

Implementatieplan PxQ RUD Zeeland

Versie 31 oktober 2016

DE OMGEVINGSDIENST VOOR EEN SCHOON EN VEILIG ZEELAND



Datum: 31 oktober 2016

Versie: 3

Inhoud

SAMENVATTING	3
INLEIDING	5
OPDRACHT EN WERKWIJZE	6
RESULTATEN	7
1. Deelproject implementatieplan PxQ "Opstellen DVO"	9
2. Deelproject implementatieplan PxQ "AO/IC (Administratieve organisatie en interne controle)"	11
3. Deelproject implementatieplan PxQ "Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen"	13
4. Deelproject implementatieplan PxQ "Inpassing formatie"	15
5. Deelproject implementatieplan PxQ "Cultuur"	17
RISICOPARAGRAAF	23

SAMENVATTING

In het rapport 'PxQ RUD ZEELAND 2016, Verrekensystematiek Zeeuws Kwaliteitsniveau' (verder: PxQ-rapport) is onder andere vastgelegd wat op jaarbasis de geraamde (totale) kosten (per deelnemer) zijn, indien voor deze PxQ-systematiek wordt gekozen. Wat in voornoemd rapport niet inzichtelijk is gemaakt, is welke kosten het gevolg zijn van het implementeren van de PxQ-systematiek. In dit plan PxQ wordt dit inzichtelijk gemaakt.

De implementatie van de PxQ-verrekensystematiek is samengebracht in 9 samenhangende deelprojecten, te weten:

1. Opstellen DVO (DienstVerleningsOvereenkomst);
2. AO/IC (Administratieve Organisatie en Interne Controle);
3. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen;
4. Inpassing formatie;
5. Cultuur;
6. Communicatie;
7. Evaluatie PxQ-systematiek;
8. Voldoen aan kwaliteitscriteria;
9. Externe overall audit.

Voor alle 9 bovengenoemde deelprojecten is steeds eerst benoemd welke mijlpalen gerealiseerd zullen worden tijdens de implementatie van PxQ. De RUD heeft bij iedere mijlpaal aangegeven hoeveel kosten gemaakt moeten worden, en hoeveel tijdsinzet benodigd is om die mijlpaal te kunnen realiseren. Die kosten zijn uitgedrukt in materiële kosten en extra benodigde uren voor het invoeren van de PxQ-systematiek. Volledigheidshalve zijn daarnaast ook per mijlpaal de uren vermeld die door de RUD besteed worden aan de betreffende mijlpaal, maar die niet tot extra benodigde uren (en dus extra kosten) leiden, omdat deze onderdeel zijn van het reguliere werk, hetgeen reeds in het PxQ-rapport is verwerkt.

De kosten voor het invoeren van de PxQ-systematiek worden geraamd op:

Incidenteel / Structureel	deelproject	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Communicatie	0	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000
	Cultuur	1136	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000
	Administratieve organisatie en interne controle	385	0	€ 0	€ 16.000	€ 16.000
	Opstellen DVO	234	0	€ 0	€ 5.000	€ 5.000
	Inpassing formatie	0	50	€ 4.000	€ 55.000	€ 59.000
	Evaluatie PxQ-verrekensystematiek	280	0	€ 0	€ 20.000	€ 20.000
	Voldoen aan kwaliteitscriteria	0	0	€ 0	€ 48.000	€ 48.000
	Informatiemanagement inclusief uniform werken	1760	1390	€ 100.000	€ 83.000	€ 183.000
	Externe overall audit	0	0	€ 0	€ 30.000	€ 30.000
Totaal Incidentele kosten		3.795	1.440	€ 104.000	€ 259.000	€ 363.000
Structurele kosten**	Administratieve organisatie en interne controle	0	1390	€ 85.000	€ 0	€ 85.000
	Opstellen DVO	550	400	€ 14.000	€ 0	€ 14.000
	Inpassing formatie	0	0	€ 95.000	€ 0	€ 95.000
	Evaluatie PxQ-verrekensystematiek	240	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Informatiemanagement inclusief uniform werken	0	695	€ 42.000	€ 0	€ 42.000
Totaal Structurele kosten**		790	2.485	€ 236.000	€ 0	€ 236.000
Eindtotaal		4.585	3.925	€ 340.000	€ 259.000	€ 599.000

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken of via PIOFACH.

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact PxQ-verrekeningsystematiek op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 288.000	€ 75.000
Structurele kosten**	€ 236.000	€ 211.000
Totaal	€ 524.000	€ 286.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

De structurele kosten nemen af door doordat de bestaande formatie geleidelijk aan steeds beter aansluit op de formatie voor PxQ waardoor de personele lasten dalen. Dit wordt nader toegelicht in het deelplan Inpassing formatie.

INLEIDING

In het rapport 'PxQ RUD ZEELAND 2016, Verrekensystematiek Zeeuws Kwaliteitsniveau' (verder: PxQ-rapport) is onder andere vastgelegd wat op jaarbasis de geraamde (totale) kosten (per deelnemer) zijn, indien voor deze PxQ-verrekensystematiek wordt gekozen.

Momenteel werkt de RUD niet volgens de PxQ-verrekensystematiek. Dat betekent dat, als er voor gekozen wordt om volgens de PxQ-verrekensystematiek te werken, deze in de organisatie geïmplementeerd moet worden. Zo dienen onder andere het informatiemanagement, de werkprocessen, de administratieve organisatie en de interne controle aangepast te worden. Het werken volgens de PxQ-verrekensystematiek brengt ook verandering met zich mee bij het tot stand komen van de DVO's (DienstVerleningsOvereenkomsten).

Om boven vernoemde veranderingen succesvol door te kunnen voeren zal een intern communicatietraject noodzakelijk zijn. Bovendien is daarvoor een cultuurverandering noodzakelijk.

In dit implementatieplan PxQ worden de kosten en het tijdspad voor de implementatie van de PxQ-systematiek in beeld gebracht. Het betreft (nog) een implementatie op hoofdlijnen. Daar waar nodig wordt dit nog verder verfijnd. Op 31 oktober aanstaande zal een voorgenomen besluit worden genomen over het invoeren van de PxQ-systematiek. In maart 2017 zal het AB hierover een definitief besluit nemen. In de jaren 2017 en 2018 kan de PxQ-systematiek vervolgens ingevoerd worden. Er is dus feitelijk sprake van 2 proefjaren.

Dit plan voorziet 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 middelen beschikbaar te worden gesteld.

OPDRACHT EN WERKWIJZE

De RUD heeft 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 gedaan door meerdere werkgroepen. De door deze werkgroepen aangeleverde resultaten zijn te vinden in het document 'Deelprojecten implementatieplan PxQ'. Dit document bevat de resultaten van de deelprojecten. Onder 'RESULTATEN' zijn deze mijlpalen overzichtelijk(er) samengevat. Het tijdpad is als bijlage toegevoegd.

RESULTATEN

Onderstaand zijn de geraamde kosten voor het invoeren van de PxQ-systematiek weergegeven. De kosten zijn samengebracht in 9 samenhangende deelprojecten, te weten:

1. Opstellen DVO (DienstVerleningsOvereenkomst).
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt inhoudelijke/getalsmatige aanpassingen van de jaarlijks op te stellen DVO's per deelnemer. Uitgaande van het inrichtingenbestand geeft het PxQ-rapport een systematiek om het merendeel van de op jaarbasis af te nemen producten te ramen. Deze wijkt af van de tot nu toe gehanteerde systematiek. Daarnaast dient de strippenkaart (per deelnemer) ingevuld te worden. Ook is het noodzakelijk om de PxQ-systematiek juridisch te toetsen.
2. AO/IC (Administratieve Organisatie en Interne Controle).
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen van de administratieve organisatie en interne controle.
3. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen.
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen aan/van de in gebruik zijnde ICT-systemen (ICT = informatie- en communicatietechnologie). Het eenduidig vullen/bijhouden van de ICT-systemen ten bate van het verkrijgen van betrouwbare informatie vereist het gebruik, en voorafgaand daaraan opstellen van, uniforme werkprocessen. Uniforme werkprocessen zijn ook belangrijk om een eenduidige Zeeuwse kwaliteit te (kunnen) garanderen.
4. Inpassing formatie.
In het PxQ-rapport is een systematiek opgenomen om het merendeel van de op jaarbasis af te nemen producten te ramen. Indien deze afname vertaald wordt naar een benodigde personele bezetting van de RUD, en deze wordt vergeleken met de huidige personele bezetting van de RUD, blijkt dat de personele bezetting als gevolg van het PxQ-rapport aangepast moet worden. Bij het inpassen van de formatie wordt ook rekening gehouden met de via de strippenkaart verplicht en niet verplicht af te nemen producten.
5. Cultuur.
Het werken volgens de PxQ-systematiek vereist een andere werkwijze dan het werken volgens de huidige lump-sum-financiering. Voor het bereiken van deze werkwijze dient een traject te worden doorlopen, zodat iedere medewerker volgens PxQ kan werken.
6. Communicatie.
Middels (interne) communicatie zal het werken volgens de PxQ-systematiek kenbaar moeten worden gemaakt.
7. Evaluatie PxQ-systematiek.
Nadat de PxQ-systematiek is geïmplementeerd moet deze worden geëvalueerd, en zo nodig worden bijgesteld. Het up to date houden van de PxQ-systematiek is van belang omdat op deze manier de verrekening met de deelnemers eerlijk blijft, en er duidelijkheid blijft bestaan over de aard, de omvang en de kwaliteit van de door de RUD geleverde producten.
8. Voldoen aan kwaliteitscriteria.
In het zogeheten verbeterplan is reeds bepaald wat noodzakelijk is om de RUD te laten

voldoen aan de kwaliteitscriteria. In het PxQ-rapport is dit niet geheel meegenomen. Daarom wordt dit in het implementatieplan meegenomen.

9. Externe overall audit.

In 2017 wordt op proef gewerkt met de PxQ-systematiek. Voordat besloten wordt definitief te gaan werken volgens de PxQ-systematiek wordt deze als geheel aan een externe audit onderworpen. Daarmee wordt gegarandeerd dat (pas) overgestapt wordt op de PxQ-systematiek als deze volledig (getoetst) is.

Voor alle 9 bovengenoemde deelprojecten is steeds eerst benoemd welke mijlpalen gerealiseerd zullen worden tijdens de implementatie van PxQ. De RUD heeft bij iedere mijlpaal aangegeven hoeveel kosten gemaakt moeten worden, en hoeveel tijdsinzet benodigd is om die mijlpaal te kunnen realiseren. Die kosten zijn uitgedrukt in materiële kosten en extra benodigde uren voor het invoeren van de PxQ-systematiek. Bij de kosten is steeds een onderscheid gemaakt in incidentele kosten (dat zijn kosten die slechts eenmalig of maximaal gedurende een periode van 2 jaar voorkomen als gevolg van het invoeren van de PxQ-systematiek) en structurele kosten (dat zijn blijvende kosten: als gevolg van de invoering van de PxQ-systematiek zullen deze 'altijd' blijven bestaan). Volledigheidshalve zijn daarnaast ook per mijlpaal de uren vermeld die door de RUD besteed worden aan de betreffende mijlpaal, maar die niet tot extra benodigde uren (en dus kosten) leiden, omdat deze onderdeel zijn van het reguliere werk, hetgeen reeds in het PxQ-rapport is verwerkt.

1. Deelproject implementatieplan PxQ “Opstellen DVO”

Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt inhoudelijke/getalsmatige aanpassingen van de jaarlijks op te stellen DVO's per deelnemer. Uitgaande van het inrichtingenbestand geeft het PxQ-rapport een systematiek om het merendeel van de op jaarbasis af te nemen producten te ramen. Deze wijkt af van de tot nu toe gehanteerde systematiek. Daarnaast dient de strippenkaart (per deelnemer) ingevuld te worden. Ook is het noodzakelijk om de PxQ-systematiek juridisch te toetsen.

Door de werkgroep DVO zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- **Audit/juridische toets DVO/jaarplan.**
De DVO dient aangepast te worden aan de PxQ-systematiek. Dit geldt voor de (cijfermatige) invulling van het jaarplan, en voor de juridische borging in het DVO-document. Het is wenselijk deze juridische borging door een externe partij te laten nagaan.
- **DHV geschikt maken voor PxQ-systematiek.**
In het Dienstverleningshandvest zijn algemene voorwaarden gesteld, waaronder de RUD zijn dienstverlening aan zijn opdrachtgevers verricht. (Bezien dient te worden of) Deze dient aangepast te worden aan de PxQ-systematiek.
- **Invullen strippenkaart.**
Een aantal producten wordt afgerekend op basis van een strippenkaart. Dit omdat uren en frequentie voor deze producten vooraf lastig(er) in te schatten zijn. De overige te leveren producten per jaar volgen 'gewoon' uit de in het PxQ-rapport opgenomen ramingen.
- **Jaarplan aangepast aan ingroeimodel.**
Het AB heeft gevraagd om ingroeimodellen voor te leggen waarbij de deelnemers geleidelijk van hun huidige bijdrage toegroeien naar hun bijdrage op basis van PxQ. Als voor een ingroeimodel gekozen wordt moet ook de RUD ingroeien. Het PxQ-budget is in het ingroei-jaar niet volledig beschikbaar. De RUD kan daardoor in het ingroei-jaar niet de volledige productie leveren, zoals opgenomen in het PxQ-rapport. Daarom zal het jaarplan aangepast moeten worden aan het ingroeimodel.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken. Een gedetailleerd(er) overzicht van de mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Voor het deelproject het 'opstellen DVO' is een inzet geraamd van 1.184 uur; waarvan 950 uur structureel. De RUD kan 784 uur opvangen binnen de beschikbare capaciteit voor overhead/generieke taken. Er is 400 uur structureel nodig voor het jaarlijks opstellen van het DVO/jaarplan.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Audit/juridische toets DVO/Jaarplan	0	0	€ 0	€ 5.000	€ 5.000
	DHV geschikt maken aan PxQ systematiek	90	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Invullen strippenkaart	40	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Jaarplan aangepast aan ingroeimodel	104	0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal Incidentele kosten		234	0	€ 0	€ 5.000	€ 5.000
Structurele kosten**	Jaarlijks opstellen DVO's	400	400	€ 14.000	€ 0	€ 14.000
	Mandaatbesluit(en) aangepast	150	0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal Structurele kosten**		550	400	€ 14.000	€ 0	€ 14.000

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken.

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact opstellen DVO op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 5.000	€ 0
Structurele kosten**	€ 14.000	€ 14.000
Totaal	€ 19.000	€ 14.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

2. Deelproject implementatieplan PxQ “AO/IC (Administratieve organisatie en interne controle)”

Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen van de administratieve organisatie en interne controle.

Door de werkgroep AO/IC zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- **Begrotingswijziging PxQ.**
Het doorrekenen van het PxQ-rapport leidt tot een afwijking van de vastgestelde begroting van 2017. De verschillen zullen in een begrotingswijziging worden vastgesteld. Deze begrotingswijziging wordt tegelijkertijd met het PxQ-rapport en dit implementatieplan aan het AB voorgelegd.
- **Beschikbaarheid kentallen per geleverd product.**
Het is met name ict-technisch mogelijk gemaakt om de werkelijk gerealiseerde kentallen per product te rapporteren.
- **Ingroeimodel PxQ.**
Het AB heeft gevraagd om ingroeimodellen voor te leggen waarbij de deelnemers geleidelijk van hun huidige bijdrage toegroeien naar hun bijdrage op basis van PxQ. Als voor een ingroeimodel gekozen wordt moet ook de RUD ingroeien. Het PxQ-budget is in het ingroei-jaar niet volledig beschikbaar. De RUD kan daardoor in het ingroei-jaar niet de volledige productie leveren, zoals opgenomen in het PxQ-rapport.
- **Opstellen verrekensystematiek.**
Dit omvat het accountantproof maken van de verrekensystematiek, het inzichtelijk maken welke producten wel en niet in het PxQ-rapport geraamd zijn en hoe de verrekening zal plaatsvinden (inclusief tarievenlijst), het uitwerken van en vastleggen in het kwaliteitshandboek van de procedure voor opdrachtverstrekking en opdrachtneming van basis-, standaard-, en plustaken, het uitwerken en vastleggen in het kwaliteitshandboek van de procedure voor het accorderen van facturen, uren, en producten, het uitwerken en vastleggen in het kwaliteitshandboek van de procedure voor facturering, het opzetten van de administratieve organisatie en interne controle van de facturering (volledigheid, juistheid en tijdigheid), het vastleggen van de verrekensystematiek in de bijdrageverordening, het opstellen van een procedure om te komen tot een inrichtingenbestand dat volledig en juist is, het inpassen van het DVO-proces, het PDC-proces, het inrichtingenbestandproces en het rekenmodelproces in de Planning- en Control-cyclus en het beschrijven van het rekenmodel, zodat dit jaarlijks kan worden gebruikt voor het opstellen van de DVO's en de begroting.
- **Opstellen periodieke rapportages aan de deelnemers, DB en AB waarbij inzicht wordt gegeven in de geleverde productie en de daarbij behorende bijdragen afgezet tegen de geraamde bijdragen.**
Specificatie functieniveau medewerker op basis van PxQ.
- **Voor ieder product uit de PDC moet gespecificeerd zijn welk functieniveau de behandelende ambtenaar moet hebben.**

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken. Een gedetailleerd(er) overzicht van de mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

In 2016 is al een start gemaakt met de voorbereiding. Er resteert 1.775 uur die nodig is voor de implementatie van de Administratieve organisatie en interne controle. 1.390 uur is structureel nodig om te kunnen voorzien in borging van alle procedures rondom opdrachtverstrekking, facturering en rapportages. De 'eigen' inzet wordt vanuit control (overhead) geleverd.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Begrotingswijziging PxQ	0	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Beschikbaarheid kentallen per geleverd product	0	0	€ 0	€ 2.000	€ 2.000
	Ingroeimodel PxQ	0	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Opstellen verrekensystematiek	385	0	€ 0	€ 14.000	€ 14.000
	Specificatie functieniveau medewerker op basis van PxQ	0	0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal Incidentele kosten		385	0	€ 0	€ 16.000	€ 16.000
Structurele kosten**	Verrekensystematiek structureel	0	1390	€ 85.000	€ 0	€ 85.000
Totaal Structurele kosten**		0	1.390	€ 85.000	€ 0	€ 85.000

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken. Inzet voor mijlpalen begrotingswijziging PxQ en specificatie functieniveau medewerker op basis van PxQ zijn/worden in 2016 uitgevoerd

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact AO/IC op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 16.000	€ 0
Structurele kosten**	€ 85.000	€ 85.000
Totaal	€ 101.000	€ 85.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

De structurele inzet is voornamelijk noodzakelijk voor het juist, tijdig en volledig kunnen factureren van de bijdragen en de controle hierop. Daarnaast is de inzet bedoeld voor het verzorgen van de rapportages aan de deelnemers, het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur.

3. Deelproject implementatieplan PxQ “Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen”

Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen van de in gebruik zijnde ict-systemen. Het eenduidig vullen/bijhouden van de ict-systemen ten bate van het verkrijgen van betrouwbare informatie vereist het gebruik, en voorafgaand daaraan opstellen van, uniforme werkprocessen. Uniforme werkprocessen zijn ook belangrijk om een eenduidige Zeeuwse kwaliteit te (kunnen) garanderen.

Door de werkgroep Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- Onderzoeken of accorderen op aantallen mogelijk is.
- Bestaande systemen aangepast aan PxQ
De systemen inrichten zodat producten aan een inrichting te koppelen zijn, de systemen inrichten om mutaties op inrichtingen bij te kunnen houden, de systemen inrichten om facturering en rapportage op uren per product per deelnemer (en inrichting) mogelijk te maken, de systemen inrichten zodat gerapporteerd kan worden op raming en realisatie (van uren), de systemen inrichten zodat er geaccordeerd kan worden, de systemen zo inrichten dat kan worden bijgehouden voor welke producten een factuur is verstuurd en de systemen zo inrichten dat een accountantstoets kan worden doorstaan.
- Infrastructuur bestaande systemen aanpassen.
Hiervoor zal zoveel als mogelijk gebruik gemaakt worden van nieuwe releases. Op voorhand is niet aan te geven of daarmee kan worden volstaan. Zonodig zullen daarnaast ook andere aanpassingen gedaan worden.
- Mogelijk maken rapportages/dashboard.
Het ontwikkelen van een portfolio op inrichtingen, het ontwikkelen van een rapportage op uren en producten per inrichting en risicoprofiel, het ontwikkelen van een rapportage per team (en eventueel medewerker), en het aanpassen van de bestaande rapportages op de wensen voortkomend uit het invoeren van de PxQ-systematiek.
- Ontwikkelen handleidingen voor diverse systemen en opstellen en borgen procedures PxQ.
Het ontwikkelen en implementeren van handleidingen voor diverse systemen en het opnemen van procedures ten bate van het inrichtingenbestand, de PDC en rapportages in het kwaliteitshandboek.
- Aanstellen informatiemanager.
De wensen van de RUD en de deelnemers op ict-gebied zijn zo specifiek dat de vertaling van de vraag richting de systemen geprofessionaliseerd en sturing op inhoud van de systemen en automatisering geregisseerd moet worden. Het aanstellen van een informatiemanager is hiervoor een voorwaarde.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken. Een gedetailleerd(er) overzicht van de mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Op dit moment is er discussie tussen de RUD en de gemeente Terneuzen over een aantal taken die wel of niet onder de pofach-taken vallen (de zogeheten witte vlekken discussie). Indien na afloop van deze discussie blijkt dat de ondersteuning op ict-gebied minder is dan nu verwacht, dienen deze taken alsnog door de RUD te worden ingekocht.

Om de gestelde mijlpalen te realiseren is extra inzet van informatiemanagement (IM) noodzakelijk; 0,5 fte inzet op strategisch niveau gedurende twee jaar en structureel 0,5 inzet op operationeel niveau. De overige inzet (1.760 uur) wordt geleverd vanuit bestaande capaciteit overhead / generieke taken.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Bestaande systemen aanpassen aan PxQ	960	0	€ 0	€ 24.000	€ 24.000
	Mogelijk maken rapportages/dashboard	200	0	€ 0	€ 28.000	€ 28.000
	Ontwikkelen handleidingen + opstellen en borgen procedures PxQ	600	0	€ 0	€ 31.000	€ 31.000
	Strategisch informatiemanager	0	1390	€ 100.000	€ 0	€ 100.000
Totaal Incidentele kosten		1.760	1.390	€ 100.000	€ 83.000	€ 183.000
Structurele kosten**	Informatiemanager	0	695	€ 42.000	€ 0	€ 42.000
Totaal Structurele kosten**		0	695	€ 42.000	€ 0	€ 42.000

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken.

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 133.000	€ 50.000
Structurele kosten**	€ 42.000	€ 42.000
Totaal	€ 175.000	€ 92.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

4. Deelproject implementatieplan PxQ “Inpassing formatie”

Het PxQ-rapport geeft een raming van de voor de RUD benodigde bezetting. Daarbij is voor iedere functie een inschatting gemaakt van het niveau van de functie (inschaling in het functiehuis). Deze inschaling is (nog) niet formeel gewogen of onderzocht. De huidige bezetting van de RUD is wel formeel onderzocht. De inschaling die volgen het PxQ-rapport benodigd is sluit niet aan op de huidige formele bezetting. Circa 10 functionarissen zijn hoger ingeschaald dan op basis van de raming uit het PxQ-rapport benodigd zou zijn. Dit leidt tot hogere kosten dan begroot in de PxQ-systematiek.

Het resultaat van de werkgroep inpassing formatie geeft aan hoe de huidige bezetting kan worden gewijzigd in de benodigde personele bezetting. Deze aanpak vergt tijd. Deze aanpak gaat er ook van uit dat de inschatting van de schalen, zoals gedaan in het PxQ-rapport, ook leidt tot een overeenkomstige formele inschaling, en dat de benodigde personele bezetting de komende jaren niet wijzigt.

Daarom moet de komende jaren rekening worden gehouden met hogere personeelslasten dan berekend zouden worden op basis van het PxQ-rapport. Concreet betekent dit dat 9,5 fte één schaal hoger betaald zal worden dan op basis van het PxQ-rapport wordt ingeschat. Dit brengt jaarlijks circa € 95.000 aan kosten met zich mee. Op basis van de hieronder opgenomen aanpak is de verwachting dat deze kosten in 2020 zijn afgenomen tot € 30.000. In de tabel ‘Inpassing formatie op de begroting’ op de volgende pagina is deze afname verwerkt.

Door de werkgroep inpassing formatie zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- Omscholing medewerkers.
Het invoeren van de PxQ-verrekensystematiek zal er toe leiden dat een aantal medewerkers op andere functies ingezet gaat worden. Een aantal daarvan zal omgeschoold moeten worden voordat deze nieuwe functie vervuld kan worden.
- Opstellen formatieplan.
Er dient een formatieplan opgesteld te worden, waarin wordt aangegeven hoe de verschillen tussen de huidige bezetting en de volgens de in het PxQ-rapport opgenomen bezetting overbrugd kunnen worden.
- Werving/selectie.
Daar waar nodig zal personeel aangenomen moeten worden.
- Begeleiding spoor 2.
Spoor 2 houdt in dat werkgever en werknemer op zoek gaan naar passend werk in een ander bedrijf dan dat van de werkgever. De intentie is om benodigde verschuivingen van personeel intern en op vrijwillige basis te doen plaatsvinden. De verwachting is dat dit goed mogelijk is. Indien door een werknemer de wens wordt geuit extern geplaatst te worden, dient deze mogelijkheid wel opgehouden te worden.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken. Een gedetailleerd(er) overzicht van de mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;

- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Begeleiding spoor 2	0	0	€ 0	€ 15.000	€ 15.000
	Omscholing medewerkers	0	0	€ 0	€ 30.000	€ 30.000
	Opstellen formatieplan	0	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Werving / selectie / begeleidingcommissie	0	50	€ 4.000	€ 10.000	€ 14.000
Totaal Incidentele kosten		0	50	€ 4.000	€ 55.000	€ 59.000
Structurele kosten**	Uitvoering taken onder schaal	0	0	€ 95.000	€ 0	€ 95.000
Totaal Structurele kosten**		0	0	€ 95.000	€ 0	€ 95.000

*De inzet wordt verzorgd binnen de PIOFACH taken.

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact inpassing formatie op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 59.000	€ 0
Structurele kosten**	€ 95.000	€ 70.000
Totaal	€ 154.000	€ 70.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

5. Deelproject implementatieplan PxQ "Cultuur"

Het werken volgens de PxQ-systematiek vereist een andere werkwijze dan het werken volgens de huidige lump-sum-financiering. Voor het bereiken van deze werkwijze dient een traject te worden doorlopen, zodat iedere medewerker volgens PxQ kan werken.

Door de werkgroep cultuur zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- Uitvoering actieplan cultuur.
Door het opstellen en uitvoeren van het actieplan cultuur kunnen de medewerkers van de RUD zich de vereiste andere werkwijze eigen maken.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken. Een gedetailleerd(er) overzicht van de mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in het document Deelprojecten implementatieplan PxQ. (Het betreft een nog niet gereede versie van het actieplan cultuur. Dit wordt nog vervolledigd zodra is besloten dat de PxQ-systematiek wordt ingevoerd.)

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Er is voor het actieplan 1.136 uur geraamd voor twee jaar. De inzet wordt gedaan vanuit de capaciteit binnen overhead/generieke taken voor PxQ.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Uitvoering actieplan cultuur	1.136	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000
Totaal Incidentele kosten		1.136	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken, 568 uur per jaar voor 2017 en 2018.

Impact cultuur op begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 1.000	€ 0
Totaal	€ 1.000	€ 0

6. Communicatie

Middels (interne) communicatie zal het werken volgens de PxQ-systematiek kenbaar moeten worden gemaakt (aan het personeel van de RUD).

Door de werkgroep communicatie zijn geen mijlpalen benoemd. De benodigde tijdsinzet wordt verzorgd door de gemeente Terneuzen, in het kader van de piofach-taken.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken.

Inddenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD*	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Inddentele kosten	Diversen	0	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000
Totaal Incidentele kosten		0	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000

*De inzet wordt verzorgd binnen de PIOFACH taken van de RUD.

Impact communicatie op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 1.000	€ 0
Totaal	€ 1.000	€ 0

7. Evaluatie PxQ-systematiek.

Nadat de PxQ-systematiek is geïmplementeerd moet deze worden geëvalueerd, en zo nodig worden bijgesteld. Het up to date houden van de PxQ-systematiek is van belang omdat op deze manier de verrekening met de deelnemers eerlijk blijft, en er duidelijkheid blijft bestaan over de aard, de omvang en de kwaliteit van de door de RUD geleverde producten.

Door de werkgroep Evaluatie PxQ-systematiek zijn een aantal mijlpalen benoemd. Onderstaand wordt kort weergegeven wat deze mijlpalen inhouden:

- Evalueren inbreng AB, DB en deelnemers.
- Evalueren risico-analyse uitgevoerd door Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR).
- Evalueren risico-analyse.
- Evalueren strippenkaart.
- Evalueren Zeeuwse kwaliteit.
- Geleverde producten en diensten toetsen aan de PDC.
- Kentallen toetsen aan ervaringscijfers.
- Evalueren verrekeningsystematiek.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

De benodigde uren worden volledig vanuit de capaciteit overhead / generieke taken van de RUD benut. De evaluatie zal na afloop van het proefjaar plaatsvinden waardoor de materiële kosten zullen overlopen naar 2018.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door		Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
		de RUD*	Extra inzet			
Incidentele kosten	Evalueren inbreng AB, DB en deelnemers	40	0	€ 0	€ 20.000	€ 20.000
	Evalueren risico-analyse NAR	240	0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal Incidentele kosten		280	0	€ 0	€ 20.000	€ 20.000
Structurele kosten**	Evalueren risico-analyse	40	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Evalueren strippenkaart	20	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Evalueren Zeeuwse kwaliteit	120	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Geleverde producten en diensten toetsen aan PDC	20	0	€ 0	€ 0	€ 0
	Kentallen toetsen aan ervaringscijfers	40	0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal Structurele kosten**		240	0	€ 0	€ 0	€ 0

*Inzet door de RUD vanuit capaciteit PxQ op overhead / generieke taken

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

Impact Evaluatie PxQ-systematiek op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 10.000	€ 10.000
Structurele kosten**	€ 0	€ 0
Totaal	€ 10.000	€ 10.000

** De structurele kosten zijn in de begrotingswijziging verwerkt voor 2017 en 2018. Doorwerking van deze kosten na 2018 is onderdeel van de externe audit PxQ.

8. Voldoen aan kwaliteitscriteria

In het zogeheten verbeterplan is reeds bepaald wat noodzakelijk is om de RUD te laten voldoen aan de kwaliteitscriteria. In het PxQ-rapport is dit niet geheel meegenomen. Daarom wordt dit in het implementatieplan meegenomen.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Er zijn allen materiële kosten voorzien. Indien en voor zover er personele inzet benodigd is, zal dit worden gedaan vanuit de bestaande capaciteit voor overhead / generieke taken.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Opleidingen	0	0	€ 0	€ 10.000	€ 10.000
	Voldoen aan procescriteria	0	0	€ 0	€ 30.000	€ 30.000
	Waakvlamovereenkomsten	0	0	€ 0	€ 8.000	€ 8.000
Totaal Incidentele kosten		0	0	€ 0	€ 48.000	€ 48.000

Bij RUD Zeeland zijn niet alle specialismen dubbel bezet. Dit is wel een vereiste op basis van de kwaliteitscriteria. Om aan dit vereiste te voldoen wordt deze capaciteit middels waakvlamovereenkomsten gereserveerd bij derden.

Impact begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 48.000	€ 0
Totaal	€ 48.000	€ 0

9. Externe overall audit

In 2017 en 2018 wordt op proef gewerkt met de PxQ-systematiek. Voordat besloten wordt definitief te gaan werken volgens de PxQ-systematiek wordt deze als geheel aan een externe audit onderworpen. Daardoor wordt gegarandeerd dat (pas) overgestapt wordt op de PxQ-systematiek als deze volledig (getoetst) is.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken van de RUD behoort, die reeds in het PxQ-rapport zijn opgenomen, of niet. Het betreft dan met name tijdsinzet die in de RUD valt onder de noemer(s) overhead en generieke taken.

In onderstaande tabel is kort per mijlpaal aangegeven:

- De geraamde materiële kosten;
- De geraamde benodigde extra personele inzet;
- De geraamde personele inzet die behoort tot de reguliere taken van de RUD, en reeds in het PxQ-rapport is opgenomen.

Incidenteel / Structureel	mijlpalen	Inzet door de RUD	Extra inzet	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten
Incidentele kosten	Externe overall audit	0	0	€ 0	€ 30.000	€ 30.000
Totaal Incidentele kosten		0	0	€ 0	€ 30.000	€ 30.000

Impact begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018
Incidentele kosten	€ 15.000	€ 15.000
Totaal	€ 15.000	€ 15.000

RISICOPARAGRAAF

(Met name) de provincie Zeeland heeft gevraagd om een nadere uitwerking en financiële vertaling van de risico's die in het implementatieplan zijn opgenomen. Deze nadere uitwerking is neergelegd in het rapport 'Risicoanalyse RUD Zeeland' van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, daterend van juli 2016.

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):

- 1) Deelnemers kunnen de niet-wettelijke taken terugtrekken. Hierdoor kan de financiële robuustheid onder de PxQ-systematiek wegvallen.
- 2) De mogelijkheid bestaat dat de piketregeling niet meer kan worden uitgevoerd als gevolg van formatieveranderingen.
- 3) 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:

- 1) 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.
- 2) Duidelijk en volledig implementatieplan.
Het implementatieplan treft u bijgevoegd aan.
- 3) Begeleiding van implementatieplan als cultuurveranderingstraject.
Hierin wordt voorzien. Dit is aangegeven onder deelproject '5. Cultuur' in dit implementatieplan.
- 4) Monitoring van implementatieplan.
In dit implementatieplan zijn meerdere mijlpalen benoemd. Deze zijn op hoofdlijnen ingevoerd in een tijdpad. Dat wordt, nadat bestuurlijk besloten is in te stemmen met het invoeren van de PxQ-systematiek, indien nodig verfijnd en vervolgens gemonitord door de RUD.
- 5) Duidelijke definities van het toepassen van producttarifiering en tarifiering op basis van uurtarieven.
De uitwerking van deze aanbeveling is opgenomen in het deelplan AO/IC.
- 6) Heldere definitie van zowel productieve uren als factureerbare uren.
In het PxQ-rapport is aangegeven wat verstaan wordt onder productieve uren, en wanneer die factureerbaar zijn.
- 7) Opstellen van een helder ICT-plan.
Hierin wordt voorzien. Dit is aangegeven onder deelproject '3. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen' in dit implementatieplan.

Daarnaast zijn onderstaande risico's relevant:

- De kentallen die gebruikt zijn, zijn gebaseerd op de aanwezige informatie uit relevante bronnen aangevuld met ervaringskennis. Ondanks deze zorgvuldigheid blijven de gehanteerde kentallen aannames. De ervaring zal leren of deze aannames reëel zijn. Mogelijk zal blijken dat aanpassing nodig is. Bovendien is het niet mogelijk gebleken alle producten te voorzien van kentallen. Daarnaast gaan de kentallen uit van een taakvolwassen, goed draaiende RUD Zeeland. Aangezien de RUD Zeeland nog in een opbouwfase zit is hiervan nog geen sprake. Uitgaan van dit rapport maakt de RUD Zeeland dan ook kwetsbaar en monitoring en waar nodig bijstellen van kentallen is essentieel om de doorontwikkeling te kunnen borgen.

Onderhavig implementatieplan voorziet in de implementatie van de PxQ-verrekensystematiek. Dit plan voorziet 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 middelen beschikbaar te worden gesteld.

- In dit implementatieplan is getracht zo concreet mogelijk te ramen wat de benodigde kosten en het te doorlopen tijdpad zijn om de implementatie van de PxQ-systematiek mogelijk te maken. Omdat het een uniek project betreft is het onontkoombaar dat de ramingen in de praktijk niet exact zullen blijken te zijn.

Ingroei model "Deelnemers met grote voor- of nadelen groeien in 2 stappen naar bijdrage P*Q"

In dit model groeien alleen de deelnemers met grote voor- of nadelen in 2 stappen naar een bijdrage P*Q. De andere deelnemers gaan direct de bijdrage P*Q betalen. Op basis van de uitkomsten P*Q is er een groep deelnemers waarbij de bijdragen P*Q ten opzichte van de huidige bijdragen variëren tussen de 0% en 20% hoger of lager. Daarnaast is er een groep deelnemers waarbij de bijdragen P*Q ten opzichte van de huidige bijdragen 40% hoger of lager zijn. Deze laatste groep van deelnemers wordt gezien als deelnemers met grote voor- of nadelen en kunnen op basis van dit model ingroeien naar de bijdrage P*Q.

Ook de RUD Zeeland groeit in dit model in 2 stappen naar het budget P*Q. In het ingroei jaar is het beschikbare budget voor de RUD € 146.000 lager dan het budget P*Q. Hierdoor kan de RUD in het ingroei jaar niet de productie leveren die hoort bij P*Q maar een productie die lager is. Het voorstel is om de deelnemers die in het een ingroei jaar niet de P*Q bijdrage betalen maar een lagere, ook een lagere dan de P*Q productie aan te bieden. Over de invulling van de lagere productie, zal na besluitvorming in het Algemeen Bestuur, overleg plaatsvinden met betrokken deelnemers.

In dit model groeien de gemeente Borsele, de gemeente Goes, de gemeente Hulst, de gemeente Reimerswaal, de gemeente Schouwen-Duiveland, de gemeente Terneuzen, de gemeente Tholen, het waterschap Scheldestromen en de provincie Zeeland **niet in** naar de bijdrage P*Q. Zij gaan in één keer naar de bijdrage P*Q en ontvangen in principe de productie P*Q.

De gemeente Middelburg en de gemeente Vlissingen dragen in het ingroei jaar een bijdrage bij die hoger is dan de bijdrage P*Q en zij ontvangen uiteraard ook de productie P*Q.

De gemeente Kapelle, de gemeente Noord-Beveland, de gemeente Sluis en de gemeente Veere groeien toe naar de bijdrage P*Q en ontvangen in het ingroei jaar niet de productie P*Q.

Consequenties van het ingroei model per deelnemer in kaart gebracht.

Deelnemers	A Bijdrage begroting 2017 *1	B Bijdrage P*Q 2017	C Verschil in € (=-lager tov begroting)	D Verschil in % (=lager tov begroting)	E Ingroei (j/N)	F Ingroei stap	G Bijdrage 2017 (B-F)	H Bijdrage 2018 (B)	I Lagere productie in ingroei jaar
Borsele	584.750	540.706	-44.044	-8%	Nee	0	540.706	540.706	
Goes	559.264	491.391	-67.873	-12%	Nee	0	491.391	491.391	
Hulst	422.701	483.214	60.513	14%	Nee	0	483.214	483.214	
Kapelle	151.830	217.415	65.585	43%	Ja	32.793	184.623	217.415	-17.617
Middelburg	250.020	149.325	-100.695	-40%	Ja	-50.348	199.672	149.325	-21.194
Noord-Beveland	186.391	265.295	78.904	42%	Ja	39.452	225.843	265.295	-21.194
Reimerswaal	399.928	436.687	36.759	9%	Nee	0	436.687	436.687	
Schouwen-Duiveland	339.411	312.171	-27.240	-8%	Nee	0	312.171	312.171	
Sluis	312.437	634.828	322.391	103%	Ja	161.195	473.632	634.828	-86.597
Terneuzen	960.666	839.425	-121.241	-13%	Nee	0	839.425	839.425	
Tholen	341.603	275.211	-66.392	-19%	Nee	0	275.211	275.211	
Veere	89.524	167.789	78.265	87%	Ja	39.133	128.657	167.789	-21.023
Vlissingen	340.007	188.418	-151.589	-45%	Ja	-75.794	264.213	188.418	
Waterschap	111.082	121.333	10.251	9%	Nee	0	121.333	121.333	
Zeeland	4.504.467	4.678.432	173.965	4%	Nee	0	4.678.432	4.678.432	
Lager budget RUD Zeeland							-146.431	0	146.431
Eindtotaal	9.551.081	9.801.642	247.561			0	9.655.211	9.801.642	U

*1 exclusief budget materieel budget

Waar komt lagere productie tot uiting

Inleiding

Uit de het rapport P*Q van 7 juli 2016 blijkt dat de bijdragen van deelnemers ten opzichte van de begroting 2017 stijgen. Dat wil niet zeggen dat de bijdragen voor alle deelnemers stijgen. Er zijn deelnemers waarbij de bijdrage stijgt maar er zijn ook deelnemers waarbij de bijdrage daalt.

Het algemeen bestuur heeft gevraagd om een aantal (in)groei modellen P*Q uit te werken waarbij deelnemers geleidelijk van hun huidige bijdrage in de begroting toegroeien naar hun bijdrage op basis van P*Q.

Op 9 mei 2016 zijn er 2 (in)groei modellen gepresenteerd aan het DB t.w.:

- 1) Alle Deelnemers en RUD groeien in 2 stappen naar bijdrage P*Q;
- 2) Deelnemers met grote voor- of nadelen groeien in 2 stappen naar bijdrage P*Q

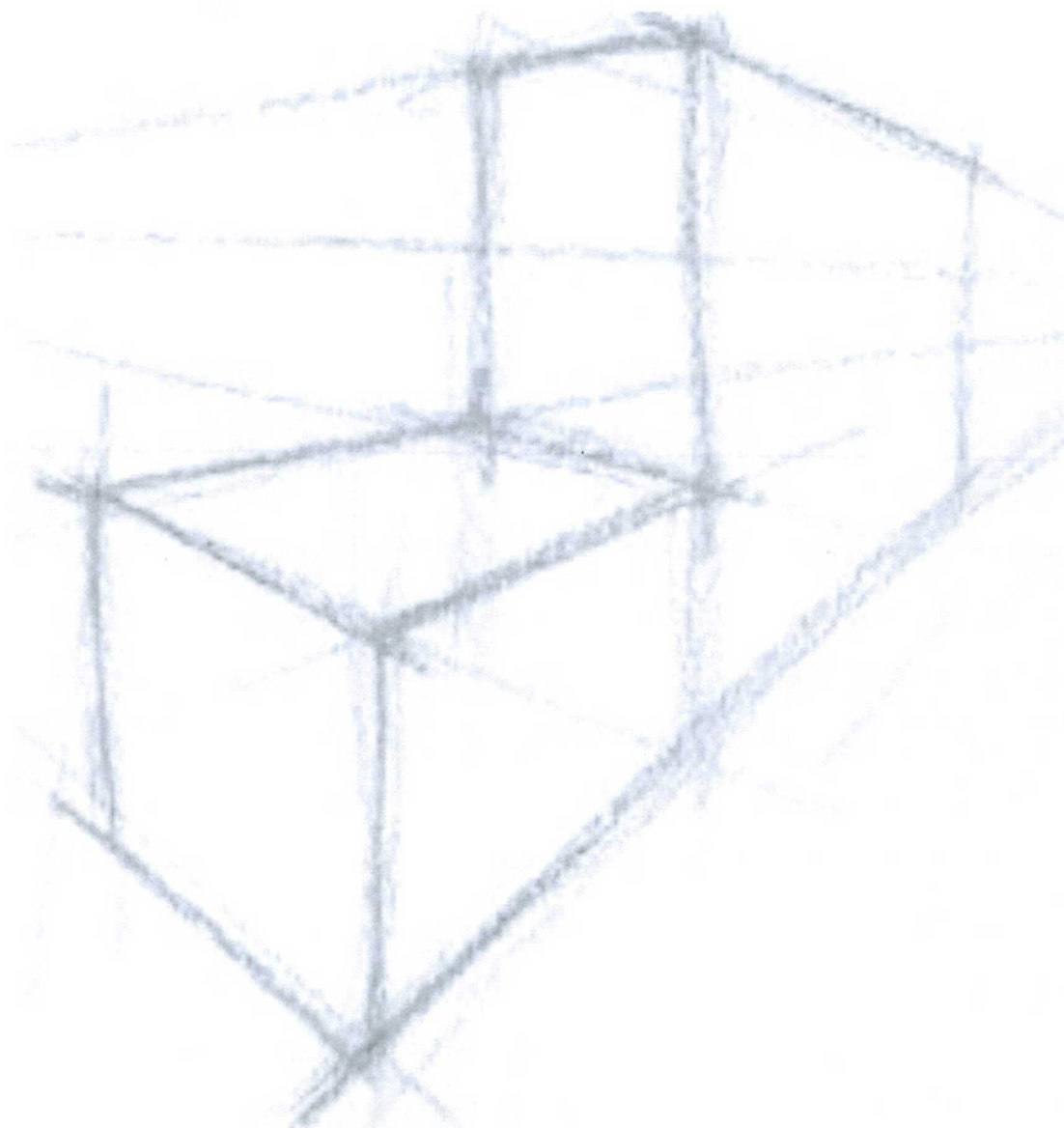
Het DB heeft de voorkeur uitgesproken voor ingroei model 2 "Deelnemers met grote voor- of nadelen groeien in 2 stappen naar bijdrage P*Q"

In deze notitie wordt dat ingroei model toegelicht en de financiële gevolgen gepresenteerd.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Ingroei model “Deelnemers met grote voor- of nadelen groeien in 2 stappen naar bijdrage P*Q”	4

Uitwerking van het ingroeimodel P*Q



Terneuzen, 29 augustus 2016

Wat betekent dit verschil?
 Maasschaaf methode? hoe zijn levers
 gemaakt?

Kostencomponent	Mijlpaal	Incidenteel / Structureel	Som van		Som van uren max (eigen bezetting)	Som van uren max (ingediend)	Totale kosten max.	verschil	toelichting
			Som van benodigde uren (origineel)	Totale kosten max. (origineel)					
Bedrijfsplan	Actualisatie bedrijfsplan	Incidentele kosten	0	€ 15.000	0	0	€ 0	-€ 15.000	2016
	Rapportages	Structurele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
	Relatiebeheerder	Structurele kosten	1390	€ 99.512	0	0	€ 0	-€ 99.512	efficiency
	Stakeholdersonderzoek	Incidentele kosten	0	€ 15.000	0	0	€ 0	-€ 15.000	overig
	Teamaccounthouder	Structurele kosten	2780	€ 199.024	2.780	0	€ 0	-€ 199.024	Opracht efficiency
Totaal Bedrijfsplan			4170	€ 328.536	2.780	0	€ 0	-€ 328.536	
Communicatie	Diversen	Incidentele kosten	0	€ 1.000	0	0	€ 1.000	€ 0	
Totaal Communicatie			0	€ 1.000	0	0	€ 1.000	€ 0	
Cultuur	Uitvoering actieplan cultuur	Incidentele kosten	1136	€ 82.328	1.136	0	€ 1.000	-€ 81.328	overhead / generiek
Totaal Cultuur			1136	€ 82.328	1.136	0	€ 1.000	-€ 81.328	
Administratieve organisatie en interne controle	Begrotingswijziging PxQ	Incidentele kosten	24	€ 1.718	0	0	€ 0	-€ 1.718	2016
	Beschikbaarheid kentallen per geleverd product	Incidentele kosten	20	€ 3.432	0	0	€ 2.000	-€ 1.432	2016
	Ingroeimodel PxQ	Incidentele kosten	20	€ 151.432	0	0	€ 0	-€ 151.432	overig
	Opstellen verrekensystematiek	Incidentele kosten	385	€ 41.563	385	0	€ 14.000	-€ 27.563	overhead / generiek
	Specificatie functieniveau medewerker op basis van PxQ	Incidentele kosten	50	€ 3.580	0	0	€ 0	-€ 3.580	2016
	Verrekensystematiek structureel	Structurele kosten	1390	€ 99.512	0	1.390	€ 85.000	-€ 14.512	overig
Totaal Administratieve organisatie en interne controle			1889	€ 301.236	385	1.390	€ 101.000	-€ 200.236	
Opstellen DVO	Audit/juridische toets DVO/Jaarplan	Incidentele kosten	0	€ 5.000	0	0	€ 5.000	€ 0	
	DHV geschikt maken aan PxQ systematiek	Incidentele kosten	90	€ 6.443	90	0	€ 0	-€ 6.443	overhead / generiek
	Invullen strippekaart	Incidentele kosten	40	€ 2.864	40	0	€ 0	-€ 2.864	overhead / generiek
	Jaarlijks opstellen DVO's	Structurele kosten	800	€ 57.273	400	400	€ 14.000	-€ 43.273	overhead / generiek
	Jaarplan aangepast aan ingroeimodel	Incidentele kosten	104	€ 7.446	104	0	€ 0	-€ 7.446	overhead / generiek
	Mandaatbesluit(en) aangepast	Structurele kosten	150	€ 10.739	150	0	€ 0	-€ 10.739	overhead / generiek
Totaal Opstellen DVO			1184	€ 89.764	784	400	€ 19.000	-€ 70.764	
Inpassing formatie	Begeleiding spoor 2	Incidentele kosten	0	€ 15.000	0	0	€ 15.000	€ 0	
	Omscholing medewerkers	Incidentele kosten	0	€ 30.000	0	0	€ 30.000	€ 0	
	Opstellen formatieplan	Incidentele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
	Uitvoering taken onder schaal	Structurele kosten	0	€ 31.000	0	0	€ 95.000	€ 64.000	overig
	Werving / selectie /begeleidingcommissie	Incidentele kosten	0	€ 10.000	0	50	€ 14.000	€ 4.000	overig
Totaal Inpassing formatie			0	€ 86.000	0	50	€ 154.000	€ 68.000	
Evaluatie PxQ-verrekensystematiek	Evalueren inbreng AB, DB en deelnemers	Incidentele kosten	40	€ 2.864	40	0	€ 20.000	-€ 2.864	overhead / generiek
	Evalueren risico-analyse	Structurele kosten	40	€ 2.864	40	0	€ 0	-€ 2.864	overhead / generiek
	Evalueren risico-analyse NAR	Incidentele kosten	240	€ 17.182	240	0	€ 0	-€ 17.182	overhead / generiek
	Evalueren strippekaart	Structurele kosten	20	€ 1.432	20	0	€ 0	-€ 1.432	overhead / generiek
	Evalueren Zeeuwse kwaliteit	Structurele kosten	120	€ 8.591	120	0	€ 0	-€ 8.591	overhead / generiek
	Geleverde producten en diensten toetsen aan PDC	Structurele kosten	20	€ 1.432	20	0	€ 0	-€ 1.432	overhead / generiek
	Kentallen toetsen aan ervaringscijfers	Structurele kosten	40	€ 2.864	40	0	€ 0	-€ 2.864	overhead / generiek
	Verrekeningssystematiek	Structurele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
Totaal Evaluatie PxQ-verrekensystematiek			520	€ 57.228	520	0	€ 20.000	-€ 37.228	
Voldoen aan kwaliteitscriteria	Opleidingen	Incidentele kosten	0	€ 10.000	0	0	€ 10.000	€ 0	
	Voldoen aan procescriteria	Incidentele kosten	0	€ 30.000	0	0	€ 30.000	€ 0	
	Waakvlamovereenkomsten	Incidentele kosten	0	€ 8.000	0	0	€ 8.000	€ 0	
Totaal Voldoen aan kwaliteitscriteria			0	€ 48.000	0	0	€ 48.000	€ 0	
Informatiemanagement inclusief uniform werken	Aanschaf nieuwe systemen	Incidentele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
	Bestaande systemen aanpassen aan PxQ	Incidentele kosten	960	€ 92.448	960	0	€ 24.000	-€ 68.448	overhead / generiek
	Informatiemanager	Structurele kosten	695	€ 49.756	0	695	€ 42.000	-€ 7.756	overhead / generiek
	Infrastructuur bestaande systemen aanpassen	Incidentele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
	Mogelijk maken rapportages/dashboard	Incidentele kosten	200	€ 42.318	200	0	€ 28.000	-€ 14.318	overhead / generiek
	Ontwikkelen handleidingen + opstellen en borgen procedu	Incidentele kosten	600	€ 74.155	600	0	€ 31.000	-€ 43.155	overhead / generiek
	Strategisch informatiemanager	Incidentele kosten	1390	€ 99.512	0	1.390	€ 100.000	€ 488	
	Onderzoeken of accorderen op aantallen mogelijk is	Incidentele kosten	0	€ 0	0	0	€ 0	€ 0	
Totaal Informatiemanagement inclusief uniform werken			3845	€ 358.189	1.760	2.085	€ 225.000	-€ 133.189	
Externe overall audit	Externe overall audit	Incidentele kosten	0	€ 30.000	0	0	€ 30.000	€ 0	
Totaal Externe overall audit			0	€ 30.000	0	0	€ 30.000	€ 0	
Eindtotaal			12.744	€ 1.382.280	7.365	3.925	€ 599.000		

per jaar?
 Hoe verhoudt
 zich dit
 tot PxQ
 (Generiek).

4585 - Teamaccounthouder.

5



Risicoanalyse RUD Zeeland



Baarn, juli 2016

Inhoudsopgave

- Achtergrond 3
- Werkwijze 4
- 1. Uitgangspunten / Leeswijzer..... 5
- 2. Risicoanalyse naar Geld 6
- 3. Risicoanalyse naar Kwaliteit 8
- 4. Risicoanalyse naar Tijd..... 10
- 5. Impact versus Beïnvloedbaarheid..... 11
- 6. Aanbevelingen 12
- 7. Verankering Risicomanagement volgens ISO 31000 model..... 13
- 8. Risicocultuur 15
 - 8.1 Risicoalertheid..... 15
- 9. Kader..... 18
 - 9.1 Verankering risicomanagement 18
 - 9.2 Waarborging kwaliteit risicoprofiel 20
 - 9.3 Risico-informatie rapporteren 21
 - 9.4 Formats..... 24
- Afsluiting 14

Achtergrond

De gemeenschappelijke regeling RUD Zeeland bestaat sinds 1 januari 2014. In opdracht van de Zeeuwse gemeenten, waterschap Scheldestromen en de provincie Zeeland voert zij milieu- en veiligheidstaken uit. Bij de start zijn de financiële middelen die de deelnemers voorheen zelf benutten voor deze taken overgedragen naar de RUD. Nu de organisatie staat is de wens geuit door de deelnemers om niet langer een vaste bijdrage te betalen, maar alleen te gaan betalen voor daadwerkelijk afgenomen producten en diensten. Daarnaast heeft de RUD om te komen tot een efficiëntere taakuitvoering de noodzaak gesignaleerd te gaan werken volgens één kwaliteitsniveau en één werkwijze. Deze beide ontwikkelingen komen samen in het invoeren van de PxQ systematiek, waarin volgens een vooraf vastgesteld uniform kwaliteitsniveau en af te nemen aantallen producten een prijs per product en daarmee een bijdrage per gemeente tot stand komt. Voor de implementatie van deze methodiek is een implementatieplan opgesteld dat inmiddels vertaald is in een meer concreet werkplan. Voordat het algemeen bestuur hiermee in kan stemmen heeft in ieder geval de provincie Zeeland gevraagd om een nadere uitwerking en financiële vertaling van de risico's die in het implementatieplan zijn opgenomen.

Werkwijze

Proces

Om te komen tot een goed onderbouwde analyse van het weerstandsvermogen zijn de volgende stappen doorlopen:

- **Deskstudy.** Aan de hand van de reeds bestaande documenten en de hierin summier opgenomen risico's is een eerste risicoprofiel opgesteld. Dit profiel is aangevuld door NAR op grond van de interpretatie van de bestaande documenten.
- **Analysegroep.** In overleg met de deelnemende organisaties zijn vanuit alle stakeholders representanten geselecteerd om deel te nemen aan de risicoanalyse vanuit de verschillende perspectieven.
- **Self Assessment.** In een eerste analyse zijn door middel van een vragenlijst alle deelnemers gevraagd vooraf risico's aan te dragen. Hier zijn circa 130 risico's benoemd.
- **Risicobeoordeling.** NAR heeft de aangeleverde risico's beoordeeld en gegroepeerd. Hieruit zijn 34 risico's overgebleven die allen volgens de vaste methodiek van Oorzaak – Gebeurtenis – Gevolg zijn beschreven.
- **Risicoinventarisatie.** Tijdens een sessie van 1 uur zijn alle 34 risico's in duo's beoordeeld. Hierbij was de opdracht; Aanvullen van nieuwe inzichten, Verbeteren van bestaande risico's, Schrappen van dubbele of overbodige risico's. Vervolgens zijn plenair alle risico's besproken en in dialoog vastgesteld wat de werkelijk belangrijke risico's zijn voor het project P*Q. *Vervolgens zijn de risico's ingeschaald op de schaal van Impact versus Beïnvloedbaarheid. De mate waarin een risico meer beïnvloedbaar is geeft direct aan dat deze risico door de organisatie zelf op korte termijn kunnen worden aangepakt.*
- **Rapportage.** In deze rapportage treft u de resultaten van de Risicoinventarisatie aan. U treft een overzicht aan van de risico's ingedeeld naar de impact op Tijd/Geld en Kwaliteit. Hierbij geldt:
 - **Tijd;** de mate waarin een risico voornamelijk impact heeft het realiseren van het project P*Q binnen het gehanteerde tijds kader;
 - **Geld;** de mate waarin een risico voornamelijk impact heeft op de financiële positie van de RUD Zeeland;
 - **Kwaliteit;** de mate waarin een risico voornamelijk impact heeft op de kwaliteit van de geleverde producten van de RUD Zeeland.

1. Uitgangspunten / Leeswijzer

De volgende uitgangspunten zijn met de werkgroep afgesproken:

- Risico's die betrekking hebben op de 'normale gang van zaken' worden buiten beschouwing gelaten;
- Dubbele risico's worden zoveel mogelijk voorkomen in het belang van de leesbaarheid. Indeling vindt plaats naar de zwaarst verwachte impact;
- Ontbrekende maatregelen zijn geen risico;
- Negatief geformuleerde doelstellingen zijn geen risico;

Hierdoor komt het voor dat de nummering niet aansluitend is. De risico's die ingedeeld zijn op de Impact versus Beïnvloedbaarheidsschaal worden als leidend gehanteerd bij de nummering.

Hoofdstuk 2, 3 en 4 gaan inhoudelijk over de besproken risico's. Hoofdstuk 5 is het risico-overzicht ingeschaald naar impact versus beïnvloedbaarheid. Hoofdstuk 6 zijn onze aanbevelingen gebaseerd op wat wij in de workshop hebben gehoord en de maatregelen die reeds door de deelnemers zijn aangedragen.

Vanaf hoofdstuk 7 is een algemene aanbeveling beschreven hoe Risicomanagement duurzaam als stuurinstrument voor de toekomstige organisatie kan worden ingezet. RUD zal zelf deze op maat moeten inrichten.

2. Risicoanalyse naar Geld

Nr.	Oorzaak	Risicogebeurtenis	Gevolg	Toelichting	Maatregel
R2 R4	Als gevolg van verkeerde inschattingen (frequenties per product, productieve uren, indirecte uren, etc)	Kan er een financieel tekort worden opgebouwd	Waardoor deelnemers moeten bijbetalen, beoogde resultaten niet gehaald worden en frictie ontstaat	Het is bijna een zekerheid dat de huidige kengetallen afwijken van de werkelijkheid. Risico is opgenomen om richting te geven aan beheersing	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring kengetallen instellen • Gebruik maken van personele flexibele schil om snel te kunnen schakelen • Continue communicatie over ontwikkelingen naar deelnemers • Er moet duidelijkheid komen over wat productieve en declareerbare uren zijn
R5	Als gevolg van het ontbreken van ontwikkelcapaciteit	Kan er onvoldoende tijd en aandacht worden besteed aan het ontwikkelen van de organisatie	Waardoor de beoogde kwaliteit later wordt gehaald.	Het betreft hier de capaciteit, zowel in tijd als geld, om de organisatie te veranderen (Pagina 34 P*Q Rapport).	<ul style="list-style-type: none"> • Apart ontwikkelbudget opnemen in de begroting
R6	Als gevolg van de beschreven uitgangspunten in het rapport P*Q	Kunnen de kosten van P*Q voor de deelnemers afwijken van hun eigen begroting	Waardoor verwachtingen van P*Q niet worden gerealiseerd	Geldt voor alle deelnemers.	<ul style="list-style-type: none"> • Alle deelnemers moeten dit goed kunnen uitleggen • Zorgdragen voor transparante overzichten P*Q voor de deelnemers • Faciliteren van een ingroei-model

NR	Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Toelichting	Maatregel
R10	Als gevolg van de verrekening per product per jaar	Kunnen financiële consequenties per jaar verschillen	Waardoor onzekerheid toeneemt bij deelnemers en er jaarlijks besluitvorming noodzakelijk is	Zowel voor de RUD als de deelnemers van toepassing	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenteraden doen besluitvorming • Duidelijke uitgangspunten
R25	Als gevolg van het ontbreken van afspraken over tekorten en overschotten	Kan er jaarlijks discussie ontstaan over het P*Q model	Waardoor de robuustheid van RUD ondermijnt wordt		<ul style="list-style-type: none"> • Dit moet worden opgenomen in de bijdrage verordening • Er kan jaarlijks over gestemd worden
R13	Als gevolg van onbegrip of onvrede over de aangeboden producten en/of diensten	Kunnen deelnemers de niet-wettelijke taken terugtrekken	Waardoor de financiële robuustheid onder P*Q wegvalt	Gaat om veel omzet	
R29	Als gevolg van onbekendheid over de kostenverdeling tussen de deelnemers	Kan hierover onvrede ontstaan tussen de deelnemers onderling en met de RUD	Waardoor draagvlak verdwijnt en beslissingen vooruit geschoven worden		<ul style="list-style-type: none"> • Apart voorlichtingsdocument opstellen • Separaat als beslispunt agenderen in het Dagelijks Bestuur

Onderstaand treft u de meest genoemde oorzaken aan zoals expliciet genoemd tijdens de bijeenkomst. Hieruit zijn bovengenoemde risico's geformuleerd.

- Geen tijdschrijfcultuur binnen RUD;
- Onbekendheid met de financiële structuur onder P*Q
- Onbetrouwbaarheid van de huidige cijfers waarop P*Q wordt gefundeerd
- Onvoldoende rekening gehouden met een dip in productie het eerste jaar als gevolg van de verandering

3. Risicoanalyse naar Kwaliteit

Nr.	Oorzaak	Risicogebeurtenis	Gevolg	Toelichting	Maatregel
R7	Als gevolg van het niet op orde hebben van het inrichtingenbestand	Kan de kwaliteit en volledigheid van het dienstpakket van de RUD niet worden gegarandeerd	Waardoor er gevaarlijke situaties kunnen ontstaan doordat onvoldoende controles kunnen worden uitgevoerd	Al langer bestaande situatie	<ul style="list-style-type: none"> Als apart project benoemen en als succesfactor aangeven binnen het implementatieplan
R9	Als gevolg van Onduidelijkheid over het formatieplan en aansluiting van personeelscapaciteit op benodigde kwaliteit	Kan er een te hoge werkdruk ontstaan en / of onvrede bij het personeel	Waardoor prestaties niet of later geleverd worden		<ul style="list-style-type: none"> Personeel meenemen in verandering; Budget eenmalig opnemen voor begeleiding
R13	Als gevolg van onvoldoende aansluiting van de standaardkwaliteit op de gewenste kwaliteit	Kunnen deelnemers de niet-wettelijke taken terugtrekken	Waardoor capaciteit en kwaliteit niet meer aansluiten bij de werkelijkheid	Dit heeft invloed op alle deelnemers.	<ul style="list-style-type: none"> Continue overleg tussen de deelnemers en de RUD over dit onderwerp
R15	Als gevolg van gebrekkige / onvoldoende ICT kennis	Kan de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en continuïteit van informatie onvoldoende zijn	Waardoor op verkeerde gronden besluiten worden genomen	Kengetallen zijn niet te monitoren en daarmee P*Q niet bij te sturen	<ul style="list-style-type: none"> Aanstellen ICT verantwoordelijke Vooraf benodigde bestuurs- / managementinformatie behoefte vastleggen
R17	Als gevolg van het onvoldoende meenemen van het personeel in de verandering	Kan er weerstand tegen P*Q onder de medewerkers ontstaan	Waardoor beoogde resultaten niet gehaald worden		<ul style="list-style-type: none"> Opstellen en communiceren van het implementatieplan

NR	Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Toelichting	Maatregel
R23	Als gevolg van het onvoldoende op orde hebben van de bedrijfsprocessen en onvoldoende budget hiervoor in het plan	Kan het lang duren voordat RUD gaat voldoen aan de landelijke criteria	Waardoor het wettelijk minimum niet wordt gerealiseerd en deelnemers ontevreden worden	Dit is meegenomen in het implementatieplan	<ul style="list-style-type: none"> • Opnemen van voldoende budget voor frictiekosten
R33	Als gevolg van formatie veranderingen	Kan de piketregeling niet meer worden uitgevoerd	Waardoor bestaande dienstverlening niet op peil blijft	Nog geen rekening mee gehouden	
R31	Als gevolg van het slechte overdracht van het inrichtingenbestand	Kan RUD niet volledig zijn	Waardoor milieu schade en verkeerde prognose kunnen ontstaan		<ul style="list-style-type: none"> • Geld voor vrijmaken

Onderstaand treft u de meest genoemde oorzaken aan zoals expliciet genoemd tijdens de bijeenkomst. Hieruit zijn bovengenoemde risico's geformuleerd.

- Inrichtingenbestand is niet up-to-date;
- Meer sturing op kostenbeheersing dan op kwaliteitsbeheersing;
- Bedrijfsprocessen zijn nog onvoldoende op orde en efficiënt;
- Gebrekkig informatiemanagement (ICT);
- Geen tijdschrijfcultuur binnen RUD;

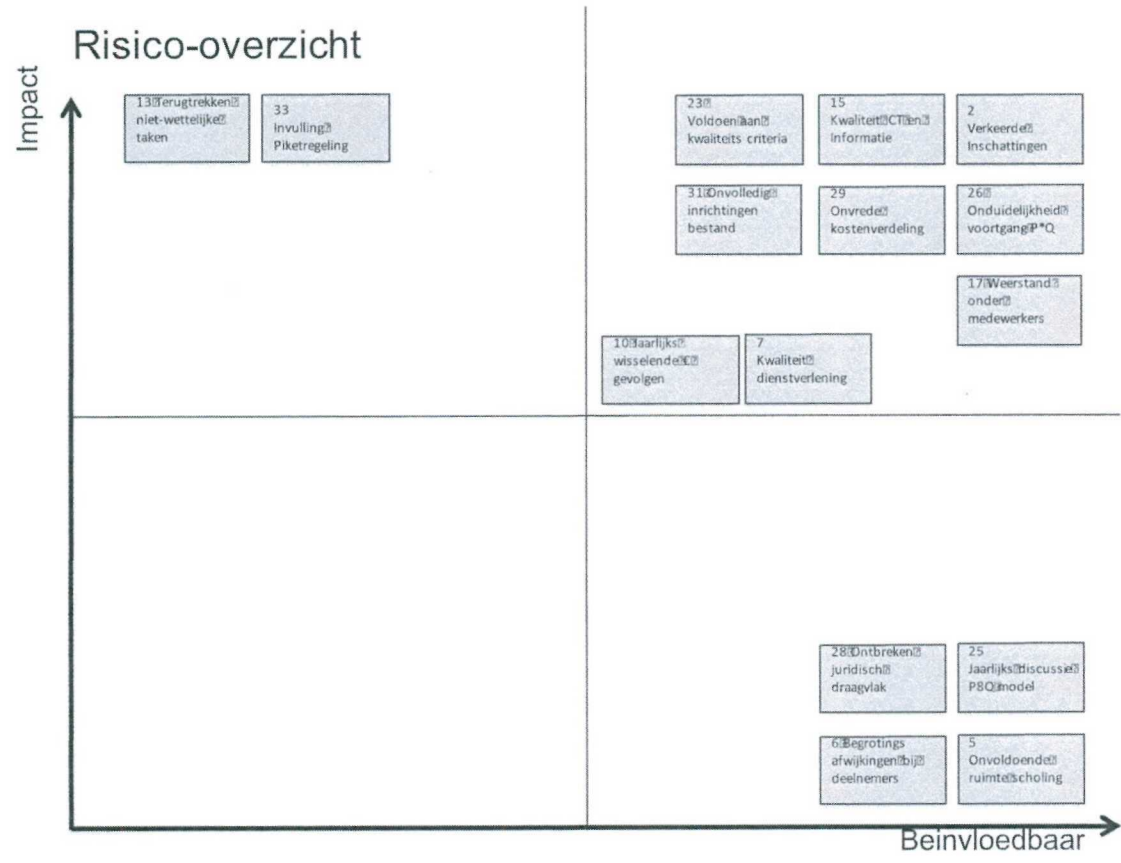
4. Risicoanalyse naar Tijd

Nr.	Oorzaak	Risicogebeurtenis	Gevolg	Toelichting	Maatregel
R11	Als gevolg van het ontbreken van een gevalideerde Business Case	Kan er draagvlak verdwijnen of de beoogde resultaten gehaald worden	Waardoor er vertraging wordt opgelopen en er politieke druk ontstaat over de implementatiekosten	Initiatief tot het opzetten van een Business Case is gezet	
R26	Als gevolg van het ontbreken van een adequate voortgangsbewaking	Kan er onduidelijkheid ontstaan over de voortgang en de geboekte resultaten van P*Q	Waardoor vertrouwen en draagvlak afnemen		<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke beschrijving van beoogd resultaat en kritische succesfactoren • Opnemen in het implementatieplan
R28	Als gevolg van het ontbreken van een bijdrage verordening	Ontbreekt het juridische draagvlak inzake afspraken en verwachtingen	Waardoor onnodig geschillen ontstaan en vertraging wordt opgelopen	Er is een Gemeenschappelijke regeling, er is echter niet helder wat er ontbreekt	<ul style="list-style-type: none"> • Opnemen in het implementatieplan

Onderstaand treft u de meest genoemde oorzaken aan zoals expliciet genoemd tijdens de bijeenkomst. Hieruit zijn bovengenoemde risico's geformuleerd.

- Politieke druk om de invoeringsdatum te realiseren;
- Bedrijfsprocessen zijn nog onvoldoende op orde en efficiënt;

5. Impact versus Beïnvloedbaarheid



Uit het risico overzicht blijkt dat veel van de risico's op dit moment beheersbaar worden geacht. Deze zelfde conclusie kan ook getrokken worden uit de reeds genoemde maatregelen. Hieruit blijkt dat veel nog in een Business Case en Implementatieplan moet worden opgenomen. Alle en de risico's 13, 33 en 4 worden als lastig beïnvloedbaar ingeschaald. Alle overige risico's zijn beheersbaar dan wel door goede communicatie bespreekbaar te houden.

6. Aanbevelingen

De aanbevelingen, mede gebaseerd op onze project risicomanagement ervaring, zijn als volgt.

Belangrijkste beheersmaatregelen

- Opstellen van een duidelijke strategiekaart waarmee voor iedereen duidelijk is welke doelen men nastreeft;
- Duidelijk en volledig implementatieplan;
- Begeleiding van implementatieplan als cultuurveranderingstraject;
- Monitoring van implementatieplan;
- Duidelijke definities van het toepassen van producttarifiering en tarifiering op basis van uurtarieven;
- Heldere definitie van zowel productieve uren als factureerbare uren;
- Opstellen van een helder ICT plan;

Als ook in vergelijkbare projecten is duidelijkheid en veel communicatie noodzaak om projecten met veel impact op mensen te beheersen. Doet men dit onvoldoende dan heeft dit direct invloed op besluitvorming waardoor men vaak in een vicieuze neerwaartse spiraal terechtkomt. Het meest genoemde risico in dit soort projecten is de snelheid en standvastigheid van besluitvorming. Direct daaraan gekoppeld is het organiseren van verandercapaciteit met expliciet oog voor de personele organisatorische veranderingen.

Een heldere strategiekaart waarmee in 1 oogopslag doelen, succesfactoren en risico's bespreekbaar kunnen worden gemaakt helpt in de communicatie en monitoring van projecten.

Betrouwbare ICT is steeds meer een van de belangrijkste succesfactoren voor organisaties in het algemeen en voor RUD in het bijzonder. Veel is afhankelijk van inschattingen, urenregistratie en monitoring van kengetallen. Aparte sturing hierop is aan te bevelen.

Door gericht te sturen op de beheersmaatregelen wordt er invulling gegeven aan risicomanagement. De dynamiek van ieder risico profiel zit in de opvolging van deze beheersing.

7. Financiële consequenties

Om de risico's financieel te vertalen is het van belang dat de kengetallen goed herleidbaar zijn en er voldoende experts aanwezig zijn die een goede kans * impact beoordeling kunnen geven. Bovendien is het noodzakelijk dat er een direct verband bestaat tussen het beschreven risico en een van de geldstromen / balanspositie. Het huidige risicoprofiel en de samenstelling van de deelnemers voldoet niet aan bovenstaande voorwaarden. Derhalve is besloten om deze risico's niet financieel door te rekenen.

Afsluiting

Dit rapport is opgesteld dd 17 Jul. 16 door drs. Erik van Marle, Directeur Nederlands Adviesbureau Risicomanagement in het kader van de risicoanalyse P*Q voor de RUD Zeeland. Alle informatie in dit rapport is afkomstig van de deelnemers aan de workshops en de beschikbare documenten die reeds in het kader van dit project zijn opgesteld.