

Aan de leden van de gemeenteraden in Zeeland,  
De leden van Provinciale Staten van Zeeland,  
De leden van de algemene vergadering waterschap  
Scheldestromen  
t.a.v. de griffiers

ons kenmerk : 141623  
document nr. :  
contactpersoon : L.W. Riemens  
tel. :  
e-mail : lw.riemens@rud-zeeland.nl  
verzonden : 7 november 2016

Terneuzen, 7 november 2016

Betreft: PxQ systematiek

Geachte griffier,

Op 31 oktober 2016 heeft het Algemeen Bestuur van RUD Zeeland een voorgenomen besluit genomen tot invoering van de PxQ-systematiek. Dit voorgenomen besluit tot invoering van de PxQ-systematiek en de daarbij behorende bijlagen treft u bijgevoegd aan.

De invoering van de PxQ-systematiek leidt tot een ingrijpende verandering van de financiering, inclusief een aanpassing van de begroting en een aanpassing van de bijdragen van de deelnemers. Op grond van artikel 48, lid 4, van de Gemeenschappelijke regeling Regionale uitvoeringsdienst Zeeland worden de vertegenwoordigende organen van de deelnemers van de Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland in de gelegenheid gesteld om hierop zienswijzen in te dienen. Gelet op de impact van de voorgestelde verandering wordt de in de Gemeenschappelijke regeling Regionale uitvoeringsdienst Zeeland voorgeschreven termijn van 8 weken voor het indienen van zienswijzen verlengd tot 3 februari 2017.

U wordt dan ook verzocht de zienswijzen op het voorgenomen besluit tot invoering van de PxQ-systematiek uiterlijk 3 februari 2017 in te dienen bij de secretaris van het Dagelijks Bestuur van RUD Zeeland (e-mail: [post@rud-zeeland.nl](mailto:post@rud-zeeland.nl)). Daarnaast wordt u verzocht zorg te dragen voor het ter inzage leggen (en tegen betaling van kosten algemeen verkrijgbaar stellen) van de stukken. Verder wordt u verzocht zorg te dragen voor het openbaar kennis geven van de ter inzage legging (en de verkrijgbaarstelling).

De tijdig ingediende bezwaren worden in het Dagelijks Bestuur van 6 maart 2017 behandeld. Daarna zal het invoeren van de PxQ-systematiek met de daarop ingediende zienswijzen ter besluitvorming worden behandeld in het Algemeen Bestuur van 20 maart 2017. Over de besluitvorming wordt uw vertegenwoordigend orgaan in april 2017 geïnformeerd.

Verder zijn er in november 2016 voorlichtingsbijeenkomsten gepland om u te informeren over de P\*Q systematiek. U ontvangt daarvoor separaat een uitnodiging.

Hoogachtend,  
Namens het Dagelijks Bestuur RUD Zeeland,

ing. A. van Leeuwen MPA  
directeur RUD Zeeland



Voorgenomen besluit  
AB 31/10/2016

Algemeen Bestuur  
Datum:  
Agendapunt:  
Behandeld door: P. v/d Brande  
Afdeling: Vergunningen

Paraaf secretaris van het dagelijks bestuur	Datum:
---	--------

<b>Afgestemd met</b>	MT, DB
<b>Bijlagen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. PxQ-rapport</li><li>b. Implementatieplan PxQ</li><li>c. Ingroeimodel</li><li>d. Risico-analyse PxQ</li><li>e. Verslag van bevindingen van de accountant met betrekking tot het bij het PxQ-rapport gebruikte rekenmodel</li><li>f. Brief accountant over gevolgen interne beheersing facturatie op basis van werkelijke productie</li></ul>

### 1. Aanleiding

In de informele AB-vergadering van 14 maart jl. is de versie van 4 februari 2016 van het PxQ-rapport besproken. In deze vergadering is duidelijk geworden dat de deelnemers, naast de inzichten die het PxQ-rapport geeft, voorafgaande aan de besluitvorming ook behoefte hebben aan een concreter inzicht in wat men krijgt, en de financiële gevolgen daarvan. Op basis van deze wens is afgesproken dat het PxQ-rapport samen met het implementatieplan PxQ en de financiële gevolgen (begrotingswijziging) gelijktijdig ter besluitvorming zullen worden voorgelegd.

### 2. Voorgeschiedenis

De RUD is gestart met een lumpsum financiering. Deze financiering is gebaseerd op het kwaliteitsniveau en de manier van werken van iedere individuele deelnemer. De deelnemers wilden niet langer een vaste bijdrage overmaken, maar alleen betalen voor daadwerkelijk geleverde producten en diensten. Daarnaast bestond de wens voor alle deelnemers één kwaliteitsniveau en één werkwijze te hanteren.

Om dit te realiseren zijn een stuurgroep PxQ, een werkgroep PxQ en diverse subwerkgroepen opgericht. In deze groepen waren zowel de deelnemers als de RUD vertegenwoordigd. Dit heeft geleid tot een gedragen resultaat, dat is neergelegd in het PxQ-rapport.

### 3. Inleiding, inhoudelijke toelichting en impliciet gemaakte keuzes

#### 1. Inleiding

Op 4 april 2016 heeft het AB besloten in september/oktober 2016 een voorgenomen besluit te nemen over de invoering van de PxQ-systematiek. Om een afgewogen besluit te kunnen nemen is gevraagd het PxQ-rapport aan te vullen met een implementatieplan PxQ, de eerste begrotingswijziging 2017 en een risico-inventarisatie PxQ en een ingroeimodel. De afgelopen maanden is gewerkt aan het uitwerken van deze documenten die u hierbij worden aangeboden. Volledigheidshalve worden de DienstVerleningsOvereenkomsten (DVO's) voor 2017 ook tegelijkertijd aangeboden.

	<p>worden de overgangsjaren te beëindigen en met het werken volgens de PxQ-systematiek te starten. Verder wordt bij de externe audit ook besloten over de (eventuele) structurele kostendoorwerking van het implementatieplan vanaf 2019.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Kennis te nemen van de Risico-analyse RUD Zeeland.</li> <li>12. In te stemmen met het ingroeimodel, zoals genoemd in het document '(in)Groeien naar deelnemersbijdragen PxQ', waarbij alleen die deelnemers, waarbij het verschil tussen de berekende bijdrage volgens de PxQ-systematiek en de bijdrage volgens de conceptbegroting 2017 groter is dan 40 %, in 2 gelijke stappen toegroeien naar de bijdrage volgens de PxQ-systematiek.</li> <li>13. Indien ingestemd wordt met het onder het vorige besispunt gestelde, is het PxQ-budget in het (in)groei-jaar niet volledig beschikbaar. De RUD kan daardoor in het ingroei-jaar niet de volledige productie leveren, zoals die in het PxQ-rapport staat vermeld. Derhalve wordt verzocht in te stemmen met het in het ingroei-jaar inplannen van minder producten dan geraamd in het PxQ-rapport bij die deelnemers die in het (in)groei-jaar toegroeien naar een hogere bijdrage. De hoeveelheid minder in te plannen producten is evenredig met de in het (in)groei-jaar minder te leveren bijdrage door de betreffende deelnemers.</li> <li>14. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het rapport P*Q versie 23 augustus vast te stellen.</li> <li>15. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het ingroeimodel vast te stellen.</li> <li>16. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het implementatieplan vast te stellen, waarbij na de onder punt 10 genoemde externe audit wordt beslist over de (eventuele) structurele kostendoorwerking van het implementatieplan vanaf 2019. De in het implementatieplan opgenomen kosten voor 2019 en 2020 zijn dus nog niet verwerkt in deze begrotingswijziging.</li> </ol>
<b>Besluit dagelijks bestuur</b>	<b>Registratienummer:</b>

	<p>op 1390. Direct productieve uren zijn direct toe te rekenen aan producten die in de PDC genoemd zijn. Indirect productieve uren zijn niet direct te relateren aan in de PDC genoemde producten, zoals bijvoorbeeld opleiding en werkoverleg. Dit is uitgewerkt in tabel 10.10 op bladzijde 109 van het PxQ-rapport.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. In te stemmen met de toerekening van de generieke kosten, zoals genoemd op bladzijde 26 van het PxQ-rapport.</li> <li>5. In te stemmen met het als uitgangspunt hanteren van de kentallen (benodigde uren per product) en frequentie van voorkomen (van een product), zoals genoemd in de tabellen 10.1, 10.2 en 10.3 en in te stemmen met de genoemde kentallen (voor uren inclusief frequentie) zoals genoemd in tabel 10.4, zoals genoemd in bijlage I: Tabellen met product, kental, frequentie, functieniveau van het PxQ-rapport.</li> <li>6. In te stemmen met de raming van de door gemeenten af te nemen plustaken, zoals opgenomen in 'Bijlage VI' in het PxQ-rapport, op bladzijde 110.</li> <li>7. Dat, als het voorgenomen besluit om de PxQ-systematiek in te voeren wordt omgezet in een definitief besluit, tegelijkertijd de bijdrageverordening wordt vastgesteld. Op grond van artikel 44 van de gemeenschappelijke regeling RUD Zeeland dienen hierin de uitgangspunten voor de toerekening van kosten te worden vastgelegd. Dit betekent dus dat de PxQ-systematiek geformaliseerd wordt in de bijdrageverordening.</li> <li>8. Kennis te nemen van het verslag van bevindingen van de accountant met betrekking tot het bij het PxQ-rapport gebruikte rekenmodel. Dit treft u bijgevoegd aan.</li> <li>9. In te stemmen met het benutten van 2017 en 2018 als een overgangsja(a)ren voor het invoeren van de nieuwe PxQ-systematiek. Uit het implementatieplan blijkt dat deze tijd benodigd is om de PxQ-systematiek in te voeren.</li> <li>10. In te stemmen met het laten uitvoeren van een externe audit, waaruit blijkt of de RUD gereed is voor het werken volgens de PxQ-systematiek, waarna definitief besloten kan</li> </ol>
--	---



Algemeen Bestuur  
Datum:  
Agendapunt:  
Behandeld door: P. v/d Brande  
Afdeling: Vergunningen

## voorstel Algemeen Bestuur

<b>Onderwerp</b>	PxQ systematiek
<b>Status</b>	Besluitvormend
<b>Voorstel</b>	<p>Het AB voor te stellen een voorgenomen besluit te nemen om de PxQ-systematiek in te voeren, met inachtneming van onderstaande (20) besluiten.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Het voorgenomen besluit te nemen de PxQ-systematiek, zoals weergegeven in het PxQ-rapport, in te voeren.</li><li>2. In te stemmen met de hier uitgewerkte en voorliggende in het PxQ-rapport genoemde oplossingsrichting 1: Vaste bijdrage per jaar, zoals genoemd op bladzijde 26 van het PxQ-rapport. Volledigheidshalve wordt deze kort nader toegelicht. De uitgangspunten van de verrekensystematiek zijn:<ol style="list-style-type: none"><li>1. De genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van het rekenmodel jaarlijks vooraf berekend en in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.</li><li>2. De genormeerde plustaken worden op basis van het rekenmodel in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.</li><li>3. De niet genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht.</li><li>4. De niet genormeerde plustaken en de materiële budgetten worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht, en zijn geen onderdeel van de PxQ-bijdrage.</li><li>5. De materiële budgetten zijn niet in het PxQ-rapport benoemd. Deze zijn additioneel vastgelegd in de DVO's. Dit is alleen relevant voor de provincie en het waterschap. Overhead en generieke kosten zijn niet afzonderlijk in rekening gebracht, maar zijn verdisconteerd in de uurtarieven die uitgangspunt zijn van het rekenmodel. Dit betekent dat niet gekozen wordt voor de in het PxQ-rapport genoemde mogelijkheid om af te rekenen op stuksprijzen (oplossingsrichting 3).</li></ol></li><li>3. In te stemmen met het uitgangspunt dat het aantal direct productieve uren wordt geraamd</li></ol>

Bovengenoemde stukken treft u bijgevoegd aan.

Deze notitie bevat een beknopte beschrijving van deze documenten en een overzicht van de financiële consequenties. Iedere (sub)paragraaf wordt afgerond met de gevraagde beslissingen.

In de begrotingswijziging 2017 worden de wijzigingen van de deelnemersbijdragen, die het gevolg (zouden) zijn van de invoering van de PxQ-systematiek, inzichtelijk gemaakt. De (individuele) deelnemersbijdragen worden stapsgewijs (in twee stappen) aangepast aan de bijdragen conform de PxQ-systematiek. Dit zogeheten ingroeimodel treft u eveneens bijgevoegd aan.

Indien eind oktober door het AB besloten wordt het PxQ-rapport, het implementatieplan PxQ, de begrotingswijziging 2017, de risico-inventarisatie PxQ en het ingroeimodel vast te stellen worden deze daarna aan de individuele deelnemers gezonden voor een formele zienswijzeprocedure. Nadat deze zienswijzeprocedure is doorlopen kan, rekening houdend met de ingediende zienswijzen, een formeel besluit genomen worden over de invoering van de PxQ-systematiek.

Het streven van het AB is om 2017 en 2018 als proefjaar te gebruiken voor het invoeren van de nieuwe PxQ-systematiek.

## **2. Inhoudelijke toelichting**

### 2.1 PxQ-rapport

De RUD is per 1 januari 2014 opgestart met een lumpsum financiering. Omdat de deelnemers willen betalen voor daadwerkelijk geleverde producten en diensten in plaats van (jaarlijks) een vaste bijdrage over te maken en de wens bestaat voor alle deelnemers één kwaliteitsniveau en één werkwijze te hanteren is de PxQ-systematiek opgezet.

De PxQ-systematiek is vastgelegd in bijgevoegd PxQ-rapport. De resultaten zijn als volgt weergegeven:

- het productnummer uit de PDC met de bijbehorende productnaam;
- het aantal uren dat benodigd is voor het leveren van het betreffende product;
- de (jaarlijkse) frequentie van leveren van het betreffende product;
- het benodigde kwaliteits- en opleidingsniveau van degene(n) die het betreffende product leveren.

Daarnaast wordt voor een aantal producten voorgesteld af te rekenen op basis van een strippenkaart. Dit omdat uren en frequentie voor deze producten vooraf lastig in te schatten zijn. Een deel van de producten binnen de strippenkaart zijn basistaken, en worden verplicht bij de RUD afgenomen. Hiervoor is, behalve voor de provincie, niet altijd een inschatting gemaakt. De (overige) deelnemers dienen rekening te houden met de uit de strippenkaart voortkomende kosten, en deze (waar nodig bij) te ramen, naast de in het PxQ-rapport opgenomen kosten.

Vermenigvuldiging van het aantal producten dat per deelnemer wordt afgenomen met het daarvoor benodigde aantal uren en met het daarbij behorende uurtarief levert de jaarlijkse kosten per deelnemer (exclusief overhead) op. Met toepassing van het RUD

rekenmodel zijn vervolgens de producten en diensten uit de PDC van een 'prijskaartje' voorzien.

In het PxQ-rapport is dus geen verrekensystematiek vastgelegd die voorziet in een afrekening per geleverd product, met bijbehorende vaste stuksprizen.

Hierbij zijn uiteraard niet alle uren van alle medewerkers direct toe te rekenen aan producten uit de PDC. Daarom zijn ook de overheadkosten en de generieke kosten verrekend. Deze doorrekening is verwerkt in de financiële paragraaf.

De in het PxQ-rapport opgenomen (lees: geraamde) frequenties zijn weergegeven als percentages van het inrichtingenbestand. Derhalve is het van belang dat het inrichtingenbestand actueel en correct is. In samenwerking met de deelnemers is het inrichtingenbestand zo actueel en correct mogelijk gemaakt. Er is een procedure opgesteld om het inrichtingenbestand actueel te houden.

De afgelopen tijd is het PxQ-rapport intensief gebruikt, onder andere om de DVO's/jaarplannen voor 2017 op te stellen. Conform het op 4 april 2016 door het AB genomen besluit zijn deze opgesteld conform de PxQ-systematiek. Tijdens dit gebruik is naar voren gekomen dat een aantal zaken in het PxQ-rapport incompleet zijn/en of verduidelijking behoeft. Op 30 juni 2016 heeft de stuurgroep PxQ de wijzigingen goedgekeurd die nodig waren om bovengenoemde onduidelijkheden weg te nemen. In het bijgevoegde PxQ-rapport zijn deze wijzigingen reeds verwerkt.

Zoals bekend is het PxQ-rapport tot stand gekomen met behulp van de inbreng van medewerkers van de deelnemers en de RUD in de stuurgroep PxQ, de werkgroep PxQ en de bijbehorende subwerkgroepen.

**Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd te besluiten:**

1. Het voorgenomen besluit te nemen de PxQ-systematiek, zoals weergegeven in het PxQ-rapport, in te voeren.
2. In te stemmen met de hier uitgewerkte en voorliggende in het PxQ-rapport genoemde oplossingsrichting 1: Vaste bijdrage per jaar, zoals genoemd op bladzijde 26 van het PxQ-rapport. Volledigheidshalve wordt deze kort nader toegelicht. De uitgangspunten van de verrekensystematiek zijn:
  1. De genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van het rekenmodel jaarlijks vooraf berekend en in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.
  2. De genormeerde plustaken worden op basis van het rekenmodel in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.
  3. De niet genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht.
  4. De niet genormeerde plustaken en de materiële budgetten worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht, en zijn geen onderdeel van de PxQ-bijdrage.
  5. De materiële budgetten zijn niet in het PxQ-rapport benoemd. Deze zijn additioneel vastgelegd in de DVO's. Dit is alleen relevant voor de provincie en het waterschap.
 Overhead en generieke kosten zijn niet afzonderlijk in rekening gebracht, maar zijn verdisconteerd in de uurtarieven die uitgangspunt zijn van het rekenmodel.

- Dit betekent dat niet gekozen wordt voor de in het PxQ-rapport genoemde mogelijkheid om af te rekenen op stuksprijzen (oplossingsrichting 3).
3. In te stemmen met het uitgangspunt dat het aantal direct productieve uren wordt geraamd op 1390. Direct productieve uren zijn direct toe te rekenen aan producten die in de PDC genoemd zijn. Indirect productieve uren zijn niet direct te relateren aan in de PDC genoemde producten, zoals bijvoorbeeld opleiding en werkoverleg. Dit is uitgewerkt in tabel 10.10 op bladzijde 109 van het PxQ-rapport.
  4. In te stemmen met de toerekening van de generieke kosten, zoals genoemd op bladzijde 26 van het PxQ-rapport.
  5. In te stemmen met het als uitgangspunt hanteren van de kentallen (benodigde uren per product) en frequentie van voorkomen (van een product), zoals genoemd in de tabellen 10.1, 10.2 en 10.3 en in te stemmen met de genoemde kentallen (voor uren inclusief frequentie) zoals genoemd in tabel 10.4, zoals genoemd in bijlage I: Tabellen met product, kental, frequentie, functieniveau van het PxQ-rapport.
  6. In te stemmen met de raming van de door gemeenten af te nemen plustaken, zoals opgenomen in 'Bijlage VI' in het PxQ-rapport, op bladzijde 110.
  7. Dat, als het voorgenomen besluit om de PxQ-systematiek in te voeren wordt omgezet in een definitief besluit, tegelijkertijd de bijdrageverordening wordt vastgesteld. Op grond van artikel 44 van de gemeenschappelijke regeling RUD Zeeland dienen hierin de uitgangspunten voor de toerekening van kosten te worden vastgelegd. Dit betekent dus dat de PxQ-systematiek geformaliseerd wordt in de bijdrageverordening.
  8. Kennis te nemen van het verslag van bevindingen van de accountant met betrekking tot het bij het PxQ-rapport gebruikte rekenmodel. Dit treft u bijgevoegd aan.

## 2.2 Implementatieplan PxQ

In het PxQ-rapport is vastgelegd wat op jaarbasis de geraamde (totale) kosten (per deelnemer) zijn, indien voor de PxQ-systematiek wordt gekozen. In het PxQ-rapport is niet inzichtelijk gemaakt welke kosten het gevolg zijn van het implementeren van de PxQ-systematiek.

In het implementatieplan PxQ is op hoofdlijnen in beeld gebracht welke mijlpalen bereikt moeten worden om het werken volgens de PxQ-systematiek mogelijk te maken. Bij iedere mijlpaal is aangegeven hoeveel kosten gemaakt moeten worden, en hoeveel tijdsinzet benodigd is om die mijlpaal te kunnen realiseren. Daarnaast is in beeld gebracht wanneer een mijlpaal gerealiseerd kan worden. Het in beeld brengen van de mijlpalen is gebeurd in negen deelprojecten, te weten:

- Opstellen DVO (DienstverleningsOvereenkomst)
- AO/IC (Administratieve Organisatie en Interne Controle)
- Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen
- Inpassing formatie
- Cultuur
- Communicatie
- Evaluatie PxQ-systematiek
- Voldoen aan kwaliteitscriteria



- Externe overall audit

De resultaten van deze negen deelprojecten treft u aan in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ.

Het in beeld brengen van de kosten voor het implementeren van de PxQ-systematiek is in eerste instantie door de leden van de deelprojecten gedaan. Het totaliseren van de kosten van deze deelprojecten leverde in eerste instantie een kostentotaal van € 1.382.280,-- op voor het implementeren van de PxQ-systematiek. Deze kosten zijn in het huidige voorstel teruggebracht tot € 604.617,--. Dit verschil is grotendeels te verklaren door:

- In de deelprojecten zijn alle benodigde uren en materiële kosten in beeld gebracht. De benodigde uren zijn een optelsom van eigen uren en benodigde inhuur. Een aanzienlijk aantal van deze uren (3.795) (kunnen) worden verricht onder de noemer van taken die reeds in het PxQ-rapport waren meegenomen, namelijk overhead en generieke taken. Dit betekent dat niet wordt voorzien in capaciteit voor de organisatieontwikkeling en onderhoud. Derhalve is ervoor gekozen deze eigen uren in deze oplegnotitie niet op te nemen als kosten die gemaakt moeten worden voor het implementeren van de PxQ-systematiek. De in eerste instantie berekende ureninzet zal wel gerealiseerd (moeten) worden voor het implementeren van de PxQ-systematiek.
- De benodigde kosten voor de teamcoördinatoren en de relatiebeheerder zijn in eerste instantie geraamd op circa € 300.000,--. In de paragraaf '3. Impliciet gemaakte keuzes' wordt nader toegelicht waarom dit nu niet opgenomen wordt als kosten die gemaakt moeten worden voor het implementeren van de PxQ-systematiek.
- Een aantal kosten die in eerste instantie in de deelprojecten in beeld zijn gebracht, worden in de praktijk reeds (in 2016) gemaakt. Deze kosten passen binnen de begroting 2016, en hebben niet geleid tot extra lasten. Het betreft met name de actualisatie van het bedrijfsplan en het opstellen van het ingroeimodel. Dit betekent dat circa € 165.000,-- minder opgevoerd kan worden voor het implementeren van de PxQ-verrekensystematiek.

Een volledig overzicht is bijgevoegd in de tabel 'Verschil in eerste instantie ingediende kosten door deelprojecten met werkelijk benodigde kosten'.

De kosten die de implementatie van de PxQ-systematiek met zich meebrengen zijn voor de jaren 2017 en 2018 meegenomen in de financiële paragraaf. Bij de uitvoering van de externe audit wordt ook de (eventuele) structurele kostendoorwerking van het implementatieplan vanaf 2019 geïventariseerd.

**Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd te besluiten:**

9. In te stemmen met het benutten van 2017 en 2018 als een overgangsja(a)ren voor het invoeren van de nieuwe PxQ-systematiek. Uit het implementatieplan blijkt dat deze tijd benodigd is om de PxQ-systematiek in te voeren.
10. In te stemmen met het laten uitvoeren van een externe audit, waaruit blijkt of de RUD gereed is voor het werken volgens de PxQ-systematiek, waarna

definitief besloten kan worden de overgangsjaren te beëindigen en met het werken volgens de PxQ-systematiek te starten.

### 2.3 Risico-analyse PxQ

Op verzoek van het bestuur is een risico-inventarisatie opgesteld. Deze inventarisatie is uitgevoerd door het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR). De resultaten daarvan zijn verwoord in bijgevoegd document Risico-analyse RUD Zeeland. Bij het tot stand komen van de risico-inventarisatie is samengewerkt met ambtelijke vertegenwoordigers van de deelnemers.

In bovengenoemde rapportage zijn de risico's ingedeeld naar impact en beïnvloedbaarheid. Daaruit is naar voren gekomen dat de risico's met de grootste impact en de geringste beïnvloedbaarheid zijn (dit zijn de grootste risico's):

- Deelnemers kunnen de niet-wettelijke taken terugtrekken. Hierdoor kan de financiële robuustheid onder de PxQ-systematiek wegvallen.
- De mogelijkheid bestaat dat de piketregeling niet meer kan worden uitgevoerd als gevolg van formatieveranderingen.
- Als gevolg van verkeerde inschattingen (van frequenties per product, productieve uren, indirecte uren, etc.) kan er een financieel tekort worden opgebouwd. Dit heeft als gevolg dat deelnemers bij moeten betalen (de RUD is een gemeenschappelijke regeling) en beoogde resultaten niet gehaald worden. Daardoor kan frictie ontstaan.

In het rapport wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Deze zijn onderstaand weergegeven. Bij iedere aanbeveling uit het rapport is vermeld hoe hiermee zal worden omgegaan:

- Opstellen van een duidelijke strategiekaart, waarmee voor iedereen duidelijk is welke doelen men nastreeft.  
De RUD beschikt nog niet over een strategiekaart. Aan de strekking van deze aanbeveling wordt echter wel voldaan, doordat in het Bedrijfsplan 2.0 de missie, de visie en de aanpak van de RUD zijn geschetst.
- Duidelijk en volledig implementatieplan.  
Het implementatieplan PxQ treft u bijgevoegd aan.
- Begeleiding van implementatieplan als cultuurveranderingstraject.  
In het implementatieplan PxQ en het document Deelprojecten implementatieplan PxQ is dit meegenomen (deelproject 5). Hiermee wordt aan deze aanbeveling voldaan.
- Monitoring van implementatieplan.  
De RUD zal het implementatieplan PxQ monitoren. Daarmee wordt aan deze aanbeveling voldaan.
- Duidelijke definities van het toepassen van producttarifiering en tarifiering op basis van uurtarieven.  
In het implementatieplan PxQ en het document Deelprojecten implementatieplan PxQ is dit meegenomen (deelproject 2). Hiermee wordt aan deze aanbeveling voldaan.

- Heldere definitie van zowel productieve als factureerbare uren.  
In het PxQ-rapport is aangegeven wat verstaan wordt onder productieve uren, en wanneer die factureerbaar zijn. Hiermee wordt aan deze aanbeveling voldaan.
- Opstellen van een helder ICT-plan.  
In het implementatieplan PxQ en het document Deelprojecten implementatieplan PxQ is dit meegenomen (deelproject 3). Hiermee wordt aan deze aanbeveling voldaan.

Daarnaast zijn onderstaande risico's relevant:

- De kentallen die gebruikt worden zijn gebaseerd op de aanwezige informatie uit relevante bronnen, aangevuld met ervaringskennis. Ondanks het feit dat deze kentallen met de grootst mogelijke zorgvuldigheid tot stand zijn gekomen blijven het aannames. Alleen de ervaring kan leren of deze aannames reëel zijn. Op voorhand kan (zeker) niet uitgesloten worden dat de kentallen nog aangepast moeten worden.
- Bij het opstellen van de kentallen is uitgegaan van een taakvolwassen, goed draaiende RUD Zeeland. De RUD zit momenteel nog in een opbouwfase. Er is derhalve nog geen sprake van een taakvolwassen, goed draaiende RUD. Het feit dat er wordt uitgegaan van deze kentallen maakt de RUD kwetsbaar. Het is dan ook nodig om de kentallen te monitoren, en zo nodig bij te stellen, om de doorontwikkeling van de RUD te kunnen borgen.

**Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd te besluiten:**

11. Kennis te nemen van de Risico-analyse RUD Zeeland.

#### 2.4 Ingroeimodel

Uit het PxQ-rapport blijkt dat de bijdragen van de deelnemers veranderen ten opzichte van de conceptbegroting 2017. Voor sommige deelnemers stijgen de bijdragen, voor andere dalen ze. In het document (in)Groeien naar deelnemersbijdragen PxQ zijn 2 ingroeimodellen uitgewerkt. Door toepassing van een ingroeimodel groeien de deelnemers geleidelijk van hun huidige bijdrage (in de conceptbegroting 2017) naar hun bijdrage op basis van de PxQ-systematiek toe. Gekozen is voor een ingroeimodel waarbij alleen die deelnemers, waarbij het verschil tussen de berekende bijdrage volgens de PxQ-systematiek en de bijdrage volgens de conceptbegroting 2017 groter is dan 40 %, in 2 gelijke stappen toegroeien naar de bijdrage volgens de PxQ-systematiek.

Het gevolg is dat de RUD ook moet ingroeien. Het PxQ-budget is in het (in)groei-jaar niet volledig beschikbaar. De RUD kan daardoor in het ingroei-jaar niet de volledige productie leveren, zoals opgenomen in PxQ. Dit betekent dat deelnemers die ingroeien naar een hogere bijdrage PxQ in het ingroei-jaar minder producten krijgen dan op basis van PxQ en de overige deelnemers wel de productie PxQ ontvangen.

In het document (in)Groeien naar deelnemersbijdragen PxQ zijn de frictiekosten niet meegenomen. Deze zijn in beeld gebracht in het implementatieplan PxQ.

De financiële consequenties zijn verwerkt in de financiële paragraaf.

**Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd te besluiten:**

12. In te stemmen met het ingroeimodel, zoals genoemd in het document '(in)Groeien naar deelnemersbijdragen PxQ', waarbij alleen die deelnemers, waarbij het verschil tussen de berekende bijdrage volgens de PxQ-systematiek en de bijdrage volgens de conceptbegroting 2017 groter is dan 40 %, in 2 gelijke stappen toegroeien naar de bijdrage volgens de PxQ-systematiek.
13. Indien ingestemd wordt met het onder het vorige beslispunt gestelde, is het PxQ-budget in het (in)groei-jaar niet volledig beschikbaar. De RUD kan daardoor in het ingroei-jaar niet de volledige productie leveren, zoals die in het PxQ-rapport staat vermeld. Derhalve wordt verzocht in te stemmen met het in het ingroei-jaar inplannen van minder producten dan geraamd in het PxQ-rapport bij die deelnemers die in het (in)groei-jaar toegroeien naar een hogere bijdrage. De hoeveelheid minder in te plannen producten is evenredig met de in het (in)groei-jaar minder te leveren bijdrage door de betreffende deelnemers.

2.5 Dienstverleningsovereenkomsten/Jaarplannen 2017

De model dienstverleningsovereenkomst wordt op basis van artikel 9 Dienstverleningshandvest 2016 jaarlijks door het algemeen bestuur vastgesteld. Bij besluit van 21 juni jl. heeft het MT de model dienstverleningsovereenkomst (DVO) en het model Jaarplan 2017 in concept vastgesteld. Daarna zijn beide documenten voor ambtelijke consultatie voorgelegd aan de deelnemers in de periode 22 juni t/m 9 september jl.

Het MT van 13 september jl. heeft naar aanleiding van inspraakreacties enkele wijzigingen in de model DVO en Jaarplan 2017 verwerkt.

De belangrijkste wijzigingen in de model DVO en jaarplan 2017 ten opzichte van modellen van 2016 zijn tekstuele aanpassingen naar aanleiding van het PxQ-rapport. De aanpassingen zijn terug te vinden in de bijlage. Verder zijn enkele algemene bepalingen uit het jaarplan overgeheveld naar de DVO. De jaarplannen zien namelijk op de specifieke inhoudelijke afspraken per deelnemer en de DVO bevat de algemene afspraken.

Voorts zijn de concept-Jaarplannen 2017 op basis van de PxQ-systematiek berekend. Concreet houdt dit in dat de opgedragen VTH-taken in de tabellen, waar van toepassing, qua aantallen en uren zijn ingevuld, zowel de basis-, standaard- als plustaken. Deze kentallen (aantallen en uren per product) zijn vorig jaar in nauw gezamenlijk overleg tussen de deelnemers en RUD Zeeland in het kader van het PxQ-rapport tot stand gekomen.

Vanwege het nieuwe en ingrijpende karakter van de PxQ-systematiek wordt ook het model Jaarplan 2017 samen met de model DVO 2017 ter vaststelling aangeboden. Bij toezending van de modellen heeft elke deelnemer zijn eigen ingevulde Jaarplan toegezonden gekregen. De ingevulde Jaarplannen zijn, per deelnemer, voor consultatie voorgelegd t/m 9 september jl. De algemene opmerkingen en de reactie van RUD

Zeeland daarop gaan hierbij ter informatie. Over de inhoudelijke opmerkingen inclusief reactie zal de betreffende deelnemer afzonderlijk worden geïnformeerd.

### **3. Impliciet gemaakte keuzes**

Tijdens het opstellen van bovenvernoemde documenten zijn impliciet een aantal keuzes gemaakt. In deze paragraaf worden deze expliciet inzichtelijk gemaakt, zodat hierover (later) geen misverstanden (kunnen) ontstaan. Het betreft:

- Er zijn geen kosten in rekening gebracht om de ontwikkeling van de RUD te versnellen. De overlegde documenten voorzien niet in extra verandercapaciteit om de organisatieontwikkeling te versnellen. Dat betekent dat de organisatieontwikkeling zeer geleidelijk, en dus over een lange(re) periode, zal plaatsvinden. Dit zal vermoedelijk meerdere jaren in beslag nemen. Indien ervoor gekozen zou worden om de organisatieontwikkeling op korte(re) termijn te realiseren dienen hiervoor (extra) middelen beschikbaar te worden gesteld. Het beschikbaar stellen van een budget voor ontwikkelkosten zou er toe leiden dat de RUD eerder een taakvolwassen, goed draaiende organisatie wordt;
- Er is uitgegaan van de PxQ-systematiek, zoals weergegeven in het PxQ-rapport. Volledigheidshalve wordt deze kort nader toegelicht. De uitgangspunten van de verrekensystematiek zijn:
  1. De genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van het rekenmodel jaarlijks vooraf berekend en in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.
  2. De genormeerde plustaken worden op basis van het rekenmodel in rekening gebracht. Er vindt geen verrekening plaats.
  3. De niet genormeerde basis-/standaardtaken worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht.
  4. De niet genormeerde plustaken en de materiële budgetten worden op basis van besteding van werkelijke uren in rekening gebracht, en zijn geen onderdeel van de PxQ-bijdrage.
  5. De materiële budgetten zijn niet in het PxQ-rapport benoemd. Deze zijn additioneel vastgelegd in de DVO's. Dit is alleen relevant voor de provincie en het waterschap.

Overhead en generieke kosten zijn niet afzonderlijk in rekening gebracht, maar zijn verdisconteerd in de uurtarieven die uitgangspunt zijn van het rekenmodel. Dat betekent dat niet in beeld is gebracht wat de kosten zouden zijn als ervoor gekozen zou worden om alle af te nemen producten en diensten op stuksprizen af te rekenen. Wel kan al gesteld worden dat dit aanzienlijk duurder uit zou pakken dan onderhavig voorstel.
- Voor het verrekenen op stuksbasis moet nader onderzoek worden gedaan. Zo zijn de huidige ict-systemen hiervoor niet gereed en moet de administratieve organisatie wezenlijk worden aangepast. De directeur heeft van het Dagelijks Bestuur opdracht gekregen om een plan op te stellen om per 1-1-2018 of uiterlijk 1-1-2019 te kunnen starten met de verrekening op stuks basis. In de bijgevoegde memo van Deloitte van 29 september 2016, genaamd 'Gevolgen interne beheersing facturatie op basis van werkelijke productie', worden de benodigde aanpassingen nader toegelicht.
- Er is voor gekozen om te gaan werken met teamcoördinatoren. De afgelopen jaren is gebleken dat het noodzakelijk was om met meewerkende voormensen te werken. Daarmee wordt de kwaliteit en de productiviteit op niveau gehouden. Bij

het opstellen van de PxQ-systematiek is besloten hiervoor geen extra capaciteit toe te rekenen. Deze taak zou uit efficiency-winst gedekt moeten worden. Derhalve wordt deze taak uit de voor PxQ benodigde capaciteit gedekt en wordt hiervoor geen extra budget gevraagd. Het aantal direct aan producten toe te rekenen uren wordt hiermee kleiner, maar de taak wordt essentieel geacht voor het goed functioneren van de organisatie, de kwaliteit van de te leveren producten en de productiviteit.

#### 4. Consequenties

##### Financiële consequenties

Onderstaand de begrotingswijziging 2017 op basis van het rapport PxQ versie 23 augustus 2016:

Omschrijving	Begrotingswijziging rapport P*Q (bedragen * € 1.000) *1			
	2017	2018	2019	2020
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	-419	-419	-419	-419
Overige kosten	-97	-97	-97	-97
Onvoorzien	2	2	2	2
Taakstellende bezuiniging	661	661	661	661
<b>Totaal lasten</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>
<b>Baten</b>				
Bijdrage deelnemers	147	147	147	147
<b>Totaal baten</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>147</b>
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018

##### **Toelichting:**

###### Personele lasten:

Dit betreft per saldo een verlaging van de salariskosten in het rapport PxQ ten opzichte van de begroting. In de begroting wordt uitgegaan van een formatie van 98,5 fte in het rapport PxQ betreft de formatie 91,2 fte.

###### Overige kosten:

In de begroting 2017 wordt rekening gehouden met materiële kosten voor geluidmetingen voor de provincie en bemonstering afvalwater voor het waterschap. Materiële kosten zijn geen onderdeel van PxQ en worden aanvullend opgenomen in de DVO's.

###### Onvoorzien:

De onvoorzien uitgaven zijn bepaald op 1,5% van de begroting. Het bedrag onvoorzien is in PxQ is om die redenen verhoogd van € 145.000 naar € 147.000

Taakstellende bezuiniging:

In het rapport PxQ is de benodigde formatie berekend op basis van de in het rapport opgenomen kwaliteitseisen (zie ook toelichting personele lasten).

Onderstaand de begrotingswijziging 2017 op basis van het ingroeimodel:

Begrotingswijziging Ingreemodell (bedragen * € 1.000) *1				
Omschrijving	2017	2018	2019	2020
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	-146	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>-146</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Baten</b>				
Bijdrage deelnemers	-146	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>-146</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018

Onderstaand de begrotingswijziging 2017 op basis van het implementatieplan:

Begrotingswijziging Implementatieplan (bedragen * € 1.000) *1				
Omschrijving	2017	2018	2019	2020
<b>Lasten</b>				
Implementatiekosten	524	286	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<b>524</b>	<b>286</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Baten</b>				
Bijdrage deelnemers	354	286	0	0
Bijdrage reserve transitiekosten P*Q	170			
<b>Totaal baten</b>	<b>524</b>	<b>286</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018

**Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd te besluiten:**

14. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het rapport P\*Q versie 23 augustus vast te stellen.
15. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het ingroeimodel vast te stellen.
16. Begrotingswijziging 2017 naar aanleiding van het implementatieplan vast te stellen, waarbij na de onder punt 10 genoemde externe audit wordt beslist over de (eventuele) structurele doorwerking van het implementatieplan vanaf 2019. De in het implementatieplan opgenomen kosten voor 2019 en 2020 zijn dus nog niet verwerkt in deze begrotingswijziging.



Algemeen Bestuur  
 Datum:  
 Agendapunt:  
 Behandeld door: P. v/d Brande  
 Afdeling: Vergunningen

Op basis van de bovenstaande begrotingswijzigingen 2017 ziet de meerjarenbegroting 2017 -2020 er als volgt uit:

Omschrijving	2017	2018	2019	2020
Bedragen *€ 1.000				
<b>Rapport P*Q</b>				
<b>LASTEN</b>				
Personele lasten	7.736	7.736	7.736	7.736
Personeel van derden	22	22	22	22
Overige kosten	1.898	1.898	1.898	1.898
Onvoorzien	145	145	145	145
	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>
<b>BATEN</b>				
Bijdrage deelnemers rapport P*Q	9.802	9.802	9.802	9.802
	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>
<b>Implementatieplan</b>				
<b>LASTEN</b>				
<b>Implementatieplan</b>				
Kosten implementatieplan P*Q	524	286	0	0
	<u>524</u>	<u>286</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>BATEN</b>				
Bijdrage deelnemers Implementatieplan P*Q	354	286	0	0
Bijdrage reserve transitiekosten P*Q	170			
	<u>524</u>	<u>286</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Ingroeimodel</b>				
<b>LASTEN</b>				
<b>Ingroeimodel</b>				
Personele lasten	-146	0	0	0
	<u>-146</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>BATEN</b>				
Bijdrage deelnemers Ingroeimodel	-146	0	0	0
	<u>-146</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Samenvatting</b>				
<b>LASTEN</b>				
Rapport P*Q	9.802	9.802	9.802	9.802
Implementatieplan	524	286	0	0
Ingroeimodel	-146	0	0	0
<b>Totaal lasten</b>	<u>10.180</u>	<u>10.088</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>
<b>BATEN</b>				
<b>Deelnemersbijdragen:</b>				
Rapport P*Q	9.802	9.802	9.802	9.802
Implementatieplan	354	286	0	0
Ingroeimodel	-146	0	0	0
	<u>10.010</u>	<u>10.088</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>
<b>Bijdrage reserves</b>				
Bijdrage reserve transitiekosten P*Q	170			
<b>Totaal Baten</b>	<u>10.180</u>	<u>10.088</u>	<u>9.802</u>	<u>9.802</u>
	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>





Algemeen Bestuur

Datum:

Agendapunt:

Behandeld door: P. v/d Brande

Afdeling: Vergunningen

Bijdragen per deelnemers op basis van bovenstaande begrotingswijzigingen

	Deelnemersbijdragen *1			
	2017	2018	2019	2020
Borsele	560.234	556.483	540.706	540.706
Goes	509.139	505.730	491.391	491.391
Hulst	500.666	497.314	483.214	483.214
Kapelle	192.475	223.759	217.415	217.415
Middelburg	205.066	153.682	149.325	149.325
Noord-Beveland	235.425	273.036	265.295	265.295
Reimerswaal	452.458	449.429	436.687	436.687
Schouwen-Duiveland	323.445	321.280	312.171	312.171
Sluis	496.560	653.351	634.828	634.828
Terneuzen	869.742	863.918	839.425	839.425
Tholen	285.151	283.242	275.211	275.211
Veere	134.716	172.685	167.789	167.789
Vlissingen	271.018	193.916	188.418	188.418
Waterschap	125.715	124.873	121.333	121.333
Provincie Zeeland	4.847.400	4.814.943	4.678.432	4.678.432
Totaal	10.009.211	10.087.642	9.801.642	9.801.642

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018

Specificatie deelnemersbijdragen 2017

Deelnemers	Deelnemersbijdragen 2017			Totaal
	Rapport P*Q	Implementatie-plan	Ingroeimodel	
Borsele	540.706	19.528	0	560.234
Goes	491.391	17.747	0	509.139
Hulst	483.214	17.452	0	500.666
Kapelle	217.415	7.852	-32.793	192.475
Middelburg	149.325	5.393	50.348	205.066
Noord-Beveland	265.295	9.582	-39.452	235.425
Reimerswaal	436.687	15.772	0	452.458
Schouwen-Duiveland	312.171	11.274	0	323.445
Sluis	634.828	22.928	-161.195	496.560
Terneuzen	839.425	30.317	0	869.742
Tholen	275.211	9.940	0	285.151
Veere	167.789	6.060	-39.133	134.716
Vlissingen	188.418	6.805	75.794	271.018
Waterschap	121.333	4.382	0	125.715
Provincie Zeeland	4.678.432	168.968	0	4.847.400
	9.801.642	354.000	-146.431	10.009.211

### Specificatie deelnemersbijdragen 2018

Deelnemers	Deelnemersbijdragen 2018 *1			Totaal
	Rapport P*Q	Implementatie- plan	Ingroeimodel	
Borsele	540.706	15.777	0	556.483
Goes	491.391	14.338	0	505.730
Hulst	483.214	14.100	0	497.314
Kapelle	217.415	6.344	0	223.759
Middelburg	149.325	4.357	0	153.682
Noord-Beveland	265.295	7.741	0	273.036
Reimerswaal	436.687	12.742	0	449.429
Schouwen-Duiveland	312.171	9.109	0	321.280
Sluis	634.828	18.524	0	653.351
Terneuzen	839.425	24.493	0	863.918
Tholen	275.211	8.030	0	283.242
Veere	167.789	4.896	0	172.685
Vlissingen	188.418	5.498	0	193.916
Waterschap	121.333	3.540	0	124.873
Provincie Zeeland	4.678.432	136.511	0	4.814.943
	<b>9.801.642</b>	<b>286.000</b>	<b>0</b>	<b>10.087.642</b>

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018

### Specificatie deelnemersbijdragen 2019

Deelnemers	Deelnemersbijdragen 2019 *1			Totaal
	Rapport P*Q	Implementatie- plan	Ingroeimodel	
Borsele	540.706	0	0	540.706
Goes	491.391	0	0	491.391
Hulst	483.214	0	0	483.214
Kapelle	217.415	0	0	217.415
Middelburg	149.325	0	0	149.325
Noord-Beveland	265.295	0	0	265.295
Reimerswaal	436.687	0	0	436.687
Schouwen-Duiveland	312.171	0	0	312.171
Sluis	634.828	0	0	634.828
Terneuzen	839.425	0	0	839.425
Tholen	275.211	0	0	275.211
Veere	167.789	0	0	167.789
Vlissingen	188.418	0	0	188.418
Waterschap	121.333	0	0	121.333
Provincie Zeeland	4.678.432	0	0	4.678.432
	<b>9.801.642</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.801.642</b>

\*1 exclusief inflatie vanaf 2018