
PROGRAMMABEGROTING 2022

BEGROTING 2022 EN DE MEERJARENRAMING 2023-2026





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

1. Inleiding	4
2. AQUON met haar waterschappen	5
3. Ontwikkelingen in de omgeving	8
4. Ontwikkelingen in het jaar 2022	9
5. AQUON gaat centraliseren	10
6. Meetvraag productie 2022-2026	12
6.1 Meetvraag 2022	12
6.2 Meetvraag 2022-2026	13
6.3 Effect van de productieverwachtingen	14
7. AQUON kent twee programma's	16
7.1 Samenvatting begroting 2022 en meerjarenraming 2023-2026	16
7.2 Begroting voor Programma 1: Laboratorium activiteiten	18
7.3 Begroting voor Programma 2: Eigenaren GR AQUON	22
8. Kostentoerekening en de bijdrageregeling	25
8.1 Jaarlijkse exploitatiekosten laboratorium (Programma 1)	25
8.2 Kosten Eigenaren (Programma 2)	25
9. Risicomanagement	30
 Bijlagen:	
1. Bijdrageregeling en kostenverdeling	36

1 INLEIDING

Deze programmabegroting 2022 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON. 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. De kaders voor het programmajaar 2022 zijn vastgelegd in de Kadernota 2022, die in de algemene bestuursvergadering van 29 maart 2021 wordt besproken en vastgesteld.

TIJDPAD EN ACTIVITEITEN

De begrotingsbehandeling 2022 loopt volgens een bekend tijdschema. De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit:

BESTUURLIJKE PLANNING	
Behandeling concept programmabegroting 2022 in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur	maart 2021
Zienswijzeperiode waterschappen	april-juni 2021
Ontwerpbegroting en reactienota in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur	juni 2021
Vaststellen door het Algemeen Bestuur	juli 2021

ACTUALITEIT TEN TIJDE OPSTELLING PROGRAMMABEGROTING: COVID-19

Op het moment van schrijven van deze begroting bevindt Nederland zich nog in een lockdown vanwege de heersende Covid-19-pandemie. Dit heeft veel invloed op het functioneren van AQUON. De vaccinatie van de bevolking is opgestart, maar heeft op het moment van schrijven nog geen wezenlijke invloed op de besmettingscijfers. Deze begroting is opgesteld in de veronderstelling dat in 2022 alle invloeden van de pandemie achter ons liggen en we terug zijn gegaan naar een situatie als voorafgaand aan de pandemie.

Duidelijk is echter dat de COVID-19-pandemie een enorme maatschappelijke impact heeft, die ook zijn weerslag kent op AQUON. Voor het management van AQUON is het voor de komende jaren een uitdaging om alle medewerkers betrokken te houden. Door lange lockdown periodes en het structureel thuiswerken, bestaat de kans dat de interactie en (informeel) contact tussen manager en medewerker en medewerkers onderling migreert naar bijvoorbeeld een sociaal isolement. Deze manier van werken en leidinggeven vraagt om een aangepaste aanpak binnen de organisatie om strategie, doelen en ontwikkeling te blijven borgen en het werkgeluk van onze medewerkers te blijven garanderen.

2 AQUON MET HAAR WATERSCHAPPEN

AQUON heeft op 7 november 2019 de 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 relevante omgevingsontwikkelingen anderzijds. Naast inspelen op deze ontwikkelingen ligt de focus voor AQUON op het borgen van de behaalde resultaten uit het verleden en het verhogen van de klantgerichtheid. 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 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 kennisontwikkeling, 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 analysesresultaten worden gesteld. De snelle opkomst van de behoefte aan informatie uit het rioolwater en zuiveringswater in verband met volksgezondheid leiden tot (nationale) samenwerkingsmogelijkheden en bieden kansen in het kader van afvalwatersurveillance. De positie van de zuiveringen in de afvalwaterketen zijn een onmisbare schakel bij dergelijke vraagstukken. De ontwikkelingen waarvan AQUON verwacht dat zij de grootste invloed hebben op de meetvraag, blijven 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, waaronder gezondheidsvraagstukken in de afvalwaterketen) 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 welke rol de waterschappen spelen in het publieke debat over duurzaamheid, 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 waterlaboratorium 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 opdrachtgever 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 (zowel op kwaliteit, continuïteit als prijs). 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 haar eigenaren en andere partijen zoals externe kennisinstituten, participeert zij in nationale subsidie- en innovatieprojecten om up-to-date te blijven van de ontwikkelingen, bij te dragen aan de kennisontwikkeling of deze te vergroten c.q. 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.

Op het gebied van sensortechnologie is het dienstenpakket van AQUON reeds uitgebreid in 2020 en voor eDNA/qPCR zal dat in 2021 gebeuren. Het implementeren van deze innovatieve ontwikkelingen in de werkprocessen vraagt aandacht en tijd, mede ook omdat de ontwikkelingen zich verder zullen verdiepen en verbreden.

De aandacht voor digitale transformatie (data, databeheer en datamanagement) krijgt na de opstart in 2021 extra focus, want de borging en ontsluiting van data staan aan de basis van het geven van goed inzicht in waterkwaliteit. De overige innovatieve ontwikkelingen op het gebied van bio-assays, microverontreinigingen en meer effectgericht onderzoek worden vooralsnog nauwlettend gevolgd, in goede afstemming met de ambtelijke vertegenwoordigers van de waterschappen. De strategie voor nieuwe innovatieve ontwikkelingen is dat AQUON die 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 inspeelt. Op lange termijn (2030 en volgende jaren) is onzeker hoe de werkelijkheid eruit zal zien, zoals ook beschreven in het scenario-onderzoek van de waterschappen, opgesteld door adviesbureau IPR-Normag (rapport d.d. 5 februari 2020).

AQUON zal de wendbaarheid en flexibiliteit van haar organisatie, systemen, middelen en huisvesting hier continu op blijven aanpassen en beheersen. Het AQUON-bestuur en de governance-structuur worden hier ook in 2022 en verdere jaren actief bij betrokken.

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 continu op blijven aanpassen en beheersen. Wendbaarheid en flexibiliteit staat daarom nadrukkelijk centraal in het nieuwbouwproject van AQUON. Het volgende hoofdstuk geeft 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 voert het merendeel van al haar waterkwaliteitsmonitoring zelf uit in de vorm van bemonstering- en laboratoriumwerkzaamheden en sensormonitoring. Vanuit een financiële afweging (make or buy) kan er voor gekozen worden om samen te werken met diverse marktpartners. Voor extra capaciteit en/of specialistisch onderzoek werkt AQUON samen met de waterschaps- en commerciële laboratoria, maar ook met andere marktpartijen en met onderzoeksinstituten. In ILOW-verband wordt meer en meer samengewerkt met alle waterschapslaboratoria waarbij ook het laboratorium van Rijkswaterstaat is aangesloten.

De markt van bemonstering en hydrobiologie blijft 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 bedrijfsovernames, 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. In de praktijk blijkt dat de beleidsmatige ontwikkelingen, die nodig zijn om deze nieuwe technologieën te mogen toepassen, erg veel tijd vragen. Dat komt vooral omdat bewijsvoering vereist wordt dat de nieuwe technieken minimaal vergelijkbaar zijn met de traditionele technieken. De afgelopen jaren is AQUON bij specifieke nieuwe ontwikkelingen betrokken geweest. Enkele voorbeelden zijn PFAS-analyses, passieve sampling, vele vergelijkingsonderzoeken, eDNA/qPCR onderzoeken, toxine-analyses, zwemwaterprotocol en dergelijke. 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. Ook voor de samenwerking met de ILOW-partners is inmiddels een kennis- en innovatieagenda geïnitieerd. Nieuwe ontwikkelingen worden voorzien rondom de inzet van sensoren en andere nieuwe (laboratorium-) technologieën en datamanagement.

Om een en ander financieel te kunnen ondersteunen is een apart innovatiebudget gealloceerd. Deze gelden zijn in nauw overleg met haar opdrachtgevers vanaf het jaar 2020 op 400.000 euro begroot. In het jaar 2022 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 2022 (en verdere jaren) is voorlopig opnieuw 400.000 euro opgenomen.

4 ONTWIKKELINGEN IN HET JAAR 2022

AQUON levert een essentiële bijdrage door inzicht te verschaffen in de waterkwaliteit. De noodzaak voor verdergaande ketensamenwerking van de waterschappen en AQUON 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 inwinger van data. Sensormonitoring, waar nog steeds in wordt doorontwikkeld, is reeds opgenomen in de standaard dienstverlening van AQUON. Daar bovenop verwacht AQUON een toenemende belangstelling op projectniveau op het gebruik van DNA technologie (eDNA/qPCR) voor oppervlaktewater en zuiveren.
- 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. De roadmap voor deze digitale transformatie, die in 2021 wordt opgesteld, zal de leidraad zijn voor de komende jaren om daar invulling aan te geven. 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.

AQUON levert met deze programmabegroting een plan voor het jaar 2022. We constateren al enkele jaren een aanhoudende groei in meetvraag. De grotere meetvraag betreft voornamelijk nieuwe producten en diensten, waarbij derhalve geen voordelen als gevolg van schaalgrootte optreden. Daarnaast zorgt de groeiende meetvraag ervoor dat AQUON tegen de beperking van haar beschikbare capaciteit (in mensen en middelen) loopt. In de businesscase is gerekend met een stabiele meetvraag van 13 miljoen punten per jaar. Het gevolg van de groei is dat in het bijzonder de uitbestedingen tot aan het moment van centralisatie in 2024 een substantiële post zullen zijn. Vanaf 2025 zullen de voorziene besparingen ten opzichte van het 0-scenario, zoals geschetst in de businesscase, zichtbaar worden in de exploitatie.

5 AQUON GAAT CENTRALISEREN

Op 3 maart 2020 heeft het algemeen bestuur van AQUON besloten om de activiteiten van AQUON te centraliseren op een nieuwe locatie. Het zoeken van een geschikte locatie en het opstellen van een programma van eisen voor het nieuwe laboratorium is voortvarend opgepakt. We staan op het moment van schrijven van deze begroting aan de vooravond van de bestuurlijke keuze over de locatie. Het concept programma van eisen is getoetst aan de uitgangspunten van de businesscase met als uitslag dat de doelstellingen van de nieuwbouw onveranderd haalbaar zijn.

In de businesscase, die ten grondslag ligt aan de bestuurlijke besluitvorming, zijn investeringsbedragen voor dit scenario opgenomen. Het betreft een investeringsproject van 24,9 miljoen euro (exclusief 4,7 miljoen euro voor aankoop grond). Uitgangspunt bij de opstelling van de business case was een gezamenlijke, jaarlijks stabiele, opdrachtomvang van de waterschappen van 13 miljoen vraagpunten. Inmiddels is duidelijk dat de opdrachtstelling vanaf 2022 op een niveau van 18 miljoen vraagpunten zal liggen (+ 40 procent). De bijbehorende dimensionering van AQUON zal daarmee richting 30 miljoen euro liggen (+ 20 procent) met schaalgroottevoordelen welke ook op 20 procent zullen liggen van de businesscaseberekeningen. Verdere detaillering wordt, in verband met vertrouwelijkheid, hier niet opgenomen. De waterschappen hebben alle onderliggende detailinformatie, samengevat in de businesscase Centralisatie AQUON.

Deze (financiële) businesscase-uitgangspunten zijn het fundament voor deze begroting. De concrete realisatie van de centralisatie wordt volgens afgegeven planning in het jaar 2024 verwacht. De begroting voor het jaar 2022 is gebaseerd op de 'Strategie 2020-2030 & de businesscase Centralisatie AQUON', waarbij de geactualiseerde ontwikkelingen in de verwachte meetvraag verwerkt zijn. 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.

De eenmalige kosten voor realisatie van de bouw zijn geraamd op 3,9 miljoen euro. Deze exploitatiekosten worden zoveel als mogelijk geëgaliseerd over de periode 2021-2025.

De kosten voor afvloeiing van het personeel zijn vooreerst begroot op 3,3 miljoen euro. Door middel van strategische personeelsplanning zal AQUON de komende jaren proberen haar personele bezetting op de gewenste wijze te ontwikkelen, waardoor enerzijds wordt gewerkt aan een sterke organisatie en anderzijds ook voor afvloeiingskosten minder budget nodig zal zijn. Indien noodzakelijk zal hierbij de samenwerking over mogelijke doorstroom van medewerkers van en naar de waterschappen nodig zijn.

De financiële uitgangspunten, en ook het exploitatie effect, worden opgenomen in de programmabegroting 2022 en de meerjarenraming 2023-2026.

In samenspraak met de deelnemende waterschappen worden deze afvloeiingskosten nog niet geëgaliseerd over de jaren. Een succesvolle strategische personeelsplanning kan namelijk de geraamde eenmalige kosten positief beïnvloeden, waardoor egalisatie minder eenduidig is.

De vervolgstappen in 2022

Ten tijden van de totstandkoming van de begroting 2022 is AQUON al in een gevorderd stadium met betrekking tot de locatiekeuze. De aankoop van de grond zal naar verwachting in 2021 worden gecontracteerd, waarna de ontwerpfases worden doorlopen en de omgevingsvergunning wordt aangevraagd. Nadat de omgevingsvergunning onherroepelijk is geworden, vindt de grondtransactie plaats, dit is voorzien voor 2022. Parallel aan de Technisch Ontwerp fase en de omgevingsvergunning procedure wordt de aanbesteding van het werk opgestart. AQUON verwacht aan het einde van het jaar 2021 een aanbestedingsvoorstel voor ontwerp en realisatie van het pand aan het bestuur te kunnen voorleggen. Naar verwachting wordt in het derde kwartaal van 2022 het werk gegund en kan gestart worden met de bouwvoorbereiding. Begin 2023 wordt de start bouw verwacht met een voorziene oplevering na de bouwvakvakantie van 2024.

6 MEETVRAAG PRODUCTIE 2022-2026

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag op hoofdlijnen tot en met 2026 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 2022

Productie/ meetvraag	Werkelijke productie						Meetvraag*	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aa en Maas	893.292	1.049.358	1.271.294	1.332.033	1.517.791	1.659.617	1.719.000	1.661.000
Brabantse Delta	1.334.034	1.441.403	1.409.153	1.581.271	1.581.747	1.456.317	1.798.000	1.703.000
De Dommel	1.067.775	1.053.718	1.231.814	1.110.595	1.207.329	1.149.110	1.265.500	1.323.500
Delfland	817.032	862.471	1.045.245	1.217.577	1.016.877	1.256.499	1.328.000	1.338.000
Hollandse Delta	1.816.933	1.872.081	2.258.381	2.132.654	1.992.050	2.375.815	2.394.150	2.324.163
Rijnland	2.138.194	2.077.621	2.045.304	2.077.238	2.634.567	2.348.512	2.680.000	2.860.000
Rivierenland	1.917.717	1.957.972	1.872.099	2.461.413	2.885.211	2.849.439	2.153.000	2.153.000
Schieland en Kr'waard	553.193	658.059	593.166	688.105	794.876	914.139	755.600	755.600
Stichtse Rijnlanden	802.044	745.931	782.101	854.907	1.376.621	1.382.142	1.311.500	1.226.500
Subtotaal	11.340.214	11.718.614	12.508.557	13.455.793	15.007.069	15.391.590	15.404.750	15.344.763
Indexcijfer jaar 2014 = 100	106	109	116	125	140	143	143	143
COVID bemonsteringen**						137.831	1.406.644	2.813.288
Totaal						15.529.421	16.811.394	18.158.051

* bijgestelde opgaaf meetvraag dec 2020/jan 2021

** Betreft COVID-bemonsteringen in verkooppunten

Tabel 1: De ontwikkeling in de meetvraag.

De Unie van Waterschappen (UvW) heeft afspraken gemaakt met het ministerie van VWS (en het RIVM) over een vijfjarige samenwerking op het gebied van afvalwatersurveillance. In eerste instantie gaat dat om het bemonsteren van het rioolwater voor COVID, met als ambitie om dit dagelijks te gaan uitvoeren. 2021 zal daarbij als een overgangsjaar gelden waarbij er van een frequentie van 1 keer per week wordt opgeschaald naar dagelijkse bemonsteringen. Vanaf 2022 is de verwachting dat alle zuiveringen dagelijks worden bemonsterd ten behoeve van deze afvalwatersurveillance.

De COVID-bemonstering is voor 2020 in euro's per bemonstering afgerekend. Vanaf 2021 zal ook deze activiteit via de reguliere verrekening van verkooppunten worden gedaan. Alle activiteiten ten behoeve van de COVID-bemonsteringen zijn separaat inzichtelijk. Op deze manier hebben de waterschappen inzicht in de omvang van deze inspanningen en worden ze in de administratie volledig apart gehouden.

Dagelijkse COVID-bemonstering resulteert in een toename van de meetvraag met ruim 2,8 miljoen punten per jaar. In de tabellen over de meetvraag is een aparte regel toegevoegd om zo een beeld te geven van de totale omvang van AQUON's activiteiten.

Uit ervaring blijkt dat de productie (ook) wordt beïnvloed door onvoorziene projecten. Voor 2021 is in overleg met de opdrachtgevers de originele opgegeven meetvraag in eerste instantie dan ook verhoogd met een post 'onvoorzien' van vijf procent. Hiermee werd in 2021 het verwachte productieniveau 14.200.000 punten. De uitvraag eind 2020 heeft in een duidelijk hogere meetvraag geresulteerd. Op basis van de ontwikkeling van de opgegeven meetvraag (tabel 1) heeft AQUON het begrote productieniveau inclusief COVID bemonsteringen voor 2021 gesteld op 16,8 miljoen productiepunten voor de opdrachtgevers van de deelnemende waterschappen en aanvullend ongeveer 0,2 miljoen voor externe klanten.

6.2 MEETVRAAG 2022-2026

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 inclusief COVID-bemonsteringen in 2022 op 18.2 miljoen productiepunten voor deelnemende waterschappen.

PRODUCTIE/ MEETVRAAG	MEETVRAAG*				
	2022	2023	2024	2025	2026
Aa en Maas	1.661.000	1.653.000	1.733.000	1.598.000	1.563.000
Brabantse Delta	1.703.000	1.703.000	1.703.000	1.703.000	1.703.000
De Dommel	1.323.500	1.210.500	1.275.500	1.256.000	1.221.000
Delfland	1.338.000	1.203.000	1.163.000	1.213.000	1.173.000
Hollandse Delta	2.324.163	2.269.023	2.205.456	2.349.163	2.499.023
Rijnland	2.860.000	2.540.000	2.570.000	2.650.000	2.650.000
Rivierenland	2.153.000	2.153.000	2.128.000	2.128.000	2.128.000
Schieland en Kr'waard	755.600	755.600	755.600	755.600	755.600
Stichtse Rijnlanden	1.226.500	1.250.500	1.246.500	1.226.500	1.226.500
Subtotaal	15.344.763	14.737.623	14.780.056	14.879.263	14.919.123
indexcijfer jaar 2014=100	143	137	138	138	139
COVID Bemonstering **	2.813.288	2.813.288	2.813.288	2.813.288	2.813.288
Totaal	18.158.051	17.550.911	17.593.344	17.692.551	17.732.411

* volgens opgave waterschappen

** Betreft COVID-bemonsteringen in verkooppunten, gebaseerd op dagelijkse bemonstering

Tabel 2: De opgave van de verwachte meetvraag 2022-2026.

6.3 EFFECT VAN DE PRODUCTIEVERWACHTINGEN

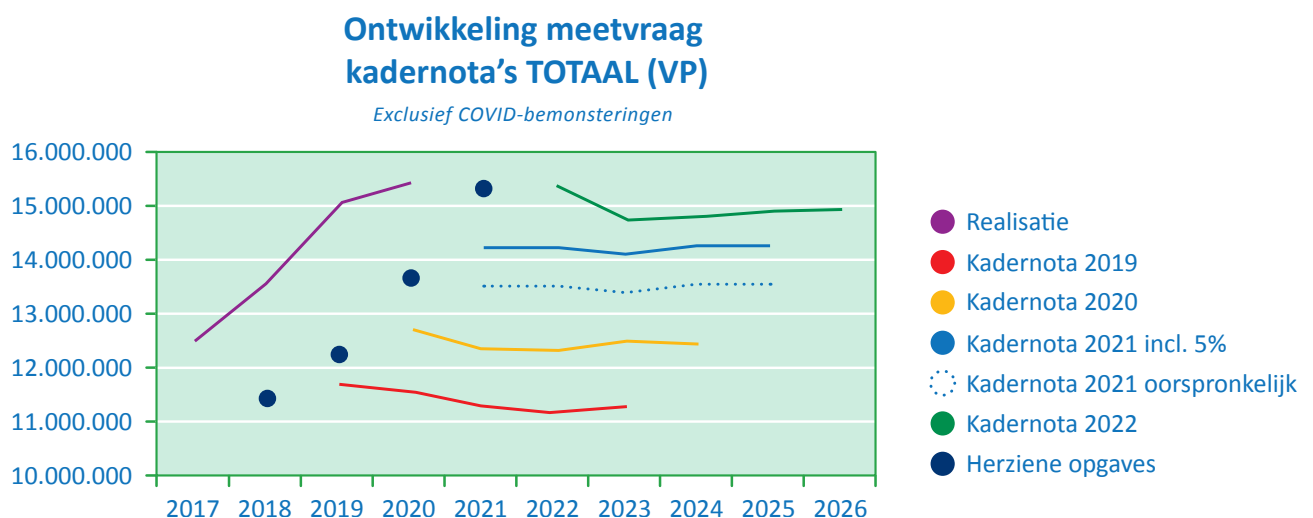
De opdrachtgevers/waterschappen zijn zelf verantwoordelijk voor hun opgegeven meetvraag voor de komende jaren. Deze productieverwachting is een belangrijk gegeven voor de bedrijfsvoering van AQUON. AQUON heeft de productieverwachting vooraf doorgesproken met haar opdrachtgevers.

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 afgelopen 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.

Eind 2020 is, in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers van de deelnemende waterschappen, een begin gemaakt met een analyse van de verschillen tussen de niveaus van de uitvraag en de werkelijk gerealiseerde meetvraag. De uitkomsten zullen naar verwachting leiden tot verbetering van de meetvraaggegevens en een betere aansluiting met de realiteit. Eind 2020 is ook een hernieuwde inschatting opgevraagd voor 2021. De oorspronkelijke inschatting voor de meetvraag 2022 was 14,2 miljoen verkooppunten. De herziene inschatting voor 2022 bedraagt nu 15,3 miljoen verkooppunten exclusief COVID bemonsteringen.

De meetvraag van de opdrachtgevers is vooral voor het jaar 2022 in dit samenspel meer realistischer ingeschat. Rekening houdend met de COVID bemonsteringen wordt een productieniveau van 18 miljoen verkooppunten begroot voor de komende jaren. De meerjaren meetvraag ligt daarmee 5 miljoen punten boven de aannahme van de businesscase Centralisatie AQUON. De reële inschatting van de meerjaren meetvraag door de waterschappen behoeft nog enige aandacht. Gezien de groeilijn in de realisatie van de afgelopen 5 jaar schatten wij in dat de voorspelde afvlakking in de meerjarenbegroting minder sterk zal zijn, in het licht van maatschappelijke en politieke trend van aandacht voor het milieu, duurzaamheid en circulariteit.



Figuur 1: 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 2021 heeft AQUON een eigen productielijn voor PFAS-analyses in gebruik. Op verzoek van de opdrachtgevers worden ook de vooronderzoeken ten behoeve van waterbodemonderzoek in toenemende mate in eigen huis uitgevoerd.

Hiermee wordt verwacht dat de gevraagde verhoogde productie in vooronderzoeken waterbodemonderzoek en PFAS met eigen mensen zal worden uitgevoerd. Aangezien dit vooral nieuwe producten en diensten betreft, zullen nog geen efficiency voordelen als gevolg van schaalgrootte optreden. Als gevolg van deze verschuivingen en de stijging in de meetvraag ten opzichte van de aannamen in de businesscase stijgt de begrote post voor uitbestedingen naar een niveau van 6,7 miljoen euro (ten opzichte van 4,1 miljoen euro zoals vermeld in de businesscase Centralisatie).

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 2022 (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.

7 AQUON KENT TWEE PROGRAMMA'S

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

Programma 1: Laboratorium AQUON

In dit programma zijn de reguliere 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 Eigenaar 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 2022 EN MEERJARENRAMING 2023-2026

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

LABORATORIUM Bedragen x €1.000	Begroting en ramingen tijdreeks 2022-2026				
	2022 begroot	2023 geraamd	2024 geraamd	2025 geraamd	2026 geraamd
Personeelskosten*	12.509	12.821	12.795	12.616	12.567
- toename personeelskosten	1.386	1.428	1.471	1.515	1.560
- toename personeelskosten COVID	1.640	1.689	1.740	1.792	1.846
Overige bedrijfslasten*	2.962	2.790	2.769	2.746	2.774
- toename ov bedrijfslasten	1.537	1.568	1.599	1.631	1.664
Goederen en diensten*	2.913	2.942	2.905	2.868	2.897
- toename goederen en diensten	609	621	634	646	659
Uitbestedingen*	4.080	4.121	4.320	4.522	4.567
- toename uitbestedingen	2.620	1.500	1.535	1.670	1.739
Kapitaalslasten*	1.933	2.155	2.151	3.024	3.024
Onvoorzien lasten*	400	400	400	400	100
Mutatie bestemmingsreserve*	0	0	0	0	0
Vennootschapsbelasting*	4	4	4	4	4
Totale kosten	32.593	32.039	32.322	33.434	33.401
Bijdrage derden*	300	300	300	300	300
Bijdragen waterschappen	32.293	31.739	32.022	33.134	33.101
Totale inkomsten	32.593	32.039	32.322	33.434	33.401

*Cijfers overgenomen uit afgegeven BC centralisatie AQUON (nov '19)

EIGENAREN Bedragen x €1.000	Begroting en ramingen tijdreeks 2022-2026				
	2022 begroot	2023 geraamd	2024 geraamd	2025 geraamd	2026 geraamd
Personeelskosten*	270	770	1.995	1.163	0
Overige bedrijfslasten*	0	0	400	0	0
Goederen en diensten*	0	0	0	0	0
Uitbestedingen*	0	0	0	0	0
Kapitaalslasten*	0	0		767	0
Onvoorziene lasten*	100	100	1.000	100	0
Mutatie bestemmingsreserve*	683	483	-1.462	-187	0
Vennootschapsbelasting*	0	0	0	0	0
Totale kosten	1.053	1.353	1.933	1.843	0
Bijdrage derden	0	0	0	0	0
Bijdragen waterschappen	1.053	1.353	1.933	1.843	0
Totale inkomsten	1.053	1.353	1.933	1.843	0

* Cijfers overgenomen uit afgegeven BC centralisatie AQUON (nov '19)

Tabel 3: Samenvatting begroting 2022 en meerjarenraming 2022-2026 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 2022. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt, is het mogelijk dat gedurende het jaar 2022 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 2021 heeft AQUON haar begroting 2022 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 de 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, maandelijks worden de cijfers op bedrijfsvoering niveau met het management doorgesproken en periodiek 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 2022 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 2022, conform het P&C statuut AQUON, beperkt worden verwacht.

7.2 BEGROTING VOOR PROGRAMMA 1: LABORATORIUM ACTIVITEITEN

Programma 1 LABORATORIUM	Begroting 2022	*	Begroting 2021	Realisatie 2020
Personeelslasten				
Salarissen	9.170.000	1	9.630.000	7.850.272
Sociale lasten	2.630.000	2	2.750.000	2.205.912
Overige personeelslasten	800.000	3	770.000	646.579
Personeel van derden	2.935.000	4	400.000	2.660.358
Personeelslasten	15.535.000		13.550.000	13.363.121
Overige bedrijfslasten				
Diensten van derden	2.200.000	5	1.100.000	1.177.356
Huren en rechten	66.000	6	66.000	46.956
Leaseauto's	1.175.000	7	720.000	741.853
Verzekeringen	48.000	8	47.000	45.637
Belastingen	40.000	9	40.000	16.167
Onderhoud door derden	970.000	10	962.000	774.301
Overige bedrijfslasten	4.499.000		2.935.000	2.802.270
Goederen en diensten				
Ge- en verbruiksgoederen	2.900.000	11	2.268.000	2.693.330
Duurzame gebruiksgoederen	354.000	12	350.000	183.038
Energie	268.000	13	265.000	271.446
Goederen en diensten	3.522.000		2.883.000	3.147.814
Uitbestedingen				
Externe analyses	6.700.000	14	4.040.000	6.595.100
Uitbestedingen	6.700.000		4.040.000	6.595.100
Kapitaalslasten				
Afschrijvingen	1.600.000	15	1.550.000	1.141.781
Rentelasten	333.000	16	230.000	230.862
Kapitaalslasten	1.933.000		1.780.000	1.372.643
Normale exploitatiekosten	32.189.000		25.188.000	27.280.948
Onvoorzien	400.000	17	400.000	0
Totaal lasten	32.589.000		25.588.000	27.280.948
Vrijval (bestemmings-) reserve		18		0
Bijdrage derden	-300.000	19	-300.000	-485.653
Totale kosten	32.289.000		25.288.000	26.795.295
Vennootschapsbelasting	4.000	20	3.000	8.136
Bijdrage waterschappen	32.293.000		25.291.000	26.803.431

Tabel 4: Begroting programma 1: Laboratorium activiteiten.

TOELICHTING OP DE BEGROTING LABORATORIUM ACTIVITEITEN

Uitgangspunten vermeld in de kadernota 2022, welke op 29 maart 2021 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 (18,2 miljoen verkooppunten). Hierbij dient te worden opgemerkt dat de financiële bijdrage die de waterschappen terug ontvangen vanuit het ministerie inzake de COVID bemonsteringen 5 miljoen euro bedraagt. Alle kostencategorieën zijn in basis in lijn met de vermelde kostenposten zoals weergegeven in de businesscase Centralisatie. Indien door de substantiële stijging in de meetvraag danwel de toevoeging van de COVID bemonsteringen de kostencategorie een toename presenteert, zal dit hieronder transparant weergegeven.

- Personeelskosten (totaal toename t.o.v. de businesscase: 3,026 miljoen euro)
De verhouding eigen personeel versus inhuur is aangepast om meer aansluiting met de realiteit te krijgen. Van alle vacatures in de formatie is in de begroting 50 procent onder salarissen en sociale lasten en 50 procent onder personeel derden gepresenteerd.
 - 1-2. De opgenomen salariskosten zijn gebaseerd op een personeelsformatie. Er is in 2022 een financiële ruimte benodigd van 0,5 procent voor de reguliere groei in de salarisschalen ('periodieken'). Een eventuele cao-verhoging is ingeschat op 2 procent. Met deze indexcijfers is ook in de businesscase Centralisatie gerekend. In vergelijking met de Businesscase is in de programmabegroting van 2021 reeds een aanvulling opgenomen als gevolg van het insourcen van werk waterbodems vooronderzoek en werk PFAS, bijstellen CAO verhogingen, doorontwikkeling advies en toename productie. Deze aanvulling is in de samenvatting vermeld op de regel 'toename personeelskosten' en is voor deze begroting gecontinueerd (toename voor 2022 1,386 miljoen euro). In aanvulling hierop zijn voor 2022 de personeelskosten voor een planner en managementondersteuning voor COVID-bemonsteringen opgenomen voor een bedrag van 90.000 euro.
 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. Voor 2022 is een aanvulling ten behoeve van de COVID bemonsteringen van 50.000 euro opgenomen.
 4. Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en inzet van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Voor 2022 is een aanvulling ten behoeve van de COVID bemonsteringen van 1.500.000 euro opgenomen, te weten de kosten van inhuur van 27 monsternemers op uitzendbasis.

-
- Overige bedrijfslasten (toename 1,537 miljoen euro)
 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 hoofdstuk 3. In samenspraak met opdrachtgevers wordt het bedrag besteed. De stijging in de diensten van derden ad 1,087 miljoen euro wordt voornamelijk veroorzaakt door het opnemen van de COVID bemonsteringen. Door de opschaling van de capaciteit zullen intern diverse processen moeten worden aangepast. De infrastructuur in de automatisering zal uitgebreid moeten worden, waarbij datatransitie een grote rol zal gaan spelen.
 6. De huren zijn conform businesscase en verplichtingen.
 7. De leasekosten stijgen met 450.000 euro als gevolg van de uitbreiding van het wagenpark ten behoeve van de COVID bemonsteringen.
 - 8-10 Deze kostencategorieën zijn conform verplichtingen, historische ervaringen en productie-verwachtingen begroot. Een toename in onderhoud wordt voorzien bij de huidige panden (met name voor het verouderde pand in Leiden).
 - Goederen en diensten (toename 609.000 euro)
 11. De stijging ten opzichte van de businesscase ligt geheel in de ge- en verbruiksgoederen. Hiervan is 300.000 euro direct te relateren aan de COVID bemonsteringen. Het restant van de stijging betreft een aanpassing op basis van de realisatie van voorgaande jaren, als resultaat van de stijging van de meetvraag.
 12. De kosten voor duurzame gebruiksgoederen zijn ingeschat conform de businesscase.
 13. De kosten voor energie zijn conform businesscase en op huidig prijspeil ingeschat.
 - Uitbestedingen (toename 2,620 miljoen 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 2022 zijn hierover de uitgangspunten en financiële richtlijnen opgenomen, maar ook in de businesscase strategie 2020-2030 is een verdere aanwijzing in de product-strategie van AQUON opgenomen. Hierin staat beschreven waarop AQUON haar 'uitbestedingen'

baseert. Het kostenniveau van uitbestedingen is voorgaande jaren in de begroting gelijk gehouden met de waarde zoals opgenomen in de businesscase Centralisatie, waar het bedrag berekend was op basis van een constante productie van 13 miljoen verkooppunten. Dit heeft geleid tot aanzienlijke verschillen in realisatie ten opzichte van de begroting. De financiële verordening van AQUON staat toe dat een productietoename een geaccepteerde kostentoename kan veroorzaken.

Het productieniveau voor 2022 is vastgesteld op 18,2 miljoen verkooppunten. Rekening houdend met de correctie van COVID bemonsteringen, welke AQUON zelf uitvoert, en de insourcing van de analyses voor het vooronderzoek waterbodems en de PFAS-analyses resulteert dit in een extra post uitbestedingen van 2,62 miljoen euro ten opzichte van de businesscase.

- Kapitaalslasten

15-16. Onder de kapitaalslasten worden de rente en afschrijvingen gepresenteerd, conform businesscase.

- Onvoorziene lasten

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 2022 relatief hoog; veroorzaakt door de huidige (verouderde) staat van het pand in Leiden. De risico's zijn hier omgezet in een begrotingspost.

- Bijdrage derden

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.

- Vennootschapsbelasting

20. AQUON valt voor een deel van haar omzet (omzet derden) onder de reguliere vennootschapsbelasting. De winstbelasting is voorgecalculeerd.

7.3 BEGROTING VOOR PROGRAMMA 2: EIGENAREN GR AQUON

Programma 2 EIGENAREN	Begroting 2022	*	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Begroting 2021	Realisatie 2020
** Deze exploitatiekosten betreffen de eenmalige kosten uit de BC Centralisatie **								
Personeelslasten								
Salarissen	200.000	1	500.000	700.000	700.000		200.000	22.347
Sociale lasten	50.000	2	50.000	200.000	113.000		40.000	7.809
Overige personeelslasten	20.000	3	120.000	895.000	250.000		100.000	15.680
Personeel van derden	0	4	100.000	200.000	100.000		100.000	15.191
Personeelslasten	270.000		770.000	1.995.000	1.163.000	0	440.000	61.028
Overige bedrijfslasten								
Diensten van derden	0	5	0	400.000	0	0	0	0
Huren en rechten	0	6	0	0	0	0	0	0
Leaseauto's	0	7	0	0	0	0	0	0
Verzekeringen	0	8	0	0	0	0	0	0
Belastingen	0	9	0	0	0	0	0	0
Onderhoud door derden	0	10	0	0	0	0	0	0
Overige bedrijfslasten	0		0	400.000	0	0	0	0
Goederen en diensten								
Ge- en verbruiksgoederen	0	11	0	0	0	0	0	0
Duurzame gebruiksgoederen	0	12	0	0	0	0	0	0
Energie	0	13	0	0	0	0	0	0
Goederen en diensten	0		0	0	0	0	0	0
Uitbestedingen								
Externe analyses	0	14	0	0	0	0	0	0
Uitbestedingen	0		0	0	0	0	0	0
Kapitaalslasten								
Afschrijvingen	0	15	0	0	767.000	0	0	187.587
Rentelasten	0	16	0	0	0	0	0	0
Kapitaalslasten	0		0	0	767.000	0	0	187.587
Normale exploitatiekosten	270.000		770.000	2.395.000	1.930.000	0	440.000	406.280
Onvoorzien	100.000	17	100.000	1.000.000	100.000	0	100.000	73.574
Totaal lasten	370.000		870.000	3.395.000	2.030.000	0	540.000	479.854
Opbouw bestemmingsreserve	683.000	18	483.000	-1.462.000	-187.000	0	483.000	0
Bijdrage derden	0	19	0	0	0	0	0	0
Totale kosten	1.053.000		1.353.000	1.933.000	1.843.000	0	1.023.000	479.854
Vennootschapsbelasting	0	20	0	0	0	0	0	0
Bijdrage waterschappen	1.053.000		1.353.000	1.933.000	1.843.000	0	1.023.000	479.854
** Deze kosten (7,2 mio) betreffen de eenmalige kosten uit de BC Centralisatie **								

Tabel 5: Begroting programma 2: Eigenaarsdeel.

TOELICHTING OP DE BEGROTING EIGENAREN GR AQUON

De vermelde kosten in het programma 'Eigenaar GR' 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.
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 geduid. 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 bestemmingsreserve voor de te maken eenmalige kosten tijdens de nieuwbouw. Deze kosten gedurende het vijfjarig project bedragen totaal ongeveer 3,9 miljoen euro. De bijdrage is gedurende deze jaren 783.000 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 de eenmalige kosten) geconfronteerd worden met een hoge kostenpost.

De bestemmingsreserve heeft geen betrekking op de te verwachte 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 de tabel op de volgende pagina worden de totale eenmalige kosten schematisch weergegeven. De hoogte van deze eenmalige kosten zijn geheel gelijk met de gepresenteerde informatie in de businesscase centralisatie, welke bestuurlijk is vastgesteld op 3 maart 2020.

Businesscase Centralisatie	Details van de eenmalige kosten zie overzicht 5 businesscase Centralisatie					
Eenmalige kosten:						
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
Friciekosten door herplaatsting personeel	3.293		Improductiviteit & overige			200
Totaal eenmalige kosten	7.205					700
Verloop (begroting) van de eenmalige kosten	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Vastomlijnde eenmalige kosten nav Nieuwbouw						
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
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. 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 Eigenaar 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 2022 en de meerjarenraming 2023-2026 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 2022 is geen structurele verandering in de opzet van begroten doorgevoerd. AQUON kent vanaf het begrotingsjaar 2016 twee programmabegrotingen. De eerste programmabegroting wordt 'laboratorium AQUON' genoemd en het tweede programma 'eigenaar GR AQUON'. In deze begroting 2022 wordt ook de meerjarenraming 2023-2026 in beeld gebracht.

Vanaf het jaar 2017 valt AQUON onder de reguliere vennootschapsbelasting. In de begroting 2022 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 2022 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 2022 geen bestemmingsreserve en/of voorzieningen tot haar beschikking. Aan het eind van het jaar 2022 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 2022 en in de meerjarenraming 2023-2026 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 2021. 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 2022. Verwacht wordt dat de financieringsbehoefte in het jaar 2022 geheel in het huidige financieringsarrangement met de bankinstelling past.

In het jaar 2022 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 paragraaf is niet van toepassing.

KAPITAALGOEDEREN

AQUON is met haar specifieke apparatuur een kapitaalintensieve organisatie, en wenst efficiëntie door te voeren en continuïteit te borgen in haar operationele processen. Hiervoor dient AQUON voortdurend te investeren in haar reguliere bedrijfsvoering. Verouderde laboratoriumapparatuur wordt vervangen om het gewenste kwaliteitsniveau te behouden. Robotisering en vergaande automatisering zijn nodig om de efficiëntieverbeteringen en slimmere processen en methoden te ondersteunen. Nieuwe technologieën vervangen (deels) de bestaande methoden, waarmee een toekomstbestendig AQUON wordt gerealiseerd.

Het benodigd investeringsniveau 2022/2023 ten behoeve van de operationele activiteiten wordt op 3,0 miljoen euro per twee begrotingsjaren voorzien. Een investering vergt veel onderzoek vooraf, veroorzaakt door sterke verbeteringen in technologie. Hierdoor is het complex te voorspellen in welk begrotingsjaar een investering valt. Daarnaast is jaarlijks ongeveer 0,7 miljoen euro investeringsruimte nodig voor facilitaire - en ICT ontwikkelingen. Ook de reguliere facilitaire investeringen vragen aandacht, al zijn deze in het licht van het centralisatievraagstuk overigens minimaal voorzien. In de exploitatielasten wordt echter wel rekening gehouden met de verouderde status van het pand Leiden. In 2020 is besloten om sensing op te nemen in de Producten- en Diensten Catalogus. Dit leidt tot aanvullende investeringen die gedreven worden door de uitrol van de sensoren over het werkgebied van de deelnemende waterschappen, de verwachte toename van het aantal verschillende soorten metingen en de benodigde ICT-ondersteuning in software en hardware. Voor 2022 wordt een investering in sensoren verwacht van 0,5 miljoen euro, gevolgd door investeringen van 1,0 miljoen euro in de daarop volgende jaren. De investeringen in de ondersteunende ICT zal naar voorlopige inschatting jaarlijks 0,2 miljoen euro bedragen.

Op 3 maart 2020 heeft het bestuur ingestemd met de strategie 2020-2030 en daarbij het centraliseren van de activiteiten van AQUON. AQUON werkt in de jaren 2020 en 2021 haar nieuwe huisvestingsplannen uit (voorbereidingsfase) zodat daarna de uitvoering (realisatiefase) kan worden opgepakt. Verhuizing en in gebruikname van de nieuwe locatie wordt in het jaar 2024 voorzien. Voor de beheersing van project centralisatie zijn 2 bestuursleden vertegenwoordigd in de stuurgroep. Daarnaast staat dit structureel op de agenda bij DB en AB vergaderingen.

De businesscase voorziet in een investering in gebouw, inrichting en installaties van 24,9 miljoen euro, vermeerderd met maximaal 20% in verband met 40% stijging van de meetvraag ten opzichte van het uitgangspunt van 13 miljoen punten. Voor de grondaankoop is in de businesscase een bedrag van 4,7 miljoen euro voorzien, welke investering naar de huidige inzichten onderschreden zal worden, ondanks een groter voorzien perceel.

Als onderdeel van de vermelde totale projectinvestering verwacht AQUON in 2022 een bedrag van 13,5 miljoen euro benodigd te hebben (dit bedrag is inclusief de grondaankoop). Gedurende het jaar 2021 zal hier meer inzicht worden verkregen. Bestuurlijke verantwoording vindt plaats tijdens de reguliere bestuursvergaderingen.

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 2022 worden meerdere investeringsprojecten voorzien. Afhankelijk van het project-startmoment vindt de investering in 2021 of in 2022 plaats. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele business case uitgewerkt. De vermelde ontwikkelingen geven daarbij een richting.

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.

Onderstaand is het verwachte EMU saldo voor 2022 weergegeven:

EMU Saldo 2022		
Vervangingsinvesteringen per 2 jaren (2022/2023) 3 miljoen	-1.500.000	
Facilitaire en ICT & data ontwikkelingen	-700.000	
Investeringen Sensoring	-700.000	
(Voorbereidingen) centralisatie	-13.500.000	
<i>Bruto investeringsuitgaven</i>		<i>-16.400.000</i>
Afschrijvingen en waardeverminderingen		1.600.000
EMU saldo		-14.800.000

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. 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 werklast. 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. Na een aantal jaren van daling (richting 11 miljoen productiepunten) stijgt de het productieniveau van AQUON sinds 2014 jaarlijks tussen de 3 en (ruim) 20 procent. Inmiddels is de verwachte productie voor 2022 achttien miljoen punten. De verwachte meetvraag van de opdrachtgevers/ waterschappen verkrijgt verdere focus door gezamenlijke vraagarticulatie.

Het risico van stijging van de meetvraag heeft mogelijk gevolgen voor de prijs per verkooppunt. 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, waarbij mogelijk efficiencyvoordelen door schaalgrootte niet behaald worden.

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 productie-verandering. 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.

De COVID-19-pandemie heeft een enorme maatschappelijke impact, die ook zijn weerslag kent op de organisatie AQUON. Door lange lockdown periodes en het structureel thuiswerken, bestaat de kans dat de interactie en (informeel) contact tussen manager en medewerker en medewerkers onderling migreert naar bijvoorbeeld een sociaal isolement. Dit risico vereist een sterke betrokkenheid van het management bij de medewerkers, om nadelige effecten tijdig te signaleren.

Risico: rol en invloed van OR

De Ondernemingsraad (OR) heeft een belangrijke invloed op de doorontwikkeling van AQUON. In 2021 is een nieuwe OR gekozen en geïnstalleerd binnen AQUON. De Ondernemingsraad wordt intensief betrokken bij de ontwikkeling van de organisatie en daarnaast wordt de OR ruimte geboden om zichzelf hierin voor te bereiden. In het eerste jaar van een nieuwe OR zal AQUON investeren in opleiding en vaardigheden van de leden, om hen de vereiste bagage mee te geven zodat zij een juiste gesprekspartner worden voor management en bestuur 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. 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 businesscase 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 werkkring te zoeken. De vraag is hoe ernstig dit is voor een organisatie die voor de routinematige werkzaamheden juist een kleiner vast personeelsbestand nastreeft. Vooral voor specialistische en hydrobiologische onderzoeken is het van belang dat kennis wordt behouden. Voor medewerkers worden (eventueel individuele) maatregelen uitgewerkt zodat kennisbehoud centraal staat.

Risico: veranderingsbereidheid personeel

Het cultuuraspect verdient ruime aandacht binnen AQUON. Vanaf het jaar 2011 zijn verschillende organisatieonderdelen bij elkaar gebracht. De AQUON-organisatieonderdelen hebben hun eigen werkpakket. De organisatie is 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 verandermanagement

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: stijgende en veranderende meetvraag: onvoldoende kennis en expertise medewerkers

Door de ontwikkelingen in de markt en de veranderende behoefte van onze opdrachtgevers, de waterschappen, is steeds nieuwe kennis en expertise van onze medewerkers benodigd. Veranderende actualiteiten vragen soms ook om nieuwe expertises. AQUON stelt een opleidingsbudget beschikbaar voor haar medewerkers om zich te bij te scholen en verder te ontwikkelen. Indien dit niet mogelijk is, zullen we nieuwe medewerkers uit een krappe arbeidsmarkt moeten halen om toch de expertise in huis te halen.

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 laboratorium- en 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.

Risico: uitgangspunten businesscase Centralisatie raken achterhaald

Een van de uitgangspunten bij de businesscase Centralisatie (maart 2020) is dat de meetvraag tot en met 2025 stabiel zou blijven op 13 miljoen verkooppunten. Inmiddels is de reële verwachting dat er vanaf 2022 een meetvraag van 18 miljoen punten per jaar zal zijn. Een overschrijding van 40 procent binnen een jaar na goedkeuring van de businesscase, zal ook impact hebben op de benodigde investering. Goed projectmanagement, tijdige bijsturing en hercalculatie van de plannen is hierbij noodzakelijk.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

BIJDRAGEREGELING EN KOSTENVERDELING

TOELICHTING OP BEREKENING BIJDRAGEREGELING

Programma 1: 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.

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 2022-2026

Bijdrage regeling Programma 1							Kostenverdeling Programma 2				Totale kosten
2022	Totale kosten in dit programma: 32.293						Totale kosten in dit programma: 1.053				2022
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten	Enmalige projectkosten centralisatie 2021-2025				Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,3%	2.493	1.797.757	9,9%	799	3.293	Aa en Maas	10,3%	108	108	3.401
Brabantse Delta	10,5%	2.540	2.035.124	11,2%	905	3.445	Brabantse Delta	10,5%	110	110	3.556
De Dommel	8,0%	1.933	1.479.794	8,1%	658	2.590	De Dommel	8,0%	84	84	2.674
Delfland	7,9%	1.923	1.513.831	8,3%	673	2.596	Delfland	7,9%	84	84	2.680
Hollandse Delta	14,9%	3.610	2.793.044	15,4%	1.242	4.852	Hollandse Delta	14,9%	157	157	5.009
Rijnland	16,1%	3.893	3.231.198	17,8%	1.437	5.330	Rijnland	16,1%	169	169	5.499
Rivierenland	18,7%	4.524	2.836.785	15,6%	1.261	5.786	Rivierenland	18,7%	197	197	5.982
Schieland en de Kr	5,4%	1.316	931.431	5,1%	414	1.730	Schieland en de Kr	5,4%	57	57	1.787
Stichtse Rijnlanden	8,2%	1.987	1.539.088	8,5%	684	2.671	Stichtse Rijnlanden	8,2%	86	86	2.758
Totaal	100,0%	24.220	18.158.052	100,0%	8.073	32.293	Totaal	100,0%	1.053	1.053	33.346

2023							Totale kosten in dit programma: 1.535				2023
2023	Totale kosten in dit programma: 31.739						Totale kosten in dit programma: 1.535				2023
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten	Enmalige projectkosten centralisatie 2021-2025				Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,5%	2.504	1.789.757	10,2%	809	3.313	Aa en Maas	10,5%	142	142	3.455
Brabantse Delta	10,6%	2.516	2.035.124	11,6%	920	3.436	Brabantse Delta	10,6%	143	143	3.579
De Dommel	7,9%	1.873	1.366.794	7,8%	618	2.491	De Dommel	7,9%	106	106	2.598
Delfland	7,8%	1.861	1.378.831	7,9%	623	2.485	Delfland	7,8%	106	106	2.590
Hollandse Delta	14,8%	3.533	2.737.904	15,6%	1.238	4.771	Hollandse Delta	14,8%	201	201	4.972
Rijnland	16,6%	3.954	2.911.198	16,6%	1.316	5.270	Rijnland	16,6%	225	225	5.495
Rivierenland	17,4%	4.146	2.836.785	16,2%	1.283	5.428	Rivierenland	17,4%	236	236	5.664
Schieland en de Kr	5,4%	1.286	931.431	5,3%	421	1.708	Schieland en de Kr	5,4%	73	73	1.781
Stichtse Rijnlanden	9,0%	2.131	1.563.088	8,9%	707	2.837	Stichtse Rijnlanden	9,0%	121	121	2.958
Totaal	100,0%	23.804	17.550.912	100,0%	7.935	31.739	Totaal	100,0%	1.353	1.353	33.092

2024							Totale kosten in dit programma: 1.933				2024
2024	Totale kosten in dit programma: 32.022						Totale kosten in dit programma: 1.933				2024
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten	Enmalige projectkosten centralisatie 2021-2025				Totaal
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag			Procent	Kosten	Totaal	
Aa en Maas	10,4%	2.501	1.869.757	10,6%	851	3.352	Aa en Maas	10,4%	201	201	3.551
Brabantse Delta	10,8%	2.602	2.035.124	11,6%	926	3.528	Brabantse Delta	10,8%	209	209	3.735
De Dommel	7,9%	1.894	1.431.794	8,1%	652	2.546	De Dommel	7,9%	152	152	2.697
Delfland	8,3%	1.996	1.338.831	7,6%	609	2.606	Delfland	8,3%	161	161	2.764
Hollandse Delta	15,5%	3.718	2.674.337	15,2%	1.217	4.935	Hollandse Delta	15,5%	300	300	5.253
Rijnland	16,8%	4.027	2.941.198	16,7%	1.338	5.366	Rijnland	16,8%	324	324	5.686
Rivierenland	16,2%	3.901	2.811.785	16,0%	1.279	5.181	Rivierenland	16,2%	314	314	5.491
Schieland en de Kr	5,3%	1.282	931.431	5,3%	424	1.706	Schieland en de Kr	5,3%	103	103	1.808
Stichtse Rijnlanden	8,7%	2.093	1.559.088	8,9%	709	2.802	Stichtse Rijnlanden	8,7%	168	168	2.969
Totaal	100,0%	24.017	17.593.345	100,0%	8.006	32.022	Totaal	100,0%	1.933	1.933	33.955

Bijdrage regeling Programma 1						
2025	Totale kosten in dit programma: 33.134					
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag	
Aa en Maas	10,2%	2.543	1.734.757	9,8%	812	3.355
Brabantse Delta	11,5%	2.855	2.035.124	11,5%	953	3.808
De Dommel	8,0%	1.983	1.412.294	8,0%	661	2.644
Delfland	8,2%	2.039	1.388.831	7,8%	650	2.689
Hollandse Delta	15,5%	3.861	2.818.044	15,9%	1.319	5.180
Rijnland	17,2%	4.262	3.021.198	17,1%	1.414	5.677
Rivierenland	15,6%	3.865	2.811.785	15,9%	1.316	5.181
Schieland en de Kr	5,2%	1.281	931.431	5,3%	436	1.717
Stichtse Rijnlanden	8,7%	2.162	1.539.088	8,7%	721	2.883
Totaal	100,0%	24.851	17.692.552	100,0%	8.284	33.134

Kostenverdeling Programma 2				Totale kosten
Totale kosten in dit programma: 1.843				2025
	Procent	Kosten	Totaal	Totaal
Aa en Maas	10,2%	188	188	3.544
Brabantse Delta	11,5%	212	212	4.020
De Dommel	8,0%	147	147	2.791
Delfland	8,2%	151	151	2.840
Hollandse Delta	15,5%	288	288	5.468
Rijnland	17,2%	316	316	5.993
Rivierenland	15,6%	286	286	5.468
Schieland en de Kr	5,2%	95	95	1.812
Stichtse Rijnlanden	8,7%	160	160	3.043
Totaal	100,0%	1.843	1.843	34.977

2026	Totale kosten in dit programma: 33.401					
	Vaste kosten		Variabele kosten			Totale kosten
	Procent	Bedrag	Productie	Procent	Bedrag	
Aa en Maas	10,2%	2.565	1.699.757	9,6%	800	3.365
Brabantse Delta	11,5%	2.869	2.035.124	11,5%	958	3.828
De Dommel	8,0%	2.011	1.377.294	7,8%	649	2.659
Delfland	7,9%	1.989	1.348.831	7,6%	635	2.624
Hollandse Delta	15,4%	3.856	2.967.904	16,7%	1.398	5.254
Rijnland	17,0%	4.269	3.021.198	17,0%	1.423	5.692
Rivierenland	15,9%	3.988	2.811.785	15,9%	1.324	5.312
Schieland en de Kr	5,2%	1.313	931.431	5,3%	439	1.752
Stichtse Rijnlanden	8,7%	2.191	1.539.088	8,7%	725	2.915
Totaal	100,0%	25.051	17.732.412	100,0%	8.350	33.401

Totale kosten in dit programma: -				2026
	Procent	Kosten	Totaal	Totaal
Aa en Maas	10,2%	0	0	3.365
Brabantse Delta	11,5%	0	0	3.828
De Dommel	8,0%	0	0	2.659
Delfland	7,9%	0	0	2.624
Hollandse Delta	15,4%	0	0	5.254
Rijnland	17,0%	0	0	5.692
Rivierenland	15,9%	0	0	5.312
Schieland en de Kr	5,2%	0	0	1.752
Stichtse Rijnlanden	8,7%	0	0	2.915
Totaal	100,0%	0	0	33.401

PROGRAMMABEGROTING 2022
BEGROTING 2022 EN DE MEERJARENRAMING 2023-2026

MAART 2021
