

AB-BESLUIT

Aan	: Algemeen Bestuur OD NHN
Datum vergadering	: 04-12-2019
Auteur	: Judith Siebel (business controller)
Onderwerp	: Toekomstige financieringsvorm-onderzoek outputfinanciering
Agendapunt	: 3
Bijlage(n)	: 1
Portefeuille	: Financiën, de heer Groot

Aanleiding

In het Bedrijfsplan 2014-2018 van de Regionale Uitvoeringsdienst Noord-Holland Noord is opgenomen dat de RUD NHN binnen 5 jaar na de oprichting met een voorstel komt over de toepassing van outputgerichte financiering. Bureau Twynstra Gudde heeft in opdracht van de secretaris-directeur onderzocht welke betekenisgeving het bestuur geeft aan outputgerichte financiering. De resultaten van het onderzoek zijn op 10 juli 2019 in de vergadering van het Algemeen Bestuur gepresenteerd. In deze vergadering is afgesproken om een plan van aanpak op te stellen met als doel inzicht te verschaffen in de wijze waarop de transitie naar een toekomstig financieringsmodel gerealiseerd kan worden.

Inhoudelijk advies van DB aan AB

Onderhavig plan van aanpak 'Toekomstige financieringsvorm-onderzoek outputfinanciering' bevat een beschrijving van de noodzakelijke stappen om te komen tot implementatie van een nieuw financieringsmodel bij de OD NHN. Organisatorisch maakt het project Toekomstige Financieringsvorm onderdeel uit van het programma Een Sterker Fundament. Het toekomstige financieringsmodel draagt bij aan een transparante en toekomstbestendige bedrijfsvoering, waarbij de OD NHN op heldere wijze verantwoording aflegt aan eigenaren en opdrachtgevers over de geleverde prestaties.

Voor de implementatie van een nieuwe financieringsmethode is het van belang dat het Algemeen Bestuur aangeeft in welke richting het plan moet worden uitgewerkt. Het is noodzakelijk dat er een keuze gemaakt wordt voor wat betreft het toekomstige financieringsmodel, zodat alle activiteiten die ondernomen worden ook gericht plaats kunnen vinden. Het open laten van alle opties werkt vertragend, in dat geval zal het niet mogelijk zijn om in 2021 aan te vangen met de pilot in de testfase.

Naast de keuze voor het uit te werken financieringsmodel, is het ook van belang een aantal aanvullende uitgangspunten vast te stellen. Deze uitgangspunten zijn richtinggevend en zorgen ervoor dat het uiteindelijke doel om te komen tot transparantie van geleverde producten en diensten en bijbehorende kosten bereikt wordt. Wanneer gedurende het proces om te komen tot een nieuw financieringsmodel onduidelijkheden ontstaan, kan hierop worden teruggegrepen.

Eén van de uitgangspunten is dat, ongeacht de vorm waarvoor gekozen wordt, de totale kosten van de OD niet veranderen. Op totaal(organisatie)niveau zullen de bijdragen (inkomsten) van de deelnemers derhalve ook niet wijzigingen; de OD zal niet duurder of goedkoper worden. Uiteraard kunnen de individuele bijdragen van gemeenten en provincie als gevolg van de nieuwe financierings-systematiek wel veranderen. Men gaat op basis van het nieuwe financieringsmodel betalen voor de daadwerkelijk afgenomen diensten of producten.

Binnen voorgenoemd begrotingskader wordt het basisniveau van de te leveren kwaliteit geüniformeerd. Outputfinanciering is gebaseerd op een transparant en eerlijk model, waarbij voor alle deelnemers dezelfde regels gelden. Voor elke opdrachtgever geldt dat, ongeacht de

gemeentelijke kenmerken of de historische inbreng van de deelnemer in de OD, hij een product ontvangt dat van gelijke kwaliteit is als het product dat een ander opdrachtgever ontvangt. Dit leidt tot één eenduidige financieringsvorm voor alle deelnemers.

Hoofdpijnen planning

Uit het onderzoek van Twynstra Gudde is gebleken dat de eigenaren belang hechten aan een zorgvuldig en gedegen traject om te komen tot een nieuwe financieringsvorm. Dit plan van aanpak richt zich allereerst op een verdere doorontwikkeling van de bedrijfsvoering in 2019 en 2020, waarbij het verschaffen van een beter en sneller inzicht aan de opdrachtgevers in de kwaliteit en de prijs van de dienstverlening de eerste prioriteit heeft. In 2020 wordt de structuur van het nieuwe financieringsmodel opgezet. De testfase vindt plaats in 2021 en 2022. Onderdeel van de testfase is een eenjarige pilot, waarin de kengetallen en de gekozen systematiek worden getoetst aan de werkelijkheid. De pilot wordt voorafgegaan door een adaptiefase en afgesloten met een eindrapport. Op basis hiervan neemt het AB een definitief besluit ten aanzien van de toekomstige financieringsvorm voor de OD NHN. Per 1 januari 2023 zal het nieuw gekozen model volledig worden geïmplementeerd.

Gelet op vorenstaand wordt het AB geadviseerd om:

1. In te stemmen met de voorgestelde keuze voor het lidmaatschapsmodel als basis voor de uitwerking van outputfinanciering;
2. De volgende uitgangspunten vast te stellen:
 - a. De toekomstige financieringsvorm moet bijdragen aan transparantie van geleverde producten en diensten en bijbehorende kosten;
 - b. Outputfinanciering is, op basis van het huidige takenpakket, een budget-neutrale exercitie. Dat betekent dat de kosten en baten op organisatieniveau gelijk blijven;
 - c. Bij de implementatie van outputfinanciering hoort uniformering van de kwaliteit van de uitvoering, zodat er sprake is van een level playing field;
 - d. Dit leidt tot één eenduidige financieringsvorm voor alle deelnemers;
 - e. Er wordt gekozen voor een pilotfase van een jaar, voorafgegaan door een adaptieperiode van een half jaar. In de pilotfase worden de uitgangspunten ten aanzien van de kengetallen en de systematiek getoetst aan de werkelijkheid;
 - f. Eind 2022 neemt het AB een definitief besluit ten aanzien van de toekomstige financieringsvorm. Ten behoeve van de beheersbaarheid en de continuïteit blijft het gekozen financieringsmodel voor tenminste 3 jaar gehandhaafd;
 - g. Met ingang van 1 januari 2023 wordt het gekozen financieringsmodel volledig geïmplementeerd.
3. Het plan van aanpak Toekomstige Financieringsvorm - onderzoek outputfinanciering met inachtneming van punt 1 en 2 vast te stellen en de secretaris-directeur de opdracht te geven de genoemde projectwerkzaamheden uit te (laten) voeren;

Alternatieven

Geadviseerd wordt om het lidmaatschapsmodel als basis voor de uitwerking van outputfinanciering te hanteren. Het AB kan ook een keuze maken voor voortzetting of implementatie van één van de andere financieringsmodellen, te weten het huidige lumpsum model of het cafetariamodel. Beide modellen worden hierna kort beschreven:

Bij het lumpsum model (inputgericht) is er sprake van een grote mate van voorspelbaarheid en bedrijfszekerheid. Het biedt echter onvoldoende inzicht in de daadwerkelijke kosten van de geleverde prestaties, waardoor gerichte sturing ontbreekt. Daarnaast is er binnen dit model sprake van kruissubsidiëring, aangezien het model gebaseerd is op historische inbreng per deelnemer en dat staat niet altijd in relatie met de daadwerkelijk afgenomen producten en diensten. Omdat de bijdrage ieder jaar gelijk is, is het model vanuit het oogpunt van de opdrachtgever niet flexibel.

Het cafetariamodel (outputgericht) is daarentegen zeer flexibel. Al naar gelang de jaarlijkse behoefte van de opdrachtgever kunnen producten en diensten naar wens ingekocht worden. Echter, de jaarlijkse inkomsten voor de OD NHN zijn dan onzeker en dat maakt het plannen van (vaste) capaciteit lastig. Er zal gewerkt moeten worden met een flinke flexibele schil. De OD NHN komt hiermee onder druk te staan en wordt in dit model gedwongen bedrijfsmatig te werken, zodat zij een aantrekkelijke partner blijft, maar daarentegen is de toekomst onzeker en dit is voor risico van de eigenaren.

Gevolgen

Financiële gevolgen

De inbreng vanuit de vakafdelingen en de ondersteuning voor het uitvoeren van de projectwerkzaamheden zal plaatsvinden vanuit de huidige capaciteit. De kosten van externe inhuur en communicatiemiddelen, totaal € 200.000, zullen worden gedekt vanuit het rekening resultaat. Omdat onzeker is of het resultaat toereikend zal zijn, wordt dit bedrag tevens in de risicoparagraaf als onderdeel van het weerstandsvermogen opgenomen.

Juridische gevolgen

De implementatie van outputgerichte financiering zal, in ieder geval, een wijziging van de dienstverleningsovereenkomsten betekenen.

Personele gevolgen

Bij het ten uitvoer brengen van dit plan van aanpak, gelet op het tijdsplan, zal de belasting van betrokken werknemers aanzienlijk toenemen. Teneinde de werkdruk niet verder te verhogen, wordt binnen het project Toekomstige Financieringsvorm gekozen voor werkvormen waarbij binnen een korte tijd een zo groot mogelijke opbrengst gerealiseerd kan worden. Daarnaast wordt er een fasering in de testfase voorgesteld, die het mogelijk maakt om de organisatie en haar opdrachtgevers te laten wennen aan de nieuwe werkwijzen, die het gevolg zijn van de implementatie van een nieuwe PDC en een nieuw VTH-systeem (inclusief de consequenties van de nieuwe Omgevingswet) en een nieuwe financieringssysteem.

Communicatieve gevolgen

Voor het project zal een communicatieplan opgesteld worden. In dit plan staan de volgende thema's centraal: Beeldvorming, Doelstelling: Kans of bedreiging?, Outputgericht werken en Samenhang.

Overige gevolgen

Met de ontwikkeling van een Producten en Diensten Catalogus (PDC) met bijbehorend financieringsmodel en daarbij te investeren in de verbetering van de onderliggende processen, zal de OD NHN een groei doormaken naar een volwassen, moderne, resultaatgerichte organisatie waarbij er vorm en inhoud wordt gegeven aan de producten en diensten die zij levert. Door de toegenomen inzichtelijkheid zal het bestuur beter in staat zijn om haar ambities te realiseren.

Risico's

De risico's met een middelgrote of grote impact betreffen:

- Beperkte beschikbaarheid medewerkers om in het project te kunnen deelnemen
- Geringe betrokkenheid medewerkers (afstand, weerstand)
- Outputgericht werken komt niet van de grond omdat medewerkers zich deze mindset niet eigen kunnen maken
- Uitlopen van de planning door onderlinge afhankelijkheden
- Opdrachtgevers zien outputfinanciering als een gelegenheid tot kostenreductie
- Opdrachtgevers zien outputfinanciering als een beperking van hun sturingsmogelijkheden
- Als gevolg van nieuwe regel- en wetgeving zoals de Omgevingswet zullen werkprocessen, producten en systemen aangepast worden. Tevens kunnen er nieuwe herverdeeffecten ontstaan.

Om risico's te minimaliseren worden beheersingsmaatregelen getroffen. Het monitoren van (het zich voordoen van) de risico's wordt als vast onderdeel binnen het project opgenomen.

Vervolprocedure

N.v.t.

Bijlagen

1. Plan van aanpak Toekomstige Financieringsvorm – onderzoek outputfinanciering

Voorgesteld Besluit van het DB aan het AB op 04-12-2019

Het Algemeen Bestuur wordt voorgesteld om:

1. In te stemmen met de voorgestelde keuze voor het lidmaatschapsmodel als basis voor de uitwerking van outputfinanciering;
2. De volgende uitgangspunten vast te stellen:
 - a. De toekomstige financieringsvorm moet bijdragen aan transparantie van geleverde producten en diensten en bijbehorende kosten;
 - b. Outputfinanciering is, op basis van het huidige takenpakket, een budget-neutrale exercitie. Dat betekent dat de kosten en baten op organisatieniveau gelijk blijven;
 - c. Bij de implementatie van outputfinanciering hoort uniformering van de kwaliteit van de uitvoering, zodat er sprake is van een level playing field;
 - d. Dit leidt tot één eenduidige financieringsvorm voor alle deelnemers;
 - e. Er wordt gekozen voor een pilotfase van een jaar, voorafgegaan door een adaptieperiode van een half jaar. In de pilotfase worden de uitgangspunten ten aanzien van de kengetallen en de systematiek getoetst aan de werkelijkheid;
 - f. Eind 2022 neemt het AB een definitief besluit ten aanzien van de toekomstige financieringsvorm. Ten behoeve van de beheersbaarheid en de continuïteit blijft het gekozen financieringsmodel voor tenminste 3 jaar gehandhaafd;
 - g. Met ingang van 1 januari 2023 wordt het gekozen financieringsmodel volledig geïmplementeerd.
3. Het plan van aanpak Toekomstige Financieringsvorm – onderzoek outputfinanciering met inachtneming van punt 1 en 2 vast te stellen en de secretaris-directeur de opdracht te geven de genoemde projectwerkzaamheden uit te (laten) voeren;

Besluit AB op 4-12-2019

Conform voorstel.

Ondertekening

De voorzitter,

De secretaris,

M.C. Uitdehaag

P.R. van Doorn