

Implementatieplan PxQ RUD Zeeland

Versie september 2017

CONCEPT

DE OMGEVINGSDIENST VOOR EEN SCHOON EN VEILIG ZEELAND



Datum: september 2017

Versie: 7.1

Inhoud

MANAGEMENTSAMENVATTING	3
INLEIDING	6
OPDRACHT EN WERKWIJZE	7
SAMENVATTING DEELPROJECTEN.....	8
1. Opstellen DVO (DienstVerleningsOvereenkomst).....	10
2. AO / IC (Administratieve organisatie en interne controle)	12
3. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen.....	15
4. Inpassing formatie	18
5. Cultuur	20
6. Communicatie	22
7. Evaluatie PxQ-systematiek	23
8. Voldoen aan kwaliteitszorg	25
9. Externe overall audit	27
RISICOPARAGRAAF	29

MANAGEMENTSAMENVATTING

Voor u ligt een aangepast projectplan voor de implementatie van de PxQ-begrotingsystematiek.

Dit plan is gemaakt naar aanleiding van de vergadering van uw Algemeen Bestuur op 20 maart 2017 tijdens welke werd besloten om het toen voorgelegde plan (van 20 september 2016) verder te doen uitwerken om beter inzicht te krijgen in de mijlpalen en een gedetailleerdere uitwerking van de mijlpalen en activiteiten.

Tevens werd tijdens die vergadering besloten om uiteindelijk wél af te rekenen per product (dat werd in het rapport PxQ niet voorgesteld). Ook de daarvoor benodigde inspanningen worden in voorliggend implementatieplan beschreven.

In het voorliggende implementatieplan PxQ worden deze mijlpalen en kosten, zowel in euro's als in uren, en incidenteel en structureel, inzichtelijk gemaakt.

De implementatie van de PxQ-verrekeningsystematiek op stuksniveau 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.

Aanpak

Alle 9 bovengenoemde deelprojecten hebben benoemd welke mijlpalen gerealiseerd zullen worden tijdens de implementatie van de PxQ-systematiek op stuksniveau. Elke mijlpaal is voorzien van de kosten en of deze incidenteel of structureel zijn, en hoeveel tijdsinzet benodigd is om deze mijlpaal te kunnen realiseren. Volledigheidshalve zijn ook de uren per mijlpaal vermeld die door de RUD besteed worden aan de betreffende mijlpaal, maar die niet tot extra uren (en dus extra kosten) leiden. Deze uren zijn namelijk onderdeel van het reguliere werk en zijn reeds in het PxQ-rapport verwerkt. De extra uren zijn verrekend conform het salaris behorende bij schaal 10 (€ 73.208) en inclusief de licentievergoeding waarvoor € 10.000 aan de gemeente Terneuzen verschuldigd is. Voor de projectleiding is geen extra budget geraamd. Dit wordt uit de generieke uren ingebracht.

Toegekend budget

In de aanloopfase 2017 – 2018 is een totale investering van € 900.620 benodigd.

Het benodigd budget voor het jaar 2017 bedraagt € 291.000.

Voor deze kosten wordt geen extra bijdrage gevraagd omdat ze reeds worden gedekt door de toegekende bijdrage van € 354.000 uit het vorige implementatieplan. De financiële consequenties 2017 zijn opgenomen in de 2^e bestuursrapportage 2017.

Voor het jaar 2018 dient € 609.620 te worden geïnvesteerd om PxQ te implementeren. Het reeds toegekende budget is € 286.000. Er resteert een bedrag van € 323.620 wat aan de deelnemers wordt gevraagd om het verrekenen volgens de PxQ-systematiek mogelijk te maken.

Het totale verschil in dekking over 2018 is € 323.620,00. Daarvan wordt voorgesteld € 216.000,- te dekken door dit te onttrekken aan de reserve implementatie PxQ. Daarom wordt over 2018 een bedrag van € 107.620,- extra aan de deelnemers gevraagd. De feitelijke verhoging is derhalve € 107.620,-.

De totale kosten voor het invoeren van de PxQ-systematiek op stuksniveau voor de jaren 2017 en 2018 samen zijn opgenomen in onderstaande tabel, waarbij in de laatste kolom 'Totale kosten oud' ter vergelijking de kosten uit het Implementatieplan van de AB vergadering van 31 oktober 2016 zijn opgenomen.

Tabel 1

Incidenteel / structureel	Deelproject	Uren door de RUD met bestaande bezetting	Extra uren niet uit bestaande bezetting	Extra personele kosten	Overige kosten	Totale kosten (excl. uren uit bestaande bezetting)	Totale kosten oud
Incidentele kosten	Opstellen DVO	215	0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000
	Administratieve Organisatie / Interne Controle	1.234	0	€ 0	€ 20.000	€ 20.000	€ 32.000
	Informatiemanagement en uniforme werkprocessen	0	1.940	€ 116.400	€ 142.920	€ 259.320	€ 366.000
	Inpassen formatie	0	250	€ 6.500	€ 5.000	€ 11.500	€ 118.000
	Cultuur	600	0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.000
	Communicatie	200	0	€ 0	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
	Evalueren PxQ	80	0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 40.000
	Voldoen aan kwaliteitscriteria	200	0	€ 0	€ 10.000	€ 10.000	€ 96.000
	Externe overall audit	50	0	€ 0	€ 40.000	€ 40.000	€ 60.000
Totale kosten incidenteel 2017 + 2018		2.579	2.190	€ 122.900	€ 219.920	€ 342.820	€ 726.000
Structurele kosten	Opstellen DVO	1.475	520	€ 31.000	€ 0	€ 31.000	€ 14.000
	Administratieve Organisatie / Interne Controle	80	2.225	€ 133.000	€ 10.000	€ 143.000	€ 85.000
	Informatiemanagement en uniforme werkprocessen	0	895	€ 54.000	€ 0	€ 54.000	€ 42.000
	Inpassen formatie	0	0	€ 97.000	€ 0	€ 97.000	€ 95.000
	Cultuur	800	0	€ 0	€ 1.000	€ 1.000	€ 0
	Communicatie	0	0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
	Evalueren PxQ	0	480	€ 28.800	€ 0	€ 28.800	€ 0
	Voldoen aan kwaliteitscriteria	60	0	€ 10.000	€ 0	€ 10.000	€ 0
	Externe overall audit	0	0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale kosten structureel 2018		2.415	4.120	€ 353.800	€ 11.000	€ 364.800	€ 236.000
TOTAAL 2018		4.994	6.310	€ 476.700	€ 230.920		

Impact op de begroting nieuwe voorstel:
Tabel 2

Overzicht lasten en baten implementatieplan P*Q inclusief voorstel dekking kosten				
	2017	2018	2019	2020
Lasten:				
Lasten cfm implementatieplan	€ 291.000	€ 609.620	€ 328.800	€ 288.800
Totaal	€ 291.000	€ 609.620	€ 328.800	€ 288.800
Dekking lasten besluit 20 maart 2017				
Bijdrage deelnemers	€ 354.000	€ 286.000		
Onttrekking reserve implementatie P*Q	€ 170.000			
Totaal dekking besluit AB 20 maart 2017	€ 524.000	€ 286.000	€ 0	€ 0
Verschil dekking (- = te hoge dekking, + = te lage dekking)	€ -233.000	€ 323.620	€ 328.800	€ 288.800
Voorstel dekking verschil*1:				
Bijdrage deelnemers	€ -63.000	€ 107.620	€ 328.800	€ 288.800
Onttrekking reserve implementatie P*Q	€ -170.000	€ 216.000		
Totaal voorstel dekking verschil	€ -233.000	€ 323.620	€ 328.800	€ 288.800

*1 De financiële consequenties van de realisatie in 2017 van het (huidige) implementatieplan worden verwerkt in de 2e bestuursrapportage 2017.

Wijziging begroting 2018				
	2018	2019	2020	
Lasten:				
Lasten implementatie plan p*q	€ 323.620	€ 328.800	€ 288.800	
Totaal lasten P*Q	€ 323.620	€ 328.800	€ 288.800	
Baten				
Bijdrage deelnemers	€ 107.620	€ 328.800	€ 288.800	
Onttrekking reserve implementatie P*Q	€ 216.000			
Totaal dekking besluit AB 20 maart 2017	€ 323.620	€ 328.800	€ 288.800	

Er dient opgemerkt te worden dat de in het PxQ-rapport gegeven raming van de voor de RUD benodigde personeelsbezetting na invoering van de PxQ-systematiek afwijkt van de huidige personeelsbezetting van de RUD. Zonder dat er sprake is van functiewijzigingen is als gevolg van het vaststellen van het PxQ-rapport een aantal functies (9,7 fte) één schaal lager gewaardeerd. Door deze lagere waardering lijkt het erop alsof de RUD ineens circa € 100.000 per jaar duurder is geworden. Overigens dienen voor deze waardering nog de benodigde procedures, inclusief medezeggenschap, doorlopen te worden.

Ter vergelijking: impact op de begroting **oude** voorstel was:
Tabel 3

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 288.000	€ 75.000	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 236.000	€ 211.000	€ 191.000	€ 171.000
Totaal	€ 524.000	€ 286.000	€ 191.000	€ 171.000

INLEIDING

In het rapport 'PxQ RUD ZEELAND 2016, Verrekensystematiek Zeeuws Kwaliteitsniveau' (verder: PxQ-rapport) is onder andere vastgelegd wat de geraamde (totale) kosten (per deelnemer) op jaarbasis zijn. Dit rapport is door het AB vastgesteld op 31 oktober 2016. Het voorliggende implementatieplan strekt ter vervanging van het vorige implementatieplan (versie 20 september 2016) dat is besproken in het AB op 31 oktober 2016. Het AB heeft ingestemd met het ingebrachte implementatieplan en een procedure voor afwijkingen. Tevens is besloten dat het DB deel neemt aan de externe audit. Voor de aanloopfase 2017 – 2018 is budget beschikbaar gesteld van respectievelijk € 354.000 en € 286.000.

Op 28 maart 2017 is door het AB besloten dat met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2017 op proef wordt gewerkt met de PxQ-systematiek. Het besluit om bij de toepassing van PxQ te gaan verrekenen op basis van stuksniveau betekent dat diverse wijzigingen in de organisatie geïmplementeerd worden. Zo dienen naast de ICT-systemen op zich, onder andere het informatiemanagement, de werkprocessen, de administratieve organisatie en de interne controle aangepast te worden naar een verrekensystematiek op stuksniveau. Binnen de administratieve organisatie brengt dit extra werkzaamheden met zich mee op het gebied van opdrachtverstrekking en opdrachtneming, facturering en het beheren en opstellen van rapportages. De effecten hiervan voor de personele bezetting zijn met dit rapport in beeld gebracht. Om boven genoemde veranderingen succesvol door te kunnen voeren zal een intern communicatie- en scholingstraject noodzakelijk zijn. Bovendien moet worden onderzocht wat verrekenen op stuksniveau vraagt van de cultuur binnen de organisatie.

De formatie die onder PxQ bij de deelnemers gedeclareerd mag worden vanwege geleverde producten is afwijkend van de huidige personeelsbezetting. Onderdeel van de implementatie van PxQ is dan ook om een betere aansluiting tussen de werkelijke bezetting en de PxQ-bezetting te bewerkstelligen. Positief is, dat de huidige bezetting past binnen de PxQ-bezetting, en daardoor niet leidt tot dure vertrekregelingen. Op momenten van natuurlijk verloop zal, afhankelijk van de situatie, met betrekking tot de ontstane vacatureruimte een keuze gemaakt worden.

De incidentele budgetten dienen om de periode tot definitieve invoering van de PxQ-systematiek te overbruggen. Na deze aanloopfase zullen sommige van deze kosten structureel van aard worden. We trachten deze structurele kosten te minimaliseren, maar het is onontkoombaar dat de complexere en tijdsintensievere methodiek tot hogere structurele kosten leidt.

Procesmatig is de implementatie als volgt gepland: op 11 december 2017 wordt voorliggend implementatieplan in het AB ter goedkeuring aangeboden. In de jaren 2017 en 2018 wordt de implementatie uitgevoerd. In dit plan is de aanloopfase naar de definitieve invoering opgenomen. Vanaf 1 januari 2019 of eerder is de implementatie gereed.

Dit plan voorziet niet in extra verandercapaciteit om de organisatieontwikkeling van een startende, zoekende organisatie naar een taakvolwassen, goed draaiende organisatie te versnellen. Dat betekent dat externe ontwikkelingen waar RUD Zeeland op moet reageren niet kunnen worden opgepakt. Voorbeelden van externe ontwikkelingen die minder voortvarend opgepakt worden zijn invoering omgevingswet, asbestproblematiek en mandaat. Indien ervoor gekozen zou worden om deze organisatieontwikkeling op korte(re) termijn te realiseren dienen hiervoor middelen beschikbaar te worden gesteld. Ook voorziet dit plan niet in de gevolgen van het intrekken van het mandaat per 1 juli 2017 voor de uitvoering van taken met betrekking tot BRZO- en RIE4-bedrijven, noch in de wijzigingen vanaf 1 juli 2017 van het basistakenpakket.

OPDRACHT EN WERKWIJZE

Opdracht

Vanaf 2017 is de begroting van RUD Zeeland gebaseerd op de PxQ-systematiek. Voor zowel RUD Zeeland als de deelnemers zal een goede implementatie van de PxQ-systematiek op stuksniveau van belang zijn. Er zal een aantal zaken gaan veranderen, onder andere voor de opdrachtverlening en –neming. Voor RUD Zeeland heeft de implementatie ingrijpende gevolgen, waar verder iedere afzonderlijke organisatie zelf verantwoordelijk voor is, ingrijpende gevolgen en dus zal hiervoor een implementatieplan en actieprogramma nodig zijn.

Werkwijze

De RUD heeft in beeld gebracht welke mijlpalen bereikt moeten worden om het werken volgens de PxQ-systematiek op stuksniveau 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 om zo te komen tot een definitieve implementatie, uiterlijk per 1 januari 2019.

Het in beeld brengen van de mijlpalen is gedaan voor alle 9 deelprojecten. De door deze deelprojecten aangeleverde resultaten zijn te vinden in het document 'Deelprojecten implementatieplan PxQ'. Dit document bevat de resultaten en activiteiten van de deelprojecten. In het hoofdstuk 'SAMENVATTING DEELPROJECTEN' zijn deze mijlpalen, inclusief tijdsplan en kosten, overzichtelijk samengevat.

Parallel aan het schrijven van het plan zijn diverse veranderingen doorgevoerd die sowieso noodzakelijk waren voor het werken met PxQ; deze veranderingen zijn herkenbaar opgenomen in het plan om daarmee inzichtelijk te maken welke acties al zijn ondernomen.

Bij het schrijven van dit implementatieplan is de inhoud van de brief d.d. 29 september 2016 van Deloitte Accountants B.V. meegenomen. Om de interne beheersing te toetsen op juistheid en volledigheid van de aan de deelnemers gefactureerde productie, vereist de accountant de volgende (interne) beheersmaatregelen;

- Vastgesteld dient te worden dat geleverde productie juist en volledig wordt geregistreerd.
- Registratie van geleverde productie vindt geautomatiseerd plaats.
- Vastgesteld dient te worden dat geleverde productie juist en volledig wordt geregistreerd.
- Vastgesteld dient te worden dat geregistreeerde productie daadwerkelijk is geleverd.
- Indien vooraf goedkeuring nodig is van de betreffende deelnemer dienen procedures gevolgd te worden inzake opstellen offertes, overeenkomsten, etc.
- Vastgesteld dient te worden dat alle geregistreeerde productie wordt doorberekend aan de juiste deelnemer tegen de gemaakte afspraken.
- De juistheid en volledigheid van het bedrijvenbestand dient continue bewaakt te worden.

Bovenstaande punten worden toegelicht in het deelproject Administratieve Organisatie en Interne Controle. De brief van de accountant is als bijlage 1 bij het implementatieplan opgenomen.

SAMENVATTING DEELPROJECTEN

In de volgende hoofdstukken zijn de mijlpalen, tijdsfad en de geraamde kosten voor het invoeren van de PxQ-systematiek op stuksniveau voor de volgende deelprojecten weergegeven:

1. Opstellen DVO (DienstVerleningsOvereenkomst).
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt inhoudelijk en 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. Niet genormeerde producten dienen in de strippenkaart (per deelnemer) ingevuld te worden. Een belangrijk onderdeel van de DVO is het jaarplan.
2. AO/IC (Administratieve Organisatie en Interne Controle).
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen van de administratieve organisatie en interne controle. Er dient in beeld te worden gebracht van wat extra benodigd is om de verrekening volgens de PxQ-systematiek op stuksniveau correct uit te voeren en te implementeren.
3. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen.
Het invoeren van de PxQ-systematiek vraagt aanpassingen van en koppelingen tussen de in gebruik zijnde ICT-systemen en in de registratie. Het eenduidig vullen en bijhouden van deze ICT-systemen ten bate van het verkrijgen van betrouwbare informatie vereist het gebruik, en voorafgaand daaraan het opstellen van, uniforme werkprocessen. Deze uniforme werkprocessen zijn belangrijk om een eenduidige Zeeuwse kwaliteit te garanderen, maar zeker zo belangrijk voor betrouwbare rapportages en facturering.
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 met verrekening op stuksniveau vereist een andere werkwijze dan het werken volgens de lumpsum-financiering. Voor het bereiken van deze werkwijze dient een traject te worden doorlopen, zodat iedere medewerker conform de PxQ-systematiek kan werken.
6. Communicatie.
Het werken volgens de PxQ-systematiek zal middels interne communicatie kenbaar moeten worden gemaakt aan de medewerkers, maar daarbuiten ook aan de Raden en de Staten.
7. Evaluatie PxQ-systematiek.
Nadat de PxQ-systematiek is geïmplementeerd moet deze (periodiek) 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 en de verdeling tussen de deelnemers realistisch blijft, er duidelijkheid blijft bestaan over de aard, omvang en kwaliteit van de door de RUD geleverde producten.

8. Voldoen aan kwaliteitszorg.

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 voor zover dit mogelijk is in het implementatieplan meegenomen. Het intrekken van het mandaat per 1 juli 2017 voor het uitvoeren van de taken m.b.t. BRZO- en RIE4-bedrijven zou gevolgen kunnen hebben voor de kwaliteitscriteria maar die gevolgen zijn nog niet duidelijk.

9. Externe overall audit.

Op 28 maart 2017 is besloten dat met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2017 op proef wordt gewerkt met de PxQ-systematiek. Alvorens het besluit zal worden genomen definitief te gaan afrekenen conform de PxQ-systematiek wordt deze als geheel aan een externe audit onderworpen. Daarmee wordt gegarandeerd dat pas definitief wordt overgestapt naar de PxQ-systematiek als deze volledig getoetst is en de eventuele tekortkomingen uit deze tweede audit voor de definitieve implementatie per 1 januari 2019 gerepareerd te kunnen worden.

Voor alle 9 bovengenoemde deelprojecten is in de bijlagen steeds eerst benoemd welke mijlpalen gerealiseerd zullen worden tijdens de implementatie van PxQ. Vervolgens is bij iedere mijlpaal aangegeven hoeveel kosten gemaakt moeten worden en hoeveel tijdsinzet benodigd is om deze mijlpaal te kunnen realiseren. De 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 tussen incidentele kosten (kosten die slechts éénmalig of maximaal gedurende de implementatie-periode voorkomen als gevolg van het invoeren van de PxQ-systematiek) en structurele kosten (als gevolg van de invoering van de PxQ-systematiek zullen deze 'altijd' blijven bestaan). Volledigheidshalve zijn daarnaast per mijlpaal de uren vermeld die door de RUD uit de bestaande bezetting besteed worden aan de betreffende mijlpaal, maar die nu niet tot extra benodigde uren en kosten leiden.

1. Opstellen DVO (DienstVerleningsOvereenkomst)

Het deelproject opstellen DVO heeft als doelstelling in beeld te brengen wat (extra) nodig is om het DVO-proces conform de PxQ-systematiek op stuksniveau te laten verlopen.

Door het deelproject DVO is naar aanleiding van deze benodigde aanpassingen een aantal mijlpalen benoemd, te weten;

1. Aanpassen DVO juridisch en planningsmodule
2. Opstellen jaarplan algemeen
3. Invullen 'strippenkaart'
4. Tussentijdse bijstelling DVO's/jaarplannen
5. Ingroeimodel voor de jaren 2017 en 2018
6. Beheren DienstVerleningsHandvest
7. Beheren Mandaatbesluiten; a. actualisatie incidenteel en b. actualisatie structureel

Het invoeren van de PxQ-systematiek op stuksniveau vraagt inhoudelijke en 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 kijkt af van de tot nu toe gehanteerde systematiek. Daarnaast dient de strippenkaart (per deelnemer) ingevuld te worden. Op de strippenkaart staat een aantal producten waarvan vooraf de uren en frequentie lastig zijn in te schatten. Het is noodzakelijk om de conform de PxQ-systematiek op stuksniveau opgestelde DVO's, voor het definitieve besluit de PxQ-systematiek op stuksniveau in te voeren, juridisch te laten toetsen.

Het DVO bestaat uit basistaken en plustaken. Jaarlijks worden de basistaken in het DVO door de RUD bepaald. In samenspraak met de deelnemer worden de plustaken vastgesteld. Het processchema opstellen DVO / jaarplan voor 2018 is als bijlage toegevoegd, zie hiervoor bijlage 2. In de aanloopfase zal voor het opstellen van de DVO's / jaarplannen, opstellen strippenkaarten, het juridisch toetsen van de DVO's en strippenkaarten en het voeren van gesprekken met de deelnemers een intensievere tijdsbesteding worden gevraagd. Hier zijn extra uren voor geraamd. Na de aanloopfase (vanaf 2019) zal de tijdsbesteding aan de DVO's / jaarplannen teruglopen tot 170 uren per jaar, omdat het raamwerk dan staat en dit jaarlijks slechts kleinere aanpassingen behoeft. Voor de tussentijdse bijstelling van de DVO en voor de strippenkaart loopt de ureninzet niet terug.

Het aantal uit te voeren inspecties is een belangrijk onderdeel van de DVO's. Met een planningsmodule (toegevoegd aan SquitXO) worden jaarlijks de periodieke controles (TH01.5) ingepland. De basisinrichting van de modellen in de planningsmodule is incidenteel en dient te worden ondersteund door de leverancier van SquitXO. Vervolgens is de planningsmodule jaarlijks de basis voor de planning voor wat betreft het product en dient structureel te worden nagegaan of de juiste zaken worden gepland voor het jaar erop. De inhoud van SquitXO dient daarom onder andere voor de planningsmodule te worden gecontroleerd en indien nodig aangepast (structureel). In SquitXO is o.a. het inrichtingenbestand opgenomen. Om te garanderen dat het inrichtingenbestand (zo) actueel (mogelijk) is dienen deze gegevens geautomatiseerd vergeleken te worden met andere data-bestanden, zoals bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel.

Gedurende het lopende jaar kan het voorkomen dat een deelnemer als gevolg van de bestuursrapportage zijn DVO tussentijds wil wijzigen. Hiervoor wordt dan een addendum opgemaakt. Op basis van opgedane ervaringen wordt geschat dat dit bij 7 deelnemers het geval zal zijn. Hiervoor is de inschatting dat dit 16 uur werk per deelnemer met zich meebrengt. Op basis van twee bestuursrapportages is dit afgerond 220 uur per jaar, ook vanaf 2019.

In het eerder ingestemde implementatieplan (versie 20 september 2016) is opgenomen dat 800 generiek opgevangen kan worden. Vanaf 2019, zie tabel DVO.2, betekent dit dat 365 uur extra (645 + 520 -/- 800) structureel nodig is. Dit komt overeen met € 22.000.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 3.

Tabel DVO.1 Tijdspad aanloofphase 2017 - 2018:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Vaststellen ureninzet medewerkers voor invoeren PxQ	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
Aanschaf planningsmodule	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
1. Aanpassen DVO juridisch en planningsmodule	Continue proces	€ 0	€ 0	500	0	S
2. Opstellen jaarplan algemeen	Continue proces	€ 0	€ 12.000	800	200	S
3. Invullen strippenkaart	Continue proces	€ 0	€ 6.000	100	100	S
4. Tussentijdse bijstelling DVO's	Continue proces	€ 0	€ 13.000	0	220	S
5. Ingroeimodel	Gereed	€ 0	€ 0	100	0	I
6. Beheren DVH	December 2017	€ 0	€ 0	90	0	I
7. a. Actualisatie mandaatbesluit aan de hand van PxQ	December 2017	€ 0	€ 0	25	0	I
7. b. Jaarlijkse actualisatie mandaatbesluit	Continue proces	€ 0	€ 0	75	0	S
Totaal incidenteel		€ 0	€ 0	215	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 31.000	1.475	520	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Tabel DVO.2 Tijdspad opstellen verrekensystematiek op stuksniveau (vanaf 1-1-2019):

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
1. Aanpassen DVO juridisch en planningsmodule	Continue proces	€ 0	€ 0	170	0	S
2. Opstellen jaarplan algemeen	Continue proces	€ 0	€ 12.000	300	200	S
3. Invullen strippenkaart	Continue proces	€ 0	€ 6.000	100	100	S
4. Tussentijdse bijstelling DVO's	Continue proces	€ 0	€ 4.000	155	65	S
5. Ingroeimodel	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
6. Beheren DVH	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
7. a. Actualisatie mandaatbesluit aan de hand van PxQ	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
7. b. Jaarlijkse actualisatie mandaatbesluit	Continue proces	€ 0	€ 0	75	0	S
Totaal incidenteel		€ 0	€ 0	0	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 22.000	800	365	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact opstellen DVO op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele materiële kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 31.000	€ 31.000	€ 22.000	€ 22.000
Totaal	€ 31.000	€ 31.000	€ 22.000	€ 22.000

2. AO / IC (Administratieve organisatie en interne controle)

Het doel van het deelproject administratieve organisatie en interne controle is het aanpassen van de administratieve organisatie en interne controle ten behoeve van het invoeren van de PxQ-systematiek op stuksniveau inclusief aanloopfase.

Binnen het deelproject AO / IC zijn een aantal activiteiten benoemd. Deze activiteiten zijn opgedeeld in mijlpalen. Op deze manier kan de voortgang van de activiteiten stapsgewijs worden gevolgd. Voor het implementeren van de verrekensystematiek is een tijdspad inclusief kosten en uren voor de aanloopfase 2017 / 2018 en het tijdspad inclusief de kosten en uren voor PxQ op stuksniveau opgesteld.

De betreffende activiteiten zijn;

- Opstellen ingroeimodel PxQ-verrekensystematiek
- Opstellen begrotingswijziging PxQ
- Specificeren functieniveau medewerker op basis van PxQ
- Opstellen verrekensystematiek op basis van vaste bijdrage (voor jaren 2017 en 2018)
- Opstellen verrekensystematiek op stuks niveau

De verrekensystematiek op stuksniveau kent nog veel onzekerheden. Deze systematiek heeft grote gevolgen voor de methode van werken en systemen. Dat heeft vooral te maken met het proces rondom het tijdschrijven en met de processen rondom het afrekenen, waarderen en accorderen van aantallen producten. Voor de verrekensystematiek op stuksniveau wordt vooraf een raming gemaakt van de aantallen producten, maar uiteindelijk na afloop van het boekjaar afgerekend op grond van daadwerkelijke prestaties.

Extra procedures met betrekking tot factureren, rapporteren, opdrachtverstrekking en opdrachtneming basis-/standaard- en plustaken vergen extra tijdsinzet en dus formatie. Het betreft hier het verwerken en vastleggen van de opdracht, zodat de betreffende werkzaamheden van de strippenkaart kunnen worden uitgevoerd. Op basis van professionele inschatting, door de huidige opgedane ervaringen, wordt verwacht dat voor alle processen met betrekking tot facturering en opdrachtverstrekking en opdrachtneming basis-/standaard- en plustaken 0,5 fte extra benodigd is. Dit geldt voor zowel de aanloopfase als voor de fase na invoering.

De verwachting is dat het afrekenen op stuksprijs zal leiden tot een hogere frequentie van rapportages met meer details voor deelnemers, bestuur en management. Dit alles met het doel om tijdig te kunnen bijsturen. De inschatting is hiervoor 0,6 fte extra nodig te 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 (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 4.

Het inzichtelijk maken van de kosten per jaar, incidenteel en structureel is complex gezien de aanloopfase in 2017 en 2018 waarin niet alleen gewerkt wordt aan verrekening op stuksniveau, maar ook aan verrekening op de vaste bijdrage voor de jaren 2017 en 2018.

In de tabellen hieronder is een zo goed mogelijk onderscheid gemaakt van de verschillende kosten per jaar. Belangrijk is dat de kosten voor het jaar 2017 volgen uit de optelling van de tabellen AO.1, AO.2 en AO.3 van zowel incidentele als structurele kosten. Voor 2018 volgen de kosten uit AO.3 incidentele en structurele kosten en de structurele kosten genoemd in tabel AO.2. Voor 2019 en verdere jaren volgen de kosten uit de structurele kosten uit AO.2 en AO.3.

Tabel AO.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Opstellen ingroeimodel PxQ-verrekeningsystematiek	Gereed	€ 0	€ 0	20	0	I
Opstellen begrotingswijziging PxQ	Gereed	€ 0	€ 0	24	0	I
Specificeren functieniveau medewerker op basis van PxQ	Gereed	€ 0	€ 0	50	0	I
Totaal incidenteel		€ 0	€ 0	94	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 0	0	0	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Tabel AO.2 Tijdspad aanloofphase 2017 - 2018:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
4.1 Afstemmen Plan van Aanpak vooraf met accountant over verrekeningsystematiek voor facturering op basis van vaste bijdrage en op basis van stuksprizen	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
4.2 Inzichtelijk maken welke producten wel en niet in de bijdrage PxQ zijn opgenomen en hoe verrekening plaats vindt	Gereed	€ 0	€ 0	80	0	I
4.3 Procedure opdrachtverstrekking en opdrachtneming op basis van vaste bijdrage	December 2017	€ 0	€ 0	80	0	I
4.3 Opdrachtverstrekking en opdrachtneming	Continue proces vanaf 2018	€ 0	€ 21.000	0	350	S
4.4 Procedure accordering van te factureren uren op basis van vaste bijdrage	Oktober 2017	€ 0	€ 0	60	0	I
4.5 Facturering op basis van vaste bijdrage	Continue proces vanaf 2018	€ 0	€ 21.000	0	350	S
4.5 Procedure facturering op basis van vaste bijdrage	Oktober 2017	€ 0	€ 0	80	0	I
4.6 Opzet AO/IC facturering op basis van vaste bijdrage (volledigheid, juistheid en tijdigheid) afstemmen met acc.	November 2017	€ 7.500	€ 0	120	0	I
4.6 Opzet AO/IC facturering op basis van vaste bijdrage (volledigheid, juistheid en tijdigheid) structureel hogere accountantskosten	Continue proces	€ 5.000	€ 0	PM	0	S
4.7 Beheren rapporten en opstellen rapportages	Continue proces	€ 0	€ 49.000	0	825	S
4.8 Verrekeningsystematiek op basis van vaste bijdrage vastleggen in bijdrage verordening	Gereed	€ 0	€ 0	120	0	I
4.9 DVO proces, PDC proces, inrichtingenbestand proces, rekenmodelproces inpassen in planning- en controlcyclus	Oktober 2017	€ 0	€ 0	40	0	I
4.10 Uitwerking beschrijving rekenmodel voor jaarlijks gebruik ten behoeve van opstellen DVO en begroting	December 2017	€ 0	€ 0	60	0	I
4.10 Onderhoud rekenmodel voor jaarlijks gebruik ten behoeve van opstellen DVO en begroting	Continue proces	€ 0	€ 0	80	0	S
Totaal incidenteel		€ 7.500	€ 0	640	0	
Totaal structureel		€ 5.000	€ 91.000	80	1.525	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Tabel AO.3 Tijdsplan opstellen verrekensystematiek op stuksniveau **en** extra t.o.v. bovenstaande:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
5.1 Afstemmen met accountant over eisen accountantproof krijgen van verrekensystematiek op stuks basis	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
5.2 Inzichtelijk maken welke producten op stuksprijs worden afgerekend en welke per uur	Januari 2018	€ 0	€ 0	40	0	I
5.3 Opdrachtverstrekking en -neming op basis van stuksprijzen	Continue proces vanaf 2018	€ 0	€ 21.000	0	350	S
5.4 Procedure accordering van te factureren uren / producten	Maart 2018	€ 0	€ 0	60	0	I
5.5 Procedure facturering stuksprijzen uitgewerkt	Maart 2018	€ 0	€ 0	120	0	I
5.5 Facturering op basis van stuksprijzen	Continue proces vanaf 2018	€ 0	€ 21.000	0	350	S
5.6 Opzet AO/IC facturering op basis van stuksprijzen (volledigheid, juistheid en tijdigheid) afstemmen met acc.	Mei 2018	€ 7.500	€ 0	120	0	I
5.6 Opzet AO/IC facturering op basis van stuksprijzen (volledigheid, juistheid en tijdigheid) structureel hogere accountantskosten t.o.v. 4.6	Continue proces	€ 5.000	€ 0	0	0	S
5.6 Beheer AO/IC facturering	Continue proces	€ 0	PM	0	PM	S
5.7 Verrekensystematiek op basis van stuksprijzen vastleggen in bijdrage verordening	Mei 2018	€ 0	€ 0	40	0	I
5.8 Proces van waarden onderhanden werk	Mei 2018	€ 5.000	€ 0	120	0	I
Totaal (excl. Kosten extra formatie)		€ 17.500	€ 42.000	500	700	
Totaal incidenteel		€ 12.500	€ 0	500		
Totaal structureel		€ 5.000	€ 42.000		700	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact AO/IC op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 7.500	€ 12.500	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Structurele kosten formatie	€ 49.000	€ 133.000	€ 133.000	€ 133.000
Totaal	€ 61.500	€ 155.500	€ 143.000	€ 143.000

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. Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen

Het doel van het deelproject informatiemanagement en uniforme werkprocessen is om de verrekensystematiek op basis van stuksniveau mogelijk te maken.

RUD Zeeland werkt met haar leverancier, gemeente Terneuzen, aan het optimaliseren van de informatievoorziening. De acties die nodig zijn om de PxQ-systematiek mogelijk te maken, sluiten hierop aan. Qua systemen wordt voortgeborduurd op de reeds bestaande systemen. Hiervoor dient geen structureel extra budget aangehouden te worden buiten de bestaande afspraken om. De uniforme werkprocessen zijn bij de betreffende medewerkers bekend.

Het deelproject informatievoorziening omvat nadrukkelijk de component dat de organisatie op de juiste manier leert omgaan met systemen. Hiertoe zijn een aantal activiteiten benoemd. Deze activiteiten zijn opgedeeld in mijlpalen. Op deze manier kan de voortgang van de activiteiten stapsgewijs worden gevolgd. Ten behoeve van het implementeren van de verrekensystematiek is het tijdspad inclusief de kosten en uren voor de aanloopfase 2017 / 2018 en het tijdspad inclusief de kosten en uren voor PxQ op stuksniveau. In de aanloopfase is een informatiemanager een vereiste voor implementatie van de PxQ-systematiek. Op dit moment is deze informatiemanager opgenomen in het takenpakket van hoofd staf. Het structureel invullen van deze rol (0,5 fte) is afhankelijk van de uitkomsten van de externe overall audit. Dan kan worden bekeken of deze combinatie van rollen in de praktijk haalbaar is. In dit implementatieplan zijn de kosten voor de rol van informatiemanager (0,5 fte) wel meegerekend tot 2019. Of deze combinatie in de praktijk haalbaar is, hangt bovendien af van de uitkomst van de lopende discussie met de gemeente Terneuzen omtrent welke onderwerpen wel en niet onder de DVO (PIOFACH taken) vallen.

(Deze onderwerpen zijn;

1. het opzetten en verzorgen rapportagesystematiek, waarbij inhoudelijke rapportages per deelnemer mogelijk zijn met beschikbaarheid van een tijdregistratiesysteem en koppeling aan het financieel systeem
2. het bieden van een applicatie voor de gesprekcyclus in het kader van competentie management en beoordeling
3. informatiemanagement
4. preventiemedewerker arbeidsomstandigheden
5. praktische ondersteuning van de directeur en afdelingsmanagers bij de interne en externe communicatie
6. nieuwe ontwikkelingen/wetswijzigingen.)

De betreffende activiteiten zijn;

- Functionaliteit van bestaande systemen aanpassen aan eisen PxQ
- Architectuur aanpassen waar nodig
- Infrastructuur aanpassen
- Rapportages en dashboard ontwikkelen intern en extern
- Handleiding SquitXO ontwikkelen
- Gebruikershandleiding TimeTell
- Gebruikershandleiding Cognos
- Optellen en borgen procedures PxQ

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer

deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 5.

Tabel IM.1 Tijdspad aanloopfase 2017 - 2018:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Systemen inrichten om producten aan inrichting te koppelen	Gereed	€ 45.000	€ 0	0	0	I
Systemen inrichten om mutaties op inrichtingen bij te houden	Gereed					
Systemen inrichten om facturering en rapportage op uren per product per deelnemer en inrichting mogelijk te maken	Gereed					
Systemen inrichten zodat gerapporteerd kan worden op raming en realisatie uren	Gereed					
Systemen inrichten zodat geaccordeerd kan worden voor uren	Gereed					
Systemen inrichten voor bijhouden voor welk producten een factuur verstuurd is	Gereed					
Systemen moeten accountantstoets doorstaan (zie AO)	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Beheer en afhankelijkheden in systemen moet beschreven zijn inclusief beschrijven rapportages	December 2017	€ 5.000	€ 0	0	0	I
Optimaliseren indeling databases en extra servercapaciteit beschikbaar stellen	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Ontwikkelen portfolio op inrichtingen	December 2017	€ 5.000	€ 0	0	0	I
Ontwikkelen rapportage op uren en producten per inrichting en risicoprofiel	December 2017					
Ontwikkelen rapportage per team (eventueel per medewerker)	December 2017					
Bestaande rapportages aanpassen aan de nieuwe wensen	December 2017					
Handleiding Sxo ontwikkelen en implementeren	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
Handleiding TimeTell ontwikkelen en implementeren	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
Handleiding Cognos ontwikkelen en implementeren	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Procedure inrichtingenbestand opnemen in Kwaliteitshandboek	September 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Procedure PDC opnemen in Kwaliteitshandboek	December 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Beheren PDC	December 2017	€ 0	€ 12.000	0	200	I
Totaal incidenteel		€ 55.000	€ 12.000	0	200	
Totaal structureel		€ 0	€ 0	0	0	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Tabel IM.2 Tijdspad opstellen verrekensystematiek op stuks niveau:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Systemen inrichten om mutaties op inrichtingen bij te houden	Gereed	€ 29.720	€ 57.600	0	960	I
Systemen inrichten om mutaties op aantallen producten en in financiële zin te kunnen bijhouden	Mei 2018					
Systemen inrichten om facturering en rapportage per product per deelnemer mogelijk te maken	Mei 2018					
Systemen inrichten om te rapporteren op raming en realisatie aantallen producten	Gereed					
Systemen inrichten zodat geaccordeerd kan worden op product	Mei 2018					
Systemen inrichten om bij te houden voor welke producten een factuur is verstuurd	Mei 2018					
Systemen moeten accountantstoets kunnen doorstaan	Mei 2018	€ 0	€ 0	0	0	I
Afhankelijk van mogelijkheden van nieuwe releases worden hier op een later moment mijlpalen geformuleerd	Niet bekend	PM	PM	0	0	I
Beschrijving van beheer en relaties	Juni 2018	€ 5.000	€ 0	0	0	I
Rapportage per deelnemer, waarin aantallen en kosten in raming en realisatie zichtbaar zijn	Januari 2018	€ 22.000	€ 10.800	0	180	I
Rapportage per team (eventueel per medewerker) ontwikkelen	Januari 2018					
Bestaande rapportages aanpassen aan nieuwe wensen	Januari 2018					
Rapportage kentallen is ontwikkeld	September 2018					
Handleiding Sxo ontwikkelen en implementeren	Juli 2018	€ 31.200	€ 36.000	0	600	I
Handleiding TT ontwikkelen en implementeren	Juli 2018					
Handleiding Cognos ontwikkelen en implementeren	Juli 2018					
Informatiemanager (0,5 fte)	Continue proces	€ 0	€ 42.000	0	695	S
Beheren PDC	Continue proces	€ 0	€ 12.000	0	200	S

Totaal incidenteel		€ 87.920	€ 104.400	0	1.740	
Totaal structureel		€ 0	€ 54.000	0	895	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact Informatiemanagement inclusief uniforme werkprocessen op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 55.000	€ 87.920	€ 0	€ 0
Incidentele kosten formatie	€ 12.000	€ 104.400	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 0	€ 54.000	€ 54.000	€ 54.000
Totaal	€ 67.000	€ 246.320	€ 54.000	€ 54.000

4. Inpassing formatie

Het deelproject inpassing formatie heeft als doelstelling het in beeld brengen wat het benodigde functiehuis is om te werken volgens de PxQ-systematiek en op welke wijze dit ingevuld kan worden.

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). De formatie die onder PxQ bij de deelnemers gedeclareerd mag worden vanwege geleverde producten is afwijkend van de huidige personeelsbezetting. Zowel in aantal medewerkers als in medewerkers per functie (salarisniveau). Concreet betekent dit dat 9,7 fte momenteel één schaal hoger ingeschaald zijn dan op basis van het PxQ-rapport wordt ingeschat; wel zijn de taken voor deze 9,7 fte dezelfde zoals zij deze nu uitvoeren. Het verschil in salarisschaal inclusief vakantiegeld etc., leidt jaarlijks tot € 97.000 aan extra kosten (zogenaamde frictiekosten). De verwachting is dat de formatie via natuurlijk verloop en interne mobiliteit op het gewenste PxQ-niveau gebracht kan worden en dat de frictiekosten hierdoor na 2018 afnemen. Er blijft een restbedrag over, maar dit is lastig in te schatten. Voorlopig is dit restbedrag geraamd op € 30.000 per jaar. Daarnaast moet het functieboek aangepast worden aan de in het PxQ-rapport opgenomen schaalindeling.

Op momenten van natuurlijk verloop zal, afhankelijk van de situatie, met betrekking tot de ontstane vacatureruimte een keuze worden gemaakt die aansluit bij de PxQ-formatie. In de planningsgesprekken 2017 en 2018 zal met de medewerkers worden gesproken over interne mobiliteit.

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-verrekeningsystematiek zal er toe leiden dat een viertal omscholingstrajecten gestart gaat worden. Medewerkers moeten worden omschoold voordat deze een nieuwe functie kunnen vervullen. De verwachting is dat dit binnen 3 tot 5 jaar gerealiseerd kan worden. De kosten hiervoor worden vanuit het opleidingsbudget voldaan.
- 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. Het samenstellen van de formatie conform de PxQ-bezetting brengt vooralsnog extra kosten (frictiekosten) met zich mee.
- Werving en selectie
Binnen de totale toegestane PxQ-formatie worden voor 7,51 fte vacatures opengesteld voor functies die nodig zijn om productie te leveren. Er is een onderscheid gemaakt tussen de advertentiekosten en de selectieprocedure.

Voor werving en selectie zijn voor RUD Zeeland 225 uren geraamd. Deze uren hebben betrekking op het lezen van brieven, voorbereiden op sollicitatiegesprekken en het voeren van gesprekken met mogelijke kandidaten.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 6.

Tabel IF.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Omscholing medewerkers*	September 2018	€ 0	€ 0	0	0	I
Opstellen formatieplan	Gereed	€ 0	€ 0	0	0	I
Werving en selectie	December 2017	€ 0	€ 5.000	0	225	I
Samenstellen formatie conform PxQ-bezetting	Continue proces	€ 0	€ 97.000#	0	0	S
Aanpassen functieboek	December 2018	€ 0	€ 0	0	0	I
Advertentiekosten	December 2017	€ 5.000	€ 1.500	0	25	I
Totaal incidenteel		€ 5.000	€ 103.500	0	250	
Totaal structureel		€ 0	€ 97.000	0	0	

* worden voldaan uit opleidingsbudget

frictiekosten hangen af van verschillende factoren. Verwacht wordt dat deze kosten na 2018 jaarlijks afnemen.

G = Generieke uren

M = Materiële kosten

I = Incidenteel

E = Extra uren

F = Extra formatie kosten

S = Structureel

Impact inpassing formatie op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 103.500	€ 97.000	€ 50.000	€ 30.000
Totaal	€ 108.500	€ 97.000	€ 50.000	€ 30.000

5. Cultuur

De doelstelling binnen het deelproject cultuur is het ontwikkelen van een cultuur binnen RUD Zeeland die past bij een kosten/baten organisatie en, meer specifiek, past bij een werkwijze conform de PxQ-systematiek. Een positieve, efficiënte manier van met elkaar omgaan binnen RUD Zeeland is noodzakelijk om de kans van succesvol implementeren te vergroten en kan de relatie met de deelnemers positief beïnvloeden.

Om hierin succesvol te kunnen zijn, is een geschikte cultuur nodig. Onder cultuur moet in deze worden verstaan: hoe gaan mensen binnen de RUD met elkaar en de nieuwe begrotingssystematiek om. Een voorwaarde om tot die geschikte cultuur te komen is dan ook dat iedereen in elk geval de basisprincipes van de PxQ-begrotingssystematiek kent. Daarnaast dienen de gevolgen en de zorgen onder het personeel van de consequenties van het invoeren van de PxQ-systematiek bekend te zijn. Daardoor kunnen, al dan niet terecht, gevreesde negatieve gevolgen voor met name de collegialiteit onder de medewerkers zoveel als mogelijk worden weggenomen.

Het door het deelproject geschreven actieplan is een dynamisch stuk. Na het realiseren van een mijlpaal wordt steeds de volgende stap bepaald, afhankelijk van de reactie van de medewerkers op de gerealiseerde mijlpaal.

Om een cultuur te creëren die het afrekenen van producten op stuksniveau aan de deelnemers mogelijk maakt, zijn de volgende mijlpalen benoemd;

- Rondgang directeur
De directeur licht hierin het belang van een geschikte cultuur en (het verkrijgen van) realistische ervaringscijfers toe. Daarnaast is er sprake van een 'uitvraag': wat dient er, voor dit plangedeelte beperkt tot cultuur, te gebeuren om succesvol te kunnen verrekenen op stuksniveau.
- Eenduidige interne communicatie en gedrag MT / Teamcoördinatoren
De gewenste communicatie en gedrag van het MT en de teamcoördinatoren is constructief en kwaliteit bevorderend. Dit zal bijdragen aan het voorkomen of wegnemen van de al dan niet terecht gevreesde negatieve gevolgen van met name de collegialiteit, alsmede dat het tijdschrijven leidt tot correcte ervaringscijfers, wat weer bijdraagt aan een betrouwbare monitoring.
- Inpassen van overdracht van kennis, tegenlezen, klankborden, etc. in de (op te bouwen) ervaringscijfers
Het kennisniveau van RUD Zeeland op peil houden zodat de gevraagde Zeeuwse kwaliteit geleverd kan worden.
- Het voeren van één op één instructiegesprekken
Het continue bevorderen van eenduidig tijdschrijven en overige systemen
- Oog en oor functie
Tijdens een ingrijpend proces, zoals het invoeren van de PxQ-systematiek, dient voeling te worden gehouden met de gevolgen en de zorgen bij het personeel over de consequenties van het invoeren van de PxQ-systematiek, zodat hierop, waar nodig, middels een plenaire bijeenkomst kan worden ingespeeld.
- (Intern) bekendmaken en internaliseren van de doelstellingen van de PxQ-systematiek.

De resultaten van de rondgang en 'uitvraag' van de directeur zijn tijdens een plenaire bijeenkomst d.d. 29 juni 2017 vertaald in actiepunten. Deze actiepunten zijn in het actieprogramma, voortkomend uit het implementatieplan, opgenomen.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 7.

Tabel CU.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Rondgang directeur incl. werkgroep cultuur PxQ	Gereed	€ 0	€ 0	200	0	I
Eenduidige interne communicatie en gedrag MT / Teamcoördinatoren	Continue proces	€ 0	€ 0	0	0	S
Inpassen van overdracht van kennis, tegenlezen, klankborden, etc. in de (op te bouwen) ervaringscijfers (zie AO)	Continue proces	€ 0	€ 0	0	0	S
Het voeren van één op één instructiegesprekken in 2017	Medio 2017	€ 0	€ 0	200	0	I
Het voeren van één op één instructiegesprekken in 2018	Medio 2018	€ 0	€ 0	200	0	I
Plenaire bijeenkomsten / oog en oor functie	Continue proces	€ 1.000	€ 0	800	0	S
Totaal incidenteel		€ 0	€ 0	600	0	
Totaal structureel		€ 1.000	€ 0	800	0	

G = Generieke uren

E = Extra uren

M = Materiële kosten

F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel

S = Structureel

Impact cultuur op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Structurele kosten formatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000

6. Communicatie

Het deelproject communicatie heeft als doelstelling gedurende het hele traject de extern betrokkenen en belanghebbenden goed te informeren en waar nodig te consulteren en betrekken in het besluitvormingsproces.

Het werken volgens de PxQ-systematiek zal middels interne communicatie aan het personeel van de RUD kenbaar moeten worden gemaakt. Omdat dit aanpassingen vraagt in de manier van werken en houding en gedrag, is de interne communicatie aan het personeel in het deelproject cultuur belegd. Het deelproject communicatie richt zich voornamelijk op de externe communicatie richting de deelnemers en overig belanghebbenden.

Het deelproject communicatie heeft geen mijlpalen benoemd. Er wordt ad hoc ingespeeld op de actuele situatie en desgewenst actie ondernomen. Zo is bijvoorbeeld nadat het DB akkoord is gegaan met het invoeren van de PxQ-systematiek een interview in de PZC geregeld.

De benodigde tijdsinzet wordt, in het kader van de PIOFACH-taken, verzorgd door Gemeente Terneuzen.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Een gedetailleerd overzicht van de activiteiten, mijlpalen en de daarvoor benodigde tijdsinzet en materiële kosten is weergegeven in bijlage 8.

Tabel CO.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Kick off bijeenkomst	Mei 2016	€ 0	€ 0	0	0	I
Interview PZC na akkoord in DB	Mei 2016	€ 0	€ 0	0	0	I
Interview PZC als communicatieactiviteit voor PxQ	April 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Presentatiemateriaal t.b.v. deelnemers	December 2017	€ 2.000	€ 0	0	0	I
Rondje langs de Raden voor toelichting systematiek	Januari 2018 en oktober 2018	€ 0	€ 0	200	0	I
Totaal incidenteel		€ 2.000	€ 0	200	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 0	0	0	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact communicatie op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 2.000	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 2.000	€ 0	€ 0	€ 0

7. Evaluatie PxQ-systematiek

Het doel van het deelproject evaluatie PxQ-systematiek is middels evaluatie, en zo nodig bijstellen van de PxQ-systematiek, de PxQ-systematiek up-to-date houden zodat de verrekening met de deelnemers eerlijk blijft en er duidelijkheid blijft bestaan over de aard, omvang en kwaliteit van de door de RUD geleverde producten.

RUD Zeeland zal het functioneren van de PxQ-systematiek op stuksniveau evalueren. In de monitoring wordt bijgehouden hoe de PDC functioneert; kunnen er producten verdwijnen of moeten er producten worden aangepast of toegevoegd en moeten de kengetallen worden bijgesteld of worden geactualiseerd. Daarnaast kijkt RUD Zeeland of de verrekensystematiek functioneert en of de ervaringscijfers overeenkomen met de eerder vastgestelde kentallen. De resultaten van de evaluatie wordt gedeeld met alle betrokkenen. Aan de hand van de bevindingen kan bepaald worden of er een aanleiding bestaat om onderdelen van de PxQ-systematiek aan te passen. De aanpassingen die worden voorgesteld, moeten door het DB en AB worden vastgesteld. Vervolgens kunnen de wijzigingen door RUD Zeeland worden doorgevoerd.

De frequentie van monitoren, evalueren en aanpassen is één keer per jaar. Bij deze frequentie zijn er gegevens verzameld over een langere periode, wat de betrouwbaarheid van de gegevens verhoogt en daarmee ook de effectiviteit van eventuele aanpassingen. Daarnaast zouden tussentijdse wijzigingen kunnen leiden tot gewijzigde bijdragen van de deelnemers. Dit is niet praktisch en onwenselijk. Ondanks voorstaande kunnen er afwijkingen ontstaan die tussentijdse aanpassing rechtvaardigen. Deze aanpassingen zullen volgens bovenstaand traject worden doorgevoerd. Het evaluatiemoment en de aanpassingen moet in ieder geval plaatsvinden uiterlijk in het derde kwartaal van ieder jaar, voordat de begroting van het volgende jaar moet worden vastgesteld.

Omdat in 2018 een externe overall audit wordt uitgevoerd, wordt de evaluatie in het AB voorzien in mei / juni 2019. Met de pilotfase meegeteld, loopt het traject dan 2 ½ jaar. Hierbij dient wel het onderscheid te worden gemaakt tussen inrichtingenniveau in de aanloopfase en de afrekening op stuksniveau met ingang van 1 januari 2019. Er is niet bekend wanneer de nieuwe Omgevingswet van kracht wordt. Dit zal op zijn vroegst in 2020 zijn. Om de invloed van deze nieuwe wet op het beeld van de PxQ-systematiek tot een minimum te beperken, dient voor het ingaan van deze nieuwe wet een evaluatie van de PxQ-systematiek binnen het AB, DB en door de deelnemers plaats te vinden.

Door het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement is in juli 2016 het rapport 'Risicoanalyse RUD Zeeland' geschreven. In dit rapport zijn de risico's ingedeeld naar impact en beïnvloedbaarheid. Een evaluatie van deze risico's vindt plaats voor het ingaan van de nieuwe Omgevingswet.

Voor de overige mijlpalen geldt dat deze in de jaarlijkse evaluatie worden meegenomen. De hiervoor te maken kosten / uren behoren tot de reguliere taken van de RUD.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie).

Tabel EV.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Bepalen criteria evaluatie	December 2017	€ 0	€ 0	40	0	I
Evaluëren inbreng AB, DB en deelnemers	Mei / juni 2019	€ 20.000	€ 0	80	0	I
Evaluëren risico-analyse NAR	Mei / juni 2019	€ 0	€ 0	480	0	I
Evaluëren risico-analyse (jaarlijks)	Februari / maart 2018	€ 0	€ 4.800	0	80	S
Evaluëren strippenkaart (jaarlijks)	Februari / maart 2018	€ 0	€ 2.400	0	40	S
Evaluëren Zeeuwse kwaliteit (jaarlijks)	Februari / maart 2018	€ 0	€ 14.400	0	240	S
Geleverde producten en diensten toetsen aan PDC (jaarlijks)	Februari / maart 2018	€ 0	€ 2.400	0	40	S
Kentallen toetsen aan ervaringscijfers (jaarlijks)	Februari / maart 2018	€ 0	€ 4.800	0	80	S
Totaal incidenteel		€ 20.000	€ 0	600	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 28.800	0	480	

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact evaluatie PxQ-systematiek op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 0	€ 0	€ 20.000	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 0	€ 28.800	€ 28.800	€ 28.800
Totaal	€ 0	€ 28.800	€ 48.800	€ 28.800

8. Voldoen aan kwaliteitszorg

De doelstelling van het deelproject kwaliteitszorg is voldoen aan en monitoren van de gewenste kwaliteitscriteria wat betreft opleidingsniveau, werkniveau, aanvullende kennis en frequentie. Tevens is het onderhoud van het kwaliteitshandboek en het onderhouden van de processen een onderdeel van 'voldoen aan kwaliteitscriteria'.

Voor een goede uitvoering van vergunningsverlening, toezicht en handhaving (VTH) zijn door VNG, IPO en het Rijk (I&M) landelijke kwaliteitseisen ontwikkeld. Provincies en gemeenten zijn samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van de VTH-taken. Met de vastgelegde kwaliteitscriteria 2.1 zijn er afspraken gemaakt over de minimale kwaliteit van de uitvoering. Dit geldt zowel voor de taken die worden uitgevoerd door een regionale uitvoeringsdienst als voor VTH-taken die gemeenten, provincies, waterschappen en rijksdiensten in eigen beheer uitvoeren. De kwaliteitscriteria 2.1 bevatten criteria voor de kritieke massa, inhoud en proces.

Kritieke massa criteria geven aan welke capaciteit, kennis en ervaring tenminste in een organisatie aanwezig moet zijn om de VTH-taken goed uit te voeren. Procescriteria en inhoudelijke kwaliteit gelden voor zowel vergunningsverlening als voor toezicht en handhaving.

In het zogeheten verbeterplan (december 2014) is reeds bepaald wat noodzakelijk is om de RUD te laten voldoen aan de kwaliteitscriteria. In het PxQ-rapport is dit niet meegenomen. Daarom wordt dit in dit implementatieplan PxQ wel meegenomen.

Door het deelproject 'voldoen aan kwaliteitscriteria' zijn de volgende mijlpalen benoemd;

- Voldoen aan gewenst opleidingsniveau
- Voldoen aan procescriteria
- Waakvlamovereenkomsten
- Onderhoud kwaliteitshandboek

De onderdelen procescriteria en inhoudelijke kwaliteit van de kwaliteitscriteria zullen tijdig, voor het definitief invoeren van de PxQ-systematiek op stuksniveau, op orde zijn. Dit geldt echter niet voor de kritieke massa criteria. Bij RUD Zeeland zijn niet alle specialismen dubbel bezet. Dit is wel een vereiste (capaciteit) op basis van de kwaliteitscriteria. Om aan dit vereiste te voldoen wordt de ontbrekende capaciteit middels waakvlamovereenkomsten¹ gereserveerd bij derden. Voor de functies van specialisten Afvalwater, Bodem en Luchtkwaliteit zijn waakvlamovereenkomsten nodig. Op basis van de huidige ervaringen wordt hier € 10.000 voor gereserveerd.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie). Het verbeterplan inzake de kwaliteitscriteria is weergegeven in bijlage 9.

¹ Overeenkomst voor het op afroep beschikbaar stellen door derden van mensen en materieel

Tabel KW.1 Tijdspad:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Opleidingen	Oktober 2018	€ 10.000	€ 0	180	0	I
Voldoen aan procescriteria	September 2017	€ 0	€ 0	20	0	I
Waakvlamovereenkomsten	Continue proces	€ 10.000	€ 0	20	0	S
Onderhoud kwaliteitshandboek	Continue proces	€ 0	€ 0	40	0	S
Totaal incidenteel		€ 10.000	€ 0	200	0	
Totaal structureel		€ 10.000	€ 0	60	0	

G = Generieke uren

E = Extra uren

M = Materiële kosten

F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel

S = Structureel

Impact voldoen aan kwaliteitscriteria op de begroting;

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 0	€ 10.000	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Totaal	€ 10.000	€ 20.000	€ 10.000	€ 10.000

9. Externe overall audit

In dit deelproject worden de toetsingscriteria voor de externe overall audit opgesteld (nul-situatie) en het tijdsplan voor het uitvoeren van de externe overall audit.

In 2017 en 2018 wordt op proef gewerkt met de PxQ-systematiek. Alvorens het besluit zal worden genomen definitief te gaan werken conform de PxQ-systematiek wordt deze systematiek als geheel aan een audit onderworpen. Daarmee wordt gegarandeerd dat pas definitief wordt overgestapt naar de PxQ-systematiek als deze volledig is getoetst en goed bevonden. Om onafhankelijkheid te garanderen zal deze audit door een externe partij worden uitgevoerd. Voor het inhuren van een externe partij ten behoeve van het uitvoeren van de overall audit worden extra kosten van € 30.000 geraamd. Deze kosten zijn incidenteel en vallen volledig in het jaar 2018. Door het AB is ingestemd met deelname van het DB aan de audit. Zij zullen actief bij de audit worden betrokken.

In de voorbereiding op de audit zal bij de opdrachtformulering een ervaren partij worden gezocht die kan ondersteunen bij het formuleren van de opdracht. De overall audit zal in twee delen worden uitgevoerd. In maart 2018 zal door een externe partij een eerste overall audit worden uitgevoerd. Een IT-audit dient een belangrijk onderdeel van de eerste overall audit te zijn. Op de uit de eerste overall audit voortkomende bevindingen kunnen, indien noodzakelijk, verbeteracties worden uitgezet. Vervolgens zal in september 2018 door dezelfde externe partij een tweede audit worden uitgevoerd waarbij de nadruk dient te liggen op de bevindingen uit de eerste audit. Om tot definitieve implementatie van de PxQ-systematiek over te kunnen gaan, dienen de eventuele tekortkomingen uit deze tweede audit voor de definitieve implementatie per 1 januari 2019 gerepareerd te kunnen worden.

In de aanloopfase is een informatiemanager een vereiste voor implementatie van de PxQ-systematiek. Deze informatiemanager is opgenomen in het takenpakket van hoofd staf. Het structureel invullen van deze rol (0,5 fte) is afhankelijk van de uitkomsten van de externe overall audit.

De benodigde tijdsinzet en de materiële kosten per mijlpaal zijn geraamd. Van de benodigde tijdsinzet is steeds aangegeven of deze tot de reguliere taken (G) 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 overhead en generieke taken. Tevens is aangegeven of deze tijdsinzet in uren en kosten incidenteel (I) of structureel (S) van aard zijn. Daarnaast is aangegeven per mijlpaal wanneer deze gereed mag worden verwacht (Realisatie).

Tabel AU.1 Tijdsplan:

Mijlpaal	Realisatie	Kosten		Uren		I / S
		M	F	G	E	
Start opdrachtformulering	September 2017	€ 0	€ 0	0	0	I
Ondersteuning opdrachtformulering	December 2017	€ 10.000	€ 0	0	0	I
Vaststellen opdrachtformulering audit door MT	December 2017	€ 0	€ 0	20	0	I
Opvragen offertes	Januari 2018	€ 0	€ 0	20	0	I
Opdracht verstrekken	Februari 2018	€ 0	€ 0	10	0	I
Externe audit 1	Maart 2018	€ 20.000	€ 0	0	0	I
Externe audit 2	September 2018	€ 10.000	€ 0	0	0	I
Definitief invoeren PxQ-systematiek	Oktober 2018*	€ 0	€ 0	0	0	I
Totaal incidenteel		€ 40.000	€ 0	50	0	
Totaal structureel		€ 0	€ 0	0	0	

* afhankelijk van resultaat audit

G = Generieke uren
E = Extra uren

M = Materiële kosten
F = Extra formatie kosten

I = Incidenteel
S = Structureel

Impact externe overall audit op de begroting:

Begrotingswijziging	2017	2018	2019	2020
Incidentele kosten	€ 10.000	€ 30.000	€ 0	€ 0
Structurele kosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Structurele kosten formatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 10.000	€ 30.000	€ 0	€ 0

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-verrekeningsystematiek. 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 de aanloopfase is een informatiemanager een vereiste voor implementatie van de PxQ-systematiek. Deze informatiemanager is opgenomen in het takenpakket van hoofd staf. Het structureel invullen van deze rol (0,5 fte) is afhankelijk van de uitkomsten van de externe overall audit.
- 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.
- Bij het berekenen van de benodigde capaciteit is er van uitgegaan dat medewerkers 1390 direct productieve uren maken. Deze 1390 uren zijn dan alle direct toe te rekenen aan de producten uit de PDC. De ervaring zal leren of deze aanname reëel is. Mogelijk zal blijken dat indirect productieve zaken, zoals bijvoorbeeld werkoverleggen en benodigde opleidingen, toch meer tijd vergen dan nu wordt geraamd.
- Inherent aan het werken volgens PxQ, met name op stuksniveau, is dat er facturen verstuurd moeten worden. Om de nauwkeurigheid van deze facturen te kunnen waarborgen dient het tijdschrijven (nog) nauwgezet en nauwkeuriger en fijnmaziger plaats te vinden dan voorheen. Geschat wordt dat hiervoor op jaarbasis totaal circa 2000 uur benodigd is. De geschatte 2000 uur per jaar die nodig is voor tijdschrijven zet een extra druk op de te realiseren 1390 productieve uren per fte per jaar.
- De personele bezetting van de RUD bestaat voor een groot gedeelte uit 'vast' personeel. Als op stuksprijs afgerekend gaat worden, kunnen, als gevolg daarvan, de inkomsten op jaarbasis (sterk) fluctueren. Daardoor kan de situatie ontstaan dat, doordat er gedurende één jaar minder producten geleverd worden, er een tijdelijke personele overcapaciteit ontstaat. Door op stuksniveau af te rekenen is er gedurende dat jaar geen financiële dekking voor deze tijdelijke personele overcapaciteit. (Omgekeerd kan, als de vraag naar producten gedurende één jaar (heel) hoog blijkt, niet op voorhand gegarandeerd worden dat dan tijdelijk voldoende extra personele capaciteit ingehuurd kan worden, hoewel daarvoor op dat moment wel voldoende financiële dekking zou zijn.)
- In de berekening is niet alleen gebruik gemaakt van het opleidingsniveau van de voor de werkzaamheden benodigde functionaris, maar ook van de daarbij behorende schaal. Er dient echter nog een waarderingsproces te worden doorlopen, voordat definitief gesteld kan worden welke schaal bij welk opleidingsniveau hoort. Dit betekent dat de mogelijkheid bestaat dat de schaalniveaus waarmee nu gerekend wordt naar boven of naar beneden moeten worden bijgesteld.

- Als gevolg van nieuwe wetgeving is het ondermandaat van DCMR aan de RUD betreffende BRZO-taken per 1 juli 2017 ingetrokken. Het streven van DCMR, de RUD en de provincie Zeeland is om per 1 januari 2018 duidelijk te krijgen welke consequenties dit heeft voor de door de RUD uit te voeren taken. Op voorhand kan niet uitgesloten worden dat het takenpakket van de RUD hierdoor verandert.