



## **Kadernota 2017**

**28 januari 2016**

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Beleidsinhoudelijke ontwikkelingen.....	4
3. Organisatorische ontwikkelingen.....	7
4. Financieel beleid.....	11
5. Financiële ontwikkelingen.....	15
Bijlage 1: Afkortingen.....	19

## 1. Inleiding

Voor u ligt de Kadernota 2017 van de Regionale Uitvoeringsdienst Utrecht (RUD Utrecht).

De RUD Utrecht is op 1 juli 2014 gestart als zelfstandig vormgegeven samenwerkingsverband van en voor elf gemeenten en de provincie Utrecht. Het betreft de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Houten, Leusden, Lopik, Nieuwegein, Soest, Utrecht en Woudenberg. Het is een gemeenschappelijke regeling, er is dus sprake van een verlengd openbaar bestuur. De provincie en de deelnemende gemeenten zijn samen eigenaar van RUD Utrecht.

In deze Kadernota worden de algemene financiële en beleidsmatige kaders voor de Programmabegroting 2017 gepresenteerd aan de gemeenteraden en Provinciale Staten. De Kadernota bevat volgens artikel 33 van de Gemeenschappelijke Regeling in ieder geval:

1. een indicatie van de gemeentelijke en provinciale bijdragen 2017 aan de RUD;
2. de beleidsvoornemens voor 2017;
3. de prijscompensatie voor 2017.

De bijdragen van de deelnemers voor 2017 worden in deze Kadernota verhoogd met 0,5% prijsindexatie.

In hoofdstuk 2 van deze Kadernota gaan we in op de belangrijkste beleidsmatige ontwikkelingen voor 2017. Hoofdstuk 3 gaat nader in op de organisatorische ontwikkelingen in 2016 en 2017. Hoofdstuk 4 en 5 betreffen de financiële ontwikkelingen en de vertaling daarvan in het financieel meerjarenperspectief.

De Kadernota wordt uiterlijk 1 februari 2016 door het Algemeen Bestuur vastgesteld zodat de deelnemers de informatie tijdig beschikbaar hebben ten behoeve van hun eigen Voorjaarsnota. De jaarrekening 2015 wordt in maart 2016 door het Algemeen Bestuur vastgesteld. In deze Kadernota wordt dan ook geen rekening gehouden met het resultaat van de jaarrekening 2015.

Eind maart 2016 wordt de ontwerp Programmabegroting 2017 aan de deelnemers toegezonden, waarna deze in de vergadering van het Algemeen Bestuur van begin juli kan worden vastgesteld en voor 15 juli aan de toezichthouder kan worden verzonden. De volledige jaarcyclusplanning 2016 is op 3 december 2015 door het Algemeen Bestuur vastgesteld.

## 2. Beleidsinhoudelijke ontwikkelingen

De RUD Utrecht profileert zich als professionele uitvoeringsorganisatie; samen met de deelnemende opdrachtgevers bepalen we de werkwijze en het beleid. Door het bij elkaar brengen van beleid en uitvoering zijn we in staat om proactief met opdrachtgevers en bedrijven mee te denken, willen we zoveel mogelijk problemen en klachten voorkómen in plaats van ze in een later stadium te moeten verhelpen. Onder meer hebben de volgende ontwikkelingen in wet- en regelgeving invloed op de uitvoering van onze taken in 2017. Voor de volledigheid, dit zijn zaken die reeds vanaf 2016 spelen en die grote impact kunnen hebben, zodat we deze voor de begroting van 2017 hebben meegenomen.

### Vorbereiding op de Omgevingswet

Om het omgevingsrecht eenvoudiger te maken voegt het kabinet verschillende wetten samen tot één Omgevingswet. Een ingrijpende wijziging is daarnaast dat het inrichtingenbegrip wordt losgelaten en plaats maakt voor het begrip "milieubelastende activiteit". Publicatie van de wet wordt verwacht medio 2018. In 2015 is begonnen met deelname aan consultatie rondes om bij te dragen aan een zo breed mogelijk gedragen Omgevingswet. Ook zullen medewerkers opleidingen moeten volgen en zullen aanpassing in ICT-systemen moeten worden gerealiseerd om de Omgevingswet goed te kunnen implementeren. De verwachting is dat er in 2016 ca. 1500 en in 2017 ca. 2800 interne uren nodig zijn voor de voorbereiding op de Omgevingswet. Dit hebben wij meegenomen als risico in onze risicoanalyse in hoofdstuk 4. Daarnaast schatten wij in voor 2016 ca. € 14.000 en voor 2017 € 7.000 nodig te hebben voor externe ondersteuning. Voorgesteld wordt de kosten voor externe ondersteuning te dekken uit het Ontwikkelbudget 2016 en 2017 (zie ook hoofdstuk 5).

Ook zal een inventarisatie worden uitgevoerd om na te gaan in hoeverre de Omgevingswet effect heeft op de uit te voeren basis- en plustaken. Daarnaast kan de RUD de opdrachtgevers bij de implementatie van de Omgevingswet ondersteunen, bijvoorbeeld door middel van het houden van pilots en advisering aan de opdrachtgevers. De inventarisatie kan pas worden uitgevoerd wanneer meer zicht is op de wijzigingen van de wetgeving. Naar verwachting zullen deze wijzigingen in de loop van 2017 inzichtelijk worden.

### Wet badinrichtingen

Het Besluit hygiëne en veiligheid badinrichtingen en zwemgelegenheden was reeds in ver gevorderd stadium om grondig te worden herzien. Het ministerie besloot echter de gehele Wet in de Omgevingswet op te nemen, zodat de implementatie stil ligt. De herziening houdt in dat de regelgeving van middelvoorschriften wijzigt in doelvoorschriften. Doelvoorschriften impliceert dat het toezicht zal worden uitgevoerd middels audits. Dit is een geheel andere wijze van toezicht, waarbij een goede opleiding is vereist. De verwachte kosten voor de landelijke opleiding van vier toezichthouders voor 2017 bedraagt ca. € 6.000. Deze kosten worden meegenomen in het totale opleidingsbudget.

### Energiebesparing bij Bedrijven

In het SER energieakkoord is vastgelegd dat energiebesparing bij bedrijven een hogere prioriteit moet krijgen. Het ministerie heeft een éénmalige bijdrage van € 130.000 beschikbaar gesteld. Met deze middelen zullen medewerkers worden opgeleid en getraind. Hiermee zal het toezicht worden uitgebreid naar handhaving op de energiebesparingsverplichting op basis van artikel 2.15 van het Activiteitenbesluit. In de PDC zal het aanbod om bedrijven hierop te handhaven worden opgenomen.

Daarnaast onderzoekt de RUD mogelijkheden om medewerkers op te leiden om bedrijven te adviseren en te stimuleren om aanvullende energiebesparende investeringen te plegen, alsook investeringen om duurzame energie op te wekken. Hierover wisselt de RUD momenteel van gedachten met haar opdrachtgevers.

### Wet Natuurbescherming

Vanaf juli 2016 worden de Flora- en Faunawet, de Natuurbeschermingswet 1998 en de Boswet vervangen door één integraal en vereenvoudigd kader. Onderdeel van deze verandering is dat het ministerie taken bij de provincies neerlegt. Naast het vaststellen van een eigen natuurbeleid krijgen de provincies hiermee extra taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Aangezien de provincie haar toezichts- en handhavingstaken op het gebied van "natuur" bij de RUD heeft ondergebracht, ligt het in de lijn der

verwachtingen dat dit een verandering met zich meebrengt voor deze taken. De nieuwe wet heeft daarnaast een link met de Wabo, zodat gemeenten deze wet moeten meenemen in het afwegingskader bij de aanvraag voor een Wabo-vergunning. In het kader van integrale vergunningverlening en handhaving zal de RUD hierover medio 2016 met haar opdrachtgevers en de ODRU in gesprek gaan.

### **Spoeiseisende locaties**

Door middel van het in januari 2015 opgesteld Bodemconvenant 2015-2020 verplicht het ministerie de relevante overheden om spoedig de nog resterende bodemverontreinigingen af te ronden. Bodemverontreinigingen met risico's voor de mens moet uiterlijk in 2016 zijn gesaneerd, dan wel beheerst. Bodemverontreinigingen met risico's voor flora, fauna of verspreidingsrisico's moeten uiterlijk in 2018 zijn gesaneerd, dan wel beheerst. In het Provinciaal Uitvoeringsprogramma Bodem 2016-2020 stelt de provincie middelen ter beschikking om aan dit convenant te kunnen voldoen. In dit programma zijn geen middelen opgenomen voor vergunningverlening bodem, deze worden jaarlijks vastgesteld bij het opstellen van de DVO's.

### **Wetsvoorstel VTH**

Via de Wet verbetering vergunningverlening, toezicht en handhaving zullen aan de Wabo kwaliteitscriteria worden toegevoegd. Met deze criteria worden enerzijds eisen gesteld aan de onderwerpen waarover kennis aanwezig moet zijn bij omgevingsdiensten. Anderzijds worden eisen gesteld aan het totale opleidingsniveau van medewerkers bij vergunningverlening en handhaving. Op het moment wordt voor de tweede keer het huidige kwaliteitsniveau met behulp van criteria bij de RUD geïnventariseerd. Eventueel benodigde aanvullende opleiding zal worden toegevoegd aan het Opleidingsplan 2016 en de strategische personeelsplanning voor de lange termijn. Op het moment is dan ook nog niet bekend of het huidige opleidingsbudget voldoende is om eventuele vereiste aanvullend opleiding op te vangen.

### **Energie Efficiency Richtlijn**

Op 15 juli 2015 is de Energie efficiency richtlijn (EER) gepubliceerd; de Nederlandse vertaling van de EU Energy Efficiency Directive (EED). De EER verplicht grote ondernemingen (> 250 medewerkers, of > 50 miljoen euro omzet, of > 43 miljoen euro balanstotaal) om iedere 4 jaar een energieaudit uit te laten voeren. Wanneer de onderneming aan de criteria voldoet, geldt de auditplicht voor alle inrichtingen onder de holding. In het algemeen zal de audit door de holding worden uitgevoerd, terwijl het toezicht op naleving de verantwoordelijkheid is van de gemeente waar de inrichting gevestigd is. Het is nog onduidelijk om hoeveel bedrijven/vestigingen het gaat in het werkgebied van de RUD Utrecht. Vooralsnog bestaat nog geen duidelijkheid over de dekking van de lastenverzwaring voor het bevoegd gezag. Hierover zijn VNG en IPO in gesprek met de ministeries van EZ en I&M.

### **Prestatie-indicatoren**

Afgelopen zomer hebben wij een nieuwe, betere set van prestatie-indicatoren vastgesteld waarover we via de planning- en controlcyclus willen rapporteren. Deze indicatoren geven een beeld van het succes van de RUD voor zowel de resultaten van het ontwikkelplan als de geleverde prestaties richting de opdrachtgevers. De RUD is een groeiende organisatie die steeds beter wil presenteren en uitblinken. Om onze prestaties te kunnen meten, hebben we prestatie-indicatoren nodig. Er is gekozen voor een compacte lijst van indicatoren die zoveel mogelijk SMART-geformuleerd zijn, zodat deze ook daadwerkelijk gemonitord kunnen worden. Wij hebben de volgende prestatie-indicatoren geformuleerd:

1. In 2016 geven de opdrachtgevers de RUD minimaal het rapportcijfer 7 wat betreft tevredenheid over de werkzaamheden van de RUD (jaarlijks KTO);
2. In 2016 wordt 100% van de afspraken met betrekking tot en in de Dienstverleningsovereenkomsten gerealiseerd (2015 80%);
3. In 2016 is 80% van de medewerkers trots op de RUD (jaarlijks MTO);
4. De medewerkers hebben plezier in hun werk en voelen zich veilig en vrij om dit zo goed mogelijk uit te voeren. Er is elke dag minimaal één daverend lachsalvo te horen;
5. Het registreren en documenteren van VTH-zaken verloopt waar mogelijk in 100% van de gevallen op een uniforme wijze;
6. Op het gebied van handhaving treden wij waar mogelijk in 100% van de gevallen op volgens de

landelijke handhavingsstrategie;

7. We kunnen externe ontwikkelingen verwerken in ons werkproces, voordat deze in werking treedt. Dit doen wij onder andere door het realiseren van concrete projecten, zoals een pilot Omgevingswet en een bedrijvendag;

8. In 2016 wordt geïnvesteerd in medewerkers en systemen, zodat we in 2017 voor 100% voldoen aan de kwaliteitscriteria 2.1.;

9. In 2016 wordt de producten-en dienstencatalogus en de nieuwe bekostigingssystematiek voltooid.

Wij stellen voor om deze indicatoren vanaf 2016 op te nemen in de planning- en controldocumenten. Indien mogelijk hebben wij deze indicatoren ook al toegepast in onze rapportages over 2015.

### 3. Organisatorische ontwikkelingen

De komende jaren zal de focus liggen op de overgang naar productgerichte sturing en outputfinanciering. Ondertussen versterken we het contact met de ODRU en proberen we waar mogelijk en gewenst samen op te trekken.

#### Verbeteren van de efficiency van de organisatie

Het streven is om de komende jaren efficiencyvoordelen te genereren waardoor de jaarlijkse bijdragen verlaagd kunnen worden of gelijk gehouden. Door onder meer het invoeren van een uniforme Producten- en Diensten Catalogus, het verantwoorden en monitoren van uren en het sturen op KPI's, is de RUD in staat om zakelijker en efficiënter te werken. Daarnaast werken we hard aan een aantal verbetertrajecten die op langere termijn efficiencywinst en verhoging van de kwaliteit opleveren, waaronder de activiteiten uit het Ontwikkelplan en het traject van Continu Verbeteren, het uniformeren van werkprocessen en systemen, de Landelijke Handhavingstrategie, Risicogestuurd Handhaven en maatregelen uit het Strategisch HRM-plan.

Wat hiervan de voordelen kunnen zijn, is nu nog niet te overzien. Het streven is om eind 2016 inzicht te hebben op welke wijze welke voordelen te genereren zijn, op grond van ervaringscijfers. Het jaar 2016 wordt voor de bedrijfsvoering een spannend jaar waarin we uniform en zaakgericht gaan werken en onze systemen Squit, Decos en AFAS beter op elkaar afgestemd moeten krijgen. Externe en interne sturingsinformatie en het gemak waarmee we dit beschikbaar krijgen moeten worden verbeterd.

#### Ontwikkelplan

Op 19 september 2014 heeft het Algemeen Bestuur het Ontwikkelplan voor de organisatie vastgesteld. We hebben inmiddels 80% van de ruim 100 geplande activiteiten uit het ontwikkelplan gerealiseerd. Als we achterom kijken, zien we dat er ontzettend veel gedaan is. Maar kijken we vooruit, dan ligt er nog een flinke opgave voor ons. Eerlijk is eerlijk: we zijn er nog niet. De ICT systemen, vaak een zwakke schakel bij transities, werken ook bij ons nog niet optimaal. De ICT-infrastructuur is overigens wel op orde. Daarnaast laat het tijdschrijfsysteem, het systeem dat inzichtelijk maakt hoeveel uren er in een product gaan zitten, te wensen over en is de werkdruk nog niet evenredig verdeeld.

Er is geen tijd om achterover te leunen, we verbouwen de winkel en de verkoop gaat gewoon door, zeker niet wanneer we ons realiseren welke externe ontwikkelingen zich in snel tempo aan gaan dienen. Ontwikkelingen die zowel organisatorische als personele gevolgen zullen hebben. Denk hierbij aan de omgevingswet, de nieuwe wet Natuur en de wet VTH. En natuurlijk is er onderliggend de voortdurende ambitie om een meerwaarde te realiseren op kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid. Deze begrippen zijn leidend in alles wat we doen. Er wordt de komende jaren nog meer van ons gevraagd dan we al doen. Iedereen doet zijn/haar uiterste best, dus daar gaan we de winst niet halen. Waar dan wel? In dit geval zijn er twee wegen naar Rome, en we gaan ze beide tegelijk bewandelen.

#### Twee wegen

##### *Cruciale thema's*

Ten eerste blijven we werken aan de meerwaarde van RUD, zowel programmatisch als projectmatig. Wel gaan we een onderscheid maken in de diverse programma's. De programmamanagers moeten focus aanbrengen op een aantal cruciale thema's (zoals dienstverlening, nieuwe wetgeving, accounthouderschap). De aandacht zal dus niet verdeeld hoeven te worden over de vele kleine projecten. Dat is een deel van de oplossing.

##### *Continu Verbeteren*

De tweede weg naar Rome is continu verbeteren. Het doel is niet alleen een uitblinkende organisatie te worden maar ook een uitblinkende organisatie te zijn en te blijven. Ook over tien jaar willen wij die titel recht doen. Dat is een uitdaging die wij graag aangaan. We moeten slimmer en beter (samen)werken. De beste manier om dat voor elkaar te krijgen is wanneer de teams zelf onderdeel zijn van het proces-zelfsturende teams. De medewerkers zelf staan hierbij centraal, zij zijn zelf de aanjagers van de ontwikkeling en innovatie die zij willen bereiken. Iedereen in het team levert een bijdrage en samen zijn zij verantwoordelijk voor een gestructureerde manier van

verbeteren. De professional staat centraal en draagt verantwoordelijkheid, zowel voor het uitvoeren van de taken als voor de verbetering daarvan.

De nieuwe rol van de medewerker vergt een nieuwe aanpak. De teams zullen daarom worden ondersteund door een leertraject waar, naast de teamleiders, 12 medewerkers aan deelnemen. De 'vacatures' hiervoor zijn opengesteld en iedereen kan reageren of voorgedragen worden, en wordt er een aantal medewerkers geselecteerd. Daartoe maakt de RUD gebruik van de mogelijkheid om deel te nemen aan het leertraject *continu verbeteren* van de gemeente Utrecht. Voor onze organisatie is er een variant van de leergang ontworpen met het uitgangspunt *'in het doen gaan we leren'*. Dit uitgangspunt past bij het tempo waarin de RUD verbeteringen wil realiseren en helpt om de aandacht van de teams vanaf het eerste moment te verdelen over de verschillende aandachtsgebieden. De ontwikkelstrategie voor 2016 wordt uitgebreider toegelicht in het ontwikkelplan 2.0.

Het ontwikkelbudget heeft ons tijdens de lumpsum geholpen om naast opbouw ook te investeren in het realiseren van de meerwaarde van de organisatie. Dit is geen eindig proces: met een steeds sneller veranderende samenleving zal de RUD bewust mee moeten bewegen. Voorgesteld wordt om jaarlijks een budget van € 50.000 te reserveren als structureel ontwikkelbudget (zie ook hoofdstuk 5).

### **Datakwaliteit en Risicogestuurd handhaven**

Informatie wordt voor de RUD de komende jaren een steeds belangrijker bedrijfsmiddel om onze producten te leveren. Datakwaliteit en risicogestuurd werken zijn prioriteiten van de RUD, voor de komende jaren. Die informatie moet uit onze systemen komen en daarom is het belangrijk dat deze goed zijn ingericht en dat we van tevoren goed hebben nagedacht over wat we eruit willen krijgen. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de kwaliteit van onze data op orde is. Er wordt vanuit gegaan dat vanaf 2016 geen nieuwe aanwas van gebrekkige datakwaliteit plaatsvindt doordat de nieuwe processen in de nieuwe systemen goed geborgd zijn. We hebben nog wel een (relatief groot) issue om historische gebreken en tekortkomingen in de huidige datasets van de RUD op te lossen. Het is een gezamenlijke opdracht voor de RUD en de opdrachtgevers om dit probleem op te lossen en hierin te prioriteren. Met het inrichten van de nieuwe systemen zet de RUD een belangrijke stap om de kwaliteit van data te verbeteren. Hier is volgend jaar nog wel een vervolg op nodig, zeker omdat het gebruik van data een belangrijke rol kan spelen om ons primair proces effectiever en efficiënter in te zetten. Wij zien de ontwikkeling van risicogestuurde handhaving als een mooie kans om onszelf te positioneren van de laatst gestarte RUD naar één van de koplopers in Nederland.

In het AB van januari volgt een presentatie over risicogestuurd handhaven. In deze Kadernota zijn nog geen middelen voor datakwaliteit en risicogestuurd handhaven opgenomen. Bij de bestemming van het rekeningresultaat in maart 2015 zullen wij met een voorstel komen om een deel van het rekeningresultaat 2015 in te zetten voor de uitvoering van risicogestuurd handhaven.

### **Uniformering producten en processen**

In de loop van 2016 zullen we gaan werken met een uniforme producten en diensten catalogus (PDC). Dat betekent dat we een vastgesteld aantal omschreven producten en processen kennen, waaruit onze klanten onze dienstverlening kan samenstellen. Uniformiteit is nodig om te voldoen aan onze uitgangspunten van eenvoud en betrouwbaarheid. En ook om schaalvoordelen en efficiency te behalen. Een belangrijk risico van het werken met een PDC is het werken met kengetallen (normen) voor de hoeveelheid tijd per product. Dit vereist een continu proces van monitoren, evalueren en bijstellen.

In 2016 worden de nieuw ingerichte ICT systemen in gebruik genomen. Het betekent voor de organisatie een belangrijke veranderopgave om volgens deze uniforme processen te gaan werken. Immers, met het in gebruik nemen van de nieuwe systemen en werkwijzen is nog niet geregeld dat het werken volgens die standaarden volgens de vereiste afspraken ook daadwerkelijk plaatsvindt en worden vastgelegd.

### **Outputfinanciering**

Het jaar 2017 wordt een overgangsjaar waarin we willen toegroeien naar meer productgestuurde en outputgefinancierde begroting. De producten in de PDC worden voorzien van kentallen. Het sturen op producten en op uren wordt steeds belangrijker. Als we dat niet goed onder de knie krijgen, lopen we grote risico's in de continuïteit en kunnen we aan de deelnemers niet uitleggen of we onze tijd wel besteed hebben, conform de gemaakte afspraken.



Wij signaleren de volgende risico's van outputfinanciering:

1. achterblijvende productie: In de nieuwe situatie wordt een financieel tekort bij achterblijvende productie bij één van de opdrachtgevers gedekt door de eigenaren. Ter illustratie: een gemiddelde productie achterstand van 5% levert een tekort op van ongeveer € 520.000, bij een uurtarief inclusief overhead;
2. er is nog onvoldoende ervaring met de nieuwe kentallen waardoor het lastig is om normen te bepalen;
3. niet alle overgekomen medewerkers werken op het gewenste niveau;
4. te veel focus op productie, waardoor ontwikkeling en innovatie van de organisatie achter blijft. De RUD Utrecht is een organisatie in opbouw. Naast het leveren van de huidige productie, ligt er een opdracht om dit met een hogere kwaliteit en goedkoper te leveren dan de latende organisaties. Wanneer de overgang naar outputfinanciering te veel druk legt op de RUD Utrecht, ontstaat het risico dat er geen tijd en aandacht meer over is om aan de meerwaarde van het samenwerkingsverband te werken.

Om deze risico's te beperken is in het Algemeen Bestuur van 3 december 2015 een aantal (financiële) scenario's van outputfinanciering verkend, waarbij ook een model van beheerste overgang van lumpsum- naar outputfinanciering besproken is. Dit is nader uitgewerkt in de Bestuursnotitie "van lumpsum financiering naar volledige outputfinanciering", welke in het AB van 28 januari wordt besproken.

Outputfinanciering betekent ook dat we pro-actiever moeten worden richting onze opdrachtgevers, de regievoerders. Dit betekent aan de zijde van de RUD een meer transparante informatievoorziening en actief en meer gecentraliseerd accounthouderschap. We willen met onze opdrachtgevers in gesprek om een groter takenpakket naar de RUD, daar waar nu nog vaak een smal pakket wordt overgedragen. Niet alle gemeenten hebben alle taken overgedragen aan de RUD. Dit leidt tot inefficiëncy en meerkosten aan de kant van de RUD; meerkosten die nu dus op het geheel van de collectiviteit drukken.

### **Onderzoek accounthouderschap**

Op dit moment wordt de relatie tussen de RUD en haar opdrachtgevers op ambtelijk niveau hoofdzakelijk onderhouden door regievoerders (aan de kant van de opdrachtgevers) en accounthouders (bij de RUD): zij bereiden bestuurlijke besluitvorming voor en zijn binnen hun organisatie het voornaamste aanspreekpunt. Na 1,5 jaar is het tijd om het functioneren van accounthouders, regievoerders en hun onderlinge relatie onderzoeken en de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen. Het onderzoek wordt uitgevoerd om te achterhalen hoe de invulling van het accounthouderschap en regievoerderschap verbeteren kunnen worden.

Binnen dit onderzoek worden de volgende thema's onderscheiden:

- de rol en invulling van de taken van de accounthouders;
- de rol en invulling van de taken van de regievoerders en de (structuur, inhoud en cyclus) van de regievoerdersoverleggen;
- de verantwoording van de RUD aan de opdrachtgevers/eigenaren (inhoudelijk en financieel).

Het resultaat moet zijn een plan van aanpak hoe we het accounthouderschap, de relatie met de regievoerders en het regievoerdersoverleg kunnen organiseren en de consequenties van deze wijzigingen. Denk hierbij aan onder andere aan de gevolgen voor de organisatie, tijdsbesteding, wie gaat welke taken doen, de overlegstructuur maar ook wat de financiële consequenties van deze wijzigingen zijn (en hoe we de wijzigingen bekostigen). Indien mogelijk verwerken we dit in de Programmabegroting 2017. Het hierboven omschreven onderzoek met een voorstel voor de wijziging zal uiterlijk 1 maart 2016 worden opgeleverd.

### **Strategische HRM visie**

Eind 2015 hebben wij ons strategisch HRM-plan vastgesteld voor de komende drie jaar. Ontwikkelingen waar we rekening mee houden zijn:

- kunnen anticiperen op een veranderende klantvraag vanuit onze opdrachtgevers;
- nieuwe digitale technieken;
- veranderingen in de arbeidsmarkt;
- de Omgevingswet, risicogestuurd Handhaven;
- kwaliteitscriteria VTH;
- outputfinanciering;
- flexibele schil binnen de bezetting.

Om te kunnen voldoen aan de veranderende vraag investeert de RUD in de ontwikkeling van haar medewerkers met als doel hen competent te houden voor nu én voor in de toekomst. Daarbij gaan we ervan uit dat dit zal leiden tot opbrengsten in zowel de realisatie van organisatieambities als persoonlijke groei en ontwikkeling van de

medewerkers. We gaan uit van een taakvolwassen medewerker die zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn inzetbaarheid en resultaten in zijn werk en ontwikkeling. Ook in onze visie op duurzame inzetbaarheid is deze filosofie verweven. Bij het omgaan met -en de aanpak van- knelpunten die een medewerker ervaart in zijn inzetbaarheid hanteert de RUD een aantal uitgangspunten die gericht zijn op preventie, om zoveel mogelijk weg te blijven van het curatieve traject (wet verbetering poortwachter). In essentie betreffen dat maatwerk-interventies, (deels) blijven werken, en sturen vanuit beweging (inzetten op mogelijkheden).

Via 3 thema's zetten we in op het verhogen van het kwaliteitsniveau van medewerkers, het aanbrengen van meer flexibiliteit en het vergroten van inzetbaarheid. Vanuit deze thema's geven we eveneens handen en voeten aan het gedachtengoed 'lerende organisatie'.

Wij geloven dat medewerkers daardoor in staat zijn om effectief te reageren op veranderende situaties. Door nieuwe dingen te mogen proberen, zoals Waarderend kijken (zgn. spionnenproject) stimuleren we innovatie. Dit leidt tot nieuwe kennis, nieuwe inzichten en nieuwe ideeën. Daarbij dagen de teamleiders medewerkers uit om zichzelf te blijven ontwikkelen. Uitdaging zorgt voor persoonlijke groei, betrokkenheid en motivatie. Naast het project Continue Verbeteren wordt aanvullend vanuit HRM een vernieuwde digitale gesprekscyclus qua inhoud en vorm ontwikkeld. Hiermee zetten we in op continue feedback en evaluatie van dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor komen we in kleine, maar snelle stapjes tot verbetering in processen dienstverlening.

Korte cursussen en workshops faciliteren persoonlijke ontwikkeling, cultuurverandering en kennisdeling (Summerschool). In het opleidingsplan richten we ons meer op kennis en vaardigheden i.r.t. het vakgebied, om te blijven voldoen aan de kwaliteitscriteria, en in te spelen op nieuwe competenties en taken (zoals ruimtelijke ordening) in de nabije toekomst.

Via een jaarlijkse talentscan plotten medewerkers zichzelf ten opzichte van het profiel van de 'RUD medewerker van de toekomst'. Bij grote discrepanties in kwalificaties wordt de scan direct een onderwerp van gesprek tussen teamleider en medewerker. Ontwikkelwensen worden voorgedragen -en talenten gevraagd- voor specifieke taken, rollen of projecten. Een specifiek aandachtspunt voor 2017 betreft gestuurde mobiliteit i.r.t. de output gestuurde organisatie. Niet alle bezetting is gepositioneerd op de juiste plaats. Daarnaast stelt het nieuwe organisatiemodel hogere eisen m.b.t. competenties, kwaliteitscriteria en behalen van resultaten (productie). Het verdient aanbeveling om een frictiebudget of mobiliteitsbudget te creëren om hieraan nadere invulling te geven.

Tot slot zullen we de komende jaren anticiperen op kennisbehoud door uitstroom van zestigplussers en tevens verjonging van ons personeelsbestand. Het behouden en vergroten van de flexibele schil is een must om de productie te kunnen waarborgen en wendbaar te blijven.

## **Inkoopbeleid**

Eind 2014 heeft het AB het inkoop-en aanbestedingsbeleid van de RUD vastgesteld. Inmiddels blijkt dat dit beleid op onderdelen niet duidelijk en niet goed praktisch uitvoerbaar is. Daarom zal begin 2016 een eenvoudiger en praktische inkoop-en aanbestedingsbeleid aan u voorgelegd worden. Daarnaast inventariseren wij momenteel de mogelijkheden van het afsluiten van raamcontracten voor het inhuren van personeel. Dit alles zal op termijn leiden tot een efficiënter inkoopproces.

## 4. Financieel beleid

### Financieel beleid nieuwe bekostiging

In 2016 bestaat de bijdrage van de deelnemers uit een vast bedrag waarmee de begroting wordt gefinancierd (lumpsum). In het Bedrijfsplan van de RUD is opgenomen dat voor de toekomstige financiering gedacht wordt aan een gedifferentieerd model, waarbij de bijdrage zoveel als mogelijk op basis outputindicatoren wordt bepaald. Voorafgaand aan het uitwerken van het rekenmodel van de nieuwe productbegroting moeten we een aantal spelregels c.q. financiële kaders met elkaar afspreken die aansluiten bij de kwaliteitscriteria van de RUD: eenvoud, kwaliteit en betrouwbaarheid. Het betreffen spelregels omtrent de berekening van de jaarlijkse bijdrage per deelnemer en de manier van afrekenen na afloop van het jaar.

In 2015 is diverse malen met de deelnemers gesproken over de nieuwe financiële kaders. Tevens is in het Algemeen Bestuur van 3 december 2015 gediscussieerd over de randvoorwaarden van outputfinanciering en de bijbehorende risico's. In de Bestuursnotitie "van lumpsum financiering naar volledige outputfinanciering in 2018" die op 28 januari in het AB wordt gesproken, wordt hier nader op ingegaan. Onderdeel van deze notitie is het voorstel om de huidige lumpsumfinanciering met één jaar te verlengen.

### Risicomanagement

Wij hebben bij de behandeling van de Programmabegroting 2016 toegezegd aan de slag te gaan met de verdere implementatie van risicomanagement in de organisatie. Afgelopen najaar hebben wij met medewerkers uit de organisatie een verdiepingsslag gemaakt in het identificeren, classificeren en kwantificeren van risico's.

Er hebben twee risicosessies plaatsgevonden, door zowel het MT als een afvaardiging van de medewerkers uit de organisatie. Hierbij zijn de risico's in kaart gebracht en is een inschatting gemaakt van de kans dat de gebeurtenis daadwerkelijk plaatsvindt en de (financiële) impact daarvan.

Dit heeft geresulteerd in onderstaande risicoanalyse voor 2016 en 2017:

Risico	Kans	Impact €	Getroffen beheersmaatregelen:	Nieuwe beheersmaatregelen:
Als gevolg van een lagere productiviteit (o.a. door ziekteverzuim, interne verbeterprojecten en ICT-migraties) worden de productieafspraken in de DVO's niet gerealiseerd.	Hoog	Geen effect op inkomsten vanwege lumpsum, wel hogere inhuurkosten	maatregelen verhogen productiviteit, betere tijdschrijfdiscipline, wekelijkse urenrapporten, inhuur uit centraal inhuurbudget, ziekteverzuimbeleid, inzet post onvoorzien.	Mobiliteitstrajecten
De competenties en vaardigheden van medewerkers zijn mogelijk nog niet voldoende ontwikkeld om de ambities van de RUD te realiseren: DVO 100%, eenvoudiger, betrouwbaarder en met een hogere kwaliteit op het moment van overdracht door de latende organisaties.	Hoog	Niet te kwantificeren	Jaarlijks opleidingsplan, jaargesprekkencyclus met medewerkers d.m.v. een app, jaarlijkse talentscan	Traject continu verbeteren in 2016.
De vergrijzing leidt tot het verdwijnen van kennis die vitaal is voor het kwaliteitsniveau van de dienstverlening.	Hoog	Niet te kwantificeren	Aannemen trainee in het primair proces Tijdige kennisoverdracht bij vertrek. Dossievorming.	Uniformering werkprocessen, Strategische Personeelsplanning
De managers zijn tijdens de opbouwfase van de organisatie mogelijk niet in staat om voldoende tijd en aandacht aan alle drie rollen te geven (teamleider, accounthouder, verandermanager).	Hoog	Niet te kwantificeren Wel mogelijk extra inhuur.	Termijnagenda MT bewaken. Maandelijkse dashboardgesprekken. KIM-training. Intervisie.	Traject continu verbeteren in 2016, onderzoek naar verbetering accounthouderschap in 2016

Als gevolg van een slechtere financiële situatie bij gemeenten bestaat de kans dat de RUD een bezuinigingstaakstelling opgelegd.	Gem.	Nog niet te kwantificeren	Gevolgen proberen te beperken o.a. door flexibele schil personeel.	DVO's 2017 afsluiten. Efficiënter werken o.a. continu verbeteren.
Als gevolg van nieuwe wet en regelgeving zoals de Omgevingswet zullen werkprocessen, systemen en producten aangepast moeten worden en medewerkers bijgeschoold.	Hoog	Nog niet te kwantificeren	Veranderopgave Toekomstbestendigheid; Summerschool. Jaarlijks opleidingsbudget.	Strategische Personeelsplanning
Vanwege de omvang van de implementatie van de nieuwe ICT-systemen Decos en Squit bestaat de kans dat er vertraging in de projecten optreedt met als gevolg dat er productieverlies wordt geleden.	Gem.	Geen effect op inkomsten vanwege lumpsum, wel hogere inhuurkosten	Extra inhuur om de projecten tijdig af te ronden.	
In het geval van een groot incident kan de RUD claims verwachten en imagoschade oplopen indien blijkt dat onterecht een vergunning is verleend.	Laag	Niet te kwantificeren		Traject continu verbeteren in 2016, uniformering werkprocessen. Informatiegestuurd Handhaven (IGH).
De RUD Utrecht moet met betrekking tot inkoop en aanbesteding voldoen aan Europese regelgeving. Het niet naleven van deze regelgeving en/of onduidelijkheid over te leveren producten kunnen ertoe leiden dat een aanbesteding overgedaan dient te worden. Bovendien riskeert de RUD Utrecht een boete of schadeclaim. In alle gevallen ontstaan extra kosten voor de RUD Utrecht.	Gem.	Niet te kwantificeren	Inkoop-en aanbestedingsbeleid, meldingsformulier inhuur	Inkoopproces beschrijven, formats, checklist aanbestedingen, spendanalyse
Als gevolg van de invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsbedrijven in 2016, bestaat de kans dat de RUD vennootschapsbelasting moet gaan betalen wat tot extra kosten kan leiden.	Laag	€ 100.000		Tijdig inspelen op wetgeving, inventarisatie vpb-activiteiten bespreken met Belastingdienst

Daarnaast brengt het overgaan op outputfinanciering een aantal (financiële) risico's met zich mee:

Risico	Kans	Impact	Getroffen beheersmaatregelen	Nieuwe beheersmaatregelen:
De productie (producten) zoals afgesproken in de DVO's wordt niet gerealiseerd waardoor de inkomsten lager zijn dan begroot	Hoog	5% minder productie betekent € 0,5 mln minder inkomsten	Productiviteitsverhogende maatregelen, verbeteren registratie, herinrichten tijdschrijven.	Voldoende financiële buffers om tegenvallers op te kunnen vangen.  Flexibiliteit in de kosten oa. flexibele schil inhuur,  Interne mobiliteit
De kentallen in de PDC komen niet overeen met de werkelijke uren voor een product waardoor er minder producten geleverd kunnen worden met dezelfde capaciteit dan wel dat extra ingehuurd moet worden om productie wel te halen	Hoog	5% minder productie betekent € 0,5 mln minder inkomsten; extra inhuurkosten.	Kentallen toetsen aan andere beschikbare kentallen en bespreken met inhoudelijk deskundigen	In 2016 en 2017 kentallen monitoren, evalueren en bijstellen.
De flexibiliteit in de formatie om fluctuaties in de productie op te vangen	Hoog	Niet te kwantificeren	Flexibel schil/inhuurbudget.	Flexibele schil verhogen,

is beperkt				Interne mobiliteit
Niet alle overgekomen medewerkers functioneren op het gevraagde niveau	Hoog	Niet te kwantificeren	interne mobiliteit bevorderen, opleiding, afscheid nemen van medewerkers.	
Door de focus op productie blijven innovatie en ontwikkeling van de organisatie achter	Gem	Niet te kwantificeren	Volgens planning uitvoeren van Ontwikkelprogramma's en Continu Verbeteren	

In 2016 zullen wij verder gaan met de implementatie van risicomanagement, onder andere door risicoanalyse te koppelen aan de interne planning- en controlcyclus (jaarplannen, dashboards etc.) en door verdere bewustwording ten aanzien van risicomanagement in de organisatie te bevorderen. Ook zullen wij een volgende stap maken in het kwantificeren van de risico's om zo de noodzakelijke hoogte van ons weerstandsvermogen beter te kunnen onderbouwen.

### Vennootschapsbelasting

Eind 2014 heeft de Tweede Kamer (onder druk van Europa) de Wet modernisering vennootschapsbelasting voor overheidsondernemingen aangenomen. Volgens deze wet moeten overheden die winst of structureel overschotten behalen met activiteiten die concurreren met de markt vanaf 1 januari 2016 vennootschapsbelasting betalen. De Belastingdienst werkt samen met vertegenwoordigers van lokale overheden en samenwerkingsverbanden aan de teksten van vrijstellingen. In het Samenwerkingsverband Vennootschapsbelasting Lokale Overheden (SVLO) nemen onder andere VNG, IPO, UvW, Omgevingsdiensten.nl, het ministerie van Financiën en de Belastingdienst deel.

Taken die door een overheid of samenwerkingsverband vanwege een wet worden uitgevoerd en volgens de Wet op de Omzetbelasting overheidstaken zijn, worden vrijgesteld van vennootschapsbelasting (denk aan vergunningverlening, toezicht en handhaving). Daar waar een overheid of samenwerkingsverband concurreert met de markt op een niet-wettelijke taak, kan er over de winst daarop wél vennootschapsbelasting verschuldigd zijn. Deze ondernemersactiviteiten kunnen bijvoorbeeld het organiseren van opleidingen, detacheren van personeel en het verhuren van een lokaal zijn. Een overheid of samenwerkingsverband moet voor alle activiteiten in kaart brengen of deze activiteiten door de ondernemerspoort gaan. Dat wil zeggen, is sprake van de volgende cumulatieve criteria:

- a. Duurzame inzet van kapitaal en/of arbeid;
- b. Deelname aan het economisch verkeer;
- c. Winstoogmerk: als er met deze activiteiten echter meer dan € 15.000 positief resultaat wordt behaald, dan valt dit volgens de Belastingdienst tóch onder winst - ook al was je niet van plan winst te maken.

Vervolgens moet per activiteit bepaald worden of er een vrijstelling van toepassing is vanwege overheidstaken. De naam van de vrijstelling hangt af van de organisatie: een gemeente gebruikt de "Overheidsvrijstelling", een GR met eigen rechtspersoonlijkheid (RUD) gebruikt de "Vrijstelling Samenwerkingsverband". Als er nu nog niet-vrijgestelde activiteiten resteren, dan moet er aangifte gedaan worden. Dit gaat over zowel de vrijgestelde als niet-vrijgestelde activiteiten. Een organisatie met rechtspersoonlijkheid (OD/RUD) doet die aangifte zelf, bij andere samenwerkingsverbanden kan die aangifte doorschuiven naar de deelnemers. Voor de aangifte (over het jaar 2016 wordt dat juni 2017) geldt dat er een fiscale openingsbalans, fiscale eindbalans en fiscale winst en verliesrekening opgesteld moeten worden. Deze kunnen afwijken van de balans en resultatenrekening gebaseerd op de BBV. Er is een landelijke werkgroep bezig met notities/handvatten hiervoor.

De verwachting van de koepel van omgevingsdiensten is dat een omgevingsdienst of RUD nauwelijks vennootschapsbelasting zal betalen, omdat dit resultaat bijna geheel behaald wordt met overheidsactiviteiten. De administratieve verplichting kan echter aanzienlijk zijn. Als er met ondernemersactiviteiten € 15.000 winst wordt gemaakt, moeten voor de gehele organisatie fiscale stukken worden gemaakt.

Wij zijn momenteel in dit kader bezig om onze activiteiten in kaart te brengen wat onze activiteiten en te beoordelen of er naar onze mening sprake is van een ondernemersactiviteit en zo ja, of de vrijstelling samenwerkingsverband van toepassing is. Deze inventarisatie zullen wij vervolgens bespreken met onze

belastinginspecteur om te kijken of er over 2016 aangifte gedaan moet worden. Daarnaast gaan de gezamenlijke omgevingsdiensten als koepel in overleg treden met de Belastingdienst. Daarmee kunnen we onduidelijkheid over overheids- en ondernemersactiviteiten voorkomen.

### **Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)**

Op 15 mei 2015 is een besluit tot wijziging van het BBV vastgesteld. Dit in verband met het opnemen van een aantal verplichte kengetallen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening. Het opnemen van kengetallen in de begroting past in het streven naar meer transparantie en inzicht in de financiële positie. Voor de RUD gaat het om de volgende drie kengetallen:

1. Netto schuldquote: geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen;
2. Solvabiliteitsratio: geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen (eigen vermogen als percentage van het totale balanstotaal);
3. Structurele exploitatieruimte: is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte er is om de eigen lasten te kunnen dragen.

Wij zullen deze kengetallen vanaf de begroting 2017 opnemen.

Daarnaast is dit najaar een voorgenomen wijziging van het BBV door Binnenlandse Zaken ter consultatie voorgelegd. De bedoeling van deze wijziging is dat deze bijdraagt aan de verbetering van de sturing door provinciale statenleden en gemeenteraadsleden en de vergelijkbaarheid van provincies en gemeenten. De voorgenomen wijziging van het BBV heeft betrekking op:

1. een uniforme indeling in taakvelden;
2. Een uniforme basisset van beleidsindicatoren;
3. Beter informatie over verbonden partijen;
4. Beter inzicht in de kosten van de overhead en eenvoudigere wijze van toerekening van kosten en rentelasten;
5. Het activeren van investeringen met maatschappelijk nut;
6. Beter inzicht in het EMU-saldo;
7. Vennootschapsbelasting en grondexploitatie.

Voor de RUD Utrecht gaat het name om punt 4, inzicht in de kosten van de overhead. In het gewijzigde BBV worden baten en lasten van overhead niet meer onder de afzonderlijke beleidsprogramma's geregistreerd maar onder een afzonderlijk taakveld. Er komt een algemene definitie van overhead. Wij stellen daarom, vooruitlopend op de wijziging van het BBV, vanaf de Begroting 2017 de overhead onder een apart programma in de begroting op te nemen. De kosten van overhead worden nu nog versleuteld over de programma's Vergunningverlening, Handhaving en Advisering.

Wat betreft de indeling van de programma's uit de programmabegroting stellen wij verder voor om het programma Advisering te laten vervallen met ingang van de Begroting 2017 en de kosten van dit programma te verdelen over de programma's Vergunningverlening en Handhaving. De afgelopen jaren is gebleken dat dit programma's in de praktijk weinig tot geen relevantie heeft.

## 5. Financiële ontwikkelingen

Op 1 juli 2015 is de Programmabegroting 2016 door het Algemeen bestuur vastgesteld. Hierin is ook het meerjarenperspectief tot en met 2019 opgenomen. In deze Kadernota worden de ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op dit meerjarenperspectief en voor zover mogelijk financieel vertaald.

Financieel meerjarenperspectief	2016	2017	2018	2019
<b>Kosten primitieve begroting:</b>				
Programma's	10.069.764	10.094.747	9.935.230	9.780.749
Ontwikkelkosten	101.270	0	0	0
Onvoorzien	219.128	219.128	219.128	219.128
Stelpost loon-en prijscompensatie 2016	160.000	160.000	160.000	160.000
<b>Totale kosten:</b>	<b>10.550.162</b>	<b>10.473.875</b>	<b>10.314.358</b>	<b>10.159.877</b>
<b>Bijdragen deelnemers:</b>				
Reguliere bijdrage	10.521.120	10.607.900	10.607.900	10.607.900
Correctie projectkosten	-379.176			
Materieel budget provincie	276.415	30.000	30.000	30.000
<b>Saldo primitieve begroting (mutatie reserve):</b>	<b>-131.803</b>	<b>164.025</b>	<b>323.542</b>	<b>478.023</b>
<b>Mutaties Kadernota 2017:</b>	*)			
Indexering Bijdragen 0,5%		54.000	54.000	54.000
Loonkosten maximum schaal		-237.000	-237.000	-237.000
Loon-en prijscompensatie 2017 0,5%		-54.000	-54.000	-54.000
Vervangingsinvesteringen ICT			-160.000	-320.000
Vervangingsinvesteringen huisvesting		-23.000	-23.000	-23.000
Ontwikkelbudget 2017		-50.000	-50.000	-50.000
Onttrekking Reserve Verlofuren		38.750	38.750	38.750
Inhuurbudget provincie		-246.415	-246.415	-246.415
<b>Nieuw begrotingsaldo:</b>	<b>-131.803</b>	<b>139.190</b>	<b>138.707</b>	<b>133.188</b>

\*) De bijstellingen voor de Begroting 2016 zullen via de eerste Bestuursrapportage 2016 en de bestemming van het rekeningresultaat 2015 aan u voorgelegd worden.

### Personeelskosten

#### Provinciale CAO

De huidige CAO voor provincies loopt tot 1 januari 2016. De onderhandelingen over een nieuwe CAO zijn nog gaande. Ter vergelijking: voor de rijksoverheid is een loonsverhoging van 3% in 2016 afgesproken. Hiervan zou 1,4% betaald kunnen worden uit lagere pensioenpremies voor het ABP, maar naar het zich nu laat aanzien dalen de pensioenpremies van het ABP in 2016 toch niet vanwege de lage dekkingsgraad van het ABP. Op dit moment is dan ook nog niet aan te geven wat de verwachte stijging van de personeelskosten van de RUD voor 2016 en verder is.

In de meerjarenbegroting hebben we voor loon-en prijscompensatie vanaf 2016 een stelpost van € 160.000 (1,5%) opgenomen. Deze stelpost is met name bedoeld om de stijging van de personeelskosten als gevolg van een nieuwe provinciale CAO op te kunnen vangen. Wij zullen u over de stand van zaken informeren via de Bestuursrapportages 2016.

### *Loon-en prijscompensatie 2017*

Voor 2017 gaan we uit van een loon-en prijsstijging van 0,5%. Dit is conform op de prijsontwikkeling van het Bruto Binnenlands Product zoals opgenomen in de septembercirculaire 2015 van het Gemeentefonds. Omgerekend betekent dit een structureel bedrag van € 54.000 vanaf 2017 die als stelpost in de Begroting wordt opgenomen. Dit bedrag is met name bedoeld als dekking voor hogere loonkosten vanaf 2017 vanwege CAO-afspraken. Indien de werkelijke prijsontwikkeling in 2017 hoger uitvalt, is dit bedrag niet voldoende voor de compensatie van de kostenstijgingen (risico).

### *Raming van de personeelslasten*

De totale geraamde personeelskosten voor 2017 bedragen € 7,7 mln. Dit is gebaseerd op 97% van het maximum van de provinciale (CAP)salarisschalen. In werkelijkheid zijn de meeste medewerkers op of boven het maximum ingeschaald. Dat betekent in feite een financiële taakstelling van 3% op de personeelskosten. Daarnaast is in de Kadernota 2016 afgesproken dat de garantietoelagen van medewerkers in ieder geval tot en met 2016 voor rekening komen van de latende organisaties (deelnemers). Deze garantietoelagen zijn onderdeel van de sociaal plankosten die voor rekening van de latende organisaties komen (conform afspraken uit het Bedrijfsplan RUD).

Omdat wij in de Begroting 2017 een realistische raming van de personeelskosten willen opnemen, op basis waarvan het uurtarief bepaald kan worden, stellen wij voor om de kosten van de garantietoelagen vanaf 2017 niet meer ten laste van de deelnemers te brengen maar zelf te dragen. Het gaat om een jaarlijks bedrag van ca. € 137.000 wat niet meer in rekening gebracht wordt bij de deelnemers (deze bate is overigens niet in de begroting verwerkt maar wordt jaarlijks in de eerste bestuursrapportage opgenomen). Daarnaast stellen wij voor om de raming van de personeelskosten vanaf 2017 te baseren op 100% van de CAP-schalen. Dat betekent een structurele verhoging van het personeelsbudget van € 237.000.

## **ICT-kosten**

### *ICT-investeringen 2015 en 2016*

Zoals het zich nu laat aanzien schuift een deel van de ICT-investeringen van 2015 (ca. € 260.000) door naar het eerste halfjaar van 2016. Het betreft met name de uitloop van de implementatie van de grote ICT-systemen Decos en Squit. Voor nieuwe ICT-investeringen is in de huidige begroting voor 2016 slechts € 55.000 opgenomen. In totaal is er voor 2016 dus ca. € 315.000 aan investeringsruimte beschikbaar. Op dit moment schatten wij in dat een extra investering van € 200.000 in 2016 noodzakelijk is voor de afronding van de implementatie van de nieuwe ICT-systemen (Decos, Squit en Afas) en informatiebeheer en –kwaliteit. Wij zullen u hierover bij de jaarrekening 2015 en de eerste Bestuursrapportage 2016 verder over informeren.

### *Vervangingsinvesteringen ICT vanaf 2018*

In de huidige meerjarenraming zijn geen ICT-vervangingsinvesteringen opgenomen. De huidige ICT-investeringen zijn medio 2018 geheel afgeschreven. Dat verklaart ook het oplopende positieve begrotingssaldo vanaf 2018. Om een realistisch beeld van de structurele lasten in de meerjarenbegroting te geven is het nodig om jaarlijks een bedrag van € 320.000 aan kapitaallasten (afschrijving en rente) voor vervangingsinvesteringen op te nemen. Dit bedrag is gebaseerd op de jaarlijkse kapitaallasten van de huidige ICT-investeringen. Wij gaan aan de slag met het opstellen van meerjarig ICT-plan, wat de basis vormt voor de meerjarige kapitaallasten.

## **Huisvesting**

Het meubilair van de RUD is in 2014 door de provincie aan de RUD geschonken. In de meerjarenbegroting is nog geen budget opgenomen voor vervanging van dit meubilair. Op basis van een eerste inventarisatie gaan we uit van een investering van € 225.000 voor het gehele meubilair dat we in 10 jaar afschrijven.

## **Ontwikkelbudget**

Het huidige ontwikkelbudget van € 101.270 loopt tot en met 2016. Daarna is in de begroting geen geld voor organisatieontwikkeling opgenomen. Het ontwikkelbudget heeft ons tijdens de lumpsum geholpen om naast opbouw ook te investeren in het realiseren van de meerwaarde van de organisatie. Dit is geen eindig proces: met een steeds sneller veranderende samenleving zal de RUD bewust mee moeten bewegen. Voorgesteld wordt om jaarlijks een budget van €50.000 te reserveren als structureel ontwikkelbudget (zie ook hoofdstuk 5).



## Onvoorzien

Uit de analyse van de post onvoorzien blijkt dat de jaarlijkse ARBO-kosten (keuring medewerkers, veiligheidsmateriaal, risico-inventarisatie en –evaluatie) uit deze post betaald worden. Dit gebeurt omdat het ARBO-budget zoals opgenomen onder de overige personeelskosten ingezet wordt voor de kosten van de bedrijfsarts. Het om jaarlijks ca. € 15.000. Om deze weeffout in de begroting te corrigeren, stellen wij voor om vanaf 2016 een structureel ARBO-budget in de begroting op te nemen en deze kosten te dekken door een verlaging van de post onvoorzien van € 15.000.

## Reserve Verlofuren

Bij de tweede Bestuursrapportage 2015 is besloten om een reserve Verlofuren in te stellen waar tot en met 2019 jaarlijks € 38.750 aan onttrokken worden ter dekking van de uit de latende organisatie meegenomen verlofuren.

## Baten: bijdragen deelnemers

Zoals aangegeven wordt u tegelijk met deze Kadernota een voorstel gedaan voor een beheerste overgang van lumpsum financiering naar outputfinanciering. Onderdeel daarvan is het voorstel om de huidige lumpsum regeling een jaar te verlengen. Daarnaast zijn de gesprekken over de DVO's 2017 en het bijbehorende kwaliteitsniveau nog gaande. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in een eerste begrotingswijzing 2017 (najaar 2016).

In 2015 is de hoogte van de lumpsum gelijk gebleven en in 2016 eenmalig verlaagd met € 86.000, terwijl onze kosten jaarlijks wel zijn gestegen. Voor 2017 stellen wij daarom om ook de bijdragen met 0,5% te indexeren (conform percentage uit septembercirculaire gemeentefonds). Op basis van de huidige lumpsum verdeling betekent dit de volgende bijdrage per deelnemer:

	Bijdragen 2017
Amersfoort	€ 803.799
Baarn	€ 254.868
Bunschoten	€ 415.769
Eemnes	€ 198.186
Houten	€ 92.561
Leusden	€ 287.933
Lopik	€ 191.654
Nieuwegein	€ 235.974
Soest	€ 463.506
Utrecht	€ 1.181.981
Woudenberg	€ 274.365
Provincie	€ 6.260.346
<b>Totaal</b>	<b>€ 10.660.940</b>

De berekening van het definitieve uurtarief wordt opgenomen in de Programmabegroting 2017.

## Materieel budget provincie

Het materiële budget van € 276.415 van de provincie bestaat voor € 246.415 uit budget voor extra benodigde inhuur voor de realisatie van de DVO. Dit budget is incidenteel (tot en met 2016). Dit betekent dat vanaf 2017 zowel de baten als de lasten (inhuur) niet meer opgenomen zijn in de begroting.

## Algemene Reserve

Het verwachte verloop van de algemene reserve is daarmee als volgt:

<b>Verloop van de algemene reserve:</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
stand 1/1	796 *)	544
bij/af:		
-tekort/overschot	-131	139
-terugbetaling deelnemers > 5%	-121	-139
<b>stand 31/12</b>	<b>544</b>	<b>544</b>

\*) betreft de verwachte stand van de reserve eind 2015 zoals opgenomen in de tweede Bestuursrapportage 2015. Bij een eventuele terugbetaling aan de deelnemers bij de Jaarrekening 2015 wordt rekening gehouden met de uitname van € 100.000 gedurende 2015 ten behoeve van de provinciale DVO 2015.

Bij de Programmabegroting 2017 zullen wij met een nadere onderbouwing van ons benodigde weerstandscapaciteit komen in relatie tot de risico's.

## Bijlage 1: Afkortingen

AB	Algemeen Bestuur
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CPB	Centraal Plan Bureau
CPI	Consumenten Prijsindex
DB	Dagelijks Bestuur
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
GR	Gemeenschappelijke Regeling
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IFLO	Inspectie Financiën Lokale Overheden
KPI	Kritieke Prestatie indicatoren
ODRU	Omgevingsdienst Regio Utrecht
PDC	Producten- en dienstencatalogus
PUEV	Provinciaal Uitvoeringsprogramma Externe Veiligheid
RUD	Regionale Uitvoeringsdienst
SER	Sociaal Economische Raad
VTH	Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
WABO	Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht