

SAMEN VERDER IN EEN REGIONALE UITVOERINGSDIENST VOOR DE GEHELE REGIO UTRECHT

Koersdocument voor de samenwerking in de moderne, professionele en dienstverlenende Omgevingsdienst in de regio Utrecht van, voor en door 26 gemeenten en de provincie

Utrecht, 05 september 2012

Ambtelijke Kopgroep:
Richard Andringa
Nienke Hanselaar
Evert van Kuilenburg
Herman Toeter

Erik van Heijningen, adviseur
Stan van de Laar, adviseur

INHOUDSOPGAVE

Verklaring van begrippen.....	4
1 Samen bouwen aan de RUD Utrecht in wording	5
1.1 Doel van het koersdocument RUD Utrecht in wording	5
1.2 Achtergrond RUD-U in wording	6
1.3 Uitgangspunten	6
1.4 Stap voor stap bouwen aan de RUD-U in wording; koersdocument als basis	8
1.5 Leeswijzer	8
1.6 Het koersdocument in perspectief	9
2 Ontwikkelingen en context uitvoeringsdiensten nader bezien	10
2.1 Landelijke ontwikkelingen vorming uitvoeringsdiensten	10
2.2 Omgevingsanalyse	11
2.3 Situatie vorming RUD Utrecht in wording.....	13
3 Meerwaarde RUD Utrecht in wording.....	15
3.1 Meerwaarde voor (deelnemende) partijen	15
3.2 Meerwaarde voor de organisatie en haar medewerkers	15
3.3 Meerwaarde voor bedrijven en burgers	16
3.4 Risico's.....	16
4 Strategisch profiel RUD Utrecht in wording	18
4.1 De RUD Utrecht in wording; een heldere missie.....	18
4.2 Visie RUD Utrecht in wording; professioneel, klantgericht en proactief.....	18
4.3 Bepalen van een heldere strategie	19
5 Korte schets huidige situatie deelnemende partners	21
5.1 ODrU als fundament en het takenpakket.....	21
5.2 De feitelijke situatie in beeld	22
6 Samen verder in de RUD Utrecht in wording.....	24
6.1 Transitieproces als basis	24
6.2 Gelijkwaardigheid	25
6.3 Mens volgt werk is de norm	25
6.4 Openstellen van vacatures en plaatsing	25
6.5 Bestuurlijke grip en nabijheid; RUD-U i.w. is er voor, door en van de partners	26
6.6 Maatwerk en flexibiliteit; optimale dienstverlening	26
6.7 Opdrachtgever-opdrachtnemerschap	27

6.8	Dienstverleningsovereenkomsten per deelnemende partij geregeld	27
6.9	Accountmanagement.....	28
6.10	Overhead	28
6.11	Budgettaire neutraliteit; huidig uurtarief is uitgangspunt.....	29
6.12	Projectkosten; investeringen voor de bouw van de RUD-U in wording	30
6.13	Projectorganisatie.....	31
6.14	Bedrijfsmatigheid; leidt tot kwaliteit	31
6.15	Werkprocessen 'lean' organiseren.....	32
6.16	ISO certificering en audit; borgen van kwaliteit	32
6.17	Planning en Control; De RUD-U in wording in control.....	33
6.18	Veranderopgave	34
6.19	Opbouw en inrichting organisatie RUD-U in wording	36
7	 Bestuurlijk-juridische vormgeving RUD-U in wording.....	38
7.1	Juridisch construct; openbaar Lichaam op grond van Wgr.....	38
7.2	Samenstelling Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur	38
7.3	Stemverdeling en besluitvorming.....	40
7.4	Mandaat volgt regie	40
8	 RUD-Utrecht i.w. als moderne organisatievorm.....	41
8.1	Nieuwe manier van werken voor de RUD-U in wording; Het Nieuwe Werken ..	41
8.2	Huisvesting; centrale locatie, decentraal werken op locatie gestimuleerd	41
8.3	Locatie	42
8.4	Facilitaire zaken	43
8.5	Digitalisering en informatievoorziening	43
8.6	Samenwerking met derden.....	43
9	 Doorkijk op het proces na positieve besluitvorming	46
9.1	Fasering en aanpak; koersdocument basis voor principes en proces	46
9.2	Communicatie	48
9.3	Financiële uitwerking: de eerste consolidatie.....	48
9.4	Planning en vervolg	48
Bijlage 1	 Partners RUD-U in wording	50
Bijlage 2	 Overlegorganen vorming RUD-U in wording.....	51
Bijlage 3	 Feitenoverzicht per deelnemende partij op een rij.....	52
Bijlage 4	 Projectbegroting RUD-U in wording	53
Bijlage 5	 Visie op de moderne RUD-U in wording	54
Bijlage 6	 Lijst met figuren	59

VERKLARING VAN BEGRIPPEN

RUD Omgevingsdienst regio Utrecht (RUD-U in wording: RUD-U i.w.)

Hiermee wordt de toekomstige, provincie dekkende RUD bedoeld, met alle partners in de provincie Utrecht, met andere woorden, de bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht, de provincie Utrecht, de gemeente Utrecht, de bij het Servicebureau Gemeenten (SBG) aangesloten gemeenten en de gemeenten Lopik, IJsselstein, Houten en Nieuwegein.

NB. Om ieder misverstand te voorkomen wordt overal in de tekst waar bedoeld wordt op de toekomstige RUD met alle deelnemers gesproken van de RUD-U i.w., ook daar waar op de eindsituatie wordt bedoeld.

Bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht (ODrU)

Per 1 juli 2012 is de fusie tussen de Milieudienst Zuidoost Utrecht en de Milieudienst Noord-West Utrecht een feit. Zij opereren nu onder de naam Omgevingsdienst regio Utrecht (ODrU). De aangesloten gemeenten zijn Bunnik, De Bilt, Renswoude, Rhenen, Utrechtse Heuvelrug, Veenendaal, Vianen, Wijk bij Duurstede, Zeist, de Ronde Venen, Oudewater, Woerden, Stichtse Vecht en Montfoort. Daarnaast verricht ODrU ook diverse taken voor andere gemeenten in de regio, zoals Bussum, Houten, Naarden, IJsselstein, Tiel, Wageningen en Woudenberg.

Servicebureau gemeenten (SBG)

Het Servicebureau Gemeenten (SBG) voert voor 7 gemeenten taken uit die liggen op het terrein van de Leefomgeving (milieu en ruimte). De aangesloten gemeenten zijn Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Leusden, Soest en Woudenberg.

1 | SAMEN BOUWEN AAN DE RUD UTRECHT IN WORDING

1.1 | DOEL VAN HET KOERSDOCUMENT RUD UTRECHT IN WORDING

Voor u ligt het koersdocument van de RUD Omgevingsdienst regio Utrecht (in wording) (hierna: RUD-U i.w.). De RUD-U i.w. is een uitvoeringsorganisatie die staat op de fundamenten van de bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht (ODrU) en waarin ook de provincie Utrecht, de SBG-gemeenten¹ en de gemeenten Houten, IJsselstein, Lopik en Nieuwegein gaan deelnemen². Deze RUD-U i.w. is één van de 28 Regionale Uitvoeringsorganisaties (RUD's) die in heel Nederland worden voorbereid en een landsdekkend systeem gaan vormen. De RUD-U i.w. gaat een groot aantal vergunningverlenings-, toezichts- en handhavingstaken uitvoeren op het gebied van het omgevingsrecht. De deelnemers in de RUD-U i.w. voeren deze taken nu zelf uit. In het merendeel van de gevallen is (een deel van de) uitvoering nu nog belegd bij de bestaande ODrU en het Service Bureau Gemeenten (SBG). Op termijn zal de RUD-U i.w. ook enkele taken van het Rijk gaan uitvoeren, maar dat zal naar alle waarschijnlijkheid niet eerder dan in 2014 zijn beslag krijgen. De oprichting van de RUD-U i.w. betekent dat er een ingrijpend transitieproces staat aan te komen.

Het voorliggende koersdocument geeft een beschrijving van verschillende aspecten van de RUD-U i.w. Het gaat hierbij om organisatorische aspecten (taken, structuur, personeel, ICT), juridische aspecten (besturing en gemeenschappelijke regeling) en financiële aspecten (projectkosten en uurtarief). Het doel van dit document is om inzicht te geven in de nieuw op te richten organisatie en in de personele, organisatorische, bestuurlijke en financiële consequenties van de samenwerking in de RUD-U i.w. Dit inzicht dient de bestuurders van de deelnemende overheden in staat te stellen een principebesluit te kunnen nemen over hun deelname in de RUD-U i.w. die is gestoeld op samenwerking op basis van het fundament van de ODrU.

Dit koersdocument is opgesteld met de gegevens en de kennis van eerste helft 2012. Het is zaak nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de RUD-vorming in Nederland goed te volgen en het koersdocument daar zo nodig op aan te passen.

¹ Voormalig gefuseerde milieudiensten NWU en ZOU: De Ronde Venen, Bunnik, Montfoort, De Bilt, Oudewater, Renswoude, Stichtse Vecht, Rhenen, Woerden, Utrechtse Heuvelrug, Veenendaal, Vianen, Wijk bij Duurstede en Zeist.

² Utrecht, Lopik, IJsselstein, Houten, Nieuwegein

Uiteraard moet daarbij rekening worden gehouden met de bestuurlijke besluitvorming. De besluitvorming over de deelname in de RUD-U i.w. zal starten in het najaar van 2012.

Na vrijgave van dit koersdocument voor verdere besluitvorming zullen besturen van de bestaande milieudiensten, colleges, raden en staten van de betrokken gemeenten en de provincie zich in de maanden september tot en met november 2012 beraden op deelname aan de RUD-U i.w. Tijdens deze maanden zal parallel aan dit besluitvormingstraject een nadere uitwerking van een aantal aspecten in dit koersdocument plaatsvinden ter voorbereiding op de implementatie. De feitelijke overgang naar de nieuwe organisatie zal vanaf begin 2013 plaatsvinden.

1.2 | ACHTERGROND RUD-U IN WORDING

De totstandkoming van de RUD-U i.w. moet worden gezien in het licht van het streven naar verbetering van de kwaliteit van vergunningverlening, toezicht en handhaving (hierna afgekort met VTH). Onder verbetering van de kwaliteit moet ook vermindering van de kwetsbaarheid van de dienstverlening worden verstaan. Een belangrijke aanleiding voor de vorming van de RUD's is het onderzoek dat in 2008 is uitgevoerd naar de kwaliteit van het handhavingstelsel door de onderzoekscommissie Herziening Handhavingstelsel VROM regelgeving (de commissie Mans). In dit onderzoek werd onder meer aanbevolen een landsdekkend systeem van regionale uitvoeringsdiensten (toen nog omgevingsdiensten genoemd) te realiseren. In het verlengde daarvan hebben het Rijk, de VNG en het IPO bindende afspraken gemaakt over de taken van die omgevingsdiensten en over de wijze waarop die structuur tot stand zou moeten worden gebracht.

1.3 | UITGANGSPUNTEN

De ontwikkelingen in de provincie Utrecht, over de vorming van de RUD-U i.w., hebben na een verkenning van mogelijke varianten tot de volgende uitgangspunten geleid:

1. De besluitvorming van de RUD-U i.w. zal per 1 januari 2013 gestart en gereed moeten zijn, waarvoor een grote inspanning zal moeten worden geleverd. De bereidheid om die inspanning te leveren is aanwezig.
2. Er zal in de provincie Utrecht sprake zijn van één robuuste Omgevingsdienst. Het fundament van de RUD-U i.w. is de bestaande ODrU met als rechtsvorm een Openbaar Lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr). Er is geen onduidelijkheid over de afspraken betreffende het door partijen onder te brengen basistakenpakket uit de package deal bij de te vormen RUD-U i.w.

3. Een aantal partijen heeft reeds besloten om meer taken dan hierboven omschreven bij de RUD-U i.w. onder te brengen dan wel is reeds ondergebracht bij de bestaande ODrU. Het staat andere partijen vrij om dat ook te doen.
4. Geen tariefwijziging ten opzichte van het huidige tarief voor gemeenten, wel wordt indexering toegepast.
5. Met de individuele partijen worden DVO's afgesloten, een taakanalyse met daaruit volgend te leveren producten en bijbehorende uren is de basis voor deze DVO's. Op basis van de nieuwe DVO's worden taken overgedragen aan de RUD-U i.w. Op basis van de DVO's kunnen, indien van toepassing, medewerkers worden overgedragen. Hiertoe zullen aanvullende overeenkomsten gemaakt worden, die per partij als maatwerk kunnen gelden.
6. Op basis van de DVO's en eventuele aanvullende overeenkomsten, zullen de deelnemende partijen facturen ontvangen van de RUD-U i.w.
7. Op basis van een taakanalyse en productieve uren van de partij, wordt 'mens volgt werk' van toepassing.
8. De vigerende CAR-UWO arbeidsvoorwaarden zijn van toepassing voor de medewerkers die overgaan.
9. De deelnemende partijen ontvangen maatwerk in hun afname: door middel van accountmanagement, per deelnemer opgestelde jaarrapportages en –rekeningen en voortgangsrapportages houdt met grip en overzicht op de uitvoering van de RUD-U i.w.
10. De deelnemende partijen richten een regievoerdersrol in in hun eigen organisatie. Deze regievoerder is verantwoordelijk voor de integrale opdrachtverstrekking aan de RUD-U i.w.

Deze uitgangspunten vormen de basis voor dit koersdocument. De in dit koersdocument geschetste organisatie is een startpunt, hoewel het soms wordt ervaren als een eindpunt van een proces van onderhandelen, eerst tussen Rijk en provincie en later tussen alle deelnemende partijen binnen de provinciegrenzen. Het is het begin van de realisatie van ambitie en groei naar meer professionaliteit en kwaliteit en het gaat daarbij ook om betere uitwisseling en minder kwetsbaar organiseren van beide aspecten. Deze kwaliteit en professionaliteit is reeds aanwezig bij alle partijen waarbij ingezet zal worden op de integraliteit van de uitvoering met behoud van de kwaliteit en professionaliteit. In dit document wordt daar nog verder op ingegaan.

1.4 | STAP VOOR STAP BOUWEN AAN DE RUD-U IN WORDING; KOERSDOCUMENT ALS BASIS

Dit koersdocument is tot stand gekomen in de periode van februari tot en met augustus 2012 vanuit het Ambtelijke Kernteam (AKT), zie bijlage 2 voor de deelnemerslijst. Zwaarwegende onderwerpen zijn besproken met het AKT en de bestuurlijke stuurgroep (BSG). Dit koersdocument is gebaseerd op de beschikbare gegevens van de deelnemende organisaties. De kwaliteit van de gegevens is daarmee net zo goed als de kwaliteit van de gegevens van de deelnemers. Voor de gegevensverzameling heeft een intensief uitraagproces plaatsgevonden, waarbij gegevens regelmatig zijn teruggekoppeld, ook op hoog ambtelijk niveau. Het zou kunnen zijn dat naderhand blijkt dat er wijzigingen hebben plaatsgevonden of dat er onjuiste aannames zitten in cijfers die een organisatie heeft aangeleverd. De gevolgen van onjuiste en/of gewijzigde gegevens kunnen niet worden neergelegd bij de RUD-U i.w., maar liggen in de risicosfeer van de deelnemers.

1.5 | LEESWIJZER

In dit koersdocument zijn de volgende hoofdvragen uitgewerkt:

1. Wat wordt het profiel en wat wordt de beoogde uitstraling van de RUD-U i.w.?
2. Welke taken komen er in de RUD-U i.w.?
3. Hoe gaat de bestuurlijke aansturing plaatsvinden?
4. Welke bestuurlijke gevolgen zijn er voor de deelnemende partijen?
5. Hoe ziet de ambtelijke organisatie, primair proces en ondersteunende functies, er op hoofdlijnen uit?
6. Hoe zien de processen er uit binnen de RUD-U i.w. en de overdrachtsmomenten met de gemeentelijke en de provinciale organisatie?
7. Welke gevolgen heeft de vorming van de RUD-U i.w. voor de medewerkers?
8. Welk proces wordt gevolgd om met elkaar tot een RUD-U i.w. te komen?

In de verschillende hoofdstukken van dit koersdocument zijn deze vragen uitgewerkt, voor zover dit van evident belang is voor een zorgvuldige besluitvorming door de colleges en de Raden en Staten over het samen verder gaan in de RUD-U i.w.

1.6 | HET KOERSDOCUMENT IN PERSPECTIEF

Het is belangrijk om dit koersdocument goed te positioneren in de context van tijd en omgeving. Betrokken partijen hebben het Omgevingsdienst-proces aangegrepen om een gezamenlijke visie op de overheidstaken in de leefomgeving, de relatie met bedrijven en burgers en de manier van werken vorm te geven.

De gezamenlijke overheden menen dat dit stuk de basis legt voor een proces waarin de beoogde doelen daadwerkelijk en volgens planning zullen worden bereikt. Nauwe betrokkenheid van de partners, hun achterban en de medewerkers is een essentiële voorwaarde voor het welslagen.

2 | ONTWIKKELINGEN EN CONTEXT UITVOERINGSDIENSTEN NADER BEZIEN

2.1 | LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN VORMING UITVOERINGSDIENSTEN

De toekomst van de uitvoering van de fysieke leefomgeving is sterk in beweging. De roep om professionalisering, hogere kwaliteit en een integrale aanpak, heeft de ontwikkeling versneld. Naast effectiviteit en efficiency heeft ook het aspect dienstverlening een prominente rol gekregen.

Het advies van de commissie Mans om uitvoeringsdiensten te organiseren op de schaal van de bestaande veiligheidsregio's is door het kabinet overgenomen en vervolgens in discussie gebracht. Deze discussie is daarbij niet vrijblijvend.

In juni 2009 wordt tussen het Rijk, IPO en VNG een zogenaamde package-deal gesloten. Kern daarin is dat er robuuste uitvoeringsorganisaties worden gevormd binnen een landsdekkende context waarbij met name gericht op complexe en bovenregionale bedrijven en activiteiten de taken worden uitgevoerd. De bevoegdheden worden grotendeels bij de gemeenten neergelegd. De provincie blijft wel bevoegd voor de zogenaamde BRZO en IPPC-bedrijven Cat 4. (in de provincie Utrecht zijn dit 5 bedrijven) De uitvoering van deze specialistische taken word ondergebracht bij de BRZO-RUD NZKG. Dit geldt ook voor de BRZO-inspectietaken van gemeenten. (Deze worden nu al door de provincie uitgevoerd.) Daarnaast blijft de provincie bevoegd gezag voor een aantal complexe bedrijven en voor ketentoezicht (met name Afvalstromen). In de provincie Utrecht zijn dit er circa 40.

De discussie over welke Rijkstaken naar dergelijke uitvoeringsdiensten zullen gaan, is grotendeels afgerond. Er is nog enige onduidelijkheid of de coördinatie van de handhavingssamenwerking ook van de provincie over gaat naar de RUD. Een motie in de Eerste Kamer biedt ruimte om, onder goede argumenten af te wijken van het standpunt de schaal van een veiligheidsregio aan te houden. In Utrecht is niet voor een dergelijke afwijking gekozen. De discussie over welke Rijkstaken naar dergelijke uitvoeringsdiensten zullen gaan, is gaande.

Het bovengenoemde palet kan samengevat worden door verwijzing naar de twee landelijke programma's als antwoord op de aanpak van problemen binnen de organisatie en uitvoering van het fysieke ruimtelijke domein.

In een kabinetsreactie van 24 juni 2009 wordt onder nummer 22 343 de afspraken en acties beschreven om te komen tot een versterking van de strafrechtelijke milieuhandhaving. De oplossing van meer bestuurlijk georiënteerde knelpunten is vastgesteld in het kabinetsstandpunt 29383 van 19 juni 2009 en de daarbij behorende package deal van 16 juni 2009. Beide standpunten hebben geleid tot programma's:

Het programma 'Versterking Strafrechtelijke Milieuhandhaving' wordt uitgewerkt door de ministeries van Veiligheid en Justitie, Infrastructuur en Milieu, BZK, het Openbaar Ministerie, politie, VROM-inspectie en nVWA;

Het programma 'Uitvoering met Ambitie' wordt uitgevoerd door Infrastructuur en Milieu, Veiligheid en Justitie, BZK (samen; het Rijk), IPO, VNG, UvW, VROM-inspectie, Openbaar Ministerie en Politie.

2.2 | OMGEVINGSANALYSE

In het kader van de uitvoering van het fysieke omgevingsbeleid is in Nederland een aantal trends zichtbaar. Deze onomkeerbare ontwikkelingen zijn verankerd in de werkwijze van de omgevingsdienst regio Utrecht, het fundament voor de verder gezamenlijke ontwikkeling in de provincie Utrecht. Hierbij wordt het volgende onderscheiden:

1. Integratie van omgevingsbeleid- en uitvoering

Omgevingsaspecten bepalen in toenemende mate de mogelijkheden voor ruimtelijk-economische ontwikkelingen. De van nature aanwezige spanning tussen maatschappelijke belangen (veiligheid, gezondheid en leefbaarheid) en sociaaleconomische belangen, uitmondend in een omgevingsvitaliteit, neemt toe. Omgevingsbeleid vraagt om een expliciete integrale integratie bij het bestemmen, inrichten en beheren van de aanwezige fysieke ruimte.

- Bestemmen is het door de overheid vaststellen van het doel en het gebruik van de ruimte: Het aan de beschikbare ruimte toekennen van functies wonen, werken en vervoeren.
- Inrichten is het veranderen van de feitelijke gesteldheid van de ruimte door het uitvoeren van werken en/of herinrichten van de beschikbare ruimte.
- Beheren is het zorgen voor het behoud van de kwaliteit van de ruimte, zodat deze ruimte kan worden blijven gebruikt als eerder vastgesteld in de lijn van bestemmen en inrichten.

Bestemmen, inrichten en beheren van ruimte kan in de wet- en regelgeving binnen het brede Wabo-domein ook worden aangeduid als: beleid (bestemmen), vergunningverlening en toestemmingen (inrichten) en toezicht en handhaving (beheren). Samenwerking en integratie is daarbij noodzakelijk om op (boven) lokale schaal de (boven) lokale problemen te kunnen oplossen. Dit geldt evenzeer nu het Rijk en Europa aansturen op een stevige sectorale integratie en aansturing.

Belangrijk evenwel is dat de lokale eigenheid en identiteit behouden en herkenbaar blijven. Dit laatste heeft alles te maken met de tweede trend: kwalitatief betere dienstverlening aan burgers en bedrijfsleven.

2. Betere dienstverlening voor burger en bedrijfsleven

De Wet Algemene bepalingen Omgevingsrecht (Wabo) is een basis om het bestemmen, inrichten en beheren van de openbare ruimte te realiseren. Mede onder aanvoering van programma's als de Andere Overheid en Toekomst Agenda Milieu is een beweging in gang gezet om te komen tot vereenvoudiging van wet- en regelgeving en beperking van de administratieve lasten voor burgers en bedrijfsleven. De invoering van de Wabo per 1 oktober 2010 is daar een voorbeeld van. Verbetering van de dienstverlening leidt ook meer tot een verhoging van burgerbetrokkenheid. In het kader van de ondersteuning naar gemeenten, passend in de visie als het 1^e loket voor burger en bedrijf, kan het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid (NUP) worden genoemd.

3. Effectievere en efficiëntere uitvoering en lastenverlichting bij burgers en bedrijfsleven

In de afgelopen jaren is de discussie omtrent het verbeteren van de kwaliteit evident. De incidenten uit het begin van deze eeuw (Enschede en Volendam), maar ook recent in Moerdijk vragen om kwaliteitsverbetering in de uitvoering. Spreken we over klantgerichtheid (van buiten naar binnen), en effectieve en efficiëntere organisatie dan doelen we op de structurele beschikbaarheid van deskundigheid en voldoende capaciteit tegen laagst mogelijke kosten (in een juiste prijs-kwaliteit verhouding). Bundeling van deskundigheid en capaciteit, intensievere samenwerking en een andere wijze van dienstverlening zijn noodzakelijk om in de toekomst als robuuste organisatie de uitvoeringstaken kwalitatief en kwantitatief aan te kunnen. Deze verbetering dient daarbij te worden gerealiseerd onder de vergroting van de uitvoeringskwaliteit en verbetering van de bestuurlijke zichtbaarheid en herkenbaarheid en regievorming. Ook hierbij geldt dat bestuurlijke grip op niet alleen een kwalitatief hoogwaardige uitvoering geldt, maar ook op een efficiënte uitvoering.

2.3 | SITUATIE FORMING RUD UTRECHT IN WORDING

De discussie omtrent de vorming van een RUD in de provincie Utrecht is sinds enkele jaren gaande. Bestuurlijk staat vast dat er een Omgevingsdienst met alle gemeenten en de provincie als deelnemers zal moeten komen. Dit standpunt is niet alleen gevoed door de eigen overtuiging dat krachtenbundeling kwalitatieve en kwantitatieve voordelen biedt, maar ook door de landelijke ontwikkelingen en afspraken. De vertreksituatie voor de vorming van een RUD-U i.w. is echter uniek. Hoewel de partners allemaal onderkennen dat door krachtenbundeling potentieel 'winst' te behalen valt in termen van kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten, compliceert de huidige situatie deze veranderopgave. Naast het feit dat de 30 betrokken gemeenten, bestaande milieu- en omgevingsdiensten en provincie eenzelfde doel nastreven, kenmerken deze partijen zich namelijk ook door grote onderlinge verschillen in de omvang van het takenpakket en de daarbij behorende middelen, werkwijzen en organisatievormen. Eenentwintig gemeenten vormen in Utrecht een milieudienst (SBG) en een Omgevingsdienst (ODrU), vijf gemeenten en de provincie voeren hun taken zelfstandig uit en 3 waterschappen zijn als toekomstig partner in het RUD-U i.w. traject betrokken.

Deze verschillende uitgangssituaties vragen om een zorgvuldige en intensieve uitwerking van het proces op weg naar een Omgevingsdienst in Utrecht. In mei 2011 is op grond van feitelijke onderbouwingen in businesscases en vanuit de coöperatieve gedachte bestuurlijk de keuze gemaakt om in Utrecht te komen tot één RUD-U i.w. Randvoorwaarde daarbij was om zoveel als mogelijk aan te sluiten bij bestaande bestuurlijke structuren. In oktober 2011 is bestuurlijk overeengekomen dat de ODrU (destijds nog milieudiensten NWU/ZOU) als fundament voor de RUD-U i.w. zal worden beschouwd. Om te komen tot een proces waarin het resultaat is een gezamenlijke RUD-U i.w. van alle partijen, moet gezocht worden naar een proces waarin gelijkwaardigheid en samenwerking een adequate plek wordt geboden. Dientengevolge zullen de partijen allen een transitieproces moeten doorlopen waardoor gezamenlijke aansluiting mogelijk wordt. Het integreren van werkwijzen, borgen van kwaliteit, bedrijfsmatigheid en efficiency is dan de volgende fase voor de RUD-U i.w.

In figuur 1 zijn in een SWOT-analyse de omgevingsfactoren en de interne factoren aangegeven voor de uitgangssituatie van de RUD-U i.w. Dit is een samenvatting van de in dit hoofdstuk besproken factoren, vertaald in sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.



Figuur 1: Momentopname SWOT analyse van de RUD-U i.w.

De RUD-U i.w. zal de sterkten moeten benutten om kansen te verzilveren en bedreigingen om te buigen. Ook de interne uitdaging waarin een eenduidige visie en werkwijze moet worden ontwikkeld verdient de bestuurlijke betrokkenheid en ambtelijke daadkracht. Deze thema's die volgen uit deze confrontatie en die RUD-U i.w. kenmerken, worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 6. Dit zijn:

- Gelijkwaardigheid
- Bestuurlijke grip en nabijheid
- Maatwerk en flexibiliteit
- Budgettaire neutraliteit
- Bedrijfsmatigheid en kwaliteit
- Veranderopgave
- Professionaliteit
- Structuur.

3 | MEERWAARDE RUD UTRECHT IN WORDING

3.1 | MEERWAARDE VOOR (DEELNEMENDE) PARTIJEN

Door de samenwerking in de RUD-U i.w. kan een integraal dienstverleningspakket duurzaam worden gegarandeerd. Met in achtneming van de ontwikkelingen rondom de veranderende overheid, economische crises en bezuinigingen maar tegelijkertijd eisen rondom kwaliteit en flexibiliteit, vragen om robuustheid en schaalgrootte.

Voor de deelnemende partijen, als klant, levert de RUD-U i.w. een bekende, betrouwbare partner op die de leefomgeving en behoeften van de deelnemende partijen goed kent en mee kan bewegen met nieuwe ontwikkelingen, die het gehele integrale pakket van omgevingstaken kan leveren, bredere vakinhoudelijke expertise heeft, die maatwerk levert en waar iets te kiezen valt door middel van het cafetariaprincipe, dat transparant is in resultaten en kosten en die werkt tegen een redelijke prijs-kwaliteitverhouding. Voor de overige klant is de RUD-U i.w. een aantrekkelijke professionele uitvoeringsorganisatie, die in staat is flexibel in te spelen op de klantvraag en het gehele integrale pakket van omgevingstaken kan aanbieden.

Voor de deelnemende partijen, als eigenaar, levert de vorming van de RUD een efficiënte, robuuste, toekomstvaste organisatie op, die nabij georganiseerd is en waarop direct invloed uitgeoefend kan worden en waarbij de bestuurlijke betrokkenheid vanuit alle partners geborgd is.

3.2 | MEERWAARDE VOOR DE ORGANISATIE EN HAAR MEDEWERKERS

De nieuwe organisatie biedt kansen voor medewerkers om hun vakinhoud te verdiepen en werkwijze te verbeteren en vernieuwen door samenwerking met en leren van collega's op hetzelfde vakgebied. Zij krijgen de kans om voor andere organisaties te werken en kunnen terug vallen op collega's, waar voorheen wellicht sprake was van éénmans-/vrouwsfuncties. Professionalisering en werken aan een professionele cultuur zijn belangrijke elementen van de nieuwe organisatie. De RUD-U i.w. biedt ruimte en perspectief voor medewerkers om synergie te creëren tussen de ontwikkeling van het vakgebied, de organisatie en de eigen professionele ontwikkeling. Dit kan in de breedte van het vakgebied zijn, zoals meer gericht op projectleiderschap of in de diepte van het vakgebied naar vergaande specialisatie. Zo wordt innoveren in producten en diensten, klantbediening en interne processen vergaand ontwikkeld en ingevoerd.

Bovendien is er buiten het vakgebied ontwikkeling mogelijk voor medewerkers; er is een Management Ontwikkel Programma, waaraan medewerkers kunnen deelnemen als zij verder willen met hun ambitie. Maatschappelijk betrokken ondernemerschap is een andere uitdaging waarin medewerkers ,als zij daar belangstelling voor hebben, op een andere manier dan via hun eigen vakgebied kunnen bijdragen aan de maatschappij in de regio Utrecht.

3.3 | MEERWAARDE VOOR BEDRIJVEN EN BURGERS

De RUD-U i.w. kent het werkgebied. In het licht van optimale dienstverlening en herkenbaarheid vormt de RUD-U i.w. een goede oplossing om de huidige en toekomstige (milieu- en ruimtelijke) vraagstukken op te lossen. Bedrijven en burgers verwachten een dienstverlener die het werkgebied kent, die flexibel is en maatwerk levert. Door de vorming van de RUD-U i.w. kan beter worden ingespeeld op de eisen van bedrijven en burgers, is de continuïteit geborgd en wordt een hoger kennisniveau gerealiseerd. Een groot voordeel is de integraliteit en afstemming die kan worden geleverd van de aan elkaar gerelateerde werkgebieden op het gebied van omgeving. De dienstverlening is hiermee zowel efficiënt als effectief.

3.4 | RISICO'S

Naast de meerwaarde van de RUD-U i.w, zijn er door de dynamische omgeving en complexe besluitvorming ook enkele risico's te onderscheiden, namelijk:

1. Extra investering nodig voor afstemming organisatie, instrumenten, processen, rollen/gedrag.
Maatregel: Opstartkosten zijn onvermijdelijk. In dit document worden de kosten aangegeven en onderbouwd.
2. Financieel risico deelnemende partijen.
Maatregel: In een gemeenschappelijke regeling zijn uiteindelijk de deelnemende partijen risicodragers. Dit is inherent aan rechtsvorm Gemeenschappelijke Regeling. Wat wel gerealiseerd kan worden, zijn de factoren beheersen die het risico bijzonder klein maken. Hiertoe is de RUD-U i.w. een organisatie die sterk 'in control' is. Dit houdt ondermeer in: een strak uitgevoerde planning en control cyclus, prognoses en externe monitoring van de planning en control cyclus.

Aan de andere kant zal de RUD-U i.w. verder moeten (kunnen) bouwen aan een financiële reserve zodat eventuele tegenvallers binnen vooraf gestelde marge kunnen worden opgevangen.

3. Niet voldoen aan de hoge verwachtingen t.a.v. efficiency en flexibiliteit/maatwerk.
Maatregel: Er zal continu wederzijds geïnvesteerd moeten worden in vertrouwen duidelijkheid en verantwoording bij bestuur, medewerkers en klant. De integratie van de nieuwe onderdelen zal enige tijd nodig hebben.

4. Vertrek van goede medewerkers door onrust/onzekerheid en verminderde motivatie.
Maatregel: Een voortvarende, transparante en interactieve aanpak voor de vorming van de RUD-U i.w. leidt tot betrokkenheid en geeft zekerheid. Management en medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor het vormgeven van de nieuwe organisatie. Het uitgangspunt 'mens volgt werk' geeft vertrouwen.

4 | STRATEGISCH PROFIEL RUD UTRECHT IN WORDING

4.1 | DE RUD UTRECHT IN WORDING; EEN HELDERE MISSIE

De missie geeft medewerkers en opdrachtgevers duidelijkheid over de vraag waar de RUD-U i.w. voor staat, wat de kernopdracht is. “De RUD-U i.w. kent haar werkgebied, zowel geografisch als vakinhoudelijk, als geen ander en heeft een professionele relatie met de provincie, gemeenten, bedrijven en ketenpartners in ons werkgebied. Belangrijke ontwikkelingen van dit moment zijn de toenemende behoefte aan integraliteit in advisering, vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van omgeving. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om bouwtaken en milieutaken. Het gaat om ruimtelijke ontwikkeling én duurzaamheid. Het gaat om aansluiten bij de gemeentelijke maat, maar ook om leveren van kwaliteit op regionale schaal. Het gaat om integraal toezicht in het buitengebied en op bedrijven. Het gaat om netwerken, ontzorgen en innovatie. Samen met de deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. en de partijen in de keten zorgen voor een optimale leefomgeving voor bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.” De RUD-U i.w. heeft de volgende missie geformuleerd:

De RUD Utrecht in wording is een moderne, kwalitatief hoogwaardige, dienstverlenende organisatie die ‘lean and green’ opereert.

Samengevat:

Lean: efficiënt, effectief, klantgericht en bedrijfsmatig

Green: maatschappelijk verantwoord en betrokken en duurzaam



Missie

Duurzame leefomgeving in provincie Utrecht

- professioneel en kwalitatief
- bedrijfsmatig
- bestuurlijke nabijheid

4.2 | VISIE RUD UTRECHT IN WORDING; PROFESSIONEEL, KLANTGERICHT EN PROACTIEF

Deze elementen en missie kunnen worden vertaald in een visie. De visie geeft aan wat het ‘hogere doel’ van de organisatie is, welke kernwaarden geleefd worden, welk ‘gewaagd doel’ nagestreefd wordt en wat de kernkwaliteiten van de organisatie zijn. De visie van de RUD-U i.w. luidt:

“De RUD-U i.w. staat voor het waarborgen en ontwikkelen van een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. Aan opdrachtgevers wordt doelgericht maatwerk geleverd, op tijd en van hoge kwaliteit binnen een juiste prijs/kwaliteitsverhouding.”

Deze visie heeft daarbij de volgende elementen in zich:

- Hoogwaardige dienstverlening in opdracht van opdrachtgevers
- Effectieve en efficiënte organisatie
- Leveren van maatwerk
- Kwalitatief hoogwaardige producten, geleverd door professionals
- Integrale producten met het oog voor de totale leefomgeving
- Pro-actief en innovatief.

Samengevat is de missie doorvertaald in de volgende visie: “Wij van de RUD-U i.w. zijn professioneel, klantgericht en proactief in de totale leefomgeving.”

4.3 | BEPALEN VAN EEN HELDERE STRATEGIE

De strategie geeft aan hoe wij de missie en visie gaan realiseren. De strategie beantwoordt de vragen: welke doelen worden gesteld en met welke middelen worden die bereikt?

De onderstaande organisatiedoelen zijn die van de RUD-U i.w.

Wij zetten ons in voor uw omgeving. Zodat burger en bedrijf veilig, gezond, kwalitatief en duurzaam kunnen leven, wonen en werken. Dit doen wij zonder winstoogmerk. Wij werken op basis van een transparante afweging tussen bestaande wetgeving en maatschappelijke belangen. Wij leveren producten, diensten en projecten om een veilige, gezonde, kwalitatieve en duurzame omgeving te bewerkstelligen tot en met het bewaken van die kwaliteit en ambities in een gerealiseerde omgeving. Het moet voor burger en bedrijf duidelijk worden wat de effecten van ons werk voor hun omgeving zijn. Zo wordt onze toegevoegde waarde voor iedereen duidelijk. Onze directe klanten zijn de deelnemende partijen en de nabije omgeving (bedrijven en burgers).

Wij zijn een lerende organisatie. Ontwikkeling staat centraal. Wij ontwikkelen ons continu door vernieuwde inzichten en actieve kennisvergaring en kennisdeling. Wij werken met veel plezier, op kwalitatief hoog niveau en met beroepssucces. Professionaliteit, ondernemerschap, klantgerichtheid, samenwerking en collegialiteit zijn belangrijke cultuurwaarden. De Omgevingsdienst investeert in het opleiden van de medewerkers. Wij geven elkaar op respectvolle wijze feedback, ongeacht elkaars functie.

We zijn hét kenniscentrum op het gebied van omgeving. We richten ons niet alleen op milieu, maar integreren milieu in andere thema's. Voor de leef- en woonomgeving betekent dit dat wij ons steeds meer bezig houden met ruimtelijke ontwikkeling. De Wabo en de komst van de Omgevingswet vragen onder meer om integrale vergunningverlening en handhaving. Wij spelen hier op in en bieden provincie en gemeenten maatwerk oplossingen. We zijn in onze uitvoering 100% professioneel geaudit en ISO 9001 en 14001 gecertificeerd.

Onze klanten (opdrachtgevers) staan centraal. Wij vinden het belangrijk dat zij op de hoogte zijn van wat er speelt op ons vakgebied en helpen zo onze deelnemende partijen mogelijke kansen te benutten. Wij benaderen onze klanten proactief en denken met ze mee. Zo kunnen we maatwerk leveren. Daarnaast kunnen we onze klanten op ieder moment inzicht geven in de voortgang van opdrachten en projecten. Onze deelnemende partijen voeren regie op het werk en wij voeren dat uit, zo kan op deze wijze ook sprake zijn dat wij onder regie van de klant beleid opstellen.

Betere dienstverlening voor bedrijven en burgers. We streven naar het beperken van de administratieve lasten voor bedrijven en burgers. We worden daarbij ondersteund door een vereenvoudiging van wet- en regelgeving en zetten grote stappen door het samenbrengen van uitvoeringsexpertise in de regio. De tevredenheid over de dienstverlening voor bedrijven en burgers maken we meetbaar via een periodiek klanttevredenheidonderzoek. Elementen die we gaan meten zijn: doorlooptijd vergunningen, klantgerichte benadering, één loket-uitvoering, mate van elektronische dienstverlening, et cetera.

Samengevat:

Hét expertisecentrum dat omgevingsproducten en –adviezen levert aan overheden;

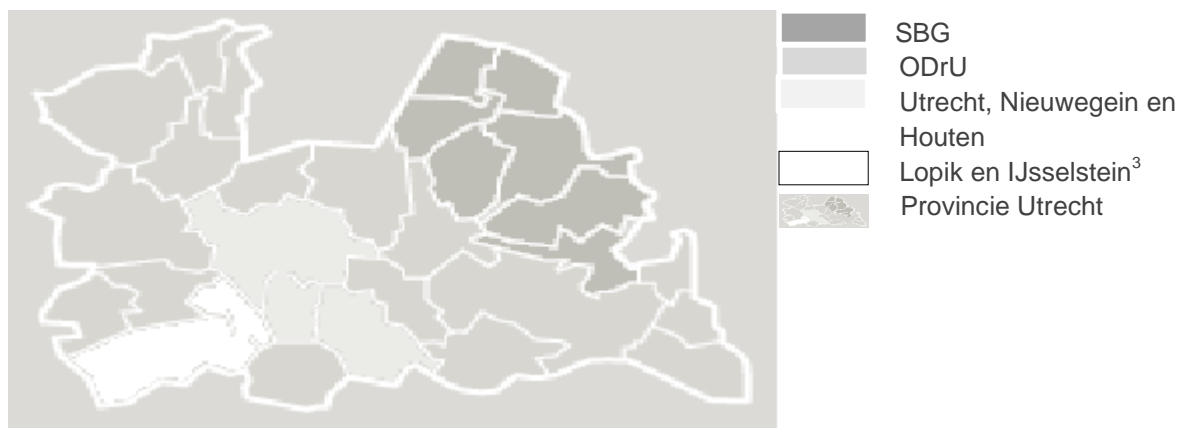
- Robuust
- Modern
- Keuze en maatwerk per partner
- Grip (Regie)

In het hoofdstuk 'samen verder in de RUD-U i.w.' wordt dit nader uitgewerkt.

5 | KORTE SCHETS HUIDIGE SITUATIE DEELNEMENDE PARTNERS

5.1 | ODRU ALS FUNDAMENT EN HET TAKENPAKKET

De RUD-U i.w. is een uitvoeringsorganisatie die voortbouwt op de fundamenteën van de ODrU. Tevens gaan daarin samenwerken het SBG, de provincie Utrecht en de gemeenten Utrecht, Nieuwegein, Houten, Lopik en IJsselstein. In figuur 1 hieronder zijn de deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. schematisch in kaart gebracht.



Figuur 2: Het Utrechtse speelveld in kaart gebracht

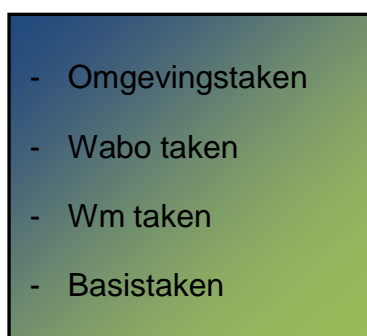
De kern van de RUD-U i.w. wordt gevormd door de taken die de gemeenten en de provincie inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat. Gemeenten en de provincie zijn op basis van de bestuurlijke overeenkomst die tussen het (voormalige) ministerie van VROM, de VNG en het IPO is gesloten verplicht een aantal milieutaken (het zogenaamde basistakenpakket) in de RUD-U i.w. onder te brengen. Daarnaast is het mogelijk op vrijwillige basis meer taken onder te brengen. De volgende taken kunnen worden onderscheiden:

1. Basistaken taken uit de packagedeal; Het basistakenpakket betreft een deel van de wettelijke milieutaken en is in september en oktober 2009 in samenspraak tussen de VNG en de minister van VROM tot stand gekomen. Landelijk is afgesproken dat dit pakket door de RUD's zal worden uitgevoerd. Het gaat hierbij om de taken die voldoen aan de criteria die in de package deal zijn aangegeven.
2. 'WM' taken: de taken uit de package deal aangevuld met alle overige wettelijke milieutaken van gemeenten en provincie.

³ De gemeenten Lopik en IJsselstein zijn reeds met de Omgevingsdienst Regio Utrecht in gesprek over aansluiting

3. Wabo, Milieu en RO taken: Wm taken aangevuld met de Wabo taken en omgevingsinbreng in ruimtelijke plannen en gerelateerde programmataken. Voor de Wabo taken gelden tevens de kwaliteitscriteria op gebied van robuustheid en kwaliteit (KPMG, december 2009).

5. Overige omgevingstaken: overige omgevingsgerelateerde taken zoals bodem, natuur en landschap, monumenten, archeologie en NME en uitvoering van provinciale en gemeentelijke verordeningen.



Figuur 3: Het takenpakket van de RUD-U i.w.

De partijen kunnen, behalve voor de basistaken, aangeven welke taken zij willen onderbrengen in de RUD-U i.w. Dit is de basis voor de dienstverleningsovereenkomsten (zie uitgangspunten DVO's bij hoofdstuk 1). Hetzelfde geldt voor overdracht van medewerkers.

5.2 | DE FEITELIJKE SITUATIE IN BEELD

Het feiten overzicht leert ons dat de partners in de RUD-U i.w voornemens zijn om tezamen circa 258 fte over te dragen aan deze RUD-U i.w. Deze totale formatie kan worden onderverdeeld naar 213 fte in het primaire proces en 45 fte in de ondersteunende (management/ secretariaten) en bedrijfsvoeringsfuncties. De 213 fte in het primaire proces kan onderverdeeld worden naar circa 64 fte basistaken, 149 fte WM taken, Wabo taken en overige taken.

De totale formatie voor de RUD-U i.w van circa 255 fte (peildatum 1 januari 2012), is opgebouwd uit de volgende formatie per partner:

ODrU	130,22 fte
Provincie Utrecht	84,80 fte ⁴
SBG	27,96 fte
Gemeente Utrecht	10,24 fte
Gemeente Nieuwegein	1,66 fte
Gemeente Houten	0,22 fte

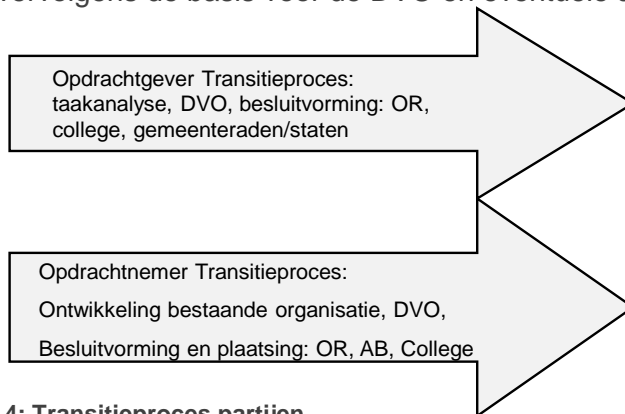
Het aantal fte zal op basis van dienstverleningsovereenkomsten nog worden geactualiseerd. Van de 255 fte is door de partners gezamenlijk reeds 30 fte flexibel ingevuld, ofwel een flexibele schil van circa 12% op het aangedragen takenpakket.

⁴ Dit is inclusief de plustaken.

6 | SAMEN VERDER IN DE RUD UTRECHT IN WORDING

6.1 | TRANSITIEPROCES ALS BASIS

Om samen verder te kunnen, zullen de partijen in de RUD-U i.w. een transitie moeten doormaken. Het fundament, de bestaande ODrU moet zich doorontwikkelen en (waar nodig) aanpassen. Het gaat hierbij om het behouden van de uitgangspunten en thema's zoals die zijn benoemd in een integrale, bedrijfsmatige en kwalitatief hoogwaardige uitvoering. Draagvlak van alle bestuurders, medewerkers en ambtelijke opdrachtgevers is hierbij cruciaal. Op basis van het overzicht uit het vorige hoofdstuk zullen de partijen moeten definiëren welke takenpakketten zij willen onderbrengen bij de RUD-U i.w. Dit is de basis waarop bepaald kan worden of en hoe medewerkers over zullen gaan naar de RUD-U i.w. Dit is vervolgens de basis voor de DVO en eventuele aanvullende overeenkomsten.



Figuur 4: Transitieproces partijen

Het is belangrijk voor alle partijen dat dit een proces is waarin samenwerking, vertrouwen en gelijkwaardigheid geborgd is.

Om samen verder te gaan in de RUD-U i.w. zijn een aantal thema's benoemd. In deze paragraaf worden de volgende thema's nader uitgewerkt:

- Gelijkwaardigheid
- Bestuurlijke grip en nabijheid
- Maatwerk en flexibiliteit
- Overhead
- Budgettaire neutraliteit
- Bedrijfmatigheid en kwaliteit
- Veranderopgave
- Professionaliteit
- Structuur.

6.2 | GELIJKWAARDIGHEID

De ODrU is een bestaande omgevingsdienst die dient als basis, het fundament voor de vorming van de RUD-U i.w. Ondanks dat de uitgangssituaties van de partners aan de RUD-U i.w. niet gelijk zijn, is het borgen van gelijkwaardigheid een proces dat aandacht verdient. Er verscheidene manieren waarop de gelijkwaardigheid tussen de partners geborgd kan worden, waaronder het zorgvuldig uitlijnen en implementeren van het (plaatsings)proces.

6.3 | MENS VOLGT WERK IS DE NORM

Hiermee creëert de RUD-U i.w. gelijkwaardigheid door het principe ‘mens volgt werk’ als uitgangspunt te nemen bij de plaatsing van medewerkers in het primaire proces. Op grond van de analyse van de taken die ondergebracht wordt bij de RUD-U i.w, wordt aangegeven of er sprake is van overdracht van medewerkers. Als dat het geval is, worden hier contractuele afspraken over gemaakt. Maar er gebeurt meer.

Om voor de medewerker dit een proces te maken dat met vertrouwen tegemoet gezien kan worden, wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de bestaande situatie van de medewerker. Het bestaande functiehuis van de bestaande ODrU geldt als fundament voor de functies. Deze zullen worden vergeleken met de functie van de betreffende medewerker en indien noodzakelijk zal het functiehuis worden aangepast. Zo kan de medewerker met zoveel mogelijk duidelijkheid en zekerheid naar zijn/haar functie in de RUD-U i.w.

6.4 | OPENSTELLEN VAN VACATURES EN PLAATSING

Er zal sprake zijn van een gedeeltelijk plaatsingsproces voor partijen die taken en daarmee ook medewerkers overdragen. Deze medewerkers worden geplaatst volgens het principe ‘mens volgt werk.

De managementtaken zijn zowel in de bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht als in de te ontwikkelen organisatie RUD-U i.w. onder te verdelen in managementfuncties en teamleiderfuncties. In de bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht is het essentieel dat het fundament van de organisatie stabiel blijft. De huidige managers in het management team zijn onlangs geselecteerd voor hun functie. Zij hebben de taak om de rijdende trein rijdend te houden terwijl de organisatie verder doorontwikkelt. Daarenboven blijkt dat de partijen geen bestaande MT-managers volgens het principe ‘mens volgt werk’ zullen overdragen aan de RUD-U i.w. Tenslotte is het zo dat er een of twee vacatures zullen ontstaan in het MT. Deze zal bij de partijen worden uitgezet, en bij voorkeur zo snel mogelijk worden ingevuld.

De volgende tranche behelst de teamleiders. Deze functie zal verzwaren in de RUD-U i.w. naar een rol per team van fulltime leidinggevende en planning en control verantwoordelijke. De bestaande teams zullen groter worden. Een team bestaat in de RUD-U i.w. uit circa 25-30 medewerkers. Hierin ligt het voor de hand dat hier een plaatsingsproces zal plaatsvinden waarbij mens volgt werk zoveel mogelijk wordt toegepast, maar geen garantie is. Er zal een selectie plaatsvinden.

6.5 | BESTUURLIJKE GRIP EN NABIJHEID; RUD-U I.W. IS ER VOOR, DOOR EN VAN DE PARTNERS

De RUD-U i.w. werkt voor de partijen in de provincie Utrecht, te weten 26 gemeenten en een provincie. Het vertrouwen dat de eigen gemeentelijke dan wel provinciale organisatie goed wordt bediend en dat de 'couleur locale' op een juiste wijze wordt opgepakt door de RUD-U i.w. is cruciaal.

Bovendien moet in het Algemeen en Dagelijks Bestuur op een juiste wijze verantwoording worden afgelegd over financiën, strategie en bedrijfsvoering. De directeur van de RUD-U i.w. is bestuurlijk aanspreekpunt.

Voorts is nabijheid terug te vinden in de werkwijze van de RUD-U i.w., zie hieronder bij maatwerk en flexibiliteit, waarin account management per deelnemende partij het speerpunt vormt. Maar nabijheid betekent ook de mogelijkheid dat lokaal taken worden uitgevoerd: daarom zal worden ingezet op de mogelijkheid van flexibele werkplekken bij een aantal gemeenten in de regio en bij de provincie.

6.6 | MAATWERK EN FLEXIBILITEIT; OPTIMALE DIENSTVERLENING

Het succes van de RUD-U i.w. wordt mede bepaald door de wijze waarop de regie en monitoringfunctie rondom dit samenwerkingsverband is ingericht. Regie op en (periodieke) monitoring van de prestaties van RUD-U i.w. is essentieel om als individuele partner en als collectief van de partners 'grip' op de samenwerking te behouden. Alleen dan kunnen de partners aan de RUD-U i.w. het eigenaarschap van het samenwerkingsverband in de dagelijkse praktijk ook gaan doorleven, waardoor lokale autonomie wordt gewaarborgd.

6.7 | OPDRACHTGEVER-OPDRACHTNEMERSCHAP

De RUD-U i.w. is er voor, door en van de deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. Dit basisprincipe komt tot uiting in de invulling van de verschillende rollen die rondom de RUD-U i.w. worden ingevuld. De deelnemende partijen vervullen de rol van eigenaar, opdrachtgever en klant. Anderzijds vervult de RUD-U i.w. de rol van bestuurlijk opdrachtnemer, in de persoon van haar directeur, haar directieraad, en de rol van ambtelijk opdrachtnemer in de persoon van haar manager. Het is van belang deze rollen zuiver toe te delen en deze in de dagelijkse praktijk van elkaar te kunnen onderscheiden.

De deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. zijn ieder voor zich en gezamenlijk eigenaar van OD regio Utrecht. Zoals eerder gesteld biedt de RUD-U i.w. potentieel toegevoegde waarde op de terreinen van kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten en klant. Het is daarom in het belang van de deelnemende partijen zorg te dragen voor een effectief en efficiënt functionerende organisatie die ook in de toekomst goed blijft presteren. Dit vraagt op politiek-bestuurlijk niveau om een goede invulling en daarmee beleving van het eigenaarschap.

Naast de rol van eigenaar, vervullen de deelnemende partijen ook de rol van opdrachtgever in de richting van RUD-U i.w. Zijn de deelnemende partijen in haar rol van eigenaar sterk gericht op de continuïteit van de uitvoeringsorganisatie, in haar rol als opdrachtgever hebben zij een groot belang bij een kwalitatief hoogwaardige dienst/ product versus zo laag mogelijke kosten. Het is hierbij van cruciaal belang dat de deelnemende partijen de opdrachtgeversrol (regiefunctie) borgen en beleggen in de ambtelijke organisatie.

Het is vanwege dit 'spanningsveld' wenselijk dat de rollen van eigenaar (bestuurders) en opdrachtgever intern bij de deelnemende partijen op verschillende plaatsen in de organisatie belegd zijn. Een groot deel van de uitvoering gebeurt in mandaat. De RUD-U i.w. vormt dan bij uitstek de verbindende factor om met de kennis van het gebied de coördinatie van een juiste uitvoering op zicht te nemen. Daarnaast zijn het bestuur, het management en de medewerkers binnen de deelnemende partijen vooral ook klant van de RUD-U i.w.

6.8 | DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMSTEN PER DEELNEMENDE PARTIJ GEREGELD

In de statuten van de Gemeenschappelijke Regeling voor de RUD-U i.w. is een aantal standaard elementen vastgelegd (volgens de vigerende normen voor Gemeenschappelijke regelingen) over toe- en uittreding en zeggenschap. Daarin staat ook vermeld dat de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) worden gesloten met iedere deelnemende partij.

De DVO's bestaan minimaal uit het landelijk verplichte basistakenpakket met daarop aangevuld de overige taken die de deelnemende partij wil afnemen. Er bestaat binnen een bepaalde bandbreedte de mogelijkheid om taken flexibel in te vullen zodat er jaarlijks gefluctueerd kan worden in afname. De DVO's worden voor onbepaalde tijd aangegaan, in verband met de deelname aan de GR. Wil een deelnemende partij uittreden, dan gelden de regels van de statuten van de Gemeenschappelijke Regeling. Een zeer beperkt deel van de DVO bestaat uit een collectief deel, noodzakelijk voor regionale/provinciale en/of landelijke projecten.

Binnen de kaders van de DVO zullen de deelnemers jaarlijks afspraken maken met de RUD-U i.w., over de te leveren producten en diensten, met een oog op kwaliteit, kwantiteit en financiën. De jaarlijkse begrotings- en rekeningcyclus, met de daaraan verbonden jaarplannen en jaarverslagen, zijn effectieve sturingsinstrumenten in handen van de deelnemers. Daartegenover staat dat de organisatie van de RUD-U i.w. door dergelijke afspraken precies weet waar zij aan toe is.

6.9 | ACCOUNTMANAGEMENT

De deelnemende partijen hebben een aanspreekpunt van de RUD-U i.w. die de integrale taakuitvoering bij de partij bewaakt en kan bijstellen. Deze account manager rapporteert maandelijks de voortgang (d.m.v. voortgangsrapportages) en kan daarin in overleg met de regievoerder (opdrachtgever vanuit de deelnemende partij) bijstellen en aanpassen. Iedere deelnemende partij ontvangt jaarlijks een maatwerk jaarprogramma en aan het einde van het jaar een jaarverslag. Hierin wordt aangesloten op het beleid en de wensen van de deelnemende partij. In het jaarverslag wordt samengevat en verantwoord wat het afgelopen jaar is gerealiseerd.

Om dit systeem opdrachtgever-opdrachtnemer goed te laten functioneren, is het noodzakelijk dat de deelnemende partijen een regie/opdrachtgevers rol zullen borgen in hun ambtelijke organisatie.

6.10 | OVERHEAD

De overhead binnen de te vormen RUD-U i.w. maakt integraal onderdeel uit van de kostprijs per product/dienst. Ofwel, overhead wordt doorgerekend in het uurtarief dat de RUD-U i.w. hanteert richting haar opdrachtgevers. Het uiteindelijke overheadpercentage van de te vormen RUD-U i.w. mag niet leiden tot tariefstijging ten opzichte van het huidige/geïndexeerde tarief.

De omvang van het management (directie, afdelingsmanagement en teamleiders) en de managementondersteuning (staffuncties en secretariaten) zal daarom binnen de te vormen RUD-U i.w. zo beperkt als noodzakelijk worden gehouden.

Er wordt aan de voorkant geen overheadpercentage vastgesteld, om het richten op een 'streefcijfer' te voorkomen. De omvang en inrichting van de overhead zal erop gebaseerd zijn om als samenwerkingsverband en om als partners gezamenlijk slagvaardiger, kwalitatief hoogwaardiger en efficiënter te worden.

De omvang van de overhead moet ertoe bijdragen dat de opstart- en frictiekosten voor de samenwerking binnen een redelijke termijn (maximaal vier jaar) worden terugverdiend.

Er wordt op het terrein van de overheadfuncties ingezet op een ontwikkeling van 'kwantiteit' naar 'kwaliteit', ofwel het streven naar minder formatie, waarvan het gemiddelde opleidings-/ kennisniveau hoger ligt dan anno 2012 het geval is en waarbij ruimte is voor specialistische functies.

Vacatures (door natuurlijke verloop en als gevolg van de groei van de organisatie) in de bedrijfsvoering van de RUD-U i.w. worden bij voorkeur ingevuld door gekwalificeerde medewerkers vanuit de partnerorganisaties. Dit zal nader worden uitgewerkt in een wervingsplan.

6.11 | BUDGETTAIRE NEUTRALITEIT; HUIDIG UURTARIEF IS UITGANGSPUNT

Het basale uitgangspunt is dat, conform de bestuurlijke opdracht, bij de vorming van de RUD-U i.w. sprake moet zijn van een budgettair neutrale operatie voor de deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. Dit betekent dat er in de organisatie meer kwaliteit wordt geboden tegen dezelfde kosten, of minimaal gelijkblijvende kwaliteit tegen minder kosten. Het huidige tarief van de bestaande Omgevingsdienst regio Utrecht (outputfinanciering) is uitgangspunt voor de RUD-U i.w. €79,90. Dit uurtarief wordt nog geïndexeerd, op basis van die indexatie kan het uurtarief van de OD regio Utrecht nog verhoogd worden. De overhead binnen de te vormen RUD-U i.w. maakt integraal onderdeel uit van deze kostprijs per product/dienst. Ofwel, overhead wordt doorgerekend in het uurtarief dat de RUD-U i.w. hanteert richting haar opdrachtgevers. De provincie Utrecht zal een hoger tarief betalen voor de complexe provinciale taken ten opzichte van de andere deelnemers aan de RUD-U i.w.

De provincie Utrecht geeft taken in een eerste periode lumpsum mee aan de RUD-U i.w, indien het bedrag niet nodig is dan zal dit na het terugverdienen van de project/regiekosten, ter dekking dienen van het eigen vermogen van de RUD-U i.w. Vanuit SBG zullen de overheadkosten niet resulteren in een verhoging van het huidige tarief.

Partners hebben het vertrouwen dat het huidige kwaliteitsniveau tenminste kan worden gehandhaafd voor een lager kostenniveau, dan wel dat het kwaliteitsniveau toeneemt bij minimaal gelijkblijvende kosten.

6.12 | PROJECTKOSTEN; INVESTERINGEN VOOR DE BOUW VAN DE RUD-U IN WORDING

In het proces naar de vorming van de RUD-U i.w. worden er opstartkosten gemaakt. Grofweg is er een indeling te maken naar: projectorganisatie, personeel, informatisering en automatisering, communicatie en overige kosten. De kosten voor de projectorganisatie zijn o.a. de personele kosten voor de inzet van medewerkers, extra externe inhuur ter dekking van improductiviteit van de medewerkers uit het primaire proces, kosten voor de kwartiermaker en eventueel het bijstellen van de GR en de begroting. Personeelskosten zijn kosten voor de begeleiding van het plaatsingsproces, kosten voor medezeggenschap en functiewaarderingen. Bij de post informatisering en automatisering zijn kosten inzake ICT opgenomen die niet geactiveerd kunnen worden op de exploitatiebegroting. Bij communicatie valt te denken aan het organiseren van medewerkersdagen, het opstellen van nieuwsbrieven en het onderhouden van de website. Onder de post overige vallen voornamelijk facilitaire aanloopkosten, denk hierbij aan de verhuizing.

In bijlage 4 worden de projectkosten in beeld gebracht. Deze projectbegroting is gebaseerd op de periode van 1 jaar. Tot op heden zijn de projectlasten gefinancierd uit het projectgeld dat vanuit het Rijk beschikbaar is gesteld (EUR 140.000,-). Tevens zijn inzet van uren en faciliteiten tot op heden niet door partners onderling verrekend.

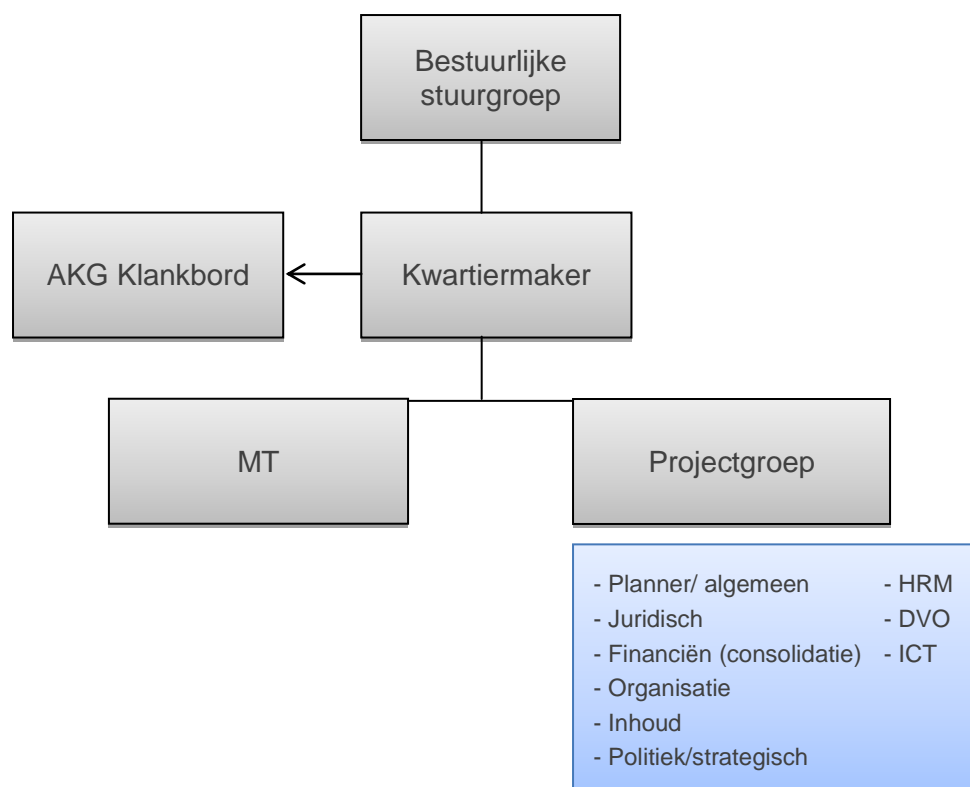
In de projectbegroting zijn de kosten die gefinancierd moeten worden door de deelnemende partners aan de RUD-U i.w. rood gemarkeerd. De totale projectkosten bedragen EUR 775.000,-. De provincie zal deze incidentele projectkosten (begroot op 775.0000 euro) voorfinancieren en zal deze terugbetalen vanuit de efficiencyslag die de RUD-U i.w. zal maken.

Naast deze begrote EUR 775.000,- projectkosten, zijn omwille van de transparantie in de projectbegroting een aantal kostensoorten benoemd die door individuele partners moeten worden gedragen. In totaliteit betreft dit een post van EUR 550.000,-.

De inzet van mensen uit de eigen organisatie in de projectorganisatie ter vorming van de RUD-U i.w. zal 'met gesloten beurs' plaatsvinden.

6.13 | PROJECTORGANISATIE

In figuur 5 is weergegeven hoe de projectorganisatie gevormd zal worden teneinde de RUD-U i.w. verder te ontwikkelen.



Figuur 5: Projectorganisatie

6.14 | BEDRIJFSMATIGHEID; LEIDT TOT KWALITEIT

Als verlengd lokaal bestuur heeft de RUD-U i.w. een belangrijke opgave om de opgedragen taken efficiënt uit te voeren. Efficiënt betekent: minimaliseren van de kosten (uiteindelijk zichtbaar in tarief) en het zodanig inzetten van (regulerings)instrumenten dat er maximale effecten worden gerealiseerd met minimale inspanningen. Het kunnen beheersen van zowel kwaliteit als de kostprijs daarvan vraagt een bepaalde zienswijze en vaardigheden van medewerkers.

Deze zijn reeds ontwikkeld bij de bestaande ODrU, en moeten verder worden geïntegreerd en doorontwikkeld. Dit is op de wijze gerealiseerd dat de vraaggestuurde processen zo zijn ingericht, gemanaged en uitgevoerd worden dat kwaliteit en efficiency in balans zijn en beide worden gegarandeerd. Deze balans is essentieel om te behouden in de groei van de RUD-U i.w.

6.15 | WERKPROCESSEN 'LEAN' ORGANISEREN

Een methodiek op gebied van sturen en optimaliseren van werkprocessen is 'lean' denken en werken. Deze methodiek is een pragmatische aanpak om bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren. Lean denken en doen houdt in dat je continu verspillingen in werkprocessen opspoorst en deze verspillingen elimineert. Het gaat hier niet om een tijdelijke projectmatige aanpak, maar om een houding, een mentaliteit die onderdeel vormt van voortdurende verbetering van werkprocessen. Het gaat hierbij ook nadrukkelijk om de klant centraal te stellen in de uitvoering. Deze lean benadering sluit naadloos aan op het kwaliteitssysteem en de daarbijbehorende certificering.

6.16 | ISO CERTIFICERING EN AUDIT; BORGEN VAN KWALITEIT

De RUD-U i.w. zal worden aangestuurd vanuit integraal management. De elementen hierin zijn een ondernemingsplan, jaarplan, teamplannen en jaarverslag. De kwaliteit van het management en uitvoering wordt geborgd in een kwaliteitssysteem dat ISO 9001 en 14001 is gecertificeerd. De bestaande ODrU en de provincie voldoen aan de eisen van Milieumanagement (ISO 14001) en kwaliteitsmanagement (ISO 9001). Deze zal moeten worden uitgebreid voor de aanvullende taken. Hiermee is ODrU een van de omgevingsdiensten in Nederland die kwaliteit kan bieden conform de internationaal gedragen ISO kwaliteitseisen. Middels de ISO certificering worden de processen van een organisatie getoetst met als uitgangspunten:

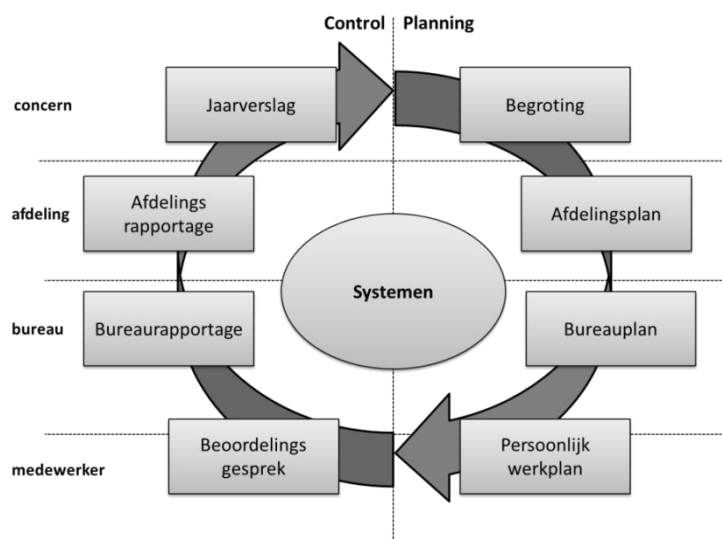
1. het waarborgen van de kwaliteit en klanttevredenheid omtrent de geleverde producten en diensten;
2. voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria (KPMG);
3. het streven naar continue verbetering.

Hierdoor is door zowel kwaliteit als lean management de organisatie continu bezig met het borgen van de kwaliteit vanuit een ontwikkelingsperspectief, gericht op leren en verbeteren.

Mocht bij de verdere vorming van de RUD-U i.w. blijken dat een of meer onderdelen van de organisatie dan wel deelnemende partijen niet voldoen aan de wettelijke kwaliteitscriteria, onderzoeken betrokkenen hoe zij alsnog aan deze eisen kunnen voldoen. Vooralsnog gaan we ervan uit dat de vorming van de RUD-U i.w., met alle aanwezige expertise en ervaring, alle betrokkenen in staat stelt binnen de bestaande financiële kaders te opereren. Mocht blijken dat bestaande budgetten niet toereikend zijn, wordt dit vraagstuk aan de bestuurders voorgelegd.

6.17 | PLANNING EN CONTROL; DE RUD-U IN WORDING IN CONTROL

De bestaande ODrU is in control conform een sluitende planning en control cyclus. Dit zal zo moeten blijven binnen de RUD-U i.w. Het doel van planning en control is het vergroten van de beheersbaarheid van de organisatie en het bewaken van de realisatie, dan wel het bijsturen van de doelstellingen. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de huidige en daarmee tevens de toekomstige werkwijze omtrent planning en control.



Figuur 6: Een sluitende en overzichtelijke P&C-cyclus

De cyclus werkt van boven naar beneden met de klok mee. Op organisatieniveau worden doelstellingen geformuleerd die weer worden door verwerkt naar doelstellingen op teamniveau. De doelstellingen op het teamniveau zijn een verdere uitwerking van de organisatiedoelen. Van deze doelen op teamniveau is duidelijk welke bijdrage zij leveren aan de doelstellingen op organisatieniveau. De doelen op teamniveau werken op hun beurt weer door naar de doelen op het niveau van de individuele medewerker. Zo wordt het voor medewerkers ook duidelijk welke individuele bijdrage zij leveren aan één of meerdere doelstellingen van de afdeling en van de organisatiedoelen.

Daarnaast is er de control zijde van de cyclus. De doelstellingen van medewerkers worden periodiek bijgehouden en de realisatie van de doelstellingen is de belangrijkste input voor het beoordelingsgesprek. Medewerkers weten ook wat er van hen verwacht wordt en wanneer zij slecht, goed of boven verwachting functioneren. Daarboven worden de doelstellingen van het team gemeten en gerapporteerd. Teammanagers kunnen precies op hun doelstellingen worden gevolgd en worden op de mate van realisatie daarvan beoordeeld of als dat nodig is aangesproken.

De doelstellingen van de afdelingen leveren de bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie, hetgeen ook wordt gemeten en wordt gerapporteerd in hun geval door de directie aan het bestuur. De inrichting en werking van de planning en control cyclus is dus meerzijdig: er zit een verticaal verband in het doorvertalen van doelstellingen van organisatieniveau naar medewerkers en er zit een horizontaal verband in dat op elk niveau op basis van de geformuleerde doelstellingen wordt gerapporteerd.

De Balanced Scorecard is zowel voor planning en control als voor het integrale management hierin een centraal gemonitord instrument, dat de belangrijkste speerpunten uit het ondernemingsplan meet en bewaakt. Op grond hiervan kunnen bijstellingen plaatsvinden.

6.18 | VERANDEROPGAVE

De missie, visie en identiteit bepalen het handelen van de medewerkers van de RUD-U i.w. De mate waarin dit handelen en de gehanteerde waarden en normen worden gehanteerd bepalen mede de cultuur van de organisatie. Mensen willen best veranderen maar niet veranderd worden. Dit betekent dat de cultuur moet worden doorontwikkeld in samenspraak en samenwerking met de medewerkers. De belangrijkste cultuurwaarden van de RUD-U i.w. zijn:

1. *Professionaliteit* betekent vakbekwaamheid waarbij goed opdrachtnemerschap vormgegeven wordt door de klantvraag helder te krijgen en vast te leggen in contracten. Een belangrijke waarde hierbij is dat we betrouwbaar zijn voor de klant. De klanten moeten het vertrouwen hebben in onze professionaliteit waardoor ze de overtuiging voelen dat hun opdrachten/contracten in goede handen zijn.

2. *Klantgerichtheid* en professionaliteit vloeien daarmee in elkaar over. Door klanten te kennen en op de hoogte te zijn van ontwikkelingen bij onze klanten en van hun behoeften (omgevingsbewustzijn/ inlevingsvermogen, relatiegerichtheid) kan de vertaling gemaakt worden naar een compleet en gewenst productenpakket voor de klant. Door dit complete en integraal pakket aan te bieden aan de klant en vervolgens tijdig te leveren wat de klant vraagt (nakomen afspraken) wordt bijgedragen aan een professionele en betrouwbare reputatie.
3. *Ondernemerschap* vraagt om initiatieven en lef. Door proactief de klantvragen op te zoeken en te verzilveren, dus door kansen te benutten, ontstaat een gezonde en professionele organisatie die omgevingsbewust is en in beweging blijft. Ondernemerschap moet in balans zijn met de realiteit (realiteitszin). Daarbij worden rationele keuzes gemaakt in kosten en opbrengsten.

Deze drie kernwaarden zijn sterk extern georiënteerd. Vanuit een interne oriëntatie zijn de kernwaarden 'samenwerking' en 'collegialiteit' relevant als voorwaarde voor 'professionaliteit', 'klantgerichtheid' en 'ondernemerschap'.

1. *Samenwerking* tussen medewerkers, tussen teams en tussen teams en management (intern) en samenwerking tussen de Omgevingsdienst en de provincie/gemeenten op ambtelijk, management en bestuurlijk niveau (extern) is van wezenlijk belang om de gezamenlijke doelen te bereiken. Om samen te kunnen werken is vertrouwen in elkaar en elkaar wat gunnen noodzakelijk.
2. *Collegialiteit* maakt samenwerken mogelijk. Hierbij geldt het principe dat alle collega's gelijkwaardig zijn. Collegialiteit betekent werken aan een onderling goede sfeer, plezier met elkaar te hebben, respect hebben voor elkaar, elkaar helpen, elkaar collegiaal aanspreken, elkaar succes gunnen, niet competitief met elkaar om gaan en elkaar vertrouwen. Dit levert de basis voor een vruchtbare samenwerking.

Het geven van betekenis aan alle cultuurwaarden en de vertaling daarvan naar de organisatieonderdelen en het dagelijks handelen, zal in de volgende fase samen met de medewerkers plaatsvinden.

6.19 | OPBOUW EN INRICHTING ORGANISATIE RUD-U IN WORDING

Orderingsprincipes voor vormgeving hoofdstructuur

Het beeld van de beoogde formatie binnen de RUD-U i.w. zoals in hoofdstuk 5 is gepresenteerd, biedt een basis voor de inrichting van de hoofdstructuur; een indeling naar teams. Om tot een zorgvuldige afweging in de opbouw van deze hoofdstructuur te komen, is het wenselijk om vooraf enkele orderingsprincipes te benoemen.

Functionele indeling in teams

Deze professionele organisatie vraagt om een platte structuur, minimale bureaucratie en maximale regelruimte (verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie). Voorts is een proces-ingerichte organisatie cruciaal vanwege de gestelde eisen aan efficiency en effectiviteit. Uit deze organisatieprincipes volgt logischerwijs een teamstructuur. Overigens blijkt dat de reeds ingerichte RUD's in Nederland ook over een dergelijke structuur beschikken.

Toekomstvaste en opschaalbare structuur

De structuur is toekomstvast en opschaalbaar. Eventuele nieuwe taken (vanuit provincie, gemeenten, Rijk, waterschappen) kunnen probleemloos worden opgevangen zonder dat de structuur ingrijpend moet worden veranderd;

Beperkte omvang management en managementondersteuning

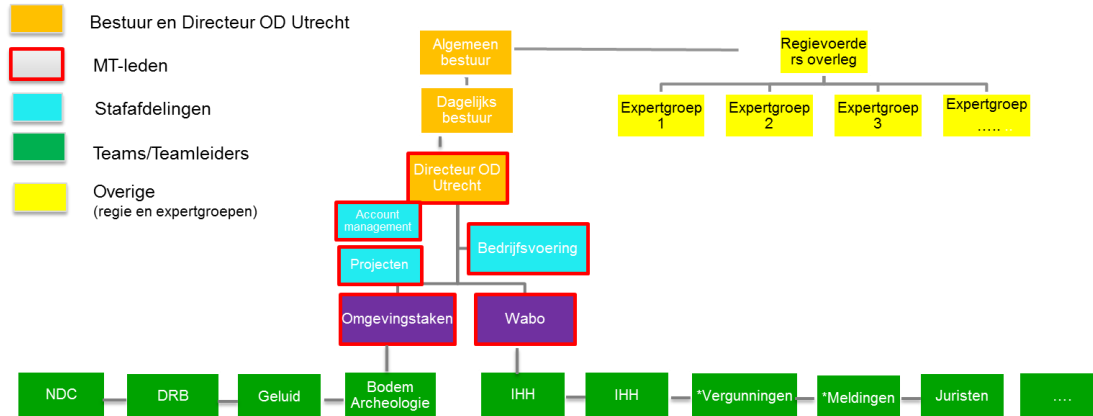
Een ander orderingsprincipe is het voorkomen dat de RUD-U i.w. vanuit het oogpunt van management en managementondersteuning een omvangrijk en inefficiënt bureaucratisch apparaat wordt. Dit moet tot uiting komen in een beperkt aantal managers en managementlagen (zie figuur 7 voor de structuur). De taken worden daarom logisch geclusterd onder leiding van één teamleider per team. Het aantal hiërarchische lagen is beperkt tot maximaal drie, namelijk: de directeur, het MT en de teamleiders (volledige managementfunctie, geen 'meewerkend voorman').

Evenwichtige en werkbare span of control

Om goed leiding te kunnen geven aan de organisatie is een evenwichtige span of control noodzakelijk. Het beperkt houden van de omvang van het management vraagt op dit terrein echter ook om een zekere ambitie. Bij de vorming van de RUD-U i.w. worden de huidige teams van de bestaande OD regio Utrecht groter. Huidige teamleiders zijn 'meewerkend voorman', maar in de RUD-U i.w. betreft dit een managementfunctie. Het vertrekpunt voor het primaire proces is ongeveer 20-25 medewerkers per team. De RUD-U i.w. zal dan uit 10 tot 12 teams bestaan.

De hoofdstructuur in beeld

Bovengenoemde ordeningsprincipes leiden gezamenlijk tot een organisatiestructuur van RUD-U i.w. Deze hoofdstructuur is de basis, maar er is voldoende ruimte voor een andere structuur. Onderstaand figuur is hiervan een schematische weergave.



Figuur 7: Ambtelijke/bestuurlijke hoofdstructuur RUD-U i.w.

7 | BESTUURLIJK-JURIDISCHE VORMGEVING RUD-U IN WORDING

7.1 | JURIDISCH CONSTRUCT; OPENBAAR LICHAAM OP GROND VAN WGR

Wat betreft de juridische vormgeving wordt ervoor gekozen voort te bouwen op de GR van de bestaande ODrU. Deze is gevormd door 14 gemeenten en volledig geactualiseerd aan de meest recente normen, maar ook aan de eisen en wensen van de deelnemende gemeenten. Het lijkt hiermee vanzelfsprekend dat een publieke taak door een publiekrechtelijk orgaan wordt uitgevoerd. Het past niet bij de aard van de werkzaamheden van de organisatie om een privaatrechtelijke constructie te gebruiken. Bevoegdheidstoedeling kan plaatsvinden via een publiekrechtelijke constructie.

Het eigenaarschap van de Omgevingsdienst ligt bij de deelnemers in de Wgr-regeling. Het gaat over de bestuurlijke verhoudingen en het belang van gezamenlijke verantwoordelijkheid, op basis van gelijkwaardigheid. Vervolgens moet de zakelijke verhouding tussen deelnemers en de organisatie van de omgevingsdienst geregeld worden in de dienstverleningsovereenkomst (DVO). Op grond van de DVO's worden de financiële kaders bepaald en wordt aferekend. Op basis van de Wgr zijn de deelnemers financieel verantwoordelijk voor de GR als geheel; op grond van de DVO wordt zakelijk aferekend (opdrachtgeverschap).

De GR statuten zijn college-statuten, dat wil zeggen dat wijzigingen kunnen worden vastgesteld door de colleges. Bij toetreding door de provincie, wordt er van uitgegaan dat het college van Gedeputeerde Staten zal toetreden. Voor hen geldt dat zij daarvoor toestemming nodig hebben van provinciale staten, zowel voor deelname, als voor latere wijzigingen van de GR (art. 73 Wgr). Dit maakt snel schakelen mogelijk en praktisch. Echter, de gemeenteraden/Provinciale Staten zullen altijd geïnformeerd moeten blijven en kunnen bijvoorbeeld hun toestemming weigeren indien er strijd is met het algemeen belang, de gemeenteraad moet immers op grond van artikel 2 Wgr toestemming geven voor een wijziging van de GR.

7.2 | SAMENSTELLING ALGEMEEN BESTUUR EN DAGELIJKS BESTUUR

Het eigenaarschap komt tot uitdrukking in deelname van portefeuillehouders Milieu/Omgeving/Wabo in het Algemeen Bestuur, en een afvaardiging in het Dagelijks bestuur (DB). Het Algemeen Bestuur bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, gedeputeerde en wethouders.

De bestuurders zijn bestuurlijk-inhoudelijk verantwoordelijk voor milieu/omgeving in hun provincie c.q. eigen gemeente. Een voorbeeld hiervan is dat wat goed is voor de Omgevingsdienst dat niet hoeft te zijn voor de provincie/gemeente en vice versa. Bovendien moet de gedeputeerde/wethouder volgens het duale stelsel verantwoording afleggen in de staten/gemeenteraad, zowel over de Omgevingsdienst als over het provinciaal/gemeentelijk beleid en de uitvoering. Bovendien is het bij omgevingstaken zo, dat deze ook nog wel eens onder een andere portefeuillehouder vallen. Het is hiermee van cruciaal belang dat de Omgevingsdienst actief blijft inspelen op de bestuurlijke besluitvormingstrajecten, van ambtenaar, provinciedirecteur/gemeentesecretaris en bestuurder(s) tot en met staten/gemeenteraad.

De aansturing van de dienst vindt plaats langs de bestuurlijke lijn. Naast klant/eigenaren is het ook mogelijk dat andere overheden producten als opdrachtgever kunnen afnemen op basis van offertes en opdrachtbevestigingen. Dit geldt ook voor overheden die buiten de huidige Veiligheidsregio Utrecht zijn gevestigd. Onderstaande tabel verduidelijkt de verschillen rollen en aansturing.

Tabel 1: Verschillende rollen en aansturing RUD-U i.w.

Dagelijks Bestuur
<ul style="list-style-type: none"> - Bereidt de vergaderingen van het AB voor; - Heeft accent op bedrijfsvoering; - Het beheer van de inkomsten en uitgaven - Aansturing Directeur in mandaat van het AB - Uitvoering van beslissingen van het AB - Rechtsgedingen voeren
Algemeen bestuur
<ul style="list-style-type: none"> - Vervult de rol van eigenaar; - stelt begroting, beheer, en jaarrekening vast, houdt toezicht op het financiële beheer - Heeft accent op beleidsinhoudelijke keuzes; - Vervult het werkgeverschap.

Evenwichtige samenstelling van het DB – op basis van het principe “gelijkwaardigheid”, zonder door te schieten naar “belangenbehartiging” - leidt tot voldoende representativiteit van de deelnemers. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de verscheidene overlegstructuren worden nader uitgewerkt in de tekst van de GR.

7.3 | STEMVERDELING EN BESLUITVORMING

Op grond van de positieve ervaringen bij de ODrU wordt gekozen voor het principe “one man one vote”. Dat betekent dat iedere deelnemer aan de gemeenschappelijke regeling één stem heeft in de vergadering van het Algemeen Bestuur. De cultuur van samenwerking biedt voldoende garanties voor zorgvuldige besluitvorming, waarin rekening wordt gehouden met alle betrokken belangen.

Ter ondersteuning van deze cultuur zijn de volgende formele bepalingen toegevoegd:

- De deelnemers aan het AB streven naar unanieme besluitvorming (Statuten);
- Begroting en rekening moeten worden vastgesteld met een gekwalificeerde meerderheid (2/3 of meer van het aantal stemmen in de GR);
- De leden kunnen bij verhindering collega-leden machtigen namens hen stem uit te brengen (daardoor zullen alle stemmen uiteindelijk mee kunnen tellen).

Het is verstandig na twee jaar dit besluitvormingsstelsel te evalueren. Het alternatief is besluitvorming op basis van gewogen stemverhoudingen. Het gewicht van de stem wordt bepaald door de (financiële) inbreng in de gemeenschappelijke regeling. Dit systeem doet wellicht meer recht aan de financiële verhoudingen, maar laat de noodzaak van zo veel mogelijk unanieme besluitvorming onverlet. Ook is er geregeld bijstelling nodig als in de toekomst partijen meer gaan inbrengen. Bovendien kunnen in dit systeem de bestuurlijke verhoudingen ook scheef trekken: enkele grote partners kunnen de rest overstemmen. Op dit moment zou het overigens een grote klus zijn de financiële inbreng per partner exact te definiëren, daar waar volop het gesprek gaande is over aard en omvang van ieders inbreng. Daarom wordt nu aangeraden te kiezen voor het systeem van “one man one vote”.

7.4 | MANDAAT VOLGT REGIE

Alle wettelijke bevoegdheden blijven bij de gemeenten en de provincie. De RUD-U i.w. voert de taken van de gemeenten en de provincie in beginsel in mandaat uit. Nadere afspraken per deelnemende partij worden in een DVO vastgelegd. Het doel is dat de RUD-U i.w. zoveel mogelijk zelfstandig haar taken kan uitvoeren.

8 | RUD-UTRECHT I.W. ALS MODERNE ORGANISATIEVORM

8.1 | NIEUWE MANIER VAN WERKEN VOOR DE RUD-U IN WORDING; HET NIEUWE WERKEN

In de RUD-U i.w. is een nieuwe manier van werken, landelijk ook wel ‘het nieuwe werken’ genoemd, het uitgangspunt. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken zijn twee belangrijke kenmerken van het nieuwe werken.

Werkplekken zijn open, functioneel en flexibel, omdat afhankelijk van de activiteiten bepaald wordt welke werkplek op het betreffende moment effectief is. Een medewerker van de RUD-U i.w. die zich bijvoorbeeld bezighoudt met handhaving, is flexibel om lokaal te werken op of in de buurt van de locatie van de opdrachtgever om de werkzaamheden uit te voeren en waar nodig eenvoudig en snel af te stemmen. Dit betekent ook dat medewerkers betrokken blijven bij hun achterblijvende organisatie. De natuurlijke kennisdeling wordt daardoor vergroot.

Het nieuwe werken geeft medewerkers vrijheid en flexibiliteit, doordat zij minder gebonden zijn aan een vaste werkplek en vaste werktijden. Dit vraagt echter wel om een cultuur die gekenmerkt wordt door resultaatgericht werken. Binnen de bestaande OD regio Utrecht is dit al in werking en maken leidinggevenden en medewerkers resultaatafspraken over de uit te voeren werkzaamheden.

8.2 | HUISVESTING; CENTRALE LOCATIE, DECENTRAAL WERKEN OP LOCATIE GESTIMULEERD

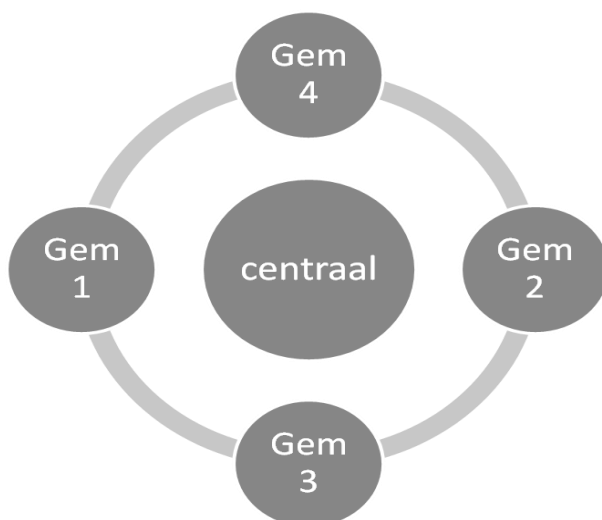
Het huisvestingsconcept houdt rekening met (elementen van) “het Nieuwe Werken”, dit is vertaald naar locatie onafhankelijk werken. Bij de uitwerking in een concreet programma van eisen moet er rekening mee worden gehouden worden dat werken op basis van HNW voortgaat op het bestaande kantoorconcept van de bestaande ODrU. Dit vraagt inrichting met o.a. een hoog aandeel flexibele werkplekken, met mogelijkheden voor concentratiewerk, maar ook ontmoeting en vergaderen.

De RUD-U i.w. heeft als organisatie een eigen, herkenbare, huisvesting binnen de regio Utrecht. Om de samenhang, samenwerking en kennisontwikkeling binnen de RUD-U i.w. te bevorderen wordt uitgegaan van een centrale huisvestingslocatie. Voor het personeel, werkzaam in de primaire processen, vormt deze locatie de “centrale uitvalsbasis” van waaruit zij hun werk voor, en eventueel bij, de klant verrichten. Het is het “basiskamp” waarnaar zij terugkeren voor afstemming, kennisdeling en ontmoeting.

Een centrale locatie draagt tevens bij aan de herkenbaarheid van de RUD-U i.w. als zelfstandige entiteit, niet alleen voor het personeel maar ook naar opdrachtgevers en externe partners.

8.3 | LOCATIE

De RUD-U i.w. wordt centraal gehuisvest, maar lokaal werken op locaties van opdrachtgevers (in gemeentehuizen/ provinciehuis) wordt gestimuleerd. De centrale locatie kan in de hele regio liggen. Belangrijker zijn de aan een locatie verbonden kosten. Zowel de directe als indirecte kosten. Daarbij kan ook gedacht worden aan de meest voorkomende of frequente werkzaamheden of verkeersbewegingen. De locatie zou bij voorkeur goed bereikbaar moeten zijn met het openbaar vervoer. Maar even belangrijk is dat het goed bereikbaar is voor auto's van klanten en van de medewerkers die op de diverse locaties of in het veld actief zijn.



Figuur 8: Schematische weergave locatie RUD-U i.w.

Het huisvestingsconcept, inclusief de daaraan verbonden ICT, moet worden gerealiseerd binnen de door de bestuurders gestelde financiële kaders. Het is een realistisch concept: juist door de nieuwe manier van werken zijn minder vierkante meters per fte huisvesting nodig, terwijl het concept medewerkers bovenal stimuleert elkaar functioneel op te zoeken en dicht bij de problematiek aan de slag te gaan. De exacte verhoudingen, voor korte en langere termijn, worden op dit moment nader onderzocht, als input voor de op te stellen begroting.

8.4 | FACILITAIRE ZAKEN

HNW veronderstelt dat medewerkers van een persoonlijke standaarduitrusting worden voorzien, zodat zij tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken. Uitgangspunt is dat zij continu toegang hebben tot alle (digitale) informatie die nodig is voor het effectief en efficiënt uitvoeren van hun werkzaamheden.

8.5 | DIGITALISERING EN INFORMATIEVOORZIENING

De ICT systemen moeten te zijner tijd aan elkaar gekoppeld worden en er moet sprake zijn van een integraal bedrijfsvoeringssysteem. Ook de benodigde applicaties moeten geïntegreerd worden en de Document Management Systemen moeten gekoppeld worden aan de landelijke systemen. Dit is een gezamenlijke tijdsspanning die kan starten zodra de RUD-U i.w. daadwerkelijk is gevormd. Tenslotte moet het flexwerken worden gefaciliteerd. In de begroting van de projectorganisatie is daar een aanzienlijk bedrag voor opgenomen. Dit zijn eenmalige kosten.

Er moet worden aangesloten bij de landelijke informatie-architectuur die in het kader van PUMA wordt ontwikkeld.

De kosten voor het beheer en licenties moeten worden gedragen uit de bestaande (geconsolideerde) begrotingen.

De onderbouwing van de te maken kosten voor koppeling, integratie en flexwerken zijn op hoofdlijnen en in eerste inschatting gebaseerd op:

- 71 thin clients, 24 fat clients, 2 + 4 servers: €80.000,-
- (DMS) Datacenter, database, GFI, MS office: €120.000,-
- Conversiekosten vanuit partijen (Squit, decos): €300.000,-

8.6 | SAMENWERKING MET DERDEN

In het rapport van de Commissie Mans, 'De tijd is rijp', wordt gesproken over ketens als 'reeksen van economische handelingen met producten of afvalstoffen', welke worden gekenmerkt door overdrachtsnormen. De overdrachten gaan vaak gepaard met een wisseling in bevoegd gezag. Deze definitie ziet op een productieproces waaraan opvolgende partijen een bijdrage leveren aan de totstandkoming van een product'.

De RUD-U i.w. is in het geheel een ketenpartner, waarbij zij als vertegenwoordiger van het bevoegd gezag, verantwoordelijk is voor een kwalitatief goede en tijdige in- en output.

Doordat zij als knooppunt werkt binnen het ruimtelijk fysiek domein en het verzorgingsgebied goed kent, is de RUD-U i.w. uitermate geschikt om te participeren in de informatie-uitwisseling en in het systeem tussen bestuursrecht en strafrecht.

De al aanwezige relaties met waterschappen en rijksdiensten worden voortgezet, dan wel op onderdelen samengebracht. De bestaande structurele overleggen en relatie met de Veiligheidsregio op het gebied van brandveiligheid en externe veiligheid worden voortgezet.

Daartoe zal vanuit de RUD-U i.w. halfjaarlijks op strategisch niveau afstemming plaatsvinden met het OM/Functioneel Parket (FP), en politie (verantwoordelijke voor de Politie Milieu Dienst, politie Utrecht). Facultatief kan de Officier van Justitie van het Arrondissement Utrecht deelnemen aan het overleg. In dit overleg worden de jaarlijkse prioriteiten, afgeleid van de landelijke prioriteiten besproken, vastgelegd en op voortgang gemonitord. Ook de lokale dan wel bijzondere prioriteiten/dossiers worden hier besproken. Doel is om in de handhavingsketen afstemming en informatieoptimalisatie te verkrijgen in de taken en uitvoering tussen OM, politie en RUD's.

De uitkomsten van deze overleggen worden ingebracht in de operationele werkoverleggen OD/Politie waar contacten plaatsvinden tussen toezichthouders/BOA's op dossier/thema niveau. Deze operationele overleggen vinden per kwartaal plaats.

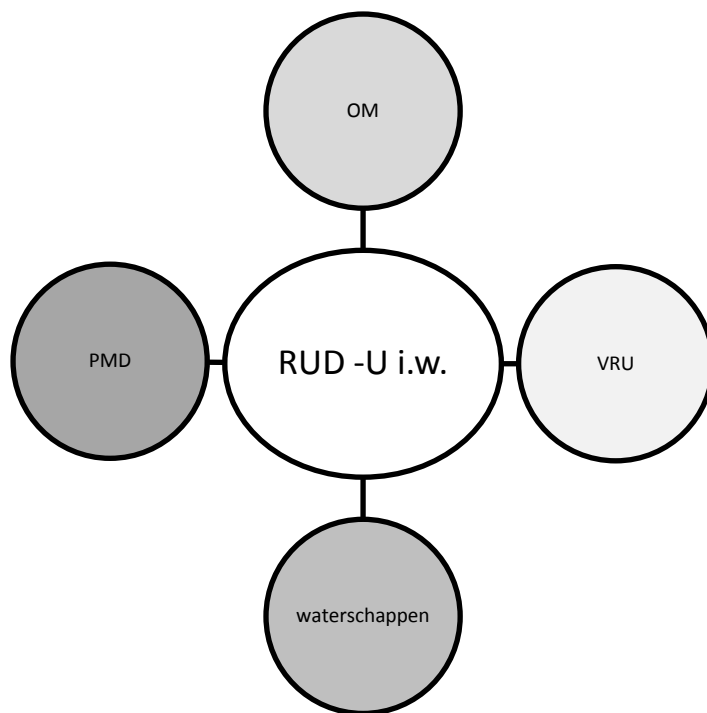
Langs bovenstaande (op hoofdlijnen) beschreven werkwijze is geborgd dat:

- De samenwerking met OM en de politie structureel is geborgd op beleidsmatig en strategisch niveau.
- Prioriteiten en knelpunten in werkwijze worden besproken en vastgelegd.
- OM en politie binnen het arrondissement op strategische niveau 1 aanspreekpunt hebben en (uiteraard) op operationeel meerdere, maar die dan wel in 1 lijn liggen en dus qua uniformering geborgd zijn.

In de aanpak van de 'zware milieucriminaliteit' (Commissie Mans) en andere criminaliteit binnen het ruimtelijk domein, is sinds enkele jaren een verschuiving in de rol- en taakverdeling te zien. Het OM richt zich met de politie op de zwaardere zaken; de lichtere zaken, mede ook in het licht van de bestuurlijke strafbeschikking per januari 2012, zullen in samenwerking met de RUD's worden opgepakt.

De RUD-U i.w. heeft de kennis van het gebied en zal via eigen al aanwezige BOA's daar een rol in vervullen, waarbij in samenwerking met OM/politie via een gezamenlijke handhavingsstrategie en sanctiebeleid, en langs de werkwijze als bovengenoemd, de milieumisdrijven/criminaliteit worden aangepakt. Uiteraard participeert de RUD-U i.w. ook in de daarvoor bestemde landelijke overleggen en verleent zij medewerking/participeert op verzoek van het OM in onderzoeken met andere opsporingsdiensten als bijvoorbeeld VROM-IOD en IMT.

De al aanwezige relaties met waterschappen en rijksdiensten worden voortgezet, dan wel op onderdelen samengebracht. De bestaande structurele overleggen en relatie met de Veiligheidsregio op het gebied van brandveiligheid en externe veiligheid worden voortgezet.



Figuur 9: Schematische weergave samenwerking met derden

9 | DOORKIJK OP HET PROCES NA POSITIEVE BESLUITVORMING

9.1 | FASERING EN AANPAK; KOERSDOCUMENT BASIS VOOR PRINCIPES EN PROCES

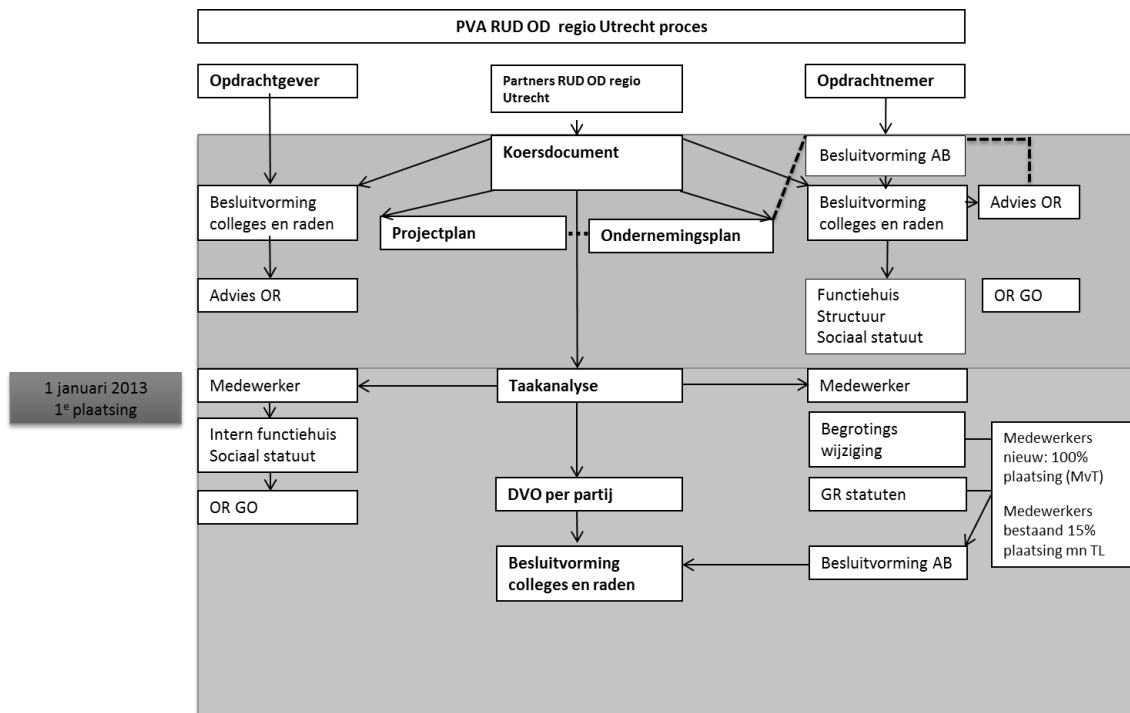
Het opleveren van dit koersdocument vormt de basis voor principes van de RUD-U i.w. en het proces ernaar toe. Met de besluitvorming over dit koersdocument in de Bestuurlijke Stuurgroep, start de besluitvorming in de individuele partnerorganisaties.

Daarna is de vorming van de RUD-U i.w. een proces tussen verschillende partners die samen de bestaande Omgevingsdienst omvormen tot een organisatie, de RUD-U i.w. De taakanalyse (primaire proces en overhead) vormt de basis voor 'onderhandeling' tussen partijen. De verwachting is dat de GR statuten vanaf 1 januari kunnen worden vastgesteld met de nieuwe deelnemers. Daarna kan het plaatsingsproces aanvangen. Het is wenselijk dat de MT vacatures voor die tijd al zijn voorzien. Vervolgens zal eerst het teamleider plaatsingsproces plaatsvinden en daarna de plaatsing van de nieuwe medewerkers. De uitkomst van de taakanalyse vormt de basis voor de DVO per deelnemende partij. In figuur 11 zijn een schematische weergave van de processtappen naar, de producten om te komen tot en de besluitvormingsmomenten voor de vorming van de RUD-U i.w. weergegeven.

Voorgesteld wordt om vooruitlopend op deze besluitvorming parallel daaraan een nieuwe fase op te starten: de inrichtingsfase. In de inrichtingsfase gaan deelnemende partijen samen bouwen aan de RUD-U i.w.

Voor 1 januari 2013	Na 1 januari 2013
Uitwerking	Plaatsing
Koersdocument	Begroting
Taakanalyse	GR statuten
DVO	Aan de slag met elkaar
Vacature (s) MT	

Figuur 10: Tijdspad voor en na 1 januari 2013



Figuur 11: Schematische weergave procesaanpak tot de vorming RUD-U i.w.

Vooruitlopend daarop worden de komende maanden de volgende werkzaamheden voorzien:

1. het waar nodig afronden van (onderdelen van) het koersdocument;
2. het waar nodig ondersteunen van de besluitvorming in de individuele organisaties;
3. het werven van een kwartiermaker RUD-U i.w.;
4. het formeren van een projectteam onder aanvoering van een projectleider (onder verantwoordelijkheid van de kwartiermaker);
5. het voorbereiden van de inrichtingsplanfase.

Tijdens de inrichtingsfase wordt een projectgroep opgericht. Deze projectgroep bestaat uit medewerkers van de deelnemende partijen aan de RUD-U i.w. Leden van de projectgroep hebben specifieke kennis over onderwerpen als juridische zaken, HRM, financiën (consolidatie), organisatie, inhoud (asbest archief taken bij gemeenten etc.), politiek / strategisch, DVO en ICT. De projectgroep opereren onder aansturing van een (externe) projectleider. De projectleider werkt in opdracht van de kwartiermaker en heeft frequente afstemmingsmomenten. De kwartiermaker en de projectleider zorgen voor goede afstemming met het AKT en met het management van de deelnemende partijen.

9.2 | COMMUNICATIE

Het onderwerp communicatie komt tijdens de bouw van de RUD-U i.w. op drie manieren aan de orde, namelijk:

Procescommunicatie

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

Communicatie gericht op medewerkers van de RUD-U i.w.

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

Communicatie door de RUD-U i.w.

Het gaat hierbij om aansluiting bij de nieuwe, moderne huisstijl die aansluit bij de bestaande RUD-U i.w. die zich extern manifesteert (huisstijl, bedrijfslogo, website e.d.) als de manier waarop in overleg met de bevoegde gezagen (opdrachtgevers) de externe communicatie (o.a. informatieverstrekking aan burgers en bedrijven, perswoordvoering) plaatsvindt.

9.3 | FINANCIËLE UITWERKING: DE EERSTE CONSOLIDATIE

Deze paragraaf wordt nader uitgewerkt door de projectgroep. Zodra de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van alle deelnemers bekend zijn, kan er een realistische begroting worden opgesteld. De planning is erop gericht deze begroting eind 2012 voor te leggen aan de colleges van B&W en GS, zodat zij kunnen toetsen of de randvoorwaarden van dit Koersdocument daadwerkelijk zijn verwerkt en de doelstellingen zullen worden gerealiseerd.

9.4 | PLANNING EN VERVOLG

Op de korte termijn zal de besluitvorming moeten worden vormgegeven in de individuele organisaties en zal er een projectorganisatie moeten worden neergezet. Dit koersdocument, inclusief de daartoe behorende bijlagen, wordt ingebracht in de afzonderlijke Colleges van de gemeenten en aan Gedeputeerde Staten van de provincie.

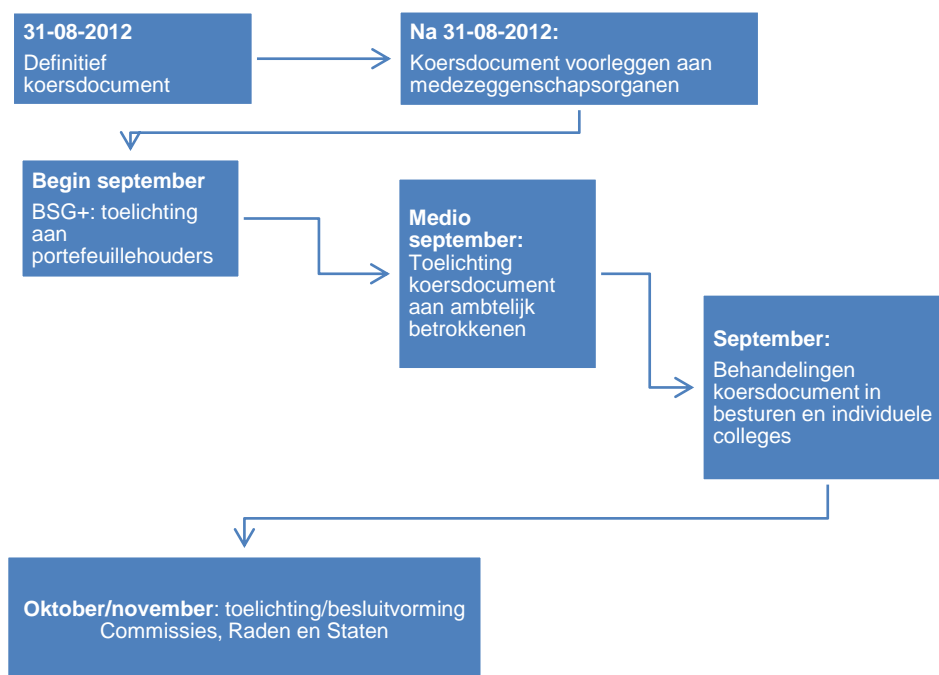
Zij leiden dit koersdocument door naar hun respectievelijk gemeenteraden en Provinciale Staten als onderlegger voor de toestemming voor deelname aan de GR van de RUD-U i.w. en de benodigde opstartkosten ter beschikking te stellen.

Separaat aan de besluitvorming over het koersdocument en de GR zal een projectorganisatie worden opgericht. Dit is nodig om te bereiken dat de RUD-U i.w. in 2013 van start kan gaan. De projectorganisatie bestaat uit experts vanuit de deelnemende organisaties aan de RUD-U i.w. Zo heeft de projectorganisatie kennis van juridische, HRM, financiële (consolidatie), organisatorische, inhoudelijke (asbest archief taken bij gemeenten), politiek/strategische en ICT-gerelateerde onderwerpen.

Op het moment dat het voorliggende koersdocument en de GR worden vastgesteld start de inrichtingsfase. De voorbereiding voor deze fase wordt door de kwartiermaker verricht.

Een belangrijk aspect is de structuur van de medezeggenschap. Er zal goed nagedacht moeten worden over de vraag hoe de ondernemingsraden en het Georganiseerd Overleg goed kunnen aanhaken bij de informatievoorziening.

Van belang is ook de inrichting van de bestuurlijke processen. Enerzijds dient de ODrU als bestaande organisatie bestuurd te worden, anderzijds dient er in de oprichtingsfase reeds afstemming en overleg plaats te vinden met de nieuwe partners. Dit punt wordt nader besproken in de BSG.



Figuur 12: Schematische weergave planning

OD regio Utrecht

Bunnik
De Bilt
De Ronde Venen
Montfoort
Oudewater
Renswoude
Rhenen
Stichtse Vecht
Utrechtse Heuvelrug
Veenendaal
Vianen
Wijk bij Duurstede
Woerden
Zeist

Service Bureau Gemeenten (SBG)

Amersfoort
Baarn
Bunschoten
Eemnes
Leusden
Soest
Woudenberg

Gemeenten

Utrecht
Lopik⁵
IJsselstein⁶
Houten
Nieuwegein

Provincie Utrecht

⁵ Reeds met ODrU in gesprek over aansluiting

⁶ Reeds met ODrU in gesprek over aansluiting

BIJLAGE 2 | OVERLEGORGANEN FORMING RUD-U IN WORDING

5 september 2012

Bestuurlijke Stuurgroep (BSG)

ODrU	de heer B. Duindam, Woerden mevrouw J. Leenders, Zeist de heer B. Homan, Utrechtse Heuvelrug mevrouw N. Hanselaar, ODrU
SBG	de heer S. van 't Erve, Amersfoort de heer B. Wondergem, Eemnes de heer H. Toeter, SBG
Gemeente Utrecht	mevrouw M. de Rijk de heer E. van Kuilenburg
Gemeenten	de heer F. Backhuijs, Nieuwegein de heer M. van Liere, Houten
Provincie Utrecht	de heer R. de Vries de heer R. Andringa
Bestuurlijke begeleiding Ambtelijke ondersteuning	de heer E. van Heijningen de heer S. van de Laar
Agendaleden	de heer J. Reerink, HHSR de heer M. Verloop, Veenendaal

Ambtelijk Kernteam (AKT)

ODrU	mevrouw N. Hanselaar, directeur
SBG	de heer H. Toeter, directeur
Gemeente Utrecht	de heer E. van Kuilenburg, sectorhoofd
Provincie Utrecht	de heer R. Andringa, directeur
Begeleiding Ondersteuning	De heer E. van Heijningen De heer S. van de Laar

BIJLAGE 3 | FEITENOVERZICHT PER DEELNEMENDE PARTIJ OP EEN RIJ

Deelnemende partij aan OD Utrecht	Totaal aantal FTE
OD Utrecht	130,22
Provincie Utrecht	84,80
Service Bureau Gemeenten	27,96
Gemeente Utrecht	10,24
Gemeente Nieuwegein	1,66
Gemeente Houten	0,22
Gemeenten IJsselstein/Lopik	± 20,00 (via OD Utrecht)
Totale formatie	255,10 + 20,00

BIJLAGE 4 | PROJECTBEGROTING RUD-U IN WORDING

Projectorganisatie	Uitgangspunt	Bedrag	Financiering
Kwartiermaker (te werven)	Rekening is gehouden met een kwartiermaker voor een periode van 12 maanden voor 1fte	€ 100.000	Wordt door de Omgevingsdienst regio Utrecht gedekt
Regisseur	Rekening is gehouden met de projectcoördinator voor een periode van 12 maanden voor 0,6 fte	€ 100.000	Wordt door de provincie Utrecht gedekt
Doorbelasting projectleden vanuit de partnerorganisaties	Voor een periode van 12 maanden, uitgaande van 5 medewerkers voor 0,5 fte	€ 150.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Improductiviteit medewerkers primair proces	Extra externe inhuur ter dekking improductiviteit	€ 200.000	Kosten voor alle deelnemende partijen aan de RUD-U i.w.
Personeel	Uitgangspunt	Bedrag	Bedrag
Ondersteuning P&O	Ondersteuning bij plaatsingsprocedure	€ 50.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Kosten medezeggenschap		€ 5.000	Kosten voor alle deelnemende partijen aan de RUD-U i.w.
Vertrouwenspersoon vakbond	De vakbonden zijn betrokken bij de onderhandelingen voor de vorming van de RUD-U i.w.	€ 15.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Functiewaardering	Bij de overgang van personeel zullen verschillende functies opnieuw beschreven en gewaardeerd moeten worden. Waardering kost gemiddeld 750 euro. Aanname is dat 30% opnieuw beschreven moet worden.	€ 65.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Informatievoorziening	Uitgangspunt	Bedrag	Bedrag
Incidentele kosten ICT	Aanschaf licenties, configureren systemen, hardware.	€ 500.000	Kosten voor alle deelnemende partijen aan de RUD-U i.w.
Communicatie	Uitgangspunt	Bedrag	Bedrag
Nieuwsbrieven, medewerkersdagen, integratie, cultuuraspecten	Informatievoorziening richting betrokkenen	€ 20.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Ontwikkelen huisstijl	Briefpapier, intra- en internet	€ 20.000	Mogelijkheid tot aansluiten nieuw ontwikkelde huisstijl OD regio Utrecht
Overig	Uitgangspunt	Bedrag	Bedrag
Facilitaire aanloopkosten	Verhuis- en inrichtingskosten.	€ 20.000	Kosten voor alle deelnemende partijen aan de RUD-U i.w.
Verbouwkosten	Verbouwen van nieuwe huisvesting	€ 50.000	Kosten voor alle deelnemende partijen aan de RUD-U i.w.
Verhuizing archief		€ 30.000	Werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers werkzaam bij de individuele partners
Onvoorzien 10%		p.m.	
Totaal projectkosten		€ 1.325.000	
Aandeel projectkosten te dragen door individuele partners		€ 525.000	
Totaal projectkosten t.l.v. RUD-U i.w.		€ 775.000	

Financiering individuele partijen



BIJLAGE 5 | VISIE OP DE MODERNE RUD-U IN WORDING

Als uitgangspunt is genomen dat de RUD-U i.w. volgens de principes van Het Nieuwe Werken (HNW) wordt vormgegeven. Belangrijkste kenmerken daarvan zijn dat het tijd, locatie en dus plaatsonafhankelijk is. We zijn hier niet uniek in. Veel organisaties waaronder verschillende overheden zijn al zover.

Door op een nieuwe manier te werken kan de RUD-U i.w. het werk beter doen en daardoor de afnemende partijen, burgers, bedrijven en instellingen beter van dienst zijn. Doel is om die partijen te laten zien dat de RUD-U i.w. een efficiënte, effectieve en klantgerichte organisatie is die openheid, transparantie en duidelijkheid hoog in het vaandel heeft. De nieuwe manier van werken is een belangrijk uitgangspunt bij de verdere inrichting van de Omgevingsdienst en met name van belang voor de wijze waarop de huisvesting van de organisatie moet worden ingericht en gefaciliteerd. Belangrijke voorwaarde voor een succesvolle maximaal efficiënte RUD-U i.w. is de mate van realisatie van HNW.

Visie op “Het Nieuwe Werken”

Een maximaal efficiënte organisatie en uitvoering vereisen een flexibele en in hoge mate gestandaardiseerde en gedigitaliseerde manier van werken. Vertrouwen, verantwoordelijkheid, transparantie, de klant met zo veel mogelijk maatwerk ontmoeten en flexibiliteit spelen een belangrijke rol in hoe wij als Omgevingsdienst regio Utrecht met afnemende partijen, burgers, bedrijven en instellingen omgaan.

De focus op “het Nieuwe Werken”

- a. Transparantie: contactkanalen zijn open en uitnodigend;
- b. Toekomstbestendig gebouw: bijdrage leveren aan groei ontwikkelingen van de Omgevingsdienst;
- c. Aantrekkelijk werkgeverschap: flexibel werken ondersteunen d.m.v. faciliteiten;
- d. Digitale overheid: papierarm en informatiebreed toegankelijk;
- e. Samenwerken: open kantoorinrichting en locatie-onafhankelijk.

Transparantie: De RUD-U i.w. is er met name voor en door de afnemende partijen. Het fysieke contact met burgers, bedrijven en instellingen vindt plaats in de vestigingen waar de aangesloten partijen zijn gehuisvest. (M.u.v. front office Provincie Utrecht). Dat betekent dat volstaan kan worden met een sobere en doelmatige huisvesting waarbij het faciliteren vooral intern gericht is. Door gebruik te maken van moderne media kan worden bereikt dat klanten desondanks van buiten naar binnen worden gehaald.

Toekomstbestendig gebouw: Een gebouw dat bij groei van de RUD-U i.w. nog steeds geschikt is als kantoor voor haar medewerkers. Een gebouw dat langere tijd prima functionerend zonder grote wijzigingen kan blijven staan. Een gebouw waar medewerkers flexibel werken en hun werkplek kunnen afstemmen op hun planning voor die dag.

Aantrekkelijk werkgeverschap: Efficiënt en effectief werken heeft alles te maken met aantrekkelijk werkgeverschap. In HNW is er meer ruimte voor de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Resultaat wordt belangrijker dan aanwezigheid. Door werk en privé dicht bij elkaar te brengen in de vorm van thuiswerkmogelijkheden ontstaat een betere balans voor zowel de werkgever als de werknemer, wat de 'duurzame inzetbaarheid' ten goede komt. Maar ook het werken vanuit een andere locatie biedt mogelijkheden om efficiënt, effectief en flexibel te werken.

Digitale overheid: Een voorwaarde voor de nieuwe manier van werken is dat alle benodigde informatie tijd- en plaatsafhankelijk (digitaal) beschikbaar is. Papier als middel om informatie op te slaan zal als gevolg van dit alles een minder prominente rol hebben. Papierarm werken betekent dat digitale informatie niet gebonden is aan één werkplek. Het toewerken naar papierarm en digitaal werken maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken ook op andere locaties mogelijk dan waar de Omgevingsdienst wordt ondergebracht.

Samenwerken: Door op de nieuwe manier te werken is er meer tijd en gelegenheid voor 'ontmoeting en kennisdeling'. Daardoor kan ook meer worden ingezet op ketengericht werken en wordt een belangrijke impuls gegeven aan het voldoen aan de kwaliteitscriteria. Door samenwerking ook buiten de Omgevingsdienst-locatie te zoeken ontstaat een belangrijk voordeel voor zowel de taken die bij de Omgevingsdienst zijn ondergebracht, als voor de taken die achterblijven bij de gemeenten en provincie.

Concrete betekenis van “Het Nieuwe Werken”

Naast de hiervoor toegelichte algemene uitgangspunten richt HNW en daarmee de huisvesting van de RUD-U i.w. zich op de volgende specifieke uitgangspunten:

- a. Minder papier, meer digitaal;
- b. Flexibeler arbeidstijden;
- c. Meer plaats- en tijdonafhankelijk werken;
- d. Meer ketengericht werken;
- e. Resultaatgericht werken vanuit vertrouwen;
- f. Meer plan- en projectmatig werken;
- g. Meer verantwoordelijkheid voor de medewerker;
- h. Minder hiërarchische aansturing;
- i. Meer mensgerichte managers.

Kostenbesparing door “Het Nieuwe Werken”

De nieuwe manier van werken zal (op termijn) tot kostenbesparing leiden. Uitgaande van een flexibele kantoorinrichting zonder vaste werkplekken kan het benodigde aantal m² vloeroppervlak ten opzichte van een klassieke manier van werken beperkt blijven omdat:

- a. vaste werkplekken vaak niet in gebruik zijn als gevolg van gebruikelijke uitval (ziekte, verlof, parttime e.d.);
- b. thuiswerkmogelijkheden en flexibel werken in nieuw huisvestingsconcept en op andere locaties een aanzienlijke beperking van het aantal werkplekken mogelijk maken;
- c. digitaal werken kast- en archiefruimte overbodig maakt. Dit levert zowel een voordeel op voor het aantal benodigde m² als voor de aanschaf van benodigde faciliteiten.

Wel dient bij HNW uitgegaan te worden van een aantal condities:

- a. De centrale organisatie borgt dat medewerkers continu kunnen beschikken over alle (digitale) informatie die nodig is voor het effectief en efficiënt uitvoeren van de werkzaamheden.
- b. De centrale organisatie bepaalt de inzet van de capaciteit en stuurt op de uitvoering van diverse processen en de realisatie van de afspraken met de opdrachtgevers.
- c. Medewerkers kunnen tijd- en plaatsafhankelijk bij benodigde bestanden en systemen.
- d. Om de samenhang en samenwerking te bevorderen is er een centrale huisvestingslocatie, deze wordt gebruikt om kennis en kwaliteit bij medewerkers op te bouwen. De flexwerkplekken bij de opdrachtgevers zijn geschikt voor functioneel overleg en formele en informele kennisuitwisseling.

Uit ervaringscijfers van organisaties die de nieuwe manier van werken al in praktijk hebben gebracht blijkt dat een reductie van 35%-40% aan werkplekken ten opzichte van de klassieke manier van werken mogelijk is. Aangezien een uitvoeringsorganisatie over relatief veel “buitenwerkers” beschikt, (de pofach/bedrijfsvoeringmedewerkers daargelaten, daarvan werkt mogelijk wel meer dan 50% centraal), kan het streven voor de nieuwe huisvesting op een centrale werklocatie zijn dat voor maximaal 50% van de medewerkers werkplekken wordt gerealiseerd.

De klant en “het Nieuwe Werken”

- a. De RUD-U i.w. kenmerkt zich als een echte backoffice-organisatie waar in principe geen burgers, bedrijven en instellingen op bezoek zullen komen. De frontoffice-organisatie zal onderdeel uit blijven maken van de aangesloten partners (m.u.v. van de provincie Utrecht). Dit laat zich vertalen in een sober en doelmatig huisvestingconcept.
- b. Fysieke contacten met burgers, bedrijven en instellingen zullen niet gaan plaatsvinden in de huisvesting van de Omgevingsdienst, maar worden georganiseerd in de huisvesting bij of achter de frontoffices van de aangesloten partijen. Voor fysieke contacten blijft de klant zo dicht bij huis en in een vertrouwde en aantrekkelijke omgeving. De wijze waarop, wanneer en hoe de fysieke contacten mogelijk worden gemaakt wordt nader uitgewerkt.
- c. Los van de fysieke contacten achter de frontoffice, voorziet de Omgevingsdienst op de andere kanalen (telefonie, schriftelijk, elektronisch) zowel op de eigen centrale locatie als op de flexwerkplekken, die door de opdrachtgevers om niet ter beschikking worden gesteld, in moderne en goed toegankelijke faciliteiten voor zowel burgers, bedrijven en instellingen als voor de aangesloten partijen.

Andere effecten van “Het Nieuwe Werken”

Daarnaast zorgt het nieuwe werken voor een betere balans tussen werk en privé. Ook zal er een vermindering op de milieubelasting plaatsvinden, door optimalisatie van de reistijd en reisafstand. Er zal een functionele werkomgeving worden gecreëerd, waarbij aandacht wordt besteed aan belastbaarheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Ook creëert HNW betere samenwerking en wordt het delen van kennis vereenvoudigd. Kortom, meer werkplezier door efficiënter en effectiever werken.

Uitwerken van “Het Nieuwe Werken”

Het verder uitwerken van het Nieuwe Werken vraagt om een onderverdeling in drie richtingen:

- a. Het fysieke deel; Hoe gaat de huisvesting van de Omgevingsdienst eruit zien / hoe wordt het ingericht?
- b. Het virtuele deel; Welke hardware/software & informatievoorziening gaat het nieuwe concept ondersteunen?
- c. Het mentale deel; Hoe ziet de manier van werken van de Omgevingsdienst eruit en hoe kunnen leidinggevenden en toekomstige medewerkers zich hierop voorbereiden?

Randvoorwaarden behorend bij de introductie van “Het Nieuwe Werken”

De visie kan idealiter bij de start van de Omgevingsdienst (uitgangspunt is per 1-1-2013) geïmplementeerd worden als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Naast de mentale component van het omschakelen van medewerkers die een traditioneel kantoorconcept gewend zijn naar “Het Nieuwe Werken” zoals in deze visie is verwoord, zijn een aantal andere aspecten van belang.

Resultaatgerichte aansturing vereist eveneens een leiding die uitgerust is met de competenties die hierbij passen en die uitgerust is met een goed personeelsmanagementinstrumentarium. Het is met name belangrijk dat op ICT-vlak een behoorlijke inspanning gevraagd wordt. Om de klant goede dienstverlening te blijven garanderen is het een vereiste dat de gehele informatievoorziening en de koppeling met de systemen van de opdrachtgevers soepel verloopt.

De centrale organisatie borgt dat de digitale informatie direct wordt verwerkt in de automatiseringssystemen die real-time beschikbaar zijn voor de medewerkers. De centrale organisatie borgt dat de systemen stabiel en continu beschikbaar zijn. Dit vraagt mogelijk een aparte informatiebeheerunit die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de informatie en de digitale uitwisseling van informatie met de opdrachtgevers en de ketenpartners.

Het uitgangspunt is dat flexwerkplekken op locatie van opdrachtgevers om beschikbaar worden gesteld, zodat vakdisciplines in de keten regelmatig functioneel onderling kunnen samenwerken.

BIJLAGE 6 | LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Momentopname SWOT analyse van de RUD-U i.w.....	14
Figuur 2: Het Utrechtse speelveld in kaart gebracht	21
Figuur 3: Het takenpakket van de RUD-U i.w.	22
Figuur 4: Transitieproces partijen	24
Figuur 5: Projectorganisatie.....	31
Figuur 6: Een sluitende en overzichtelijke P&C-cyclus	33
Figuur 7: Ambtelijke/bestuurlijke hoofdstructuur RUD-U i.w.....	37
Figuur 8: Schematische weergave locatie RUD-U i.w.....	42
Figuur 9: Schematische weergave samenwerking met derden	45
Figuur 10: Tijdspad voor en na 1 januari 2013.....	46
Figuur 11: Schematische weergave procesaanpak tot de vorming RUD-U i.w.	47
Figuur 12: Schematische weergave planning	49