

**Ontwerpbegroting 2019  
van de  
Gemeenschappelijke regeling  
Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing (FUMO)**

## Inhoudsopgave

|          |                                                                              |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Bestuurlijke samenvatting.....</b>                                        | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Programma's.....</b>                                                      | <b>6</b>  |
| 2.1      | Programma toetsing en vergunningverlening .....                              | 6         |
| 2.2      | Programma toezicht en handhaving .....                                       | 8         |
| 2.3      | Programma specialistisch advies .....                                        | 10        |
| 2.4      | Programma bedrijfsvoering .....                                              | 11        |
| <b>3</b> | <b>De financiële begroting 2019.....</b>                                     | <b>13</b> |
| 3.1      | Uitgangspunten .....                                                         | 13        |
| 3.2      | Overzicht van baten en lasten .....                                          | 13        |
| 3.3      | Financieel meerjarenperspectief .....                                        | 19        |
| 3.4      | Geprognosticeerde balans en toelichting .....                                | 21        |
| <b>4</b> | <b>Paragrafen.....</b>                                                       | <b>22</b> |
| 4.1      | Paragraaf bedrijfsvoering .....                                              | 22        |
| 4.2      | Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing .....                       | 22        |
| 4.2.1    | Weerstandsvermogen en risicobeheersing .....                                 | 22        |
| 4.2.2    | Kengetallen .....                                                            | 23        |
| 4.3      | Paragraaf financiering .....                                                 | 23        |
|          | <b>Bijlage 1: bijdragen per deelnemer.....</b>                               | <b>25</b> |
|          | <b>Bijlage 2: overzicht taakvelden .....</b>                                 | <b>27</b> |
|          | <b>Bijlage 3: uitgangspunten financieel kader en nadere motivering .....</b> | <b>28</b> |
|          | <b>Bijlage 4: risico-analyse 2018 .....</b>                                  | <b>30</b> |

## 1 Bestuurlijke samenvatting

De programmabegroting 2019 is de eerste begroting van de FUMO die geschoeid is op een nieuwe leest. Zowel qua indeling, als qua omvang is sprake van omvangrijke verandering. Deze veranderingen vloeien voort uit de ontwikkelagenda FUMO 2.0, waar medio 2017 mee werd gestart. Eén van de onderdelen van die agenda is het programma Begroten en verantwoorden, waarin de nieuwe begrotingsopzet en –omvang, samen met medewerkers van de deelnemers, is ontwikkeld.

Qua opzet is de begroting opgebouwd rondom het werk en de producten van de FUMO. De programma's zijn nu in die zin dan ook congruent met de organisatie van (het werk van) de FUMO, waardoor de financiële stuur- en beheersbaarheid sterk wordt verbeterd. Voorheen bestond de begroting uit de programma's "Basistaken" en "Aanvullende taken", die daarmee geen directe relatie hadden met de inhoud van het werk van de FUMO en waardoor de FUMO intern ingewikkelde verdelingen en toerekeningen moest verrichten.

Qua inhoud is sprake van een aanzienlijke uitbreiding van de begroting ten opzichte van het vorige jaar. Deze uitzetting houdt voornamelijk verband met het feit dat op budgetniveau nu gewerkt wordt met realistische normen. Voorheen volgde de begroting de zogenaamde Fryske Norm, waarvan eerder al in het AB van de FUMO is geconstateerd dat die niet reëel is voor het werk waar de FUMO zich voor gesteld ziet. In de begroting is daarnaast verwerkt de wens om een zeker weerstandsvermogen op te bouwen dat is gerelateerd aan de (kwantificeerbare) risico's die de FUMO loopt.

Inhoudelijk wordt met de begroting allereerst de bedrijfsvoering van de FUMO structureel op niveau gebracht. De bedrijfsvoeringsfunctie van de FUMO voldoet tot op heden niet aan de, in het bedrijfsplan FUMO 2012, als minimum gekenschetste omvang waardoor structurele vooruitgang niet in voldoende mate vorm kan worden gegeven. Het is nu zaak op dat vlak schoon schip te maken en niet door te blijven modderen met halve maatregelen. Voor Toetsing en Vergunningverlening geldt in feite hetzelfde. De behandelnormen (en dus de kosten) die destijds ten grondslag lagen aan de begroting, wijken zodanig af van de realiteit, dat ook op dat vlak een gezonde FUMO een structurele impuls nodig heeft. Daarbij is de begroting gebaseerd op het uitgangspunt dat het tijdig en kwalitatief goed behandelen van vergunningaanvragen en meldingen van wezenlijk belang is voor een uitvoeringsorganisatie als de FUMO. Qua omvang van de onderliggende behandelnormen is op budgetniveau niet alleen gekeken naar de prestaties van de FUMO zelf, maar is nadrukkelijk ook gebenchmarked met andere RUD's in Nederland om tot gewogen, realistische uitgangspunten te komen.

Voor toezicht en handhaving wordt geen extra budget gevraagd. Voor de omvang van deze activiteiten zijn geen harde, wettelijke, uitgangspunten te formuleren, anders dan dat juridisch gezien de overheid in algemene zin de plicht heeft tot handhaving van regels. Tijdens de bestuursconferentie FUMO van 25 januari 2018 is als uitgangspunt geformuleerd dat vooralsnog geen extra middelen daarvoor ter beschikking worden gesteld. Eventuele extra middelen werden afhankelijk gesteld van de controledruk die de FUMO kan realiseren in 2019 en verder.

In 2019 zal de inzet van de FUMO op de basistaken in hoofdzaak gecoördineerd vorm krijgen via een eerste versie van het zogenaamde Fryslânbrede programma. Voor Toezicht, handhaving en vergunningverlening wordt dan, op basis van een risico-analyse op de schaal van de provincie Fryslân, de inzet van de FUMO bepaald. De basisgedachte hierachter is dat milieu- en omgevingsrisico's zich niet houden aan bestuurlijke (i.c. gemeentelijke) grenzen en dat aard en omvang van de milieurisico's bepalender is voor de inzet van de FUMO. Deze insteek vloeit voort uit de visie op de FUMO, zoals vastgesteld door het AB van de FUMO in zijn vergadering van 29 juni 2017.

Dat wijkt af van de handelwijze totnutoe, waarbij de inzet van de FUMO per gemeente werd afgesproken. Door meer risicogericht op provinciale schaal te gaan werken, wordt de directe relatie tussen de middelen voor de basistaken vanuit een individuele deelnemer en de inzet van de FUMO voor die deelnemer minder. Het is uiteindelijk aan de gezamenlijke bestuurders van de deelnemers om, bij de vaststelling van het Fryslânbrede programma, te beoordelen of tussen “individuele inleg” (van de deelnemers) en “collectieve inzet” (van de FUMO) de juiste balans is gevonden.

### Samenvatting begrotingscijfers

#### *Begroting 2019*

De begroting is opgesteld met de uitgangspunten zoals die in de kaderbrief 2019 – 2023 zijn geformuleerd. De belangrijkste wijzigingen, zoals ook hiervoor zijn aangegeven betreffen:

- Aanpassen normen voor basistaken
- Aanpassen productiviteitsnorm
- Aanpassen budget voor flexibele schil
- Planningswerkzaamheden van coördinatoren als indirecte uren meenemen
- Versterken van de bedrijfsvoering.

Bovenstaande nieuwe uitgangspunten leiden ertoe dat ten opzichte van de begroting 2018 de begroting 2019 met € 2,314 miljoen toeneemt tot een omvang van € 14,4 miljoen. Aangezien vanaf 2019 structureel rekening wordt gehouden met baten uit incidentele opdrachten stijgt de deelnemersbijdrage per saldo met € 1,747 miljoen.

De stijging kent meerdere oorzaken en is in grote lijnen als volgt te verklaren (bedragen x € 1.000):

|                                            |                     |
|--------------------------------------------|---------------------|
| - Loonkosten primair proces                | + 1.432 nadeel      |
| - Loonkosten management en bedrijfsvoering | + 446 nadeel        |
| - Opbouw weerstandsvermogen                | + 327 nadeel        |
| - Afname implementatiekosten               | - 221 voordeel      |
| - Bijdragen uit incidentele opdrachten     | - 567 voordeel      |
| - Overige, per saldo                       | <u>+ 330 nadeel</u> |
|                                            | + 1.747             |

Een deel van de kostenstijging wordt veroorzaakt door loon- en prijsindexatie van € 430.000.

In deze begroting is tevens een nieuwe financieringssysteem uitgewerkt; de grondslag voor de financiering en tariefstelling is gewijzigd. De vaste lasten zijn nu toegerekend aan de basistaken. Hierdoor worden de uurtarieven voor de basistaken (aanzienlijk) hoger, in relatie tot de plustaken, die dus naar verhouding relatief goedkoper worden. Zonder deze wijziging zou het uurtarief voor de plustaken van de FUMO zodanig stijgen dat een substantiële vermindering van de afname van die plustaken door de deelnemers reëel is. Een dergelijke vermindering zou op zichzelf weer leiden tot een afbouw van de FUMO met bijbehorende frictiekosten en daarmee haaks staan op het streven de FUMO op te bouwen tot goede, financieel gezonde, dienstverlener aan de deelnemers. Deze insteek is in lijn met de gedachte die het AB in juni 2015 heeft verwoord ten aanzien van de toedeling van vaste lasten.

#### *Financiële positie*

De financiële positie van de FUMO is zwak. Over het verslagjaar 2017 wordt een nadelig saldo verwacht van circa € 3 ton, waardoor de algemene reserve per 1 januari 2018 bijna € 0 (nihil) is. Op de algemene reserve rusten enkele claims. Daarnaast zijn diverse risico's voor de FUMO te onderkennen, die niet door de FUMO kunnen worden opgevangen.

Op basis van een risico-inventarisatie is de benodigde omvang van het weerstandsvermogen bepaald op € 980.000. Dit benodigd weerstandsvermogen zal in drie jaar tijd wordt opgebouwd door vanaf 2019 jaarlijks € 327.000 in de begroting mee te nemen.

Door het hanteren van reële uitgangspunten voor de begroting en het opbouwen van een weerstandsvermogen zal de financiële positie van de FUMO verbeteren.

## 2 Programma's

Wij zorgen voor een schone en veilige leefomgeving, nu en in de toekomst. Kerntaken die we hiervoor uitvoeren zijn: vergunningverlening, toezicht en handhaving. Dit doen we binnen de kaders van de actuele wet- en regelgeving. Onze ambitie is om specialisten in slimme uitvoering van omgevingsbeleid te worden. Hierbij richten wij ons op het door onze deelnemers gewenste effect in onze Friese gemeenschappen. Onze mensen zijn proactief, inspelend op en adviserend over veranderingen in de samenleving en wensen van onze deelnemers. Deze ambitie vindt plaats binnen een werkklimaat waarin de medewerkers van de FUMO zich als professional kunnen ontwikkelen. De FUMO streeft eveneens naar hoge kwaliteit van dienstverlening op basis van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De werkzaamheden worden uitgevoerd door goed opgeleide en gedreven medewerkers. De FUMO wil voldoen aan de zogenaamde kwaliteitscriteria 2.1. Dat zijn eisen aan kennis en vaardigheden van medewerkers, waarbij ook naar recente en frequente toepassing wordt gekeken.

De programma-indeling van de begroting volgt de indeling van de organisatie. De programma's zijn onderverdeeld naar toetsing en vergunningverlening, toezicht en handhaving, specialistisch advies en bedrijfsvoering.

### 2.1 Programma toetsing en vergunningverlening

#### Diensten en Opdrachtgevers

Toetsing en vergunningverlening (TV) verleent vergunningen en behandelt meldingen op de vakgebieden Wabo, BRIKS, ontgrondingen, bodem en luchtvaart. Wabo-diensten inclusief bodem worden verleend aan alle opdrachtgevers, BRIKS-taken vooralsnog aan de provincie en de gemeente Terschelling, en ontgrondingen en luchtvaart alleen aan de provincie.

#### Ontwikkelpunten voor vergunningverlening

Al jaren is de werkdruk in de afdeling bijzonder hoog als gevolg van de hoogconjunctuur. Er wordt veel ingehuurd en de werving van vaste medewerkers levert (te) weinig resultaat op. De 'basis op orde' betekent voor TV dan ook vooral dat de verhouding vast / ingehuurd personeel verbetert, de werkdruk wordt verlaagd en dat de processen verder worden geüniformeerd en gestroomlijnd. Verwachte effecten daarvan zijn een grotere leverbetrouwbaarheid, hogere kwaliteit, verlaging van het ziekteverzuim en kosten, verhoging van efficiëntie en effectiviteit en daardoor een hogere klanttevredenheid.

Een belangrijk aandachtspunt is de verbetering van de samenwerking met individuele opdrachtgevers: De TV-processen zijn onlosmakelijk verbonden en vervlochten met de primaire processen bij elk van de opdrachtgevers, maar de afstemming en samenwerking behoeft bij een groot aantal opdrachtgevers structurele verbetering. Het behalen van de (wettelijke) termijnen staat hierdoor nu regelmatig onnodig onder druk.

Een gemeenschappelijk, provincie-breed beleidskader (en bij voorkeur ook een uniform mandaat) zal daar zeker aan bijdragen, maar dan nog zijn nauwere operationele banden met alle opdrachtgevers van cruciaal belang voor het functioneren van TV (en FUMO als geheel).

#### Externe ontwikkelingen

Naast de implementatie van het Besluit VTH zal de voorbereiding op de Omgevingswet nadrukkelijk aandacht moeten krijgen.

#### Wat willen we bereiken?

TV wil alle verleende opdrachten tijdig en met acceptabele kwaliteit uitvoeren.

We zorgen ervoor dat alle taken binnen de daarvoor geldende termijnen worden afgehandeld.  
We streven naar een gezond werkklimaat en tevreden klanten.

#### Wat gaan we daarvoor doen?

Een aantal in 2018 ingezette ontwikkelingen zal in 2019 afgerond (moeten) worden:

- Implementatie van een werkbaar systeem voor sturing, monitoring, termijnbewaking en voortgangsrapportage.
- Leren werken conform uniforme kengetallen en kwaliteitsnormen.

#### **Kosten van het programma**

| Programma<br>Toetsing en vergunningverlening | 2019<br>Begroting | 2018<br>Begroting <sup>1</sup> |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Lasten                                       | 3.154.685         | 2.249.365                      |
| Baten                                        |                   |                                |
| - Reguliere bijdragen                        | 2.879.367         | 2.119.477                      |
| - Incidentele opbrengsten                    | 275.319           | 129.888                        |
|                                              |                   |                                |
| Saldo                                        | 0                 | 0                              |

<sup>1</sup> De begroting 2018 kent een andere indeling. Ter vergelijking tussen 2018 en 2019 is een herrekening uitgevoerd.

## 2.2 Programma toezicht en handhaving

De afdeling Toezicht en Handhaving (TH) voert milieutoezicht uit bij bedrijven en houdt toezicht op gebied van bodem, ontgrondingen, vuurwerk, luchtvaart, zwemwater en groene wetten. Het toezicht op BRIKS voert TH uit voor de provincie en de gemeente Terschelling. Daarnaast onderhoudt de FUMO het milieualarmnummer, en kunnen burgers en bedrijven klachten en calamiteiten 24 uur per dag, 7 dagen per week melden. TH zorgt vervolgens voor een adequate afhandeling van deze klachten en calamiteiten.

In 2019 zetten we bij TH sterk in op een verdere ontwikkeling van het risicogericht werken. Daartoe is de totstandkoming van het Fryslânbrede programma en een daaraan ten grondslag liggende risico-analyse noodzakelijk. Binnen het beschikbaar gestelde budget zal de uitvoering van toezicht worden opgenomen gerelateerd aan waar de risico's op en de risico's van niet naleving het grootst zijn. Toezicht richt zich dan niet op alle risico's, maar op de risico's 'die er toe doen'. Daartoe willen we ook bezien in hoeverre de huidige manier van controleren kan worden verrijkt met vernieuwende vormen van controles die beter aansluiten bij het risicogericht werken (administratieve-, flits-, themagerichte-, deelcontroles e.d.). De landelijke handhavingsstrategie (LHS), die (vrijwel) alle gemeenten hebben vastgesteld, zal ook zijn weg moeten vinden in het Fryslânbrede programma, waarmee de toepassing daarvan door de FUMO beter zal kunnen plaatsvinden.

En waar Fryslânbreed gewerkt wordt, is het ook essentieel dat de verbindingen tussen onze toezichthouders en de ambtenaren van de deelnemers wordt versterkt. Hierdoor kunnen signalen vanuit het bevoegd gezag worden meegenomen bij een toezichtsbezoek dan wel dat de toezichthouder bevindingen doet die nadere inzet vereisen. Dit hangt mede samen met de uitkomsten van de FUMO-bestuursconferentie van 25 januari 2018 dat van FUMO medewerkers wordt verwacht dat zij een zekere oog en oor functie hebben.

In 2018 is versterkt ingezet op realistische programmering van onze controles. Op basis van eigen ervaringscijfers en ervaringen vanuit "onze buurdiensten" zijn plannings opgesteld en wordt strak gestuurd om deze ook daadwerkelijk te realiseren. De komende periode monitoren we de ontwikkeling van onze intern gehanteerde normen en stellen we bij waar mogelijk. Waar normen niet reëel zijn (b.v. omdat sprake is van unieke situaties met grote verschillen) zullen we onze transparantie verder vormgeven met toezichtsplannen. Zo ontstaat gaandeweg meer realisme in de uitvoering en betrouwbaarheid van onze TH-uitvoering bij onszelf en de deelnemers.

Aangezien de afdeling TH werkt met voornamelijk een vast personeelsbestand, kan het ontwikkelpad duurzaam worden ingezet met de medewerkers. Gelet op voorgaande vraagt de vernieuwende manier van werken een grote interne verandering. Naast een andere wijze van werken, zal ook meer flexibiliteit worden gevraagd indien de uitvoering van het Fryslânbrede programma dat vraagt.

### Wat willen we bereiken?

- De gemaakte werkafspraken en controles tijdig met voldoende kwaliteit uitvoeren.
- Meldingen en klachten worden adequaat afgehandeld;
- De uitvoering van bestuursrechtelijke en strafrechtelijke handhaving volgens de LHS, voor zover opgenomen in het Fryslânbrede programma;
- Het onderhouden van de piketregeling.

#### Wat gaan we daarvoor doen?

Onze medewerkers zijn als geen ander bekend met hun werk en betrekken we dus nadrukkelijk in het verder uitdenken en vormgeven van ons risicogerichte werk. Actieve inzet in de totstandkoming van het Fryslânbrede programma ligt dan ook voor de hand. Ook zetten we nadrukkelijk in op ontwikkelen, trainen en helpen van medewerkers om vanuit een meer risico- en resultaatgerichte insteek te gaan werken.

De insteek voor ons werk is eenvoudig: we willen uitvoeren wat we hebben afgesproken! Dat betekent dat we verder gaan op het pad van de realistische normen. Die monitoren we en stellen we, aan de hand van onze ervaringen, waar nodig en mogelijk bij. Waar we met normen niet kunnen werken, werken we met toezichtsplannen. Afspraken zullen we vooraf goed plannen en monitoren. Afwijkingen zullen we tijdig signaleren en vervolgens bespreken met de deelnemers.

#### **Wat mag het kosten?**

| Programma<br>Toezicht en handhaving | 2019<br>Begroting | 2.018<br>Begroting |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Lasten                              | 3.281.575         | 3.166.511          |
| Baten                               |                   |                    |
| - Reguliere bijdragen               | 3.006.256         | 3.036.623          |
| - Incidentele opbrengsten           | 275.319           | 129.888            |
|                                     |                   |                    |
| Saldo                               | 0                 | 0                  |

### 2.3 Programma specialistisch advies

Specialistisch Advies (SPA) wordt op hoofdlijnen verstrekt op vijf terreinen, zijnde juridisch, geluid, externe veiligheid, bodem en lucht/geur. Voor een deel wordt het specialisme intern ingezet ter ondersteuning voor de producten van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Het andere deel wordt ingezet rechtstreeks voor advisering en dienstverlening aan provincie en gemeenten (zijnde de plustaken). De uitvoering van een deel van het Fries Uitvoeringsprogramma Omgevingsveiligheid vindt plaats in opdracht van de provincie Fryslân, die hiervoor financiële ondersteuning van het Ministerie van I&M heeft ontvangen.

Naast de reguliere taakuitvoering wordt binnen dit programma de ontwikkelingen en vernieuwingen binnen deze specialistische werkgebieden gevolgd en geïmplementeerd.

Een belangrijk ontwikkelpunt is hierbij om meer in verbinding te zijn met onze klanten. De wereld om ons heen verandert snel. Om het werk te optimaliseren is nauwe samenwerking met de deelnemers en met relevante partners in het veld onontbeerlijk. In die samenwerking kunnen we kennis van de lokale situatie namelijk optimaal koppelen aan onze kennis en deskundigheid over de fysieke leefomgeving. Daarnaast wil de afdeling SPA ook met actuele kennis van zaken tijdig en correcte producten en diensten bieden aan de interne klanten. Met uiteindelijk als doel tevreden klanten.

Ofwel wat we willen bereiken is als volgt:

|                    |                                                                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productie:         | We zetten ons in om onze bijdrage aan het Fryslânbrede uitvoeringsprogramma conform afspraak te realiseren. |
| Tijdigheid:        | We zorgen ervoor dat zaken binnen de daarvoor afgesproken termijnen worden afgehandeld.                     |
| Kwaliteit:         | We leveren kwaliteit en streven naar een verder verbetering daarvan.                                        |
| Klanttevredenheid: | We streven naar tevreden klanten.                                                                           |

Om meer in verbinding met deelnemers te komen, wil de FUMO opnieuw een aantal kennisdagen houden om kennis en kunde met elkaar te delen. Daarnaast zal ingezet worden op meer contact tussen deelnemers en FUMO door specialisten van de FUMO regelmatig kantoor te laten houden op een gemeentehuis bij de collega's van VTH dan wel RO.

Waar al een goede verbinding is met de deelnemers zal die verder uitgebouwd worden. Dit betreft in ieder geval de bouwsteen externe veiligheid (EV) waaraan de FUMO een inhoudelijke en organisatorische bijdrage heeft geleverd voor zeven gemeenten. Een aantal gemeenten wil graag in navolging van de bouwsteen EV ook een bouwsteen geluid uitwerken. Dit wordt in 2018 opgepakt, naast dat nog een aantal gemeenten een start gaat maken met de bouwsteen EV voor hun omgevingsvisie. De FUMO ondersteunt dit proces middels de organisatie van de workshops en de inhoudelijke expertise.

#### Wat mag het kosten?

| Programma<br>Specialistisch advies | 2019<br>Begroting | 2.018     |
|------------------------------------|-------------------|-----------|
| Lasten                             | 2.295.194         | 1.897.374 |
| Baten                              |                   |           |
| - Reguliere bijdragen              | 1.636.488         | 1.558.451 |
| - Incidentele opbrengsten          | 658.706           | 338.923   |
|                                    |                   |           |
| Saldo                              | 0                 | 0         |

## 2.4 Programma bedrijfsvoering

De afdeling bedrijfsvoering voert alle ondersteunende activiteiten om het primair proces en de FUMO-organisatie soepel te laten verlopen. Dat betreft de zogenaamde PIOFACH taken: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting. Binnen bedrijfsvoering is ook de strategische advisering en het accountmanagement gesitueerd.

De werkzaamheden worden met eigen systemen en door eigen medewerkers uitgevoerd, maar voor P&O, huisvesting, facilitaire zaken, financiën en ICT wordt ook gebruik gemaakt van diensten van de gemeente Leeuwarden en de provincie Fryslân. Hiervoor zijn dienstverleningsovereenkomsten gesloten.

De afgelopen jaren is gebleken dat op diverse taakgebieden in de bedrijfsvoering knelpunten zijn ontstaan. Door wijzigingen in regelgeving en behoefte aan betere informatievoorziening is vooral de formatie op het gebied van P&O, Informatievoorziening en planning en control te krap. Daarom is in deze begroting voor bedrijfsvoering rekening gehouden met uitbreiding van formatie op de genoemde taakgebieden.

In het bedrijfsplan uit 2012 dat voor de start van de FUMO is opgesteld is bepaald dat de formatie voor overhead<sup>2</sup> maximaal 24% mag zijn. Tot voor kort was het percentage ongeveer 18%; met de uitbreiding van de formatie stijgt het percentage overhead tot 22%.

### Wat willen we bereiken?

- Optimale ondersteuning aan het primair proces
- Optimale bestuursondersteuning
- Verzorgen juiste en tijdige informatievoorziening.

### Wat gaan we daarvoor doen?

Bedrijfsvoering kent een groot aantal kennisgebieden. In 2019 zal de ontwikkeling van de medewerkers op kennis en kunde verder worden opgepakt. De implementatie van de resultaten uit de programma's uit de ontwikkelagenda FUMO 2.0 zoals de Basis op orde en Begroten en verantwoord worden zullen worden geïmplementeerd. Naar verwachting zal de implementatie van het nieuwe zaaksysteem LIS (Leef informatiesysteem) in 2018 worden afgerond. In overleg met de deelnemers zal daarna worden gezien hoe en onder welke condities de data digitaal toegankelijk voor de deelnemers kan worden gemaakt. Voor dit traject zijn nog geen financiële middelen begroot.

---

<sup>2</sup> De formatie overhead bestaat uit bedrijfsvoering, management en 2FTE coördinatietaken

**Wat mag het kosten?**

| Programma<br>Bedrijfsvoering                               | 2019<br>Begroting | 2.018<br>Begroting |
|------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Lasten                                                     | 5.281.974         | 4.769.385          |
| Storting in algemene reserve: opbouw<br>weerstandsvermogen | 327.000           | 0                  |
| Baten                                                      |                   |                    |
| - Reguliere bijdragen                                      | 5.608.974         | 4.769.385          |
| - Incidentele opbrengsten                                  |                   |                    |
|                                                            |                   |                    |
| Saldo                                                      | 0                 | 0                  |

### 3 De financiële begroting 2019

#### 3.1 Uitgangspunten

Voor de financiële begroting zijn de uitgangspunten van de kaderbrief 2019-2023 gehanteerd. Voor de loon- en prijsindexatie is de verwachting van het Centraal Plan Bureau (CPB) gevolgd:

| Indexering                                       | Index/jaar |
|--------------------------------------------------|------------|
|                                                  | 2019       |
| Loonvoet sector overheid                         | 3,9        |
| Prijs netto materiële overheidsconsumptie (imoc) | 1,6        |
| Gewogen gemiddelde                               | 3,4        |

De lasten in de begroting van de FUMO zijn voor 80% gerelateerd aan de loonvoet sector overheid en voor 20% aan de prijs netto materiële overheidsconsumptie. Hiermee wordt de gemiddelde index van de FUMO voor 2019 3,4%. In geld bedraagt dat ten opzichte van 2018 circa € 430.000.

#### Kostennormering

In de kaderbrief 2019-2023 is aangegeven hoe tot nieuwe financiële kaders is gekomen. In bijlage 4 zijn de uitgangspunten van de nieuwe meer realistische normen voor productiviteit, tijdsbesteding aan producten en verwachte aantallen geformuleerd.

#### 3.2 Overzicht van baten en lasten

Het totaal overzicht van de baten en lasten is hieronder in vergelijking met 2018 weergegeven.

| Begroting 2019 |                                                 | 2018, excl.<br>2019 wijziging |        | Verschil |
|----------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|--------|----------|
| LASTEN         |                                                 | Bedragen x € 1.000            |        |          |
| 1.             | Loonkosten primair proces                       | 8.556                         | 7.124  | 1.432    |
| 2.             | Loonkosten management en bedrijfsvoering        | 1.851                         | 1.405  | 446      |
| 3.             | Bedrijfsvoeringskosten materieel                | 2.209                         | 2.230  | -21      |
| 4.             | Secundaire arbeidsvoorwaarden (opleidingen etc) | 456                           | 367    | 89       |
| 5.             | Onvoorzien                                      | 180                           | 65     | 115      |
| 6.             | Budget voor ontwikkelkosten                     | 50                            | 0      | 50       |
| 7.             | Kapitaallasten                                  | 121                           | 23     | 98       |
| 8.             | Opbouw weerstandsvermogen                       | 327                           | 0      | 327      |
| 9.             | Implementatiekosten (oud)                       | 647                           | 868    | -221     |
|                | Totaal lasten, inclusief indexering             | 14.397                        | 12.083 | 2.314    |
| BATEN          |                                                 |                               |        |          |
| 10.            | Bijdragen uit incidentele opdrachten            | 567                           | 0      | 567      |
| 11.            | Deelnemersbijdrage, inclusief indexering        | 13.830                        | 12.083 | 1.747    |
|                | <b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>                    | 0                             | 0      | 0        |

### Toelichting op de financiële begroting

Ten opzichte van de begroting 2018 stijgt de begroting 2019 met € 2,314 miljoen. Aangezien vanaf 2019 structureel rekening wordt gehouden met baten uit incidentele opdrachten stijgt de deelnemersbijdrage per saldo met € 1,747 miljoen.

De stijging kent meerdere oorzaken en is in grote lijnen als volgt te verklaren (bedragen x € 1.000):

|                                            |                |
|--------------------------------------------|----------------|
| - Loonkosten primair proces                | + 1.432 nadeel |
| - Loonkosten management en bedrijfsvoering | + 446 nadeel   |
| - Opbouw weerstandsvermogen                | + 327 nadeel   |
| - Afname implementatiekosten               | - 221 voordeel |
| - Bijdragen uit incidentele opdrachten     | - 567 voordeel |
| - Overige, per saldo                       | + 330 nadeel   |
|                                            | + 1.747        |

Een deel van de kostenstijging wordt veroorzaakt door loon- en prijsindexatie van € 430.000.

## **LASTEN**

### Ad 1 Loonkosten primair proces

De loonkosten bestaan uit salariskosten en kosten van inhuur. De kosten stijgen als gevolg van:

- De aanpassing van de productiviteitsnorm van 1.400 uur per fte naar 1.280 uur in 2019. Daarna loopt de productiviteitsnorm in stappen op naar 1.340 uur;
- De aanpassing van de normtijden in een nieuwe Fryske norm voor toetsing en vergunningverlening en specialistisch advies. Voor toezicht en handhaving geldt ook de nieuwe fryske norm, maar daar is door het algemeen bestuur aangegeven dat vooralsnog het budget leidend is;
- De aanpassing van het percentage flexibele schil. In 2018 werd nog uitgegaan van 5%, voor de jaren 2019 en 2020 van 25%, en vanaf 2021 is gerekend met 15%;
- De planningswerkzaamheden die coördinatoren verrichten zijn ingaande 2019 als niet-declarabele uren meegenomen. Dit betreft 700 uur per coördinator;
- Vanaf 2019 wordt structureel rekening gehouden met extra opdrachten van circa € 600.000. De daarmee samenhangende loonkosten primair proces van circa € 400.000 zijn als last meegenomen.

### Ad 2 Loonkosten management en bedrijfsvoering

De loonkosten bedrijfsvoering bestaan uit salariskosten en kosten van inhuur. De kosten stijgen als gevolg van uitbreiding met circa 5 fte voor IT, HRM, frontoffice en P&C ondersteuning. Tevens wordt rekening gehouden met 15% flexibele schil. Tot en met 2018 werd voor bedrijfsvoering geen rekening gehouden met inhuur.

Het uitgangspunt blijft dat maximaal 24% van de totale formatie indirecte functies betreft. Dit uitgangspunt is geformuleerd in het bedrijfsplan van de FUMO in 2012 en is gebruikelijk voor de branche. Het percentage aan indirecte formatie (overhead) bedraagt voor 2019 circa 22%.

| Omschrijving Functie                                | Aantal medewerkers |
|-----------------------------------------------------|--------------------|
| Medewerkers primair proces, incl. flexibele schil   | 105,4              |
| Coördinatoren                                       | 2,0                |
| Management (directeur en afdelingshoofden)          | 5,0                |
| Bedrijfsvoering ondersteuning, incl flexibele schil | 15,1               |
| Inbesteding provincie                               | 3,5                |
| Inbesteding gemeente Leeuwarden                     | 4,0                |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>135,0</b>       |
| Percentage FTE indirect                             | 22                 |

#### Ad 3 Bedrijfsvoeringskosten materieel

De bedrijfsvoeringskosten dalen per saldo met € 21.000. Naast het doorberekenen van de indexering is een correctie op de licentiekosten doorgevoerd. De verwachting is dat door het nieuwe zaaksysteem de licentiekosten per saldo met circa € 40.000 zullen afnemen. Voor de in de bedrijfsvoeringskosten begrepen inbestedingsovereenkomsten met de gemeente Leeuwarden en provincie Fryslân is er van uitgegaan dat de dienstverlening en kosten gelijk blijven.

#### Ad 4 Secundaire arbeidsvoorwaarden

De uitgangspunten voor de opleidingskosten (2%) en de overige secundaire arbeidsvoorwaarden zijn gelijk gehouden, maar door de toename van de personeelskosten nemen de kosten van de secundaire arbeidsvoorwaarden wel toe.

#### Ad 5 Onvoorzien

Om fluctuaties in de exploitatie op te vangen is de post onvoorzien verhoogd tot € 180.000. Dat is circa 1,3% van de kosten. Dit percentage ligt in lijn met andere omgevingsdiensten.

#### Ad 6 Budget voor ontwikkelkosten

In het meerjarenperspectief is € 50.000 aan ruimte opgenomen voor nieuwe ontwikkelingen. Afgelopen jaren is gebleken dat continu ontwikkelingen zijn op wet- en regelgeving en met dit budget kan de FUMO snel op veranderingen inspelen.

#### Ad 7 Kapitaallasten

De kapitaallasten bestaan uit afschrijvingskosten en financieringskosten (rente). Door de verwachte investeringen in de inrichting stijgen de afschrijvingskosten met € 40.000. Op basis van een globale berekening van de aan te trekken leningen zijn de rentelasten verhoogd met € 50.000. Er is rekening gehouden met een rentepercentage van 2%.

In een overzicht:

| <b>Investerings en afschrijvingen</b> |                      |                             |                       |                       |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Omschrijving                          | Jaar van investering | Oorspronkelijke investering | Afschrijvings termijn | Afschrijving per jaar |
| Aanpassen kantoor Grou 2014           | 2014                 | 128.670                     | 6                     | 21.445                |
| Diverse investeringen 2016            | 2016                 | 20.000                      | 8                     | 2.500                 |
| Meetapparatuur                        | 2017                 | 20.000                      | 5                     | 4.000                 |
| Meetbus                               |                      | 21.990                      | 8                     | 2.749                 |
| Inrichting kantoor Grou, raming       | 2018                 | 400.000                     | 10                    | 40.000                |
|                                       |                      |                             |                       | 70.694                |
| Financieringskosten FUMO 2.0          |                      |                             |                       | 50.000                |
|                                       |                      |                             |                       | 120.694               |

#### Ad 8 Opbouwen weerstandsvermogen

Om als FUMO over voldoende weerstandsvermogen te beschikken is rekening gehouden met het drie jaar lang sparen van € 327.000 per jaar. De totale benodigde omvang van het weerstandsvermogen is gebaseerd op een nota risicomanagement en weerstandsvermogen. De risico-inventarisatie en het bedrag van € 327.000 is in bijlage 4 onderbouwd.

#### Ad 9 Implementatiekosten

De implementatiekosten (ontwikkelingskosten) van de FUMO zijn eenmalige kosten die aan de implementatie van de FUMO zijn gerelateerd en bestaan uit ICT-kosten en algemene implementatiekosten, en de ontwikkelkosten van FUMO 2.0. De totale implementatiekosten worden geëgaliseerd en zijn als een langlopende vordering van FUMO op de deelnemers op de balans van de FUMO opgenomen. Terugbetaling door de deelnemers vindt plaats via een opslag op het tarief gedurende de eerste vijf jaren (voor de ICT-kosten) en gedurende de eerste zes jaren (voor de algemene implementatiekosten). Deze ontwikkelingskosten worden via een opslag van 2018 tot en met 2022 gedekt.

Het verloop van de afwikkeling van de implementatiekosten is als volgt:

|                                          | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Algemene implementatiekosten oud         | 197.347 | 193.552 |         |         |         |
| Implementatiekosten FUMO 2.0             | 290.000 | 365.000 | 365.000 | 365.000 | 365.000 |
| ICT implementatiekosten oud              | 292.218 |         |         |         |         |
| Aanvulling ICT implementatiekosten (LIS) | 88.000  | 88.000  | 88.000  | 88.000  | 88.000  |
| Gevolgen implementatie FUMO 2.0          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
|                                          | 867.566 | 646.552 | 453.000 | 453.000 | 453.000 |

#### Egalisatie implementatiekosten FUMO 2.0

In de bestuursconferentie van 25 januari 2018 is aangegeven dat voor de tijdelijke (extra) stijging van de lasten een egalisatie kan worden overwogen. In de ontwerpbegroting 2019 is deze optie niet verwerkt. Het betreft namelijk een complex geheel om die berekening te maken. De lasten wijzigen namelijk niet alleen door nieuwe uitgangspunten, maar ook door autonome ontwikkelingen zoals

wijzigingen in het aantal inrichtingen, de aan de FUMO opgedragen taken, en aan wijziging als gevolg van loon- en prijsindexatie.

## BATEN

### Ad 10 Bijdragen uit incidentele opdrachten

Vanaf 2019 wordt in het meerjarenperspectief jaarlijks rekening gehouden met opbrengsten uit incidentele opdrachten. De afgelopen jaren is gebleken dat buiten de afspraken in de dienstverleningsovereenkomsten extra baten uit incidentele opdrachten worden verkregen. In de begroting is hiermee zowel aan de lastenkant (formatie), als aan de batenkant rekening gehouden.

### Ad 11 Deelnemersbijdrage, inclusief indexering

De deelnemersbijdrage stijgt met ruim € 1,7 miljoen. Een deel van de stijging (circa € 430.000) wordt veroorzaakt door loon- en prijsindexatie. De resterende stijging van € 1,3 miljoen is een gevolg van de nieuwe uitgangspunten.

De deelnemersbijdragen worden berekend voor de basistaken en plustaken. Daarnaast wordt een opslag voor implementatiekosten en opbouw weerstandsvermogen berekend.

De bijdrage voor de basistaken is afhankelijk van het aantal inrichtingen. De mutaties in het aantal inrichtingen is beperkt, zoals uit onderstaand overzicht blijkt. De wijziging van de bijdragen van basistaken ontstaat dus vooral door de gewijzigde uitgangspunten en financieringssystematiek.

| Aantal inrichtingen basispakket | 2019 | 2018 |
|---------------------------------|------|------|
| Categorie B                     | 1336 | 1365 |
| Categorie C                     | 707  | 680  |
| Categorie IPPC/BRZO             | 161  | 180  |
| Vml Provinciale B               | 70   | 70   |
| Vml Provinciale C               | 76   | 85   |
| Totaal                          | 2350 | 2380 |

De bijdrage voor de plustaken (aanvullende taken) wordt bepaald op basis van de afgesproken uren. Uit onderstaand overzicht blijkt dat het totaal aantal plusuren beperkt is gewijzigd. In overleg met de deelnemers zijn de nodige mutaties doorgevoerd.

| Deelnemer          | Plusuren      |               |
|--------------------|---------------|---------------|
|                    | 2019          | 2018          |
| Achtkarspelen      | 300           | 300           |
| Ameland            | 179           | 179           |
| Dantumadiel        | 459           | 459           |
| De Fryske Marren   | 1.358         | 738           |
| Harlingen          | 2.034         | 2.034         |
| Heerenveen         | 589           | 712           |
| Leeuwarden         | 1.000         | 1.950         |
| Noard-East Fryslân | 2.191         | 2.191         |
| Ooststellingwerf   | 0             | 0             |
| Opsterland         | 0             | 0             |
| Schiermonnikoog    | 47            | 122           |
| Smallingerland     | 533           | 533           |
| Sudwest Fryslân    | 37            | 37            |
| Terschelling       | 7.803         | 4.803         |
| Tytsjerksteradiel  | 535           | 535           |
| Vlieland           | 386           | 351           |
| De Waadhoeke       | 1.645         | 1.645         |
| Weststellingwerf   | 0             | 0             |
| Provincie Fryslan  | 30.782        | 31.804        |
| <b>Totaal</b>      | <b>49.877</b> | <b>48.393</b> |

In totaliteit is de mutatie in het aantal plusuren gering, maar in overleg zijn wel enkele (forse) wijzigingen doorgevoerd.

### Financieringssysteem

Zoals in de kaderbrief 2019-2023 is aangegeven is de wijze van financiering van de basistaken en de plustaken gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. Basis blijft de bedrijvenlijst per deelnemer als input voor de financiering. En naar aanleiding van de bestuursconferentie van 25 januari 2018 wordt voor toezicht en handhaving het bestaande budget aangehouden. Voor de invulling van de controlewerkzaamheden is het budget leidend.

De wijziging van de financieringssysteem heeft betrekking op het toerekenen van de vaste lasten. In de GR van de FUMO is aangegeven op welke wijze de kosten over de deelnemers worden verdeeld. Voor de basistaken wordt een kostprijs per inrichting berekend en voor de plustaken wordt een uurtarief berekend. Vanaf 2015 wordt (o.b.v. een AB-besluit van juni 2015) voor plustaken met een gedifferentieerd uurtarief gewerkt. Er zijn vier uurtarieven, afhankelijk van het niveau van de taakuitvoering.

Als gevolg van de nieuwe uitgangspunten neemt de begrotingsomvang toe.

In deze begroting is de grondslag voor de financiering en tariefstelling gewijzigd. De vaste lasten zijn toegerekend aan de basistaken. Zonder deze wijziging zou het uurtarief voor de plustaken van de

FUMO zodanig stijgen dat een substantiële vermindering van de afname van die plustaken door de deelnemers reëel is. Een dergelijke vermindering zou op zichzelf weer leiden tot een afbouw van de FUMO met bijbehorende frictiekosten en daarmee haaks staan op het streven de FUMO op te bouwen tot goede, financieel gezonde, dienstverlener aan de deelnemers. Overigens is deze insteek in lijn met de gedachte die het AB in juni 2015 heeft verwoord:

*“Het inbrengen van extra plustaken - en daarmee een daling van de uurtarieven en dus de bijdragen van de deelnemers - zou verder gestimuleerd worden wanneer de nu te hanteren tarieven verder verlaagd zouden kunnen worden. Dat zou kunnen plaatsvinden door een groter deel van de overheadkosten aan de basistaken toe te rekenen. De gedachte hierachter is dat de FUMO is opgericht voor de uitvoering van het basistakenpakket en dat het verdedigbaar is de overhead dan ook voor een groter deel toe te rekenen aan de basistaken.”*

In onderstaand overzicht worden de uurtarieven voor de plustaken op basis van verschillende grondslagen aangegeven:

| Omschrijving         | Tariefgroep |       |       |        |
|----------------------|-------------|-------|-------|--------|
|                      | I           | II    | II    | IV     |
| Tarief 2018          | 61,00       | 75,30 | 87,50 | 101,00 |
| Tarief 2019 variabel | 52,00       | 65,00 | 75,00 | 86,00  |

In de tarieven voor de plustaken 2019 is ook een opslag is verwerkt van € 5 ter dekking van het risico dat gelopen wordt omdat de plustaken momenteel jaarlijks kunnen variëren.

De basistaken zijn in omvang gehouden op het niveau exclusief overgang Besluit VTH. Dit betekent dat de vaste lasten aldus worden uitgesmeerd over een kleiner aantal productieve uren dan het geval zou zijn geweest indien het Besluit VTH conform de eerdere planning (1 juli 2018) zou zijn geïmplementeerd.

In bijlage 1 is de uitwerking van de bijdragen per deelnemer opgenomen.

### 3.3 Financieel meerjarenperspectief

Hieronder is het financieel meerjarenperspectief opgenomen uit de kaderbrief 2019-2023.

| Meerjarenperspectief |                                                  |                         |               |               |               |               |               |
|----------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                      |                                                  | 2018, excl<br>wijziging | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          |
|                      | <b>LASTEN</b>                                    | Bedragen x € 1.000      |               |               |               |               |               |
| 1.                   | Loonkosten primair proces                        | 7.124                   | 8.556         | 8.444         | 8.154         | 8.154         | 8.154         |
| 2.                   | Loonkosten management en bedrijfsvoering         | 1.405                   | 1.851         | 1.851         | 1.851         | 1.851         | 1.851         |
| 3.                   | Bedrijfsvoeringskosten materieel                 | 2.230                   | 2.209         | 2.209         | 2.209         | 2.209         | 2.209         |
| 4.                   | Secundaire arbeidsvoorwaarden (opleidingen etc)  | 367                     | 456           | 456           | 456           | 456           | 456           |
| 5.                   | Onvoorzien                                       | 65                      | 180           | 180           | 180           | 120           | 120           |
| 6.                   | Budget voor ontwikkelkosten                      | 0                       | 50            | 50            | 50            | 50            | 50            |
| 7.                   | Kapitaallasten                                   | 23                      | 121           | 121           | 121           | 121           | 121           |
| 8.                   | Opbouwen weerstandsvermogen                      | 0                       | 327           | 327           | 327           | 0             | 0             |
| 9.                   | Implementatiekosten (oud)                        | 868                     | 647           | 453           | 453           | 453           | 0             |
| 10.                  | Egalisatie implementatiekosten FUMO 2.0          |                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
|                      | Totaal lasten exclusief indexering               | 12.083                  | 14.396        | 14.091        | 13.801        | 13.414        | 12.961        |
| 11.                  | Indexering in euro's                             | 0                       | 0             | 874           | 1.269         | 1.675         | 2.092         |
|                      | Totaal lasten inclusief indexering               | 12.083                  | 14.396        | 14.965        | 15.070        | 15.088        | 15.053        |
|                      | <b>BATEN</b>                                     |                         |               |               |               |               |               |
| 12.                  | Bijdragen uit incidentele opdrachten             | 0                       | 567           | 600           | 600           | 600           | 600           |
| 13.                  | Deelnemersbijdrage, inclusief indexering         | 12.083                  | 13.830        | 14.365        | 14.470        | 14.488        | 14.453        |
|                      | Indexering in euro's                             | 0                       | 433           | 874           | 1.269         | 1.675         | 2.092         |
|                      | <b>Deelnemersbijdragen, exclusief indexering</b> | <b>12.083</b>           | <b>13.396</b> | <b>13.491</b> | <b>13.201</b> | <b>12.814</b> | <b>12.361</b> |
|                      | <b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>                     | <b>0</b>                | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

De stijging, exclusief de indexering bedraagt in 2019 ten opzichte van 2018 circa € 1,3 miljoen en neemt de komende jaren af tot een structurele stijging van circa € 0,4 miljoen.

### 3.4 Geprognoseerde balans en toelichting

| Geprognoseerde balans                     |                  |                  |                                    |                  |                  |
|-------------------------------------------|------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------------|
| Activa                                    | 31-12-2019       | 31-12-2018       | Passiva                            | 31-12-2019       | 31-12-2018       |
| <b>Vaste activa</b>                       |                  |                  | Eigen vermogen                     | 527.000          | 200.000          |
| Financieel vast actief                    | 1.491.000        | 1.344.000        | Vreemd vermogen                    |                  |                  |
| Materiele vaste activa                    | 465.000          | 65.000           | Lening                             | 2.500.000        | 2.500.000        |
|                                           | 1.956.000        | 1.409.000        |                                    | 2.500.000        | 2.500.000        |
| <b>Vlottende activa</b>                   |                  |                  | <b>Vlottende passiva</b>           |                  |                  |
| Overige vorderingen en overlopende activa | 375.000          | 375.000          | Crediteuren en overlopende passiva | 600.000          | 575.000          |
| Liquide middelen                          | 1.296.000        | 1.491.000        |                                    |                  |                  |
|                                           | 1.671.000        | 1.866.000        |                                    |                  |                  |
| <b>Totaal</b>                             | <b>3.627.000</b> | <b>3.275.000</b> | <b>Totaal</b>                      | <b>3.627.000</b> | <b>3.275.000</b> |

In de geprognoseerde balans zijn de verwachte gevolgen van de exploitatiebaten en –lasten verwerkt. De implementatiekosten, conform de eerder gevolgde systematiek, zijn als financieel vast actief opgenomen, omdat het hier een (langlopende) vordering op de deelnemers betreft. In 2018 is voor de vooruitbetaalde uitgaven een lening aangetrokken.

## **4 Paragrafen**

### **4.1 Paragraaf bedrijfsvoering**

Verwezen wordt naar het programma bedrijfsvoering en de toelichting daarop.

### **4.2 Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing**

#### **4.2.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing**

In de paragraaf weerstandsvermogen wordt beschreven in welke mate de weerstandscapaciteit toereikend is om eventuele risico's op te vangen.

##### *Weerstandscapaciteit*

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, op te kunnen vangen. Hiervoor is de algemene reserve en de post onvoorzien beschikbaar. Als blijkt dat deze capaciteit niet voldoende is om de gekwantificeerde risico's die zich kunnen voordoen te dekken dan is de FUMO aangewezen op een extra bijdrage van de deelnemers.

##### *Bepalingen in de Gemeenschappelijke Regeling FUMO*

In artikel 29 van de GR FUMO zijn bepalingen opgenomen over de vorming van een weerstandsvermogen. Een batig rekeningsaldo wordt toegevoegd aan het weerstandsvermogen, dat ten hoogste 10% van de jaaromzet bedraagt. Voor zover het batig saldo van enig jaar leidt tot een weerstandsvermogen van meer dan 10% van de jaaromzet, wordt het meerdere uitgekeerd naar rato van de bijdragen van de deelnemers. Een nadelig rekeningsaldo in enig jaar wordt ten laste gebracht van de deelnemers naar rato van hun bijdragen voor zover het niet geheel of gedeeltelijk ten laste van het weerstandsvermogen kan worden gebracht.

##### *Nota weerstandsvermogen*

In de visie van de FUMO is aangegeven dat de FUMO een stabiele en heldere begroting moet krijgen. Onderdeel daarvan is dat fluctuaties en risico's door de FUMO zelf kunnen worden opgevangen. Hiervoor is een weerstandsvermogen nodig.

Begin 2018 is een nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement met een geactualiseerde risico-inventarisatie opgesteld waarin de uitgangspunten voor het bepalen van de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen zijn aangegeven. In de bestuursconferentie van 25 januari is ingestemd (richting gegeven) met het vormen van een weerstandsvermogen door het in drie jaar tijd op te bouwen.

Uit de risico-inventarisatie (zie bijlage 4) blijkt dat de FUMO een weerstandsvermogen nodig heeft van € 980.000. Aangezien de algemene reserve van de FUMO ultimo 2017 nihil bedraagt, wordt het weerstandsvermogen in drie jaar opgebouwd, ingaande 2019 met € 327.000.

#### 4.2.2 Kengetallen

In de verslaggevingsvoorschriften (het BBV) is aangegeven dat enkele kengetallen moeten worden

| Kengetallen                                                   |  |  |         |         |
|---------------------------------------------------------------|--|--|---------|---------|
|                                                               |  |  | 2019    | 2018    |
| Netto schuld quote                                            |  |  | 22%     | 25%     |
| Netto schuld quote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen |  |  | 22%     | 25%     |
| Solvabiliteitsratio                                           |  |  | 15%     | 6%      |
| Structurele exploitatieruimte                                 |  |  | 0%      | 0%      |
| ontwikkeling EMU saldo                                        |  |  | 267.000 | 153.000 |

opgenomen in de begroting (en jaarstukken).

De netto schuld quote betreft de omvang van de schulden ten opzichte van de totale baten in de begroting. De solvabiliteitsratio geeft het aandeel eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen aan..Het EMU (Europese Monetaire Unie)-saldo, ook wel begrotingssaldo van de rijksoverheid en de decentrale overheden genoemd, is de optelsom van alle inkomsten en uitgaven.

#### 4.3 Paragraaf financiering

De FUMO is als Gemeenschappelijke Regeling op basis van de Wet FIDO verplicht om in de begroting en de jaarrekening een paragraaf financiering op te nemen. Daarin worden ontwikkelingen opgenomen over de kasgeldlimiet, de rente-risiconorm, de verwachte af- of toename van geldleningen of uitzettingen en het beleid ten aanzien van treasury.

De FUMO wordt gefinancierd doordat de bijdrage van deelnemers per kwartaal vooruit wordt betaald. Voor eventuele investeringen kunnen daarnaast leningen worden aangetrokken. Eind november 2017 is een lening van € 2,5 miljoen aangetrokken om het ontwikkelprogramma FUMO 2.0 en de uitgaven van het automatiseringsproject LIS (Leef informatiesysteem) te financieren. De lening betreft een zogenaamde roll over lening en heeft een looptijd van 3 jaar (tot eind november 2020). Van het bedrag van € 2,5 miljoen is gedurende deze looptijd een bedrag van € 500.000 niet aflosbaar. Omdat de rente variabel is en er momenteel sprake is van een negatieve rente is het volledige bedrag aangetrokken. Op basis van de investeringsprognose en de ontwikkeling van de financiële vaste activa (vordering op de deelnemers in verband met nog te ontvangen bijdragen voor ontwikkelingsprogramma FUMO 2.0 en het project LIS) is de verwachting dat het bedrag van € 2,5 miljoen voldoende moet zijn tot en met 2019.

De kasgeldlimiet betreft het bedrag dat de FUMO kortlopend mag financieren voor het doen van investeringen. Volgens de Uitvoeringsregeling van de Wet Fido is dit een percentage van 8,5% van de begroting. Dit komt overeen met circa € 1,2 miljoen. Deze ruimte is tot nog toe niet gebruikt.

In het treasury statuut is aangegeven op welke wijze wordt omgegaan met het aantrekken en uitzetten van geldmiddelen. Dit beleid houdt o.a. in dat geldleningen alleen worden aangegaan voor de taken van de FUMO en voor zover er geen andere financieringsbronnen (bijvoorbeeld reserves) aanwezig zijn. Bij het uitzetten van (eventuele) overtoollige middelen gelden strikte voorwaarden, waarbij het gebruik van derivaten niet is toegestaan. Overigens is de mogelijkheid hiertoe al flink beperkt doordat ook de FUMO verplicht valt onder het schatkistbankieren. Voor de FUMO betekent dit dat alle overtoollige middelen boven € 250.000 verplicht moeten worden afgedragen aan de schatkist.



## Bijlage 1: bijdragen per deelnemer

| Begroting 2019, nieuwe systematiek |                  |                  |                     |                    |                     |                               |                         |                  |            |
|------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|------------|
| Deelnemer                          | Basistaken       | Plustaken        | Implementatiekosten | weerstandsvormogen | Overige opbrengsten | Totale bijdrage per deelnemer | Bijdrage begroting 2018 | Verschil         | % verschil |
| Achtkarspelen                      | 219.202          | 22.500           | 10.363              | 5.382              |                     | 257.447                       | 191.113                 | 66.334           | 35%        |
| Ameland                            | 40.235           | 13.388           | 2.478               | 1.287              |                     | 57.388                        | 46.042                  | 11.346           | 25%        |
| Dantumadiel                        | 124.703          | 38.275           | 7.241               | 3.761              |                     | 173.980                       | 137.386                 | 36.594           | 27%        |
| De Fryske Marren                   | 442.766          | 90.860           | 24.443              | 12.693             |                     | 570.762                       | 439.320                 | 131.442          | 30%        |
| Harlingen                          | 305.439          | 141.835          | 21.984              | 11.417             |                     | 480.675                       | 410.208                 | 70.467           | 17%        |
| Heerenveen                         | 226.107          | 44.175           | 11.994              | 6.229              |                     | 288.505                       | 234.444                 | 54.061           | 23%        |
| Leeuwarden                         | 517.309          | 77.077           | 25.819              | 13.408             |                     | 633.613                       | 537.366                 | 96.247           | 18%        |
| Noard East Fryslân                 | 336.984          | 155.245          | 24.007              | 12.467             |                     | 528.703                       | 442.081                 | 86.622           | 20%        |
| Ooststellingwerf                   | 266.815          | 0                | 10.909              | 5.665              |                     | 283.389                       | 199.983                 | 83.406           | 42%        |
| Opsterland                         | 225.147          | 0                | 9.205               | 4.780              |                     | 239.132                       | 159.444                 | 79.688           | 50%        |
| Schiermonnikoog                    | 27.105           | 3.055            | 1.312               | 682                |                     | 32.154                        | 21.833                  | 10.321           | 47%        |
| Smallingerland                     | 239.040          | 39.975           | 12.194              | 6.332              |                     | 297.541                       | 255.161                 | 42.380           | 17%        |
| Sudwest Fryslân                    | 623.061          | 2.962            | 25.647              | 13.319             |                     | 664.989                       | 489.313                 | 175.676          | 36%        |
| Terschelling                       | 50.290           | 509.910          | 38.483              | 11.192             |                     | 609.875                       | 431.148                 | 178.727          | 41%        |
| Tytsjerksteradiel                  | 225.357          | 40.125           | 11.712              | 6.082              |                     | 283.276                       | 210.582                 | 72.694           | 35%        |
| Vieland                            | 22.649           | 28.215           | 2.726               | 1.416              |                     | 55.006                        | 52.254                  | 2.752            | 5%         |
| De Waadhoeke                       | 560.418          | 111.991          | 30.593              | 15.887             |                     | 718.889                       | 566.205                 | 152.684          | 27%        |
| Weststellingwerf                   | 263.901          | 0                | 10.790              | 5.603              |                     | 280.294                       | 192.289                 | 88.005           | 46%        |
| <b>Totaal gemeenten</b>            | <b>4.716.528</b> | <b>1.319.588</b> | <b>281.900</b>      | <b>137.602</b>     |                     | <b>6.455.618</b>              | <b>5.016.172</b>        | <b>1.439.446</b> | <b>29%</b> |
| Provincie                          | 3.952.794        | 2.224.419        | 364.652             | 189.398            |                     | 6.731.263                     | 6.421.013               | 310.250          | 5%         |
| Wetterskip                         |                  | 46.753           |                     |                    |                     | 46.753                        | 46.753                  | 0                | 0%         |
| Externe Veiligheid                 |                  | 342.000          |                     |                    |                     | 342.000                       | 340.799                 | 1.201            | 0%         |
| Brikstaken                         |                  |                  |                     |                    | 253.884             | 253.884                       | 257.899                 | -4.015           | -2%        |
|                                    |                  |                  |                     |                    |                     | <b>13.829.518</b>             | <b>12.082.636</b>       | <b>1.746.882</b> |            |
| Overige opdrachten                 |                  |                  |                     |                    | 566.706             | 566.706                       | 0                       | 566.706          |            |
| <b>Totaal</b>                      | <b>8.669.322</b> | <b>3.932.760</b> | <b>646.552</b>      | <b>327.000</b>     | <b>820.590</b>      | <b>14.396.224</b>             | <b>12.082.636</b>       | <b>2.313.588</b> | <b>19%</b> |

Bovenstaand overzicht is de verdeling op basis van de uitgangspunten zoals in deze ontwerpbegroting zijn aangegeven (m.n. toerekenen vaste lasten aan basistaken). Hieronder is het effect weergegeven als de oude financieringssysteem zou worden gehanteerd:

| Effect per deelnemer van nieuwe financieringssysteem t.o.v. oude systematiek |                  |                  |                         |                        |                        |                                            |                                                          |                       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------|
| Deelnemer                                                                    | Basistaken       | Plustaken        | Implement<br>atiekosten | weerstands<br>vermogen | Overige<br>opbrengsten | Totale bijdrage<br>2019 nw<br>financiering | Bijdrage<br>begroting<br>2019 cf<br>oude<br>financiering | Verskil<br>% verschil |
| Achtkarspelen                                                                | 219.202          | 22.500           | 10.363                  | 5.382                  |                        | 257.447                                    | 235.823                                                  | 9%                    |
| Ameland                                                                      | 40.235           | 13.388           | 2.478                   | 1.287                  |                        | 57.388                                     | 56.381                                                   | 2%                    |
| Dantumadiel                                                                  | 124.703          | 38.275           | 7.241                   | 3.761                  |                        | 173.980                                    | 170.348                                                  | 2%                    |
| De Fryske Marren                                                             | 442.766          | 90.860           | 24.443                  | 12.693                 |                        | 570.762                                    | 540.738                                                  | 6%                    |
| Harlingen                                                                    | 305.439          | 141.835          | 21.984                  | 11.417                 |                        | 480.675                                    | 485.113                                                  | -1%                   |
| Heerenveen                                                                   | 226.107          | 44.175           | 11.994                  | 6.229                  |                        | 288.505                                    | 272.910                                                  | 6%                    |
| Leeuwarden                                                                   | 517.309          | 77.077           | 25.819                  | 13.408                 |                        | 633.613                                    | 590.668                                                  | 7%                    |
| Noard East Fryslân                                                           | 336.984          | 155.245          | 24.007                  | 12.467                 |                        | 528.703                                    | 533.684                                                  | -1%                   |
| Ooststellingwerf                                                             | 266.815          | 0                | 10.909                  | 5.665                  |                        | 283.389                                    | 248.305                                                  | 14%                   |
| Opsterland                                                                   | 225.147          | 0                | 9.205                   | 4.780                  |                        | 239.132                                    | 209.528                                                  | 14%                   |
| Schiermonnikoog                                                              | 27.105           | 3.055            | 1.312                   | 682                    |                        | 32.154                                     | 29.530                                                   | 9%                    |
| Smallingerland                                                               | 239.040          | 39.975           | 12.194                  | 6.332                  |                        | 297.541                                    | 278.902                                                  | 7%                    |
| Sudwest Fryslân                                                              | 623.061          | 2.962            | 25.647                  | 13.319                 |                        | 664.989                                    | 584.034                                                  | 14%                   |
| Terschelling                                                                 | 50.290           | 509.910          | 38.483                  | 11.192                 |                        | 609.875                                    | 760.461                                                  | -20%                  |
| Tytsjerksteradiel                                                            | 225.357          | 40.125           | 11.712                  | 6.082                  |                        | 283.276                                    | 266.483                                                  | 6%                    |
| Vieland                                                                      | 22.649           | 28.215           | 2.726                   | 1.416                  |                        | 55.006                                     | 61.081                                                   | -10%                  |
| De Waadhoeke                                                                 | 560.418          | 111.991          | 30.593                  | 15.887                 |                        | 718.889                                    | 680.139                                                  | 6%                    |
| Weststellingwerf                                                             | 263.901          | 0                | 10.790                  | 5.603                  |                        | 280.294                                    | 245.593                                                  | 14%                   |
| <b>Totaal gemeenten</b>                                                      | <b>4.716.528</b> | <b>1.319.588</b> | <b>281.900</b>          | <b>137.602</b>         |                        | <b>6.455.618</b>                           | <b>6.249.719</b>                                         | <b>3%</b>             |
| Provincie                                                                    | 3.952.794        | 2.224.419        | 364.652                 | 189.398                |                        | 6.731.263                                  | 6.937.160                                                | -3%                   |
| Wetterskip                                                                   |                  | 46.753           |                         |                        |                        | 46.753                                     | 46.753                                                   | 0%                    |
| Externe Veiligheid                                                           |                  | 342.000          |                         |                        |                        | 342.000                                    | 342.000                                                  | 0%                    |
| Brikstaken                                                                   |                  |                  |                         |                        | 253.884                | 253.884                                    | 253.884                                                  | 0%                    |
| Overige opdrachten                                                           |                  |                  |                         |                        | 566.706                | 566.706                                    | 566.706                                                  | 0%                    |
| <b>Totaal</b>                                                                | <b>8.669.322</b> | <b>3.932.760</b> | <b>646.552</b>          | <b>327.000</b>         | <b>820.590</b>         | <b>14.396.224</b>                          | <b>14.396.222</b>                                        | <b>2</b> 0%           |

## Bijlage 2: overzicht taakvelden

Volgens de verslaggevingsvoorschriften moet een overzicht van exploitatieposten naar voorgeschreven taakvelden worden opgenomen.

|                            |                   | Taakvelden     |                                                   |                                   |                   |                           |
|----------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Begroting FUMO             | 2019              | 0,1<br>Bestuur | 0,4<br>Overhead, onders<br>teuning<br>organisatie | 0,8<br>Overige baten en<br>lasten | 7,4 Milieubeheer  | 8,3<br>Wonen en<br>Bouwen |
| <b>Lasten:</b>             |                   |                |                                                   |                                   |                   |                           |
| Personeelskosten           | 10.379.228        | 29.384         | 1.821.808                                         |                                   | 8.274.152         | 253.884                   |
| Investering o.b.v. DVO's   | 1.014.984         |                | 1.014.984                                         |                                   |                   |                           |
| Detachering Wetterskip     | 28.000            |                | 28.000                                            |                                   |                   |                           |
| Materiele lasten           | 2.417.011         |                | 2.417.011                                         |                                   |                   |                           |
| Onvoorzien                 | 557.000           |                |                                                   | 557.000                           |                   |                           |
| Stel post besluit VTH      | 0                 |                |                                                   | PM                                |                   |                           |
| <b>Totaal lasten</b>       | <b>14.396.223</b> | <b>29.384</b>  | <b>5.281.803</b>                                  | <b>557.000</b>                    | <b>8.274.152</b>  | <b>253.884</b>            |
| <b>Baten:</b>              |                   |                |                                                   |                                   |                   |                           |
| Basistaken                 | 9.144.879         |                |                                                   |                                   | 8.890.995         | 253.884                   |
| Aanvullende taken          | 4.277.792         |                |                                                   |                                   | 4.277.792         |                           |
| Opslag implementatiekosten | 646.552           |                | 646.552                                           |                                   |                   |                           |
| Opbouw weerstandsvermogen  | 327.000           |                | 327.000                                           |                                   |                   |                           |
| Stel post Besluit VTH      | PM                |                |                                                   | PM                                |                   |                           |
| <b>Totaal baten</b>        | <b>14.396.223</b> | <b>0</b>       | <b>973.552</b>                                    | <b>0</b>                          | <b>13.168.787</b> | <b>253.884</b>            |
| <b>Saldo</b>               | <b>0</b>          |                |                                                   |                                   |                   |                           |

### Bijlage 3: uitgangspunten financieel kader en nadere motivering

In de kaderbrief zijn de volgende uitgangspunten voor de begroting 2019 aangegeven:

- Productiviteitsnorm vanaf 2018 1.265 uur oplopend tot 1.340 uur vanaf 2021. Tevens is per coördinator voor de coördinatiewerkzaamheden 700 uur als indirect aangehouden. Voor Toezicht en Handhaving is naar aanleiding van de bestuursconferentie van 25 januari 2018 geen budgetverhoging toegepast.
- Nieuwe Fryske norm, in lijn met gemiddelde andere RUD's, effect +30% ten opzichte van huidige norm. Voor Toezicht en Handhaving is geen budgetverhoging als gevolg van de nieuwe Fryske norm toegepast.
- Afdeling bedrijfsvoering op kwalitatief en kwantitatief niveau brengen, max 24% van de formatie. Aanvulling nodig op gebied van I&A, P&C, Secretariaat: +5 FTE.
- Personeelsformatie: verhouding vast/flexibel wordt 85/15 voor het primair proces en 85/15 voor bedrijfsvoering. Tot 2021 voor het primair proces 75/25.
- Inbestedingsovereenkomsten met provincie Fryslân en gemeente Leeuwarden: als uitgangspunt genomen dat de kosten gelijk blijven, ongeacht de keuze die wordt gemaakt (voortzetting, andere contractant, in eigen beheer). Het contract met de provincie Fryslân wordt in 2018 geëvalueerd waarbij in het meerjarenperspectief uit is gegaan van het huidige budget.
- Afschrijvingslasten baseren op een investeringsprogramma voor vervanging meetapparatuur en inrichting kantoor (meubilair). Tevens rekening gehouden met financieringskosten (rente).
- In de begroting ruimte opnemen voor fluctuaties in de exploitatie: post onvoorzien op niveau brengen. Tot en met 2021 op € 180.000; vanaf 2022 € 120.000.
- In de begroting ruimte opnemen voor nieuwe ontwikkelingen. Afgelopen jaren is gebleken dat continu ontwikkelingen zijn op wet- en regelgeving.
- Weerstandsvermogen moet in overeenstemming met de risico's zijn. Het kader hiervoor zal worden opgenomen in een nota weerstandsvermogen en risicomanagement. De omvang is bepaald op basis van een risico-inventarisatie. Zie bijlage 4.

Hierna is op enkele onderdelen een nadere motivering van de gehanteerde uitgangspunten weergegeven:

#### Motivering productiviteitsnorm

Voorgesteld wordt rekening te houden met een gemiddelde urennorm van 1.265 uur in 2018, oplopend naar 1.280 in 2019, 1.320 in 2020 en vanaf 2021 met een urennorm van 1.340 uur. Voor de jaren 2018 t/m 2020 is een urennorm bepaald waarbij rekening is gehouden met een relatief hoog ziekteverzuim en een behoorlijke inzet op afdelingsoverstijgende projecten. De verwachting is namelijk dat de komende jaren nog veel inzet moet worden gepleegd (ook door medewerkers) aan projecten zoals besluit VTH, LIS, en omgevingswet.

Uit een vergelijking met andere RUD's blijkt dat het aantal productieve uren schommelt tussen de 1.340 en 1.400 uur, waarbij ziekte% en omvang indirect productieve uren de knoppen zijn waaraan gedraaid kan worden. Het betreft hier de begrote urennorm. Uit gesprekken met andere omgevingsdiensten blijkt dat de gehanteerde begrotingsnorm meestal niet wordt gehaald. De werkelijke urenrealisatie ligt dus meestal lager. Het gemiddeld aantal gerealiseerde productieve uren over 2016 bedroeg voor de FUMO 1.215. Door meer actief en bewust te sturen op tijdschrijven is een norm van 1.265 uur oplopend tot 1.340 uur reëel.

#### Motivering nieuwe Fryske norm

De Fryske norm is in hoofdlijnen gebaseerd op een inschatting van de gemiddelde normtijd van een aanvraag of toets per categorie inrichting. Tevens is daarbij een inschatting gemaakt over de frequentie per categorie inrichting voor een vergunning of controle. Gebleken is dat de norm voor de

behandeltijd en het aantal vergunningaanvragen/meldingen sterk afwijkt van de gehanteerde uitgangspunten. In de norm is tevens onvoldoende rekening gehouden met de reguliere herbeoordeling van verleende vergunningen (screening 4<sup>e</sup> tranche van het activiteitenbesluit). Daarnaast is met ingang van 1 januari 2016 het Activiteitenbesluit gewijzigd. Evenals bij eerdere wijzigingen is ook in de vierde tranche sprake van een verschuiving van vergunningplichtige naar meldingplichtige bedrijven en vallen meer activiteiten onder algemene regels.

De norm voor vergunningverlening en toezicht is vergeleken met andere RUD's en meer in overeenstemming gebracht door de norm met 30% te verhogen. De FUMO zal de norm verder uitwerken door per product uit de product/dienstencatalogus (PDC) een normtijd te bepalen, zodat de interne sturing hierop kan plaatsvinden.

### **Motivering weerstandsvermogen**

Door middel van het opstellen van een afzonderlijke Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement wordt duidelijkheid over de uitgangspunten voor het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen en de beschikbare weerstandscapaciteit verkregen. Op basis van een risico-analyse in relatie tot het weerstandsvermogen (de algemene reserve) wordt de toereikendheid van het weerstandsvermogen bepaald. Aangezien de FUMO ultimo 2017 geen weerstandsvermogen heeft wordt voorgesteld in drie jaar tijd een vermogen van voldoende omvang op te bouwen. De actuele risico-inventarisatie is in bijlage 4 opgenomen.

#### Bijlage 4: risico-analyse 2018

In januari 2018 is ten behoeve van de begroting 2019 de risico-inventarisatie geactualiseerd. De geïdentificeerde risico's zijn in de tabel hieronder overgenomen en aangevuld met de aard van het risico, de kans van optreden en de financiële impact.

##### Risico Analyse

De volgende risico's die, als deze zich voordoen, kunnen leiden tot financiële gevolgen worden onderkend door de FUMO:

|   | Omschrijving risico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Beheersingsmaatregel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Bedrag    | Kans<br>(Hoog,<br>Middel<br>, Laag) | Impact    |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|
| 1 | In de urenberekening wordt uitgegaan van een ziekteverzuim van 5% voor 2019. Indien er sprake is van een hoger percentage, dan zal dit leiden tot extra kosten omdat dan externe capaciteit moet worden ingehuurd welke niet is begroot. Maximaal 2 % boven de norm van 5%. 1% is circa € 100.000                                                                      | Maandelijks worden verzuimcijfers besproken in het MT en met afdelingshoofden. Met medewerkers met een hoog frequentie aan verzuim vinden gesprekken plaats. Vanaf 2017 is het beleid meer gericht op preventie van verzuim.                                                                                                                                                                                                                       | € 200.000 | H                                   | € 160.000 |
| 2 | Plustaken zullen worden afgerekend op basis van realisatie. Soms wordt door een deelnemer geen concrete invulling aan de overeenkomst gegeven. In de nieuwe systematiek zou dan geen afrekening volgen, terwijl de FUMO uitgaande van de overeenkomst wel capaciteit beschikbaar heeft. Dit leidt tot een hoger risicoprofiel. Maximaal 1 fte boven de flexibele schil | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooraf duidelijke uitvoeringsafspraken en over invulling van de plustaken maken.</li> <li>• Via kwartaalrapportages worden deelnemers geïnformeerd over de urenbesteding conform DVO. De accountmanager bespreekt deze rapportages met de deelnemers om zo nodig bij te sturen.</li> <li>• Door extra opdrachten in combinatie met de flexibele schil wordt het risico op leegloop verminderd.</li> </ul> | € 100.000 | L                                   | € 20.000  |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |           |   |           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|-----------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |           |   |           |
| 3 | De implementatie van het nieuwe zaakstelsel Leef voor VTH-activiteiten is een complexe aangelegenheid waarbij het risico bestaat dat dit project in tijd en geld leidt tot overschrijdingen. Risico van extra inzet van eigen medewerkers en externe expertise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Strakke sturing d.m.v. projectmanagement LIS en regelmatige monitoring door het MT.                                        | € 200.000 | M | € 100.000 |
| 4 | Vanaf 1 januari 2016 vallen overheidsinstellingen onder de vennootschapsbelasting. In de begroting is geen rekening gehouden met deze regelgeving. Indien nodig zal de administratie van de FUMO worden aangepast aan deze nieuwe regelgeving. De belastingplichtige omzet bedraagt maximaal € 500.000.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Samen met de omgevingsdienst Groningen en Deloitte is een impactscan gemaakt. De gevolgen lijken vooralsnog mee te vallen. | € 125.000 | L | € 25.000  |
| 5 | Verdergaande digitalisering. De aansluiting op het digitale stelsel vereist een organisatie die geheel digitaal kwalitatieve, hoogstaande informatie verzamelt en opmaakt. De infrastructuur die de FUMO nu heeft, is gericht op de huidige manier van werken, en zal dus moeten worden aangepast. Dit vraagt na het afronden van de implementatie van het nieuwe zaakstelsel LIS en het proces van uniformering als onderdeel van FUMO 2.0 om het opnieuw (her)inrichten van een aantal (interne) processen en systemen. Omvang van het risico is moeilijk te bepalen. Schatting risico is € 100.000 | In goede afstemming met deelnemers projectmatig regelen.                                                                   | € 100.000 | M | € 50.000  |
| 6 | Huisvesting. Risico m.b.t. tijdelijke huisvesting. Het gaat om: de kosten van verhuizing, kosten tijdelijke huisvesting, en productieverlies. Globale schatting € 200.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Afspraken maken dat de verhuurder zoveel mogelijk kosten voor haar rekening neemt.                                         | € 200.000 | H | € 160.000 |
| 7 | Invoering omgevingswet zal voor de organisatie grote impact hebben. De voorbereiding en invoering zal extra inzet (productieverlies) vragen van FUMO-medewerkers. In de productiviteitsnorm is beperkt rekening                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tijdig exacte inschatting voor inzet maken en verwerken in de begroting.                                                   | € 50.000  | M | € 25.000  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                      |           |   |           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|-----------|
|    | gehouden met inzet voor nieuwe ontwikkelingen. Risico ingeschat op € 50.000.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                      |           |   |           |
| 8  | Werving, selectie en mobiliteit. Het aantrekken van nieuwe medewerkers via het reguliere wervings- en selectiebeleid van de FUMO (adverteren en zoeken naar personeel dat al aan de functie-eisen voldoet) voldoet nauwelijks meer. Als gevolg van de aantrekkende economie is het voor m.n. de specialistische functies uiterst moeilijk intern personeel te werven. Hierdoor wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van inhuur. De FUMO heeft een Strategische Personeelsplanning gemaakt waarbij ingezet wordt op een steviger verbinding met opleidingsinstituten en het verleggen van de koers naar het meer zelf vormen en opleiden van personeel. Het rendement van deze strategische koerswijziging zal nog de nodige tijd op zich laten wachten. Tot dan zal de koers blijven dat we operationele gaten zoveel mogelijk vullen met inhuur. Risico is dat het werven van nieuwe medewerkers en het verminderen van de inhuur niet zo snel gaat als gedacht. | In de begroting is rekening gehouden met verhouding vast/flexibel van 75/25 tot en met 2020. Daarna is de verhouding 85/15.                          | € 300.000 | L | € 60.000  |
| 9  | Implementatie FUMO 2.0 in de lijn. Het ontwikkelprogramma FUMO 2.0 leidt tot veranderingen in de werkwijze van de FUMO (en deelnemers). De uitvoering van die veranderingen zal inzet van de eigen medewerkers vragen en wellicht extra (externe) inzet. Risico op productieverlies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sturen dat de uitgangspunten van de productiviteitsnorm gehaald worden. In die nieuwe norm is rekening gehouden met uren voor nieuwe ontwikkelingen. | € 350.000 | H | € 280.000 |
| 10 | Aflopen inleenovereenkomsten provincie met betrekking tot ICT, financiën en post en archief. Een nieuw contract of andere wijze van werken kan tot hogere kosten leiden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tijdig evalueren en onderhandelen over nieuwe (prijs-)voorwaarden                                                                                    | € 100.000 | L | € 20.000  |
| 11 | Implementatie besluit VTH. De implementatie wordt projectmatig opgepakt en aangestuurd door een bestuurlijke stuurgroep. De transitie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gevolgen zo tijdig mogelijk in beeld brengen en verwerken in de begroting.                                                                           | € 100.000 | H | € 80.000  |

|  |                                                                                                                 |  |             |  |           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------|--|-----------|
|  | was voorzien voor 2018, maar lijkt meer tijd te vergen. Hierdoor bestaat de kans dat de projectkosten toenemen. |  |             |  |           |
|  |                                                                                                                 |  | € 1.525.000 |  | € 980.000 |

\* Bij een hoog risico wordt de financiële impact voor 80 procent meegenomen, bij een gemiddeld risico voor 50 procent en bij een laag risico voor 20 procent.

Op basis van de risico-inventarisatie bedraagt de financiële impact € 980.000. Het huidige weerstandsvermogen van de FUMO is, rekening houdende met de claims op de algemene reserve nihil, zodat optredende risico's niet door de FUMO kunnen worden opgevangen.

Op grond van de uitgangspunten in de nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement van de FUMO zal de opbouw van het weerstandsvermogen in drie jaar tijd plaatsvinden door middel van extra deelnemersbijdragen. Per jaar is dat € 327.000.