



# KADERNOTA BEGROTING 2017 ODZOB

OMGEVINGSDIENST  
ZUIDOOST-BRABANT





## KADERNOTA BEGROTING 2017 ODZOB

<b>In opdracht van</b>	Dagelijks Bestuur ODZOB
<b>Opgesteld door</b>	Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant Postbus 8035 5601 KA Eindhoven
<b>Auteur</b>	Erik Minnen
<b>Documentnummer</b>	Z.33828/D.119265
<b>Datum</b>	26 november 2015
<b>Status</b>	definitief

## Inhoudsopgave

1	Algemeen.....	5
2	Beleidsuitgangspunten en concernplan.....	6
3	Indexering van baten en lasten.....	9
4	Efficiency/bezuinigingstaakstelling.....	11
5	Baten .....	12
6	Lasten .....	15
7	Tarieven .....	17
8	VPB.....	18
	<b>Bijlage: Risico inventarisatie</b>	<b>19</b>

## 1 Algemeen

Volgens de per 1 januari 2015 van kracht geworden nieuwe wetgeving voor gemeenschappelijke regelingen dient de ODZOB vóór 1 augustus de begroting van het daaropvolgende jaar te verzenden aan de toezichthouder. Tevens dient het dagelijks bestuur vóór 15 april van het jaar voorafgaande aan dat waarvoor de begroting dient, de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de raden van de deelnemende gemeenten te zenden. Om tijdig over een vastgestelde begroting te beschikken zal het DB de ontwerpbegroting eind februari aan de raden en staten toesturen. Daarom presenteren wij u reeds nu deze kadernota 2017.

In het onlangs verschenen Arena rapport kwam naar voren dat er bestuurlijk behoefte is aan strategische werkconferenties ten behoeve van beeld- en oordeelsvorming op hoofdzaken en op ontwikkelingen om vanuit de rol van bestuurlijke partner de focus te leggen op een gezamenlijke visie/strategie en kaders. In verband hiermee is besloten het proces rondom de kadernota 2017 in de door het bestuur gewenste richting om te buigen en het AB in een werkconferentie de gelegenheid te geven om aan de voorkant richtingbepalende uitspraken te doen over strategische keuzes voor de ODZOB voor 2017 (e.v.). In paragraaf 2 van deze nota zijn de beleidsinhoudelijke uitkomsten van deze werkconferentie opgenomen, naast enkele relevante uitgangspunten uit het concernplan 2014 - 2018. Deze hebben vanzelfsprekend hun invloed op de verdere uitwerking van de begroting.

Belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2017 (en de meerjarenraming 2018-2020) is dat deze sluitend is en voorziet in maatregelen die ook op langere termijn een sluitende begroting waarborgen. Een sluitende begroting vereist een evenwicht tussen baten en lasten. Aangezien de baten bepaald worden op basis van kostprijzen, is de ontwikkeling van de baten en de lasten afhankelijk van dezelfde factoren. Zo zijn zowel de baten als de lasten afhankelijk van de ontwikkeling van het volume aan verzoek- en basistaken dat in 2017 (door deelnemers en niet-deelnemers) bij de ODZOB in opdracht gegeven zal worden. Ook de te hanteren algemene indexerings- en de wijze van invulling van het 3% efficiency/besparingstarget hebben hun invloed op baten en lasten. In paragraaf 3 wordt uiteengezet welke uitgangspunten in de begroting gehanteerd zullen worden ten aanzien van indexerings- en besparingsmaatregelen. In paragraaf 4 wordt toegelicht hoe de ODZOB in 2017 de 3% taakstelling invult.

Mede gebaseerd op de uitgangspunten zoals gedefinieerd in paragraaf 2,3 en 4 worden in paragraaf 5 de veronderstellingen t.a.v. de baten voor 2017 toegelicht. De uitgangspunten t.a.v. de lasten komen vervolgens in paragraaf 6 aan de orde.

De verwachte ontwikkeling van de kostprijstarieven, en daarmee ook de daarvan afgeleide verkooptarieven zijn een resultante van bovengenoemde uitgangspunten. Immers de tarieven worden niet alleen beïnvloed door kostenontwikkeling (indexering) en mogelijke kostenbesparingen en efficiencyverbetering (invulling van 3% target), maar vooral ook door de mate waarop de overheadkosten drukken op het tarief. Dit laatste wordt m.n. bepaald door de totale omvang van de opdrachtverlening. De uitgangspunten t.a.v. de ontwikkeling van de tarieven zijn uiteengezet in paragraaf 7.

In de loop van 2015 is de wetswijziging m.b.t. vennootschapsbelasting vastgesteld waarmee overheidsbedrijven met heffing van vennootschapsbelasting geconfronteerd worden. In paragraaf 8 worden de daaraan gerelateerde uitgangspunten toegelicht.

## 2 Beleidsuitgangspunten en concernplan

In het door het Algemeen Bestuur op 25 september 2014 vastgestelde concernplan zijn de volgende missie en visie en doelstellingen opgenomen die richtinggevend zijn voor de organisatie van de ODZOB (en daarmee voor deze kadernota):

### Missie

De Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant zorgt voor het realiseren en borgen van de door de verantwoordelijke overheden in de regio Zuidoost-Brabant aangegeven kwaliteit van de fysieke leefomgeving.

### Visie

De ODZOB zorgt als uitvoeringsorganisatie voor kwaliteit en continuïteit in de uitvoering van de door de bevoegde gezagen opgedragen taken op het gebied van de fysieke leefomgeving. Samenwerking en bundeling van kennis en ervaring dragen daar in belangrijke mate toe bij. De daardoor ontstane professionele taakuitvoering voldoet aan landelijke kwaliteitscriteria.

### Doelstelling

In 2015 is de ODZOB een robuuste en kwalitatief goede organisatie op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving: de ODZOB voldoet aan de landelijke kwaliteitscriteria 2.1. Binnen twee jaar kan de ODZOB voor de deelnemers in de GR die daar om verzoeken en, onder voorwaarden, voor andere overheidsorganisaties, alle taken die vallen binnen (het ontwerp van) de Omgevingswet, integraal uitvoeren en wel zodanig dat de kwaliteit hoger is dan wanneer deze taken door de individuele deelnemers zelf, dan wel in subregionaal verband, worden uitgevoerd.

Om deze doelstelling te bereiken zijn in het concernplan een groot aantal subdoelen geformuleerd. Voor veel van deze subdoelen geldt dat ze volgens plan in de loop van 2015, 2016 en 2017 worden bereikt en dat ze het functioneren van de ODZOB in 2017 beïnvloeden.

De doelen zijn of worden gerealiseerd met middelen die beschikbaar zijn vanuit de budgetten collectieve taken en intensiveringsbudget, en enkele gerichte opdrachten. Het evaluatierapport van Arena Consulting (juli 2015) vermeldt dat de ODZOB ondanks moeilijke omstandigheden voorafgaand, tijdens en direct na de start van de organisatie een stabiel organisatorisch en bedrijfsmatig fundament heeft gerealiseerd, dat de bedrijfsprocessen (primaire taken en administratief) in de basis zijn ingericht en dat de organisatie qua informatievoorziening (planning en verantwoording) 'in control' is, de exploitatie kloppend en er een voldoende integratie van de culturen van de 'latende organisaties' heeft plaatsgevonden.

Het concernplan 2015-2018 is ambitieus. Zeker in tijd. In 2016 zal het concernplan worden geconcretiseerd voor de daarop volgende jaren op basis van de stand van zaken op dat moment en inspeland op de in overleg met de deelnemende gemeenten en provincie gewenste verdere inrichting. Daarbij rekening houdend met de (landelijke) ontwikkelingen die ten aanzien van de uitvoeringstaken plaatsvinden en voorzien zijn te zullen gaan plaatsvinden.

De deelnemende gemeenten en de provincie achten het wenselijk dat de verdere ontwikkeling van de organisatie meer in afstemming en overleg met de deelnemers tot stand moeten komen. Ook het genoemde evaluatierapport geeft aan dat de betrokkenheid van het bestuur bij ontwikkelingen (te) beperkt is en een actievere rol gewenst is.

Dat pleit voor het opzetten van meer afstemmingsoverleggen over ontwikkeling en taakstelling van de ODZOB.

De werkconferenties, die op 22 januari en 15 oktober 2015 zijn gehouden en waarin met de deelnemers (zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau) is gediscussieerd, zijn daarvan een goed voorbeeld evenals verschillende ambtelijke werkgroepen die vanuit het Opdrachtgeversplatform zijn ingericht.

De werkconferentie op 15 oktober 2015 was een eerste vingeroefening om met de bestuurders in het voortraject af te stemmen over in de kadernota op te nemen beleidsmatige doelstelling van de organisatie en de samenwerking tussen de deelnemende gemeenten en provincie met betrekking daartoe.

De in deze werkconferentie getrokken conclusies aan de hand van een aantal stellingen geeft de beleidsrichting aan voor 2017:

1. *Stelling: De Omgevingsdienst is meer dan een uitvoeringsorganisatie, maar ondersteunt en adviseert op het gebied van beleidsontwikkeling, innovatie en toekomstige ontwikkelingen.*  
Bij een professionele (uitvoerings)organisatie hoort de rol van adviseur. De deelnemers zien dat als een vanzelfsprekende combinatie. De binnen de organisatie aanwezige kennis en ervaring, en de naar aanleiding daarvan te maken analyses dienen niet alleen ingezet te worden ten behoeve van uitvoering van werkzaamheden, maar ook als ondersteuning en input voor beleidsontwikkeling bij de deelnemende gemeenten en provincie en voor ontwikkeling van de eigen organisatie. Belangrijk is te onderkennen dat de bevoegde gezagen de verantwoordelijkheid hebben en houden voor beleid en dat de ODZOB een ondersteunende en adviserende rol heeft daarin. Op verzoek, maar ook in de rol van aanjager!
2. *Om in de toekomst het hoofd te bieden aan alle op ons afkomende ontwikkelingen moeten de gemeenten en provincie samenwerken, en gebruik maken van de kennis en ervaring bij de ODZOB*  
Individuele gemeenten geven aan dat ze onvoldoende toegerust zijn om de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de leefomgeving in de volle breedte het hoofd te kunnen bieden. Samenwerken brengt uitkomst en is noodzakelijk. Oprichting van de ODZOB als gezamenlijke organisatie is het begin, samenwerking tussen alle partijen, nl. de deelnemende gemeenten, provincie en de ODZOB is zinvol vanwege de aanwezige kennis en ervaring.  
Bestuurlijk beter samenwerken is een van de aanbevelingen van het evaluatierapport. Dat geldt ook voor samenwerking binnen het Opdrachtgeversplatform. Bestuur en ambtelijke organisatie dienen daarin de investeren.  
Samen zullen deelnemers afspraken maken over het gezamenlijke beleid en innovatie conform de in het concernplan genoemde richting
3. *Stelling: De ODZOB speelt een voortrekkersrol richting deelnemers bij voorbereiding op de Omgevingswet*  
Een voortrekkersrol heeft de ODZOB op het punt van informatie (kenniscentrum) en het attenderen op ontwikkelingen waarop ingespeeld dient te worden, daarover elkaar informeren en de stand van zaken inventariseren en terugkoppelen.  
Aanpak van (gevolgen) van ontwikkelingen als de in ontwikkeling zijnde Omgevingswet worden in samenwerking tussen de deelnemende gemeenten en provincie onderling en samen met de ODZOB voorbereid en uitgewerkt. Binnen een zogenaamd platform wordt besproken welke rol de ODZOB en gemeenten/provincie individueel en ten opzichte van elkaar dienen te hebben ten aanzien van de Omgevingswet, en wat nodig is daaraan voor te bereiden en/of daarop te anticiperen. Hierin verwachten de deelnemers met name een faciliterende en ondersteunende rol van de ODZOB.
4. *Het is zinvol dat de ODZOB gereed is om gemeenten en provincie WABO breed (inclusief bouwen) te ondersteunen.*

De ODZOB voert naast basistaken (wabo milieu) momenteel ook verzoektaken uit binnen het domein van de fysieke leefomgeving, conform de doelstelling bij oprichting van de omgevingsdiensten. Gemeenten dragen alle basistaken over. De Omgevingsdienst moet gemeenten en provincie ook op verzoek WABO breed kunnen ondersteunen, en doet nu ook al voor enkele gemeenten. Uitvoeren van deze verbreding in takenpakket kan alleen maar in samenwerking met gemeenten die een breder pakket bij de ODZOB neerleggen, waardoor expertise ontstaat. Overdracht van personeel, de risico's die hiermee gepaard gaan, inzetten op een flexibele schil in relatie tot toekomstige ontwikkelingen (afname taken, privatiseren) dienen daarbij de nodige aandacht te krijgen.

Naast de eerder genoemde concretisering van het concernplan voor de komende jaren zal ook de concretisering van bovengenoemde conclusies naar aanleiding van de werkconferentie in de begroting 2017 op hoofdlijnen worden uitgewerkt in nauw overleg met het Opdrachtgeversplatform. De ODZOB staat voor een uitdaging namelijk werken aan een goede dienstverlening, en dient zich op dat gebied voortdurend te ontwikkelen en te innoveren.

Het resultaat van de in de werkconferentie besproken ontwikkelingsrichting van beleid is het structureel beschikbaar hebben van de juiste capaciteit (kwalitatief en kwantitatief). Continuïteit in deze ontwikkeling vraagt om middelen om deze te kunnen realiseren. Tot en met 2017 wordt een deel van deze ontwikkelingen en innovaties gerealiseerd uit het intensiveringsbudget en het collectieve takenbudget. Voor het beschikbaar krijgen van verdere benodigde middelen zal een separaat voorstel aan het bestuur worden voorgelegd.



### 3 Indexering van baten en lasten

Voor de indexering van baten en lasten wordt gebruik gemaakt van de laatst bekende ramingen die het Centraal Planbureau (CPB) publiceert in de Macro Economische Verkenning. Dit conform de methodiek zoals vastgesteld in de kadernota begroting 2015. Ook voor de bepaling van de invloed van loon- en prijsontwikkelingen op de verkooptarieven worden deze ramingen gebruikt.

De indexering vindt plaats aan de hand van de volgende indicatoren<sup>1</sup>:

1. Prijs netto materiële overheidsconsumptie (IMOC)
2. Loonvoet sector overheid

Wanneer deze indexen toegepast worden op de kostenopbouw van de ODZOB, resulteert dat in een gemiddelde stijging van kosten en daarmee van de tarieven van 2,02%, zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 1

Item	Aandeel in totale kosten	Index	Stijging bij toepassing index	
Lonen en salarissen	82%	Loonvoet sector overheid	2,3 %	
Kapitaal lasten	3%	n.v.t.		
Overige kosten	15%	Prijs netto materiële overheidsconsumptie	0,9 %	
Invloed op verkooptarieven	100%	0,82*index lonen en sal + 0,03 *index kapitaallasten + 0,15* index overige kosten	2,02 %	

De baten en lasten worden conform bovenstaande tabel geïndexeerd. Daarnaast worden de baten en lasten ook aangepast voor de invloeden van mogelijke besparingen en andere inschatting van de taakhoud. Zo dient o.a. rekening gehouden te worden met de invloed van de invulling van het efficiency/besparingstarget en met de invloed van de wijzigingen in werkomvang.

In de begroting wordt steeds gewerkt met de door het CPB verwachte ontwikkeling van de indexen. De daadwerkelijke indexen kunnen daar vanzelfsprekend van afwijken. Ter informatie is in onderstaande tabel de in voorgaande begrotingen gehanteerde indexering vergeleken met de huidige inzichten uit de publicaties van het CPB.

<sup>1</sup> Vanuit de kring van gemeentesecretarissen is recent de wens uitgesproken om te komen tot een gelijklopende methodiek van indexering voor alle gemeenschappelijke regelingen in de regio Zuidoost-Brabant. Voor deze Kadernota was dat niet meer mogelijk. Voor een volgende Kadernota zal daartoe afstemming worden gezocht tussen de verschillende GR'en.

Tabel 2 Item	Index	Stijging 2014 t/m 2016 bij toepassing index zoals opgenomen in de begrotingen	Stijging 2014 t/m 2016 bij toepassing index conform actuele cijfers CBS
Gewogen index	0,82*index lonen en salarissen+ 0,03* index kapitaallasten+ 0,15* index overige kosten	3,3%	5,3%

Uit bovenstaande blijkt dat de indexering van de kosten door de ODZOB over de laatste 3 jaar in totaal 2 % achterblijft bij de indexen van het CPB. Hiervoor vindt geen "inhaalcorrectie" plaats. Indien de ODZOB de begroting niet overschrijdt, wordt de facto door de ODZOB een besparing gerealiseerd van 2% teneinde de hoger dan geraamde loon- en prijsstijging te kunnen compenseren.

## 4 Efficiency/bezuinigingstaakstelling

De deelnemers hebben de ODZOB bij de oprichting de doelstelling meegegeven om een inverdieneffect of efficiency target van 3% per jaar te realiseren in de jaren 2015, 2016 en 2017.

De mogelijkheden om besparingen te realiseren die leiden tot tariefsverlaging zijn vrijwel nihil. Het tarief bestaat voor 82% uit loonkosten die gezien de omstandigheden (C.A.O, Sociaal Beleidskader en de uitgangpunten m.b.t. productiviteit die al zeer uitdagend zijn) nauwelijks te beïnvloeden zijn. De overige 18 % van het tarief bestaat naast kapitaallasten uit personeelgerelateerde kosten als opleidingen, reis en verblijfkosten en vooral huisvesting en facilitaire kosten zoals huur, ict etc. De afgelopen jaren is al fors bezuinigd op deze posten. Ook de nieuwe huisvesting heeft een flinke bijdrage geleverd aan de realisatie van de doelstelling. Deze besparingen zijn reeds verwerkt in de begroting 2016. Een zeer groot deel van deze kosten is op korte en middellange termijn vast van karakter (afschrijvingen, huur en andere langer lopende contracten).

Dit betekent dat voor 2017 er geen besparingsmogelijkheden meer zijn in de sfeer van de organisatie- en overige kosten en de besparing gezocht moet worden in slimmer, uniformer en effectiever (samen)werken, waardoor dezelfde producten of dezelfde outcome geleverd wordt met minder uren. De innovaties en verbeterde werkwijzen die nu worden uitgewerkt in het kader van de projecten uit het intensiveringsbudget zullen bijdragen aan de realisatie hiervan.

Daarom zal er in de begroting vanuit gegaan worden dat de geplande uren t.b.v. werkprogramma's en collectieve taken 3% lager zullen zijn dan opgenomen in de werkprogramma's 2016. De realisatie van deze doelstelling is uitsluitend mogelijk in samenwerking met de deelnemers. Gezamenlijk moet gewerkt worden aan de processen en werkwijzen en informatiestromen. Overigens kan en zal dit ook leiden tot besparingen in de werkprocessen bij de deelnemers zelf. Zo kan bijvoorbeeld door mandaatverlening een dubbele administratieve handeling (zowel bij ODZOB als bij de deelnemer) worden voorkomen, hetgeen tot lagere kosten bij de deelnemer leidt.

## 5 Baten

Zoals in paragraaf 1 werd aangegeven is de ontwikkeling van de baten niet alleen afhankelijk van de ontwikkeling van het volume aan verzoek- en basistaken dat in 2017 (door deelnemers en niet-deelnemers) bij de ODZOB in opdracht gegeven zal worden, maar ook van de te hanteren algemene indexering, en de wijze van invulling van het 3% efficiency/bezuinigingstarget. Elk van deze factoren wordt hierna kort toegelicht.

De ODZOB onderkent vier programmadelen waaraan baten gekoppeld zijn: Basistaken, verzoektaken collectieve taken en de taken uit het intensiveringsbudget. Daarnaast kent de ODZOB baten in de vorm van doorbelaste kosten.

### *Basis en verzoektaken deelnemers*

Binnen deze categorie zijn de basistaken en de verzoektaken die door de deelnemers in de vorm van werkprogramma's bij de ODZOB worden belegd de meest omvangrijke. Daarnaast beleggen de deelnemers voor een aanzienlijk bedrag aan extra opdrachten bij de ODZOB. Tot slot heeft de ODZOB ook te maken met opdrachten van niet-deelnemers. Deze laatste categorie wordt verderop toegelicht.

Voor de opdrachten van de deelnemers vormen de werkprogramma's 2016 de belangrijkste basis voor begroting 2017, aangevuld met een raming voor de opdrachten buiten de werkprogramma's op basis van de realisatie. Aangezien de werkprogramma's 2016 op het moment van opmaken van de kadernota nog niet bekend zijn, wordt voor de kaderstelling voor het totaal van de opdrachten van deelnemers teruggekeken naar de realisatie over de afgelopen jaren. De totale opdrachtverlening door deelnemers heeft zich de afgelopen tijd constant getoond. In 2014 bedroeg het totaal aan gerealiseerde opdrachten €13,5 mln. terwijl de prognose volgens Berap II 2015 (basis augustus) een totaal bedrag laat zien van 13,7 mln. Daarmee is deze prognose ongeveer € 1 mln. hoger dan het begrote bedrag voor 2016.

In de toekomst zal, onder meer als gevolg van het Activiteitenbesluit, een verschuiving plaatsvinden van activiteiten op gebied van vergunningverlening (meer vergunningsvrije activiteiten) naar activiteiten op het gebied van controle en toezicht. Naar verwachting zal het totaal van de werkzaamheden hier niet materieel door veranderen.

Als kader voor begroting 2017 voor de baten uit de opdrachten van deelnemers wordt het volgende gehanteerd:

- |   |              |
|---|--------------|
| • Startpunt: baten volgens Berap II:  | € 13,7 mln.  |
| • Correctie voor verlaging aantal uren i.v.m. realiseren efficiency target conform begroting 2016 en 2017 | - € 0,6 mln. |
| • Correctie voor tariefaanpassing (voor toelichting zie paragraaf 7)                                      | +€ 0,7 mln.  |
| • Totaal  | +€13,8 mln.  |

De geraamde baten uit opdrachten van deelnemers blijven door het totaal van deze effecten nagenoeg op het zelfde niveau. Totaal invloed: € 0,1 mln.

Bij de opstelling van de begroting kan deze raming herzien worden aan de hand van de op dat moment beschikbare werkprogramma's voor 2016.

Overigens is bij deze raming geen rekening gehouden met eventuele effecten van de ontwikkelingen rondom vier Kempengemeenten die voornemens zijn om een deel van de taken op het gebied van vergunningverlening en handhaving onder te brengen in een separaat samenwerkingsverband. In 2014 heeft de ODZOB voor deze gemeenten in totaal voor circa € 0,5 mln. verzoektaken uitgevoerd; hier ligt een risico op het verlies van deze omzet, ten gunste van de GR Samenwerkende Kempengemeenten.

### *Verzoektaken niet-deelnemers*

Naast de opdrachten voor deelnemers voert de ODZOB ook opdrachten voor niet-deelnemers uit. Deze opdrachten toonden een fors dalende trend. In 2014 werd voor een bedrag van €1,8 mln. aan dergelijke opdrachten uitgevoerd. De prognose volgens Berap II toont een totaal bedrag van € 1,3 mln. Niet-deelnemende gemeenten en provincies blijken steeds vaker beroep doen op hun eigen omgevingsdienst. De opdrachtverlening door MRE is geheel tot stilstand gekomen.

Het is dan ook de verwachting dat de opdrachtverstrekking door niet-deelnemers structureel op het niveau zoals gerealiseerd in 2015 zal blijven. Naar aanleiding hiervan is in deze kadernota als uitgangspunt genomen:

- Startpunt: baten volgens Berap II 2015: € 1,3 mln.
- Correctie voor tariefaanpassing (voor toelichting zie paragraaf 7) : € 0,1 mln.
- Totaal € 1,4 mln.

### **Collectieve taken**

De invulling van de collectieve taken wordt door het AB vastgesteld. Voor deze kadernota wordt als uitgangspunt gehanteerd dat deze voortgezet worden op het niveau van voorgaande jaren. De raming in Berap II 2015 toont een prognose nagenoeg conform begroting van € 0,5 mln. Dit is ook het uitgangspunt voor begroting 2017. Wel wordt ook hier rekening gehouden met efficiencytargets en tariefsinvloeden. Evenals bij de voorgaande programmadelen heffen deze invloeden ook hier elkaar nagenoeg op, zodat voor de kadernota uitgegaan wordt van het bedrag dat ook voor begroting 2016 gold, namelijk € 0,5 mln.

### **Intensiveringsbudget**

Door het AB is besloten dat in het kader van de budgetten gerelateerd aan de ex-VVGB taken gedurende 3 jaar (t/m 2017) een opdracht ter grootte van circa € 0,3 mln. verstrekt wordt voor Innovatie, kwaliteit en efficiencyverbetering. Dit is dan ook uitgangspunt in deze kadernota. In de Berap II 2015 is een hogere prognose gerapporteerd in verband een budgetoverheveling uit voorgaand jaar. Voor 2017 wordt uitgegaan van een "schoon" jaarbudget. Evenals bij het programmadeel Collectieve taken heffen de invloeden van efficiencytargets en tariefsinvloeden elkaar nagenoeg op, waardoor het bedrag van € 0,3 mln. onveranderd opgenomen zal worden in begroting 2017.

Voor de periode na 2017 is nog geen besluit genomen. Uit de evaluatie van Arena blijkt dat een groot aantal zaken op de rit staan. Dit is mede te danken aan het feit dat de ODZOB voor ontwikkeling en innovatie gebruik heeft kunnen maken van het intensiveringsbudget. Tevens is uit het Arena rapport gebleken dat een aantal issues nog aanvullend aandacht behoeft. Uit de in het kader van het intensiveringsbudget en de kadernota gehouden werkconferentie blijkt ook dat ondanks dat er al veel bereikt is, nog veel ontwikkelingen op de ODZOB en haar deelnemers afkomen die aandacht behoeven en van invloed zijn op de taken en werkwijzen van de organisatie. Voor deze verdere ontwikkelingen zal ook budget noodzakelijk blijken.

In de eerste helft van 2016 zal concreter kunnen worden aangegeven welke middelen nodig zijn om de ontwikkelingen waar hiervoor aan werd gerefereerd, het hoofd te kunnen bieden; het gaat dan zowel om de ontwikkeling van de organisatie-competenties en accountmanagement zoals geschetst door Arena, als om de implicaties van de Omgevingswet, investeringen in gezamenlijke informatievoorziening en informatieanalyse, etc. Hiertoe zal, volgens de geldende procedures, in 2016 een separaat voorstel aan het bestuur worden voorgelegd.

### Baten in de vorm van doorbelaste kosten

Bij de oprichting van de ODZOB in 2013 is overeengekomen dat de ODZOB tot medio 2017 de kosten van garantielonen doorbelast aan de latende partijen (=partijen die personeel geleverd hebben bij de oprichting). In de begroting zal opgenomen worden dat deze kosten tot juni 2017 bij de latende partijen in rekening gebracht kunnen worden. Hierbij zal rekening gehouden worden met de afspraken die dienaangaande met MRE gemaakt zijn. Ten opzichte van begroting 2016 zal de doorbelasting in 2017 met € 0,3 mln. afnemen. Ten opzichte van Berap II 2015 betekent dit een verlaging van € 0,7 mln. aangezien in 2015 ook nog kosten van huisvesting doorbelast worden, waar in 2016 en latere jaren geen sprake meer van is. In 2018 zal helemaal geen sprake meer zijn van doorbelasting van kosten.

Aangezien deze baten wegvallen en de kosten van garantielonen structureel van aard zijn, immers het betreffende personeel zal ook na 1 juni 2017 nog bij de ODZOB werkzaam zijn, heeft dit m.i.v. 2017 en 2018 een structureel verhogend effect op de tarieven.

### Resumé uitgangspunten m.b.t. ontwikkeling baten

Samenvattend worden t.a.v. de baten de volgende vooronderstellingen gehanteerd (steeds t.o.v. de totale baten volgens Berap II 2015):

• Uitgangspunt baten Berap II 2015	€ 16,7 mln.
• Basis en verzoektaken deelnemers en niet deelnemers:	+ € 0,1 mln.
• Onveranderd Intensiveringsbudget	- € 0,0 mln.
• Onveranderd budget collectieve taken	- € 0,0 mln.
• Lager doorbelasting van kosten	- <u>€ 0,7 mln.</u>
• Totaal	€ 16,1 mln.

Bovengenoemde raming impliceert een teruggang in werkzaamheden en daarmee in productieve uren van 2,3% ten opzichte van begroting 2016!

## 6 Lasten

Voor de uitgangspunten t.a.v. de lasten voor 2017 wordt als basis begroting 2016 genomen. Daarin zijn de targets voor 2016 reeds verwerkt, en is rekening gehouden met de besparing als gevolg van de nieuwe huisvesting. Een belangrijk uitgangspunt voor de lasten is de indexering zoals die in paragraaf 3 is weergegeven.

Daarnaast zijn er nog aanvullende uitgangspunten die onderscheiden kunnen worden in factoren die betrekking hebben op salaris & inhuurkosten, en factoren die betrekking hebben op de overige kosten. Deze komen onderstaand aan bod. Tenslotte zijn er nog de investeringen die van invloed zijn op de kapitaallasten.

### Salarissen en inhuurkosten

De kosten van de ODZOB bestaan voor circa 82 % uit salarissen en inhuurkosten. De omvang hiervan wordt voornamelijk bepaald door het aantal fte's.

Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd voor 2017:

- De ODZOB brengt de omvang van de bezetting (totaal van vaste en flexibele bezetting) zoveel mogelijk in lijn met de werkzaamheden die aan de dienst worden opgedragen. Streven is afbouw van vaste formatie en opbouw van een flexibele schil om ook in de toekomst zo goed mogelijk met een wisselend werkaanbod mee te kunnen ademen. De ODZOB is op 1 juni 2013 gestart met 187 medewerkers in vaste dienst, waarvan 25 boventallig. In september 2015 heeft de dienst 158 FTE met een dienstverband, waarvan 1 boventallig. Inclusief payroll en inhuur bedraagt de bezetting over 2015 gemiddeld circa 176,5 FTE. De laatste boventallige zal volgens de huidige inzichten m.i.v. 2018 afgebouwd zijn.
- Op basis van de uitgangspunten t.a.v. de workload bedraagt de benodigde bezetting (inclusief flexibele schil) in 2017 167,2 FTE en is deze circa 2 fte lager dan voorzien in begroting 2016 en ruim 9 FTE lager dan in 2015. De vaste bezetting zal dan weer enkele fte lager zijn dan in 2015 omdat medewerkers minder gaan werken en eerder met pensioen gaan in het kader van het generatiepact.
- Het effect van deze daling van het aantal FTE's is op basis van de inhuur en salariskosten van begroting 2016 terug te rekenen tot:
 

- € 0,2 mln.
- De salaris en inhuurkosten worden vervolgens geïndexeerd volgens salariskosten indexering loonvoet sector overheid volgens Macro Economische Verkenningen (2,3%). Aangezien reeds +/- 1,3 % nodig is voor incidentele loonstijgingen (periodieken en uitloprangen) is deze indexering wellicht te laag en zal in een later stadium mogelijk een begrotingswijziging noodzakelijk zijn wanneer de cao loonstijgingen hoger dan 1% zullen blijken voor 2017. De indexering van loon en inhuurkosten resulteert in en stijging van:
 

€ 0,3 mln.
- De directie zet onverminderd in op krimp van de vaste bezetting, zoals bijvoorbeeld door het generatiepact voor medewerkers ouder dan 60 jaar en door mobiliteitstrajecten te stimuleren. Desondanks zal er weinig ruimte zijn voor de opbouw van een flexibele schil omdat de workload krimpt (als gevolg van 3% effectiever/efficiënter werken en als gevolg van de afgenomen opdrachtverlening door niet-deelnemers).  
 In het concernplan is voorzien om op termijn (2018) een flexibele schil hebben creëren ter grootte van 20% van het declarabel personeel, oftewel circa 25 fte. Hierdoor zou de mogelijkheid moeten ontstaan om het (direct productieve) personeelbestand mee te laten ademen met de behoefte aan capaciteit en

op die manier "leegloop" te voorkomen. Door de teruggang in benodigd personeel is een flexibele schil van die omvang voorlopig nog niet te realiseren.

### Overige kosten

De ODZOB heeft zoals in paragraaf 4 is toegelicht een taakstellend efficiency/bezuinigingstarget van 3 %. De mogelijkheden tot besparen op kosten buiten de salarissen zijn erg beperkt. De salaris en inhuurkosten bedragen 82 % van de begroting en de resterende 18 % zijn voor een belangrijk deel vast van karakter (denk aan huisvestingslasten, afschrijvingen en langlopende contracten voor lease-auto's etc.). De kosten van huisvesting zijn inmiddels al gereduceerd i.v.m. de nieuwe huisvesting.

De besparing dient dan ook gezocht te worden in slimmer en efficiënter werken en wordt dan ook gerealiseerd door minder uren te produceren voor de opdrachtgevers. Dit resulteert in een afname van het declarabel personeel van 2,3%. Het totale personeelsbestand neemt met 1,2% af.

De effecten daarvan op salaris- en inhuurkosten zijn reeds in voorgaande toegelicht.

De invloed van de afname van personeel op de overige kosten wordt gecompenseerd door de invloed van de indexering. Het totaal effect voor de overige kosten is daarmee nihil.

### Resumé uitgangspunten m.b.t. ontwikkeling lasten

Samenvattend worden t.a.v. de lasten de volgende uitgangspunten gehanteerd voor 2017 (steeds t.o.v. begroting 2016:

• Uitgangpunt begroting 2016	€ 15,8 mln.
• Lagere lonen en inhuurkosten a.g.v. lagere formatie	- € 0,2 mln.
• Indexering lonen	+ € 0,3 mln.
• Ontwikkeling overige kosten	+ € 0,0 mln.
• Totaal	+ 15,9 mln.



## 7 Tarieven

De huidige tariefstructuur is gebaseerd op het uitgangspunt dat geleverd wordt tegen kostprijstarieven. De kostprijs wordt bepaald door de werkelijke loonkosten van een medewerker toe te rekenen aan zijn declarabele uren, en daar vervolgens een vast overheadbedrag per uur, dat voor iedere medewerker gelijk is, aan toe te voegen. Deze methodiek is gebaseerd op het idee dat elke medewerker gemiddeld evenveel "overhead" consumeert. M.a.w. management, huisvesting, ICT is voor elke medewerker even duur. Consequentie hiervan is dat hoe meer omzet gegenereerd kan worden, hoe lager het tarief zal worden. Immers de overheadkosten kunnen over een groter aantal uren verdeeld worden. Overheadkosten zijn in de regel voor een groot deel niet variabel, zo ook bij de ODZOB.

De tarieven zullen berekend worden op basis van de bovengenoemde uitgangspunten.

Daarnaast zal gerekend worden met de door het Algemeen Bestuur in de vergadering van 26 juni 2014 eerder overeengekomen opslag van € 1,- voor de opbouw van een algemene reserve conform hetgeen gesteld is in de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement Omgevingsdienst Zuidoost- Brabant. De tariefontwikkeling voor 2017 t.o.v. 2016 wordt beïnvloed door:

• Uitgangspunt tarief begroting 2016:	€ 86,71
• Garantieloon slechts gedurende de eerste 5 maanden in rekening te brengen bij de latende partijen (ruim € 0,3 mln. te verdisconteren in tarief)	+ € 1,71
• Afname workload met 2,1 % leidt tot hogere overhead per uur:	+ € 0,52
• Boventallige niet productief	+ € 0,57
• Indexering lonen en overige kosten (2%):	+ € 1,80
• Totaal	€ 91,31

De uitgangspunten in deze kadernota resulteren in een tariefstijging ruim 5%.

Onlangs is, zoals aangekondigd werd in begroting 2016 en jaarrekening 2014, in overleg met de accountant een risico-inventarisatie gemaakt en zijn deze risico's gekwantificeerd. Daaruit is naar voren gekomen dat de verwachtingswaarde voor de risico's € 1,92 mln. bedraagt, waarbij deze waarde voor een bedrag van € 0,66 mln. betrekking heeft op het risico van afnemende vraag door de deelnemers. In deze kadernota wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de ODZOB dient te voorzien in een algemene reserve die uitsluitend voorziet in de risico's "van buiten af" waarvoor per saldo een reserve nodig is van € 1,26 Mln. (=€ 1,92 mln. -/- € 0,66 mln.). Aangezien de algemene reserve per ultimo 2016 nog niet op dat niveau is dient de tariefopslag van € 1,- ook in 2017 gehandhaafd te blijven. In de bijlage bij de Kadernota treft u ter informatie de onderbouwing van de gekwantificeerde risico's aan. Deze is hierin opgenomen omdat deelnemers in de zienswijzen bij de begroting 2016 zeer hebben aangedrongen op inzicht hierin; nu de informatie bekend is kan deze ook gedeeld worden met de deelnemers. In de begroting 2017 zal de onderbouwing van de gekwantificeerde risico's voor het eerst in de risicoparagraaf worden opgenomen.

Verdere opmerkingen m.b.t toekomstige tariefontwikkeling:

De tarieven zullen na 2016, zoals in paragraaf 5 al werd vermeld, beïnvloed worden door de aanname dat de garantiesalarissen na 2017 helemaal niet meer doorbelast kunnen worden aan de latende partijen. Dit resulteert in een extra kostenpost van circa € 0,2 mln. op jaar basis. Bij een totaal van circa 170.000 declarabele uren heeft deze post een tariefstijging van € 1,15 tot gevolg.

De huidige methodiek van kostenverrekening met de deelnemers leidt er toe dat het integrale tarief van de ODZOB door de deelnemers als hoog wordt ervaren, waardoor dat een belemmering vormt om opdrachten

bij de ODZOB te beleggen. Tijdens de werkconferentie op 15 oktober jl. hebben aanwezige AB- en OGP-leden aangegeven een alternatieve verrekenwijze te prefereren waarbij dit effect wordt voorkomen. De vaste kosten/overheadkosten van de ODZOB zouden met een vaste verdeelsleutel bij de deelnemers in rekening gebracht kunnen worden. De opdrachten die de ODZOB dan uitvoert kunnen dan verrekend worden tegen een laag uurtarief. Dit lage uurtarief hoeft dan veel minder kosten te dekken en is een positieve prikkel voor de deelnemers om meer opdrachten bij de ODZOB neer te leggen i.p.v. bij marktpartijen. Daarnaast geeft deze methodiek de mogelijkheid om bepaalde kostencomponenten (zoals bijvoorbeeld de garantiesalarissen) met afwijkende verdeelsleutels bij deelnemers in rekening te brengen. Afspraak is dat de begroting 2017 in eerste instantie op basis van de conventionele methodiek wordt uitgewerkt en dat de ODZOB in de loop van 2016 een aantal alternatieven uitwerkt waarin de nieuwe methodiek wordt toegepast. Deze zullen aan het bestuur worden voorgelegd. Na instemming met de nieuwe methodiek zullen de consequenties voor begroting 2017 in de vorm van een begrotingswijziging uitgewerkt worden.

## 8 VPB

Het wetsvoorstel dat voorziet in de heffing van vennootschapsbelasting bij overheidsbedrijven is aangenomen en gaat per 1 januari 2016 in. Op dit moment is nog niet helemaal met zekerheid te stellen welke uitwerking deze maatregel zal hebben voor de ODZOB. In de afgelopen periode is in samenwerking met EY deze problematiek uitgewerkt. Op dit moment kan de conclusie worden getrokken dat op basis van de inventarisatie van activiteiten van de ODZOB die in dit kader is gemaakt, er hoogstwaarschijnlijk weinig activiteiten zijn die tot vennootschapsbelasting zullen leiden. Het overgrote deel van de werkzaamheden die de ODZOB voor de deelnemers uitvoert zal niet tot heffing leiden. Bovendien stelt de ODZOB dat op de producten die voor deelnemers worden geleverd, geen winst wordt gemaakt waarover belasting wordt geheven. Ook een belangrijk deel van de werkzaamheden die de ODZOB voor niet-deelnemers uitvoert zal als gevolg van het amendement van Dijkgraaf niet tot heffing leiden. Immers in dit amendement wordt gesteld dat werkzaamheden die een overheidslichaam in het kader van een dienstverleningsovereenkomst uitvoert voor een ander overheidslichaam (in dit geval een niet-deelnemer) niet in aanmerking genomen dient te worden bij de winstbepaling indien deze activiteiten ook bij de opdrachtgever zelf niet belast zouden zijn. Bij de uitwerking van de begroting zal hier meer aandacht aan geschonken worden.

# Bijlage

---

Onderwerp : Inventarisatie en kwantificering van risico's

---

## ***Inleiding***

In december 2013 heeft het AB de nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant vastgesteld. Daarin is o.m. vastgelegd dat de Omgevingsdienst de risico's waaraan de dienst is blootgesteld in beeld dient te brengen. Dit om deze kunnen managen en om vast te stellen over welke weerstandscapaciteit de ODZOB dient te beschikken. Tevens is in deze nota vastgelegd dat de mate waarin de ODZOB risico loopt, bepalend is voor de na te streven omvang van de algemene reserve. In zowel de jaarrekening 2014 als in de begroting 2016 is aangekondigd dat de ODZOB deze risico's op korte termijn wenst te inventariseren en te kwantificeren. Diverse deelnemers hebben in hun zienswijzen op de conceptbegroting van de ODZOB hun zorg uitgesproken dat de risico's voor de ODZOB (en daarmee voor de deelnemers) nog onvoldoende in beeld waren gebracht.

Onlangs heeft het management in samenwerking met de accountant deze risico's in een aantal sessies geïnventariseerd en gekwantificeerd. In deze nota wordt een samenvatting van de inventarisatie gegeven en wordt een voorstel gedaan hoe de streefwaarde voor de algemene reserve aan te passen naar aanleiding van deze inventarisatie.

## ***Methodiek***

In nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant is vastgelegd dat de ODZOB een weerstandsvermogen nastreeft met een waarde tussen de 1 en de 1,4.

Het weerstandsvermogen is daarbij gedefinieerd als de verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit. Waarbij de beschikbare weerstandscapaciteit gevormd wordt door de algemene reserve en de benodigde weerstandscapaciteit door de verwachtingswaarde van de risico's:

$$\text{weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{\text{algemene reserve}}{\text{verwachtingswaarde risico's}} = 1-1,4$$

De verwachtingswaarde van de risico's wordt bepaald aan de hand van een inventarisatie van de risico's waarbij voor elk onderkend risico bepaald wordt wat de kans is dat het fenomeen zich voordoet, en wat de financiële consequentie is wanneer het zich voordoet. Daarbij wordt uitgegaan van de netto risico-waarde. Met netto risico wordt de omvang van het risico na het treffen van risicobeheersingsmaatregelen aangeduid. De verwachtingswaarde voor een risico dat volledig is afgedekt door een verzekering zal dan op nul vastgesteld worden.

## ***Inventarisatie***

Het management heeft in samenwerking met de controller en de accountant de risico's geïnventariseerd. Dit is gedaan aan de hand van diverse categorieën gebeurtenissen of situaties die zich voor kunnen doen.

Dit heeft geleid tot een lijst van 39 risico's. Voor elk item op deze lijst is gezamenlijk bepaald wat het financiële effect is wanneer het risico zich daadwerkelijk voordoet. Tevens is de kans dat een dergelijk feit zich voordoet ingeschat. Conform de in de nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement Omgevingsdienst vastgestelde methodiek is op basis hiervan aan elk van deze risico's een score toegekend volgens onderstaande tabel

Zeer groot	4	4	8	12	16
Groot	3	3	6	9	12
Significant	2	2	4	6	8
Klein	1	1	2	3	4
<b>Effect</b>	<b>Kans</b>	1	2	3	4
		Zelden	Mogelijk	Reeel	Vrijwel zeker

Met behulp van deze scores kan beoordeeld worden hoe met welke risico's om te gaan.

De risico's in het oranje en rode gebied beïnvloeden naar verwachting de ODZOB het meest.

De risico's in het groene gebied hebben naar verwachting de minste invloed en worden geacht tot de normale bedrijfsrisico's te horen die uit de post onvoorzien uit de begroting gedekt kunnen worden. Om die reden hoeven deze risico's niet meegenomen te worden in het bepalen van de omvang van het benodigde weerstandsvermogen.

De uitkomsten van de inventarisatie en bovengenoemde classificatie is opgenomen in een risicomatrix. In deze matrix is tevens de verwachtingswaarde (kans in procenten x invloed in euro's) van elk van deze risico's aangegeven. Zoals hierboven uiteengezet werd, zullen de risico's in het oranje/rode gebied de ODZOB het meest beïnvloeden en zijn de risico's in het groene gebied afgedekt door de post onvoorzien in de begroting. Van de 39 geïnventariseerde risico's bevinden 8 risico's zich in het oranje/rode gebied. Een samenvatting van de risicomatrix voor deze 8 risico's is bijgevoegd als bijlage 1. De uitgebreide versie is beschikbaar bij Team Financiën van de ODZOB. Op basis van bovengenoemde matrix is voor de risico's met een score in het oranje-rode gebied de volgende tabel op te stellen:

Risicoscore	Totale verwachtingswaarde (kans x invloed) in euro's
6	280.000
8	96.000
9 t/m 10	0
11 t/m 12	1.545.000
Totaal 6 t/m 12	1.921.000

Het totaalbedrag in bovenstaande tabel betreft het totaal van de verwachtingswaarden van de diverse risico's in het oranje/rode gebied en is daarmee een indicatie van de benodigde weerstandscapaciteit.

### ***Beheersing van risico's***

Het is van belang om de risico's waaraan een organisatie bloot staat te onderkennen. Als de risico's bekend zijn, kunnen ze gemanaged worden en kunnen maatregelen getroffen worden om ze te voorkomen of te verminderen. Zo kunnen b.v. verzekeringen afgesloten worden. Voor elk van de geïdentificeerde risico's is in de matrix aangegeven welke beheersmaatregelen genomen (dienen te) worden.

### ***Risico's en weerstandsvermogen***

De vraag doet zich nu voor in welke mate de ODZOB zelf over een buffer (weerstandscapaciteit) dient te beschikken om situaties waarin (een deel van de) risico's zich daadwerkelijk voor doen het hoofd te bieden. De meningen daaromtrent variëren van enerzijds de idee dat de ODZOB over geen enkele weerstandscapaciteit hoeft te beschikken aangezien de deelnemers in de regeling op kunnen treden als buffer en anderzijds de overtuiging dat de ODZOB volledig zelf de risico's op moet kunnen vangen zonder een beroep te hoeven doen op haar deelnemers. Ook tussen oplossingen zijn denkbaar. Een drietal alternatieven wordt onderstaand toegelicht

#### *1. Weerstandscapaciteit zoals vastgesteld in de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement*

In de in december 2013 door het AB vastgestelde Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement is vastgelegd dat de ODZOB adequaat en effectief op de gevolgen van de risico's moet kunnen reageren en daartoe zelf over voldoende weerstandscapaciteit dient te beschikken. Zoals eerder aangegeven is in de nota een streefwaarde opgenomen voor de verhouding tussen de omvang van de risico's en de omvang van de beschikbare weerstandscapaciteit:

beschikbare weerstandscapaciteit (= algemene reserve)

benodigde weerstandscapaciteit (=waarde van de risico's)

De na te streven waarde voor deze verhouding (= het weerstandsvermogen) ligt volgens de nota tussen 1,0 en 1,4.

Dit betekent dat de huidige inventarisatie volgens de nota leidt tot een streefwaarde voor de algemene reserve van € 1,9 mln. tot € 2,7 mln.

Aangenomen kan worden dat de ODZOB met een dergelijke reserve in de meeste gevallen de risico's zelf het hoofd kan bieden zonder dat steun bij de deelnemers gevraagd hoeft te worden. Voordeel is ook dat de ODZOB maximaal eigen verantwoordelijkheid zal voelen voor het opvangen (voorkomen) van tegenvallers. Nadeel hierbij is dat er voor de deelnemers, zeker wanneer dezelfde methodiek bij andere GR-en wordt toegepast, in feite dood kapitaal ontstaat. Elke GR heeft een forse eigen buffer terwijl het hoogst onwaarschijnlijk is dat alle GR-en tegelijk met zware tegenvallers geconfronteerd worden.

#### *2. Geen weerstandscapaciteit voor de ODZOB*

Ratio hierachter is dat de deelnemers volgens de GR volledig garant staan voor het handelen van de ODZOB. Aangezien de deelnemers overheden zijn, zullen zij er te allen tijde voor zorg (moeten) dragen dat de ODZOB aan zijn verplichtingen jegens derden kan voldoen. Indien afgestapt wordt van het idee dat de ODZOB eigen weerstandscapaciteit dient te hebben, bouwt de ODZOB geen algemene reserve op.

Voordeel voor de deelnemers is dat er geen dood kapitaal ontstaat.

Nadeel is dat de ODZOB bij de minste of geringste tegenvaller een beroep op de deelnemers moet doen, wat de budgetdiscipline van de deelnemers lelijk kan doorkruisen. Zeker wanneer een dergelijk beleid voor meerdere GR-en geldt, zal dit vaker tot onaangename verrassingen leiden.

Daarnaast bevordert een situatie zonder eigen buffer het gevoel van eigen verantwoordelijkheid niet. Tevens zal elke geringe tegenvaller leiden tot veel bestuurlijke discussie over het ontstaan ervan, hetgeen niet bevorderlijk is voor het bestuurlijk klimaat .

3. *Weerstandscapaciteit voor risico's "van buiten af"*

Wanneer de geïnventariseerde risico's nader bestudeerd worden, valt het op dat het belangrijkste risico bestaat uit het feit dat bezuiniging bij gemeenten en provincie kunnen leiden tot minder opbrengsten bij de ODZOB. Dit betreft risiconummer 1.1. uit de matrix en heeft een verwachtingswaarde van € 665.000,-. Aangezien dit risico meer in de invloedssfeer van de deelnemers dan van de ODZOB ligt, is het te overwegen om de afdekking van dit risico ook daar te beleggen, en bij de vaststelling van de na te streven weerstandscapaciteit dit risico niet mee te nemen.

Het totaal van de verwachtingswaarden van de risico's met score 6 t/m 12 wordt dan verlaagd van € 1.921.000,- naar € 1.256.000,-. De minimale streefwaarde voor de weerstandscapaciteit bedraagt dan eveneens € 1.256.000,-.

Voordeel van een dergelijke benadering is dat de ODZOB op termijn beschikt over een beperkte weerstandscapaciteit om risico's op te kunnen vangen terwijl de deelnemers zich er van bewust blijven dat ook zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om werk bij de ODZOB te blijven neerleggen.

Het DB heeft gekozen voor de vaststelling van de streefwaarde voor de weerstandscapaciteit volgens alternatief 3. Tevens heeft het DB gekozen om de streefwaarde voor de weerstandscapaciteit te bepalen aan de hand van de ondergrens (factor 1 i.p.v. factor 1,4) voor het weerstandsvermogen. Deze keuze lijkt verantwoord aangezien uit de inventarisatie blijkt dat een goede samenwerking tussen deelnemers onderling en tussen deelnemers en ODZOB een positieve uitwerking zal hebben op het risicoprofiel van de ODZOB. Als gevolg van de vaststelling van de streefwaarde op € 1.256.000,- dient de risico-opslag van € 1,- op het tarief nog enige tijd gehandhaafd te blijven. Dit is in de kadernota 2017 opgenomen. In verband met de invloed van de risico's op de begroting is de inventarisatie als bijlage aan de kadernota toegevoegd.

## Bijlage 1

Samenvatting geïnventariseerde risico's ODZOB	Beheersmaatregel	classificering			4) verwachting waarde in €
		1) kans	2) effect in €	3) score	
<b>a. Strategische risico's</b>					
1.1 Bezuinigingen gemeentes en provincie welke leiden tot een omzet verlaging.	In algemene zin zal dit risico moeten worden opgevangen door een aanpassing in de werkorganisatie (bezuiniging, ombuiging, nieuwe omzet) voor de daarop volgende begrotingsperiode. Korte termijn frictiekosten zouden opgevangen moeten kunnen worden vanuit het weerstandsvermogen.	40%	1.662.500	12	665.000
1.3 Mutatie in werk, bijvoorbeeld taken Wbb / deregulering / lokaal beleid; t.z.t. Omgevingswet	Deelnemers d.m.v. goede communicatie overtuigen van de consequenties dergelijke situaties; en zorgen dat capaciteit aangepast kan worden door te werken met flexibele schil.	40%	250.000	6	100.000
1.6 Verlies takenpakket aan kleine samenwerkingsverbanden en andere concurrenten	In algemene zin zal dit risico moeten worden opgevangen door een aanpassing in de werkorganisatie (bezuiniging, ombuiging, nieuwe omzet) voor de daarop volgende begrotingsperiode. Korte termijn frictiekosten zouden opgevangen moeten kunnen worden vanuit het weerstandsvermogen.	40%	1.000.000	12	400.000
2 Niet realiseren van doelstellingen efficiency, standaardisatie, uitvoeringsbeleid, uniformiteit	Helder communiceren van de behoeften en voorwaarden voor succes, en de deelnemers d.m.v. goede communicatie overtuigen van de consequenties	60%	800.000	12	480.000
<b>b. Informatie risico's</b>					
<b>c. Imago/politieke risico's</b>					
<b>d. Materieel risico's</b>					
<b>e. Procedure risico's</b>					
<b>f. Aansprakelijkheidsrisico's</b>					
8.1 Fouten in oude dossiers	Verantwoordelijkheid voor de overgedragen dossiers en dus ook voor eventuele fouten daarin berusten bij de organisatie waar de fouten gemaakt zijn. Eventuele schade daar verhalen.	40%	100.000	6	40.000
8.2 Optreden personeel	Belangrijk is met name de zorg voor het kapitaal van de ODZOB dat bestaat uit deskundige medewerkers. Strategische personeelsplanning, individuele begeleiding personeel en voldoende aandacht voor met name opleidingen. Ook met betrekking tot communicatie en integriteit.	40%	100.000	6	40.000
<b>g. Financiële risico's</b>					
9.1 Kosten ontwikkeling ICT voorzieningen	Strategische ICT planning maken voor komende 5 jaar, elk jaar actualiseren en actieplan voor komend jaar opstellen. Aansluiten bij regionale aanbestedingen.	40%	250.000	6	100.000
9.3 Indexering begroting politieke discussie	Zo efficiënt mogelijk werken. Door goede communicatie met de deelnemers bewerkstelligen dat een realistische begroting met realistische indexering wordt vastgesteld.	60%	160.000	8	96.000
<b>h. Letsel en veiligheidsrisico's/Arbo en arbeidsrisico's</b>					
<b>i. Personeelsrisico's</b>					
Totaal risico's met scores 6 t/m 12			€ 4.322.500		€ 1.921.000

## Toelichting bij de kolommen:

- Voor elk van de risico's is een kans bepaald. Hiervoor zijn een 4-tal categorieën vastgesteld (5, 15, 40 en 60%). Aan deze kansen zijn respectievelijk de volgende scores toegekend: 1, 2, 3, 4. Situaties die zich zeker voordoen zijn niet als risico benoemd.
- Voor elk van de risico's is ingeschat wat het effect in euro's is wanneer het fenomeen zich daadwerkelijk voordoet. Aan de hand van de omvang van het effect is een score toegekend:
 

< € 100.000	score 1
€ 100.000 - € 500.000:	score 2
€ 500.000 - € 1.000.000:	score 3
> 1.000.000:	score 4
- Voor elk van de risico's is door vermenigvuldiging van de score uit 1) en 2) een totaalscore bepaald. Deze totaalscore is een indicatie voor de ernst van het risico.
- Voor elk van de risico's is door vermenigvuldiging kans en effect de verwachtingswaarde bepaald.

## Toelichting bij de rijen:

Elke rij bevat een categorie geïdentificeerde risico's. Wanneer de totaalscore van de betreffende categorie < 6 is, is het risico verder niet opgenomen. De regel is dan verder blanco. De totale verwachtingswaarde van de risico's met score < 6 bedraagt circa € 280.000,-