

STURING- EN FINANCIERINGSMODEL ODG



Verantwoording

Aan : Algemeen Bestuur Omgevingsdienst Groningen
Datum : 11 november 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	FINANCIERINGSMODELLEN	9
4.1	MODELLEN IN BEELD.....	9
4.2	BEGROTEN OP OUTPUT	10
4.3	STUREN OP OUTPUT	11
4.4	AFREKENEN: BEGROTING.....	12
4.5	AFREKENEN: URENINZET	13
4.6	AFREKENEN: PRODUCTIE.....	14
4.7	EEN AFWEGING PER TAKENPAKKET	15
5	VOORSTEL FINANCIERINGSMODEL	17
5.1	BESLUITPUNTEN BESTUUR.....	17
5.2	VOORSTEL: BEGROTEN OP OUTPUT	17
5.3	VOORSTEL: AFREKENEN OP BEGROTINGSBASIS	18
5.4	VOORSTEL: VOORWAARDE ZACHTE LANDING	19
5.5	INBRENG VAN DE WERKGROEP EN KRING VAN SECRETARISSEN.....	20
	BIJLAGE 1: PLANNING	23
	BIJLAGE 2: AANPASSING JURIDISCHE DOCUMENTEN.....	25
	BIJLAGE 3: BANDBREEDTE BIJSTELLEN BEGROTING	27
	BIJLAGE 4: AANPASSING P&C CYCLUS	31



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 Wabo-taken (ook wel bouwtaken genoemd).



2 INLEIDING

Aanleiding

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.

Doelstelling

In deze rapportage geven wij een terugkoppeling van de individuele gesprekken, het gezamenlijke beeld dat door het Algemeen Bestuur is vastgesteld, schetsen wij de voor- en nadelen van de verschillende modellen en doen wij een voorstel voor het in te voeren financieringsmodel.

Leeswijzer

In hoofdstuk 3 staat een analyse van de individuele gesprekken die in de periode januari-april 2019 hebben plaatsgevonden met deelnemers. Hoofdstuk 4 geeft een uiteenzetting van de verschillende financieringsmodellen en tot slot staat in hoofdstuk 5 ons voorstel.

In de bijlagen staan onderliggende analyses en uitwerkingen. Het betreft:

1. De planning
2. Aanpassing van juridische documenten
3. Bandbreedte bijstelling begroting
4. Aanpassing P&C cyclus



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 is uitgevoerd, wat nog wordt uitgevoerd en hoeveel dit kost. Door tijdig te informeren ontstaat 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 rol opvatting ten aanzien van de adviserende rol van de ODG verschilt:

- Het merendeel van de deelnemers verwacht een proactieve 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 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 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 FINANCIERINGSMODELLEN

4.1 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 4.7 wordt aan de afweging nog een dimensie toegevoegd. De ODG kent een viertal takenpakketten. De afrekenmethode kan eventueel per takenpakket verschillen.

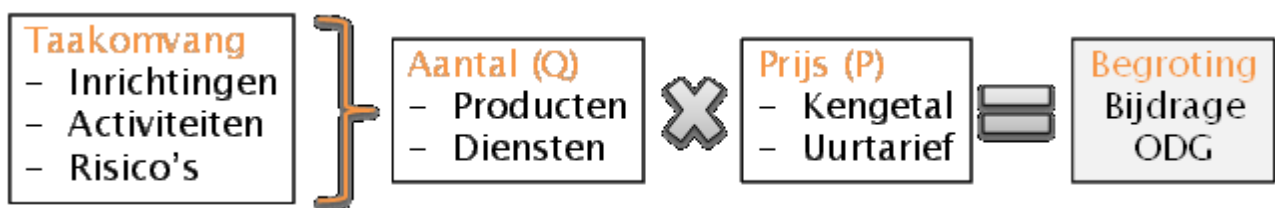


4.2 Begroten op output

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 staat in de producten- en dienstencatalogus. De producten- en dienstencatalogus stelt het Algemeen Bestuur jaarlijks vast. Over de kwaliteit en het kengetal van het 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 collectieve taken wordt een collectieve verdeelsleutel gehanteerd.
5. Bij invoering van 'begroten op output' geldt dat de begroting is gebaseerd op de huidige dienstverlening (PDC) en de huidige efficiency. Uitgangspunt bij het vaststellen van de kengetallen is dat deze voor het totaal van de deelnemers niet leidt tot een wijziging van de



begroting. De ODG stelt de kengetallen op en laat deze toetsen door een onafhankelijk bureau, alvorens ze ter vaststelling aan het bestuur worden aangeboden.

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.

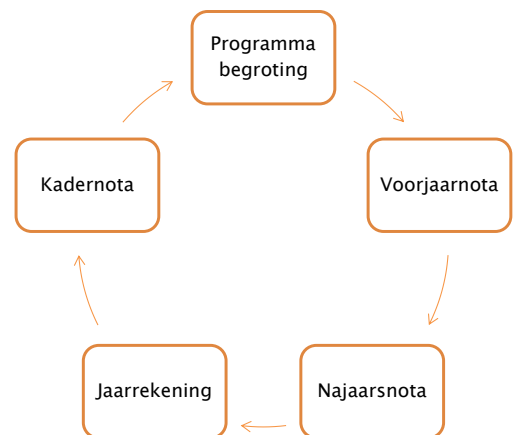
4.3 Sturen op output

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, wat tevens noodzakelijk is om goed te kunnen werken volgens de nieuwe systematiek.



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.

4.4 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

Begroting

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



meerwerk een structureel karakter, dan worden deze taken in de DVO opgenomen en in het navolgende jaar verwerkt in de begroting van de ODG. In de DVO worden afspraken gemaakt over de looptijd van de structurele inbreng van taken.

4. Mocht een deelnemer incidenteel 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, dan wordt een meerwerk of minderwerk afgesproken
- × Risico's voor schommelingen in de gevraagde capaciteit gedurende het jaar liggen bij de ODG.

4.5 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. 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.
- × De ureninzet per deelnemer hangt samen met de reistijd vanaf Veendam.
- × Het risico bestaat dat deelnemers teveel gaan sturen op de geleverde prijs-kwaliteit in individuele zaken, wat de efficiency niet ten goede komt.

4.6 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.

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 financieringssysteem 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 op foutieve kengetallen 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.

4.7 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"> • toezicht eenvoudige inrichtingen • specialismen o.a. bodem, lucht, geluid 	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"> • Uniformiteit bij reguliere producten • maatwerk bij diensten 	Eigen beleid en prioriteitstelling <ul style="list-style-type: none"> • Uniformiteit bij reguliere producten • maatwerk bij diensten
Omvang werkzaamheden	Grotendeels planbaar	Goed planbaar.	Grotendeels planbaar	Omvang fluctueert, Afhankelijk van bouwactiviteiten.
Bijzonderheden	Project loopt om basistaken af te bakken	Financiering: <ul style="list-style-type: none"> - Vaste verdeelsleutel op basis van verwachte output. - Jaarlijks verdeelsleutel evalueren op basis van werkelijke output 		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.



5 VOORSTEL FINANCIERINGSMODEL

5.1 Besluitpunten bestuur

1. In te stemmen met het uitwerken van een financieringsmodel dat a) begroot op output en b) afrekent op begrotingsbasis.
2. In te stemmen met de voorwaarde voor het definitief invoeren van het model dat er een zachte landing ontstaat voor het opvangen van herverdeeffecten.

5.2 Voorstel: begroten op output

Argumenten

1. Door te begroten op output ontstaat een directe relatie tussen de deelnemersbijdrage en de inzet van de ODG.
2. Deelnemers hebben de mogelijkheid om bij het opstellen van de begroting, binnen de beleidskaders van het uniforme VTH beleid, hun eigen prioriteiten en accenten te bepalen waardoor de deelnemersbijdrage kan wijzigen. Vanuit alle deelnemers is dit een grote wens.
3. Er wordt een onder- en bovengrens gehanteerd van 10% in het bijstellen van de individuele deelnemersbijdrage en van 2,5% (€ 375.000) voor het totaal van de ODG (zie bijlage 2 voor een nadere analyse van dit bedrag). Op deze manier blijft een robuuste uitvoering en continuïteit van de ODG gewaarborgd. Dit betreffen incidentele wijzigingen, na vaststelling van de begroting van een daaropvolgend jaar, en geeft de deelnemers de mogelijkheid om gedurende het jaar bij te sturen. De criteria voor het tussentijds bijstellen van de begroting worden nog nader uitgewerkt. Structurele wijzigingen van de begroting (bijv. n.a.v. wijziging in takenpakketten of verandering in wet- en regelgeving) worden bij de kadernota aangekondigd en voorgelegd aan het Algemeen Bestuur (zie ook de rapportage voor een specifieke uitwerking van de P&C cyclus).
4. Door de kwaliteit en de begrote prijs (kengetal) van producten en diensten vast te leggen in de producten- en dienstencatalogus, krijgen deelnemers zicht op de kwaliteit, de prijs en de inzet van de ODG. Dit gebeurt tevens door de maandelijkse overleggen die plaatsvinden met de regisseurs en accountmanagement van de ODG, waarin inzicht wordt gegeven in de productie.

Kanttekeningen

1. De flexibiliteit voor deelnemers leidt ertoe dat het budget van de ODG jaarlijks fluctueert. Om dit op te kunnen vangen is er een zekere flexibele schil nodig. De afgelopen jaren heeft de ODG bewust gekozen om (dure) flexibele schil terug te dringen en medewerkers in vaste dienst te nemen, mede vanwege continuïteit in kwaliteit. Om kwaliteit tegen een redelijk prijs te kunnen blijven leveren, wordt het totaal aan wijzigingen gemaximaliseerd op 2,5% van de totale bijdrage van alle deelnemers gezamenlijk.
2. In de rapportage Sturing- en Financiering van juni 2019 is de stand van zaken over de vijf randvoorwaarden weergegeven. Op alle randvoorwaarden lopen acties. De planning is om deze



in 2019 af te ronden. In het Algemeen Bestuur van juli is geconcludeerd dat de planning strak is, maar dat het beter is om druk op de ketel te houden. Afgesproken is dat begin 2020 de balans wordt opgemaakt (go-no go) of invoering in 2021 haalbaar is.

3. Begroten op output leidt naar verwachting tot herverdeeleffecten tussen deelnemers. De omvang hiervan is nu nog niet in beeld (zie kanttekening 2). Hoe hiermee om te gaan is als een apart beslispunt in de volgende fase geformuleerd. Dit staat los van het model dat gekozen wordt om op af te rekenen; er is geen sprake van een goedkoopste model. Het beleid, de aantallen en de kostprijs bepalen namelijk in ieder model de deelnemersbijdrage.

5.3 Voorstel: afrekenen op begrotingsbasis

Alle drie de afrekenmodellen zijn mogelijk. In den lande komen ze alle drie ook voor. De voor- en nadelen van de drie modellen staan in de rapportage weergegeven. Hieronder staat de afweging voor het voorstel om te kiezen voor het model afrekenen op begrotingsbasis.

Argumenten

1. Afrekenen op begrotingsbasis biedt begrotingsstabiliteit voor de deelnemers doordat aan het einde van het jaar hetgeen wordt afgerekend wat bij de begroting is vastgesteld. Voor veel deelnemers is dit een belangrijke wens, zodat niet ieder jaar de realisatie afwijkt van de begroting.
2. Deelnemers hebben jaarlijks – bij het vaststellen van de jaaropdracht – de mogelijkheid om keuzes te maken in de omvang van de af te nemen producten en diensten en daarmee de deelnemersbijdrage. Hiermee sluit het model aan bij het uitgangspunt dat wijzigingen in beleid of prioriteiten leiden tot wijziging van de deelnemersbijdrage.
3. Het model biedt vóór de start van het jaar zekerheid omtrent de beschikbare financiële middelen voor de ODG. Dit maakt het voor de ODG gemakkelijker om het werk te plannen. Hierdoor kan de (dure) flexibele schil kleiner blijven dan bij de andere twee modellen.
4. De komst van de Omgevingswet in 2021 heeft grote impact op de dienstverlening van de ODG aan de deelnemers. Er loopt een programma om de consequenties hiervan in beeld te brengen. Echter, nu is al bekend dat dit gevolgen heeft voor 1) de productie (aantallen), 2) de inhoud van de dienstverlening (PDC) en 3) de prijs (kengetallen) van producten en diensten. Door op begrotingsbasis af te rekenen is het risico op schommelingen voor zowel deelnemers als de ODG beperkter. Overigens sluit een keus voor het afrekenen op begrotingsbasis niet de keus uit om in de toekomst over te gaan naar het afrekenen op ureninzet of productie.
5. Afrekenen op ureninzet is transparant en administratief eenvoudig model. Het nadeel van dit model is echter dat verschillen in tijdsbesteding tussen medewerkers direct doorwerken in de bijdrage die deelnemers betalen. Er is hierdoor weinig prikkel om uniform te werken en te sturen op een kosteneffectieve uitvoering van de werkzaamheden. Daarbij komt dat rijafstand van Veendam leidt tot verschillende ureninzet per bevoegd gezag, ook al zijn de werkzaamheden exact hetzelfde. Dit knelpunt kent het afrekenen op begrotingsbasis niet.



6. Afrekenen op begrotingsbasis is administratief eenvoudiger dan het afrekenen op productie. Bij het afrekenen op productie wordt aan het eind van het jaar het onderhanden werk gewaardeerd. Uit navraag bij andere omgevingsdiensten blijkt dit een tijdrovende klus, waarbij zeker in de eerste jaren er kans is op een afkeurende verklaring van de accountant.
7. Het afrekenen op begrotingsbasis sluit aan bij de afspraken die in BRZO verband zijn gemaakt en zorgt voor een uniforme wijze van afrekening voor de ODG. Ook voor BRZO is de jaarlijkse bijdrage gebaseerd op de begrote output. Deze begrote output kan jaarlijks worden bijgesteld. Bij BRZO wordt na vier jaar geëvalueerd of het wenselijk is de output en kengetallen bij te stellen.

Kanttekeningen

1. Bij het afrekenen op begrotingsbasis is de opgave van de ODG om zo goed mogelijk de individuele jaaropdracht van de deelnemers te realiseren. Tussentijds wordt verantwoording afgelegd over de voortgang en wordt er in overleg met de regisseurs bijgestuurd. De inzet van de ODG kan echter aan het einde van het jaar afwijken van wat bij de begroting is afgesproken. De ene keer wordt wat meer gedaan voor de ene deelnemer, de andere keer wat meer voor de ander. Dit vraagt om een zekere mate van solidariteit tussen de deelnemers. Op twee manieren wordt de kans op een onevenwichtige bijdrage beperkt:
 - Kent de afwijking een structureel karakter, dan wordt de begroting via het Algemeen Bestuur het jaar erop aangepast.
 - Is de afwijking tijdelijk, dan wordt een meerwerk- of minderwerk opdracht afgesproken met de individuele opdrachtgever.
2. Het afrekenen op output geeft een directe prikkel voor de ODG om de productiedoelen kosteneffectief te realiseren. Als er te weinig productie wordt gerealiseerd of tegen te hoge kosten, dan draait de ODG verlies. Bij afrekenen op begrotingsbasis is deze prikkel minder direct. Bij afrekenen op begrotingsbasis is er een prikkel om binnen het toegestane budget de productie te maximaliseren. Hierdoor is het risico op perverse prikkels ook kleiner en is er geen opslag op het uurtarief nodig om schommelingen te kunnen opvangen.
3. Het afrekenen op begrotingsbasis past het best bij taken die goed te plannen zijn. Dit is overwegend het geval voor de activiteiten binnen het basis- en milieutakenpakket. Dit geldt minder voor het Wabo-takenpakket. De inzet is voor een groter deel vraag-gestuurd en beweegt mee met het bouwvolume. Voor de interne sturing en beheersing verdient het echter de voorkeur om één afrekenmodel te hanteren. Voor het Wabo-takenpakket betekent het dat er vaker gebruik wordt gemaakt van meer- of minderwerk afspraken.

5.4 Voorstel: voorwaarde zachte landing

Op basis van een aantal individuele gesprekken met deelnemers in de afgelopen periode, de financiële situatie van de verschillende deelnemers en een gesprek met het Dagelijks Bestuur, wordt voorgesteld om een zachte landing te creëren bij het invoeren van een nieuw model om de herverdeeleffecten op te kunnen vangen.



Zoals eerder aangegeven staat dit 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.

Argumenten

1. Met het begroten op output wordt de inzet van de ODG en bijdrage van deelnemers in evenwicht gebracht. Dit is een lang gekoesterde wens van veel deelnemers. Echter de verwachting is ook dat het tot substantiële herverdeeeffecten leidt tussen de deelnemers.
2. Om te voorkomen dat de principekeus over de invoering van een nieuw financieringsmodel wordt beïnvloed door de omvang van de herverdeeeffecten, heeft het Algemeen Bestuur op 5 juli 2019 besloten dat in het najaar van 2019 eerst een principekeus wordt gemaakt. Daarna worden de herverdeeeffecten inzichtelijk gemaakt en vindt definitieve besluitvorming over invoering van het model plaats. Dit is een go/no go moment.
3. Enkele AB-leden geven aan moeite te hebben met een principekeus als er op voorhand geen zicht is op de herverdeeeffecten. Veel gemeenten zitten namelijk in financieel zwaar weer.
4. Door op voorhand de voorwaarde vast te leggen dat een zachte landing wordt gecreëerd, ontstaat meer draagvlak voor het nemen van een principekeus. Een zachte landing betreft de afspraak dat voor definitieve invoering een ingroeimodel wordt ontwikkeld voor het opvangen van de herverdeeeffecten. Risico-gestuurd werken kan hier onderdeel van zijn.
5. Het definitieve financieringsmodel wordt vastgelegd in een bijdrageregeling. In de nieuwe gemeenschappelijke regeling geldt voor het vaststellen van deze regeling een 2/3^e meerderheid. Gelet op de financiële situatie van veel gemeenten is de inschatting dat er – zonder een zachte landing – geen meerderheid ontstaat voor invoering van een nieuw model.

Kanttekeningen

1. Een zachte landing leidt ertoe dat deelnemers die nu te veel betalen dit nog voor langere tijd blijven doen.

Met het Dagelijks Bestuur is afgesproken om de komende periode te gebruiken om te verkennen hoe een zachte landing vorm kan krijgen.

5.5 Inbreng van de werkgroep en Kring van Secretarissen

Op verzoek van het Algemeen Bestuur is een werkgroep ingesteld (bestaande uit de ODG en vertegenwoordigers van eigenaren en opdrachtgevers), die heeft meegedacht op de inhoud van de rapportage om het Algemeen Bestuur in staat te stellen een zorgvuldige afweging te maken. Daarnaast is de kring van secretarissen gevraagd een gedragen ambtelijk advies voor te leggen aan het Algemeen Bestuur. Op 2 september 2019 heeft de kring een presentatie ontvangen over het nieuwe sturing- en financieringsmodel. In het overleg gaven de secretarissen aan dat zij graag ondersteunen om te komen tot besluitvorming in het Algemeen Bestuur. Zij zien hierbij een



procesrol voor zichzelf weggelegd. Hieronder is de reactie op het rapport en het voorstel van de ODG van beide gremia weergegeven.

Werkgroep Financieringsmodel

De werkgroep heeft in de afgelopen periode vanuit de opdrachtgever- eigenaarsrol de stukken vanuit de ODG kritisch inhoudelijk beoordeeld. Dit heeft de kwaliteit van hetgeen voorligt verbeterd. Zij zijn van oordeel dat het rapport een goed beeld geeft van de wensen van deelnemers en de voor- en nadelen van de verschillende financieringsmodellen.

Begroten op output en afrekenen op begrotingsbasis

- Men kan zich vinden in het voorstel om te kiezen voor begroten op output én het afrekenen op begrotingsbasis – mits de afwijkingen binnen nader te bepalen marges blijven.
- De leden vinden het meest realistisch om – gezien de huidige situatie – af te rekenen op begrotingsbasis. Voor enkele leden is dit model ook het gewenste eindbeeld. Andere leden zien het als een tussenstap naar het daadwerkelijk afrekenen op output. Dit eindbeeld zien ze onvoldoende terug in het voorstel ODG. Als mogelijkheid is aangedragen om na 2 tot 3 jaar het gekozen model te evalueren en te beoordelen of het wenselijk is om af te rekenen op output.
- In het voorstel van de ODG is er de mogelijkheid om de deelnemersbijdrage jaarlijks met 10% bij te stellen. Het totaal van de bijstellingen is echter gemaximaliseerd op 2,5% (€ 400.000). Hierdoor kan het voorkomen dat de individuele bijstellingen de totaalgrens van bijstelling overstijgt. De leden adviseren om in de uitwerking criteria vast te stellen hoe met deze situatie om te gaan. Daarnaast adviseert zij om jaarlijks bij de begroting te beoordelen of het weerstandsvermogen en /of de bedrijfsvoering van de ODG het toelaat om de grens van 2,5% te verhogen.
- Het belang van het jaarlijks (uniform) vaststellen van de PDC in het bestuur (met producten en kengetallen) wordt onderschreven en als belangrijke voorwaarde tot succes gezien.

Voorwaarde zachte landing

De groep kan zich vinden in de lijn om eerst een principekeus te maken over het financieringsmodel en daarna de herverdeeffecten te berekenen. In de planning (zie bijlage 1) is rekening gehouden met de stap om met elkaar in overleg te gaan over de herverdeeffecten. Een akkoord over de omgang met deze herverdeeffecten is als go / no-go opgenomen in de planning.

Wat de leden betreft is het niet nodig om op voorhand al een zachte landing af te spreken. Een zachte landing voor de ene deelnemer betekent immers een harde landing voor de andere deelnemer. Deze deelnemer moet namelijk uitleggen dat er de afgelopen jaren meer is betaald en dat dit ook langere tijd nog zo blijft.



Kring van gemeentesecretarissen

De kring van gemeentesecretarissen heeft in haar overleg bevestigd een bijdrage te willen leveren aan het proces om te komen tot een besluit in het Algemeen Bestuur. Zij herkennen het belang om te komen tot een nieuw financieringsmodel en begrijpen dat de nieuwe wijze van financiering (ongeacht het model) leidt tot herverdeeleffecten. Ze onderschrijven het gekozen proces om eerst een principebesluit te nemen over het model en vervolgens in gesprek te gaan over de ontstane herverdeeleffecten. Van belang is enig comfort in het toewerken naar een uiteindelijke herverdeling (zachte landing). Ten aanzien hiervan geven zij aan mee te willen helpen (door bijv. het onderlinge gesprek met de gemeentesecretarissen en/of provinciesecretaris) om een zachte landing mogelijk te maken. Daarnaast adviseren zij om op korte termijn een beeld te geven aan het bestuur over de omvang van de herverdeeleffecten.

Tot slot vinden ze het van belang dat, naast de werkgroep, ook het VTH platform goed is aangehaakt op proces.



Bijlage 1: planning

Stappen	Planning gereed:
1. Algemeen Bestuur voorstel sturing- en financieringsmodel	December 2019
2. Invullen randvoorwaarden	December 2019
Go - no go (invulling randvoorwaarden op schema?)	Januari 2019
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 december 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, kan het model verder worden uitgewerkt en is het mogelijk een eerste doorrekening te maken van de financiële impact en de herverdeeeffecten. 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.
8. Het Algemeen Bestuur zal gedurende de looptijd van het traject frequent informatie ontvangen, die zij ter informatie door kunnen geleiden naar het college/de raad.



Bijlage 2: aanpassing juridische documenten

1. Analyse

In het onderzoek zijn de volgende juridische documenten beoordeeld, te weten:

- *Gemeenschappelijke Regeling*: hierin is het publiekrechtelijke samenwerkingsverband geregeld tussen de deelnemers en bepaald dat de ODG namens de deelnemers de VTH op het gebied van het omgevingsdomein uitvoert.
- *Organisatiereglement en directiestatuut*: hierin wordt de organisatiestructuur van de organisatie beschreven en de rol van de directeur/secretaris toegelicht.
- *Financiële verordening*: hierin staan uitgangspunten voor het financiële beleid, de regels voor het financiële beheer en de inrichting van de financiële organisatie en beheer van de geldmiddelen.
- *Mandaat/volmacht*: hierin is de bevoegdheid om namens de gedeputeerde staten, commissaris van de Koning, burgemeesters en wethouders van gemeenten besluiten te nemen (mandaat) of rechtshandelingen te verrichten (volmacht) voor het specifieke takenpakket dat bij de ODG is ondergebracht.
- *Dienstverleningshandvest*: in dit document worden de algemene voorwaarden geschetst waaronder de ODG zijn dienstverlening aan opdrachtgevers verricht.
- *Dienstverleningsovereenkomst*: hierin zijn nadere afspraken vastgelegd met betrekking tot de uitvoering van de door de deelnemer, aan de ODG, overgedragen taken.

Hieronder staat per document of er aanpassingen nodig zijn.

1. *Gemeenschappelijke Regeling (gewijzigde)*: geen wijzigingen. De regeling is op hoofdlijnen opgebouwd en bij het opstellen is rekening gehouden met de invoering van outputfinanciering. De drie afrekenvarianten die in beeld zijn gebracht voorzien daar allemaal in. Daarnaast blijven de regels die rondom de P&C cyclus, reserves e.d. zijn opgenomen ook van kracht met het nieuwe financieringsmodel (zie ook memo P&C cyclus).
2. *Organisatiereglement en directiestatuut*: er zijn geen wijzigingen in dit document nodig.
3. *Financiële verordening*: dit document moet gewijzigd worden. Het document sluit niet aan bij de teksten in de nieuwe GR en de in 2016 gewijzigde BBV.
4. *Bijdrageregeling*: conform artikel 13 lid b van de nieuwe GR stelt het Algemeen Bestuur een bijdrageregeling op. Deze regeling bestaat niet in de huidige GR. De regeling legt de grondslag en de wijze van berekening van de door de deelnemers per boekjaar verschuldigde financiële bijdrage aan de ODG vast.
5. *Mandaat/volmacht*: geen wijzigingen nodig. In dit document worden geen zaken geregeld rondom financiering. Overigens wijzigt de mandaatregeling bij de invoering van de nieuwe GR. De aanpassingen zijn reeds in concept gereed. Vaststelling ervan wacht op besluitvorming over de nieuwe GR.



6. *Dienstverleningshandvest*: het is wenselijk het dienstverleningshandvest op een aantal onderdelen aan te passen. Het handvest gaat uit van de principes van inputfinanciering. Met name op het gebied van financiering, sturing/verantwoording moeten veranderingen worden doorgevoerd. Het betreffen relatief eenvoudige wijzigingen.
7. *Dienstverleningsovereenkomst*: geen wijzigingen nodig indien gekozen wordt voor het model 'afrekenen op begrotingsbasis. In dit document worden geen zaken geregeld rondom financiering. Met invoering van de nieuwe GR maakt de jaaropdracht ook onderdeel uit van de DVO en wordt de DVO aangegaan voor een periode van vier jaren. Dit moet nog gerealiseerd worden. Daarnaast moet het document gewijzigd worden bij invoering van de nieuwe GR (ligt al klaar). Indien gekozen wordt voor de twee andere afrekenmodellen, dan moet artikel 5 van de DVO worden gewijzigd. Hierin staat namelijk opgenomen dat de begroting leidend is voor de deelnemersbijdrage.

2. Voorstel

Het voorstel is om de te wijzigen documenten aan te passen, gelijktijdig met de wijziging van documenten die nog moet volgen naar aanleiding van aanpassing van de nieuwe GR én definitieve besluitvorming van het financieringsmodel. De verwachting is dat dit medio 2020 plaats kan vinden.

Besluitvorming over de GR vindt plaats in de individuele colleges (na instemming van de raad). Op dit moment hebben alle colleges, op twee na, ingestemd met de gewijzigde GR. Voor invoering van het nieuwe financieringsmodel is het wel van essentieel belang dat de nieuwe GR wordt vastgesteld, omdat de oude GR een dergelijke manier van financieren niet borgt.

Besluitvorming over de verschillende onderliggende juridische documenten vindt plaats in het Algemeen Bestuur (na instemming van de nieuwe GR is besluitvorming met twee derde meerderheid voldoende).

Voorwaarde om tot invoering van het nieuwe financieringsmodel over te gaan is dat besluitvorming over de verschillende juridische documenten uiterlijk december 2020 heeft plaatsgevonden. Praktisch gezien is de werkwijze op hoofdlijnen voor de zomer reeds afgesproken, zodat er voldoende tijd is voor de implementatie. Mochten er laat in het jaar nog betekenisvolle wijzigingen plaatsvinden, dan zijn de bijbehorende werkprocessen wellicht niet tijdig te implementeren.



Bijlage 3: bandbreedte bijstellen begroting

1. Aanleiding en doel

In alle drie 'afrekenmodellen' die voorliggen wordt de overhead op begrotingsbasis bepaald en afgerekend. Dit leidde in de werkgroep tot de vraag hoe flexibel de overhead is en wat dat betekent voor het model. Dezelfde vraag kan ook worden gesteld over de kosten in het primair proces.

Hieronder is de opbouw van de kosten weergegeven, inclusief een analyse van de mate waarin de kosten mee kunnen bewegen met wijzigingen in de vraag. Op basis hiervan wordt een voorstel gedaan voor de bandbreedte voor wijzigingen in de deelnemersbijdrage. Daarnaast wordt een voorstel gedaan voor spelregels omtrent het opvangen van schommelingen in het begrote uitgavenpatroon en het opvangen van risico's in de bedrijfsvoering.

2. Opbouw primair proces

Hieronder staat de opbouw van de formatie en materiele kosten het primair proces.

Opbouw formatie	Begroting 2020	Flexibiliteit
Primaire ondersteuning (11 fte)	€ 775.000	1-3 jaar
Team advies (22,5 fte)	€ 1.981.000	1-3 jaar
Team BRZO (18,9 fte)	€ 1.752.000	1-3 jaar
Team VVL Milieu (25,6 fte)	€ 1.670.000	1-3 jaar
Team VVL Bouw (10,1 fte)	€ 784.000	1-3 jaar
Team TH Milieu (25,6 fte)	€ 1.969.000	1-3 jaar
Team TH BBB (24,5 fte)	€ 1.860.000	1-3 jaar
Flexibele schil (4,4 fte)	€ 345.000	< 1 jaar
Totaal formatie	€ 11.134.000	

Toelichting

Tot 2018 hanteerde de ODG een flexibele schil van circa 10%. Door de krapte op de arbeidsmarkt, onrust bij de ODG en hoog ziekteverzuim was de bezetting in werkelijkheid meer dan 20% ingevuld met externen. Vanaf 2018 is het beleid verandert. Er is gekozen om continuïteit te organiseren en externe inhuurkosten te verlagen door de flexibele schil terug te dringen en medewerkers in vaste dienst te nemen. De flexibele schil is inmiddels kleiner dan op begrotingsbasis is geraamd. Flexibiliteit ontstaat door medewerkers breder inzetbaar te maken en bij verloop.

Opbouw materiele kosten	Begroting 2020	Flexibel
Zaaksysteem	€ 301.000	2022
Overige materiele kosten	€ 124.000	1 -3 jaar



Vervoerskosten	€ 83.000	1 –3 jaar
Projecten	€ 300.000	< 1 jaar
Materiele kosten	€ 808.000	

Toelichting

- Het zaakstelsel wordt eens in de 5 tot 8 jaar aanbesteed. In het huidige contract leidt een wijziging van het aantal licenties slechts beperkt tot een wijziging van de contractwaarde. Mogelijk dat dit bij een nieuwe aanbesteding verandert.
- De vervoerskosten bestaan uit een budget voor OV kosten, deze beweegt flexibel mee met de formatie en de leasekosten van auto's. Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten.
- De overige materiele kosten zijn divers en bestaan uit flexibele kosten voor bijvoorbeeld dienstkleeding, maar ook vaste kosten zoals de telefooncentrale voor 24 uur bereikbaarheid .
- Voor projecten (DSO, Omgevingswet e.d.) zijn geen langjarige contracten afgesloten.

3. Opbouw overhead

De overheadkosten zijn afgerond € 37.000 euro per fte in het primair proces. De kosten zijn als volgt opgebouwd.

Opbouw	Begroting 2020	Flexibel
Gebouw, inventaris	€ 430.000	4 jaar
ICT, P+F administratie	€ 953.000	3 – 5 jaar
Vaste formatie	€ 2.971.000	1 – 3 jaar
Personeel gerelateerde kosten	€ 366.000	< 1 jaar
Facilitaire kosten	€ 210.000	< 1 jaar
Flexibele schil	€ 91.000	< 1 jaar
Totaal overhead	€ 5.021.000	

Toelichting

- Het gebouw kent een huurovereenkomst van 4 jaar. De afschrijvingstermijn voor het inventaris is hierop afgestemd.
- Voor ICT en de personeel en financiële administratie wordt ondersteuning ingekocht bij de provincie. Hierover zijn vijfjarige afspraken gemaakt die lopen t/m 2023. Daarnaast is er budget voor hard- en software. Deze worden in 3 tot 5 jaar afgeschreven. Een deel van de licenties beweegt mee met wijzigingen in formatie.
- Voor de formatie geldt hetzelfde als in het primair proces. Deze is zoveel mogelijk ingevuld met vast personeel en de flexibele schil is afgebouwd.
- Personeel gerelateerde (o.a. opleidingsbudget) en facilitaire kosten kennen een beperkt aantal meerjarige contracten. Deze kosten bewegen grotendeels mee met de omvang van de formatie.



4. Analyse

Algemeen

De begroting van de ODG is ca. € 17 miljoen per jaar. Hiervan heeft € 4 miljoen betrekking op BRZO taken, waarvoor reeds een financieringsmodel is vastgesteld.

Personeel

- De begrote kosten van € 17 miljoen bestaan voor ca. € 14 miljoen uit personeelskosten.
- De ODG heeft het beleid om de formatie zoveel mogelijk met vaste krachten in te vullen om continuïteit te borgen en de kosten voor externe inhuur te beperken.
- De formatie is – voor zover het de flexibele schil betreft – makkelijk bij te stellen.
- Bij de vaste formatie is de ODG afhankelijk van verloop. De flexibiliteit wordt verder beperkt doordat rekening moet gehouden met de invulling van voldoende expertise in de verschillende deskundigheidsgebieden in het primair proces (kwaliteitscriteria) en de overhead.

Overige kosten

- De ODG heeft afgezien van vast personeel weinig kosten waarvoor langlopende verplichtingen zijn aangegaan. Eigenlijk betreft dit alleen de kosten die samenhangen met de huisvesting, meubilair en het zaakstelsel.

Weerstandvermogen

- De GR bepaalt dat algemene reserve van de ODG maximaal 5% van de omzet is.

Conclusie

- Grote veranderingen (naar boven- en beneden) krijgt de ODG op korte termijn lastig georganiseerd. Op korte termijn is een afbouw van maximaal 2,5% (ca. € 400.000) op te vangen. Zijn er grotere wijzigingen gewenst, dan zal de ODG een grotere flexibele schil moeten aanhouden of een grotere algemene reserve moeten aanhouden.
- Op een termijn van 3 en 5 jaar zijn meer wijzigingen mogelijk. De omvang hangt voornamelijk af van het personeelsverloop in de verschillende deskundigheidsgebieden.

5. Voorstel spelregels

Bij begroten op output geldt een bandbreedte waarbinnen deelnemers de inzet kunnen wijzigen. Op basis van de bovenstaande analyse en conclusie wordt voorgesteld de volgende spelregels te hanteren:

1. Iedere deelnemer kan de af te nemen inzet ten opzichte van het voorgaande jaar met maximaal 10% bijstellen, mits het totaal aan wijzigingen van de deelnemers niet groter is dan 2,5%.
2. Mocht een deelnemer grotere wijzigingen willen doorvoeren, dan wordt de impact hiervan in beeld gebracht via een businesscase. Uitgangspunt daarbij is dat eventuele meerkosten niet voor rekening van de andere deelnemers komen.



3. Grote wijzigingen hangen veelal samen met wijzigingen in beleid of wetgeving. In de kadernota worden deze in beeld gebracht. In het meerjarenperspectief in de begroting en in het personeelsbeleid wordt op deze wijzigingen ingespeeld.

6. Schommelingen uitgavenpatroon

Naast structurele uitgaven kent de ODG ook uitgaven die tussen de jaren fluctueren. Denk aan grote eenmalige projecten (zoals invoering Omgevingswet) en schommelingen in het investeringsvolume. Om de kostprijzen niet sterk te hoeven te laten fluctueren wordt voorgesteld om als volgt met eventuele fluctuaties om te gaan:

- Gestreefd wordt naar een gelijkblijvend investeringsvolume. Eventuele schommelingen in de kapitaalslasten worden opgevangen via een daarvoor in te stellen bedrijfsvoering reserve.
- Voor grote eenmalige projecten wordt een apart financieringsvoorstel gedaan (bij voorkeur bij de begroting). De kosten hiervan worden niet in de reguliere kostprijzen verrekend.

7. Risico's in de bedrijfsvoering

Risico's in de bedrijfsvoering van de ODG worden gemonitord in de voor- en najaarsnota. De mee- of tegenvallers worden verwerkt in de jaarrekening. In de (nieuwe) GR staat op welke wijze besluitvorming over het resultaat plaatsvindt. Eventuele structurele effecten worden verwerkt in de begroting van het daaropvolgende jaar. Het voorstel is hiervoor vooralsnog geen aanvullende spelregels over op te nemen.



Bijlage 4: aanpassing P&C cyclus

1. Huidige situatie

Begroten deelnemersbijdrage

- Bij de start hebben de deelnemers formatie overgebracht naar de ODG. Op basis hiervan is de reguliere deelnemersbijdrage bepaald (inputfinanciering). Deze deelnemersbijdrage is in de begroting vastgelegd. Voor tussentijdse wijziging van de deelnemersbijdrage is een begrotingswijziging noodzakelijk. Deze dient ter zienswijze te worden voorgelegd aan Raden en Staten.
- Naast de reguliere deelnemersbijdrage wordt er tevens gebruik gemaakt van (tijdelijke) meerwerkopdrachten en projectfinanciering.

Sturen en verantwoorden

- Het bevoegd gezag en de directeur van de ODG stellen jaarlijks de jaaropdracht vast met daarin het werkprogramma. Deze jaaropdracht wordt uiterlijk in december voor het daaropvolgende jaar vastgesteld.
- De regisseurs ontvangen drie keer per jaar een rapportage waarin de voortgang t.o.v. de jaaropdrachten wordt weergegeven.

Afrekenen

- De deelnemers betalen de reguliere deelnemersbijdrage op basis van de begroting.
- Meerwerkopdrachten worden op basis van nacalculatie afgerekend.
- De ODG legt ieder jaar, op drie verschillende momenten, verantwoording af over de resultaten (in het voorjaar, najaar en bij de jaarrekening).

Proces:

Het huidige proces ziet er als volgt uit:

WAT	WIE	WANNEER
Kadernota vaststellen	AB	Oktober (t-2)
Begroting		
- concept vaststellen	DB	Maart (t-1)
- mogelijkheid zienswijze	Raden en Staten	Juni (t-1)
- besluitvorming	AB	Juli (t-1)
Jaaropdracht	Bevoegd gezag	1 december (t-1)
Sturen en verantwoorden		
- Voorjaarsnota + rapportage BG	DB en BG	Juni (t)
- Najaarsnota + rapportage BG	DB en BG	Oktober (t)
- Jaarrekening + rapportage BG	AB en BG	Juni (t+1)



De zwarte tekst betreft de invulling van de eigenaarsrol. De blauwe tekst heeft betrekking op de opdrachtgeversrol.

2. Nieuwe werkwijze

In de nieuwe situatie wordt de deelnemersbijdrage bepaald op basis van de verwachte output (aantallen producten en diensten) en de productprijzen (kengetal x uurtarief). Dit leidt tot een nieuwe werkwijze. De jaaropdracht en de PDC krijgen een prominente rol.

Bepalen deelnemersbijdrage

Bij het bepalen begroting zijn er nog geen actuele gegevens beschikbaar voor het bepalen van de verwachte output en productprijzen. De jaarrekening en jaarcijfers van het voorafgaande jaar (t-1) zijn nog niet bekend. Dit geldt in sterke mate voor de kadernota. Deze wordt 1,5 jaar voordat het jaar start opgesteld (t-2). De rol van beide documenten verschuift daarmee.

- In de kadernota worden de beleidsmatige en financiële kaders geschetst. Mochten deelnemers substantiële wijzigingen (> 10%) in de verwachte output willen doorvoeren dan, dient dit bij de kadernota te worden aangegeven.
- Bij de begroting wordt dit kader vertaald in een meerjarenperspectief waarbij per jaarschijf inzichtelijk is tot welke budgettaire consequenties dit leidt en welke bijdrage van deelnemers wordt verwacht.

Jaaropdracht: In de jaaropdracht worden afspraken gemaakt over de verwachte output. Deelnemers hebben de ruimte om de opdracht ten opzichte van het voorafgaande jaar bij te stellen. Hierbij geldt een financiële bandbreedte (< 10%). De jaaropdracht wordt uiterlijk in september vastgesteld door het bevoegd gezag en de directeur van de Omgevingsdienst.

Kostprijs (PDC): momenteel wordt de producten en dienstencatalogus (PDC) jaarlijks geactualiseerd. Deze wordt in oktober in het voorafgaande jaar vastgesteld in het Algemeen Bestuur. Voorgesteld wordt om de kostprijs (kengetal x uurtarief) gelijktijdig met de PDC te actualiseren en door het Algemeen Bestuur te laten vaststellen. De loon- en prijsontwikkeling die is opgenomen in de begroting en de ontwikkeling van de kengetallen in het voorgaande jaar vormen input voor het actualiseren van de prijzen. De productprijzen dienen in concept in juli van het voorafgaande jaar ambtelijk gereed te zijn, zodat deze bekend zijn als de jaaropdrachten worden geactualiseerd.

Mocht blijken dat de actualisatie van de jaaropdracht en de kostprijzen leidt tot een wijziging van groter dan 2,5% ten opzichte van de totale begroting, dan wordt in het AB van oktober een voorstel gedaan voor de bijstelling van de deelnemersbijdrage die op basis van de individuele jaaropdrachten is bepaald.



Sturen en verantwoorden

De wens van de deelnemers is om gedurende het jaar te kunnen bijsturen en daarnaast om de prijs-kwaliteit verhouding scherp te volgen en te beoordelen.

- Opdrachtgeversrol: net als in de huidige situatie ontvangen opdrachtgevers drie maal per jaar een rapportage met daarin de bereikte resultaten. De ambitie is om opdrachtgevers ten minste maandelijks en bij voorkeur realtime inzicht te geven in de productie. De jaaropdrachten willen we vooraf invullen op basis van het beleid en risicoanalyses. Hierbinnen behoud het bevoegd gezag de ruimte om bij te sturen.
- 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)

Met de vaststellen van de kostprijs (en onderliggende kengetallen) in oktober in het voorafgaande jaar, krijgt het AB de mogelijkheid om de bedrijfsvoering van de ODG te volgen.

Afrekenen

Zoals aangegeven zijn er drie modellen in beeld voor de manier van afrekenen (begroting, uren en output). In alle drie de voorliggende afrekenmodellen wordt er gewerkt met voorschotnota's die per kwartaal worden verstuurd.

- Bij afrekenen op uren vindt er bij de jaarrekening een nacalculatie plaats.
- Bij afrekenen op productie vindt er bij de jaarrekening een nacalculatie plaats.
- Bij afrekenen op begrotingsbasis op basis van de begrote deelnemersbijdrage (jaaropdracht x tarief) in rekening gebracht.

Proces

In de onderstaande tabel staat het voorgestelde P& C proces. De zwarte tekst betreft de invulling van de eigenaarsrol. De blauwe tekst heeft betrekking op de opdrachtgeversrol. De rode tekst betreft aanpassing van het proces.

WAT	WIE	WANNEER
Kadernota vaststellen	AB	Oktober (t-2)
Begroting		
– concept vaststellen	DB	Maart (t-1)
– mogelijkheid zienswijze	Raden en Staten	Juni (t-1)
– besluitvorming	AB	Juli (t-1)
Jaaropdracht	Bevoegd gezag	1 september (t-1)



Kostprijs en deelnemersbijdrage	Algemeen Bestuur	Oktober (t-1)
Sturen en verantwoorden		
- Voorjaarsnota +rapportage BG	DB en BG	Juni (t)
- Najaarsnota +rapportage BG	DB en BG	Oktober (t)
- Jaarrekening +rapportage BG	AB en BG	Juni (t+1)

Zoals uit de tabel is op te maken, wordt er een extra processtap toegevoegd. Tevens dient de jaaropdracht eerder te worden vastgesteld. Met de werkgroep wordt nog uitgezocht of het mogelijk is besluitvorming over de jaaropdracht en kostprijs en deelnemersbijdrage later in het najaar te doen, zodat er meer tijd is om de jaaropdracht op te stellen.

