

DI: 324368

ONDERZOEK TARIEFSTRUCTUUR DUU'S

EINDRAPPORT

“Een wereld van verschillen”, bestendigen?

29 november 2002

Dit rapport is een co-productie van dr. G.B.K. de Graan en drs. F.C.M. van der Putten

Opdrachtgever: ir. L.A. Bosch, Hoofd Hoofdafdeling Infrastructuur, DWW, DG RWS
Auteurs: dr. G.B.K. de Graan, Expertisecentrum Beheer & Onderhoud DWW
drs. F.C.M. van der Putten, VanderPutten&Partners, Organisatie-adviseurs

Ref. nr: 02 6 9 8 4

INHOUDSOPGAVE

1. SAMENVATTING	4
2. OPDRACHT EN ONDERZOEKSAANPAK	5
2.1 Opdracht.....	5
2.2 Onderzoeksaanpak.....	6
2.3 Voortgangsbeprekingen.....	6
2.4 Gebruikte gegevens	6
2.5 Toegepaste werk- en analysemethodiek	6
3. FASE 1: BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE.....	7
3.1 Object van onderzoek	7
3.2 Begrippenkader DUU's en PU's	8
3.3 Overzicht beschikbare informatie.....	9
4. FASE 2: VERZAMELING VAN DIRECTE EN INDIRECTE KOSTEN.....	10
4.1 Tariefopbouw DUU's	10
4.2 Kosten van maatregelen op dienstkringniveau.....	12
4.2.1 Plancyclus.....	12
4.2.2 Definities van producten en maatregelen	13
4.2.3 Kosten van maatregelen.....	13
4.2.4 Kosten van maatregelen op projectniveau.....	14
4.2.5 Kosten van maatregelen op objectniveau.....	15
4.3 Haplan: Handboek Planproces	16
4.4 Productiecentramethode.....	17
4.5 Transfer Pricing.....	17
5. FASE 3: ANALYSE.....	19
5.1 Begroting van afdelingstarieven.....	19
5.1.1 Vergelijkbaarheid van de afdelingstarieven	19
5.1.2 Afdelingstarieven totaal.....	19
5.1.3 Tariefopbouw.....	20
5.1.4 Personele kosten.....	21
5.1.5 Materiële kosten	23
5.1.6 Automatiseringskosten.....	23
5.1.7 Doorbelaste kosten	23
5.1.8 Inhuur	24
5.1.9 Samenvatting van conclusies over begroting van afdelingstarieven.....	24
5.2 Realisatie van afdelingstarieven.....	25
5.2.1 Afdelingstarieven totaal.....	25
5.2.2 Direct productieve uren per fte per jaar.....	25
5.2.3 Totale personele kosten.....	26
5.2.4 Salariskosten	26
5.2.5 Overige personeelskosten	27
5.2.6 Inhuurkosten	27
5.2.7 Materiële kosten.....	27
5.2.8 Automatiseringskosten.....	28
5.2.9 Doorbelaste kosten	28
5.2.10 Tussentijdse voortgangsrapportages	28
5.2.11 Samenvatting van conclusies over realisatie van afdelingstarieven.....	29
5.3 Werkpakketten vast en variabel onderhoud en PU-DUU-verhoudingen.....	29
5.3.1 Planning en begroting van maatregelen	29
5.3.2 Realisatie van maatregelen.....	32
5.3.3 Samenvatting van conclusies over planning en realisatie van werkpakketten.....	33
6. CONCLUSIES	34
6.1 Conclusies over begroting van afdelingstarieven.....	34
6.2 Conclusies over realisatie van afdelingstarieven.....	34
6.3 Conclusies over planning en realisatie van werkpakketten	35
6.4 Conclusies op hoofdlijnen.....	35
7. TOEKOMSTVISIE.....	38

BIJLAGEN:

1. Gevolgde onderzoeksaanpak
2. Definities van gehanteerde begrippen
3. Globaal overzicht van verzamelde informatie
4. Overzicht beschikbare informatie en bronnen
5. Schematische opbouw van de organisatie van de vier dienstkringen
6. Overzicht tariefstructuur 2001
7. Tariefopbouw 2001 begroot
8. Tariefopbouw 2001 gerealiseerd
9. Voorbeeld berekening productieve uren
10. Stroomschema planning B&O-maatregelen
11. Overzicht werkpakketten 020.02.04 volgens intern contract 2001
12. PU-DUU gespecificeerd vast-variabel 2001 begroot en gerealiseerd VW1

1. SAMENVATTING

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de huidige tariefstructuur. De veronderstelling daarbij is dat een analyse van de informatie over de huidige situatie kan leiden tot het verklaren van verschillen in tarieven tussen de dienstkringen Noordzeekanaal, Amsterdam-Rijnkanaal en de Directie Zeeland (i.c. dienstkring Zeeuws-Vlaanderen [Kanaal Terneuzen-Belgische grens] en dienstkring Schelde-Rijnkanaal). Die verschillen kunnen zicht geven om mogelijke causale relaties tussen kosten en kostenveroorzakers.

Met het onderzoek wordt beoogd om de huidige situatie in beeld te brengen m.b.t:

1. de opbouw van de organisatie qua structuur (afdelingen, formatie, functies, taken en overlegactiviteiten) en naar hoofd- en deelprocessen voor het realiseren van kerntaken en voor het voorbereiden, aansturen en controleren van de productie;
2. de aard en omvang van de ingezette capaciteit en indirecte kosten voor besturing en beheersing (DUU's) in relatie tot de directe kosten voor de uitvoering (PU's);
3. de veroorzakende factoren voor de verschillen in indirecte kosten en directe kosten tussen de vier dienstkringen NZK, ARK, SRK en KGT.

Conform de geplande aanpak is het onderzoek uitgevoerd. Achtereenvolgens zijn werkzaamheden verricht met betrekking tot beschrijving van de organisatie (fase 1), kwantificering van gegevens over tarief, PU's en DUU's (fase 2) en zijn vergelijkende analyses uitgevoerd (fase 3). Vervolgens zijn daarover conclusies geformuleerd.

Het betreft een verkennend onderzoek naar mogelijke oorzaken van verschillen. Het is geen uitputtende analyse, gelet op de tijdsduur van het onderzoek.

Omdat de verzamelde gegevens betrekking hebben op slechts 1 jaar en dus een momentopname betreffen, dienen de conclusies met de nodige voorzichtigheid te worden gehanteerd. Getracht is bij de conclusies uit de analyses zorgvuldig en met terughoudendheid te formuleren om te voorkomen dat op onterechte gronden al dan niet causale relaties zouden worden aangenomen.

Vergelijkende analyses zijn uitgevoerd op de opbouw van het afdelingstarief en de samenstellende delen daarvan, zoals personele, materiële en automatiseringskosten; zowel de eigen kosten van de dienstkring als de kosten die door de regionale directies aan de dienstkringen worden doorbelast.

Daarnaast zijn de werkpakketten en de daaraan verbonden apparaatskosten (DUU's) en de productuitgaven (PU's) met elkaar vergeleken.

De vergelijkende analyses hebben aangetoond, dat de verscheidenheid van gehanteerde uitgangspunten en de verschillen qua uitwerking (gehanteerde werkwijzen en berekeningsmethoden) - op grond van de geconstateerde praktijk van denken en handelen - dermate groot zijn, dat er vrijwel geen causale relaties zijn te leggen tussen kosten en als structureel aan te merken objectieve kostenveroorzakers. Diezelfde verscheidenheid en het ontbreken van voldoende gedetailleerde gegevens heeft er toe geleid dat het uitvoeren van een beoogde verdiepingsslag naar de relatie tussen PU's en DUU's in feite onmogelijk bleek te zijn.

De vraag is nu of de betrokkenen de huidige situatie, getypeerd als: "Een wereld van verschillen", wensen te bestendigen of conform de bedoelingen van Haplan de weg inslaan naar uniformering, standaardisering en transparantie. Of: van ver doorgevoerde autonomie naar vrijheid in gebondenheid.

2. OPDRACHT EN ONDERZOEKSAANPAK

2.1 Opdracht

Het kader van het onderzoek is beschreven in de offerteaanvraag d.d. 21 mei 2002, kenmerk EBO 022799, in de offerte d.d. 23 mei 2002, met kenmerk FP/020523 en in de overeenkomst betreffende het onderzoek Tariefstructuur DUU's met kenmerk DWW-2189.

Opdrachtgever en projectbegeleider

De opdrachtgever voor dit onderzoek is het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, vertegenwoordigd door het hoofd van de hoofdafdeling Infrastructuur van de Dienst Weg- en Waterbouwkunde te Delft van het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, de heer ir. L.A. Bosch. De begeleiding van dit onderzoeksproject is in handen van de projectbegeleider de heer dr. G.B.K. de Graan.

Opdrachtnemer

De opdrachtnemer is Van der Putten & Partners, Organisatie-adviseurs, handelsnaam van Distelvink B.V., ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 3116804, vertegenwoordigd door drs. F.C.M. van der Putten, die tevens als projectleider zal optreden. Kantooradres en telefoonnummer: zoals in het briefhoofd zijn aangegeven.

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de huidige tariefstructuur. Een analyse van de informatie over de huidige situatie kan leiden tot het verklaren van verschillen in tarieven tussen de dienstkringen Noordzeekanaal, Amsterdam-Rijnkanaal en de Directie Zeeland (i.c. dienstkring Zeeuws-Vlaanderen [Kanaal Terneuzen-Belgische grens] en dienstkring Schelde-Rijnkanaal).

Onderzoekswerkzaamheden

Met het onderzoek wordt - gegeven het doel van het onderzoek - beoogd om de huidige situatie in beeld te brengen met betrekking tot:

4. de opbouw van de organisatie qua structuur (afdelingen, formatie, functies, taken en overlegactiviteiten) en naar hoofd- en deelprocessen voor het realiseren van kerntaken en voor het voorbereiden, aansturen en controleren van de productie;
5. de aard en omvang van de ingezette capaciteit en indirecte kosten voor besturing en beheersing (DUU's) in relatie tot de directe kosten voor de uitvoering (PU's);
6. de veroorzakende factoren voor de verschillen in indirecte kosten en directe kosten tussen de vier dienstkringen NZK, ARK, SRK en KGT.

Betrokken bij het onderzoek zijn de:

- Directie Noord-Holland en dienstkring Noordzeekanaal;
- Directie Utrecht en dienstkring Amsterdam – Rijnkanaal;
- Directie Zeeland en de dienstkringen Zeeuwsch-Vlaanderen en Schelde-Rijn.

Uitvoering van het onderzoek

De uitvoering van het project geschiedt in drie fasen:

- Fase 1: in beeld brengen van de opbouw van de organisatie;
- Fase 2: aard en omvang indirecte kosten in relatie tot directe kosten;
- Fase 3: analyse van de relatie tussen kosten en kostenveroorzakers.

2.2 Onderzoeksaanpak

Er is gewerkt conform de planning van het onderzoek.

Fase 1: Beschrijving van de organisatie (kwalitatieve informatie)

Bestudering van beschikbaar materiaal.

Planning en uitvoering van vraaggesprekken gezamenlijk met de projectbegeleider.

Bestudering van verzameld materiaal.

Afronding met rapportage over fase 1.

Fase 2: Verzameling van kwantitatieve informatie

Verzameling van in fase 1 nog ontbrekende informatie

Verzameling van kwantitatieve gegevens in termen van hoeveelheden en de aard en de omvang van (voor 2001 geplande en zo mogelijk gerealiseerde) directe en indirecte kosten.

Op basis van nadere vraaggesprekken is getracht de takenpakketten te homogeniseren worden ten behoeve van vergelijkingen. Bovendien werd informatie verzameld en geordend over de met die takenpakketten samenhangende directe en indirecte kosten. Dit vanuit de verwachting dat op die wijze verschillen in de opbouw van de gehanteerde tarieven in beeld zouden kunnen worden gebracht.

Afronding met rapportage over fase 2.

In fase 3 zijn die verschillen in beeld gebracht en nader geanalyseerd met het oog op het achterhalen van de relaties tussen kosten en kostenveroorzakers.

Ook in deze fase is gewerkt conform de planning van werkzaamheden. Dat wil zeggen dat er voorbereidende analyses zijn uitgevoerd op het beschikbare materiaal en dat op basis daarvan toelichtende gesprekken zijn gevoerd met vertegenwoordigers van de dienstkringen NZK, SRK, KGT en ARK. De bevindingen uit deze gesprekken zijn vervolgens uitgewerkt en betrokken bij de nadere analyses. Tenslotte is de eindrapportage opgesteld.

In bijlage 1 is een meer gedetailleerde opsomming opgenomen van de uitgevoerde onderzoekswerkzaamheden in de drie fasen.

2.3 Voortgangsbesprekingen

Tijdens de voortgang van het onderzoek is regelmatig met de projectbegeleider procedureel en inhoudelijk afgestemd. De meeste vraaggesprekken zijn gezamenlijk met de projectbegeleider gevoerd. Maandelijks zijn de vorderingen van de onderzoekswerkzaamheden vastgelegd in een voortgangsverslag, dat met de projectbegeleider is besproken.

2.4 Gebruikte gegevens

In bijlage 3 is een opsomming opgenomen van het grootste deel van de gebruikte documenten. Daarnaast is gebruik gemaakt van verantwoordingsrapportages en jaarrapportages over gerealiseerde activiteiten en resultaten in het jaar 2001.

Op de kwalificatie van de gebruikte gegevens wordt in de rapportage nader ingegaan. In het algemeen is er zeer veel informatie beschikbaar gebleken, maar niet altijd in zodanig (gestandaardiseerde) vorm dat de bedoelde vergelijkingen op eenvoudige wijze zouden kunnen worden gemaakt. Dit betreft zowel de informatie over de organisaties (kwalitatief) als de kwantitatieve gegevens over tarief en PU's en DUU's.

2.5 Toegepaste werk- en analysemethodiek

Voorbereiding op basis van beschikbaar gesteld materiaal.

Vraaggesprekken aan de hand van checklists met vraagpunten.

Uitwerking en terugkoppeling waar nodig.

Verwerking in vergelijkende analyses.

Aanvullende informatievraag en toelichting op verstrekte gegevens.

Rapportage.

3. FASE 1: BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE

Fase 1 van dit onderzoek betreft het in beeld brengen van de opbouw organisatie.

Deze fase van het project omvat de voorbereiding, de oriëntatie en de inventarisatie en informatieverzameling, die gericht is op het in beeld brengen van de opbouw van de vier dienstkring organisaties en hun takenpakketten, ten opzichte van de watersysteemdelen waarop het onderzoek is gericht.

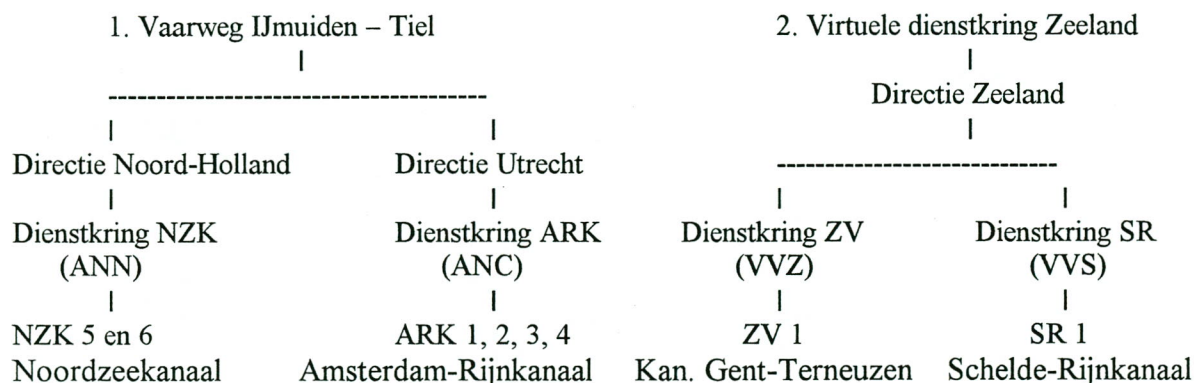
3.1 Object van onderzoek

Het onderzoek richt zich op de vaarwegen of watersystemen c.q. watersysteemdelen:

- IJmuiden – Tiel: Noordzeekanaal (NZK 5, 6) en Amsterdam – Rijnkanaal (ARK 1, 2, 3, 4)
- Virtuele dienstkring Zeeland: Kanaal Gent – Terneuzen (ZV1) en Schelde – Rijnkanaal (SR1)

Voor het analyseren van de verschillen in de tarieven wordt uitgegaan van de tariefstructuur van de dienstkringen in samenhang met de doorbelasting door de Regionale Directies. In onderstaand schema is die samenhang weergegeven:

Schema 3-1



Een dienstkring is de beheerder van één of meer watersysteemdelen (definitielijst in bijlage 10 bij Wegwijzer Beheerplan Nat april 2000).

Uitgegaan wordt van de vooronderstelling dat de volgende vaarwegen qua functies m.o.m. vergelijkbaar zijn:

- IJmuiden – Amsterdam (NZK) met de vaarweg Terneuzen – Gent (tot Belgische grens) en
- Amsterdam – Rijnkanaal (ARK) met het Schelde – Rijnkanaal (SR).

Voor het algemene deel de informatieverzameling over de te onderzoeken objecten kon voor de areaalbeschrijvingen worden aangesloten bij de huidige BPN-systematiek. In het “tienstappen” plan om te komen tot het BeheersPlan Nat (BPN) wordt onderscheid gemaakt tussen het (statische of) beleidsdeel in de stappen 1 tot en met 4 en het uitvoeringsdeel in het InstandHoudingsPlan (IHP): stappen 5 tot en met 10 (KUBOS.D.00032, pag. 7 e.v.).

Het stappenplan begint met de omschrijving van het gebied waar het plan betrekking op heeft (het beheersgebied). Het gebied wordt onderverdeeld in deelgebieden en de deelgebieden weer in objecten (een dijkvak, een sluis of een dienstvaartuig). Per object wordt beschreven

wat de functie eisen zijn en hoe het object er uit moet zien om die functie te vervullen. Dit zijn de eerste 4 stappen.

Voor die gevallen waarin de feitelijke toestand niet overeenkomt met de beschrijving moeten er aanleg- of verbetermaatregelen worden opgevoerd.

Voor de objecten die wel aan de functie-eisen voldoen, wordt een InstandhoudingsPlan (IHP) opgesteld met behulp van de overige 6 stappen van het 10-stappenplan.

In de Beheerplannen Nat moeten dus de aspecten die worden afgedekt met de stappen 1 tot en met 4 kunnen worden aangetroffen: beschrijvingen van watersystemen, watersysteemdelen, objecten en functies van die objecten en functie-eisen die aan die objecten worden gesteld.

Het onderzoek naar de tariefstructuur DUU's betreft uitsluitend de activiteiten die vallen onder de volgende begrotingsartikelen:

Vaarwegen en waterbeheren; beheer en onderhoud:

- voorbereiding (02.02.03);
- realisatie (02.02.04) en
- bediening (02.02.05) (vanwege afzondering uit de gegevens).

3.2 Begrippenkader DUU's en PU's

Ten behoeve van een juiste vergelijking van de opbouw van de tariefstructuur van de verschillende dienstkringen is het van groot belang, dat de van toepassing zijnde definities van begrippen met betrekking tot kosten en uitgaven eenduidig worden gehanteerd. In dat kader zijn de binnen Rijkswaterstaat in gebruik zijnde afkortingen, definities en begrippen geïnventariseerd.

De definities van gehanteerde begrippen en gebruikte afkortingen zijn ontleend aan HAPLAN 2001 (en daarvan bijlage 1). Een selectie daaruit, gericht op de diverse uitgavencategorieën, is opgenomen in bijlage 2 bij dit rapport.

Op basis van de interpretatie van de binnen Rijkswaterstaat gehanteerde begripsdefinities kan de onderscheiding c.q. samenhang tussen een aantal begrippen als volgt worden weergegeven (tabel 3.2-1).

Met enkele gesprekspartners (Van Duivenboode [NZK] en Compeer [SRK]) is deze tabel vervolgens getoetst aan de hand van een praktische invulling. De onderstaande invulling (*cur-sief*) op het niveau van Regionale Directies en Dienstkringen is daarvan het resultaat.

Tabel 3.2-1: Onderscheiding van uitgavencategorieën

Direct/indirect	Uitgaven				
	Directe uitgaven			Indirecte uitgaven	
PU of UU	ProductUitgaven (PU)	UitvoeringsUitgaven (UU)			
Direct of Indirect	ProductUitgaven (PU)	Directe UitvoeringsUitgaven (DUU)		Indirecte UitvoeringsUitgaven (IUU)	
Product- of Capaciteitsgerelateerd	Product gerelateerd	Product gerelateerd	Capaciteitsgerelateerd		Niet-capac. gerel.
Uitgavensoorten ¹⁾		a1, a2, a3, a4	b1, b2, b3, c1		
Centrale directie					
Regionale directie				Doorbelasting PMA-uitgaven	Doorbelasting PMA-uitgaven
Dienstkring	<i>Uitbestedingen aan de markt, inspecties bouwdienst</i>	<i>Investeringen, uitbestedingen, inhuur, metingen</i>	<i>Werkplekuitgaven</i>	<i>In tarief</i>	<i>In tarief</i>

¹⁾ Omschrijvingen van deze uitgavensoorten:

DUU's bestaan uit een **productgerelateerd** deel:

- a1. direct toegerekende investeringen en vernieuwing werkmethoden.
- a2. direct toegerekende uitbesteding en inhuur.
- a3. direct toegerekend: door OND-en in rekening gebrachte DUU's.
- a4. uitbesteding of inhuur door de dienst voor doorberekening aan derden.

en een **capaciteitsgerelateerd** deel:

- b1. DUU's (m.n. personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van OGD-OND opdrachten.
- b2. DUU's (m.n. personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van de eigen deelprogramma's worden doorgerekend aan de OGD-en.
- b3. DUU's (m.n. personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van doorberekening aan derden.
- c1. De DUU's (specifieke DUU's alleen voor meetdiensten en schepen) die worden doorberekend door OGD aan OND en aan derden.

3.3 Overzicht beschikbare informatie

In bijlage 3 is een globaal overzicht opgenomen van de in fase 1 geïnventariseerde informatie over de vier watersysteemdelen.

Het betreft een aanzet tot ordening van homogene takenpakketten ten behoeve van de uit te voeren vergelijkingen. In fase 2 hebben, op grond van de aan te brengen verdiepingsslag, de verder benodigde kwalitatieve en kwantitatieve aanvullingen plaatsgevonden.

In bijlage 4 zijn meer specifieke overzichten opgenomen van per dienstkring verzamelde informatie, inclusief de daarvoor gebruikte bronnen.

Gekozen is voor verzameling van informatie over het jaar 2001, omdat dat het meest recente jaar is waarvan zowel de plannings- als realisatiegegevens beschikbaar zijn.

Van de benodigde informatie zijn kopieën gemaakt uit de veelal originele documenten voor de samenstelling van werkdossiers per directie c.q. dienstkring of watersysteemdeel.

Vanwege de omvang daarvan zijn die beschrijvingen niet opgenomen in deze rapportage.

Zie voor een schematische opbouw van de organisaties van de vier dienstkringen bijlage 5.

4. FASE 2: VERZAMELING VAN DIRECTE EN INDIRECTE KOSTEN

Fase 2 betrof het in beeld brengen van de aard en de omvang van de indirecte kosten in relatie tot de directe kosten. Daarbij gaat het - meer specifiek gesteld - om de aard en de omvang van de ingezette capaciteit en indirecte kosten voor besturing en beheersing (directe uitvoeringsuitgaven = DUU's) in relatie tot de directe kosten voor de uitvoering zelf (productuitgaven = PU's).

4.1 Tariefopbouw DUU's

In HAPLAN (Handboek Planproces 2000-2001, uitvoering 2001, hoofdstuk 3) is aangegeven op welke wijze de diensten onder de noemer "kwaliteit van de organisatie" in het management- (of intern) contract en de voortgangsrapportage informatie dienen aan te leveren. Dit betreft onder andere: de onderbouwing van de DUU's, dekking uren maal tarief en de onderbouwing van het tarief.

De informatie over de opbouw van de tarieven is ontleend aan de interne contracten voor het jaar 2001 en betreffen dus **planningsgegevens**. Gebleken is dat tarieven in enkele gevallen gedurende het jaar worden bijgesteld, op basis van gegevens over de nacalculatie van de bedragen waarmee vooraf gerekend is. De informatie over de tariefopbouw is in verschillende vormen en opstellingen aangeleverd. Qua vorm variërend van gedetailleerd (NZK), enigszins gespecificeerd (ARK) tot globaal (SRK en KGT). Onderverdeeld in personele, materiële en automatiseringsuitgaven maar soms zonder expliciete (maar wel te achterhalen) verdeling naar eigen en doorbelaste kosten (NZK).

Met het oog op de uit te voeren nadere analyses van verschillen in de volgende fase, zijn de kosten op een overzichtelijke wijze in beeld gebracht. Zoveel mogelijk gebruik makend van de in HAPLAN voorgeschreven indeling in componenten van het tarief is een indeling gemaakt in respectievelijk personele, materiële en automatiseringskosten, zowel voor wat betreft de eigen kosten als de kosten, die aan de dienstkringen worden doorbelast vanuit de regionale directies.

Tabel 3: Onderbouwing van het uurtarief

	<i>Componenten van het tarief:</i>
0	<i>Investeringsuitgaven*</i>
2	<i>Eigen personeelskosten</i>
3	<i>Inhuur en/of uitbesteding</i>
4	<i>Bureau-, voorl.- & huisv. kosten</i>
5	<i>Onderhoud & exploitatiekosten</i>
6	<i>Huurvergoedingen aan RGD</i>
6	<i>Overig huren en/of leasen</i>
	Totaal

* let op: investeringen kunnen buiten het tarief worden gehouden wanneer zij het tarief als gevolg van hun eenmalige karakter van de investering significant verstoren.

In afwijking op die HAPLAN-indeling zijn kosten voor investeringen echter ondergebracht bij materiële kosten. Voor zover aangegeven in het basismateriaal is bij elk van de kostensoorten de hoofdcode aangegeven (een of twee cijfers). De als zodanig aangepaste opgaven van de tariefstructuur per dienstkring zijn opgenomen in bijlage 6: Overzicht tariefstructuur.

In onderstaande tabellen zijn de bovengenoemde verdelingen naar Personele, Materiële en Automatiseringskosten (PMA-kosten) en eigen en doorbelaste kosten, de geplande inzetbare capaciteit en de opbouw van het afdelingstarief in beeld gebracht, voorzien van percentuele verdelingen. In fase 3 worden de resultaten van de analyse behandeld.

Tabel 4-1.1: Kostenopbouw met verdeling in Personele, Materiële en Automatiseringskosten

Kostenopbouw in PMA 2001	NZK		KGT		ARK		SRK	
	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:
Begrote kosten 2001 in fl								
Personele kosten	10.852.800	80%	4.192.758	64%	3.268.354	76%	2.999.160	62%
Materiële kosten	1.957.500	14%	1.760.420	27%	711.985	17%	1.222.294	25%
Automatiseringskosten	729.400	5%	623.457	9%	296.695	7%	628.438	13%
Totale kosten	13.539.700	100%	6.576.635	100%	4.277.034	100%	4.849.892	100%

Zowel de absolute hoogte als de verdeling van de kosten over de onderscheiden kostensoorten geeft aanzienlijke verschillen te zien.

Tabel 4-1.2: Kostenopbouw met verdeling naar eigen kosten en doorbelaste kosten in fl

Kosten en doorbelasting 2001	NZK		KGT		ARK		SRK	
	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:
Begrote kosten 2001								
Eigen personele kosten	10.402.400	77%	4.110.284	62%	3.238.079	76%	2.939.510	61%
Eigen materiële kosten	1.293.900	10%	1.618.993	25%	635.000	15%	1.120.005	23%
Eigen automatiseringskosten	51.100	0%	0	0%	62.280	1%	0	0%
Totaal eigen kosten	11.747.400	87%	5.729.277	87%	3.935.359	92%	4.059.515	84%
Doorbelaste personele kosten	450.400	3%	82.474	1%	30.275	1%	59.650	1%
Doorbelaste materiële kosten	663.600	5%	141.427	2%	76.985	2%	102.289	2%
Doorbel. automatiseringkosten	678.300	5%	623.457	9%	234.415	5%	628.438	13%
Totaal doorbelaste kosten	1.792.300	13%	847.358	13%	341.675	8%	790.377	16%
Totale kosten	13.539.700	100%	6.576.635	100%	4.277.034	100%	4.849.892	100%

De doorbelasting is een gegeven voor de dienstkring en de verhouding ten opzichte van de eigen kosten vertoont verschillen.

Tabel 4-1.3: Geplande inzetbare capaciteit (gebruikt voor tariefberekening)

Opbouw inzet capaciteit 2001	NZK		KGT		ARK		SRK	
	FTE	Perc.:	FTE	Perc.:	FTE	Perc.:	FTE	Perc.:
Vast personeel	104,6	95%	39	91%	34,6	100%	29,0	93%
Tijdelijk personeel	5,0	5%	1	2%	0,0	0%	0,0	0%
Inhuur personeel	0,0	0%	3	7%	0,0	0%	2,1	7%
Totale capaciteit in FTE	109,6	100%	43	100%	34,6	100%	31,1	100%

Zowel de omvang als de samenstelling van de ingezette capaciteit geeft verschillen te zien.

Tabel 4-1.4: Tariefopbouw in fl

Tariefopbouw 2001	NZK		KGT		ARK		SRK	
	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:	fl	Perc.:
FTE (voor tariefberekening)	109,6		43,0		34,6		31,1	
Kosten in fl								
Totaal eigen kosten	11.747.400	87%	5.729.277	87%	3.935.359	92%	4.059.515	87%
Totaal doorbelaste kosten	1.792.300	13%	847.358	13%	341.675	8%	25.414	13%
Totale kosten t.b.v. tarief	13.539.700	100%	6.576.635	100%	4.277.034	100%	4.849.892	100%
Totaal tarief per FTE per jaar	123.538		152.000		123.614		155.000	

4.2 Kosten van maatregelen op dienstkringniveau

De kosten van maatregelen betreffen zowel productuitgaven als directe uitvoeringsuitgaven. De verzamelde gegevens over de beheer- en onderhoudsmaatregelen op dienstkringniveau zijn ontleend aan de interne contracten voor het jaar 2001 en betreffen dus plangegevens voor dat jaar. Om inzicht te verkrijgen in de wijze van werken bij het plannen van maatregelen, is informatie over de plancyclus verzameld en met behulp van een stroomschema in beeld gebracht (bijlage 10).

4.2.1 Plancyclus

Interne contracten komen jaarlijks tot stand in het kader van de plancyclus binnen (de natte) Rijkswaterstaat, die begint met het Beheer Plan Rijks Wateren (BPRW). De eerste uitwerking daarvan vindt plaats op het niveau van de Regionale Directies, die invulling geven aan het Regionaal Beheer Plan Nat (RBPN) met streefbeelden en functie-eisen.

Op dienstkringniveau zijn historische gegevens beschikbaar in archieven van oude bestekken, van inspectierapporten en als kennis bij de medewerkers. De invoergegevens voor Bopper op detailniveau van maatregelen en het interne contract met toegekende maatregelen van het vorige jaar zijn beschikbaar. Daarnaast zijn de niet uitgevoerde, doorgeschoven maatregelen bekend (bulldozer- of boeggolfeffect).

In Tisbo (voor zover gevuld) is de decompositie van de relevante onderdelen van de beheerde en te onderhouden objecten (klein en groot onderhoud) beschikbaar.

Op basis van historische gegevens en eigen ervaring worden de productuitgaven (PU) per maatregel bepaald. Daarbij wordt gebruik gemaakt van Consys, een geautomatiseerd systeem dat informatie bevat over prijzen van aanbestedingen, inschrijvingen en gesloten contracten. Vervolgens worden de directe uitvoeringsuitgaven bepaald aan de hand van de toegekende formatie en historische gegevens ontleend aan de urenverantwoording (in PPS/UVS).

Aan de hand van het bestaande Beheer- en Onderhoudsplan, functionele inspecties en waarnemingen bij toezicht worden de nodige onderhoudsactiviteiten bepaald. Onderhoudsbestekken worden tweejaarlijks opgesteld en aanbesteed. Voor vast onderhoud wordt jaarlijks een vast bedrag ter beschikking gesteld.

Met behulp van inspecties door de Bouwdienst (volgens vastgestelde inspectieplannen) wordt de verwachting over te verrichten (variabele) onderhoudswerkzaamheden getoetst. Niet eerder voorziene onderhoudsbehoeften worden toegevoegd aan de planning

Aan de hand van de indicatieve taakcijfers (vertaald naar het dienstkringniveau) worden de uit te voeren maatregelen bepaald voor de volgende vier jaren. Die maatregelen worden vastgelegd op invoerformulieren en ingevoerd in Bopper.

In overleg met het bedrijfsbureau van de Regionale Directie vindt een afstemming van de planning plaats en worden maatregelen toegekend, beperkt of verschoven. Het resultaat van die afstemming wordt vastgelegd in het intern contract.

4.2.2 Definities van producten en maatregelen

Een product kan worden omschreven als het vaste of variabele onderhoud dat wordt gepleegd uit hoofde van een deelprogramma en de functie die aan een object is toegekend; ofwel: deelprogramma + functie + vast of variabel onderhoud = product.

Producten worden vastgesteld in een plan; bijvoorbeeld: vast onderhoud vaarweg 1.

Een maatregel is een product dat wordt toegepast op een objectcategorie; ofwel: product + objectcategorie = maatregel.

Maatregelen worden vastgesteld in een deelplan; bijvoorbeeld: vast onderhoud vaarweg 1, oevers. Een "Maatregel" wordt in de bijlage B bij het BPN Utrecht 2001 omschreven als: Een beheersactiviteit om de vastgestelde functies van een watersysteem op het gewenste kwaliteitsniveau te houden of te brengen.

4.2.3 Kosten van maatregelen

Uit de totale opsomming van maatregelen is een selectie gemaakt op de te onderzoeken vaarwegen (met uitsluiting van bepaalde objecten) en op de aspecten Beheer & Onderhoud. Daartoe hebben we ons beperkt tot de categorie aangeduid met de code 02.02.04 (realisatie) en de functie Vaarweg 1. De overzichten zijn opgenomen in bijlage 11.

In de Richtlijnen begrotingsvoorbereiding 2004-2008 (pagina 13) is aangegeven dat volgens een 7-stappenplan (gebaseerd op de PRI-systematiek) de kostenraming dient te worden opgezet. Daarbij kan onder meer gebruik worden gemaakt van kengetallen uit het eigen prijzenbestand of PRI. Eenheidsprijzen kunnen (met de in acht te nemen voorzichtigheid) worden ontleend aan het LBK-bestand, uit publicaties van Elseviers GWW-kosten of uit de gegevens van Kostprijszaken (CXK).

Gebleken is dat PU's en DUU's voor de planning en begroting in feite voornamelijk worden bepaald op basis van ervaring. Sinds een aantal jaren is het mogelijk om voor de DUU's tevens gebruik te maken van de informatie uit de urenverantwoording. Daarbij wordt opgemerkt, dat de betrouwbaarheid van die gegevens nog groeiende is, als gevolg van de mate waarin zuiver wordt tijdgeschreven.

DUU's bestaan uit:

1. investeringen (bijvoorbeeld nieuw bedieningsgebouw, product gerelateerd);
2. uitbesteding (totale uitvoering van een onderhoudproject door een architect);
3. inzet van de Meetdienst (AXM, voor bodempeilingen);
4. inzet van de Bouwdienst (als specialistische dienst);
5. werkplekuitgaven (in te zetten personeel maal tarief);

Voorbeeld van volledig uitbesteden: het repareren van daken van dienstgebouwen. Aan een architect wordt gevraagd om het gehele project te doen, dus: bestek maken, selecteren aannemers, uitvoeren toezicht en verzorgen van de oplevering gezamenlijk met de opdrachtgever (= Dkr).

De Meetdienst AXM (of voorheen RWM) brengt uitsluitend DUU's met zich mee, nooit PU's.

De WED (voorheen RWE) is **geen** specialistische dienst zoals de Bouwdienst, maar een ondersteunende dienst, facilitair ten opzichte van de Dienstkring. Dat komt tot uitdrukking in de

PU's omdat het altijd productgerelateerde uitgaven betreft en in de DUU's in de categorie "Uitbesteding" en in DUU's in de categorie OG/ON.

N.B.: Voor een aantal maatregelen voert de WED eigen maatregelen op. De WED is in de vorm van de Electro-Mechanische afdeling alleen geïntegreerd in de organisatie van de dienstkring NZK. Om redenen van vergelijkbaarheid is de bijdrage van de EM-afdeling niet verwerkt in de samengestelde overzichten.

Voor de inschakeling van de Bouwdienst rekent de DK met 25% DUU's op het bedrag van de PU's. Het tarief van de Bouwdienst bedraagt voor 2002 € 91.000 voor 1.250 uren per fte per jaar.

Werkplekuitgaven zijn alle kosten verbonden aan de werkplek van het aantal ingezette FTE's. Voor het totaal aantal in te zetten vaste personeelsleden dienen de meerjarige afspraken in het kader van de arbeidsmix te worden gevolgd. Voor een deel (het aantal fte's) zijn de daarmee samenhangende DUU's dus min of meer een gegeven. Het tarief varieert van jaar tot jaar, afhankelijk van de in het tarief op te nemen kosten en de ontwikkeling daarvan.

Bij de vraag naar de mate waarin men op dienstkringniveau stuurt op de PU/DUU-verhouding spelen de volgende zaken:

1. wat kunnen we zelf aan qua voorbereiding bestek door O&V en qua toezicht door toezichthoudende medewerkers van O&V;
2. wat we niet aan kunnen wordt uitbesteed aan:
 - Bouwdienst (inclusief DUU's)
 - RWI (Realisatie Werken Infrastructuur, inclusief DUU's)
 - Markt (private markt: zonder DUU's)

Werkpakketten verschillen per jaar en per dienstkring door onder andere:

1. verschillende samenstelling van te beheren arealen;
2. verschillende prioriteiten;
3. als gevolg van en het zogenaamde "bulldozer- of boeggolfeffect": door structureel doorschuiven van werkzaamheden wordt op een gegeven moment alleen het hoogst noodzakelijke, dat niet meer uitstelbaar is, gedaan.

Uit de gevoerde besprekingen is geconcludeerd dat reële vergelijkingen van PU-DUU-verhoudingen in feite alleen kunnen worden uitgevoerd op het niveau van vergelijkbare werkzaamheden aan vergelijkbare objecten, zoals bijvoorbeeld: wisselen en conserveren van sluisdeuren uitgedrukt in PU/DUU-kosten per vierkante meter (wellicht bestaat er nog een verschil als gevolg van het type: hef- of puntdeur).

Per dienstkring zijn er zeer verschillende constructies van op het oog vergelijkbare objecten, waardoor ze in feite niet vergelijkbaar zijn met het oog op inzet van DUU's.

4.2.4 Kosten van maatregelen op projectniveau

Bij de dienstkring Schelde-Rijn is een aantal projectplannen verzameld en is de wijze van totstandkoming besproken. Dit betreft projectplannen ZL-5174 Conserveren reserve hoge hefdeur Kreekrak; ZL-5471 Vluchtroute bedieningsgebouw Kreekrak; ZL-5524 Wisselen en conserveren sluisdeuren Kreekrak en Hansweert.

Van de overige dienstkringen zijn vergelijkbare recente projectplannen opgevraagd, maar niet op vergelijkbare basis beschikbaar gebleken. Voor een deel wegens een verschil in aanpak bij de uitbesteding van uitvoerend werk.

Bij dit onderzoek is afgezien van ontwikkelingen in de richting van "Innovatief aanbesteden", omdat daarvan in 2001 nog maar weinig of geen vergelijkbare voorbeelden beschikbaar zijn.

De afdeling Technisch Beheer maakt projectplannen.

De standaardinhoud van deze projectplannen omvat het volgende.

1. Projectinhoud: probleem- en doelstelling; projectfasering en (-resultaat); project-afbakening; basisgegevens en programma van eisen.
2. Beheersaspecten: tijdsplanning; geplande inzet werkvoorbereiding; geplande inzet uitvoering; kosten, gesplitst in productuitgaven en uitvoeringsuitgaven; kwaliteit; informatie en organisatie.

In bijlage 1 bij het projectplan wordt de tijdsplanning grafisch in beeld gebracht en in bijlage 2 van het projectplan is een organigram van de besteksvoorbereiding weergegeven.

De geplande inzet werkvoorbereiding wordt in te besteden (netto) uren gepland voor de volgende activiteiten: opstellen projectplan; tekenwerk; overleg (tijdens voorbereiding en uitvoering); schrijven bestek, V&G, controleplan; toetsingsplan, concept toezichtplan; kostenraming; controle (tijdens voorbereiding en uitvoering) en dag van inlichtingen.

De geplande inzet voor uitvoering is opgebouwd uit:

1. toezicht: toezichthouder (doorlooptijd in maanden maal benodigd percentage van beschikbare tijd geeft hoeveelheid fte's);
2. directie UAV: 2 personen in verband met continuïteit (idem);
3. centraal punt: toetsing gegevens aannemer aan die van toezichthouder, bouwverslagen, overleg met directie UAV.

Voor elk van deze activiteiten wordt de benodigde tijd in uren en fte geraamd.

De geraamde uren voor voorbereiding en uitvoering worden verhoogd met een vaste factor van 20% voor overhead en getotaliseerd in fte en vermenigvuldigd met het dienstkringtarief geeft dit de uitvoeringsuitgaven (DUU's).

Samenvatting rekenfactoren:

1. geraamde benodigde inzet in fte voor voorbereiding en uitvoering (toezicht, directie, cp);
2. geraamde doorlooptijd;
3. vaste opslag 20% voor overhead (in fte);
4. tarief dienstkring.

De kosten van enkele projecten zijn in beeld gebracht, maar niet te vergelijken in verband met niet beschikbare gegevens van vergelijkbare projecten van andere dienstkringen.

4.2.5 Kosten van maatregelen op objectniveau

Voor de bepaling van de orde van grootte van contractprijzen voor bestekken wordt gebruik gemaakt van het contractvolgsysteem (ConSys) van de afdeling Contractzaken (in dit geval van de RD ZL te Middelburg). Dat systeem is door de gebruikers op dienstkringniveau alleen in te zien en niet te muteren.

Ramingen van besteksuitgaven geschieden op bedrijfseconomische basis. Er is een landelijk basisbestand met kostprijzen (LBK), gevuld met tarieven voor werkzaamheden. Inschatting van benodigde tijd geschiedt op basis van eigen deskundigheid en die van de directe omgeving, dus ervaringsgetallen. De markt wordt niet beschouwd als een goede graadmeter voor prijzen, omdat nieuwkomers in de markt lager aanbieden en aannemers andere motieven kunnen hebben bij het opgeven van prijzen.

Bij het maken van vergelijkingen dient te worden gelet op de soorten deuren, onder andere in verband met verschillen die kunnen optreden als gevolg van bijv. demonteren en monteren.

Van het projectplan ZL-5174 is tevens een raming van de PU-kosten ontvangen (versie maart 2001) voor het revideren en conserveren van een reservehefdeur van het Kreekraksluizen complex in de gemeente Reimerswaal (prestatiebestek).

Op basis van een bestek uit 1997 (ZL-4261) is de volgende berekening gemaakt voor de kosten per vierkante meter voor het conserveren van een sluisdeur:

Conserveren per m ²	f. 69,52 m ²
Tentconstructie f. 100k / 2347 m ²	f. 42,55 m ²
Aan- en afvoer, Compressoren e.d., Acceptatiekosten straalgrit (f.80K/2347 m ²)	f. 34,08 m ²
Subtotaal	f. 146,15 m ²
Staartkosten 16% AKW+R + uitvoerderskosten (keet, washok)	f. 23,38 m ²
Totaal prijspeil 1997:	f. 169,53 m ²

In verband met het nog niet beschikbaar zijn van soortgelijke vergelijkbare gegevens van andere dienstkringen is geen vergelijkend overzicht opgesteld.

4.3 Haplan: Handboek Planproces¹

Volgens Haplan wordt bij Rijkswaterstaat een kostensoortenadministratie gevoerd. Binnen de diensten wordt primair op producten, op output gestuurd. Daarnaast is ook sturing op middelen, op input-factoren, noodzakelijk voor een goede bedrijfsvoering. Daarvoor is het nodig dat apart de personele, de materiële en de kosten voor automatisering worden gepland en de realisatie daarvan wordt gevolgd. Door het hanteren van een kostensoortenadministratie is het mogelijk om de bedrijfsvoering per dienstkring of afdeling te vergelijken met voorgaande periodes om een beeld te krijgen van ontwikkelingen in de bedrijfsvoering. Door de gegevens van verschillende dienstkringen met elkaar te vergelijken worden verschillen in omvang, werkpakket en bedrijfsvoering binnen de diensten verduidelijkt.

Anders dan met uitsluitend de begrotingsadministratie wordt aan de hand van de kostensoortenadministratie niet alleen duidelijk wat de omvang van de kosten is, maar ook wat aard van de uitgaven is geweest.

De gegevens uit de kostensoortenadministratie worden gebruikt voor de "Balans" en andere rapportages aan de Hoofddirectie. Doel daarvan is dat het Hoofdkantoor zich achteraf een beeld kan vormen van diverse aspecten van de bedrijfsvoering. Voorbeelden daarvan zijn:

- de verhouding tussen productuitgaven en directe uitvoeringsuitgaven: wat is er nodig om de producten te realiseren?
- opbouw van de uitvoeringsuitgaven naar (hoofd)groepen binnen de kostensoorten (investeringen, huisvesting, automatisering, inventaris, wagenpark)
- de verdeling van uitgaven aan de totale arbeidscapaciteit tussen eigen personeel, inhuur en uitbesteding: hoe groot is de flexibele schil?

De hiervoor geschetste kostensoortenadministratie kan worden vergeleken met de productiecentramethode, zoals die in de private sector wordt gehanteerd.

¹ Zie: Haplan, Handboek Planproces 2000-2001, Bijlage 2, par. 1.

4.4 Productiecentramethode

Voor het verbijzonderen van kosten naar producten wordt onder meer de kostenplaatsenmethode gehanteerd. Bij deze methode worden de directe kosten rechtstreeks verbijzonderd naar de kostendrager = eindproduct/prestatie. De indirecte kosten daarentegen – die niet in een rechtstreeks verband staan met de kostendrager – worden verdeeld naar kostenplaatsen. Kostenplaatsen zijn in het algemeen organen, bedrijfsafdelingen die een functie vervullen in het productieproces. Het begrip kostenplaats wordt aangeduid als productiecentrum. In dit kader wordt de kostenplaatsenmethode ook wel de organische of functionele kostenverdeling of wel de productiecentramethode (Hamilton Church) genoemd. Bij de kostenplaatsenmethode wordt een onderscheid gemaakt tussen kostenplaatsen die een directe bijdrage leveren aan het productieproces en kostenplaatsen die dit niet doen. De eerste groep kostenplaatsen worden hoofdkostenplaatsen genoemd en de tweede groep kostenplaatsen worden aangemerkt als hulpkostenplaatsen. De indirecte kosten kunnen betrekking hebben op onder meer de personeelsafdeling, stafafdelingen en directie m.a.w. de kosten worden gelokaliseerd naar de plaatsen waar zij ontstaan. Via het instrument kostenplaatsen worden de indirecte kosten herleid/omgevormd tot directe kosten.

Door Van der Schroeff² wordt het vorenstaande als volgt samengevat:

“In de organisatiestructuur vormen de bedrijfsafdelingen als kostenplaatsen het grondpatroon van de organisatie en tevens het stramien van de verbijzondering van kosten. Door deze afdelingen tot kostenplaatsen te maken kan een relatie worden gelegd tussen de activiteiten in deze afdelingen en de kosten welke daarvoor worden gemaakt. In de kostenplaatsen vindt men de functionele indeling van activiteiten terug, zowel op het gebied van de inkoop, de productie, de verkoop, reclame, administratie, personeel als ook het beheer over de middelen van het bedrijf.

Onder directe kosten moeten die kosten worden verstaan, waarbij reeds bij hun ontstaan het oorzakelijk verband met de eenheid produkt (de kostendrager) bekend is; onder indirecte kosten die kosten, waarbij dit niet het geval is.

Directe kosten zijn op te vatten als bijzondere kosten van de kostendragers, een conclusie die niet als een omkeerbare waarheid kan worden gehanteerd in de zin, dat alle bijzondere kosten van de kostendrager als directe kosten kunnen worden beschouwd. Het kenmerk van directe kosten is dat zij van stonde af aan als bijzondere kosten van de kostendrager kunnen worden onderkend en derhalve ten opzichte daarvan niet meer behoeven te worden verbijzonderd. De indirecte kosten als algemene kosten van de kostendrager moeten daarentegen nog worden verbijzonderd”.

In het kader van het onderscheid PU's / DUU's kunnen de PU's worden aangemerkt als de directe kosten en de DUU's als indirecte kosten (overhead). De doorbelastingen van de DUU's hebben dan betrekking op de uurtarieven van de Regionale Directies (eerste doorbelastingen) en de uurtarieven van de Dienstkringen (tweede doorbelastingen).

4.5 Transfer Pricing

Het vraagstuk van transfer pricing hangt samen met het onderscheid tussen profit centre en cost centre, ingeval er sprake is van interne leveringen tussen divisies (concernverband). Het betreft hier een optimaliseringsvraagstuk tussen het handelen (prijsafspraken over interne leveringen) van individuele divisie managers in samenhang tot de totale winstgevendheid van een concern.

² Van der Schroeff, Kosten en kostprijs deel I, 7^e druk, 1970, pp. 63, 66

Het kan zijn dat voor een bepaalde divisie een verrekeningsprijs (transfer price) wordt afgesproken die wel aantrekkelijk is voor de divisie. Deze beslissing door een divisie manager kan echter niet bijdragen op termijn tot een vergroting van de winst voor het concern. Eén van de doelstellingen van een divisiestructuur is het niet ondermijnen van de autonomie. Het eenzijdig vaststellen van een transfer price door het topmanagement kan de winstgevendheid echter beïnvloeden van een divisie. Daar de divisie manager echter wordt afgerekend op (winst)prestaties, kan dit een spanningsveld oproepen.

In de literatuur worden in het algemeen de volgende aanbevelingen gedaan voor het bepalen van transferprijzen bij onderlinge leveringen:

- Indien er een adequaat functionerende markt bestaat voor goederen en diensten, dan kan de marktprijs als basis worden genomen;
- Ingeval sprake is van onvolkomen concurrentie en er geen capaciteitsbeperkingen gelden, dan wordt aanbevolen om als transfer price te kiezen voor marginale kosten;
- Indien er geen externe markt is voor een goed of dienst en de activiteiten een belangrijk deel vormen van de activiteiten van een leverende divisie, dan zou de divisie niet meer als een profit centre worden aangemerkt, doch als een cost centre; in dit geval zou de transfer price moeten worden bepaald op de variabele standaardkosten.

In het kader van een agentschap voor RWS is het van belang om het vraagstuk van transfer pricing te betrekken in het kader van de te bepalen vrijheidsgraden in beleid tussen D-2, D-3 en D-4 niveau.

Het vraagstuk van transfer pricing kan van belang zijn in de overwegingen voor het bepalen van het tarief van de doorbelastingen tussen D-3 en D-4 niveau. Verder is transfer pricing van belang in het licht van het opleggen van extra activiteiten/thema's door D-1 en D-2 niveau in het kader van de vergelijking van prestatie-indicatoren (PIN's)!

5. FASE 3: ANALYSE

Doel van deze fase is het analyseren van de verzamelde gegevens, waarbij getracht wordt mogelijke causale relaties te bepalen tussen kostenveroorzakers en kosten.

In overleg met de dienstkringen is als basisjaar 2001 gekozen, omdat van dat jaar gegevens over zowel de begroting als over de realisatie beschikbaar zijn.

5.1 Begroting van afdelingstarieven

5.1.1 *Vergelijkbaarheid van de afdelingstarieven*

Van de voorcalculatie van de afdelingstarieven (zie tabellen in bijlage 6: Overzicht tariefstructuur 2001) is een samenvattend overzicht samengesteld in bijlage 7: Tariefopbouw 2001 begroot. In de volgende paragrafen worden overeenkomsten en verschillen toegelicht.

In eerste instantie zijn de afdelingstarieven naast elkaar gezet, zoals die zijn opgenomen in de diverse interne contracten van de dienstkringen voor het jaar 2001. Daartoe is een indeling gebruikt naar Personele, Materiële en Automatiseringskosten. De beschikbaar gestelde informatie was niet altijd op die wijze ingedeeld.

Alleen bij de dienstkring NZK is de sluis- en gemaalbediening door de Nautisch Aquatische Dienst opgenomen in de organisatie van de dienstkring. Bij de andere dienstkringen wordt de bediening verricht door de afzonderlijke Scheepvaartdiensten.

Om de afdelingstarieven beter vergelijkbaar te maken is bij de dienstkring NZK de Nautisch Aquatische Dienst (NAD) afgesplitst van de organisatie van deze dienstkring.

Daartoe zijn de loonkosten van de dienstkring gereduceerd met het aandeel van de loonkosten van de NAD (van circa 49 fte) en is - bij gebrek aan gevraagde nadere toelichting - aangenomen dat alle overige kosten (dus zowel de zogenaamde eerstbelaste en de doorbelaste kosten) betrekking hebben op alle medewerkers van de dienstkring, inclusief de NAD, zodat die kosten dus gedeeld mogen worden door het totaal aantal fte, om de kosten (ofwel het afdelingstarief) per fte te bepalen.

Overigens is gebleken dat er naar gestreefd wordt om voor 2003 een afzonderlijk tarief voor de NAD op te stellen.

Het afdelingstarief per fte van NZK is gebaseerd op 109,6 fte, dat wil zeggen inclusief de Nautisch Aquatische Dienst (NAD), bedraagt fl. 123.538.

Zonder de NAD bedraagt het afdelingstarief van NZK fl. 125.068 per fte, ofwel fl. 1.530 meer. In totaal blijkt de op deze wijze uitgevoerde reductie geen groot effect te hebben op het totale afdelingstarief. In het vervolg van dit rapport zal - ook in verband met het ontbreken van vergelijkbare gegevens) - met het totale afdelingstarief van NZK inclusief NAD worden gewerkt.

5.1.2 *Afdelingstarieven totaal*

De voorgerecalculeerde afdelingstarieven per fte in 2001 onderscheiden zich qua niveau tussen NZK en ARK enerzijds, die zich nagenoeg op hetzelfde niveau bevinden (fl. 123.538 en fl. 123.614) en die van KGT en SRK anderzijds, die zich op een aanzienlijk hoger, maar eveneens op ongeveer hetzelfde niveau bevinden (fl. 152.945 en fl. 155.945).

Conclusie: de verschillen in tariefhoogte lijken samen te hangen met verschillende beleidskeuzen van de regionale directies met betrekking tot de tariefopbouw.

Op basis van het algemene principe dat hoe groter de organisatie des te lager de kosten per eenheid (in dit geval fte), zou een afnemende volgorde mogen worden verwacht:

Kosten per FTE	SRK	ARK	KGT	NZK
FTE	31,1	34,6	43	109,6
Afdelingstarief in fl.	155.945	123.614	152.945	123.538
Volgorde tariefhoogte	1	4	2	3

Conclusie: de verwachting dat naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, de kosten per eenheid zullen afnemen, wordt in algemene zin bevestigd, behoudens voor ARK.

5.1.3 Tariefopbouw

In de tariefopbouw zijn diverse verschillen geconstateerd. Deze verschillen hebben betrekking op de indeling zelf, het aantal fte dat als deelfactor wordt gebruikt, het al dan niet opnemen van tijdelijk personeel, het berekenen van de verwachte loonkosten, het omgaan met de vacaturekorting, het onderbrengen van kosten bij "eigen" dan wel doorbelaste kosten en de wijze waarop met inhuur wordt omgegaan bij de opstelling van het tarief. Achtereenvolgens zal op deze verschillen nader worden ingegaan.

Indeling

De indeling in kostensoorten, zoals voorgeschreven in Haplan, wordt door de vier dienstkringen c.q. de regionale directies niet eenduidig toegepast. De dienstkringen krijgen het format voor de tariefberekening aangereikt door de regionale directies. Op onderdelen zijn verschillen geconstateerd in de wijze van omgaan met dat format en de wijze van invulling.

Opvallend is dat qua kostensoort als Personele uitgaven gekenmerkte posten (2900, 2312, 2320, 2390 en 2314) toch onder Materiële uitgaven werden gerangschikt.

Conclusie: de verschillen in indeling van kosten bemoeilijkt directe vergelijkingen van de opbouw van afdelingstarieven.

Aantal fte als deelfactor

De samenstelling van het aantal fte dat wordt gebruikt om de totale afdelingskosten te delen om het afdelingstarief per fte te bepalen verschilt tussen de dienstkringen onderling: Bij NZK, SRK en KGT zijn alle fte's meegenomen, dus voor vast, tijdelijk en ingehuurd personeel en inclusief vacatures. Bij ARK zijn alleen de fte's van vast personeel meegenomen, hetgeen in verhouding een hoger afdelingstarief per fte tot gevolg heeft, wegens het vaste karakter van materiële kosten. Omdat onderliggende kostenverdelingen niet steeds bekend zijn, kon geen herberekening van het afdelingstarief met een genormaliseerd aantal fte worden uitgevoerd.

Conclusie: het gebruik van verschillende samenstellingen van het aantal fte als deelfactor veroorzaakt verschillen in het afdelingstarief.

Eerstbelast versus doorbelast

De opbouw van de tarieven qua percentage eerst- en doorbelaste kosten van ARK (8%) wijkt sterk af van die van de overige drie dienstkringen (resp. 13 en 16%).

In absolute bedragen van eerst- en doorbelaste kosten zijn de verschillen in opbouw van de tarieven tussen alle vier de dienstkringen echter aanmerkelijk.

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT
Eerstbelast absoluut	107.185	113.739	130.531	133.239
Idem, procentueel	87%	92%	84%	87%
Doorbelast absoluut	16.353	9.875	25.414	19.706
Idem, procentueel	13%	8%	16%	13%
Afdelingstarief	123.538	123.614	155.945	152.945

Conclusie: de opbouw van afdelingstarieven verschilt sterk als gevolg van verschillende werkwijzen, die door de regionale directies worden gehanteerd, bij het opnemen van zogenaamde "eigen kosten" of het doorbelasten van centraal te maken kosten aan de dienstkringen (zie verder bij 5.1.7 Doorbelaste kosten).

5.1.4 Personele kosten

Totale personele kosten

Bij vergelijking van de totale personele kosten per fte vallen de verschillen op tussen de tarieven onderling. Tussen KGT en SRK fl. 3.237; tussen SRK en NZK fl. 671 en tussen NZK en ARK fl. 8.043. Het verschil tussen de hoogste (ARK) en de laagste personele kosten per fte (KGT) bedraagt fl. 11.951.

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT
Loon-/salariskosten	81.878	84.286	79.079	n.b.
Ov. personele kosten	3.665	9.300	5.793	n.b.
Tot. personele kosten	85.543	93.586	84.872	81.635
Perc. van afd. tarief	70%	76%	54%	53%
Afdelingstarief	123.538	123.614	155.945	152.945

n.b. = niet beschikbaar

Kosten van vast en tijdelijk personeel

Bij ARK is in de tariefopstelling alleen de loonsom van de feitelijke bezetting met vast personeel opgenomen. Het tijdelijk personeel heeft men in deze opstelling buiten beschouwing gelaten. Bij de andere drie dienstkringen is voor de berekening van het afdelingstarief rekening gehouden met de kosten van het vaste én het tijdelijke personeel.

Omdat ook het daarbij behorende aantal fte niet in de deelfactor voorkomt, heeft dit op de gemiddelde loonkosten per fte waarschijnlijk nagenoeg geen invloed.

Opvallend is tevens dat bij de opstelling van NZK de salariskosten van het dienstkringhoofd niet meegenomen zijn in het afdelingstarief, maar wel in het totaal aantal fte's, hetgeen een verlagend effect heeft op de gemiddelde kosten per fte voor NZK. De reden daarvan is niet bekend geworden.

Met uitzondering van ARK zijn in de tariefopstellingen van de dienstkringen steeds de geschatte kosten bij vervulling van vacatures en het daarbij behorende aantal fte's meegenomen.

Conclusie: verschillen in tarieven ontstaan door het niet volledig opnemen van alle salariskosten in het afdelingstarief en het al dan niet rekening houden met de geschatte kosten bij het vervullen van vacatures.

Loon- of salariskosten

Bij vergelijking van uitsluitend de loon- of salariskosten van vast en (waar van toepassing) tijdelijk personeel, dus zonder de overige personeelskosten, bedraagt het (grootste) onderlinge verschil tussen ARK en SRK circa fl 5.207 per fte.

Van NZK en ARK zijn de onderbouwingen van de salariskosten beschikbaar. Daaruit blijkt dat NZK zich baseert op de feitelijke besteding per salarisklasse in het voorgaande jaar en men vervolgens de gemiddelde prijs per salarisklasse bepaalt. Die gemiddelde prijs per salarisklasse wordt vermenigvuldigd met het aantal fte per klasse in het planjaar.

ARK baseert zich daarentegen op de DAR-tarief 2000, salariskosten per mensjaar per salarisschaal, om deze vervolgens te vermenigvuldigen met het aantal geplande fte.

Vergelijking van gemiddelde prijzen per salarisklasse (NZK) en salariskosten per salarisschaal (ARK) levert aanzienlijke verschillen op. Gemiddeld liggen de door NZK gehanteerde

bedragen circa 13% (hetgeen neerkomt op ongeveer fl. 9.700 per fte) hoger dan die door ARK worden gebruikt.

Opvallend is dat voor schaal 9 de gemiddelde salariskosten bij NZK fl. 5.707 lager liggen dan de (officiële) schaal die ARK gebruikt.

Als de salariskosten (dus zonder ploegentoeslagen en overwerk) van NZK fictief worden gebaseerd op de salarisschalen die ARK hanteert, dan bedragen de gemiddelde salariskosten per fte fl. 76.240 voor de gehele dienstkring inclusief NAD en fl. 78.530 exclusief de NAD (hetgeen nagenoeg overeenkomt met salarisschaal 7: fl. 78.365 in het jaar 2000).

Conclusie: Er worden verschillende uitgangspunten gebruikt voor de berekening van de gemiddelde salariskosten per salarisschaal ten behoeve van de opstelling van het afdelingstarief.

Inschalingsniveau

Van elke dienstkring is op basis van de verstrekte gegevens het aantal personen vastgesteld dat in een bepaalde salarisschaal is ingeschaald. Vervolgens is daarvan het gewogen gemiddelde bepaald, met als wegingsfactor het aantal fte.

Blijkens de gegevens in onderstaande tabel kunnen de onderlinge verschillen voor een groot deel worden verklaard door verschillen in inschaling, als gevolg van een andere samenstelling van de bezetting qua functies of qua functieniveaus.

Vergelijking van gemiddeld inschalingsniveau:

	NZK	NAD	NZK-NAD	ARK	SRK	KGT
Gemiddeld inschalingsniveau	6,50	5,79	7,06	7,34	7,00	7,02
Aantal personen, incl. vacatures	121	53	68	35	31	39
Aantal vacatures	9	2	7	7	2	4
Totaal aantal FTE, incl. vacatures	109,6	48,4	61,2	34,6	31,1	43

De (voor de vergelijkbaarheid fictief gecorrigeerde = exclusief ploegentoeslagen en overwerk) salariskosten per fte komen in grote lijnen overeen met de gemiddelde inschalingsniveaus.

Het gemiddeld inschalingsniveau van ARK wijkt significant af van dat van de andere dienstkringen en veroorzaakt een aanmerkelijk verschil in de personele kosten.

Het lagere gemiddelde inschalingsniveau (7,00) bij de kleinste organisatie qua omvang (31,1 fte) SRK correspondeert met de hoogte van de gemiddelde loonkosten per fte (fl. 79.079).

Conclusie: verschillen in het gemiddeld inschalingsniveau veroorzaken verschillen in de salariskosten als onderdeel van het afdelingstarief.

Overige personele kosten

Behalve de verschillen in de loonkosten is het belangrijkste verschil in de totale personele kosten terug te voeren op de Overige personeelskosten, die bij ARK (met fl 9.300) 8% van het afdelingstarief uitmaken (ter vergelijking: NZK: 3%). De grootste posten van de overige personeelskosten zijn de kosten voor toeslagen voor onregelmatige dienst en overwerk (fl. 4.000), opleidingen en cursussen (fl. 2.500) en reis- en verblijfkosten (fl. 1.500) per fte.

Toeslagen voor onregelmatige dienst en overwerk zijn bij NZK kennelijk in de gehanteerde gemiddelde prijs per fte opgenomen. Bij de beide Zeeuwse dienstkringen komen deze eventuele toeslagen niet expliciet tot uitdrukking in de opbouw van het tarief.

Tevens valt op dat het aandeel van de personele kosten in het totale afdelingstarief aanmerkelijk verschilt van 53% (KGT) tot 76% (ARK). Dit wordt veroorzaakt door de relatief hoge inschaling ten opzichte van de andere dienstkringen, de lage materiële kosten die in het tarief zijn opgenomen en de relatief lage doorbelasting.

Conclusie: het al dan niet expliciet opnemen van toeslagen voor onregelmatig werk in de loonkosten dan wel de overige personele kosten bemoeilijkt de vergelijking van de opbouw van tarieven.

Vacaturekorting

Bij NZK wordt de loonsom vast personeel *gereduceerd* met 5% vacaturekorting, terwijl bij ARK de loonsom juist wordt *verhoogd* met 5% vacaturekorting. Bij SRK en KGT is de wijze waarop een eventuele vacaturekorting is verwerkt niet op te maken uit de onderbouwing. De achtergrond van die verschillende wijze van werken kon op dienstkringniveau niet worden verklaard.

Conclusie: de vacaturekorting wordt in verschillende gevallen tegenstrijdig verwerkt in het tarief.

5.1.5 Materiële kosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Materiële kosten	11.806	18.353	36.013	37.651	25.956
Perc. tov gemiddeld	45%	71%	139%	145%	100%
Perc. van afd. tarief	10%	15%	23%	25%	
Afdelingstarief	123.538	123.614	155.945	152.945	

In absolute zin vertonen de materiële kosten grote verschillen, die variëren van 45 tot 145% van het gemiddelde.

De kostensoorten betreffen in alle gevallen de huisvesting, onderhoud en exploitatie van gebouwen, terreinen en voer- of vaartuigen, bureaunkosten (communicatie, voorlichting).

De oorzaak voor de verschillen zou voor een deel (wat betreft NZK) kunnen liggen in het verschil qua omvang van de organisatie. In het algemeen geldt: hoe groter de organisatie des te lager zijn de materiële kosten per eenheid (fte). Dat komt voor NZK ten opzichte van de beide Zeeuwse dienstkringen tot uitdrukking, voor ARK echter niet.

Uit de onderbouwing van de materiële kosten blijkt dat bij SRK en KGT investeringen zijn opgenomen van resp. fl. 8.618 en fl. 11.279 per fte.

Conclusie: er is geen directe samenhang tussen de omvang van de organisatie en de hoogte van de materiële kosten per eenheid (fte).

5.1.6 Automatiseringskosten

Het meest opvallend is dat er bij de beide Zeeuwse dienstkringen geen eigen kosten voor automatisering in het tarief zijn opgenomen. Het zou dan gaan om aanschaffing PC's, randapparatuur en software. Gebleken is dat die kosten zijn ondergebracht bij de doorbelaste kosten voor automatisering, omdat er in Zeeland sprake is van een sterke coördinatie van dit soort uitgaven door middel van collectieve contracten en aanschaffingen.

5.1.7 Doorbelaste kosten

Doorbelaste personele kosten en materiële kosten

Deze kosten worden door de regionale directie in rekening gebracht aan de dienstkringen voor de kosten resp. diensten die door die regionale directies aan de dienstkringen worden gemaakt

resp. verleend. De verschillen in onderlinge verhoudingen kunnen niet worden verklaard door de verschillen in omvang van de organisaties. Opvallend is dat de grootste organisatie (NZK), de hoogste kosten per fte vertoont.

Doorbelaste automatiseringskosten

De automatiseringskosten maken een substantieel deel uit van de doorbelaste kosten, variërend van 38 (NZK) tot 80% (SRK). De absolute bedragen per fte verschillen onderling zeer sterk met een factor 2 tot 3. De hoogte van de doorbelaste automatiseringskosten bij de beide Zeeuwse dienstkringen wijkt significant af van de beide andere dienstkringen, ook als rekening wordt gehouden met de eigen kosten van automatisering.

Conclusie: verschillend beleid ten aanzien van doorbelasting van PMA-uitgaven leidt tot verschillen in de opbouw van afdelingstarieven, waardoor tevens het inzicht in de samenstelling van die kosten op dienstkringniveau ontbreekt.

5.1.8 Inhuur

Gebleken is dat bij ARK de inhuur niet in het tarief wordt opgenomen. Dit veroorzaakt aanzienlijke verschillen in de inhuurkosten tussen de dienstkringen, van nul (ARK) tot circa fl. 14.000 per fte (KGT), met navenante invloed op het afdelingstarief, van resp. 0% en 9%.

Conclusie: het al dan niet opnemen van geschatte inhuur (qua kosten en fte) in het afdelingstarief veroorzaakt aanzienlijke verschillen en bemoeilijkt vergelijkingen.

5.1.9 Samenvatting van conclusies over begroting van afdelingstarieven

1. Verschillen in tariefhoogte lijken samen te hangen met verschillende beleidskeuzen van de regionale directies met betrekking tot de tariefopbouw.
2. De verwachting dat naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, de kosten per eenheid zullen afnemen, wordt in algemene zin bevestigd, behoudens voor ARK.
3. De verschillen in indeling van kosten bemoeilijkt directe vergelijkingen van de opbouw van afdelingstarieven.
4. Het gebruik van verschillende samenstellingen van het aantal fte als deelfactor veroorzaakt verschillen in het afdelingstarief.
5. De opbouw van afdelingstarieven verschilt sterk als gevolg van verschillende werkwijzen, die door de regionale directies worden gehanteerd, bij het opnemen van zogenaamde "eigen kosten" of het doorbelasten van centraal te maken kosten aan de dienstkringen.
6. Verschillen in tarieven ontstaan door het niet volledig opnemen van alle salariskosten in het afdelingstarief en het al dan niet rekening houden met de geschatte kosten bij het vervullen van vacatures.
7. Er worden verschillende uitgangspunten gebruikt voor de berekening van de gemiddelde salariskosten per salarisschaal ten behoeve van de opstelling van het afdelingstarief.
8. Verschillen in het gemiddeld inschalingsniveau veroorzaken verschillen in de salariskosten als onderdeel van het afdelingstarief.
9. Het al dan niet expliciet opnemen van toeslagen voor onregelmatig werk in de loonkosten dan wel de overige personele kosten bemoeilijkt vergelijking van de opbouw van tarieven.
10. De vacaturekorting wordt in verschillende gevallen tegenstrijdig verwerkt in het tarief.
11. Er is geen directe samenhang tussen de omvang van de organisatie en de hoogte van de materiële kosten per eenheid (fte).
12. Verschillend beleid ten aanzien van doorbelasting van PMA-uitgaven leidt tot verschillen in de opbouw van afdelingstarieven, waardoor tevens het inzicht in de samenstelling van die kosten op dienstkringniveau ontbreekt.

13. Het al dan niet opnemen van geschatte inhuur (qua kosten en fte) in het afdelingstarief veroorzaakt aanzienlijke verschillen en bemoeilijkt vergelijkingen.

N.B.: De kosten van de DUU's bestaan uit het tariefgedeelte en het capaciteitsgedeelte (aantal fte's). Naarmate het tarief hoger is kunnen er voor het bedrag van de totale toegekende uitgaven minder fte's worden ingezet.

5.2 Realisatie van afdelingstarieven

Behalve de voorcalculatie van de tarieven per fte is ook de nacalculatie daarvan voor de vier dienstkringen beschikbaar. Een afsplitsing van de NAD is bij deze gegevens niet mogelijk wegens daarvoor ontbrekende gegevens.

In bijlage 8: Tariefopbouw 2001 Gerealiseerd, zijn de desbetreffende gegevens opgenomen.

5.2.1 Afdelingstarieven totaal

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begroot afd. tarief	123.538	123.614	155.945	152.945	139.010
Gerealis. afd. tarief	133.068	137.788	168.944	165.864	151.416
Verschil begr.-gereal.	9.530	14.174	12.999	12.919	12.405
Procentueel verschil	8%	11%	8%	8%	9%

Wat in de eerste plaats opvalt is dat alle tarieven op basis van nacalculatie hoger zijn uitgekomen. Op de tweede plaats is het opvallend dat die overschrijdingen voor zowel NZK, SRK als KGT 8% bedragen en voor ARK 11%. Op zich kan dat overigens volledig op toeval berusten. Opvallend is dat zowel de relatief lage begrote tarieven van NZK en ARK en de relatief hoge begrote tarieven van de beide Zeeuwse dienstkringen in de praktijk zijn overschreden. Dat betekent dat de absolute hoogte van de tarieven zich na realisatie binnen een nagenoeg zelfde bandbreedte bevinden van fl. 133.068 tot fl. 168.944 (begroot: fl. 123.538 tot fl. 155.945).

Conclusie: alle afdelingstarieven van de onderzochte dienstkringen zijn in vergelijkbare mate hoger uitgevallen dan begroot (gemiddeld 9%).

5.2.2 Direct productieve uren per fte per jaar

Aantal uren per fte/jaar	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Beschikbare uren	1.821	1.830	1.830	1.830	1.828
Norm in tariefberekening	1.220	1.250			1.235
Gepland aantal prod. uren	1.295	1.250	1.280	1.280	1.276
Ziekteverzuim	6,1%	8,9%	2,2%		0
Gereal. aantal prod. uren	1.266	1.338	1.270	1.362	1.309
Verschil gepl.-gereal. uren	-29	88	-10	82	33
Procentueel verschil	-2%	7%	-1%	6%	3%

In bijlage 9 is de HK-norm en een uitwerking van NZK/ANN opgenomen van de berekening van direct productieve uren.

Opvallend is dat per regionale directie verschillende uitgangspunten en normen worden gehanteerd voor het aantal geplande (streefgetal) direct productieve uren.

De gegevens over de productiviteit zijn ontleend aan de verantwoording in UVS. In de jaar-rapportage van ARK is vermeld dat er in 2001 niet op voldoende niveau tijd is geschreven. Circa 75% van de uren is in UVS verantwoord. Voor 2002 wordt er naar gestreefd dit percentage naar 95% te brengen. Ook uit vraaggesprekken is gebleken dat het tijdschrijven nog niet bij alle dienstkringen voldoende eenduidig wordt uitgevoerd.

Overigens heeft het aantal productieve uren geen aanwijsbaar effect op het afdelingstarief per fte, maar wel op het declarabele tarief in het kader van OGD-OND-relaties..

Conclusie: normen en streefgetallen voor direct productieve uren verschillen per regionale directie.

5.2.3 Totale personele kosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr.tot.pers. kosten	85.543	93.586	84.872	86.514	86.409
Gereal.tot.pers. kosten	80.835	79.448	78.898	82.909	83.587
Verschil begr.-gereal.	-69	-14.138	1.644	1.275	-2.823
Procentueel verschil	0%	-15%	2%	2%	-3%

De totale personele kosten per fte zijn bij drie van de vier dienstkringen beperkt hoger uitgevallen (0 tot 2%). Alleen bij ARK zijn de totale personeelskosten zeer aanmerkelijk lager uitgevallen (15%).

Conclusie: de gerealiseerde totale personele kosten zijn nagenoeg conform begroting (met uitzondering van ARK = -15%).

5.2.4 Salariskosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr. salariskosten	81.878	84.286	79.079		81.748
Gereal.salariskosten	80.835	69.176	78.898	77.951	76.715
Verschil begr.-gereal.	-1.043	-15.110	-181		-5.445
Procentueel verschil	-1%	-18%	0%		-7%

Het verschil in de totale personele kosten bij ARK wordt voornamelijk veroorzaakt door de fors lager uitgevallen salariskosten (82% van de begrote kosten per fte). Een feit is dat de totale salariskosten nu worden gedeeld door een groter aantal fte, inclusief tijdelijk en inhuurpersoneel (voor ARK 42,2 in plaats van 34,6). Een mogelijke verklaring is dat de inhuurkosten per medewerker aanzienlijk lager zijn uitgevallen. Een nadere verklaring daarvoor is niet beschikbaar.

Conclusie: de gerealiseerde salariskosten zijn nagenoeg conform de begrote kosten (met uitzondering van ARK = -18%).

5.2.5 Overige personeelskosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr. ov. pers. kosten	3.665	9.300	5.793	-	6.253
Gereaal. ov. pers. ksten	4.639	10.272	7.616	4.958	6.871
Verschil begr.-gereaal.	974	972	1.823	-	1.257
Procentueel verschil	27%	10%	31%	-	20%

Opvallend is dat de overige personeelskosten bij ARK tegenover de lagere salariskosten juist zijn gestegen (10%) ten opzichte van de (toch al relatief hoge) begrote kosten per fte. Belangrijkste oorzaak daarvan bij ARK zijn de hogere uitgaven aan opleidingen (fl. 66.929) dan gepland. Dit is het gevolg van de nadere invulling die aan de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen is gegeven, met als uitvloeisel een verbeterd opleidingenplan. De overige personeelskosten van NZK (opleidingen) en SRK (opleidingen en reis-/verblijfkosten) zijn eveneens hoger. Conclusie: de gerealiseerde overige personeelskosten zijn (voornamelijk door hogere opleidingskosten) gemiddeld 20% hoger dan begroot.

5.2.6 Inhuurkosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr. inhuurkosten	9.370	0	9.646	13.953	8.242
Gereaal. inhuurkosten	16.474	-	6.303	12.455	11.744
Verschil begr.-gereaal.	7.104	-	-3.343	-1.498	754
Procentueel verschil	76%	-	-35%	-11%	9%

De inhuurkosten zijn bij NZK sterk hoger uitgevallen, bij ARK (van niet begroot c.q. niet in tarief opgenomen) is de inhuur uitgekomen op 7,6 fte gemiddeld (vanwege langdurig zieken, doorstart BPN en verbetertraject), zonder dat de kosten afzonderlijk zijn gerapporteerd. Aangenomen is dat de inhuurkosten van ARK in de salariskosten zijn opgenomen. Bij de beide Zeeuwse dienstkringen is de inhuur beperkt gebleven tot 65 en 89% van de daarvoor begrote kosten. SRK heeft 1 fte minder ingehuurd, KGT daarentegen 0,8 fte meer, maar tegen lager tarief.

Conclusie: de inhuur is als deel van de flexibele schil binnen de arbeidsmix een sluitpost, maar beïnvloedt wel het afdelingstarief.

5.2.7 Materiële kosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr. mater. kosten	11.806	18.353	36.013	37.651	25.956
Gereaal. mater. kosten	19.639	45.390	48.486	52.159	41.418
Verschil begr.-gereaal.	7.833	27.037	12.473	14.508	15.463
Procentueel verschil	66%	147%	35%	39%	60%

De begrote materiële kosten zijn bij alle vier de dienstkringen in aanzienlijke mate overschreden. Van 35% bij SRK tot 147% bij ARK. Bij deze laatste dienstkring voornamelijk veroor-

zaakt door extra onderhoud aan een vaartuig (fl. 948.362) en extra werkzaamheden op het terrein van de dienstkring, o.a. aanbrengen van hekwerk (fl. 967.092).

Bij SRK is de overschrijding het gevolg van fors hogere kosten voor schoonmaak van gebouwen (159%) en hogere leasekosten van repro-apparatuur (409%); anderzijds zijn er twee dienstauto's minder aangeschaft dan gepland (-58%). Bij KGT is de verhoging veroorzaakt door o.m. communicatiekosten (aanschaf gsm's), leges/haven en loodsgelden, aanschaf extra dienstauto voor WVO-taken, onderhoud software, voertuigen, vaartuig en gebouwen.

Bij NZK zijn met name de (onderhoud/exploitatie) algemene uitgaven en de huisvestingskosten sterk verhoogd (circa 100%).

Conclusie: de materiële kosten zijn door verscheidene oorzaken aanzienlijk hoger uitgevallen (gemiddeld 60%) dan begroot.

5.2.8 Automatiseringskosten

De kosten van automatisering zijn bij NZK lager uitgevallen dan begroot (85%) en bij ARK overschreden door vervanging van alle PC's (220%). Bij de beide Zeeuwse dienstkringen zijn geen "eigen" kosten voor automatisering opgevoerd in het tarief. Conform de begroting zijn die kosten opgenomen in de doorbelaste kosten voor automatisering.

5.2.9 Doorbelaste kosten

Kosten per FTE in fl.	NZK	ARK	SRK	KGT	Gemiddeld
Begr. doorbel. kosten	16.353	9.875	25.414	19.706	17.837
Gereel. doorbel. kosten	11.127	8.995	27.641	18.341	16.526
Verschil begr.-gereel.	-5.226	-880	2.227	-1.365	-1.311
Procentueel verschil	-32%	-9%	9%	-7%	-7%

Opvallend is, ondanks het uniforme Zeeuwse beleid, dat bij SRK de doorbelaste kosten 9% hoger zijn uitgevallen en bij KGT 7% lager dan begroot.

Conclusie: de doorbelaste kosten komen bij drie van de vier de dienstkringen lager uit dan begroot, variërend van 10 tot 7% van de begrote kosten.

5.2.10 Tussentijdse voortgangsrapportages

Tijdens de tussentijdse voortgangsrapportages door de dienstkringen aan de regionale directies wordt er naar het totale beeld van de uitgaven gekeken.

Op basis van bovenstaande gegevens moet worden afgeleid dat er geen taakstellend element zit in de opstelling van en in het omgaan met de tarieven. De enige functie van het hanteren van het tarief ligt in de praktijk bij de administratieve dekking van de uitgaven.

Tijdens de vraaggesprekken is aangegeven dat er wel wordt gestuurd op de arbeidsmix met betrekking tot de verhouding vaste kern en flexibele schil, waarvoor per directie of dienstkring streefwaarden zijn bepaald.

Kennelijk worden er gedurende het jaar buiten de begroting om uitgaven gedaan, die gegeven de omstandigheden nodig zijn en waarvoor vooraf toestemming is gegeven door de regionale directie.

Conclusie: Het afdelingstarief wordt, als onderdeel van de DUU's, op centraal niveau formeel als prestatie-indicator beschouwd, maar materieel beschouwd vindt hierop geen aansturing c.q. verantwoording plaats. Het afdelingstarief vervult geen functie bij het beheersen van kosten.

5.2.11 Samenvatting van conclusies over realisatie van afdelingstarieven

1. Alle afdelingstarieven van de onderzochte dienstkringen zijn in vergelijkbare mate hoger uitgevallen dan begroot (gemiddeld 9%).
2. Normen en streefgetallen voor direct productieve uren verschillen per regionale directie.
3. De gerealiseerde totale personele kosten zijn nagenoeg conform begroting (met uitzondering van ARK = -15%).
4. De gerealiseerde salariskosten zijn nagenoeg conform de begrote kosten (met uitzondering van ARK = -18%).
5. De gerealiseerde overige personeelskosten zijn (voornamelijk door hogere opleidingskosten) gemiddeld 20% hoger dan begroot.
6. De inhuur is als deel van de flexibele schil binnen de arbeidsmix een sluitpost, maar beïnvloedt wel het afdelingstarief.
7. De materiële kosten zijn door verscheidene oorzaken aanzienlijk hoger uitgevallen (gemiddeld 60%) dan begroot.
8. De doorbelaste kosten komen bij drie van de vier de dienstkringen lager uit dan begroot, variërend van 10 tot 7% van de begrote kosten.
9. Het afdelingstarief wordt, als onderdeel van de DUU's, op centraal niveau formeel als prestatie-indicator beschouwd, maar materieel beschouwd vindt hierop geen aansturing c.q. verantwoording plaats. Het afdelingstarief vervult geen functie bij het beheersen van kosten.

5.3 Werkpakketten vast en variabel onderhoud en PU-DUU-verhoudingen

Op basis van de beschikbare informatie zijn de werkpakketten van de vier dienstkringen zijn in een overzicht gebracht op (deel-) maatregelniveau. Zie bijlage 11: Overzicht werkpakketten 02.02.04 volgens intern contract 2001.

Uit de werkpakketten is een selectie gemaakt van het civiele deel van het vaste en variabele onderhoud, voorzover dat betrekking heeft op de vaarwegen in het onderzoek met de functie Vaarweg 1 (VW1).

Eerst wordt in dit hoofdstuk de planning en begroting van de maatregelen behandeld, achtereenvolgens in kwalitatieve en kwantitatieve zin, waarna de gegevens over de realisatie van commentaar worden voorzien.

5.3.1 Planning en begroting van maatregelen

Zie voor het overzicht van het werkpakket van geplande maatregelen voor vast en variabel onderhoud (civiele deel, VW1) per dienstkring het overzicht in bijlage 11.

Kwalitatief

Het vaste onderhoud bij de dienstkringen heeft betrekking op maatregelen voor het onderhoud aan kunstwerken, oevers, bodems en facilitair. Uitsluitend voor kunstwerken en oevers is het mogelijk geweest bij alle vier de dienstkringen onderhoudsmaatregelen te traceren. De maatregelen met betrekking tot de overige objecten geven een wisselend beeld. Er zijn veel verschillende deelmaatregelen opgenomen in de planningen. Daardoor is een goede vergelijking niet mogelijk. Die verschillen vinden hun oorzaken in de verschillende specifieke omstandig-

heden van de te beheren vaarwegen. Een ander deel kan wellicht verklaard worden door een andere aanduiding van dezelfde soort deelmaatregelen of het gehanteerde niveau van omschrijving (globaal versus gedetailleerd).

De opstellingen verschillen naar de aard van de aangegeven kostencategorieën: voor een deel zijn die specifiek objectgericht (bijvoorbeeld: vast onderhoud Middensluis) of gericht op een verzameling van objecten (bijvoorbeeld: vast onderhoud kunstwerken of vaste kosten facilitair).

Conclusie:

Men zou verwachten dat het vaste onderhoud een tamelijk regulier pakket zou vormen, doch de geplande werkpakketten van de vier dienstkringen voor vast onderhoud vertonen relatief weinig overeenkomst en zijn moeilijk met elkaar te vergelijken.

Bij het variabele onderhoud zijn de maatregelen geheel verschillend van aard, als gevolg van de verschillende leeftijdsopbouw van de levenscycli van de objecten. Vergelijking levert dan ook per definitie nagenoeg uitsluitend verschillen op.

Kwantitatief

Gezien de aard van de maatregelen zijn niet aan elke maatregel PU's of DUU's gekoppeld. Sommige maatregelen bestaan uitsluitend uit productuitgaven (bijvoorbeeld: vaste kosten "bestuursovk", facilitair en juridisch beheer en baggeren sloten langs kanaal bij ARK) en andere geheel uit capaciteitsgerelateerde of personele uitgaven voor door de dienstkring zelf te verrichten taken (bijvoorbeeld: GIS/TISBO bij NZK; vast onderhoud vaarwegen bij ARK).

De verstrekte kwantitatieve informatie verschilt van globaal tot gedetailleerd. Het is niet mogelijk gebleken binnen het tijdsbestek van het onderzoek om van de globaal verstrekte gegevens de juiste gedetailleerde kwantitatieve gegevens te achterhalen. Getracht is bijvoorbeeld om de detailgegevens van het vaste en variabele onderhoud van SRK te verzamelen aan de hand van de invoerformulieren voor Quabob.

Gebleken is dat dit wegens het ontbreken van een deel van de detailgegevens niet tot een sluitende opstelling kon leiden. De specifieke koppeling van DUU's aan PU's op (deel)maatregelniveau is niet steeds duidelijk, zo wordt de personele inzet voor een bepaalde maatregel in één totaalbedrag begroot (bijvoorbeeld: ARK personele inzet ANC t.b.v. 385001 en KGT personeel vast onderhoud KGT). Er is vanaf gezien om met die onvolledige detailleringen verder te werken, gericht op het vaststellen van mogelijke samenhangen.

Conclusie:

De aard van de beschikbare gegevens is te onvolledig om er op zinvolle wijze (statistische) analyse op uit te kunnen voeren. Bovendien is omvang van de te vergelijken (deel-) populatie(s) te beperkt voor statistische analyses.

In het onderstaande overzicht zijn de totaal bedragen opgenomen van de begrote uitgaven voor het civiele deel van het vaste en variabele onderhoud.

Overzicht PU-DUU-uitgaven Dkr'en 2001 BEGROOT in IC Beheer & Onderhoud in Kfl								
beperkt tot Civiel deel van vaarwegen (VW1) in onderzoek								
NZK 5/6		PU	DUU	Totaal	Verdeling	%PU	%DUU	%DUU/PU
02.02.04	vast	2.042	979	3.021	37%	68%	32%	48%
02.02.04	variabel	3.840	1.344	5.184	63%	74%	26%	35%
Totaal	02.02.04	5.882	2.323	8.205	100%	72%	28%	39%
ARK 1-4								
02.02.04	vast	6.033	2.922	8.955	59%	67%	33%	48%
02.02.04	variabel	3.021	3.270	6.291	41%	48%	52%	108%
Totaal	02.02.04	9.054	6.192	15.246	100%	59%	41%	68%
SRK 1/3								
02.02.04	vast	2.772	1.988	4.760	66%	58%	42%	72%
02.02.04	variabel	2.065	424	2.489	34%	83%	17%	21%
Totaal	02.02.04	4.837	2.412	7.249	100%	67%	33%	50%
KGT								
02.02.04	vast	2.770	1.439	4.209	30%	66%	34%	52%
02.02.04	variabel	7.940	1.840	9.780	70%	81%	19%	23%
Totaal	02.02.04	10.710	3.279	13.989	100%	77%	23%	31%

Qua orde van grootte zijn de totale begrote uitgaven van ARK en die van KGT min of meer vergelijkbaar en die van NZK met SRK.

De verdeling over vast en variabel verschilt aanmerkelijk, waarbij te zien is dat bij NZK en KGT (circa 30:70) de verhoudingen omgekeerd zijn ten opzichte ARK en SRK (circa 60:40).

De absolute bedragen voor begroot vast onderhoud geven onderling ook aanzienlijke verschillen te zien, tot een factor 1 : 3 (NZK : ARK).

Ondanks alle verschillen valt op, dat het percentage DUU's van de totale begrote uitgaven voor vast onderhoud bij drie van de vier dienstkringen, circa 30% bedraagt. Alleen SRK wijkt daar met 42% van af.

Het aandeel DUU's van de begrote totale variabele uitgaven varieert daarentegen zeer sterk van 17% (SRK) tot 52% (ARK). Dit wordt nog duidelijker als het aandeel van de DUU's ten opzichte van de PU's wordt weergegeven in de laatste kolom. In het eerste geval (SRK) is er voor een productuitgave van fl. 1,- een bedrag van fl. 0,21 nodig om die uitgave te realiseren. In het tweede geval is dat fl. 1,08.

De oorzaken van deze verschillen zijn om de eerder aangegeven redenen niet te expliciteren.

Conclusie: er zijn grote verschillen tussen de dienstkringen waarneembaar in de verhoudingen tussen de begrote (apparatuur-)kosten die nodig zijn de producten te realiseren (DUU's) en de begrote productuitgaven (PU's).

In bijlage 12 "PU-DUU gespecificeerd vast-variabel begroot en gerealiseerd VW1", is per dienstkring de opbouw van de begrote kosten per opgevoerde maatregel opgenomen voor zover die betrekking hebben op de gemaakte selectie (alleen civiel deel en VW1). Bij het begrote vaste onderhoud bestaan de DUU's voornamelijk uit werkplekuitgaven, dus uitgaven voor eigen personeel. Een relatief zeer klein deel (met uitzondering van SRK met 33%) bestaat uit uitgaven voor Overige Uitvoeringsuitgaven als: Uitbesteding, Meetdienst of Specialistische diensten, zoals de Bouwdienst.

Bij de variabele onderhoudsmaatregelen varieert het aandeel van de Overige Uitvoeringsuitgaven in de totale DUU's tussen de dienstkringen van 33% bij NZK tot 67% bij ARK. Dit is vanzelfsprekend sterk afhankelijk van de aard van de geplande maatregelen.

Conclusie: de maatregelen voor vast onderhoud zijn voor het overgrote deel gepland om door eigen personeel te worden uitgevoerd. Voor variabel onderhoud varieert dat per dienstkring, afhankelijk van de aard van de maatregelen.

5.3.2 Realisatie van maatregelen

In het onderstaande overzicht zijn de met de planning en begroting corresponderende gegevens over de realisatie van maatregelen voor vast en variabel onderhoud opgenomen. De gegevens zijn ontleend aan de verantwoordingsrapportages van de beide Zeeuwse dienstkringen, de jaarrapportage van de Directie Utrecht over ARK (ANC) en de MIS-map van NZK over 2001.

Overzicht PU-DUU-uitgaven Dkr'en 2001 REALISATIE Beheer & Onderhoud in Kfl								
beperkt tot Civiel deel van vaarwegen (VW1) in onderzoek								
NZK 5/6		PU	DUU	Totaal	Verdeling	%PU	%DUU	%DUU/PU
02.02.04	vast			2.155	40%			
02.02.04	variabel		238	3.283	60%			
Totaal	02.02.04		238	5.438	100%			
ARK 1-4								
02.02.04	vast			10.951	74%			
02.02.04	variabel			3.796	26%			
Totaal	02.02.04			14.747	100%			
SRK 1/3								
02.02.04	vast	2.976	1.537	4.513	70%	66%	34%	52%
02.02.04	variabel	1.633	289	1.922	30%	85%	15%	18%
Totaal	02.02.04	4.609	1.826	6.435	100%	72%	28%	40%
KGT								
02.02.04	vast	4.005	1.242	5.247	38%	76%	24%	31%
02.02.04	variabel	6.189	2.259	8.448	62%	73%	27%	37%
Totaal	02.02.04	10.194	3.501	13.695	100%	74%	26%	34%

Van NZK en ARK zijn de realisatiegegevens uitsluitend in totalen van vast en variabel onderhoud beschikbaar. Van de beide Zeeuwse dienstkringen zijn per maatregel alleen totaal bedragen beschikbaar. Zie bijlage 12 met begrote versus realisatiegegevens per maatregel.

Tijdschrijven

Er wordt bij NZK niet op maatregelniveau tijd geschreven, maar op het niveau van het onderhoudscontract (nummer, naam en besteknummer), zodat die uren niet meer zijn te herleiden naar bijvoorbeeld een maatregel als bijvoorbeeld "conserveren sluisdeur".

De totale uitgaven voor vast en variabel onderhoud (beperkt tot civiel deel en VW1) bedragen per dienstkring steeds minder dan de begroting. Voor de dienstkring NZK is dit zelfs 34% minder.

In bijna alle gevallen is echter meer uitgegeven aan vast onderhoud (m.u.v. SRK) en in alle gevallen minder aan variabel onderhoud dan begroot.

Uit de verantwoordingsrapportages blijkt dat er diverse redenen kunnen zijn die tot verschillen leiden, zoals bijvoorbeeld:

- Bestek onderhoud nat en groen betreft meerdere D-4 producten. Verschil in verdeelsleutels heeft geleid tot verschil tussen planning en realisatie.
- Meer uitbesteed dan gepland. Bouwdienst planning niet gerealiseerd.
- Geplande betalingen schuiven door naar 2002.
- Minder uitbesteed dan gepland.
- Vertraging van start Bouwdienstproject a.g.v. onduidelijkheid en discussie maximaal te keren waterhoogte.
- Wegens complexiteit, interne prioriteit en rol Hoogheemraadschap is uitvoering doorgeschoven naar 2002.
- Groot onderhoud door capaciteitsgebrek Bouwdienst niet uitgevoerd in 2001.
- Foute boekingen: (negatief bedrag?) Baggeren fout geboekt. Kosten BD en herstellen meerstoelen (bekende schadevaring) gedeeltelijk verkeerd geboekt. Bodemonderzoek plus saneren rijkseigendommen niet uitgevoerd. Minder slibbewerking.
- Meer kosten verzamelen en verwerken afval.
- Repareren duiker niet uitgevoerd in verband met mogelijke overdracht.
- DUU-uitgaven Bouwdienst hoger.
- Teveel inzet AXM begroot.
- Vertraging aanbestedingsprocedure aan-/afmeervoorziening, uitvoering niet meer in 2001.

Conclusie: er zijn zeer veel verschillende redenen voor afwijkingen tussen planning en realisatie van zowel vaste als variabele onderhoudsmaatregelen.

Voor zover uit het beschikbare materiaal is op te maken, zijn de verhoudingen tussen PU's en DUU's ten opzichte van de begroting enigszins gewijzigd. Zo bedragen de DUU's nu minimaal 15% van de PU's en maximaal 34% (beide bij SRK). Bij KGT is de onderlinge verhouding tussen de begrote en gerealiseerde percentages DUU's echter gewijzigd.

Conclusie: de gerealiseerde PU-DUU-verhoudingen vertonen door diverse oorzaken verschillen ten opzichte van de begrote verhoudingen.

5.3.3 Samenvatting van conclusies over planning en realisatie van werkpakketten

1. Men zou verwachten dat het vaste onderhoud een tamelijk regulier pakket zou vormen, doch de geplande werkpakketten van de vier dienstkringen voor vast onderhoud vertonen relatief weinig overeenkomst en zijn moeilijk met elkaar te vergelijken.
2. Ook bij geplande variabele onderhoudsmaatregelen zijn de verschillen groot als gevolg van de verschillende leeftijdsopbouw van de levenscycli van de objecten.
3. De maatregelen voor vast onderhoud zijn voor het overgrote deel gepland om door eigen personeel te worden uitgevoerd. Voor variabel onderhoud varieert dat per dienstkring, afhankelijk van de aard van de maatregelen.
4. De aard (en de omvang) van de beschikbare gegevens over de begrote PU's en de DUU's laat geen zinvolle (statistische) analyse toe.
5. Er zijn grote verschillen tussen de dienstkringen waarneembaar in de verhoudingen tussen de begrote (apparats-)kosten die nodig zijn om de producten te realiseren (DUU's) en de begrote productuitgaven (PU's).
6. Er zijn zeer veel verschillende redenen voor afwijkingen tussen planning en realisatie van zowel vaste als variabele onderhoudsmaatregelen.
7. De gerealiseerde PU-DUU-verhoudingen vertonen verschillen ten opzichte van de begrote verhoudingen.

6. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden eerst alle samengevatte deelconclusies herhaald, waaraan een aantal algemene conclusies zijn toegevoegd.

6.1 Conclusies over begroting van afdelingstarieven

1. Verschillen in tariefhoogte lijken samen te hangen met verschillende beleidskeuzen van de regionale directies met betrekking tot de tariefopbouw.
2. De verwachting dat naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, de kosten per eenheid zullen afnemen, wordt in algemene zin bevestigd, behoudens voor ARK.
3. De verschillen in indeling van kosten bemoeilijkt directe vergelijkingen van de opbouw van afdelingstarieven.
4. Het gebruik van verschillende samenstellingen van het aantal fte als deelfactor veroorzaakt verschillen in het afdelingstarief.
5. De opbouw van afdelingstarieven verschilt sterk als gevolg van verschillende werkwijzen, die door de regionale directies worden gehanteerd, bij het opnemen van zogenaamde "eigen kosten" of het doorbelasten van centraal te maken kosten aan de dienstkringen.
6. Verschillen in tarieven ontstaan door het niet volledig opnemen van alle salariskosten in het afdelingstarief en het al dan niet rekening houden met de geschatte kosten bij het vervullen van vacatures.
7. Er worden verschillende uitgangspunten gebruikt voor de berekening van de gemiddelde salariskosten per salarisschaal ten behoeve van de opstelling van het afdelingstarief.
8. Verschillen in het gemiddeld inschalingsniveau veroorzaken verschillen in de salariskosten als onderdeel van het afdelingstarief.
9. Het al dan niet expliciet opnemen van toeslagen voor onregelmatig werk in de loonkosten dan wel de overige personele kosten bemoeilijkt vergelijking van de opbouw van tarieven.
10. De vacaturekorting wordt in verschillende gevallen tegenstrijdig verwerkt in het tarief.
11. Er is geen directe samenhang tussen de omvang van de organisatie en de hoogte van de materiële kosten per eenheid (fte).
12. Verschillend beleid ten aanzien van doorbelasting van PMA-uitgaven leidt tot verschillen in de opbouw van afdelingstarieven, waardoor tevens het inzicht in de samenstelling van die kosten op dienstkringniveau ontbreekt.
13. Het al dan niet opnemen van geschatte inhuur (qua kosten en fte) in het afdelingstarief veroorzaakt aanzienlijke verschillen en bemoeilijkt vergelijkingen.

6.2 Conclusies over realisatie van afdelingstarieven

1. Alle afdelingstarieven van de onderzochte dienstkringen zijn in vergelijkbare mate hoger uitgevallen dan begroot (gemiddeld 9%).
2. Normen en streefgetallen voor direct productieve uren verschillen per regionale directie.
3. De gerealiseerde totale personele kosten zijn nagenoeg conform begroting (met uitzondering van ARK = -15%).
4. De gerealiseerde salariskosten zijn nagenoeg conform de begrote kosten (met uitzondering van ARK = -18%).
5. De gerealiseerde overige personeelskosten zijn (voornamelijk door hogere opleidingskosten) gemiddeld 20% hoger dan begroot.
6. De inhuur is als deel van de flexibele schil binnen de arbeidsmix een sluitpost, maar beïnvloedt wel het afdelingstarief.

7. De materiële kosten zijn door verscheidene oorzaken aanzienlijk hoger uitgevallen (gemiddeld 60%) dan begroot.
8. De doorbelaste kosten komen bij drie van de vier de dienstkringen lager uit dan begroot, variërend van 10 tot 7% van de begrote kosten.
9. Het afdelingstarief wordt, als onderdeel van de DUU's, op centraal niveau formeel als prestatie-indicator beschouwd, maar materieel beschouwd vindt hierop geen aansturing c.q. verantwoording plaats. Het afdelingstarief vervult geen functie bij het beheersen van kosten.

6.3 Conclusies over planning en realisatie van werkpakketten

1. De geplande werkpakketten van de vier dienstkringen voor vast onderhoud vertonen relatief weinig overeenkomsten en zijn moeilijk met elkaar te vergelijken.
2. Ook bij geplande variabele onderhoudsmaatregelen zijn de verschillen groot als gevolg van de verschillende leeftijdsopbouw van de levenscycli van de objecten.
3. De maatregelen voor vast onderhoud zijn voor het overgrote deel gepland om door eigen personeel te worden uitgevoerd. Voor variabel onderhoud varieert dat per dienstkring, afhankelijk van de aard van de maatregelen.
4. De aard (en de omvang) van de beschikbare gegevens over de begrote PU's en de DUU's laat geen zinvolle (statistische) analyse toe.
5. Er zijn grote verschillen tussen de dienstkringen waarneembaar in de verhoudingen tussen de begrote (apparaats-)kosten die nodig zijn om de producten te realiseren (DUU's) en de begrote productuitgaven (PU's).
6. Er zijn zeer veel verschillende redenen voor afwijkingen tussen planning en realisatie van zowel vaste als variabele onderhoudsmaatregelen.
7. De gerealiseerde PU-DUU-verhoudingen vertonen door diverse oorzaken verschillen ten opzichte van de begrote verhoudingen.

6.4 Conclusies op hoofdlijnen

Tariefstructuur DUU's

Er is kennelijk sprake van een grote mate van vrijheid bij de opstelling van tarieven, qua uitgangspunten, werkwijzen en berekeningsmethoden, zoals bijvoorbeeld bij de bepaling van de salariskosten: gemiddelde besteding inclusief toeslagen versus schaalbedragen, gebruik van aantal fte als deelfactor.

Ondanks het beoogde effect van Haplan is er sprake van weinig standaardisatie en uniformiteit bij de tariefopbouw, hetgeen de transparantie en inzichtelijkheid van de tariefstructuur bemoeilijkt.

Verschuivende uitgangspunten en gebruikte methoden leiden tot verschillen in de opbouw van de tariefstructuur, tot verschillen in de hoogte van de deelbedragen waaruit het tarief is opgebouwd en tot verschillen in de hoogte van de afdelingstarieven.

Afdelingstarief als sluitpost. De functie van het afdelingstarief blijkt uitsluitend te zijn: de dekking van alle capaciteitsgerelateerde uitgaven sluitend maken. Omdat de feitelijke capaciteitsgerelateerde uitgaven (soms sterk) afwijken van de geplande uitgaven, wordt het afdelingstarief achteraf aangepast, zodat de beoogde sluitende dekking alsnog kan worden gerealiseerd.

Uit de vraaggesprekken en het beschikbare materiaal blijkt er sprake te zijn van een sterk ad hoc karakter van de uitgaven, die via het tarief moeten worden gedekt afhankelijk van omgevingsvariabelen.

Aangetroffen verschillen worden veroorzaakt door óf verschillende uitgangspunten, verschillende werkwijzen, berekeningsmethoden óf door incidentele gebeurtenissen en omstandigheden en kunnen mede daardoor niet worden herleid tot structurele kostenveroorzakers.

Op grond van de geconstateerde verschillen in onder andere de opbouw van de tariefstructuur en de realisatie en de hiermee samenhangende PU-DUU-verhouding, kan niet tot een onderbouwd landelijk basisniveau worden geconcludeerd voor het aantal te besteden DUU's voor vast en variabel onderhoud in relatie tot de PU's.

PU-DUU-verhouding

Uit Haplan en de "Balans" blijkt dat er op D-1 en D-2 niveau grote waarde wordt gehecht aan de PU-DUU-verhouding als prestatie-indicator en dus als stuurinformatie. Tegen die achtergrond is het opvallend dat taakstellende normen voor die verhouding ontbreken. Op basis van de huidige praktijk kunnen aan de min of meer toevallig gerealiseerde verhoudingen geen conclusies worden verbonden.

Uit de vraaggesprekken is gebleken dat mogelijke tekorten op DUU's kunnen worden verrekend met PU's.

Het onderzoek betreft een momentopname, hetgeen betekent dat bij het variabele onderhoud verschillen optreden als gevolg van de verschillen in leeftijdsopbouw van de levenscycli van de objecten. Dit in tegenstelling tot vast onderhoud, dat - hoewel enigszins fluctuerend - in hoofdzaak een jaarlijks terugkerend karakter heeft. Bij het variabele onderhoud leiden de genoemde verschillen in leeftijdsopbouw van de levenscycli tot verschillen in de verhoudingen PU's en DUU's.

Vergelijking tussen de dienstkringen van de geplande werkpakketten is gezien de grote verschillen in de realisatie ten opzichte van de begroting, zoals die uit de gegeven voorbeelden blijken, niet zinvol.

Gezien de vele verschillen waarmee de cijfers tot stand komen, is het niet mogelijk om de indicatieve verhouding die bij het vaste onderhoud naar voren kwam (30% DUU's van de uitgaven voor vast onderhoud) ondubbelzinnig als basisniveau aan te merken. Een zodanige conclusie is uit het beschikbare materiaal niet te destilleren.

De begroting is alleen in die zin taakstellend, dat er sprake is van een "plafondbegroting", waarvan in feite toch, met redenen omkleed, van afgeweken kan worden.

Er zijn grote verschillen tussen planning en realisatie van maatregelen. Op basis van de vraaggesprekken moet onder meer het kasverplichtingenstelsel als mogelijke oorzaak worden aangemerkt.

Als verfijning van de productiecentramethode zouden onderlinge leveringen in beeld gebracht moeten worden. Bijvoorbeeld zaken die door de dienstkringen ten behoeve van de Regionale Directies uitgezocht of uitgevoerd.

Er zijn zeer veel veranderingsprocessen in gang gezet binnen Rijkswaterstaat, op gebieden als BPN, Tisbo, GIS, WVO, Informatie, Kwaliteit, Arbo en Milieu, "voordeursfunctie van RWS" voor de regio, hetgeen leidt tot vele nieuwe taken en functies bij de dienstkringen. Dit heeft effecten voor de omvang (in fte's), voor de complexiteit van de organisatie en voor het omspanningsvermogen of de 'span of control' van de leiding.

Inhoudelijk gezien is het zeer opvallend dat er nagenoeg geen echte vergelijkingen kunnen worden gemaakt vanwege de opmerkelijke hoeveelheid verschillen in opstelling van gegevens. Causale relaties tussen kosten en mogelijke kostenveroorzakers zijn daardoor niet aan te geven. De IST-situatie levert geen verklaring van de verschillen op, waardoor de "WHY-vraag niet beantwoord kan worden.

Er is met andere woorden geen inzicht in het noodzakelijk aantal DUU's voor vast en variabel onderhoud in relatie tot de productuitgaven.

De planning daarvan wordt nog uitsluitend op historische gegevens en eigen ervaring gebaseerd. De tijdverantwoording wordt daarbij niet of nauwelijks gebruikt. Ook niet voor een heroverweging ten behoeve van de volgende planperiode. De nog maar beperkte betrouwbaarheid van de informatie, die uit de tijdverantwoording naar voren komt, speelt daarbij wellicht een rol.

Er moeten blijkens de vraaggesprekken en de verantwoordingsrapportages vraagtekens worden gezet bij de juistheid en volledigheid van de verantwoording van de tijd (als fte-aspect van de DUU's). Bovendien geeft de tijdverantwoording alleen geen zicht op de effectiviteit en efficiency van die tijdbesteding. Dat inzicht is nodig voor het bepalen van een juiste taakstellende hoeveelheid uren voor de eigen werkzaamheden met betrekking tot vast en variabel onderhoud.

In de verantwoordingsrapportages worden oorzaken aangegeven voor opgetreden verschillen tussen geplande (en eventueel tussentijds bijgestelde prognoses) uitgaven en de realisatie daarvan. Voor de belangrijkste daarvan is, blijkens de informatie uit de vraaggesprekken, vooraf de toestemming van de Regionale Directie gegeven. Een beoordeling van de gerealiseerde verhouding tussen DUU's en PU's komt daarin echter niet tot uitdrukking. Die verhouding maakt geen deel uit van de tussen de Regionale Directie en de dienstkring afgesproken prestatie-indicatoren en er wordt op dienstkringniveau op niet op gestuurd. De PU-DUU-verhouding is als het ware een resultante van een proces dat met andere oogmerken en prioriteiten wordt gestuurd.

Voor het stellen van normen is een analyse noodzakelijk van de werkpakketten in relatie tot daarvoor benodigde uren.

7. TOEKOMSTVISIE

De huidige situatie "Een wereld van verschillen" bestendigen?

Anders? Beter? Vrijheid in gebondenheid?

Standaardisering, uniformering en transparantie, zoals beoogd met Haplan?

Gezien de doelstellingen die met Haplan worden beoogd en de geconstateerde "Wereld van verschillen" in de werkelijkheid, zou het wenselijk zijn - voor het objectiveren van de discussie over het basisniveau - tot een taakstellende begroting c.q taakstellend model voor de PU-DUU-verhouding te komen.

Het uitgevoerde onderzoek voor Zeeland en de vaarweg IJmuiden-Tiël voor de sluizen, zou een basis kunnen zijn voor een taakstellende begroting voor vast en variabel onderhoud.

Daarvoor is nodig:

1. Inzicht in de levenscycli van objecten.
2. Procesbeschrijving en -analyse: welke stappen zijn nodig om producten te realiseren? Gebaseerd op huidige werkwijze, met geverifieerde onderbouwing. Rekening houdend met omgevingseisen, wetten, regelingen, invulling regisseursfunctie RWS.
3. Bepalen van het benodigde uitvoeringsniveau.
4. Bepalen optimale omvang te beheren areaal in termen van aantal en complexiteit objecten.
5. Heroverwegen omvang huidige dienstkringen (huidige geografische indeling versus indeling naar hoofdtransportassen?).
6. Voor benchmarking is nodig: uniformering tariefopbouw en objectivering werkpakketten.

Een onderzoeksvorstel in deze kan worden geformuleerd.

Gevolgd onderzoeksaanpak

Fase 1

Het onderzoek is volgens plan gestart in week 30 op 22 juli 2002 met bestudering van beschikbaar materiaal.

Op dinsdag 23 juli zijn in overleg met de projectbegeleider, de heer De Graan, afspraken gemaakt met de desbetreffende regionale directies en dienstkringen voor (vraag)gesprekken ten behoeve van toelichting op het onderzoek en de te verzamelen informatie.

Op 24 juli is een bespreking ten behoeve van informatieverzameling gehouden met de heer R. Meyer van BV2 te Capelle aan den IJssel. Vervolgens is de bij die gelegenheid door BV2 beschikbaar gestelde informatie bestudeerd. Dit betrof voornamelijk informatie over de directie Noord-Holland en de dienstkring Noordzeekanaal.

In week 31 zijn de volgende activiteiten ontwikkeld ten behoeve van de informatieverzameling voor de fasen 1 en gedeeltelijk voor fase 2. Er zijn interviews gehouden aan de hand van een checklist voor informatieverzameling (zie de onderdelen van de tabellen met per dienstkring verzamelde informatie in bijlage 2).

Bij die vraaggesprekken is tevens een toelichting gegeven op het doel en de aanpak van het onderzoek.

Maandag 29 juli: dienstkring Zeeuwsch-Vlaanderen te Terneuzen; gesprekspartners de heer ing. M. Huijsman, hoofd dienstkring en de heer J. den Hartigh, hoofd technisch beheer;

Directie Zeeland te Middelburg: gesprekspartners de heer ing. H.M. van der Laak, hoofd beheer en onderhoud (VVB) en de heer P.J. de Groote, medewerker beheer en onderhoud (VVB).

Dinsdag 30 juli: dienstkring Amsterdam - Rijnkanaal te Nieuwegein; gesprekspartner de heer J.W. van de Geer, hoofd beheer;

Directie Utrecht te Nieuwegein; gesprekspartners de heer drs. P.J. Manuel, hoofd bedrijfsbureau (SBX) en de heer D.P. Helmond van planning & control (CXP).

Woensdag 31 juli: directie Noord-Holland te Haarlem; gesprekspartners de heer P. de Dreu, medewerker bedrijfsbureau en de heer P. Koops, medewerker bedrijfsvoering;

Dienstkring Noordzeekanaal te IJmuiden, gesprekspartner mevrouw E. van Duivenboode, senior medewerker administratieve zaken.

Vrijdag 2 augustus: Dienstkring Noordzeekanaal te IJmuiden, gesprekspartner de heer R. Vliegthart, hoofd civiel beheer.

Bij de gesprekken met de vertegenwoordigers van de dienstkringen is het accent gelegd op de informatie over de afgrenzing van het object van onderzoek i.c. het watersysteemdeel en de verkenning van de beschikbaarheid en zo mogelijk directe verzameling van documentatie over de taken voor beheer en onderhoud die de dienstkring verricht op dat watersysteemdeel.

Bij de gesprekken met de respectievelijke regionale directies is het accent gelegd op de verkenning van de beschikbaarheid en zo mogelijk de verzameling van de kwantitatieve informatie over uitgaven voor PU en DUU met betrekking tot de te onderzoeken watersysteemdelen, c.q. dienstkringen.

Week 32: Bestuderen ontvangen materiaal en categoriseren naar watersysteemdelen en aspecten.

Opstellen overzicht van ontvangen informatie (o.m. m.h.o.o. retournering t.z.t.)

Inventarisatie van beschikbare informatie per te onderzoeken watersysteemdeel/organisatie.

Herinnering gesprekspartners aan toegezegde informatie (ARK en DZL).

Week 33: Uitwerken informatieverzameling.

Verwerken tussentijds ontvangen informatie.

Opstellen conceptrapportage fase 1.

Opstellen voortgangsrapportage.

Bespreken voortgangsrapportage met projectbegeleider op 14 augustus 2002.

Nader uitwerken conceptrapportage.

Inzenden (concept)rapportage aan projectbegeleider op 19 augustus 2002.

Fase 2

In de eerste fase - waarin het uitsluitend ging om het verzamelen van kwalitatieve informatie - is ook al enige kwantitatieve informatie verzameld met het oog op het verkrijgen van inzicht in de materie. Bovendien zijn toen reeds - behalve de opgevraagde tariefopbouw - in verschillende mate diverse soorten kwantitatieve gegevens beschikbaar gesteld, zoals bijvoorbeeld die welke is opgenomen in interne contracten.

In eerste instantie is getracht op basis van die reeds beschikbaar gestelde kwantitatieve informatie een selectie te maken van aspecten, die op juiste wijze in onderlinge vergelijkingen tussen de vaarwegen/dienstkringen betrokken zouden kunnen worden. Vervolgens is die informatie gecategoriseerd en na bestudering zo mogelijk verwerkt in overzichten.

Opvallend daarbij was dat de wijze waarop de kwantitatieve gegevens gepresenteerd worden onderling sterk verschilt tussen de regionale directies waaronder de betrokken dienstkringen vallen. Verschillen hebben onder meer betrekking op indeling en mate van detaillering. De gegevens die betrekking hebben op twee dienstkringen die onder dezelfde regionale directie ressorteren vertonen die onderlinge verschillen niet.

Omdat de informatie van de twee dienstkringen die onder de Directie Zeeland ressorteren op dat moment het meest compleet leken te zijn, is op basis daarvan getracht een werkmodel op te zetten voor nadere inventarisatie van overige en nog ontbrekende gegevens.

Op de eerste plaats zijn de tarieven van de dienstkringen op een vergelijkbare basis gebracht, waarbij het onderscheid tussen personele, materiële en automatiseringskosten is aangehouden. Zowel voor de zogenaamde "eerst belaste kosten" als de "doorbelaste kosten".

Vervolgens is getracht de beschikbaar gestelde gegevens met betrekking tot kosten van geplande en gerealiseerde beheer- & onderhoudsmaatregelen in een vergelijkend overzicht te brengen. Dat is echter in eerste instantie niet gelukt vanwege het niet op elkaar aansluiten van de ontvangen gegevens. Tijdens een bezoek aan de directie Zeeland ten behoeve van het verkrijgen van antwoorden op gerezen vragen, zijn de juiste bijlagen bij het Interne Contract 2001 alsnog ontvangen. De aanvullend ontvangen documenten zijn bestudeerd en de gegevens daaruit zijn verwerkt.

Vervolgens is met de medewerkers van de dienstkring Schelde-Rijn (de heren Schroeijers, Steenpoorte en Compeer) de over deze dienstkring aanvullend ontvangen informatie doorgenomen en is in meer detail ingegaan op de plannings- en begrotingscyclus op dienstkringniveau. Dit betrof onder ander ook de "Richtlijnen begrotingsvoorbereiding 2004-2008 Directie Zeeland", definitieve versie d.d. 16-1-2002.

Op 30 september is een voortgangsrapportage gemaakt, die op 3 oktober met de projectbegeleider is besproken. Op basis van de genoemde besprekingen is een werkmodel voor de te maken vergelijkingen opgesteld en met behulp van de tot dusver verzamelde gegevens nader uitgewerkt. Tussentijds zijn voortgangsbesprekingen gehouden met de projectbegeleider en de werkzaamheden in deze fase zijn afgerond met de tussenrapportage op 14 oktober 2002.

Fase 3

In fase 3 is de verzamelde kwantitatieve informatie met nog ontbrekende gegevens van overige dienstkringen aangevuld. Dit betrof gegevens over de aard en de omvang van (voor 2001 geplande en zo mogelijk ook gerealiseerde) directe en indirecte kosten. Op basis van nadere vraaggesprekken zijn de reeds geconstateerde verschillen in tariefopbouw (onder meer de doorbelasting vanuit de regionale directies) en de verschillen in PU-DUU-verhoudingen nader geanalyseerd met het oog op het achterhalen van de kostenveroorzakers.

In deze fase is gewerkt conform de planning van werkzaamheden. Dat wil zeggen dat er voorbereidende analyses zijn uitgevoerd op het beschikbare materiaal en dat op basis daarvan toelichtende gesprekken zijn gevoerd met vertegenwoordigers van de dienstkringen NZK (Vliegthart en Van Duivenvoorde), SRK (Compeer), KGT (Huisman, Den Hartigh, Kint en Dagevos) en ARK (Klokman). De bevindingen uit deze gesprekken zijn vervolgens uitgewerkt en betrokken bij de nadere analyses.

Tenslotte is de eindrapportage opgesteld, in concept besproken met de projectbegeleider en opgeleverd.

Definities van gehanteerde begrippen**Afkortingen:**

Zie: Regionaal Beheerplan Nat DNH 2001, Bijlage 5

Begrippenlijst:

Zie: Beheerplan Nat Utrecht contractjaar 2002, Bijlage B: Begrippenlijst

Zie: Regionaal Beheerplan Nat DNH 2001, Bijlage 3

Definities:

Zie: HAPLAN 2001, Bijlage 1: Definities en afkortingen in HAPLAN 2001

Arbeidsmix

De arbeidsmix betreft de totale inzet van arbeidscapaciteit voor het realiseren van de RWS-producten. Onder de arbeidsmix worden vier arbeidscategorieën onderscheiden: vast personeel, tijdelijk personeel, inhuur en uitbesteding. (*HAPLAN 2000*)

Kostensoort

Kostensoorten zijn soorten die de aard van de kosten weergeven. RWS onderscheidt de volgende hoofdkostensoorten:

Code 0 Investeringskosten

Code 1 Afschrijving- en rentekosten

Code 2 Eigen Personeelsuitgaven

Code 3 Inhuur en /of uitbesteding

Code 4 Bureau-, voorlichting- en huisvestingsuitgaven

Code 5 Onderhoud en exploitatie-uitgaven

Code 6 Huren en/of leasen

Code 8 Productuitgaven

(*Rapport Uitgavencategorieën, blz.10*)

Productuitgaven (PU)

De PU's zijn alle uitgaven voor activiteiten die RWS per definitie nooit zelf doet. Het zijn uitgaven die vallen onder kostensoort 8 uit de kostenlijst (bijlage 10). Dit zijn directe uitgaven aan derden die nodig zijn om het (fysieke) RWS-product te realiseren. Kenmerk hiervan is dat gegeven de maatschappelijke en politieke context er GEEN keuze mogelijkheid bestaat tussen zelf doen of uitbesteden. Dit betekent dus dat er altijd wordt uitbesteed. PU's kunnen zowel bij de RD's als de SD'en voorkomen, zolang de uitgaven passen binnen de definities van kostensoort 8 uit de kostensoortenlijst. (*HAPLAN 2000*)

Directe uitvoeringsuitgaven (DUU)

De DUU's zijn de uitgaven waar sprake is van een keuze tussen zelf doen en uitbesteden. Het zijn uitgaven die vallen binnen kostensoorten 1 t/m 6 uit de kostenlijst (bijlage 10). Indien een activiteit wordt uitbesteed, die ook door de eigen organisatie uitgevoerd had kunnen worden, dient de uitbesteding geraamd en geboekt te worden onder de DUU'S. (*HAPLAN 2001*)

Productgerelateerde uitgaven

Productgerelateerde uitgaven zijn uitgaven die rechtstreeks ten behoeve van één product worden gedaan. Alle vormen van PU's zijn per definitie productgerelateerd. Productgerelateerde uitgaven kunnen echter ook voorkomen binnen de DUU's.

Capaciteitsgerelateerde uitgaven

Alle uitgaven die samenhangen met personeelsinzet zoals alle soorten personeelsuitgaven, werkgerelateerde materiële -en automatiseringsuitgaven etc. Er wordt ook wel gesproken van afdelingsgerelateerde uitgaven of via het tarief te dekken uitgaven. In de bedrijfsadministratie maken deze uitgaven namelijk onderdeel uit van het tarief per productief (mens)uur. Onder capaciteitsgerelateerde uitgaven kunnen zowel directe als indirecte uitvoeringsuitgaven vallen, geen productuitgaven. (*tijdschrijfnote september 1998*)

De relatie tussen PU's-DUU's en productgerelateerd-capaciteitsgerelateerd is de volgende:

PU's: Altijd productgerelateerde uitgaven

DUU's bestaan uit een **productgerelateerd** deel...:

- a1. Direct toegerekende investeringen en vernieuwing werkmethoden.
- a2. Direct toegerekende uitbesteding en inhuur.
- a3. Direct toegerekend: door OND-en in rekening gebrachte DUU's.
- a4. Uitbesteding of inhuur die door de dienst voor doorberekening derden.

...en een **capaciteitsgerelateerd** deel:

- b1. DUU's (met name personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van OGD-OND opdrachten;
- b2. DUU's (met name personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van de eigen deelprogramma's worden doorgerekend aan de OGD-en;
- b3. DUU's (met name personeel, materieel en automatisering) ten behoeve van doorberekening aan derden.
- c1. De DUU's (specifieke DUU's alleen voor meetdiensten en schepen) die worden doorberekend door OGD aan OND en aan derden.

Kengetallen

Bij het opstellen van ramingen, bij de onderbouwing, allocatie en verantwoording van deelprogramma's, en bij het uitvoeren van bedrijfsvergelijkingen en audits, kunnen kengetallen een rol spelen.

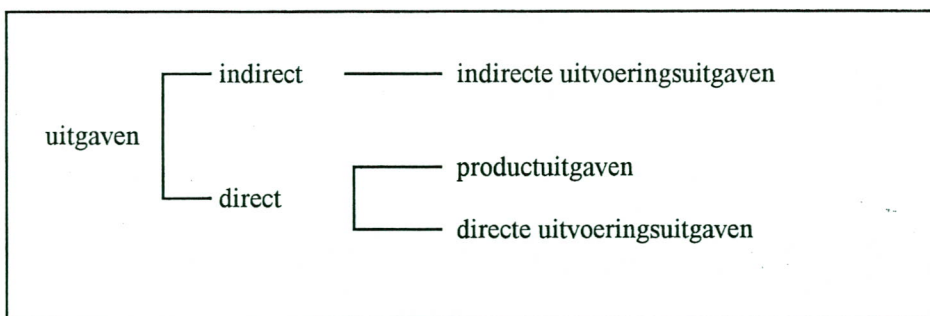
Diverse soorten kengetallen die kunnen worden onderscheiden:

- Verhoudingsgetallen omtrent de relatie tussen productuitgaven en directe uitvoeringsuitgaven. Deze kengetallen zijn relevant in de realisatiefase (wegen, vaarwegen) van de werksoorten Aanleg/investeringen, Beheer en onderhoud en Subsidies, omdat bij de totstandkoming van producten alleen daar sprake is van productuitgaven;
- Kengetallen omtrent benodigd budget per eenheid areaal of per object. Momenteel worden deze ontwikkeld voor het vast onderhoud, zowel voor de droge als de natte sector.
- Kengetallen ten behoeve van de verantwoording.

Uitgaven categorie

Uitgaven(categorieën) worden onderscheiden in directe uitgaven en indirecte uitgaven. De indirecte uitgaven worden indirecte uitvoeringsuitgaven genoemd. De directe uitgaven zijn te onderscheiden in productuitgaven en directe uitvoeringsuitgaven.

Ter verduidelijking volgend schema:



(Rapport uitg.cat. blz.1)

Uitgaven, direct

Uitgaven die nodig zijn om een product of deelprogramma te realiseren. Deze uitgaven zijn direct aan een product of deelprogramma toe te rekenen. Kenmerk hiervan is dat een vermindering c.q. vermeerdering van de productie direct invloed heeft op de hoogte van de directe uitgaven. Directe uitgaven zijn te onderscheiden in productuitgaven en directe uitvoeringsuitgaven. *(Rapport uitg.cat. blz.6)*

Uitvoeringsuitgaven, directe

De uitgaven van Rijkswaterstaat die nodig zijn om de programma's te kunnen voorbereiden, te realiseren en te controleren zoals eigen personeel, uitbesteding, bureaunkosten etc.. *(Tweede kamer vergaderjaar 1995-1996, 24 558, nr 2)*

Uitvoeringsuitgaven, indirect

Op het artikel IUU (indirecte uitvoeringsuitgaven) worden de afdelingsspecifieke uitgaven van onderstaande afdelingen geboekt. Daarmee worden die personele, materiële en automatiserings-uitgaven bedoeld welke zuiver en alleen voor het kunnen functioneren van de eigen afdeling worden aangewend. De volgende afdelingen vallen onder IUU; het Directieteam, de afdeling Personeel en Organisatie, de Controllersafdelingen, de afdeling Directiesecretariaat, SW afdeling AIV, het deel van de afdeling Bestuurlijke Juridische zaken, de afdelingen In- en Externe Betrekkingen, de afdeling Interne Zaken/Huishoudelijke Dienst, de afdeling Post en Archiefzaken. *(Werkgroep opstellen definities, 20 maart 1998)*

Verantwoordingsinformatie

In de verantwoording wordt op project/maatregel/productniveau aangegeven in hoeverre de afgesproken productie is behaald. Daarnaast worden de uitgaven verantwoord naar kostensoorten, dit betekent dat de directe uitvoeringsuitgaven nader worden uitgesplitst op basis van ervaringsgegevens vanuit de verschillende bedrijfsadministraties (kostenverdeelmodule). Daarmee heeft de verantwoording een duidelijke functie bij de onderbouwing van de geactualiseerde deelprogramma's. *(Concretisering deelprogr. blz.14)*

Watersysteem

Een samenhangend, geografisch afgebakend (deel van een) oppervlaktewater, inclusief het hiermee gerelateerde grondwater, onderwaterbodems, oevers en technische infrastructuur, met inbegrip van de daarin voorkomende levensgemeenschappen en alle bijbehorende fysische-, chemische- en biologische kenmerken en processen. De grenzen van een dergelijk watersysteem worden in de eerste plaats bepaald op grond van zijn morfologische-, ecologische- en functionele samenhang.

Watersysteemdeel

Een deel van een watersysteem dat dezelfde beherende dienstkring heeft en functiehomogeen is ([5], [6]). De grenzen van een watersysteemdeel worden in de eerste plaats bepaald door de dienstkringgrenzen en daarbinnen op grond van het voorkomen van dezelfde functies.

BPN-systematiek 10-stappenplan

Stap	10-stappenplan	Pragmatische aanpak
1	Verdeel het watersysteem in watersysteemdelen met homogene functies	Welke functies heeft het watersysteem?
2	Verdeel het watersysteemdeel in homogene beheerobjecten.	Welke functies hebben de beheerobjecten?
3	Bepaal vanuit een integrale benadering van alle functies het streefbeeld per functie.	Wat willen wij bereiken met het beheersgebied?
4	Bepaal per beheerobject de functie-eisen.	Welke eisen stelt dit aan de beheerobjecten?
5	Vergelijk de huidige situatie met het streefbeeld en bepaal de benodigde maatregelen om de streefbeelden te bereiken en definieer mijlpalen op het traject er naar toe.	Welke maatregelen moeten we nemen om dit te realiseren?
6	Maak een systeemanalyse van het beheerobject en bepaal per functie de kritieke onderdelen.	Welke onderdelen zijn bepalend voor het functioneren?
7	Bepaal het interventieniveau van de kritieke onderdelen.	Wanneer moeten onderdelen worden vervangen om functieverlies te voorkomen?
8	Ga op bedrijfseconomische overwegingen na wat de invloed is van "vast onderhoud" op de levensduur van de kritieke onderdelen.	Wat is het effect van vast onderhoud?
9	Formuleer de inspectie- en onderhoudsstrategie voor de onderdelen van het object.	Hoe gaan we om met inspectie en onderhoud?
10	Formuleer het onderhouds- en inspectieplan voor het object (inclusief interventiejaren).	Wanneer moeten we wat doen op grond van het voorgaande?

Globaal overzicht van verzamelde informatie

	NZK 5, 6	ZV 1	ARK 1, 2, 3, 4	SR 1
Watersysteemdeel	Noordzeekanaal	Kan. Terneuzen-Gent	Amsterdam-Rijnkanaal	Schelde-Rijnkanaal
Omschrijving/ afbakening	NZK5: Sluizen IJmuiden & Noordzeekanaal tot Binnen IJ NZK6: Binnen IJ Exclusief Oranjesluizen	Terneuzen tot Belgische grens	Inclusief Lekkanaal ARK2	Exclusief Krammersluizen
Lengte (km)	28,4	14	72,4	35
Breedte ws (mtr)		150	100	150
Diepte vaargeul		13,5		
Hoogte schepen (mtr)		7,10	8,80	9,10
Kunstwerken	17	4	29	4
- aanleginrichting	6			
- sluizen	6 (wv 2 spui)	3	6	1
- bruggen (nat)	3	1	17	3
- keerschuiwen			2	
- sifons			3	
- gemalen	1		1	
- kunstwerk natuur	1			
Oevers (km)	45,5		164,8	
Bodems (km ²)	30,1 (km vaargeul) 16,5 (ha haven)		76,2	
Bevaarbaar (lxbxd)		200 x 23 x 4	220 x ? x 4	200 x 23 x 4
Functies vaarweg	- hoofdtransportas - zeevaart - binnenvaart - waterafvoer - waterkering - recreatievaart - oeverrecreatie - sportvisserij - ecologie - recreatie - koelwatervoorz. - watervoorziening	- hoofdtransportas - zeevaart - binnenvaart - waterafvoer - - recreatievaart - - ecologie - recreatie - koelwatervoorz. - veiligheid	- hoofdtransportas - - binnenvaart - waterafvoer - waterkering - recreatievaart - oeverrecreatie - sportvisserij - ecologie - - beroepsvisserij - leefomgeving - delfstofwinning	- hoofdtransportas - - binnenvaart - waterafvoer - - - - ecologie - recreatie - vluchthaven - voorhaven
Soorten beheer	- vaarweg - nautisch - waterkwaliteit - waterkwantiteit - - ecologisch	- vaarweg - nautisch - waterkwaliteit - waterkwantiteit (peilbeheer) - waterkering	- vaarweg - nautisch - waterkwaliteit - waterkwantiteit - waterkering - natuur en landschap - leefomgeving	- vaarweg - nautisch - waterkwaliteit - waterkwantiteit (peilbeheer) - waterkering
Directie	NH	ZL	UT	ZL
Dienstkring	NZK	ZV (VVZ)	ARK	SR (VVS)
Afdeling B&O	Civiel beheer/EM	Technisch beheer	Beheer	Technisch Beheer
Processen B&O	Planning en uitvoering	Planning en uitvoering	Planning en uitvoering	Planning en uitvoering
Kerntaken	- planning/begroting - techn. inspecties - bestekvoorber. - toezicht/begel. uitv. bestekken - milieu - advisering - doorstroming verkeer - schades	- planning/begroting - techn. inspecties - beheerszaken - plan voorbereiding - milieu - automatisering - gebouwen/auto's - voorber. calam. plan - bestanden	- planning/begroting - techn. inspecties - beheerszaken - plan voorbereiding - milieu - schades	- planning/begroting - techn. inspecties - beheerszaken - plan voorbereiding - milieu - schades
Arbeidsmix Dkr (fte)				
- vast	104,6	35,3	32,3	27,25
- tijdelijk	5,0	7,0	0	0,90
- inhuur	0,0	3,9	2,3	2,85
- totaal	109,6	46,2	34,6	30,50
Afdelingstarief (kfl)	124	152	124	155

Noordzeekanaal NZK5 en 6		
Informatie:	Inhoud:	Document:
Areaal- beschrijving	Indeling in watersysteemdelen; beheersgrenzen en invloedzones; areaal in watersysteemdelen en objectcategorieën	Regionaal Beheerplan Nat 2001-2004 H. 2, par. 2.1 en 2.3 (ook BV2 dig.)
Soorten beheer	Soort beheer, beheeractiviteiten en invloedsgebieden	RBPN 2001-2004 par. 2.2, tabel 2-3
Object- beschrijving en -afbakening	Beschrijving watersystemen Visualisering	Overzicht dienstkringen (calamit.plan) Regionaal Beheerplan Nat 2001-2004 par. 4.1 Overzichtskaarten 4.1+4.2 (na par.4.1)
Objecten in beheer	Objectnaam, areaalgegevens, toegekende functies	In bijlage 8 bij Afdelingsplan 2001 (werkdocument = WD) p. 66
Functies object	Functietoekenning per object	RBPN 2001-2004, na par. 4.1
Streefbeelden functie-eisen	Streefbeelden NZK 2010	RBPN 2001-2004, par. 4.1.1 (4.2.1)
Hoofd- processen	In ontwikkeling bij DK	Afdelingsplan 2002, voorwoord (Meijer, okt. 2001)
Deelprocessen	In ontwikkeling bij DK	Idem
Organisatie- schema	Organisatie DNH	Organisatie in steekwoorden (leaflet)
	Organisatie DK NZK Personeel en Organisatie	Afdelingsplan 2001 DK ANN (werkdoc. bij Afdelingsplan 2001 volgens format CX, 5-1-2001), p. 34 Organigram. Arbojaarplan 2001 DK NZK H. 5 Org.schema DK ANN (R. Vliegenthart)
	Organisatie WED	Organisatieschema WED 2001
Kerntaken DK	Opsomming van kerntaken	Afd.plan DK ANN 2001, WD par. 2.4
Taken afdelingen	Taakverdelingsmatrix Taken per afdeling	Afd.plan DK ANN 2001, WD par. 2.6 Taken per afdeling in volgende paragraf.
Formatie in fte	Opgenomen in organigram Formatie ANN 2001 op pag. 62 ev Afdelingsplan 2001	Afd.plan DK ANN 2001, WD par. 4.2.1 Ca. 110 fte totaal, waarvan 100 vast, 10 tijdelijk/inhuur en 45 bediening.
Formatie in schalen	Formatie en schalen TD Formatieplan AZ DK: In opleidingsplan 2001	Bijlage 7 bij Afdelingsplan 2001 (WD) (Form.plan AZ niet bijgevoegd) Voorlopig Opleidingsplan 2001 (dig.)
Activiteiten: - plan - uitvoering	Programma 2001 Mijlpalen 2001 Ond-Ogd-relaties	Afdelingsplan ANN 2001, par. 5.4 Terugblik 2001 ANN d.d. 12-11-2001, bijlage 4.5 bij Afdelingsplan 2002
Bediening	Bedieningsplan	Bedieningsplan 2001 AND, bijlage 9 bij Afdelingsplan 2001 (WD) dig
Vaarbelasting	Tellingen gepasseerde schepen 2001: Bijl. 19.6: 109.529	In bijlage bij Bedieningsplan 2001 AND (in map afdelingsplan en digitaal)
Ziekteverzuim 2001	Ziekteverzuimoverzicht (november 2000: 5,1%)	Arbojaarverslag 2001 v.d. Dienstkring NZK, bijlage 3 bij Afd.plan 2001 (WD)
Ten behoeve van fase 2:		
Tariefopbouw	Vhttdu-tabel	Afdelingsplan ANN 2001, bijlage 7 Vhttdu-tabel ANN 2002 dig
PU/DUU informatie	PU/DUU per artikel	Afdelingsplan ANN 2001 H. 2 en par. 5.6, p.44 e.v. en par. 5.7 Output Basislijst 2001 uitvoering 2002 (BV2dig)

Amsterdam-Rijnkanaal ARK1, 2, 3 en 4		
Informatie:	Inhoud:	Document:
Areaal- beschrijving	Indeling in watersysteemdelen; beheersgrenzen en invloedzones; areaal in watersysteemdelen en objectcategorieën en objectonderdelen	Beheerplan Nat Utrecht 2001 hoofdstuk 2 Programmaboek DUT 2003-2008 H 6.4
Soorten beheer	Per watersysteemdeel Soort beheer, beheeractiviteit en invloedsgebied	BPN Utrecht 2001 hoofdstuk 2, par. 2.4, tabel 2-3 Idem, hoofdstuk 2, par. 2.5.2, tabel 2-5
Objectbe- schrijving en -afbakening	Beschrijving in toelichting op kaarten Visualisering Globale beheergrenzen per obj.cat.	BPN Utrecht 2001 hoofdstuk 2, Overzichtskaarten (na p. 17) Par. 2.5.1, tabel 2-4
Objecten in beheer	Objecten opgenomen in Tabel 2-1 Kunstwerken in beheer Tabel 2-2	BPN Utrecht 2001 hoofdstuk 2, par. 2.3 Idem, par. 2.3
Functies object	Aan ARK toegekende BPRW functie	BPN Utrecht 2001, hoofdstuk 4, par. 4.4, e.v.
Streefbeelden en functie- eisen ARK	Streefbeelden en functie-eisen per gebruiksfunctie (beschreven per functie)	BPN Utrecht 2001, hoofdstuk 4, par. 4.4, e.v.
Hoofd- processen	In ontwikkeling bij DK	
Deelprocessen	Idem	
Organisatie- schema	Schema samenstelling dienstkring	Afzonderlijk document
Kerntaken DK	Beheeractiviteiten	BPN Utrecht 2001, hoofdstuk 2, par. 2.5, e.v.
Taken afdelingen	Taken per afdeling	Aantekeningen vraaggesprekken
Formatie in fte	In opzet afdelingstarief	Afdelingstarief 2001
Formatie in schalen	Idem	Idem
Leeftijds- opbouw	Niet beschikbaar gesteld	Niet beschikbaar gesteld
Activiteiten: - plan - uitvoering	Beleidsdoelprogramma 2002	BPN Utrecht 2001, bijlage E
Bediening	Bedieningsplan (tijden per dag) Bedieningsplan inzet in fte en euro	Bedieningsplan 2002, bijlage C bij BPN Utrecht 2001 Bijlage 2 bij? (p.31) bijgevoegd in BPN
Vaarbelasting	Idem	
Ziekteverzuim 2001	13,4% resp. 13,67% 8,9% muv LZ (Beheer 12,9%)	Jaarrapportage dkr ARK 2001 p. 6 en Verantwoording interne contracten AN 2001, p. 11
Ten behoeve van fase 2:		
Tariefopbouw	Tariefopbouw 2001	Intern contract (beperkt deel daaruit)
PU/DUU informatie	Beleidsdoelprogramma 2002	BPN Utrecht 2001, bijlage E Rapport PU/DUU verhouding (B&O nat) DUT

Kanaal Gent-Terneuzen / VVZ (ZV1) (gemengde droog-natte dienstkring)		
Informatie:	Inhoud:	Document:
Areaal- beschrijving	Kanaal Terneuzen – Belgische grens (ZV1) incl sluizencomplex Terneuzen en buitenhavens (zee-+ binnenvaart)	Regionaal Beheerplan Nat 2001/ Katern 2 Areaalbeschrijving, K.2.12 p. K2-33
Objecten in beheer	Opgenomen in beschrijving beheerssituatie	RBPN 2001/ Katern 2, par. K2.12.1 p.K2-33
Objectbe- schrijving en -afbakening	Beschrijving Kanaal Terneuzen-Gent (ZV1)	RBPN 2001/ H.2, par. 2.2.2.7 + Katern 2, par. K2.12, p. K3-33
Functies object	Functietoekenning aan watersysteemdeel ZV1 -	RBPN 2001/ H.2, par. 2.2.2 en K2.12.2 Van toepassing zijnde functies, p.35
Soorten beheer	Soorten beheer RWS KTG in tabelvorm	RBPN 2001, H.2, p. 2-11, tabel 2.3
Streefbeelden en functie- eisen	Streefbeelden KTG (ned. Deel) Functie-eisen opgenomen in de beschrijving	RBPN 2001, H.4, par. 4.4.11, p.4-41 e.v.
Hoofd- processen	In ontwikkeling	
Deelprocessen	Idem	
Organisatie- schema	Schema 2000:	Dienstkring Organisatie ZV 2005 d.d. 14-2-2000 (wordt nog geactualiseerd)
Kerntaken DK	Kerntaken van het dienstonderdeel	Intern Contract 2001, H. 2
Taken afdelingen	Taken, verantwoordelijkheden en taakafbakening div. afdelingen	Bijlage 3 bij? (eind 1999) Afd. ABB, TB en O&V + analyse taakverdelingen
Formatie in fte	Formatiegegevens	Basis 2002: basisoverzicht personeel DK ZVL d.d. 8/5/02
Formatie in schalen	Indeling in schalen Cluster bestuurlijk/juridische zaken	Idem (zie ook: IC2001 par.4.3) Kopie d.d.5/11/99
Leeftijds- opbouw	Geboortedata medewerkers	Basis 2002: basisoverzicht personeel DK ZVL d.d. 8/5/02
Activiteiten: - plan - uitvoering	Te realiseren producten	Intern contract 2001, H. 3 Bijlagen 1, 2 en 4 volgen nog
Bediening	Bediening (plan: tijden per dag) (plan: inzet in fte en nlg of euro)	RBPN 2001, H.5, par. 5.6
Vaarbelasting	70.682 passages; 61,97 miljoen ton	EM020822 (incl. 2.725 passages recreatie)
Ziekteverzuim 2001	-	-
Ten behoeve van fase 2:		
Tariefopbouw	Afdelingskosten 2001 Afdeling VVZ: tariefsopbouw 2001	Intern contract 2001, bijlage 3 Losse bijlage 3 uit Intern contract 2001
PU/DUU informatie	KGT Deelprogramma 2001	Onderdeel van Intern Contract Deelprogramma KGT 02.020.04 en 02.02.05

Schelde-Rijnkanaal / VVS (SR1)		
Informatie:	Inhoud:	Document:
Areaal- beschrijving	Schelde-Rijnverbinding tussen Volkerak en Zoommeer: binnenvaart	Regionaal Beheerplan Nat 2001, H.2 Areaalbeschrijving, par. 2.1.1 + Katern 2, Areaalbeschrijving, par. K2.1
Objecten in beheer	Opgenomen in beschrijving beheersituatie	RBPN 2001/ Katern 2, par. K2.1.1
Objectbe- schrijving en -afbakening	Objectcategorieën en visualisering	RBPN 2001/ Katern 2, par. K2.1.2 Kaart na p. 2-3 (zie ook kaart in RBPN 2002, na p.2-15)
Functies object	De vastgestelde functies per watersysteemdeel Volkerak- Zoommeer	RBPN 2001/ H.2, par. 2.2.2 tabel 2.2 en K2.1.3 Van toepassing zijnde functies, p.K2-7
Soorten beheer	Soorten beheer RWS Volkerak- Zoommeer in tabelvorm	RBPN 2001, H.2, p. 2-11, tabel 2.3
Streefbeelden en functie- eisen	Streefbeelden Volkerak-Zoommeer Functie-eisen opgenomen in de beschrijving	RBPN 2001, H.4, par. 4.4.1, p.4-11 e.v.
Hoofd- processen	In ontwikkeling	
Deelprocessen	Idem	
Organisatie- schema	Schema	Organigram DK SR (VVS) 6-9-2002
Kerntaken DK	Kerntaken van het dienstonderdeel	Intern Contract 2001, H. 2
Taken afdelingen	Taken, verantwoordelijkheden en taakafbakening div. afdelingen	Analyse taakverdelingen (zie bij ZV1) Organisatietaak per afdeling SR
Formatie in fte	30,5 (wv 0,9 tijdelijk en 2,85 inhuur)	Intern Contract 2001, H. 4.3
Formatie in schalen	In organigram 2002: 30,95	Organigram DK SR (VVS) 6-9-2002
Leeftijds- opbouw	Idem	Idem
Activiteiten: - plan - uitvoering	Te realiseren producten	Intern contract 2001, H. 3 Bijlagen 1, 2 en 4 volgen nog
Bediening	Bediening (plan: tijden per dag) (plan: inzet in fte en nlg of euro)	RBPN 2001, H.5, par. 5.6
Vaarbelasting	70.682 passages; 59,0 miljoen ton	EM020822 (incl. 3.802 passages recreatie)
Ziekteverzuim 2001	2,2 % in 2001 (vorige jaren niet eenvoudig oproepbaar)	Brief 10-9-2002
Ten behoeve van fase 2:		
Tariefopbouw	Afdelingskosten 2001 Afdeling VVZ: tariefsopbouw 2001	Intern contract 2001, bijlage 3 Losse bijlage 3 uit Intern contract 2001
PU/DUU informatie	KGT Deelprogramma 2001	Onderdeel van Intern Contract Deelprogramma 2002 KGT 02.02.04 en 02.02.05

Schematische opbouw van de organisatie van de vier dienstkringen

Organisatieopbouw	NZK (ANN)	ARK (ANC)	SRK (VVS)	KGT (VVZ)
Nat / Droog / Gemengd	Nat	Nat	Nat	Gemengd
Leiding Dienstkring	Dienstkringhoofd	Dienstkringhoofd	Dienstkringhoofd	Dienstkringhoofd
Algemene Zaken	Hoofd AZ		Hoofd ABB	Hoofd ABB
Best. Juridische Zaken		Hoofd BJZ		
Medewerkers BJZ	2	3	1	1
Interne Zaken				
Medewerkers IZ	4		2	2
Bedr. Economische Zaken		Hoofd BEZ		
Medewerkers BEZ	4	7	2	4
Technische Dienst	Hoofd TD			
Centraal Punt	3			
Projectbur. Averijhaven	2			
KAM-coördinator			1	
Verbetering en Groot Onderhoud	Hoofd VGO	Hoofd Projecten	Hoofd Onderhoud en Verbetering	Hoofd Onderhoud en Verbetering
Medewerkers VGO	16	10	6	7
Rayonleiding			2	3
Medewerkers rayon			5 (+ 8 inhuur)	14
Civiel beheer	Hoofd Civiel Beheer	Hoofd Beheer	Hoofd Technisch Beheer	Hoofd Technisch Beheer
Medewerkers Technisch Beheer en Ondersteuning	6	Medewerkers Beheer 20	6	5
Rayonleiding	2			
Rayonmedewerkers	11			
Gezagvoerders	1		1	2
Medewerker milieu				1
Medewerker IKAM				1 (vacature)
Electro-mechanisch onderhoud	Hoofd EM			
Medewerkers EM	9			
Nautisch Aquatische Dienst	Hoofd NAD			
Medewerkers NAD	Ca. 54			

		in NLG	2001			
Kosten-	Aantal FTE (inclusief en exclusief NAD)	109,6				
soorten:	VHTTDU	Totaal:	Per FTE:	In %:	In %:	
Personele	<i>Loonsom vast personeel</i>	8.988.800				
21	Loonsom minus 5% vacaturekorting	8.539.360	77.914	73%		
21	Loonsom tijdelijk personeel	434.500	3.964	4%		
21	Totale loonsom vast + tijdelijk personeel	8.973.860	81.878	76%	66%	
21	Bewust belonen	82.200	750	1%		
21	Opleid.&vorming,studiefacil,symposia,congres	145.700	1.329	1%		
22	Woon-werkvergoeding (sif)	13.800	126	0%		
23	Reiskosten	100.000	912	1%		
23	Overige personeelskosten	35.000	319	0%		
29	Algemene uitgaven	25.000	228	0%		
29	Totaal eigen personeel	9.375.560	85.543	80%	69%	
31	Inhuur	1.026.900	9.370	9%	8%	
Materiële						
41,44,49	Eigen huisvestingskosten	933.900	8.521	8%	7%	
23,41	Aanschaf/exploitatie/lease	360.000	3.285	3%	3%	
	Totaal materiële kosten	1.293.900	11.806	11%	10%	
Automatisering						
04	Extra software	51.100	466	0%	0%	
	Totaal eerstbelaste kosten	11.747.460	107.185	100%	87%	
Personele						
22,23,29	Doorbelaste P-uitgaven	450.400	4.109	25%	3%	
Materiële						
42,56,58	Doorbel.repro,huisvesting,pool-auto's	0	0	0%	0%	
	Aandeel bedrijfsbureau	380.200	3.469	21%	3%	
41	Doorbel. Kantoorartikelen	48.100	439	3%	0%	
29,43	Doorbel.Bieb,BHV/EHBO,com,agenda,archief	235.300	2.147	13%	2%	
29,43	Idem					
43	Voorlichting	0	0	0%	0%	
Automatisering						
54	Doorbel. Bedrijfsvoeringssysteem	79.500	725	4%	1%	
54	Doorbel. PC-vervanging/nieuwe projecten	198.100	1.807	11%	1%	
54	Doorbel. Onderhoud netwerk/euro	349.900	3.193	20%	3%	
54	Doorbel. CAD-systemen	50.800	464	3%	0%	
	Totaal doorbelaste kosten	1.792.300	16.353	100%	13%	
Totale afdelingsuitgaven (incl. BB's)						
	Totale werkplekuitgaven	13.539.760	123.538		100%	
	of capaciteitsgerelateerde uitgaven					
	Totaal tarief (x1000) per FTE		124			
	Tarief per productief uur	141662	96			
	Tarief per declarabel uur	126.884	107			
	Controle kilotarief x aantal fte	13.539.760				

		in NLG	2001		
Kosten-	Aantal FTE		34,6		
soorten:	VHTTDU	Totaal:	Per FTE:	In %:	In %:
Personele					
21	Salariskosten	2.916.299	84.286	74%	68%
21	Toel. onreg.dnst, overwerk	138.400	4.000	4%	
21	Totaal salariskosten	3.054.699	88.286	78%	71%
21	Bewust belonen	10.380	300	0%	
22	Opleidingen en cursussen	86.500	2.500	2%	
22	Werving en selectie	17.300	500	0%	
23	Reis- en verblijfkosten	51.900	1.500	1%	
29	Overige personeelskosten	17.300	500	0%	
	Totaal eigen personeel	3.238.079	93.586	82%	76%
31	Inhuur	0	0	0%	0%
Materiële					
	Huisvestingskosten buitenvestigingen (*)				
32	Uitbesteding facilitaire diensten (*)	150.000	4.335	4%	4%
45	Communicatiekosten huur/abonnem. (*)	60.000	1.734	2%	1%
56	Onderhoud gebouwen en terreinen (*)	200.000	5.780	5%	5%
08	Aanschaf personenauto's	30.000	867	1%	1%
43	Voorlichtingskosten	50.000	1.445	1%	1%
45	Communicatiekosten	70.000	2.023	2%	2%
51	Onderhoud en expl voer-/vaartuigen	5.000	145	0%	0%
58	Onderhoud en expl personenauto's	70.000	2.023	2%	2%
	Totaal materiële kosten	635.000	18.353	16%	15%
Automatisering					
04	Aanschaf PC's, randapp en software	62.280	1.800	2%	1%
	Totaal eerstbelaste kosten	3.935.359	113.739	100%	92%
Personele					
20	Doorbelaste P-uitgaven	30.275	875	9%	1%
Materiële					
40/50/60	Doorbelaste M-uitgaven	76.985	2.225	23%	2%
Automatisering					
40/50/60	Doorbelaste A-uitgaven	234.415	6.775	69%	5%
40/50/60	Huisv.kosten specifiek binnendnstn	0	0		0%
	Totaal doorbelaste kosten	341.675	9.875	100%	8%
	Totale werkplekuitgaven of of capaciteitsgerelateerde uitgaven	4.277.034	123.614		100%
	Totaal tarief (x1000) per FTE		124		
	Tarief per productief uur	1250	99		
	Controle kilotarief x aantal fte	4.277.034			

		SRK (VVS)				KGT (VVZ)			
in NLG		VVS	2001			VVZ	2001		
Kst	Aantal FTE	31,1				43			
srt:	VHTTDU	Totaal:	Per FTE:	In %:	In %:	Totaal:	Per FTE:	In %:	
Personele									
21	Loonkosten	2.459.366	79.079	70%	51%				
21	Bewust belonen	10.000	322	0%					
22	Bijkomende personeelskosten	46.148	1.484	1%					
22	Opleidingen	35.000	1.125	1%					
22	Organisatie+loopbaanadvies	20.000	643	1%					
23	Reis- en verblijfkosten	30.000	965	1%					
29	Overige personeelskosten	15.000	482	0%					
29	Betalingen PC-privé	24.000	772	1%					
21	Totaal eigen personeel	2.639.514	84.872	65%	54%	3.510.305	81.635	61%	53%
31	Inhuur	299.991	9.646	7%	6%	599.979	13.953	10%	9%
Materiële									
3	Onderhoud en exploitatie	545.992	17.556	13%	11%	865.504	20.128	15%	13%
4	Bureaunkosten	298.000	9.582	7%	6%	241.488	5.616	4%	4%
6	Huren en lease	7.993	257	0%	0%	27.004	628	0%	0%
0	Investeringen	268.020	8.618	7%	6%	484.997	11.279	8%	7%
	Totaal materiële kosten	1.120.005	36.013	28%	23%	1.618.993	37.651	28%	25%
Automatisering									
	Totaal eerstbelaste kosten	4.059.510	130.531	100%	84%	5.729.277	133.239	100%	87%
Personele									
	Personeelszorg	51.782	1.665	7%	1%	71.595	1.665	8%	1%
	Ondernemingsraad	5.380	173	1%	0%	7.439	173	1%	0%
	Control	933	30	0%	0%	1.290	30	0%	0%
	Dir.brede evenementen	1.555	50	0%	0%	2.150	50	0%	0%
Materiële									
	Huisvesting Middelburg	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
	Huisvesting Goes	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
	Kosten Bedrijfsbureau	60.863	1.957	8%	1%	84.151	1.957	10%	1%
	Huren	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
	Documentatie	12.627	406	2%	0%	17.458	406	2%	0%
	Veiligheid/EHBO	12.005	386	2%	0%	16.598	386	2%	0%
	Voorlichting	16.794	540	2%	0%	23.220	540	3%	0%
Automatisering									
	ICT-kosten	628.438	20.207	80%	13%	623.457	14.499	74%	9%
	ICT+	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
	Totaal doorbelaste kosten	790.377	25.414	100%	16%	847.358	19.706	100%	13%
	Totale werkplekuitgaven of capaciteitsgerelat. uitgaven	4.849.887	155.945	100%		6.576.635	152.945		100%
	Totaal tarief (x1000) per FTE		155				152		
	Tarief per productief uur	1.250	124			1.280	119		
	Controle kilotarief x aantal fte	4.820.500				6.536.000			

NZK (ANN - NAD)

	in NLG		2001		
Kosten-	Aantal FTE (vast+tijd. totaal dkr)		109,6	55,9	(excl NAD)
soorten:	VHTTDU	Totaal:	Per FTE:	In %:	In %:
Personele					
21	Loonsom vast personeel (55,9 fte)	4.885.165	87.469	80%	
21	Loonsom vast pers. minus 5% vacaturekorting	4.640.907	83.096	76%	
21	Loonsom tijdelijk personeel (5 fte)	434.500	86.900	80%	
21	Loonsom vast + tijdelijk personeel (60,9 fte)	5.075.407	83.408	77%	67%
21	Bewust belonen	82.200	750	1%	
22	Opleid.&vorming,studiefacil,symposia,congres	145.700	1.329	1%	
23	Woon-werkvergoeding (sif)	13.800	126	0%	
23	Reiskosten	100.000	912	1%	
29	Overige personeelskosten	35.000	319	0%	
29	Algemene uitgaven	25.000	228	0%	
	Totaal eigen personeel	5.477.107	87.074	80%	70%
31	Inhuur	1.026.900	9.370	9%	7%
Materiële					
41,44,49	Eigen huisvestingskosten	933.900	8.521	8%	7%
23,41	Aanschaf/exploitatie/lease	360.000	3.285	3%	3%
	Totaal materiële kosten	1.293.900	11.806	11%	9%
Automatisering					
04	Extra software	51.100	466	0%	0%
	Totaal eerstbelaste kosten	7.849.007	108.715	100%	87%
Personele					
22,23,29	Doorbelaste P-uitgaven	450.400	4.109	25%	3%
Materiële					
42,56,58	Doorbel.repro,huisvesting,pool-auto's	0	0	0%	0%
	Aandeel bedrijfsbureau	380.200	3.469	21%	3%
41	Doorbel. Kantoorartikelen	48.100	439	3%	0%
29,43	Doorbel.Bieb,BHV/EHBO,com,agenda,archief	235.300	2.147	13%	2%
29,43	Idem				
43	Voorlichting	0	0	0%	0%
Automatisering					
54	Doorbel. Bedrijfsvoeringssysteem	79.500	725	4%	1%
54	Doorbel. PC-ervanging/nieuwe projecten	198.100	1.807	11%	1%
54	Doorbel. Onderhoud netwerk/euro	349.900	3.193	20%	3%
54	Doorbel. CAD-systemen	50.800	464	3%	0%
	Totaal doorbelaste kosten	1.792.300	16.353	100%	13%
Totale afdelingsuitgaven (incl. BB's)					
	Totale werkplekuitgaven	9.641.307	125.068		100%
	of capaciteitsgerelateerde uitgaven				
	Totaal tarief (x1000) per FTE		125		

Tariefopbouw in begrote kosten per fte en verdeling in eerst- en doorbelaste kosten	NZK (ANN) incl. bed.	% per cat.	% afd. tar.	NZK (ANN) excl. bed.	% per cat.	% afd. tar.	ARK (ANC)	% per cat.	% afd. tar.	SRK (VVS)	% per cat.	% afd. tar.	KG'T (VVZ) gem.d/n	% per cat.	% afd. tar.
Aantal fte totaal	109,6			61,2			34,6			31,1			43,0		
- Vast	99,4			50,9			34,6			27,25			39,0		
- Tijdelijk () = niet in tarief opgenomen	5,0			5,0			(0,0)			0,9			1,0		
- Inhuur () = niet in tarief opgenomen	5,3			5,3			(3,94)			2,95			3,0		
- Waarvan bediening (NAD)	48,4			0,0			0,0			0,0			0,0		
Personele kosten	85.543	80%	69%	87.074	80%	70%	93.586	82%	76%	84.872	65%	54%	81.635	61%	53%
- Salariskosten (vast en tijd.)	81.878	76%	66%	83.408	77%	67%	84.286	74%	68%	79.079	61%	51%			
- Overige personeelskosten per fte	3.665	3%	3%	3.665	3%	3%	9.300	8%	8%	5.793	4%	4%			
Inhuur	9.370	9%	8%	9.370	9%	7%	0	0%	0%	9.646	7%	6%	13.953	10%	9%
Materiële kosten	11.806	11%	10%	11.806	11%	9%	18.353	16%	15%	36.013	28%	23%	37.651	28%	25%
- Investeringskosten	*			*			867			8.618	7%	6%	11.279	8%	7%
- Bureaunkosten	*			*			3.468			9.582	7%	6%	5.616	4%	4%
- Onderhoud/exploitatie	8.521	8%	7%	8.521	8%	7%	12.283	11%	10%	17.556	13%	11%	20.128	15%	13%
- Huren en lease	3.285	3%	3%	3.285	3%	3%	1.734	2%	1%	257	0%	0%	628	0%	0%
Automatiseringskosten	466	0%	0%	466	0%	0%	1.800	2%	1%	0	0%	0%	0	0%	0%
Totale eerstbelaste kosten per fte	107.185	100%	87%	108.715	100%	87%	113.739	100%	92%	130.531	100%	84%	133.239	100%	87%
Doorbelaste personele kosten	4.109	25%	3%	4.109	25%	3%	875	9%	1%	1.918	8%	1%	1.918	10%	1%
Doorbelaste materiële kosten	6.055	37%	5%	6.055	37%	5%	2.225	23%	2%	3.289	13%	2%	3.289	17%	2%
Doorbelaste automatiseringskosten	6.189	38%	5%	6.189	38%	5%	6.775	69%	5%	20.207	80%	13%	14.499	74%	9%
Totale doorbelaste kosten per fte	16.353	100%	13%	16.353	100%	13%	9.875	100%	8%	25.414	100%	16%	19.706	100%	13%
Afdelingstarief per fte	123.538		100%	125.068		100%	123.614		100%	155.945		100%	152.945		100%

* = oorspronkelijk anders ingedeeld, nu ondergebracht bij Onderhoud/exploitatie en Huren en lease

Tariefopbouw in begrote en gerealiseerde kosten per fte	NZK (ANN) incl. bed. IC	Realisatie verpl. MIS map 2001	% Real.- IC	ARK (ANC) IC	Realisatie Jaarrapportage 2001	% Real.- IC	SRK (VVS) IC	Realisatie Verantwoording 2001	% Real.- IC	KGT (VVZ) gem.d/n IC	Realisatie Verantwoording 2001	% Real.- IC
Aantal fte totaal	109,6	112,1	102%	34,6	42,2	122%	31,1	28,4	91%	43,0	44,0	102%
- Vast	99,4	100,9	102%	34,6	33,5	97%	27,25	26,3	97%	39,0	38,9	100%
- Tijdelijk () = niet in tarief opgenomen	5	0,0	0%	(0)	1,1		0,9	1,1	122%	1,0	1,3	130%
- Inhuur () = niet in tarief opgenomen	5,3	11,2	211%	(3,94)	7,6		2,95	1,0	34%	3,0	3,8	127%
- Waarvan bediening (NAD)	49,1	47,1		0,0	-	-	0,0	-	-	0,0	-	-
Personele kosten	85.543	85.475	100%	93.586	79.448	85%	84.872	86.514	102%	81.635	82.909	102%
- Salariskosten (vast en tijd.)	81.878	80.835	99%	84.286	69.176	82%	79.079	78.898	100%		77.951	
- Overige personeelskosten per fte	3.665	4.639	127%	9.300	10.272	110%	5.793	7.616	131%		4.958	
Inhuur	9.370	16.474	176%	0	-	-	9.646	6.303	65%	13.953	12.455	89%
Materiële kosten	11.806	19.639	166%	18.353	45.390	247%	36.013	48.486	135%	37.651	52.159	139%
- Investerings	*			867	849	98%	8.618	5.458	63%	11.279	11.932	106%
- Bureaunkosten	*			3.468	3.216	93%	9.582	11.303	118%	5.616	7.227	129%
- Onderhoud/exploitatie	8.521	16.926	199%	12.283	38.504	313%	17.556	30.563	174%	20.128	32.909	163%
- Huren en lease	3.285	2.713	83%	1.734	2.820	163%	257	1.162	452%	628	91	14%
Automatiseringskosten	466	354	76%	1.800	3.955	220%	0	0	0%	0	0	0%
Totale eerstbelaste kosten per fte	107.185	121.941	114%	113.739	128.793	113%	130.531	141.303	108%	133.239	147.523	111%
Doorbelaste personele kosten	4.109	3.539	86%	875	921	105%	1.918			1.918		
Doorbelaste materiële kosten	6.055	2.084	34%	2.225	1.914	86%	3.289			3.289		
Doorbelaste automatiseringskosten	6.189	5.504	89%	6.775	6.161	91%	20.207			14.499		
Totale doorbelaste kosten per fte	16.353	11.127	68%	9.875	8.995	91%	25.414	27.641	109%	19.706	18.341	93%
Afdelingstarief per fte	123.538	133.068	108%	123.614	137.788	111%	155.945	168.944	108%	152.945	165.864	108%

* = oorspronkelijk anders ingedeeld, nu ondergebracht bij Onderhoud/exploitatie en Huren en lease

Volgens ANN VHTTDU-format 2001
Berekening direct productieve uren

Ambtelijk beschikbare FTE's vlg's formatie

Totaal beschikbare uren

feestdagen

ADV

Bruto beschikbare uren

verlof

ziekte

kort verzuim/bijzonder verlof

weerverlet/sportdag/afd. Uitje

Totaal niet-productieve uren

Productieve uren

werkoverleg, afd. overleg, extern overleg np

cursussen en opleidingen

OR-activiteiten

dagelijkse leiding

Totaal rest-productieve uren

Direct productieve uren

declarabele uren (tarief)

niet-declarabele uren (overhead)

Totaal (moet 0 zijn)

Inhuur

Productieve uren

werkoverleg, afd. overleg, extern overleg np

cursussen en opleidingen

OR-activiteiten

dagelijkse leiding

Totaal rest-productieve uren

Direct productieve uren

declarabele uren (tarief)

niet-declarabele uren (overhead)

Totaal (moet 0 zijn)

Totale inzet (ambtelijk en inhuur)

Productieve uren

Totaal rest-productieve uren

Direct productieve uren

declarabele uren (tarief)

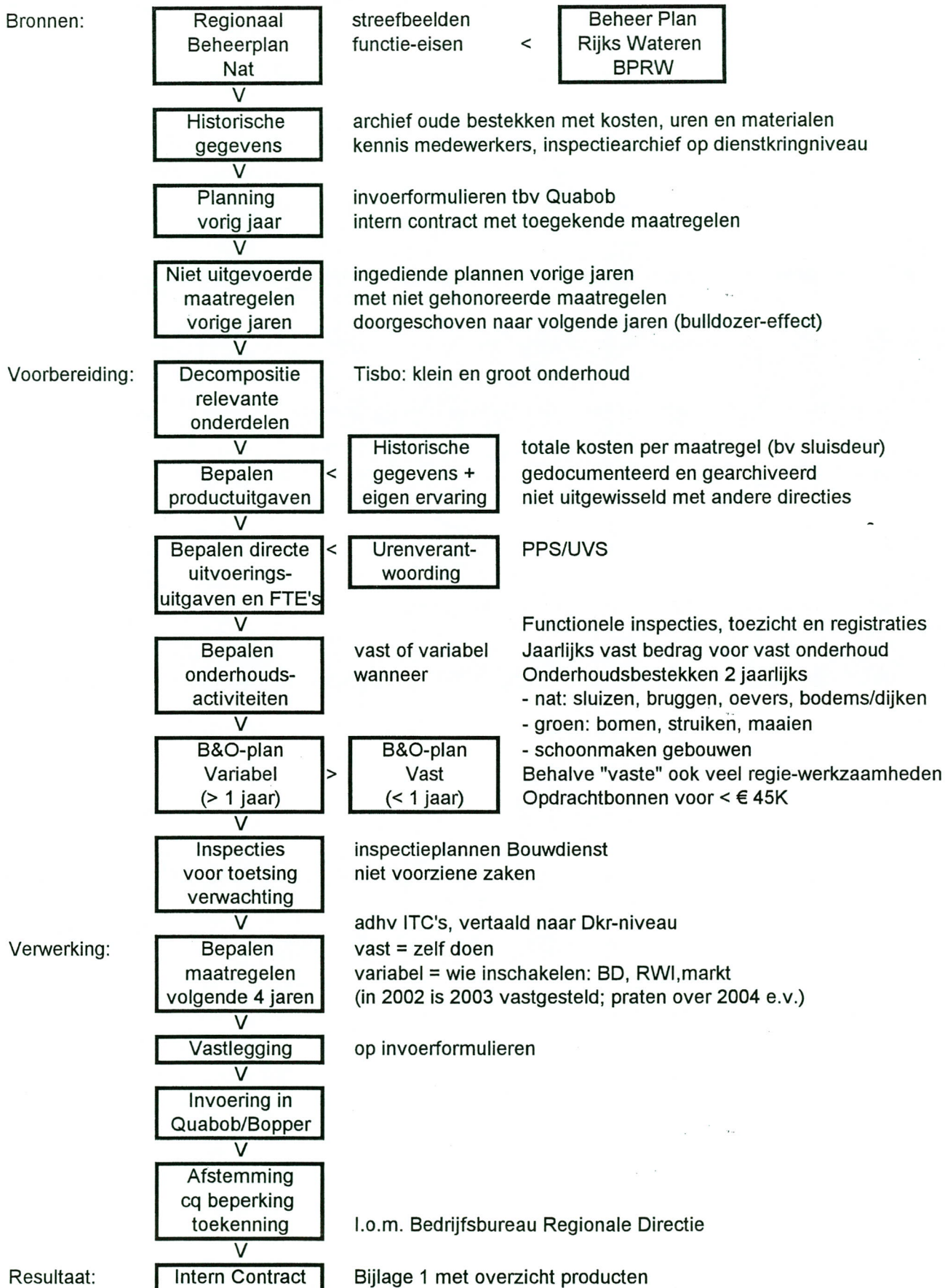
niet-declarabele uren (overhead)

Totaal (moet 0 zijn)

Norm HK	ANN	2001		
1 fte	1 fte	109,6		
	2080	227.968	100%	
	56	6.138		
	203	22.249		
	1830	1821	199.582	88%
	169	169	18.522	
	79	110	12.056	
	16	16	1.754	
	16	16	1.754	
	280	311	34.086	
	1550	1510	165.496	73%
	75	75	8.220	
	75	75	8.220	
	25	0	0	
	125	140	15.344	
	300	290	31.784	
	1250	1220	133.712	59%
		1090	119.464	52%
		130	14.248	6%
		0	0	
1 fte	1 fte	5,3		
	1550	1550	8.215	100%
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	50	265	3%
	1550	1500	7.950	97%
		1400	7.420	90%
		100	530	7%
		0	0	
	1.512	173.711		100%
		279	32.049	18%
	1.233	141.662		82%
		1.104	126.884	73%
		129	14.778	9%
		0	0	

Bron: afdelingsplan ANN 2001 bijlage 1.

planning van inzet van vast, tijdelijk en inhuur personeel; begroting van productuitgaven en overige uitvoeringsuitgaven (investerings, uitbesteding, meet- en specialistische diensten))



N.B.: Dkr stuurt niet op PU/DUU-verhouding. Verhouding is resultante van proces dat is gericht op uitvoering van meest noodzakelijke werkzaamheden met beperkte middelen en met inzet van beschikbaar personeel.

NZK		pu's	duu's	+AZ
02.02.04	Vast onh. O/KW Civiel deel (NZK-5 VW1)			
4325010	Vast onderhoud Kleine en Zuidersluis	90	20	
4325010	Vast onderhoud Oevers	20	4	
4325010	Vast onderhoud Middensluis	360	80	
4325010	Vast onderhoud Noordersluis e.a.	901	200	
4325010	Beheerstaken	50	472	
4325010	Jaarkrediet	585	82	
4325010	Vaarwegmarkering + verkeerstekenen	36		
	Sub-totaal	2.042	858	979
02.02.04	Var. onh. sluisen IJM Civiel deel (NZK-5 VW1)			
4337001	Deurenwisseling Middensluis	750	93	93
4337001	Herstel binnendijk NZK Westzanerpolder	300	33	38
4337001	Deurenwisseling roldeuren /-wagens	300	46	52
4337001	Schuiven wisselen Noordersluis	120		19
4337001	Vervangen rayonkantoor West		300	300
	Sub-totaal	1.470		501
02.02.04	Variabel onh kunstwerken VGO deel (NZK-5 VW1)			
4337003	VGO Ondersteuning door Bouwdienst insp.		350	
4337003	VGO Afmeervoorz. Binnenv. NZ-sluizen (72 palen)	2.000	165	
4337003	VGO Jaarkrediet kleine uitgaven	50	5	
4337003	VGO Div. produkten meetkundige dienst		85	
	Sub-totaal	2.050	605	605
02.02.04	Baggeren Noordzeekanaal (NZK-5 VW1)			
4341001	VGO Baggeren Noordzeekanaal incl. Stortkosten	320	60	
	Sub-totaal	320	60	
02.02.04	Ontwikkeling A&I (NZK-5 VW1)			
4431003	VGO GIS		30	
4431003	VGO TISBO		130	148
	Sub-totaal	0	160	178
	Totaal 02.02.04 VW1	5.882		2.263

ARK		pu's	duu's
02.02.04	Algemeen vast (ARK 1-4 VW1)		
3800001	Onderhoud vaarwegen algemeen		100
3850001	Vaste kosten bestuursov	100	
3850001	Vaste kosten facilitair	1.108	
3850001	Vaste kosten juridisch beheer	300	
3850001	Vast onderhoud vaarwegen		500
3850001	Personele inzet van ANC t.b.v. 3800002		706
3850001	Personele inzet van ANC t.b.v. 3850001		1.583
3850001	Personele inzet van BSR t.b.v. 3850001		13
3850001	Personele inzet van MD t.b.v. 3850001		20
3850001	Vaste kosten bodems	300	
3850003	Baggeren sloten langs kanaal	125	
3850001	Vaste kosten water	900	
3850001	Vaste kosten oevers	3.200	
	Sub-totaal	6.033	2.922

02.02.04	Variabel (ARK 1-4 VV1)	pu's	duu's
3852003	Faciliteit: Bouw Rayonkantoor Zuidersluis		100
	Sub-totaal	0	100
3852003	Oevers: herinrichten meerplaatsen		150
3852003	Oevers: oeververdediging 63.6-64.1 west	160	
3852003	Oevers: oeververdediging 66.3-67.5 west	240	
3852003	Personele inzet van ANI tbv 3852002		80
3852003	Personele inzet van ANI tbv 3852009		44
3852003	Personele inzet van ANW tbv 3852002		180
3852003	Personele inzet van VIB tbv 3852002		16
3852003	Personele inzet van diversen		90
	Sub-totaal	400	560
3852003	Kunstwerken ANC: BDS Conserveren drijvende remmingen	245	
3852003	Kunstwerken ANC: BDS1 Dichtzetten omloopriolen	500	
3852003	Kunstwerken ANC: Conserveren en aanpassen schuifb p-deur KL/OP	1.000	
3852003	Kunstwerken ANC: Loopbrug drijvende remming buiten	400	
3852003	Kunstwerken ANC: MKS1 reparatie+conserveren pntdr buit.hfd	400	
3852003	Kunstwerken ANC: Aanpassen 'voorhavens' ivm HWB	76	30
3852003	Kunstwerken ANC: Personele inzet van ANC t.b.v. 3582003		1.410
3852003	Kunstwerken ANC: Personele inzet van BD t.b.v. 3582003		1.170
	Sub-totaal	2.621	2.610
	Totaal 02.02.04 VV1	9.054	6.192

SRK		pu's	duu's
02.02.04	Vast onderhoud Volkerak/Zoommeer (SR 1/3 VV1)		
414005	Controlepeilingen AXM2 (diepteligging bodem)	2.772	1.988
414005	Controlepeilingen AXM4 (erosie stroomsnelheid)		
414005	Adviezen Bouwdienst BD19 (advies tav O&V)		
414005	Inhuur Meetkundige dienst (update kaartmateriaal)		
414005	Personeel V/Z uitbesteding (vanwege arbeidsmix)		
414005	Vast onh oevers SR3 (jaarlijks vast onh)		
414005	Vast onh Bspuikan. (vast onh overig, groen)		
414005	Vast onh groen SR3 (vast onh groen+antw kan pand)		
414005	Vast onh herstel schade faciliteit		
414005	Vast onh kunstwerken SR1 en 3 (krkrsl, bruggen ed)		
414005	Vast onh faciliteit SR1 en SR3		
414005	Vast onh oevers SR1 (jaarlijks vast onh)		
414005	Vast onh groen SR1 (jaarlijks vast onh)		
414005	Vast ov onh (herst.schades,NS-brug,glhd bestr,markering)		
	Sub-totaal	2.772	1.988
02.02.04	Variabel onderhoud Volkerak/Zoommeer Bathsespuisluis (SR 1/3 VV1)		
421007	Bouwdienst techn. inspecties BD8 (instandh kunstw, zie insp plan)	120	43
421007	Onderhoud beton kunstw Bspuikan (grt onh beton div kunstw)		
421007	Personeel variabele maatregelen Bathsespuikanaal		
425002	Volkerak/Zoommeer overige SR		50
425004	VLKR/ZM Kreekraksluizen SR	1.945	331
425004	Bouwdienst techn. inspecties BD1 (instandh kunstw, cf insp plan)		
425004	Conserveren en revideren hefdeuren Kreekraksluizen		
425004	Conserveren en revideren schuiven in- en uitlaatwerken Krkrkslzn		
425004	Bouwkundig herstel brandschade gemaal Kreekraksluizen		
425004	Reparatie div betonschades Krkrkslzn nav insp.rapp Bouwdienst		
425004	Bouwkundige aanpassing bedieningsgebouw Krkrkslzn vluchtroute		
425004	Wisselen hefdeuren Krkrkslzn ism WED (voert eigen maatregel op)		
425004	Onderzoek ernstig verontreinigde locaties wet bodemsanering		
425004	Reparatie daken gebouwen Kreekraksluizen		
	Sub-totaal	2.065	424
	Totaal 02.02.04 VV1	4.837	2.412

KGT		pu's	duu's
02.02.04	Vast onderhoud Kanaal Gent-Terneuzen (VW ZV)		
415005	Bijkomende kosten meetdienst (extra opdracht bijv uitzetten ve grens)	2.770	1.439
415005	Bijkomende kosten kunstwerken wegenet (verkeersvoorzienigen)		
415005	Onderhoud Westsluis (bijplekken staalconstructie onder- en bovenbouw)		
415005	Overeenkomst Sluis Naderings Systeem (aan boord brengen apparatuur)		
415005	Reparatie betonconstructie sluizen (kleine betonreparaties)		
415005	Personeel vast onderhoud KGT (oh KGT, VH perk, vm VH, zeevering Tern.)		
	(=werkzaamheden op het bestek die niet direct op een object geboekt kunnen worden)		
415005	Onderhoudsbestek beplantingen (zoals snoeien extra kgt Grobis)		
415005	Bijkomende kosten KGT (ge- en verbruiksmaterialen)		
415005	Oh KGT, VH Perk, vm VH, zeevering Tern. (groenvoorzieningen, maaien bermen en taluds, incl afvoer maaisel, oever- en glooiingswerken, remmingwerk, tbs pers en mat.)		
415005	Onderhoudsbestek beplantingen (onderhouden bomen en beplantingen zoals snoeien)		
415005	Inzamelen, sorteren, verwerken en afvoeren gevaarlijks afval overeenkomst		
415005	Oh KGT, VH Perk, vm VH, zeevering Tern. (herstel+oh beschermingswerken verfwerk)		
	Sub-totaal	2.770	1.439
02.02.04	Variabel onderhoud Kanaal Gent-Terneuzen (VW ZV)		
426013	KGT Sluizencomplex ZV	5.805	1.470
426013	Bouwdienst inspectie en advies en instandhouding		
426013	Renoveren rails roldeuren Westsluis (protocol BD, inspectierapporten van BD deur B)		
426013	Conserveren roldeur 3 Westsluis (overloop van 2000)		
426013	Conserveren roldeur Westsluis (1e 5 jr blank stralen en nwe cons meth, 1e jr uitv BD daarna dkr)		
426013	Renoveren rails roldeur 3 Westsluis (overloop van 2000)		
426013	Slijtlaag vervangen brug Westsluis (insp rapp BD, op voetpad slijtlaag, fietspad en rijweg herstellen)		
426013	Bekende schadevaringen extra (extra bovenop randvoorwaarden; in samenspraak met Koen in Quabop)		
426013	Herstellen voetpaden Oostsluis (nwe slijtlaag incl planken; in oh bestek opgenomen als ap. mtrgl)		
426013	Droogzetten roldeur Westsluis incl. Oh (hout, anodes en strippen ed vernieuwen, afh van conserveren)		
426013	Maatregelen nav ARBO		
426013	Riolering Oost- en Middensluis		
426013	Bedieningsgebouwen Middensluis uitbreid. (alleen verfwerk nog in 2001)		
426013	Personeel incl. uitbest. div. proj. KGT (opstellen en bijhouden Beheer- & Onderhoudsplannen)		
426016	KGT Bodems ZV	1.935	340
426016	AXM peilen bodem Oostbuitenhaven (bootdagen)		
426016	AXM peilen bodem Westbuitenhaven (bootdagen)		
426016	AXM peilen koppen havendammen TNZ (bootdagen)		
426016	AXM peilen KGT (7 bootdagen)		
426016	Baggeren Westbuitenhaven Middensluis (prestatiebestek ZL-3478)		
426016	Voorbereiding en aanleg 2e fase speciedepot (in 2001 bestek voorbereiding; in 2001 wordt beslist)		
426016	Onderhoud baggerspeciedepot (onderhoud van het terrein)		
426016	Dynasand filter 2e baggerspeciedepot (overeenk. inz huur, onderh. en expl. v e zuiveringsinstallatie)		
426016	Personeel bodem KGT		
426016	Baggeren Westbuitenhaven Westsluis (prestatiebestek ZL-3478)		
426016	Baggeren toegangsegeul Middensluis(Nautisch baggeren overloop)		
426019	KGT Oevers ZV	200	30
426019	Herstellen oever Westbuitenhaven (herstellen na stormschade. l.v.m. primaire waterkering)		
426019	Personeel oevers KGT (begeleiding NWT vervangen damwand en besprekingen met derden)		
	Sub-totaal	7.940	1.840
	Totaal 02.02.04 VW1	10.710	3.279

2001 Intern Contract NZK 5-6 (VW1)		Productuitgaven			Overige uitvoeringsuitgaven				Werkplek uitgaven	Totaal DUU's	Totaal uitgaven	FTE vast	FTE tijdelijk	FTE inhuur	FTE totaal
		PU's	PU's SD	Totaal	Invester.	Uitbested.	DUU AXM	DUU SD							
Vast															
4325010	Vast O/KW CB-deel	2.042		2.042					979	979	3.021				
	Sub-totaal	2.042	0	2.042	0	0	0	0	979	979	3.021	0	0	0	0
Variabel															
4337001	Ondh Sluizen CB	1.470		1.470					501	501	1.971				
4337003	Ondh Kunstw VGO	2.050		2.050			85	350	170	605	2.655				
4341001	Baggeren NZK VGO	320		320					60	60	380				
4431003	GIS-TISBO VGO	0		0					178	178	178				
	Sub-totaal	3.840	0	3.840	0	0	85	350	909	1.344	5.184	0	0	0	0
Totaal		5.882	0	5.882	0	0	85	350	1.888	2.323	8.205	0	0	0	0

2001 Realisatie op basis van MIS-map onderdeel 13: Uitputting verplichtingen, lijkt onvolledig te zijn

Vast		Alleen totalen bekend van PU + DUU													
4325010	Vast O/KW CB-deel			0											
	Sub-totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variabel															
4337001	Ondh Sluizen CB			0						0	0	1.774			
4337003	Ondh Kunstw VGO			0						0	0	1.221			
4341001	Baggeren NZK VGO			0						60	60	110			
4431003	GIS-TISBO VGO			0						178	178	178			
	Sub-totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	238	238	3.283	0	0	0
Totaal		0	0	0	0	0	0	0	0	238	238	5.438	0	0	0

Verschillen realisatie - intern contract 2001

Vast	absoluut											-866			
	procentueel											-29%			
Variabel	absoluut											-1.901			
	procentueel											-37%			

2001 Intern Contract ARK 1-4 (VW1)		Productuitgaven			Overige uitvoeringsuitgaven				Werkplek uitgaven	Totaal DUU's	Totaal uitgaven	FTE vast	FTE tijdelijk	FTE inhuur	FTE totaal
		PU's	PU's SD	Totaal	Invester.	Uitbested.	DUU AXM	DUU SD							
Vast															
3850	Algemeen	1.508		1.508			33		2.889	2.922	4.430				
3850	Bodems	425		425						0	425				
3850	Water	900		900						0	900				
3850	Oevers	3.200		3.200						0	3.200				
	Sub-totaal	6.033	0	6.033	0	0	33	0	2.889	2.922	8.955	0	0	0	0
Variabel															
3852	Facilitair (Rayonktr)			0	100					100	100				
3852	Oevers	400		400		410			150	560	960				
3852	Kunstwerken ANC	2.621		2.621		30	1.170		1.410	2.610	5.231				
	Sub-totaal	3.021	0	3.021	100	440	0	1.170	1.560	3.270	6.291	0	0	0	0
Totaal		9.054	0	9.054	100	440	33	1.170	4.449	6.192	15.246	0	0	0	0

2001 Realisatie

Vast															
3850	Algemeen	Inclusief inhuur 13 medewerkers (1.068 Kfl) en salariskosten ANC (1.791 Kfl)									4.555				
3850	Bodems										332				
3850	Sluizen										985				
3850	Oevers										5.079				
	Sub-totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.951	0	0	0	0
Variabel															
3852	Facilitair	Inclusief inhuur hoofd projecten (325 Kfl)									415				
3852	Oevers	Inclusief salariskosten ANW en ANI (273 Kfl)									729				
3852	Sluizen	Inclusief salariskosten ANC									2.114				
3852	Bruggen										536				
	Sub-totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.795	0	0	0	0
Totaal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.747	0	0	0	0

Verschillen realisatie - intern contract 2001

Vast	absoluut										1.996				
	procentueel										22%				
Variabel	absoluut										-2.496				
	procentueel										-40%				

2001 Intern Contract SRK 1/3 (VW1)		Productuitgaven			Overige uitvoeringsuitgaven				Werkplek uitgaven	Totaal DUU's	Totaal uitgaven	FTE vast	FTE tijdelijk	FTE inhuur	FTE totaal
		PU's	PU's SD	Totaal	Invester.	Uitbested.	DUU AXM	DUU SD							
Vast															
414005	V/Z Vast VW SR	2.772	0	2.772	0	100	105	450	1.333	1.988	4.760	8,6	0,0	0,0	8,6
	Sub-totaal	2.772	0	2.772	0	100	105	450	1.333	1.988	4.760	8,6	0,0	0,0	8,6
Variabel															
421007	V/Z Bathsespuihuis	120	0	120	0	0	0	12	31	43	163	0,2	0,0	0,0	0,2
425002	V/Z Overige SR	0	0	0	0	50	0	0	0	50	50	0,0	0,0	0,0	0,0
425004	V/Z Kreekraksluizen	1.945	0	1.945	0	0	0	52	279	331	2.276	1,0	0,0	0,8	1,8
	Sub-totaal	2.065	0	2.065	0	50	0	64	310	424	2.489	1,2	0,0	0,8	2,0
Totaal		4.837	0	4.837	0	150	105	514	1.643	2.412	7.249	9,8	0,0	0,8	10,6
2001 Realisatie															
Vast															
414005	V/Z Vast VW SR	2.953	0	2.953	0	0	115	0	1.419	1.534	4.487	7,9	0,0	0,0	7,9
	Sub-totaal	2.953	0	2.953	0	0	115	0	1.419	1.534	4.487	7,9	0,0	0,0	7,9
Variabel															
421007	V/Z Bathsespuihuis	92	0	92	0	0	0	0	13	13	105	0,1	0,0	0,0	0,1
425002	V/Z Overige SR	0	0	0	0	0	0	0	63	63	63	0,4	0,0	0,0	0,4
425004	V/Z Kreekraksluizen	1.472	0	1.472	0	0	0	76	137	213	1.685	0,8	0,0	0,0	0,8
	Sub-totaal	1.564	0	1.564	0	0	0	76	213	289	1.853	1,3	0,0	0,0	1,3
Totaal		4.517	0	4.517	0	0	115	76	1.632	1.823	6.340	9,2	0,0	0,0	9,2

NB: het intern contract is tussentijds bijgesteld, zodat in de verantwoordingsrapportage andere cijfers staan bij "intern contract actueel"

Verschillen realisatie - intern contract 2001

Vast	absoluut	181	0	181	0	-100	10	-450	86	-454	-273	-0,7	0,0	0,0	-0,7
	procentueel	7%	0%	7%	0%	-100%	10%	-100%	6%	-23%	-6%	-8%	0%	220%	-8%
Variabel	absoluut	-501	0	-501	0	-50	0	12	-97	-135	-636	0,1	0,0	-0,8	-0,7
	procentueel	-24%	0%	-24%	0%	-100%	0%	19%	-31%	-32%	-26%	8%	0%	-100%	-35%

2001 Intern Contract KGT (VW1)		Productuitgaven			Overige uitvoeringsuitgaven				Werkplek uitgaven	Totaal DUU's	Totaal uitgaven	FTE vast	FTE tijdelijk	FTE inhuur	FTE totaal
		PU's	PU's SD	Totaal	Invester.	Uitbested.	DUU AXM	DUU SD							
Vast															
415005	KGT Vast VW ZV	2.770	0	2.770	0	61	0	10	1.368	1.439	4.209	7,5	0,0	1,5	9,0
	Sub-totaal	2.770	0	2.770	0	61	0	10	1.368	1.439	4.209	7,5	0,0	1,5	9,0
Variabel															
426013	KGT Sluizencomplex	3.365	2.440	5.805	0	190	0	900	380	1.470	7.275	2,3	0,0	0,2	2,5
426016	KGT Bodems zv	1.935	0	1.935	0	55	133	0	152	340	2.275	1,0	0,0	0,0	1,0
426019	KGT Oevers zv	200	0	200	0	0	0	0	30	30	230	0,2	0,0	0,0	0,2
	Sub-totaal	5.500	2.440	7.940	0	245	133	900	562	1.840	9.780	3,5	0,0	0,2	3,7
Totaal		8.270	2.440	10.710	0	306	133	910	1.930	3.279	13.989	11,0	0,0	1,7	12,7
2001 Realisatie															
Vast															
415005	KGT Vast VW ZV	3.934	0	3.934	0	-749	0	0	1.991	1.242	5.176	11,1	0,0	2,2	13,3
	Sub-totaal	3.934	0	3.934	0	-749	0	0	1.991	1.242	5.176	11,1	0,0	2,2	13,3
Variabel															
426013	KGT Sluizencomplex	0	0	3.978	0	0	0	1.553	134	1.687	5.665	0,8	0,0	0,0	0,8
426016	KGT Bodems zv	2.038	0	2.038	0	0	65	0	117	182	2.220	0,7	0,0	0,0	0,7
426019	KGT Oevers zv	69	0	69	0	0	0	0	0	0	69	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sub-totaal	2.107	0	6.085	0	0	65	1.553	251	1.869	7.954	1,5	0,0	0,0	1,5
Totaal		6.041	0	10.019	0	-749	65	1.553	2.242	3.111	13.130	12,6	0,0	2,2	14,8

NB: het intern contract is tussentijds bijgesteld, zodat in de verantwoordingsrapportage andere cijfers staan bij "intern contract actueel"

Verschillen realisatie - intern contract 2001

Vast	absoluut	1.164	0	1.164	0	-810	0	-10	623	-197	967	3,6	0,0	0,7	4,3
	procentueel	42%	0%	42%	0%	-1328%	0%	-100%	46%	-14%	23%	48%	0%	47%	48%
Variabel	absoluut	-3.393	-2.440	-1.855	0	-245	-68	653	-311	29	-1.826	-2,0	0,0	-0,2	-2,2
	procentueel	-62%	-100%	-23%	0%	-100%	-51%	73%	-55%	2%	-19%	-57%	0%	-100%	-59%