Gemeente Kerkrade
INGEKOMEN
18 DEC. 2020
No.:

De griffier van de gemeente Kerkrade
Postbus 600
6460 AP KERKRADE

RUD ZuidLimburg

Ons kenmerk	2020/51601
Uw kenmerk	-
Bijlage(n)	1
Contactpersoon	H.M.A. Frins
Telefoon	06 – 55 41 89 12
E-mail	hma.frins@rudzl.nl
Onderwerp	Vervangen begeleidende brief bij onderzoeksrapport assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium

Maastricht 17 december 2020
Verzonden 17 DEC. 2020

Geachte griffier,

Er is helaas een fout opgetreden bij het verzenden van de begeleidende brief bij het onderzoeksrapport assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium.

Bijgevoegd treft u de juiste brief met bijlage aan. Ik verzoek u de eerder ontvangen brief met bijlage gedateerd op 15 december 2020, te vervangen door de bijgesloten brief met bijlage gedateerd op 17 december 2020.

Excuses voor het ongemak.

Met vriendelijke groet,

Gescand nummer: 20i0030434

H. Frins

Postadres:
RUD Zuid-Limburg
Postbus 5700
6202 MA Maastricht

+31 43 389 73 30
www.rudzuidlimburg.nl
info@rudzl.nl
IBAN: NL53BNGH0285159127

Wij verwerken persoonsgegevens.
Voor meer informatie zie
www.rudzuidlimburg.nl/privacy+en+proclaimer.

De raad van de gemeente Kerkrade
Postbus 600
6460 AP KERKRADE

Ons kenmerk	2020/51597
Uw kenmerk	-
Bijlage(n)	1
Contactpersoon	H.M.A. Frins
Telefoon	06 – 55 41 89 12
E-mail	hma.frins@rudzl.nl
Onderwerp	Assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium

Maastricht, 17 december 2020
Verzonden 17 DEC. 2020

Geachte raadsleden,

Op 2 juli 2020 is aan u de vastgestelde begroting 2021, meerjarenraming 2022-2024, van de RUD Zuid-Limburg toegezonden.
In deze begroting is bij de behandeling van de zienswijzen aangekondigd dat het dagelijks bestuur heeft besloten een operational audit te laten uitvoeren op het proces van de jaarstukken. Na een aanbestedingsprocedure is in augustus opdracht gegeven aan EY (Ernst & Young) Consulting om een audit te laten uitvoeren om te onderzoeken of er verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid. Via deze brief informeren wij u over de uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek.

EY Consulting heeft op 29 oktober 2020 de bijgevoegde onderzoeksrapportage 'Assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium' opgeleverd. Deze treft u aan als bijlage bij deze brief.
Het rapport is ter kennis gebracht in onze vergadering van 9 december 2020.

De hoofdvraag voor de audit is in de opdrachtverlening als volgt geformuleerd:
Zijn de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken, daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening en daarover in- en extern helder te communiceren?
Naast deze hoofdvraag zijn elf deelvragen geformuleerd.

Voor de volledigheid wijzen wij erop dat het onderzoek is uitgevoerd door de adviestak van EY, EY Consulting. Hiervoor geldt dat EY Consulting geen audit uitvoert en dat de Nadere Voorschriften Controle en Overige Standaarden (NVCOS) niet van toepassing zijn. EY heeft een assessment uitgevoerd. Er wordt geen mate van zekerheid verstrekt in de zin van een assurance- of controleopdracht. Dat laatste is de opgave van een externe accountant. Het assessment is uitgevoerd op basis van de door de RUD Zuid-Limburg verstrekte gegevens.

Het onderzoeksrapport bestaat uit een verslag van de uitgevoerde werkzaamheden en per onderzoeksdeelvraag, de bevindingen en een of meer aanbevelingen.
In de beantwoording van de hoofdvraag komen de onderzoekers tot de conclusie dat het gezamenlijke beheersinstrumentarium van de RUD Zuid-Limburg afdoende is om tijdige en betrouwbare informatievoorziening mogelijk te maken. De onderzoekers constateren ook dat er in de periode dat de RUD Zuid-Limburg bestaat de informatievoorziening geleidelijk steeds is verbeterd. Dat betekent echter niet dat dat er geen verbeteringen meer mogelijk zijn. Het rapport biedt hiertoe bij elke onderzoeksdeelvraag aanbevelingen. In totaal komen de onderzoekers tot 33 aanbevelingen die zijn samengevat op pagina 32-34 van het onderzoeksrapport.

Omwille van de onafhankelijkheid van het onderzoek, heeft dit onderzoek zonder bestuurlijke tussenkomst tijdens het onderzoeksproces plaatsgevonden, maar met inzet van een ambtelijke begeleidingscommissie van controllers welke tweemaal bijeen zijn gekomen. Het onderzoek bestond uit een documentatie-onderzoek en interviews. De lijst van geïnterviewden treft u aan op pagina 38 van het onderzoeksrapport. Het betreft een mix van functionarissen werkzaam bij de RUD Zuid-Limburg en bij deelnemers. Op pagina 39 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde documentatie.

EY Consulting heeft, vanwege de grote verscheidenheid in verrekeningsmethodiek tussen de omgevingsdiensten en de niet wettelijke taken die de RUD Zuid-Limburg uitvoert, geen benchmark van de gehanteerde tarieven uitgevoerd en verwijst daarvoor naar een onderzoek van enkele jaren geleden uitgevoerd door Berenschot.

Het dagelijks bestuur heeft ingestemd met de onderzoeksrapportage, dat met grote zorgvuldigheid tot stand is gekomen. De gedane aanbevelingen zijn als waardevolle richtingwijzers voor de ontwikkeling van de informatievoorziening van de RUD Zuid-Limburg. De aanbevelingen zijn door het dagelijks bestuur overgenomen en worden opgenomen in een actieplan om deze te implementeren in de organisatie. Een aantal van de aanbevelingen hangt nauw samen met reeds in gang gezette ontwikkelingen binnen de RUD Zuid-Limburg.

Wij zullen de uitvoering van het actieplan monitoren als onderdeel van de planning en control cyclus van de RUD Zuid-Limburg. Wij hebben er vertrouwen in dat het appel op het lerend vermogen van de RUD Zuid-Limburg dat wordt gedaan met de aanbevelingen op een goede manier wordt ingevuld.

Postadres:
RUD Zuid-Limburg
Postbus 5700
6202 MA Maastricht

+31 43 389 73 30
www.rudzuidlimburg.nl
info@rudzl.nl
IBAN: NL53BNGH0285159127

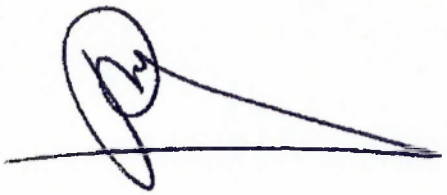
Wij verwerken persoonsgegevens.
Voor meer informatie zie
www.rudzuidlimburg.nl/privacy+en+proclaimer.

Met vriendelijke groet,
Het Algemeen Bestuur van de RUD Zuid-Limburg,

De secretaris,

L.M. Kobes

De voorzitter,



R.J.H. Vlecken

Postadres:
RUD Zuid-Limburg
Postbus 5700
6202 MA Maastricht

+31 43 389 73 30
www.rudzuidlimburg.nl
info@rudzl.nl
IBAN: NL53BNGH0285159127

Wij verwerken persoonsgegevens.
Voor meer informatie zie
www.rudzuidlimburg.nl/privacy+en+proclaimer.

Onderzoeksrapportage Assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium

Gemeenschappelijke regeling RUD Zuid-Limburg

29 oktober 2020

Building a better working world

VERTROUWELIJK
RUD Zuid-Limburg
Directie
T.a.v. mevr. L.M. Kobes
Postbus 5700
6202 MA Maastricht

Maastricht, 29 oktober 2020

Rapport Assessment interne organisatie en beheersinstrumentarium

Geachte mevrouw Kobes,

In overeenstemming met de aan ons verstrekte opdracht bieden wij u hierbij onze onderzoeksrapportage aan inzake de assessment van de interne organisatie en het beheersinstrumentarium van de RUD Zuid-Limburg.

Wij danken u voor de aangename samenwerking en vertrouwen erop dat ons rapport aan uw verwachtingen voldoet. Indien u vragen heeft, staan wij u uiteraard graag te woord. Hiertoe kunt u contact opnemen met Frank van Zomeren (telefoonnummer [redacted]

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Angélique Heemels
Partner
EY Advisory Netherlands LLP

Inhoudsopgave

1	**Inleiding**	**6**
1.1	Achtergrond en opdrachtformulering	6
1.2	Onze rol als onderzoeker	7
1.3	Referentiekader	7
1.4	Onderzoeksomgeving	8
2	**Onderzoeksresultaten**	**11**
2.1	Onderzoeksvraag 1	11
2.1.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	11
2.1.2	Resultaten van ons onderzoek	12
2.1.3	Aanbevelingen	12
2.2	Onderzoeksvraag 3	13
2.2.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	13
2.2.2	Resultaten van ons onderzoek	13
2.2.3	Aanbevelingen	14
2.3	Onderzoeksvraag 4	14
2.3.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	14
2.3.2	Resultaten van ons onderzoek	14
2.3.3	Aanbevelingen	15
2.4	Onderzoeksvraag 5	16
2.4.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	16
2.4.2	Resultaten van ons onderzoek	16
2.4.3	Aanbevelingen	18
2.5	Onderzoeksvraag 6	18
2.5.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	18
2.5.2	Resultaten van ons onderzoek	18
2.5.3	Aanbevelingen	20
2.6	Onderzoeksvraag 7	20
2.6.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	20
2.6.2	Resultaten van ons onderzoek	20
2.6.3	Aanbevelingen	22
2.7	Onderzoeksvraag 8	22
2.7.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	22
2.7.2	Resultaten van ons onderzoek	23
2.7.3	Aanbevelingen	24
2.8	Onderzoeksvraag 9	24
2.8.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	24
2.8.2	Resultaten van ons onderzoek	25
2.8.3	Aanbevelingen	26
2.9	Onderzoeksvraag 10	26
2.9.1	Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen	26
2.9.2	Resultaten van ons onderzoek	26
2.9.3	Aanbevelingen	27

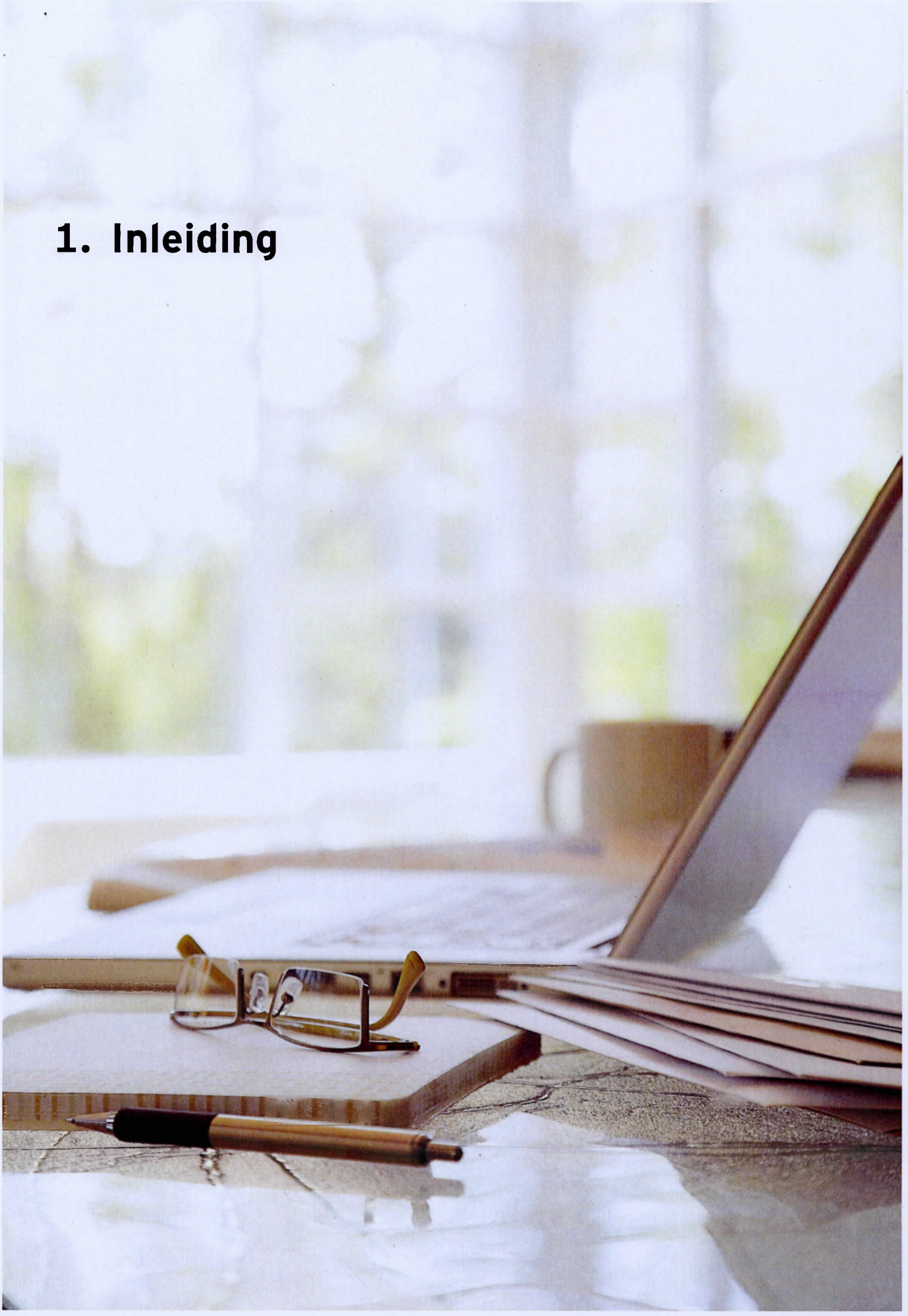
2.10 Onderzoeksvraag 2 27
2.10.1 Resultaten van ons onderzoek 27
2.11 Hoofdvraag 27
2.11.1 Resultaten van ons onderzoek 28
2.11.2 Aanbevelingen 29

3 Aanbevelingen 32

4 Nawoord 36

5 Bijlagen 38
Bijlage 1: Afgenomen interviews 38
Bijlage 2: Bestudeerde documentatie 39

1. Inleiding



1 Inleiding

1.1 Achtergrond en opdrachtformulering

De gemeenschappelijke regeling RUD Zuid-Limburg (hierna: RUD ZL) werkt in opdracht van zestien gemeenten en de provincie Limburg aan een veilige en gezonde leefomgeving voor inwoners en bedrijven in de regio Zuid-Limburg. De RUD ZL is in 2013 opgericht om door middel van het bundelen van specialistische kennis op een efficiënte en kwalitatieve wijze invulling te geven aan de verantwoordelijkheden van voorgenoemde deelnemende gemeenten en provincie, alsmede om te voldoen aan landelijke wet- en regelgeving. De RUD ZL maakt deel uit van een stelsel van omgevingsdiensten en regionale uitvoeringsdiensten die zijn belast met uitvoeringstaken binnen het omgevingsrecht.

Om invulling te geven aan deze verantwoordelijkheden en een efficiënte doch kwalitatief goede dienstverlening te realiseren dient de organisatie te beschikken over tijdige en betrouwbare informatie. Enerzijds dient deze informatie ertoe om tot een analyse van gebeurtenissen en resultaten te komen en hierover verantwoording af te leggen aan de aangesloten deelnemers. Anderzijds is kwalitatief goede stuurinformatie benodigd om een solide prognose van jaaruitgaven te bieden alsook een antwoord op de vraag of doelstellingen in een toekomstige periode gehaald zullen worden. Dit laatste om eventuele verrassingen (bijvoorbeeld financiële tegenvallers) zoveel als mogelijk actief te voorkomen.

EY Consulting is daarom gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de interne organisatie en het beheersinstrumentarium van de RUD ZL. De resultaten die voortkomen uit dit onderzoek dienen te worden vergezeld van geprioriteerde aanbevelingen.

De hoofdvraag is door het dagelijks bestuur van de RUD ZL als volgt geformuleerd:
Zijn de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken, daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening en daarover in- en extern helder te communiceren?

Naast de hoofdvraag zijn door de RUD ZL tevens een aantal deelvragen opgesteld:

1. Zijn de doelstellingen van de organisatie helder geformuleerd (van strategisch tot operationeel)?
2. Is de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken en om daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening?
3. Sluiten de P&C-documenten op een goede manier aan op de werkprogramma's?
4. Wordt over de uitvoering van zijn taken op een goede manier gerapporteerd aan de opdrachtgevers[1]?
5. Is de levering van diensten aan de aangesloten deelnemers, de verrekening van de kosten met de aangesloten deelnemers volgens een bestendige gedragslijn en in overeenstemming met besluiten van het algemeen bestuur tot stand gekomen?
6. Hoe is de toename van de begroting in de periode 2017 t/m 2020 te verklaren? Zijn de verschillen tussen de begrotingen en de jaarrekeningen verklaarbaar?

[1] In deze rapportage hanteren wij de term 'opdrachtgever' voor het dagelijks bestuur van de RUD ZL, daar deze in het kader van onze opdracht opdrachtgever is. Waar hier door de RUD ZL naar zijn opdrachtgever(s) wordt verwezen hanteren wij de term 'deelnemer(s)'.

7. Welke risico's loopt de organisatie ten aanzien het behalen van de doelstellingen op de onderscheiden niveaus en hoe is de beheersing van deze risico's geborgd?
8. Kan de organisatie haar effectiviteit en efficiëntie verbeteren in het behalen van haar doelstellingen? Aan welke knoppen kan worden gedraaid, onder meer t.a.v. kostenontwikkeling en met welk effect?
9. Betrek bij de analyse over de genoemde periode ook de ontwikkeling van de afgesproken en geleverde diensten en in hoeverre de gehanteerde tarieven zijn te benchmarken met andere BRZO-omgevingsdiensten.
10. Wat zijn de oorzaken van de gevonden ontwikkelingen?
11. Geef een opsomming van verbetermaatregelen met prioritering naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek.

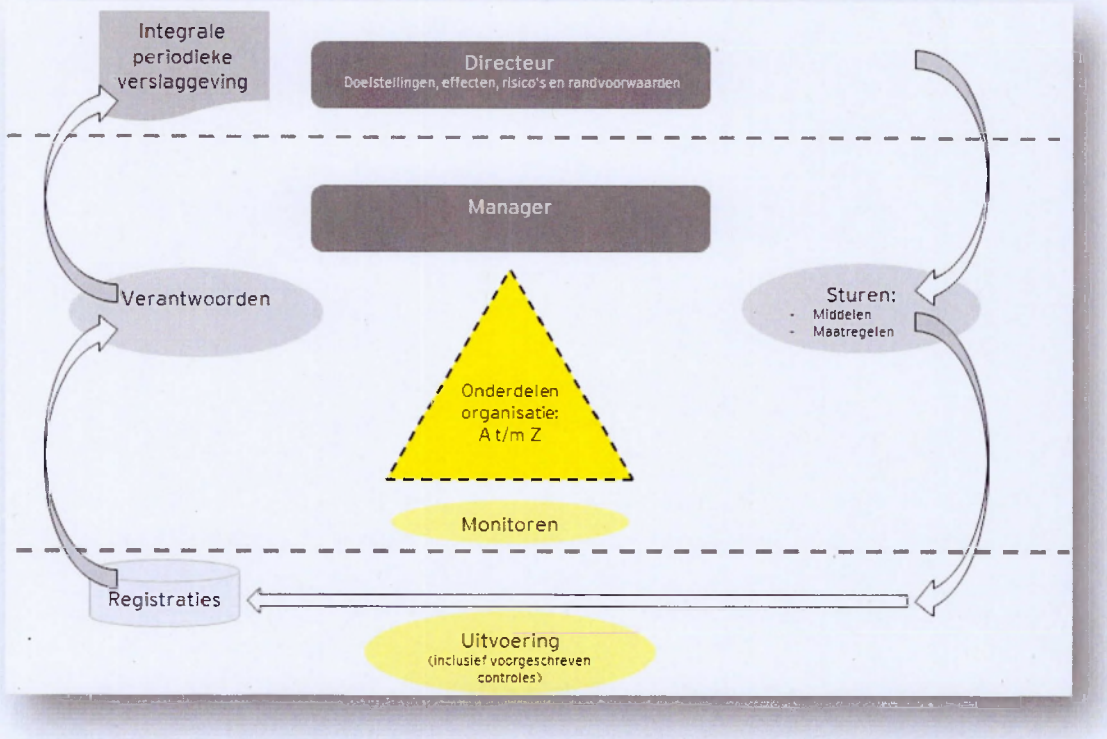
1.2 Onze rol als onderzoeker

EY heeft een deskundig team samengesteld dat dit onderzoek heeft uitgevoerd conform onze hoge kwaliteitsstandaarden. Voor de onderzoekers staat integriteit, professionaliteit en objectiviteit voorop. Bij aanvang van dit onderzoek hebben wij vastgesteld dat er een helder gedefinieerd doel is, waar het de opdrachtformulering betreft. Tevens hebben wij door middel van twee klankbordsessies tijdens het onderzoek, waaraan functionarissen deelnamen die behoren tot de deelnemers van de RUD ZL, de onderzoekaanpak (alsmede de voorlopige resultaten van het onderzoek) getoetst. Uit deze klankbordsessies zijn geen wijzigingen in de onderzoeksmethodiek voortgekomen.

Op basis van deze uitgangspunten zijn wij tot een onafhankelijke uitvoering gekomen waarvan wij de conclusies presenteren in deze rapportage. Vanuit onze expertise als organisatieadviseur hebben wij naar aanleiding van de onderzoeksresultaten concrete en realiseerbare aanbevelingen opgesteld en geprioriteerd.

1.3 Referentiekader

Voor het vraagstuk van de RUD Zuid-Limburg is de kwaliteit van de integrale sturing en beheersing (ook wel: *interne beheersing*) relevant. De interne beheersing is effectief als de inspanningen en uitgaven ook daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van de beoogde beleidsdoelstellingen en maatschappelijke effecten. Dit is bepalend voor aspecten als de inrichting van de organisatie en haar processen, de verdeling van middelen, de inzet van maatregelen, de rapportagestructuur en de uiteindelijke verantwoording. Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen hanteren wij het referentiekader zoals geschetst in de figuur op de volgende pagina. Dit is de zgn. controldriehoek die periodiek moet worden doorlopen om de leiding van een organisatie in staat te stellen om tijdig bij te sturen. De onderdelen van de driehoek, zoals 'doelstellingen', 'sturen', 'monitoren', 'registraties' en 'verantwoorden', dienen niet alleen met elkaar verbonden te zijn, maar moeten ook afzonderlijk de juiste kwaliteit hebben. De zwakste schakel bepaalt immers de effectiviteit van de driehoek.



Figuur 1: De controldriehoek

Concreet is de controldriehoek onder meer gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen, het doorgronden van de documentatie en het ordenen van de resultaten van het onderzoek. De driehoek speelt tevens een rol bij het prioriteren van de aanbevelingen.

1.4 Onderzoeksomgeving

Met als doel transparant te rapporteren over het onderzoeksproces en de mogelijke beperkingen daarin, oordelen wij dat de context waarin dit onderzoek plaats heeft gevonden toelichting behoeft.

Onze opdrachtgever, het dagelijks bestuur van de RUD ZL, heeft ons verzocht een assessment naar de eigen organisatie uit te voeren. In de uitvraag is beschreven dat het uitzetten van deze onderzoeksopdracht deels is gemotiveerd door kritische vragen van de deelnemers van de RUD ZL en tevens is bedoeld om de administratieve organisatie en interne beheersing waar nodig te verbeteren.
Bij de aanvang van de opdracht heeft het onderzoeksteam de opdracht in detail afgestemd met onze contactpersoon van de RUD ZL. Teneinde de onderzoeksmethodiek en resultaten juist te interpreteren is het nodig van de volgende aandachtspunten kennis te nemen:

- EY Consulting voert geen audit uit en verstrekt geen enkele mate van zekerheid in de zin van een zogenaamde *assurance- of controleopdracht*. Dit betekent dat de Nadere Voorschriften Controle- en Overige Standaarden (NV COS) niet van toepassing zijn op deze opdracht. Er is meermaals tijdens het onderzoek benadrukt richting betrokkenen dat EY Consulting een assessment uitvoert op basis van de door de RUD ZL verstrekte gegevens en dat wij de betrouwbaarheid dan wel

juistheid en volledigheid van deze informatie derhalve niet controleren. Op basis van deze gegevens komt EY Consulting tot objectieve en onafhankelijke onderzoeksresultaten.

- Het onderzoeksteam is zich vanaf het begin van het onderzoek bewust van de belanghebbenden en de (mogelijke) gebruikers van de uiteindelijke resultaten. Om tot een kwalitatief goed onderzoek en treffende aanbevelingen te komen hebben wij het nodig geacht naast een documentenstudie en het afnemen van interviews bij medewerkers van de RUD ZL, ook met diverse functionarissen te spreken die werkzaam zijn bij de organisaties welke deelnemen aan de RUD ZL.
- Tijdens de uitvoering van het onderzoek hebben wij geconstateerd dat er vooraf afstemming heeft plaatsgevonden tussen de RUD ZL en zijn deelnemers over de aard en omvang van het onderzoek. EY Consulting is niet betrokken geweest en heeft geen kennisgenomen van de wensen van deze deelnemers en heeft het onderzoek uitgevoerd zoals overeengekomen met haar opdrachtgever, het dagelijks bestuur van de RUD ZL.
- Op basis van tussentijdse constateringen en resultaten heeft het onderzoeksteam aanvullende informatieverzoeken in de vorm van documenten en interviews geformuleerd. Deze aanvullende informatie is nodig om tot een adequate analyse en gerechtvaardigde conclusies te komen. Deze verzoeken zijn veelal gehonoreerd, met twee noemenswaardige uitzonderingen. Teneinde inzicht te verkrijgen in alle mogelijk relevante perspectieven hebben wij een gesprek met twee leden van het dagelijks bestuur aangevraagd, te weten wethouder Hendrix, tevens portefeuillehouder financiën van de RUD ZL, en provinciaal gedeputeerde Housmans. Wij zijn door onze opdrachtgever geïnformeerd dat het niet de bedoeling is dat deze gesprekken door EY Consulting worden gevoerd. Wij hebben de mogelijke impact hiervan op het onderzoek geëvalueerd en vastgesteld dat, daar de opdrachtgever de belangrijkste gebruiker van het onderzoek is, de opdracht kon worden voortgezet. Wel plaatsen wij hierbij nadrukkelijk de kanttekening dat het bestuurlijke aspect mogelijk onvoldoende tot uiting komt in de onderzoeksresultaten en de daaruit volgende aanbevelingen.

Wij sluiten dit hoofdstuk af met de volgende, algemene opmerking: In de meeste interviews bevestigde men dat de kwaliteit van de samenwerking tussen de RUD ZL en zijn deelnemers doorgaans goed is. Echter, in enkele gesprekken schetsten de geïnterviewden een beeld dat hier haaks op staat. Met name met één deelnemer zou de samenwerking op onderdelen mogelijk meer constructief kunnen worden ingevuld. Gezien de doelstellingen en werkzaamheden van de RUD ZL is een constructieve samenwerking niet enkel van belang voor de efficiëntie, maar ook voor een kwalitatieve uitvoering van de taken waarmee zowel de deelnemer als de RUD ZL zijn belast.

5. Onderzoeksresultaten



2 Onderzoeksresultaten

Dit onderzoek kent een hoofdvraag en een elftal deelvragen. In deze rapportage behandelen wij eerst de afzonderlijke deelvragen ('onderzoeksvragen') om vervolgens stap voor stap bij de hoofdvraag uit te komen. De nummering van de onderzoeksvragen zelf is, in tegenstelling tot de nummering van de paragrafen, om die reden niet geheel oplopend maar refereert aan de nummering zoals in de opdrachtformulering welke in paragraaf 1.1 is opgenomen.

Per deelvraag geven wij inzicht in de uitgevoerde werkzaamheden, geraadpleegde informatiebronnen, de resultaten en onze aanbevelingen. Deelvraag elf wordt niet behandeld in dit hoofdstuk, daar we een opsomming van verbetermaatregelen met prioritering in hoofdstuk drie hebben opgenomen. De aanbevelingen in hoofdstuk twee zijn eveneens voorzien van een individuele nummering, deze komen terug in hoofdstuk drie.

Wij ronden dit hoofdstuk af met het antwoord op de hoofdvraag die voortvloeit uit onze constateringen ten aanzien van de diverse deelvragen.

2.1 Onderzoeksvraag 1

Zijn de doelstellingen van de organisatie helder geformuleerd (van strategisch tot operationeel)?

2.1.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Om vast te stellen of de doelstellingen van de organisatie helder zijn geformuleerd, hebben wij deze vraag gesteld in de (semigestructureerde) interviews met vertegenwoordigers van de gemeenten Stein, Meerssen, Maastricht, Landgraaf en Sittard-Geleen, de provincie Limburg en met verschillende functionarissen van de RUD ZL. Wij hebben deze interviews gehanteerd voor meerdere deelvragen (voor een algemeen overzicht van alle interviews verwijzen wij naar bijlage 1). Naast algemene indrukken die wij hebben verkregen uit onze documentenstudie - waaronder de voortgangsrapportages - waarvan de brondocumentatie in bijlage 2 is opgenomen, hebben we specifiek de volgende stukken geanalyseerd om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden:

- Begrotingen 2017, 2018, 2019, 2020 en 2021
- Koersdocumenten: 2017 Uitvoeringsprogramma Koersdocument RUD Zuid-Limburg, Samen op weg naar 2020; 2018 Uitvoeringprogramma 2018 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; 2019 Uitvoeringsprogramma 2019 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; 2020 Uitvoeringprogramma 2020 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; Koersdocument RUD Zuid-Limburg - Samen op weg naar 2020
- Jaarplan 2018 RUD ZL; Presentatie Jaarplan 2019 AB 5 december 2018; Presentatie Jaarplan 2020 RUDZL AB
- Tot slot hebben wij het referentiekader 'controldriehoek' gebruikt, zoals opgenomen in het boek Organisatie & Control Engineering; Governance & Control[2]. Vooral inzichten op het vlak van risicomanagement en management by objectives zijn afkomstig uit dit boek.

[2] Kocks, H.C. (2014). *Organisatie & Control Engineering; Governance & Control*. Zoetermeer: Free Musketeers.

2.1.2 Resultaten van ons onderzoek

Inleiding

Management by objectives is een managementmodel dat de organisatiedoelstellingen als uitgangspunt neemt, in tegenstelling tot modellen welke bijvoorbeeld de beschikbare middelen als uitgangspunt nemen. Heldere en concrete doelstellingen zijn, zeker in de context van 'management by objectives', van groot belang voor een organisatie. Ze geven houvast bij het inrichten en evalueren van de controldriehoek. Zo vormen de doelstellingen een van de hoofdonderwerpen, naast risicomanagement (denk aan naleving en effectiviteit van de beheersmaatregelen) en randvoorwaarden, die een plek moeten krijgen in de formats van de voortgangsrapportages en verantwoordingsstukken.

Evenzo belangrijk is de prioriteitsstelling, er moet een beeld bestaan van wat een organisatie *in elk geval* in een bepaalde periode moet realiseren. Dit is tevens belangrijke input voor de risicoanalyse. Het verdient in dit verband de voorkeur om het aantal doelstellingen werkbaar en overzichtelijk te houden: middelen die ingezet worden om de doelstellingen te halen (geld, menskracht, aandacht van leiding/deelnemers) zijn immers schaars.

Resultaat

Om vast te kunnen stellen of de doelstellingen helder zijn geformuleerd, op elk niveau, moet eerst worden achterhaald om welke doelstellingen het dan gaat. Het valt in de documentatie op dat niet meteen duidelijk is wat voor de RUD ZL, concreet en beknopt, centraal staat. Er zijn veel doelstellingen die voor het leeuwendeel weliswaar helder, maar niet altijd even SMART, zijn geformuleerd. Zo presenteert de begroting door de jaren heen diverse zaken die de RUD ZL zich in meer of mindere mate ten doel stelt; de missie en visie lijken te leiden tot speerpunten, strategische doelen, prestatie-indicatoren, kernwaarden (flexibel, professioneel, deskundig, dienstverlenend, betrokken en samenwerkingsgericht), operationele plannen, kengetallen en voornemens. Ook komt in de documentatie het begrip 'veranderdoelen' voor.

In de interviews werd aangegeven dat iedereen wel op de hoogte van 'de' doelstellingen was, maar leek er tegelijkertijd geen eensluidend beeld te bestaan. De controller van de RUD ZL gaf desgevraagd aan dat voor hem de werkprogramma's bepalend zijn. Interviews leiden weliswaar tot een deels overlappend beeld van de doelstellingen, maar niet tot een uniform beeld. Zo refereren enkele geïnterviewden aan de wettelijke verplichting om basistaken (+ eventuele overige taken) uit te voeren als 'doelstelling', terwijl anderen juist de doelstellingen in jaarprogramma's, A3 jaarplan, koersdocument, toekomstagenda, bepalingen in de gemeenschappelijke regeling, opdrachtbrief en/of P&C-producten noemen.

Wij leiden uit de documentatiestudie en de interviews af dat er geen eenduidig beeld is van 'de' doelstellingen van de RUD ZL. De doelstellingen die worden genoemd kunnen zowel een strategisch, tactisch als operationeel karakter hebben, afhankelijk van wie men het vraagt. Tevens lijkt een duidelijke prioritering van de diverse doelstellingen te ontbreken. Derhalve is het effectief *halen* van doelen, en dit meetbaar aantonen, een uitdaging.

2.1.3 Aanbevelingen

Op grond van management by objectives moeten doelstellingen SMART geformuleerd zijn, gaat het in de regel om een werkbaar en hanteerbaar aantal, moet prioriteitenstelling plaatsvinden (tijd, aandacht en middelen zijn schaars), moet een duidelijke doelenboom zijn aan te wijzen (strategisch, tactisch en operationeel) en moeten risico's gekoppeld worden aan de diverse doelstellingen die men wil bereiken. Het

lijkt een waardevolle exercitie om, in afstemming met de deelnemers, de doelstellingen nog eens nader onder de loep te nemen, ten behoeve van:

- 1.1 SMART-uitwerking van doelstellingen
- 1.2 Prioriteitenstelling doelstellingen
- 1.3 Opstellen doelenboom
- 1.4 Koppeling risico's aan doelstellingen (financiële en niet-financiële focus)

2.2 Onderzoeksvraag 3

Sluiten de P&C-documenten op een goede manier aan op de werkprogramma's?

2.2.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

De vraag of de P&C-documenten op een goede manier aansluiten op de werkprogramma's, is een vraag die wij hoofdzakelijk zelfstandig hebben onderzocht in het documentatieonderzoek. Wij hebben ons met name gebaseerd op onderstaande documenten.

- Begrotingen 2017, 2018, 2019, 2020 en 2021
- Koersdocumenten: 2017 Uitvoeringsprogramma Koersdocument RUD Zuid-Limburg, Samen op weg naar 2020; 2018 Uitvoeringprogramma 2018 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; 2019 Uitvoeringsprogramma 2019 Koersdocument RUD Zuid-Limburg.pdf; 2020 Uitvoeringprogramma 2020 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; Koersdocument RUD Zuid-Limburg - Samen op weg naar 2020
- Jaarplan 2018 RUD ZL; Presentatie Jaarplan 2019 AB 5 december 2018; Presentatie Jaarplan 2020 RUDZL AB
- Jaarrekening 2013; Jaarrekening 2014; Jaarrekening 2015, Controleverklaring 2015; Jaarrekening 2016, Controleverklaring 2016; Jaarrekening 2017; Jaarrekening 2018 inclusief controleverklaring; Jaarrekening 2019 inclusief controleverklaring
- Voortgangsrapportages
- Tot slot hebben wij het referentiekader 'controldriehoek' gebruikt, zoals opgenomen in het boek Organisatie & Control Engineering; Governance & Control[3]. Vooral inzichten op het vlak van sturing en beheersing en het format voor periodieke verantwoording zijn afkomstig uit dit boek.

2.2.2 Resultaten van ons onderzoek

Inleiding

In de controldriehoek is de periodieke verantwoording cruciaal. Een belangrijk sturingsmiddel betreft dan ook het format voor de periodieke verantwoording. Dit is de voorgeschreven informatie die de RUD ZL *moet* opleveren, bij voorkeur voorzien van analyses bij een bepaalde omvang van de verschillen tussen norm en werkelijkheid. Het format moet alle relevante onderwerpen bevatten waarover een organisatie periodiek *moet* rapporteren en kan variëren van globaal tot zeer gedetailleerd.

Resultaat

Wij merken op dat de frequentie van de externe rapportages met ingang van dit jaar is afgestemd op de P&C-cyclus van de deelnemers. Tot 2020 rapporteerde RUD ZL elk kwartaal. Maar de externe rapportagecyclus is nu dus gekoppeld aan de P&C-cyclus van de deelnemers, een viermaandelijks ritme. Er

[3] Kocks, H.C. (2014). *Organisatie & Control Engineering; Governance & Control*. Zoetermeer: Free Musketeers.

is daarmee een relatie tussen het verschijnen van de voortgangsrapportage en het genereren van de door provincie en gemeenten geplande P&C-documenten.

De voortgang inzake de werkprogramma's komt goed terug in (het format van) de voortgangsrapportages. De informatie bestaat o.a. uit een overzicht van de uitgevoerde taken, veelal gekwantificeerd. De werkprogramma's bevatten overwegend kwantitatieve informatie; dit weerspiegelt zich in de voortgangsrapportage, die dan ook maar beperkt inzicht in de kwalitatieve resultaten verschaft. Uit de interviews blijkt dat er ook behoefte bestaat aan kwalitatieve informatie.

Er is een aanwijsbare relatie tussen P&C-documenten en de werkprogramma's. Gezien het belang van de werkprogramma's voor bijvoorbeeld het alloceren van menskracht en kosten, is deze relatie cruciaal.

2.2.3 Aanbevelingen

- 3.1 De P&C-documenten sluiten op een goede manier aan op de werkplannen. Wij raden aan om samen met de deelnemers te bezien of de werkprogramma's kunnen worden aangevuld en versterkt met kwalitatieve informatie, waardoor vervolgens, na aanpassing van de formats voor periodieke verantwoording, ook de P&C-documenten een meer volledig inzicht verschaffen inzake de voortgang.

2.3 Onderzoeksvraag 4

Wordt over de uitvoering van haar taken op een goede manier gerapporteerd aan de opdrachtgevers?

2.3.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Om vast te stellen of over de uitvoering van zijn taken op een goede manier wordt gerapporteerd aan de deelnemers, hebben wij deze vraag gesteld in de interviews met vertegenwoordigers van de gemeenten en provincie en met verschillende functionarissen van de RUD ZL. Wij hebben deze interviews gehanteerd voor meerdere deelvragen (voor een algemeen overzicht van alle interviews verwijzen wij naar bijlage 1). Naast algemene indrukken die wij hebben verkregen uit onze documentenstudie waarvan de brondocumentatie in bijlage 2 is opgenomen, hebben we vooral ook de volgende stukken geanalyseerd om onderzoeksvraag vier te beantwoorden: begrotingen, koersdocumenten/uitvoeringsprogramma's, jaarplannen en (voortgangs)rapportages.

2.3.2 Resultaten van ons onderzoek

Inleiding

Rapporteren betekent volgens Van Dale 'berichten, melden, overbrengen'; dit kan dus zowel verbaal als non-verbaal (schriftelijk) plaatsvinden. Wij hebben ervoor gekozen om, in lijn met deze brede definitie, ook andere communicatiewijzen dan alleen schriftelijke rapportages te evalueren.

Resultaat

In elk interview met functionarissen van de RUD ZL kwam naar voren dat de kwaliteit van de uitvoering van de taken op de voorgrond staat. Zo laat de RUD ZL proactief de kwaliteit van de dienstverlening extern toetsen (NEN-certificeringen). RUD ZL geeft aan proactief de eigen prestaties te willen verbeteren en middels objectieve maatstaven de kwaliteit te monitoren; ook bestaat de behoefte om richting deelnemers

meer over de kwaliteit van de dienstverlening te rapporteren. Voorts kwam in de interviews met functionarissen van de RUD ZL aan de orde dat een collegiale toets op resultaten wordt uitgevoerd alvorens er over de resultaten wordt gerapporteerd richting de deelnemer(s). Deze onderlinge toets wordt vooral gedaan door de inhoudelijke medewerkers. Uit de interviews met de deelnemers kwam naar voren dat de financiële kant niet altijd goed lijkt te integreren met de inhoud, en vice versa.

Er wordt conform afspraken tussen de RUD ZL en zijn deelnemers schriftelijk gerapporteerd over de uitvoering van taken. In dat opzicht kan men de onderzoeksvraag bevestigend beantwoorden. De huidige voortgangsrapportages, zo ook de jaarrapportages e.a., voorzien echter niet in alle behoeften van de deelnemers. Ze bevatten maar beperkt kwalitatieve informatie. Op basis van gehouden interviews merken wij op dat deze bovendien incidenteel fouten kunnen bevatten.

Op grond van de brede definitie van rapporteren, dient over sommige zaken volgens diverse geïnterviewden uit de groep deelnemers eerder te worden gecommuniceerd richting de deelnemers, de huidige vaste rapportagecycli voorzien hier onvoldoende in. Dan gaat het vooral over het eerder communiceren over knelpunten.

Meerdere geïnterviewden die werkzaam zijn bij de deelnemende partijen, legden bij het goed rapporteren over taken tevens de relatie met de begroting (en jaarrekening) van RUD ZL: erkend wordt dat deelnemers bij het proces van de totstandkoming van de begroting worden betrokken, maar zij beschouwen desalniettemin de tarieven voor de dienstverlening in het komende boekjaar als een factor waarover weinig discussie meer mogelijk lijkt. Het gevoel bestaat daardoor dat men onvoldoende greep heeft op de ontwikkeling van de kosten in de komende periode. De gemeenten bevinden zich naar eigen zeggen in financieel zwaar weer en stellen het op prijs als de RUD ZL meer aandacht heeft voor het gezamenlijk beheersbaar houden van de kostenontwikkeling.

2.3.3 Aanbevelingen

- 4.1 Het lijkt goed om de deelnemers meer te betrekken bij de kwaliteit van de rapportages. Hierover dient geregeld gezamenlijk overleg plaats te vinden. Hierdoor zijn partijen in staat elkaar scherp te houden en samen te bepalen of er sprake is van verbetering (leereffect).
- 4.2 Wij bevelen de RUD ZL aanvullend aandacht te geven aan het opsporen en corrigeren van eventuele fouten en onvolkomenheden, in afstemming met de deelnemers die hiervan melding maken.
- 4.3 Tarieven per product worden door het algemeen bestuur, met een vertegenwoordiging van de deelnemers, vastgesteld. De tarieven zijn het resultaat van prijs en kwantiteit (p x q). Zeker na indexering van de prijs is het van belang de deelnemers mee te nemen in de berekeningen (inclusief afwegingen, overwegingen) die tot de nieuwe tarieven leiden.
- 4.4 Wat betreft de (kwaliteits)toets die de RUD ZL collegiaal zou laten uitvoeren, is het raadzaam om in gezamenlijkheid te bepalen waar die toets dan uit bestaat. Een standaard-checklist/-instructie zou daarvoor kunnen worden gehanteerd.
- 4.5 De collegiale toets vindt met name inhoudelijk plaats. Wij bevelen aan de input van de controller meer te integreren in het proces waarbij de rapportages tot stand komen, zodat het financiële en niet-financiële gedeelte een natuurlijker en logischer geheel vormen.

2.4 Onderzoeksvraag 5

Is de levering van diensten aan de aangesloten deelnemers, de verrekening van de kosten met de aangesloten deelnemers volgens een bestendige gedragslijn en in overeenstemming met besluiten van het algemeen bestuur tot stand gekomen?

2.4.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Om vast te stellen dat de levering van diensten en de verrekening van de kosten aan de aangesloten deelnemers volgens een bestendige gedragslijn verloopt, hebben wij semigestructureerde interviews afgenomen met vertegenwoordigers van de gemeenten Stein, Meerssen, Maastricht, Landgraaf, Sittard-Geleen en de provincie Limburg. Wij hebben hierin specifiek aandacht besteed aan de *stelselmatigheid* in de dienstverlening van de RUD ZL, alsmede de wijze waarop kosten aan deze deelnemers worden doorberekend. Aanvullend hebben wij gesproken met diverse functionarissen van de RUD ZL. Omdat wij deze interviews hebben gehanteerd voor diverse deelvragen verwijzen we voor een algemeen overzicht van alle interviews naar bijlage 1. Naast algemene indrukken welke wij hebben verkregen uit onze documentenstudie waarvan de brondocumentatie in bijlage 2 is opgenomen, hebben we specifiek de volgende stukken geanalyseerd om onderzoeksvraag vijf te beantwoorden.

- 20170927 Getekend besluit vaststelling productcatalogus 2018
- 20170927 Vastgestelde Productcatalogus 2018 RUD Zuid-Limburg
- Bijlage D1 Outputfinanciering en tariefdifferentiatie
- Bijlage D2 Voorstel outputfinanciering en tariefdifferentiatie
- PDC RUD Zuid-Limburg 2013-04-19 definitief
- Gemeenschappelijke Regeling RUD Zuid-Limburg (via decentrale.regelgeving.overheid.nl)

Wij hebben op basis van de ingewonnen inlichtingen, naast de gemeenschappelijke regeling, de door het algemeen bestuur getekende en vastgestelde stukken inzake de productcatalogus, outputfinanciering en tariefdifferentiatie als relevante besluiten aangemerkt. Er is geen aanvullende analyse uitgevoerd over alle bestuursvergadering-notulen tussen 2017 en oktober 2020.

Om vast te stellen of de levering van diensten en verrekening van kosten volgens een bestendige gedragslijn verloopt, is het van belang om ontwikkelingen daarin over 'tijd' te analyseren. Inzake de dienstverlening baseren wij ons op interviews en rapportages over de dienstverlening. Een toetsing van de werkelijke effectieve dienstverlening, bijvoorbeeld door middel van observatie, is hierbij niet uitgevoerd daar dit niet met terugwerkende kracht over de periode 2017 tot en met 2020 kan worden gedaan en omdat de dienstverlening specialistische werkzaamheden betreft. Concluderend zijn wij van mening op basis van onze werkzaamheden een goed beeld te hebben verkregen van de ontwikkelingen in de dienstverlening en kostentoewijzing over tijd.

2.4.2 Resultaten van ons onderzoek

Uit ons onderzoek komt voort dat diensten worden ingepland en worden uitgevoerd conform een consistente systematiek.

We constateren dat de werkprogramma's die worden overeengekomen met de deelnemers als vertrekpunt gelden, waarna er een aantal uren per onderdeel van het werkprogramma worden ingepland. Deze urenallocatie leidt rechtstreeks tot een initiële planning die de RUD ZL hanteert om (de tijdsbesteding van) zijn medewerkers te alloceren en de taken uit te voeren.

In de uitvoering van zijn dienstverlening geniet de RUD ZL autonomie en zelfstandigheid. De rationale hiervoor is dat er bewust is gekozen om expertise te bundelen en onder te brengen in deze gemeenschappelijke regeling. Op basis van die expertise en zijn ervaring besluit de RUD ZL geregeld dat er meer tijd aan enkele taken of cases gespendeerd moet worden en bijvoorbeeld minder aan andere. Hoewel de afwegingen casus-specifiek zijn merken wij op dat deze besluitvorming steeds wordt gebaseerd op signalen die vanuit de uitvoerende zijde van de organisatie komen. Derhalve wordt de mogelijke wijziging van de inzet van medewerkers ten opzichte van de werkprogramma's procesmatig gebaseerd op de observaties en opinie van de medewerkers in het veld en niet vanuit de administratieve organisatie. Wij evalueren dit als een stelselmatig en consistente methodiek.

Voor een aantal typen dienstverlening is een dienstverlenings-urennorm vastgesteld, hetgeen de mogelijkheid biedt de urenbesteding voor deze taken te monitoren en te beheersen. Voor veel andere typen taken bestaat deze urennorm niet. Wij merken op dat uit ons onderzoek blijkt dat de prijzen in het model jaarlijks worden geïndexeerd, maar dat dit voor de urennormen niet lijkt te zijn gebeurd. Daar deze normen in 2015 zijn berekend en vastgesteld is het opmerkelijk dat deze op basis van de reeds jarenlange ervaring en verzamelde gegevens niet zijn geëvalueerd.
In zijn outputfinanciering inclusief tariefdifferentiatie is de wijze waarop kosten worden toegerekend vastgesteld. Op basis van de werkprogramma's en de ureninschatting worden kosten conform het outputfinancieringsmodel gealloceerd. Voor extra ingebrachte taken wordt een losse ureninschatting gemaakt, maar worden de tarieven zoals door het algemeen bestuur vastgesteld gehanteerd. Ook hier lijkt de kostenallocatiemethodiek in opzet stelselmatig en in lijn met de besluiten van het algemeen bestuur tot stand te komen.

Tijdens ons onderzoek ten aanzien van deze onderzoeksvraag hebben wij echter een aantal overige zaken opgemerkt. De autonomie die de RUD ZL geniet om uren zodanig te alloceren binnen een werkprogramma om tot optimale dienstverlening te komen, zou simultaan in een nauwkeurige en transparante rapportage daarover moeten resulteren. Het is evident dat de RUD ZL hier de afgelopen jaren aan heeft gewerkt en een intrinsieke motivatie toont hier zich verder in te willen verbeteren. Gelijktijdig stellen wij op basis van interviews afgenomen bij de deelnemers van de RUD ZL dat verdere verbetering wenselijk en nodig is.

De RUD ZL hanteert de voortgangsrapportages waarin de realisatie t.a.v. de werkprogramma's wordt teruggekoppeld. Dit wordt echter op een dusdanig abstractieniveau gedaan, dat mogelijke verschuivingen in uren niet inzichtelijk zijn voor deelnemers.
Waar verschuivingen in uren binnen het werkprogramma voor één deelnemer mogelijk tot kwalitatieve en kosteneffectieve optimalisatie leidt, resulteert de autonomie van de RUD ZL ook in een inherent verschuivingsrisico tussen deelnemers. Dit kan in theorie tot een situatie leiden waarbij kosten wel volgens een bestendige gedragslijn en besluiten van het algemeen bestuur conform planning worden verrekend, maar niet op basis van werkelijke realisatie.

Uit onze interviews bleek dat bij sommige functionarissen van de RUD ZL de perceptie leeft dat deelnemers betalen voor het *recht* op dienstverlening, in plaats van voor de feitelijke dienstverlening. Deze methodiek zou bij vergelijking resulteren in een 'abonnementsvorm' waar niet de koper maar de verkoper bepaalt hoeveel van het abonnement wordt uitgeput. Wij stellen echter vast dat op basis van de gemeenschappelijke regeling RUD Zuid-Limburg (2e wijziging), artikel 30 lid 2, deelnemers horen bij te dragen aan de kosten van het goed functioneren van het openbaar lichaam en het uitoefenen van de hem opgedragen taken *op basis van de feitelijke afname van taken*.

Concluderend stellen wij dat de levering van diensten conform een bestendige gedragslijn en in overeenstemming met besluiten van het algemeen bestuur plaatsvindt. Kosten worden in opzet conform een bestendige gedragslijn en in overeenstemming met besluiten van het algemeen bestuur gealloceerd, doch mogelijk op basis van verouderde urennormen. Wij hebben in ons onderzoek geen casuïstiek gevonden waarbij kosten niet zijn gealloceerd conform realisatie, hetgeen niet in lijn zou zijn met de gemeenschappelijke regeling. Echter, op basis van ons onderzoek, onderstrepen wij het inherente risico hiervan.

2.4.3 Aanbevelingen

- 5.1 Wij adviseren de RUD ZL om op basis van de verkregen inzichten met betrekking tot urenbesteding per taak niet enkel de prijzen maar ook de kengetallen dan wel productiviteitsnormen te herijken. Hierbij moet ook worden geëvalueerd of er voor taken die nog geen productiviteitsnorm kennen een dergelijke norm kan worden vastgesteld.
- 5.2 Wij bevelen aan om naast monitoring van de uren op basis van de urenbudgetten, die uit de werkprogramma's volgen, ook de uren ten opzichte van de productiviteitsnormen te monitoren.
- 5.3 Wij adviseren de RUD ZL om in zijn risicoanalyse het inherente verschuivingsrisico van uren tussen deelnemers te evalueren en indien nodig mitigerende beheersmaatregelen te implementeren.
- 5.4 Wij adviseren de RUD ZL om in zijn rapportages meer detaillering aan te brengen ten aanzien van verschillen tussen planning en realisatie waarbij de feitelijke levering leidend is. Tevens bevelen wij aan om eventuele discretionaire besluiten over het al dan niet wijzigen van geplande inzet en de rationale daarvan aanvullend toe te lichten.

2.5 Onderzoeksvraag 6

Hoe is de toename van de begroting in de periode 2017 t/m 2020 te verklaren? Zijn de verschillen tussen de begrotingen en de jaarrekeningen verklaarbaar?

2.5.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen hebben wij, naast de kennis die wij hebben vergaard tijdens andere werkzaamheden in het kader van dit onderzoek, met name aandacht besteed aan de begrotingen en jaarstukken over de periode 2017 t/m 2020. Aanvullend hebben wij hierover gesproken met de controller en enkele afdelingshoofden van de RUD ZL. Om ons begrip verder te vergroten en enkele bevindingen uit deze onderzoeken te trianguleren en valideren hebben wij eveneens gesproken met de deelnemers zoals vermeld in bijlage 1. Wij hebben op basis van deze werkzaamheden een goed beeld van het vraagstuk en het antwoord daarop kunnen vormen.

2.5.2 Resultaten van ons onderzoek

De toename van de begroting over de genoemde periode is te verklaren en volgt uit meerdere factoren. Over de periode van 2017 tot en met 2020 zijn er in toenemende mate taken bij de RUD ZL ondergebracht die een kostenverhogend effect hebben en derhalve direct tot een verhoging van de begroting leiden. Voorbeelden van dergelijke taken zijn aanvullende opdrachten in het domein lucht en geluid. Voor dit jaar zijn er aanvullende taken binnen het domein van asbest en energiehuishouding bijgekomen.
Een andere belangrijke factor is de observatie dat er over de jaren heen personeel van deelnemers naar de RUD ZL is overgebracht in het kader van het bundelen van expertise en ervaring binnen de

gemeenschappelijke regeling. Deze overgang van personeel heeft bij de deelnemers tot een personele lastenverlichting geleid en heeft een omgekeerd effect op de begroting van de RUD ZL.
Andere effecten, zij het in mindere mate, betreffen de jaarlijkse prijsindexering van de tarieven alsmede een toename in de kosten van de RUD ZL zoals huisvestingskosten.

Inzake het tweede deel van deze onderzoeksvraag rapporteren wij dat de verschillen tussen de begrotingen en de jaarrekening eveneens verklaarbaar zijn. Als eerste benoemen wij dat de begroting wordt opgesteld op basis van de reguliere VTH-taken. Gedurende het jaar kunnen er echter extra taken worden ingebracht. Dit gebeurde over de periode 2017 en 2020 in toenemende mate. Deze extra taken resulteren derhalve in extra gerealiseerde opbrengsten en kosten ten opzichte van de begroting.

Daarnaast heeft zich een situatie voortgedaan waarbij in overleg met de provincie Limburg werd overeengekomen dat er aanvullend personeel zou worden overgebracht van de provincie naar de RUD ZL. Deze significante instroom van personeel werd derhalve jaarlijks 'mee-gebudgetteerd'. Echter, door omstandigheden heeft het tot in 2018 geduurd alvorens het personeel werkelijk over kwam. Dit resulteerde jaarlijks in een positief resultaat daar deze personeelslasten niet werden gerealiseerd. In de jaarrekening van 2019 zien we dat deze situatie niet langer speelt.

Concluderend stellen wij dat de toename in de begroting alsmede de exploitatieverschillen afdoende kunnen worden verklaard. Tevens merken wij op dat in de toelichting op de baten en lasten in de diverse jaarrekeningen een verklaring van significante verschillen tussen de begroting en realisatie wordt opgenomen. Conform de Nadere Voorschriften controle- en overige standaarden (NV COS) vallen deze toelichtingen in beginsel binnen de reikwijdte van de werkzaamheden van de controlerend accountant.

Aanvullend merken wij op dat, omdat de volledige begroting wordt opgesteld o.b.v. de reguliere VTH-taken, de gezamenlijke bijdrage van deelnemers voor deze taken kostendekkend is. Voor extra ingebrachte taken worden de reeds door het algemeen bestuur goedgekeurde tarieven gehanteerd, waarin ook overheadskosten zijn doorberekend. Effectief betekent dit dat de inbreng van extra taken tot een overdekking op kosten leidt die niet direct aan die dienstverlening zijn toe te wijzen. De overdekking van overhead resulteert derhalve in een (extra) positief resultaat.

Conform de gemeenschappelijke regeling artikel 29 lid 5b kan het algemeen bestuur besluiten de blijkens de jaarrekening behaalde positieve resultaten geheel of ten dele uit te keren aan deelnemers naar rato van ieders afname (= omzet) in het jaar waarop de jaarrekening betrekking heeft. Dit is relevant in deze context wanneer een deelnemer verhoudingsgewijs meer extra taken inbrengt als ratio van het totale aandeel in de omzet van de RUD ZL in vergelijking met andere deelnemers. Deze deelnemer financiert op dat moment een deel van de overdekking op overhead welke tot een positief resultaat leidt, hetgeen conform artikel 29 lid 5a-c ofwel binnen de RUD ZL blijft in de vorm van een egalisatiereserve ofwel pro rata van de omzet wordt uitgekeerd. Het inbrengen van meer extra taken in verhouding tot de omzet door deelnemer X dan andere deelnemers, resulteert dus in een nadeel voor deelnemer X en een voordeel voor de andere deelnemende organisaties.

Een andere observatie uit ons onderzoek is dat er in de diverse rapportages aandacht wordt besteed aan verschillen ten opzichte van de eerder geschepte verwachting (begroting). Er wordt echter niet of zeer beperkt vooruitgeblikt, en een analyse of de factoren die tot de te verklaren verschillen leiden ook in de toekomst van belang zijn ontbreekt meestal.

2.5.3 Aanbevelingen

- 6.1 De toelichtingen op zowel de mutaties tussen begrotingen over jaren alsmede de verschillen tussen het resultaat en de begroting kunnen verder worden uitgediept. Op dit moment worden de verschillen benoemd en van drijvende factoren voorzien. Wij adviseren belanghebbenden aanvullend te informeren over de oorzaken van deze factoren zodat zij de mutaties en de redenen daarvan beter kunnen interpreteren.
- 6.2 Wij bevelen aan om in de informatievoorziening naar deelnemers over mutaties in het huidige jaar aanvullend aandacht te besteden aan de verwachting ten aanzien van het komende jaar.
- 6.3 Wij adviseren om deelnemers actief te informeren met betrekking tot de overdekking van overheadkosten welke plaatsvindt bij het uitvoeren van extra taken en in het daarvoor bestemde overleg te bespreken of de huidige gang van zaken wenselijk is. Wij raden aan om daarbij mogelijke alternatieven, zoals een gedifferentieerde tarievenlijst, te overwegen.

2.6 Onderzoeksvraag 7

Welke risico's loopt de organisatie ten aanzien van het behalen van de doelstellingen op de onderscheiden niveaus en hoe is de beheersing van deze risico's geborgd?

2.6.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Om deze vraag adequaat te beantwoorden hebben wij allereerst inzicht verkregen in de risico-inventarisatie en -analyse van de RUD ZL. Aanvullend hebben wij met de controller van de RUD ZL gesproken over de totstandkoming daarvan en de wijze waarop het resultaat, de lijst met geïdentificeerde risico's, wordt opgevolgd. Naast het toepassen van de eigen expertise van het onderzoeksteam op dit gebied, hebben wij tevens in de semigestructureerd interviews met deelnemers direct gevraagd welke mogelijke overige risico's zij identificeren.

2.6.2 Resultaten van ons onderzoek

In beginsel volgen risico's uit de doelstellingen van de organisatie, waarover we bij onderzoeksvraag één concluderen dat er mogelijk te veel doelstellingen bestaan of tenminste een prioritering moet worden aangebracht. Een grote hoeveelheid (al dan niet geprioriteerde) doelstellingen resulteert automatisch in een grote hoeveelheid risico's die het behalen van deze doelen kunnen verhinderen. Door de veelvoud van doelstellingen hebben wij niet alle mogelijke risico's in kaart gebracht, maar benoemen wij de belangrijkste.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat er in het huidige risicobeheersingsproces eenmaal per jaar door het managementteam van de RUD ZL een evaluatie van de risicomatrix wordt uitgevoerd. Hierbij wordt geëvalueerd of risico's nog actueel zijn en eventueel moeten worden aangevuld met extra risico's. De eerste keer dat deze risicomatrix werd opgesteld is deze uitgebreid voorbereid, waar deze nu dus periodiek wordt herijkt.
Voor alle risico's in de risicomatrix zijn beheersmaatregelen geïdentificeerd, en voor alle risico's wordt vervolgens een kans als probabiliteit en een financiële impact ingeschat. Deze kans en impact worden eveneens in het MT besproken. Het product van de kans en potentiële financiële impact resulteert in het te hanteren weerstandsvermogen welke wordt afgegrensd door een maximum van 10% van de exploitatiebegroting.

In de risicoanalyse onderkent de RUD ZL de volgende typen risico's;

- Algemene risico's
- Informatierisico's
- Imagorisico's
- Materiële risico's
- Procedure-risico's
- Aansprakelijkheidsrisico's
- Financiële risico's
- Letsel en veiligheidsrisico's/arbo- en arbeidsrisico's
- Personeelsrisico's

Op basis van ons onderzoek concluderen wij dat de opzet en uitvoering van het risico-identificatie- en risicoanalyseproces zeer beperkt is. Inherent aan het identificeren van risico's is dat men nooit met zekerheid kan zeggen dat alle, of tenminste de belangrijkste, risico's zijn geïdentificeerd. Het is derhalve van belang om te zorgen dat het risico-identificatie- en beheersingsproces kwalitatief van opzet is en nauwkeurig wordt uitgevoerd. Wij kunnen als onderzoekers dan ook niet stellen dat de kwaliteit van de resulterende risicomatrix bij de RUD ZL onvoldoende is, maar stellen vast dat het risico op het niet identificeren van significante risico's verder verkleind kan worden door een aantal procesveranderingen door te voeren. Deze komen later aan bod in onze aanbevelingen.

In de verkregen documentatie en gevoerde interviews is niet naar voren gekomen middels welke systematiek de kans en impact aan risico's worden toegewezen anders dan op basis van professionele oordeelsvorming. Zonder de probabiliteit in acht te nemen wordt de gezamenlijke financiële impact van alle risico's in 2020 door de RUD ZL op omstreeks 2,5 miljoen euro geschat. Na het vermenigvuldigen van deze potentiële impact met de probabiliteit per risico resteert een restrisico van omstreeks een half miljoen euro. De schattingsprocessen die leiden tot deze financiële impact en probabiliteit zijn van groot belang voor het beoordelen van de mate waarin de reeds geïmplementeerde beheersmaatregelen toereikend zijn en voor de evaluatie van het uiteindelijke weerstandsvermogen.

Met betrekking tot de beheersing van de risico's valt ons op dat veel beheersmaatregelen in de *toekomstige* tijd zijn beschreven, hetgeen lijkt aan te geven dat het veelal om nieuwe of anderzijds nog te realiseren beheersmaatregelen gaat. Een voorbeeld is de volgende beheersmaatregel:
"In algemene zin zal dit risico moeten worden opgevangen door een aanpassing in de werkorganisatie taakstellingen, ombuiging, nieuwe omzet voor de daarop volgende begrotingsperiode".

Tevens is er geen analyse van de effectiviteit van de beheersmaatregelen voorhanden anders dan de Management Letter welke de controlerend accountant verschaft naar aanleiding van zijn interim-controle. Hierin worden echter enkel risico's met een mogelijk materiële financiële impact op het controleobject meegenomen. Uit ons onderzoek, en in het bijzonder onze analyse van de beheersmaatregelen in de risicomatrix, stellen we dat er vrijwel alleen preventieve beheersmaatregelen zijn ontworpen waarvan de effectiviteit zeer beperkt wordt geëvalueerd.

Concluderend stellen wij dat het risico identificatieproces zeer beperkt is, en dat de effectiviteit en omvang van de beheersmaatregelen slechts beperkt wordt getoetst. Dit betekent overigens niet automatisch dat er daadwerkelijk ongeïdentificeerde significante risico's bestaan.

Verder willen wij toevoegen dat, gezien het feit dat de RUD ZL een gemeenschappelijke regeling betreft, (financiële) risico's tevens in risico's voor de deelnemers kunnen worden vertaald. Het is daarom opmerkelijk dat er in de jaarrekening slechts wordt gerapporteerd dat de risico-inventarisatie voor deelnemers in de gemeenschappelijke regeling ter inzage op het kantoor van de RUD ZL ligt. Er wordt verder geen inzicht verschaft in de aard en omvang van individuele risico's, anders dan dat de kans en impact op geaggregeerd niveau zijn toegelicht. In andere rapportages wordt niet of zeer beperkt aandacht besteed aan de risicomatrix en beheersingsprocessen van de RUD ZL.

In lijn met de keuze van de RUD ZL om niet direct inzage te verschaffen in de geïdentificeerde risico's hebben wij deze niet in onze rapportage opgenomen. Wel zullen een aantal concrete aanbevelingen volgen met betrekking tot het risico-identificatie- en beheersingsproces.

2.6.3 Aanbevelingen

- 7.1 Organiseer jaarlijks een risico brainstormsessie waar met diverse interne medewerkers en mogelijk ook externe betrokkenen alle mogelijke strategische, financiële, operationele en compliance-risico's in kaart worden gebracht.
- 7.2 Schat vervolgens middels onderbouwingen - zoals historische risicomanifestaties en door de industrie algemeen geaccepteerde praktijken - de kans en financiële impact van de risico's, alvorens mogelijke beheersmaatregelen in acht te nemen. Dit kan door middel van een zgn. *heatmap*.
- 7.3 Identificeer op basis van het initiële assessment de significante risico's waar beheersmaatregelen voor moeten worden geïmplementeerd, en ontwerp de beheersmaatregelen waarbij een balans tussen preventieve, detectieve en correctieve beheersmaatregelen wordt gezocht.
- 7.4 Voer opnieuw een assessment uit van de kans en impact van de reeds geïdentificeerde risico's na implementatie van de beheersmaatregelen, mogelijk gevoed door de uitkomsten van interne controlewerkzaamheden. De uitkomsten hiervan resulteren in het restrisico waarvoor het weerstandsvermogen wordt gehanteerd en kunnen worden gebruikt om de effectiviteit van de beheersmaatregelen te evalueren en verbeteren.
- 7.5 Gezien de autonomie die de RUD ZL heeft inzake de eigen bedrijfsvoering, maar ook gezien de potentiële impact die financiële risico's op de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling kan hebben, bevelen wij de RUD ZL aan transparant te communiceren over de inhoud van de risicomatrix. Door aan te tonen welke risico's reeds zijn geïdentificeerd en hoe deze worden beheerst toont de RUD ZL aan dat zij in control zijn.

2.7 Onderzoeksvraag 8

Kan de organisatie haar effectiviteit en efficiëntie verbeteren in het behalen van haar doelstellingen? Aan welke knoppen kan worden gedraaid, onder meer t.a.v. kostenontwikkeling en met welk effect?

2.7.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

De vraag of de organisatie haar effectiviteit en efficiënte kan verbeteren in het halen van haar doelstellingen, is impliciet dan wel expliciet aan de orde gekomen in de interviews. Wij hebben deze interviews gehanteerd voor meerdere deelvragen (voor een algemeen overzicht van alle interviews

verwijzen wij naar bijlage 1). Naast algemene indrukken die wij hebben verkregen uit onze documentenstudie waarvan de brondocumentatie in bijlage 2 is opgenomen, hebben we specifiek de volgende stukken geanalyseerd om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden:

- Begrotingen 2017, 2018, 2019, 2020 en 2021
- Koersdocumenten: 2017 Uitvoeringsprogramma Koersdocument RUD Zuid-Limburg, Samen op weg naar 2020; 2018 Uitvoeringprogramma 2018 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; 2019 Uitvoeringsprogramma 2019 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; 2020 Uitvoeringprogramma 2020 Koersdocument RUD Zuid-Limburg; Koersdocument RUD Zuid-Limburg - Samen op weg naar 2020
- Jaarplan 2018 RUD ZL; Presentatie Jaarplan 2019 AB 5 december 2018; Presentatie Jaarplan 2020 RUDZL AB
- Tot slot hebben wij het referentiekader 'controldriehoek' gebruikt, zoals opgenomen in het boek Organisatie & Control Engineering; Governance & Control[4]. Vooral inzichten op het vlak van risicomanagement, governance en management by objectives zijn afkomstig uit dit boek.

2.7.2 Resultaten van ons onderzoek

Inleiding

Deze vraag heeft een directe relatie met vraag één. Immers, als er een concrete controldriehoek aanwezig is, met SMART-doelstellingen, prioriteitsstelling en een bijbehorende risicoanalyse, is men in staat de inzet van beheersmaatregelen en middelen (tijd, menskracht, materieel) meer eenduidig af te zetten tegen de geformuleerde doelstellingen en gesignaleerde risico's. Een uitgewerkte en ingevulde controldriehoek wordt geacht houvast te bieden bij het bepalen van de effectiviteit en efficiëntie van de inzet van de RUD ZL.

Resultaat

Door gebruik van een werkbaar aantal SMART geformuleerde doelstellingen en een door de RUD ZL en deelnemers gedeelde prioriteitsstelling, kan men middelen en maatregelen meer gericht inzetten ten behoeve van de gestelde doelen. Dit betekent dat minder inzet hoeft te worden besteed aan doelstellingen die 'onder aan de prioriteitenlijst' staan; in de praktijk zal niet alles even belangrijk zijn. De hoeveelheid doelstellingen, en de variëteit daarin, maakt het een lastige opgave om in gezamenlijkheid na te gaan hoe de integrale sturing en beheersing die aan de doelstellingen is gekoppeld er uit moet zien in de gewenste situatie. Door de doelstellingen te kiezen die er in de komende periode toe doen en deze beter te prioriteren, kan er mogelijk effectiever (en efficiënter) worden omgegaan met de inzet van mensen en middelen.

Voor wat betreft de doelstellingen die onzes inziens toezien op de dienstverlening aan deelnemers, baseren wij ons op externe bronnen, mede gezien de reikwijdte van onze opdracht. Zo constateren wij op grond van de "Benchmark VTH-taken Provincies" (Berenschot, 2017)[5] dat de kosten in lijn, vaak iets onder het gemiddelde, lijken te liggen.

Voor het 'draaien aan knoppen' is het van belang dat men zicht heeft op het beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare deel van de budgetten van de RUD ZL. Een dergelijk overzicht kan inzicht geven in het

---

[4] Kocks, H.C. (2014). *Organisatie & Control Engineering ; Governance & Control*. Zoetermeer: Free Musketeers.

[5] Khossravi, B., & Tragter, M. (2017). *Benchmark VTH-taken Provincies* (Rep.). Berenschot.

onderscheid tussen *nice to have* en *need to have* (reeds eerder heeft de RUD ZL een doelmatigheids-bezuinigingsopgave doorgevoerd; mogelijk bestond dit inzicht toen wel). De verwachte efficiëntiewinst bij de RUD ZL lijkt vooralsnog beperkt. Er lijken weinig variabelen te zijn die kunnen worden gewijzigd om de kostenontwikkeling te beïnvloeden. Knoppen waar mogelijk aan gedraaid kan worden zijn:

- Tarieven, met name voor het vaste pakketdeel, waarbij de impact op de dienstverlening moet worden geanalyseerd.
- Huisvestings- en aanverwante kosten.
- De RUD ZL kan mogelijk meer de rol van controleur dan die van adviseur vervullen. Hierbij moet worden geëvalueerd welk effect dit op de informatievoorziening en 'control' van de deelnemers heeft.
- Mogelijk kennen deelnemers kosten aan de RUD ZL toe die de RUD zelf niet in de begroting opneemt; dit ligt buiten de 'span of control' van de RUD.
- Tijdwinst kan mogelijk worden geboekt, hetgeen de efficiëntie ten goede komt, door het beperken of slimmer organiseren van:
    - de totstandkoming van de P&C-producten van de RUD ZL;
    - de diverse overlegvormen (ook tussen de RUD ZL en deelnemers).
- De omgevingswet biedt mogelijk kansen om de baten te verhogen (milieuleges voor deelnemers).

2.7.3 Aanbevelingen

- 8.1 Het gebruik van een referentiekader waaraan toetsingsnormen op het vlak van effectiviteit en efficiëntie kunnen worden ontleend en waarmee prioriteitsstelling van doelstellingen, risico's en middelen kan plaatsvinden lijkt aanbevelenswaardig. Wij raden aan de inzichten op het gebied van good governance - inclusief de diverse overlegvormen - en de controldriehoek te gebruiken om na te gaan of de totale inzet van RUD ZL ook daadwerkelijk doeltreffend en doelmatig (denk bijvoorbeeld aan tijdswinst) is. Zonder te hoeven tornen aan de autonomie van de RUD ZL op het vlak van bedrijfsvoering, lijkt het raadzaam om hierin ook de deelnemers te betrekken. Vragen als 'wat is (on)beïnvloedbaar?' kunnen dan in gezamenlijkheid worden besproken.

2.8 Onderzoeksvraag 9

Betrek bij de analyse over de genoemde periode ook de ontwikkeling van de afgesproken en geleverde diensten en in hoeverre de gehanteerde tarieven zijn te benchmarken met andere BRZO-omgevingsdiensten.

2.8.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Bij de rapportage van onze onderzoeksresultaten met betrekking tot de voorgaande onderzoeksvragen hebben wij steeds de ontwikkelingen van de afgesproken en geleverde diensten in ogenschouw genomen. In deze en de volgende twee paragrafen zullen wij extra aandacht besteden aan deze ontwikkelingen, alsmede de aanvullende vraag of de gehanteerde tarieven zijn te benchmarken met andere BRZO-omgevingsdiensten.

Wij hebben hiervoor naast interviews met diverse afdelingshoofden van de RUD ZL en zijn deelnemers specifiek aandacht besteed aan het outputfinancieringsmodel en de productcatalogus van de RUD ZL. Om de vraag adequaat te kunnen beantwoorden hebben wij tevens kennisgenomen van de rapportage van

Berenschot (2017) getiteld "Benchmark VTH-taken Provincies"[6] welke is opgetekend in opdracht van de provincie Limburg.

2.8.2 Resultaten van ons onderzoek

Allereerst observeren wij dat er een toename van de afgesproken en geleverde diensten plaatsvindt in de periode van 2017 tot en met 2020. Deze toename is deels toe te schrijven aan niet te beïnvloeden factoren zoals wijzigingen in wet- en regelgeving waarbij aanvullend taken ondergebracht moeten worden bij BRZO-omgevingsdiensten. Echter, een deel komt ook voort uit factoren die wel beïnvloed kunnen worden. Zo merken wij op dat er in 2020 een uitbreiding van het aantal FTE, belast met directe taken, bij de RUD ZL benodigd was als gevolg van een structurele toename in de omvang van de werkprogramma's.
Andere relevante ontwikkelingen die invloed hebben op de tarieven zijn wijzigingen in de (wettelijke) eisen die worden gesteld aan de dienstverlening van de RUD ZL. Denk hierbij aan benodigde (bij)scholing van het personeel om te voldoen aan landelijke kwaliteitscriteria.

Inzake het vraagstuk of de tarieven zijn te benchmarken verschaft het voorgenoemde rapport van Berenschot (2017) inzicht. Hierin is in 2017 een benchmark uitgevoerd waarin op VTH-taak niveau de totale kosten van de provincie Limburg zijn vergeleken met een referentiegroep bestaande uit de provincies Gelderland en Nood-Brabant.
Om tot een meer gedetailleerde benchmark van de tarieven, en niet van de totale kosten, te komen is het belangrijk dat de dienstverlening en kengetallen in voldoende mate vergelijkbaar zijn met andere BRZO-diensten.
Vanwege een grote verscheidenheid in verrekening-systematiek alsmede de niet-wettelijke taken die de RUD ZL aanbiedt achten wij het uitvoeren van een nauwkeurige benchmark van de tarieven lastig. Hiervoor is veel informatie benodigd welke niet direct publiekelijk beschikbaar is, en welke moet worden gekalibreerd om tot een juiste vergelijking te komen, hetgeen een omvangrijke en vermoedelijk zeer kostbare exercitie zal leiden.

Op grond van onze ervaring met doelmatigheidsvraagstukken zien wij wel mogelijkheden om de kostenefficiëntie van de RUD ZL te evalueren ten opzichte van objectieve maatstaven. Denkbare methodieken zijn, door op VTH-taak-niveau een meeteenheid vast te stellen die vergelijkbaar is voor verschillende BRZO-omgevingsdiensten, zoals het aantal inspecties of vergunningsaanvragen. Vervolgens kunnen de directe kosten worden gedeeld door deze eenheden om tot een kostenniveau per eenheid te komen. Het is hierbij uiteraard van belang dat andere BRZO- omgevingsdiensten inzicht verschaffen in deze gegevens.
Een andere methode waarbij geen medewerking van andere BRZO-omgevingsdiensten benodigd is, is het inschakelen van een specialistische partij die de efficiëntie van de uitvoering van taken kan beoordelen. Het is hierbij van belang dat deze partij enkele geselecteerde taken kan 'her-uitvoeren' om de uren- en/of middelen-besteding af te zetten tegen dat van de RUD ZL, of dusdanig inzicht verkrijgt om deze vergelijking te voltrekken.

Ten aanzien van deze onderzoeksvraag stellen wij dat, door de jaren heen, meer taken worden ondergebracht bij de RUD ZL hetgeen een kostenverhogend maar niet noodzakelijk een tarief-verhogend effect heeft. Enkel wanneer taken complexer zijn of bijvoorbeeld duurdere activa vereisen zullen de

[6] Khossravi, B., & Tragter, M. (2017). *Benchmark VTH-taken Provincies* (Rep.). Berenschot.

tarieven per eenheid dienstverlening (uur/inspectie) oplopen. Een benchmark op tarief-niveau vereist veel vergelijkbare informatie welke mogelijk niet direct voorhanden is.

2.8.3 Aanbevelingen

- 9.1 Wij adviseren om, wanneer de onderliggende motivatie het evalueren van mogelijke efficiëntiewinst betreft, eerst aandacht te besteden aan een gedetailleerde monitoring van urenbesteding en kosten per dienstverleningsproduct.
- 9.2 Als vervolgstap is het denkbaar om een externe specialistische partij de efficiëntie in de uitvoering van de dienstverlening van de RUD ZL te laten evalueren. Deze partij moet direct zicht hebben op de uitvoering en de kennis en ervaring bezitten om mogelijke verbeteringen in de efficiëntie te identificeren.
- 9.3 Als laatste toetsingsmethodiek kan een integrale benchmark worden uitgevoerd, waarbij wij aanraden om de kosten van het onderzoek af te zetten tegen de mogelijke informatiewaarde.

2.9 Onderzoeksvraag 10

Wat zijn de oorzaken van de gevonden ontwikkelingen?

2.9.1 Uitgevoerde werkzaamheden en geraadpleegde informatiebronnen

Het is belangrijk dat ontwikkelingen en hun oorzaken, zowel in de externe als in de interne omgeving van de RUD ZL, worden meegenomen in de integrale periodieke verslaggeving, zodat de RUD ZL en de deelnemers in staat zijn om te bepalen of de RUD ZL nog op koers ligt.

Om overlap te voorkomen wijzen wij op onze beantwoording van onderzoeksvraag zes, waarin nader wordt ingegaan op de vraag of de toename van de begroting in de periode 2017 t/m 2020 is te verklaren, en of de verschillen tussen de begrotingen en de jaarrekeningen verklaarbaar zijn. In onderzoeksvraag zes wordt in dit verband aandacht besteed aan de oorzaken van ontwikkelingen, die deels intern en deel extern gedreven zijn.

De ontwikkelingen die wij onder vraag tien aan de orde stellen zijn van meer algemene aard en vloeien vooral voort uit uitspraken die wij hebben opgetekend tijdens de interviews. Dan gaat het niet alleen om ontwikkelingen in het verleden, maar vooral ook in de toekomst.

2.9.2 Resultaten van ons onderzoek

- De RUD ZL is een relatief jonge organisatie. In zijn korte bestaan kreeg de RUD ZL te maken met meerdere ontwikkelingen in de interne omgeving maar ook in de externe omgeving (denk aan de ontwikkelingen op het vlak van wet- en regelgeving).
- Voor de RUD ZL is het aantrekken van de juiste mensen - menskracht en denkkracht - cruciaal voor zijn dienstverlening. Het vinden van een goede balans tussen aanbod van en vraag naar capaciteit is een uitdaging:
  - De laatste jaren heeft de RUD ZL meer aandacht moeten geven aan de meer risicovolle afvalbedrijven. Het beroep dat wordt gedaan op juristen is groot.
  - Naast capaciteit voor reguliere werkzaamheden is er ook aanvullende capaciteit nodig voor werkzaamheden op het gebied van bedrijfsvoering, applicatiebeheer en projecten.

- Een belangrijke ontwikkeling in de interne omgeving is dat 2020 een piekjaar zou zijn op het vlak van pensionering, specialistische kennis en ervaring kunnen daardoor verloren gaan.
- Op de arbeidsmarkt is direct inzetbare capaciteit moeilijk te vinden; er is concurrentie van bedrijven met mogelijk andere, betere arbeidsvoorwaarden.

- Het bovenstaande leidt ertoe dat er sprake is van een dynamisch en veranderlijk speelveld, waarin het aansluiten van vraag en aanbod continu aandacht behoeft.

2.9.3 Aanbevelingen

- 10.1 De RUD ZL beweegt zich actief op de arbeidsmarkt - denk aan traineeships en het uitnodigen van studenten - en tracht derhalve, met de mogelijkheden die men heeft, zo goed mogelijk vooruit te lopen op een eventuele toekomstige schaarste aan capaciteit. Wij bevelen aan om daarnaast aandacht te hebben voor de borging van kennis en ervaring, gezien het vertrek van ervaren medewerkers in 2020 (en mogelijk ook volgende jaren).

2.10 Onderzoeksvraag 2

Is de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken en om daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening?

2.10.1 Resultaten van ons onderzoek

Wij willen opmerken dat onderzoeksvraag twee volledig is ingesloten in de hoofdvraag met dien verstande dat er bij de hoofdvraag nog aanvullend wordt gevraagd of de RUD ZL in staat is om in- en extern helder te communiceren over de bedrijfsvoering. Teneinde een goed navolgbare verhaallijn te bewerkstelligen en oorzaken en gevolg eenduidig te verbinden behandelen wij derhalve de gehele hoofdvraag hieronder. Om die reden gaan wij niet specifiek verder in op het in deelvraag twee geformuleerde, maar behandelen wij dit integraal in de volgende paragraaf.

2.11 Hoofdvraag

Zoals we aan het begin van dit hoofdstuk hebben beschreven, sluiten wij af met het antwoord op de hoofdvraag. Dit antwoord vloeit voort uit de beantwoording van de deelvragen ('onderzoeksvragen'). Wij hebben hiervoor dan ook over het algemeen geen specifieke of andere informatiebronnen gebruikt dan de bronnen die we reeds bij de deelvragen hebben genoemd.

De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:
Zijn de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken, daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening en daarover in- en extern helder te communiceren?

Gelet op de hoofdvraag onderkennen wij drie onderdelen die afzonderlijk geëvalueerd moeten worden, te weten: A) Zijn de interne organisatie en het interne beheersinstrumentarium van voldoende kwaliteit om tijdige en betrouwbare financiële informatievoorzieningen over de bedrijfsvoering mogelijk te maken B) daarbij een relatie te leggen met de geleverde dienstverlening, en C) daarover in- en extern helder te communiceren? Wij zullen deze drie elementen één voor één behandelen.

2.11.1 Resultaten van ons onderzoek

Bij alle voorgaande deelvragen hebben wij de interne organisatie van de RUD ZL geëvalueerd en met name bij deelvraag zeven hebben wij aandacht geschonken aan de risicoanalyse en beheersingsmaatregelen. Dit is met name bij het eerste deel van de hoofdvraag van belang.

Op basis van onze werkzaamheden gericht op deelvraag zeven hebben we reeds geconstateerd dat de processen die tot een kwalitatieve risicoanalyse leiden (zeer) beperkt van opzet zijn. Daar de uitkomst van deze risicoanalyse als fundament wordt gehanteerd voor de beheersmaatregelen kunnen eventuele hiaten tot een significante impact leiden. Belangrijk om op te merken is dat in deze risicoanalyse nagenoeg geen specifieke rapportagerisico's zijn opgenomen. Rapportagerisico's laten zich niet direct vertalen naar een financieel of bedrijfsrisico, maar zijn die risico's welke mogelijk leiden tot een onjuiste weergave van de (economische) activiteiten en resultaten van de RUD ZL.
Ondanks het ontbreken van relevante rapportagerisico's in de risicoanalyse is er wel een aantal beheersmaatregelen geïmplementeerd om een tijdige en betrouwbare financiële informatievoorziening over de bedrijfsvoering mogelijk te maken. Zo hebben wij de collegiale toets op de rapportages bij deelvraag vier beschreven. Effectief resulteert dit in een vier-ogen principe en autorisatiestructuur waarbij één afdelingshoofd de uiteindelijke rapportage accordeert alvorens deze wordt doorgezet naar de controller. De controller van de RUD ZL toetst vervolgens nog eens de financiële gegevens in de rapportage alvorens deze wordt verspreid. Op basis van ons onderzoek stellen wij dat het gezamenlijke beheersinstrumentarium afdoende is om een tijdige en betrouwbare informatievoorziening mogelijk te maken. Echter, dit betekent niet direct dat de interne en externe informatievoorziening automatisch in de behoeften van de gebruikers voorziet. Dit wordt duidelijk wanneer wij ons op het tweede deel van de hoofdvraag richten.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat het verband tussen aangewende middelen en ontvangen dienstverlening niet altijd evident is voor deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling. Enerzijds resulteren de werkprogramma's in een planning waarbij inzichtelijk is welke kosten en mensuren er voor welke dienstverlenings-producten worden verbruikt. Anderzijds hebben we geleerd en beschreven dat de realisatie kan afwijken van deze planning. De rapportage hieromtrent laat in die zin te wensen over, dat er meer inzicht verschaft zou moeten worden in hoe middelen in werkelijkheid worden/zijn ingezet om de te leveren/geleverde dienstverlening te realiseren.

Uiteindelijk brengt ons dit bij het laatste deel van de hoofdvraag, het in- en extern helder communiceren van de financiële informatievoorziening en dienstverlening. Zoals in dit hoofdstuk meermaals is beschreven laat met name de rapportage aan deelnemers te wensen over, ondanks dat we de significante verbeteringen hieromtrent in de afgelopen jaren erkennen.

Allereerst merken we op dat het huidige rapportageproces, waarbij geregistreerde data naar managementinformatie wordt vertaald, efficiënter en effectiever kan worden ingericht. Op dit moment hanteert de RUD ZL diverse IT-applicaties om data op te halen en zgn. EUC tools zoals MS Word en MS Excel waarin de diverse rapportages handmatig worden samengesteld. Niet enkel maakt dit de rapportages meer foutgevoelig, het kost de betrokken medewerkers ook veel tijd. Wij constateren op basis van interviews met de verantwoordelijke afdelingshoofden en de controller van de RUD ZL dan ook dat diverse voorgenomen verbeteringen in de rapportages hinder ondervinden van de omvangrijke tijdsbesteding die het rapportageproces nu inneemt. In acht genomen dat er op dit moment een nieuwe IT-omgeving wordt ontwikkeld waarin de primaire registratie plaats zal vinden, merken we op dat het van belang is te waarborgen dat tijdens de implementatie het rapportageproces goed gecontinueerd kan worden.
Verder is uit ons onderzoek gebleken dat er een verschil in de informatiebehoefte tussen deelnemers bestaat waar de RUD ZL op dit moment uniform rapporteert. Dit resulteert in een situatie waarbij de

informatievoorziening voor sommige deelnemers te beperkt of abstract is, en voor anderen te gedetailleerd en omvangrijk.

Uit de afgenomen semigestructureerde interviews blijkt dat deelnemers behoefte hebben aan meer kwalitatieve informatie en een sterker en meer inzichtelijk verband tussen de kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Voor deelnemers is het van belang te begrijpen hoe ingebrachte gelden worden vertaald naar ontvangen dienstverlening op productniveau. Voorbeelden zijn het ontbreken van een urenbesteding op product- en instellingsniveau in de rapportage over het vaste pakketdeel, terwijl deze informatie wel wordt geregistreerd op projectniveau. Verder wordt over de totstandkoming van de tarieven en kengetallen onvoldoende transparant gerapporteerd in de diverse voortgangsrapportages.

Daarnaast is het echter ook van belang dat de RUD ZL in zijn overleggen en rapportages meer invulling geeft aan zijn signaalfunctie. Deze functie houdt in dat deelnemers tijdig worden geïnformeerd over voor hen belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen. Tijdens ons onderzoek is gebleken dat de RUD ZL naast de geplande rapportages ook accountgesprekken voert met vertegenwoordigers van de diverse deelnemers. Echter, een aantal deelnemers geeft aan dat tussentijds geen signalen worden ontvangen van de RUD ZL, terwijl dit vóór de oprichting van de RUD wel geregeld gebeurde en nodig bleek. Op basis van onze observaties dat er in toenemende mate taken worden ondergebracht bij de RUD ZL, en dat de relevante wet- en regelgeving in algemene zin steeds complexer wordt, is het opvallend dat deze tussentijdse signalen niet of minder worden afgegeven.
Een positieve verandering is dat er tijdens ons onderzoek, in de maand oktober, door de RUD ZL een vacature is gecreëerd voor een managementadviseur. Uit onze gesprekken met de RUD ZL maken wij op dat deze nog te werven functionaris ingezet gaat worden om onder andere meer invulling te geven aan deze signaalfunctie.

2.11.2 Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn een toevoeging op hetgeen specifiek per deelvraag reeds is benoemd.

- H.1 Wij adviseren om één keer een begeleide risicosessie te organiseren waarbij niet enkel de risicomatrix (en vervolgens de beheersmaatregelen) worden herijkt, maar ook de processen omtrent risico-identificatie en -beheersing worden geoptimaliseerd.
- H.2 Wij raden aan om de status quo van het interne beheersinstrumentarium en de financiële functie voor en na verbetermaatregelen te meten om zo de vooruitgang en impact van aanpassingen inzichtelijk te maken. Hier zou in het bijzonder aandacht besteed moeten worden aan het *record-to-report*-proces. Wij adviseren hiervoor een assessment te laten uitvoeren.
- H.3 Wij adviseren om voor de technische implementatie en inrichting van de nieuwe IT VTH-applicatie de informatiebehoefte en gewenste formats inzichtelijk te maken. Tijdens de implementatie kan worden geborgd dat het nieuwe systeem in deze wensen voorziet hetgeen tot een gestroomlijnd en verder geautomatiseerd rapportageproces moet leiden.
- H.4 Om het rapportageproces efficiënter te maken maar vooral beter te laten aansluiten op de diverse wensen en benodigdheden van deelnemers, adviseren wij om zgn. dashboarding te evalueren. Dit betreft een situatie waarbij deelnemers een eigen dashboard kunnen samenstellen op basis van de basisregistratie bij de RUD ZL met de informatie die zij behoeven. De RUD ZL blijft hierbij eigenaar van de data en kan rechten ter inzage verschaffen en managen.
- H.5 Vrijgemaakte tijd en middelen naar aanleiding van het implementeren van voorgenoemde adviezen kan worden aangewend om de kwaliteit en informatiewaarde van de (overige) rapportages te verhogen. Specifiek moet hier aandacht besteed worden aan doelmatigheid.

- H.6 Wij bevelen aan om de nieuwe vacature inzake een managementadviseur in te vullen met een persoon die tevens in staat is de organisationele sensitiviteit richting deelnemers en bestuurders te vergroten. Een belangrijke vaardigheid die in deze functionaris besloten zou kunnen worden is het verder integreren en harmoniseren van de uitvoerende en de ondersteunende afdelingen. In de informatievoorziening naar derden zou dit tot uiting moeten komen in een grotere samenhang en integratie van financiële en niet-financiële informatie.

3. Aanbevelingen



3 Aanbevelingen

In lijn met deelvraag elf hebben wij hieronder de aanbevelingen uit hoofdstuk twee opgesomd en voorzien van een prioritering. Om de ordening in de onderstaande lijst van aanbevelingen juist te kunnen interpreteren is het van belang dat wij inzicht in onze afwegingen verschaffen.

Wanneer een nieuwe organisatie de processen, die wij in dit onderzoek hebben geanalyseerd en geëvalueerd, van begin af aan zou ontwerpen (*engineeren*) en implementeren dan bestaat er een natuurlijke volgorde. Deze volgorde komt voort uit de controldriehoek die eerder is toegelicht. Men begint in dat geval bij de doelstellingen van de organisatie - waartoe zijn wij op aard'? - waarna risico's, middelen en maatregelen volgen. Wanneer deze processen bestaan conform hun opzet begint de onderneming met het uitvoeren van haar taken waarbij relevante data worden geregistreerd. Als laatste stap volgt het rapportageproces.

Echter, de RUD ZL is een bestaande organisatie waarbij alle elementen van de controldriehoek reeds bestaan. Op basis van onze ruime ervaring bij het begeleiden van verbetertrajecten adviseren wij om in dit geval voorgenomen verbeteringen te prioriteren op basis van urgentie en impact op de onderliggende processen. In acht genomen dat de RUD ZL, zoals alle organisaties, niet beschikt over oneindig veel middelen (geld, maar ook mensuren en tijd) adviseren wij onderstaande prioritering. Bij deze lijst is het verschil tussen de huidige situatie en de wenselijke situatie leidend voor de prioritering.

Naast het gevraagde, een sommatie van aanbevelingen voorzien van prioritering, hebben wij ook een ruwe indicatie meegegeven van de verwachtte implementatie duur (tijd), werklast (FTE), en benodigde investering (€). De nummering is overeenkomstig hoofdstuk twee.

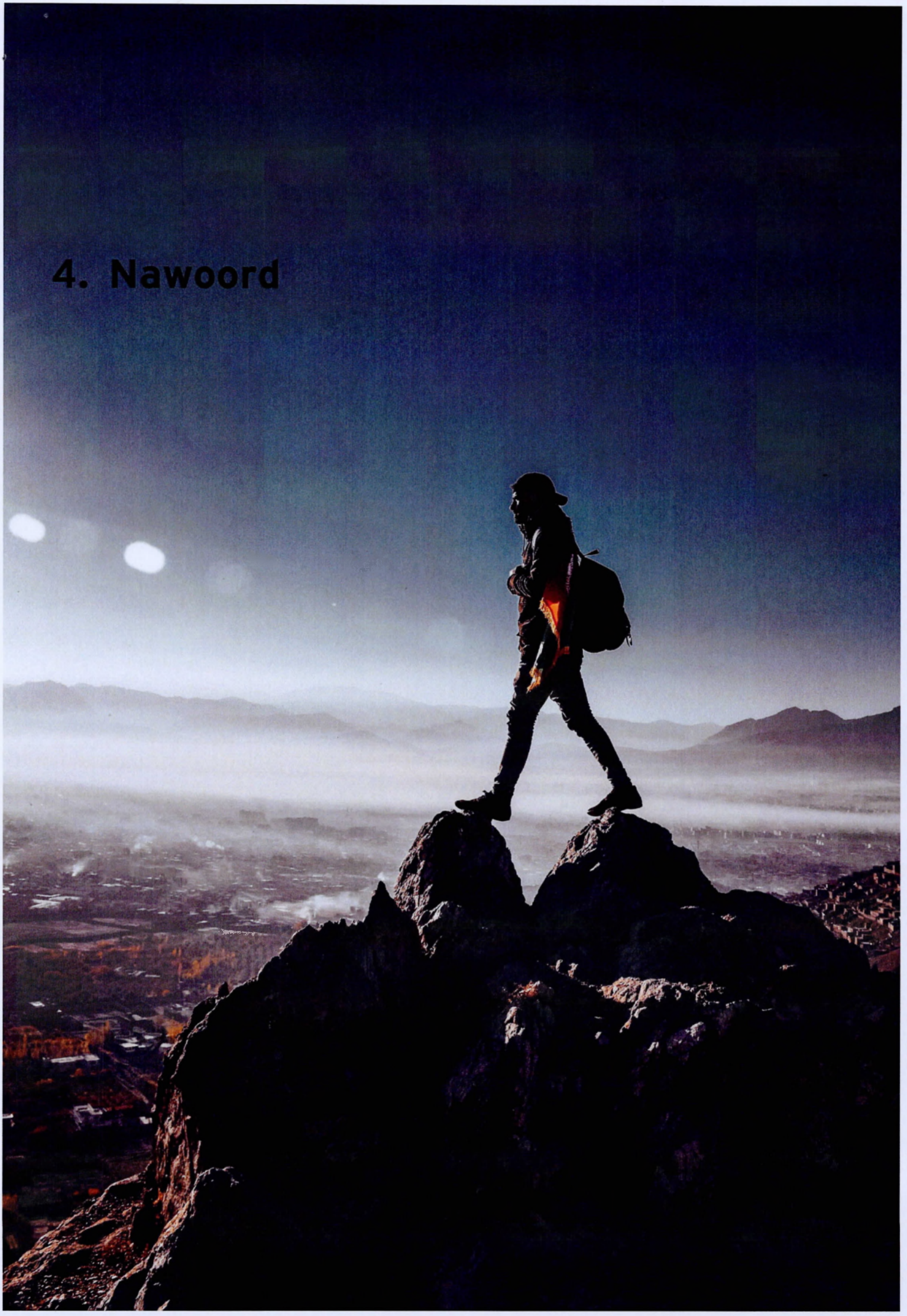
In de kolom prioriteit wordt '1' bedoeld als meest urgent en '33' als minst urgent. De zgn. Harvey balls kunnen als volgt worden geïnterpreteerd:
● Wij verwachten dat dit een grote investering, werklast of langdurige implementatie zal betreffen.
◯ Wij verwachten dat dit slechts een beperkte investering, werklast of korte implementatie zal betreffen.
De aanbevelingen zijn kort en bondig opgenomen om onderstaande lijst overzichtelijk te houden. De nummering in de kolom 'Aanbeveling' komt overeen met hoofdstuk twee waar de aanbevelingen uitgebreid zijn beschreven.

Prioriteit	Aanbeveling	Investering (€)	Werklast (FTE)	Implementatie (tijd)
1	H1 Organiseer één keer een begeleide risicosessie om de risicobeheersing op orde te brengen.	◑	◔	◯
2	7.1 Organiseer jaarlijks een risico-brainstormsessie met diverse stakeholders.	◯	◔	◔
3	1.4 Koppeling risico's aan doelstellingen (financiële en niet-financiële focus).	◯	◔	◔

4	5.3 Het verschuivingsrisico van uren tussen deelnemers evalueren en mitigeren.	○	◔	◑
5	7.2 Schat alvorens beheersingsmaatregelen te overwegen de kans en impact in.	○	◔	◔
6	7.3 Identificeer op basis van de initiële risicomatrix benodigde beheersingsmaatregelen.	○	◑	◑
7	7.4 Beoordeel het restrisico door opnieuw een kans en impact in te schatten met beheersmaatregelen.	○	◔	◔
8	H2 Meet de impact van procesmatige verbeteringen in het risico-beheersingsproces.	◔	◔	◔
9	7.5 Communiceer de risicomatrix alsmede beheersingsmaatregelen transparant naar deelnemers.	○	◔	◔
10	9.1 Start met het nauwkeurig monitoren van urenbesteding en kosten per dienstverleningsproduct.	◔	◔	◔
11	5.2 Monitor uren ten opzichte van de productiviteitsnormen.	◔	◔	◔
12	4.1 Het lijkt goed om de deelnemers meer te betrekken bij de kwaliteit van de rapportages.	○	◑	◔
13	H3 Breng de informatiebehoefte in kaart alvorens een nieuwe VTH-applicatie te implementeren.	○	◑	◔
14	H4 Overweeg het gebruik van dashboarding om beter en efficiënter te rapporteren.	◕	◔	◕
15	4.5 Het verder integreren van de rol van de controller in het rapportageproces.	○	◔	◔
16	4.4 Het herijken van de (kwaliteits)toets welke collegiaal op de diverse rapportages wordt uitgevoerd.	○	◔	◔
17	5.1 Naast prijzen ook de kengetallen c.q. productiviteitsnormen jaarlijks opstellen en herijken.	○	◑	◑
18	4.3 Deelnemers meenemen in de overwegingen en berekeningen van gehanteerde tarieven.	○	◔	◔
19	3.1 Bezien of de werkprogramma's kunnen worden aangevuld en versterkt met kwalitatieve informatie welke worden vertaald naar de (voortgangs)rapportages.	○	◑	◑
20	5.4 Verschillen tussen planning en realisatie gedetailleerd communiceren en besluiten toelichten.	○	◑	◔
21	1.1 SMART-uitwerking van doelstellingen.	○	◔	◔
22	1.2 Prioriteitenstelling doelstellingen.	○	◔	◔
23	1.3 Opstellen doelenboom	○	◔	◔
24	6.1 Aanvullend informeren over de oorzaken van mutaties in de begroting en de realisatie daarvan.	○	◔	◔
25	6.3 Deelnemers informeren m.b.t. overdekking van overhead en alternatieve verrekeningen evalueren.	○	◕	◑

26	6.2 Bij mutaties in het huidige jaar meer aandacht besteden aan de verwachtingen voor het komende jaar.	○	◔	◔
27	H5 Gebruik vrijgekomen tijd en middelen om verbeterslagen door te voeren.	○	◔	◔
28	H6 Zet de managementadviseur in voor het verhogen van de organisatiesensitiviteit en samenwerking.	○	◔	◔
29	4.2 Aanvullend aandacht geven aan het opsporen en corrigeren van eventuele fouten in rapportages.	○	◔	◔
30	10.1 Borg kennis en ervaring zo veel mogelijk in de organisatie bij personeelsverloop.	○	◑	◕
31	8.1 Gebruik een referentiekader met toetsingsnormen voor het meten van effectiviteit en efficiëntie.	◔	◑	◑
32	9.2 Gebruik indien gewenst een externe specialistische partij om de efficiëntie te evalueren.	◕	◔	◑
33	9.3 Voer indien gewenst een integrale benchmark uit waarbij de baten en lasten in verhouding staan.	●	◑	◕

4. Nawoord



4 Nawoord

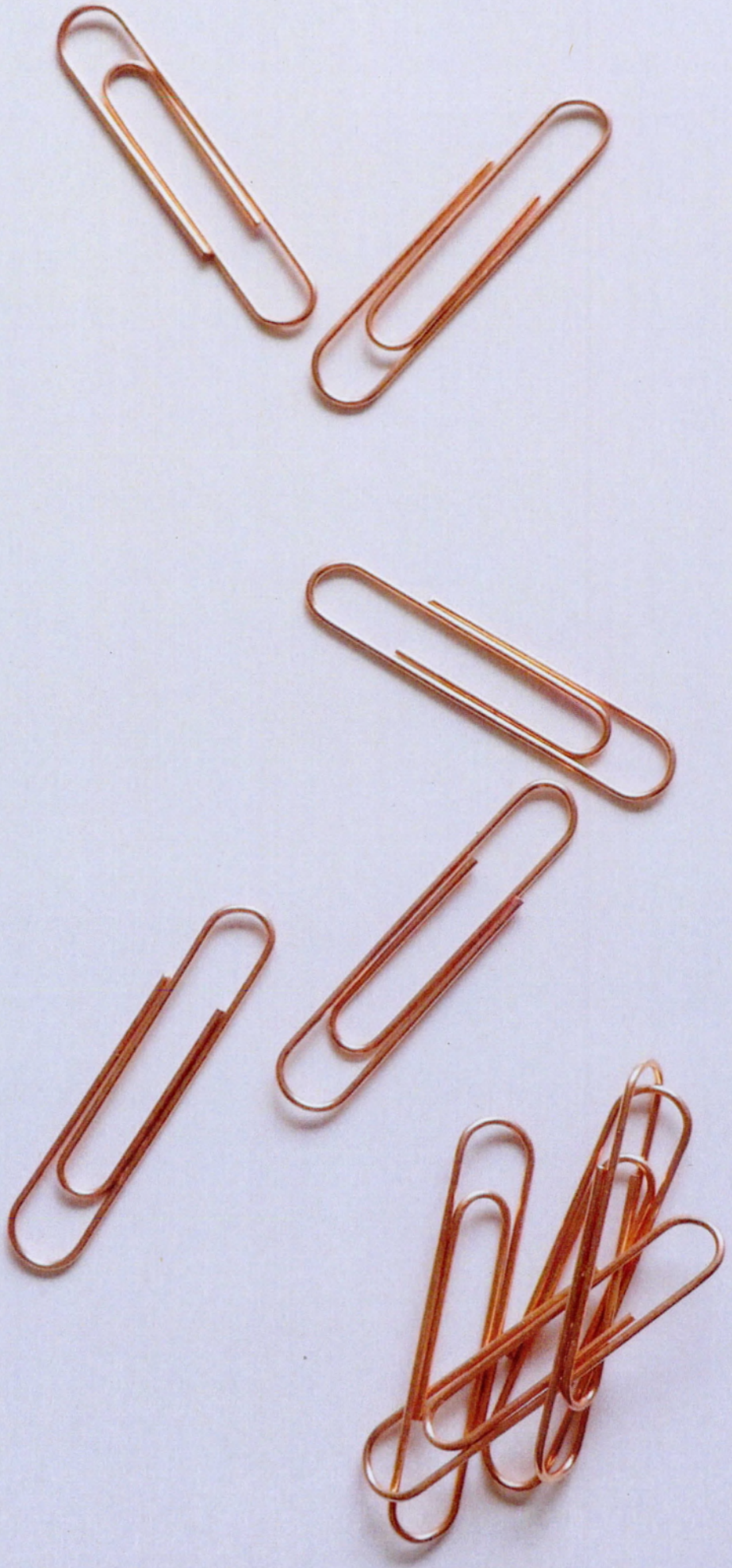
Afsluitend willen wij benoemen dat deze rapportage zich toespitst op de door onze opdrachtgever vastgestelde onderzoeksvragen en zich richt op het identificeren van gebieden waar de RUD ZL mogelijk op kan verbeteren. Derhalve is er (bijna) geen aandacht besteed aan zaken die goed gaan binnen de organisatie.

De aanbevelingen welke uit onze onderzoeksresultaten zijn voortgekomen zijn veelal procesmatig van aard hetgeen onderstreept dat, voor zover wij binnen de reikwijdte van dit onderzoek hebben kunnen beoordelen, de kwaliteit van functionarissen goed is. Naast de kennis, kunde en professionaliteit van functionarissen van de RUD ZL ondervonden wij een welwillendheid en intrinsieke motivatie om de organisatie en haar processen te blijven verbeteren. Op basis van onze ruime ervaring met het adviseren over soortgelijke verbetertrajecten kunnen wij stellen dat dit mogelijk de belangrijkste factor is voor een succesvolle doorontwikkeling van de organisatie.

Uit onze interviews met deelnemers van de RUD ZL komt naar voren dat het overgrote deel van deze organisaties de RUD ZL in het algemeen met een voldoende beoordeelt en aangeeft de samenwerking als prettig te ervaren. Wij als externe consultant prijzen ook de geboden transparantie en medewerking van de medewerkers van de RUD ZL aan dit extern uitgevoerde onderzoek.
Echter, uit onze interviews kwam ook naar voren dat met één of enkele deelnemers van de RUD ZL wederzijds minder constructief wordt samengewerkt, zo lijkt het. Wij vertrouwen erop dat naar aanleiding van de uitkomsten in dit rapport en de implementatie van de aanbevelingen het onderlinge vertrouwen (verder) kan worden versterkt. Dit maakt de samenwerking niet alleen aangenamer, maar ook efficiënter en effectiever. Gezien de aard van de samenwerking en de dienstverlening, zijn hierbij niet enkel de RUD ZL en zijn deelnemers, maar ook de maatschappij gediend.

Met dit nawoord komt deze rapportage en opdracht tot een einde. Het markeert echter gelijktijdig een begin voor de RUD ZL waarbij gekeken moet worden hoe de resultaten en aanbevelingen worden opgevolgd en ingevuld. EY Consulting is een netwerkorganisatie die zich richt op het bouwen van duurzame samenwerkingen en daarom graag de rol van businesspartner vervult. In die rol blijven wij betrokken bij onze opdrachtgevers en denken wij actief mee wanneer er zich kansen of uitdagingen voordoen. Met onze expertise op het gebied van het evalueren en verbeteren van de administratieve organisatie en interne beheersing staan wij de RUD ZL graag in de toekomst weer bij.

5. Bijlagen



5 Bijlagen

Bijlage 1: Afgenomen interviews

Datum in 2020	Geïnterviewde	Functie
19 augustus	Dhr. Frins	*Controller RUD ZL*
2 september	Dhr. Houben	*Afdelingshoofd Milieutoezicht en Veiligheid RUD ZL* *Plaatsvervangend directeur RUD ZL*
2 september	Dhr. Faarts	*Afdelingshoofd Advies en Onderzoek RUD ZL*
3 september	Dhr. Haarsma	*Controller gemeente Stein*
3 september	Dhr. Hermans	*Afdelingshoofd Vergunningen RUD ZL* *Plaatsvervangend directeur RUD ZL*
3 september	Mevr. van der Heijden	*Afdelingshoofd Specialistisch en Juridisch toezicht RUD ZL*
3 september	Dhr. van Ooteghem	*Controller van de gemeente Meerssen*
3 september	Dhr. Poolen	*Vergunningsverlener gemeente Meerssen* *Contactpersoon voor de RUD ZL vanuit de gemeente Meerssen*
3 september	Mevr. Sweelssen	*Controller gemeente Maastricht*
4 september	Dhr. Huntjens	*Contactpersoon voor de RUD ZL vanuit de gemeente Maastricht* *Lid werkgroep vernieuwing begroting RUD ZL*
7 september	Mevr. Ubachs	*Controller gemeente Landgraaf*
7 september	Dhr. Roberts	*Hoofd concernstaf, gemeente Sittard-Geleen*
7 september	Dhr. Rompelberg	*Concerncontroller provincie Limburg*
7 september	Dhr. Driessen	*Financieel adviseur provincie Limburg*
7 september	Mevr. Cremers	*Clustermanager VTH provincie Limburg*
8 september	Dhr. Munnich	*Contactpersoon voor de RUD ZL vanuit de provincie Limburg*
9 september	Dhr. Hermans	*Afdelingshoofd Vergunningen RUD ZL* *Plaatsvervangend directeur RUD ZL*
9 september	Mevr. van der Heijden	*Afdelingshoofd Specialistisch en Juridisch toezicht RUD ZL*
22 september	Mevr. Kobes	*Directeur RUD ZL*
25 september	Dhr. Frins	*Controller RUD ZL*

Bijlage 2: Bestudeerde documentatie

Categorie documentatie	Bestandsnaam verkregen documentatie
Organogrammen organisatie	*20200810 organogram.docx* *Organogram tot 20200810.docx*
Voortgang-, kwartaal-, en jaarrapportages	*1ste voortgangsrapportage 2020 Beek.pdf* *1ste voortgangsrapportage 2020 Maastricht.pdf* *1ste voortgangsrapportage 2020 Provincie Limburg.pdf* *4e kwartaalrapportage 2019 Beek.pdf* *4e Kwartaalrapportage 2019 Maastricht.pdf* *4e Kwartaalrapportage 2019 Provincie Limburg.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2017 Provincie Limburg.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2017 Beek.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2017 Maastricht.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2018 Beek.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2018 Maastricht.pdf* *Verzonden jaarrapportage 2018 PRV.pdf*
Output financieringen en de productcatalogussen	*20170927 Getekend besluit vaststelling productcatalogus 2018.pdf* *20170927 Vastgestelde Productcatalogus 2018 RUD Zuid-Limburg.pdf* *Bijlage D1 Outputfinanciering en tariefdifferentiatie.pdf* *Bijlage D2 Voorstel outputfinanciering en tariefdifferentiatie.pdf* *PDC RUD Zuid-Limburg 2013-04-19 definitief.pdf*
Koersdocumenten en uitvoeringsprogramma's	*2017 Uitvoeringsprogramma Koersdocument RUD Zuid-Limburg, Samen op weg naar 2020.pdf* *2018 Uitvoeringprogramma 2018 Koersdocument RUD Zuid-Limburg.pdf* *2019 Uitvoeringsprogramma 2019 Koersdocument RUD Zuid-Limburg.pdf* *2020 Uitvoeringprogramma 2020 Koersdocument RUD Zuid-Limburg.pdf* *Koersdocument RUD Zuid-Limburg - Samen op weg naar 2020.pdf*
Werkprogramma's	*Werkprogramma 2017.pdf* *Werkprogramma 2018 totaalversie 010318.pdf* *Werkprogramma 2019 totalen versie 260919.pdf* *Werkprogramma 2020 versie 01-04-20.pdf*
Risico-inventarisaties en nota weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen	*2014 75213 Getekende versie Nota Weerstandsvermogen, Reserves en Voorzieningen RUD Zuid-Limburg 2015 - 2018.pdf* *Risico-inventarisatie bg2019.xlsx* *Risico-inventarisatie bg2020.xlsx* *Risico-inventarisatie bg2021.xlsx*
De Gemeenschappelijke Regeling	*Gemeenschappelijke Regeling RUD Zuid-Limburg (2e wijziging).pdf*
Begrotingen	*Begroting 2017, meerjarenbegroting 2018-2021.pdf* *Begrotingswijziging 2017.pdf* *Begroting 2018.pdf* *Begroting 2019.pdf* *Begroting 2020.pdf* *Begroting 2021.pdf*
Jaarrekeningen	*Jaarrekening RUD ZL 2013.pdf* *Jaarrekening RUD ZL 2014.pdf* *Jaarrekening RUD ZL 2015.pdf + separate controleverklaring* *Jaarstukken RUD ZL 2016.pdf + separate controleverklaring* *Jaarstukken RUD ZL 2017.pdf*

- *Jaarstukken RUD ZL 2018 inclusief verklaring.pdf*
- *Jaarstukken RUD ZL 2019 inclusief verklaring.pdf*