Overige bedrijfslasten</b>				
Diensten van derden	1.110.000	5	1.094.000	1.074.874
Huren en rechten	66.000	6	46.000	46.271
Leaseauto's	720.000	7	670.000	684.537
Verzekeringen	47.000	8	43.000	46.657
Belastingen	40.000	9	40.000	20.587
Onderhoud door derden	962.000	10	815.000	791.222
<b>Overige bedrijfslasten</b>	<b>2.935.000</b>		<b>2.708.000</b>	<b>2.664.148</b>
<b>Goederen en diensten</b>				
Ge- en verbruiksgoederen	2.268.000	11	2.215.000	2.503.833
Duurzame gebruiksgoederen	350.000	12	375.000	201.794
Energie	265.000	13	265.000	234.794
<b>Goederen en diensten</b>	<b>2.883.000</b>		<b>2.855.000</b>	<b>2.940.215</b>
<b>Uitbestedingen</b>				
Externe analyses	4.040.000	14	4.000.000	5.870.593
<b>Uitbestedingen</b>	<b>4.040.000</b>		<b>4.000.000</b>	<b>5.870.593</b>
<b>Kapitaalslasten</b>				
Afschrijvingen	1.550.000	15	1.275.000	1.073.947
Rentelasten	230.000	16	250.000	241.908
<b>Kapitaalslasten</b>	<b>1.780.000</b>		<b>1.525.000</b>	<b>1.315.855</b>
<b>Normale exploitatiekosten</b>	<b>25.188.000</b>		<b>22.994.000</b>	<b>25.564.176</b>
<b>Onvoorzien</b>	<b>400.000</b>	<b>17</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>25.588.000</b>		<b>23.094.000</b>	<b>25.565.176</b>
Vrijval (bestemmings)reserve		18	0	0
Bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-463.143
<b>Totale kosten</b>	<b>25.288.000</b>		<b>22.794.000</b>	<b>25.102.033</b>
Vennootschapsbelasting	3.000	20	3.000	14.266
Bijdrage waterschappen	25.291.000		22.797.000	25.116.299

Tabel 4: begroting programma 1: laboratorium activiteiten

---

## TOELICHTING OP DE BEGROTING AQUON-LABORATORIUM.

Uitgangspunten vermeld in de kadernota 2021, welke op 6 april 2020 aan het algemeen bestuur wordt aangeboden, zijn leidend geweest bij het opstellen van de begroting. In het algemeen kan gesteld worden dat er rekening is gehouden met een inflatiecorrectie van maximaal 1,0 procent op desbetreffende kostencategorieën. Voor salaris (CAO) ontwikkeling 2,0 procent.

De begroting is gebaseerd op reguliere kostenbegroting passend bij de opgegeven productieaantallen door opdrachtgevers van AQUON (14,2 miljoen verkooppunten). Alle kostencategorieën zijn in lijn met de vermelde kostenposten zoals weergegeven in de businesscase Centralisatie. De kostencategorie personeelskosten is de uitzondering hierop, de afwijking hierop wordt transparant weergegeven.

1. De opgenomen salariskosten zijn gebaseerd op een personeelsformatie. Er is in 2021 een financiële ruimte benodigd van 0,5 procent voor de reguliere groei in de salarisschalen ('periodieken'). Een eventuele jaarlijkse cao-verhoging is ingeschat op 2,0 procent. Met deze indexcijfers is ook in de businesscase Centralisatie gerekend. In het vergelijk met de BC zijn aanvullingen opgenomen:
  - a. Toename personeel door insourcen van werk waterbodems vooronderzoek € 600 \*
  - b. Toename personeel door insourcen van werk PFAS analyses € 250 \*
  - c. Toename productie, versterking in inkoopcapaciteit € 70
  - d. Bijstelling CAO verhogingen uit verleden 2019/2020 (gemiddeld 3,5% ipv 2% ) € 150
  - e. Doorontwikkeling advies/ data / innovaties € 175
  - f. Divers/ ruimte € 101Totale stijging personeelslasten in relatie tot opgave uit businesscase nov '19 € 1.346  
De gekenmerkte posten (\*) verdienen zich geheel terug bij de kostenpost nr. 14 'uitbestedingen'.

Ad a. De inzet van nieuw eigen personeel is middels een financiële afweging voorgesteld. Het betreft productie welke voorheen werd uitbesteed. Hiermee ene neutrale kostenverschuiving. Op verzoek van opdrachtgevers worden de vooronderzoeken ten behoeve van de baggerwerkzaamheden grotendeels voortaan door AQUON uitgevoerd.

Ad b. Het insourcing van de PFAS activiteiten is een economische afweging door AQUON. Het deels zelf doen van dit werk weegt ruim op tot het uitbesteden van werk. Hiermee wordt in het 2021 verwacht 250.000 euro (per saldo) te besparen.

Deze uitbreiding van formatieplaats heeft geen invloed voor de aanstaande Nieuwbouw. De werkplekken ten behoeve van het vooronderzoek betreffen kantoorwerkplekken. De PFAS werkzaamheden passen binnen de opgestelde contouren van de "nieuwe analyses" waarmee AQUON jaarlijks mee wordt geconfronteerd. Hiermee heeft ook deze uitbreiding van werk geen invloed op de huisvesting-businesscase.

2. De sociale lasten zijn in het jaar 2021 aangepast door de stijging van het werkgeversdeel in de pensioenlasten. De kosten waren ook voorzien in de businesscase Centralisatie.
3. De overige personeelskosten zijn relatief in lijn met reguliere jaren. Een groot deel van de begroting is opgenomen voor ontwikkeling & opleiding. Ook aspecten als ARBO zorg, werkgeversvereniging en personeelstevredenheidmeting zijn hierin opgenomen.

- 
4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Deze kosten worden in de realiteit waarschijnlijk hoger, aangezien AQUON bij het vervullen van vacatures in de vaste formatie nadere invulling van de centralisatieplannen moeten afwachten.
  5. Ten behoeve van de AQUON-organisatieontwikkeling is voor huidige gewenste procesinnovatie een bedrag opgenomen van 400.000 euro. Een nadere toelichting over innovatiekracht van de organisatie is opgenomen in het hoofdstuk organisatieontwikkelingen. In samenspraak met opdrachtgevers wordt het bedrag besteed.
  - 6-12. Deze kostencategorieën zijn conform verplichtingen, historische ervaringen en productieverwachtingen begroot. Een toename in onderhoud wordt voorzien bij de huidige panden (met name het pand in Leiden).
  13. De kosten voor energie zijn op huidig prijspeil ingeschat (contractafspraken 2018-2020), een aanvullende kostenpost in belasting opcenten is vooreerst ingeschat op 20.000 euro.
  14. Ten behoeve van externe uitgevoerde onderzoeken, veelal veroorzaakt door het feit dat het laboratorium niet is uitgerust voor alle gevraagde (specialistische) onderzoeken, wordt een bedrag begroot dat gerelateerd is aan de opgegeven meetvraag van de opdrachtgevers/waterschappen. Mocht de werkelijke productie van uitbestede (specialistisch) analyses hoger zijn dan begroot dan stijgt deze begrotingspost.

In de kadernota 2021 zijn hierover de uitgangspunten en financiële richtlijnen opgenomen, maar ook in de businesscase strategie 2020-2030 is een verdere aanwijzing in de productstrategie van AQUON opgenomen. Hierin staat beschreven waarop AQUON haar 'uitbestedingen' baseert. Het kostenniveau van uitbestedingen is in de begroting 2021 gelijk gehouden met de waarde zoals opgenomen in de businesscase Centralisatie. Daarin was overigens als basis de begrote productie op 13,0 miljoen verkooppunten. Deze programmabegroting 2021 is gebaseerd op 14,2 miljoen verkooppunten. Het verschil is een verwacht voordeel door het insourcen van activiteiten. Een verwacht voordeel van 600.000 euro wordt verwacht door het insourcing van de PFAS-analyses. Daarnaast is ongeveer 500.000 euro voordeel ingecalculeerd voor de vooronderzoek waterbodems. Om dit voordeel op uitbestedingen te kunnen behalen is, zoals opgemerkt, de personeelsformatie uitgebreid.

Het productieniveau over 2021 is vastgesteld op 14,2 miljoen productiepunten. De financiële verordening van AQUON staat toe dat een productietoename een geaccepteerde kostentoeename kan veroorzaken. Mocht de klantvraag zich positief of negatief ontwikkelen dan ontstaat mogelijk een (aanzienlijke) mutatie op deze begrotingspost. Aanvullend kan AQUON, in overleg met en/of op verzoek van haar opdrachtgevers, overwegen een extra voorschot factuur uit te reiken.

17. AQUON heeft een bedrag voorzien van 400.000 euro voor mogelijke kosten welke onvoorzien kunnen passeren. Het is tevens een begrotingspost waarmee risico's, beschreven in de risicoparagraaf, kunnen worden gefinancierd. Deze post is in het jaar 2021 relatief hoog; veroorzaakt door de huidige staat van het pand van Leiden. Dit risico is ingeschat op 300.000 euro. Met deze kostenregel zijn alle risico's hier omgezet in een begrotingspost. Mocht een kostenpost 'onvoorzien' zich niet voordoen, dan zal het bedrag niet benodigd zijn.



- 
18. AQUON heeft in eerdere jaren een bestemmingsreserve gevormd ten behoeve van haar nieuwe strategische keuzes. In het jaar 2018 is hieruit de laatste deel van verbruikt. AQUON heeft in het begrotingsjaar 2021 voor haar reguliere laboratorium activiteiten geen bestemmingsreserve.
  19. AQUON realiseert productie voor derden, zijnde klanten welke juist niet de opdrachtgevers vanuit de deelnemende waterschappen betreffen. Vanuit huidige contracten en ervaringscijfers is de omzet ingeschat.
  20. AQUON valt voor een deel van haar omzet (omzet derden) onder de reguliere vennootschapsbelasting. De winstbelasting is voorgecalculeerd.

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

PROGRAMMA 2 EIGENAREN	Begroting 2021	*	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Begroting 2020	Realisatie 2019
** Deze exploitatiekosten betreffen de eenmalige kosten uit de BC Centralisatie **								
<b>Personeelslasten</b>								
Salarissen	200.000	1	200.000	500.000	700.000	700.000	200.000	35.793
Sociale lasten	40.000	2	50.000	50.000	200.000	113.000	40.000	13.885
Overige personeelslasten	100.000	3	20.000	120.000	895.000	250.000	0	133.665
Personeel van derden	100.000	4	0	100.000	200.000	100.000	100.000	0
<b>Personeelslasten</b>	<b>440.000</b>		<b>270.000</b>	<b>770.000</b>	<b>1.995.000</b>	<b>1.163.000</b>	<b>340.000</b>	<b>183.343</b>
<b>Overige bedrijfslasten</b>								
Diensten van derden	0	5	0	0	400.000	0	0	320.074
Huren en rechten	0	6	0	0	0	0	0	0
Leaseauto's	0	7	0	0	0	0	0	0
Verzekeringen	0	8	0	0	0	0	0	0
Belastingen	0	9	0	0	0	0	0	0
Onderhoud door derden	0	10	0	0	0	0	0	0
<b>Overige bedrijfslasten</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>400.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>320.074</b>
<b>Goederen en diensten</b>								
Ge- en verbruiksgoederen	0	11	0	0	0	0	0	0
Duurzame gebruiksgoederen	0	12	0	0	0	0	0	0
Energie	0	13	0	0	0	0	0	0
<b>Goederen en diensten</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Uitbestedingen</b>								
Externe analyses	0	14	0	0	0	0	0	0
<b>Uitbestedingen</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kapitaalslasten</b>								
Afschrijvingen	0	15	0	0	0	767.000	190.000	187.587
Rentelasten	0	16	0	0	0	0	0	0
<b>Kapitaalslasten</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>767.000</b>	<b>190.000</b>	<b>187.587</b>
<b>Normale exploitatiekosten</b>	<b>440.000</b>		<b>270.000</b>	<b>770.000</b>	<b>2.395.000</b>	<b>1.930.000</b>	<b>530.000</b>	<b>691.004</b>
<b>Onvoorzien</b>	<b>100.000</b>	<b>17</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>540.000</b>		<b>370.000</b>	<b>870.000</b>	<b>3.395.000</b>	<b>2.030.000</b>	<b>630.000</b>	<b>691.004</b>
Opbouw bestemmingsreserve	483.000	18	683.000	483.000	-1.462.000	-187.000	0	0
Bijdrage derden	0	19	0	0	0	0	0	-113.569
<b>Totale kosten</b>	<b>1.023.000</b>		<b>1.053.000</b>	<b>1.353.000</b>	<b>1.933.000</b>	<b>1.843.000</b>	<b>630.000</b>	<b>577.435</b>
Vennootschapsbelasting	0	20	0	0	0	0	0	0
<b>Bijdrage waterschappen</b>	<b>1.023.000</b>		<b>1.053.000</b>	<b>1.353.000</b>	<b>1.933.000</b>	<b>1.843.000</b>	<b>630.000</b>	<b>577.435</b>
** Deze kosten (7,2 mio) betreffen de eenmalige kosten uit de BC Centralisatie **								

Tabel 5: begroting programma 2: Eigenaren

---

## TOELICHTING OP DE BEGROTING EIGENAREN GR AQUON

De vermelde kosten in het programma eigenaren betreffen de kosten overgenomen uit de businesscase Centralisatie AQUON, versie 1.1 (november 2019). Andere kosten zijn niet aan de orde. AQUON heeft de begrote eenmalige projectkosten uit het plan geëgaliseerd over de jaren 2021-2025. Een totaaloverzicht van deze eenmalige projectkosten wordt in tabel 6 weergegeven.

1. AQUON verwacht dat vanaf het moment dat bekend is waar AQUON de nieuwe locatie gaat vestigen, enige (gewenste en/of ongewenste) personeelsfrictie gaat ontstaan. Deze kosten zijn globaal begroot, echter wellicht schuiven deze begrote uitgaven door in de tijd. De tijd tijdens de bouwperiode van AQUON (de jaren 2021-2024) zal het leren.

De kosten van afvloeiing kunnen positief beïnvloed worden door een goed strategisch personeelsplan, welke in samenwerking met de waterschappen in het jaar 2020 wordt opgesteld. Een eventueel nieuw te ontwikkelen doorstroomprogramma personeel kunnen de afvloeiingskosten van AQUON positief beïnvloeden. Hiervoor is overleg met de negen aangesloten waterschappen voor vermeerderd inzicht voor benodigd. De uitkomsten van het nieuwe personeelsplan kunnen in de begroting van het jaar 2022 worden opgenomen.

2. De sociale lasten zijn evenredig voorzien.
3. In de kosten overige personeelskosten is een hoge uitgave voor reistijdvergoeding personeel (aspect sociaal plan) in 2024 opgenomen.
4. Onder personeel derden is de inzet van externe personeel ten behoeve van het change-programma opgenomen. In tabel 5 worden deze kosten nader gedefinieerd. Vanaf 2023 zal een toename druk ontstaan bij het centralisatievraagstuk ten aanzien van de personeelsrechten. Vanaf 2023 wordt dan ook een personeelsfunctionaris voorzien die de rechten van het personeel uitwerkt en regisseert.
17. Conform de businesscase Centralisatie is een hoge kostenpost opgenomen in het jaar 2023. Deze kostenpost onvoorzien werd in november 2019 als een percentage van de bouwkosten vastgesteld.
18. AQUON werkt in de jaren 2021 -2025 op verzoek van de waterschappen met een bestemmingsreserve. Deze reserve wordt gevoed door een vaste bijdrage van de deelnemende waterschappen. Dit betreft een bestemmingsreservering voor de te maken eenmalige kosten tijdens de Nieuwbouw. Deze totale kosten gedurende het vijfjarig project bedragen totaal ongeveer 3,9 miljoen euro. Deze bijdrage is gedurende deze jaren 873.000.000 euro per jaar. De werkelijke kosten worden telkens onttrokken aan deze reserve. Op deze wijze wordt voorkomen dat de deelnemende waterschappen in de jaren 2023/2024 (verwachte hoogtepunt van eenmalige kosten) geconfronteerd worden met een hoge kostenpost.

Deze bestemmingsreserve heeft geen betrekking op de te verwachten eenmalige kosten ten aanzien van mogelijke afvloeiing personeel. Deze kosten zijn per jaar in deze programmabegroting geraamd onder personeelskosten en zijn in totaal 3,3 miljoen euro.

In bijgaande tabel worden de totale eenmalige kosten schematisch weergegeven. Deze hoogte van deze eenmalige kosten zijn geheel gelijk met de gepresenteerde informatie in de businesscase nieuwbouw (november 2019), en bestuurlijk vastgesteld op 3 maart 2020.

Businesscase Centralisatie		Details van de eenmalige kosten zie overzicht 5 businesscase Centralisatie				
Eenmalige kosten:						
<b>Vastomlijnde eenmalige kosten Nieuwbouw</b>						
Compensatie reistijd (Sociaal Stratuut)	645					
Change programma AQUON organisatie	700	>>>	Begeleiding herplaatsing personeel			200
Boekwaarde verliezen	767		Interne & externe communicatie			100
Verhuizen & Installeren	400		Stimulansprogramma personeel			100
Onvoorzien	1.400		Werving & selectie			100
<b>Totaal eenmalige kosten Nieuwbouw</b>	<b>3.912</b>		Improductiviteit & overige			200
Frictiekosten door herplaatsting personeel	3.293					700
<b>Totale eenmalige kosten</b>	<b>7.205</b>					
Verloop (begroting) van de eenmalige kosten	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
<b>Vastomlijnde eenmalige kosten nav Nieuwbouw</b>						
Jaarlijkse inleg van waterschappen	783	783	783	783	780	3.912
Verwachte kosten, in het programmajaar	-300	-100	-300	-2.245	-967	-3.912
Saldo Mutatie	483	683	483	-1.462	-187	0
Saldo verloop bestemmingsreserve Nieuwbouw	483	1.166	1.649	187	0	
Geraamde eenmalige kosten frictie personeel	240	270	570	1.150	1.063	3.293
<b>Eenmalige kosten afvloeiingskosten personeel</b>						
Totale eenmalige kosten per jaarlaag	1.023	1.053	1.353	1.933	1.843	7.205

Tabel 6: totaaloverzicht eenmalige projectkosten

---

## 8 KOSTENTOEREKENING EN DE BIJDRAGEREGELING

### 8.1 JAARLIJKSE EXPLOITATIEKOSTEN LABORATORIUM (PROGRAMMA 1)

#### ALGEMEEN

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

#### DE KOSTENVERDELING

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

#### CONSEQUENTIES VOOR EEN INDIVIDUEEL WATERSCHAP

Elk waterschap draagt een percentage van de vaste kosten bij. Het percentage aan vaste kosten dat een individueel waterschap bijdraagt, is afhankelijk van de gemiddelde afgenomen productie in de drie afgesloten jaren voorafgaand aan het desbetreffende verslagjaar. In het jaar 2021 dient de productie uit de jaren 2017, 2018 en 2019 als basis voor de berekening van het kostendeel in de vaste inrichtingskosten. Het verhoudingscijfer van deze drie jaren productie ten opzichte van de totale productie in hetzelfde tijdvak (opgenomen in de meest recente jaarrekening), geeft het relatieve kostenaandeel van een individueel waterschap.

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

### 8.2 KOSTEN EIGENAREN (PROGRAMMA 2)

De eenmalige exploitatiekosten naar aanleiding van de centralisatie van AQUON zijn in het programma eigenaren opgenomen. Deze kosten, welke over een aantal jaren zijn geëgaliseerd, worden doorberekend op eenzelfde wijze als de vaste inrichtingskosten (3-jaars, voortschrijdend gemiddelde, vermeld in de meest recente jaarstukken). Door middel van deze berekeningswijze betaalt elk waterschap een percentage van de programmabegroting Eigenaren GR AQUON.

Mocht de bestemmingsreserve niet afdoende zijn dan betaalt ieder waterschap relatief hetzelfde deel bij (conform dezelfde verdeelsleutel). Andersom werkt het hetzelfde: mocht de bestemmingsreserve na de realisatie een overschot bevatten, dan wordt dit surplus terugbetaald aan de desbetreffende waterschappen.



---

## **WETTELIJKE PARAGRAFEN**

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de programmabegroting 2021 en de meerjarenraming 2022-2025 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 2021 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 'Eigenaren GR AQUON'. In deze begroting 2021 wordt ook de meerjarenraming 2022-2025 in beeld gebracht.

Vanaf het jaar 2017 valt AQUON onder de reguliere vennootschapsbelasting. In de begroting 2021 worden een winstberekening en afdracht vennootschapsbelasting gemaakt voor de omzet voor derden. De activiteiten vanuit het samenwerkingsverband (t.b.v. waterschappen) zijn vrijgesteld van deze belasting.

## **INCIDENTELE BATEN EN LASTEN**

In de programmabegroting 2021 is een bedrag van 400.000 euro als incidentele lasten voorzien. Deze relatief hoge kostenpost wordt ingegeven door de slechte staat van het pand Leiden.

## **ONTTREKKING AAN OVERIGE BESTEMMINGSRESERVES EN VOORZIENINGEN**

AQUON had in het jaar 2021 geen bestemmingsreserve en/of voorzieningen tot haar beschikking. Aan het eind van het jaar 2021 heeft AQUON een bestemmingsreserve ten behoeve van de voorziene relatief hoge eenmalige exploitatiekosten in de jaren tot en met 2025. In de programmabegroting eigenaren wordt deze kostenpost verder geduid.

## **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 al enige jaren voor grote organisatieveranderingen en daarmee zijn de risico's groter. In het hoofdstuk risicobeheersing wordt een uitgebreide weergave gegeven van de mogelijke risico's door aanpassing van de organisatiestructuur en bijbehorende kostenstructuur. Deze paragraaf was ook in het jaar 2017-2018 opgenomen, gezien de importantie wordt deze integraal echter geüpdatet 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 2021 en in de meerjarenraming 2022-2025 is op de mogelijke financiële risico's zo adequaat mogelijk geanticipeerd. AQUON heeft vanuit een kwantitatieve risicoanalyse vastgesteld dat er inderdaad risico's met een financieel effect zijn. De belangrijkste risico's met een financieel effect zijn:

- 
- Toename in gevraagde dienstverlening van waterschappen waartoe het laboratorium AQUON niet toe is ingericht. Deze diensten worden uitbesteed aan partners. AQUON heeft zo goed als mogelijk samen met de waterschappen deze dienstverlening geïnventariseerd en daaruit volgend eenzelfde kostenniveau gehanteerd als in 2020. Het toe te passen verrekenstelsel voorziet in eventuele meer-productie zodat deze door de veroorzaker wordt betaald.
  - In de risicoparaagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien opgenomen.

## **FINANCIERING**

In 2013 zijn vanwege de aanschaf van de panden leningen aangetrokken. Deze langlopende leningen, inclusief kortlopende faciliteiten, leiden niet tot een herziening van de leningenportefeuille voor het begrotingsjaar 2021. Verwacht wordt dat de financieringsbehoefte in het jaar 2021 geheel in het huidige financieringsarrangement met de bankinstelling past.

In het jaar 2021 dient AQUON in verband met haar verhoogd investeringsniveau (bouw) aanvullende bedrijfsfinanciering te verkrijgen. Vanaf het jaar 2022 zal AQUON de behoefte aan meer financiële middelen hebben. AQUON is overigens zelfstandig bevoegd leningen uit de geld- en/of kapitaalmarkt aan te gaan. Hiertoe zal AQUON een plan opstellen welke voorgelegd gaat worden aan het algemeen bestuur van AQUON. Een totale herziening van de bestaande leningenportefeuille kan (indien mogelijk) hierbij worden overwogen.

## **VERBONDEN PARTIJEN**

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

## **KAPITAALGOEDEREN**

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie. In de jaren 2014-2017 is er een rem geweest op nieuwe investeringen en vervangingsinvesteringen. Verwacht wordt dat ook in het jaar 2021 een aantal duurzame laboratoriuminstrumenten worden vervangen. Gelijktijdig met de genoemde vervanging zal een verdere technologische bijstelling moeten plaatsvinden doordat AQUON nu geen state of art instrumentaria heeft (verouderde technologie). Om tijdig financiële middelen beschikbaar te krijgen wordt nu aangegeven dat in de komende planperiode 2021-2022 circa 3,0 miljoen euro benodigd zal zijn. Gemiddeld per jaar 1,5 miljoen euro. Daarnaast is in 2021 en verder voor de doorontwikkeling van ICT en facilitaire middelen jaarlijks circa 700.000 euro benodigd.

Voor het jaar 2021 is een financieringskrediet van 3.0 miljoen euro gereserveerd voor het vervolgonderzoek in kader van de centralisatie van AQUON. Deze uitgaven betreffen het ontwikkelen van een concept voor nieuw pand, opmaken van bestekken voor de bouw en/of verbouw, vergunningen en aanbestedingstrajecten.

AQUON kent geen investeringsstatuut aangezien zij regulier een beperkte mate van investeringen kent. Een vervanging van een laboratoriuminstrument betekent veelal een project waar een langere doorlooptijd mee is gemoeid. In 2021 worden meerdere investeringsprojecten voorzien. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2020 of in 2021 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele business case uitgewerkt. De vermelde ontwikkelingen geven een richting, verdienen door middel van vraagarticulatie overleg met opdrachtgevers. De investeringen passen binnen de benodigde operationele 3,0 miljoen euro / 2 jaar. De te verwachte investeringen bedragen:

- Servicebureau:
  - Uitbreiding / verbreding van de regie op het waterbodemonderzoek voor de waterschappen. Data- en informatisering proces (o.a. met GIS) wordt voorzien
  - Vervanging tool benodigd voor de opdrachtverstrekking van waterschappen (PIM-sheet)
- Monstername & logistiek:
  - Vergroting inzet van sensortechnieken voor meer continue monitoring in het veld
  - Ontwikkelingen in aantal veldmeters
- Chemie:
  - Diverse laboratorium apparatuur vervangen (GC-MS en ICP-MS)
  - Uitbreiding, ontwikkeling en implementatie van nieuwe analyses
  - Onderzoek mogelijke robotisering en automatisering
- Hydrobiologie:
  - Meerdere microscopen inclusief software

### EMU – SALDO

In het kader van een verantwoorde ontwikkeling van de economie en het monetaire stelsel binnen de landen die deelnemen aan de Economisch en Monetaire Unie (EU) zijn afspraken gemaakt over het overheidstekort. Binnen de overheid van Nederland is het aanvaardbaar het tekort te verdelen over het Rijk en de decentrale overheden. In principe zal het exploitatietekort van AQUON elk jaar 0 zijn, omdat alle netto kosten worden doorberekend aan de deelnemers. Het EMU-saldo kan hoger of lager zijn dan 0, door investeringen, afschrijvingen en de invloed van reserves en voorzieningen.

Het investeringsniveau van AQUON in het jaar 2021 ligt door vervangingen van instrumentarium (3,0 miljoen euro/ 2 jaar) en jaarlijks facilitaire/ICT-aanschaf (0,7 miljoen euro) op circa 2,2 miljoen euro. De afschrijvingen bedragen in de begroting circa 1,6 miljoen euro. Het EMU-saldo voor 2021 bedraagt daarmee negatief ca. 0,6 miljoen euro.

### WET NORMERING TOPINKOMENS

Bijgaand een overzicht met actuele informatie.

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
Dhr. J.K. Bouma	Directeur
Dhr. P.H. Daverveldt	Technisch voorzitter
Dhr. C.G. Jansen op de Haar	Voorzitter
Dhr. J. van Driel	Bestuurder
Dhr. W. von Faber	Bestuurder
Dhr. G. den Hartog	Bestuurder
Dhr. P.C.M. Ketelaars	Bestuurder
Dhr. V.E.C. Lokin	Bestuurder
Dhr. P. Ouwendijk	Bestuurder
Dhr. J. Verdoold	Bestuurder
Dhr. H.P. Verroen	Bestuurder

Tabel 7: overzicht actuele informatie in kader van Wet Normering Topinkomens

---

## 9 RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste en gesignaleerde risico's in beeld gebracht. Er komen voortdurend, ook door voortschrijdend inzicht, nieuwe risico's op AQUON af. In dit 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. AQUON heeft een financiële vertaling gemaakt voor haar risico's. Onder meer is een verhoogde kostenpost onvoorzien opgenomen. Daarnaast heeft zij in bijlage 2 een scenario opgenomen, mochten kosten stijgen door vermelde risico's. Bij de uitwerking is onderscheid gemaakt in risico's met betrekking tot de volgende aspecten:

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

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

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

#### Risico: 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 GR 2018 is een uittreedregeling opgenomen, zodat AQUON kan blijven werken aan haar continuïteit.

#### Risico: bestuurlijke verandering: consequenties koers

De GR AQUON verkrijgt om de vier jaar een nieuw bestuur met mogelijk andere bestuursleden. Het bestuur geeft de strategische richting aan de GR AQUON. Door nieuwe inzichten van bestuursleden in een vierjaarlijkse zittingsperiode kunnen afwijkende strategische keuzes worden onderzocht en worden uitgewerkt. Opgemerkt wordt dat AQUON een kapitaalintensief onderzoeksbedrijf is, waarbij veel kapitaal langdurig is geïnvesteerd. Het bestuur geeft bij (nieuwe) strategische keuzes daarmee richting aan doorontwikkeling van AQUON, die 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: 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 in wat de markt kan bieden en daarnaast een uitwerking van een nauwe samenwerking met de markt geeft essentiële informatie voor deze keuzes ten aanzien van toekomstige bedrijfsinrichting.

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

### Risico: nieuwe ontwikkelingen vergen meer

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

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

### Risico: productiedaling en/of stijging.

AQUON is aanvankelijk (in 2011) bedrijfsmatig ingericht voor dertien miljoen productiepunten. In de jaren 2012 en 2013 is zij geconfronteerd met een forse productiedaling. De jaren erna vond er een verdere (lichte) daling plaats en de verwachting van de opdrachtgevers was dat de productie rond de tien miljoen productiepunten zou blijven tot het jaar 2020. Inmiddels ligt de productie rond de vijftien miljoen punten. De verwachte meetvraag van de opdrachtgevers/ waterschappen verkrijgt verdere focus door gezamenlijke vraagarticulatie.

Het risico van een daling heeft consequenties voor de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoering en heeft financiële gevolgen. Bij duurzame verandering (bijvoorbeeld door het centralisatievraagstuk) is herschikking van het bedrijf noodzakelijk. Door middel van 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 zal dit in geschikte pilotsituaties toepassen. Door meer ervaring op te doen met onder regie uitvoeren van routinematige analyses kan een nieuw optimum worden gevonden met de markt (make or buy).



---

Het financiële risico van een productiedaling en/of productiestijging wordt beperkt doordat het (nieuwe) kosten-verrekeningsysteem voor de deelnemende waterschappen antwoord geeft op een individuele productieverandering. Een deelnemend waterschap staat voor drie jaar borg voor het relatieve aandeel in de vaste kosten. De referentieperiode van drie jaren rolt mee in de tijd met het desbetreffende productiejaar. Het verrekeningsysteem voorziet tevens in een jaarlijkse afwikkeling van marginale kosten bij meer/of minder gerealiseerde productie per opdrachtgever/waterschap.

Risico: accreditatiebehoud

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

Risico: tevredenheid opdrachtgevers

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

Risico: management- en bedrijfscultuur

Belangrijke succesfactor voor de bedrijfsvoering is de management- en bedrijfscultuur. De organisatie heeft behoefte aan een 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 de inrichting van de topstructuur van AQUON is een belangrijke managementverandering doorgevoerd. Het (nieuwe) strategische personeelsmanagement zal worden aangevuld met normen en waarden (kernwaarden), waarbij voorbeeldgedrag wordt ontwikkeld.

Risico: rol en invloed van OR

De Ondernemingsraad (OR) heeft een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. Mocht de OR 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 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 de businesscase Centralisatie 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. Door middel van 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.

### **RISICO'S M.B.T. PERSONELE ASPECTEN**

#### Risico: personeelsverloop: kennis- en productieverlies

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

#### Risico: veranderingsbereidheid personeel

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. Vanaf het jaar 2011 zijn verschillende organisatieonderdelen bij elkaar gebracht. De AQUON-organisatieonderdelen hebben hun eigen werkpakket. De organisatie is sinds 1 januari 2017 op twee locaties gevestigd, waarbij in de afgelopen jaren bedrijfsbreed team- en cultuurontwikkeling heeft plaatsgevonden. Kernwaarden zijn daarbij gedefinieerd en actief ontwikkeld en uitgedragen. De gewenste cultuur heeft in het ombouwplan grote waarde en verkrijgt prominent aandacht. Risico bestaat dat de gestelde bedrijfsdoelen niet worden behaald door een ongewenste (onderontwikkelde?) cultuur. Door vanuit verschillende invalshoeken hierop te sturen is een ontwikkeling te verwachten. Juist om deze reden is ingezet op locatiekeuze, herinrichting van organisatie en ontwikkeling van het topmanagement. Het traject van cultuurverandering is een actief onderdeel van het strategische personeelsmanagement.

#### Risico: onvoldoende kennis en expertise

Afhankelijk van de bestuurlijke keuzes kunnen de te realiseren veranderingen voor AQUON groot zijn. In deze periode van veranderen zal een groot beroep worden gedaan op de veranderbereidheid van de medewerkers. De medewerkers zijn daartoe niet geschoold en van nature is de mens niet uit op verandering. Tijdens de transitie kan er een tekort zijn aan kennis en expertise om dit veranderproces te begeleiden. AQUON stelt voor om dit aspect nadrukkelijk aandacht te geven. Naast communicatie zal ook het veranderproces 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 februari 2019 heeft AQUON haar twee panden opnieuw laten taxeren. De taxateur heeft hiermee aangegeven dat er een toenemende belangstelling is voor laboratoriumruimte. Zij geeft daarbij ook aan dat individuele laboratoriumruimten specifiek zijn in een toepassingsproces.

---

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

Risico: onderhoudstoestand panden

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

De onderhoudsstaat van het laboratoriumpand in Leiden is zorgelijk. Het pand is ongeveer 35 jaar oud, heeft een onderhoudsachterstand en de laboratoriuminstallaties gebouw-gebonden installaties zijn volgens externe deskundigen technisch vrijwel geheel afgeschreven. Als maatregel heeft AQUON haar kostenpost 'onvoorzien' aanzienlijk verhoogd. Een jaarlijkse toename hierin op basis van dit risico is voorzien op 300.000 euro.

# BIJLAGEN

---

# BIJLAGE 1

## BIJDRAGEREGELING EN KOSTENVERDELING

### **TOELICHTING OP BEREKENING BIJDRAGEREGELING TBV PROGRAMMA LABORATORIUM**

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

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

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

### **Programma 2: Eigenaren GR AQUON**

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

# BIJDRAGE PER WATERSCHAP IN DE JAREN 2021-2025

Bijdrage regeling Programma 1							Kostenverdeling eigenaar GR AQUON Programma 2				Totale kosten
2021	Totale kosten in dit programma: 25.291						Totale kosten in dit programma: 1.023				2021
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten	Enmalige projectkosten centralisatie 2021-2025				Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,1%	1.910	1.464.750	10,3%	653	2.564	Aa en Maas	10,1%	103	103	2.667
Brabantse Delta	11,1%	2.107	1.571.538	11,1%	701	2.808	Brabantse Delta	11,1%	114	114	2.922
De Dommel	8,7%	1.658	1.176.168	8,3%	524	2.182	De Dommel	8,7%	89	89	2.272
Delfland	8,0%	1.514	1.047.900	7,4%	467	1.981	Delfland	8,0%	82	82	2.063
Hollandse Delta	15,7%	2.972	2.224.698	15,7%	992	3.964	Hollandse Delta	15,7%	160	160	4.124
Rijnland	16,5%	3.123	2.646.000	18,7%	1.180	4.303	Rijnland	16,5%	168	168	4.471
Rivierenland	17,6%	3.341	2.137.800	15,1%	953	4.294	Rivierenland	17,6%	180	180	4.474
Schieland en de Kr	5,0%	954	736.680	5,2%	328	1.283	Schieland en de Kr	5,0%	51	51	1.334
Stichtse Rijnlanden	7,3%	1.388	1.174.425	8,3%	524	1.912	Stichtse Rijnlanden	7,3%	75	75	1.987
Totaal	100,0%	18.986	14.179.959	100,0%	6.323	25.291	Totaal	100,0%	1.023	1.023	26.314

2022	Totale kosten in dit programma: 25.887						Totale kosten in dit programma: 1.053				2022
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten					Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,2%	1.983	1.464.750	10,3%	668	2.650	Aa en Maas	10,2%	108	108	2.758
Brabantse Delta	10,7%	2.080	1.587.288	11,2%	724	2.804	Brabantse Delta	10,7%	113	113	2.916
De Dommel	8,1%	1.577	1.191.918	8,4%	543	2.120	De Dommel	8,1%	86	86	2.206
Delfland	7,7%	1.486	1.047.900	7,4%	478	1.964	Delfland	7,7%	81	81	2.045
Hollandse Delta	15,8%	3.072	2.143.746	15,1%	977	4.050	Hollandse Delta	15,8%	167	167	4.217
Rijnland	17,0%	3.291	2.730.000	19,2%	1.245	4.536	Rijnland	17,0%	179	179	4.715
Rivierenland	17,6%	3.413	2.137.800	15,1%	975	4.388	Rivierenland	17,6%	185	185	4.573
Schieland en de Kr	5,0%	978	736.680	5,2%	336	1.314	Schieland en de Kr	5,0%	53	53	1.367
Stichtse Rijnlanden	7,9%	1.534	1.155.000	8,1%	527	2.061	Stichtse Rijnlanden	7,9%	83	83	2.144
Totaal	100,0%	19.415	14.195.082	100,0%	6.472	25.887	Totaal	100,0%	1.053	1.053	26.940

2023	Totale kosten in dit programma: 26.301						Totale kosten in dit programma: 1.353				2023
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten					Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,3%	2.039	1.428.000	10,2%	668	2.707	Aa en Maas	10,3%	140	140	2.847
Brabantse Delta	10,5%	2.076	1.571.538	11,2%	735	2.811	Brabantse Delta	10,5%	142	142	2.954
De Dommel	8,1%	1.597	1.134.168	8,1%	530	2.127	De Dommel	8,1%	110	110	2.237
Delfland	7,2%	1.411	1.047.900	7,5%	490	1.901	Delfland	7,2%	97	97	1.998
Hollandse Delta	15,7%	3.100	2.252.963	16,0%	1.053	4.153	Hollandse Delta	15,7%	213	213	4.366
Rijnland	18,0%	3.552	2.562.000	18,2%	1.198	4.750	Rijnland	18,0%	244	244	4.993
Rivierenland	16,5%	3.258	2.137.800	15,2%	1.000	4.258	Rivierenland	16,5%	223	223	4.481
Schieland en de Kr	5,1%	1.006	736.680	5,2%	344	1.350	Schieland en de Kr	5,1%	69	69	1.419
Stichtse Rijnlanden	8,5%	1.686	1.191.750	8,5%	557	2.243	Stichtse Rijnlanden	8,5%	116	116	2.359
Totaal	100,0%	19.726	14.062.799	100,0%	6.575	26.301	Totaal	100,0%	1.353	1.353	27.654

Bijdrage regeling Programma 1						
2024	Totale kosten in dit programma: 26.515					
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag	
Aa en Maas	10,4%	2.070	1.522.500	10,7%	709	2.779
Brabantse Delta	10,8%	2.142	1.571.538	11,0%	732	2.874
De Dommel	8,2%	1.627	1.233.918	8,7%	575	2.202
Delfland	7,4%	1.464	1.047.900	7,4%	488	1.952
Hollandse Delta	16,4%	3.252	2.124.104	14,9%	990	4.242
Rijnland	18,6%	3.698	2.698.500	19,0%	1.257	4.956
Rivierenland	15,1%	2.998	2.137.800	15,0%	996	3.994
Schieland en de Kr	5,1%	1.007	736.680	5,2%	343	1.350
Stichtse Rijnlanden	8,2%	1.628	1.155.000	8,1%	538	2.166
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>19.886</b>	<b>14.227.940</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.629</b>	<b>26.515</b>

Kostenverdeling eigenaar GR AQUON Programma 2				Totale kosten
Totale kosten in dit programma: 1.933				2024
	Procent	Kosten	Totaal	Totaal
Aa en Maas	10,4%	201	201	2.981
Brabantse Delta	10,8%	208	208	3.083
De Dommel	8,2%	158	158	2.360
Delfland	7,4%	142	142	2.094
Hollandse Delta	16,4%	316	316	4.558
Rijnland	18,6%	359	359	5.315
Rivierenland	15,1%	291	291	4.285
Schieland en de Kr	5,1%	98	98	1.448
Stichtse Rijnlanden	8,2%	158	158	2.325
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.933</b>	<b>1.933</b>	<b>28.448</b>

2025	Totale kosten in dit programma: 27.395					
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag	
Aa en Maas	10,3%	2.110	1.438.500	10,1%	693	2.803
Brabantse Delta	11,1%	2.290	1.571.538	11,1%	757	3.047
De Dommel	8,3%	1.696	1.149.918	8,1%	554	2.250
Delfland	7,4%	1.522	1.047.900	7,4%	505	2.027
Hollandse Delta	15,6%	3.206	2.196.246	15,4%	1.058	4.264
Rijnland	18,7%	3.843	2.782.500	19,6%	1.340	5.184
Rivierenland	15,1%	3.105	2.137.800	15,0%	1.030	4.135
Schieland en de Kr	5,2%	1.070	736.680	5,2%	355	1.425
Stichtse Rijnlanden	8,3%	1.705	1.155.000	8,1%	556	2.261
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>20.546</b>	<b>14.216.082</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.849</b>	<b>27.395</b>

Totale kosten in dit programma: 1.843				2025
	Procent	Kosten	Totaal	Totaal
Aa en Maas	10,3%	189	189	2.992
Brabantse Delta	11,1%	205	205	3.253
De Dommel	8,3%	152	152	2.402
Delfland	7,4%	137	137	2.163
Hollandse Delta	15,6%	288	288	4.551
Rijnland	18,7%	345	345	5.528
Rivierenland	15,1%	279	279	4.413
Schieland en de Kr	5,2%	96	96	1.521
Stichtse Rijnlanden	8,3%	153	153	2.414
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>1843</b>	<b>1.843</b>	<b>29.238</b>



## BIJLAGE 2

# EEN PRO-FORMA BEREKENING

Opdrachtgevers hebben behoefte getoond om inzicht te krijgen in een scenario als er meer productie wordt gevraagd aan AQUON. In bijgaande opgave is de productie voor alle waterschappen met 10 procent verhoogd en zijn de totale exploitatiekosten met 1.400.000 euro verhoogd.

Een laboratoriumomgeving kent meerdere kostendrivers, deze opgave geeft slechts een indruk van een scenario.

Bijdrage regeling Programma 1							Kostenverdeling eigenaar GR AQUON Programma 2				Totale kosten
2021	Totale kosten in dit programma: 26.691						Totale kosten in dit programma: 1.023				2021
	Vaste kosten		Vaste kosten			Totale kosten	Enmalige projectkosten centralisatie 2021-2025				Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,1%	2.019	1.611.225	10,3%	689	2.708	Aa en Maas	10,1%	103	103	2.811
Brabantse Delta	11,1%	2.222	1.728.692	11,1%	740	2.962	Brabantse Delta	11,1%	114	114	3.075
De Dommel	8,7%	1.742	1.293.785	8,3%	553	2.295	De Dommel	8,7%	89	89	2.384
Delfland	8,0%	1.601	1.152.690	7,4%	493	2.095	Delfland	8,0%	82	82	2.176
Hollandse Delta	15,7%	3.143	2.447.168	15,7%	1.047	4.190	Hollandse Delta	15,7%	161	161	4.350
Rijnland	16,5%	3.303	2.910.600	18,7%	1.245	4.548	Rijnland	16,5%	169	169	4.717
Rivierenland	17,6%	3.523	2.351.580	15,1%	1.006	4.529	Rivierenland	17,6%	180	180	4.709
Schieland en de Kr	5,0%	1.001	810.348	5,2%	347	1.348	Schieland en de Kr	5,0%	51	51	1.399
Stichtse Rijnlanden	7,3%	1.461	1.291.868	8,3%	553	2.017	Stichtse Rijnlanden	7,3%	75	75	2.092
Totaal	100,0%	20.015	15.597.955	100,0%	6.673	26.691	Totaal	100,0%	1.023	1.023	27.714

---

**PROGRAMMABEGROTING 2021 (CONCEPT)  
BEGROTING 2021 EN DE MEERJARENRAMING 2022-2025**

16 MAART 2020

---