

Bestuursvoorstel

Onderwerp: Meerjarenraming 2025-2029 Nummer: 4224	Agendapunt:05
--	---------------

DB: Ja 08-10-2024	BPL: Informerend 16-10-2024	FAZ: Informerend 16-10-2024	VVSW: Informerend 16-10-2024	AB: Ja 06-11-2024
-----------------------------	--	--	---	-----------------------------

Opsteller:	Opdrachtgever: Klaas de Veen	Portefeuillehouder: Jakob Bartelds
-------------------	--	--

Ondersteuning van de afdeling: <input type="checkbox"/> Technisch <input type="checkbox"/> Juridisch <input type="checkbox"/> Financieel <input checked="" type="checkbox"/> Staf <input type="checkbox"/> Communicatie <input type="checkbox"/> ICT / Beveiliging
--

Externe betrokkenen:	Reden:

<p>Samenvatting:</p> <p>Deze meerjarenraming geeft de beleidsmatige en financiële kaders weer voor 2025, met een doorkijk naar 2029. De meerjarenraming 2025-2029 is anders van opzet dan die van de voorgaande jaren. Als waterschap moeten wij namelijk voor het opstellen van de meerjarenraming, begroting en jaarrekening voldoen aan verslaggevingsregels. Deze verslaggevingsregels zijn geactualiseerd. De inwerkintreding van de nieuwe verslaggevingsregels is met ingang van het verslaggevingsjaar 2025. In de meerjarenraming 2025-2029 worden de wijzigingen verder toegelicht.</p> <p>In de meerjarenraming zijn de in het bestuursvoorstel "Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling" (AB 2 oktober 2024) vermelde uitgangspunten gehanteerd.</p> <p>De lastenstijging bedraagt gemiddeld 3,6%. De gemiddelde stijgingen van de voorbeeldbelastingbetalers over de meerjarenperiode wijken hiervan af: gezin met een huurhuis (2,2%), gezin met een eigen woning (3,1%), gezin met een agrarisch bedrijf (3,5%), MKB bedrijf (3,8%), industrieel bedrijf (1,6%) en beheerder natuurterrein (4,2%).</p>
--

Duurzaamheidsparagraaf: Nee

Begrotingsaspecten: Nee

AB-voorstel: Instemmen met de meerjarenraming 2025 - 2029.
--

Bijlagen: - Meerjarenraming 2025-2029

Bestuursvoorstel

Besluit/opmerkingen bestuur:

Paraaf Secretaris-directeur:

Inleiding

De meerjarenraming 2025-2029 is anders van opzet dan die van de voorgaande jaren. Als waterschap moeten wij namelijk voor het opstellen van de meerjarenraming, begroting en jaarrekening voldoen aan verslaggevingsregels. Deze zijn voor waterschappen vastgelegd in de BBWW (Bepalingen Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen). Op verzoek van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en in samenwerking met de Unie van Waterschappen zijn deze verslaggevingsregels aangepast met als doel deze regels te actualiseren en meer gelijk te trekken met de regels voor gemeenten. De nieuwe verslaggevingsregels gaan onder andere over de indeling en inhoud van de hoofdstukken en paragrafen in de meerjarenraming, begroting en jaarrekening, maar daarnaast stellen deze ook regels aan bijvoorbeeld het wel of niet activeren van bepaalde kosten. De inwerkingtreding van de nieuwe verslaggevingsregels is met ingang van het verslaggevingsjaar 2025. Dit betekent dat de voorliggende meerjarenraming is opgesteld conform de nieuwe verslaggevingsregels.

Uitgangspunten

Voor de berekeningen van de jaarschijven 2025 – 2029 zijn de hieronder genoemde uitgangspunten gehanteerd.

- Jaarlijkse stijging personeelslasten: 5% voor 2025 en 4% voor 2026 t/m 2029 (op basis van de verwachtingen van het CPB).
- Prijsstijging (inflatie); 3% voor 2025 en 2% voor 2026 t/m 2029 (op basis van de verwachtingen van het CPB).
- Investeringsvolume € 20 miljoen, hierop zijn de kapitaallasten berekend.
- Daarnaast is vanaf 2026 rekening gehouden met (geleidelijke) extra kapitaallasten als gevolg van het activeren van alle kosten van het HWBP (bovenop het volume van € 20 miljoen). Hiertegenover staat echter het vervallen van de solidariteitsbijdrage in de jaarlijkse exploitatie. Hiervoor is in 2025 nog ongeveer € 4,5 miljoen opgenomen.
- Als rente(omslag)percentage is voor de hele meerjarenperiode 2,1% gehanteerd.
- De raming van de dividenduitkering door de Nederlandse Waterschapsbank (NWB) bedraagt € 1,9 miljoen.
- Hogere bijdrage aan Noorderzijlvest inzake de GR zuiveren in 2025 van € 319.000,-.
- Een verwachte daling van de energiekosten in 2025 met € 180.000,- wegens dalende marktprijzen.
- Lagere kwijtscheldingen en oninbaar van in totaal € 400.000,-.
- Tot slot zijn er nog een aantal ontwikkelingen die (mogelijk) tijdens of na de meerjarenperiode invloed kunnen hebben (hogere HWBP-bijdrage vanaf 2030 (werkt door in kapitaallasten), medicijnrestenverwijdering, reductiemaatregelen voor methaan en lachgas, stijging bijdrage GR Noorderzijlvest na 2029). Hier is in deze meerjarenraming uiteraard nog geen rekening gehouden.

Daarnaast zijn de in het bestuursvoorstel "Uitgangspunten meerjarenraming 2025-2029" (AB 2 oktober 2024) voorgestelde uitgangspunten in deze meerjarenraming gehanteerd. Dit betreffen:

- het niet aanpassen van de KTV voor 2025;
- het beëindigen van de "effluentheffing" vanaf 2026;
- het op dit moment geen gebruik maken van de volgens het nieuwe belastingstelsel geïntroduceerde correctiemethodes (bandbreedtes voor ongebouwd en natuur en de introductie van plusvoorzieningen)
- geen lastendaling (percentage lager dan 0,0) bij de taak zuiveringsbeheer toepassen als gevolg van het beëindigen van de "effluentheffing";
- alle kosten van het HWBP vanaf 2026 activeren;
- de bestemmingsreserve HWBP inzetten om toekomstige lastenstijgingen bij het watersysteembeheer (HWBP kapitaallasten) te dempen;
- de kosten voor kwijschelding vanaf 2026 toerekenen aan de categorie ingezetenen;
- een structurele formatieve ruimte van 8 FTE opvoeren vanaf 2026.

Voor een nadere toelichting op deze uitgangspunten wordt verwezen naar het desbetreffende bestuursvoorstel.

Een aantal posten wordt hierna toegelicht.

Stijging personeelslasten

Voor de jaarlijkse stijging van de salarissen en sociale lasten is, op basis van de verwachtingen van het CPB, voor 2025 uitgegaan van 5%. Voor de jaren 2026 t/m 2029 is uitgegaan van 4%. Met dit percentage kunnen naar verwachting reguliere ontwikkelingen, zoals aanpassingen in de sociale lasten (o.a. sociale- en pensioenpremies), de verhoging van de salarissen (cao-uitkomsten) en de reguliere loonrondes worden gedekt.

De personeelsformatie is in 2025 conform de begroting 2024 338,5 fte. Vanaf 2026 is de formatie verhoogd met 8 fte naar 346,5 fte.

Prijsstijging (inflatie)

Op basis van de verwachting voor de komende jaren van het CPB is voor 2025 een inflatiestijging gehanteerd van 3% en voor de daaropvolgende jaren 2%.

Investeringsvolume

In deze meerjarenraming wordt vanaf 2025 rekening gehouden met de kapitaallasten behorende bij een investeringsvolume van € 20 miljoen. Daarnaast is vanaf 2026 rekening gehouden met (geleidelijke) extra kapitaallasten als gevolg van het activeren van alle kosten van het HWBP (bovenop het volume van € 20 miljoen). Hiertegenover staat echter het vervallen van de solidariteitsbijdrage in de jaarlijkse exploitatie. Hiervoor is in 2025 nog ongeveer € 4,5 miljoen opgenomen.

Rente(omslag)percentage

De rentemarkt is de afgelopen jaren sterk veranderd als gevolg van de oorlog in Oekraïne en de daarmee ontstane sterke inflatie. De Europese Centrale Bank (ECB) heeft de rente in recordtempo verhoogd van een negatieve stand in 2022 naar 4 procent in oktober 2023. Inmiddels is de rente in twee kleine stapjes van 0,25% verlaagd naar een stand van 3,50% (medio september).

Verwachtingen voor eventuele verdere rentedalingen voor de korte termijn (1 - 2 jaar) zijn divers en afhankelijk van de daling van de inflatie. De verwachting is dat de rente, afhankelijk van de inflatie, ook slechts met kleine stapjes van 0,25% verlaagd zal worden.

Het berekende renteomslagpercentage voor de periode 2025 t/m 2029 bedraagt 2,10% (begroting 2024 2,24%).

De jaarlijks aangetrokken leningen zijn, met name, voor de herfinanciering van de aflossingen op bestaande leningen. Dit betekent dat de herfinanciering van de in het verleden aangetrokken "dure" leningen wordt geherfinancierd met leningen tegen de huidige rentepercentages. Eventuele rentestijgingen (in kleine stapjes) hebben op het renteomslagpercentage geen nadelig effect zolang de herfinanciering tegen een lager percentage dan de huidige rentepercentages is. Wanneer het rentepercentage hierboven ligt, zal het renteomslagpercentage met kleine stapjes gaan stijgen.

Dividendopbrengst NWB

In deze meerjarenraming wordt, op basis van de uitkeringen in de afgelopen jaren en de verwachtingen voor de komende jaren, uitgegaan van een hogere dividenduitkering van in totaal € 55 miljoen (was € 50 miljoen). Dit betekent voor ons waterschap € 1,9 miljoen. De dividenduitkering is afhankelijk van de gerealiseerde winst en kan jaarlijks fluctueren.

GR Noorderzijvest

Ten behoeve van een doelmatige uitoefening van (grootschalige) taakonderdelen inzake het zuiveren en laboratoriumwerkzaamheden werken de waterschappen Hunze en Aa's en Noorderzijvest sinds 1 januari 2000 samen en zijn daartoe een lichte gemeenschappelijke regeling aangegaan als bedoeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen.

Onze bijdrage aan Noorderzijvest in 2025 inzake het zuiveren is € 319.000,- hoger.

De komende jaren zal onze bijdrage ook hoger worden door geplande investeringen binnen de GR.

De afrekening van de GR vindt overigens jaarlijks achteraf plaats op basis van de werkelijk gemaakte kosten.

Lagere kwijtschelding en oninbaar

De kosten voor kwijtschelding en daarmee samenhangend de kosten voor het oninbaar verklaren van belastingschulden vielen vorig jaar fors lager uit. De ingezette maatregelen vanuit het kabinet en sommige gemeenten hebben hier zeer waarschijnlijk voor gezorgd. De verwachting is dat de kosten ook de volgende jaren zullen meevallen. Totaal belooft dit voordeel ongeveer € 400.000,-.

Overige ontwikkelingen

Tot slot zijn er nog een aantal ontwikkelingen die (mogelijk) tijdens of na de meerjarenperiode invloed kunnen hebben. Deze zijn nog niet in deze meerjarenraming verwerkt.

Ten eerste ligt momenteel een voorstel voor om een definitief besluit te nemen over extra middelen voor het HWBP. Onderliggend aan de voorstellen die nu voorliggen is dat er t/m 2029 geen extra middelen nodig zijn en dat 2030 het eerste jaar is dat de extra middelen worden ingezet en dus beschikbaar moeten zijn. Voor ons zou dit vanaf 2030 een verhoging van onze jaarlijkse solidariteitsbijdrage HWBP betekenen van € 2,9 miljoen. Onze bijdrage in 2024 bedraagt € 3,7 miljoen en dit zou dus neerkomen op een verhoging naar € 6,6 miljoen in 2030.

Overeenkomstig het bestuursvoorstel van 2 oktober 2024 (Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling) is overigens door het algemeen bestuur besloten alle HWBP-lasten vanaf 2026 te activeren. De voorziene extra stijging vanaf 2030 zal zorgen voor (geleidelijk) oplopende kapitaallasten.

Daarnaast voorziet Waterschap Noorderzijvest een noodzakelijke vernieuwing van hun grootste zuiveringslocatie in Garmerwolde inclusief het afvalwater transportsysteem. De investeringen hiervoor

bedragen globaal € 70 miljoen en zijn gepland voor de periode 2030-2035. Middels de GR zal dit ook voor ons financiële consequenties hebben.

Verder is in de meerjarenraming rekening gehouden met het per saldo ontvangen van de solidariteitsfinanciering muskusrattenbeheer. Hiervoor leveren alle waterschappen in eerste instantie hun financiële bijdrage. Na afloop van het bestrijdingsjaar ontvangen de grenswaterschappen een vergoeding op basis van de werkelijke gemaakte extra kosten voor de bestrijding in de grensregio. Hiervoor is het echter wel noodzakelijk dat we voldoen aan het resultaat in het kerngebied (terugbrengen populatie muskusratten).

Wanneer we dit resultaat behalen, ontvangen we tot 2026 jaarlijks 25% (€ 95.000) van deze gemaakte kosten, in 2027 stijgt dit naar 50% (€ 195.000) en in 2033 zal dan 100% (€ 385.000) van deze kosten vergoed worden.

Het is hiervoor dus wel noodzakelijk dat voldaan wordt aan het geformuleerde resultaat.

Op dit moment dalen de vangsten, waarmee we verwachten de structureel dalende lijn te pakken te hebben. De lange termijn moet duidelijk maken of deze verwachting correct is.

Ten slotte wordt nog opgemerkt dat de huidige discussies over het verwijderen van medicijnresten en de emissiereductie van lachgas en methaan, op termijn kan leiden tot een kostenverhoging van de taak zuiveringsbeheer

Lastenontwikkeling

De meerjarenraming naar kosten- en opbrengstsoorten geeft op hoofdlijnen de meerjarencijfers weer. De door belastingheffing te dekken lasten stijgen van € 102 miljoen in 2025 naar € 116 miljoen in 2029.

De MJR is opgesteld conform de hiervoor genoemde uitgangspunten. Daarnaast zijn bij het watersysteembeheer de reserves in 2025 en 2026 ingezet tot de minimumomvang. Voor het zuiveringsbeheer wordt in 2025 nog eenmaal gebruik gemaakt van de algemene reserve. Vervolgens wordt vanaf 2026 aan de reserve zuiveringsbeheer toegevoegd, teneinde lastendalingen van deze taak te voorkomen. Met een tariefverlaging zijn in het verleden slechte ervaringen opgedaan en derhalve is in het bestuursvoorstel "Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling" (AB 2 oktober 2024) besloten om geen lastendaling voor het zuiveringsbeheer te introduceren. Dit mede ook gelet op (mogelijke) toekomstige kosten met betrekking tot o.a. het verwijderen van medicijnresten, reductiemaatregelen voor methaan en lachgas en investeringen binnen de GR met Noorderzijlvest.

	2025	2026	2027	2028	2029	
<i>Uitkomst x € 1.000</i>						
- Totaal lasten	114.973	114.603	118.035	121.884	125.688	
- Totaal baten	-8.903	-8.875	-9.031	-9.131	-9.201	
- <i>Netto lasten</i>	<i>106.070</i>	<i>105.728</i>	<i>109.004</i>	<i>112.753</i>	<i>116.487</i>	
<i>Dekking x € 1.000</i>						
- Belastingopbrengsten	101.520	106.103	109.454	112.753	116.487	
- Algemene reserve	-4.550	375	450	0	0	
<i>Totaal</i>	<i>96.970</i>	<i>106.478</i>	<i>109.904</i>	<i>112.753</i>	<i>116.487</i>	
	2025	2026	2027	2028	2029	Gem.
<i>Uitkomst per taak in %</i>						
- Totaal; stijging	4,0%	4,5%	3,2%	3,0%	3,3%	3,6%
- Watersysteembeheer	4,2%	8,5%	5,7%	3,3%	3,9%	5,1%
- Zuiveringsbeheer	3,8%	0,0%	0,0%	2,6%	2,6%	1,8%

Tarieven / voorbeeld belastingbetalers

Kostentoedeling

In deze meerjarenraming zal een verschuiving optreden in de kostentoedeling voor de taak watersysteembeheer. Door de inwerkingtreding van wijzigingen in de Waterschapswet per 1 januari 2026 wijzigt de gebruikte methode om de kosten toe te delen.

Hiervoor zal in het voorjaar van 2025 een voorstel met een concept kostentoedelingsverordening 2026 aan het algemeen bestuur worden voorgelegd. Hierin zullen de genomen besluiten uit het bestuursvoorstel 'Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling' van 2 oktober 2024 worden verwerkt. Dat betekent: geen gebruik maken van bandbreedtes voor ongebouwd en natuur, geen plusvoorzieningen introduceren en de kosten voor kwijschelding volledig ten laste van de ingezetenen brengen. Na een te doorlopen inspraak procedure kan de nieuwe kostentoedeling in het najaar van 2025 door het algemeen bestuur definitief worden vastgesteld. De nieuwe kostentoedeling gaat gelden vanaf het begrotingsjaar 2026.

In deze meerjarenraming 2025 - 2029 is met de volgende kostentoedelingspercentages gewerkt. De kostentoedelingspercentages vanaf 2026 zullen dus nog formeel bepaald en vastgesteld moeten worden.

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingezetenen	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%	29,0%
Gebouwd	49,1%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%
Ongebouwd	21,5%	19,9%	19,9%	19,9%	19,9%
Natuur	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%

Eenheden

Voor het bepalen van de belastingtarieven zijn niet alleen de kosten van belang, ook de heffingsmaatstaven (het noemereffect) spelen een rol. De eenheden worden aangeleverd door het Noordelijk Belastingkantoor (NBK).

Over het algemeen neemt het aantal ingezetenen jaarlijks toe (het aantal ingezetenen is gekoppeld aan het aantal woningen en niet aan bevolkingsgroei) en stijgt eveneens de WOZ waarde jaarlijks. Het aantal hectares ongebouwd en natuur daalt jaarlijks licht doordat onbebouwde grond vooral wordt gebruikt voor woningen en industriële ontwikkelingen

Voor gebouwd wordt uitgegaan van de WOZ-waarden die gemeenten aanleveren en een eerste prognose van de Waarderingskamer. In 2025 is sprake van een inhaalslag in de waardeontwikkeling ten opzichte van 2024. De waarde stijgt dat jaar met 7,9%. De jaren daarna verwacht het NBK een stijging van 3% per jaar.

Het aantal vervuilingseenheden voor de zuiveringsheffing stijgt vooral door de stijging van het aantal ingezetenen. Extra ingezetenen betekent extra woonruimten en daarmee meer vervuilingseenheden.

Effecten tarieven op voorbeeldbelastingbetalers

Zoals eerder aangegeven zijn in de meerjarenraming de in het bestuursvoorstel "Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling" (AB 2 oktober 2024) vastgestelde uitgangspunten

gehanteerd. De lastenontwikkeling van onze “voorbeeldbelastingbetalers” over de meerjarenperiode is als volgt:

	2025	2026	2027	2028	2029	Gem.
Gezin met een huurhuis	3,6%	2,4%	0,7%	2,1%	2,3%	2,2%
Gezin met een eigen woning	3,7%	4,3%	2,1%	2,5%	2,7%	3,1%
Gezin met een agrarisch bedrijf	4,5%	-0,4%	5,9%	3,4%	4,0%	3,5%
MKB bedrijf	3,9%	5,5%	3,3%	2,9%	3,2%	3,8%
Industrieel bedrijf	3,7%	0,2%	0,0%	2,1%	2,2%	1,6%
Beheerder natuurterrein	3,6%	4,3%	5,8%	3,4%	3,8%	4,2%

Dit wijkt gering af van het bestuursvoorstel “Uitgangspunten meerjarenraming 2025-2029” (AB 2 oktober 2024). In dit voorstel zijn de onderstaande voorbeeld belastingbetalers gepresenteerd.

	2025	2026	2027	2028	2029	Gem.
Gezin met een huurhuis	4,3%	2,1%	0,8%	1,5%	2,5%	2,2%
Gezin met een eigen woning	4,0%	3,9%	2,1%	1,9%	2,8%	2,9%
Gezin met een agrarisch bedrijf	4,3%	-0,9%	5,7%	3,1%	3,6%	3,2%
MKB bedrijf	2,6%	5,1%	3,1%	2,4%	3,1%	3,3%
Industrieel bedrijf	4,5%	0,2%	-0,1%	1,4%	2,5%	1,7%
Beheerder natuurterrein	4,2%	3,9%	5,5%	3,1%	3,7%	4,1%

Omvang reserves

De omvang van de algemene reserves per 1 januari 2025 is als volgt:

Taak	Stand per 1 januari 2025 (incl. NJR 2024)	Minimum omvang (basis: risico-inventarisatie)	Tekort (-) t.o.v. minimum Overschot (+)
Watersysteembeheer	6.569.000	1.872.000	+ 4.697.000
Zuiveringsbeheer	2.539.000	711.000	+1.828.000
Totalen	9.108.000	2.583.000	+ 6.525.000

Omvang risico's

Op basis van de recente actualisatie van de risico-inventarisatie is de minimale omvang van de reservepositie vastgesteld op afgerond € 2,6 miljoen. Dit is het benodigde weerstandsvermogen.

De algemene reserves worden vooral gebruikt als algemeen weerstandsvermogen. Het hebben van voldoende eigen vermogen stelt ons in staat financiële tegenvallers zoals bijvoorbeeld beschreven in de risicoparagraaf op te kunnen vangen indien ze zich voordoen.

Watersysteembeheer

Ingaande 2011 wordt de algemene reserve van de taak watersysteembeheer ingezet voor egalisatie van de tariefstijgingen. De algemene reserve wordt hiervoor ingezet tot de minimumomvang. Inzet van de algemene reserve betekent dat een deel van de netto last niet wordt gedekt door belastingopbrengsten maar door een onttrekking aan de reserve. Aanleiding hiervoor waren een aantal grote kostenstijgingen waar wij als waterschap geen invloed op hadden. Voorbeelden hiervan zijn de overdracht van het muskusrattenbeheer en de jaarlijkse bijdrage Hoogwater Beschermingsprogramma (HWBP).

In de meerjarenraming 2025-2029 is deze reserve in 2025 en 2026 ingezet tot de minimumomvang. De verwachte stand ultimo 2029 ligt rond de minimumomvang.

Zuiveringsbeheer

Voor het zuiveringsbeheer wordt in 2025 nog eenmaal gebruik gemaakt van de algemene reserve. Vervolgens wordt vanaf 2026 aan de reserve zuiveringsbeheer toegevoegd, teneinde lastendalingen van deze taak te voorkomen. Met een tariefverlaging zijn in het verleden slechte ervaringen opgedaan en derhalve is door het algemeen bestuur in het bestuursvoorstel "Uitgangspunten en contouren meerjarige tariefontwikkeling" (AB 2 oktober 2024) besloten om geen tariefdaling voor het zuiveringsbeheer te introduceren. Dit mede ook gelet op (mogelijke) toekomstige kosten met betrekking tot o.a. het verwijderen van medicijnresten, reductiemaatregelen voor methaan en lachgas en investeringen binnen de GR met Noorderzijlvest.

Omvang reserves

Volgens deze meerjarenraming ziet het verloop van de algemene reserves er als volgt uit:

Tabel verloop algemene reserves 2025 – 2029 (per 31/12)

	2025	2026	2027	2028	2029
Watersysteembeheer	6.569.000	3.469.000	1.869.000	1.869.000	1.869.000
aanwending (-) / toevoeging (+)	-3.100.000	-1.600.000	0	0	0
Saldo per 31/12	3.469.000	1.869.000	1.869.000	1.869.000	1.869.000
Zuiveringsbeheer	2.539.000	1.089.000	3.064.000	3.514.000	3.514.000
aanwending (-) / toevoeging (+)	-1.450.000	1.975.000	450.000	0	0
Saldo per 31/12	1.089.000	3.064.000	3.514.000	3.514.000	3.514.000

Voorstel

Instemmen met de meerjarenraming 2025 - 2029.

namens het dagelijks bestuur,

Jelmer Kooistra
Secretaris-directeur

Geert-Jan ten Brink
Dijkgraaf