



Gemeente Haarlem
Sector Brandweer & Ambulance
T.a.v. het hoofd afdeling Ambulancezorg
De heer F. Kuntz
Postbus 5514
2000 GM HAARLEM

30 maart 2007

ravkn 27

Inzake: Doorlichting van de Ambulancedienst - fase 3

Geachte heer Kuntz,

Hierbij doen wij u onze rapportage toekomen in overeenstemming met de 'Opdrachtbevestiging financiële doorlichting Ambulancehulpverlening Haarlem' d.d. 16 oktober 2006. Het betreft de rapportage betreffende fase 3 van deze opdrachtbevestiging. Op 6 februari 2007 hebben wij onze rapportage inzake fase 1 en 2 van deze opdrachtbevestiging besproken met u en met de directie van de dienst, mevrouw Van der Zande.

Kader

Fase 1 betreft een doorlichting van de dienst gericht op zowel financiële als niet-financiële risico's. Fase 2 betreft een verkenning van mogelijke toekomstscenario's waarbij door het bepalen van de effecten die opkomen bij deze scenario's, een basis wordt gelegd voor de in fase 3 uit te werken meest waarschijnlijke scenario's. Voor de uitkomsten van fase 1 en fase 2 verwijzen wij naar de separate rapportage d.d. 23 maart 2007.

Voor een goed begrip van de huidige situatie vatten wij deze kort samen. Deze situatie is in onze rapportage betreffende fase 1 en fase 2 uitgebreid beschreven.

Formele situering

De Gemeente Haarlem (Sector B&A) is verantwoordelijk voor de

Ambulance Hulpverlening (AHV Gemeente Haarlem). De werknemers van de AHV Gemeente Haarlem zijn in dienst bij de Gemeente Haarlem. De feitelijke zorgverlening vindt echter plaats onder organisatorische en functionele aansturing van de directie van de GR Hulpverleningsdienst Kennemerland (HDK). In de HDK zijn onder meer opgenomen de GGD, het Veiligheidsbureau en de MK brandweer en ambulance evenals de regionale brandweezorg. Binnen de directie van de HDK zijn de taken in die zin verdeeld dat de directie van de GGD en de GHOR ligt bij mevrouw Van der Zande. De aansturing van de rode kolom en de Meldkamer ligt bij de directie van Sector B&A. Deze laatste stuurt hiërarchisch de AHV Gemeente Haarlem aan en treedt op als directielid tegenover het College van de Gemeente Haarlem.

Voor stafdiensten als Financiën & Control, Personeel & Organisatie en Beleid & Ondersteuning maken HDK én Sector B&A gebruik van de stafafdelingen van de HDK.

Omgeving

Naast de MKA (HDK) en de AHV Gemeente Haarlem is in de regio de Ambulancedienst Kennemerland van Connexion actief. Deze laatste gaat uit van de private onderneming Connexion. Gezamenlijk is men partij in de Stichting RAV Kennemerland i.o. In het kader van Dynamisch Ambulance Management wordt de paraatheid binnen het RAV gebied zo goed mogelijk gewaarborgd en wordt bijstand verleend in elkaars werkgebied.

Het bestuur van de RAV wordt gevormd door de directeur GR, de manager Connexion, de waarnemend MKA chef, het hoofd AHV Gemeente Haarlem. Aan dit bestuur is een ambtelijke secretaris toegevoegd.

Het RAV stafbureau wordt aangestuurd door het hoofd AHV Gemeente Haarlem. De medisch manager is in dienst van de MKA (HDK). De beleidsmedewerker heeft een aanstelling bij de Gemeente Haarlem. De ROC Noord Holland Noord treedt ook hier op als ROC (50%) en heeft een aanstelling bij Connexion. Het secretariaat heeft een aanstelling bij de Gemeente Haarlem.

Risicoparagraaf

In het gesprek op 6 februari is besloten tot uitwerking van een risicoparagraaf terzake van de volgende drie opties:

- Geen wijziging in de juridische structuur
- Overdracht van de dienst aan de HDK
- Overdracht van de dienst aan een private onderneming

In de bijlage bij deze brief gaan wij nader in op de belangrijkste risico's

en aandachtspunten die optreden in de genoemde situaties.

Conclusie

Uit de bijgevoegde risicoparagraaf blijken naast de overige relevante punten, twee hoofdlijnen die bepalend zijn voor de keus hoe de dienst wordt gepositioneerd.

Transparantie

Uit oogpunt van transparantie is het aanbevelenswaardig om in te steken op het duidelijker inrichten en - indien mogelijk - positioneren van de dienst. Nu zijn de verbanden tussen Gemeente Haarlem en HDK veelvuldig maar volstrekt niet transparant. Deze transparantie-eis bepaalt echter nog niet de richting van een eventuele ontvlechting. Die richting wordt veeleer bepaald door de FLO-problematiek.

FLO-problematiek

De (AHV) Gemeente Haarlem moet accepteren dat er een substantiële FLO-last is ontstaan. Behoudens bijzondere omstandigheden op het gebied van de juridische stappen jegens NZA door de publieke diensten en behoudens eventuele afspraken met het personeel, zal t/m 2046 circa EUR 11 miljoen worden uitgegeven. Zolang de dienst in publieke handen is, zal zij hiervoor in de rekenstaat een vergoeding van EUR 5 miljoen ontvangen in dezelfde periode. Indien de dienst wordt geprivatiseerd vervalt deze vergoeding. Indien de dienst wordt ontvlochten adviseren wij u deze dan ook blijvend in de publieke sfeer te positioneren. Wij achten het op dit moment niet reëel om te veronderstellen dat u met een private partij tot een transactie zult komen die in financiële zin dezelfde effecten heeft als overdracht aan een publieke partij; nog afgezien van de onrust die hierdoor zal ontstaan onder het personeel.

Aandachtspunt

Grootste aandachtspunt bij het op dit moment overdragen van de dienst aan bijvoorbeeld de HDK is dat op het moment dat in de toekomst een nieuw vergunningstelsel ontstaat, het voor de Gemeente Haarlem niet meer mogelijk is om op dat moment af te zien van de vergunningaanvraag voor de hele regio en derhalve haar dienst te staken. Ingeval van een dergelijke bedrijfsstaking zal het personeel naar verwachting in grote getale overgaan naar de dan optredende vergunninghouder en zal een deel van de voornoemde FLO-last wegvallen. Voorts komt u dan wellicht in aanmerking voor een mogelijke saneringsregeling waardoor ook een tegemoetkoming in de bestaande FLO-problematiek kan worden verkregen. Op dit moment is echter niet te zeggen of en wanneer dat nieuwe vergunningstelsel er zal komen. Ook is niet zeker of in dat geval in een saneringsregeling zal worden voorzien.

Weging

Het is onze verantwoordelijkheid om de feitelijke situatie te beschrijven en de risico's en aandachtspunten die wij daarbij onderkennen onder uw aandacht te brengen. De weging van beide door aangedragen hoofdlijnen en het bepalen welke richting uiteindelijk wordt gekozen, is aan u als opdrachtgever. Duidelijk is dat er sprake is van onzekerheid ten aanzien van de ontwikkelingen rondom met name wetgeving en de vergoeding van de FLO. Dit bemoeilijkt die keuze over het al dan niet nu reeds overdragen aan de HDK helaas in belangrijke mate.

Afstemming

De inhoud van deze rapportage hebben wij afgestemd met de heer Kuntz en met mevrouw Van der Zande op d.d. 29 maart 2007.

Verspreiding

Wij maken u erop attent dat deze rapportage door ons is opgesteld in het kader van voornoemde opdracht en uitsluitend is bestemd voor u en uw organisatie. Verspreiding buiten deze kring is niet toegestaan anders dan na onze voorafgaande schriftelijke toestemming.

Tenslotte

Wij vertrouwen erop u hiermee van dienst te zijn geweest. Mocht u nog vragen hebben over deze rapportage, dan vernemen wij deze graag.

Met vriendelijke groet,



M.J.G.M. Holsappel/W.F. Botter

Bijlage: Risicoparagraaf

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK Overdracht aan private partij
----------	-------------------------------------	--

Transparantie:

In 2006 is de Wet Toelating Zorginstellingen van kracht geworden. Belangrijkste eis die wordt gesteld is dat de zorginstelling transparant moet zijn. Transparant in de zin van verslaggeving, enquêterecht, bedrijfsvoering en bestuursstructuur. De eisen die gesteld worden aan bijvoorbeeld de bedrijfsvoering, zijn:

- Er is inzicht in de samenwerkingsrelaties met andere rechtspersonen.
- Er is een adequate financiële administratie.
- Bedrijfsvoeringsbeslissingen voldoen aan interne regels en aan wettelijke, statutaire en contractuele juridische verplichtingen.
- De zorgactiviteiten worden onderscheiden van de overige activiteiten.

Vooraf het inzicht in de samenwerkingsrelaties met andere rechtspersonen is relevant. De relatie tussen RAV, HDK en Gemeente Haarlem en het aansturingmodel dat is ontstaan, is niet eenvoudig en ook niet eenvoudig uitlegbaar. Er is wel een directiestatuut maar een formele mandateringsregeling hebben wij niet aangetroffen. Functionarissen en onderscheiden functies binnen de organisaties zijn niet eenduidig geplaatst.

Deze relaties tussen de partijen en de zeggenschap binnen en rondom de organisatie behoeven dan ook dringend uw aandacht.

Voortdurende transparante communicatie en ook het verder formaliseren van gemaakte afspraken is hierbij een eerste vereiste.

Overdracht naar de HDK betekent een belangrijke stap van overdracht aan de HDK in het realiseren van deze gewenste transparantie. Hierdoor ontstaat veel meer dan nu een duidelijke structuur waarbij volstrekt helder is waar de Gemeente Haarlem verantwoordelijk is en op welke manier.

Het doorsnijden van alle onderlinge relaties anders dan de bestuurlijke verantwoordelijkheid via deelname aan de GR dient wel inherent te zijn aan deze overdracht.

Vergelijkbaar aan een situatie van overdracht aan de HDK ontstaat ook hier de benodigde transparantie.

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
<p>Visie op zorg:</p> <p>In de ambulancezorg is het al jaren steeds meer de Meldkamer Ambulancezorg (hierna: MKA) die de feitelijke regie van de zorgverlening in handen heeft. Het aanhouden van een eigen ambulance-dienst is voor dit doel in steeds mindere mate relevant.</p> <p>Deze regiefunctie van de MKA vereist derhalve - meer nog dan participatie in de RAV - dat belanghebbenden bij de MKA aldaar (uiteindelijke) regie kunnen voeren.</p> <p>Ook in de wetsvoorstellen Ambulance Zorg en Veiligheidsregio's is deze regiefunctie onderkend.</p>	<p>Het is bij de huidige wetgeving cruciaal dat de Gemeente Haarlem de positie die zij inneemt in het bestuur van de MKA stevig neerzet. Daarmee kan zij invloed uitoefenen op het beleid van de MKA. Hiermee heeft zij een belangrijke - zij het niet overwegende - stem in de regie van de ambulancezorg in de regio en daarmee ook binnen haar eigen grenzen.</p> <p>Door het aanhouden van de ambulancedienst heeft de Gemeente Haarlem bovendien invloed op de uitvoering van de zorg. Juist doordat in toenemende mate deze zorg op regionaal niveau wordt ingezet (denk hierbij aan bijvoorbeeld aan Dynamisch Ambulance Management), is deze invloed slechts van beperkt belang.</p>	<p>Door overdracht van de dienst aan de HDK wijzigt naar ons oordeel de invloed van de Gemeente Haarlem op de ambulancezorg niet wezenlijk. Duidelijk is dat haar zeggenschap over de feitelijke zorgverlening dan gedeeld wordt met de andere aangesloten gemeenten.</p>	<p>Bij overdracht aan een private partij is de Gemeente Haarlem nog steeds partij in de Gemeenschappelijke Regeling waarvan de MKA uitgaat. De invloed in de regiefunctie wijzigt derhalve niet. De invloed op de feitelijke zorg uitvoering wijzigt wel. Als gezegd beoordelen wij het belang hiervan niet als doorslaggevend.</p>
			<p>Wij adviseren wel om - gezien het punt zoals genoemd onder de FLO - bij een dergelijke overdracht eisen te stellen aan het zorgniveau in de regio. Hiermee wordt voorkomen dat door een voor de regionale partijen niet acceptabele verlaging van het zorgniveau dekking wordt gevonden voor de personele kosten. Overigens zullen hierbij ook de zorgverzekeraars en Inspectie Gezondheidszorg een belangrijke rol spelen.</p>

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
<p>Toekomstige ontwikkelingen:</p> <p>Belangrijke ontwikkeling in de regio is de toetreding van VZA voor het gebied Haarlem-mermeer tot de RAV. Hierdoor komen de 'krachtverhoudingen' anders te liggen.</p> <p>Waar AHV Gemeente Haarlem nu met 58 % de meerderheid van de ritten verzorgt, dreigt zij die meerderheid straks mogelijk te verliezen.</p> <p>Met deze wijziging wijzigt ook de positie van de Gemeente/AHV Haarlem in de GR.</p>	<p>Deze ontwikkeling betekent dat de Gemeente Haarlem een strategie moet ontwikkelen rondom haar nieuwe positie in zowel RAV-verband als in de besturing van de MKA.</p> <p>Van belang is derhalve dat de visie rondom de RAV krachtig verder ontwikkeld wordt waarbij dit zich niet uitsluitend tot het domein van de MKA zou mogen beperken.</p>	<p>Overdracht aan de HDK van de ambulancedienst heeft in die zin effect dat de Gemeente Haarlem geen directe partij meer is in de RAV. Zij zal ook voor dit beleid in gezamenlijkheid met de andere gemeenten in de regio moeten optreden. Voor de feitelijke zorg is dit echter nauwelijks relevant juist omdat deze reeds sterk regionaal georiënteerd is.</p>	<p>Bij overdracht aan een derde partij niet zijnde de HDK heeft de Gemeente Haarlem slechts via de lijn HDK/MKA een indirecte stem in de RAV. Dit is vergelijkbaar met de situatie die ontstaat bij overdracht aan de HDK zij het dat de stem vanuit de HDK in de RAV dan zwaarder telt.</p> <p>Naar ons oordeel blijft de invloed van de Gemeente Haarlem voldoende om in de gezamenlijkheid met de andere gemeenten in de regio tot adequate ambulancezorg te komen.</p>

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
Functioneel Leef tijd Ontslag:	Deze last dient in principe te worden gedekt uit de exploitatie.	De Gemeente Haarlem is één van de partijen in de Gemeenschappelijke Regeling waarvan de HDK uitgaat. De HDK is eveneens een publieke organisatie. Bij overdracht aan de HDK zullen andere partijen uit deze Gemeenschappelijke Regeling deze problematiek beschouwen als een primair Haarlems probleem. Daarom zullen zij niet willen meebetalen aan de niet gedekte lasten van deze FLO-regeling.	Private partijen in de sector kennen een private CAO die in die zin afwijkt van de CAO van de publieke diensten dat zij geen FLO-regeling behelst.
Kosten	Kenmerk van de vigerende FLO-regeling is dat werknemers in een bezwarende functie zoals de ambulancezorg hetzij vervroegd kunnen uitreden hetzij moeten toewerken naar een tweede loopbaan met een garantie ten aanzien van het loonniveau. Hiertoe wordt gedurende de werkzame periode geïnvesteerd in scholing.	Voor zover sprake is van meer uitgaven in de exploitatie dan waarvoor budget wordt ontvangen dienen deze primair gedekt te worden door een matiging van de zorg-uitgaven. Dit kan slechts in overleg met de zorgverzekeraars. Indien de dienst zelf deze last niet zou kunnen dragen zal de Gemeente Haarlem uiteindelijk aangesproken worden op nakoming van de financiële effecten uit de FLO-regeling.	Een private partij is net als een publieke dienst gericht op het leveren van adequate zorg. Een private dienst stelt zich echter per definitie - nog meer dan wellicht een publieke dienst waar nog een achtervang mogelijk is - op het standpunt dat de exploitatiekosten betaald moeten worden uit het beschikbare budget.
Het landelijke onderzoek dat Deloitte heeft uitgevoerd wijst uit dat in de onderhavige dienst sprake is van een last in de periode 2001 t/m 2046 ad EUR 11,258 miljoen (bron: conceptrapport Deloitte d.d. 4 januari 2007 pagina 12). Intern rekent met EUR 11,994 miljoen.	Dit betekent dat bij overdracht aan de HDK de Gemeente Haarlem zich garant zal moeten stellen voor deze last. Slechts indien het zorgniveau zodanig kan worden aangepast dat deze lasten kunnen worden betaald, is een dergelijke garantstelling niet noodzakelijk.	Daarom zal een private partij slechts tot overname van de AHV willen overgaan indien zij de kosten van de FLO vergoed ziet in een vorm van garantstelling door de overdragende partij of door deze last te betalen uit de beschikbare zorggelden.	

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK Overdracht aan private partij
----------	-------------------------------------	--

Functioneel Leeftijd Ontslag:

Opbrengsten
 In elk geval voor die mensen die ultimo 2005 reeds inactief (met FLO) waren wordt een volledige vergoeding van de FLO-kosten ontvangen. Voorts is sprake van een opslag van 5 % van de loonsom voor toe te passen ouderenbeleid.

Om de eerder geschetste FLO-problematiek juist te benaderen dient ook rekening te worden gehouden met deze in de rekenstaat toerekenbaar is aan deze lasten.

Rekening houdend met deze bijdrage van circa EUR 5 miljoen, bedraagt de per saldo last in de jaren 2006 t/m 2046 dan nog EUR 6,0 miljoen ofwel EUR 150.000/jaar.

De opbouw van deze totale last is overigens niet evenredig verdeeld over de jaren zodat substantiële voorfinanciering dient plaats te vinden.

Bij overdracht aan de HDK die eveneens een CAO kent, zal deze vergoeding in de rekenstaat in stand blijven.

De private diensten kennen geen FLO-regeling. De vergoeding in de rekenstaat voor deze kosten bij een private dienst is dan ook niet gegarandeerd. Bijzondere afspraken daargelaten zal derhalve geen bijdrage worden ontvangen waardoor de FLO-last van ruim 11 miljoen euro in zijn geheel zal moeten worden gedekt. De jaarlijkse last voor de genoemde periode is dan EUR 275.000.

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
<p>Rechtspositie:</p> <p>De werknemers binnen de AHV Gemeente Haarlem zijn in dienst bij de Sector B&A en daarmee bij de Gemeente Haarlem. De medewerkers volgen dan ook de arbeidsvoorwaarden van de Gemeente Haarlem.</p> <p>De arbeidsvoorwaarden van de Gemeente Haarlem zijn afgeleid van de CAR/UWO. Een deel van deze regeling is verplicht (CAR-deel) en een deel is gemeentelijk beleid (UWO-deel).</p> <p>Bestudering van de belangrijkste punten van de CAR/UWO wijst geen afwijkingen uit ten opzichte van hetgeen in de sector gebruikelijk is.</p>	<p>Hier treden geen effecten op.</p>	<p>De medewerkers bij de MKA zijn in dienst bij de HDK en daarmee bij de GR Kennemerland. Zij volgen ook de arbeidsvoorwaarden van de Gemeente Haarlem.</p> <p>Volgens de afdeling P&O zijn er dan ook geen materiële verschillen tussen de beide rechtsposities.</p> <p>Dit betekent dat bij overgang naar de HDK geen effecten optreden uit de rechtspositie.</p>	<p>De belangrijkste arbeidsvoorwaarden in de sector zijn geharmoniseerd. De belangrijkste verschillen betreffen nog de vergoedingen bij ouderschapsverlof en de FLO-regeling.</p> <p>Los van het financiële aspect zullen problemen ontstaan onder het personeel bij het laten voortbestaan van twee regelingen naast elkaar in dezelfde onderneming. Dit betekent dat voorafgaand aan overname, met het personeel zal worden onderhandeld omtrent de afbouw van deze regelingen. Indien dit proces niet goed verloopt geeft dit buitengemeen veel onrust.</p> <p>Naast de FLO-problematiek en ouderschapsverlof zal naar verwachting sprake zijn van slechts beperkte lasten uit een sociaal plan.</p>

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
<p>Pseudopremies WW:</p> <p>De Gemeente Haarlem houdt 'pseudo-premies WW' in bij haar werknemers (2,7%). Evenals de eventuele bijdrage van de werkgever wordt deze inhouwing niet extern afgedragen.</p>	<p>Er treedt geen effect op als geen wijziging plaatsvindt. Een eventuele last uit wachtgeld komt ten laste van de dienst c.q. de Gemeente Haarlem.</p>	<p>Deze situatie wijzigt niet bij overdracht aan de HDK. Wel dient bij een dergelijke overdracht te worden beoordeeld of de HDK eventuele wachtgeldrisico's wenst over te nemen.</p>	<p>Bij de private diensten geldt een verplichte afdracht aan WW-premies. Dit heeft als voordeel dat in geval van ontslag geen wachtgeldsituatie ontstaat voor de werkgever. Nadeel is dat de totale lasten die uit deze premies worden betaald slecht beïnvloedbaar zijn voor de individuele werkgever.</p>
<p>De massa van de dienst is niet zodanig dat hier de 'wet van de grote getallen' zal opgaan. De veronderstelling dat te zijner tijd door het betalen van wachtgeld dit voordeel integraal wordt geneutraliseerd, is dan ook niet terecht.</p>	<p>Het voordeel van het niet afdragen van de premies wordt - indien dit niet wordt gereserveerd in verband met toekomstige uitgaven - ten gunste van de exploitatie gebracht.</p>	<p>Voor een private partij betekent dit echter dat minder geld beschikbaar is voor de directe zorg. Dit is relevant in verband met de garantie voor een goed zorgniveau en voor oplossingen voor de FLO-problematiek.</p>	<p>Eventuele reeds bestaande wachtgeldgevallen blijven achter bij de huidige werkgever.</p>

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
<p>Vergunningen:</p> <p>De vergunningen van de AHV Haarlem staan op naam van Burgemeester en Wethouders Gemeente Haarlem. Doordat de AHV Haarlem daarmee als onderdeel van de Gemeente fungeert, is geen sprake van een zelfstandige juridische entiteit die naar eigen inzicht kan worden vervreemd met instandhouding van de activiteiten waarvoor een vergunning is verkregen. De vergunning is namelijk niet overdraagbaar.</p>	<p>Geen effect omdat geen handeling plaatsvindt.</p> <p>Wél is het zo dat door de rechtstreekse verbinding tussen de Gemeente Haarlem en de dienst als gevolg van de eigendom van deze vergunning door de gemeente, de dienst niet optimaal staat voor- gesorteerd voor toekomstige ontwikkelingen.</p> <p>Ook indien op dit moment geen stappen tot vervreemding worden gezet, adviseren wij u toch om met de Provincie in overleg te gaan omtrent het inrichten van een procedure tot uitleveren van de vergunning met termen waaraan een door u gekozen partij kan voldoen.</p>	<p>Bij afstoting door de Gemeente van de AHV Haarlem dient altijd een procedure in gang gezet te worden betreffende het inleveren van de vergunning zonder dat vervolgens 'grip' bestaat op de partij aan wie wordt uitgeleverd. Het inleveren van de vergunning leidt tot een openbare aanbestedingsprocedure door de Provincie waarop iedere partij kan inschrijven. Slechts indien de Provincie voorafgaand aan een dergelijke procedure regels rondom de uitlevering van de vergunning heeft vastgesteld, lijkt regie op die uitlevering mogelijk. Deze situatie bemoeilijkt een geleide vervreemding.</p>	<p>Idem als bij overdracht naar de HDK.</p>

Situatie	Geen wijziging juridische structuur	Overdracht aan HDK	Overdracht aan private partij
Frictiekosten:	De dienst heeft geen inzicht in de werkelijke kosten die worden gemaakt om dit serviceniveau te handhaven.	Omdat de overhead wordt geleverd door de HDK treedt geen verandering op in de huidige situatie indien tot overdracht van de dienst aan de HDK wordt overgegaan.	Bij een eventuele ontvlechting en overdracht aan derden ontstaat er een dekkingsprobleem bij de uitvoerende partij (HDK).
In tegenstelling tot wat bij veel publieke diensten gebruikelijk is, worden de kosten van administratie en overhead van AHV Gemeente Haarlem doorbelast door de HDK tot aan het niveau van het bedrag dat daartoe is opgenomen in de rekenstaat 2006. Hiermee zijn de zichtbare kosten beperkt tot ruim EUR 250.000.	Voorts betekent deze situatie dat de exploitatie van de leverende partij vervuuld is met een aandeel in de kosten van de ambulancedienst. Onbekend is echter voor welk deel deze vervuiling optreedt.	Er treden dan ook geen frictiekosten op die verband houden met deze overhead.	Aan de inkomstenkant mist zij dat de dekking ter grootte van de huidige doorbelasting ad EUR 250.000.
			Aan de uitgavenkant resteert een kostencomponent waarvoor geen werk meer wordt geleverd wegens wegvallen van de afnemer.
			Hier ontstaat derhalve een last uit frictiekosten die met de huidige informatie niet door ons kan worden becijferd.