

Doorlichting RUD Drenthe

Financiën en Organisatie

DEFINITIEVE RAPPORTAGE

Arno Seinstra, Renée Kuin, Judith Gunnink en Ben Maes
Culemborg, 3 oktober 2017

Inhoudsopgave

Aanleiding, doelstelling en verantwoording

Deel I: Hoofdanalyse

Deel II: Resultaten financiële doorlichting

Deel III: Resultaten organisatie doorlichting

BIJLAGEN



Aanleiding, doelstelling en verantwoording

Aanleiding van het onderzoek

De RUD Drenthe heeft 2016 afgesloten met een tekort van 0,5 M euro.

Nu de RUD onderstaande punten aangeeft in de voorjaarsnota 2017, ontstaat er bestuurlijke urgentie om op korte termijn te komen tot een goede doorlichting/nadere analyse van de financiële situatie van de RUD Drenthe, maar ook van haar organisatie:

- Dat er voor 2017 minimaal al een tekort ontstaat van 450.000 euro.
- Dat de financiële effecten van een aantal risico's niet binnen de begroting (van 2017) gedekt kunnen worden.
- Dat er onvoldoende financiële ruimte is om de organisatie verder op orde te brengen
- Dat het tekort (deels) van structurele aard lijkt te zijn.

Deze doorlichting moet een goed beeld geven:

- van de omvang van structurele en/of incidentele tekorten, de oorzaken daarvan en de mogelijkheden tot oplossen daarvan;
- en van de staat van de organisatie: hoe staat de organisatie er voor en wat moet er binnen de organisatie beter (o.a. om in de nabije toekomst nieuwe tekorten te voorkomen).

Doelstelling

Objectieve analyse van de financiën en de staat van de organisatie van de RUD Drenthe. Met specifiek het voor 2017 te verwachten tekort met doorkijk naar 2018. En de daar aan te koppelen maatregelen voor doorontwikkeling naar een duurzame organisatie en de daarbij behorende solide financiën.

Verantwoording

De analyse en conclusies in dit rapport zijn tot stand gekomen op basis van feiten uit de documentanalyse en meningen van de respondenten in de gesprekken. Er zijn gesprekken gevoerd met DB-leden, de directeur, de RvO, het EO, het MT, medewerkers en de OR.

Wij hebben ons gebaseerd op bestaande bronnen, data en documenten. Wij hebben circa 40 betrokkenen gesproken.

Door ons is geen inhoudelijke validatie van gegevens gedaan, noch zijn eigen data gegenereerd.

De inschattingen die wij in deze rapportage doen zijn indicatief en afhankelijk van uitwerking in de praktijk.



Deel I: Hoofdanalyse

Context RUD Drenthe: start t/m zomer 2017

2014

Oprichting RUD Drenthe

Bij start heeft de RUD Drenthe 10% efficiencykorting meegekregen

•In 2014 hebben de latende organisaties 10% minder budget ingebracht ten opzichte van de peildatum 1-1-2012.

2015

2015 wordt afgesloten met een positief resultaat van 1,3M. De afgesproken productie wordt ruimschoots gehaald

2016

Met ingang van 2016 invoering Drentse Maat en een nieuwe 10% efficiencykorting:

- In 2016 is de begroting van de RUD Drenthe voor het eerst volgens de Drentse Maat opgezet.
- Daarbij is 10% efficiencykorting afgesproken.
- Bij deze efficiencykorting zijn randvoorwaarden opgesteld die nodig zijn om de taakstelling te realiseren.

Daarnaast is in 2016 gestart met daadwerkelijke implementatie zaaksysteem LOS

In juni 2016 heeft een tussenevaluatie plaatsgevonden, met tien hoofdaanbevelingen en is geconcludeerd dat de RUD Drenthe haar financiën op orde heeft.

In de najaarsrapportage van 2016 staat:

- dat het tekort van 2016 iets lager uitvalt (-0,6M) dan begroot (-0,67M) + dat de productie naar verwachting gehaald wordt.
 - dat LOS conform projectplan loopt, extra kosten LOS (275.000 euro) op te vangen zijn uit bestemmingsreserve.
 - dat extra capaciteit RUD inzake verbeteren informatie-uitwisseling met deelnemers in 2016 in begroting past, in 2017 niet.
- In najaarsrapportage wordt geen doorkijk gegeven van/aanpassingen voorgesteld voor begroting van 2017

2017

Januari 2017 – nieuwe directeur

Begin 2017 financieel tekort gepresenteerd:

•In de (bestuurlijk niet vastgestelde) concept voorjaarsnota 2017 is een financieel tekort gepresenteerd van €450.000.



1. Vier hoofdconclusies voorliggend onderzoek

Zomer 2017: Wat wij hebben aangetroffen

Vier hoofdconclusies op basis van onze analyse:

- A. De RUD Drenthe heeft te maken met een onderproductie als gevolg van een grote omvang van en diversiteit aan weglekkende uren.
- B. De RUD Drenthe heeft een oplopend financieel tekort met een structureel karakter.
- C. De RUD Drenthe heeft haar basis niet op orde, heeft beperkte ontwikkelkracht en ze voert haar rol als opdrachtnemer weinig zakelijk uit.
- D. De eigenaren en opdrachtgevers van de RUD Drenthe hebben de afgelopen jaren onvoldoende hun verantwoordelijkheid genomen.



A. De RUD Drenthe heeft te maken met een onderproductie als gevolg van een grote omvang van en diversiteit aan weglekkende uren

Hieronder het feitelijk overzicht van de productie van de RUD Drenthe voor 2016 en de eerste helft van 2017 op basis van de jaarprogramma's van die jaren. Jaargangen 2014 en 2015 zijn niet opgenomen omdat deze niet te vergelijken zijn met de huidige systematiek, die gebaseerd is op de Drentse maat.

Jaar	Productie	Toelichting
2016	70% jaarprogramma DM 98% jaarprogramma niet DM	De productie was geraamd op ca. 7,7 duizend. Het aantal verstrekte opdrachten lag lager, 6,2 duizend en het aantal uitgevoerde opdrachten was 5,4 duizend (is 70% van programma). Niet Drentse Maat taakuren zijn voor 98% behaald.
2017	Per 1-7: 33% jaarprogramma DM (begroot 60% jaarprogramma) 51% jaarprogramma niet DM (begroot 60% jaarprogramma)	In totaal zijn 7759 Drentse Maat producten in het jaarprogramma begroot. Hiervan zijn tot en met juni 2530 producten gerealiseerd. Voor de Niet-Drentse Maat producten is 56.800 uren begroot. Hiervan is tot en met juni 29.029 uren ingezet. Controles cat. 2 doorgeschoven naar 2018 als bezuinigingsmaatregel.



A. De RUD Drenthe heeft te maken met een onderproductie als gevolg van een grote omvang van en diversiteit aan weglekkende uren (2)

In 2016 en 2017 is er dus sprake van onderproductie, met name op de Drentse Maat.

Onze analyse is dat deze onderproductie het gevolg is van weglekkende uren.

De weglekkende uren hebben een veelvoud van oorzaken:

- Ontwikkeling en inrichting van het LOS zaaksysteem.
- Extra handelingen als gevolg van het LOS per zaak.
- Indirect productieve uren (ziekteverzuim en opleidingen) zijn hoger dan begroot (ziekteverzuim is 4% en zit niet in de productiviteitsnorm).
- Inefficiënties in de uitvoering.
- Beperkte sturing op kental/kwaliteit.
- Werk/uren die uit oogpunt dienstverlening wel worden gedaan voor opdrachtgevers maar niet declarabel zijn.
- Niet digitaal zijn van dossiers door opdrachtgevers.
- Niet op orde zijn van brongegevens en dossiers die opdrachtgevers aanleveren.
- Achterstallig onderhoud bij inrichtingen bevoegd gezag.
- Extra afstemming met bevoegd gezag ondanks mandaat.

In analyse geen onderzoek naar Drentse Maat.

In deze analyse hebben we geen rekening gehouden met de haalbaarheid van de Drentse Maat/de kentallen in de Drentse Maat.

De RUD Drenthe heeft in 2019 een evaluatie gepland over de Drentse Maat en de haalbaarheid van de kentallen.



B. De RUD Drenthe heeft een oplopend financieel tekort met een structureel karakter

Na zeer hoog positief resultaat in 2015, jaren erna structurele tekorten.

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroot	Resultaat	Opmerkingen
2015	154	1.346	
2016	-673	- 503	Korting op deelnemersbijdrage van 10%
2017	18	- 282	Resultaat is verwachting in de voorjaarrapportage, daarin staat ook nog een incidenteel tekort van -300.
2018	19		

Geen eigen vermogen bij start dienst, na resultaat 2015 alleen nog ingeteerd op eigen vermogen. Nu eigen vermogen van € 250.000.

<i>Bedragen x 1000</i>	Ontwikkeling eigen vermogen ultimo jaar	Opmerkingen
2014	-144	
2015	1.202	
2016	700	
2017 (voorjaarsnota)	250	In de toelichting staat dat 150 van de bestemmingsreserve en 300 van de algemene reserve wordt benut om het tekort te dekken.



B. De RUD Drenthe heeft een oplopend financieel tekort met een structureel karakter (2)

Analyse van het ontstaan van het tekort en de aard van het tekort:

Analyse	Ontstaan	Aard
Inkomsten dalen	Dalende inkomsten: ten opzichte van de situatie voor de start van de RUD is er tussen de 20%-25% minder budget beschikbaar als gevolg van taakstellingen voor hetzelfde takenpakket (dat sterk in ontwikkeling is), geen loon en prijsstijging gedurende twee jaren en het naar verluidt niet volledig hebben ingebracht van fte/budget door alle deelnemers (0-meting).	Structureel
Kosten LOS niet begroot en niet 'In control'	Kosten projectgroep niet begroot maar opgelopen tot circa 0,4 M.	Structureel komende 2-3 jaren
Kosten externe inhuur niet begroot en stijgen fors	Kosten externe inhuur als gevolg van weglekkende uren/tussentijdse onderproductie wordt niet begroot maar opgelopen tot ruim 1 M euro, voor een deel worden deze kosten opgevangen door vacature ruimtes en projectinkomsten. Externe inhuur om productie te behalen als gevolg van de weglekkende uren.	Deels structureel/deels incidenteel

Bijkomende factor is dat de begrotingen ons inziens niet realistisch worden opgesteld. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met de resultaten uit voorgaande jaren. Een voorbeeld is de inhuur die structureel (vrijwel) niet wordt begroot, maar steeds wel benut. Daarnaast is de begroting ook niet optimaal opgebouwd waardoor er maar beperkt duidelijkheid is over de uitgaven en onvoldoende zicht is op de financiële stand van zaken.



B. De RUD Drenthe heeft een oplopend financieel tekort met een structureel karakter (3)

Verwachting voor 2017: tekort loopt verder op, naar verwachting tot circa 400.000 euro.

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting 2017 (na wijziging)	Prognose 2017 (voorjaarsrapp)	Prognose 2017 (SvdL)
Totale baten	€ 12.780	€ 12.970	€ 12.579
Deelnemers-bijdragen (minus projectteam LOS)	€ 11.918	€ 11.918	€ 11.918 - € 391
Projectbaten	€ 862	€ 902	€ 902
Overige baten	-	€ 150*	€ 150*
Totale lasten	€ 12.762	€ 13.252	€ 13.254
Personeelslasten	€ 9.349	€ 9.649	€ 9.800
<i>Loonsom</i>	<i>€ 8.606</i>		<i>€ 8.200</i>
<i>Inhuur</i>	<i>-</i>		<i>€ 825**</i>
<i>Overige personeelskosten (incl. reisk)</i>	<i>€ 743</i>		<i>€ 600</i>
Bedrijfsvoeringskosten	€ 2.479	€ 2.479	€ 2.379
waarvan specifiek LOS	€ 218.091	€ 218.091	€ 218.091
Kosten extra inhuur (LOS + vervanging medew)		€ 150	
Projectkosten (o.a. inhuur voor projecten)	€ 810	€ 850	€ 850
Kapitaallasten	-	-	-
Onvoorzien	€ 125	€ 125	€ 125
Opbouw eigen vermogen			
Resultaat	€ 18	- € 282	- € 400

* *Onttrekking bestemmingsreserve*

** *Na bezuiniging van 200.000 euro minder controles categorie 2 inrichtingen, conform AB voorstel zomer 2017*



B. De RUD Drenthe heeft een oplopend financieel tekort met een structureel karakter (4)

Toelichting verwachting SeinstravandeLaar voor 2017:

Belangrijke redenen van de toename:

- De kosten voor de projectgroep LOS die voor 2017 niet begroot zijn.
- Extra inhuur op het primaire proces die naar verwachting hoger uitvalt dan begroot, mede vanwege de weglekkende uren.

Wij verwachten dat het tekort over 2017 gaat oplopen naar 400.000 euro, waarbij al een dotatie uit de reserves is verdisconteerd van 150.000 euro plus het doorschuiven van productie voor een bedrag van 200.000 euro. Zonder deze maatregelen is het tekort effectief 750.000 euro.

Wij baseren die inschatting op:

- Het ontbreken van de kosten projectteam LOS, dat over de afgelopen jaren bijna 0,4M was en die tot op heden niet in begroting staan van 2017. Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat deze kosten in 2017 lager uitvallen.
- Extrapolatie van de kosten externe inhuur van 2015 en 2016 die in 2017 verder lijkt te stijgen
- Gegeven de huidige productie cijfers eerste half jaar en gegeven de halfjaar cijfers van uren medewerkers LOS, die per 1 juli circa 5.000 uren bedroegen, zal die externe inhuur nodig zijn om de aangepaste productie te behalen.
- Inschatting overige kosten op basis van financiële gegevens tot en met 1 september 2017.

Opmerkingen bij dit tekort

- Bij de calculatie van dit tekort heeft de RUD alle mogelijke overschotten op posten verwerkt. Elke nieuwe tegenvaller leidt tot een verder oplopend tekort.
- In dit tekort is rekening gehouden met 100.000 euro aan extra inhuur. Het is onduidelijk of die kan worden ingevuld door krapte op arbeidsmarkt. Als dat niet het geval is zal het tekort met dat bedrag dalen, maar zal dat leiden tot onderproductie.

De begroting van 2018 moet herzien worden.

- In de begroting van 2018 is te weinig rekening gehouden met realisatiegegevens van voorgaande jaren, waaronder de toenemende kosten voor LOS en externe inhuur, die weer effect zijn van de vele weglekkende uren.
- Het eigen vermogen van de dienst is de afgelopen jaren sterk gedaald en zal met het te verwachten tekort nihil of zelfs negatief worden.
- De voorliggende begroting van 2018 zal bij gelijk blijvende productie zeer waarschijnlijk leiden tot een nieuw tekort en zal daarom moeten worden aangepast.



C. De RUD Drenthe heeft haar basis niet op orde, heeft beperkte ontwikkelkracht en ze voert haar rol als opdrachtnemer weinig zakelijk uit

Er is over het algemeen tevredenheid over kwaliteit, brede tevredenheid over betrokkenheid en inzet medewerkers.

- Deelnemers geven aan tevreden te zijn over de kwaliteitsimpuls en intern wordt de meerwaarde van bundeling van specialistische kennis en expertise erkend.
- En er wordt een hoge mate van betrokkenheid ervaren bij zowel de RUD Drenthe als bij de maatschappelijke vraagstukken.

De interne sturing is niet op orde.

- Er is geen heldere sturingsfilosofie, de sturingsinformatie is niet op orde, er is geen eenduidige sturing in de praktijk en de rollen MT, Teamleiders en Projectleiders zijn niet altijd duidelijk.

Invoering LOS onderschat in termen van proces en kosten, systeem legt bloot dat basis niet op orde is.

- Er ligt geen financieel plan en financiële dekking onder het LOS.
- Door het implementeren van LOS werd zichtbaar dat werkprocessen verschilden, digitalisering achterbleef,

dat er grote verschillen zaten in kwaliteit van brongegevens en dat er achterstallig onderhoud was in de taakuitvoering.

- Dit is van te voren onderschat en er is niet gestuurd op snelle, adequate invulling.
- Er is weinig aandacht besteed aan het informeren en opleiden van medewerkers.

Invoering Drentse Maat in combinatie met 10% efficiencykorting is onderschat, er is niet tijdig geanticipeerd op het niet voldoen aan gestelde randvoorwaarden door deelnemers.

- Te positieve verwachting geweest dat randvoorwaarden (digitalisering en datakwaliteit) door deelnemers ingevuld zouden worden om de taakstelling van 10% te realiseren.
- Er is onvoldoende gestuurd op het realiseren van deze randvoorwaarden (nu nog niet op orde) en aansluitend is niet tijdig geanticipeerd op de (financiële) consequenties daarvan.



C. De RUD Drenthe heeft haar basis niet op orde, heeft beperkte ontwikkelkracht en ze voert haar rol als opdrachtnemer weinig zakelijk uit (2)

De bedrijfsvoering is kwetsbaar en vooral operationeel.

- Bij de Financiële functie, Informatie & Automatisering en HRM is er sprake van éénpitters die veel operationeel werk moeten doen. Hierdoor wordt strategische slagkracht gemist.

RUD Drenthe heeft beperkte focus op organisatieontwikkeling en weinig ontwikkelkracht.

- Alle ontwikkeluren die in de productiviteitsnorm zijn opgenomen, gaan op aan het LOS
- Medewerkers en teamleiders ervaren hoge werkdruk.
- Er wordt denkkracht en slagkracht gemist om in te zetten voor organisatieontwikkeling.

Het opdrachtnemerschap van de RUD Drenthe is onvoldoende zakelijk, te veel gericht op de goede relatie, zowel intern als extern.

- Dit uit zich extern in een hoge mate van pleasegedrag en weinig zakelijke houding richting opdrachtgevers. Bijvoorbeeld als het gaat om het uitvoeren van extra werkzaamheden, meer benodigde uren voor bestaande werkzaamheden of bij extra uren wanneer

eerder genoemde randvoorwaarden niet zijn ingevuld. Er is een houding om alles in de beschikbare uren/budget op te lossen.

- Intern uit zich dit in het niet altijd kritisch aanspreken/bevragen van collega's.

Er is nog geen sprake van eenheid in de organisatiecultuur.

- Er is nog geen gevoel ontstaan dat men voor het hele gebied 'de provincie Drenthe' werkt. Er zijn nog vele informele relaties met oude werkgevers.
- Er zijn grote verschillen in de uitvoering en er wordt nog veel vastgehouden aan oude werkwijzen en patronen.
- Er is soms sprake van een wij-zij gevoel tussen medewerkers vanuit de provincie en de gemeenten.
- Door sommigen worden de twee locaties als belemmerend ervaren om te komen tot een gemeenschappelijke cultuur.



D. Eigenaren en opdrachtgevers hebben de afgelopen jaren onvoldoende hun verantwoordelijkheid genomen

Er was destijds bestuurlijk schoorvoetende bereidheid om te komen tot de RUD Drenthe.

- De totstandkoming van de RUD was niet voor alle deelnemers de eerste keuze.
- Er zijn veel bestuurlijke compromissen gesloten die niet altijd het beste waren voor de RUD zelf.

De RUD Drenthe is vanaf de start financieel afgepeld.

- Bij de start van de dienst zijn -naar verluidt- niet alle fte/budgetten ingebracht (nulmeting) en is er direct bij de start een efficiencykorting van 10% ingevoerd.
- In 2014 en 2015 is er geen loon- en prijsstijging doorgevoerd.
- In 2016 is samen met de invoering van de Drentse Maat en het LOS nog eens 10% efficiencykorting doorgevoerd, zonder sturing op de geformuleerde randvoorwaarden.
- De productiviteitsnorm is verhoogd van 1360 naar 1460 uren per medewerker. Voor circa 850.000 euro aan budget voor organisatieontwikkeling is geland in de algemene reserves, om daarna voor belangrijk deel ingezet te worden voor tekorten in 2016.

Er is onvoldoende eenduidig beeld van wat bestuurders willen met de dienst en hoe deze zich dient door te ontwikkelen.

- Er wordt bestuurlijk verschillend gedacht over de doelstellingen en uitgangspunten van de dienst. Met de voornaamste verschillen in sturing op efficiency of op kwaliteit.
- Er is geen gezamenlijk beeld van hoe de dienst verder kan door ontwikkelen.

Deelnemers hebben hun eigen randvoorwaarden die gaan over goed opdrachtgeverschap en het kunnen realiseren van een efficiënte dienst onvoldoende ingevuld.

- Deelnemers hebben hun digitale informatievoorziening niet op orde, terwijl volledig digitale informatie-uitwisseling als randvoorwaarde is opgenomen om de taakstelling in 2016 te realiseren.
- Daarnaast is de datakwaliteit in basissystemen onvoldoende en is er veel achterstallig onderhoud in het werk.



D. Eigenaren en opdrachtgevers hebben de afgelopen jaren onvoldoende hun verantwoordelijkheid genomen (2)

De deelnemers zijn onvoldoende kritisch naar elkaar.

- Onderling spreken deelnemers elkaar onvoldoende scherp aan op het niet voldoen aan afspraken en gestelde randvoorwaarden.
- Er is gekozen voor een zeer brede financiële verrekeningsopzet van -25% +25% waarbij er deelnemers zijn die structureel te veel en deelnemers zijn die structureel te weinig betalen.

Medewerkers RUD ervaren weinig/beperkt vertrouwen van hun opdrachtgevers.

- RUD medewerkers voelen lang niet altijd vertrouwen in wat zij doen. Het tegenovergestelde.
- Dit is met name zichtbaar in de afspraken over mandatering en de werking hiervan in de praktijk. In de praktijk wordt het mandaat minder ruim ervaren dan is afgesproken.

De RUD Drenthe wordt nog weinig benut voor gezamenlijkheid.

- Deelnemers hebben ieder voor zich een eigen programma, waardoor de schaaffecten om zaken samen te doen nog onvoldoende worden benut.

- Het goede onderlinge inhoudelijke gesprek over het beleidsveld wordt onvoldoende gevoerd.



2. Drie majeure aanbevelingen

Aanbevelingen financieel gezonde en stabiele RUD

Op basis van de vier hoofdconclusies hebben wij de volgende drie majeure aanbevelingen:

1. Zorg ervoor dat de begroting duurzaam op orde komt.
2. Eigenaren, opdrachtgevers en de RUD Drenthe zouden samen hun verantwoordelijkheid en betrokkenheid moeten tonen middels de opzet en de uitvoering van een aantal ontwikkelagenda's.
3. Investeer in de organisatie van de RUD Drenthe middels een investeringsprogramma voor de komende drie jaren.



2. De begroting duurzaam op orde

10 verbetermaatregelen nodig voor een financieel gezonde RUD Drenthe

Verbetermaatregelen - o.a. terugdraaien 10% efficiency.

Op basis van de organisatie- en de financiële doorlichting doen we een tiental aanbevelingen om van de RUD Drenthe weer een financieel gezonde dienst te maken.

- Belangrijke voorwaarde voor een financieel gezonde RUD Drenthe is voldoende inkomsten. Uit de analyses blijkt dat de tweede efficiency korting van 10% te vroeg kwam voor de RUD Drenthe.
- Daarom is een van de aanbevelingen om structureel 5% van de korting terug te draaien en voor de komende twee jaren incidenteel de andere 5%.
- Daarnaast is een realistische productiviteitsnorm essentieel, ziekteverzuim krijgt daarin weer een plek.
- Zo kan de dienst de basis op orde te brengen en een gezond eigen vermogen opbouwen.

Voorstel begroting 2018 – 2020.

Zoals eerder gesteld is de huidige begroting van de RUD Drenthe voor 2018 niet realistisch omdat het geen rekening houdt met het LOS en de trends uit de voorgaande jaren. Op de volgende pagina's doen we een voorstel voor een realistische begroting voor 2018-2020 op basis van de huidige begrotingssystematiek.

Concrete aanbevelingen verbeteren begroting.

Ook doen we een aantal concrete aanbevelingen om de begrotingssystematiek te verbeteren voor een meer transparante begroting die de RUD grip geeft.

Wat is er nodig voor een financieel gezonde RUD Drenthe:

1	Grip op het LOS per 1-1-2018.
2	Grip op weglekkende uren.
3	Productiviteitsnorm inclusief 4% ziekteverzuim.
4	Traject basis op orde bij de dienst.
5	Traject van invullen randvoorwaarden bij deelnemers.
6	Structureel verhogen van de deelnemersbijdrage met 5% vanaf 2018.
7	Incidenteel verhogen deelnemersbijdrage met extra 5% voor jaren 2018-2019.
8	Heropbouw van het eigen vermogen naar gewenst niveau (7,5% van exploitatie).
9	Begroting beter op orde.
10	Financial control en monitoring op orde brengen.



Leidend tot een voorstel begroting 2018 – 2020

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting 2017 (na wijziging)	Prognose 2017 (voorjaarsrapp)	Prognose 2017 (SvdL)	Begroting 2018 (prognose SvdL)	Begroting 2019 (prognose SvdL)	Begroting 2020 (prognose SvdL)
Totale baten	€ 12.780	€ 12.970	€ 12.579	€ 13.848	€ 13.814	€ 13.460
Deelnemers-bijdragen (minus projectteam LOS)	€ 11.918	€ 11.918	€ 11.918 - € 391	€ 12.088	€ 12.321	€ 12.594
Structurele verhoging deelnemersbijdr. (ca. 5%)				€ 632	€ 632	€ 632
Incidentele verhoging deelnemersbijdr. (ca. 5%)				€ 632	€ 632	-
Projectbaten	€ 862	€ 902	€ 902	€ 496	€ 229	€ 234
Overige baten	-	€ 150*	€ 150			
Totale lasten	€ 12.762	€ 13.252	€ 13.254	€ 13.848	€ 13.814	€ 13.460
Personeelslasten	€ 9.349	€ 9.649	€ 9.800	€ 10.235	€ 10.421	€ 10.208
<i>Loonsom</i>	<i>€ 8.606</i>		<i>€ 8.200</i>	<i>€ 8.812</i>	<i>€ 9.024</i>	<i>€ 9.241</i>
<i>Inhuur</i>	<i>-</i>		<i>€ 825**</i>	<i>€ 823</i>	<i>€ 797</i>	<i>€ 367</i>
<i>Overige personeelskosten (incl. reisk)</i>	<i>€ 743</i>		<i>€ 600</i>	<i>€ 600</i>	<i>€ 600</i>	<i>€ 600</i>
Bedrijfsvoeringskosten	€ 2.479	€ 2.479	€ 2.379	€ 2.844	€ 2.891	€ 2.746
waarvan specifiek LOS	€ 218	€ 218	€ 218	€ 552***	€ 552***	€ 252***
Kosten extra inhuur (LOS + vervanging medew)		€ 150				
Projectkosten (o.a. inhuur voor projecten)	€ 810	€ 850	€ 850	€ 444	€ 177	€ 181
Kapitaallasten	-	-	-	-	-	-
Onvoorzien	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125
Opbouw eigen vermogen				€ 200	€ 200	€ 200
Resultaat	€ 18	- € 282	- € 400	€ -	€ -	€ -

*Onttrekking bestemmingsreserve

**Na bezuiniging van 200.000 minder controles categorie 2 inrichtingen, conform AB voorstel zomer 2017

*** Voorstel is om projectkosten LOS separaat in de begroting op te nemen (152.369 licentie en 400.000 projectkosten), met verwijzing naar auditrapport LOS
Deelnemersbijdrage, projectbaten en projectkosten zijn overgenomen uit de financiële meerjarenbegroting (in ontwerpbegroting 2018)

Leidend tot een voorstel begroting 2018 – 2020 (2)

Toelichting voorstel begroting 2018 – 2020.

Voor het opstellen van de voorstel begroting is gebruik gemaakt van de meerjarenbegroting van de RUD Drenthe zoals opgenomen in de ontwerp programmabegroting 2018, uitgaande van productie conform jaarprogramma 2017.

Baten:

- Deelnemersbijdragen in begroting gebaseerd op meerjarenbegroting RUD.
- Terugdraaien efficiencykorting van 2016 structureel met 5% en incidenteel voor twee jaar nog eens met 5%.
- Projectbaten begroot op basis van meerjarenbegroting RUD.

Lasten:

- Personeelslasten:
 - Kleine toename van de vaste loonsom door salarisstijgingen en invullen vacatureruimte.
 - Verwachtingen inhuur komende jaren – op basis van inschatting voorgaande jaren en uitgaande van extra benodigde uren door het LOS.
- Bedrijfsvoeringskosten begroot op basis van meerjarenbegroting – aangevuld met de projectkosten

LOS. Voor 2018 en 2019 ca. 4 ton projectkosten, daarna 2 ton (met verwijzing naar auditrapport LOS)

- De projectkosten zijn begroot op basis van de meerjarenbegroting.
- De post onvoorzien is gelijk gehouden op 1,25 ton.
- Per 2018 is jaarlijks een opbouw van het eigen vermogen van 2 ton opgenomen, totdat dit eigen vermogen weer is gekomen op een af te spreken omvang.



Aanbevelingen doorontwikkelen van de begrotingssystematiek en control

De huidige begroting is opgezet bij de oprichting van de RUD, maar is toe aan doorontwikkeling. De begroting geeft onvoldoende inzicht in de uitgavenkant van de RUD en biedt daarnaast onvoldoende handvat om te kunnen sturen.

Op basis van onze analyse doen we vier aanbevelingen voor het verbeteren van de begroting:

1. **Betrek in de begroting de realisaties van voorgaande jaren.**

2. **Wees realistisch over te verwachten uitgaven.**

- Externe inhuur opnemen in begroting.
- Tref voorziening voor LOS.
- Houd rekening met gevolgen uren LOS voor productie.
- Begroot aanvullen eigen vermogen tot gewenst niveau.

3. **Maak de begroting transparanter.**

- Maak in de huidige post projecten onderscheid naar de leges en splits de verschillende projecten uit.
- Maak voor de personeelskosten inzichtelijk wat ten bate komt van het primair proces en bedrijfsvoering en welke inhuur bijvoorbeeld is ingezet voor de projecten.

- Neem alle kosten voor zaken zoals het LOS op bij de lasten en expliciteer ze.
- Neem in voorspellende rapportages (voorjaarsrapportage) een onttrekking uit de reserve niet meteen op in de baten, maar presenteer dit als dekkingsmaatregel.

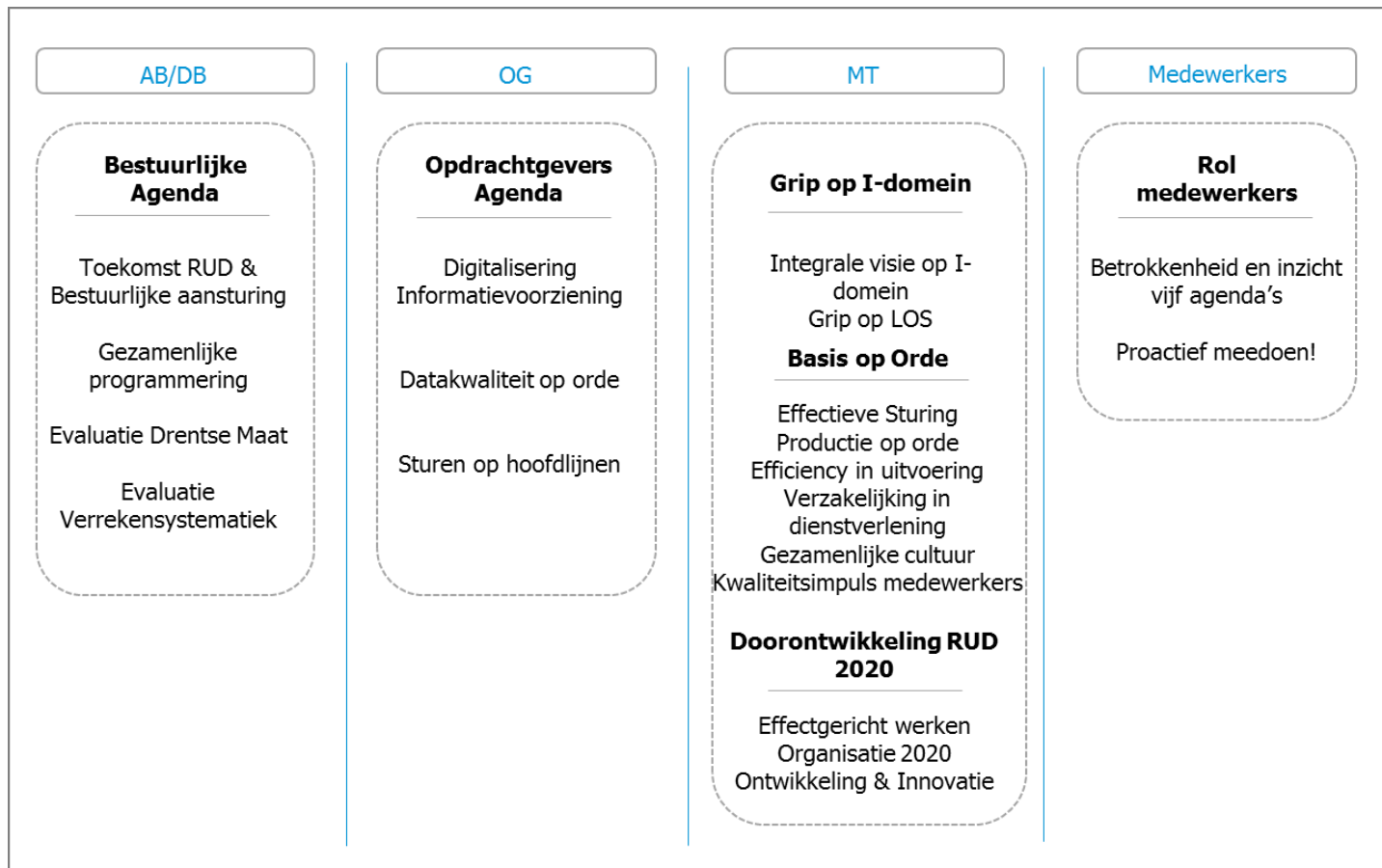
4. **Versterk de interne control op financiën.**

- Zet in op financial control op basis van valide gegevenshuishouding.
- Zorg voor structureel toegankelijke informatie.
- Zorg voor gedegen analyses achter de cijfers (bijvoorbeeld, LOS, uren, productie, etc.).



3. Verschillende agenda's op weg naar een stabiele RUD Drenthe

Verschillende agenda's voor verschillende betrokkenen



Onderwerpen per agenda zie Bijlage I



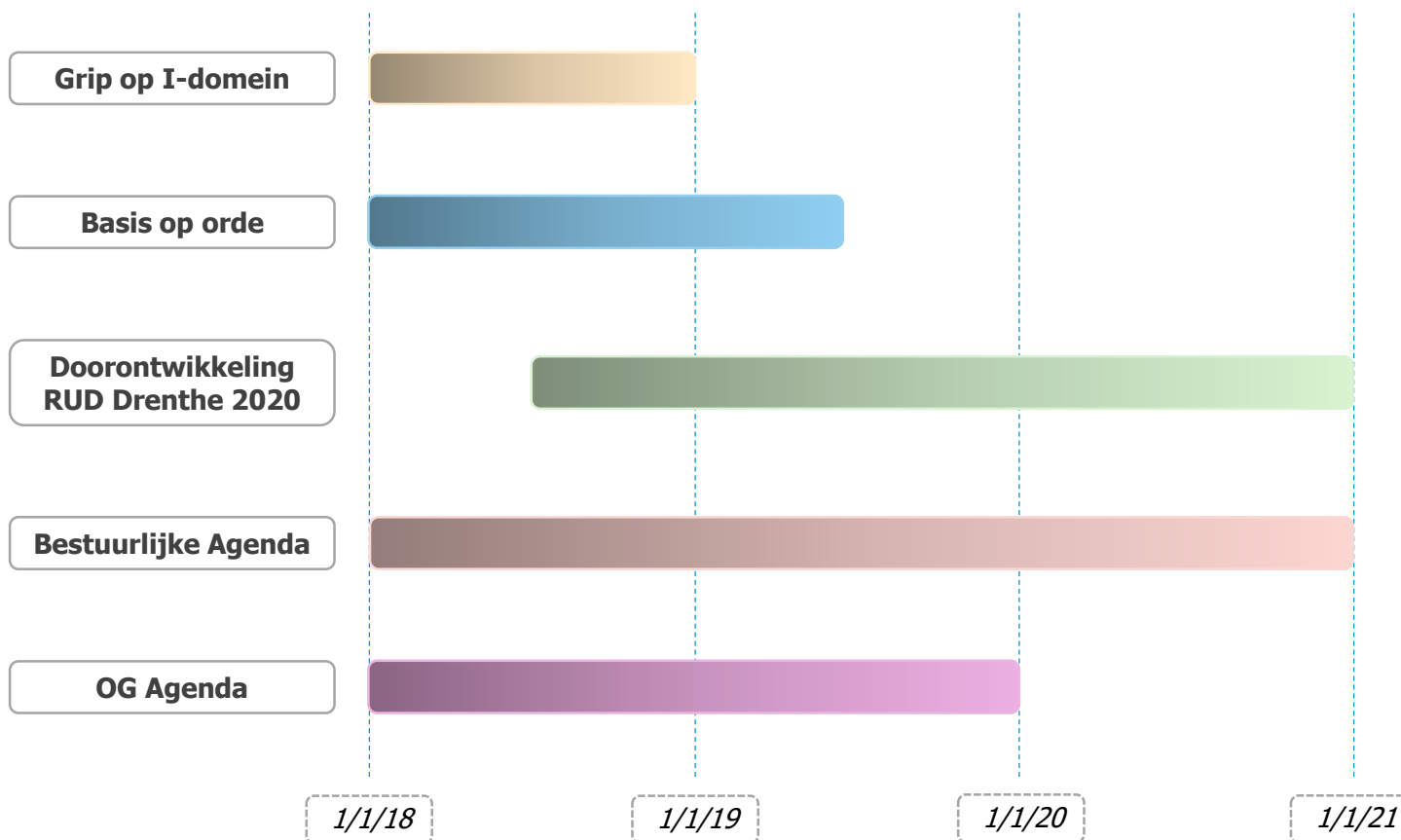
4. Investeringsprogramma komende jaren

Investeringsprogramma van €1.730.000

Investeringsprogramma	
Agenda	Kosten
Grip op I-domein	€190.000
Integrale visie op het I-domein	€40.000
Grip op LOS (sturing en weglekkende uren)	€100.000 en €50.000 (onvoorzien)
Basis op orde	€410.000
Effectieve sturing	€60.000
Productie op orde	€40.000
Efficiency in de uitvoering	€40.000
Cultuur	€20.000
Kwaliteitsimpuls/mobiliteit medewerkers	€250.000
Doorontwikkeling RUD Drenthe 2020	€525.000
Effectgericht werken	€250.000
Organisatie 2020	€75.000
Ontwikkeling en Innovatie	€200.000
Bestuurlijke Agenda	€100.000
Toekomst RUD en bestuurlijke aansturing	€20.000
Gezamenlijke programmering	€20.000
Evaluatie Drentse Maat	€30.000
Evaluatie Verrekeningssystematiek	€30.000
Opdrachtgevers Agenda	€130.000
Digitalisering (alleen kosten voor RUD)	€70.000 (loopt, betreft kosten 2018)
Datakwaliteit op orde (alleen kosten voor RUD)	€40.000
Sturen op hoofdlijnen	€20.000
Programmaorganisatie	€375.000
Programmamanagement en programma ondersteuning (drie jaren)	€375.000
TOTALE KOSTEN INVESTERINGSPROGRAMMA	€1.730.000



Planning op hoofdlijnen investeringsprogramma



Financiering investeringsprogramma

Financiering investeringsprogramma				
Agenda	2018	2019	2020	Totaal
Grip op I-domein	€190.000			€190.000
Basis op orde	€300.000	€110.000		€410.000
Doorontwikkeling RUD Drenthe 2020	€125.000	€200.000	€200.000	€525.000
Bestuurlijke Agenda	€30.000	€40.000	€30.000	€100.000
Opdrachtgevers Agenda	€100.000	€30.000		€130.000
Programmaorganisatie	€150.000	€150.000	€75.000	€375.000
Totaal	€895.000	€530.000	€305.000	€1.730.000

Opzet van de financiering van investeringsprogramma:

1. Eenmalige incidentele beschikbaar stelling van het bedrag door deelnemers
2. Financiering op basis van nadere afspraken, conform % deelnemersbijdrage exploitatie
3. Separate verantwoording over inzet middelen, realisatie en resultaten

Noot: in de jaren 2014, 2015 en 2016 is in totaal circa 850.000 euro niet besteed aan organisatieontwikkeling. Dat bedrag is toegevoegd aan het eigen vermogen van de dienst en daarna voor een belangrijk deel ingezet om het tekort van 2016 te dekken.



Deel II: Resultaten financiële doorlichting

Deel II: Inhoud financiële doorlichting

In dit hoofdstuk volgt de uiteenzetting van onze uitgevoerde financiële analyse. Deze analyse gaat in op de volgende onderwerpen:

Analyse financiële resultaten verleden.

- Een feitelijke weergave van de financiële situatie van de RUD Drenthe vanaf 2015 tot en met juni 2017.
- In het verlengde hiervan worden een drietal onderliggers onder de begrotingen vanaf 2016 kort besproken.

Inzicht geven in de tekorten en de oorzaken daarvan.

- Hierbij wordt met name ingegaan op de formatie en productie en het zaakstelsel LOS.

Vooruitkijken naar resultaat 2017.

- Wat is het verder te verwachten tekort voor 2017.

Uiteraard is er op veel onderdelen in deze analyse een samenhang met de organisatieontwikkeling. Als gevolg hiervan worden in dit hoofdstuk, vanuit financieel perspectief, een aantal onderwerpen besproken die eveneens in de organisatiedoorlichting terugkomen.



1. Analyse resultaten 2015, 2016 en 2017

Positief resultaat in 2015

Resultaat ruim 9 ton positiever dan begroot.

- De begroting voor 2015 ging uit van een klein positief resultaat voor 2015 van ca. 1,5 ton.
- In totaal is er een positief resultaat van ruim een miljoen.

Oorzaken hiervan zijn:

- De totale personeelslasten zijn 6 ton lager dan begroot, met name door het niet invullen van vacatureruimte en lager uitvallen van de reiskosten.
- Daarnaast is het budget voor organisatieontwikkeling niet gebruikt (2,5 ton).
- De bedrijfsvoeringskosten zijn lager dan begroot (2,8 ton).
- Tot slot zijn kapitaal en rentelasten niet ingezet (0,8 ton).

Overigens dient opgemerkt te worden dat kosten voor het LOS zijn gedekt uit een negatieve onttrekking aan de baten (234.000)

Productie 135% van jaarprogramma.

De productie in 2015 was in het jaarprogramma geraamd op ca. 9,5 duizend. Het aantal verstrekte opdrachten lag hoger, namelijk 13,8 duizend en het aantal uitgevoerde opdrachten was 13 duizend (is 135% van programma).

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting (na wijziging)	Resultaat	Vershil
Totale baten	€ 12.212	€ 12.097	€ -115
Deelnemers-bijdragen	€ 12.162	€ 12.162	€ -234
(minus bijdrage LOS)	€ (-)	€ -(234)	
Projectbaten	€ 50	€ 167	€ +117
Overige baten	-	€ 3	€ +3
Totale lasten	€ 11.938	€ 10.751	€ -1.187
Personeelslasten	€ 9.305	€ 8.617	€ -688
<i>Loonsom</i>	<i>€ 8.449</i>	<i>€ 7.457</i>	<i>€ -992</i>
<i>Inhuur</i>	<i>€ 84</i>	<i>€ 693</i>	<i>€ +609</i>
<i>Overige personeelskosten (incl. reiskosten)</i>	<i>€ 772</i>	<i>€ 467</i>	<i>€ -305</i>
Bedrijfsvoeringskosten:	€ 2.228	€ 1.943	€ -285
<i>PIOFACH</i>	<i>€ 2.178</i>	<i>€ 1.933</i>	<i>€ -245</i>
<i>Materieel (Toolbox)</i>	<i>€ 50</i>	<i>€ 10</i>	<i>€ -40</i>
Projectkosten	-	€ 116	€ +116
Kapitaallasten	€ 54	-	€ -54
Incidentele lasten	€ 350	€ 74	€ -276
<i>Ondersteuning nieuwe organisatie</i>	<i>€ 320</i>	<i>€ 74</i>	<i>€ -246</i>
<i>Rente kosten</i>	<i>€ 30</i>	-	<i>€ -30</i>
Onvoorzien	€ 120	-	€ -120
Gerealiseerde resultaat	€ 154	€ 1.346	€ +1.192



Financieel tekort en onderproductie in 2016

In 2016 is de deelnemersbijdrage met 10% verlaagd in het kader van efficiencykorting.

Resultaat 1,7 ton positiever dan begroot, maar verlies.

- De begroting voor 2016 ging uit van een negatief resultaat van 6,7 ton maar het resultaat is -5 ton.

Verklaringen en afwijkingen in de begroting:

- De personeelslasten zijn hoger dan begroot (2,5 ton), deels te verklaren door de inhuur voor projecten door de provincie waarvoor ook projectbaten van 2,6 ton zijn opgenomen.
- Waarvan de inhuur post een miljoen hoger is dan begroot, deels gedekt door de lagere vaste loonsom door niet invullen vacatures en deels door de lagere reiskosten.
- De kosten voor het LOS zijn gedekt uit een negatieve onttrekking aan de baten (3,8 ton)

De totale loonkosten zijn geen 10% lager (efficiencykorting) door:

- Cao loonstijging 3% (= ipv 2% daardoor 80.000 extra)
- Extra taken (dekken uit resultaat 2015 185.00)
- Enmalige kosten IKB (300.000)
- Extra formatie (maar ook extra budget door BRZO taken)

Productie 70% van jaarprogramma

De productie was geraamd op ca. 7,7 duizend. Het aantal verstrekte opdrachten lag lager, 6,2 duizend en het aantal uitgevoerde opdrachten was 5,4 duizend (is 70% van programma). Niet Drentse Maat taakuren zijn 98% behaald.

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting (na wijziging)	Resultaat	Vershil
Totale baten	€ 11.683	€ 11.415	€ -268
Deelnemers-bijdragen (minus bijdrage LOS)	€ 11.425 € (-)	€ 11.425 € -(391)	€ -391
Projectbaten	€ 258	€ 381	€ +123
Overige baten	-	-	-
Totale lasten	€ 12.234	€ 11.918	€ -316
Personeelslasten	€ 9.345	€ 9.597	€ + 252
<i>Loonsom</i>	€ 8.549	€ 7.946	€ -603
<i>Inhuur</i>	€ 37	€ 1.072	€ +1.035
<i>Overige personeelskosten</i>	€ 759	€ 579	€ -200
Bedrijfsvoeringskosten:	€ 2.414	€ 2.212	€ -202
<i>PIOFACH</i>	€ 2.363	€ 2.174	€ -189
<i>Materieel (Toolbox)</i>	€ 51	€ 38	€ -13
Projectkosten	€ 170	€ 81	€ -89
Kapitaallasten	€ 18	-	€ -18
<i>Investering workflowsysteem</i>	€ 18	-	€ -18
Incidentele lasten	€ 285	€ 27	€ -258
<i>Ondersteuning nieuwe organisatie</i>	€ 285	€ 27	€ -258
Onvoorzien	€ 122	-	€ -122
Gerealiseerde resultaat	€ -673	€ -503	€ +170

In 2017 ook negatief resultaat verwacht

Voorlopige resultaat 2017 geschat op tekort van 2,8 ton.

- De begroting van 2017 ging uit van een klein positief resultaat van 0,18 ton.
- Uit de voorjaarsrapportage blijkt dat een verwacht tekort ontstaat van 2,8 ton maar dat dit mogelijk verder oploopt.

Oorzaken van de afwijkingen tussen begroting en voorjaarsrapportage zijn:

- De personeelslasten zijn 3 ton hoger dan begroot. In de voorjaarsrapportage wordt aangegeven dat de hogere personeelskosten veroorzaakt worden door extra inhuur. Hier worden drie verklaringen voor genoemd:
 - Invoering van het LOS en indirect productieve taken (zoals kennisuitwisseling) kosten meer capaciteit dan begroot
 - Extra naar de dienst overgeheveld werk.
 - Ziekte
- De projectbaten zijn met 0,4 ton gestegen, hier staan echter ook voor hetzelfde bedrag aan projectkosten tegenover waardoor dit budgettair verder geen invloed heeft.

Tot en met juni is 33% van het jaarprogramma bij de Drentse Maat producten uitgevoerd. Bij de Niet-Drentse Maat uren ligt de productie eind juni op 51%.

- In totaal zijn 7759 Drentse Maat producten in het

jaarprogramma begroot. Hiervan zijn tot en met juni 2530 producten gerealiseerd.

- Voor de Niet-Drentse Maat producten is 56.800 uren begroot. Hiervan is tot en met juni 29.029 uren ingezet.

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting (na wijziging)	Prognose (voorjaarsrapp)	Vershil
Totale baten	€ 12.780	€ 12.970	€ +190
Deelnemers-bijdragen	€ 11.918	€ 11.918	-
Projectbaten	€ 862	€ 902	€ +40
Overige baten	-	€ 150*	€ +150
Totale lasten	€ 12.762	€ 13.252	€ +490
Personeelslasten	€ 9.349	€ 9.649	€ +300
<i>Loonsom</i>	<i>€ 8.606</i>		
<i>Inhuur</i>	-		
<i>Overige personeelskosten (incl. reisk)</i>	<i>€ 743</i>		
Bedrijfsvoeringskosten	€ 2.479	€ 2.479	-
<i>Kosten Reserve (extra inhuur voor LOS + vervanging medew)</i>	-	<i>€ 150</i>	€ +150
Projectkosten	€ 810	€ 850	€ +40
Kapitaallasten	-	-	-
Onvoorzien	€ 125	€ 125	-
Resultaat	€ 18	- € 282	- € 300

* Onttrekking bestemmingsreserve

Na positief resultaat in 2015, jaren erna tekorten

Wanneer we de resultaten vanaf 2015 tot en met juni 2017 uit de vorige pagina's onder elkaar zetten, zien we het volgende beeld ontstaan:

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroot	Resultaat	Opmerkingen
2015	154	1.346	
2016	-673	- 503	Korting op deelnemersbijdrage van 10%
2017	18	- 282	Resultaat is verwachting in de voorjaarrapportage, daarin staat ook nog een incidenteel tekort van -300.
2018	19		

Hoewel het eigen vermogen in 2014 initieel negatief was, volgde een aanzienlijke stijging in 2015 door het positieve resultaat in dat jaar. De jaren erop daalt het eigen vermogen weer door de ontstane tekorten. In 2017 wordt door de RUD Drenthe in de voorjaarsrapportage voorgesteld om 4,5 ton van het eigen vermogen in te

zetten om het in dat jaar verwachte tekort te dekken. Hierdoor daalt het eigen vermogen tot een dusdanig laag niveau dat eventuele tegenvallers mogelijk niet opgevangen kunnen worden. Het is dus belangrijk om het eigen vermogen weer op peil te brengen in de toekomst.

<i>Bedragen x 1000</i>	Ontwikkeling eigen vermogen ultimo jaar	Opmerkingen
2014	-144	
2015	1.202	
2016	700	
2017 (voorjaarsnota)	250	In de toelichting staat dat 150 van de bestemmingsreserve en 300 van de algemene reserve wordt benut om het tekort te dekken.



2. Onderliggers onder de begroting

Onderliggers onder begroting geen stabiele basis

Per 2016 is de begroting gebaseerd op de Drentse maat en een productiviteitsnorm van 1460 uur. Daarnaast is er een efficiency korting opgelegd van 10%.

1. Drentse maat.

In deze analyse hebben we geen rekening gehouden met de haalbaarheid van kengetallen in de Drentse Maat. De RUD Drenthe heeft in 2019 een evaluatie gepland over de Drentse Maat en de haalbaarheid van de kentallen.

2. Productiviteitsnorm mist ziekteverzuim, en niet alle productieve uren declarabel.

De productiviteitsnorm bevat nu geen ziekteverzuim. Van de productieve uren is 92,5% declarabel op zaken en 7,5% declarabel op collectieve taken.

	Dienst X	RUD Drenthe (2016)
1 fte (52*36 uur)	1872	1870
Verplichte feestdagen	58	56
Verlof/vakantie	187	164
Leeftijdstoeslag		44
Ziekte (5%)	94	0
Bruto productief	1533	1606
Indirect productief	134 (7%)	146
Netto productief	1400	1460

3. Efficiencykorting doorgevoerd onder bepaalde voorwaarden, maar niet aan alle voorwaarden voldaan.

Randvoorwaarden	Status
LOS is ingevoerd per 1-1-2016	Nee
Informatie-uitwisseling is volledig digitaal	Nee
Uniforme werkwijzen binnen RUD en tussen RUD en deelnemers	Nee
Leveranciers voeren efficiencykorting door van 10%. Ondersteuning PIOFACH provincie/Emmen in begroting 10% verlaagd	Ja
Omvang Niet-Drentse Maat blijft in 2015/2016 gelijk	Ja



3. Formatie en productie

Formatie redelijk stabiel, maar productie daalt door weglekkende uren

Productie:

- **2015** 135% jaarprogramma
- **2016** 70% jaarprogramma (**NDM 98%**)
- **2017** tot juni 33% jaarprogramma (**NDM 51%**)

Per 2016 10% besparing – met name flex verdwenen – maar was ook niet ingevuld, wellicht wel als inhuur terug te vinden in de teams.

Bezetting toegenomen over jaren, maar niet alleen t.b.v. primaire proces.

- Totale bezetting sinds 2015 licht toegenomen
 - Door extra taken (hiervoor projectbudget)
 - Extra fte voor BRZO taken
- Team bodem en juridisch met name toename bezetting t.o.v. formatieplaatsen
- Maar inhuur niet volledig t.b.v. primair proces
 - Extra taken – bekostigd uit projectbaten

Hoewel er afdoende bezetting zou moeten zijn, blijft de productie achter. Er lijken dus uren weg te lekken die niet besteed worden aan de primaire productie.

Teams	2015				2016				2017			
	Formatie plaatsen	In dienst	Inhuur op jaarbasis	Bezetting	Formatie plaatsen	In dienst	Inhuur op jaarbasis	Bezetting	Formatie plaatsen	In dienst	Inhuur op jaarbasis	Bezetting
Directie	1,00	1,00	-	1,00	1,00	1,00	-	1,00	1,00	1,00	-	1,0
TH	31,82	29,53	2,42	31,95	30,83	30,95	0,10	31,05	31,27	30,15	0,92	31,07
VV	20,31	21,12	2,67	23,79	20,23	19,33	0,83	20,16	20,23	20,51	1,83	22,34
Bodem	20,86	18,47	2,70	21,17	22,81	21,08	2,53	23,61	22,81	20,88	3,37	24,25
juridisch	12,42	12,41	0,15	12,56	12,41	12,21	1,14	13,35	12,41	12,21	1,27	13,48
Flex	7,86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
advies	12,70	13,10	-	13,10	12,70	13,82	0,53	14,35	13,60	13,82	1,15	14,97
bedrijfsbureau	17,72	15,89	0,97	16,86	16,98	14,29	1,49	15,78	17,68	15,09	1,60	16,69
TOTAAL	124,7	111,5	8,9	120,4	117,0	112,7	6,6	119,3	119,1	113,7	10,1	123,8

Loonkosten nemen jaarlijks toe, met name door kosten externe inhuur

Loonsom over de jaren relatief constant begroot, realisatie in 15 en 16 lager, door:

- Niet ingevulde vacatureruimte (0,9 ton en 3,5 ton)
 - Vrijval opgenomen verlofuren stuwmeer (1 ton en 0,7 ton)
 - Loonkostensubsidie en ziektegeld (0,2 ton en 0,7 ton)
 - Overige personeelskosten (3 ton en 2 ton)
- In 2015 compenseerde de lagere loonkosten voor de inhuur, daardoor was er geen negatief resultaat.
 - In 2016 wordt de hogere inhuur deels verklaard door extra projecten. (hiervoor 2,8 ton beschikbaar) Ook was er wat ruimte door vacatureruimte en lagere overige personeelskosten.
 - In 2016 10% bezuiniging, maar ook cao stijging van 3% en extra budget voor invoering IKB.
 - In de loop van de tijd zijn er ook extra taken en daarmee extra formatie bijgekomen (bv BRZO).
 - In begrotingen in 2017 en 2018 wordt geen rekening gehouden met inhuur.
 - De post inhuur neemt toe en is er mede debet aan dat er een overschrijding is op de personeelslasten.
- De inhuur is hoger dan begroot, totale inhuur is:
 - 2015: 693 ton
 - 2016: 1 miljoen

<i>Bedragen x 1000</i>	Resultaat 2015	Resultaat 2016	Begroting 2017 (na wijziging)	Prognose 2017 (voorjaarsrapp)
Personeelslasten	€ 8.617	€ 9.597	€ 9.349	€ 9.649
Loonsom	€ 7.457	€ 7.946	€ 8.606	
Inhuur	€ 693	€ 1.072	-	
Overige personeelskosten (incl. reiskosten)	€ 467	€ 579	€ 743	
Opleidingskosten	€ 76	€93		
Algemene kosten	€ 120	€209		
Reiskosten	€ 270	€278		



4. Zaaksysteem LOS

Kosten implementatie LOS structureel onvoldoende begroot

LOS wordt op twee posten begroot:

- Bedrijfsvoeringskosten - eigen beheer (licenties)
- Kapitaallasten (voor de implementatie)

In de gewijzigde begroting 2017 zijn de kapitaallasten verplaatst naar de bedrijfsvoeringskosten.

LOS kent twee posten in de jaarstukken:

- Bedrijfsvoering kosten – eigen beheer (licenties)
- Negatieve baten –kosten projectorganisatie LOS

In de programmabegroting 2017 is voor hele jaar 218.091 begroot voor licentiekosten LOS. Tevens wordt benoemd dat dit de jaren erna nog € 152.369 per jaar is.

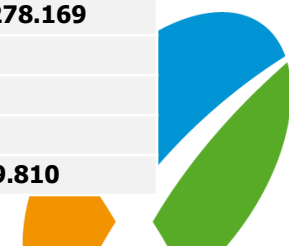
Implementatiekosten onvoldoende begroot.

De projectkosten/leden projectgroep LOS worden niet of nauwelijks begroot – alleen de licentiekosten. Ook wordt er in de begroting geen rekening gehouden met extra inhuur als gevolg van de uren eigen medewerkers.

Financiële grip op het LOS lijkt te ontbreken.

Hierdoor ontstond er alleen al op de projectgroep een tekort van 0,4 MLN in 2016. De verwachting is dat deze projectgroep in ieder geval in 2017 ook actief zal zijn en dus tot eenzelfde probleem zal leiden aangezien het niet begroot is. Hetzelfde geldt voor de extra inhuur benodigd om de uren van eigen medewerkers te compenseren. De grip op LOS lijkt dus te ontbreken.

Bedragen in euro	2015	2016	2017	Totaal
Begroot (na wijziging)	€ 192.000	€ 354.538	€ 357.091	€ 903.629
Piofach (o.a. huur systeem)	€ 138.000	€336.538	€ 218.091 licentie + 139.000	€ 831.629
Kapitaallasten	€54.000	€18.000	€ -	€ 72.000
Leden projectgroep	€ -	€ -	€ -	€ -
			Jan t/m juni 2017	
Kosten	€ 273.564	€735.047	€269.558	€1.278.169
Huur systeem/licentie	...	336.538		
Leden projectgroep	234.381	391.171		
Uren eigen medewerkers	4.803	9.942	5.056	19.810



5. Analyse financiële tekorten

Drietal structurele oorzaken van het financiële tekort in 2016 en 2017

Uit de voorgaande pagina's blijkt dat er een aantal verschillende factoren verantwoordelijk is voor het ontstane tekort in 2016 en 2017. Hieronder zijn deze uiteengezet en benoemd in hoeverre deze ons inziens structureel en/of incidenteel van aard zijn:

Analyse	Ontstaan	Aard
Inkomsten dalen	Dalende inkomsten: ten opzichte van de situatie voor de start van de RUD is er tussen de 20%-25% minder budget beschikbaar als gevolg van taakstellingen voor hetzelfde takenpakket (dat sterk in ontwikkeling is), geen loon en prijsstijging gedurende twee jaren en het naar verluidt niet volledig hebben ingebracht van fte/budget door alle deelnemers (0-meting).	Structureel, want aard van de dalende inkomsten is zodanig dat de hoogte van de inkomsten niet zal veranderen, tenzij andere afspraken worden gemaakt met eigenaren.
Kosten LOS niet begroot en niet 'In control'	Kosten projectgroep niet begroot maar opgelopen tot circa 0,4 M.	Structureel komende 2-3 jaren, want inzet projectgroep is komende jaren nog noodzakelijk om systeem in te regelen.
Kosten externe inhuur niet begroot en stijgen fors	Kosten externe inhuur als gevolg van weglekkende uren/ tussentijdse onderproductie wordt niet begroot maar opgelopen tot ruim 1 M euro, voor een deel worden deze kosten opgevangen door vacature ruimte en projectinkomsten. Externe inhuur om productie te behalen als gevolg van de weglekkende uren.	Deels structureel, deels incidenteel. Deels incidenteel want inhuur is beoogd om incidentele pieken op te vangen. Anderzijds structureel vanwege de openstaande vacatureruimte en de weglekkende uren die nu worden ingevuld door inhuur. Wanneer met name op de laatste grip gekregen wordt, is minder inhuur nodig.



Onze analyse: het tekort in 2017 valt hoger uit dan in voorjaarsrapportage voorspeld

Onze verwachting is dat het tekort nog hoger uitvalt dan initieel verwacht in de concept voorjaarsrapportage:

<i>Bedragen x 1000</i>	Begroting 2017 (na wijziging)	Prognose 2017 (voorjaarsrapp)	Prognose 2017 (SvdL)
Totale baten	€ 12.780	€ 12.970	€ 12.579
Deelnemers-bijdragen (minus projectteam LOS)	€ 11.918	€ 11.918	€ 11.918 - € 391
Projectbaten	€ 862	€ 902	€ 902
Overige baten	-	€ 150*	€ 150*
Totale lasten	€ 12.762	€ 13.252	€ 13.254
Personeelslasten	€ 9.349	€ 9.649	€ 9.800
<i>Loonsom</i>	<i>€ 8.606</i>		<i>€ 8.200</i>
<i>Inhuur</i>	<i>-</i>		<i>€ 825**</i>
<i>Overige personeelskosten (incl. reisk)</i>	<i>€ 743</i>		<i>€ 600</i>
Bedrijfsvoeringskosten	€ 2.479	€ 2.479	€ 2.379
<i>waarvan specifiek LOS</i>	<i>€ 218</i>	<i>€ 218</i>	<i>€ 218</i>
Kosten extra inhuur (LOS + vervanging medew)		€ 150	
Projectkosten (o.a. inhuur voor projecten)	€ 810	€ 850	€ 850
Kapitaallasten	-	-	-
Onvoorzien	€ 125	€ 125	€ 125
Opbouw eigen vermogen			
Resultaat	€ 18	- € 282	- € 400

* *Onttrekking bestemmingsreserve*

** *Na bezuiniging van 200.000 minder controles categorie 2 inrichtingen, conform AB voorstel zomer 2017*



Toelichting op het te verwachten tekort in 2017

Toelichting verwachting SeinstravandeLaar voor 2017:

Belangrijke redenen van de toename:

- De kosten voor de projectgroep LOS die voor 2017 niet begroot zijn.
- Extra inhuur op het primaire proces die naar verwachting hoger uitvalt dan begroot, mede vanwege de weglekkende uren.

Wij verwachten dat het tekort over 2017 gaat oplopen naar 400.000 euro, waarbij al een dotatie uit de reserves is verdisconteerd van 150.000 euro plus het doorschuiven van productie voor een bedrag van 200.000 euro. Zonder deze maatregelen is het tekort effectief 750.000 euro.

Wij baseren die inschatting op:

- Het ontbreken van de kosten projectteam LOS, dat over de afgelopen jaren bijna 0,4M was en die tot op heden niet in begroting staan van 2017. Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat deze kosten in 2017 lager uitvallen.
- Extrapolatie van de kosten externe inhuur van 2015 en 2016 die in 2017 verder lijkt te stijgen
- Gegeven de huidige productie cijfers eerste half jaar en gegeven de halfjaar cijfers van uren medewerkers LOS, die per 1 juli circa 5.000 uren bedroegen, zal die externe inhuur nodig zijn om de aangepaste productie te behalen.
- Inschatting overige kosten op basis van financiële gegevens tot en met 1 september 2017.

Opmerkingen bij dit tekort

- Bij de calculatie van dit tekort heeft de RUD alle mogelijke overschotten op posten verwerkt. Elke nieuwe tegenvaller leidt tot een verder oplopend tekort.
- In dit tekort is rekening gehouden met 100.000 euro aan extra inhuur. Het is onduidelijk of die kan worden ingevuld door krapte op arbeidsmarkt. Als dat niet het geval is zal het tekort met dat bedrag dalen, maar zal dat leiden tot onderproductie.

De begroting van 2018 moet herzien worden.

- In de begroting van 2018 is te weinig rekening gehouden met realisatiegegevens van voorgaande jaren, waaronder de toenemende kosten voor LOS en externe inhuur, die weer effect zijn van de vele weglekkende uren.
- Het eigen vermogen van de dienst is de afgelopen jaren sterk gedaald en zal met het te verwachten tekort nihil of zelfs negatief worden.
- De voorliggende begroting van 2018 zal bij gelijk blijvende productie zeer waarschijnlijk leiden tot een nieuw tekort en zal daarom moeten worden aangepast.



Deel III: Resultaten doorlichting organisatie

Doorlichting organisatie leidt tot 15 conclusies

De RUD Drenthe heeft haar basis niet op orde, heeft beperkte ontwikkelkracht en voert haar rol als opdrachtnemer weinig zakelijk uit.

1. Deelnemers over het algemeen tevreden over kwaliteit, brede tevredenheid over betrokkenheid en inzet medewerkers
2. De interne sturing is niet op orde.
3. Het opdrachtnemerschap van de RUD Drenthe is onvoldoende zakelijk, te veel gericht op de goede relatie, zowel intern als extern.
4. Invoering Drentse Maat in combinatie met 10% efficiencykorting is onderschat, niet voldaan aan gestelde randvoorwaarden.
5. Invoering LOS onderschat in termen van proces en kosten, systeem legt bloot dat basis niet op orde is.
6. Beperkte focus op organisatieontwikkeling en weinig ontwikkelkracht.
7. De bedrijfsvoering is kwetsbaar en te veel operationeel
8. Er is nog geen eenheid in de organisatiecultuur.

Eigenaren en opdrachtgevers van de RUD Drenthe hebben de afgelopen jaren onvoldoende hun verantwoordelijkheid genomen.

1. Schoorvoetende bereidheid van bestuurders om te komen tot de RUD Drenthe.
2. De RUD Drenthe is vanaf de start financieel afgepeld.
3. Er is onvoldoende eenduidig beeld van wat bestuurders willen met de dienst en hoe deze zich dient door te ontwikkelen.
4. Deelnemers hebben hun eigen randvoorwaarden onvoldoende ingevuld.
5. De deelnemers zijn onvoldoende kritisch naar elkaar.
6. De medewerkers van de RUD Drenthe ervaren weinig/ beperkt vertrouwen.
7. De RUD Drenthe wordt nog weinig benut voor gezamenlijkheid.



1. De RUD Drenthe heeft haar basis niet op orde, heeft beperkte ontwikkelkracht en voert haar rol als opdrachtnemer weinig zakelijk uit

Deelnemers over het algemeen tevreden over kwaliteit, brede tevredenheid over betrokkenheid en inzet medewerkers

De meerwaarde van de RUD Drenthe wordt over het algemeen erkend.

- De meerwaarde van de RUD Drenthe uit zich nu voornamelijk door de bundeling van specialismen en expertise.

Deelnemers over het algemeen tevreden over de geleverde kwaliteit.

- Deelnemers geven over het algemeen aan dat door de komst van de RUD Drenthe de kwaliteit van de dienstverlening vooruit is gegaan.
- Er is in toenemende mate vraag naar specialistische adviezen, bijvoorbeeld naar de uitvoering van geluidsmetingen bij evenementen.
- Er worden naast het milieubrede takenpakket extra taken ingebracht bij de RUD Drenthe (taken rondom asbest).

Zowel intern als extern wordt tevredenheid uitgesproken over de betrokkenheid, de loyaliteit en de inzet van medewerkers bij de RUD Drenthe.

- Vanuit deelnemers, MT en medewerkers is aangegeven dat er erg hard wordt gewerkt, vanuit zowel een hoge mate van betrokkenheid bij de RUD Drenthe als een hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid.

Maar, er zijn ook aandachtspunten.

- Balans tussen inhoudelijke deskundigheid en bestuurlijke sensitiviteit.
- Afgesproken termijnen worden door de RUD Drenthe steeds vaker niet gehaald.
- Deelnemers missen flexibiliteit, voornamelijk wanneer er pieken zijn in de werkdruk. Er is behoefte aan een flexibele RUD Drenthe die meer meedenkt vanuit risico's dan vanuit regels.
- Er is een verbeterslag nodig in de adviesfunctie, voornamelijk in de balans tussen technisch adviseren en de politieke dynamiek. Er is behoefte aan natuurlijk bewustzijn van de positie die de medewerkers en de RUD Drenthe hebben ten opzichte van de deelnemers. Er is behoefte aan een adviesfunctie waarbij de RUD Drenthe het afwegingskader schept.



Interne sturing is niet op orde

Heldere sturingsfilosofie en sturingsprioriteiten ontbreken.

- Uit de tussenevaluatie is gebleken dat er onduidelijkheid is over de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de governancestructuur. Op basis hiervan is de aanbeveling gedaan om een governance document en een bestuurlijke meerjaren-agenda op te stellen. De uitwerking daarvan moet nog gebeuren.
- Er is momenteel geen heldere en eenduidige sturingsfilosofie binnen de organisatie. Het is niet voldoende helder wat de sturingsprioriteiten zijn, op basis waarvan wordt gestuurd en wie waarin welke verantwoordelijkheden heeft.

RUD Drenthe heeft relatief brede topstructuur.

- De topstructuur bestaat uit de Directeur, de teamleiders en adviseurs vanuit het Bedrijfsbureau. Zij vormen samen het MT, wat bestaat uit tien functionarissen.

Sturing in de praktijk kenmerkt zich als volgt:

- Sturing is veel op incidenten en 'waan van de dag' in plaats van op de lange termijn.
- Medewerkers ervaren verschillen in sturing door MT-leden.
- Sturing vindt met name plaats op het operationele vlak. Teamleiders komen onvoldoende toe aan

strategische sturing en sturing op HR.

- Projectleiders ervaren weinig mandaat vanuit de teamleider, wat sturing in betreffende projecten door hen beperkt mogelijk maakt.
- Er wordt geprogrammeerd op productie. Tussentijdse sturing op realisatie wordt door de ene medewerker wel ervaren en door de andere niet.
- Er is binnen de organisatie veel vrijheid. Het wordt als lastig gevonden om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken en op houding en gedrag.
- Er is onvoldoende sturing op zakelijkheid: zakelijk zijn op extra vragen van opdrachtgevers en richting opdrachtgevers als het gaat om het nakomen van afspraken.

Kwaliteit sturingsinformatie is nog onvoldoende.

- Sturingsinformatie is nog niet altijd valide/betrouwbaar.
- Sturingsinformatie is niet altijd actueel.
- De beschikbare sturingsinformatie is zeer bewerkelijk/het kost veel tijd om tot goede analyses te komen.



Opdrachtnemerschap onvoldoende zakelijk, te veel gericht op goede relatie, zowel extern als intern

Extern: RUD Drenthe té dienstverlenend wat zich uit in pleasegedrag richting opdrachtgevers.

Sprake van veel compromissen bij de start van de RUD Drenthe om bestuurders aan boord te krijgen en te houden.

- Aan de voorkant is gestart met 10% efficiency taakstelling.
- Op basis van een compromis is gekomen tot twee vestigingslocaties.
- Er zijn achteraf gezien te makkelijk toezeggingen gedaan in het kader van de extra 10% efficiencykorting in combinatie met de invoering van de Drentse Maat.

Medewerkers doen meer werk voor latende organisaties dan vooraf geprogrammeerd.

- Medewerkers zijn nog veelal werkzaam voor de latende organisaties. In de gesprekken is aangegeven dat er mede daardoor vaak extra werk wordt gedaan voor oud-collega's omdat de lijntjes kort zijn.
- De organisatie is onvoldoende zakelijk richting opdrachtgevers. Met name wanneer het gaat om directe vragen vanuit latende organisaties of voor werk waar geen budget voor is.

- Naast het feit dat er weinig kritisch wordt gevraagd naar extra budget, geven medewerkers/teamleiders aan het lastig te vinden nee te zeggen tegen extra werk. Dit zet de productie en de uitvoering van het reguliere werk in een belangrijk aantal gevallen onder druk.

Achterstallig onderhoud voor eigen rekening.

- Er is op meerdere aspecten sprake van achterstallig onderhoud bij de deelnemers, bijv. als het gaat om het inrichtingenbestand, digitalisering, Activiteitenbesluit 4^e tranche. Het wegwerken van dit achterstallig onderhoud neemt de RUD Drenthe nu grotendeels voor eigen rekening. Of het vertraagt het werk dusdanig waardoor productiecijfers onder druk komen te staan.

Intern: organisatie breed zijn medewerkers RUD Drenthe erg aardig voor elkaar.

- Er is weinig sprake van het onderling aanspreken op het niet nakomen van afspraken.
- Het MT kan intern ook zakelijker en meer scherp/positief kritisch worden naar elkaar.



Invoering Drentse Maat in combinatie met 10% efficiencykorting is onderschat, niet voldaan aan gestelde randvoorwaarden

Het realiseren van de randvoorwaarden die gekoppeld zijn aan de 10% efficiencykorting zijn onderschat en niet adequaat opgepakt.

- In de voorjaarsnota is aangegeven dat de efficiencykorting gerealiseerd kon worden als er aan de volgende randvoorwaarden is voldaan:
 - Leefomgevingssysteem (LOS) ingevoerd per 1-1-2016
 - Informatie-uitwisseling tussen RUD en opdrachtgevers geschiedt volledig digitaal.
 - Uniforme werkwijzen binnen de RUD tussen RUD en deelnemers is uniform en niet afhankelijk van plaats inrichting.
 - Leveranciers voeren efficiencykorting door van 10%. In de begroting is vergoeding dienstverlening Emmen en de provincie bij de ondersteuning PIOFACH met 10% verlaagd.
 - Omvang werkzaamheden niet-Drentse maat blijft in 2016 gelijk ten opzichte van 2015.
- Er is geen concreet plan opgesteld om deze randvoorwaarden te implementeren en er is door de RUD Drenthe ook niet gestuurd op het voldoen aan deze randvoorwaarden.
- Aan de andere kant is tevens door bestuurders niet actief gevraagd naar de voortgang van de implementatie van randvoorwaarden en is niet gesignaleerd dat niet aan deze voorwaarden was voldaan bij de effectuering van de taakstelling.

Zomer 2017: Randvoorwaarden efficiencykorting nog niet op orde.

Randvoorwaarden	✓ ?
LOS is ingevoerd per 1-1-2016	Nee
Informatie-uitwisseling is volledig digitaal	Nee
Uniforme werkwijzen binnen RUD en tussen RUD en deelnemers	Nee
Leveranciers voeren efficiencykorting door van 10%. Ondersteuning PIOFACH provincie/Emmen in begroting 10% verlaagd	Ja
Omvang Niet-Drentse Maat blijft in 2015/2016 gelijk	Ja

Gevolg: veel tijd verloren aan afstemming met opdrachtgevers.

- Doordat bovengenoemde randvoorwaarden ontbreken wordt veel tijd besteed aan afstemming, het op orde krijgen van dossiers, het achterhalen van brongegevens en het zoeken naar benodigde informatie.
- Hierdoor komen productiviteit, productie en financiën onder druk te staan.



Invoering LOS onderschat in termen van proces en kosten, systeem legt bloot dat basis niet op orde is

Zaaksysteem LOS was niet de beste keuze, afgaand op het resultaat van het aanbestedingstraject.

- LOS is als derde keuze uit het aanbestedingstraject gekomen. Nummer 1 en 2 vielen af vanwege andere redenen.
- LOS zou met name minder scoren op gebruiksvriendelijkheid.

Inrichting van het systeem is onvoldoende doordacht.

- De bijdrage van het zaaksysteem in relatie tot het werkproces is van te voren onvoldoende uitgedacht.
- Het primaire proces is relatief laat betrokken bij de inrichting van het systeem. Dit komt de huidige opzet en inrichting van het systeem niet ten goede.

LOS legt zaken bloot die zonder het systeem ook aanwezig waren of alsnog zouden komen:

- Werkprocessen niet altijd eenduidig uitgevoerd
- Achterstand digitalisering informatievoorziening
- Datakwaliteit blijkt onvoldoende te zijn
- Beperkingen in de werkzaamheden worden nu voornamelijk toegeschreven aan het LOS, maar deze aspecten waren naar verluidt onafhankelijk van LOS al

aandachtspunten die uitgewerkt hadden moeten worden.

Onvoldoende aandacht voor opleiding medewerkers terwijl gebruiksvriendelijkheid grootste aandachtspunt is van het systeem.

- Beperkte professionele opleiding van medewerkers om zich het systeem en de werking daarvan eigen te maken.
- Nu met name negatieve ervaringen met de gebruiksvriendelijkheid van het systeem.
- In de gesprekken is aangegeven dat het systeem nu al vervuild is door verkeerd gebruik/invoeren van verkeerde data. Hierdoor neemt ook de betrouwbaarheid van de (sturings)informatie uit het systeem af.
- Onvoldoende aandacht en communicatie rondom de verandering naar een zaakgerichte werkwijze.



Invoering LOS onderschat in termen van proces en kosten, systeem legt bloot dat basis niet op orde is (2)

Er is in het begin geen goed financieel plan met bijbehorende financiële dekking gemaakt voor de opzet, inrichting en het beheer van LOS.

- Er zijn nu vier kostenposten:
 - Kosten systeem
 - Kosten inhuur projectteam
 - Uren voor inzet medewerkers
 - Extra uren in het primaire proces door het gebruik van LOS
- Uit de financiële analyse blijkt dat de kosten voor het LOS een belangrijke oorzaak zijn van het huidige tekort in de organisatie.
- Momenteel wordt alle aandacht besteed om binnen afzienbare tijd grip op (de kosten van het) LOS te krijgen. Onder meer door een audit en door een externe manager te betrekken.
- Of dat op hele korte termijn lukt, is niet zeker.

Keuze om samen met de Omgevingsdienst Groningen het LOS te implementeren is gebeurd om financiële redenen maar maakt de situatie nu extra complex.

- Er zijn inhoudelijke maar vooral ook financiële redenen geweest om de opzet en ontwikkeling van het LOS samen te doen met de ODG.

- Men loopt nu ook tegen de nadelen van de samenwerking aan: veel afstemming, verschillende wensen en verschillende situaties als het gaat om werkprocessen.



Beperkte focus op organisatieontwikkeling en weinig ontwikkelkracht

RUD Drenthe weinig doorontwikkeld vanaf de start.

- Uit de gesprekken blijkt dat de organisatie op het gebied van doorontwikkeling stil heeft gestaan de afgelopen jaren. Medewerkers hebben het gevoel dat organisatieontwikkeling nooit de primaire focus heeft gehad.
- Dit blijkt ook uit het feit dat €8,5 ton ontwikkelbudget niet is ingezet voor organisatieontwikkeling. In 2016 is dat budget ingezet om het tekort op de exploitatie te verminderen.

Medewerkers ervaren dat er te weinig tijd is om zich in te zetten voor organisatieontwikkeling.

- De werkdruk binnen de RUD Drenthe wordt als zeer hoog ervaren. Medewerkers hebben alle tijd en energie nodig om productie te draaien. Dit gaat ten koste van de tijd voor doorontwikkeling van de organisatie, innovatie en het bijhouden en anticiperen op ontwikkelingen.
- Ook bij het MT is de focus grotendeels operationeel en op de waan van de dag. Dit betekent dat er in het MT weinig tijd en aandacht is voor strategische onderwerpen. De consequentie is dat er weinig wordt nagedacht over de lange termijn, hierdoor blijft tevens het sturen op de waan van de dag in stand.

7,5% improductieve uren gaat nu voornamelijk op aan LOS.

- In 2016 is de productiviteitsnorm verhoogd van 1360 uur naar 1460 uur. Binnen die 1460 uur is 7,5% opgenomen voor collectieve declarabele taken. Uit de gesprekken blijkt dat deze uren nu voornamelijk op gaan aan het LOS. Hierdoor blijven er weinig uren over om in te zetten voor ontwikkeling en innovatie, die niet ten koste gaan van de productie in het primaire proces.

Het ontbreekt aan denkkracht en slagkracht binnen de organisatie om in te zetten voor doorontwikkeling.

- Naast het gebrek aan uren en kwetsbaarheid in de bedrijfsvoering wordt er vanuit het MT een gebrek aan denkkracht ervaren om in te zetten voor strategische zaken en organisatieontwikkeling.
- Gevolg hiervan is dat projecten rondom organisatieontwikkeling ook niet in de organisatie worden belegd, maar binnen het MT worden opgepakt zonder dat hier altijd voldoende tijd/capaciteit voor is.

Soms is persoonlijke ontwikkeling van medewerkers of teamontwikkeling kind van de rekening.



Er is nog geen sprake van eenheid in de organisatiecultuur

Toegroeien naar eenheid in cultuur geen prioriteit bij de start.

- In het bedrijfsplan van de RUD Drenthe is het belang van toegroeien naar één organisatiecultuur al aangegeven. Uit de gesprekken blijkt dat hier bij de start van de organisatie onvoldoende geld en capaciteit op is ingezet. De focus lag primair op het draaiend krijgen van de dienst.

2017: geen sprake van eenheid in organisatiecultuur.

- In de gesprekken is aangegeven dat er nog geen sprake is van een 'wij-gevoel' binnen de RUD Drenthe. Enerzijds is er niet het gevoel dat medewerkers werken voor het gebied 'de provincie Drenthe'. Dit komt doordat medewerkers nog grotendeels werken voor hun latende organisaties en dus hun oude werkgevers, waarbij veel wordt vastgehouden aan oude werkwijzen.
- Ook wordt een cultuurverschil ervaren tussen medewerkers vanuit de provincie en medewerkers vanuit de gemeenten. Hier gaat het zowel om kwaliteit van het geleverde werk, de deskundigheid van medewerkers als om de manier van werken zoals gewend in de oude situatie.

Twee locaties helpt niet bij het creëren van één cultuur.

- Het feit dat de organisatie is verdeeld over twee locaties wordt door sommigen ervaren als belemmerende factor om toe te groeien naar één cultuur.
- Er wordt geconstateerd dat er op beide locaties andere werkwijzen gelden, vooral bij Toezicht.
- Daarnaast is aangegeven in de gesprekken dat het de voorkeur heeft om de RUD Drenthe niet te vestigen bij één van de opdrachtgevers. Dit belemmert het loskomen van de latende organisaties. Anderen wijzen overigens op de voordelen die het dicht zitten bij een opdrachtgever ook heeft.



2. Eigenaren en opdrachtgevers van de RUD Drenthe hebben de afgelopen jaren onvoldoende hun verantwoordelijkheid genomen

Schoorvoetende bereidheid van bestuurders om te komen tot de RUD Drenthe

RUD Drenthe was niet de eerste keuze van alle deelnemers.

- Uit de gesprekken met zowel de bestuurders, de RvO, Eigenaren als de gesprekken met de teamleiders en de medewerkers van de RUD is gebleken dat de komst van de RUD Drenthe niet als vanzelfsprekendheid is ervaren.
- Er was zeker bij het begin bestuurlijk en ambtelijk weinig draagvlak voor de oprichting van de RUD.

Schoorvoetende bereidheid heeft geleid tot aantal bestuurlijke compromissen vanaf de start.

- Om bestuurders aan boord te krijgen en/of te houden is in de loop van de tijd een aantal bestuurlijke compromissen gesloten, die niet altijd het beste waren voor de RUD Drenthe zelf:
 - Bij de start al een efficiencykorting van 10%
 - Opsplitsen van de RUD Drenthe in twee locaties
 - 10% efficiencykorting in 2016 in combinatie met de invoering van de Drentse Maat

Medewerkers van de RUD Drenthe voelen nog vaak dat RUD niet de eerste keuze was.

- Medewerkers van de RUD Drenthe ervaren zich lang niet altijd als een verlengstuk/collega van de gemeenten en de provincie.

- De zin “De RUD was een moetje” wordt nog heel vaak gebruikt in negatieve zin van het woord.
- Er wordt door de medewerkers van de RUD in aantal gevallen vertrouwen gemist bij opdrachtgevers/eigenaren.
- De RUD Drenthe heeft behoefte aan meer gezamenlijkheid vanuit de opdrachtgevers/eigenaren.



De RUD Drenthe is vanaf de start financieel afgepeld

Vanaf de start meerdere financiële keuzes gemaakt die nu druk zetten op financiën van de RUD Drenthe:

- Naar verluidt hebben niet alle deelnemers hun volledige formatie/budget bij de start van de RUD ingebracht. Onduidelijk is hoe groot dit effect is.
- De RUD Drenthe is direct gestart met een efficiencykorting van 10% ten opzichte van de peildatum 1-1-2012.
- Andere omgevingsdiensten in het land groeiden gedurende een aantal jaren naar een efficiencykorting toe.
- In 2014 en 2015 is geen loon-/prijscompensatie toegepast.
- In 2016 is met de invoering van de Drentse Maat nogmaals 10% efficiencykorting bepaald.
- Bij deze korting zijn randvoorwaarden geformuleerd die noodzakelijk zijn voor het voldoen aan de gegeven taakstelling.
- De productiviteitsnorm is in 2016 verhoogd van 1360 naar 1460 productieve uren per medewerker.
- In deze norm is geen rekening gehouden met een ziektepercentage per medewerker.
- Budgetten voor organisatieontwikkeling in 2014, 2015 en 2016 zijn voor circa 850.000 euro gebruikt om tekorten te dekken
- Voor de opzet/inrichting en implementatie van het LOS is geen financieringsplan/investeringsbudget vrij gemaakt



Er is onvoldoende eenduidig beeld van wat bestuurders willen met de dienst en hoe deze zich dient door te ontwikkelen

Meerledige en soms tegenstrijdige doelstellingen geformuleerd bij de start.

- Bij de start van de RUD Drenthe is er een visie gemaakt, is er een aantal doelstellingen geformuleerd en een beoogd profiel voor de organisatie neergezet. Deze zijn in sommige gevallen meerledig en tegenstrijdig met de financiële keuzes zoals eerder beschreven.

Uniformiteit versus maatwerk

- Afgaande op het bedrijfsplan is uniformiteit voor de RUD Drenthe het dominante uitgangspunt, maar de focus lijkt hier niet altijd primair op te liggen:
 - De RUD Drenthe zorgt voor een zo eenduidig mogelijke taakuitvoering in de gehele regio met maatwerkafspraken als het gaat om ambities en bestuurlijke keuzes van de individuele organisaties.
 - De RUD Drenthe speelt actief in op wensen van opdrachtgevers.
 - De RUD Drenthe garandeert dat zij rekening houdt met de individuele cultuur en wensen van de dertien partners, maar beoogd ook uniformering.

Kwaliteit versus besparing

- De RUD Drenthe heeft te maken met tenminste twee keer een 10% efficiencykorting, maar krijgt daarbij

wel de volgende (soms tegenstrijdige) kwaliteitsdoelstellingen mee:

- De RUD Drenthe zorgt ervoor dat de taakuitvoering voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen.
- De RUD Drenthe zorgt voor een kwalitatief goede uitvoering van taken.
- De RUD Drenthe verbetert de huidige kwaliteit.

Zomer 2017: weinig gemeenschappelijk beeld bij de doorontwikkeling van de RUD Drenthe.

- Uit de gesprekken blijkt dat er bestuurlijk verschillend wordt gedacht over het doel en daarmee de beoogde doorontwikkeling van de dienst.
- Dit uit zicht voornamelijk in verschillende beelden over ambitieniveaus. Er wordt bestuurlijk verschillend gedacht over of de dienst moet worden aangestuurd op het leveren van kwaliteit of op efficiency.

“Het goede gesprek” over het Milieuveld, de ambities en het doel van de RUD Drenthe wordt niet of nauwelijks gevoerd en wordt door de RUD node gemist.



Deelnemers hebben hun eigen randvoorwaarden onvoldoende ingevuld en zijn onvoldoende kritisch naar elkaar

Randvoorwaarden Drentse Maat zijn door deelnemers niet ingevuld.

- Bij de invoering van Drentse Maat, de implementatie van LOS en de 10% efficiencykorting is een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Het voldoen aan deze randvoorwaarden is nadrukkelijk gekoppeld aan het realiseren van de extra taakstelling van 10%.
- Voor twee van deze randvoorwaarden ligt de verantwoordelijkheid bij de deelnemers. De deelnemers hebben op dit moment niet voldaan aan onderstaande randvoorwaarden.

Randvoorwaarden deelnemers	
Informatie-uitwisseling is volledig digitaal	Nee
Uniforme werkwijzen binnen RUD en tussen RUD en deelnemers	Nee

- Daarnaast is de datakwaliteit in basissystemen onvoldoende en is er veel achterstallig onderhoud in het werk.

Bestuurders onvoldoende scherp op realisatie randvoorwaarden, 10% efficiencykorting wel geëffectueerd.

- Er is ook bestuurlijk onvoldoende gestuurd op het realiseren van de randvoorwaarden.
- Er is lichtvaardig gedacht over de invoering van het LOS, de Drentse maat en een extra efficiencykorting in 2016.

Deelnemers zijn onvoldoende kritisch naar elkaar.

- Onderling spreken deelnemers elkaar onvoldoende scherp aan op het niet voldoen aan afspraken en gestelde randvoorwaarden.
- Dat blijkt ook uit de ervaringen die er nu zijn met de zeer brede financiële verrekeningsopzet van -25% +25%. Er wordt niet verrekend binnen deze marge van afwijkingen tussen begroting en realisatie per deelnemer. Deze brede marge werkt naar verluidt freeriders gedrag in de hand, zeker als er bestuurlijk weinig aanspreekbaarheid is onderling.



De RUD Drenthe wordt nog weinig gebruikt voor gezamenlijkheid, nu nog vaak ieder voor zich

De RUD Drenthe wordt niet ten volle benut.

- Er is nog maar een beperkte gezamenlijkheid.
- De deelnemers hebben ieder voor zich een eigen programma. Een gezamenlijk programma dat leidt tot meer eenduidigheid, meer efficiency en meer kwaliteit is er niet.
- Hoewel de kwaliteit als gevolg van een grotere schaal volgens betrokken is toegenomen, kunnen de deelnemers veel meer schaalvoordelen halen uit de dienst: bijvoorbeeld op het gebied van informatievoorziening en bijvoorbeeld op het vlak van werkinhoudelijke innovaties.



De medewerkers van de RUD Drenthe ervaren weinig/ beperkt vertrouwen van hun opdrachtgevers

Vertrouwen vanuit deelnemers wordt door medewerkers RUD Drenthe lang niet altijd gevoeld.

- In de gesprekken is aangegeven dat medewerkers lang niet altijd voelen dat deelnemers vertrouwen hebben in wat zij doen.
- Dit uit zich onder andere in het gevoel bij medewerkers dat zij meer moeten verantwoorden dan nodig en/of afgesproken is met deelnemers.
- Daarnaast wordt het gebrek aan vertrouwen ervaren in de afspraken over mandatering en de werking hiervan in de praktijk.
- In de praktijk wordt het mandaat minder ruim ervaren dan is afgesproken. In de gesprekken is aangegeven dat de RUD Drenthe regelmatig terug moet naar het bevoegd gezag voor afstemming en/of goedkeuring, terwijl hiervoor in principe mandaat is gegeven.



BIJLAGE I – Ontwikkelagenda's

AB/DB: Bestuurlijke eigenaren agenda

EIGENAREN AGENDA
Toekomst RUD en bestuurlijke aansturing
Gezamenlijke visie op doelen en strategie doorontwikkeling RUD
Bestuurlijke betrokkenheid en bestuurlijke aansturing
Gezamenlijke programmering
Van 13 individuele programma's naar een gezamenlijk programma met individueel maatwerk
Evaluatie Drentse Maat
Evaluatie en mogelijk herijken kentallen en frequenties
Actualiseren van het inrichtingenbestand
Doorrekening van eventuele financiële gevolgen van actualisatie inrichtingenbestand
Evaluatie Verrekeningssystematiek
Evaluatie en mogelijk herijken van de huidige verrekeningssystematiek



OG: Opdrachtgevers Agenda

OPDRACHTGEVERS AGENDA
Digitalisering
Overzicht stand van zaken digitalisering
Plan, stappen en financiën behorend bij verdere digitalisering
Bepalen van spelregels voor wanneer digitalisering achterblijft
<i>*het op orde brengen van de digitalisering is de verantwoordelijkheid van de deelnemers, kosten hiervoor zijn niet in het investeringsprogramma opgenomen.</i>
Datakwaliteit op orde
Overzicht stand van zaken huidige datakwaliteit
Plan, stappen en financiën behorend bij verbeteren datakwaliteit
Bepalen van spelregels voor wanneer datakwaliteit niet verbeterd
Herijking uren Drentse Maat op basis van actuele, meer valide data
<i>*het op orde brengen van de datakwaliteit is de verantwoordelijkheid van de deelnemers, kosten hiervoor zijn niet in het investeringsprogramma opgenomen.</i>
Sturen op hoofdlijnen
Goed gesprek over sturing vanuit opdrachtgevers op opdrachtnemer
Herijken van de P&C-cyclus en bijbehorende spelregels
Houding en gedrag/elkaar aanspreken op gemaakte afspraken



MT agenda: Grip op I-domein

GRIP OP I-DOMEIN
Integrale visie op het I-domein
Uitwerken van de technische architectuur
Data en informatievoorziening
Plan voor opleiding medewerkers
Organisatie van de I-functie
Grip op LOS
Inventarisatie stand van zaken, stappen implementatie, herijking projectplan
Nieuwe begroting: inventarisatie en kosten voor afronding implementatie
Interne uren: inventarisatie en maatregelen weglekkende uren
Inrichten van de beheerorganisatie LOS
Plan voor opleiden medewerkers
Hernieuwde afspraken met leverancier
Hernieuwde afspraken met deelnemers over verantwoordelijkheden, processen en informatievoorziening



MT agenda: Basis op Orde

BASIS OP ORDE
Effectieve sturing
Uitwerken van een sturingsfilosofie
Herijken van sturingsinformatie en bijbehorende systemen
Houding en gedrag: MT en medewerkers
Herijking rollen van teamleiders en projectleiders
Productie op orde
Herijken van programmering en monitoring op de realisatie
Analyse van ureninzet
Analyse van de productiviteit
Sturen op kental en kwaliteit
Stop op weglekkende uren
Efficiency in de uitvoering
In beeld brengen quick wins/potentieel
Optimaliseren werkafspraken binnen en tussen de teams
Verder automatiseren van werkprocessen
Optimaliseren van planning/logistiek van de uitvoering/werkverdeling
Sturing/regie op kentallen
Cultuur
Traject naar zakelijke cultuur
Traject naar gezamenlijke cultuur
Kwaliteitsimpuls medewerkers
Mobiliteitstraject voor beperkt aantal medewerkers



MT agenda: Doorontwikkeling RUD Drenthe 2020

DOORONTWIKKELING RUD DRENTHE 2020

Effectgericht werken

- Uitwerken van het concept van risico- en effectgericht werken
- Plan voor stapsgewijze implementatie (binnen en tussen teams)
- Uitwerken financiële consequenties voor deelnemers en de dienst
- Herijken van de programmering
- Implementatie risicogericht werken
- Uitwerken bijbehorende data en informatievoorziening
- Plan voor opleiding medewerkers
- Implementatie effectgericht werken

Organisatie naar 2020

- Profiel RUD 2020
- Vlootshouw huidige formatie
- Strategische personeelsplanning
- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Afstemmen van regelingen op het beoogde profiel van de RUD 2020
- Opleidingen/ontwikkeling/mobiliteit personeel

Ontwikkeling en innovatie

- Technische en vakinhoudelijke innovatie
- (keten)samenwerking
- Vorbereiding op de Omgevingswet



BIJLAGE II - Achtergrondinformatie

Bijlage 1: Totaaloverzicht begrotingen en jaarrekeningen 2015-2018

Bron: jaarstukken RUD Drenthe

	Begroting 2015	Begrotingswijziging 2015	Resultaat 2015	Begroting 2016	Begrotingswijziging 2016	Resultaat 2016	Begroting 2017	Begrotingswijziging 2017	Prognose 2017 voorjaarsrap	Begroting 2018
<i>Bedragen x 1000</i>										
Totale baten	€12.227	€ 12.212	€ 12.097	€ 11.370	€ 11.683	€ 11.415	€ 12.181	€ 12.780	€ 12.970	€ 12.584
Deelnemersbijdragen (minus bijdrage LOS)	€ 12.227	€ 12.162	€ 12.162	€ 11.318	€ 11.425	€ 11.425	€ 11.918	€ 11.918	€ 11.918	€ 12.088
	€ (-)	€ (-)	€ - (234)	€ (-)	€ (-)	€ - (391)				
Projectbaten	-	€ 50	€ 167	€ 51	€ 258	€ 381	€ 262	€ 862	€ 902	€ 496
Overige baten	-	-	€ 3	-	-	-	-	-	€ 150*	
Totale lasten	€ 12.447	€ 11.938	€ 10.751	€ 11.356	€ 12.234	€ 11.918	€ 12.163	€ 12.762	€ 13.252	€ 12.564
Personeelslasten	€ 9.195	€ 9.305	€ 8.617	€ 8.822	€ 9.345	€ 9.597	€ 9.349	€ 9.349	€ 9.649	€ 9.551
<i>Loonsom</i>	€ 8.326	€ 8.449	€ 7.457	€ 8.063	€ 8.549	€ 7.946	€ 8.606	€ 8.606		€ 8.773
<i>Inhuur</i>	€ 83	€ 84	€ 693	-	€ 37	€ 1.072	-	-		€ 37
<i>Overige personeelskosten</i>	€ 786	€ 772	€ 467	€ 759	€ 759	€ 579	€ 743	€ 743		€ 741
Bedrijfsvoeringskosten	€ 2.378	€ 2.228	€ 1.943	€ 2.073	€ 2.414	€ 2.212	€ 2.340	€ 2.479	€ 2.479	€ 2.444
<i>PFIOFACH</i>	€ 2.328	€ 2.178	€ 1.933	€ 2.022	€ 2.363	€ 2.174	€ 2.288	€ 2.427		€ 2.414
<i>Materieel (Toolbox)</i>	€ 50	€ 50	€ 10	€ 51	€ 51	€ 38	€ 52	€ 52		€ 30
<i>Kosten Reserve (extra inhuur voor LOS + vervanging medew)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	150	-
Projectkosten	-	-	€ 116	-	€ 170	€ 81	€ 210	€ 810	€ 850	€ 444
Kapitaallasten	€ 54	€ 54	-	€ 359	€ 18	-	€ 139	-	-	-
<i>Investering workflowsysteem</i>	€ 54	€ 54	-	€ 359	€ 18	-	-	-	-	-
Incidentele lasten	€ 850	€ 350	€ 74	€ 100	€ 285	€ 27	-	-	-	-
<i>Ondersteuning nieuwe organisatie</i>	€ 320	€ 320	€ 74	€ 100	€ 285	€ 27	-	-	-	-
<i>Frictie- & opstartkosten</i>	€ 500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Rente kosten</i>	€ 30	€ 30	-	-	-	-	-	-	-	-
Onvoorzien	€ 120	€ 120	-	€ 122	€ 122	-	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125
Gerealiseerde resultaat	€ - 370	€ 154	€ 1.346	€ -108	€ -673	€ -503	€ 18	€ 18	€ -282	€ 19

*Onttrekking bestemmingsreserve

Bijlage 2: Meerjarige begroting RUD Drenthe

Bron: Ontwerpbegroting 2018 RUD Drenthe

baten * 1000							
Baten	jaarrek. 2016	2017	2017*	2018	2019	2020	2021
1 inkomsten Projecten	€ 381	€ 262	€ 862	€ 496	€ 229	€ 234	€ 241
2 dekking gemeenten/provincie	€ 11.034	€ 11.918	€ 11.918	€ 12.088	€ 12.321	€ 12.594	€ 12.944
totaal baten	€ 11.415	€ 12.181	€ 12.780	€ 12.584	€ 12.550	€ 12.829	€ 13.185
lasten							
3 personeelskosten	€ 9.598	€ 9.349	€ 9.349	€ 9.551	€ 9.739	€ 9.960	€ 10.244
4 bedrijfsvoeringskosten	€ 2.212	€ 2.340	€ 2.479	€ 2.444	€ 2.491	€ 2.546	€ 2.617
5 kapitaallasten	€ -	€ 139	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
6 onvoorzien	€ -	€ 125	€ 125	€ 125	€ 127	€ 130	€ 134
subtotaal	€ 11.810	€ 11.953	€ 11.953	€ 12.120	€ 12.357	€ 12.636	€ 12.994
7 uitvoering Projecten	€ 81	€ 210	€ 810	€ 444	€ 177	€ 181	€ 186
8 incidentele kosten	€ 27			€ -	€ -	€ -	€ -
totaal lasten	€ 11.918	€ 12.163	€ 12.762	€ 12.564	€ 12.534	€ 12.817	€ 13.180
Resultaat	€ 503-	€ 18	€ 18	€ 19	€ 16	€ 12	€ 6


2017* is begrotingswijziging (kapitaallasten en projecten)



Bijlage 3: Realisatie productie 2017 t/m juni

Bron: MT rapportage RUD Drenthe








- Let op: de Drentse maat betreft producten en niet zoals vermeld uren

Productie:							
Bevoegd gezag	drentse maat (uren)			NDM (uren)			
	jaarpr 2017	ingezet t/m juni	realisatie jaarprogramma t/m juni	jaarpr 2017	ingezet t/m juni	realisatie jaarprogramma t/m juni	
Aa en Hunze	426	204	48%	1098	403	37%	
Assen	682	198	29%	2651	1623	61%	
Borger-Odoorn	459	96	21%	470	266	57%	
Coevorden	667	156	23%	1552	778	50%	
De Wolden	563	150	27%	904	971	107%	
Emmen	1502	711	47%	17397	7723	44%	
Hoogeveen	725	207	29%	4236	1435	34%	
Meppel	580	118	20%	1487	921	62%	
Midden-Drenthe	783	182	23%	1554	1142	73%	
Noordenveld	417	130	31%	1868	666	36%	
Provincie Drenthe	109	100	92%	21837	11946	55%	
Tynaarlo	386	89	23%	1502	582	39%	
Westerveld	460	189	41%	244	573	235%	
totaal	7759	2530	33%	56800	29029	51%	



Bijlage 4: Stand financiën 30 juni 2017

Bron: MT rapportage RUD Drenthe

stand 30 juni	eenheid	Financiën:								totaal		
		dir	advies	BDB	bodem	juridisch	T&H Assen	T&H Emmen	vergun.			
inhuur budget begroting (50% vacatureruimte)	(+) €	222.000									222.000	
begrotingwijziging	(+) €	139.000									139.000	
Onvoorzien	(+) €	125.000									125.000	
best reserve doorontwikkeling / los	(+) €	150.000									150.000	
budget uit projecten (100%)	(+) €	636.264									636.264	
inhuur aangevraagd (max beschikbaar)	(-) €	192.000	357.360	77.000	220.000	205.000	300.000	300.000	150.000		1.801.360	
beschikbaar (zie opmerking)	(=) €										-654.096	
opleiding budget	(+) €	95.817	9.500	11.000	13.500	9.400	10.900	8.500	13.500		172.117	
nav opleidingplan accoord	(-) €	59.000	9.125	11.731	14.520	5.800	31.319	6.050	11.140		148.685	
stand betalingen per 30 juni	€	29.462	940	8.214	9.486	1.095	8.645	5.978	8.630		72.450	
algemeene kst budget	(+) €	165.175	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000		200.175	
stand betalingen per 30 juni	(-) €	14.360	1.646	873	2.341	310	3.734	468	1.191		24.923	
nog te verwachten uitgaven	(-) €	109.700									109.700	
algemeene kst beschikbaar	(=) €	41.115	3.354	4.127	2.659	4.690	1.266	4.532	3.809		65.552	
ICT budget	(+) €	220.000									190.000	
ICT betaald	(-) €	64.300									64.300	
nog te verwachten uitgaven	(-) €	125.700									125.700	
ICT beschikbaar	(=) €	30.000	0	0	0	0	0	0	0		30.000	
restanten in de begroting	(+) €	100.000									100.000	
totaal											-435.112	
Opmerking:	<p>Het tekort obv voorcalculatie (= max) en nog geen rekening gehouden met de werkelijke verplichting. Wordt momenteel uitgezocht!!</p> <p>Momenteel is er ca k€910 aan opdrachten verplicht</p> <p>Vacatureruimte 2e helft 2017 is (4fte a K€70 6/12deel) K€140, niet meegenomen!! en 100% uitvoering projecten is een risico!!</p>											

