

J.C.M. HENDRIKS
REGISTERACCOUNTANT B.V.

HERCKENRATHWEG 6
6681 DD BEMMEL

8 november 2019

Aan het Algemeen Bestuur van
Gemeenschappelijke regeling
Omgevingsdienst Regio Nijmegen

BETREFT: Advies inzake wijziging (financiële) relatie met opdrachtgevers

UW KENMERK Financiële positie

Geachte leden van het Algemeen Bestuur,

Hierbij bericht ik u naar aanleiding van bovenstaand verzoek om advies.

1 Inleiding

De Omgevingsdienst Regio Nijmegen, hierna genoemd ODRN, heeft over 2018 een verlies geleden van ruim € 0,8 miljoen. De begroting voor 2019 is sluitend, de prognose voor 2019 raamt een tekort in de grootteorde van € 1,2 miljoen. Met behulp van externe adviseurs is een proces gestart om te komen tot een voor alle partijen acceptabele en meer duurzame balans tussen de kosten en de vergoedingen van de diensten die ODRN levert aan haar deelnemers. In het kader van mijn opdracht heb ik gesprekken gevoerd met een aantal functionarissen en heb ik kennis genomen van een aantal documenten. Die hebben mij, in hun onderlinge samenhang, geleid tot een aantal observaties. Bij iedere observatie heb ik vervolgens een advies gegeven.

Bij de vervulling van mijn opdracht heb ik geen aandacht besteed aan de investeringsagenda die thans opgesteld wordt. Hoewel die ook mijns inziens zeer belangrijk is, heb ik mij gericht op de achterliggende oorzaken van de onbalans tussen kosten en opbrengsten. Uit onderstaande rapportage kunt u wel afleiden dat ik van mening ben dat investeringen noodzakelijk zijn.

Wellicht ten overvloede vermeld ik dat ik geen onderzoek heb ingesteld naar de getrouwheid en betrouwbaarheid van de informatie die mij tijdens mijn opdracht door de organisatie ter hand is gesteld. Een dergelijk onderzoek is de taak van de externe openbare accountant.

2 Typologie en cultuur

ODRN is in juridische zin een gemeenschappelijke regeling. Vanuit het perspectief van administratieve organisatie en interne controle betreft het 'dienstverlening'. ODRN is een kenniscentrum (grof gezegd) op het gebied van de fysieke omgeving. Eigenaren zijn 6 deelnemende gemeenten en de Provincie Gelderland. Zij zijn tegelijkertijd ook de grootste opdrachtgevers die de betreffende werkzaamheden voor hun 'cliënten' aan ODRN hebben opgedragen.

Basis voor de opbrengsten is aan opdrachten bestede tijd. Deels door facturering van die bestede tijd op nacalculatiebasis en deels door middel van vaste prijzen voor een reeks aan producten/diensten waarbij die vaste prijs is gebaseerd op de gemiddeld te besteden tijd aan dat betreffende product. Nu is tijd de meest bederfelijke waar die bestaat: een uur niet verkocht is voor altijd 'bedorven' en kan later nooit meer worden verkocht, iets waarvan iedere werknemer doordrongen dient te zijn. Gelet op het vluchtige karakter van tijd is de bewaking van de tijdbesteding mijns inziens een belangrijk aspect van de administratieve organisatie.

Het zijn van een kenniscentrum brengt voorts met zich dat voortdurend en gestructureerd aandacht besteed moet worden aan kennisontwikkeling, waaronder de impact van nieuwe wetgeving, jurisprudentie, overheidsbeleid, het inspelen op veranderende eisen en wensen van opdrachtgevers en carrière-ontwikkeling van medewerkers.

Observatie m.b.t. typologie:

In de jaarverslaggeving over 2018 lees ik dat het Algemeen Bestuur kennisontwikkeling (en de daaraan onlosmakelijk verbonden kosten) afhankelijk heeft gesteld van het behalen van een exploitatie-overschot.

Advies m.b.t. typologie:

Maak kennisontwikkeling integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en ruim daarvoor voldoende tijd en budget in. Als gevolg daarvan wordt die tijdbesteding verdisconteerd in de tariefstelling. Formuleer bij kennisontwikkeling heldere doelstellingen: wat moet na de besteding van de tijd voor kennisontwikkeling bereikt zijn? Toets dat ook. Daarmee wordt mogelijke vrijblijvendheid voorkomen.

Observatie m.b.t. cultuur:

ODRN is voortgekomen uit de ambtelijke organisaties van de deelnemers. De bewaking van de tijdsbesteding, gekoppeld aan de belangrijke vraag of bestede tijd ook in rekening gebracht kan worden, heeft (nog) niet de aandacht die de typologie verdient. Daar komt bij dat door de enorme vraag naar producten en diensten dit en vorig jaar de focus deels is verlegd naar het op tijd leveren van de producten/diensten door de organisatie.

Advies m.b.t. cultuur:

Verzakelijking van de cultuur van het bedrijf. Het besef van de kostbaarheid en vluchtigheid van tijd vergroten. Als ook de bewustwording vergroten van de (on-)redelijkheid van vragen van opdrachtgevers over niet direct opdracht gerelateerde verzoeken en vragen. Beantwoording kost immers ook tijd en te vaak wordt die nu niet in rekening gebracht, vanuit een in mijn optiek te grote servicegerichtheid.

3 Bestuur

ODRN is in 2012 opgericht voor onbepaalde tijd. Het bevoegd gezag wordt gevormd door het Algemeen Bestuur (AB). Leden daarvan zijn wethouders van de 6 deelnemende gemeenten en gedeputeerden van de provincie Gelderland. Uit haar midden heeft dit AB een Dagelijks Bestuur (DB) gevormd. De meesten van hen zijn aangetreden na de verkiezingen van maart 2018. Daarvóór al, in 2017, is uit efficiency oogpunt besloten dat AB en DB tegelijk vergaderen tenzij juridische redenen dat verhinderen.

Observatie:

De bestuursleden hebben de facto twee rollen, zij fungeren als eigenaren van de ODRN maar zijn tegelijkertijd de representanten van de belangrijkste opdrachtgevers. Die rollen vertegenwoordigen soms tegenstrijdige belangen. Zo zijn de eigenaren verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie. Bekend is dat instandhouding kosten met zich meebrengt. Immers, de wereld verandert voortdurend en de ODRN moet daar – op haar werkerreinen – op inspelen. De opdrachtgevers daarentegen hebben een begrijpelijke behoefte om de aan hen in rekening te brengen bedragen zo laag mogelijk te houden.

Advies:

Splits de rollen over twee afzonderlijke bestuurders per deelnemer zodat voor eenieder de rol helder is.

In het DB zouden mijns inziens eigenaren vertegenwoordigd moeten zijn.

Gelet op de huidige situatie zou het DB de sturing van de organisatie steviger ter hand moet nemen om er voor te zorgen dat de noodzakelijke ontwikkelingen krachtig ten uitvoer worden gebracht. Zie voor de noodzaak hoofdstuk 8.

4 Aansturing.

De aansturing van ODRN is in handen van de directie en de managers.

Observatie:

Vanuit de opdrachtgevers neem ik waar dat zij de aansturing beïnvloeden met allerlei verzoeken, zowel van inhoudelijke als van financiële aard, die niet rechtstreeks uit de Dienstverleningsovereenkomst (DVO) voortvloeien. Vanuit de ontstaansgeschiedenis van de ODRN is dat goed te begrijpen maar zorgt voor diffuse aansturing.

Advies:

Directie en management weerbaarder maken tegen verzoeken van opdrachtgevers om opdrachtgevers-eigen vraagstukken op te lossen. Oplossen ontmoet mijnerzijds slechts dan geen bezwaar indien en voor zover voortvloeiend uit een betaalde (extra) opdracht.

Observatie:

In 2018 en 2019 is het aanbod van werk enorm, mede door de economische groei in Nederland en deze regio. De normale eigen bezetting is verre van groot genoeg om dit aanbod te verwerken. Daardoor is het noodzakelijk deskundigheid in te huren. Het management is mede daardoor erg druk met het organiseren van de werkprocessen. Noodzakelijke aandacht voor de bedrijfsmatige kant (bewaking van tijdbesteding en financiën) schiet er bij in. Dat is weliswaar heel begrijpelijk maar niettemin onwenselijk. Daar komt bij dat van oudsher de aandacht voor het overgrote deel besteed kon worden aan de inhoud (tijd van inputfinanciering) en niet aan de organisatie en financiën terwijl dit wel een essentieel deel van management hoort te zijn, zeker in deze tijd van outputfinanciering.

Advies:

Structurele aandacht van het management voor de bedrijfsmatige kant van ODRN vergroten. Daarvoor is het nodig dat helder gemaakt wordt waarop gestuurd wordt en welke sturingsinformatie tijdig beschikbaar is.

5 Bedrijfsvoering

5.1 Begrotingscyclus

Al vroeg in het lopende jaar (T) wordt, op basis van Regelgeving, de begroting opgesteld voor het volgende jaar (T+1). Op zichzelf genomen is de opstelling er van niet heel tijdrovend want die bestaat uit de begroting van het jaar T, te verhogen met de prijscorrectie. De werkelijkheid wordt in deze cyclus geheel buiten beschouwing gelaten.

Observatie:

Zoals ook in de afgelopen jaren te zien is, is deze begroting steeds verder af komen te staan van de realiteit, door de steeds toenemende omvang van de werkzaamheden. Niettemin is bij een aantal deelnemers wel die illusoire begroting verwerkt in de eigen begroting van T+1 om vervolgens te dienen als toetssteen voor de feitelijk in rekening te brengen kosten. Met als eindresultaat irritatie, frustratie en onbegrip. In mijn ogen is deze vorm van begroten misschien wel wettelijk voorgeschreven maar desalniettemin zinledig. Die visie ondergaat geen wijziging bij toepassing van het instrument 'begrotingswijziging'. Zie onderstaande tabel:

	Werkelijke kosten in €	Begroting na wijz. €	Verschil in €	Verschil in %
2018	18.478.330	14.951.500	3.526.830	24
2017	15.152.905	13.131.000	2.021.905	15
2016	14.031.405	11.710.000	2.321.405	20

Advies:

Als voldaan moet worden aan regelgeving geef dan uitdrukkelijk aan dat de opgeleverde 'regelbegroting' geen enkele relevantie heeft voor de in jaar T+1 in rekening te brengen kosten.

Vraag vroegtijdig en in meerjarenperspectief wat de doelstellingen zijn van iedere deelnemer: welke effecten worden beoogd? Hoe moeten die toetsbaar gemaakt worden? Vanuit dat kader: vraag uiterlijk in het derde kwartaal van jaar T aan de opdrachtgevers een gedetailleerde opgave van wat zij denken af te nemen in jaar T+1. Maak met behulp daarvan een werkplan en koppel daaraan de meer realistische 'werkbegroting' voor jaar T+1 en spreek af die te gebruiken als toetssteen voor de facturatie van geleverde diensten.

5.2 Productiviteit en declarabiliteit

ODRN definieert declarabiliteit als:

Gecontracteerde uren

minus: vakantie- en feestdagen

 sociaal verlof

 ziekte

is: shop time (d.w.z. de uren beschikbaar voor werk)

minus: uren besteed aan indirecte werkzaamheden

is declarabiliteit (d.w.z. hoeveel [procent] van de shop time is besteed aan cliëntenwerk)

Productiviteit is declarabele uren gedeeld door gecontracteerde uren.

5.2.1 Norm voor declarabiliteit van eigen fee earners

De norm voor eigen personeel is gesteld op 1350 declarabele uren per jaar per FTE. In de vergelijking met de Handleiding Overheidstarieven (HOT) is dat 70 uur minder. Dat vindt zijn oorzaak o.a. in 1 gecalculeerde werkdag per jaar minder, wat mijns inziens niet juist is en bijna twee dagen meer bijzonder (=feestdagen-) verlof hetgeen ook in sommige jaren te ruim is, afhankelijk of Kerstmis en nieuwjaar wel of niet op een werkdag vallen.

Bij beide berekeningen wordt uitgegaan van een ongeveer gelijk aantal ziekteverzuim uren.

Voor interne werkzaamheden en opleidingen wordt door ODRN gerekend met 168 uur, HOT met 158.

Observatie:

Op het eerste gezicht lijkt de taakstelling voor fee earners van ODRN bescheiden, nl 70 uur minder dan HOT. Daarbij moet echter bedacht worden dat ODRN van oudsher meer verlof toekent (op basis van oude veelal gemeentelijke rechten) en dat sprake is van een kennisorganisatie waardoor gemiddeld genomen meer tijd nodig is voor studie en opleiding.

Advies:

Gelet op:

- ✓ de toename van het zogenoemde sociale verzuim (o.a. zorgtaken),
- ✓ de noodzaak om de organisatieveranderingen door te voeren (o.a. meer opleiding en interne projecten),

is een tijdelijke verlaging van de norm mijns inziens gerechtvaardigd, maximaal voor de komende twee transitiejaren, met maximaal 40 uur per jaar eventueel te differentiëren op basis van betrokkenheid bij de transitie. Daarna opnieuw te bezien o.b.v. de dan geldende situatie. Aan deze tijdelijke verlaging moeten heldere en meetbare doelstellingen worden gekoppeld. Niet alleen waar tijd aan besteed wordt maar juist en vooral wat die besteding moet opleveren in termen van behaald (en getoetst!) opleidingsniveau en gerealiseerde organisatieveranderingen.

5.2.2 Norm voor declarabiliteit inhuurkrachten

Voor ingehuurde krachten geldt een declarabiliteitsnorm die gelijk is aan de productiviteitsnorm, zijnde 99%. M.a.w.: alle soorten verlof, feestdagen, opleiding etc. blijven voor rekening van de inhuurkracht, hetgeen gebruikelijk is en verdisconteerd in het uurtarief.

Observatie:

99% is hoog maar in mijn ogen in beginsel aanvaardbaar. Ik heb vernomen dat soms inhuurkrachten op basis van specifieke expertise worden ingezet voor interne werkzaamheden waardoor hun productiviteit daalt onder de norm. Dat blijkt ook uit de gerealiseerde productiviteit van 96,9%. Ik vind dat aanvaardbaar mits de productiviteit van de eigen medewerkers dan overeenkomstig hoger uitkomt. Zij hoeven dat werk dan immers niet te doen. Ik heb niet waargenomen dat een dergelijk verband intern wordt gelegd.

Advies:

Norm voor productiviteit inhuur niet aanpassen of bij verlaging de norm voor de eigen fee earners evenredig verhogen.

5.2.3 Feitelijke productiviteit

Observatie:

De productiviteitsnorm voor eigen mensen wordt niet gehaald: voor de eigen mensen is die in 2019 feitelijk 69,8% t.o.v. de norm van 72,1% en voor de inhuur 96,9% tegen 99%. Voor de declarabiliteit als percentage van de productieve uren is gerealiseerd 91% van zogenoemde shop time t.o.v. de norm van 93% voor de eigen mensen resp. 97% voor inhuur. Gelet op het feit dat de declarabiliteit van de inhuur is verlaagd door inzet voor indirect werk had de declarabiliteit van de eigen mensen mijns inziens boven de norm moeten uitkomen.

Advies:

Naast de tijdelijke reductie van de normstelling voor eigen personeel adviseer ik meer aandacht te besteden aan de bewaking van de productiviteit van zowel de eigen als de ingehuurde mensen.

5.2.4 Nacalculatie

Productiviteitsnormen kunnen optisch gemakkelijk gerealiseerd worden indien 'royaal' bestede tijd aan producten en diensten wordt toegeschreven. Teneinde die tendens tegen te gaan is het van evenzeer groot belang om periodiek de producten/diensten met vaste prijzen na te calculeren om vast te stellen dat grosso modo de bestede tijd de voorgerecalculeerde tijd niet overstijgt. Een dergelijk negatief verschil moet ten laste van het resultaat worden afgeboekt en dat is ongewenst.

5.3 Overheadkosten

De begrote overheadkosten voor 2019 bedragen 51% van de loonkosten van de eigen fee earners. Dat is ongeveer even veel als bij het begin van de ODRN. Toen werd gerekend met 52,6%. Deze kosten bestaan voor € 1,2 miljoen uit overhead personeel in eigen dienst (14,8 FTE, inclusief afdelingsmanagers) en voor € 3,8 miljoen uit alle andere kosten, waaronder € 2,6 miljoen aan kosten gastheercontract. In deze laatste post zijn ook personeelskosten begrepen van indirecte medewerkers die gedetacheerd zijn vanuit de gemeente Nijmegen. Mij is niet bekend hoeveel van dit bedrag betrekking heeft op indirect personeel en hoeveel FTE dit betreft. Derhalve kan ik geen uitspraak doen op de vraag of dit veel of weinig is.

Observatie:

Bij de calculatie van de overhead in de uurtarieven wordt geen rekening gehouden met de differentiële overheadkosten die samenhangen met de inzet van inhuurkrachten. Vast staat dat die kosten per declarabel uur lager zijn dan voor het eigen personeel omdat alle lasten die omvang onafhankelijk zijn, toegerekend worden aan de productie van eigen mensen. Evenzeer staat vast dat die differentiële kosten groter zijn dan nul. Immers, ook inhuurpersoneel brengt ICT-kosten met zich, als ook huisvesting, inwerken, begeleiden etc. Er is geen calculatie/schatting van die differentiële kosten terwijl die mijns inziens wel nodig is voor de tariefsdiscussie met opdrachtgevers in geval zij meer producten/diensten afnemen dan in het werkplan voor een jaar is aangegeven.

Advies:

Stel een calculatie op van de differentiële kosten voor inhuurmedewerkers. Heel grof geschat zouden die kosten wel eens tussen € 10 en € 15 per uur kunnen liggen, zijnde $\frac{1}{3}$ tot $\frac{1}{2}$ van de integrale overheadkosten per declarabel uur.

5.4 Tariefstelling

5.4.1 Tariefstelling normale bezetting

Het gemiddelde ongewogen uurtarief van eigen personeel is voor 2019 € 84. Ongewogen wil in dit verband zeggen: de 8 tarieven van de 8 benutte functieschalen opgeteld en gedeeld door 8. Het gewogen gemiddelde uurtarief, op basis van het aantal gecalculeerde declarabele uren bedraagt bijna € 86. Gewogen is: het totaal van [uurtarief per salarisschaal vermenigvuldigd met het aantal begrote directe uren van die salarisschaal] gedeeld door het totaal van de begrote directe uren.

Observatie:

In discussies wordt veelal de € 84 gebruikt hetgeen feitelijk mijns inziens niet zuiver is. Overigens is het tarief waarmee ODRA vergeleken is met ODRN ook het ongewogen gemiddelde tarief zo is mij medegedeeld.

Advies:

Zo veel mogelijk de feitelijke tarieven gebruiken ter voorkoming van misverstanden.

5.4.2 Tariefstelling extra werk.

Extra werk is dat wat een deelnemer verzoekt bovenop zijn werkplan.

Observatie:

Uitgaande van de veronderstelling dat de personele bezetting van ODRN is afgestemd op de omvang van de werkplannen zal extra werk veelal gedaan moeten worden door inhuurkrachten. Voor extra werk gelden dezelfde verkooptarieven als voor eigen mensen. De inhuur betreft in veel gevallen het hoger gekwalificeerde deel van de mensen. De behoefte aan inhuurkrachten in de markt is groot met als gevolg dat hun inkooparieven stijgen.

De calculatie laat zien dat bijna 70% van de omzet van ODRN wordt behaald met werkzaamheden waarvoor functiegroep 10 en hoger wordt ingezet. Hun verkooptarieven lopen van € 86 tot € 103. Mij is uitgelegd dat de inkooparieven hier niet veel onder liggen. Rekening houdend met de differentiële overheadkosten is het gevolg dat op dergelijke

inhuur-uren gemakkelijk verlies wordt geleden. Anders gesteld: meer werk leidt dan tot meer inhuur en dat leidt tot meer verlies, hetgeen onaanvaardbaar is, zowel vanuit een oogpunt van adequate bedrijfsvoering als ook vanuit een evenredige verdeling van het verlies over de deelnemers. Immers, als de kosten van de dienstverlening aan een deelnemer ongeveer gelijk zijn aan die uit het werkplan en ODRN heeft de basisbezetting met eigen mensen op orde, dan is de opbrengst kostendekkend. Als een andere deelnemer daarentegen veel meer afneemt dan in het werkplan (dan wel de eerdere regelbegroting) dan moet die extra dienstverlening worden ingehuurd hetgeen tot verlies leidt. Door middel van de omslag van het verlies over de deelnemers betaalt de juist handelende deelnemer daar aan mee. Dat lijkt mij onwenselijk.

Advies:

Kom voor extra werk een hoger uurtarief overeen zolang de markt zo krap is.

5.5 Urenverantwoording

ODRN heeft voor haar producten/diensten met een vaste prijs een Producten/Diensten Catalogus (PDC) uitgebracht. Die bevat meer dan 200 items die inhoudelijk soms weinig van elkaar verschillen.

Observatie PDC:

Een dergelijke uitgebreidheid kost erg veel tijd voor de medewerkers. Zij moeten in dit grote assortiment het juiste product kiezen. Dat kost veel tijd en levert mijns inziens weinig voordeel op, noch voor de opdrachtgevers, noch voor de sturing van de organisatie.

Advies PDC:

Breng de catalogus terug tot een assortiment van minder dan 100 producten, dat verhoogt de efficiency zonder de kwaliteit van de werkverantwoording relevant aan te tasten.

Observatie indirecte uren:

Het urenverantwoordingssysteem kent een zeer grote verscheidenheid aan werksoortcodes. Ook daar kost de keuze van de juiste werksoort onnodig veel tijd. In mijn ogen draagt die verscheidenheid niet bij aan relevante stuurinformatie.

Advies indirecte uren:

Breng het aantal indirecte werksoortcodes terug tot ongeveer 10. Dat spaart tijd voor de gebruikers en voor de managers is sneller inzichtelijk waar indirecte tijd aan gespendeerd wordt.

5.6 IT

ODRN is, vanuit de typologie, een dienstverlener. Weliswaar worden zeer uiteenlopende en deels heel complexe (aan-)vragen behandeld, maar in administratief opzicht is de organisatie eenvoudig. Het is – met alle respect – een urenfabriek waar slechts twee soorten producten/diensten worden voortgebracht, hetzij tegen een vaste prijs, hetzij op basis van nacalculatie.

ODRN maakt gebruik van een aantal complexe systemen ten behoeve van de planning, de urenregistratie, de werkstroombeheersing en de facturering. De systemen zijn ook deels verouderd en behoeven regelmatig onderhoud. De kern wordt gevormd door een kennelijk

zelf ontwikkeld systeem dat bij de start van de gemeente Nijmegen is overgenomen. Naar ik heb begrepen is ODRN nog de enige gebruiker.

Observatie:

Die systemen zijn deels te complex en niet gekoppeld aan de grootboekadministratie. Gevolg is dat de financiële administratie niet voortdurend bijgewerkt is en daardoor ook het resultaat per periode niet kan voortbrengen zonder grote inspanningen. Productie van stuurinformatie kost te veel tijd en vergroot het risico op fouten.

Advies:

Herzie de IT-infrastructuur en kies een standaardsysteem dat gekoppeld is aan de financiële administratie en richt het zodanig in, dat met weinig werk maandelijks betrouwbare sturingsinformatie kan worden gegenereerd. Ik heb begrepen dat 5 van de 7 Nederlandse omgevingsdiensten inmiddels voor eenzelfde leverancier hebben gekozen. Die leverancier heeft het veruit grootste marktaandeel en is meestal het meest en het langst bereid om zijn systeem actueel te houden en af te stemmen op de eisen en wensen van de gebruikers.

5.7 Finance & control

Directie en management zijn belast met de sturing van de organisatie. Daarvoor is relevante stuurinformatie, enerzijds over de inhoud van het werk, anderzijds over de daaraan onlosmakelijk verbonden kosten en opbrengsten. Vanuit de ontstaansgeschiedenis van ODRN ging de managementaandacht vooral uit naar de inhoud van het werk, niet naar de financiën. Met de komst van de output financiering en de grote hoeveelheid werk is dat wezenlijk veranderd. Het takenpakket van het management is dus flink verbreed.

Observatie:

Zoals eerder aangegeven zijn tussentijdse cijfers moeilijk samen te stellen.

Het duurt voorts te lang en het kost te veel indirecte uren om relevante stuurinformatie voor directie en afdelingsmanagers te produceren. Het kost al gauw 3 á 4 weken na afloop van een periode voordat enige informatie bekend is. Soms wordt dan ook nog aan de kwaliteit getwijfeld. Dat alles ondersteunt een strakke sturing niet.

Desgevraagd is mij medegedeeld dat nacalculatie van producten met een vaste prijs niet structureel plaatsvindt. Dat vormt mijns inziens een serieus te nemen bedreiging van de beoogde kostendekkende exploitatie. Immers, inefficiënt werken en 'verschreven uren' zijn zo moeilijk te ontdekken.

Er is geen geautomatiseerde intra comptabele verwerking van de onderhanden werk positie per periode. Bijgevolg wordt ook te weinig aandacht besteed aan de waardering ervan.

Daardoor wordt het zicht op de efficiency wel erg moeilijk.

Onderhanden werk wordt per kwartaal in rekening gebracht aan de deelnemers. Dat is uit een oogpunt van werkkapitaal management goed maar vertroebelt het inzicht in kosten en opbrengsten.

Daardoor is geen sprake van strakke sturing op dat punt.

Advies:

Richt liefst nieuwe (en anders bestaande) systemen en processen zodanig in dat maandelijks inzicht bestaat in de omvang en waardering van al het onderhanden werk. Pas daar eventueel de facturatie van het onderhanden werk op aan. Calculeer frequent (bijvoorbeeld per maand) producten en diensten met vaste prijzen na, zodat goed zicht bestaat op de effectiviteit en efficiency van de bestede tijd.

6 Eenheid in beleid en standaardisatie

Observatie: eenheid in beleid:

De wetgeving schrijft bijvoorbeeld voor dat regionaal Toezicht- & Handhavingsbeleid moet worden geformuleerd. ODRN heeft dat niet. De gemeenten vullen het zelf in. Gevolg: op meerdere plaatsen wordt het spreekwoordelijke wiel uitgevonden en ODRN wordt min of meer gedwongen om verschillende regelingen uit te voeren. Dat werkt zowel kosten- als risico verhogend en is in mijn optiek onnodig, onwenselijk en inefficiënt.

Advies eenheid in beleid:

Het bestuur neemt de regie bij het opstellen van regionaal beleid, zeker waar het wettelijk is voorgeschreven, liefst ook bij die onderwerpen waar het de efficiency van de bedrijfsvoering ten goede komt.

Observatie standaardisatie:

Bij de uitvoering van gelijksoortige taken voor verschillende opdrachtgevers worden per opdrachtgever verschillende inhoudelijk eisen gesteld. In een aantal gevallen hebben die verschillen betrekking op ondergeschikte punten. Dat betekent echter wel dat het inwerken van nieuwe of inhuur-krachten veel tijd vergt en de kans op fouten wordt vergroot evenwel zonder dat die verschillen tot merkbaar betere dienstverlening leiden.

Advies standaardisatie:

Breng bij alle daarvoor in aanmerking komende producten standaardisatie aan, op basis van een basisfunctionaliteit. Als een opdrachtgever iets extra's wil kan dat, maar tegen extra betaling. In de betreffende tariefstelling moeten de extra kosten voor inleren en specifieke interne controle op juiste toepassing van de extra's zijn opgenomen.

7 Weerstandsvermogen

Niet geheel ongebruikelijk is ODRN toegerust met een zeer bescheiden weerstandsvermogen. In de jaarrekening 2018 is € 675.000 verantwoord waar een nieuwe berekening op basis van risico-analyse een omvang van € 803.000 nodig maakt. Door het geleden verlies is de toevoeging achterwege gebleven.

Observatie:

Bij een totaalniveau aan kosten van bijna € 20 miljoen, waarvan ongeveer 20 – 25% bestaat uit kosten van inhuurkrachten, met alle daaraan verbonden kosten en risico's, lijkt mij een weerstandsvermogen van ongeveer € 800.000, zijnde 4% van de kosten, te laag.

Advies:

Verhoog het weerstandsvermogen tot ongeveer 1 maand bedrijfskosten, zijnde ongeveer € 1,5 miljoen. Dat voorkomt bij tegenslagen dat met de deelnemers onaangename discussies gevoerd moeten worden over de aanzuivering van tekorten. Daar komt bij dat de verhoging van het weerstandsvermogen ook de noodzaak tot het periodiek factureren van het

onderhanden werk, dat mijns inziens voor alle partijen verstorend werkt, kan worden afgebouwd.

8 Executiekraft van plannen

In het bovenstaande is een aantal knelpunten benoemd. Het maken van verbeterplannen en innovaties kost tijd maar is relatief gemakkelijk. De executie van plannen vergt veel meer tijd en vooral aandacht van het management. Voorwaarde voor het slagen van iedere verandering is dat het management nut en noodzaak inziet, dat helder overbrengt op de medewerkers, daarmee draagvlak creëert en strak stuurt op implementatie en voortgang.

Observatie:

Dit geheel maakt op dit moment nog geen onderdeel uit van de bedrijfscultuur doch is essentieel voor de veranderingen. Zonder die inzet is ieder plan kansloos.

Advies:

Besteed voldoende tijd en aandacht aan deze cultuurverandering. Communicatie, voorbeeldgedrag en strakke sturing zijn daarbij van groot belang.

9 Tenslotte

Graag en van harte dank ik alle medewerkers van ODRN wier tijd ik in beslag mocht nemen, vaak op heel korte termijn. In het besef dat iedereen erg druk is met zijn eigen werk, waardeer ik dat zeer, evenals de openhartigheid waarmee de gesprekken zijn gevoerd.

Uiteraard ben ik gaarne bereid mijn observaties en adviezen nader toe te lichten.

Bemmel, 8 november 2019



J.C.M. Hendriks.