

# Ontwerp Kadernota 2020

Algemeen Bestuur d.d. 29 november 2018



RUD Utrecht  
Postbus 85242  
3508 AE Utrecht



# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Ontwikkelingen in het VTH-domein	5
1.1 Korte terugblik kadernota 2019	5
1.2 De RUD Utrecht gaat omgevingsgericht werken	5
1.3 Ontwikkelingen in de organisatie	6
1.4 Ontwikkelingen in de te leveren producten en diensten	7
1.5 Financiële consequenties ontwikkelingen	8
2. Kostenstijgingen in de bedrijfsvoering	10
2.1 Korte terugblik ICT-investeringen	10
2.2 Kostenstijgingen in de vaste bijdrage	10
2.3 Kostenstijging in de variabele bijdrage	11
3. Totale bijdrage	12
Bijlage 1 Toelichting variabele bijdrage	13
Bijlage 2 Risicomanagement	14

## Voorwoord

*"Bij de RUD Utrecht zie ik vergunningverleners, toezichthouders en handhavers die heel veel kennis hebben, ontzettend betrokken zijn bij hun vak en heel hard werken. Veel collega's zijn daarbij sterk gericht op het uitvoeren van afgesproken strategieën, wetten en regels. Dit zijn kwaliteiten die jarenlang gevraagd werden, maar steeds vaker ontoereikend blijken in de huidige maatschappij. Een maatschappij die vraagt om meer afstemming en een integrale belangenafweging met een behoorlijke dosis sensitiviteit. Ook is het steeds meer nodig om slimmer te werken met gebruik van digitale mogelijkheden.*

*We hebben samen met opdrachtgevers een start gemaakt met het ontwikkelen van nieuwe technologieën en een nieuwe manier van werken en denken. Op de eerste resultaten van het project VTH 3.0 ben ik heel trots en via presentaties en productopleveringen laten we de resultaten zien aan de opdrachtgevers. We hebben belangrijke stappen gezet op weg naar een volwassen organisatie. Een organisatie die aantrekkelijk wordt voor opdrachtgevers om samen maatschappelijke opgaven aan te pakken.*

*Kortom: ik sta voor een RUD Utrecht die zich ontwikkelt tot een intelligente organisatie die op informatie gestuurd is en met medewerkers die mede daardoor op lokaal niveau kunnen schakelen en integraal naar vraagstukken kunnen kijken."*

Hugo Jungen  
Directeur RUD Utrecht

## Inleiding

De Regionale Uitvoeringsdienst Utrecht (RUD Utrecht) is een samenwerkingsverband tussen elf gemeenten en de provincie Utrecht. In het samenwerkingsverband functioneren de elf gemeenten samen met de provincie Utrecht als opdrachtgevers en de RUD Utrecht als uitvoeringsorganisatie. Samen werken we aan een gezonde en veilige leefomgeving. Dit doet de RUD Utrecht door uitvoering te geven aan taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH).

Het werkveld van de RUD Utrecht beslaat onder andere:

- zorgen dat het leefgebied van kwetsbare plant- en diersoorten in stand blijft;
- beschermen van inheemse plant- en diersoorten en het bewaken van de biodiversiteit tegen invasieve uitheemse plant- en diersoorten;
- beschermen van de bodem-, lucht- en waterkwaliteit tegen verontreiniging;
- tegengaan van overmatig gebruik van natuurlijke grondstoffen;
- beschermen van het milieu tegen aantasting door menselijk handelen.

We zien dat dit werkveld onderdeel uitmaakt van de totale fysieke leefomgeving. Deze integrale benadering is een belangrijke ontwikkelrichting in onze organisatie. Zeker met de komst van de Omgevingswet.

We willen onze opdrachtgevers met deze kadernota 2020 op de hoogte brengen van de te verwachten ontwikkelingen, inclusief de financiële inzichten die van invloed zijn op de programmabegroting RUD Utrecht 2020. Bij het opstellen van deze kadernota hebben we gebruik gemaakt van de input van onze opdrachtgevers.



## 1. Ontwikkelingen in het VTH-domein

We leven in een tijdperk waarin verandering de enige constante is: de mogelijkheden van digitale toepassingen en informatieoverdracht ontwikkelen zich razendsnel. Hierdoor ontstaat een nieuwe manier van denken, voelen, leven en werken. Dit biedt mogelijkheden voor ons als uitvoeringsdienst, maar dan moeten we wel blijven innoveren en ons voortdurend aanpassen. In dit hoofdstuk beschrijven we welke uitdagingen en kansen dit tijdperk de RUD Utrecht brengt. We kunnen hierin niet volledig zijn: er komen in de periode tussen de vaststelling van dit document en de inwerkingtreding in 2020 ongetwijfeld nog nieuwe ontwikkelingen op ons af, die ook weer nieuwe kansen opleveren.

We beschrijven de ontwikkelingen op drie niveaus. Ontwikkelingen in:

1. het omgevingsgericht gaan werken van de RUD Utrecht
2. de richting van de RUD Utrecht als organisatie;
3. de producten en diensten van de RUD Utrecht.

### 1.1 Korte terugblik kadernota 2019

In 2018 hebben we in eerste instantie onze focus gelegd op het project VTH 3.0 en op de "basis op orde". We experimenteren samen met diverse opdrachtgevers met als doel om vernieuwende werkwijzen te ontwikkelen. Succesvolle resultaten voor de uitvoering van de VTH-taken implementeren we en dit project kent een uitloop in 2019. Het jaar 2019 zal de RUD Utrecht verder gebruiken om de kennis en de bijbehorende gedragsverandering van onze medewerkers ten behoeve van de Omgevingswet binnen de organisatie te implementeren. De ontwikkelingen op het gebied van ICT zullen deze projecten ondersteunen.

### 1.2 De RUD Utrecht gaat omgevingsgericht werken

In onze regio zien we dat we ruimte willen bieden aan gebiedsontwikkelingen. Zoals de ontwikkeling van de vliegbasis Soesterberg, grote woningbouwopgave in de stadsregio Utrecht en inbreidings- en uitbreidingsplannen. Daarnaast zien we de gevolgen van de economische groei in de toename van bedrijventerreinen, infrastructurele voorzieningen en het ontstaan van gemengde gebieden. Naast deze ontwikkelingen bestaat bij de gemeenten en de provincie de wens tot verduurzaming door zuinig om te gaan met onze grondstoffen. Dit leidt tot het toenemend gebruik van bijvoorbeeld bodemenergiesystemen, windmolens en zonneparken.

Het inrichten van de leefomgeving is hiermee een zoektocht naar duurzaam evenwicht tussen deze verschillende belangen, zoals economie, gezondheid, infrastructuur, wonen en natuur. De kwaliteit van het leefmilieu staat daarbij onder druk: diverse activiteiten vinden plaats in de schaarse ruimte die aanwezig is. Dat maakt dat het maken van integrale belangenafweging noodzakelijk waardoor wij omgevingsgericht en opgavegericht willen werken.

Een belangrijke ontwikkeling die van invloed is op de wijze waarop we deze opgave gaan realiseren is de komst van de Omgevingswet in 2021. In deze nieuwe wet worden de huidige wetten die betrekking hebben op de fysieke leefomgeving samengevoegd en legt de overheid een integrale belangenafweging wettelijk vast. Daarbij krijgen lokale overheden meer mogelijkheden om lokale regels te maken. Bij het maken van deze lokale afwegingen en beleidskeuzes willen wij onze opdrachtgevers goed kunnen adviseren over de effecten op de fysieke leefomgeving (natuur en milieu). Dit geldt voor zowel de fysieke effecten als de effecten met betrekking tot de uitvoering van de uitvoering van VTH-taken (vergunningverlening, toezicht en handhaving).

Naast deze adviserende rol die voortvloeit uit de Omgevingswet, willen we onze opdrachtgevers ook ondersteunen bij het realiseren van de ambities om de fysieke leefomgeving structureel te verbeteren. Zo is nu in diverse coalitieakkoorden van de gemeenten aandacht voor de energietransitie en het streven naar een CO<sup>2</sup>-neutrale leefomgeving.

We merken dat we verbindingen kunnen leggen tussen verschillende opdrachtgevers en hen kunnen bedienen door het bespreekbaar maken van maatschappelijke en vakinhoudelijke signalen en trends. Signalen die we ontvangen tijdens de uitvoering van de VTH-taken en opmerken bij het gebruik van onze nieuwe VTH 3.0 applicaties.

Tegelijk met de komst van de Omgevingswet gaan ook een aantal andere wetten veranderen die impact hebben op ons werkveld. Bijvoorbeeld de wijziging die tot gevolg heeft dat er bij de bodemtaken een bevoegdheid verschuiving plaatsvindt van de provincie naar de gemeenten.

Samengevat zien we in 2020 de volgende ontwikkelopgaven om het leefmilieu te beschermen op ons afkomen, hierin werken we waar nodig of nuttig samen met de ODRU:

- implementatie en strategieontwikkeling (nieuwe) taken, zoals taken op het gebied van asbest, energie, duurzaamheid en de veranderingen en verschuiving van het bevoegd gezag bij de bodemtaken.
- ontwikkelen kennis- en adviescentrum ter ondersteuning van beleidstrajecten bij de opdrachtgevers
- programma Omgevingswet uitrollen en implementeren (kennis, houding en gedrag, implementatie nieuwe regelgeving, digitaal stelsel Omgevingswet. Een nieuwe manier van werken)

### **1.3 Ontwikkelingen in de organisatie**

Een moderne overheidsorganisatie sluit aan op de vragen uit de samenleving, van inwoners, ondernemers en andere medeoverheden. Voor de medewerkers van de RUD Utrecht betekent dit dat ze een integrale belangenafwegingen moeten kunnen maken die hun werkveld overstijgen en dit doen met bestuurlijke sensitiviteit. Voor de integrale afwegingen die opdrachtgevers moeten maken, willen wij een stevige partner zijn. Een partner die effecten zichtbaar maakt en goed advies geeft wat toepasbaar is in de praktijk. Daarbij moeten ze gebruik leren maken van digitale middelen en werken op een wijze die aansluit bij het beleid van onze opdrachtgevers. Deze ontwikkeling van kennis, houding en gedrag betekent dat we echt iets anders gaan vragen van onze huidige medewerkers. De noodzaak tot deze ontwikkeling merken we door huidige, moeizame uitvoering van taken bij een aantal lopende bestuurlijke of complexe dossiers. We willen waar mogelijk huidige medewerkers verder ontwikkelen en tevens nieuwe talenten aantrekken. Voor de invulling hiervan zal begin 2019 een apart Ontwikkelprogramma opgesteld worden, waarin onderdelen als kwaliteitsbevordering, functie metamorfose, houding en gedrag onderdeel zullen zijn. Om dit te bereiken hebben we echt tijd en geld nodig en daarmee dus een ontwikkelbudget.

Gezien het bovenstaande willen we ook aandacht besteden aan het verder ontwikkelen van digitale hulpmiddelen. Deze digitale middelen moeten betrouwbaar zijn in zowel de werking als in de informatievoorziening. Daarvoor moeten we verder investeren in het op orde brengen van datastromen en -opslag.

Een andere slag die we tegelijkertijd willen maken, is het verder ontwikkelen van samenwerkingsverbanden met regiopartners en in de keten. Samen kunnen we beter de maatschappelijke opgaven oppakken. We zien vooral kansen in de samenwerking met andere omgevingsdiensten, vooral ook met de ODRU.

In de wijze waarop we willen werken zien we voor 2020 de volgende opgaven:

- Ontwikkeling van de kwaliteiten bij onze uitvoerende taken op het gebied van bestuurlijke sensitiviteit;
- Het uitvoeren van een ontwikkelplan ten behoeve van de ontwikkeling van kennis, houding en gedrag bij medewerkers en het aantrekken van nieuwe talenten;
- De basis verder op orde brengen voor wat betreft de archivering en ICT;
- Ontwikkeling van de samenwerking met externe partners ten behoeve van het ketentoezicht;
- Versterking van de samenwerking met de ODRU voor een efficiëntere, toekomstbestendige bedrijfsvoering en een inhoudelijke verbetering in uitvoering.

#### **1.4 Ontwikkelingen in de te leveren producten en diensten**

Onze omgevingsdienst bestaat nu 4 jaar en is ontstaan uit een wettelijke verplichting om samen te werken bij het uitvoeren van milieutaken. Bij de start van deze samenwerking was er bij een aantal deelnemers en ook bij ons de verwachting dat deze samenwerking kostenbesparend zou zijn. In de praktijk is dat om meerdere redenen niet altijd uitgekomen. Dit was de aanleiding om meer transparantie te brengen in onze financiering en opdrachtgevers te laten betalen voor de producten die ze daadwerkelijk afnemen. Uiteindelijk zijn we in 2018 overgegaan naar outputfinanciering: een financieringsvorm waarin per geleverde dienst of product wordt afgerekend. Dit heeft ertoe geleid dat in de gesprekken met onze opdrachtgevers de productieve uren en financiële verantwoording belangrijke thema's zijn en het collectief van het samenwerkingsverband onderbelicht is geraakt.

Een ander gevolg van de huidige financieringsvorm is dat er weinig ruimte is voor het ontwikkelen van producten, het opbouwen van netwerken, het ondersteunen van beleidstrajecten en het bijhouden van kennis. We missen daardoor een goede aansluiting bij de (beleids)ontwikkelingen van onze opdrachtgevers als deze niet besteld wordt. Dit is een gemiste kans: de RUD kan een betere partner zijn bij het beschermen van het leefmilieu. De opdrachtgevers missen de mogelijkheid om nieuwe opdrachten bij de RUD neer te leggen, omdat de afspraken al vast staan. Daarom willen we een proactieve rol samen met de opdrachtgevers de komende jaren ontwikkelen. Om daar uitvoering aan te geven is een passende financieringsconstructie nodig.

Bij de uitvoering van onze taken is het de doelstelling dat opdrachtgevers, bedrijven en bewoners optimaal kunnen profiteren van het bundelen van deze taken in het samenwerkingsverband. Een collectief opdrachtgeverschap zou daarbij efficiënter zijn dan maatwerk bij de uitvoering van het werk. We willen eenvoudig werken door het efficiënter gaan regelen van activiteiten met een bovenlokale dimensie of onderdelen van een ketenactiviteit. Wij zijn verantwoordelijk voor de manier waarop we deze taken uitvoeren. Daarbij willen we de opdrachtgevers volledig inzicht geven in de afwegingen die we maken om hun beleidskeuzes waar te maken.

In 2020 willen we het accent in ons werk verschuiven van het puur sturen op het afvinken van lijsten en het halen van afgesproken aantallen, naar een meer systeemgerichte aanpak die de gewenste strategische beleidsdoelen ondersteunen. Wij noemen dit de integrale omgevingsstrategie. We gebruiken hiervoor informatiestromen uit verschillende bronnen die we aan elkaar verbinden op basis van kaartsystemen, waarmee we anticiperen op de komst van het digitale stelsel van de Omgevingswet. We willen op basis van informatie daar zijn, waar we de meeste toegevoegde waarde hebben.

Als onderdeel van de omgevingsstrategie ontwikkelen wij apps die informatiegerichte werkprocessen ondersteunen en versterken. Deze apps bevatten data die eveneens effectief en efficiënt ontsloten kunnen worden voor beleidsdoelinden. Dit is een verdere ontwikkeling van het programma VTH3.0 dat als doel heeft efficiënter en doelgerichter werken, en op termijn als basis te kunnen dienen voor een evidence based beleidsvorming. Ook kan VTH3.0 de basis zijn om te komen tot regionaal afgestemd VTH-beleid, wat noodzakelijk is omdat het beschermen van het leefmilieu niet ophoudt bij gemeentegrenzen.

Het programma VTH3.0 wordt daarmee tweeledig. Aan de ene kant verbetert het de efficiency en effectiviteit bij onze toezichthouders en aan de andere kant levert het input voor de beleidsvorming bij opdrachtgevers.

Voor de producten die we als RUD Utrecht in 2020 willen leveren, zien we de volgende opgaven:

- Evaluatie financieringsmethodiek en vervolgens conclusies implementeren vanaf 2021 voor de aansluiting bij ontwikkelingen;
- Implementatie in onze verantwoording van de door de opdrachtgevers gewenste resultaten en dus het ontwikkelen van goede analyse-instrumenten;
- Omgevingsgerichte applicaties ontwikkelen;
- VTH- taken informatiegericht uitvoeren door het opstellen van informatiegerichte werkprocessen.

## 1.5 Financiële consequenties ontwikkelingen

Om bovenstaande stappen te maken in omgevingsgericht werken, kwaliteitsverbetering (kennis, competenties, houding en gedrag) en productontwikkeling, zijn aanvullende middelen noodzakelijk.

Een deel van deze middelen hebben we nodig om een robuust cluster op te zetten. Een cluster dat in staat is om technologische vernieuwing door te voeren om zo ruimtelijke opgaven integraal te benaderen. Daarbij willen we de VTH-taken verbinden met beleidsopgaven in het totale ruimtelijke beleid of deze verbinding versterken. Op dit moment kunnen we bijvoorbeeld al aan de voorzijde adviseren over toetsbare criteria voor het behalen van energiedoelen. We gebruiken hiervoor een toetsingsmodule "de bodemenergie toolbox". Deze berekent de mate van samenwerking tussen diverse bodemsystemen. Vervolgens visualiseren we de effecten op kaart. Hiermee verbinden we de meldingen activiteitenbesluit (met bodemenergieplannen) met energieopgaves bij het bouwen (bestaand en nieuw). We zien nog veel meer mogelijke toepassingen die we kunnen ontwikkelen.

De medewerkers van het te vormen ontwikkelcluster zullen onze werkwijzen innoveren en ons in staat stellen om sterk onderbouwde en toepasbare adviezen te geven. De dashboards, monitoringsinstrumenten en analyses die we vervolgens opleveren, helpen de opdrachtgevers bij de uitvoering van de Omgevingswet. Ze zullen toepasbaar zijn en alle opdrachtgevers zullen ervan mee kunnen profiteren aangezien ze allemaal dezelfde opgaves kennen in de uitvoering van de Omgevingswet. Hierdoor zetten we gemeenten in hun kracht om beter regie te kunnen voeren op bijvoorbeeld woningbouw- en duurzaamheidsopgaven. Een neveneffect zal zijn dat onze dienst steeds meer een gemeentelijke dienst wordt.

De beste innovaties gaan sneller wanneer het primaire proces direct meedoet. Het andere deel van de benodigde financiële middelen is dus bedoeld voor de adoptie van innovaties. Bijvoorbeeld om onze medewerkers digitale vaardigheden aan te leren om de producten te kunnen gebruiken en de gewenste kwaliteitsverbeteringen door te voeren. Het huidige opleidingsbudget is beperkt en vooral voor de verplichte centrale opleidingen. Het restant is ter dekking van het POB (persoonlijk budget door werknemer in te zetten en voortkomend uit CAO). Derhalve zijn hier onvoldoende middelen om deze beweging en eventuele opleidingen te kunnen financieren. Ook maken we materiële kosten die noodzakelijk zijn om de ontwikkelde producten in de praktijk te gaan gebruiken.

Binnen de overheidssector is het niet gebruikelijk om het ontwikkelbudget af te zetten ten opzichte van de omzet. Vele ontwikkelkosten zitten vervlochten in de gehele organisatie. In het bedrijfsleven is het wel gebruikelijk om innovatiebudget vast te stellen in verhouding tot de omzet. Een pure productieorganisatie, met het accent op lage productiekosten, kent over het algemeen een budget tussen de 1% en 2%. Een organisatie waarbij de kwaliteit van het product centraal staat kent veelal een ontwikkelbudget boven de 5% (Bron: Berenschot "Strategy Trends 2014"). Met de stijgende economische groei hebben veel bedrijven hun innovatiebudget het afgelopen jaar zelfs verder verhoogd.



De afgelopen jaren hebben we sterk ingezet om de productieorganisatie te zijn, nu willen we echter onze kwaliteit versterken en optimaliseren. We zijn een jonge organisatie die zich voor een grote ontwikkelopgave gesteld ziet, waarbij professionalisering, innovatie en kwaliteitsverbetering van essentieel belang zijn. Een verhoging voor het budget is nodig om de ontwikkelingen vorm te kunnen geven.

De hoogte van deze investeringen wordt bepaald door het ambitieniveau voor de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden. Is het ambitieniveau laag, dan zijn minder investeringen nodig, met het gevolg dat er weinig vernieuwing in de huidige wijze van uitvoering van het VTH-werkzaamheden optreedt. Met een laag ambitieniveau is aansluiten bij de opdrachtgevers bij de implementatie van de omgevingswet lastig. Juist met de komst van de omgevingswet is het de bedoeling om ons als overheid te ontwikkelen in onze houding en gedrag en het integraal werken bij besluitvorming. Een investering tussen de €600.000 en €800.000 is een richtlijn om aansluiting te kunnen vinden. Een globale richting van deze investeringen zou zijn:

- Kennis en instrument ontwikkeling voor de impact analyse milieueffecten bij de lokale afwegingsruimte omgevingsplannen (lucht, externe veiligheid, geluid, trilling, geur, bodem) (€15.000 aanschaf en inrichtingskosten software);
- Instrument ontwikkeling voor het opstellen van een integrale omgevingsanalyse, waarbij je ruimtelijke ontwikkelingen en milieu gevolgen samen dynamisch in beeld brengt (€150.000 hardware en 1000 uur (€75.000) ontwikkel- en implementatiekosten);
- Opzetten van een robuust cluster die uitvoering kan geven aan integrale opgaven. Een cluster met mensen met nieuwe competities en kennis, zoals data-analisten, GIS-specialisten en projectleiders (€350.000);
- Kwaliteitsbevordering van de uitvoerende werkzaamheden (n.t.b.).

Een deel van deze kosten zullen structureel van aard zijn. Een verdere uitwerking, inclusief meerjarig perspectief, volgt in de begroting 2020 en is in deze kadernota dus niet financieel vertaald.

Het in de begroting vast te stellen ontwikkelbudget geeft mogelijk ruimte om te innoveren in een richting die we uiteraard laten aansluiten bij de gemeenschappelijke wensen van onze opdrachtgevers. We ondersteunen daarmee het maken van een integrale omgevingsanalyse, maar zijn niet beleidsvormend. Het doel is om de uitvoering te optimaliseren van het door de opdrachtgevers gemaakte beleid om een goed lopende beleidscyclus te faciliteren.

In 2019 zullen we met onze opdrachtgevers een ontwikkelplan opstellen voor de exacte uitvoering. Het bedrag dat niet wordt besteed, vloeit naar de algemene reserves van de gemeenschappelijke regeling of wordt in een bestemmingsreserve opgenomen en gelabeld als ontwikkelbudget. Voor de begroting van het jaar 2022 zullen we de hoogte van dit bedrag evalueren.

In overleg met deelnemers gaan we een eerlijke verdeling van deze ontwikkelkosten bepalen. Dit omdat de verdeling op basis van afname zoals in het verleden is bepaald mogelijk niet wenselijk is. Dit zou niet bijdragen aan de doelstellingen van transparantie en een eerlijke verdeling, waarbij je betaalt voor wat je krijgt het uitgangspunt was.

Als RUD Utrecht kijken we ernaar uit om deze ontwikkelingen op deze manier aan te pakken.

## 2. Kostenstijgingen in de bedrijfsvoering

Naast de ontwikkelingen in het VTH-domein die van invloed zijn op de begroting, zijn er ook kostenstijgingen die voortkomen uit de bedrijfsvoering. Dit werkt door op zowel de vaste als de variabele kosten. In dit hoofdstuk lichten we de financiële consequenties hiervan toe. Daarbij plaatsen we de volgende kanttekeningen: nieuwe taken, bijvoorbeeld de uitvoering op asbesttoezicht, zijn nog niet verwerkt in de financiële verwachtingen. Van deze taken is de hoeveelheid werk nog niet vastgelegd. Dat betekent dat de kosten voor het uitvoeren van het werk (variabele bijdrage) en de gerelateerde overhead, zoals huisvestingskosten (vaste bijdrage) niet zijn opgenomen.

### 2.1 Korte terugblik ICT-investeringen

Eind 2017 zijn middels een begrotingswijziging aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor het op orde brengen van de ICT en voor VTH 3.0. Doelstelling was hierbij dat deze middelen na 4 jaar, jaarlijks zouden worden terugverdiend middels een verbeterde efficiency die zichtbaar zou worden via een verlaging van de kentallen. Inmiddels hebben we de eerste resultaten bereikt met het programma VTH 3.0. Het leidt niet tot het verlagen van kentallen van de huidige producten als we ze op dezelfde manier blijven uitvoeren. De producten uit het programma VTH 3.0 bieden echter een mogelijkheid om op een andere manier te gaan werken: het informatiegericht toezicht. Het is onze verwachting dat deze nieuwe producten steeds meer de bestaande producten gaan vervangen. Het meest eenvoudige voorbeeld hiervan is dat we voor een groot deel van ons opdrachtgevers eens per 4 jaar een gevelschouw uitvoerden om het bedrijvenbestand te actualiseren. Dit deden we dan 1x per 4 jaar en hiermee was een aanzienlijk aantal uren gemoeid. We hebben nu een product "actualisatie bedrijvenbestand" waardoor dit efficiënter kan. We kunnen met de juiste informatie gericht op pad om de "blinde vlekken" in beeld te brengen. Het berekenen en vaststellen van de efficiency langs kentallen is echter door deze veranderingen veel complexer. Wij zullen met het Dagelijks - en Algemeen Bestuur een gezamenlijk beeld willen vormen op welke wijze wij dit 'terugverdienen' inzichtelijk kunnen maken.

### 2.2 Kostenstijgingen in de vaste bijdrage

De vaste bijdrage is bepaald op basis van de kosten van de bedrijfsvoering (overhead) en de directe (vaste) overige kosten van de uitvoering van het VTH-werkproces. De directe (vaste) overige kosten van dit werkproces betreffen bijvoorbeeld het applicatiebeheer van het primaire zaaistelsysteem SquitXO en archivering. De begroting voor bedrijfsvoering blijkt door jaarlijkse kostenstijgingen te krap te zijn ingezet. Daarom is een verhoging noodzakelijk van materieel (zoals huisvesting en ICT) (€110.000), personeelskosten (€85.000) en inflatiecorrecties (€100.000). Daarnaast zijn applicatiebeheerders van de primaire systemen verplaatst van de variabele naar de vaste bijdrage (binnen de primaire programma's) voor €80.000.

Deze vaste bijdrage wordt verdeeld over de opdrachtgevers op basis van de in de programmabegroting vastgestelde omvang en naar rato van de afgenomen uren in het DVO. Voor de opdrachtgevers die meer producten gaan afnemen, betekent dit automatisch ook dat ze navenant meer gaan bijdragen en een hogere procentuele stijging hebben. Hieronder staat een overzicht van de stijging van de vaste bijdrage per opdrachtgever ten opzichte van de begroting 2019.

Opdrachtgever:	Vaste bijdrage 2020:	Vaste bijdrage 2019:	Verschil	% Verschil
Amersfoort	597.000	468.000	129.000	28%
Baarn	167.000	164.000	3.000	2%
Bunschoten	196.000	192.000	4.000	2%
Eemnes	77.000	72.000	5.000	7%
Houten	97.000	95.000	2.000	2%
Leusden	131.000	128.000	3.000	2%
Lopik	149.000	146.000	3.000	2%
Nieuwegein	123.000	120.000	3.000	3%
Soest	205.000	201.000	4.000	2%
Utrecht	603.000	591.000	12.000	2%
Woudenberg	121.000	118.000	3.000	3%
Provincie	3.237.000	3.032.000	205.000	7%
<b>Totaal</b>	<b>5.703.000</b>	<b>5.327.000</b>	<b>376.000</b>	<b>7%</b>

### 2.3 Kostenstijging in de variabele bijdrage

De variabele bijdrage van de opdrachtgevers is gebaseerd op de verwachte afname van producten en diensten zoals deze is opgenomen in de Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) voor 2018-2021. Daarnaast bestaat de variabele bijdrage uit gemeenschappelijke regionale taken en extra opdrachten voor de provincie. De stijgende loonkosten als gevolg van de nieuwe CAO en de individuele groeimogelijkheden van medewerkers veroorzaken een stijging in de variabele bijdragen (deze is ingerekend via het tarief). De variabele bijdrage zal worden afgerekend op basis van de werkelijke productie. Hieronder staat een overzicht van de stijging van de variabele bijdrage per opdrachtgever ten opzichte van de begroting 2019.

Opdrachtgever:	Variabele bijdrage 2020:	Variabele bijdrage 2019:	Verschil:	% Verschil:
Amersfoort	835.000	632.000	203.000	32%
Baarn	231.000	221.000	10.000	5%
Bunschoten	269.000	259.000	10.000	4%
Eemnes	107.000	97.000	10.000	10%
Houten	132.000	128.000	4.000	3%
Leusden	181.000	173.000	8.000	5%
Lopik	205.000	197.000	8.000	4%
Nieuwegein	166.000	162.000	4.000	2%
Soest	285.000	271.000	14.000	5%
Utrecht	837.000	798.000	39.000	5%
Woudenberg	167.000	160.000	7.000	4%
Provincie	4.683.000	4.311.000	372.000	9%
<b>Totaal</b>	<b>8.098.000</b>	<b>7.409.000</b>	<b>689.000</b>	<b>9%</b>

In bijlage 1 staat een nadere uitwerking van de opbouw van deze variabele bijdrage.

### 3. Totale bijdrage

De stijging van de totale bijdrage wordt gevormd door een optelsom van de stijging van de vaste-, de variabele kosten, en de extra gevraagde middelen. De volgende tabel is een overzicht van de verschillende onderdelen, hierbij is geen rekening gehouden met de stijging van het ontwikkelbudget:

onderdeel	tussentelling	stijging totale bijdrage
kostenstijging vaste bijdrage		376.000
<i>extra inbreng Amersfoort</i>	159.000	
<i>extra inbreng provincie</i>	199.000	
extra inbreng variabele bijdrage		358.000
<i>tariefstijging</i>	403.000	
<i>efficiency resultaat</i>	-100.000	
regionale-, provinciale taken +	28.000	
variabele bijdrage (excl. inbreng)		331.000
<b>Totaal</b>		<b>1.065.000</b>

Hieronder staat een overzicht van de stijging van de indicatieve bijdragen per opdrachtgever, exclusief PUEV-middelen, ten opzichte van de begroting 2019.

Oprachtgever:	Variabele bijdrage 2020:	Vaste bijdrage 2020:	totale bijdrage 2020:	Totale bijdrage 2019:	verschil:
Amersfoort	835.000	597.000	1.432.000	1.100.000	332.000
Baarn	231.000	167.000	398.000	385.000	13.000
Bunschoten	269.000	196.000	465.000	451.000	14.000
Eemnes	107.000	77.000	184.000	169.000	15.000
Houten	132.000	97.000	229.000	223.000	6.000
Leusden	181.000	131.000	312.000	301.000	11.000
Lopik	205.000	149.000	354.000	343.000	11.000
Nieuwegein	166.000	123.000	289.000	282.000	7.000
Soest	285.000	205.000	490.000	472.000	18.000
Utrecht	837.000	603.000	1.440.000	1.389.000	51.000
Woudenberg	167.000	121.000	288.000	278.000	10.000
Provincie	4.683.000	3.237.000	7.920.000	7.343.000	577.000
<b>Totaal</b>	<b>8.098.000</b>	<b>5.703.000</b>	<b>13.801.000</b>	<b>12.736.000</b>	<b>1.065.000</b>

Bij deze totale bijdrage is nog geen rekening gehouden met een verhoging van het ontwikkelbudget, zoals weergegeven in paragraaf 1.5. We zullen in overleg met de deelnemers tussen vaststelling kadernota en de ontwerp begroting 2020 een verdeelsleutel hiervoor bepalen.

## Bijlage 1 Toelichting variabele bijdrage

Analyse ontwikkeling variabele bijdrage 2020 vs. 2019.

Opdrachtgever:	Variabele bijdrage 2020:	Variabele bijdrage 2019:	Vershil:	Verklaard door tariefstijging:	Efficiency resultaat:	inbreng en verlaging:	stijging regionale en provinciale taken en verandering DVO Eemnes
Amersfoort	835.000	632.000	203.000	51.000	-10.000	159.000	3.000
Baarn	231.000	221.000	10.000	12.000	-3.000		1.000
Bunschoten	269.000	259.000	10.000	12.000	-3.000		1.000
Eemnes	107.000	97.000	10.000	5.000	-1.000		6.000
Houten	132.000	128.000	4.000	5.000	-2.000		1.000
Leusden	181.000	173.000	8.000	10.000	-2.000		-
Lopik	205.000	197.000	8.000	10.000	-3.000		1.000
Nieuwegein	166.000	162.000	4.000	5.000	-2.000		1.000
Soest	285.000	271.000	14.000	17.000	-4.000		1.000
Utrecht	837.000	798.000	39.000	49.000	-11.000		1.000
Woudenberg	167.000	160.000	7.000	9.000	-2.000		-
Provincie	4.683.000	4.311.000	372.000	218.000	-57.000	199.000	12.000
<b>Totaal</b>	<b>8.098.000</b>	<b>7.409.000</b>	<b>689.000</b>	<b>403.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>358.000</b>	<b>28.000</b>



## Bijlage 2 Risicomanagement

### Algemene risico's

Het risicoprofiel van de RUD Utrecht bestaat uit bedrijfsspecifieke risico's en meer algemene risico's. Bij deze laatste kan onder meer gedacht worden aan macro-economische ontwikkelingen en loon- en prijsontwikkelingen. Ook zijn er natuurlijk onzekerheden over (toekomstig) rijksbeleid en ontwikkelingen in wet- en regelgeving. Al deze ontwikkelingen kunnen risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Deze zijn echter nagenoeg niet beïnvloedbaar noch kwantificeerbaar. Deze risico's worden in principe niet opgenomen in de risicoanalyse zolang ze niet leiden tot meer specifieke en kwantificeerbare risico's voor de RUD Utrecht.

### Specifieke risico's

De specifieke risico's zijn de risico's die op de RUD Utrecht van toepassing zijn. Net als vorig jaar zijn middels sessies met MT en medewerkers 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 2019:

Risico	Omschrijving	I/S	Getroffen beheersmaatregelen:	Nieuwe beheersmaatregelen:	Kans %	Impact x € 1000	Restrisico x € 1.000
1. outputfinanciering: productie, achterblijvende vraag	Outputfinanciering: de productie (producten) zoals afgesproken in de DVO's wordt niet gerealiseerd (kwantitatief of kwalitatief) waardoor de inkomsten lager zijn dan begroot. 1% minder productie is bijna € 80.000 minder inkomsten. Een deel van de productie is vraag gestuurd. De kosten om deze productie te realiseren is echter wel vast en betreft voornamelijk loonkosten.	S	Betere tijdschrijfdiscipline, wekelijkse urenrapporten. Mobiliteitstrajecten, optimaliseren flexibele schil, transitieplan.  Goed functionerend tijdschrijfsysteem.  Tijdig afstemmen met opdrachtgevers middels Q-rapportages en voortgangsgesprekken.	Introdactie van coördinator rol per cluster. Coördinatoren houden de productie, productiviteit en werkverdeling in de gaten en ondersteunen zo de manager.	50%	€ 400	€ 200

Risico	Omschrijving	I/S	Getroffen beheersmaatregelen:	Nieuwe beheersmaatregelen:	Kans %	Impact x € 1000	Restrisico x € 1.000
2. outputfinanciering: onvoldoende productiviteit	Outputfinanciering: binnen de RUD is ervan uitgegaan dat medewerkers 1.360 declarabele uren per jaar maken in de primaire teams. Iedere 1% minder declarabiliteit RUD-breed levert € 80.000 minder inkomsten op.	S	Binnen de RUD wordt er wekelijks gemonitord op werkelijk verantwoorde uren (in tijdschrijven), de bijbehorende productiviteit en waar nodig worden hierop door teamleiders maatregelen genomen.  Maandelijks wordt de productiviteit van de clusters met de manager besproken door financiën. Elk kwartaal wordt de productiviteit van de RUD als geheel besproken in het MT.	Introdactie van coördinator rol per cluster. Coördinatoren houden de productie, productiviteit en werkverdeling in de gaten en ondersteunen zo de manager.	50%	€ 400	€ 200
3. outputfinanciering: kengetallen	Outputfinanciering: de kentallen in de PDC komen niet overeen met de werkelijke uren voor een product waardoor er meer of minder kosten gemaakt worden.	I	Het periodiek monitoren van de kentallen en eventuele onder- of overschrijdingen.  Het jaarlijks evalueren en actualiseren van de PDC en de kentallen.		50%	€ 0 (zowel positief als negatief risico, heft elkaar op)	€ -
4. Ziekteverzuim	Ziekteverzuim: bij de begroting is ervan uitgegaan dat de productieve medewerkers 1.360 declarabele uren per jaar realiseren. Die aanname is o.m. gebaseerd op een maximaal verzuim van 5%. Elk procent boven deze norm kost rond de € 80.000.	S	Aanscherpen ziekteverzuimbeleid en teamontwikkeling bevorderen		25%	€ 160	€ 40
5. Wet- en regelgeving	Als gevolg van nieuwe wet en regelgeving zullen werkprocessen, systemen en producten aangepast moeten worden en medewerkers bijgeschoold.	S	Veranderopgave toekomstbestendigheid Jaarlijks opleidingsbudget Strategische Personeelsplanning		25%	€ 50	€ 13
<b>Totaal restrisico:</b>							<b>€ 453</b>

**Bezoekadres**

Archimedeslaan 6  
3584 BA Utrecht

**Postadres**

Postbus 85242  
3508 AE Utrecht

**Contact**

(030) 702 3300  
info@rudutrecht.nl  
www.rudutrecht.nl