

---

# PROGRAMMABEGROTING 2024

## BEGROTING 2024 EN DE MEERJARENRAMING 2025-2028







## 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</b>  | <b>Inleiding</b>                                        | <b>4</b>  |
| 1.1       | Tijdspad en activiteiten                                | 4         |
| 1.2       | Leeswijzer begroting 2024                               | 4         |
| <b>2</b>  | <b>AQUON &amp; haar waterschappen</b>                   | <b>6</b>  |
|           | Missie & visie AQUON                                    | 6         |
|           | Algemene ontwikkelingen in de omgeving                  | 6         |
|           | Algemene ontwikkelingen AQUON-organisatie               | 7         |
| <b>3</b>  | <b>Ontwikkelingen in het jaar 2024</b>                  | <b>9</b>  |
| 3.1       | Focus op heden en toekomst                              | 9         |
| 3.2       | Centralisatie                                           | 9         |
| 3.3       | Planning & control cyclus                               | 11        |
| <b>4</b>  | <b>Begroting in één oogopslag</b>                       | <b>12</b> |
| 4.1       | Inkomsten en uitgaven in 2024                           | 12        |
| 4.1       | Financiële informatie 2024-2028 op hoofdlijnen          | 12        |
| <b>5</b>  | <b>Meetvraag productie 2024-2028</b>                    | <b>14</b> |
| 5.1       | Meetvraag 2024                                          | 14        |
| 5.2       | Meetvraag 2024-2028                                     | 15        |
| 5.3       | Effect van de productieverwachtingen                    | 16        |
| <b>6</b>  | <b>Programma laboratorium</b>                           | <b>17</b> |
| 6.1       | Begroting voor programma 1: laboratorium                | 17        |
| 6.2       | Toelichting op de begroting laboratorium activiteiten   | 18        |
| <b>7</b>  | <b>Programma eigenaren GR aquon</b>                     | <b>20</b> |
| 7.1       | Begroting voor programma 2: eigenaren GR aquon          | 20        |
| 7.2       | Toelichting op de begroting eigenaren GR aquon          | 21        |
| <b>8</b>  | <b>Kostentoerekening en bijdrageregeling</b>            | <b>23</b> |
| 8.1       | Jaarlijkse exploitatiekosten laboratorium (programma 1) | 23        |
| 8.2       | Kosten eigenaren (programma 2)                          | 23        |
| <b>9</b>  | <b>Paragrafen</b>                                       | <b>24</b> |
| <b>10</b> | <b>Risicomanagement</b>                                 | <b>28</b> |
|           | Risico's - Bestuurlijke aspecten                        | 28        |
|           | Risico's - Locatie aspecten                             | 29        |
|           | Risico's - Organisatorische aspecten                    | 30        |
|           | Risico's - Personele aspecten                           | 31        |
|           | <b>Bijlagen:</b>                                        | <b>32</b> |
|           | Toelichting op berekening bijdrageregeling              | 33        |
|           | Bijdrage per waterschap in de jaren 2024-2028           | 34        |

# 1 INLEIDING

Deze programmabegroting 2024 geeft planvorming en een financiële uitwerking van de programma's van AQUON weer. De kaders voor het programmajaar 2024 zijn vastgelegd in de Kaderbrief 2024, die in de algemene bestuursvergadering van 12 december 2022 werd besproken en vastgesteld.

## 1.1 TIJDSPAD EN ACTIVITEITEN

De begrotingsbehandeling 2024 loopt volgens een bekend tijdspad. In maart 2023 vinden de waterschapsverkiezingen plaats, wat in de loop van 2023 tot een aanpassing in de samenstelling van het bestuur kan zorgen. Na behandeling van het concept van de programmabegroting zal het zittende bestuur deze vrijgeven voor zienswijze. Na de zienswijze periode zal het nieuwe bestuur in juli de programmabegroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028 vaststellen. AQUON zal tijdens de themabijeenkomst in het tweede kwartaal 2023 aandacht besteden aan het onboarden van het nieuwe bestuur, en haar meenemen in de AQUON-specifieke zaken (zoals onder andere de manier van kostentoerekening).

De planning is conform de bestuurlijke kalender en ziet er als volgt uit:

| BESTUURLIJKE PLANNING                                                                                   |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Behandeling concept programmabegroting 2024 in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur | maart 2023      |
| Zienswijzeperiode waterschappen                                                                         | april-juni 2023 |
| Ontwerpbegroting en reactienota in adviesorgaan platform eigenaren en het Dagelijks Bestuur             | juni 2023       |
| Vaststellen door het Algemeen Bestuur                                                                   | juli 2023       |

## 1.2 LEESWIJZER BEGROTING 2024

Gelijk aan het begrotingsjaar 2023 heeft AQUON haar begroting voor 2024 in twee programma's ondergebracht. Het eerste programmaonderdeel, 'Laboratorium AQUON', omvat de AQUON-hoofdprocessen. Hierin zijn de reguliere laboratoriumactiviteiten opgenomen. De kostenstructuur is een afgeleide van de werkprocessen van AQUON.

In het tweede programmaonderdeel, 'Eigenaar GR AQUON', is opgenomen op welke wijze de financiering verloopt van de ombouw en herinrichting van AQUON en daarmee de gevolgen van de strategische keuzes van de eigenaren.

Op deze manier 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 een tijdelijk karakter, zodra de centralisatie van AQUON is afgewikkeld, zal dit programma niet meer nodig zijn.

---

In hoofdstuk 4 wordt een samenvatting van de begroting in één oogopslag gegeven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de ontwikkeling van de meetvraag van de afgelopen jaren en de meer jaren verwachting beschreven. In de hoofdstukken 6 en 7 worden de programma's in detail uiteengezet en toegelicht. De kostentoerekening en bijdrageregeling aan de waterschappen wordt in hoofdstuk 8 weergegeven. De verplichte paragrafen zijn opgenomen in hoofdstuk 9. Tenslotte volgt in hoofdstuk 10 een uiteenzetting van de onderkende risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen.

Als bijlage is de berekening van de bijdrageregeling per waterschap voor de jaren 2024 tot en met 2028 opgenomen.

---

## 2 AQUON & 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 de 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, kennis- behoud, samenwerking en innovatie. Hiervoor investeert AQUON in de ontwikkeling van haar medewerkers en processen, en zoekt AQUON actief de 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.

### ALGEMENE ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING

De omgevingsontwikkelingen zijn een belangrijk uitgangspunt voor de tienjaar-strategie van AQUON. De toenemende aandacht (maatschappelijk, politiek en vanuit de media) voor natuur, milieu en biodiversiteit maakt dat er meer inzicht in de waterkwaliteit wordt gevraagd en dat hogere eisen aan de kwaliteit van analyseresultaten worden gesteld. De ontwikkelingen waarvan AQUON verwacht dat zij de grootste invloed hebben op de meetvraag, blijven de toename van en onderzoek naar milieuvreemde stoffen, klimaatverandering, de wetgeving (en normering) en de innovaties.

De groeiende behoefte aan informatie uit het riool- 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 afname van de noodzaak van inzicht in COVID resulteert in een flinke landelijke reductie van de omvang van de COVID bemonsteringen (en analyses), terwijl de genoemde kansen in het kader van pandemische paraatheid nog in ontwikkeling zijn.

---

De Europese Richtlijn Stedelijk Afvalwater wordt geactualiseerd met als doel om zo nog meer vervuiling aan te pakken. De nieuwe maatregelen hebben als doel om de gezondheid van mens, dier en milieu te beschermen, de kwaliteit van afvalwater te verhogen en het water efficiënter te behandelen. Deze ontwikkeling heeft naar verwachting (te beginnen in 2024 en in ieder geval vanaf 2025) een significant verhogende invloed op de omvang van de afvalwater monitoring.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen (politieke debat en media-aandacht) die meer kwalitatief zijn te beschouwen of pas invloed hebben wanneer deze optreden (milieu-incidenten en calamiteiten). AQUON begrijpt welke rol de waterschappen spelen in het publieke debat over duurzaamheid, natuur en milieu en welke rol AQUON heeft in het adviseren en van informatie voorzien van de waterschappen. In een wereld waarin 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 opereert als kennis- en netwerkorganisatie om inzicht te geven in de waterkwaliteit. De kennis en capaciteit op het gebied van waterkwaliteit zit bij een diversiteit aan organisaties, zoals (rijks-)instituten, universiteiten, waterschappen, collega waterschapslaboratoria en (commerciële) marktpartijen. Kennisontwikkeling en research & development vindt op vele plaatsen en in diverse samenwerkingsverbanden plaats.

De ontwikkelingen in de metingstechnologie, laboratoria-instrumenten en in het vergaren en beheren van data gaan snel. De borging en ontsluiting van data wordt steeds belangrijker om tot een integraal inzicht van waterkwaliteit te komen. Het proces van digitale transformatie (data, databeheer en datamanagement) speelt hierbij een belangrijke rol. Veel van deze ontwikkelingen komen in samenwerkingsverbanden van publieke en private partijen tot stand, waarbij gebruik wordt gemaakt van subsidie- en andere financieringsmogelijkheden.

AQUON onderkent relatief grote en invloedrijke ontwikkelingen in haar omgeving, waarop zij met haar strategie inspeelt. Op lange termijn (2030 en volgende jaren) is minder zeker 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 continu haar organisatie wendbaar en flexibel blijven aanpassen en beheersen.

AQUON zal een toetredingsstrategie uitwerken ten behoeve van het uitbreiden van het aantal eigenaren voor de GR AQUON. Hierin zullen uitgangspunten en kaders worden geformuleerd voor eventuele toetreding van een waterschap, waarbij zowel de invalshoek vanuit de waterschappen als die vanuit AQUON belicht zal worden. Deze toetredingsstrategie zal algemeen toepasbaar moeten zijn voor de toetreding van een waterschap. Het AQUON-bestuur en de besturen van de waterschappen worden hier ook in 2024 en verdere jaren actief bij betrokken.

#### ALGEMENE ONTWIKKELINGEN AQUON ORGANISATIE

Om onderzoeksresultaten volledig, betrouwbaar en tijdig te kunnen leveren is AQUON geaccrediteerd, wat betekent dat de resultaten voldoen aan alle wettelijke eisen en kwaliteit en gegarandeerd betrouwbaar zijn. Daarnaast heeft AQUON als enige waterlaboratorium een calamiteitendienst (metingen zijn 24/7 mogelijk, dus ook in het weekend en buiten reguliere (kantoor)uren).



---

### Ontwikkeling kennis

Als kennisorganisatie verzekert AQUON zich dat voor elk proces de kennis in huis aanwezig is om als professioneel ketenpartner én als opdrachtgever te kunnen functioneren. Wij zetten actief in op de ontwikkeling van onze organisatie en medewerkers. Om up-to-date te blijven zoeken wij de samenwerking met onze waterschappen en andere partijen, zoals externe kennisinstituten en/of marktpartijen. Ook participeren we in nationale subsidie- en innovatieprojecten om zo bij te dragen aan de (eigen) kennisontwikkeling en kennisbehoud.

### Capaciteit

Voor het uitvoeren van de werkzaamheden maakt AQUON weloverwogen keuzes wat betreft het al dan niet zelf doen of uitbesteden van haar werk. Als grootste waterschapslaboratorium van Nederland is AQUON een factor van betekenis binnen de markt. Op basis van de vastgestelde 'make, buy, ally strategie' (2019 en herijkt in 2022) maken wij keuzes om een deel van het werk zelf te doen, zowel op basis van bedrijfseconomische afwegingen als op basis van kennisbehoud en -ontwikkeling. Door eigen kennis en vaktechnisch inzicht kan in geval van uitbesteding worden beoordeeld of de geleverde producten en diensten voldoen aan de gewenste kwaliteit.

### 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 verandering in de focus aangebracht op innovaties. In de strategie 2020-2030 waren drie prioriteiten in de innovatieve ontwikkelingen onderscheiden, te weten sensortechnologie, DNA-gerelateerde technieken en big data. In februari 2023 is samen met de waterschappen vastgesteld dat sensortechnologie nog wel ontwikkeling vraagt, maar geen hoofdlijn van focus meer hoeft te zijn. In plaats daarvan is vastgesteld dat bijzondere monitoring voor bijvoorbeeld Zeer Zorgwekkende Stoffen, Passive Sampling en analyses met lage Rapportage Grenzen die focus moet krijgen. Daarnaast blijven de andere twee hoofdlijnen eDNA/qPCR onderzoek (sinds begin 2022 standaard dienstverlening van AQUON) en (big) data. De digitale transformatie (data, databeheer en datamanagement) krijgt in samenspraak met de waterschappen meer en meer vorm, waarbij de (digitale) ketenprocessen steeds meer en beter op elkaar worden afgestemd. Daarnaast geeft de grote hoeveelheid beschikbare meetdata mogelijkheden om in de toekomst verdere analyses voor het collectief van de waterschappen uit te voeren.

Daarnaast wordt ingezet op andere innovatieve ontwikkelingen op het gebied van bio-assays, microverontreinigingen (waaronder ook microplastics) en meer effectgericht onderzoek, in goede afstemming met de waterschappen. Het verder implementeren van deze innovatieve ontwikkelingen in de werkprocessen vraagt aandacht en tijd, mede omdat de ontwikkelingen zich verder zullen verdiepen en verbreden. Conform voorgaande jaren zal een bedrag van 400k euro gealloceerd worden voor innovatie.

AQUON financiert haar innovaties binnen het programma laboratorium met de huidige operatie. Dit is reeds jaren zeer succesvol gebleken, en zorgt voor een hoog niveau van innovatie en vernieuwing. Een voorwaarde om het gewenste niveau van innovatie te blijven vasthouden is stabiliteit van de meetvraag.

### Aanloop naar centralisatie

In de aanloop naar de centralisatie eind 2024 vinden bij AQUON vele ontwikkelingen plaats. Naast ontwikkelingen in onze dienstverlening en de daarbij behorende performance, wordt ook veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van onze medewerkers, aan samenwerking (intern en met de waterschappen) en aan de interne cultuur. Medewerkers worden actief betrokken bij het plannen van de benodigde inrichting.



---

## 3 ONTWIKKELINGEN IN HET JAAR 2024

### 3.1 FOCUS OP HEDEN EN TOEKOMST

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 AQUON 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:

- **Performance:** 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. Sensormonitoring en het gebruik van DNA technologie (eDNA/qPCR) maken inmiddels onderdeel uit van die dienstverlening.
- **Innovatie:** optimalisatie van alle processen en investeren in nieuwe technologie en kennis. Het verbreden, verdiepen en verbeteren van de AQUON inwinning- en laboratoriumprocessen, zodat de beschikbare data optimaal kan worden opgeslagen en uitgewisseld. Eenmalige opslag van data voor meervoudig gebruik is daarbij het uitgangspunt. De digitale transformatie 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. Bijzondere monitoring (zie ook hoofdstuk 2), eDNA en (big) data zijn daarbij de hoofdlijnen, maar ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van bio-assays, microverontreinigingen (waaronder ook microplastics) en meer effectgericht en diagnostisch onderzoek spelen daarbij een rol.
- **AQUON en haar medewerkers:** medewerkers zijn de kracht van AQUON. Het streven is om te komen tot een sterke formatie van medewerkers door hen de kans te geven hun talenten te ontwikkelen. De ontwikkeling van medewerkers betekent ontegenzeggelijk ook de ontwikkeling van AQUON als organisatie. Daarbij speelt ook de ontwikkeling van de interne cultuur een belangrijke rol.
- **Samenwerking:** Optimalisatie van de interne samenwerking leidt tot een efficiëntere workflow en een hogere medewerker tevredenheid. Als (keten)partner willen wij ook de samenwerking en verbinding met onze waterschappen verder verdiepen.

AQUON levert met deze programmabegroting een plan voor het jaar 2024. We constateren al enkele jaren een aanhoudende groei in meetvraag. De grotere meetvraag betreft voornamelijk (uitbreiding van) 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. Het gevolg van de groei is dat in het bijzonder de inhuur van personeel en de uitbestedingen tot aan het moment van centralisatie in 2024 een substantiële post zullen zijn.

### 3.2 CENTRALISATIE

In 2020 heeft het algemeen bestuur van AQUON besloten om de activiteiten van AQUON te centraliseren op een nieuwe locatie, waarna in maart 2021 is besloten dat de realisatie van de nieuwbouw in Houten zal plaatsvinden. Het Algemeen Bestuur heeft in juli 2022 een investeringsbudget toegekend voor de realisatie van een extra duurzaam pand geschikt voor een basismeetvraag van 17,2 miljoen verkooppunten. De hoogte van dit budget bedraagt maximaal 50,1 miljoen euro (inclusief een bestuurlijke ruimte van 5,2 miljoen euro, gemandateerd aan het dagelijks bestuur). De grond voor de nieuwe locatie is in 2022 gekocht. Na een traject van aanbesteding en onderhandeling is begin 2023 het bouwkundige en installatietechnische werk gegund. Naar verwachting zal de eerste paal in het tweede kwartaal van 2023 de grond in gaan. De daadwerkelijke bouw is voorzien van het tweede kwartaal 2023 tot en met het derde kwartaal 2024 (water en winddicht gebouw in mei 2024). De planning is nog steeds dat het nieuwe laboratorium eind 2024 kan worden betrokken.

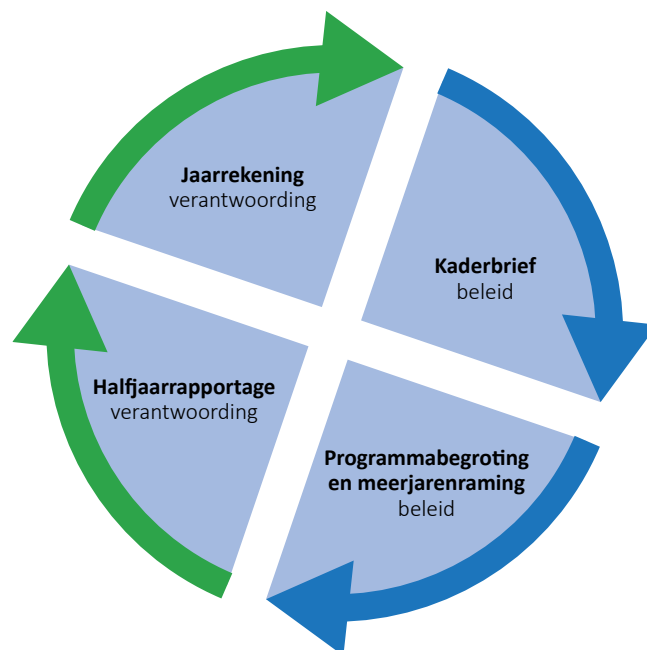
De eenmalige kosten voor realisatie van de bouw zijn geraamd op 3,9 miljoen euro. Deze exploitatiekosten worden zoveel als mogelijk geëgaliseerd over de periode 2021-2025.

De frictiekosten voor (o.a. herplaatsing van) personeel zijn in de businesscase 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 voor afvloeiingskosten minder budget nodig zal zijn.

De financiële uitgangspunten, en ook het exploitatie effect, worden opgenomen in de voorliggende programmabegroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2028.

### 3.3 PLANNING & CONTROL CYCLUS

In de Planning en Control cyclus wordt inhoud gegeven aan het proces van richting geven en op koers houden van de organisatie. Door middel van deze documentatie geven we als bestuur vorm aan de programma's en bewaken we de voortgang. De planning en control cyclus ziet er als volgt uit:



Conform de presentatie van de jaarcijfers in de afgegeven jaarrekeningen kent AQUON een adequate

---

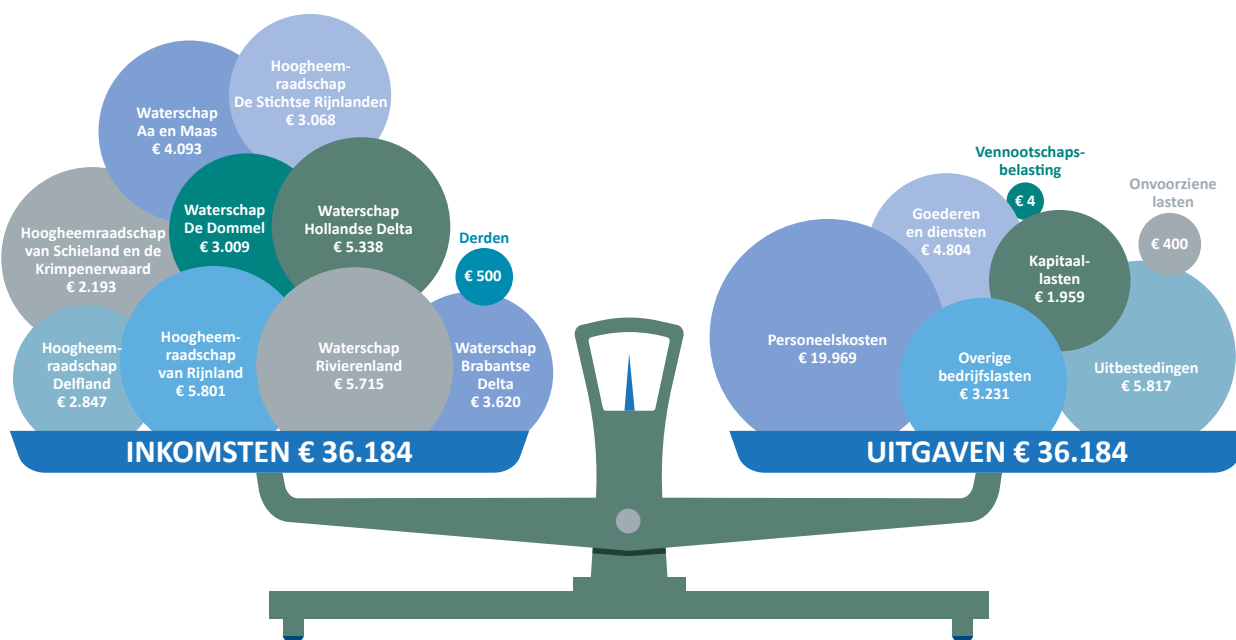
beheersing van haar financiële middelen en geven de cijfers een getrouw beeld van de werkelijkheid. In deze programmabegroting wordt een verwachting weergegeven over de ontwikkeling in het jaar 2024. Aangezien AQUON zich volop ontwikkelt, is het mogelijk dat gedurende het jaar 2024 AQUON zich door nieuwe 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.

Op basis van de planning- en control cyclus 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 bijsturingsmogelijkheden 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 2024 wordt het platform Eigenaren en het algemeen bestuur in het halfjaarrapport geïnformeerd over de ontwikkelingen zodat tijdige (bij-) sturing mogelijk wordt.

## 4 BEGROTING IN ÉÉN OOGOPSLAG

### 4.1 INKOMSTEN EN UITGAVEN LABORATORIUM IN 2024



### 4.2 FINANCIËLE INFORMATIE 2024-2028 OP HOOFDLIJNEN

| LABORATORIUM<br>bedragen X €1.000 | BEGROTING EN RAMINGEN TIJDREEKS 2024-2028 |                 |                 |                 |                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                   | 2024<br>begroot                           | 2025<br>geraamd | 2026<br>geraamd | 2027<br>geraamd | 2028<br>geraamd |
| Personeelskosten                  | 19.969                                    | 19.871          | 19.911          | 20.408          | 20.918          |
| Overige bedrijfslasten            | 3.231                                     | 3.292           | 3.319           | 3.419           | 3.522           |
| Goederen en diensten              | 4.804                                     | 4.529           | 4.665           | 4.804           | 4.949           |
| Uitbestedingen                    | 5.817                                     | 6.363           | 6.780           | 6.916           | 7.123           |
| Kapitaallasten                    | 1.959                                     | 5.278           | 5.551           | 5.473           | 5.437           |
| Onvoorziene lasten                | 400                                       | 400             | 100             | 100             | 100             |
| Mutatie bestemmingsreserve        | 0                                         | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Vennootschapsbelasting            | 4                                         | 4               | 4               | 4               | 4               |
| <b>Totale kosten</b>              | <b>36.184</b>                             | <b>39.737</b>   | <b>40.329</b>   | <b>41.124</b>   | <b>42.052</b>   |

|                         |               |               |               |               |               |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bijdrage derden         | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| Bijdragen waterschappen | 35.684        | 39.237        | 39.829        | 40.624        | 41.552        |
| <b>Totale inkomsten</b> | <b>36.184</b> | <b>39.737</b> | <b>40.329</b> | <b>41.124</b> | <b>42.052</b> |

Tabel 1: Samenvatting begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028 programma laboratorium



In de meerjarenraming is vanaf 2025 een kostenpatroon berekend wat passend is bij een reguliere meetvraag van 17,2 miljoen verkooppunten, waarbij een deel van de productie uitbesteed zal worden. De grondslag hiervoor is de berekende investering inclusief extra duurzaamheidsmaatregelen en bijbehorend exploitatieoverzicht op basis waarvan het Algemeen Bestuur het budget voor de realisatie van het pand heeft goedgekeurd in juli 2022, inclusief de verhoging hiervan in december als gevolg van de onderhandelingen na de aanbesteding.

In de meerjarenraming bij de programmabegroting 2023 is vanaf 2025 gerekend met een totale kapitaalslast van 4,7 miljoen euro per jaar. De stijging naar 5,2 miljoen euro per jaar in deze versie is enerzijds een hogere afschrijving als gevolg van een hogere investering (extra duurzame variant in combinatie met inflatie), en anderzijds is gerekend met een hogere rente (2,5 procent in plaats van 1,5 procent uit de businesscase) over het te lenen bedrag.

Voor een stijging in de salarissen is vanaf 2025 met een verhoging van 2,5 procent per jaar gerekend, voor prijsindex van out of pocket kosten met 3 procent.

Een onzekerheid hierbij zit nog in de kosten van de rente. Op dit moment dienen voor een groot deel van de financiering van de nieuwbouw nog leningen afgesloten te worden. In de huidige volatiele markt is het niet te voorspellen wat de verwachte rentestand zal zijn op het moment van afsluiten. In de berekeningen is uitgegaan van een rente percentage van 2,5 procent.

Het eigenaarsdeel heeft in het kader van de centralisatie van AQUON een tijdelijk karakter, zodra dit is afgewikkeld, zal dit programma niet meer benodigd zijn.

| EIGENAREN<br>bedragen X €1.000 | BEGROTING EN RAMING TIJDREKS 2024-2025 |                 |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------|
|                                | 2024<br>begroot                        | 2025<br>geraamd |
| Personeelskosten               | 1.945                                  | 1.163           |
| Overige bedrijfslasten         | 232                                    | 150             |
| Goederen en diensten           | 0                                      | 0               |
| Uitbestedingen                 | 0                                      | 0               |
| Kapitaallasten                 | 0                                      | 767             |
| Onvoorziene lasten             | 1.100                                  | 100             |
| Mutatie bestemmingsreserve     | -1.344                                 | -336            |
| Vennootschapsbelasting         | 0                                      | 0               |
| <b>Totale kosten</b>           | <b>1.933</b>                           | <b>1.844</b>    |
| Bijdrage derden                | 0                                      | 0               |
| Bijdragen waterschappen        | 1.933                                  | 1.844           |
| <b>Totale inkomsten</b>        | <b>1.933</b>                           | <b>1.844</b>    |

Tabel 2: Samenvatting begroting 2024 en raming 2025 programma Eigenaren.

## 5 MEETVRAAG PRODUCTIE 2024-2028

De opdrachtgevers van de waterschappen hebben hun verwachte meetvraag op hoofdlijnen tot en met 2028 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.

### 5.1 MEETVRAAG 2024

| Productie/<br>meetvraag  | Werkelijke productie |                   |                   |                   |                   | Meetvraag         |                   |                   |
|--------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                          | 2014                 | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2023*             | 2024              |
| Aa en Maas               | 794.197              | 1.518.416         | 1.659.617         | 1.986.993         | 1.821.055         | 1.973.990         | 1.885.500         | 1.960.000         |
| Brabantse Delta          | 1.484.131            | 1.569.492         | 1.456.317         | 1.533.784         | 1.708.102         | 1.854.400         | 1.854.400         | 1.731.727         |
| De Dommel                | 1.007.880            | 1.222.360         | 1.149.110         | 1.345.369         | 1.424.361         | 1.319.200         | 1.412.000         | 1.507.000         |
| Delfland                 | 754.853              | 1.019.044         | 1.256.499         | 1.301.466         | 1.288.948         | 1.440.421         | 1.477.913         | 1.356.632         |
| Hollandse Delta          | 1.550.417            | 2.002.786         | 2.375.815         | 2.659.575         | 2.115.638         | 2.313.749         | 2.354.082         | 2.335.183         |
| Rijnland                 | 1.925.326            | 2.627.903         | 2.348.512         | 2.504.511         | 2.760.659         | 2.800.100         | 2.747.200         | 2.797.700         |
| Rivierenland             | 1.894.387            | 2.878.224         | 2.849.439         | 2.638.354         | 2.226.052         | 2.536.000         | 2.450.000         | 2.316.000         |
| Schieland en Kr'waard    | 551.809              | 793.786           | 914.139           | 985.975           | 1.114.580         | 899.000           | 892.500           | 892.500           |
| Stichtse Rijnlanden      | 784.590              | 1.375.902         | 1.382.142         | 1.262.025         | 1.333.073         | 1.323.029         | 1.446.130         | 1.451.240         |
| <b>Subtotaal</b>         | <b>10.747.590</b>    | <b>15.007.913</b> | <b>15.391.590</b> | <b>16.218.052</b> | <b>15.792.468</b> | <b>16.459.889</b> | <b>16.519.725</b> | <b>16.347.982</b> |
| indexcijfer jaar2014=100 | 100                  | 140               | 143               | 151               | 147               | 153               | 154               | 152               |
| COVID bemonsteringen     |                      |                   | 137.831           | 1.524.568         | 1.958.202         | 2.009.492         | 2.009.492         | 533.333           |
| <b>Totaal</b>            |                      |                   | <b>15.529.421</b> | <b>17.742.620</b> | <b>17.750.670</b> | <b>18.469.381</b> | <b>18.529.217</b> | <b>16.881.315</b> |

\* Herziene opgaaf meetvraag november 2022

Tabel 3: 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. Voor 2021 tot en met 2023 heeft dat geresulteerd in de afspraak om 'slechts' vijf maal per week per rwzi te bemonsteren voor COVID-analyses. Dit resulteerde tot en met 2023 in een meetvraag van 2,0 miljoen punten per jaar. In februari 2023 is door het ministerie definitief besloten om, vanwege de afgenomen noodzaak tot handhaving van de monitoringfrequentie van deze analyses, de frequentie van bemonsteren te reduceren tot een minimaal basisniveau. Dit resulteert in een reductie tot iets meer dan een half miljoen verkooppunten. In de tabellen over de meetvraag is een aparte regel toegevoegd met de omvang van de COVID-bemonsteringen om zo een beeld te geven van de totale omvang van AQUON's activiteiten.

De afrekening van het ministerie aan de waterschappen van de COVID-bemonstering vindt plaats in euro's per bemonstering. AQUON brengt deze bemonsteringen op dezelfde wijze in rekening bij de waterschappen in de vorm van een voorschot op de eindafrekening. Om de totale omvang van AQUON's productie inzichtelijk te maken, zijn aan deze bemonsteringen conform de reguliere systematiek verkooppunten toegekend. 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.

Uit ervaring blijkt dat de productie (ook) wordt beïnvloed door onvoorziene projecten. Deze invloed is voor 2024 direct meegenomen in de uitvraag van de meetvraag aan de waterschappen in oktober 2022 en daardoor door het waterschap verdisconteerd in de opgave voor 2024.

## 5.2 MEETVRAAG 2024-2028

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 2024 op 16,9 miljoen verkooppunten voor deelnemende waterschappen.

Vanaf 2025 is gerekend met een basismetvraag van 17,2 miljoen verkooppunten, zoals bestuurlijk is vastgesteld. Het verschil tussen de door de waterschappen reeds voorziene verwachte meetvraag en de basismetvraag is op een aparte regel vermeld met de omschrijving 'prognose opdrachtgevers'. Deze prognose zal door de opdrachtgevers nog nader ingevuld gaan worden, waarbij de verwachting is dat een (groot) deel hiervan afkomstig zal zijn van de verhoging van de omvang van de afvalwatermonitoring in het kader van de de nieuwe Europese richtlijn voor stedelijk afvalwater.

| PRODUCTIE/<br>MEETVRAAG    | Hernieuwde<br>opgave | Programma<br>begroting | Meerjarenraming   |                   |                   |                   |
|----------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                            | 2023*                | 2024                   | 2025              | 2026              | 2027              | 2028              |
| Aa en Maas                 | 1.885.500            | 1.960.000              | 1.895.000         | 1.845.000         | 1.850.000         | 1.855.000         |
| Brabantse Delta            | 1.854.400            | 1.731.727              | 1.731.727         | 1.731.727         | 1.731.727         | 1.731.727         |
| De Dommel                  | 1.412.000            | 1.507.000              | 1.474.000         | 1.450.000         | 1.495.000         | 1.495.000         |
| Delfland                   | 1.477.913            | 1.356.632              | 1.384.155         | 1.389.982         | 1.471.595         | 1.303.866         |
| Hollandse Delta            | 2.354.082            | 2.335.183              | 2.501.305         | 2.432.091         | 2.167.168         | 2.262.787         |
| Rijnland                   | 2.747.200            | 2.797.700              | 2.770.000         | 2.770.000         | 2.770.000         | 2.770.000         |
| Rivierenland               | 2.450.000            | 2.316.000              | 2.317.000         | 2.350.000         | 2.350.000         | 2.350.000         |
| Schieland en Kr'waard      | 892.500              | 892.500                | 957.500           | 1.007.500         | 1.107.500         | 1.227.500         |
| Stichtse Rijnlanden        | 1.446.130            | 1.451.240              | 1.425.000         | 1.425.000         | 1.425.000         | 1.425.000         |
| <b>Subtotaal</b>           | <b>16.519.725</b>    | <b>16.347.982</b>      | <b>16.455.687</b> | <b>16.401.300</b> | <b>16.367.990</b> | <b>16.420.880</b> |
| Indexcijfer jaar 2014=100  | 154                  | 152                    | 153               | 153               | 152               | 153               |
| Prognose opdrachtgevers ** |                      |                        | 744.313           | 798.700           | 832.010           | 779.120           |
| <b>Subtotaal</b>           | <b>16.519.725</b>    | <b>16.347.982</b>      | <b>17.200.000</b> | <b>17.200.000</b> | <b>17.200.000</b> | <b>17.200.000</b> |
| COVID Bemonstering         | 2.009.492            | 533.333                | 533.333           |                   |                   |                   |
| <b>Totaal</b>              | <b>18.529.217</b>    | <b>16.881.315</b>      | <b>17.733.333</b> | <b>17.200.000</b> | <b>17.200.000</b> | <b>17.200.000</b> |

\* Volgens opgave waterschappen november 2022

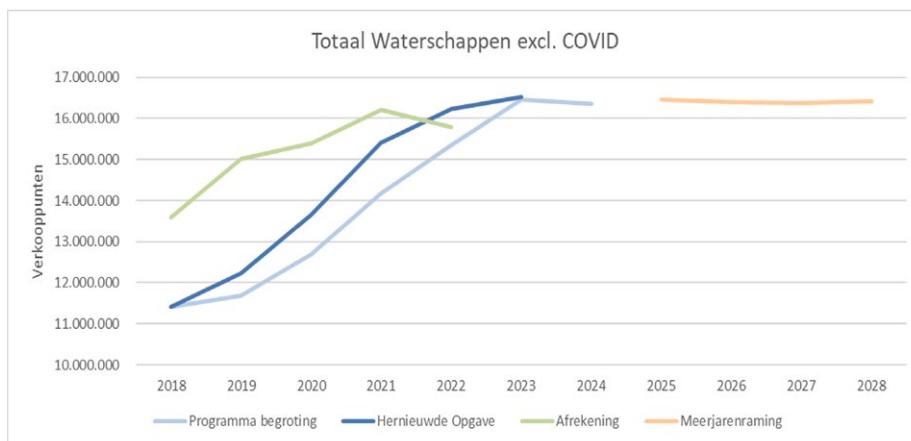
\*\* Vanaf 2025 prognose opdrachtgevers opgenomen om tot een basismetvraag van 17,2 miljoen verkooppunten te komen zoals bestuurlijk vastgesteld.

Tabel 4: De opgave van de verwachte meetvraag 2024-2028.

### 5.3 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 steeg (met een kleine daling in 2022). 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 werden.



Figuur 1: Meetvraag ontwikkeling in de tijd.

In de meetvraag is een ingeschat aandeel onderzoeken opgenomen waartoe AQUON zelf (nog) niet is uitgerust en/of wat boven de 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 (voor) onderzoeken ten behoeve van waterbodemonderzoek in toenemende mate in eigen huis uitgevoerd.

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. De werkelijke jaarkosten worden door AQUON op basis van de werkelijke productiewaarden afgerekend volgens de vastgestelde bijdrageregeling opgesteld. In bijlage 1 is de berekening voor het jaar 2024 (en verdere jaren) nader uitgewerkt.

## 6 PROGRAMMA LABORATORIUM

### 6.1 BEGROTING VOOR PROGRAMMA 1: LABORATORIUM

| Programma 1<br>LABORATORIUM      | Begroting<br>2024 | Begroting na<br>wijziging 2023 | Initiële<br>begroting 2023 | Realisatie<br>2022 |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------|
| <b>Personeelslasten</b>          |                   |                                |                            |                    |
| Salarissen                       | 12.947.000        | 11.551.000                     | 10.841.000                 | 9.401.612          |
| Sociale lasten                   | 3.751.000         | 3.302.000                      | 3.178.000                  | 2.781.149          |
| Overige personeelskosten         | 875.000           | 900.000                        | 795.000                    | 1.032.607          |
| Personeel van derden             | 2.396.000         | 4.186.500                      | 3.277.000                  | 4.075.459          |
| Personeelslasten                 | 19.969.000        | 19.939.500                     | 18.091.000                 | 17.290.826         |
| <b>Overige bedrijfslasten</b>    |                   |                                |                            |                    |
| Diensten van derden              | 1.452.000         | 1.701.000                      | 1.580.000                  | 1.265.248          |
| Huren en rechten                 | 94.000            | 91.500                         | 86.000                     | 96.853             |
| Leaseauto's                      | 942.000           | 1.100.000                      | 1.038.000                  | 1.059.909          |
| Verzekeringen                    | 57.000            | 55.000                         | 52.000                     | 59.901             |
| Belastingen                      | 21.000            | 20.000                         | 21.000                     | 14.723             |
| Onderhoud door derden            | 665.000           | 694.500                        | 650.000                    | 687.593            |
| Overige bedrijfslasten           | 3.231.000         | 3.662.000                      | 3.427.000                  | 3.184.227          |
| <b>Goederen en diensten</b>      |                   |                                |                            |                    |
| Ge- en verbruiksgoederen         | 3.654.000         | 3.600.000                      | 3.298.000                  | 3.147.516          |
| Duurzame gebruiksgoederen        | 300.000           | 350.000                        | 302.000                    | 395.674            |
| Energie                          | 850.000           | 1.000.000                      | 375.000                    | 687.415            |
| Goederen en diensten             | 4.804.000         | 4.950.000                      | 3.975.000                  | 4.230.605          |
| <b>Uitbestedingen</b>            |                   |                                |                            |                    |
| Externe analyses                 | 5.817.000         | 6.750.000                      | 6.436.000                  | 6.030.904          |
| Uitbestedingen                   | 5.817.000         | 6.750.000                      | 6.436.000                  | 6.030.904          |
| <b>Kapitaallasten</b>            |                   |                                |                            |                    |
| Afschrijvingen                   | 1.840.000         | 1.588.000                      | 2.145.000                  | 1.413.427          |
| Rentelasten                      | 119.000           | 119.000                        | 118.000                    | 118.470            |
| Kapitaallasten                   | 1.959.000         | 1.707.000                      | 2.263.000                  | 1.531.897          |
| <b>Normale exploitatiekosten</b> | <b>35.780.000</b> | <b>37.008.500</b>              | <b>34.192.000</b>          | <b>32.268.459</b>  |
| <b>Onvoorzien</b>                | <b>400.000</b>    | <b>400.000</b>                 | <b>400.000</b>             | <b>18.788</b>      |
| <b>Totaal lasten</b>             | <b>36.180.000</b> | <b>37.408.500</b>              | <b>34.592.000</b>          | <b>32.287.247</b>  |
| Vrijval (bestemmings-) reserve   |                   |                                |                            |                    |
| Bijdrage derden                  | -500.000          | -450.000                       | -300.000                   | -443.587           |
| Onvoorzienne baten               | -                 | -                              | -                          | -505.138           |
| <b>Totale kosten</b>             | <b>35.680.000</b> | <b>36.958.500</b>              | <b>34.292.000</b>          | <b>31.338.522</b>  |
| Vennootschapsbelasting           | 4.000             | 4.000                          | 4.000                      | 5.000              |
| Bijdrage waterschappen           | 35.684.000        | 36.962.500                     | 34.296.000                 | 31.343.522         |

Tabel 5: Begroting programma 1: Laboratorium activiteiten.



---

## 6.2 TOELICHTING OP DE BEGROTING LABORATORIUM ACTIVITEITEN

De geopolitieke ontwikkelingen in 2022 en de daaruit volgende prijsstijgingen en CAO-verhogingen voor 2022 en 2023 zijn aanleiding geweest om een voorstel voor begrotingswijziging voor 2023 in te dienen op basis van de doorrekeningen van deze effecten. Deze begrotingswijziging 2023 is samen met de uitgangspunten zoals vermeld in de kaderbrief 2024 (welke op 12 december 2022 door het Algemeen Bestuur is vastgesteld) leidend geweest bij het opstellen van de begroting 2024. In het algemeen kan gesteld worden dat er rekening is gehouden met een inflatiecorrectie van maximaal 5,0 procent ten opzichte van het prijsniveau eind 2022 op desbetreffende kostencategorieën. Voor salaris (CAO) ontwikkeling is zoals opgenomen in de kaderbrief 2024 gerekend met 5,0 procent ten opzichte van het salarisniveau per 1 januari 2023.

De begroting is gebaseerd op reguliere kostenbegroting passend bij de opgegeven productieaantallen door opdrachtgevers van AQUON, in totaal 16,3 miljoen reguliere verkooppunten. Daarnaast is een aantal van 533.333 verkooppunten opgenomen inzake de COVID-bemonsteringen. Zoals reeds benoemd in hoofdstuk 5 met betrekking tot de meetvraag is recent door het ministerie definitief besloten om vanwege de afgenomen noodzaak tot handhaving van de monitoringfrequentie van deze analyses de intensiteit van bemonsteren flink te reduceren tot een minimaal basisniveau. In de mantelovereenkomst, welke gesloten is met het ministerie van VWS, de Unie van Waterschappen en het RIVM, is gesproken over een contractperiode van 3 jaar, met tweemaal een optie tot verlenging van 1 jaar. AQUON heeft haar kosten gerelateerd aan COVID zoveel als mogelijk flexibel ingericht door middel van korte leasecontracten en inzet van uitzendkrachten. Deze zullen relatief gemakkelijk af te schalen zijn.

Onderstaand volgt een toelichting voor zover de kosten substantieel afwijken van begrotingswijziging 2023 en/ of realisatie 2022.

### Personeelskosten

De opgenomen salariskosten zijn gebaseerd op de personeelsformatie zoals opgesteld voor de begrotingswijziging 2023 (gebaseerd op het strategisch personeelsplan 2022-2025). Hierbij dient te worden opgemerkt dat het invullen van bepaalde functies (zoals bijvoorbeeld CISO, manager bedrijfsvoering) zeer moeizaam blijkt. Deze vacatures zullen naar verwachting pas in de loop van 2023 worden ingevuld, en hebben derhalve een extra financieel effect op 2024 (volledig jaar in de kosten t.o.v. een deel). In 2022 zijn, met uitloop naar 2023, alle functiebeschrijvingen geactualiseerd en zullen deze daar waar mogelijk generiek worden gemaakt. Vervolgens zal in 2023 op basis van de bestaande personele bezetting een vlootsschouw worden opgesteld. Deze ingrediënten vormen de basis voor de definitieve benodigde formatie en frictiekosten om de AQUON organisatie in 2025 klaar te zetten voor het voortzetten van de werkzaamheden op de centrale locatie met een basismetvraag van 17,2 miljoen verkooppunten.

De stijging van de salariskosten eigen personeel betreft enerzijds de begrote CAO verhoging van 5 procent. Door de aanhoudende groei van de meetvraag van de afgelopen jaren en de weerslag die dit op de werkdruk bij de medewerkers heeft, zijn in 2022 en 2023 reeds een aantal additionele (ondersteunende) medewerkers aangetrokken en opgenomen in de begroting, zoals analisten, assistent managers en extra planners. Voor zover deze deels zijn opgenomen in de begroting 2023 zullen deze voor 2024 voor het gehele jaar in de kosten zijn opgenomen.

Als gevolg van het structurele karakter van te doorlopen (Europese) aanbestedingen en het projectmatig werken is in de begroting 2024 voorzien in een 2-tal projectleiders en een extra inkoper aanbestedingen. Deze expertise wordt tot en met 2023 steeds extern ingehuurd, dit betreft derhalve een verschuiving van de kosten inhuur van derden naar eigen personeel.

---

In het kader van de noodzakelijke aandacht voor informatieveiligheid is extra formatie voorzien op het vlak van ICT (data analist, engineer en functioneel beheerder, CISO). In het kader van de digitale transformatie is voorzien in een gegevensmanager ICT en data engineers. De groei is vooralsnog deels onder personeel van derden voorzien.

Personeel van derden bestaat uit flexibele inzet van productiepersoneel en van specialisten noodzakelijk voor de bedrijfsvoering. Vanwege het tijdelijke karakter en de afschaling van de COVID-bemonsteringen is het hiervoor benodigde personeel op uitzendbasis ingehuurd en ook onder deze post begroot.

#### Overige bedrijfslasten

De daling van de overige bedrijfslasten worden deels veroorzaakt door het afschalen van de COVID-bemonsteringen. Daarnaast is een daling in de kosten diensten van derden voorzien als gevolg van de lagere kosten inkoopbegeleiding, deze werkzaamheden zullen deels door de nieuw aan te trekken inkoper aanbestedingen uitgevoerd worden.

#### Goederen en diensten

In 2022 liep het energiecontract af, en was het als gevolg van de extreem hoge energieprijzen door de geopolitieke ontwikkelingen niet mogelijk een nieuw vast contract aan te gaan. AQUON is momenteel nog steeds afhankelijk van de (hoge) variabele tarieven. Momenteel lijkt de markt wat tot rust te komen, wat reden is voor een inschatting voor 2024 van 15 procent lagere tarieven ten opzichte van de voorgestelde begrotingswijziging.

#### Uitbestedingen

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 waterschappen. Mocht de werkelijke productie van uitbestede (specialistisch) analyses hoger zijn dan begroot, dan stijgt deze begrotingspost. Indien de meetvraag van de waterschappen substantieel afwijkt van de vooraf aangegeven inschatting, zal het additionele deel ook uitbesteed worden. In 2023 zal een strategische aanbesteding van de uitbestedingen uitgevoerd worden, wat zal resulteren in nieuwe contracten met termijnafspraken met betrekking tot de te hanteren tarieven door de leveranciers.

#### Kapitaallasten

De kapitaallasten stijgen als gevolg van een hoger investeringsvolume in 2023 ten opzichte van 2022. Er is een trend zichtbaar van het vooruitschuiven van investeringen vanaf 2020. Dit heeft zowel interne oorzaken (onvoldoende capaciteit beschikbaar om de projecten op te starten) als externe oorzaken (de investeringsmarkt in de breedte is goed, en leveranciers zijn minder geneigd om in te schrijven op aanbestedingen van de overheid wanneer ze relatief snel aan de commerciële markt kunnen verkopen). Het gevolg is dat het beschikbare investeringskrediet niet geheel benut is in deze jaren. De verwachting is ook dat relatief grote investeringen niet in 2023 en 2024 zullen plaatsvinden, maar doorgeschoven zullen worden naar de nieuwe locatie.

#### Onvoorziene lasten

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 risicoparaagraaf, kunnen worden gefinancierd. De risico's zijn hier omgezet in een begrotingspost.

#### Bijdrage waterschappen

Door de reductie van het aantal Covid-bemonsteringen in 2024 daalt de totale bijdrage van de waterschappen. De bijdrage van de waterschappen voor de reguliere werkzaamheden stijgt echter.

## 7 PROGRAMMA EIGENAREN GR AQUON

### 7.1 BEGROTING VOOR PROGRAMMA 2: EIGENAREN GR AQUON

| Programma 2<br>EIGENAARSDEEL                                                         | Raming<br>2024   | Raming<br>2025   | Raming<br>2026 ev | Begroting<br>2023 | Realisatie<br>2021 | Realisatie<br>2022 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| ** Deze exploitatiekosten betreffen de eenmalige kosten uit de BC "centralisatie" ** |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| <b>PERSENEELSLASTEN:</b>                                                             |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| salarissen                                                                           | 827.946          | 700.000          | 0                 | 651.436           | 48.564             | 72.054             |
| sociale lasten                                                                       | 228.931          | 113.000          | 0                 | 76.512            | 13.488             | 21.069             |
| overige personeelslasten                                                             | 805.950          | 250.000          | 0                 | 218.674           | 1.326              | 109.050            |
| personeel van derden                                                                 | 82.169           | 100.000          | 0                 | 199.230           | 770                | 117.831            |
| PERSENEELSLASTEN                                                                     | 1.944.996        | 1.163.000        | 0                 | 1.145.852         | 64.148             | 320.004            |
| <b>Overige bedrijfslasten</b>                                                        |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| diensten van derden                                                                  | 231.722          | 150.000          | 0                 | 0                 | 0                  | 18.278             |
| huren en rechten                                                                     | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| leaseauto's                                                                          | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| verzekeringen                                                                        | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| belastingen                                                                          | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| onderhoud door derden                                                                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| OVERIGE BEDRIJFSLASTEN                                                               | 231.722          | 150.000          | 0                 | 0                 | 0                  | 18.278             |
| <b>Goederen en diensten</b>                                                          |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| ge- en verbruiksgoederen                                                             | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| duurzame gebruiksgoederen                                                            | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| energie                                                                              | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| GOEDEREN EN DIENSTEN                                                                 | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| <b>Uitbestedingen</b>                                                                |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| Externe analyses                                                                     | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| Uitbestedingen                                                                       | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| <b>Kapitaallasten</b>                                                                |                  |                  |                   |                   |                    |                    |
| Afschrijvingen                                                                       | 0                | 767.000          | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| Rentelasten                                                                          | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| Kapitaallasten                                                                       | 0                | 767.000          | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| <b>Normale exploitatiekosten</b>                                                     | 2.176.718        | 2.080.000        | 0                 | 1.145.852         | 64.148             | 338.282            |
| <b>Onvoorzien</b>                                                                    | 1.100.000        | 100.000          | 0                 | 200.000           | 0                  | 0                  |
| <b>Totaal lasten</b>                                                                 | 3.276.718        | 2.180.000        | 0                 | 1.345.852         | 64.148             | 338.282            |
| Mutatie bestemmingsreserve                                                           | -1.343.718       | -336.000         |                   | 8.684             | 957.316            | 713.718            |
| Bijdrage derden                                                                      | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| <b>Totale kosten</b>                                                                 | <b>1.933.000</b> | <b>1.844.000</b> | <b>0</b>          | <b>1.354.536</b>  | <b>1.021.464</b>   | <b>1.052.000</b>   |
| Vennootschapsbelasting                                                               | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  |
| Bijdrage waterschappen                                                               | 1.933.000        | 1.844.000        | 0                 | 1.354.536         | 1.021.464          | 1.052.000          |
| ** Deze kosten (7, 2 mio) betreffen de eenmalige kosten uit de BC "centralisatie" ** |                  |                  |                   |                   |                    |                    |

Tabel 6: Begroting programma 2: Eigenaarsdeel.

---

## 7.2 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.

AQUON verwacht dat nu bekend is dat AQUON zich in Houten gaat vestigen, enige (gewenste en ongewenste) personeelsfrictie gaat ontstaan. Deze kosten zijn in de businesscase globaal per jaar begroot, echter schuiven deze begrote uitgaven door in de tijd.

In 2021 en 2022 zijn de kosten in het eigenaren programma aanzienlijk lager uitgevallen dan begroot. De verwachting is dat deze kosten zich wel zullen voordoen in de jaren 2023 en verder. Om deze reden zijn de totale kosten conform businesscase (7,2 miljoen euro) voor de periode 2021 tot en met 2025 in stand gehouden, en vindt de verschuiving zijn weerslag in de begroting 2024.

In de kosten 'overige personeelskosten' is een hoge uitgave voor reistijdvergoeding personeel (aspect sociaal plan) in 2024 opgenomen.

Onder personeel derden is de inzet van externe personeel ten behoeve van het cultuur-change-programma opgenomen, alsmede een functionaris die ondersteund bij het uitwerken van de rechten en het begeleiden van het personeel in aanloop naar de centralisatie.

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 kunnen zich voordoen gedurende het vijfjarig project. Daarnaast worden de geraamde eenmalige kosten ten aanzien van mogelijke afvloeiing personeel bij de waterschappen in rekening gebracht. De totale eenmalige kosten zijn begroot op 7,2 miljoen euro. De bijdrage zal gedurende deze jaren in rekening gebracht worden in het jaar dat deze kosten zich naar verwachting voordoen op basis van de businesscase. Na afronding van de centralisatie zal het eventuele restant van de bestemmingsreserve worden verrekend met de waterschappen.

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.

| Businesscase Centralisatie                  |       | Details van de eenmalige kosten zie overzicht 5 businesscase Centralisatie |                                    |        |       |        |
|---------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------|-------|--------|
| Eenmalige kosten:                           |       |                                                                            |                                    |        |       |        |
| Compensatie reistijd (Sociaal Statuut)      | 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    |
| Frictikosten door herplaatsting personeel   | 3.293 |                                                                            | Improductiviteit & overige         |        |       | 200    |
| Totale 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 7: Totaaloverzicht eenmalige projectkosten (uit Business Case Centralisatie).

---

## 8 KOSTENTOEREKENING EN BIJDRAGEREGELING

### 8.1 JAARLIJKE EXPLOITATIEKOSTEN LABORATORIUM (PROGRAMMA 1)

#### ALGEMEEN

De reguliere exploitatiekosten worden ingedeeld naar vaste kosten en variabele kosten in het betreffende jaar. 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 reguliere bedrijfskosten in het jaar 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 exploitatiekosten van het jaar 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 exploitatiekosten van het jaar 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 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 GR opgenomen. Deze kosten, die over een aantal jaren zijn geëgaliseerd, worden doorberekend op dezelfde 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.

Het saldo per jaar wordt toegevoegd danwel onttrokken aan de bestemmingsreserve centralisatie. 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.



---

## 9 PARAGRAFEN

### **WETTELIJKE PARAGRAFEN**

Overeenkomstig het waterschapbesluit artikel 4.11 zijn in de programmabegroting 2024 en de meerjarenraming 2025-2028 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 2024 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 2024 wordt ook de meerjarenraming 2025-2028 in beeld gebracht.

Vanaf het jaar 2017 valt AQUON onder de reguliere vennootschapsbelasting. In de begroting 2024 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 2024 is een bedrag van 400.000 euro als incidentele lasten voorzien. Reden voor deze relatief hoge kostenpost is de slechte staat van het pand Leiden.

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

Aan het eind van het jaar 2024 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**

### **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.

In het begrotingsjaar 2024 en in de meerjarenraming 2025-2028 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 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 2023. Het toe te passen verrekensysteem voorziet in eventuele meer-productie zodat deze door de veroorzaker wordt betaald.
- In de risicoparagraaf wordt uitgebreid stil gestaan bij deze en andere risico's. Voor eventuele andere risico's is een begrotingspost onvoorzien opgenomen.

### **FINANCIERING**

In 2011 en 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 2024. Verwacht wordt dat de reguliere financieringsbehoefte in het jaar 2024 geheel in het huidige financieringsarrangement met de bankinstelling past. De financiering van de nieuwbouw zal door middel van een separaat traject met het bestuur worden afgestemd.

### **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 2024/2025 ten behoeve van de operationele activiteiten wordt op 4,0 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 overigens het licht van het centralisatievraagstuk 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.

In 2020 heeft het bestuur ingestemd met de strategie 2020-2030 en daarbij het centraliseren van de activiteiten van AQUON. Het algemeen bestuur heeft in 2022 een realisatiekrediet voor een bedrag van maximaal 50,1 beschikbaar gesteld. De realisatie van de bouw en installatietechniek is begin 2023 middels een Europese aanbesteding definitief gegund, waarbij in het voorjaar 2023 de bouw daadwerkelijk gestart kan worden. De afronding van de bouw is voorzien eind 2024.

Voor de beheersing van het project centralisatie zijn twee bestuursleden vertegenwoordigd in de stuurgroep. Daarnaast staat het onderwerp 'centralisatie' structureel op de agenda bij DB- en AB vergaderingen.

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 2024 worden een beperkt aantal investeringsprojecten voorzien. Voorafgaand aan vervanging wordt een operationele businesscase uitgewerkt. De vermelde ontwikkelingen geven daarbij 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. Het EMU-saldo kan hoger of lager zijn dan 0, door investeringen, afschrijvingen en de invloed van reserves en voorzieningen. AQUON rapporteert het EMU-saldo, dat op landelijk niveau samengevoegd wordt en aan de norm wordt getoetst.

Onderstaand is het verwachte EMU saldo voor 2024 weergegeven:

| EMU Saldo 2024                                             |             |                    |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| Vervangingsinvesteringen per 2 jaren (2023/2024) 4 miljoen | -2.000.000  |                    |
| Facilitaire en ICT& data ontwikkelingen                    | -700.000    |                    |
| Investeringen Sensoring inclusief ICT                      | -1.200.000  |                    |
| Centralistie                                               | -23.100.000 |                    |
| <i>Bruto investeringsuitgaven</i>                          |             | <i>-27.000.000</i> |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen                     |             | 1.840.000          |
| <b>EMU saldo</b>                                           |             | <b>-25.160.000</b> |

Tabel 8: EMU saldo

---

## WET NORMERING TOPINKOMENS

Onderstaand is een overzicht met actuele informatie van de samenstelling van het bestuur en directie opgenomen. In maart 2023 vinden de waterschapsverkiezingen plaats, wat in de loop van 2023 tot een aanpassing in de samenstelling van het bestuur kan zorgen.

| Naam topfunctionaris  | Functie                  |
|-----------------------|--------------------------|
| Dhr. J.K. Bouma       | Directeur                |
| Dhr. P.H. Daverveldt  | Onafhankelijk voorzitter |
| Mevr. N.M. van Zoelen | Bestuurder               |
| Dhr. W. von Faber     | Bestuurder               |
| Mevr. D. Gerts        | 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. A. ten Cate      | Bestuurder               |

*Tabel 9: Overzicht actuele informatie in kader van Wet Normering Topinkomens.*

---

## 10 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. AQUON heeft een financiële vertaling gemaakt voor haar risico's. Onder meer is een verhoogde kostenpost onvoorzien opgenomen. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's en de genomen beheersingsmaatregelen met betrekking tot de volgende aspecten beschreven:

- Bestuurlijke aspecten
- Locatie aspecten
- Organisatorische aspecten
- Personele aspecten

### RISICO'S - BESTUURLIJKE ASPECTEN

| RISICO                                                                    | BEHEERSINGSMAATREGEL                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuïteit AQUON in gevaar door uittreden van deelnemende waterschappen | In de GR 2018 is een uittreedregeling opgenomen die continuïteit AQUON borgt                                                                                                                                                                                                               |
| Bestuurlijke verandering: consequenties koers                             | Met het besluiten tot AQUON 2.0 hebben de eigenaren aangegeven dat zij de nieuwe strategie en beleidslijnen ondersteunen en onderschrijven. AQUON heeft een zorgvuldig besluitvormingsproces, bestuursleden worden vooraf goed geïnformeerd over effecten van wijzigingen in de strategie. |
| Negen waterschappen niet op één lijn                                      | Door middel van periodieke werksessies en thema-bijeenkomsten vindt toetsing en herijking van de integrale strategie plaats zodat een gezamenlijke visie op de toekomst blijft bestaan.                                                                                                    |

## RISICO'S - LOCATIE ASPECTEN

| RISICO                                                           | BEHEERSINGSMATREGEEL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opbrengst panden bij verkoop na centralisatie valt tegen.        | In februari 2019 zijn de panden getaxeerd, en deze waarde is meegenomen in de berekening van de businesscase. Bij de bepaling frictiekosten is een bedrag opgenomen om een mogelijk boekwaardeverlies te kunnen opvangen. Begin 2022 is een nieuwe taxatie uitgevoerd, wat niet heeft geleid tot andere inzichten ten aanzien van de boekwaarden. Een nieuwe taxatie zal uitgevoerd worden begin 2024. |
| Onderhoudstoestand panden                                        | De onderhoudsstaat van het laboratoriumpand in Leiden is zorgelijk. Als maatregel heeft AQUON haar kostenpost onvoorzien verhoogd van 100.000 euro naar 400.000 euro.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Uitgangspunten businesscase raken achterhaald                    | Goed projectmanagement, tijdige bijsturing en her-calcuatie van de plannen is noodzakelijk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Prijsstijgingen zorgen voor hoge kosten realisatie centralisatie | Inmiddels is het bouw- en installatietechnisch gedeelte van de realisatie gegund. Hiermee is ruim 80% van de totale investeringsbudget gecontracteerd. Door intensief overleg met de bouwkostenadviseur en transparante communicatie met de platformen en bestuur worden de actuele informatie en verwachtingen steeds gedeeld.                                                                        |
| Renterisico                                                      | Het risico van stijgende rentes is moeilijk te mitigeren, er mag niet gespeculeerd worden op rente stijgingen en/ of dalingen. Bij het aangaan van de leningen ten behoeve van de financiering zullen de verschillende opties worden besproken met het dagelijks bestuur, en hierbij zal de renterisico norm in acht worden genomen.                                                                   |

## RISICO'S - ORGANISATORISCHE ASPECTEN

| RISICO                                                                                                                          | BEHEERSINGSMATREGEL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werkmethodes en/of werkpakketten wijzigen                                                                                       | Frequent contact en overleg met waterbeheerders (klant) zorgt dat AQUON hier tijdig op kan inspelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Verbreding van analysepakket (andere stoffen, geïntegreerd onderzoek ontwikkelt verder) zorgt dat AQUON hier niet klaar voor is | AQUON heeft een innovatiemanager in dienst, en heeft daarnaast strategische kennis- en uitvoeringspartners om snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| AQUON kan ontwikkelingen in automatisering complexiteit technologie niet aan                                                    | Door middel van het SPP inspelen op vereiste professionaliteit (opleiding en -niveau), een goede make/buy afweging en regie op uitbesteed werk. Daarnaast is een passend (oplopend) investeringsniveau in IT een vereiste voor de toekomst. Hiervoor moet voldoende financieel draagvlak gecreëerd worden.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Financieel risico van een productiedaling en/of productiestijging                                                               | Het kosten-verrekeningsysteem voor de deelnemende waterschappen geeft antwoord op een individuele productieverandering. Een deelnemend waterschap staat voor drie jaar borg voor het relatieve aandeel in de vaste kosten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Financieel risico bij eerder stopzetten van COVID-bemonsteringen door ministerie VWS                                            | Er is periodiek overleg met de projectleider namens alle waterschappen in de stuurgroep Nationale Rioolwater Surveillance. In de stuurgroep zijn UvW, het ministerie van VWS en het RIVM vertegenwoordigd. Op deze manier zal eventuele informatie t.a.v. vervroegd stopzetten tijdig beschikbaar zijn. De inzet van capaciteit (mensen en middelen) kan grotendeels flexibel op- of afgeschaald worden binnen redelijke termijnen. Uitgangspunt is dat waterschappen en waterschapslaboratoria voor de uitvoering c.q. vervroegd stoppen er financieel niet bij in mogen schieten. |
| Capaciteitsrisico bij productie daling en/of productiestijging                                                                  | Bij duurzame verandering van meetvraag is herschikking noodzakelijk. AQUON kan flexibel op- of afschalen door continu een afweging tussen make-buy of ally te maken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Accreditatie verlies                                                                                                            | AQUON schakelt de RvA in om de kwaliteitsnormen te blijven behalen. Kwaliteit coördinatoren binnen AQUON signaleren afwijkingen en maken deze zichtbaar in evaluaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Kwaliteitsverschil strategische operationele partners                                                                           | AQUON beoordeelt de kwaliteit van de opgeleverde analyses door de leveranciers conform de door haar geldende kwaliteitseisen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Informatie veiligheid (cybercriminaliteit)                                                                                      | Informatie veiligheid is een vast onderwerp voor de vergaderingen van het dagelijks bestuur. In het strategisch personeelsplan is voorzien in extra capaciteit voor ICT om informatie veiligheid te borgen. In 2023 wordt een BIO-0 meting uitgevoerd, en zal een PEN-test uitgevoerd worden. Beide resultaten zullen input vormen voor een roadmap voor informatie-veiligheid.                                                                                                                                                                                                     |
| Innovatiekracht neemt af door druk op prijs per verkooppunt                                                                     | AQUON financiert haar innovaties binnen het programma laboratorium met de huidige operatie. Bij een mogelijke stagnatie van de meetvraag en/of te hoge stijging van de prijzen staat dit onder druk omdat innovaties dan teveel op de prijs per VP drukken. Om het gewenste niveau van innovatie te blijven vasthouden is stabiliteit en groei van de meetvraag een voorwaarde.                                                                                                                                                                                                     |



## RISICO'S - PERSONELE ASPECTEN

| RISICO                                                                               | BEHEERSINGSMATREGEEL                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personeelsverloop (mede als gevolg van centralisatie):<br>Kennis en productieverlies | Vooraf voor specialistische en hydrobiologische onderzoeken is het van belang dat kennis wordt behouden. Voor medewerkers worden maatregelen uitgewerkt zodat kennisbehoud centraal staat. De managers hebben hiervoor een strategische personeelsplanning voor hun team opgesteld met mitigerende maatregelen. |
| Personeelstekort door arbeidsmarkt onder druk                                        | In 2022 is AQUON gestart met het actualiseren van haar functiebeschrijvingen en deze laten wegen volgens het FuWater. Dit proces wordt in 2023 afgerond en de beschrijvingen zullen waar mogelijk zoveel mogelijk generiek gemaakt worden. Op deze manier sluit AQUON aan bij de waterschappen.                 |
| Veranderende meetvraag: onvoldoende kennis en expertise medewerkers                  | AQUON stelt een opleidingsbudget beschikbaar voor haar medewerkers om zich bij te scholen en verder te ontwikkelen. Daarnaast worden intern ook medewerkers opgeleid om op een hoger ervaringsniveau te kunnen functioneren.                                                                                    |
| Uitvalrisico expertrollen (directie/ management)                                     | Binnen het managementteam is er voor de korte termijn vervanging een horizontale vervanging afgesproken.                                                                                                                                                                                                        |

## 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 2023-2027

| Bijdrage regeling<br>Programma 1 |                                        |        |                  |         |        |                       |                     |                  |
|----------------------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|-----------------------|---------------------|------------------|
| 2024                             | Totale kosten in dit programma: 34.704 |        |                  |         |        | COVID                 |                     |                  |
|                                  | Vaste kosten                           |        | Variabele kosten |         |        | Kosten<br>excl. COVID | Afrekening<br>COVID | Totale<br>kosten |
|                                  | Procent                                | Bedrag | Productie        | Procent | Bedrag |                       |                     |                  |
| Aa en Maas                       | 11,5%                                  | 3.002  | 1.960.000        | 12,0%   | 1.040  | 4.042                 | 50                  | 4.093            |
| Brabantse Delta                  | 9,9%                                   | 2.580  | 1.731.727        | 10,6%   | 919    | 3.499                 | 122                 | 3.620            |
| De Dommel                        | 8,3%                                   | 2.152  | 1.507.000        | 9,2%    | 800    | 2.952                 | 57                  | 3.009            |
| Delfland                         | 8,1%                                   | 2.112  | 1.356.632        | 8,3%    | 720    | 2.832                 | 14                  | 2.847            |
| Hollandse Delta                  | 15,1%                                  | 3.927  | 2.335.183        | 14,3%   | 1.239  | 5.166                 | 172                 | 5.338            |
| Rijnland                         | 16,1%                                  | 4.181  | 2.797.700        | 17,1%   | 1.485  | 5.665                 | 136                 | 5.801            |
| Rivierenland                     | 16,3%                                  | 4.236  | 2.316.000        | 14,2%   | 1.229  | 5.465                 | 250                 | 5.715            |
| Schieland en de Kr               | 6,4%                                   | 1.655  | 892.500          | 5,5%    | 474    | 2.129                 | 64                  | 2.193            |
| Stichtse Rijnlanden              | 8,4%                                   | 2.184  | 1.451.240        | 8,9%    | 770    | 2.954                 | 114                 | 3.068            |
| Totaal                           | 100,0%                                 | 26.028 | 16.347.982       | 100,0%  | 8.676  | 34.704                | 980                 | 35.684           |

| Kostenverdeling (Eigenaar GR AQUON)<br>Programma 2 |         |        |        | Totale<br>kosten |
|----------------------------------------------------|---------|--------|--------|------------------|
| Totale kosten in dit programma: 1.933              |         |        |        | 2024             |
|                                                    | Procent | Kosten | Totaal | Totaal           |
| Aa en Maas                                         | 11,5%   | 223    | 223    | 4.315            |
| Brabantse Delta                                    | 9,9%    | 192    | 192    | 3.812            |
| De Dommel                                          | 8,3%    | 160    | 160    | 3.169            |
| Delfland                                           | 8,1%    | 157    | 157    | 3.003            |
| Hollandse Delta                                    | 15,1%   | 292    | 292    | 5.629            |
| Rijnland                                           | 16,1%   | 310    | 310    | 6.112            |
| Rivierenland                                       | 16,3%   | 315    | 315    | 6.030            |
| Schieland en de Kr                                 | 6,4%    | 123    | 123    | 2.316            |
| Stichtse Rijnlanden                                | 8,4%    | 162    | 162    | 3.231            |
| Totaal                                             | 100,0%  | 1.933  | 1.933  | 37.617           |

| 2025                | Totale kosten in dit programma: 38.257 |        |                  |         |        | COVID                 |                     |                  |
|---------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|-----------------------|---------------------|------------------|
|                     | Vaste kosten                           |        | Variabele kosten |         |        | Kosten<br>excl. COVID | Afrekening<br>COVID | Totale<br>kosten |
|                     | Procent                                | Bedrag | Productie        | Procent | Bedrag |                       |                     |                  |
| Aa en Maas          | 11,9%                                  | 3.423  | 1.895.000        | 11,5%   | 1.101  | 4.524                 | 50                  | 4.574            |
| Brabantse Delta     | 10,5%                                  | 3.017  | 1.731.727        | 10,5%   | 1.007  | 4.023                 | 122                 | 4.145            |
| De Dommel           | 8,4%                                   | 2.421  | 1.474.000        | 9,0%    | 857    | 3.277                 | 57                  | 3.334            |
| Delfland            | 8,3%                                   | 2.386  | 1.384.155        | 8,4%    | 804    | 3.191                 | 14                  | 3.205            |
| Hollandse Delta     | 14,6%                                  | 4.196  | 2.501.305        | 15,2%   | 1.454  | 5.650                 | 172                 | 5.822            |
| Rijnland            | 16,6%                                  | 4.774  | 2.770.000        | 16,8%   | 1.610  | 6.384                 | 136                 | 6.520            |
| Rivierenland        | 15,3%                                  | 4.381  | 2.317.000        | 14,1%   | 1.347  | 5.727                 | 250                 | 5.978            |
| Schieland en de Kr  | 6,2%                                   | 1.776  | 957.500          | 5,8%    | 557    | 2.332                 | 64                  | 2.397            |
| Stichtse Rijnlanden | 8,1%                                   | 2.319  | 1.425.000        | 8,7%    | 828    | 3.148                 | 114                 | 3.262            |
| Totaal              | 100,0%                                 | 28.693 | 16.455.687       | 100,0%  | 9.564  | 38.257                | 980                 | 39.237           |

| Totale kosten in dit programma: 1.843 |         |        |        | 2025   |
|---------------------------------------|---------|--------|--------|--------|
|                                       | Procent | Kosten | Totaal | Totaal |
| Aa en Maas                            | 11,9%   | 220    | 220    | 4.794  |
| Brabantse Delta                       | 10,5%   | 194    | 194    | 4.339  |
| De Dommel                             | 8,4%    | 155    | 155    | 3.490  |
| Delfland                              | 8,3%    | 153    | 153    | 3.358  |
| Hollandse Delta                       | 14,6%   | 270    | 270    | 6.091  |
| Rijnland                              | 16,6%   | 307    | 307    | 6.827  |
| Rivierenland                          | 15,3%   | 281    | 281    | 6.259  |
| Schieland en de Kr                    | 6,2%    | 114    | 114    | 2.511  |
| Stichtse Rijnlanden                   | 8,1%    | 149    | 149    | 3.411  |
| Totaal                                | 100,0%  | 1.843  | 1.843  | 41.080 |

| 2026                | Totale kosten in dit programma: 39.237 |        |                  |         |        |               |
|---------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|---------------|
|                     | Vaste kosten                           |        | Variabele kosten |         |        | Totale kosten |
|                     | Procent                                | Bedrag | Productie        | Procent | Bedrag |               |
| Aa en Maas          | 11,8%                                  | 3.485  | 1.845.000        | 11,2%   | 1.103  | 4.588         |
| Brabantse Delta     | 10,9%                                  | 3.206  | 1.731.727        | 10,6%   | 1.036  | 4.241         |
| De Dommel           | 8,7%                                   | 2.574  | 1.450.000        | 8,8%    | 867    | 3.441         |
| Delfland            | 8,4%                                   | 2.474  | 1.389.982        | 8,5%    | 831    | 3.305         |
| Hollandse Delta     | 13,9%                                  | 4.096  | 2.432.091        | 14,8%   | 1.455  | 5.551         |
| Rijnland            | 17,2%                                  | 5.061  | 2.770.000        | 16,9%   | 1.657  | 6.718         |
| Rivierenland        | 14,6%                                  | 4.286  | 2.350.000        | 14,3%   | 1.405  | 5.691         |
| Schieland en de Kr  | 6,0%                                   | 1.760  | 1.007.500        | 6,1%    | 603    | 2.362         |
| Stichtse Rijnlanden | 8,5%                                   | 2.487  | 1.425.000        | 8,7%    | 852    | 3.339         |
| Totaal              | 100,0%                                 | 29.428 | 16.401.300       | 100,0%  | 9.809  | 39.237        |

| Bijdrage regeling<br>Programma 1 |                                        |        |                  |         |        |               |
|----------------------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|---------------|
| 2027                             | Totale kosten in dit programma: 40.624 |        |                  |         |        |               |
|                                  | Vaste kosten                           |        | Variabele kosten |         |        | Totale kosten |
|                                  | Procent                                | Bedrag | Productie        | Procent | Bedrag |               |
| Aa en Maas                       | 11,8%                                  | 3.605  | 1.850.000        | 11,3%   | 1.148  | 4.753         |
| Brabantse Delta                  | 10,8%                                  | 3.289  | 1.731.727        | 10,6%   | 1.075  | 4.363         |
| De Dommel                        | 8,7%                                   | 2.660  | 1.495.000        | 9,1%    | 928    | 3.587         |
| Delfland                         | 8,5%                                   | 2.586  | 1.471.595        | 9,0%    | 913    | 3.499         |
| Hollandse Delta                  | 14,5%                                  | 4.422  | 2.167.168        | 13,2%   | 1.345  | 5.767         |
| Rijnland                         | 17,0%                                  | 5.175  | 2.770.000        | 16,9%   | 1.719  | 6.894         |
| Rivierenland                     | 14,6%                                  | 4.434  | 2.350.000        | 14,4%   | 1.458  | 5.892         |
| Schieland en de Kr               | 5,6%                                   | 1.700  | 1.107.500        | 6,8%    | 687    | 2.387         |
| Stichtse Rijnlanden              | 8,5%                                   | 2.597  | 1.425.000        | 8,7%    | 884    | 3.481         |
| Totaal                           | 100,0%                                 | 30.468 | 16.367.990       | 100,0%  | 10.156 | 40.624        |

| 2028                | Totale kosten in dit programma: 41.522 |        |                  |         |        |               |
|---------------------|----------------------------------------|--------|------------------|---------|--------|---------------|
|                     | Vaste kosten                           |        | Variabele kosten |         |        | Totale kosten |
|                     | Procent                                | Bedrag | Productie        | Procent | Bedrag |               |
| Aa en Maas          | 11,8%                                  | 3.685  | 1.855.000        | 11,3%   | 1.173  | 4.857         |
| Brabantse Delta     | 10,8%                                  | 3.362  | 1.731.727        | 10,5%   | 1.095  | 4.456         |
| De Dommel           | 8,7%                                   | 2.718  | 1.495.000        | 9,1%    | 945    | 3.663         |
| Delfland            | 8,5%                                   | 2.643  | 1.303.866        | 7,9%    | 824    | 3.467         |
| Hollandse Delta     | 14,5%                                  | 4.520  | 2.262.787        | 13,8%   | 1.430  | 5.950         |
| Rijnland            | 17,0%                                  | 5.290  | 2.770.000        | 16,9%   | 1.751  | 7.041         |
| Rivierenland        | 14,6%                                  | 4.532  | 2.350.000        | 14,3%   | 1.486  | 6.017         |
| Schieland en de Kr  | 5,6%                                   | 1.738  | 1.227.500        | 7,5%    | 776    | 2.514         |
| Stichtse Rijnlanden | 8,5%                                   | 2.655  | 1.425.000        | 8,7%    | 901    | 3.555         |
| Totaal              | 100,0%                                 | 31.142 | 16.420.880       | 100,0%  | 10.381 | 41.522        |

---

PROGRAMMABEGROTING 2024  
BEGROTING 2024 EN DE MEERJARENRAMING 2025-2028

MAART 2023

---