

# STURING- EN FINANCIERINGSMODEL ODG



## Verantwoording

Aan : Algemeen Bestuur Omgevingsdienst Groningen  
Datum : 3 juni 2019  
Opstellers : Evert Bovens en Erika Hulst



# INHOUDSOPGAVE

---

1	BEGRIPPEN .....	3
2	INLEIDING .....	4
3	WENSEN .....	5
3.1	WENSEN STURING .....	5
3.2	WENSEN FINANCIERING .....	6
3.3	VERBETERPUNTEN .....	7
3.4	CONCLUSIE.....	8
4	STAND VAN ZAKEN RANDVOORWAARDEN.....	9
4.1	HELDERHEID OVER DE BASISTAKEN .....	9
4.2	BETROUWBAAR INRICHTINGENBESTAND.....	9
4.3	UNIFORM VTH BELEID .....	10
4.4	PRIJS VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN .....	10
4.5	STABILITEIT OP ICT EN GEEN GROTE ORGANISATORISCHE INGREPEN .....	11
4.6	LIEVER GOED DAN SNEL.....	11
4.7	JURIDISCHE STRUCTUUR.....	12
5	FINANCIERINGSMODELLEN .....	13
5.1	MODELLEN IN BEELD.....	13
5.2	BEGROTEN OP OUTPUT .....	14
5.3	STUREN OP OUTPUT .....	15
5.4	AFREKENEN: BEGROTING.....	16
5.5	AFREKENEN: URENINZET .....	17
5.6	AFREKENEN: PRODUCTIE.....	18
5.7	EEN AFWEGING PER TAKENPAKKET .....	20
6	VERVOLG .....	21
6.1	BESPREEKPUNTEN .....	21
6.2	VERVOLG .....	22



# 1 BEGRIPPEN

---

- **Producten:** een tastbaar resultaat dat in aantallen uit te drukken (“te tellen”) is. Denk aan een beschikking, rapport of een advies.
- **Diensten:** procesgerichte activiteiten met een structureel karakter. Denk hierbij aan beleidsondersteuning of lokaal handhavingsoverleg.
- **Collectieve taken:** producten en diensten waarvan de toegevoegde waarde niet (direct) aan een individuele opdrachtgever is toe te wijzen. Het betreft producten en diensten waarbij opdrachtgevers gezamenlijk profiteren van de instandhouding ervan.
- **Projecten:** tijdelijke en onderling samenhangende werkzaamheden met een vooraf gedefinieerd doel.
- **Maatwerk:** een product of dienst die niet voorkomt in de PDC, omdat de kwaliteit van uitvoering afwijkt van hetgeen beschreven is in de PDC.
- **Meerwerk:** een product of dienst die bovenop de jaaropdracht wordt afgenomen en waarvan de levering een incidenteel karakter kent.
- **Innovatie:** activiteiten gericht op de vernieuwing van de dienstverlening of onderliggende werkprocessen. Achterliggend doel hierbij is om ook in de toekomst de bij ODG ingebrachte taken effectief en efficiënt uit te voeren.
- **Jaaropdracht:** jaarlijkse opdracht van deelnemers aan de ODG over de te leveren producten, diensten en collectieve taken.
- **Overhead:** alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.
- **Takenpakket:** een samenhangende set van producten en diensten die een deelnemer kan afnemen bij de ODG. De ODG kent in de GR vier takenpakketten: basistaken, milieutaken, BRZO taken en Wabotaken (ook wel bouwtaken genoemd).



## 2 INLEIDING

---

De Omgevingsdienst Groningen (hierna ODG) wordt sinds de oprichting in 2013 gefinancierd op basis van ingebrachte formatie. De grondslagen voor de bepaling van de deelnemersbijdrage zijn broos: er is geen directe relatie tussen de deelnemersbijdrage, het VTH beleid en de inzet van de ODG. In het Verbeterplan uit 2016 is destijds opgenomen dat de ODG per 1 januari 2019 over zou gaan op outputfinanciering. Onder leiding van de voormalig directeur a.i. werden hier kanttekeningen bij geplaatst. Enerzijds over de termijn van invoering, omdat nog niet aan alle randvoorwaarden voldaan kon worden en anderzijds over de vorm van financiering.

Op 14 december 2018 heeft het Algemeen Bestuur de wens uitgesproken om per 1 januari 2021 over te gaan naar een nieuw sturing- en financieringsmodel, waarbij de deelnemersbijdrage in relatie staat tot het VTH-beleid en de inzet van de ODG. Zij heeft hierbij opdracht gegeven om de voor- en nadelen van de verschillende modellen te onderzoeken.

De invoeringsdatum van 1 januari 2021 is gekozen zodat er tijd is om aan de gestelde randvoorwaarden te voldoen.

In deze rapportage informeren wij u over de stand van zaken op weg naar een nieuw sturing- en financieringsmodel, schetsen wij de voor- en nadelen van de verschillende modellen en doen wij een procesvoorstel.

### *Leeswijzer*

In hoofdstuk 3 vindt u een analyse van de individuele gesprekken die in de periode januari-april hebben plaatsgevonden met bestuurders (en controllers/regisseurs). In hoofdstuk 4 leest u de stand van zaken rondom de invulling van de randvoorwaarden. Hoofdstuk 5 geeft een uiteenzetting van de verschillende financieringsmodellen en tot slot staat in hoofdstuk 6 een voorstel voor het volproces.



## 3 WENSEN

---

In de maanden januari – april 2019 is met bestuurders (in aanwezigheid van regisseurs en/of controllers) gesproken over de wijze waarop deelnemers willen sturen en welk financieringsmodel daarbij past. Alle bestuurders geven aan dat het nu een goed moment is om met elkaar in gesprek te gaan over de sturing en financiering van de ODG. Enerzijds vanwege de rust die is teruggebracht in de organisatie en anderzijds vanwege het groeiend vertrouwen in de ODG.

### 3.1 *Wensen sturing*

#### **Opdrachtgeversrol**

##### *Aantallen producten en diensten*

In de rol van opdrachtgever vindt iedere deelnemer het van belang dat er flexibiliteit is in het aantal producten en diensten dat wordt afgenomen. Deelnemers willen als bevoegd gezag kunnen anticiperen op wijzigingen in het beleid en (bestuurlijke) prioriteiten. Daarbij wil men graag weten hoe het ervoor staat met de leefomgeving van de opdrachtgever, zodat op basis hiervan accenten in de uitvoering kunnen worden bepaald (couleur lokale). Gedurende het jaar verwacht men rapportages, waarin staat wat er is uitgevoerd, wat er nog wordt uitgevoerd en hoeveel dit kost. Door tijdig te informeren ontstaat er ruimte om (bij) te sturen.

##### *Prijs-kwaliteit verhouding*

Opdrachtgevers willen weten hoeveel een product kost en welke kwaliteit daarvoor geleverd wordt (een enkeling wenst daarin een zekere mate van concurrentie, zodat ze bij de partij met de beste prijs-kwaliteitverhouding de producten en diensten kunnen inkopen). De mate waarover hier gedurende het jaar het gesprek over moet worden gevoerd verschilt. Een aantal geeft bijv. aan dit niet te hoeven; 'de ODG is verlengd lokaal bestuur en wij gaan er vanuit dat de ODG de afgesproken kwaliteit en producten voor ons levert'.

##### *Rol Omgevingsdienst*

De rolopvatting ten aanzien van de adviserende rol van de ODG verschilt:

- Het merendeel van de deelnemers verwacht een pro-actieve rol van de ODG bij het inzichtelijk maken van de staat van de leefomgeving. Zij verwachten dat de ODG adviseert (op basis van risico inschatting en rekening houdend met de ervaringen ten aanzien van het daadwerkelijke naleefgedrag in de regio) ten aanzien van beleid en uitvoering in de jaaropdrachten.
- Enkele deelnemers zien de ODG voornamelijk als een uitvoerende dienst, die geen rol speelt bij de advisering op het gebied van beleid en jaaropdrachten. De kennis en ervaring hierover borgen opdrachtgevers bij voorkeur in de eigen organisatie.
- Diverse deelnemers geven aan dat – nu het vertrouwen in de ODG groeit – er ook meer ruimte ontstaat om los te laten en meer te steunen op de inhoudelijke expertise binnen de ODG.



## Eigenaarsrol

### *Geen (financiële) verrassingen*

Het merendeel van de gesprekspartners geeft aan dat het in de rol van eigenaar van belang is dat er een goed draaiende en financieel gezonde dienst staat, waarin geen (financiële) verrassingen plaatsvinden. Daarbij wordt herkend dat dit ook iets van vraagt van de houding van de verschillende eigenaren. Een aantal geeft aan dat een manier om verrassingen te voorkomen transparantie is; het afgelopen jaar is dit sterk verbeterd.

### *Robuuste uitvoering*

Deelnemers benoemen dat het in de rol van eigenaar belangrijk is dat er een robuuste dienst staat die een helder en afgebakend takenpakket (of takenpakketten) uitvoert, met voldoende gekwalificeerd personeel in een stabiele organisatie.

## 3.2 Wensen Financiering

### Wensen deelnemers

Ten aanzien van het financieringsmodel zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de deelnemers.

- Het merendeel heeft de voorkeur voor een model van outputfinanciering; dit is transparant en goed uit te leggen aan de raad indien er meer producten en diensten worden afgenomen.
- Enkele deelnemers kunnen zich ook goed vinden in een model van inputfinanciering, mits de relatie tussen het beleid, inzet en deelnemersbijdrage goed te herleiden is.
- Een aantal heeft op dit moment nog geen voorkeur; zij geven aan een definitieve keuze te kunnen maken als de financiële consequenties van de verschillende modellen inzichtelijk zijn.
- De meeste deelnemers geven de voorkeur aan een model waarbij een deel van de bijdrage 'vast' is en waarbij een deel van de bijdrage 'variabel' is. Er wordt gezocht naar een middenweg tussen de belangen als eigenaar en als opdrachtgever.
- Er komt een tweedeling naar voren als we dieper inzoomen op het gewenste financieringsmodel. Een deel van de deelnemers wil bij voorkeur op output afrekenen, een ander deel stelt begrotingsstabiliteit voorop.

#### **Motieven** voor outputfinanciering

- Prikkel om bedrijfsmatig te werken
- Beter weten wat je als deelnemer krijgt (inzicht)
- Afwijkingen makkelijker te verantwoorden in de raad

#### **Bedenkingen** bij outputfinanciering

- Leidt tot schommelingen in de deelnemersbijdrage
- Nadruk op productie en minder op kwaliteit
- Ondergraaft robuustheid uitvoering als deelnemers minder producten afnemen



- Het merendeel geeft aan dat er goed gekeken moet worden naar de financiering van de verschillende takenpakketten; ‘het financieel risico van het WABO takenpakket moet niet komen te liggen bij een gemeente met alleen het basistakenpakket’.
- Aan iedere gesprekspartner is een model zoals ingevoerd bij Brzo Noord geschetst (dit model wordt verderop uitgewerkt); voor het merendeel lijkt dit een acceptabele invulling.

## Wensen organisatie

De ODG komt uit een roerige periode. De strategie is erop gericht om vanuit stabiliteit door te ontwikkelen. Het management is beducht voor de afbreukrisico's bij een financieringsmodel dat administratief complex is en/of grote schommelingen in de opbrengsten kan veroorzaken, terwijl het lastig is daarop in te spelen. Naast deze aspecten heeft de ODG geen inhoudelijke voor- of afkeuren: het model dat het draagvlak van het bestuur heeft is het voorkeursmodel.

### 3.3 Verbeterpunten

In de gesprekken is ingezoomd op de sturing en de financiering van de ODG. Daarbij is ook gevraagd naar de kwaliteit van dienstverlening en tips voor het te doorlopen proces.

#### Dienstverlening

Deelnemers zijn over het algemeen tevreden over de inhoudelijke expertise van de ODG. Een aantal verbeterpunten is meerdere keren genoemd:

- Aandacht wordt gevraagd voor doorlooptijden bij de afhandeling van zaken. Hoewel wettelijke termijnen niet worden overschreden, is de doorlooptijd nu te vaak te lang.
- Meerdere deelnemers verwachten meer inhoudelijke advisering over op te pakken prioriteiten en activiteiten. Het inbrengen van praktijkkennis over het feitelijke naleefgedrag van bedrijven en oog voor de lokale situatie worden hierbij genoemd.
- Regisseurs ontvangen graag maandelijks inzicht in de productie en de prognose, zodat er in overleg tijdig kan worden bijgestuurd en men niet voor verrassingen komt te staan. Enerzijds gaat dit over de productiviteit en anderzijds over zaken die bestuurlijk kunnen worden. Een aantal geeft daarbij aan dat de bestuurlijke sensitiviteit van medewerkers nog onvoldoende is; soms is opschaling naar leidinggevende nodig om hier alsnog aan te voldoen.
- Bestuurders komen nu alleen vanuit hun eigenaarsrol bij elkaar. De tip is aangedragen om ook een bestuurlijk opdrachtgeversoverleg in te stellen.
- Een aantal geeft aan dat het lastig is dat de P&C cyclus van de ODG niet aansluit op die van de deelnemers; vaker tussentijdse rapportages zou al kunnen helpen om beter inzicht te hebben in de stand van zaken en de prognoses.

#### Proces

Ten aanzien van de keus omtrent het sturings- en financieringsmodel zijn er twee tips:

- Voor veel deelnemers is inzicht in de herverdeeleffecten cruciaal voordat besloten kan worden tot overgang naar een nieuw financieringsmodel.



- Als gevolg van herindelingen is de samenstelling van de colleges in meerdere gemeenten nieuw. Tip: zorg ervoor dat in het proces ook de (nieuwe) colleges worden meegenomen bij de keus omtrent het model.

### **3.4 Conclusie**

Hoewel op onderdelen de visie over het gewenste sturing- en financieringsmodel tussen deelnemers verschilt, proeven wij in de gesprekken nadrukkelijk de wens om met elkaar te kijken naar mogelijkheden om verschillen te overbruggen. Ons beeld is dat alle deelnemers het belangrijk vinden dat er een sturing- en financieringsmodel komt waarbij:

1. De deelnemersbijdrage en de inzet van de ODG in evenwicht is;
2. Wijzigingen in beleid, prioriteiten en ambities van een deelnemer leiden tot een wijziging in de deelnemersbijdrage;
3. Deelnemers de mogelijkheid hebben om het gedurende jaar (bij) te sturen, zodat beschikbare budgetten niet worden overschreden en accenten in de uitvoering kunnen worden gelegd op basis van risico analyse / (bestuurlijke) prioriteiten;
4. De prijs-kwaliteit verhouding van de ODG scherp kan worden gevolgd en beoordeeld;
5. De ODG goed kan blijven functioneren en zekerheid over de financiering bijdraagt aan een robuuste uitvoeringsorganisatie.





## 4 STAND VAN ZAKEN RANDVOORWAARDEN

---

De afgelopen en komende twee jaren staat in het teken van voorbereiden op de toekomst en een nieuwe manier van werken, waarin we met elkaar als ODG en opdrachtgevers duidelijkheid hebben over welke producten en diensten de ODG levert, wat hieronder wordt verstaan en tegen welke prijs dit dan geleverd wordt.

Om dit alles te kunnen realiseren en vervolgens over te gaan op een nieuw financieringsmodel heeft het Algemeen Bestuur verschillende randvoorwaarden gesteld. Alleen op deze manier zijn we met elkaar in staat om de relatie tussen de deelnemersbijdrage, het VTH beleid en de inzet van de ODG inzichtelijk te krijgen. In dit hoofdstuk komt iedere randvoorwaarde aan bod en informeren wij u over de stand van zaken met betrekking tot deze randvoorwaarden.

### 4.1 *Helderheid over de basistaken*

Op dit moment ontbreekt een heldere definitie over het basistakenpakket. Het Bor (besluit omgevingsrecht) biedt een belangrijk kader om hier invulling aan te geven. Begin 2019 is een werkgroep (bestaande uit een vertegenwoordiging van opdrachtgevers en de ODG) gestart met de uitvoering van een plan van aanpak om te komen tot een eenduidige definitie. Het plan kent een viertal stappen, waarbij een drietal scenario's worden uitgewerkt. De impact van deze scenario's wordt in beeld gebracht, zodat een afgewogen besluit in het Algemeen Bestuur mogelijk is.

Op dit moment is het Bor geanalyseerd en zijn de scenario's besproken door een groep medewerkers van deelnemers en ODG. Hieruit komt naar voren dat er grotendeels overeenstemming is over de uitleg van de basistaken. Op een viertal punten verschillen de beelden. Op deze punten wordt de impact in beeld gebracht, indien de taken bij de ODG dan wel bij de deelnemers worden ondergebracht. Deze exercitie kost iets meer tijd dan verwacht en zal daarom in oktober 2019 met het Algemeen Bestuur worden besproken (in plaats van juli 2019). Vervolgens is er een mogelijkheid – indien gewenst – om de Raden en Staten te consulteren. Definitieve besluitvorming vindt plaats in de december 2019.

### 4.2 *Betrouwbaar inrichtingenbestand*

Voor een efficiënte uitvoering van het werk is het van belang dat het inrichtingenbestand op orde is. Van niet alle inrichtingen zijn alle brongegevens in het zaakstelsel aanwezig, ook heeft niet iedere deelnemer gegevens over alle inrichtingen overgedragen naar de ODG.

Er is een projectplan opgesteld om uiterlijk in december 2019 te komen tot een betrouwbaar inrichtingenbestand; hiertoe zijn inmiddels de eerste stappen gezet. De definitie van het basistakenpakket (paragraaf 4.1) is van belang omdat daarmee concreet kan worden bepaald welke inrichtingen precies bij de ODG worden belegd. Deelnemers kunnen dit najaar een uitvraag



verwachten omtrent de ontbrekende gegevens. Het traject verloopt op dit moment conform planning.

### **4.3 Uniform VTH beleid**

Sinds 1 juli 2017 zijn gemeenten en provincies verplicht een uitvoerings- en handhavingsbeleid op te stellen waarin wordt aangegeven welke doelen zij zichzelf stellen bij de uitvoering (lees: vergunningverlening) en handhaving en welke activiteiten zij gaan uitvoeren om de doelen te bereiken. Voor handhaving bestond deze verplichting al, voor uitvoering is deze verplichting nieuw. Het is aan de bevoegde gezagen om voor de basistaken een uniform VTH-beleid op te stellen waarin doelen worden gesteld die de ODG moet behalen. Onder leiding van de provincie is een werkgroep (bestaande uit een vertegenwoordiging van opdrachtgevers, geadviseerd door de ODG) in 2017 gestart om hier invulling aan te geven.

Op dit moment ligt er een concept VTH beleid, waarin het beoogde uitvoeringsniveau staat. Dit wordt ter informatie aangeboden aan het Algemeen Bestuur van juli 2019. De werkgroep gaat de komende maanden het beoogde uitvoeringsniveau vertalen naar frequenties (hoe vaak controleert de ODG, hoe vaak wordt een vergunning geactualiseerd). Onderdeel van deze stap is het aanbrengen van een bandbreedte, zodat deelnemers binnen het uniforme beleid ruimte behouden om zelf prioriteiten te bepalen. De verwachting is dat dit eind 2019 is afgerond.

De bestuurlijke prioriteiten per deelnemer worden opgenomen in het uitvoeringsprogramma VTH en de daaraan gekoppelde jaaropdracht aan de ODG. De gedeelde wens is om hier meerjarige afspraken over te maken, zodat ook een meerjarig financieel beeld kan worden doorgerekend.

### **4.4 Prijs van producten en diensten**

Om de deelnemersbijdrage op begrotingsbasis te kunnen berekenen, wordt de afname van producten en diensten uit de jaaropdracht vermenigvuldigd met de prijs van het product of dienst. Deze prijs is gebaseerd op een kengetal (ureninzet) en een uurtarief.

#### **Kengetal**

Met de invoering van zaaksysteem (LOS) wordt door iedere medewerker tijd op zaken geschreven. In de praktijk lopen we nog tegen knelpunten aan om op basis hiervan kengetallen te formuleren. Het komend half jaar zet de ODG aanvullende stappen om tot betrouwbare kengetallen te komen. De inzet is om de uitvoeringskwaliteit en het kengetal van de producten en diensten op te nemen in de PDC van 2020. Zodra deze bekend zijn, wordt de ontwikkeling van beide aspecten maandelijks gemonitord.

#### **Uurtarief**

Het mogelijk om via verschillende rekenmethoden het uurtarief te bepalen:



- gemiddeld uurtarief
- schaal medewerker;
- complexiteit van de te leveren producten of diensten.

Er moet nog een nadere afweging gemaakt worden over de gewenste variant. In de inrichting van de urenregistratie doen zich geen knelpunten voor.

#### **4.5 Stabiliteit op ICT en geen grote organisatorische ingrepen**

Het is van belang dat grote organisatorische of technische wijzigingen zoveel mogelijk worden vermeden, zodat gefocust kan worden op een zorgvuldige implementatie van een nieuw sturing- en financieringsmodel. Op dit moment worden, met inachtneming van invulling van de randvoorwaarden, geen grote wijzigingen op dit vlak voorzien. De wijzigingen die de Omgevingswet met zich meebrengt kunnen binnen bestaande systemen worden opgevangen en de daarvoor benodigde middelen zijn voorzien in de begroting 2020.

De gehele transitie naar een nieuw financieringsmodel vraagt wel om een andere manier van denken, zowel van opdrachtgevers als van de ODG. Niet alleen ten aanzien van inputsturing naar outputsturing, maar met name ook de manier waarop wij op een meer gestructureerde wijze invulling geven aan de uitvoering van het uniforme VTH beleid voor alle deelnemers.

#### **4.6 Liever goed dan snel**

Het Algemeen Bestuur heeft benadrukt dat de opwaartse lijn die de ODG nu kent, moet worden vastgehouden en risico's die effect hebben op prestaties of het vertrouwen van deelnemers, geminimaliseerd moet worden. Op basis van een analyse van de invulling van de randvoorwaarden concluderen wij dat invoering in 2021 haalbaar lijkt. Echter de meeste onderdelen zijn pas eind 2019 klaar, zodat de doorrekening van de financiële impact en bespreking van herverdeeffecten pas in 2020 plaatsvindt. Gevolg hiervan is dat de begroting 2021 niet op tijd op basis van de nieuwe systematiek kan worden vastgesteld. Dit leidt tot twee mogelijkheden:

- De invoering van het nieuwe financieringsmodel wordt uitgesteld tot 2022;
- De begroting 2021 wordt op 'oude wijze' samengesteld. Nadat er in 2020 een akkoord is op de financiële impact en herverdeeffecten wordt een begrotingswijziging aan de raden en staten voorgelegd, zodat de begroting alsnog wordt aangepast. De ODG zal hierbij per deelnemer een aanbiedingsbrief opstellen, met daarin aandacht voor de impact voor de betreffende deelnemer.

In hoofdstuk zes van deze rapportage worden beide alternatieven ter afweging voorgelegd. Daarnaast wordt een aantal maatregelen voorgesteld om het Algemeen Bestuur in staat te stellen om bij de invoering de vinger aan de pols te houden.



#### **4.7 Juridische structuur**

Op basis van de huidige Gemeenschappelijke Regeling (GR) is het niet mogelijk om over te stappen naar een ander financieringsmodel. Voorwaarde voor invoering van een ander model is aanpassing van de GR. Dit vraagt om unaniem besluit van de deelnemers. De nieuwe GR voorziet hier wel in, maar is nog niet door alle deelnemers vastgesteld.



# 5 FINANCIERINGSMODELLEN

---

## 5.1 Modellen in beeld

Op basis van de inventarisatie van wensen en (on)mogelijkheden zijn er verschillende financieringsmodellen denkbaar. Hierbij is onderscheid te maken naar de volgende drie dimensies:

- Begroten;
- Sturen;
- Afrekenen.

### Begroten

Uit de gesprekken volgt de conclusie dat alle deelnemers het belangrijk vinden dat er een model komt waarbij 1) de deelnemersbijdrage in evenwicht is met de te leveren prestaties en 2) waarbij wijzigingen in beleid, en prioriteiten leiden tot een wijziging in de deelnemersbijdrage. Om hier invulling aan te geven wordt voorgesteld de begroting van de ODG te baseren op de verwachte output die de ODG voor iedere individuele deelnemer levert. Deze output wordt bij voorkeur meerjarig geraamd. In paragraaf 5.2 wordt het model 'begroten op output' uiteengezet.

### Sturen

Uit de gesprekken volgt de conclusie dat alle deelnemers gedurende het jaar willen kunnen (bij) sturen op de begrote output, zodat beschikbare budgetten niet worden overschreden en accenten in de uitvoering kunnen worden gelegd op basis van risico analyse / (bestuurlijke) prioriteiten. Tevens wensen deelnemers de prijs-kwaliteitverhouding van de ODG te kunnen volgen en te beoordelen. Het instrumentarium dat de ODG hiervoor ontwikkelt staat in paragraaf 5.3 'sturen op output'.

### Afrekenen

Ten aanzien van het afrekenen zijn er drie varianten in beeld.

- Begroting: de begrote deelnemersbijdrage is ook de werkelijke bijdrage (paragraaf 5.4).
- Ureninzet: producten en diensten worden afgerekend op basis van de ureninzet van de ODG. Voor collectieve taken, zoals piket en overhead geldt de begrote bijdrage (paragraaf 5.5).
- Productie: standaard producten worden afgerekend op de begrote productprijs. Maatwerk wordt afgerekend op ureninzet. Voor collectieve taken, zoals piket, en overhead geldt de begrote bijdrage (paragraaf 5.6).

In paragraaf 5.7 wordt aan de afweging nog een dimensie toegevoegd. De ODG kent een viertal takenpakketten. De afrekenmethode kan eventueel per takenpakket verschillen.



## 5.2 Begroten op output

### Omschrijving

Belangrijk doel van het nieuwe financieringsmodel is dat de deelnemersbijdrage in verhouding staat tot de inzet van de ODG. Om dit te bereiken stelt de ODG een begroting op die is gebaseerd op de benodigde taakomvang van de deelnemer en de te leveren productie en dienstverlening (output). Jaarlijks wordt deze bijdrage bepaald door:

1. Per deelnemer de omvang van inrichtingen en activiteiten te bepalen, inclusief meerjarige doorkijk.
2. Deze taakomvang te vertalen naar af te nemen producten en diensten van de ODG.
3. Het aantal producten en diensten te vermenigvuldigen met het kengetal en het uurtarief.
4. Voor collectieve taken, zoals piket, wordt een algemene verdeelsleutel bepaald.



### Hoe werkt het?

1. Om tot uniformiteit in de uitvoering te komen en een level playing field voor bedrijven te creëren hebben de deelnemers een gezamenlijk VTH-beleid opgesteld en uitgewerkt in een probleem- en risicoanalyse. Binnen dit beleidskader bepalen deelnemers hun eigen prioriteiten en accenten. Hierbij geldt een ondergrens om een level playing field te garanderen. Vertaald naar het financieringsmodel betekent dit dat er – binnen een zekere bandbreedte – ruimte voor deelnemers is om jaarlijks (bij het opstellen van de begroting) de omvang van het aantal af te nemen producten en diensten bij te stellen en daarmee de deelnemersbijdrage te beïnvloeden.
2. De mate waarin de deelnemersbijdrage kan worden bijgesteld, geldt – zowel naar boven als naar beneden – een bandbreedte, zodat de ODG tijd heeft om bij de inzet van capaciteit te anticiperen op veranderingen in de vraag.
3. De kwaliteit en de begrote prijs (kengetal x uurtarief) van producten en diensten wordt vastgelegd in de producten- en dienstencatalogus. De producten- en dienstencatalogus wordt door het Algemeen Bestuur vastgesteld. Over de kwaliteit van een product (wat levert de ODG precies voor een product) worden geen aparte afspraken per deelnemer gemaakt; dit is uniform vastgelegd in de producten- en dienstencatalogus.
4. Op onderdelen kan een deelnemer maatwerk afspraken maken met de ODG. Deze maatwerkafspraken worden ook vastgelegd in de begroting en de jaaropdracht.



## Voor- en nadelen

- ✓ Er ontstaat een directe relatie tussen de omvang van de deelnemersbijdrage en de inzet van de ODG.
- ✓ Door een ondergrens en bandbreedte vast te stellen, blijft een robuuste uitvoering en continuïteit van de ODG gewaarborgd.
- ✓ Deelnemers krijgen inzicht in productprijzen, de kwaliteit die daarbij hoort en de inzet die ODG daarvoor levert.
- × Het budget van de ODG fluctueert meer dan in de huidige situatie. Dit vraagt om een zekere mate van flexibele schil in het personeelsbestand.
- × Er zal sprake zijn van herverdeeleffecten tussen deelnemers; dit staat los van het gekozen financieringsmodel; er is geen sprake van een goedkoopste model. Het beleid, de aantallen en de kostprijs bepalen namelijk in ieder model de deelnemersbijdrage. Hiermee ontstaat tevens een bestuurlijk vraagstuk hoe om te gaan met herverdeeleffecten.

## 5.3 Sturen op output

Een deelnemer heeft twee rollen: eigenaar en opdrachtgever. Voor beide rollen is hieronder het instrumentarium beschreven; dit geldt ongeacht welk model van afrekenen gekozen zal worden. Dit is op onderdelen gereed, maar het instrumentarium vraagt nog een doorontwikkeling.

### Eigenaar

De sturing als eigenaar vindt plaats in het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur en via de planning en control cyclus. Tot nu toe is de informatie vooral financieel van aard. De ambitie is in de rapportages tevens inzicht te geven en verantwoording af te leggen over:

- De omvang en inhoud van de dienstverlening;
- De kwaliteit van de geleverde dienstverlening;
- De ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding (kengetallen, kostprijs)



### Opdrachtgever

De sturing als opdrachtgever vindt op de volgende manier plaats:

1. Maandelijks bespreekt de accountmanager met de regisseur de kwaliteit van de geleverde dienstverlening en de inzet in de komende periode. Ontwikkelpunt is dat ter ondersteuning van het gesprek inzicht wordt geboden in productie, werkvoorraad, doorlooptijden en ureninzet. De inzet is om deze informatie realtime inzichtelijk te maken voor de regisseurs.
2. Voor bestuurlijk gevoelige of complexe zaken worden in overleg met de regisseur en / of de portefeuillehouder gedetailleerde afspraken gemaakt over de afstemming.



3. Drie keer per jaar wordt er per deelnemer een rapportage opgesteld (voorjaar, najaar, jaarrapportage) waarin naast gerealiseerde productie ook een prognose opgenomen is, inclusief een duiding van de cijfers. Bij de najaarsnota zal advies worden gegeven over de jaaropdracht van het daaropvolgende jaar. Inzet is om de kwaliteit en diepgang van de analyse de komende jaren in stappen verder te verbeteren.
4. Ter voorbereiding op de begroting en de nieuwe jaaropdracht adviseert de ODG de deelnemers op basis van haar expertise en praktijkervaringen, over de taakomvang en eventuele accenten en prioriteiten. De ontwikkeling van deze rol van de ODG staat nog in een beginfase en zal de komende jaren uitgebouwd worden.

Voor het afrekenen zijn er drie varianten denkbaar, deze staan in de navolgende paragrafen.

## 5.4 Afrekenen: begroting

### Omschrijving

In de begroting is de deelnemersbijdrage gebaseerd op de te realiseren productie en ureninzet per deelnemer. In dit model is de begrote bijdrage ook de daadwerkelijke bijdrage. Het model wordt voor de BRZO taken momenteel gehanteerd. De provincies betalen een vaste bijdrage die is gebaseerd op de verwachte productie. Deze productie is bepaald door gezamenlijk het ambitieniveau vast te stellen in 'de Noordelijke maat'. Gedurende het jaar wordt de gerealiseerde productie gevolgd. Indien gewenst volgt (na evaluatie) aanpassing van de Noordelijke maat en daarmee de bijdrage die de provincies betalen. Een vergelijkbare constructie kan ook voor de andere takenpakketten worden gehanteerd.

### Hoe werkt het?

1. De verwachte productie is bij de begroting vastgesteld (medio maart wordt de begroting voor een daaropvolgend jaar opgesteld). Zoals in paragraaf 4.3 is toegelicht hebben deelnemers de mogelijkheid om prioriteiten te stellen en binnen een bandbreedte de begroting aan te passen.
2. Incidentele verschillen in werkelijke inzet tussen deelnemers worden gedurende het jaar niet verrekend. Structurele verschillen leiden tot aanpassing van de begroting in het daaropvolgende jaar.
3. Bij omvangrijke extra taken die vooraf niet waren voorzien, wordt een meerwerkopdracht afgesproken. Het meerwerk wordt afgerekend op basis van het aantal gerealiseerde uren. Bij het te hanteren uurtarief wordt rekening gehouden met een opslag, omdat de ODG deze inzet niet goed kan plannen en dus relatief vaak gebruik moet maken van externe inhuur. Heeft het meerwerk een structureel karakter, dan worden deze taken in de DVO opgenomen en in het navolgende jaar verwerkt in de begroting van de ODG.

### Begroting

1. Begrote bijdrage  
# Producten en diensten
2. Wijziging bijdrage door aanpassen taakomvang





4. Mocht een deelnemer incidenteel substantieel minder afnemen, dan wordt in overleg onderzocht of de bijdrage – zonder financiële consequenties voor de andere deelnemers – kan worden verlaagd.

### Voor- en nadelen

- ✓ Het model biedt begrotingsstabiliteit voor de deelnemers en zekerheid omtrent de beschikbare financiële middelen voor de ODG.
- ✓ Een deelnemer kan bij de begroting sturen op taakomvang en prioriteiten en daarmee invloed uitoefenen op de inzet van de ODG en de deelnemersbijdrage.
- ✓ Maandelijks levert de ODG inzicht in de productie en bespreekt deze met de regisseur waardoor de deelnemer grip houdt op de begrote inzet.
- ✓ Door transparantie in de ontwikkeling van kengetallen kan prijs–kwaliteitverhouding van de ODG beoordeeld worden.
- × De inzet van de ODG kan afwijken ten opzichte van de deelnemersbijdrage en dit vraagt om een zekere mate van solidariteit tussen de deelnemers. Kent de afwijking een structureel karakter dan wordt de begroting het jaar erop aangepast. Is de afwijking tijdelijk, maar zeer substantieel, dan wordt een meerwerk of minderwerk afgesproken
- × Risico's voor schommelingen in de gevraagde capaciteit gedurende het jaar liggen bij de ODG.

## 5.5 Afrekenen: ureninzet

### Omschrijving

Outputsturing blijft de basis voor de programmering en de begroting. De financiering van de geleverde producten en diensten vindt plaats op basis van de werkelijke ureninzet per deelnemer. Deelnemers betalen een vaste bijdrage voor de overheadkosten, innovatie en collectieve taken. Hiermee ontstaat er een stabiele financieringsbasis voor de ODG.

### Hoe werkt het?

1. De vaste bijdrage voor overhead, innovatie en collectieve taken wordt vastgesteld op basis van de begroting.
2. Naast de vaste bijdrage betalen deelnemers een variabele bijdrage voor werkelijke ureninzet van de ODG.
3. Om te voorkomen dat iedere afwijking ten opzichte van de begroting tot een wijziging in de bijdrage leidt, wordt hierbij een bandbreedte gehanteerd. Alleen afwijkingen ten opzichte van de begrote ureninzet groter of kleiner dan bijvoorbeeld 5% worden verrekend met de deelnemer. Dit vindt plaats bij het vaststellen van de jaarrekening (medio juni van het daaropvolgende jaar).
4. Er geldt een ondergrens van het aantal af te nemen uren om de robuuste uitvoering van de ODG te garanderen.

### Ureninzet

1. Begrote bijdrage overhead, innovatie en collectieve taken
2. Variabele bijdrage: werkelijke ureninzet



## Voor- en nadelen

- ✓ De bijdrage van de deelnemer beweegt automatisch mee met wijzigingen in de vraag. Bij toename van het werk krijgt de ODG direct extra budget. Bij afname betaalt een deelnemer minder.
- ✓ Het model is administratief eenvoudig. Er hoeven geen meerwerkcontracten te worden afgesloten en ook is er geen onderhanden werk dat hoeft te worden gewaardeerd.
- ✓ Het financiële risico voor de ODG is beperkt, doordat alle gewerkte uren in rekening worden gebracht. Dit vindt plaats bij vaststelling van de jaarrekening (medio juni van het daaropvolgende jaar).
- × Deelnemers krijgen te maken met schommelingen in de deelnemersbijdrage. Deze schommelingen worden beperkt door een bandbreedte te hanteren bij de afrekening van afwijkingen.
- × Het risico bestaat dat deelnemers teveel gaan sturen op de geleverde prijs-kwaliteit in individuele zaken, wat de efficiency niet ten goede komt.

## 5.6 Afrekenen: productie

### Omschrijving

Naast programmering op basis van output, wordt een deel van de productie ook afgerekend op basis van de productie. Dit betreft eenvoudige, veel voorkomende producten. Complexe producten, producten die niet veel worden afgenomen en diensten worden op urenbasis afgerekend omdat het kengetal niet betrouwbaar is vast te stellen. Net als bij het afrekenen op urenbasis, wordt een vaste bijdrage gehanteerd voor de financiering van de overhead, innovatie en collectieve taken.

### Hoe werkt het?

1. De vaste bijdrage voor overhead, innovatie en collectieve taken wordt vastgesteld op basis van de begroting.
2. Naast de vaste bijdrage betalen deelnemers een variabele bijdrage. Deze bijdrage bestaat uit twee componenten:
  - Een vaste prijs per afgerond (standaard) product.
  - Een uurtarief bij diensten en maatwerk.
3. Er geldt een ondergrens van het aantal af te nemen producten en diensten om de robuuste uitvoering van de ODG te garanderen.
4. Net als bij het model ureninzet kan er eventueel een bandbreedte worden gehanteerd bij afwijkingen ten opzichte van de begroting. Dit is echter minder logisch, omdat een lagere bijdrage aan het eind van het jaar niet perse het gevolg hoeft te zijn van een lagere inzet door de ODG. De lagere bijdrage kan ook ontstaan doordat de ODG veel producten aan het eind van het jaar nog niet heeft afgerond en de waarde van de ureninzet activeert op de balans.

### Productie

1. Begrote bijdrage overhead, innovatie en collectieve taken
2. Variabele bijdrage:
  - Gerealiseerde producten
  - Werkelijke uren bij diensten en maatwerk



## Voor- en nadelen

- ✓ De bijdrage van de deelnemer beweegt automatisch mee met wijzigingen in de vraag. Bij toename van het werk krijgt de ODG zonder meerwerkdiscussies direct extra budget. Bij afname betaalt een deelnemer direct minder.
- ✓ De wijziging in bijdrage is transparant en gemakkelijk uit te leggen aan de raad. De afrekening vindt plaats bij vaststelling van de jaarrekening (medio juni van het daaropvolgende jaar).
- ✓ De financieringssystematiek zorgt voor sterke focus op efficiënte uitvoering van standaardproducten.
- × Administratief vraagt het model extra inzet van de ODG. De ODG moet namelijk het onderhanden werk aan het eind van het jaar waarderen. Per zaak die aan het eind van het jaar (nog) niet is afgerond moet de ODG aannemelijk maken dat de ureninzet op de zaak correspondeert met de waarde die op de balans wordt opgenomen. Ter illustratie: in 2018 gingen er circa 4.000 zaken over de jaargrens heen.
- × Het model kent een aantal risico's.
  - Kwaliteit: het risico bestaat dat er bij de ODG financiële druk ontstaat om zaken op te knippen, kwaliteitsniveaus aan te passen en om bijvoorbeeld minder aandacht te geven aan de adviserende rol, omdat hier niet direct een vergoeding tegenover staat. Checks en balances zijn belangrijk om dit te ondervangen.
  - Kostprijsverhogend: de ODG dient schommelingen in de productie zelf op te kunnen vangen. Zij heeft hiervoor reserves nodig en / of dient dit risico te verdisconteren in de kostprijsberekening. Zijn er onvoldoende buffers, dan vangen alle deelnemers gezamenlijk het financiële risico op.
  - Productprijs is (nu) niet betrouwbaar: bij de randvoorwaarden is toegelicht dat de ODG nog aanvullende stappen moet zetten om tot betrouwbare kengetallen te komen. Dit risico speelt overigens ook bij de andere modellen, echter bij deze modellen leidt een foutief kengetal niet direct tot een andere afrekening. Het risico is bij invoering in 2021 nog groter omdat in 2021 ook de invoering van de Omgevingswet is voorzien. De Omgevingswet is een stelselwijziging, die ook de activiteiten en werkprocessen van de ODG en daarmee de kengetallen van producten raakt.



## 5.7 Een afweging per takenpakket

De ODG kent een viertal takenpakketten. De pakketten hebben hun eigen dynamiek. Dit is in de onderstaande tabel kort weergegeven.

	Basistaken	BRZO	Milieu	Wabo
Omschrijving	Complexe taken of activiteiten met aanzienlijke milieu-impact, waarvoor een kritische massa nodig is.	VTH taken voor inrichtingen waar veel met gevaarlijke stoffen wordt gewerkt.	Overige milieutaken <ul style="list-style-type: none"> <li>toezicht eenvoudige inrichtingen</li> <li>specialismen o.a. bodem, lucht, geluid</li> </ul>	VTH taken bij (ver)bouwen
Aantal overheden	Alle 13 deelnemers (verplicht)	De 3 noordelijke provincies (verplicht)	9 deelnemers (vrij: inbreng verschilt)	3 deelnemers (vrij: volledige inbreng)
Uniform of maatwerk	Uniform beleid voor alle deelnemers. Binnen kader ruimte voor deelnemers voor eigen prioriteiten en ambities.	Uniform beleid vastgelegd in de Noordelijke maat. Het gezamenlijke ambitieniveau is in de Noordelijke maat vastgelegd.	Eigen beleid en prioriteitstelling <ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformiteit bij reguliere producten</li> <li>maatwerk bij diensten</li> </ul>	Eigen beleid en prioriteitstelling <ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformiteit bij reguliere producten</li> <li>maatwerk bij diensten</li> </ul>
Omvang werkzaamheden	Grotendeels planbaar	Goed planbaar.	Grotendeels planbaar	Omvang fluctueert, Afhankelijk van bouwactiviteiten.
Bijzonderheden	Project loopt om basistaken af te bakenen	Financiering: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaste verdeelsleutel op basis van verwachte output.</li> <li>Jaarlijks verdeelsleutel evalueren op basis van werkelijke output</li> </ul>		Pilot in 2019 voor financiering op output

Gelet op de verschillen in dynamiek is het voorstelbaar om per pakket een eigenstandige afweging te maken tussen de verschillende afrekenmethoden. Dit maakt de afrekening wel minder transparant en de interne sturing in de ODG complexer.

In de gesprekken heeft geen van de deelnemers aangegeven de oplossing te zoeken in een verschillende afrekenmethode per takenpakket. Het beeld dat ontstaat is dat er voorkeur is voor een eenduidige werkwijze, mits kan worden gewaarborgd dat eventuele risico's bij inbreng van extra taken niet worden afgewenteld op de deelnemers die alleen het basistakenpakket inbrengen.



## 6 VERVOLG

---

### 6.1 *Bespreekpunten*

Op basis van de voorgaande hoofdstukken komen de volgende bespreekpunten in de Algemeen Bestuursvergadering van 14 juni aan de orde:

#### 1. Volgorde: principebesluit over het model of eerst inzicht in herverdeeeffecten?

Diverse deelnemers geven aan dat zij pas een keus over het financieringsmodel willen maken als zij zicht hebben op de financiële impact en de herverdeeeffecten. Echter op basis van de gesprekken wordt er op begrotingsbasis slechts één model voorgesteld, namelijk begroten op output. Hiermee wordt de inzet van de ODG en de deelnemersbijdrage in evenwicht gebracht. Binnen dit model kunnen deelnemers de financiële impact beïnvloeden door beleid, ambities en prioriteiten bij te stellen.

Mocht u het principebesluit nemen, dan blijft de vraagstelling omtrent het opvangen van herverdeeeffecten over. Deze herverdeeeffecten worden bepaald en kunnen berekend worden op basis van definitie basistakenpakket en uniform beleid (incl. beleidsruimte). Voorgesteld wordt hiervoor begin 2020 tijd te nemen om met elkaar de verschillende oplossingsrichtingen te verkennen.

Voorstel: in het Algemeen Bestuur van 10 oktober een principebesluit over het model nemen en medio 2020 een besluit nemen over het opvangen van herverdeeeffecten.

#### 2. Randvoorwaarden: invoering model in 2021 of in 2022?

Uit de analyse van hoofdstuk vier volgt dat begin 2020 op zijn vroegst de randvoorwaarden zijn ingevuld. Daarna hebben deelnemers nog de mogelijkheid en tijd nodig om hun beleid, ambities en prioriteiten bij te stellen. Ook moeten er afspraken gemaakt worden over het tempo waarin herverdeeeffecten worden opgevangen. Concreet betekent dit dat het nieuwe model niet voor het vaststellen van de begroting 2021 kan worden verwerkt. Dit leidt tot twee keuzes voor wat betreft het tijdspad:

- Liever goed dan snel: invoering van het financieringsmodel met ingang van de begroting 2022;
- Scherp aan de wind: de begroting van 2021 in 2020 wijzigen, zodat het financieringsmodel met ingang van 2021 ingevoerd kan worden.

Vraagstelling: welk tijdspad heeft de voorkeur?



### 3. Besluitvorming over de afrekenvarianten

Structurele verandering van inzet van een deelnemer leidt tot aanpassing van de begroting. Voor verschillen gedurende het jaar zijn drie afrekenvarianten onderscheiden. Deze kunnen eventueel per takenpakket verschillend worden toegepast. Voorgesteld wordt om in het Algemeen Bestuur van 10 oktober een besluit over de afrekenvarianten voor te leggen. Een voorstel hiertoe wordt voorbereid door de ambtelijke werkgroep Sturing en financiering, met daarin vertegenwoordigers van de eigenaarsrol, de opdrachtgeversrol en de ODG. Daarnaast is het voorstel om de gemeentesecretarissen hierin te betrekken.

Vraagstelling: kunt u zich in dit procesvoorstel vinden?

### 4. Randvoorwaarden: vaststellen prijs (kengetalen uurtarief)

De begroting is in de nieuwe situatie gebaseerd op de begrote output (aantallen) vermenigvuldigd met de prijs van producten en diensten. De aantallen kan een deelnemer – binnen kaders – bijstellen, de prijs van producten en diensten wordt gezamenlijk bepaald. Om de prijs voor 2021 vast te kunnen stellen worden de volgende stappen voorgesteld:

- De ODG stelt een voorstel op voor het kengetal en het uurtarief.
- Dit voorstel wordt ambtelijk besproken met de werkgroep sturing en financiering en het VTH platform. Daarnaast is het voorstel om de gemeentesecretarissen hierin te betrekken.
- Mocht er op onderdelen vraagtekens zijn bij de hoogte van het kengetal of de opbouw van het uurtarief, dan wordt in onderling overleg, desgewenst, een onafhankelijk bureau ingeschakeld om de methodiek en de hoogte van de kengetallen te toetsen.

Vraagstelling: kunt u zich in dit procesvoorstel vinden?

## 6.2 Vervolg

Voorgesteld wordt de volgende stappen te doorlopen

Stappen	Planning gereed:
1. Algemeen Bestuur voorstel sturing- en financieringsmodel	Oktober 2019
2. Invullen randvoorwaarden	December 2019
Go - no go (invulling randvoorwaarden op schema?)	Februari 2020
3. Eerste doorrekening financiële impact en herverdeeeffecten	Januari – Maart 2020
4. Bespreken impact en oplossingsrichtingen herverdeeeffecten	Maart – juni 2020
Go - no go (oplossing impact en herverdeeeffecten)	Juli 2020
5. Begroting 2021 aanpassen via begrotingswijziging	September 2020



6. Start nieuwe financieringsmodel	Januari 2021
7. Evaluatie en eventueel bijstelling op onderdelen	Medio 2022

### *Toelichting*

1. Voorgesteld wordt in oktober 2019 in het Algemeen Bestuur het sturings- en financieringsmodel vast te stellen onder voorbehoud van de invulling van randvoorwaarden. In het voorstel worden de spelregels (hoe werkt het) nader uitgewerkt, inclusief een ambtelijk advies over de afrekenvariant.
2. Er zijn diverse projectgroepen aan de slag om de randvoorwaarden in te vullen. De oplevering van deze projecten is voorzien in de periode september – december 2019.
3. Nadat de randvoorwaarden zijn ingevuld is het mogelijk een eerste doorrekening te maken van de financiële impact en de herverdeeffecten. Deze doorrekening is naar verwachting aanleiding tot bijstelling van het VTH beleid, de kwaliteit van producten en diensten en de beschikbare financiële middelen.
4. Het tweede kwartaal van 2020 is voorzien om de verschillende oplossingsrichtingen en consequenties te bespreken, zodat in de Algemeen Bestuur vergadering van juli 2020 er een voorgenomen besluit kan worden genomen.
5. De begroting 2021 wordt ambtelijk door de ODG reeds opgesteld in januari – februari 2020. Hierbij is dan nog geen rekening gehouden met de invoering van het nieuwe financieringsmodel. Naar verwachting is er dan ook een begrotingswijziging nodig om de gekozen oplossingsrichtingen financieel te vertalen. Deze begrotingswijziging wordt ter zienswijze aan raden en staten aangeboden. Vervolgens volgt in september 2020 een definitief besluit.
6. Met de voorgaande stappen is invoering met ingang van 2021 beoogd.
7. Nadat er een volledig jaar met de nieuwe systematiek is doorlopen, wordt een evaluatie uitgevoerd. Op basis van de evaluatie wordt het model indien nodig op onderdelen bijgesteld.

### **Afstemming en communicatie**

Belangrijk voor het verloop van het proces is tijdige afstemming en communicatie. Voorgesteld wordt hiertoe de volgende procesafspraken te maken:

1. Er is een ambtelijke werkgroep ingericht bestaande uit deelnemers (vertegenwoordiging: 3 eigenaren en 3 opdrachtgevers) die de kwaliteit van de conceptstukken en de beoogde processtappen bespreekt.
2. Er wordt voorgesteld om (een afvaardiging van) de gemeentesecretarissen te betrekken in de verdere uitwerking en afstemming, alvorens besluiten formeel in het Algemeen Bestuur worden genomen.
3. Ter voorbereiding op besluitvorming bij de ‘go / no go momenten’ worden de conceptteksten besproken in het controllersoverleg, het VTH platform en het MT van de ODG. Dit geldt ook voor het voorstel over het sturing- en financieringsmodel in oktober 2019.



4. Bij deze besluiten worden de stukken tijdig aan de deelnemers aangeleverd, zodat Algemeen Bestuursleden de tijd hebben om de voorstellen waar nodig te bespreken in het College van B&W en Gedeputeerde Staten, zodat opvattingen en aanscherpingen kunnen worden meegenomen in de besluitvorming.
5. In iedere Dagelijks- en Algemeen Bestuursvergadering volgt een terugkoppeling over de voortgang van het proces, inclusief een terugkoppeling van de tussentijdse inhoudelijke resultaten.

