

Naar een professionele RUD Milieuregio Arnhem

BEDRIJFSPLAN – CONCEPT

Vastgesteld in Bestuurlijk Overleg RUD MRA op 23 mei 2012

Versie: 24 mei 2012

Inhoud

INHOUD	2
1 INLEIDING	6
ACHTERGROND EN AANLEIDING.....	6
BESTUURLIJKE OPDRACHT OM TOT OMGEVINGSDIENSTEN TE KOMEN	7
DE TOTSTANDKOMING VAN DIT BEDRIJFSPLAN	8
DE INHOUD VAN DIT BEDRIJFSPLAN.....	8
HET BEDRIJFSPLAN IN PERSPECTIEF.....	9
2 DOELSTELLINGEN EN BEOOGD PROFIEL RUD MRA	10
KORTE SCHETS VAN DE MILIEUREGIO ARNHEM EN DE PROVINCIE GELDERLAND	10
KERNPUNTEN/ PROFIEL VAN DE RUD MRA.....	10
HET GELDERSE RUD-STELSEL: KENMERKEN EN UITGANGSPUNTEN.....	11
KENNISCENTRUM EN PORTAAL.....	13
KETENBEHEER	14
COMPLEXE VERGUNNINGVERLENING EN HANDHAVING.....	15
DOELSTELLINGEN VAN DE RUD MRA.....	15
BEOOGDE UITSTRALING VAN DE RUD MRA.....	16
DE RANDVOORWAARDEN BIJ HET OPZETTEN VAN DE RUD MRA	17
3 TAKEN, FORMATIE EN FINANCIËN.....	18
DE TAKENPAKKETTEN VAN DE RUD MRA	19
INDICATIEVE FORMATIE VAN DE RUD MRA.....	20
GROEIEN NAAR EEN GEZAMENLIJK AMBITIENIVEAU BINNEN DE RUD MRA.....	22
HET BEPALEN VAN DE FORMATIE OVERHEAD	23
EEN SCHERPE EXPLOITATIEBEGROTING	24
KOSTEN PER FTE EN PER PRODUCTIEF UUR	24
BEGINSEL VAN BUDGETNEUTRALITEIT	25
FINANCIERINGSMODEL EXPLOITATIE	26
OPSTARTBEGROTING	27
INCIDENTELE KOSTEN 2013 - 2015.....	28
OVERALL OVERZICHT FINANCIËN	29
FINANCIERINGSMODEL VAN INPUTGERICHT STAPSGEWIJS NAAR OUTPUTGERICHT.....	30
4 BESTUURLIJKE ORGANISATIE	32
INLEIDING	32
STEMVERDELING EN BESLUITVORMING.....	32

SAMENSTELLING ALGEMEEN BESTUUR EN DAGELIJKS BESTUUR EN BENOEMING VOORZITTER	33
5 INRICHTINGSPROFIEL RUD MRA.....	35
ALGEMEEN.....	35
STRUCTURERING EN AANSTURING PRIMAIRE PROCES.....	35
STRUCTURERING ONDERSTEUNING.....	36
WAARBORGEN INTEGRALITEIT.....	37
BESTURING BOVENREGIONALE TAKEN	38
ICT	38
ARCHIVERING	40
HRM EN PERSONEEL	40
BEDRIJFSCULTUUR.....	40
6 TOT SLOT; STATUS EN KORTE DOORKIJK.....	43
BIJLAGE 1: TOTALE HUIDIGE BUDGETTEN DEELNEMERS	46
BIJLAGE 2: EFFECTEN REGIONALE MAATLAT	47
BIJLAGE 3: EXPLOITATIEBEGROTING	48
BIJLAGE 4: OPSTARTBEGROTING RUD MRA.....	49
BIJLAGE 5: INCIDENTELE KOSTEN.....	51

VOORWOORD

Voor u ligt het bedrijfsplan voor de Regionale Uitvoeringsdienst Milieuregio Arnhem (RUD MRA). Het bedrijfsplan is in intensieve samenwerking tussen alle betrokken partijen vanuit de elf gemeenten binnen de Milieuregio Arnhem en de provincie Gelderland tot stand gekomen. Het is een verdere concretisering van de 'bestuurlijke intentieovereenkomst Gelderse Maat' zoals in november 2009 is overeengekomen.

De Gelderse Maat leidt tot een stelsel van zeven RUD's in Gelderland die onderling samenwerken. Omdat alle zeven RUD's en het stelsel van RUD's nog in ontwikkeling zijn, zullen gedurende de komende maanden nog wijzigingen ten opzichte van dit bedrijfsplan nodig kunnen zijn. Het bedrijfsplan heeft als doelstelling de betrokken besturen voldoende informatie te geven om met elkaar een gemeenschappelijke regeling aan te gaan. Op het moment van vaststellen van de gemeenschappelijke regeling zal er derhalve voldoende inzicht in de inrichting van alle zeven RUD's en het gehele stelsel moeten zijn. Hiernaast heeft het bedrijfsplan als belangrijke doelstelling richting te geven aan de verdere inrichting van de RUD MRA. De RUD MRA zal na oprichting via een nader te bepalen vorm van opdrachtverlening door de opdrachtgevers worden aangestuurd. Op basis van het gezamenlijk doorlopen traject dat heeft geleid tot voorliggend bedrijfsplan kan worden gesteld dat het samenvoegen van de capaciteit van de twaalf organisaties op het vlak van vergunningverlening en handhaving, leidt tot een uitvoeringsorganisatie van (vooralsnog) circa 120 formatieplaatsen voor het primaire proces. Deze 'robuuste' organisatie mag in staat worden geacht om, ten opzichte van de huidige twaalf afzonderlijke situaties en ten opzichte van de situatie in Gelderland met 56 gemeenten en de provincie, na een opstartperiode, meer kwaliteit te leveren tegen minder kosten. Deze conclusie wordt onderbouwd door het volgende:

- Door de bundeling van formatie wordt een schaal gecreëerd die beter in staat is om versnippering en gaten in de capaciteit van de gemeenten op te vangen. Dit bevordert de continuïteit.
- De RUD MRA zal door haar omvang en door het samenhangende stelsel van RUD's in Gelderland sneller en beter in staat zijn om aan de komende wettelijke eisen/kwaliteitscriteria te gaan voldoen die aan de uitvoering worden gesteld.
- De RUD MRA kan door haar schaal veel meer interne specialismen ontwikkelen dan de individuele organisaties afzonderlijk, die nodig zijn voor de taakuitvoering. Dit scheelt externe inhuur.
- De RUD MRA gaat als werkgever meer bieden aan haar medewerkers als het gaat om inhoudelijke ontwikkeling en carrièreperspectief. Op basis van ervaringen weten we dat daarmee de arbeidssatisfactie van medewerkers toeneemt.
- De RUD MRA zal vanwege het feit dat deze op afstand wordt gezet een positieve prikkel geven aan de bestuurlijk en ambtelijke handavingcultuur: handhaving op enige afstand

van het bestuur zal naar verwachting gemiddeld genomen leiden tot effectievere en snellere handhaving indien de situatie daarom vraagt. Handhaving komt meer in de schijnwerpers te staan, hetgeen goed is voor de kwaliteit. Naar verwachting wordt de kans op fouten hierdoor kleiner.

- Door bundeling van de taken is het mogelijk om de taakuitvoering efficiënter uit te gaan voeren.
- Deze efficiency wordt bereikt door een efficiëntere inrichting van de ondersteuning, een strakkere aansturing van werk en productie, meer specialisatievorming (minder uitzoeken en ieder voor zich het wiel opnieuw uitvinden), betere opvang van gaten in de capaciteit en uiteindelijk daardoor ook minder kosten voor externe inhuur.

Voorliggend bedrijfsplan gaat verder in op deze aspecten. Het betreft een toegankelijke uitwerking van vragen over taken, formatie, kosten en de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van de RUD MRA, mede in relatie tot het Gelderse stelsel van zeven RUD's. Dit bedrijfsplan is bedoeld om de besluitvorming, om al dan niet over te gaan tot de vorming van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie, in colleges en raden te ondersteunen. Voor meer gedetailleerde informatie wordt in dit bedrijfsplan verwezen naar de bijlagen.

1 Inleiding

Achtergrond en aanleiding

1.01 In ons land is - mede als gevolg van enkele grote rampen - al verschillende jaren een verhoogde aandacht voor de kwaliteit van de handhaving van wet- en regelgeving. Eind jaren negentig is een grote verbeteringslag gestart onder het motto: 'Handhaven op Niveau'. Hoewel de kwaliteit van de handhaving op sommige plekken zeker is verbeterd blijkt uit verschillende onderzoeken en rapporten echter dat deze in Nederland over de gehele linie nog (lang) niet toereikend is. In het verlengde hiervan dient ook de kwaliteit van de vergunningverlening te verbeteren.

1.02 Het rapport van de commissie Mans uit 2008 schetst de ernst van de situatie. Het rapport constateert dat van een professionele en adequate handhaving landelijk gezien nog geen sprake is en stelt dat de handhaving in Nederland nog veel te versnipperd is. Verder blijkt dat handhaven complex is en steeds complexer wordt, er nog veel gaten vallen in de uitvoering, die vaak ook nog ad-hoc is, en er nog veel te weinig informatie wordt uitgewisseld tussen de verschillende overheidsinstanties. Mans pleit voor een 25 tot 30-tal regionale uitvoeringsorganisaties waarin verschillende overheden hun capaciteit, deskundigheid en financiële input bundelen om te zorgen voor verdere professionalisering van de handhaving.

1.03 Door het Ministerie van VROM, de VNG en het IPO is in juni 2009 mede op basis van de adviezen van Mans - en met het oog op de komst van de Wabo - een akkoord gesloten om een opschaling van de vergunningverlening en handhaving samen op te pakken. In de RUD worden zowel vergunningverlenings- als toezichtstaken ondergebracht. Een opschaling waarbij maatwerk per regio mogelijk moet worden gemaakt als het gaat om de precieze opzet en invulling van zo'n Regionale Uitvoeringsdienst (afgekort: RUD).

1.04 De gemeenten en de provincie in Gelderland hebben gekozen voor een model dat wordt aangeduid als 'De Gelderse Maat'. Dit gaat uit van een samenhangend stelsel van RUD's op het schaalniveau van de bestaande Wgr-regio's. De RUD's zijn daarbij grotendeels elk afzonderlijk in staat een voldoende robuuste uitvoering van de VTH-taken te waarborgen. Voor de meest complexe en risicovolle bedrijven (waaronder BRZO¹ en IPPC²-procesindustrie) vindt bundeling plaats bij twee RUD's. Zij voeren de taken in opdracht van de andere RUD's uit. Voor deze bundeling is gekozen omdat deze taken niet robuust belegd kunnen worden binnen de RUD's. Nauwe samenwerking vindt plaats op onderdelen als het programma ketentoezicht, kenniscentrum en portaal (contact met andere partners, waaronder het Functioneel Parket (FP)).

1.05 Binnen de Milieuregio Arnhem (MRA) en tussen deze regio en de provincie is in 2009 het gesprek gestart over het vormen van een RUD in dit gebied (hierna RUD MRA). Dit heeft in juni 2011 geresulteerd in principebesluitvorming door de betrokken partners tot deelname aan een RUD op MRA-niveau. Vervolgens heeft dit geleid tot de bestuurlijke opdracht om voor het eind van 2011 een bedrijfsplan voor de te vormen RUD op te stellen. Voorliggend stuk is het resultaat van deze opdracht.

¹ Besluit Risico's Zware Ongevallen

² Integrated Pollution Prevention and Control

Bestuurlijke opdracht om tot omgevingsdiensten te komen

1.06 Aanvankelijk was het de opzet van de minister van VROM om de vorming van de omgevingsdiensten wettelijk vast te leggen. De huidige situatie is dat de staatssecretaris de vorming van de omgevingsdiensten overlaat aan provincies en gemeenten middels een bottom-up proces: wel verplichtend maar niet bij wet. In het bestuurlijk overleg en Zeisteroverleg tussen het Ministerie van VROM, de gemeenten (VNG) en de provincies (IPO) zijn in juni 2010 de intenties van 2009 nog eens bevestigd hetgeen heeft geresulteerd in een bestuurlijke opdracht om een landsdekkend systeem te hebben van omgevingsdiensten. Deze verplichtende beleidslijn wordt door het nieuwe Kabinet voortgezet: alle gemeenten en provincies dienen uiterlijk op 1 januari 2013 hun taakuitvoering op het gebied van milieuvergunningverlening en handhaving in robuuste omgevingsdiensten te hebben ondergebracht. Voor de RUD MRA geldt dit ook als streefdatum, later in het proces zal echter een meer gedetailleerde planning gemaakt worden voor 2013.

1.07 Naast de adviezen tot schaalvergroting is het rapport van de commissie Mans ook mede aanleiding geweest voor een landelijk traject om te komen tot nieuwe kwaliteitseisen ten aanzien van de uitvoering van de handhaving en vergunningverlening door overheden met betrekking tot de Wabo-taken. Dat betekent dat alle overheden die een vergunningverlenende en/ of handhavende taak in uitvoering hebben deze taak in de toekomst moeten doen aan de hand van nieuwe kwaliteitscriteria die wettelijk worden vastgelegd. Deze criteria zullen onderdeel zijn van het toezicht op handhavende en vergunningverlenende instanties voor wat betreft de kwaliteit die zij moeten gaan leveren. Deze criteria zijn ontwikkeld voor zowel de milieutaken als de het hele Wabo-takenpakket.

1.08 De bestuurlijke intenties in de MRA om zelf in gezamenlijkheid de handhaving en vergunningverlening te gaan verbeteren, de bestuurlijke opdracht van het rijk aan gemeenten en provincies om een RUD op te richten en de kwaliteitscriteria die gelden voor de uitvoering van VTH-taken zijn de belangrijkste motieven om een bedrijfsplan op te stellen.

1.09 Naast kwaliteit spelen ook kosten een belangrijke rol in de besluitvorming inzake de opzet van een omgevingsdienst. In de intentieverklaring als basis voor de Gelderse Maat is als uitgangspunt genomen dat de uitvoering kostenneutraal moet gebeuren. Dat neemt echter niet weg dat er opstartkosten gemaakt worden om de dienst te bouwen en dat er daarnaast ook frictiekosten ontstaan in de achterblijvende organisaties op het moment dat er personeel wordt overgeplaatst naar een nieuwe organisatie. Aan de andere kant blijkt dat schaalvergroting leidt tot structurele kostenbesparingen. Het is belangrijk dat bij de opzet van een dienst duidelijk wordt welke kosten en baten dat met zich meebrengt.

1.10 Tot slot speelt de landelijke lijn een rol om te komen tot bezuinigen. Op het Gemeentefonds en het Provinciefonds wordt generiek bezuinigd en bij de onderbouwing van de bezuinigingen is genoemd dat de omgevingsdiensten moeten leiden tot minder kosten en dat deze als zodanig kunnen leiden tot een vermindering van het benodigde budget. Op het gemeentefonds is door de Rijksoverheid een efficiencykorting toegekend van 100 miljoen. Formeel is deze efficiencykorting losgekoppeld van de RUD's, maar wordt door veel bestuurders toch aan de RUD toegeschreven. De efficiencykorting houdt een bezuiniging van 6 euro per inwoner in. Deze bezuiniging is ooit bepaald op basis van het gehele Wabo pakket van gemeenten. Grofweg 30% van de door de Rijksoverheid aan

het gemeentefond toegeschreven efficiencykorting is te koppelen aan de Wet milieubeheer taken en 70% aan de Wabo taken.

1.11 De keuze tot bezuiniging zal elke deelnemer zelf moeten maken. Minder inbreng betekent navenant minder uren en dus minder kwantiteit. Minder kwantiteit betekent ofwel minder producten ofwel een lagere frequentie bijvoorbeeld bij handhaving. Het is derhalve uiteindelijk aan de individuele organisaties om te besluiten of en in hoeverre bezuinigingen worden meegegeven aan de voorliggende vorming van de RUD MRA.

1.12 Over het geheel genomen krijgt de RUD een ambitieuze opdracht mee: meer kwaliteit tegen lagere kosten. In dit bedrijfsplan is uitgewerkt dat dat mogelijk is, maar niet zondermeer. Daar is een goede planning en uitwerking voor nodig en daarna een heel gerichte sturing op voortgang, kosten en kwaliteit.

De totstandkoming van dit bedrijfsplan

1.13 Dit plan is het resultaat van een intensief proces waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk alle betrokken partijen uit de Milieuregio Arnhem nauw hebben samengewerkt. De 'Werkgroep Bedrijfsplan' – bestaande uit een vertegenwoordiging van gemeenten en de provincie als partner en regisseur – heeft in een drietal werksessies de contouren van het bedrijfsplan uitgewerkt. In de voorbereiding, uitvoering en uitwerking van de werksessies is mede gebruik gemaakt van deskundigheid en producten van diverse specialisten, de provinciale expertgroepen én ervaringen elders. De ambtelijke aansturing van het proces (en de ambtelijke eindverantwoordelijkheid voor het resultaat) lag bij het regionale ontwerp team (ROT). Het bedrijfsplan is in concept gepresenteerd aan het ROT en na laatste bijstellingen definitief opgeleverd.

1.14 De bestuurlijke aansturing van het proces (en bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor het resultaat) lag bij het GO, bestaande uit een vertegenwoordiging van portefeuillehouders handhaving/milieu/ RUD.

De inhoud van dit bedrijfsplan

1.15 De inhoud van dit bedrijfsplan is gevoed door de deelresultaten vanuit de verschillende werkgroepen. In dit bedrijfsplan, of in haar bijlagenboek, zijn de volgende hoofdvragen uitgewerkt:

- a Wat wordt het profiel en wat wordt de beoogde uitstraling van de RUD MRA?
- b Hoe past en werkt de RUD MRA binnen het Gelderse stelsel van zeven RUD's?
- c Welke taken komen er in de RUD MRA, met welke begroting gaat er worden gewerkt en hoe wordt de taakuitvoering gefinancierd?
- d Hoe vindt straks de bestuurlijke aansturing plaats?
- e Hoe ziet de ambtelijke organisatie, primair proces en ondersteunende functies, er op hoofdlijnen uit?
- f Hoe zien straks de processen er uit binnen de RUD MRA en de overdrachtsmomenten met de gemeentelijke organisaties, de provinciale organisatie en de andere Gelderse RUD's?
- g Welke gevolgen heeft de vorming van de RUD MRA voor het personeel?

1.16 In de verschillende hoofdstukken van dit bedrijfsplan zijn deze vragen uitgewerkt. Hoofdstuk 2 'Doelstelling en beoogd profiel RUD MRA' gaat in op vragen a en b. Hoofdstuk 3 'Taken, formatie en financiën' geeft een antwoord op vraag c. Vraag d wordt beantwoord in hoofdstuk 4 'Bestuurlijke organisatie'. In hoofdstuk 5 'Inrichtingsprofiel RUD MRA' wordt ingegaan op de vragen e, f en g. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de doorkijken van de planning van de RUD MRA.

Het bedrijfsplan in perspectief

1.17 Het is belangrijk om dit bedrijfsplan goed te positioneren in de context van tijd en omgeving. Belangrijk daarbij is dat de RUD MRA één van de zeven omgevingsdiensten in Gelderland wordt. Dit betekent dat de invulling van de RUD MRA in samenhang met de invulling van de andere Gelderse RUD's en het stelsel van de Gelderse Maat als geheel plaatsvindt. Het bedrijfsplan is opgesteld op basis van de inschattingen op dit moment over de inrichting en werking van het voorziene stelsel. Daar waar onzekerheden zitten in onderdelen van het stelsel, en dat mogelijk gevolgen heeft voor de RUD MRA, is dat zoveel mogelijk aangegeven. Verdere bijstelling kan aan de orde zijn indien ontwikkelingen in andere regio's daarom vragen. Bij de totstandkoming van dit plan is gebruik gemaakt van de ervaringen bij de opzet en invulling van de andere RUD's. Waar dat nuttig en handig was, is gebruik gemaakt van de uitwerking van andere RUD's. Waar dat nodig was is concreet maatwerk geleverd voor de MRA.

1.18 Zoals aangegeven is het doel van dit bedrijfsplan om de intenties uit de intentieverklaring 'Gelderse Maat' van november 2009 verder te concretiseren, zodat de verschillende (beoogde) deelnemers van de RUD MRA op basis van dit document kunnen besluiten tot deelname aan deze RUD MRA.

1.19 De deelnemers gaan bij vaststelling van dit bedrijfsplan samen de RUD MRA bouwen. Om dat bouwen te kunnen realiseren zal een inrichtingsfase worden vormgegeven waarin de RUD MRA verder wordt uitgewerkt en waarin de plaatsing van medewerkers wordt voorbereid. Dit bedrijfsplan vormt de basis voor die inrichtingsfase. In hoofdstuk 6 van dit bedrijfsplan geven we nog een korte doorkijk naar deze inrichtingsfase.

2 Doelstellingen en beoogd profiel RUD MRA

2.01 In het kort is de aanleiding om tot een RUD MRA te komen in de Milieuregio Arnhem de volgende:

- a Meer bestuurlijke aandacht voor handhaving en vergunningverlening, minder kans op grote en kleine milieukwesties, zoals die zich nog her en der voordoen door minder aandacht of te weinig capaciteit.
- b Het zoveel mogelijk voorkomen van gaten in de uitvoering, meer continuïteit dan nu het geval is en daardoor minder externe inhuur.
- c Betere waarborg door een grotere schaalomvang dat straks (sneller) aan alle wettelijke kwaliteitscriteria van het Rijk kan worden voldaan.
- d Meer gelijkheid in de uitvoering (meer rechtsgelijkheid voor bedrijven): gelijke monniken gelijke kappen, meer gelijkheid in kwaliteit en kwantiteit als het gaat om de uitvoering.
- e Kostenbesparing door schaalvergroting, efficiencymaatregelen en minder externe inhuur.

2.02 In dit hoofdstuk zijn kernachtig de kenmerken van de RUD MRA uitgewerkt. We gaan in op de doelstellingen en de beoogde uitstraling van de RUD MRA en de randvoorwaarden die bij het opzetten van de RUD MRA worden meegegeven zijn benoemd.

Korte schets van de Milieuregio Arnhem en de provincie Gelderland

2.03 De Milieuregio Arnhem bestaat uit elf gemeenten; Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Westervoort en Zevenaar. Het gebied is ruim 50.000 hectare groot en heeft circa 425.000 inwoners. Zakelijke diensten, zorg/welzijn, handel en industrie zijn in deze regio belangrijke arbeidssectoren.

2.04 De gehele provincie Gelderland is ruim 510.000 hectare groot en heeft ruim 2 miljoen inwoners. De provincie heeft zeven Wgr-regio's, namelijk MRA, MARN, Omgevingsdienst Rivierenland, Achterhoek, Veluwe IJssel, Noord-Veluwe en de Vallei en drie Veiligheidsregio's. De provincie kent in totaal 56 gemeenten.

Kernpunten/ profiel van de RUD MRA

2.05 De RUD MRA wordt in de basis opgezet voor de uitvoering van minimaal het basistakenpakket of al naar gelang de keuze van een partner voor het volledige milieudeel bij de vergunningverlening, het toezicht en handhaving van taken gerelateerd aan de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). De dienst moet de mogelijkheid bieden om ook een breder takenpakket, dat wil zeggen alle Wm taken of alle facetten van de Wabo, in te brengen. De provincie dient volgens het basistakenpakket sowieso Wabo breed in te brengen.

2.06 Dat betekent dat de RUD MRA in opdracht van gemeenten en provincie de vergunningverlening, het toezicht en de handhaving verzorgt. De gemeenten en de provincie blijven wel bevoegd gezag en eerste aanspreekpunt voor de samenleving. Zowel de provincie Gelderland als de gemeentelijke organisaties zullen als Front Office blijven fungeren voor burgers, bedrijven en

anderen, waar de eerste vragen ten aanzien van de taakuitvoering worden ontvangen.

2.07 De gemeenten binnen de Milieuregio Arnhem en de provincie Gelderland zijn samen eigenaar van de RUD MRA en sturen deze samen aan. Zij zijn tevens opdrachtgever.

2.08 Om de RUD MRA goed op te zetten wordt de beschikbare formatie in het kader van de genoemde taken gebundeld, hetgeen leidt tot een nieuwe organisatie.

2.09 Binnen de RUD MRA zijn de kennis van het veld en kennis over de cultuur/ werkwijzen van de organisaties, die de RUD MRA in eigendom hebben geborgd en er worden frequent afspraken gemaakt over de opzet en invulling van de taakuitvoering. Vanuit de RUD MRA wordt een vaste contactpersoon aangewezen die met de bestuurlijke en ambtelijk organisaties afspraken maakt over inhoud, kwaliteit en kosten (efficiency) van de taakuitvoering.

Het Gelderse RUD-stelsel: kenmerken en uitgangspunten

2.10 Het stelsel van Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD) in Gelderland betreft zeven uitvoeringsdiensten. De planning is dat deze uitvoeringsdiensten 1 januari 2013 operationeel zijn.

2.11 De uitvoeringsdiensten in Gelderland maken onderling afspraken over de wijze waarop een aantal taken, die niet robuust in de afzonderlijke regio's kunnen worden uitgevoerd, gezamenlijk worden opgepakt. Om topklasse dienstverlening te garanderen is dit voor de werking van het Gelders stelsel noodzakelijk. Het is de enige manier om kwalitatief goede producten tegen een redelijke prijs te leveren. Het gegeven dat bestuurlijk is gekozen voor het zoveel mogelijk in de nabijheid van de regio en daarmee de eigen organisatie te blijven werken betekent ook dat er op een aantal taken een blijvende afhankelijkheid tussen de zeven regio's ontstaat. Dat levert het Gelders stelsel van uitvoeringsdiensten op waarin topklasse dienstverlening voorop staat, waarbij nabijheid, samenhang, kwaliteit en efficiency belangrijke uitgangspunten zijn.

2.12 Voor elk van de zeven diensten is het vertrekpunt dat de robuust te beleggen taken een verantwoordelijkheid van de eigen dienst is en dat het primaire proces in de zeven regio's wordt uitgevoerd. De verantwoordelijkheid voor een efficiënte en effectieve uitvoering ligt daarmee bij de besturen van de zeven RUD's. Voor centrale functies wordt gewerkt met een gezamenlijk jaarprogramma, vast te stellen door de zeven directeurs van de RUD's.

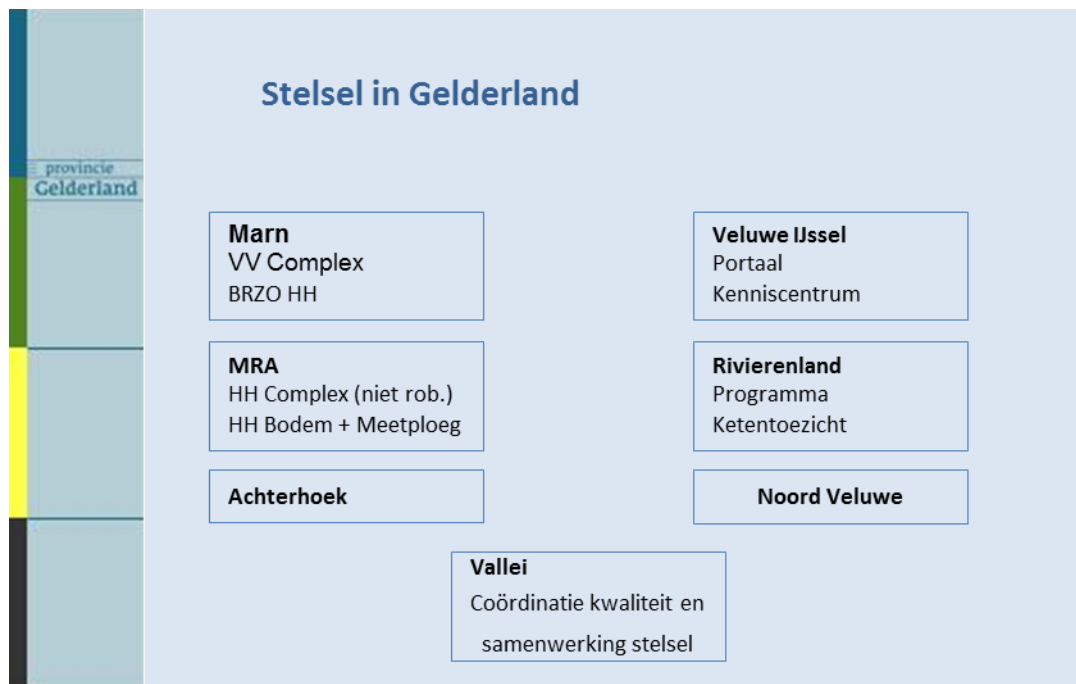
2.13 Voor complexe taken die niet robuust zijn te beleggen in individuele RUD's wordt binnen het Gelderse stelsel van zeven diensten de robuustheid geborgd. Daarnaast wordt een aantal andere taken in samenwerking belegd.

De volgende verdeling is hiervoor aangebracht;

- a geen enkele regio is robuust op complexe VV. De complexe VV wordt belegd bij de MARN (incl. BRZO);
- b het BRZO toezicht wordt robuust belegd bij de MARN;
- c complexe handhaving die niet robuust belegd kan worden in de regio's wordt belegd in de MRA;
- d de HH bodemsanering en de Meetploeg worden belegd bij de MRA;
- e de coördinatie van de kwaliteit en de samenwerking binnen het stelsel worden belegd bij de Vallei (onder meer monitor/benchmarkrol op de kwaliteit);
- f het portaal voor externe (kennis)partners wordt in combinatie met het kenniscentrum belegd in de Veluwe IJssel;

- g het gezamenlijke programma Ketentoezicht wordt belegd bij de Omgevingsdienst Rivierenland.

Hierdoor ontstaat het volgende plaatje:



Figuur 1: Stelsel van RUD's in Gelderland

2.14 De regio waar de taak is belegd, neemt het voortouw in de jaarlijkse programmering van de taak mede ten behoeve van de andere RUD's. De regio 'de Vallei' zal de coördinatie van de jaarlijkse planning organiseren en de kwaliteit van de uitvoering via de verschillende RUD's garanderen. De centrale functies vormen zo het cement tussen de stenen van de RUD's in Gelderland. Hierna wordt per onderdeel beknopt weergegeven wat deze functies inhouden.

2.15 De financiering van compacte centrale eenheden is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het stelsel van zeven RUD's in Gelderland. Voor de uitvoering van projecten wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de decentraal beschikbare capaciteit (inzet wordt geborgd via het gezamenlijke jaarprogramma).

2.16 De uitvoering van taken door de RUD MRA, in samenhang met de andere RUD's in Gelderland, moet leiden tot een betere uitvoering van genoemde taken dan de uitvoering door de individuele organisaties. 'Beter' betekent in dit verband:

- het verminderen en beter beheersen van (grote) omgevingsrisico's;
- beter zicht en grip op malafide praktijken (aankpak milieucriminaliteit);
- verbetering van de dienstverlening naar de samenleving in het algemeen en ondernemers in het bijzonder;
- het beter en sneller kunnen voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria;
- meer specialismevorming op inhoud, daardoor ook beter op de hoogte van ontwikkelingen en jurisprudentie;
- een meer constante uitvoering, dat wil zeggen een snelle en adequate opvang van

- (tijdelijke) gaten en vacatures (minder afhankelijkheid van externen);
- g een grotere eenduidigheid en gelijkheid qua uitvoering in de regio, geen grote verschillen binnen de RUD MRA per gemeente tenzij bewust een afwijkend beleid moet worden toegepast;
- h een efficiëntere uitvoering, deze beoogde efficiëntie zit dan vooral in:
 - i meer sturing op capaciteitsinzet en productie;
 - ii minder inhuur door eigen specialisatievorming en schaalgrootte;
 - iii minder zelf ontwikkelen/jurisprudentie volgen door krachtenbundeling;
 - iv meer standaardisatie van soortgelijke producten;
 - v betere en meer gerichte inzet van ondersteuning;
 - vi betere/meer gerichte inzet van formatie.

Kenniscentrum en portaal

2.17 De regio Veluwe IJssel is verantwoordelijk voor de opzet van een kennis- en portaalfunctie. De opzet zal in eerste aanleg bescheiden van karakter zijn. Toch dient voldoende geborgd te zijn dat externe kennis- en ketenpartners hun weg kunnen vinden in het Gelders Stelsel. Afgesproken is dat de regio Veluwe IJssel initiatief neemt om, in overleg met de regio's, tot een beschrijving van de portaal- en kennisfunctie te komen. Daarbij dient helderheid te komen over de invulling van de functie, verschillende verwachtingen, rollen en afbakening met betrekking tot andere taken. Als basis dient een inventarisatie bij de partners van hetgeen er nu aan deze taken (omvang en inhoud) wordt besteed. Uitgangspunt is om de beschikbare capaciteit zo efficiënt mogelijk in te zetten en niet toe te werken naar het centraliseren van functies. Vervolgens wordt de portaal- en kennisfunctie gebouwd. Alle zeven uitvoeringsdiensten committeren zich uitdrukkelijk aan deze cruciale maar ook kwetsbare functie. Op basis van de inventarisatie met inachtneming van bovenstaand uitgangspunt zal de kennis- en portaalfunctie in het stelsel worden ingericht.

2.18 Het kenniscentrum is in principe een makelaar voor het halen en brengen van kennis. Dit is van toepassing op het hele proces (zowel vergunningverlening als toezicht/ handhaving). Inhoudelijke kennis is nodig ten behoeve van het primaire proces dat in de RUD's wordt uitgevoerd. Die kennis is binnen de uitvoeringsdiensten aanwezig. Het kenniscentrum zal zijn rol met name spelen op het snijvlak van de landelijke ontwikkelingen en zorgen voor de mogelijkheid van tijdig en goed gebruik van die kennis door de uitvoeringsdiensten:

- a de rol van het kenniscentrum is kennismakelaar (halen en brengen);
- b het kenniscentrum voorziet kennis ten behoeve van het hele proces van handhaving en vergunningverlening (ambitie: Wabo-breed);
- c inhoudelijke kennis wordt geborgd binnen de zeven RUD's;
- d het kenniscentrum vervult een rol in landelijk stelsel (Infomil, kennisportaal voor de 30 RUD's);
- e het kenniscentrum vervult een aanjaagrol (innovatie-agenda, signaleren, motiveren, inspireren);
- f uniformering van werkwijzen is geen taak voor het kenniscentrum.

2.19 Het centrale portaal voor externe partijen als het Openbaar Ministerie (OM)/ FP, politie en Veiligheidsregio's (van buiten naar binnen) is een portaal voor rijksinspecties en voor tactisch-strategische businesspartners (andere provincies, waterschappen e.d.). Daarnaast zal er vanuit het portaal worden gemakeld op strategisch-tactisch niveau bijvoorbeeld in programmering, beleidsvragen, handavingsarrangementen, ontwikkelingen en lobby. Op zaakniveau is het primaire proces leidend. De taken zijn:

- a faciliteren van het OM/ FP (van buiten naar binnen);
- b tevens portaal zijn voor rijksinspecties en andere tactisch-strategische partners (andere provincies, waterschappen e.d.);
- c contacten onderhouden op strategisch-tactisch niveau (beleidsvragen, programmering, handavingsarrangementen, lobbyfunctie);
- d geen inhoudelijke taken; op dossierniveau doen de RUD's rechtstreeks zaken met het OM/ FP of andere partners.

2.20 Ingeschat wordt dat een vaste formatie nodig is van 4 fte bij de Veluwe IJssel die aan de voorkant wordt gefinancierd vanuit alle regio's. Verder zal er vraaggericht een programma worden opgezet voor de innovatieagenda. Er ontstaat synergie tussen het portaal en kenniscentrum door ze bij elkaar te plaatsen. Dit heeft betrekking op het halen, brengen en verbinden van kennis met en tussen in- en externe partijen. Het zijn vergelijkbare rollen. Bundeling met ketentoezicht kan een averechts effect hebben door mogelijke neiging het portaal te gebruiken voor inhoudelijke coördinatie, bestuursrechtelijke ketenaanpak en strafrecht. Dit is een faciliterende rol ten behoeve van de zeven uitvoeringsdiensten. Dit zijn in principe geen eigen inhoudelijke taken.

Ketenbeheer

2.21 De Omgevingsdienst Rivierenland zal een programmteam voor het ketentoezicht inrichten. Dit programmteam is verantwoordelijk voor de analyses, de keuze van de ketens en de uitvoeringsplanning. De ketenprogramma's worden uitgevoerd in samenwerking met de medewerkers van de verschillende RUD's. Door de Omgevingsdienst Rivierenland zal worden gezien in hoeverre binnen de uitwerking van dit thema een deel van de bestaande toezichts-inspanningen kunnen worden vervangen door deze nieuwe vorm van toezicht waar in het Gelders stelsel een ambitie aan wordt gegeven. Alle zeven uitvoeringsdiensten committeren zich, nadat de Omgevingsdienst Rivierenland de uitwerking heeft besproken, nadrukkelijk aan de uitvoering van programma ketentoezicht hetgeen tevens betekent dat de uitvoering ook geschiedt door formatieve inzet binnen de diensten.

2.22 Het programma voor ketentoezicht wordt opgezet vanuit de gedachte dat dit op termijn het regulier toezicht zal kunnen vervangen. Dit programma heeft een centrale functie met specialisten (DAT, analisten, programma coördinatie). De uitvoering van de ketenprojecten vindt decentraal plaats. De projectleiders zullen zoveel mogelijk vanuit de regio's worden geleverd in verband met het commitment en vergroting van de betrokkenheid van de regio's. Dit betekent dat:

- a ketentoezicht een basistaak is voor de zeven RUD's (rapport commissie Mans);
- b de programmacoördinator en specialisten een centrale functie hebben (diepgaand administratief toezicht, informatieanalist, e.d.);
- c de uitvoering van projecten zoveel mogelijk decentraal gebeuren vanuit de zeven RUD's;
- d de zeven RUD's capaciteit leveren voor projectleiders (i.v.m. commitment, robuustheid van afzonderlijke RUD's, vergroten betrokkenheid).

2.23 Ingeschat wordt dat er een vaste formatie nodig is van ca. 4 fte bij de Omgevingsdienst Rivierenland die aan de voorkant wordt gefinancierd vanuit alle regio's. Verder zal er vraaggericht een ketentoezichtsprogramma worden opgezet dat uitvoeringsbudgetten kent in de regio's.

2.24 Ketentoezicht, Kennis & Portaal en de kwaliteit & coördinatie van het Gelders stelsel zullen op basis van een combinatie van solidariteit en afname gefinancierd worden. Voor de helft zal er een evenredige solidariteitsverdeling zijn (à 1/7) en voor de andere helft is het idee nu dat het naar rato van de grootte van de WM-begroting van de betreffende RUD's wordt verdeeld. De verantwoordelijke

regio's ontwikkelen op basis hiervan een voorstel. De voorlopige kosten voor de 3 genoemde taken zijn geschat op 945.000 euro (gebaseerd op 9 fte).

Complexe vergunningverlening en handhaving

2.25 De complexe vergunningverlening en handhaving, inclusief de meetwerkzaamheden, vuurwerk en het toezicht op de bodemsaneringen, is toebedeeld aan de regio's MRA en de MARN. Over de 'breedte' van de uitvoering van deze taken zullen inhoudelijke en financiële afspraken gemaakt moeten worden. In principe geldt dat de bevoegdheid deze taak uit te voeren bij de betreffende gemeente of bij de provincie blijft. Daarmee blijft de in het gebied werkzame uitvoeringsdienst het aanspreekpunt.

2.26 De beschrijving van de wijze waarop de bovenregionale handhaving en vergunningverlening wordt uitgevoerd zal worden geïnitieerd door de MRA en de MARN.

Belangrijke aspecten en uitgangspunten bij de beschrijving van de processen zijn:

- De inhoudelijke opzet is dat complexe vergunningverlening en handhaving procesmatig worden georganiseerd in deelprocessen. Deze deelprocessen worden in een beperkt aantal menu's gepresenteerd op basis waarvan de regio's met de MRA en MARN afspraken maken.
- Jaarlijks wordt een programma voor de complexe vergunningverlening en handhaving opgesteld.

2.27 Het uitgangspunt is om maximaal drie jaar na oprichting van de uitvoeringsdiensten voor complexe vergunningverlening en complexe handhaving uit te gaan van inputfinanciering. Na drie jaar, of zo veel eerder als mogelijk, wordt omgeschakeld naar een productcatalogus waarin een prijs per product is bepaald, die als basis dient voor verrekening. Bij de inrichting van de taken is er sprake van een vaste werkformatie met flexibele schil. Deze formatie wordt jaarlijks tegen de economische ontwikkelingen gehouden en eventueel aangepast. Financiering zal op basis van een nog door de initiërende regio te ontwikkelen voorstel geschieden die is gerelateerd aan de jaarlijkse programmering. Daarnaast wordt een afspraak gemaakt over het afdekken van de financiële risico's.

Doelstellingen van de RUD MRA

2.28 Op grond van het beoogde profiel en de daarbij behorende kenmerken is aan de RUD MRA een aantal concrete doelstellingen verbonden. Deze zijn als volgt:

- a de RUD MRA zorgt er voor dat de taakuitvoering door de MRA en door het Gelderse stelsel van RUD's voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen, onder voorwaarde dat zij daarvoor de opdracht en de financiële middelen krijgt;
- b de RUD MRA zorgt voor een goede afstemming/ samenwerking met partijen die participeren in de RUD MRA, de partijen waarvoor taken worden uitgevoerd en de andere handhavingpartners;
- c de RUD MRA zorgt voor een zo eenduidig mogelijke taakuitvoering in de gehele regio Arnhem, met maatwerkafspraken als het gaat om ambities en bestuurlijke keuzes van de individuele organisaties;
- d de RUD MRA zorgt er vanaf 1 januari 2014 voor dat de taakuitvoering beduidend efficiënter gaat plaatsvinden dan de som van de huidige taakuitvoering door de afzonderlijke organisaties;

- e de RUD MRA zorgt voor een breed pallet aan ontwikkelingsmogelijkheden in termen van specialisatievorming en doorgroeimogelijkheden;
- f de RUD MRA draagt bij aan verdergaande innovatie in de aanpak en organisatie van de VTH-taken;
- g de RUD MRA zorgt er voor dat specifieke expertise wordt geborgd en waar mogelijk verder wordt uitgebouwd;
- h de RUD MRA draagt bij aan de robuustheid van het stelsel van de complexe handhaving;
- i de RUD MRA is onderdeel/ draagt bij aan het stelsel van zeven RUD's binnen de provincie Gelderland.

2.29 Om deze doelstellingen te kunnen realiseren is een organisatie nodig die robuust is qua omvang en die in staat is om daadwerkelijk schaalvoordelen te realiseren. Daarbij moet de dienst professioneel worden aangestuurd waardoor er grip blijft op de financiën, de productie en de kwaliteit. Ten aanzien daarvan worden heldere en haalbare doelstellingen geformuleerd met de individuele partners van de dienst.

2.30 Ten aanzien van de taakuitvoering worden door de RUD MRA garanties gegeven aan de deelnemende partners. Deze garanties zijn als volgt en zullen in individuele contracten worden herbevestigd:

- a de RUD MRA zorgt voor continuïteit in de uitvoering;
- b de RUD MRA houdt rekening met de individuele cultuur en wensen van de deelnemers, maar beoogd ook uniformering;
- c de RUD MRA zorgt er voor en borgt dat elke deelnemende organisatie een vast aanspreekpunt krijgt als het gaat om de uitvoering;
- d de RUD MRA zorgt voor transparantie rondom de inzet van financiën en geleverde prestaties.

Beoogde uitstraling van de RUD MRA

2.31 De RUD MRA wordt een professionele organisatie waar zowel burgers, bedrijven, eigenaren en andere overheden vertrouwen in hebben: als de RUD MRA wordt ingeschakeld dan is het goed en krijg je kwaliteit.

2.32 Medewerkers willen graag bij de RUD MRA werken. Ze hebben goede mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen, hebben uitdagend werk, professionele collega's en het feit dat ze bij deze RUD MRA hebben gewerkt staat goed op hun CV.

2.33 De RUD MRA heeft een fris en sprankelend imago en er is sprake van een hoge bestuurlijke sensitiviteit.

2.34 Door burgers en bedrijven wordt de RUD MRA ervaren als een adequaat verlengstuk van de gemeente/ provincie, waarbinnen afspraken worden nagekomen, de dienstverlening hoog is en er (binnen de wettelijke en beleidsmatige kaders) zoveel als mogelijk wordt meegedacht met hen.

2.35 In andere delen van Nederland wordt de RUD MRA en het Gelderse stelsel van RUD's als

voorbeeld gezien waar binnen een korte tijd een goed lopende uitvoeringsorganisatie is opgezet.

De randvoorwaarden bij het opzetten van de RUD MRA

2.36 Bij het uitwerken van de intentieovereenkomst 'Gelderse Maat' van november 2009 is reeds een aantal randvoorwaarden meegegeven voor de vorming van de dienst. Deze gelden nog onverkort:

- a de Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's) worden gevormd volgens de Gelderse Maat;
- b de juridische vorm van de RUD is een nieuw op te richten openbaar lichaam in het kader van de WGR;
- c bij de RUD komen geen beleidstaken en de bestuurlijke bevoegdheden blijven bij het bevoegd gezag (de provincie en de gemeenten);
- d er wordt zorg gedragen voor congruentie met de drie veiligheidsregio's dit houdt in dat:
 - a elke RUD samenwerkt met slechts één veiligheidsregio;
 - b bevoegde gezagen een samenwerkingsprotocol sluiten met de veiligheidsregio;
 - c bevoegde gezagen een samenwerkingsprotocol sluiten met het Openbaar Ministerie.
- e er zal worden voldaan aan de wettelijk vastgelegde kwaliteitscriteria;
- f naast het basistakenpakket kunnen door gemeenten en provincie vrijwillig taken worden belegd bij de RUD;
- g de vorming van de uitvoeringsdienst moet budgettair neutraal verlopen en de frictiekosten moeten beperkt zijn en binnen een redelijke termijn kunnen worden terugverdiend.

2.37 De RUD MRA wordt opgezet onder deze randvoorwaarden, aangevuld met enkele voorwaarden die de deelnemende organisaties hebben gesteld tijdens het proces van totstandkoming van dit bedrijfsplan. Deze aanvullende voorwaarden zijn hieronder nog kort toegelicht.

2.38 Er moet sprake zijn van eenheid in verscheidenheid: ruimte laten voor verschillen in lokaal beleid en ambities maar om slagvaardig te kunnen zijn én om ook winst te boeken in de bedrijfsvoering is harmonisatie onvermijdelijk.

2.39 De RUD MRA is deels mede (financieel en kwalitatief) afhankelijk van het functioneren van de andere RUD's en voelt zich verantwoordelijk voor de toelevering van kwalitatief goede producten aan andere regio's. Het stelsel van afspraken dat daarvoor wordt gemaakt moet voldoende transparant zijn.

3 Taken, formatie en financiën

3.01 De kern van de RUD MRA wordt gevormd door de taken die de gemeenten en de provincie inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat. Gemeenten konden op basis van de bestuurlijke overeenkomst die tussen de VNG en het IPO is gesloten een pakketkeuze maken. De gemeentelijke partners hebben kunnen kiezen voor inbreng van het basistakenpakket, het Wet-milieubeheer takenpakket of het Wabo-takenpakket in de RUD MRA. In het uitwerken van de taken en formatie is uitgegaan van de gemaakte pakketkeuzen door de gemeenten en is vervolgens de formatie opgeteld die op dit moment gemoeid is met de taakuitvoering binnen dat pakket. De RUD MRA begint dus als optelsom van alle afzonderlijke taken en formaties van haar deelnemers.

3.02 Als we kijken naar wat er nu is aan formatie, dan bestaan er verschillen tussen gemeenten. De ene gemeente heeft relatief meer formatie voor hetzelfde takenpakket dan de andere. Voor de start van de RUD MRA maakt dat niet uit, als maar duidelijk is dat elke organisatie terugkrijgt wat zij inbrengt. Brengt een gemeente bijvoorbeeld 3 fte in dan krijgt zij daarvoor 3 fte aan producten en diensten van de RUD conform de specificaties van de maatlat. In de maatlat wordt beschreven aan welke kwaliteitseisen een product of dienst voldoet en hoeveel tijd daarvoor nodig is. Het aantal uren dat een gemeente inbrengt wordt dus niet losgelaten. Na vier jaar zal er een productdienstencatalogus worden uitgewerkt met daarin typen producten, uren per product en uurtarief voor dat product. Op dat moment kunnen er verschillen ontstaan met de huidige situatie van de deelnemers, maar dat is nu nog niet te overzien.

3.03 Ook is een exploitatiebegroting gemaakt van de structurele kosten van de RUD MRA. In het kader van dit bedrijfsplan is een kostprijs per fte bepaald, inclusief een opslag voor de formatieve en materiële overhead. De exploitatiebegroting is gebaseerd op de taken die de deelnemers inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat. Rekening moet daarbij wel worden gehouden met eventuele bezuinigingen door de partners in de RUD MRA.

3.04 De exploitatie van de RUD MRA is vanaf de start beduidend lager dan de huidige budgetten van de deelnemers. Deze zijn berekend door de geïnventariseerde huidige budgetten die in de begrotingen staan, te vermeerderen met een opslag voor formatieve en materiële overhead. Dat leidt tot het overzicht voor de totale huidige budgetten van de deelnemers zoals in bijlage 1 is opgenomen.

3.05 Dat de exploitatie van de RUD lager kan uitvallen dan het totaal van de huidige budgetten van de deelnemers, heeft vooral te maken met een veel efficiëntere overhead die de RUD krijgt ten opzichte van de huidige overheadskosten bij de deelnemende partijen. In de eerste jaren daalt deze lagere exploitatie vervolgens nog verder doordat ook op het primaire proces nog efficiencywinst valt te behalen. De precieze cijfers zijn in dit bedrijfsplan uitgewerkt.

3.06 Daarnaast is er een calculatie gemaakt van de opstartkosten van de RUD MRA. Deze kosten zijn versleuteld over de deelnemers. Deze versleuteling vindt plaats naar rato van financiële inbreng voor zowel het Wet milieubeheer deel als het Wabo deel.

3.07 Tot slot is gekeken naar het financieringsmodel, voor de korte en de langer termijn. Deze en

voornoemde punten worden in navolgende paragrafen één voor één toegelicht.

De takenpakketten van de RUD MRA

3.08 In het document 'Gelderse Maat' uit 2009 is het volgende viertal logische takenpakketten benoemd die ook leidend zijn geweest in de afspraken tussen IPO en VNG:

- a Pakket 1 Basistakenpakket.
- b Pakket 2 Basistakenpakket+: de taken uit de package deal (pakket 1) aangevuld met alle overige wettelijke milieutaken van gemeenten en provincie.
- c Pakket 3 Pakket Milieu en RO: het basistakenpakket+ (pakket 2) aangevuld met de milieu-inbreng in ruimtelijke plannen en milieu gerelateerde programmataken.
- d Pakket 4 Pakket 2 en/of 3 aangevuld met alle bouw gerelateerde uitvoerende en adviestaken (BRIKS taken).

3.09 De pakketten zijn zodanig samengesteld dat de verschillende gemeenten vanuit ieders perspectief een eigen keuze kunnen samenstellen. In de bestuursopdracht tussen VROM, VNG en IPO is bepaald dat minimaal basispakket 1 wordt ingebracht.

3.10 In het onderliggende bedrijfsplan is een doorkijk gemaakt vanuit deze taken en formatie van de pakketten van de elf Arnhemse gemeenten en de provincie Gelderland. In een eerder stadium (principebesluit inbreng taken RUD, juni 2011) is gevraagd aan alle partijen welk pakket zij zouden willen onderbrengen in de RUD MRA. Dat heeft geleid tot het volgende overzicht:

- a. Pakket 1 Duiven, Rijnwaarden, Westervoort, Zevenaar.
- b. Pakket 2 Doesburg, Overbetuwe, Renkum, Rheden/ Rozendaal.
- c. Pakket 4 Arnhem, Lingewaard, Provincie Gelderland.

3.11 De provincie Gelderland belegt een aantal taken uit/ verbonden aan het basistakenpakket in zijn geheel bij de MRA. Dit zijn met name de meetdienst, handhaving bodemsanering, operationeel beleid handhaving, de buitengewone opsporingsambtenaren en bijzonder toezichtvormen zoals systeemtoezicht. Als extra brengt de provincie de controle op vuurwerk in en de ontbrandingstoestemmingen voor vuurwerk. Voor al deze taken zal de MRA werk doen voor het gehele Gelderse grondgebied.

3.12 De RUD MRA voert daarnaast voor alle Gelderse gemeenten en de provincie het milieutoezicht uit bij de meest milieuriscovolle bedrijven voor zover de andere regio's niet robuust zijn op die werkzaamheden (o.a. IPPC-proces-industrie, afval en de bodemhandhaving). Daar staat tegenover dat de vergunning advisering voor deze zelfde groep bedrijven provincie-breed wordt verzorgd door de RUD MARN. Deze RUD gaat ook de handhaving van de complexe BRZO bedrijven verzorgen en ook het Wabo deel voor complexe BRZO bedrijven wordt bij de RUD MARN ondergebracht. De Omgevingsdienst Rivierenland gaat de taak 'ketenbeheer' uitvoeren, de RUD Veluwe IJssel krijgt taken op het gebied van 'kennis en portaal' en de RUD Vallei tenslotte gaat de algehele coördinatie van de taakuitvoering van alles RUD's op zich nemen.

Indicatieve formatie van de RUD MRA

3.13 De formatie van de RUD MRA is een belangrijke basis voor de uitwerking van het bedrijfsplan. De formatie in omvang en samenstelling is als input gebruikt voor:

- a het bepalen van de omvang van de RUD MRA;
- b de omvang van de overhead (wat is er als ondersteuning nodig);
- c het berekenen van de kosten van de RUD MRA (salaris, voorzieningen, huisvesting etc.)

3.14 Het bepalen van de formatie van de RUD MRA kan grofweg op twee manieren plaatsvinden:

- a Aan de hand van de beschikbare formatie per deelnemer kan een totaal beschikbare formatie worden bepaald, waarbij iedere deelnemer de beschikbare formatie inbrengt.
- b Aan de hand van objectieve maatstaven, kengetallen en dergelijke kan een referentieformatie worden bepaald voor de RUD MRA en daarmee ook voor de inbreng van afzonderlijke deelnemers.

3.15 De in de RUD benodigde formatie is bepaald aan de hand van de bovenvermelde takenpakketten en de bundeling van bij gemeenten en provincie nu feitelijk beschikbare capaciteit.

3.16 Aan de hand van de hiervoor beschreven processen is een indicatieve formatie voor de RUD MRA in beeld gebracht. Deze ziet er als volgt uit, gebaseerd op peildatum 1-10-2011:

	Toetsin g	Vergunnin g verlening	Meldingen	Toezicht	Klachten	Spec.	Juridisc h	Admin. afh.	Totaal Primair
Arnhem	0,00	1,89	0,93	3,47	0,49	0,44	0,00	0,36	7,58
Doesburg	0	0,15	0	0,25	0	0	0,03	0,07	0,5
Duiven	0,06	0,21	0,04	0,41	0,03	0,00	0,11	0,06	0,92
Lingewaard	0,00	1,00 ³	0,00	3,58 ⁴	0,00	0,06	1,00	0,10	5,74
Overbetuwe	0,09	0,36	0,29	2,00	0,11	0,47	0,50	0,52	4,34
Renkum	0,00	0,08	0,13	0,6	0,2	0,00	0,35	0,08	1,44
Rheden	0,00	0,20	0,20	3,51	0,50	0,00	0,20	0,20	4,81
Rijnwaarden	0,04	0,20	0,02	0,40	0,02	0,00	0,18	0,04	0,9
Rozendaal ⁵	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Westervoort	0,02	0,05	0,01	0,16	0,01	0,00	0,03	0,01	0,29
Zevenaar	0,00	0,43	0,00	1,20	0,00	0,00	0,79	0,05	2,47
Provincie Gelderland ⁶	-	-	-	-	-	-	-	-	22,00

³ Bij de gemeenten Lingewaard en Doesburg vallen onder de fte voor vergunningverlening ook meldingen.

⁴ Bij de gemeenten Lingewaard en Doesburg vallen onder de fte voor toezicht ook klachten.

⁵ De gemeente Rozendaal heeft in de huidige situatie de uitvoering van haar milieutaken ondergebracht bij de gemeente Rheden.

⁶ Van de provincie Gelderland zijn alleen de verwachte totale fte gegevens beschikbaar omdat eerst de verdeling over alle zeven RUD's moet worden afgeconcludeerd. De hier opgenomen 22 fte van de provincie zijn specifiek ten behoeve van de RUD MRA.

	Toetsin g	Vergunnin g verlening	Meldingen	Toezicht	Klachten	Spec.	Juridisc h	Admin. afh.	Totaal Primair
MRA ⁷	-	-	-	-	-	-	-	-	2,13
RUD MRA milieudeel									53,12
	Bodem	Brandvh.	Bouwen	Wabo APV	Overig	Secr. onde rst.	-	-	Totaal primair
Arnhem (Wabo)	2,31	0,71	31,20	1,40	1,05	4,14			40,81
Lingewaard (Wabo)									14,52⁸
RUD MRA Wabo									55,33
RUD MRA Totaal									108,45

Tabel 1: Indicatieve formatie RUD MRA peildatum 1-10-2011

3.17 De kern van de RUD MRA wordt gevormd door de taken die de gemeenten en de provincie inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat. Uiteindelijk is het de bedoeling dat men in de RUD MRA gaat werken op basis van de maatlat. Deze maatlat is voor de RUD MRA al vastgesteld. Een vergelijking van de maatlat met de huidige fte is op dit moment echter niet valide. De maatlat bevat alleen inrichtingsgebonden taken voor vergunningverlening en handhaving. Binnen de RUD MRA worden echter ook niet-inrichtingsgebonden taken uitgevoerd die niet in de maatlat zijn opgenomen. Om zowel de inrichtings- als niet-inrichtingsgebonden taken uit te kunnen voeren in de RUD MRA is het aantal fte op basis van de maatlat niet toereikend en zullen de huidige fte aantallen benodigd zijn. Voor de volledigheid is in bijlage 2 de tabel met de berekeningen van de formatie op basis van de maatlat opgenomen.

3.18 Naast de formatie die voor de RUD MRA wordt ingezet, wordt er ook nog door de RUD MRA formatie ingezet ten behoeve van andere regio's en voeren andere regio's taken uit (en hebben daar formatie voor beschikbaar) voor het MRA gebied. Dit laatste betekent dat bij aanvang nog niet wordt voldaan aan de landelijke kwaliteitscriteria.

3.19 Dat leidt tot het volgende overzicht, dat nog indicatief is omdat de zeven RUD's en het stelsel nog in ontwikkeling zijn:

⁷ Van de MRA zijn alleen de totale gegevens beschikbaar.

⁸ Een nadere specificatie van de fte ten behoeve van Wabo taken van Lingewaard is niet doorgegeven.

Plus/ min andere regio's	Uren	Fte
Vallei	2972	2,19
MARN	3761	2,77
Stedendriehoek	3045	2,24
Vallei provincie specialistisch	1469	1,08
MARN provincie specialistisch	2433	1,79
Stedendriehoek provincie specialistisch	1700	1,25
Achterhoek provincie specialistisch	2285	1,68
Veluwe IJssel provincie specialistisch	1306	0,96
Rivierenland provincie specialistisch	3045	2,24
Complexe vergunningverlening naar MARN	-3949	-2,9
Stedendriehoek Portaal en Kennis 1/7 x4 x 1360	-777	-0,57
Rivierenland Keten 1/7 x 4 x 1360	-777	-0,57
BRZO handhaving andere bedrijven naar MARN	-960	-0,71
Totaal	15553	11,45

Tabel 2: Inzet formatie t.b.v. andere regio's

3.20 Deze formatie wordt gefinancierd door de regio's, de provincie en de gemeenten in de MRA. Met hen worden contracten afgesloten om de uitvoering van deze taken financieel te bekostigen. De fte's die voor deze taken worden ingezet worden meegenomen in de exploitatie van de RUD MRA. De MRA betaalt voor de taken die ze door andere regio's laat uitvoeren.

Groeien naar een gezamenlijk ambitieniveau binnen de RUD MRA

3.21 De nu beschikbare formatie zoals deze voor elke gemeente en de provincie is geïnventariseerd vormt de basis voor de inbreng per deelnemende partij. Tijdens het inventariseren van de informatie over de beschikbare formatie per deelnemer is naar voren gekomen dat de verhouding tussen de omvang van taken en de omvang van formatie tussen gemeenten varieert. Gemeenten hanteren hierbij verschillende uitgangspunten en normen en daardoor verschillende ambitieniveaus.

3.22 Gemeenten hebben van oudsher een gevarieerde aanpak bij de uitvoering van wettelijke taken. Die variatie vindt zijn oorsprong in het verschil in benadering van maatgevende aspecten als risico-inschatting en prioritering. Daarbij komt dat sprake is van variatie in locatie specifieke omstandigheden. Te denken valt aan aspecten als het inschatten van het risico bij de planning van inspectie van bedrijven (bij het aanvaarden van zekere (lage) risico's hoeft er minder te worden gecontroleerd) of het mogelijke verschil in benadering van bedrijven of de mate waarin klachten zich voordoen.

3.23 Uiteindelijk moet er een gezamenlijk uitvoerings- en kwaliteitsniveau worden gerealiseerd, gebaseerd op de maatlat. De RUD gaat uit van een eenduidige kwaliteit van producten en diensten. De gemeenten krijgen naar rato de capaciteit en middelen die ze inbrengen, diensten en producten door de RUD-geleverd. Indien de productkwaliteit van de RUD hoger ligt dan de gemeente nu hanteert, is de consequentie daarvan dat het uitvoeringsniveau (zoals de intensiteit van het toezicht) afneemt. Op productniveau neemt de kwaliteit echter toe. Bij een gegeven inbreng van een deelnemer

en vastgestelde productkwaliteit van de RUD, kan een deelnemer de kosten dus gelijk houden door in enkele gevallen te variëren met de gewenste (controle) frequenties.

3.24 Ook in de situatie dat de taken worden uitgevoerd door de RUD MRA blijven gemeenten en provincie verantwoordelijk voor de bestuurlijke afweging van risico's en prioriteiten en daarmee dus ook de omvang van het uit te voeren takenpakket. Het is wel de uitdaging voor de RUD MRA om na verloop van tijd de gemeenten in hun bestuurlijke en beleidsmatige afwegingen rond de aanpak van wettelijke taken naar elkaar toe te (laten) bewegen zodat op termijn de verschillen kleiner worden. Op die manier kunnen efficiëntievoordelen worden gecombineerd met een kwalitatieve taakuitvoering. Het een en ander betekent dat in de loop van 2013 een bestuurlijke notitie zal worden opgesteld waarin het uiteindelijke gezamenlijke ambitieniveau voor de RUD MRA zal worden uitgewerkt en vastgelegd. Belangrijke input voor deze notitie zijn de kwaliteitscriteria die landelijk worden vastgesteld, de inhoudelijke problematiek, de bestuurlijke ambities en de mogelijke behoefte van individuele deelnemers in de RUD MRA aan maatwerk per gemeente of de provincie. Daarbij zal tot slot ook worden aangegeven wat de formatie technische consequenties zullen zijn voor de individuele deelnemers en wat de snelheid zal worden van het toegroeien naar dit gezamenlijke ambitieniveau.

Het bepalen van de formatie overhead

3.25 De basis van de RUD MRA wordt gevormd door de formatie in het primaire proces. Deze is volgens de opgaven op dit moment in totaal 108,45 fte voor de taakuitvoering zelf (en deze worden gefinancierd door de deelnemers zelf) en 11,45 fte voor andere regio's (en deze worden gefinancierd door de andere regio's, de provincie en de gemeenten in de MRA). In totaal gaat het dus binnen de RUD MRA om 120 fte.

3.26 Om deze formatie in het primaire proces goed te kunnen ondersteunen is capaciteit nodig op het gebied van management, secretariaten en bedrijfsvoeringsfuncties (PIOFAHJC-taken).

3.27 Afgesproken bij de uitwerking van dit plan is om de omvang van deze ondersteuning te laten aanvangen op maximaal 24%⁹ van de totale formatie.

3.28 De 24% overhead is globaal opgebouwd uit 5% management, 5% secretariële ondersteuning en 14% bedrijfsvoeringsfuncties (PIOFAHJC-taken).

3.29 De totale omvang van de overhead is dan 38 fte, hetgeen 24% is van de totale 158 fte die de RUD MRA volgens de opgaven op dit moment zal beslaan.

⁹ Op dit moment is, vanwege redenen van efficiency en uniformiteit (ten opzichte van de andere RUD's in Gelderland) gekozen voor een personele overhead van 24%. De keuze voor een overhead van 24% is ambitieus gegeven de schaalomvang van de organisatie en het feit dat de RUD vanaf nul moet worden opgebouwd. De keuze heeft twee consequenties. De eerste is dat het belangrijk wordt dat ten aanzien van het plaatsen van medewerkers geselecteerd moet gaan worden op kwaliteit en ten tweede dat er naar alle waarschijnlijkheid verschillen gaan ontstaan in frictiekosten tussen de deelnemers (het zou goed kunnen dat niet alle partijen naar rato medewerkers kunnen leveren vanwege de te stellen kwaliteitseisen). In het inrichtingsplan wordt concreet uitgewerkt hoe de verdeling van de overhead eruit komt te zien. Dan wordt duidelijk of een personele overhead van 24% uiteindelijk toereikend is voor de RUD MRA.

Een scherpe exploitatiebegroting

3.30 Voor de exploitatie van de RUD MRA is een realistische maar zo scherp mogelijke begroting gemaakt. Alle mogelijke kosten voor de taakuitvoering zijn daarin opgenomen (zie bijlage 3).

3.31 De exploitatie is opgezet op basis van de taken die de deelnemers inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat.

3.32 Meer concreet zijn bij de exploitatiebegroting de volgende aannames gehanteerd:

- a het aantal in te brengen medewerkers is formatieneutraal voor de primaire taken, dat wil zeggen dat voor de uitvoering door de RUD MRA van de primaire taken per deelnemer het aantal fte wordt ingebracht dat ook in de huidige situatie deze taken uitvoert;
- b per fte primair proces is voor de begroting een gemiddelde salarissom gehanteerd van EUR 66.000;
- c voor de overheadtaken wordt uitgegaan van een afgesproken percentage van 24% van de totale formatie;
- d per fte ondersteuning is voor de begroting een gemiddelde salarissom gehanteerd van EUR 60.000;
- e de overige lasten worden berekend op basis van een gangbaar voorzieningen- en middeleniveau;

3.33 Verder is er gekozen voor een post onvoorzien in de begroting van 2,5% over de posten exclusief de personeelskosten. Deze post is beperkt en veronderstelt dat er binnen de RUD MRA geen grote financiële risico's meer kunnen bestaan, na de opstartfase, waarbij in de opstartbegroting de meeste investeringen zijn gedaan.

3.34 Daarnaast is er voor gekozen om de RUD MRA te voorzien van een reservevorming die toegroeit naar maximaal 5% van de exploitatiebegroting op te bouwen in de komende jaren. Hiervoor hoeven geen extra middelen te worden vrijgespeeld. De precieze opzet van de reservevorming zal door de kwartiermaker worden uitgewerkt.

3.35 De totale exploitatie van de RUD MRA komt uit op een totaal bedrag van EUR 11,9 Miljoen bij de start van de dienst (zie tabel 3 en een uitvoerige toelichting in bijlage 3).

Kosten per fte en per productief uur

3.36 Op basis van de exploitatiebegroting kunnen de gemiddelde kosten per fte en per productief uur worden bepaald:

Totaal aantal fte	
Primair proces	108,45
Extra fte op loonlijst MRA	11,45
Totaal	120
Totaal aantal fte	119,90
Overhead (5% leiding, 5% sec, 14% PIOFAH = 24%) 24/76=31,5 % opslag	37,86
Totaal aantal fte	158
Gemiddelde kosten per FTE	
Omvang kosten personeel en overhead	€ 11.940.497,14
Aantal FTE	120
Kosten per FTE	€ 99.587,13
Uurtarief per FTE	
Kosten per fte primair proces	€ 99.587,13
Aantal productieve uren	1.360
Netto uurtarief in EUR in 2013	€ 73,23

Tabel 3: Gemiddelde kosten per productief uur.

3.37 In deze kostentabel zit de gehele formatie. Dat wil zeggen de formatie voor het primaire proces, maar ook alle managers, de ondersteuning en de medewerkers van de bedrijfsvoering (P&O, Facilitair, Financiën etc.).

3.38 De overheadkosten per fte bestaan uit kosten voor: huisvesting, ICT-applicaties, werkplekken, mobiliteitskosten, opleidingskosten, en repro, telefonie etc.

Beginsel van budgetneutraliteit

3.39 Als uitgangspunt voor het oprichten van de RUD MRA is uitgegaan van budgetneutraliteit. Er bestaan verschillende definities van budgetneutraliteit bij de deelnemers.

3.40 Als het gaat om de begroting dan betekent budgettair neutraal dat de huidige kosten van de taakuitvoering inclusief de opslag voor overhead, zoveel minder gaan bedragen dan de voor het peiljaar 2012 gecorrigeerde kosten die straks moeten worden gemaakt bij de RUD MRA. Onder budgetneutraliteit worden de eventuele bezuinigingen van de deelnemers niet verstaan.

3.41 Tot slot resteren dan nog de frictiekosten binnen de individuele organisaties. De frictiekosten zijn de kosten die achterblijven in de organisaties als gevolg van het uitplaatsen van formatie. Denk daarbij aan huisvestingskosten maar ook kosten van de ondersteuning/ overhead. Per organisatie moeten door de organisaties zelf de frictiekosten worden gezien en moeten maatregelen worden geformuleerd om deze frictiekosten te beperken. De snelheid van het terugverdienen van de frictiekosten is afhankelijk van de omvang van de frictiekosten per deelnemer, het inverdienregime per deelnemer en de beoogde efficiencywinst van de RUD MRA. Afhankelijk daarvan dient men rekening te houden met een terugverdientijd van de frictiekosten tussen de 6 en 10 jaar.

3.42 Friciekosten moeten worden gezien in een meerjarenperspectief. De RUD MRA start met een lagere exploitatie dan de huidige budgetten van de deelnemers en gaat uiteindelijk toegroeien naar een structurele verlaging van haar exploitatie door efficiencymaatregelen, hetgeen, nadat de opstart- en incidentele kosten door de individuele deelnemers zijn terugverdiend, ten opzichte van de frictiekosten weer baten gaat opleveren.

3.43 In de onderstaande paragrafen is uitgewerkt hoe het beginsel van budgetneutraliteit wordt gerealiseerd.

Financieringsmodel exploitatie

3.44 De exploitatiekosten worden gefinancierd door de deelnemers op basis van hun inbreng van uren maal het uurtarief uit de exploitatie. Dat leidt tot het volgende overzicht voor de inbreng voor de deelnemers bij de start:

Kostenoverzicht RUD MRA Exploitatie		
Partners		Exploitatie 2013
Arnhem	WM	€ 754.870,46
Arnhem	Wabo	€ 4.064.150,86
Doesburg	WM	€ 49.793,57
Duiven	Basis	€ 91.620,16
Lingewaard	WM	€ 571.630,14
Lingewaard	Wabo	€ 1.446.005,16
Overbetuwe	WM	€ 432.208,15
Renkum	WM	€ 143.405,47
Rheden	WM	€ 479.014,11
Rijnwaarden	Basis	€ 89.628,42
Rozendaal	Basis	€ -
Westervoort	Basis	€ 28.880,27
Zevenaar	Basis	€ 245.980,22
Provincie Gelderland	WM	€ 2.190.916,91
MRA	WM	€ 212.120,59
Plus/min andere regio's		€ 1.140.272,66
Totaal		€ 11.940.497,14

Tabel 4: Verdeling exploitatiekosten door de deelnemers in 2013

3.45 Naast de bijdrage door deelnemers wordt er een laatste deel gefinancierd door de andere regio's, de provincie en de gemeenten in de MRA. Dat leidt tot het volgende overzicht:

Plus/ min andere regio's	Uren	Fte
Vallei	2972	2,19
MARN	3761	2,77
Stedendriehoek	3045	2,24
Vallei provincie specialistisch	1469	1,08
MARN provincie specialistisch	2433	1,79
Stedendriehoek provincie specialistisch	1700	1,25
Achterhoek provincie specialistisch	2285	1,68
Veluwe IJssel provincie specialistisch	1306	0,96
Rivierenland provincie specialistisch	3045	2,24
Complexe vergunningverlening naar MARN	-3949	-2,9
Stedendriehoek Portaal en Kennis 1/7 x4 x 1360	-777	-0,57
Rivierenland Keten 1/7 x 4 x 1360	-777	-0,57
BRZO handhaving andere bedrijven naar MARN	-960	-0,71
Totaal	15553	11,45

Tabel 5: Financiering door andere regio's.

Opstartbegroting

3.46 Voor het neerzetten van de RUD MRA moet een eenmalige investering worden gedaan, die vanwege de eis van budget neutraliteit zal moeten worden terugverdiend. Deze eenmalige investering is de opstartbegroting die voor de RUD MRA een bedrag van EUR 1,1 Miljoen beslaat (zie bijlage 4).

3.47 De totale omvang van de eenmalige investering is gebaseerd op een aantal aannames en ervaringen bij andere milieu- en omgevingsdiensten. Het bedrag is gemaximaliseerd op het genoemde bedrag.

3.48 Voor de verdeling van de projectkosten is een verdeling gemaakt met percentages. Voor het bepalen van deze percentages kunnen geen objectieve criteria als inwoners of aantallen bedrijven worden gehanteerd vanwege de betrokkenheid van de provincie. De provincie heeft bijvoorbeeld veel minder maar wel veel zwaardere bedrijven in haar pakket. Om die reden is een versleuteling ontwikkeld waarbij financiële inbreng voor zowel het Wet milieubeheer deel als het Wabo deel leidend is.

3.49 Op grond van de bovenbeschreven uitgangspunten is de volgende verdeling van de opstartkosten van EUR 1,1 Miljoen gemaakt:

Partners	Inbreng fte's	Inbreng fte's in %	Verdeling opstartkosten
Arnhem WM	7,58		
Arnhem Wabo	40,81	45,51%	€ 500.648,98
Doesburg WM	0,50	0,47%	€ 5.173,06
Duiven Basis	0,92	0,87%	€ 9.518,43
Lingewaard WM	5,74		€ -
Lingewaard Wabo	14,52	19,06%	€ 209.612,49
Overbetuwe WM	4,34	4,08%	€ 44.902,18
Renkum WM	1,44	1,35%	€ 14.898,42
Rheden WM	4,81	4,52%	€ 49.764,86
Rijnwaarden Basis	0,90	0,85%	€ 9.311,51
Rozendaal Basis	0,00	0,00%	€ -
Westervoort Basis	0,29	0,27%	€ 3.000,38
Zevenaar Basis	2,47	2,32%	€ 25.554,93
Provincie Gelderland WM	22,00	20,69%	€ 227.614,75
Totaal	106,32	100,00%	€ 1.100.000,00

Tabel 6: Verdeling van de opstartkosten over de deelnemers (noot: de 106,32 is exclusief de 2,13 fte die vanuit de huidige MRA wordt ingezet en die het totaal van de RUD MRA brengt op 108,45 fte).

3.50 De opstartkosten van de RUD MRA moeten voorgefinancierd worden door alle deelnemers aan de RUD MRA. Gemeenteraden en GS moeten vooraf extra budget toekennen om de opstartkosten te dekken. Het terugverdienen van de opstartkosten is een zaak van de individuele deelnemers. Hierover in de paragraaf Inverdienen meer.

3.51 Deze verdeling wordt ook toegepast op het moment dat mocht blijken dat de opstartkosten onverhoopt hoger uitvallen. Het wordt vanuit het GO+ nadrukkelijk meegegeven dat de begrote opstartkosten kaderstellend zijn en in beginsel niet mogen worden overschreden, dit behoudens calamiteiten.

Incidentele kosten 2013 - 2015

3.52 Naast de kosten voor het oprichten/starten van de dienst (deze kosten worden aan de voorkant gemaakt) worden incidentele kosten voorzien gedurende de eerste drie jaren dat de RUD operationeel is. Dit betreffen incidentele kosten voor de inrichting van de bedrijfsvoering. Omdat er is gekozen voor een scherpe omvang van de overhead/ de bedrijfsvoering is deze eenmalige investering nodig om de bedrijfsvoeringsfuncties op te starten en om te zorgen voor een goede integratie van de verschillende culturen van de verschillende organisaties en het vormgeven van beleid en instrumenten ten behoeve van de bedrijfsvoering.

3.53 In totaal zijn de incidentele kosten in de periode 2013 tot en met 2015 geraamd op 1,25 M EUR (zie bijlage 5). Deze incidentele kosten worden ook naar rato van fte inbreng verdeeld onder de deelnemers. De verdeling van de incidentele kosten ziet er als volgt uit:

Incidentele kosten RUD MRA				
Partners		2013	2014	2015
Arnhem	WM	€ -	€ -	€ -
Arnhem	Wabo	€ 314.498,59	€ 168.855,25	€ 93.714,32
Doesburg	WM	€ 3.249,62	€ 1.744,73	€ 968,32
Duiven	Basis	€ 5.979,31	€ 3.210,31	€ 1.781,71
Lingewaard	WM	€ -	€ -	€ -
Lingewaard	Wabo	€ 131.674,76	€ 70.696,58	€ 39.236,46
Overbetuwe	WM	€ 28.206,73	€ 15.144,28	€ 8.405,05
Renkum	WM	€ 9.358,92	€ 5.024,83	€ 2.788,77
Rheden	WM	€ 31.261,38	€ 16.784,33	€ 9.315,27
Rijnwaarden	Basis	€ 5.849,32	€ 3.140,52	€ 1.742,98
Rozendaal	Basis	€ -	€ -	€ -
Westervoort	Basis	€ 1.884,78	€ 1.011,95	€ 561,63
Zevenaar	Basis	€ 16.053,14	€ 8.618,98	€ 4.783,52
Provincie Gelderland	WM	€ 142.983,45	€ 76.768,25	€ 42.606,22
MRA	WM	€ -	€ -	€ -
Plus/min andere regio's		€ -	€ -	€ -
Totaal		€ 691.000,00	€ 371.000,00	€ 205.904,25

Tabel 7: Verdeling incidentele kosten over de deelnemers

Overall overzicht Financien

3.54 In het onderstaande overzicht is het overall beeld opgenomen van de financiële uitwerking.

3.55 Het uitgangspunt is dat de exploitatie gefinancierd wordt door de deelnemers op basis van hun inbreng van uren maal het uurtarief uit de exploitatie.

3.56 Van deze inbreng worden dus alleen de exploitatiekosten gedekt. De bijdrage aan de projectbegroting en aan de incidentele investeringen voor de bedrijfsvoering vindt plaats door middel van voorfinanciering van de RUD MRA door de deelnemers. De dekking van deze bijdragen is een zaak van de individuele deelnemers.

3.57 De dekking van de projectkosten en bijdrage aan de incidentele investeringen voor de bedrijfsvoering is een zaak van de individuele deelnemers. Er wordt echter bij de start van de RUD MRA direct inverdiend door de deelnemers omdat exploitatie van de RUD MRA beduidend lager is dan de huidige begrotingen van de deelnemers. Er ontstaat dus direct een besparing aan de voorkant. De keuze is aan de deelnemers zelf of zij deze besparing gebruiken voor de financiering van de opstartkosten, incidentele kosten of anderszins.

3.58 Vanaf 2015 wordt er inverdiend op de exploitatie. Dit komt door de taakstelling van 1,25% op de formatie van het primaire proces, omdat verondersteld mag worden dat de RUD MRA ook tot efficiencyvoordelen leidt in de uitvoering.

3.59 De lagere exploitatie en het inverdienen als gevolg van efficiency leiden in 2017 tot een structureel lagere begroting van 2.151.183 EUR ten opzichte van de totale huidige budgetten van de deelnemers. Onderstaande tabel laat een overzicht zien:

Doorkijk efficiency fte	2013	2014	2015	2016	2017
FTE Primaire proces	120	120	118,5	117	115,5
FTE Overhead	39	39	37,4	37	36,5
Percentage Overhead	24%	24%	24%	24%	24%

Doorkijk financiële consequenties	2013	2014	2015	2016	2017
Huidige budget totaal	€ 13.644.680,92	€ 13.644.680,92	€ 13.644.680,92	€ 13.644.680,92	€ 13.644.680,92
Budget primair proces (66000/FTE)	€ 7.920.000,00	€ 7.920.000,00	€ 7.821.000,00	€ 7.722.000,00	€ 7.623.000,00
Budget overhead (60000/FTE)	€ 2.340.000,00	€ 2.340.000,00	€ 2.244.000,00	€ 2.220.000,00	€ 2.190.000,00
Rest exploitatie	€ 1.680.497,14	€ 1.680.497,14	€ 1.680.497,14	€ 1.680.497,14	€ 1.680.497,14
Totale exploitatie	€ 11.940.497,14	€ 11.940.497,14	€ 11.745.497,14	€ 11.622.497,14	€ 11.493.497,14
Totale incidentele kosten	€ 691.000,00	€ 371.000,00	€ 205.904,25	€ -	€ -
Projectbegroting	€ 1.100.000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAAL Exploitatie plus Incidenteel	€ 13.731.497,14	€ 12.311.497,14	€ 11.951.401,40	€ 11.622.497,14	€ 11.493.497,14
Goedkoper tov huidige budget deelnemers	€ -86.816,22	€ 1.333.183,78	€ 1.693.279,52	€ 2.022.183,78	€ 2.151.183,78

Tabel 8: Doorkijk financiële consequenties.

Financieringsmodel van inputgericht stapsgewijs naar outputgericht

3.60 Het uitgangspunt van het financieringsmodel is dat de exploitatie leidend is voor de financiering door de deelnemers. Deelnemers betalen de exploitatie kosten van de RUD MRA op basis van inbreng uren maal uurtarief uit de exploitatie.

3.61 Het voorstel is dat de afzonderlijke deelnemers de eerste 4 jaar de financiering op basis van input realiseren. Dat wil zeggen dat zij deze 4 jaren een inbreng hebben van financiering gekoppeld aan hun afname van uren. Voor de dekking van de opstartkosten en incidentele kosten die zij hebben ingebracht dienen zij zelf zorg te dragen. De exploitatie van de RUD MRA is vanaf de start dermate lager dan de huidige budgetten van de deelnemers dat deze opstart- en incidentele kosten door de individuele deelnemers minimaal binnen vier jaar kunnen worden terugverdiend.

3.62 De verwachting is dat na deze jaren een stabiele situatie intreedt, omdat de incidentele kosten verdwenen zijn en omdat er dan voldoende ervaringscijfers zijn om tot een gedegen model van kostentoerekening te komen.

3.63 Concreet betekent dit dat voor de eerste vier jaren een inputmodel van financiering wordt voorgesteld en dat in de periode tot 2017 geleidelijk wordt toegewerkt naar een outputmodel. Dit zodat voor de tweede contractperiode op basis van afname/ producten contracten worden gemaakt en ook de financiering op die basis zal plaatsvinden.

3.64 De kenmerken van deze twee modellen zijn hieronder nog kort toegelicht:

Inputmodel:

- De exploitatie kosten worden omgeslagen naar uren die worden ingebracht maal het uurtarief uit de exploitatie, op deze wijze worden de kosten naar de deelnemende gemeenten/provincie doorberekend.

Outputmodel:

- De omgevingsdienst zal zoveel mogelijk op basis van geleverde prestaties en afgenomen producten worden gefinancierd (kostprijs per prestatie/product).

3.65 Om tot een model van outputfinanciering te kunnen komen zal ervaring moeten worden

opgedaan met gegevens ten aanzien van aantallen producten/ tijd per product/ prijs per uur/ aantal productieve uren. De RUD MRA zal zich actief in gaan zetten om deze ervaringen op te bouwen zodat vanaf 2017 gewerkt kan worden met een systeem van (gedeeltelijke) outputfinanciering. Hier bestaat de maatlat voor.

3.66 Wat betreft de taken die MRA voor andere RUD's uitvoert, in het bijzonder het toezicht en de handhaving van complexe bedrijven, vindt financiering plaats op basis van programmatische en contractuele afspraken met de andere RUD's. Op vergelijkbare wijze vindt verrekening met andere RUD's plaats die taken voor deelnemers in de RUD MRA uitvoeren.

4 Bestuurlijke organisatie

Inleiding

4.01 Dit hoofdstuk van het bedrijfsplan gaat in op de bestuurlijke organisatie van de RUD MRA en op de manier van werken die binnen deze organisatie zal worden nagestreefd.

4.02 Voorgesteld wordt een nieuwe GR RUD MRA op te richten bestaande uit de provincie en 11 gemeenten.

Stemverdeling en besluitvorming

4.03 Voor het bepalen van de stemverdeling en besluitvorming binnen deze nieuwe GR zijn de volgende drie uitgangspunten gehanteerd:

- a *De stemverhouding moet toekomstige ontwikkelingen kunnen opvangen.* De RUD MRA wordt als groeimodel opgezet, waarbij deelnemers mogelijk in de loop der tijd meer taken zullen onderbrengen, dan wel nieuwe partijen zullen toetreden. De grondslag voor de bestuurlijke stemverdeling zal deze wijzigingen in onderlinge verhouding binnen de RUD moeten kunnen opvangen.
- b *De financiële bijdrage en daarmee het financiële risico van deelnemers is leidend voor de mate van zeggenschap in de RUD.* De feitelijke inbreng is dan de objectieve maat voor zeggenschap, waarbij de inbreng voor de basistaken een zwaardere weging heeft.
- c *Voorkomen dat een of enkele partijen de besluitvorming bepalen.* Ongelimiteerde toepassing van de financiële bijdrage als verdeelsleutel kan tot ongewenste situaties leiden, waarbij één of enkele partijen de bestuurlijke besluitvorming zullen bepalen. Ter voorkoming hiervan en ter bevordering van een duurzame en evenwichtige besluitvorming die eveneens recht doet aan de 'kleinere' deelnemers aan de RUD MRA, worden de volgende uitgangspunten aanvullend gehanteerd:
 - Geen enkele partij verkrijgt op basis van de financiële bijdrage een vetorecht.
 - De besluitvormingsprocedure wordt niet alleen gebaseerd op het aantal stemmen (gerelateerd aan de financiële bijdrage) maar eveneens verbonden aan een minimaal aantal deelnemers.

4.04 Op basis van deze drie uitgangspunten en de beschikbare gegevens voor de financiële inbreng als de taken levert iedere partij één lid welke zitting neemt in het Algemeen Bestuur (AB) van de RUD MRA. Het AB bestaat hiermee uit 12 leden.

4.05 Op basis van deze drie uitgangspunten en de beschikbare gegevens voor de financiële inbreng als de taken wordt het Algemeen Bestuur (AB) van de RUD MRA samengesteld uit één vertegenwoordigend lid, met per lid een volgende stemverhouding:

- Arnhem en provincie Gelderland: elk 21% (samen 42%)
- Lingewaard: 12 %
- Overbetuwe, Rheden en Zevenaar: elk 8% (samen 24%)
- Doesburg, Duiven, Renkum, Rijnwaarden en Westervoort: elk 4% (samen 20%)

- Rozendaal: 2%

Ten aanzien van besluitvorming wordt een besluitvormingsregel voorgesteld die luidt: voor besluitvorming is minimaal 51% van de stemmen nodig en minimaal 5 partijen.

4.06 Deze stemverdeling is in onderstaande tabel uitgewerkt:

Stemverdeling Algemeen Bestuur RUD MRA			
	aantal leden AB	stemmen per lid	procentueel
Arnhem	1	21	21%
Provincie Gelderland	1	21	21%
Lingewaard	1	12	12%
Overbetuwe	1	8	8%
Rheden	1	8	8%
Zevenaar	1	8	8%
Doesburg	1	4	4%
Duiven	1	4	4%
Renkum	1	4	4%
Rijnwaarden	1	4	4%
Westervoort	1	4	4%
Rozendaal	1	2	2%
<i>Totaal</i>	<i>12</i>	<i>100</i>	<i>100%</i>

Tabel 9: Stemverhoudingen.

4.07 Als er in de toekomst sprake is van substantiële verschuivingen in de inbreng van fte van gemeenten in de RUD MRA dan worden de stemverhoudingen door de deelnemers herijkt. Een verschuiving is substantieel wanneer een deelnemer een inbreng krijgt die vergelijkbaar is met de inbreng van een andere deelnemer in een andere staffel.

4.08 De stemverhoudingen worden tenminste eens per vier jaar geëvalueerd en desgewenst aangepast op basis van de beschreven criteria.

4.09 Risicodragerschap van de kosten vindt plaats naar rato van de stemverdeling.

Samenstelling Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur en benoeming Voorzitter

4.10 De Gemeenschappelijke Regeling RUD MRA wordt aangegaan tussen Colleges van Burgemeester & Wethouders (B&W) en Gedeputeerde Staten (GS) aangezien de uit te voeren taken door de RUD MRA tot de bevoegdheid van B&W en GS behoren.¹⁰ Dit heeft eveneens consequenties voor de kwalitatieve eisen aan de samenstelling van het Algemeen Bestuur (AB) en Dagelijks Bestuur (DB).

¹⁰ Nadat toestemming is verkregen van de gemeenteraden respectievelijk provinciale staten, artikel 51 Wgr.

4.11 De leden van het AB worden door de deelnemers van GR RUD MRA afgevaardigd. Dit zijn vanuit de gemeentebesturen collegeleden en vanuit de provincie gedeputeerden.

4.12 De leden van het DB alsmede de voorzitter van de RUD MRA worden door en vanuit het AB gekozen.

4.13 De voorzitter is voorzitter van het AB en het DB.

4.14 Het DB wordt, de voorzitter inbegrepen, gevormd door maximaal 5 leden. De deelnemers in de RUD MRA worden als volgt binnen het DB vertegenwoordigd:

- a Provincie Gelderland: 1 DB-lid.
- b Gemeente Arnhem: 1 DB-lid.
- c Gemeenten Lingewaard en Overbetuwe: 1 DB-lid
- d Gemeente Doesburg, Renkum, Rheden en Rozendaal: 1 DB-lid.
- e Gemeente Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar: 1 DB-lid.

5 Inrichtingsprofiel RUD MRA

Algemeen

5.01 Wat betreft de feitelijke inrichting van de organisatie van de RUD MRA worden enkele inrichtingsprincipes meegegeven aan de kwartiermaker. Hierbij wordt nadrukkelijk voor een bepaalde vrijheid gekozen voor de kwartiermaker - eventueel als toekomstig directeur - zodat deze zijn of haar eigen organisatie kan inrichten. De inrichtingsprincipes die meegegeven worden aan de kwartiermaker hebben betrekking op de volgende aspecten:

- a structureren en aansturing primaire proces;
- b structureren ondersteuning;
- c waarborgen van de door het bevoegd gezag gewenste integraliteit en kwaliteit;
- d besturing van de bovenregionale taken;
- e ICT;
- f archivering;
- g ontwerpcriteria HRM (zoals kennisbehoud, kennisontwikkeling, loopbaanbeleid gericht op een arbeidsmarkt, arbo/ psu);
- h bedrijfscultuur.

5.02 Het bestuur van de toekomstige RUD (en in het verlengde daarvan de directeur) zal rekening moeten houden met het kader en de aandachtspunten die gegeven worden door de verschillende deelnemers.

Structureren en aansturing primaire proces

5.03 De RUD MRA start met een formatie van 105 fte voor het primair proces voor vergunningverlening, toezicht en handhaving, inclusief benodigde inhoudelijke expertises en (geclusterde) juridische kennis. De organieke indeling (opbouw afdelingen) wordt één van de eerste opdrachten van het door de kwartiermaker/ beoogd directeur aan te stellen managementteam.

5.04 De RUD MRA formuleert haar doelen en resultaten in het jaarlijkse werkplan of meerjarenplan voor de opdrachtgevers. Via afdelings- en bureauplannen worden deze doorvertaald naar de medewerkers. Binnen heldere resultaatsafspraken met duidelijke kaders hebben de medewerkers handelingsvrijheid en ruimte voor eigen initiatief. Zij krijgen en nemen hun verantwoordelijkheid om de resultaten te realiseren binnen de afgesproken tijd en op het afgesproken kwaliteitsniveau. Dit past bij hun professionaliteit. De aansturing door de managers is hierop afgestemd.

5.05 De (verbetering van de) kwaliteit van de dienstverlening aan opdrachtgevers, burgers, bedrijven en andere overheden is een kernkwaliteit van de RUD MRA. Bereikbaarheid, beschikbaarheid, snelheid en kwaliteit van de medewerkers en van informatie zijn hier de belangrijke aspecten. De dienstverlening aan de opdrachtgevers en andere overheden wordt professioneel en adequaat georganiseerd. In de dienstverlening is een belangrijke rol weggelegd voor e-diensten, mailservices en de website van de RUD MRA. Via 'track and trace' kan de voortgang in de behandeling van aanvragen (zaken) gevolgd worden. Snelheid is daarbij een belangrijk criterium.

Verder is een belangrijke randvoorwaarde dat er zaakgericht wordt gewerkt binnen het stelsel van de zeven RUD's.

5.06 Dit vergt een stelsel dat zijn werkprocessen en de producten die het levert goed beschreven en op orde heeft. Uitgangspunt is daarbij standaardisatie waar mogelijk en maatwerk waar noodzakelijk. Er komt een kwaliteitszorgsysteem waarin bedrijfsprocessen gedetailleerd in kaart zijn gebracht. Certificering zou op termijn kunnen volgen. Voor de meetploeg, die al gecertificeerd is, is het uitgangspunt dat zij haar certificaat blijft houden. Er moet voldoende ruimte zijn voor het professionele beoordelings- en handelingsvermogen van de medewerkers. Dat uitgangspunt maakt het ook aantrekkelijk voor de professionals die bij de RUD MRA werken. Over standaardzaken hoeven zij niet lang na te denken en dus kunnen ze hun energie richten op het maatwerkdeel en de advisering. Het is daarbij van belang de coherente taken samenhangend te organiseren in logisch geclusterde eenheden waarin professionals van elkaar kunnen leren.

5.07 De beschikbare middelen zoals informatisering, organisatie en communicatie worden daarbij zodanig ingezet dat deze daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.

Structureren ondersteuning

5.08 Om het primaire proces binnen de nieuw te vormen RUD MRA effectief en efficiënt te laten verlopen, is een aantal ondersteunende taken en functies vereist binnen deze organisatie. Tot deze ondersteunende functies, ofwel 'overhead', verstaan wij in dit kader alle managementfuncties, secretariaatsfuncties en bedrijfsvoeringsfuncties zoals ICT, P&O en Financiën. Ondersteunende taken die nauw gelieerd zijn aan het primaire vergunningverlenings- en/ of handhavingsproces, zoals bepaalde juridische en administratieve functies, worden niet tot de overhead gerekend. Deze behoren tot het primaire proces.

5.09 De RUD MRA start met een formatie voor de overhead van 38 fte, bestaande uit circa 8 fte management, 8 fte voor secretariaten en 22 fte voor de bedrijfsvoeringsfuncties. Deze fte voor de bedrijfsvoeringsfuncties zijn grofweg als volgt opgebouwd en wordt in de inrichtingsfase definitief vastgesteld:

Ondersteunende taak	%	Toelichting
Personeel en Organisatie	12-15%	HRM beleid, HRM advies, ARBO- en verzuimbeleid, organisatie en cultuur, werving en selectie, personeels- en salarisadministratie
Informatisering	18-20%	ICT beleid, ICT advies, projecten, helpdesk, DIV, technisch applicatiebeheer, architectuur, hardware
Financiën	17-20%	Fin beleid en advies, projecten, P&C, controller, audits, fin administratie en facturatie
Huisvesting	24-28%	Huismeester, receptie, werkplekken, facilitaire zaken, schoonmaak, catering, beveiliging

Ondersteunende taak	%	Toelichting
Juridisch	10-12%	Juridisch beleid en advies, projecten, inkoop, contracten en contractbeheer
Communicatie	7-10%	Strategische communicatie, huisstijl, internet, intranet, projecten, woordvoering
totaal	100%	

Tabel 10: Opbouw bedrijfsvoeringsfuncties.

5.10 In beginsel worden de fte's voor de ondersteuning vanuit de partners aangeleverd. De MRA RUD spant zich in om de ondersteunende taken vanuit de partners gelijkelijk aan de in 3.15 genoemde inbreng af te nemen. Hierdoor worden de frictiekosten van de overhead voor de latende organisaties vermindert. Mocht hier onvoldoende capaciteit of expertise aanwezig zijn dan wordt extern naar medewerkers gezocht.

5.11 Of de bedrijfsvoering in een Shared Service Center wordt vormgegeven is nog een uitwerkingsvraag die in het inrichtingsplan moet worden uitgewerkt.

Waarborgen integraliteit

5.12 De integraliteit bij de uitvoering van de VTH-taken moet geborgd blijven waar het gaat om het klantproces, de bestuurlijke advisering en de afstemming tussen frontoffice en backoffice. Dit stelt zowel eisen aan de organisatie van de RUD MRA als die van het bevoegd gezag.

5.13 De primaire werkprocessen worden vergaand geharmoniseerd binnen het stelsel van zeven RUD's. De 'knip' tot waar de gemeenten en de provincie een werkproces uitvoeren en welke taken de RUD MRA binnen het werkproces uitvoert kan per instantie verschillen. Over waar deze knip ligt, worden door de deelnemers afspraken gemaakt met (de directeur van) de RUD.

5.14 Bij de RUD MRA komt voor elke deelnemende organisatie een vast aanspreekpunt.

5.15 De frontoffice blijft bij het bevoegd gezag, tenzij het bevoegd gezag dit anders wenst te organiseren. Het eerste contact van burger of het bedrijf is altijd met de provincie of de gemeente.

5.16 Voor vergunningverlening wordt een onderscheid gemaakt in enkelvoudige en eenvoudige aanvragen enerzijds en complexe en meervoudige aanvragen anderzijds. Uitgangspunt is dat enkelvoudige en eenvoudige aanvragen vanuit de frontoffice direct worden doorgestuurd naar de RUD en daar volledig worden afgewikkeld, indien mogelijk met mandaat tot beschikking. Bij meervoudige en complexe aanvragen geeft de RUD een deeladvies aan het bevoegd gezag. De integrale afweging wordt door het bevoegd gezag gemaakt. Indien het bevoegd gezag taken Wabo-breed bij de RUD belegd, kan de RUD ook in die gevallen tot een integrale afwikkeling van een aanvraag komen.

5.17 Wat betreft toezicht en handhaving is het minimale mandaat dat de RUD krijgt het uitvoeren van inspecties en het daarover rapporteren aan het bevoegd gezag. De uitvoering van inspecties

gebeurt op basis van een gezamenlijk af te spreken productkwaliteiten en maatlat. Het is aan het bevoegd gezag om de RUD een verdergaand mandaat te geven om namens het bevoegd gezag op te treden.

5.18 De mate waarin er verschillen zijn in het aanbrengen van de 'knip' en de uitvoeringsmandaten die worden gegeven, hebben invloed op de doelmatigheid en slagkracht van de RUD. Meer differentiatie zal hogere beheerskosten met zich mee brengen (verschillen in te leveren producten, inrichting ICT etc.).

5.19 Vanuit het oogpunt van optimalisering van de bedrijfsvoering is een harmonisatie van de knip aan te bevelen. Vanuit het oogpunt van slagvaardigheid is een mandaat van de RUD voor in elk geval het handhavend optreden aan te bevelen.

Besturing bovenregionale taken

5.20 Binnen het stelsel in Gelderland is sprake van een rolverdeling tussen de RUD's waar het gaat om vergunningverlening en toezicht/ handhaving BRZO-inrichtingen (MARN), toezicht en handhaving (MRA) bij de risicovolle bedrijven IPPC, de uitvoering van milieumetingen (MRA), de inzet van specialistische kennis op bodemgebied (MRA) en de aanpak van ketens en milieucriminaliteit (Omgevingsdienst Rivierenland). Daarnaast heeft de RUD Veluwe IJssel een portaalfunctie (representatie naar OM en kenniscentrum). De regio Vallei neemt de algehele coördinatie met betrekking tot de RUD's in Gelderland op zich. Voor de bovenregionale complexe taken wordt een gezamenlijk programma opgesteld. Er worden tussen de RUD's afspraken gemaakt over de verdeling van de inzet en beschikbaarheid daarvan.

5.21 Na verloop van tijd wordt gestreefd naar een uniforme dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen de partners, MRA en de RUD's.

5.22 De directeur van RUD Vallei is in dat verband coördinerend voorzitter van het directeurenoverleg. De coördinerend directeur geeft opdracht aan de directeurs van de RUD's die bovenregionale diensten verzorgen, daarvoor een programma op te stellen in overleg met de diverse opdrachtgevers. De betreffende directeurs stemmen dat af met de directeurs van de andere RUD's. Deze andere directeurs geven - in dit geval - aan de directeur RUD MRA opdracht tot uitvoering van het toezicht- en handavingsprogramma voor de meest risicovolle bedrijven en uitvoering milieumetingen etc.

5.23 De afspraken over de onderlinge leveringen tussen de RUD's worden vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten.

ICT

5.24 ICT is een cruciaal onderdeel van het functioneren van de RUD. Zowel binnen de regio als in relatie tot het strafrecht én het RUD-stelsel in Gelderland als geheel. De opgaven zijn globaal onder te verdelen in:

- a Beheer en uitvoering primaire processen op basis van de principes van zaakgericht werken (databases en workflow-management).

- b Koppelingen tussen frontoffice/ bevoegd gezag en backoffice/ RUD én andere RUD's binnen Gelderland op zaakniveau, inclusief afstemming strafrecht. Zaakgericht en digitaal werken zijn daarbij belangrijke voorwaarden.
- c Programmering en monitoring op schaal RUD, inclusief afstemming met andere RUD's en strafrecht.
- d Communicatie en informatievoorziening algemeen, waaronder de website.
- e Ondersteunende processen en bedrijfsvoering RUD (overheadfuncties).

5.25 Voor deze inrichting zijn op de schaal van de RUD vier basismodellen denkbaar:

- a Inlogmodel: de RUD krijgt toegang tot de systemen van de deelnemers en maakt een kopie naar eigen systeem. De RUD kan worden geautoriseerd om gegevens in de toegewezen dossiers te beheren.
- b Centraal systeem: de RUD beheert alle gegevens van de deelnemers inzake de uitvoering van de VTH-taken. De deelnemers kunnen inloggen op het systeem van de RUD.
- c ICT-netwerk: alle deelnemers en de RUD hebben een eigen maar onderling geharmoniseerd systeem. Gegevens worden 'online' uitgewisseld en zijn (binnen de afgesproken autorisaties) over en weer toegankelijk. Het bevoegd gezag blijft databeheerder, maar kan de RUD autoriseren delen van de gegevens te beheren.
- d Webservices: schil rond bestaande ICT-structuur met mogelijkheden voor gerichte uitvraag en aggregatie van gegevens.

5.26 De provincie Gelderland heeft aan Deloitte opdracht gegeven een nadere inventarisatie uit te voeren naar de feitelijke ICT-situatie bij gemeenten (en andere deelnemers in de RUD's). Deze inventarisatie moet zicht geven op wat er feitelijk aanwezig is en welke de feitelijke (en optimale) inrichtingsscenario's voor de ICT zijn.

5.27 Uitgangspunt in de RUD wordt - ongeacht het scenario - dat processen in vergaande mate worden geharmoniseerd, maar dat de 'knip' in de processen die in de frontoffice worden afgewikkeld en die door de backoffice gebeuren, per deelnemer - zeker in de startsituatie - kunnen verschillen. Harmonisatie, digitalisering van het archief en zaakgericht werken zijn (op termijn) zowel voorwaarde als uitgangspunt voor de inrichting van de ICT en de aansluiting daarvan op de frontoffices.

5.28 Landelijk worden in het kader van het Programma Informatie-uitwisseling Milieuhandhaving (PIM) informatiemodellen opgesteld. Deze zijn naar verwachting het eerste kwartaal van 2012 gereed en worden dan door de leveranciers vertaald in de applicaties. De standaarden uit PIM moeten mede leidend zijn voor de informatiestructuur van de RUD's. Dit betekent dat de effectieve keuzes voor applicaties ter ondersteuning van het primaire proces pas in de loop van 2012 kunnen worden gemaakt. Implementatie (inclusief dataconversie) is - mede gelet op aanbestedingsregels - derhalve pas in 2013 te verwachten. In 2012 kunnen wel de inrichting van de infrastructuur én de basisvoorzieningen bij de RUD worden gerealiseerd.

5.29 De belangrijkste investeringen in ICT betreffen:

- a inrichting infrastructuur (server, bekabeling, randapparatuur, werkstations etc.);
- b software (kernapplicatie, ondersteuning bedrijfsvoering etc.);
- c maken van koppelingen;

- d dataconversie;
- e training en opleiding.

5.30 Het bedrijfsplan RUD MRA bevat het financiële kader waarbinnen de kwartiermaker in 2012 invulling moet geven aan de inrichting van de ICT van de RUD MRA.

5.31 Voor 2013 wordt uitgegaan van tijdelijke voorzieningen voor informatie-uitwisseling tussen de RUD MRA en de deelnemers alsmede de aggregatie van gegevens en de uitwisseling van gegevens op bovenregionaal niveau.

Archivering

5.32 Documenten noodzakelijk voor de taakuitvoering van de RUD en documenten en dossiers ten behoeve van het ondersteunend personeel moeten op doelmatige wijze ontsloten zijn.

5.33 Uitgangspunt is digitaal werken. Bij de start van de RUD worden vanaf dat moment alle lopende procedure- en inspectiedocumenten digitaal opgeslagen. In de inrichtingsfase wordt bepaalde welke delen van het 'historisch archief' aanvullend worden gedigitaliseerd.

HRM en personeel

5.34 De RUD moet een aantrekkelijke werkgever zijn. Zowel in arbeidsvoorwaardelijke als professionele zin.

5.35 Als kader voor de overgang van personeel wordt een sociaal plan opgesteld. Dit is richtinggevend voor de arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke migratie.

5.36 Als kader voor de overgang van personeel is het streven om samen met alle RUD partners in de provincie één Gelders sociaal plan op te stellen. Dit is richtinggevend voor de arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke migratie en voor de arbeidsvoorwaardelijke inrichting van de RUD. Daarnaast regelt dit sociaal plan de regels voor plaatsing van de verschillende ambtenaren in hun functie in de RUD en vormt dit de basis voor het creëren van één gemeenschappelijke arbeidsmarkt met alle RUD partners..

5.37 De RUD draagt zorg voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers op het vlak van kennis, vaardigheden en competenties en ziet die ontwikkeling als essentiële voorwaarde om te (blijven) voldoen aan de kwaliteitscriteria. Daarom zal de RUD zorgdragen voor een goede opleidings- en ontwikkelingsaanpak, zowel passend binnen de bedrijfsdoelstellingen als de persoonlijke ambities en potenties van de medewerkers zelf.

5.38 In het kader van HRM hanteert de RUD transparante set van instrumenten voor onder meer selectie, beloning, beoordeling en ontwikkeling, loopbaanplanning en functieprofielen.

Bedrijfscultuur

5.39 De professionaliteit van een organisatie valt of staat met de professionaliteit van haar

medewerkers. Zij zijn de dragers van de kennis en kunde die maken dat de RUD MRA een meerwaarde heeft voor haar opdrachtgevers. De organisatie moet hen aan zich binden door te voorzien in de volgende randvoorwaarden: verantwoordelijkheid geven, heldere doelen stellen met afrekenbare prestaties, een goede rechtspositie en werkomstandigheden bieden en ontplooiingskansen geven.

5.40 De goede rechtspositie is geborgd via de op stellen arbeidsvoorwaardenregeling. De andere elementen moeten worden geborgd via goede planning en control en inspirerend leiderschap. Daarbij worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, is de organisatie zo plat mogelijk en krijgen medewerkers voldoende scholings- en ontplooiingskansen om hun professionaliteit actueel te houden en te laten groeien. Inspirerend leiderschap creëert ook een veilige werkomgeving waar medewerkers open en respectvol met elkaar omgaan. Integriteit staat hoog in het vaandel en wordt door de medewerkers bekrachtigd via het afleggen van een eed of belofte.

5.41 Voor het realiseren van deze professionaliteit moet de RUD MRA een voldoende zelfstandige rol krijgen in de processen van vergunningverlening, toezicht en handhaving (regie en mandaat) en de ontwikkeling daarvan en voldoende middelen voor vorming, training en opleiding.

5.42 Een organisatie die doel- en resultaatgericht is, die medewerkers (waaronder managers) verantwoordelijkheden geeft en ruimte om zich te ontplooiën, moet medewerkers hebben die hiermee om kunnen gaan. Medewerkers die weten hoe ze met zowel vrijheid als verantwoordelijkheden omgaan en hoe zij zich ten opzichte van de klant, leidinggevers en hun collega's dienen op te stellen. De belangrijkste competenties van die medewerkers zijn: flexibiliteit, ondernemend, bestuurlijke sensitiviteit, klantgericht, professionaliteit en omgevingsbewust. Concreet houdt dit het volgende in voor medewerkers naar de klant en opdrachtgever toe:

- a medewerkers zijn flexibel in hun inzet. Ze zijn immers in dienst van de RUD en krijgen met meerdere klanten te maken;
- b medewerkers hebben gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen en weten wat speelt in de politiek;
- c medewerkers zijn servicegericht naar de klant en opdrachtgever;
- d medewerkers voorzien het bestuurlijk gezag van objectief professioneel advies;
- e medewerkers verdiepen zich afdoende in lokale geografische kennis van de omstandigheden.

5.43 De verhoudingen tussen medewerkers zijn van groot belang. Medewerkers worden een radar in een team en werken niet alleen. Ze werken verder binnen een aantal duidelijk gestelde kaders. Binnen deze kaders hebben medewerkers alle ruimte en worden zij gestimuleerd mee te denken over efficiënter en effectiever werken, verdere ontwikkeling van de dienstverlening en kwaliteitsverbetering. Concreet houdt dit het volgende in voor medewerkers naar collega's toe:

- a Medewerkers zijn collegiaal, behandelen elkaar met respect en spreken elkaar aan op verantwoordelijkheden.
- b Medewerkers denken mee over innovaties en kostenbesparingen.

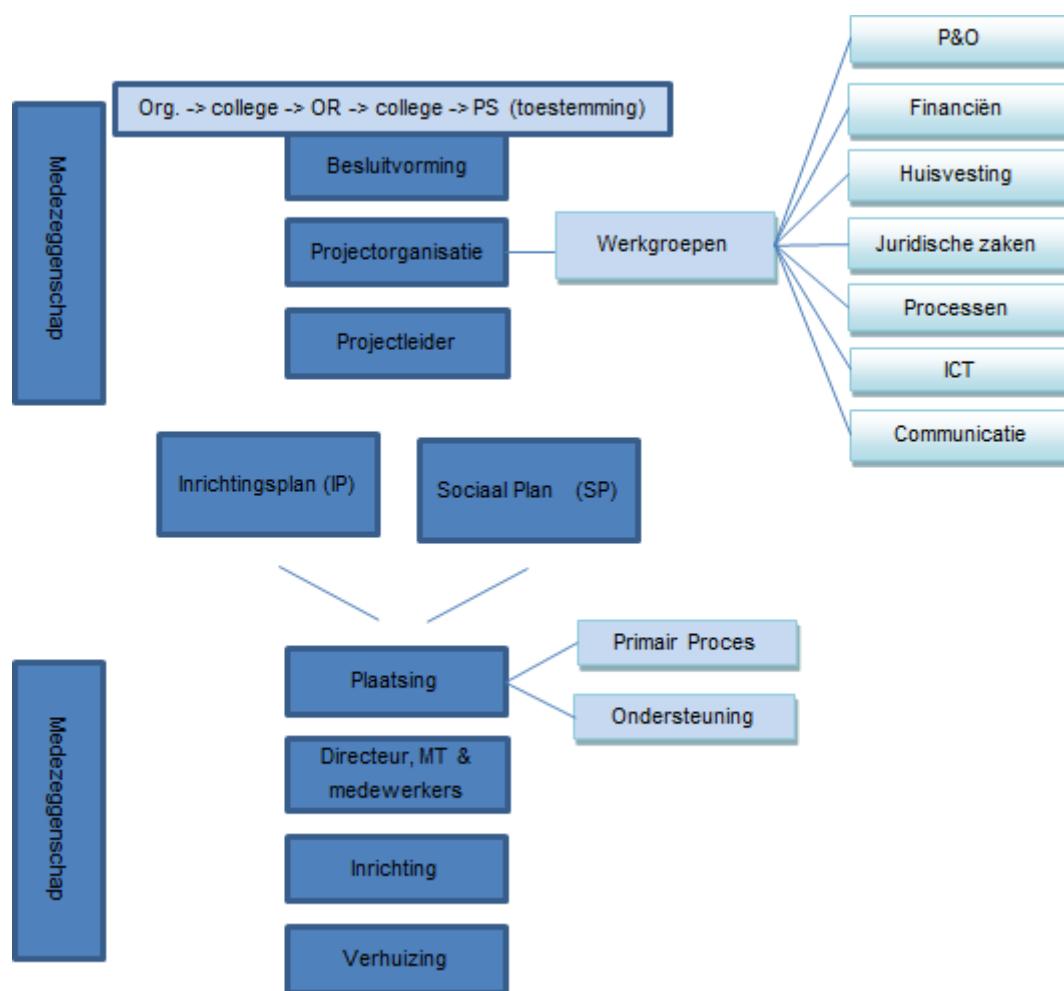
5.44 Het gevoel is dat samen wordt gewerkt aan verbetering van het leefmilieu in de regio Arnhem én aan verbetering van het leefmilieu van andere delen van de provincie bij uitvoering van taken voor of namens de andere RUD's. Men is in dienst van de RUD MRA ('onze dienst') en niet (meer) van de

gemeente of provincie. In de interne organisatie van de RUD MRA is hiermee rekening gehouden. Men 'blijft niet aan de oude werkgever kleven' maar stelt kennis en kunde ten dienste van alle opdrachtgevers. De RUD MRA stimuleert het informele karakter en de collegialiteit door met enige regelmaat activiteiten naast het werk te organiseren of te stimuleren. Door hun inbreng in het wel en wee van de RUD MRA goed te organiseren creëert de RUD MRA betrokkenheid van de medewerkers.

6 Tot slot; status en korte doorkijk

6.01 Onderhavig bedrijfsplan schetst op hoofdlijnen de consequenties voor de elf deelnemende gemeenten en de provincie Gelderland van het aangaan van de Gemeenschappelijke Regeling RUD MRA en de daarbij behorende organisatie RUD MRA.

6.02 Onderstaand schema geeft het palet weer van de stappen die nu voorliggen. Op de korte termijn zal de besluitvorming moeten worden vormgegeven in de individuele organisaties en zal er een projectorganisatie moeten worden neergezet.



Figuur 2: Voorliggende processtappen.

6.03 Dit bedrijfsplan, inclusief de daartoe behorende bijlagen, wordt ingebracht in de elf afzonderlijke Colleges van de gemeenten en aan Gedeputeerde Staten van de provincie. Zij leiden dit bedrijfsplan door naar hun respectievelijk gemeenteraden en Provinciale Staten als onderlegger voor de toestemming voor deelname aan de GR van de RUD MRA en de benodigde opstartkosten ter beschikking te stellen.

6.04 Separaat aan de besluitvorming over het bedrijfsplan en de GR zal een projectorganisatiemoeten worden opgezet met verschillende werkgroepen. Dit is nodig om te bereiken dat de RUD MRA in 2013 van start kan gaan. De werkgroepen krijgen elk een specifieke opdracht mee. De werkgroepen bestaan uit experts vanuit de deelnemende organisaties aan de RUD MRA. De werkgroepen vergen veel tijdsinzet: ongeveer twee dagen per week gedurende een periode van inzet. De werkgroepen huisvesting en ICT dienen direct na het opleveren van het bedrijfsplan te starten. Dit zijn processen die lange tijd in beslag nemen.

6.05 De projectorganisatie wordt aangestuurd door een te benoemen projectleider. Deze stuurt de projectorganisatie aan, schrijft het inrichtingsplan en rapporteert aan het ROT en het bestuurlijk overleg over de inhoud en voortgang. De projectleider maakt, zodra zicht is op de termijnen van besluitvorming, de planning voor het verdere proces.

6.06 Op het moment dat het voorliggende bedrijfsplan en de GR worden vastgesteld start de inrichtingsfase, die zal leiden tot een concreet inrichtingsplan. De voorbereidingen voor deze fase worden door de projectleider verricht.

6.07 Ten tijden dat de inrichtingsplanfase wordt doorlopen zal ook de procedure voor het aantrekken van de directeur starten. De directeur moet zijn aangesteld bij aanvang van de plaatsingsfase, die volgt op de inrichtingsfase. De directeur plaatst eerst zijn/ haar MT en daaropvolgend de medewerkers, zoals dat dan is overeengekomen met vakbonden in het sociaal plan.

6.08 Een belangrijk aspect is de structuur van de medezeggenschap. Er zal goed nagedacht moeten worden over de vraag hoe de ondernemingsraden en het Georganiseerd Overleg goed kunnen aanhaken bij de informatievoorziening. Dit kan op een informele manier door te overleggen en adviseren zonder formele gronden, maar het kan ook op een formele manier door het instellen van een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR).

6.09 Het onderwerp communicatie komt in de inrichtingsfase op drie manieren aan de orde:

a. Procescommunicatie

Het is belangrijk dat de doelgroepen die betrokken zijn bij het proces van totstandkoming van de RUD MRA juist en op tijd worden geïnformeerd over de verdere stappen in het proces. In overleg met de projectleider zal de communicatie-agenda worden afgestemd op de procesplanning.

b. Communicatie gericht op medewerkers van de RUD MRA

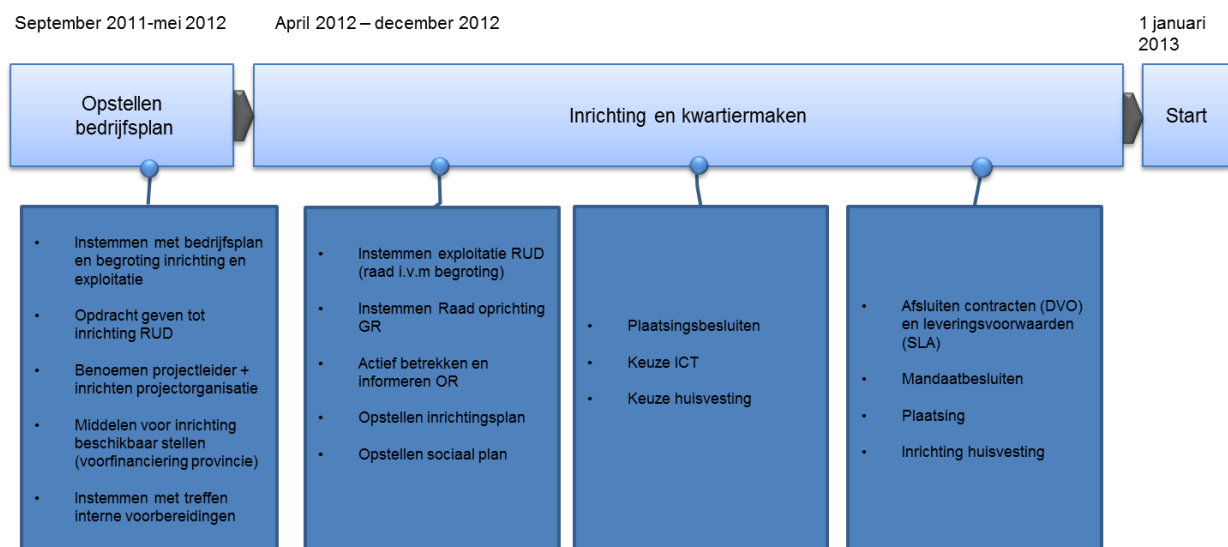
Voor de (toekomstige) medewerkers van de RUD MRA is sprake van een grote verandering. In het kader van verandermanagement is communicatie een belangrijk hulpmiddel voor het enthousiasmeren, motiveren en inspireren van de medewerkers.

c. Communicatie door de RUD MRA

Het gaat hierbij zowel om de manier waarop de RUD MRA zich extern manifesteert (huisstijl,

bedrijfslogo, website e.d.) als de manier waarop in overleg met de bevoegde gezagen (opdrachtgevers) de externe communicatie (o.a. informatieverstrekking aan burgers en bedrijven, perswoordvoering) plaatsvindt. Hierover zullen duidelijke afspraken met de opdrachtgevers worden gemaakt.

6.10 Tot slot: een korte doorkijk van de planning en besluitvorming in 2012. De constatering is dat het tijdspad om op 1 januari 2013 de RUD MRA operationeel te hebben, op een aantal punten kritisch is. Dit geldt met name voor a) het tijdig kunnen aanbesteden van ICT en b) het doorlopen van het hele plaatsingsproces. Op dit moment bevindt men zich nog in de fase van het opstellen van het bedrijfsplan. Ondanks dat de bestuurlijke besluitvorming over dit bedrijfsplan nog niet heeft plaatsgevonden lopen met het oog op de voortgang parallel activiteiten voor de inrichtingsfase.



Figuur 3: Doorkijk planning en besluitvorming.

Bijlage 1: Totale huidige budgetten deelnemers¹¹

Kostenoverzicht Huidge kosten Partijen								
Partners	aantal fte	Salariskosten primair proces	Salariskosten per fte	Totale kosten primaire proces	Opslag FTE overhead 51,5 %	Opslag Materiele overhead 25%	Totale kosten (primair proces + overhead)	
Arnhem WM	7,58	€ 509.040,00	€ 67.155,67	€ 509.040,00	€ 262.155,60	€ 127.260,00	€	898.455,60
Arnhem Wabo	40,81	€ 2.661.376,00	€ 65.213,82	€ 2.661.376,00	€ 1.370.608,64	€ 665.344,00	€	4.697.328,64
Doesburg WM	0,5	€ 25.728,00	€ 51.456,00	€ 25.728,00	€ 13.249,92	€ 6.432,00	€	45.409,92
Duiven Basis	0,92	€ 65.725,00	€ 71.440,22	€ 65.725,00	€ 33.848,38	€ 16.431,25	€	116.004,63
Lingewaard WM	5,74	€ 323.105,00	€ 56.290,07	€ 323.105,00	€ 166.399,08	€ 80.776,25	€	570.280,33
Lingewaard Wabo	14,52	€ 817.331,82	€ 56.290,07	€ 817.331,82	€ 420.925,89	€ 204.332,95	€	1.442.590,66
Overbetuwe WM	4,34	€ 263.240,00	€ 60.654,38	€ 263.240,00	€ 135.568,60	€ 65.810,00	€	464.618,60
Renkum WM	1,44	€ 88.494,00	€ 61.454,17	€ 88.494,00	€ 45.574,41	€ 22.123,50	€	156.191,91
Rheden WM	4,81	€ 294.396,00	€ 61.204,99	€ 294.396,00	€ 151.613,94	€ 73.599,00	€	519.608,94
Rijnwaarden Basis	0,9	€ 63.540,00	€ 70.600,00	€ 63.540,00	€ 32.723,10	€ 15.885,00	€	112.148,10
Rozendaal Basis	0	€ -	0	€ -	€ -	€ -	-	-
Westervoort Basis	0,29	€ 21.525,00	€ 74.224,14	€ 21.525,00	€ 11.085,38	€ 5.381,25	€	37.991,63
Zevenaar Basis	2,47	€ 141.703,00	€ 57.369,64	€ 141.703,00	€ 72.977,05	€ 35.425,75	€	250.105,80
Provincie Gelderland WM	22	€ 1.549.000,00	€ 70.409,09	€ 1.549.000,00	€ 797.735,00	€ 387.250,00	€	2.733.985,00
MRA WM	2,13	€ 168.241,00	€ 78.986,38	€ 168.241,00	€ 86.644,12	€ 42.060,25	€	296.945,37
Totaal	108,45	€ 6.992.444,82		€ 6.992.444,82	€ 3.601.109,08	€ 1.748.111,20	€	12.341.665,10

¹¹ De salariskosten van de fte ten behoeve van de Wabo taken van Lingewaard waren niet bekend, vandaar dat de salariskosten van de fte ten behoeve van de WM taken zijn aangehouden bij het berekenen van de fte ten behoeve van de Wabo taken.

Bijlage 2: Effecten regionale maatlat

Toelichting berekeningen:

Op basis van deze maatlat zijn de benodigde uren die iedere deelnemer nodig heeft om het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken omgerekend in fte. Deze fte zijn in onderstaand schema in de rechterkolom uitgewerkt. Het betreft hierbij alleen de fte die nodig zijn voor de uitvoering van de inrichtingsgebonden taken, hetgeen een deel is van het gehele milieutakenpakket.

Partners		Huidige fte	fte op basis van maatlat
Arnhem	WM	7,58	4,683088235
Doesburg	WM	0,5	0,482352941
Duiven	Basis	0,92	0,706617647
Lingewaard	WM	5,74	4,133088235
Overbetuwe	WM	4,34	5,036764706
Renkum	WM	1,44	1,100735294
Rheden	WM	4,81	3,195588235
Rijnwaarden	Basis	0,9	1,806617647
Rozendaal	Basis	0	0,049264706
Westervoort	Basis	0,29	0,116911765
Zevenaar	Basis	2,47	2,233823529
Provincie Gelderland	WM	22	22
MRA	WM	2,13	2,13
Totaal		53,12	47,67485294

Bijlage 3: Exploitatiebegroting

LASTEN									
Nummer	Post	Begroot							
1	PERSONEEL								
1.1	Personeelskosten	€ 10.200.000,00	120 fte maal 66.000 plus 38 fte maal 60.000						
1.2	Opleidingskosten	€ 203.920,00	2% loonkosten						
1.3	Algemene personeelskosten	€ 306.400,00	3% directe salariskosten						
2	PERSONEEL DERDEN								
2.1	Inhuur bij ziekte	€ 101.980,00	Kosten vervanging langdurig zieke medewerkers. Aanne: 5% ziek, 20% daarvan is langdurig ziek (1%)						
2.2	Inhuur ICT	€ 50.000,00							
3	KAPITAALLASTEN								
3.1	Rente	€ 35.000,86	5% rente op het totale te activeren investeringen in ICT + 5% op aanschafmeubilair						
3.2	Afschrijving	€ 118.438,29	20% afschrijving op ICT + aanschaf meubilair						
4	INDIRECTE KOSTEN								
4.1	Huisvesting (pandgebonden)	€ 195.915,51	Geschat bedrag per medewerker per m2 bij 40% flexwerken						
4.2	Huisvesting (dienstgebonden ex kantoorautomatisering)	€ 171.165,81	Geschat bedrag per medewerker per m2 bij 40% flexwerken						
4.3	ICT jaarlijkse exploitatielasten	€ 331.186,58							
4.4	Wagenpark (alle kosten incl brandstof en alle transportmiddelen)	€ 91.710,00	Gebaseerd op 10 auto's						
4.5	Diverse kosten	€ 47.328,95	300 euro per fte						
4.6	Accountant inclusief financieel advies	€ 45.000,00							
5	ONVOORZIEN								
5.1	Onvoorzien 2,5% (incl afronding)	€ 42.451,15	2,5 % onvoorzien (excl. personeelskosten)						
Subtotaal		€ 11.940.497,14							
6	DIRECTE PRODUCTIEKOSTEN								
6.1									
7	OVERIGE KOSTEN								
7.1	Prijscompensatie 0 %	€ -							
7.2	Vorming reserves	€ -							
Totaal		€ 11.940.497,14							

Bijlage 4: Opstartbegroting RUD MRA

Projectbegroting 2012 MRA		
Omschrijving	Uitgangspunt	Bedrag
Projectorganisatie		
Kwartiermaker (te werven)	Rekening is gehouden met een kwartiermaker voor een periode van een jaar	€ 125.000,00
Projectcoördinator (te werven)	2 dagen per week, 10 maanden, € 1.200 per dag	€ -
Oprichten nieuwe GR	Juridische ondersteuning	€ 10.000,00
Externe inhuur vrijspelen sleutelpersonen (invlechten organisaties)	Maximum bedrag	€ 40.000,00
Inhuur diversen	Maximum bedrag	€ 40.000,00
Subtotaal *		€ 215.000,00
Omschrijving	Uitgangspunt	Bedrag
Personeel		
Ondersteuning P&O (begeleiding plaatsingsprocedure in geval van externe inhuur)	Externe ondersteuning bij plaatsingsprocedure	€ 20.000,00
Kosten bijzondere OR	Opleiding, advies en oprichting nieuwe OR	€ 5.000,00
Vertrouwenspersoon vakbond	De vakbonden zijn betrokken bij de onderhandelingen voor de vorming van RUD	€ 10.000,00
Functiewaardering	Bij de overgang van personeel zullen verschillende functies opnieuw beschreven en gewaardeerd moeten worden.	€ 20.000,00
Subtotaal		€ 55.000,00
Omschrijving	Uitgangspunt	Bedrag
Informatievoorziening		
Primaire proces	Licenties & software	€ 50.000,00
Primaire proces	Configuraties	€ 340.000,00
Overhead systemen	Configuraties	€ 105.000,00
Infrastructuur	Huur serverruimte jaar 0	€ 35.000,00
Overige projectkosten	Projectmanagement	€ 75.000,00
Subtotaal		€ 605.000,00

Omschrijving	Uitgangspunt	Bedrag
Communicatie		
Nieuwsbrieven	Medewerkers dienen geïnformeerd te worden. Aanname € 5.000 aan communicatie-uitingen	€ 5.000,00
Medewerkersdagen/intergratie/cultuuraspecten	Integratiedagen	zie vorige
Ontwikkelen huisstijl	Ontwikkeling nieuwe huisstijl door extern bureau	€ 5.000,00
Opzetten intra/internet site		€ 5.000,00
Subtotaal		€ 15.000,00
Omschrijving	Uitgangspunt	Bedrag
Overig		
Facilitaire aanloopkosten	Verhuis- en inrichtingskosten	€ 20.000,00
Verhuizing archief	Verhuizing en overdracht van archieven exclusief overdracht van digitale archieven.	€ 15.000,00
Inrichten managementrapportage en P&C cyclus	Extern uitbesteden van inrichting van managementrapportage en P&C cyclus	€ 15.000,00
Huurkosten gedurende inrichting + verhuiskosten	Gedurende 3 maanden (1-10-2012 tot 1-1-2013)	€ 70.000,00
Verbouwkosten		pm
Onvoorzien 10%		€ 101.070,00
Subtotaal		€ 221.070,00
Totaal opstartkosten		€ 1.111.070,00
Inkomsten Ministerie		€ -
Totale kosten		€ 1.111.070,00

Bijlage 5: Incidentele kosten

	2013	2014	2015	2016						
Opleidingskosten	€ 44.880,00	€ 44.880,00	€ 45.961,75	€ -	(eerste 3 jaar 0,5% bovenop opleidingskosten in exploitatie)					
FTE: P&O, OO, ICT, Inkoop, contracten, w&s	8	4	2	0						
Loon, ondersteuning, huisvesting, ICT per fte	€ 80.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00	€ 80.000,00						
Totaal incidentele kosten	€ 684.880,00	€ 364.880,00	€ 205.961,75	€ -						
Toelichting uren (indicatief)										
Opzetten strategisch HRM beleid	250	150								
Beleid beoordelen en belonen	250	150								
Begeleiding werving en selectie	1000	500	250							
Vormgeving en begeleiding cursussen	500	250								
Cultuurintegratie	1000	1000	500							
Uitwerken sturingsfilosofie	250	150								
Vormgeven en inrichting managementinformatiesysteem	1000	500	250							
Uitwerken Inkoop en Aanbestedingsbeleid	250	150								
Opzetten ICT beleid	400	200								
Vormgeven contractbeheer	200									
Inrichten P&C cyclus	400									
Inrichten P&C cyclus tussen RUD's	200									
Vormgeving managementrapportages	200	100								
Vormgeving bestuursrapportages	200	100								
Opzetten financiële administratie	500	250								
Opzetten personeels en salarisadministratie	500									
Invoeren financiële administratie	500	250	100							
Invoeren personeels en salarisadministratie	500									
Vormgeven facilitaire kaders/ beleid	500	200	100							
Inrichten facilitaire organisatie	500	250								
Inrichten control en rechtmatigheids functies	250	200								
Evaluaties en herijkingen										
Onvoorzien	800	400	200							
TOTAAL	10150	4800	1400							