



OUTPUTSTURING EN -
FINANCIERING



Bestuursnotitie

Van lumpsum financiering
naar volledige outputsturing
en -financiering in 2018

STATUS: VAST TE STELLEN DOOR HET AB OP 28 JANUARI 2016
DATUM: 18 JANUARI 2016
VERSIE: CONCEPT

Verantwoording

Dit rapport is met zorg samengesteld op basis van de volgende schriftelijke informatie:

Naam bestand	Titel document	Versie document	Datum document	Ontvangen op
Concept PDC.pdf	PRODUCTEN EN DIENSTENCATALOGUS RUD UTRECHT	1.25	Geen	10122015
Kadernota RUD 2017 concept.docx	Kadernota 2017	concept	Januari 2016	10122015
DB beheerste overgang outputfinanciering	Aanbiedingsbrief DB, onderwerp Beheerste overgang naar outputfinanciering	geen	t.b.v. DB 17 dec 2015	10122015
AP02.1a_Aanbiedingsbrief RVO-DVHDVO.docx	Aanbiedingsbrief Regievoerdersoverleg RUD Utrecht	geen	t.b.v. regievoerdersoverl eg d.d. 29102015	2112205
AP02.1b_ConceptDVH.docx	DIENSTVERLENINGSHANDV EST RUD UTRECHT	Concept	geen	2112205
AP02.1c_ConceptDVO	DIENSTVERLENINGSOVERE ENKOMST RUD UTRECHT en DEELNEMER X	Concept	Geen	21122015
Samenhang der dingen 2017.ppt	Samenhang en overzicht	geen	22-12-210	22122015
1360 norm.docx	Memo aan MT, onderwerp urennorm	geen	27102015	03012016
Concept-PvA- Productbegroting-systematiek- vs09.docx	Onderwerp: Concept Plan van Aanpak rekenmodel Productbegroting	geen	15062015	03012016
Risico analyse tbv AB.xlsx	Risico's en financieel effect	geen	07012016	07012016
H 5 H7	Nulmeting	geen	geen	07012016

Inhoudsopgave

Samenvatting

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Vraagstelling	3
1.3	Leeswijzer	3
2	Doelen outputsturing en –financiering	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Achtergrond	4
2.3	Doelen	5
2.4	Doelstellingen	7
3	Opzet outputsturing en –financiering	8
3.1	Inleiding	8
3.2	Opzet producten en diensten	8
3.3	Opzet kostenberekening	9
3.4	Opzet overeenkomsten contracteren, leveren, afrekenen	10
4	Voorwaarden voor invoering outputsturing en -financiering	12
4.1	Inleiding	12
4.2	Voorwaarden voor de deelnemers, eigenaren	12
4.3	Voorwaarden voor de opdrachtnemer, leverancier	12
4.4	Voorwaarden voor de opdrachtgevers, klant	13
4.5	Voorwaarden voor alle partijen	13
5	Transitie	14
5.1	Inleiding	14
5.2	Scenario's	14
5.3	Financiële effecten van de transitie voor de bijdragen van de deelnemers	14
5.4	Kosten van de transitie	15
6	Risico's	16
6.1	Inleiding	16
6.2	Algemene risico's	16
6.3	Financieel effect risico's	18
7	Advies en te nemen besluiten	19
7.1	Inleiding	19
7.2	Advies	19
7.3	Te nemen besluiten	19
	Bijlage 1: Planning	21
	Bijlage 2: Gebruikte kentallen nulmeting	22

Samenvatting

De RUD Utrecht 2.0 heeft in haar bedrijfsplan voorzien dat vanaf 2017 volgens een nieuw sturings- en financieringsmodel, outputsturing en –financiering, gewerkt zou gaan worden. De belangrijkste drijfveren voor de overgang naar outputsturing en –financiering zijn het leveren van eenduidige kwaliteit van producten en diensten en een eerlijke en rechtmatige financiële bijdrage van de deelnemers.

De inrichting van de outputsturing en –financiering vordert gestaag. De producten en dienstencatalogus en ook de juridische documenten zoals het dienstverleningshandvest en de bijdrageverordening zijn ambtelijk gereed. Er is een voorstel voor de wijze waarop de kosten verrekend kunnen gaan worden en de bijbehorende financiële spelregels zijn in ontwikkeling. Er is echter ook nog werk aan de winkel. Zo moet het voorgaande nog worden vastgesteld, moeten de dienstverleningsovereenkomsten nog worden afgesloten, moeten systemen en rapportages nog worden ingericht en moeten de medewerkers worden opgeleid.

Er is daarom ‘pas op de plaats’ gemaakt en nagedacht hoe de wijze waarop de overgang naar outputsturing- en financiering het beste plaats kan vinden. Er zijn drie scenario's de revue gepasseerd; overgang ineens, gefaseerde overgang of eerst oefenen en dan overgaan naar outputsturing en - financiering.

Omdat de invoering van outputsturing een complexe transitie is die tijd, kosten en investeringen vraagt wordt voorgesteld om te kiezen voor een beheersbare, navolgbare en gedragen overgang van outputsturing en – financiering en daarvoor de investeringen te doen in tijd en geld die nodig zijn. Voorgesteld wordt dan ook om 2016 en 2017 te gebruiken om de overgang zorgvuldig voor te bereiden en per 1 januari 2018 volledig over te gaan naar outputsturing en –financiering. Voor 2017 wordt voorgesteld om de huidige lumpsum financiering te verlengen. De risico's ten gevolge van de invoering van de invoering van outputsturing en financiering zijn in kaart gebracht en begroot op circa €375.000; voorgesteld wordt om dit bedrag mee te nemen met de bepaling van het weerstandvermogen bij het vaststellen van de begroting voor 2017.

Tot slot wordt geadviseerd om een integrale planning te maken waarin de op te leveren inrichting voor outputfinanciering voor alle partijen zijn gepland en daarin ook een voorstel voor de transitieorganisatie op te nemen. Op basis van deze planning moeten ook de (personele) frictiekosten en de inrichtingskosten worden begroot. Deze kosten worden meegenomen met de eerstvolgende begrotingswijziging 2017 in het najaar van 2016.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In juni 2009 sloten het kabinet, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een 'package deal'. In deze 'package deal' werd gekoerst op de vorming van regionale uitvoeringsdiensten (RUD's) voor de uitvoering van taken op het terrein van omgevingsrecht, de taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving. In navolging op deze 'package deal' is op 8 januari 2014 door de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Houten, Leusden, Lopik, Nieuwegein, Soest, Utrecht, Woudenberg en de provincie Utrecht de gemeenschappelijke regeling Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Utrecht 2.0 getroffen¹. Ook keurden zij het bedrijfsplan RUD 2.0² goed. In juni 2014 werden vervolgens dienstverleningsafspraken gemaakt tussen de RUD Utrecht 2.0 en haar deelnemers voor de periode 2014 en 2015. De afspraken over de dienstverlening³ en de bijbehorende financiële bijdragen waren een vastlegging van de toenmalige taken van de deelnemers en de kosten die zij hiervoor hadden begroot⁴. In het bedrijfsplan RUD 2.0 was voorzien dat vanaf 2016 volgens een nieuw sturings- en financieringsmodel, outputsturing en -financiering, gewerkt zou gaan worden.

1.2 Vraagstelling

In deze notitie wordt de vraag beantwoord hoe de deelnemers van de RUD Utrecht 2.0 de huidige sturing op basis van de in 2014 ingebrachte taken en budgetten (lumpsum financiering) kunnen omzetten naar een, in het bedrijfsplan geplande, sturings- en financieringswijze op basis van de afname van de deelnemers (outputsturing en -financiering).

1.3 Leeswijzer

De notitie is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de vraag waarom de RUD Utrecht 2.0 over gaat naar outputsturing en -financiering. De doelen van outputsturing en financiering vormen het kader voor de opzet en de invoering van de outputsturing en -financiering.
- In hoofdstuk drie komt de opzet van de outputsturing en -financiering aan de orde; de wijze waarop de RUD Utrecht 2.0 met outputsturing en -financiering wil gaan werken wordt beschreven.
- In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de zaken die ingericht moeten worden om de outputsturing en -financiering te laten werken; inzicht wordt gegeven in wie wat geregeld moet hebben.
- In hoofdstuk vijf, de transitie, worden de mogelijke scenario's voor de invoering van de outputsturing en -financiering belicht; aan de orde komen de verschillende scenario's voor de invoering van outputsturing, de financiële effecten van de invoering van outputsturing en -financiering en de transitiekosten.
- Hoofdstuk zes gaat over de mogelijke risico's bij de invoering van outputsturing en -financiering en de mogelijke financiële effecten daarvan.
- Het rapport wordt in hoofdstuk zeven afgesloten met een advies en de te nemen besluiten.

1 Gemeenschappelijke regeling Regionale Uitvoeringsdienst Utrecht 2.0

2 Bedrijfsplan RUD Utrecht 2.0 d.d. 16 oktober 2013

3 De afspraken zijn vastgelegd in 'Dienstverleningsovereenkomsten per deelnemer/RUD'

4 Vastgelegd in de 'Bijdrageverordening RUD Utrecht 2014'

2 Doelen outputsturing en –financiering

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 2.2 een toelichting gegeven op outputsturing en -financiering in zijn algemeenheid en wordt ingegaan op de redenen waarom veel organisaties volgens dit besturingsconcept werken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de doelen die de RUD Utrecht 2.0 wil realiseren met deze nieuwe manier van sturing. In paragraaf 2.4 zijn de doelen voorzien van meetindicatoren.

2.2 Achtergrond

Outputsturing en –financiering zijn gebaseerd op de gedachte dat een overheidsorganisatie de beoogde prestaties definieert, aangeeft hoe deze prestaties kunnen worden gemeten door prestatie-indicatoren te definiëren en een kostprijs voor de beoogde prestatie te bepalen. Vervolgens kan duidelijk worden gemaakt of de beoogde prestaties zijn gerealiseerd en wat deze hebben gekost.

Wanneer wordt gesproken over sturen op output wordt dit meestal vertaald naar het sturen op producten zoals bijvoorbeeld aantal vonnissen (rechtbanken), aantal afgegeven vergunningen (gemeente), aantal landingen (luchtvaart), aantal diploma's (onderwijs). Voor bestuur en management is outputsturing en –financiering een eenvoudig te hanteren instrument omdat output veelal goed meetbaar is en de kosten eenvoudig zijn toe- en af te rekenen. De output van een organisatie geeft uiteraard een beperkt beeld van de prestaties van een organisatie; ook de 'outcome', de 'input' en de 'throughput' blijven belangrijk in de besturing.

- **Input:** mensen, middelen
- **Throughput:** processen die moeten leiden tot producten zoals vergunningen, toezicht (rapporten) en handhaving (beschikkingen);
- **Output:** aantal vergunningen, aantal toezicht acties, aantal handhavingsbeschikkingen, subsidies, voorlichting, etc.;
- **Outcome:** omgevingskwaliteit, beleving van veiligheid, etc. bijvoorbeeld: '95% van de inwoners van de outcome ervaart de veiligheid in de wijk als goed.

Overheidsorganisaties gaan veelal over op outputsturing en -financiering omdat het positieve effecten heeft op het functioneren van de organisatie. Doordat duidelijk wordt welke producten een organisatie levert en wat de kosten van de producten zijn komen discussies op gang over de wenselijkheid van de producten en de noodzakelijke kwaliteit. Hierdoor vinden binnen de organisatie rationalisaties plaats. De productie gaat veelal omhoog. Daarnaast maakt het overheidsorganisaties makkelijk om te voldoen aan hun maatschappelijke verantwoordingsplicht; de informatie over de taakuitvoering is immers geobjectiveerd en gekwantificeerd, er kunnen makkelijk vergelijkingen in de tijd worden gemaakt en de informatie is goed communiceerbaar.

Outputsturing en –financiering maakt het dus voor veel overheidsorganisaties makkelijker om te voldoen aan doelstellingen op het gebied van transparantie, rationalisatie, sturing en verantwoording, kostenbeheersing, en duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Outputsturing en -financiering is dan ook een veel gebruikt sturingsmodel voor overheidsorganisaties die samenwerken op basis van een gemeenschappelijke regeling. Door outputsturing en -financiering wordt duidelijk wie wanneer welke rol vervult. De deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling vervullen de rol van eigenaar van de uitvoeringsorganisatie. De deelnemers zijn tevens opdrachtgever en klant. De RUD Utrecht 2.0 is aanbieder van producten en diensten, opdrachtnemer en leverancier; zij sluit dienstverleningsovereenkomsten met opdrachtgevers en brengt de kosten voor de geleverde diensten in rekening.

Ook de RUD Utrecht 2.0 wil op basis van outputsturing en -financiering de kosten toerekenen aan haar deelnemers. Over de doelstellingen die RUD Utrecht 2.0 wil bereiken met outputsturing en -financiering gaat de volgende paragraaf.

2.3 Doelen

De RUD Utrecht 2.0 wil met het invoeren van outputsturing en –financiering een aantal belangrijke doelen bereiken voor zowel voor haar deelnemers/ opdrachtgevers als voor haar eigen organisatie. Deze doelen zijn hieronder toegelicht.

Eenduidige kwaliteit leveren

De formatie en de budgetten van twaalf organisaties zijn samengebracht in de RUD Utrecht 2.0 uitgaande van de taken die op 1 januari 2014 door de twaalf organisaties werden uitgevoerd. De formatie en taken zijn ingebracht op een kwaliteitsniveau dat paste bij het ingebrachte budget. Om efficiënt te kunnen werken en te kunnen profiteren van de voordelen moeten niet alleen de producten worden gecontracteerd en geleverd, de producten moeten ook van gelijke (gestandaardiseerde) kwaliteit zijn. In de productencatalogus moeten de kwaliteitscriteria meetbaar worden gedefinieerd.

Eerlijke en rechtmatige financiële bijdrage

De in 2014 ingebrachte taken zijn aan wijzigingen onderhevig door veranderende wetgeving en veranderende wensen van de opdrachtgevers. Voorkomen moet worden dat organisaties een financiële bijdrage leveren die niet te relateren is aan de daadwerkelijk uitgevoerde taken voor de desbetreffende organisatie en de bijbehorende kosten. Door afspraken te maken over de te leveren producten en de bijdrage van een deelnemer te baseren op de aan de deelnemer geleverde producten wordt de rechtmatigheid van de financiële bijdrage geborgd.

Deelnemers/opdrachtgevers moeten hun financiële bijdrage kunnen beïnvloeden

Bij de oprichting van de RUD Utrecht 2.0 hebben de deelnemers formatie, taken en budgetten ingebracht. De afspraak was dat deze situatie tot 1 januari 2017 zou voortduren. Vanaf 1 januari 2016 moeten de deelnemers hun financiële bijdrage kunnen beïnvloeden.

Financieel gezond zijn

De RUD Utrecht 2.0 is met de gekozen financieringsvorm financieel gezond van start gegaan. Om financieel gezond te blijven moet er een relatie worden gelegd tussen de taken die worden uitgevoerd, de kosten die daarvoor worden gemaakt en de financiële bijdrage van de deelnemers. Gebeurt dat niet dan bestaat het risico dat de werklast toeneemt door bijvoorbeeld wet- en regelgeving, toenemende kwaliteits- en/of capaciteitsvraag zonder dat daar een passende verhoging van de financiële bijdrage tegenover staat met als mogelijk gevolgen ontevreden opdrachtgevers doordat niet wordt geleverd wat nodig is, een gespannen organisatie doordat meer wordt gevraagd dan geleverd kan worden, en ontevreden deelnemers omdat de financiële situatie verslechtert.

Maatwerk leveren

Binnen de wettelijke kaders, het leveren van het basispakket toezicht, handhaving en vergunningen zoals genoemd in de ‘package deal’ opgesteld door de Commissie Mans, versie 2.3 d.d. 25 mei 2011, wil de RUD Utrecht 2.0 maatwerk en extra diensten leveren. Zij kan organisaties het werkproces voor de uitvoering van omgevingstaken volledig uit handen nemen of delen daarvan uitvoeren zoals bijvoorbeeld de frontofficefunctie voor burgers en bedrijven of de backoffice functie. Door maatwerk te leveren kan de RUD Utrecht 2.0 tegemoet blijven komen aan de behoefte van haar deelnemers/ opdrachtgevers.

Efficiënte uitvoeringsorganisatie blijven

De RUD Utrecht 2.0 is een uitvoeringsorganisatie; elke deelnemer aan deze organisatie bepaalt zijn eigen beleid waarbij de deelnemer borgt dat de RUD Utrecht 2.0 uitvoering kan geven aan het beleid. Door te werken met outputsturing en –financiering wordt een prikkel ingebouwd om de uitvoering van het beleid zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. De mate van uitvoerbaarheid en standaardisatie bepalen immers mede de kosten en daarmee de financiële bijdrage.

Compliant zijn

Om te blijven voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving moet bij iedere aanpassing van wet- en regelgeving worden getoetst of de output, de producten, de middelen (input) en de processen (throughput) aanpast moeten worden. Door dit expliciet te verwerken in de productencatalogus door bijvoorbeeld een nieuwe release uit te brengen is wordt het compliant zijn gewaarborgd.

Transparant zijn

Door te werken op basis van gecontracteerde en geleverde dienstverlening en op basis daarvan kosten toe te rekenen worden de prestaties inzichtelijk en meetbaar.

Continue werken aan verbetering

Door het maken van afspraken over de te leveren producten, de bijbehorende kwaliteit en de kosten wordt het mogelijk om de tevredenheid over hetgeen is geleverd te meten. Op basis van deze meting kunnen verbeteringen worden doorgevoerd.

Sturen op een overheadplafond

Door outputsturing en –financiering kan een plafond worden bepaald voor de totale overheadkosten voor zowel de deelnemers/opdrachtgevers als de RUD Utrecht 2.0 waarop kan worden gestuurd. Hierdoor wordt een prikkel ingebouwd om te standaardiseren, scherp in te kopen en strategische allianties aan te gaan.

Begroten op basis van gecontracteerde dienstverlening

Doel is om over te gaan op een begroting die is gebaseerd op gecontracteerde dienstverlening in plaats van ingebrachte budgetten van de deelnemers. Het is daarbij wel van belang dat de RUD Utrecht 2.0 kan beschikken over voldoende middelen om fluctuaties in de gecontracteerde dienstverlening op te kunnen vangen. In het dienstverleningshandvest is dit geborgd doordat de deelnemers/opdrachtgevers altijd uitvoering geven voor ten minste het basistakenpakket; voor het pluspakket en voor incidentele taken geldt een opzegtermijn van twaalf maanden waarbij de frictiekosten door de opdrachtgever vergoed dienen te worden. Begroten op basis van gecontracteerde dienstverlening betekent ook dat daarin de eventuele kosten voor de eenmalige inrichting van de uitvoeringsorganisatie en de inrichting van outputsturing en financiering, het onderhoud daarvan en de innovatie worden opgenomen.

Sturen op resultaten

Invoering van outputsturing en –financiering betekent sturen op de kosten die voor de output worden gemaakt. Dat betekent ook dat met medewerkers afspraken gemaakt moeten worden over de producten die zij opleveren en de kosten, veelal uren, die zij daarvoor mogen maken.

Op weg naar één omgevingsdienst voor de provincie Utrecht

Momenteel kent de provincie Utrecht twee omgevingsdiensten, de RUD 2.0 en de OmgevingsDienst Regio Utrecht (ODRU). Op termijn willen de 26 gemeenten en de provincie Utrecht één gemeenschappelijke regeling treffen. De RUD 2.0 en de ODRU worden dan samengevoegd tot één organisatie, de RUD 2.1. Het is dan ook van belang RUD Utrecht 2.0 zo in te richten dat het gezamenlijke einddoel van de 26 gemeenten van de provincie Utrecht en van de provincie zelf om tot één ongedeelde RUD Utrecht 2.1 te komen wordt bevorderd. Door de dienstverlening van de RUD 2.0 transparant te maken en vast te leggen in een producten en dienstencatalogus, een eenduidige verrekening systematiek voor de producten en diensten in te voeren en met de opdrachtgevers vooraf een overeenkomst te sluiten voor de te leveren diensten en de kostprijs wordt het eenvoudiger om te integreren met de ODRU aangezien zowel de producten en diensten transparant zijn als ook de kosten en het resultaat.

2.4 Doelstellingen

Bovenstaande doelen zijn meetbaar gemaakt. De indicatoren waarmee gemeten kan worden of de doelen worden bereikt zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Doel	Meetindicator
Eenduidige kwaliteit	Voor 100% voldoen aan de kwaliteitscriteria 2.1. Op het gebied van handhaving treden wij waar mogelijk in 100% van de gevallen op volgens de landelijke handhavingsstrategie. Rapportage over te leveren output/kwaliteitseisen en geleverde output/kwaliteitseisen.
Financiële bijdrage moet rechtmatig zijn	Goedkeurende accountantsverklaring.
Deelnemers kunnen financiële bijdrage beïnvloeden	Kosten worden door de RUD Utrecht 2.0 bij de opdrachtgevers in rekening gebracht op basis van afname van producten en diensten.
Financieel gezond zijn	Conform Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), netto schuldquote, solvabiliteitsratio en structurele exploitatieruimte.
Maatwerk leveren	Maatwerk producten en diensten moeten zijn opgenomen in de PDC en de DVO's Orders en facturen voor maatwerk.
Efficiënte uitvoeringsorganisatie zijn	Benchmark
Compliant zijn	Aantal succesvolle bezwaar- en beroepzaken
Transparant zijn	Rapportages over output, throughput en input.
Continu werken aan verbetering	Klanttevredenheid over de producten en diensten gaat omhoog. Opdrachtgevers geven de RUD minimaal het rapportcijfer 7 wat betreft tevredenheid over de werkzaamheden van de RUD (jaarlijks KlantTevredeheidsOnderzoek (KTO)).
Sturen op overheadplafond	Geen overschrijdingen op beschikbaar budget voor overhead.
Begroten o.b.v. gecontracteerde dienstverlening	Grondslag voor begroting zijn getekende DVO's.
Sturen op resultaten	Medewerkers beoordelen o.b.v. outputafspraken.
Op weg naar één omgevingsdienst Utrecht	PDC, verrekensystematiek en DVO's zijn gebaseerd op gebruikelijke standaards.

Tabel 1: Overzicht Doelen, meetindicatoren, doelstellingen

De doelen en de doelstellingen vormen een belangrijk kader voor de opzet van de outputsturing en - financiering. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

3 Opzet outputsturing en –financiering

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.2 opzet van de output, de producten en diensten, van de RUD Utrecht 2.0 toegelicht. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de wijze waarop de kosten voor de producten en diensten worden berekend. In paragraaf 3.4 wordt ingegaan op de contractstructuur.

3.2 Opzet producten en diensten

Wettelijk kader

Gemeenten en Provincies zijn belast met meerdere milieutaken waarvoor wettelijke voorschriften gelden zoals ondermeer de Wet milieubeheer, wet bodembescherming (Wbb), Wet hygiëne en veiligheid badinrichtingen en zwemgelegenheden. De RUD Utrecht 2.0 voert op basis van wetgeving taken op dit gebied uit.

Door de Wet Algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) is er sinds 1 oktober 2010 één (integrale) omgevingsvergunning en kan deze worden geregeld via het indienen van één digitaal aanvraagformulier bij het Omgevingsloket Online (OLO). Het college van Burgemeester en Wethouders is het bevoegd gezag is voor het verlenen van de omgevingsvergunning. Het bevoegd gezag moet ervoor zorgen dat de voorschriften die aan de te verlenen omgevingsvergunning worden verbonden op elkaar zijn afgestemd. Verder is het bevoegd gezag belast met de coördinatie van het toezicht en de handhaving. Het bevoegd gezag kan deze bevoegdheden mandateren aan de RUD.

De taken van de RUD Utrecht 2.0 vloeien dus voort uit de Wabo en de nadere uitwerking in het Besluit omgevingsrecht (BOR) en de Ministeriele regeling omgevingsrecht (MOR). Op 22 september 2015 is het wetsvoorstel Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) aangenomen door de Tweede Kamer; verwacht wordt dat dit begin 2016 door de Eerste Kamer wordt behandeld. De wet is een aanpassing van de Wabo en regelt de randvoorwaarden voor gemeenten en provincies om tot een hogere kwaliteit van VTH te komen. Het basistakenpakket van de omgevingsdiensten wordt daarmee wettelijk vastgelegd en gemeenten en provincies worden verplicht een verordening kwaliteit VTH te hebben. De opdrachtgevers van de RUD Utrecht 2.0 volgen het wettelijk kader van het basistakenpakket behalve voor de functie asbesttaken; daarvoor is bij de inwerkingtreding van de RUD Utrecht 2.0 de afspraak gemaakt dat deze taak beter belegd kan blijven bij de gemeenten, en heeft Houten ervoor gekozen om de taak vergunningverlening en toezicht/handhaving zelf te doen (in 2016 zal deze taak naar waarschijnlijkheid volledig overgaan naar de RUD).

De VNG heeft in samenwerking met het IPO een modelverordening kwaliteit VTH opgesteld. De wet VTH en de modelverordening bepalen de kaders voor de kwaliteit van de taken van de Wabo. Het uitgangspunt hierbij is ‘voldoen’ tenzij gemotiveerd wordt afgeweken, bijvoorbeeld vanwege hogere ambities. In het bedrijfsplan van de RUD is afgesproken dat de RUD volgens de kwaliteitscriteria haar taken uitvoert

Producten en diensten

Voor de RUD Utrecht 2.0 is, rekening houdende met het wettelijk kader, de kerntaken en de kwaliteitseisen, een producten- en dienstencatalogus opgesteld⁵.

Per product/dienst zijn in de catalogus onderstaande gegevens opgenomen. De KPI's van de producten en diensten moeten nog worden toegevoegd.

⁵ PRODUCTEN- EN DIENSTENCATALOGUS RUD UTRECHT Versie 1,25

Product/Dienst-code:	[unieke identificatie, opgebouwd uit een letter (R: Reguleringsproducten, T: Toezichtproducten, H: Handhavingsproducten, A: Adviesproducten, J: Juridische producten, O: Overige en generieke producten) en een tweecijferig volgnummer]
Productnaam:	[naam in de Uniforme Product namenlijst]
Versie d.d.:	[datum laatst gewijzigd]
Omschrijving:	korte omschrijving of definitie, bij voorkeur wettelijk, van het product of de dienst.
Wettelijk kader:	aanduiding of het een wettelijk vereist product of dienst is en zo ja, welke wet en evt. artikel van toepassing is.
Beoogd resultaat:	omschrijving van het maatschappelijk effect dat beoogd is te bereiken met levering van het product.
Opdrachtgever(s):	vermelding van de soorten bevoegd gezag (gemeente, provincie) voor wie dit product of dienst bedoeld is.
Leveringstermijn:	de (wettelijke) termijn in werkdagen waarbinnen het product of dienst na opdrachtverstrekking of aanvraag geleverd wordt (exclusief eventuele verlengingsmogelijkheden van de standaard termijn). Indien voor de varianten verschillende leveringstermijnen gelden, dan worden meerdere leveringstermijnen genoemd.
Toelichting:	korte beschrijving van o.a., indien zinvol, het doel en de context van het product (waarom heeft de 'klant' dit nodig, wat 'heeft hij er aan'), waaraan aandacht besteed wordt bij de levering (m.n. omeen indruk te geven van de omvang van de werkzaamheden en van de kwaliteitswaarborging), waaraan het product/dienst moet voldoen in termen van toetsing er van.

Tabel 2: Opzet van de producten- en dienstencatalogus RUD UTRECHT versie 1,25

3.3 Opzet kostenberekening

Grondslag kostenberekening

De kosten voor de geleverde producten en diensten worden aan de opdrachtgevers in rekening gebracht. Grondslag hiervoor zijn de te leveren producten en diensten en de bijbehorende kostprijs maal het aantal, dit wordt ook wel aangeduid als $P * Q$.

De kostprijzen van de producten en diensten worden berekend op basis van één standaard uurtarief van de medewerkers van de RUD Utrecht 2.0. Dit uurtarief wordt voorcalculatorisch als volgt berekend: *“alle kosten van de RUD Utrecht te delen door de productieve uren van het primair proces. Totaal 116.416 uur. Voor de wijze waarop de kostprijs in 2017 berekend wordt als overgegaan wordt naar outputsturing en – financiering moet nog een besluit worden genomen.”*

De kosten van de overhead van de RUD Utrecht 2.0 worden apart in rekening gebracht bij de deelnemers. De kosten worden verdeeld naar rato van aantal door de RUD Utrecht 2.0 te besteden uren zoals overeengekomen in de dienstverleningsovereenkomsten⁶ (de verdelingsystematiek).

⁶ Als spelregel is afgesproken dat de omvang van de overheadformatie van de RUD Utrecht 2.0 maximaal 25% mag zijn van de totale formatie van de RUD Utrecht 2.0.

Prijs producten

De prijs van een product wordt vooraf bepaald door het aantal te besteden uren voor het product, het zogenaamde kengetal, te vermenigvuldigen met het standaard uurtarief.

De opdrachtgever betaalt voor producten: Producten/prijs * aantal gecontracteerde en geleverde producten, P*Q. Grondslag voor de kosten van producten voor de opdrachtgever is het aantal feitelijk geleverde producten conform de dienstverleningsovereenkomst en de bijbehorende producten –en dienstencatalogus waarin de kwaliteit en de prijs zijn opgenomen. Naast de verdeelsleutel waarin de overhead is verwerkt

De prijs is dus afhankelijk van het door de RUD Utrecht 2.0 werkelijke aantal geleverde producten en onafhankelijk van het door de RUD Utrecht 2.0 werkelijk aantal bestede uren. Als de RUD Utrecht 2.0 meer of minder uren besteed aan producten dan vooraf was voorzien dan leidt dat direct tot een exploitatieverschil voor de RUD Utrecht 2.0.

Prijs diensten

De prijs van een dienst wordt vooraf bepaald door een schatting te maken van het aantal te besteden uren en deze te vermenigvuldigen met het standaard uurtarief. De opdrachtgever betaalt voor diensten: dienst/standaard uurtarief * werkelijk aantal bestede uren, P*Q. Grondslag voor de totale kosten voor de opdrachtgever is het aantal bestede uren aan geleverde diensten en het uurtarief zoals dat is opgenomen in de producten- en dienstencatalogus.

De prijs is dus afhankelijk van het aantal gecontracteerde diensten en het aantal bestede uren. Meer of minder uren leiden nooit tot een verschil voor de RUD Utrecht 2.0. Prijsverschillen in uurtarieven die kunnen ontstaan door inhuur komen voor rekening van de RUD Utrecht 2.0 (m.u.v. specifieke inhuur met een substantieel hoger uurtarief).

Exploitatierisico

Voor de RUD Utrecht 2.0 is er een risico op het niveau van een individuele opdrachtgever en een risico voor de hele organisatie, het collectief. Voor een individuele opdrachtgever kunnen er meer uren worden besteed aan producten dan was voorzien. Dit risico komt voor rekening van de RUD Utrecht 2.0. Er kunnen ook minder uren worden besteed. Dit leidt tot een voordeel voor de RUD Utrecht 2.0. De individuele opdrachtgever loopt alleen risico bij het afnemen van diensten; als er meer uren worden besteed dan was afgesproken dan worden die uren in rekening gebracht bij de opdrachtgever. Gedurende het jaar wordt de werkelijke ureninzet gemonitord door middel van tijdschrijven, interne rapportages en kwartaalrapportages per deelnemer.

Voor het collectief kunnen de ‘plussen en minnen’ elkaar opheffen of ontstaat een positief of negatief resultaat. Dit wordt verrekend volgens de vigerende spelregels (weerstandsvormen). Een positief of negatief exploitatieresultaat komt dus ten bate of ten laste van de deelnemers.

3.4 Opzet overeenkomsten contracteren, leveren, afrekenen

Voor het contracteren, leveren en afrekenen zijn de volgende overeenkomsten beschikbaar:

Producten- en diensten catalogus RUD Utrecht 2.0

In de producten- en dienstencatalogus (PDC) zijn de gestandaardiseerde producten en kentallen van de RUD Utrecht 2.0 beschreven. Op basis van de PDC worden dienstverleningsovereenkomsten afgesloten.

Standaard dienstverleningsovereenkomst

Op basis van de Producten- en dienstencatalogus van de RUD Utrecht 2.0 stelt het Algemeen Bestuur vier jaarlijks een standaard dienstverleningsovereenkomst vast. Deze standaard dienstverleningsovereenkomst is het standaard af te sluiten contract tussen de opdrachtgevers, de gemeenten en de provincie, en de RUD Utrecht 2.0. Het is een format waaraan de aantallen producten en diensten toegevoegd moeten worden.

Dienstverleningsovereenkomsten

Aan de standaard dienstverleningsovereenkomst worden door de opdrachtgevers en de RUD Utrecht 2.0 voor een periode van vier jaar de afspraken over de hoeveelheid af te nemen producten en diensten toegevoegd. De hoeveelheid leidt op basis van de PDC tot een bedrag dat de opdrachtgever aan de RUD Utrecht 2.0 vergoedt voor haar dienstverlening. Het bedrag dat betaalt moet worden voor de overheadkosten wordt jaarlijks bij de begroting vastgesteld per deelnemer vastgesteld en per kwartaal gefactureerd.

Uitvoeringsprogramma

Op basis van de dienstverleningsovereenkomsten wordt, voor 1 december van komend jaar, een uitvoeringsprogramma gemaakt voor komend jaar. Het uitvoeringsprogramma bevat binnen het kader van de dienstverleningsovereenkomst de specificatie van de aantallen te leveren producten en diensten per deelnemer voor komend jaar alsmede de door de RUD Utrecht 2.0 te besteden uren.

Dienstverleningshandvest

Het dienstverleningshandvest bevat de algemene voorwaarden waaronder de RUD Utrecht 2.0 haar producten en diensten levert. De gemeenschappelijke regeling, de bijdrage verordening en de financiële verordening maken daar deel van uit.

Kwaliteitshandvest en DAP

Er zal ook kwaliteitshandvest met daarin de borging van de kwaliteitscriteria 2.1 uit de wet VTH worden opgesteld. Ook een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) waarin afspraken en procedures die betrekking hebben op de werkwijze en communicatie met betrekking tot activiteiten <naam opdrachtgever> en <naam opdrachtnemer> maakt onderdeel uit van de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het DAP gaat over de precieze invulling van gemaakte samenwerkingsafspraken, organisatie, verantwoordelijkheden, taakverdelingen en procedures.

4 Voorwaarden voor invoering outputsturing en -financiering

4.1 Inleiding

Om te werken met outputsturing en -financiering moet een aantal voorwaarden worden ingevuld. Zoals in paragraaf 2.1 is toegelicht zijn er twee type organisaties die meerdere rollen vervullen. De deelnemer aan de gemeenschappelijke regeling heeft de rol van eigenaar van de uitvoeringsorganisatie én is opdrachtgever/afnemer voor de producten en diensten van de uitvoeringsorganisatie, die opdrachtnemer en leverancier is. In paragraaf 4.2, 4.3, en 4.4 komen dan ook achtereenvolgens de voorwaarden voor de invoering van outputsturing en -financiering voor de opdrachtnemer/leverancier, voor de opdrachtgever/afnemer en voor de deelnemer/eigenaar aan de orde. Als aan alle voorwaarden is voldaan zijn de deelnemers, opdrachtgevers en leverancier, de RUD Utrecht 2.0, klaar om over te gaan naar outputsturing en -financiering.

4.2 Voorwaarden voor de deelnemers, eigenaren

Alvorens te werken met outputsturing en -financiering moeten deelnemers de volgende zaken hebben vastgesteld i.c. hebben ingericht:

- Borgen dat voldaan wordt aan de verplichtingen t.a.v. de wettelijke taken en kaders voor de RUD Utrecht 2.0 door middel van het vaststellen van de producten en dienstencatalogus
- Borgen dat de RUD Utrecht 2.0 financieel gezond blijft door het maken van afspraken over de financiële huishouding en specifiek afspraken over de wijze waarop omgegaan wordt met mee- en tegenvallers
- Borgen dat de deelnemers de financiële consequenties van de overgang naar outputsturing en – financiering kunnen dragen
- Budget beschikbaar stellen voor a) de transitiekosten bestaande uit de kosten voor inrichting van outputsturing en -financiering en de frictiekosten (eenmalig), b) het onderhoud c) de innovatie
- Zorgdragen voor volledige transparantie van de output en de daarmee gemoeide kosten van de RUD Utrecht 2.0 en het borgen van de rechtmatigheid dienaangaande opdat er geen belemmeringen zijn voor een goedkeurende accountantsverklaring voor zowel de RUD Utrecht 2.0 als voor de opdrachtgevers.

4.3 Voorwaarden voor de opdrachtnemer, leverancier

Alvorens te werken met outputsturing en -financiering moeten de volgende zaken zijn ingericht en zijn vastgesteld:

Ten behoeve van de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer:

- Algemene leveringsvoorwaarden.
- PDC, de Producten en Diensten bevat de specificatie van het basispakket, het pluspakket en de incidentele diensten. Per product/dienst is er een beschrijving van de output, de eenheid van de output, de criteria in termen van tijd, kwaliteit (waaronder wet- en regelgeving, minimaal 2,1), de kpi's, en de kentallen.
- DVO's, de getekende dienstverleningsovereenkomsten.
- DAP, dossier afspraken en procedures m.b.t. bestellen, leveren, betalen en escaleren.

Ten behoeve van de sturing en verantwoording:

- Q-rapportages, de klantrapportages inzake dienstverleningsovereenkomsten en leveringen op basis van

- de gedefinieerde kpi's.
- Bestuursrapportages inzake dienstverleningsovereenkomsten, financiële zekerheden en risico's (2 keer per jaar, op termijn 1 keer per jaar).
- Rapportages voor de interne sturing van efficiency, begrote uren op klant/producten en gerealiseerde uren klant/producten.
- Contract- en prestatieadministratie, de DVO's en de urenadministratie.
- Mandaatregister, de mandaten voor het afsluiten/wijzigen van dienstverleningsovereenkomsten.

Ten behoeve van de financiële huishouding:

- Systematiek voor het berekenen van kosten en de prijzen en de afrekening daarvan.
- Afspraken over wijzigingen in de DVO's en het verrekenen van de effecten daarvan.
- Afspraken over de wijze waarop de kosten met de opdrachtgevers worden afgerekend.
- Afspraken over de wijze waarop deelnemers/eigenaren willen omgaan met de financiële resultaten van de RUD Utrecht 2.0.
- Afspraken over en budget voor de inrichtingskosten van de outputsturing en -financiering, de onderhoudskosten, de innovatiekosten en de frictiekosten die zullen ontstaan bij de transitie.
-

Ten behoeve van het werken met outputsturing en -financiering:

- Opdrachtgevers informeren.
- Opleiden van medewerkers.

4.4 Voorwaarden voor de opdrachtgevers, klant

Alvorens te werken met outputsturing en -financiering moeten opdrachtgevers de volgende zaken hebben vastgesteld i.c. hebben ingericht:

- Bepalen welke en hoeveel producten en diensten per jaar afgenomen gaan worden.
- Middelen beschikbaar stellen voor de af te nemen producten en diensten i.c. de DVO.
- Tekenend DVO.
- Administratieve organisatie en mandaten inrichten.

4.5 Voorwaarden voor alle partijen

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van outputsturing en -financiering is dat alle partijen een succes willen maken van de RUD Utrecht 2.0 en een gemeenschappelijk beeld hebben van hoe een succesvolle RUD Utrecht 2.0 eruit ziet (eigenaarsrol). Naast een gedeelde visie op een succesvolle RUD Utrecht 2.0 is het ook van belang te delen hoe de samenwerking moet verlopen.

Daar waar partijen eerst collega's waren zijn, met de gemeenschappelijke regeling en de start van de uitvoeringsorganisatie, nieuwe verhoudingen ontstaan die door outputsturing en -financiering verder zullen verzakelijken. Door outputsturing en -financiering moeten partijen hun rollen als opdrachtgever/klant, opdrachtnemer/leverancier, en deelnemer/eigenaar invullen. Dit vraagt om een gedragswijziging 'van collegiaal organiseren' naar 'zakelijk organiseren'. Het is belangrijk dat partijen zich hiervan bewust zijn en de implicaties daarvan overzien en aanvaarden.

5 Transitie

5.1 Inleiding

De transitie van het huidige lumpsum systeem naar een systeem op basis van outputsturing en -financiering kan op verschillende manieren plaatsvinden. De mogelijke scenario's zijn in paragraaf 5.2 beschreven.

5.2 Scenario's

Voor de invoering van outputsturing en -financiering zijn drie scenario's denkbaar 1) Big bang, een volledige overgang ineens, 2) Stap voor stap, een gefaseerde overgang en 3) Droogzwemmen, lumpsum financiering in stand houden en oefenen met outputsturing en -financiering, zekere overgang. De scenario's zijn hierna toegelicht.

Scenario 1: Big, bang, volledige overgang ineens

In dit scenario worden alle, in hoofdstuk vier benoemde voorwaarden, voor de overgang getroffen; pas als (in redelijke mate) aan alle in het voorgaande hoofdstuk benoemde voorwaarden is voldaan wordt in één keer overgegaan naar outputsturing en -financiering. Vanaf dat moment gaat de opdrachtgever betalen naar gebruik. Tot die tijd wordt het huidige systeem gehandhaafd en worden de totale kosten van de RUD Utrecht 2.0 over de deelnemers verdeeld d.m.v. de huidige of een nieuwe verdeelsleutel (de lumpsum). Dit scenario is eerst haalbaar per 1 januari 2018.

Scenario 2: Stap voor stap, gefaseerde overgang

In dit scenario wordt op basis van een nader te bepalen grootte overgegaan naar outputsturing en -financiering. Dit zou kunnen per a) product, bijvoorbeeld eerst alle handhavingsproducten en dan de vergunningverlening per b) kostensoort, bijvoorbeeld eerst de directe uren en daarna overgaan naar een integraal uurtarief of per c) procentuele afbouw van lumpsum. In dit scenario worden alle, in hoofdstuk vier benoemde, voorwaarden voor de overgang getroffen met dien verstande dat deze beperkt kunnen worden voor de grootte op basis waarvan de fasering plaatsvindt. In voorbeeld a) betekent dat dat de contracten worden gesloten voor vier jaar voor de handhavingsproducten en voor alle andere producten de nieuwe/reële lumpsum financiering in stand blijft. Door in de tussentijd bij te leren, bij te sturen en onzekerheden op te lossen kun je werkende weg naar een meer zekere outputfinanciering overgaan.

Scenario 3: Droogzwemmen, eerst proefdraaien, dan pas overgaan

In dit scenario blijft de nieuwe/reële lumpsum financiering bestaan en wordt er geoefend met outputsturing en -financiering totdat (in redelijke mate) zekerheid is verkregen over de effecten van de outputsturing en -financiering en de kinderziekten zijn opgelost. Er kan vervolgens gefaseerd worden overgegaan op outputsturing en -financiering (scenario 2) of ineens (scenario 1).

5.3 Financiële effecten van de transitie voor de bijdragen van de deelnemers

De financiële effecten zijn afhankelijk van de nieuwe dienstverleningsovereenkomsten, de kentallen en daarmee de prijzen zoals die worden opgenomen in de PDC en de huidige lumpsum bijdrage. Omdat de nieuwe dienstverleningsovereenkomsten nog niet zijn afgesloten en de prijzen nog niet zijn bepaald is er op dit moment geen inzicht in de effecten.

Om een indruk te krijgen van de mogelijke effecten is een nulmeting gedaan. Er is een berekening gemaakt van de nieuwe bijdragen op basis van de huidige DVO's, omgerekend naar de nieuwe PDC en met gebruikmaking van de kengetallen zoals deze bij het Service Bureau Gemeenten (SBG)⁷ werden gebruikt. Voor de provinciale taken zijn de ervaringscijfers van de provincie gebruikt.

⁷ Zie bijlage 2

Deze berekening is afgezet tegen de huidige lumpsumbijdrage in de jaren 2015, 2016 en 2017. Dit geeft onderstaand beeld:

		Verdeelsleutel LumpSum	2015 lumpsum	2016 lumpsum	2017 lumpsum	Bijdrage 2017 (incl. overhead) obv outputfinanciering	Verdeelsleutel 2017 (obv variabele bijdrage)	Verschuif 2017 outputfin. t.o.v. lumpsum
Amersfoort	7,54%	€ 799.800	€ 793.257	€ 803.799	€ 817.056	7,77%	€ 13.257	1,65%
Baarn	2,39%	€ 253.600	€ 251.526	€ 254.868	€ 231.552	2,20%	-€ 23.316	-9,15%
Bunschoten	3,90%	€ 413.700	€ 410.316	€ 415.769	€ 406.433	3,86%	-€ 9.336	-2,25%
Eemnes	1,86%	€ 197.200	€ 195.586	€ 198.186	€ 174.834	1,66%	-€ 23.352	-11,78%
Houten	0,87%	€ 92.100	€ 91.345	€ 92.561	€ 107.779	1,02%	€ 15.218	16,44%
Leusden	2,70%	€ 286.500	€ 284.157	€ 287.933	€ 270.320	2,57%	-€ 17.613	-6,12%
Lopik	1,80%	€ 190.700	€ 189.138	€ 191.654	€ 172.437	1,64%	-€ 19.217	-10,03%
Nieuwegein	2,21%	€ 234.800	€ 232.882	€ 235.974	€ 189.305	1,80%	-€ 46.669	-19,78%
Soest	4,35%	€ 461.200	€ 457.425	€ 463.506	€ 428.141	4,07%	-€ 35.365	-7,63%
Utrecht	11,09%	€ 1.176.100	€ 1.166.476	€ 1.181.981	€ 1.348.387	12,82%	€ 166.406	14,08%
Woudenberg	2,57%	€ 273.000	€ 270.770	€ 274.365	€ 265.318	2,52%	-€ 9.047	-3,30%
Provincie	58,72%	€ 6.229.200	€ 6.178.243	€ 6.260.346	€ 6.109.149	58,07%	-€ 151.197	-2,42%
Totaal		€ 10.607.900	€ 10.521.121	€ 10.660.942	€ 10.520.710		-€ 140.232	

Wij merken hierbij op dat er geen rekening is gehouden met wijzigingen in de DVO's door wijzigingen in de vraag van de deelnemers; het betreft een 'technische' exercitie en omrekening. Ook zal gebruik van andere kentallen (waarover nog een besluit genomen moet worden) leiden tot andere uitkomsten. Desalniettemin komt uit de nulmeting het beeld naar voren dat de huidige lumpsum bijdrage van een drietal gemeenten (Utrecht, en in mindere mate Amersfoort en Houten) lager is dan op basis van de nulmeting is berekend. Amersfoort heeft in 2013/2014 een bezuiniging doorgevoerd die wel in de begroting is opgenomen en niet in de DVO. In de berekening op basis van outputfinanciering zijn de huidige DVO's aangehouden en is dus exclusief de bezuiniging terwijl de bijdrage op basis van lumpsum inclusief de bezuiniging is. Ook de bijdragen van de gemeenten Houten en Utrecht nemen toe. De oorzaak zijn verschillen in de kengetallen waar Houten en Utrecht mee rekenden en waar nu van uniforme kengetallen wordt uitgegaan voor de outputfinanciering. Dit heeft te maken met de verschillende interpretaties van (kwalitatieve) uitgangspunten. Bij de overige gemeenten is de huidige lumpsumbijdrage voldoende om de huidige dienstverleningsovereenkomsten te kunnen bekostigen.

5.4 Kosten van de transitie

Inrichtingskosten

De transitie brengt kosten met zich mee. Hierbij kan worden gedacht aan de kosten voor programma- en projectmanagement, inhuur van specifieke expertise, investeringen in de aanschaf en inrichting van ICT-systemen, inrichting van rapportages, en de tijdelijke vervanging van productiecapaciteit. Deze kosten moeten nog worden begroot.

Frictiekosten

De transitie brengt ook frictiekosten met zich mee. Outputsturing en -financiering vraagt onder andere om een zakelijkere manier van werken en daarom ook andere competenties en vaardigheden van de medewerkers. Niet iedereen zal meekunnen in deze verandering. Tijdens de transitie zullen dan ook personele frictiekosten worden gemaakt. Deze kunnen liggen in mobiliteitstrajecten en opleidingen om medewerkers breder inzetbaar te maken. De voorlopige inschatting is dat hiervoor incidenteel ca. €350.000 nodig is. Een nadere inschatting hiervan zal opgenomen worden in het nog op te stellen transitieplan.

6 Risico's

6.1 Inleiding

De invoering van outputsturing en -financiering heeft op termijn positieve effecten. Er staat ook een aantal risico's tegenover. In paragraaf 2 wordt ingegaan op meer algemene risico's bij de invoering van outputsturing en financiering. In paragraaf 3 is een overzicht opgenomen van de specifieke risico's voor de RUD Utrecht 2.0 en de financiële impact.

6.2 Algemene risico's

Outputmeting leidt tot strategisch gedrag.

Door het meten van output wordt gedrag gestuurd; een organisatie richt zich op verhoging van de output en de bijbehorende meetcriteria zoals bijvoorbeeld snelheid en kosten terwijl deelnemers, eigenaren, opdrachtgevers en gebruikers ook aan andere zaken belang hechten. Dit gedrag, ook wel aangeduid als 'gaming the numbers', leidt nogal eens tot wroeging tussen opdrachtgevers en uitvoeringsorganisatie. Een veel gebruikte maatregel om dit te voorkomen is om, naast de sturing op output, ook te sturen op outcome, input en throughput. Dit kan bijvoorbeeld door effectmetingen op doel en risicobeheersing, inputmetingen op kwaliteit en medewerkerstevredenheid, throughputmetingen op kwaliteit processen (NEN-ISO).

Outputmeting vermindert de kracht van de professie

In de focus die wordt aangebracht om de overeengekomen prestaties te meten verdwijnen zaken die niet worden gemeten al gauw naar de achtergrond. De waardering voor de professie, maatschappelijk belang, het welzijn van de medewerkers, organisatieontwikkeling en integriteit dreigen naar de achtergrond te verdwijnen. Veelal worden medewerkers dan ook beoordeeld op output én op de mate waarin de klant zich (professioneel) geholpen voelt.

Rapportages die nog niet op orde zijn leiden tot nog meer vraag om informatie

Organisatie die met outputsturing werken moeten hun prestaties kunnen aantonen, de prestatie moeten immers 'auditable' zijn. Als de rapportages niet op orde zijn bestaat het risico dat deelnemers, eigenaren, opdrachtgevers en gebruikers steeds meer informatie vragen en de organisatie steeds meer gegevens gaat vastleggen. Het is daarom belangrijk om gezamenlijk een standaard informatieset af te spreken als onderdeel van de dienstverlening. Meer informatie kan altijd, maar heeft zijn prijs.

Outputmeting blokkeert innovaties.

Outputmeting kan een prikkel zijn voor instandhouding van producten die eenvoudig en snel kunnen worden vervaardigd en waar de opdrachtgever tevreden over is. Innovatie wordt geblokkeerd. Het aanbrengen van focus op continue verbetering en innovatie is daarom belangrijk.

Outputmeting leidt tot geslotenheid

Er ontstaat door de outputmeting nogal eens een competitieve relatie tussen deelnemers, opdrachtgevers, gebruikers, medewerkers en ketenorganisaties. Zij dreigen steeds minder 'best practices' te delen, omdat dit de eigen positie kan schaden. Het organiseren van een digitale plaats waar ideeën, 'best practices' en dergelijke kunnen worden gewisseld kan dit voorkomen.

Oeverloze discussies en uitdijen van registratie

Outputsturing en -financiering kan, vooral daar waar de kosten de baten (gevoelsmatig) overschrijden, leiden tot oeverloze discussies. De neiging ontstaat om meer zekerheden en controlemechanismen in te bouwen. Er ontstaan nieuwe productdefinities, meer kpi's, en er moet steeds meer en nieuwe informatie worden geleverd, niet alleen over de output zelf maar ook over de input en de throughput. Hierdoor worden

de kosten van het systeem steeds hoger, neemt ook de kans toe dat een systeem op enig moment contradicties kent of dat het zo complex wordt, dat het nauwelijks meer te hanteren is.

Tijdsdruk

Drijfveren voor het treffen van een gemeenschappelijke regeling zijn veelal continuïteitborging, kwaliteitsverhoging en kostenverlaging. De verwachtingen zijn veelal hoog gespannen. Het vormen van een nieuwe organisatie kost echter tijd en vraagt investeringen. Onvoldoende tijd en middelen beschikbaar stellen om de nieuwe organisatie te vormen leidt onvrede, onderlinge spanningen en het uitblijven van de verwachte voordelen.

Onnavolgbare wijzigingen

De druk om te voldoen aan de verwachtingen en overtuiging dat de verdeling van de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening niet in overeenstemming is met de bijdragen van de opdrachtgevers leidt er vaak toe dat er werkende weg aanpassingen worden gedaan aan die dienstverlening en de bijdragen zonder dat de grondslag van die aanpassingen is uitgekristalliseerd en/of is vastgesteld. De oorspronkelijke opzet en de wijzigingen worden daarmee onnavolgbaar waardoor er bij de definitieve inrichting discussies ontstaan hoe het was bedoeld, hoe het is en hoe de omzetting plaats zou moeten vinden.

Afnemend dienstverleningsvolume leidt tot negatief exploitatieresultaat

Omdat enerzijds de opdrachtgever zich bewuster wordt van de kosten en de afname kan beïnvloeden en anderzijds de RUD Utrecht 2.0 door standaardisatie efficiënter wordt zou het totale volume aan dienstverlening kunnen afnemen. Als de RUD Utrecht 2.0 daar niet snel genoeg op kan inspelen kan een negatief exploitatieresultaat ontstaan. De maatregelen die genomen kunnen worden zijn onder meer het zekerstellen van de bijdrage voor de vaste kosten, het begroten van overheadkosten en deze kosten op basis van een sleutel verdelen over de deelnemers (en zijn dus niet direct afhankelijk van dienstverleningsvolume), afspraken maken over vermindering van het takenpakket inclusief de frictiekosten, flexibilisering van de organisatie en het weerstandsvermogen. Bij flexibilisering van de organisatie kan worden gedacht aan het creëren van een (grotere) flexibele schil.

Medewerkers kunnen de omslag naar outputsturing niet maken

Werken op basis van outputsturing en -financiering heeft ook voor de medewerkers consequenties. Zij moeten de contractuele outputafspraken waarmaken en uren schrijven. In de praktijk blijkt dat de omslag door veel medewerkers, met de nodige investeringen in kennis en vaardigheden op termijn te maken is, maar sommigen zullen deze omslag niet kunnen maken.

Onvoldoende financiële middelen beschikbaar

Voor de inrichting van outputsturing en -financiering zijn investeringen nodig; de inrichting vraagt een tijdelijke, extra inspanning, in termen van programma- en projectmanagement, investeringen in de aanschaf en inrichting van ICT-systemen en advies over de inrichting. Daarnaast zijn investeringen nodig om de kwaliteit van de medewerkers op het benodigde niveau te brengen.

Tijdelijk verlies van productiecapaciteit

De inrichting, omslag en opleidingen kosten tijd, tijd die dan niet aan productie besteed kan worden. Voor het opvangen van de productiecapaciteit moet een oplossing worden gevonden in termen van het temporiseren van de productie of tijdelijke inhuur van capaciteit. Dit geldt ook voor een aan de omslag naar outputsturing en -financiering gerelateerde tijdelijke toename van ziekteverzuim.

6.3 Financieel effect risico's

De in paragraaf 6.2 benoemde risico's zijn in onderstaande tabel vertaald naar de mogelijke financiële impact voor de RUD Utrecht 2.0. Een bedrag van €375.000 wordt bij de bepaling van het weerstandsvermogen meegenomen in de begroting 2017 als onderdeel van de integrale risico-analyse voor de RUD Utrecht 2.0 en de bepaling van het totale weerstandsvermogen. De voorlopige integrale risico-analyse ziet er als volgt uit:

Risico	I/S	Getroffen beheersmaatregelen:	Nieuwe beheersmaatregelen:	Kans %	Impact x C 1000	Rest risico in €
Outputfinanciering: de productie (producten) zoals afgesproken in de DVO's wordt niet gerealiseerd (kwantitatief of kwalitatief) waardoor de inkomsten lager zijn dan begroot. 1% minder productie is € 100.000 minder inkomsten (bij een integraal uurtarief). Het kan ook zijn dat er extra kosten worden gemaakt voor inhuur om de productie wel te halen. Dit kan diverse oorzaken hebben o.a. door interne verbeterprojecten en ICT-migraties, competenties en vaardigheden van medewerkers, te weinig personele flexibiliteit.	S	maatregelen verhogen productiviteit, betere tijdschrijfdiscipline, wekelijkse urenrapporten, flexibele schil	Mobiliteitstrajecten, optimaliseren flexibele schil, optimaliseren tijdschrijven	75%	500	375
Outputfinanciering: de kentallen in de PDC komen niet overeen met de werkelijke uren voor een product waardoor er meer of minder kosten gemaakt worden.	S	Kentallen toetsen aan andere beschikbare kentallen en bespreken met inhoudelijk deskundigen.	In 2016 en 2017 kentallen monitoren, evalueren en bijstellen.	75%	0 (omdat er zowel een positief als negatief risico is,	0
Outputfinanciering: door de focus op productie blijven innovatie en ontwikkeling van de organisatie achter	S	Volgens planning uitvoeren van Ontwikkelprogramma's en Continu Verbeteren		50%	Niet te kwantificeren	0
Ziekteverzuim: bij de begroting is ervan uitgegaan dat de productieve medewerkers 1.360 declarabele uren per jaar realiseren. Die aanname is o.m. gebaseerd op een maximaal verzuim van 5%. Elk procent boven deze norm kost rond de € 100.000.	S	aanscherpen ziekteverzuimbeleid		50%	200	100
De managers zijn tijdens de opbouwfase van de organisatie mogelijk niet in staat om voldoende tijd en aandacht aan alle drie rollen te geven (teamleider, accounthouder, verandermanager) waardoor extra inhuur nodig is.	I	Termijnagenda bewaken. Maandelijks dashboardgesprekken. KIM-training. Intervisie.	Traject continu verbeteren in 2016, onderzoek naar verbetering accounthouderschap in 2016	75%	100	75
De vergrijzing leidt tot het verdwijnen van kennis die vitaal is voor het kwaliteitsniveau van de dienstverlening.	S	Aannemen trainee in het primair proces. Tijdige kennisoverdracht bij vertrek. Dossievorming.	Uniformering werkprocessen, strategische personeelsplanning	75%	Niet te kwantificeren	
Als gevolg van een slechtere financiële situatie bij gemeenten bestaat de kans dat de RUD een bezuinigingstaakstelling opgelegd.	S	Gevolgen proberen te beperken o.a. door flexibele schil personeel.	DVO's 2017 afsluiten. Efficiënter werken o.a. continu verbeteren.	50%	Niet in te schatten	0
Als gevolg van nieuwe wet en regelgeving zoals de Omgevingswet zullen werkprocessen, systemen en producten aangepast moeten worden en medewerkers bijgeschoold.	S	Veranderopgave Toekomstbestendigheid; Summerschool. Jaarlijks opleidingsbudget.	Strategische Personeelsplanning	50%	Niet in te schatten	0
In het geval van een groot incident kan de RUD claims verwachten en imago schade oplopen indien blijkt dat onterecht een vergunning is verleend.	S		Traject continu verbeteren in 2016, uniformering werkprocessen, risicogestuurd handhaven	10%	Niet te kwantificeren	0
Als gevolg van de invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsbedrijven in 2016, bestaat de kans dat de RUD vennootschapsbelasting moet gaan betalen wat tot extra kosten kan leiden.	I		Tijdig inspelen op wetgeving, inventarisatie vpb-activiteiten bespreken met Belastingdienst	10%	50	5
Algemene risico's: macro-economische ontwikkelingen, loon- en prijsstijgingen, rijksbeleid, wet- en regelgeving.					Niet te kwantificeren	0
Totaal restrisico:						555

Hier staat de Algemene Reserve ad €544.000 als financiële buffer tegenover.

7 Advies en te nemen besluiten

7.1 Inleiding

Op basis van voorgaande hoofdstukken is in paragraaf 7.2 een advies opgenomen voor de inrichting en invoering van outputsturing en –financiering. Op basis van dit advies zijn in paragraaf 7.3 de te nemen besluiten opgenomen.

7.2 Advies

De vorming van een gemeenschappelijke regeling, een uitvoeringsorganisatie en de invoering van outputsturing blijkt in de praktijk een complexe transitieopgave te zijn waarvoor een aantal fases doorlopen moeten worden die tijd kosten en investeringen vragen.

De transitie is complex omdat er meerdere deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling zijn die tevens eigenaar zijn van de nieuwe uitvoeringsorganisatie én opdrachtgever, klant, én gebruiker van de uitvoeringsorganisatie zijn. In die rollen hebben zij mogelijk tegenstrijdige belangen. Tijdens de inrichting van outputsturing en –financiering passeren zowel de belangen van een individuele deelnemer als de belangen van het collectief, alle deelnemers de revue. Deelnemers kunnen belangen alleen wegen als zij doorwrocht inzicht hebben in de voorliggende keuzes én de consequenties van die keuzes, voor hun verschillende rollen, kunnen overzien. Deelnemers moeten daartoe ook in de gelegenheid worden gesteld; zij moeten immers verantwoordelijkheid kunnen dragen en verantwoording kunnen afleggen over de gemaakte keuzes. Pas nadat keuzes zijn gemaakt kan de invoering worden gestart. Aan het in kaart brengen van de informatie die nodig is om de belangen te kunnen wegen, een doorwrocht inzicht te geven van de voorliggende keuzes, alsmede de consequenties van die keuzes wordt momenteel gewerkt.

Geadviseerd wordt dan ook om te kiezen voor een beheersbare, navolgbare en gedragen overgang naar outputsturing en -financiering en daarvoor de investering te doen in tijd en geld die nodig is. Omdat het werken met twee verschillende systemen, lumpsum en outputsturing en –financiering, complex is, dubbele kosten met zich mee brengt en interpretatieverschillen en fouten in de hand kan werken wordt voorgesteld om uit te gaan van scenario 1: overgang ineens per 1 januari 2018. Hiermee wordt de complexiteit van het gelijktijdig werken met twee systemen voorkomen en is er voldoende tijd om de overgang goed voor te bereiden. Hiermee wordt ook voldaan aan de doelen zoals opgenomen in hoofdstuk 2; dit is met name van belang voor de rechtmatigheid. Voor 2017 wordt geadviseerd de huidige lumpsum financiering te verlengen.

Tot slot wordt geadviseerd om een transitieplan te maken waarin de op te leveren inrichting voor outputfinanciering voor alle partijen is gepland en begroot met daarin een voorstel voor de transitieorganisatie. Hierin kunnen de in paragraaf 6.3 opgenomen (personele) frictiekosten, en inrichtings- en aanloopkosten worden meegenomen. Deze kosten worden via de eerste begrotingswijziging 2017 in het najaar van 2016 verwerkt.

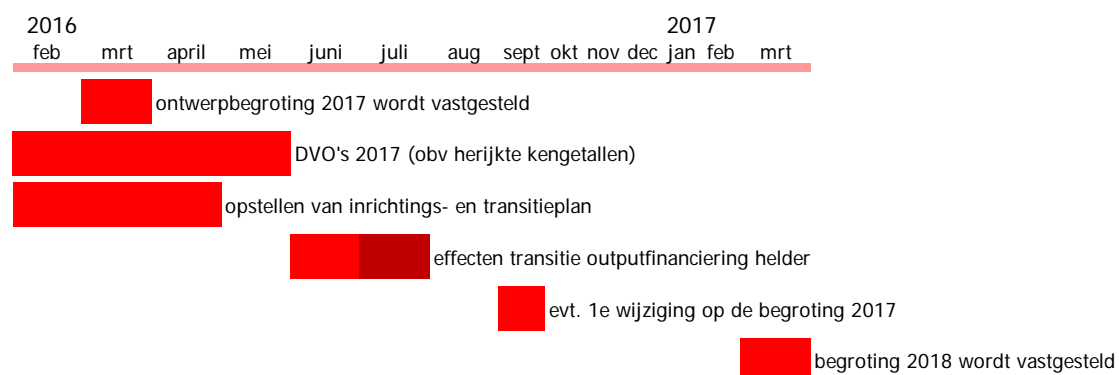
7.3 Te nemen besluiten

Aan het Algemeen Bestuur wordt gevraagd om de onderstaande besluiten te nemen. Het Algemeen Bestuur:

1. Kiest voor een beheersbare, navolgbare en gedragen overgang van lumpsum financiering naar volledige outputsturing en -financiering.
2. Kiest voor transitiescenario 1, volledig overgang per 1 januari 2018.
3. Verlengt vooralsnog de lumpsum financiering tot 1 januari 2018 op basis van de huidige verdeelsleutel.

4. Besluit om voor de risico's van de overgang naar outputsturing en -financiering €375.000 bij de bepaling van het weerstandsvermogen mee te nemen in de begroting 2017 als onderdeel van de integrale risico-analyse voor de RUD Utrecht 2.0 en de bepaling van het totale weerstandsvermogen.
5. geeft de directeur van de RUD Utrecht 2.0 opdracht om daarvoor een transitieplan op te stellen waarin frictiekosten en overige transitiekosten zijn opgenomen, gegeven het kader zoals geschetst in de bestuursnotitie 'van lumpsum financiering naar volledige overgang naar outputsturing en -financiering in 2018' d.d. 18 januari 2016.

Bijlage 1: Planning



Bijlage 2: Gebruikte kentallen nulmeting

	kengetal gemeente
	kengetal provincie
	kengetal gemeente en provincie

PDC	Item omschrijving	Kental	Freq
	1. Toezicht & Handhaving		
TH01.ON	Administratieve controle - Ontgrondingenwet	13	
TH01.WB	Administratieve controle - Wbb aanleveren deelzaken	10	
TH01.WM	Administratieve controle - PRTR - PU	16	
TH01.WW	Administratieve controle - Waterwet	11	
TH01.ZW1	Administratieve controle - Badinrichtingen (A+B) waterkwaliteit	10	
TH01.ZW2	Administratieve controle - Badinrichtingen (C+D) waterkwaliteit	6	
TH02.BS	Fysieke controle - Boswet	25	
TH02.LU	Fysieke controle - Ontheffingen luchtvaart	9	
TH02.NB1	Fysieke controle - NB-wet	39	
TH02.ON	Fysieke controle - Ontgrondingenwet	25	
TH02.PV2	Fysieke controle - Landschapsverordening (2, 3, 4)	31	
TH02.PV4	Fysieke controle - Landschapsverordening (5)	11	
TH02.PV5	Fysieke controle - PMV Stille	100	
TH02.PV6	Fysieke controle - PMV Grondwater	25	
TH02.PV7	Fysieke controle - Luchthavenbesluit	25	
TH02.VW	Fysieke controle - (Vuurwerk) Evenementen	40	
TH02.WB1	Fysieke controle - Wbb illegale saneringen	16	
TH02.WB6	Fysieke controle - Wbb nazorglocatie	12	
TH02.WM12	Fysieke controle - Systeemtoezicht	50	
TH02.WM4	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 1	5,5	0,1
TH02.WM5	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat 2.	7,7	0,2
TH02.WM6	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 3	15,3	0,5
TH02.WM7	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 4 type I (gemeente)	23	2
TH02.WM8	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 4 type II (ex-VVGB)	30	1
TH02.WM9	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 4 type III (IPPC)	30,5	1
TH02.WW	Fysieke controle - Waterwet	16	
TH02.ZW1	Fysieke controle - Badinrichtingen (A+B) - A	14	
TH02.ZW1	Fysieke controle - Badinrichtingen (A+B) - B	6	
TH02.ZW2	Fysieke controle - Zwemlocaties (C+D)	16	
TH02.ZW4	Fysieke controle - Badinrichting (A+B) Nieuwbouw, renovatie, ontheffing zwembaden	15	
TH03.BW1	Gebiedscontrole - Milieuvlucht (surveillance)	7	
TH03.FF	Gebiedscontrole - FF-wet	31	
TH03.NB1	NB-wet (regulier)	9	
TH03.NB2	NB-wet (flora inventarisatie)	161	
TH03.ON	Gebiedscontrole - Ontgrondingenwet	11	
TH03.PV2	Gebiedscontrole - Landschapsverordening (2, 3, 4, 5)	9	
TH03.PV6	Gebiedscontrole - PMV Grondwater (surveillance)	9	
TH03.PV7	Gebiedscontrole - PMV Grondwater (gebiedsschouw)	176	
TH02.WM9	Fysieke controle - Inrichtingen Wet milieubeheer/WABO cat. 4 type IV (IPPC)	60,5	1
TH03.WB	Gebiedscontrole - Wet Bodembescherming	8	
	2. Juridisch		
J01.AW2	Behandeling bezwaar - Wbb	30	
J01.AW3	Behandeling beroep - Wbb	90	
J01.AW3	Behandeling beroep (incl. bezwaar) Wabo - PU	50	
J01.AW3	Behandeling beroep (incl. bezwaar) Wabo - gemeente	90	

3. Vergunningen en meldingen			
V01.PV	Vooroverleg - PMV Grondwater (VV & HH)	5	
V01.WA	Vooroverleg - Wabo - PU	120	
V01.WB	Vooroverleg - WBB (E&S, SP en SP&ES)	14	
V02.LU1	Melding luchtvaart - Generieke TUG (melding vooraf)	2	
V02.LU2	Melding luchtvaart - Locatiegebonden TUG (melding vooraf)	2	
V02.LU3	Melding luchtvaart - TUG (melding achteraf)	2	
V02.VW1	Melding vuurwerk - Theater (max. 20 kg) of consument (max 200 kg)	23	
V02.VW2	Melding vuurwerk - Opslag (max. 10.000 kg)	23	
V02.WB2	Melding Besluit uniforme sanering (BUS) - Regulier	16	
V02.WB3	Melding Besluit uniforme sanering (BUS) - TUP	16	
V02.WM2	Melding milieu - Activiteitenbesluit (inrichtingen) cat. 1	9,5	0,04
V02.WM2	Melding milieu - Activiteitenbesluit (inrichtingen) cat. 2	12,5	0,07
V02.WM2	Melding milieu - Activiteitenbesluit (inrichtingen) cat. 3	17,5	0,07
V02.WM2	Melding milieu - Activiteitenbesluit (inrichtingen) cat. 4	17,5	0,14
V02.WM4	Melding grondwater (Onttrekkingen waterwet)	10	
V03.WA1	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 1	20	0,04
V03.WA1	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 2	50	0,08
V03.WA1	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 3	70	0,08
V03.WA12	Omgevingsvergunning (beperkte milieutoets)	50	0,1
V03.WA2	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 4	120	0,16
V03.WA2	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 4 ex VVGB	170	0,2
V03.WA2	Oprichtings- of revisievergunning - milieucategorie 4 IPPC	220	0,3
V03.WA5	Milieuneutrale veranderingsvergunning cat. 1	10	0,01
V03.WA5	Milieuneutrale veranderingsvergunning cat. 2	10	0,02
V03.WA5	Milieuneutrale veranderingsvergunning cat. 3	10	0,02
V03.WA5	Milieuneutrale veranderingsvergunning cat. 4	10	0,04
V03.WA8	Wijzigen van voorschriften (ambtshalve)	25	
V04.LU2	Beschikking luchtvaart - Luchthavenbesluit of luchthavenregeling	120	
V04.LU3	Beschikking luchtvaart - TUG	29	
V04.ON	Beschikking ontgrondingenwet	76	
V04.PV	Beschikking milieu - Ontheffing PMV stiltegebied	140	
V04.WA1	Beschikking milieu - Ontheffing verbranding buiten inrichting	7	
V04.WA2	Beschikking milieu - Ontheffing stortverbod	7	
V04.WA7	Beschikking grondwater	201	
V04.WB1	Beschikking bodemsanering EST + SP	36	
V04.WB2	Beschikking bodemsanering SP	36	
V04.WB3	Beschikking bodemsanering EST	26	
V04.WB4	Beschikking bodemsanering EV - gemeente Utrecht	8	
V04.WB4	Beschikking bodemsanering EV	26	
V04.WB5	Beschikking BUS EV	26	
V04.WB6	Beschikking NZ plan		
V04.WB7	Beschikking EV en NZ plan	26	
V04.WB8	Beschikking - instemmen tussentijds EV	26	
V05.WM1	Maatwerkvoorschrift - reguliere procedure	25	
V05.WM2	Maatwerkvoorschrift - uitgebreide procedure	25	
V07.WB1	Beoordeling rapportage bodem - Bodemonderzoek	21	
V07.WB4	Beoordeling rapportage bodem - Monitoringsrapportage	26	
V08.WB1	Bevel bodemonderzoek en -sanering - Spoedeisende humane locaties	26	
V08.WB2	Bevel bodemonderzoek en -sanering - Ecologisch en verspreidings spoedeisende locaties	26	
5. Communicatie en informatieverstrekking			
C02.WA	Milieuklachtentelefoon	10	
6. Informatiebeheer			
V0.WA	Casemanagement	50	
V0.WB	Wbb - wijziging tenaamstelling	14	
V0.WB	Beschikking Instemmen afwijken SP/BUS	31	
TH01.WB	Wbb - Administratieve controle	16	
TH02.WB	Fysieke controle - Wbb algemeen	24	
V07.WB	Wbb - Instemmen PvA/ melding nieuw geval	26	
ZW	Zwemwater - Ontheffing A, B	8	
V04.VW	Beschikking Vuurwerk - Ontbrandingstoestemming	33	