

# Schouders eronder

*Verbeteringen in governance bij de RUD Limburg Noord*



Versie 2.0

Roermond, 18 september 2020

K.Joosten

## Voorwoord

De gedenkwaardige bijeenkomst op **13 februari 2020** in kasteeltje Groot Buggenum over het evaluatierapport dat Lysias had opgesteld, gaf een nieuwe impuls aan onze netwerksamenwerking. De energie was voelbaar en de weg naar de vertaling in actie gloorde aan de horizon. Helaas gooide Corona, vlak daarop, roet in het eten en het leek moeilijk nog voortgang te boeken in het proces van verbeteren. Het verdient dan ook een groot compliment dat de managers en medewerkers van het netwerk toch ruimte hebben gemaakt om tot uitvoerbare en gedragen voorstellen te komen. Juist in deze tijden blijkt de veerkracht van mensen. Er kwamen werkgroepen, er werd digitaal gebrainstormd, bilateraal gewerkt, gerapporteerd en zelfs interviews en een enquête gehouden. Op **25 augustus 2020** werd in de ECI te Roermond (voor het eerst weer fysiek) de opbrengst gedeeld en op elkaar afgestemd. Twee dagen later gaven de leden van de adviesraad hun inbreng. Het dagelijks bestuur van de RUD Limburg Noord is nu aan zet om hun zegen (hopelijk) te geven aan het resultaat.

Ik wil iedereen danken die een bijdrage heeft geleverd aan het voorliggend resultaat.

Nu aan de slag!

Karel Joosten

Directeur RUD Limburg Noord a.i.



# 1. Inhoud

1.	Inleiding over het verloop .....	4
1.1.	Rapportage Lysias.....	4
1.2.	Opdracht aan DB: Verklaring van Groot Buggenum .....	5
1.3.	Verbeterplan “Schouders eronder” .....	7
1.4.	Planning.....	8
2.	Bestuurlijke achtergronden.....	9
2.1.	Wat ligt er op de (bestuurlijke) zeef? .....	9
2.2.	Hoe stond het AB erin ? .....	9
2.3.	Invloed nieuwe ontwikkelingen .....	10
2.4.	Samenwerken in de keten .....	11
2.5.	Ontwikkelacties DB/AB.....	12
3.	Adviesraad .....	14
3.1.	Rol adviesraad.....	14
3.2.	Voorgestelde acties adviesraad .....	14
4.	Resultaten werkgroepen .....	15
4.1.	Algemeen beeld.....	15
4.2.	Voorgestelde acties door werkgroepen.....	15
4.2.1	Werkgroep UP (Uitvoeringsprogramma).....	15
4.2.2	Werkgroep KG (Kennisgroepen).....	17
4.2.3	Werkgroep LMO en directeur .....	19
4.2.4	Werkgroep Communicatie.....	20
4.2.5	Werkgroep Coördinatiecentrum .....	21
4.2.6	Aparte acties directeur en coördinatiecentrum .....	22
4.2.7	Aanbevelingen van Lysias die niet worden gevolgd. ....	23
5.	Vervolg aanpak .....	24
6.	Slotopmerkingen .....	24
7.	Bijlages .....	26
7.1.	Lijst van afkortingen.....	27

# 1. Inleiding over het verloop

## 1.1. Rapportage Lysias

Lysias heeft in december 2019 een aantal conclusies neergelegd en een advies gegeven over de te nemen maatregelen die in hun ogen nodig waren om het effectief functioneren van de RUD Limburg Noord mogelijk te maken.

Hierbij heeft men als beoordelingskader de volgende 6 aspecten gehanteerd:

- Integraliteit
- Governance en sturing
- Kwaliteit(s)criteria
- Samenwerking, informatie-uitwisseling
- Processen, planning en technologie
- Resultaatgericht, leren, innoveren.

Daarnaast is gekeken naar de diverse gremia die in de organisatie van de RUD LN een rol spelen:

- Bevoegde gezagen
- Bestuur (AB en DB)
- Partners in de keten
- Coördinatiecentrum
- Medewerkers gemeenten
- Management (van RUD taken bij deelnemers en aansturing door directeur)

De maatregelen die Lysias voorstelde zijn gekoppeld aan deze gremia. Het zijn dus geen technische oplossingen, maar ze gaan vooral over wijzigingen in de aanpak of de manier hoe de diverse gremia (onderling) opereren of zich tot elkaar verhouden. Door dit aan te passen wordt de RUD Limburg Noord effectiever.



Figuur 1. Analyse kader Lysias

De maatregelen die nodig zijn om dit te bereiken, betreffen dus niet alleen zaken die binnen de organisatie van de Gemeenschappelijke Regeling spelen, maar gaan er vooral over hoe de GR (als organisatie) en de (organisaties van) de deelnemende partners samenwerken.

Lysias trekt op basis van haar analyse conclusies en doet aanbevelingen. De lezer moet hierbij echter steeds in gedachte houden dat “de RUD” in ons geval de gemeenschappelijke regeling van de 16 partners is. Er zijn dus in feite 17 organisaties betrokken: de 16 opdrachtgevers en de organisatie van de RUD LN zelf i.c. het bestuur (DB/AB), de directeur en het coördinatiecentrum.

De GR is opgezet op basis van een, in het zogenoemde beslisdocument, beschreven model. Dit model schetst de rollen van de verschillende actoren. Echter bepaalt ieder van de actoren de wijze waarop hij/zij /het zijn/haar organisatie inzet. Je moet bij de uitwerking van de maatregelen dan ook beseffen, dat het succes ervan grotendeels afhangt van de manier waarop iedere actor dit oppakt.

Hoe meer die manier aansluit bij gezamenlijk afgesproken werkwijzen, hoe groter zal het succes van de maatregelen zijn.

Cruciaal is dus dat de samenwerking tussen alle partijen binnen de GR in toenemende mate gebaseerd wordt op gezamenlijk afgesproken werkwijzen, dat er wordt toegezien op de naleving van die werkwijzen en dat men elkaar aanspreekt op afwijken daarvan.

Zo heeft de directeur van de RUD LN geen formele zeggenschap over lijnmanagers bij de partners. Het is dan ook niet zo vreemd dat er zo vaak gesproken wordt over vrijblijvendheid. Het is echter niet zo dat de RUD-organisatie deze vrijblijvendheid rechtstreeks kan beperken. Dit zit besloten in de gekozen netwerkoplossing, die men bestuurlijk graag wil continueren. Partijen kunnen elkaar “aanspreken” op niet nagekomen afspraken, maar meer niet. Dit blijft dus een uitdaging.

Er zal dan ook op een andere dan een formele manier gezekerd moeten worden dat afgesproken maatregelen ook worden genomen. Anders gezegd: het commitment van bestuurders en ambtelijke organisaties aan de gekozen netwerkdienst, inclusief het soms ingrijpen in de eigen organisatie, is essentieel voor het welslagen ervan. Dit commitment betreft dan zowel de onderwerpen/thema’s waarop samenwerking wenselijk wordt geacht, als ook de wijze waarop die samenwerking in de praktijk concreet gaat plaatsvinden (inclusief de bijbehorende verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden).

Commitment wordt vaak vrijmoedig afgegeven, maar zeker in moeilijke tijden wordt het op de proef gesteld en ligt de vrijblijvendheid (“eigen problemen eerst”) op de loer. Het niet (volledig) nakomen van afspraken leidt dan tot het afnemen van onderling vertrouwen, terwijl dat vertrouwen juist in een netwerksamenwerking een essentiële basis moet zijn.

## 1.2. Opdracht aan DB: Verklaring van Groot Buggenum

Tijdens de bespreking van de evaluatie op 13 februari 2020 in kasteel Groot Buggenum te Grathem zijn de aanbevelingen van Lysias besproken door medewerkers, managers, secretarissen/directeuren. Een groot aantal bevindingen werd gedeeld en de voorgestelde maatregelen ondersteund. Enkele maatregelen vonden geen instemming. Hier ging het met name om de (gedeeltelijke) overdracht van budget aan de RUD, het aanpassen van de ingebrachte taken en de plaatsing van specialistische medewerkers bij het

coördinatiecentrum. Per saldo werd echter het gevoel gedeeld dat het overgrote deel van de maatregelen terecht was en ook nodig.

Er werden zelfs nog maatregel aan het pakket toegevoegd, zoals de wens om sterker op opleidingen in te zetten, de communicatie en de informatievoorziening in het netwerk te verbeteren en toe te werken naar een “level playing field”. Deze punten werden daarom aan te nemen maatregelen toegevoegd.

Het algemeen bestuur kreeg 's avonds een toelichting op de besproken zaken en kon hierover vragen stellen. Uiteindelijk heeft het AB ook een opdracht vastgesteld aan het DB om de maatregelen te gaan implementeren en hierover te rapporteren. Deze opdracht werd vastgelegd in een verklaring, gemakshalve genoemd: De verklaring van Groot Buggenum. Hierbij gaf het bestuur aan:

*“Het huidige concept van de RUD Limburg Noord (als netwerkorganisatie) te willen voortzetten én een aantal maatregelen te willen implementeren om het functioneren van de netwerk RUD te versterken en verder uit te bouwen:*

*1) Bestuur:*

*Het AB krijgt een andere rol. In het AB sluiten de bestuurders een akkoord over de uitgangspunten en de integrale inrichting van het uitvoeringsprogramma. Het DB realiseert de uitvoering van het uitvoeringsprogramma en legt verantwoording af aan het AB over de realisatie.*

*2) Adviesraad:*

*De adviesraad is geen gebruikelijk onderdeel van het sturingsconcept van een gemeenschappelijke regeling. De adviesraad stopt in zijn huidige vorm. De taken en de verantwoordelijkheden zoals die in de gemeenschappelijke regeling zijn vastgelegd komen praktisch te vervallen. Het is aan de directeur om het contact met de secretarissen goed te organiseren; eventueel haalt hij de adviesraad bijeen voor overleg.*

*3) Directeur/coördinatiecentrum (CC):*

*a) De directeur monitort samen met het CC de voortgang (getalsmatig en kwalitatief) op het uitvoeringsprogramma. De directeur spreekt de gemeenten aan op de resultaten/productie. Wanneer de gemeente na herhaalde afstemming met de directeur niet levert, is de directeur bevoegd het betreffende werk te organiseren en daar een rekening voor neer te leggen.*

*b) Het coördinatiecentrum wordt versterkt. Het DB komt met een voorstel.*

*4) Lijnmanagersoverleg (LMO):*

*a) Het LMO krijgt een zwaardere rol. De deelnemers krijgen van hun gemeente een mandaat dat past bij de taken van het LMO. Het LMO wordt ondersteund door het CC.*

*b) Eventueel werkt het LMO in kamers zodat de operationele en de meer tactische taken goed kunnen worden belegd.*

*5) Kennisgroepen:*

*Kennisgroepen zijn het hart van de RUD Limburg Noord en worden versterkt. LMO(-leden) initiëren, stimuleren en begeleiden de kennisgroepen. De kennisgroepen leveren een bijdrage aan het ontwikkelen van het jaarlijkse uitvoeringsprogramma.*

*Geven als opdracht aan het dagelijks bestuur van de RUD Limburg Noord :*

*Om deze afspraken te effectueren en over de uitvoering ervan te rapporteren aan het Algemeen Bestuur en eventuele gevolgen te verwerken in de begroting 2021”*

Inmiddels zijn de geschatte kosten voor de versterking van het coördinatiecentrum verwerkt in de begroting 2021 en is deze begroting in het AB van 9 juli jl. vastgesteld.

Een andere belangrijke wijziging is het afbouwen van de Uitvoeringseenheid. De taken die daar belegd waren door de partners worden per 1 januari 2021 door de partners zelf uitgevoerd als onderdeel van het UP.

### 1.3. Verbeterplan “Schouders eronder”

Het DB verstrekte op 25 maart 2020 de opdracht aan de directeur om de uitwerking van de maatregelen die waren besproken in Grathem en op hoofdlijnen waren vastgelegd in de genoemde verklaring van Groot Buggenum, ter hand te nemen.

De directeur richtte hiertoe een projectorganisatie in waarin de deelnemers zijn vertegenwoordigd. Het betreffen dan managers en medewerkers van gemeenten, de medewerkers van het coördinatiecentrum, de directeur en enkele adviseurs. Middels een kleine regiegroep onder voorzitterschap van de directeur (het kernteam) wordt deze projectorganisatie aangestuurd en zij rapporteert aan het DB. Het idee is om als deelnemers zelf samen tot aanpassingen te komen, waarmee discussies misschien eerder aan de orde komen en anderzijds ook meer draagvlak voor de uitkomsten zal bestaan. Lysias heeft in deze fase dan ook geen rol meer gespeeld.

Echter vlak voor de inrichting/bemensing van de projectorganisatie kwam de Coronacrisis. Dit betekende dat iedereen eerst de aandacht op de “bestrijding” van de crisis moest richten en hierdoor ontstond enige vertraging.

Het kernteam was wel gevormd en alle managers die bij de RUD zijn betrokken waren op de hoogte en zij gaven aan door te willen zetten met de uitwerking van de maatregelen, ondanks Corona. Een aantal plannen voor fysieke ontmoetingen moest echter helaas worden geschrapt.

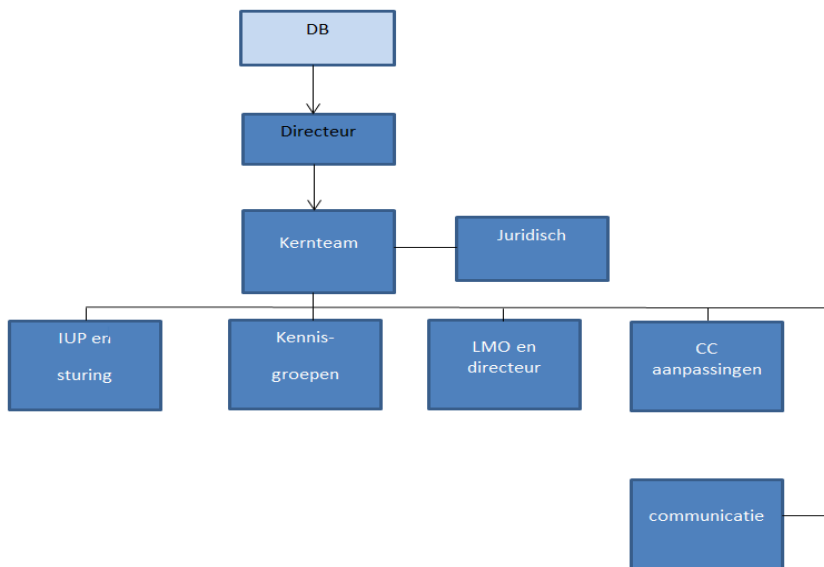
Besloten werd met 4 werkgroepen aan de slag te gaan en zich te richten op een aantal hoofdthema's om zo het maximale rendement uit de aanpak te halen. Er werd dus voor gekozen om een aantal maatregelen pas later op te pakken en zich eerst te richten op een aantal dingen waarin snel verbeteringen te bereiken waren. Tijdens het traject werd een vijfde werkgroep opgezet omdat uit de besprekingen de noodzaak daartoe naar voren kwam.

De projectorganisatie bestond daarom uit:

- Het Kernteam
- Werkgroep UP, verbeteren totstandkoming en realisatie van het Uitvoeringsprogramma en de sturing op de uitvoering ervan;
- Werkgroep KG, verbeteren werkwijze en ondersteuning kennisgroepen;
- Werkgroep LMO/directeur, verbetering aansturing en functioneren lijnmanagersoverleg;
- Werkgroep CC, versterken coördinatiecentrum;
- Werkgroep Communicatie, verbeteren interne communicatie
- Werkgroep Juridisch.

Alle besprekingen verliepen digitaal. Op 25 augustus rapporteerden de werkgroepen, tijdens de eerste fysieke bijeenkomst van de projectorganisatie, in de ECI te Roermond hun bevindingen/adviezen aan elkaar. Ze overlegden over de onderlinge raakvlakken tussen de onderwerpen en probeerden zo tot een afstemming te komen en de samenhang in het proces te behouden: de synthese.

Over deze resultaten straks meer (zie H4).

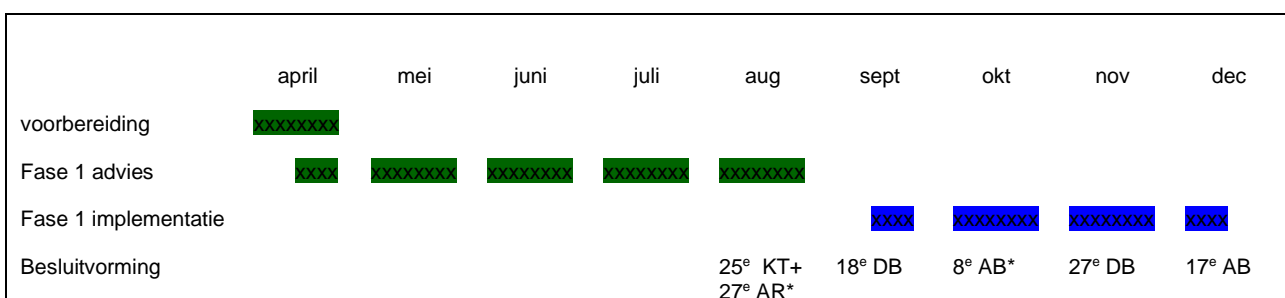


Figuur 2: Projectorganisatie verbeterplan

De werkgroep Juridisch werd niet ingericht omdat deze met name bedoeld is om de resultaten te kunnen toetsen of om formele aanpassingen (GR, DVO, mandaten e.d.) op te pakken. Er wordt daarom eerst met 5 werkgroepen gewerkt. Eventueel wordt de werkgroep Juridisch later geactiveerd.

#### 1.4. Planning

Gedurende het proces groeide het inzicht dat de verbeteracties niet allemaal direct uitvoerbaar zijn. Er is soms eerst (bestuurlijke) instemming nodig voor het inslaan van een bepaalde richting. Maar het kan ook zijn dat een herbezinning op onderdelen uit de GR nodig is. Dit betekent dat sommige voorgestelde acties direct kunnen worden opgepakt, sommigen na instemming van het bestuur en weer andere pas op langere termijn omdat ze meer voorbereiding vragen.



\*= voor de onderdelen waarover dit gremium beslist

Figuur 3: Verloop en planning in 2020

Er is gekozen voor een praktische benadering. De capaciteit wordt ingezet op een aantal onderdelen waarvan is ingeschat dat hierin 80% van de issues wordt "geraakt" (fase 1). Doel is hiermee dan 1 januari 2021 te kunnen starten. Als zaken niet direct uitvoerbaar zijn worden ze doorgeschoven naar de vervolgfase 2 die start in 2021.



## 2. Bestuurlijke achtergronden

### 2.1. Wat ligt er op de (bestuurlijke) zeef?

Een slechte beeldspraak waarschijnlijk omdat grove materialen op de zeef achterblijven en fijne materialen erdoor vallen. Er zijn echter een aantal voorgestelde maatregelen die niet door de werkgroepen zijn besproken, of daar slechts zijdelings aan de orde kwamen. Hieraan moet dus nog (apart) een vervolg worden gegeven.

Dit betreft:

1. Verschillende visies op de RUD LN
2. Uniforme inbreng taken
3. Inbreng van formatie
4. Uniforme methodes vaststellen (probleem- en risico-analyse)
5. DVO's tussen RUD LN en deelnemers eerst in AB
6. Vaststelling Uitvoeringsprogramma
7. Opdracht maatregelen uit evaluatie aan het DB
8. Bevoegdheden AB en DB bespreken

Tijdens de bespreking op 13 februari jl. te Grathem werd op enkele van deze zaken al ingegaan. Zo was er in het AB overeenstemming over een aantal punten:

- Men wilde een netwerkorganisatie blijven (ad 1).
- Inbreng van meer taken werd als prematuur gezien, eerst verbeteracties doorvoeren (ad 2). Tijdens het AB van 7 juli jl. is echter besloten een onderzoek te doen naar de eventuele inbreng van een groter takenpakket.
- Inbreng van (specialistisch) personeel was niet aan de orde, dat voelde te veel als fysieke RUD (ad 3).
- Vaststellen UP/werkverdeling voortaan als één pakket in december in het AB, voor de start van het begrotingsjaar (ad 6).
- Het vastgestelde UP is te zien als onderling "contract" en partners committeren zich vooraf aan de complete uitvoering ervan (ad 6);
- Er werd een opdracht gegeven aan het DB middels de verklaring van Groot Buggenum (ad 7)
- Terugbrengen vergaderfrequentiefrequentie van het AB naar 2x per jaar (ad 8) moest kunnen. Gezien het karakter van de GR (uitvoeringsorganisatie) ligt het accent op het DB;

### 2.2. Hoe stond het AB erin?

In de gespreksronde van Lysias en bij de bijeenkomst op 13 februari te Grathem werden door het bestuur al enkele dingen aangegeven. Dit levert het volgende beeld op. Er bestaat bestuurlijk grote overeenstemming over een aantal zaken. Men ziet de RUD LN als een uitvoeringsorganisatie en daarom kan veel aan het DB worden overgelaten en staat het AB meer op afstand. Sturing door het AB betreft vooral de P&C producten, het ingebracht

Uitvoeringsprogramma en de algemene uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen (zoals bijvoorbeeld de risico-analyse).

Gemeenten zijn (nog) niet toe aan de inbreng van meer taken. Wabo-breed is een brug te ver, ondanks dat 5 gemeenten daarvoor wel hebben gekozen. Dit is spijtig omdat veel tijd verloren gaat aan het maken van onderscheid tussen ingebrachte en niet ingebrachte taken. Voor de partners is het VTH-takenpakket immers één product en het “opknippen” ervan voelt als onnodig extra werk.

Verder is de inbreng van formatie in de RUD-organisatie geen actueel thema, hoewel de mogelijkheid hiervoor nadrukkelijk is opengehouden op eerder verzoek van het AB zelf. Dit leeft kennelijk niet meer. Mogelijk wordt dat deels door de komst van de Omgevingswet veroorzaakt, maar ook de “angst” voor het in feite zelf initiëren van een fysieke RUD speelt een rol, zo is uit diverse opmerkingen gebleken.

Ondanks veel overeenstemming zit er volgens de onderzoekers bestuurlijk wel degelijk nog verschil van inzicht tussen de partners. Dit wordt echter niet openlijk uitgesproken en daardoor niet besproken. Hoe dit te adresseren?

Inmiddels hebben veel gemeenten het financieel zwaar. Omdat er steeds meer taken bij gemeenschappelijke regelingen zijn ondergebracht is het totale financiële aandeel in begrotingen, relatief en in absolute zin, toegenomen. Stijging van de kosten heeft daarom een groeiende impact. Dit gevoel om de GRIP op samenwerkingen te verliezen maakt de gemeenten tot meer (financieel) kritische partners. Het nut en de noodzaak van deelname moet daarom steeds opnieuw worden uitgedragen en toename van taken en kosten worden kritisch gevolgd.

De positie van de Provincie Limburg is bijzonder omdat zij als enige partner haar personeel bij een andere partij heeft ondergebracht: de RUD Zuid Limburg. Ook de financiële participatie is anders geregeld dan met de gemeenten. De Provincie geeft echter aan deze situatie zo te willen handhaven.

### 2.3. Invloed nieuwe ontwikkelingen

Hoewel de taken die partners hebben ingebracht en in RUD-verband uitvoeren duidelijk zijn vastgesteld, is de dynamiek in vergaderingen van het DB en AB toch breder. Dit is ook in het Lijnmanagersoverleg zo en in de kennisgroepen van de RUD. De realiteit van alledag maakt geen onderscheid tussen RUD-taken en Thuis-taken. Of beter gezegd: de behoefte wordt gevoeld om over een breder werkgebied te overleggen en hierover afspraken te maken. Dit is eigenlijk ook heel normaal. Het VTH domein raakt immers aan het ruimtelijk fysiek beleid. De taken die in het uitvoeringsplan worden ondergebracht komen voort uit beleidskeuzes. Onverwachte ontwikkelingen en grote bewegingen werpen hun schaduw vooruit richting uitvoering.

De voorbeelden van beide aspecten zijn legio:

- De Omgevingswet (mentaliteitsomslag VTH)
- PFAS (bodemproblematiek en effecten op de bouw)
- Stikstofproblematiek (relatie luchtwassers)
- Mestproblematiek (fraude en lozingen)
- ZZS, de zeer zorgwekkende stoffen
- De energietransitie (energietoezicht, RES)
- Externe Veiligheid (bij inrichtingen, brandveiligheid)

- Lozingen op het rioolstelsel door bedrijven (niet vergund)

De impact van deze zaken overstijgt het reguliere werk en kan grote impact hebben op de werkverdeling en de planning binnen de organisaties van de partners. Nu het bestuur koerst op strakkere afspraken, is het de vraag hoe met bovenstaande realiteit moet worden omgegaan.

Vanuit een strakkere sturing moet de “ruimte” komen uit het UP en zal er dus enige buffercapaciteit nodig zijn. Verder kan er in de jaarlijkse aanloop naar het UP van het opvolgende jaar rekening worden gehouden met de capaciteit die de genoemde ontwikkelingen vragen. Dit betekent wel dat er op tal van aspecten een beeld moet bestaan over de inspanningen die in enige jaarschijf nodig zijn. Iedere partner zal hierin vooraf zijn afwegingen moeten maken ten opzichte van overige prioriteiten. Het eindresultaat kan dan “landen” in het UP.

## 2.4. Samenwerken in de keten

Met de opzet van het stelsel van Omgevingsdiensten werd niet alleen ingezet op stabilisering en professionalisering van de VTH taken (robuust, kwaliteitsborging, innovatie) en het bereiken van een “level playing field”. Ook de verbetering in de samenwerking tussen partijen die “in het veld” werkten werd als doel gezien.

Denk dan aan:

- Het Openbaar Ministerie
- Waterschappen en Rijkswaterstaat
- RIVM (Rijksinstituut Volksgezondheid en Milieu)
- Politie
- RIEC (regionaal informatie en expertisecentrum)
- TBO's (terreinbeheer groen)

Na de start in 2013 waren de eerste jaren vooral nodig om het stelsel te implementeren. Er moest eerst een solide basis worden gelegd. De diensten waarin in het begin dus vooral bezig om zichzelf te organiseren. Er was nog geen ruimte om de ketensamenwerking op enige schaal van de grond te krijgen. Natuurlijk moesten ook de andere partijen nog wennen aan de omgevingsdiensten, of ze hadden hun eigen ontwikkeling nog door te maken (o.a. Waterschap Limburg, RIEC). Van ketensamenwerking kwam in de eerste jaren sinds de oprichting van het stelsel van omgevingsdiensten dus niet veel terecht.

Dat is veranderd. Per provincie is er een bestuurlijk platform omgevingsrecht ingesteld (BPO) onder voorzitterschap van de Provincie. Vanuit dit gremium wordt samenwerken in de keten gestimuleerd. De RUD LN is vertegenwoordigd door haar voorzitter. De gemeenten zijn ook vertegenwoordigd.

Er komen steeds meer gezamenlijk projecten van de grond, waarbij de RUD LN is betrokken, zoals bijvoorbeeld de aanpak van de mestproblematiek in Noord Limburg.

Naast de rol voor sturing op de uitvoering van vastgesteld beleid en de kwaliteit hiervan, wordt de RUD LN door ketenpartners nu vaak als aparte entiteit benaderd. Wij zijn hierin niet uniek. Dit proces voltrekt zich overal in het land.

Daardoor is de vereniging van directeuren van omgevingsdiensten (ODNL) momenteel met een transitie bezig waarbij zij meer een koepelorganisatie wordt van en voor

omgevingsdiensten in plaats van een vereniging van directeuren. Het ministerie vraagt ODNL zelfs om advies en sommige directeuren van omgevingsdiensten hebben zitting in advieskoepels zoals de Raad voor de leefomgeving en Infrastructuur. Ook lopen verschillende regelingen financieel via de omgevingsdiensten (zoals bij ons recent voor externe veiligheid) i.p.v. rechtstreeks via het gemeentefonds. Deze ontwikkeling lijkt door te zetten, maar is voor de netwerk RUD soms moeilijk te behappen. Er zijn daarvoor nieuwe verbindingen nodig tussen met partners van de RUD LN.

## 2.5. Ontwikkelacties DB/AB

Om in te spelen op de geconstateerde punten uit de evaluatie van Lysias worden enkele maatregelen voorgesteld. Omdat de term “maatregelen” voor sommige punten te zwaar overkomt, spreken we liever over “ontwikkelacties”.

<b>ontwikkelacties AB en DB</b>			
	<b>Lysias</b>	<b>Advies</b>	<b>opmerkingen</b>
AB1	Verschillende visies op RUD	Bespreking verschillende visies	In de planning wordt dit gekoppeld aan DB 3, onderzoek naar inbreng taken. Er wordt daarom eerst invulling gegeven aan de andere verbeteracties en dit punt komt veel later in de planning te staan.
AB2	Opdracht aan DB formuleren Bevoegdheden AB/DB herzien	Opdracht aan DB aanpassen	Taak voor nog in te stellen Werkgroep juridisch c.q. directeur
AB3	Frequentie AB naar 2x per jaar	Aantal bespreking naar 2 per jaar	BERAP voortaan schriftelijk, extra rapportage voortgang evaluatie maken
AB4		Themabijeenkomsten 2 per jaar	Beeldvormend Worden voorbereid door nieuwe Kennisgroepen
AB5		Invoeren c.q. uitbreiden ambassadeurs voor thema's, (nader uit te werken)	Samenwerking in de keten, leden AB worden “trekker”/bestuurlijk opdrachtgever
AB6		Aparte nieuwsbrieven bestuur	Afgeleide van nieuwsbrieven voor medewerkers. Komt voort uit werkgroep communicatie
AB7	-Vaststellen regionaal UP -Bevoegdheid directeur om UP af te maken op kosten deelnemer	Jaarlijks in december UP vaststellen als “contract”	UP wordt voortaan als bindend gezien en AB geeft opdracht aan DB dit uit te (doen) voeren

	<b>Lysias</b>	<b>Advies</b>	Opmerkingen
DB1	DB is leidend, kan bevoegdheden bij voorzitter beleggen	Portefeuilleverdeling DB bespreken	Rol ph-ers en plv bespreken in het DB
DB2		Voorlichtingsbijeenkomsten raden	Tijdens de ronde over de begroting 2021 gebleken behoefte. Ook in communicatieplan opnemen.
DB3	-Uniforme inbreng taken opnieuw bespreken -Inbreng formatie opnieuw bespreken -Uniform takenpakket inbrengen	Onderzoek naar inbreng taken	In de planning 2021: na overige acties. Gericht op 2023
DB4	Indien capaciteit niet beschikbaar is (om UP te realiseren) inhuur door directeur		Met LMO bepalen hoe dit uit te voeren

De voorgestelde acties kunnen in het DB van 18 september 2020 resp. het AB van 8 oktober worden besproken.

Voor de actie AB1, bespreken verschillende visies, is het beter dit pas op te pakken nadat de verbeteracties rondom UP, Kennisgroepen, LMO (aansturing) en communicatie zijn geïmplementeerd. In de op te stellen overall-planning zal hiermee rekening worden gehouden.

## 3. Adviesraad

### 3.1. Rol adviesraad

De gemeentesecretarissen vormen, samen met de directeur van de Provincie Limburg, de adviesraad. De enige aanbeveling die Lysias hierover heeft gedaan, om deze adviesraad voortaan alleen nog op verzoek van de directeur van de RUD LN bij elkaar te laten komen. De directeur kan namelijk vraagstukken die specifiek voor een gemeente of de Provincie zijn beter met de individuele gemeentesecretaris of directeur bespreken.

Tijdens de bijeenkomst op 13 februari stonden de leden van de adviesraad achter deze aanbeveling.

Wel is het goed om het contact te onderhouden en om bij grotere vraagstukken wel advies te vragen. Hierbij valt te denken aan zaken zoals het evaluatierapport van Lysias. Zaken dus die hun impact kunnen hebben bestuurlijk dan wel op de (gemeentelijke) organisaties.

Op grond van het voorgaande wordt voorgesteld de rol van de adviesraad te beperken.

Natuurlijk kunnen de secretarissen resp. de directeur van de Provincie/directeur de stukken volgen zoals die in het AB komen (deze komen met een advies/annotatie in de colleges).

### 3.2. Voorgestelde acties adviesraad

De adviesraad is in de GR (vastgesteld) en in het beslisdocument (achtergrondstuk bij besluit GR) benoemd. Nu wordt voorgesteld de rol ervan te beperken zou dit tot aanpassing van de GR moeten leiden. De voorgestelde acties laten de adviesraad echter gewoon in stand, alleen de werkwijze ervan (waar de adviesraad zelf over gaat) wijzigt. In de onderstaande tabel is dit vorm gegeven.

Acties adviesraad			
	Lysias	Advies	Opmerkingen
AR1	Adviesraad enkel op verzoek bijeen	Geen structurele vergaderingen meer van de adviesraad	Wijzigen door besluit adviesraad
AR2		Periodiek informeren over ontwikkelingen	Frequentie 2x per jaar via de kring Directeur Provincie niet vergeten
AR3		Contacten Secretarissen/directeuren onderhouden individueel	Actie directeur RUD
AR4	Knelpunten rechtstreeks bespreken niet plenair	Rechtstreeks contact bij problemen	Geldt voor directeur RUD en secretarissen/directeur Provincie
AR5		Bij majeure ontwikkelingen extra bespreking	Directeur RUD of leden adviesraad initiëren en Directeur RUD organiseert
AR6		Adoptieregeling GRIP op samenwerking	Nog bespreken hoe dit kan werken met trekkende gemeente

De voorgestelde acties zijn overzichtelijk en raken ook het bestuur (DB/AB) niet. Ze zouden, na instemming door de adviesraad, direct kunnen ingaan. Sinds 13 februari jl. is het eigenlijk al stilzwijgend de werkwijze geworden, echter nog niet formeel afgesproken.

## 4. Resultaten werkgroepen

### 4.1. Algemeen beeld

In paragraaf 1.3 is aangegeven hoe de organisatie van de verbeteracties was.

Nadat de werkgroepen in april aan de slag gingen met hun opdracht werd al snel duidelijk dat de maatregelen die Lysias had voorgesteld niet zonder meer konden worden uitgevoerd.

- Deels doordat het voorgestelde nog te grof was, dus eerst een verdieping nodig was op het onderwerp (bijvoorbeeld de nieuwe opzet van het Uitvoeringsprogramma).
- Deels omdat er een gelaagdheid was en er eerst andere stappen genomen moesten worden (bijvoorbeeld omdat de rol van het LMO eerst moet worden bepaald voordat betere sturingsafspraken kunnen worden gemaakt);

Natuurlijk zijn er ook punten die direct kunnen worden gestart en ook al zijn opgepakt, zoals:

- Overleg met Provincie over betere informatievoorziening
- Contact met de RUD ZL om betere afspraken te maken over werkzaamheden
- Versterking coördinatiecentrum in begroting 2021 opnemen
- Opleidingen meer in beeld brengen.

De indeling die Lysias bij hun evaluatie-onderzoek heeft gehanteerd om te kijken naar 6 factoren, was niet direct toepasbaar. De onderwerpen waarop zij zich richten sluit niet direct aan bij de thema's. Toch is er wel sprake van een zekere focus (zie paragraaf 1.1):

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| - Integraliteit:                   | Wergroep LMO/directeur             |
| - Governance/sturing:              | Wergroep LMO/directeur             |
| - Samenwerking/info-uitwisseling   | Wergroep CC, Wergroep Communicatie |
| - Processen/planning/technologie   | Wergroep UP                        |
| - Resultaatgericht/leren/innoveren | Wergroep UP en Wergroep KG         |
| - Kwaliteit                        | Wergroep KG, Wergroep CC           |

### 4.2. Voorgestelde acties door werkgroepen

Per werkgroep wordt beknopt aangegeven welke issues zij moeten aanpakken. In het rapport van Lysias staat meer hierover, maar de werkgroepen hebben ieder een opdracht ontvangen/aanvaard en hebben over hun bevindingen/voorstellen een separaat verslag uitgebracht. In de tabel is de kern van hun adviezen weer te geven. In de rechter kolom staan soms toelichtende opmerkingen.

#### 4.2.1 Werkgroep UP (Uitvoeringsprogramma)

##### Wat is er aan de hand?

- Uitvoeringsprogramma komt te laat tot stand
- Realisatie ervan wordt niet "afgemaakt"
- Tussentijdse bijsturing lastig of niet
- Soms geen reactie op informatieverzoeken
- Onvoorzien werkzaamheden zorgen voor wegvloeiende capaciteit
- Onderscheid tussen ingebrachte en niet ingebrachte taken kost extra werk
- Deltaverzoeken traag afgehandeld

- Inhuur individueel per partner

#### Hoe is dit opgepakt?

Het proces van de totstandkoming van het Uitvoeringsprogramma is op een andere manier ingericht. Hierbij is het proces vereenvoudigd. Er komt een integraal uitvoeringsprogramma waarin programma en werkverdeling worden gecombineerd. Dit resultaat wordt door de colleges en het AB vastgesteld.

Werkgroep Uitvoeringsprogramma			
Nr.	Lysias	Voorstel	Opmerking
UP1	Betrouwbaarheid basisinformatie verbeteren (UP's moeten kloppen)	Nieuwe methodiek totstandkoming UP en werkverdeling	-Proces UP naar voren halen -Strakker op deadlines sturen -Naast basistakenpakket ook <u>inzicht</u> in thuishaken (geen inbreng) -Specialistische taken meenemen, in afstemming met kennisgroepen -Borgen voldoende ruimte deelname kennisgroepen -Overige taken (BRIKS/APV/Jur) indikken -Reële opgave beschikbare capaciteit, geen inhuur opvoeren -Onderscheid taken beperken -Inclusief werkverdeling -December vaststelling UP in AB
UP2	Directeur regelt inhuur indien onvoldoende capaciteit binnen het netwerk beschikbaar is	Monitoring anders inrichten	Nog uit te werken
UP3	Uniforme methode probleemanalyse, risicoanalyse, prioriteitstelling en programmering	Planningsgroepje oprichten	Opstellen UP gebeurt niet alleen door CC, maar in samenwerking, werkgroep UP inzetten

Omdat de acties gericht zijn op starten vanaf 1 januari 2021 is dit onderdeel het meest kritisch in de planning. Alle energie is daarom gericht op de totstandkoming en vaststelling van het UP en het onderdeel monitoring moet nog worden uitgewerkt. De implementatie is al begonnen en daartoe wordt de volgende planning aangehouden:

Actie	Actiehouder	Deadline
Aanleveren inrichtingenbestand	Partners	1-sep
Concept UP (voorzet CC)	CC	18-sep
Input kennisgroepen (voor zover haalbaar)	Kennisgroepen	1-okt
Reactie op concept UP (milieudeel + aanlevering beschikbare capaciteit)	Partners	15-okt
Verwerking reacties partners / opstellen def RUD UP en werkverdeling	CC	1-dec
Vaststelling UP's partners	Partners	1-dec
Vorbereiding besluitvorming AB	CC	10-dec
Besluitvorming op RUD UP in AB	AB	17-dec

Figuur 4: Planning UP in de versnelling



## 4.2.2 Werkgroep KG (Kennisgroepen)

### Wat is er aan de hand?

- Er zijn veel kennisgroepen
- Slechts enkelen echt actief
- Slechts enkelen worden ondersteund door CC
- Over rol en functie KG ligt weinig vast, veel verschillen in functioneren
- Kennisgroepen hebben informatie over landelijke ontwikkelingen, maar dit wordt niet altijd gedeeld met relevante partijen binnen de RUD LN

### Hoe is dit opgepakt?

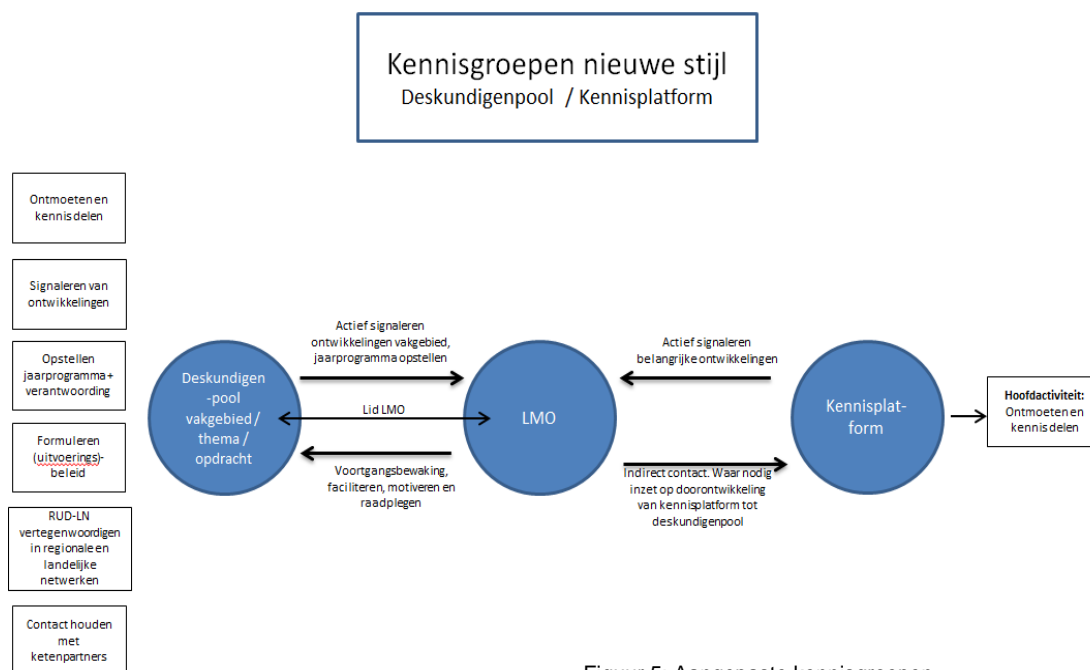
Enkele actieve leden van huidige kennisgroepen hebben hun ervaringen gedeeld. Uit de analyse hiervan kwam naar voren dat er 2 rollen zijn. Sommige kennisgroepen sturen, naast het delen en verdiepen van kennis, nu al op inhoudelijke onderdelen die al dan niet tot het UP behoren. De 2 rollen zijn beter onderscheiden.

Richting werkgroep UP is aangegeven dat er ruimte moet komen in de planning/urenverdeling voor kennisgroepen. Sommige partners besteden veel uren aan de kennisgroepen en anderen hebben een geringere bijdrage, terwijl ze er toch van “profiteren”. Er is gekeken hoe hiermee kan worden omgegaan.

<b>Werkgroep Kennisgroepen</b>			
<b>Nr.</b>	<b>Lysias</b>	<b>Voorstel</b>	<b>Opmerking</b>
KG1	Investeren in kennisgroepen, meer faciliteren	Onderscheid maken tussen 2 soorten: kennisplatform en deskundigenpool	Kennisplatform: -Vrijwillig -Focus op uitwisselen en delen kennis -Relatie LMO op afroep -geen financiële afspraken Deskundigenpool: -vanuit opdrachten gestuurd -structurele koppeling LMO -relatie met UP -financiële afspraken over inzet uren
KG2		Inbreng in UP door deskundigenpool	- Planning hiervan vraagt afstemming -Stapsgewijs invoeren 2020 en 2021
KG3	CC versterken (onderdeel ondersteuning KG)	Ondersteuning structureel maken	- Omvang ervan nog uit te werken, capaciteit kan ook uit eigen kring komen - Behoefte groepen zelf is leidend - Leden kunnen zich beter op de inhoud richten
KG4		Afspraken over verdeling kosten	Inspanningen in de deskundigenpool worden verrekend en in UP

			opgenomen
KG5	Investeer meer in samenwerking, zowel tussen partners als met ketenpartners en landelijk	Vertegenwoordiging RUD bij ketenpartners via kennisgroepen laten verlopen	Inhoudelijke deskundigheid direct in te brengen Geen verrekening voorgesteld

De opzet van de kennisgroepen wordt dus aangepast. Dit proces zal stapsgewijs plaatsvinden omdat er een relatie ligt met het UP 2021 en inzet van medewerkers hierin.



Figuur 5: Aangepaste kennisgroepen

Omdat de productie van het UP 2021 al in gang is gezet, kan slechts een deel van de inbreng hierin door kennisgroepen worden meegenomen. De veranderingen in de structuur van kennisgroepen zullen met name in het UP 2022 hun vruchten afwerpen.

In de beginperiode van de RUD waren de kennisgroepen vooral gebaseerd op vrijwilligheid en ze waren een mogelijkheid voor “vakbroeders” elkaar beter te leren kennen. Inmiddels hebben enkele groepen de slag naar een meer opdracht- en productie-gestuurde aanpak al gevonden (b.v. Bodem, externe veiligheid) en kunnen direct starten met de nieuwe aanpak. Anderen moeten die slag nog maken. Het vereist ook goede communicatie hierover met de medewerkers.

De deelnemers in het LMO hebben een rol in de aansturing van de kennisgroepen. Afhankelijk van de “taakvolwassenheid” van de groep is meer aandacht nodig, zeker nu zaken veranderen.

De ondersteuning van de kennisgroepen (administratief, juridisch, technisch, inkoop etc.) moet worden verbeterd, zodat ze zich beter op de inhoud kunnen richten. Het is wel een ondersteuning die aan moet sluiten op de behoefte van de groep, dus maatwerk. Het is ook denkbaar dat sommige groepen hun eigen ondersteuning kunnen regelen.

Omdat de RUD Limburg Noord een omgevingsdienst is, wordt zij door ketenpartners steeds meer rechtstreeks aangesproken of betrokken bij projecten of inventarisaties. Het coördinatiecentrum heeft dan een rol in de coördinatie en afstemming, maar de inhoudelijke kennis zit bij de medewerkers van de partners. De werkgroep stelt voor de leden van de kennisgroepen in te zetten.

#### 4.2.3 Werkgroep LMO en directeur

##### Wat is er aan de hand?

- Positie LMO is niet duidelijk
- Leden LMO hebben verschillend mandaat
- Afspraken LMO worden niet consequent nagekomen
- Organisatie en verloop vergadering LMO moet beter
- Directeur "onvoldoende mandaat"

##### Hoe is het opgepakt?

De werkgroep heeft gesproken met een organisatieadviseur en met de directeur RUD. De conclusie hieruit is dat de rol van het LMO nu niet duidelijk is en ook nergens vastligt. Dit is wel de noodzakelijke basis om tot fundamentele verbeteringen te kunnen komen. Men komt daarom tot een gefaseerde aanpak waarbij het LMO zelf in overleg gaat onder externe begeleiding.

Omdat het mandaat voor de inzet van medewerkers bij de partners ligt en niet bij de directeur RUD, is strakker sturen in traditionele zin niet mogelijk zonder dat dit mandaat wordt overgedragen. Daarvoor is echter bestuurlijk niet gekozen. Er is dus geen hiërarchische verhouding tussen directeur en LMO leden. Een betere sturing zal dus afhangen van de binding die partners ontleen aan gemaakte afspraken en bestuurlijke inzet. Naast het commitment aan gezamenlijke doelen en afspraken die hiertoe gemaakt worden, is het belangrijk dat er een goede werkrelatie bestaat en partners op elkaar kunnen vertrouwen. De rol als manager in het LMO is een andere als de rol van manager in de eigen organisatie, anders gezegd: in het LMO is de lijnmanager primair onderdeel van de RUD LN en niet de belangenbehartiger van de eigen organisatie. In de praktijk is dit niet (altijd) zo.

Werkgroep LMO/directeur			
Nr.	Lysias	Voorstel	Opmerkingen
LMO1	-Gelijk mandaat LMO leden en gelijk niveau, danwel in kamers werken -Samenwerkende gemeenten leveren één deelnemer	Rol LMO bepalen, vastleggen/hernieuwen	Met externe ondersteuning sessies LMO houden waarbij de rol en de werkwijze onderwerp zijn. De resultaten worden vastgelegd (dit wordt de referentie voor eenieder) Start: 29 okt. 2020 netwerkbijeenkomst
LMO2	Directeur doet voorstel mandaat LMO	Afspraken vernieuwen (zie LMO1)	Met externe ondersteuning enkele sessies LMO houden
LMO3	Organisatie LMO strakker regelen	Voorstel maken over andere opzet vergaderingen	Dit gaat over de vorm van vergaderen.

		Directeur gaat weer voorzitten	Er is echter ook behoefte aan informele ontmoetingen (binding).
LMO4	LMO overleg benutten om capaciteit uit te wisselen		Werkgroep UP doet hierover voorstel
LMO5	Meer investeren in samenwerking tussen deelnemers, ketenpartners en landelijke organisaties		Directeur doet hierover voorstellen aan het LMO op basis contacten met ketenpartners
LMO6	Directeur organiseert verbinding beleidsmedewerkers deelnemers	Directeur maakt voorstel voor LMO	-Is coördinatie, geen inhoudelijke rol -zoveel mogelijk via kennisgroepen (deskundigen pool)

#### 4.2.4 Werkgroep Communicatie

##### Wat is er aan de hand?

- Het beeld dat burgers, bedrijven, gemeenteraden, bestuurders hebben van de activiteiten van de RUD LN loopt sterk uiteen
- Binding tussen medewerkers (het “wij” gevoel) kan beter
- Informatie aan medewerkers loopt meestal via de managers
- De managers worden overstelpt met informatie/verzoeken
- De website is verouderd en veel functies ervan worden niet (meer)benut
- Nieuwsbrieven zijn ad hoc en vaak gekoppeld aan bepaalde “incidenten” (b.v. de evaluatie)
- Gemeenteraden wil meer betrokken worden

##### Hoe is het opgepakt?

Er is geen heldere communicatiestrategie vastgesteld bij de start van de RUD LN. Er is enkele sprake van een communicatiekalender, maar die is inmiddels niet meer actueel. Verder krijgt communicatie geen structurele aandacht binnen het coördinatiecentrum, de nadruk ligt op de bedrijfsvoering en de coördinatie van het inhoudelijk programma.

Er is daarom een communicatiestrategie opgesteld en daarnaast een plan van aanpak voor de communicatie (op tactisch niveau). Hieruit blijkt dat een structurele personele inspanning nodig.

De vernieuwing van de website is nodig. Gebleken is dat de website huidige leverancier (METT) niet geheel kan voldoen aan de eisen.

De noodzaak tot maatregelen op het gebied van communicatie blijkt vooral uit de sessie van 13 februari in Grathem en komt dus niet letterlijk uit het rapport van Lysias.

Werkgroep Communicatie			
Nr.	Lysias	Voorstel	Opmerking
C1		Communicatiestrategie vaststellen door AB	Raakt aan rol opvatting partners Hiaat bij start repareren
C2		Communicatieplan verbeteracties	Is uitvoerend plan voor

		Vaststellen door DB	andere aanpak van communicatie binnen het netwerk
C3		Programma van eisen maken voor vernieuwen van de Website	Input hiervoor vanuit de recent gehouden interviews en enquête door Beck
C4		Structurele inspanning communicatie organiseren in het CC	Input voor werkgroep CC, communicatie wordt als kerntaak van het CC toegevoegd

Door de toegenomen complexiteit van de werkomgeving en de voortdurende veranderingen hierin zal meer geïnvesteerd moeten worden in communicatie. De werkgroep constateert dat hier nog een hiaat bestaat in het takenpakket van de RUD LN en de deskundigheid die hiervoor nodig is. Bij de opzet van de GR werd zich vooral op uitvoering zelf geconcentreerd. Het ging immers om de resultaten, de kwaliteit en de werkplanning.

Tijdens vele sessies met bijvoorbeeld raden of commissies, blijkt echter de noodzaak om voortdurend uit te leggen wat het netwerk nu doet en waarvoor. De website biedt hiervoor momenteel geen goed alternatief. En, naast een vernieuwing van de website, zal de interne communicatie (binnen het netwerk) moeten worden versterkt.

De effectiviteit van de samenwerking is afhankelijk van de inbreng en betrokkenheid van de medewerkers van alle partners. Dit vraagt een bezinning op het onderwerp en de inzet hierop.

Er is daarom een plan opgesteld voor de verbetering van de communicatie en het structureel inbedden daarvan.

#### 4.2.5 Werkgroep Coördinatiecentrum

##### Wat is er aan de hand?

- Bezetting niet in overeenstemming met taken
- Negatieve impact van verloop in formatie en lange periode van onduidelijkheid over nieuwe invulling
- Problemen bij niet leveren partners komen hier samen
- Vragen vanuit het CC worden soms als "lastig" ervaren
- Het CC is niet in staat alle vragen/verzoeken/meldingen tijdig af te handelen

De effecten van aanpassingen die andere werkgroepen voorstellen moeten door deze werkgroep worden verwerkt. Deze werkgroep kon daarom niet direct tot aanbevelingen komen.

##### Hoe is het opgepakt?

De werkgroep wordt bijgestaan door de afdeling HRM van de gemeente Roermond. In eerste instantie heeft de werkgroep een analyse gemaakt van de uren en verschillende taken. Het CC heeft door tijdschrijven inzicht geboden in de verdeling van de verschillende uren. Ook is geconstateerd dat er een aantal taken niet (geheel) worden uitgevoerd, die wel in de rol van het CC zijn benoemd. Dit levert dus spanning op.

Voor de werkgroep was verder de input die vanuit andere werkgroepen zou komen een onzekere factor, naast de onzekerheid over de bereidheid van het AB om extra middelen voor

het CC in de begroting op te nemen. Dit laatste is nu door de vaststelling van de begroting 2021 in juli jl. inmiddels duidelijk geworden.

De werkgroep hield zich niet bezig met de directeursfunctie omdat dit rechtstreeks door het DB gebeurt met ondersteuning van HRM Roermond.

<b>Werkgroep Coördinatiecentrum</b>			
<b>Nr.</b>	<b>Lysias</b>	<b>Voorstel</b>	<b>Opmerking</b>
CC1	- Meer ruimte CC om te auditeren - Bevoegdheid directeur om UP af te maken	Planning en monitoring UP aanpassen	Komt voort uit werkgroep UP
CC2	Indien capaciteit niet beschikbaar is inhuren door directeur	Inhuur en deltaverzoeken	Komt voort uit verklaring van Groot Buggenum door AB. Systematiek nog uit te werken door werkgroep UP.
CC3	Kennisgroepen meer ondersteunen	Ondersteuning kennisgroepen leveren	Komt voort uit werkgroep KG
CC4	Directeur voert taken beslidsdocument volledig uit	Versterken formatie CC	Nog door directeur uit te werken wat via vaste formatie nodig is (kan ook middels inhuur, toeleverende partners)
CC5	Meer investeren in samenwerking tussen deelnemers, ketenpartners en landelijke organisaties	Verbeteren Communicatie	Komt voort uit werkgroep Communicatie. Verbeteren communicatie kwam sterk naar voren in de werkconferentie en bij raadsvergaderingen blijkt steeds achterstand in informatie/kennis over de RUD LN

De werkgroep heeft nog geen definitieve kwantificering kunnen maken van de versterking van het CC, omdat dit nog samen hangt met de uitwerking die andere werkgroepen nog moeten doen of van de implementatie van hun voorstellen.

Vanwege de financiële gevolgen wordt dit eerst zorgvuldig uitgewerkt.

#### 4.2.6 Aparte acties directeur en coördinatiecentrum

Aan de voorgestelde acties zijn enkele zaken toegevoegd die anders nergens bij dreigden te horen, maar die wel door het CC en de directeur moeten worden opgepakt. Ze zijn in een aparte tabel aangegeven.

<b>Door directeur op te pakken</b>			
<b>Nr.</b>	<b>Lysias</b>	<b>Voorstel</b>	<b>Opmerking</b>
DIR1	-	Inrichtingsplan CC maken	Directeur kan dit verder oppakken. Vaststellen welke functies nodig zijn en opnieuw

			beschrijven en waarderen
DIR2	-RUD academie op peil houden -CC zorgt voor informatiesysteem over mate van voldoen aan kwaliteitscriteria	-Actualisering EVP's -Opleidingen rondom OW bundelen -RUD academie versterken	Is bestaande taak, er zijn echter veel ontwikkelingen gaande. Er is hiertoe al een kennisgroep kwaliteit opgezet en deelgenomen aan landelijke aanbesteding opleidingen
DIR3	Extra aandacht aan werkrelatie RUD Zuid Limburg	Structurele contacten ambtelijk en bestuurlijk herstellen	Periodiek contact nodig . Bepalen welke informatie wel en welke niet moet worden uitgewisseld.
DIR4	Harmoniseren processen en werkwijzen bij invoering SQUIT2020		Loopt al, maar wordt nu door uitstel OW een langer traject
DIR5	Provincie: Voorzie de RUD LN van noodzakelijke (stuur)informatie	Pilot gestart informatie-uitwisseling	Uitvinden wat het juiste informatieniveau moet zijn (alles communiceren=niks communiceren)

#### 4.2.7 Aanbevelingen van Lysias die niet worden gevolgd.

Tijdens de werkconferentie van 13 februari jl. bleek dat een aantal voorstellen van Lysias niet op voldoende draagvlak konden rekenen. Voor de volledigheid worden ze hier vermeld.

Nr.	Lysias	Argumenten
NOT1	Directeur krijgt bevoegdheid en budget om uitwisseling capaciteit te versnellen	Overdracht budget is niet aan de orde, dit moet in onderling overleg gaan bij een netwerkorganisatie.
NOT2	Centrale inzet specialisten en hiertoe 10% budget overdragen	Rol van het CC is ondersteuning en coördineren en inhoudelijke rol zit bij de partners

## 5. Vervolg aanpak

Zoals in paragraaf 1.4 aangegeven worden de voorstellen eerst aan de opdrachtgever, het DB, voorgelegd. Sommige acties kunnen vervolgens worden uitgewerkt en geïmplementeerd. Andere acties vergen nog een langere doorlooptijd (zoals b.v. LMO).

Er zal over de voortgang ervan worden gerapporteerd:

- In de P&C-cyclus. Zo zal in de jaarrekening, de kadernota, de begroting en de managementrapportage een paragraaf over de evaluatiemaatregelen worden opgenomen.
- Tweemaal per jaar wordt ook een overzicht opgesteld van alle acties en de status ervan. Verschillende partners hebben hierom verzocht. Dit overzicht wordt zoveel mogelijk gecombineerd met stukken vanuit de P&C-cyclus.
- De voortgang van de evaluatiemaatregel is een vast agendapunt in het LMO, DB en in het AB.

## 6. Slotopmerkingen

Zoals in de inleiding al is aangegeven is het in een netwerksamenwerking essentieel om met commitment en duidelijke afspraken samen te werken. Het op afstand plaatsen van taken leidt ongewild, soms tot een verwijdering in het denken.

- Is de GR nog van “ons” en wat gebeurt daar allemaal?
- Waartoe hadden we die GR opgezet en hoe werkt ie?
- Zijn ze niet gewoon van de uitvoering en hebben dus niks met het gemeentelijk beleid te doen?

Uit de evaluatie van Lysias is gebleken dat er hard gewerkt moet worden om die samenwerking te laten floreren, zeker als je daarvoor de netwerkvorm hebt gekozen. Dus: De schouders eronder, anders levert het niet op wat we graag willen.

De communicatie over het werk waarvoor de RUD Limburg Noord is opgezet is een punt dat voortdurende zorg en aandacht behoeft. Voor de medewerkers die het werk doen onder de vlag van de RUD geldt dat nog sterker. Zij zijn het immers die de taken (vergunningverlening, toezicht en handhaving) dagelijks uitvoeren. Werk waarop ze trots mogen zijn en dat ze in een samenwerking tot een nog hoger niveau van professionaliteit kunnen brengen. Hun betrokkenheid en wil tot samenwerking is voor onze regio van groot belang en verdient zorg en aandacht.

De RUD Limburg Noord wordt nu, door de maatregelen die voortkomen uit de evaluatie van Lysias, als het ware gerevitaliseerd en kan als de enige netwerkomgevingsdienst in Nederland verder.

De voortdurend wijzigende omgeving (personen wijzigen, omstandigheden wijzigen, beleid wijzigt) maakt dat het collectief geheugen soms moet worden “bijgevoerd” of dat er aanpassingen in de samenwerking nodig zijn. De manier van samenwerken behoeft dus onderhoud. Het geluk is dat we voor een netwerksamenwerking hebben gekozen, want deze samenwerkingsvorm bezit ook de flexibiliteit om hierop in te spelen. Er zijn immers geen reorganisaties nodig als er wat verandert, maar we moeten niet vergeten dat er wel aanpassing van de werkafspraken nodig zijn.



Bestuur en management zullen het gedachtegoed wat hieraan ten grondslag ligt, en wat niet wijzigt, collectief moeten (blijven) uitdragen en er ook zelf naar handelen. Aandachtspunt hierbij is met name een goede overdracht ervan bij personele wissels (door verkiezingen, verloop en reorganisatie).

## 7. Bijlages

- I Verklaring Groot Buggenum, steller: AB RUD Limburg Noord in vergadering 13 februari 2020
- II Rapportage werkgroep Uitvoeringsprogramma, steller: Cyrille Scheepers c.s.
- III Rapportage werkgroep Kennisgroepen, steller: Marcel Ohlenforst /Jan van der Biesen c.s.
- IV Rapportage werkgroep LMO en Directeur, steller: Alwin Snijders c.s.
- V Rapportage werkgroep Coördinatiecentrum, steller: Monica Hernandez Y Zamora c.s.
- VI Communicatiestrategie, steller: Beck Communicatie, Liezeth Wintjens/Evelyne Reijnen
- VII Uitvoeringsplan Communicatie, steller: Beck Communicatie, Liezeth Wintjens

## 7.1. Lijst van afkortingen

AB	Algemeen bestuur (van de RUD Limburg Noord)
BRIKS	Bouwen Ruimtelijke ordening Inritten Kappen Slopen
BPO	Bestuurlijk platform Omgevingsrecht
CC	Coördinatiecentrum (van de RUD Limburg Noord)
DB	Dagelijks bestuur (van de RUD Limburg Noord)
KG	Kennisgroepen
LMO	Lijnmanagersoverleg
MER	Maasgouw, Echt-Susteren, Roerdalen
OD	Omgevingsdienst
ODNL	Omgevingsdienst Nederland
OW	Omgevingswet
PFAS	Poly- en perfluoralkylstoffen
RES	Regionale Energiestrategie
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RIEC	Regionaal Informatie- en Expertisecentrum
RUD	Regionale uitvoeringsdienst
RUD-ZL	Regionale Uitvoeringsdienst Zuid Limburg
TBO's	Terrein Beherende Organisaties
UP	Uitvoeringprogramma
VTH	Vergunningverlening Toezicht Handhaving
WABO	Wet administratieve bepalingen omgevingsrecht
ZZS	Zeer Zorgwekkende Stoffen

## 7.2. Managementsamenvatting rapport “Schouders eronder”

Na een aantal incidenten/rampen is nagedacht over het versterken van (milieu)toezicht in Nederland. De wetgever heeft hiertoe bepaald dat gemeenten en provincies in een regio bepaalde (milieu)taken moeten onderbrengen bij een omgevingsdienst om hiermee tot versterking, professionalisering en meer gelijke behandeling van cases (level playing field) te komen. Het gaat om een deel van de taken, het zogenaamde basistakenpakket, voor vergunningverlening, toezicht en handhaving. Men is echter vrij meerdere taken onder te brengen bij de omgevingsdienst.

De RUD Limburg Noord is in 2013 als een van de 29 Omgevingsdiensten in Nederland opgericht. Vanaf eind 2017 is het een gemeenschappelijke regeling met een Algemeen en een Dagelijks Bestuur, een directeur en een klein coördinatiecentrum. Het is de enige dienst die als netwerk is georganiseerd. Bij de oprichting is afgesproken de werking van deze organisatie na enige tijd te evalueren. Deze evaluatie heeft door adviesbureau Lysias plaatsgevonden en het eindrapport werd in december 2019 gepresenteerd met de titel “Goud in handen, Schouders eronder”. De basis is er, maar er moeten een aantal zaken gebeuren om de RUD effectiever te laten functioneren.

Dit rapport werd op 13 februari 2020 besproken door medewerkers, gemeentesecretarissen, lijnmanagers en bestuurders, die allen betrokken zijn bij de RUD LN. Op bijna alle punten werden de aanbevelingen van Lysias onderschreven, of zelfs nog aangevuld. Doorgaan op de ingeslagen weg dus. Maar de samenwerking en de uitvoering moeten wel worden versterkt.

Het AB verstreekte, middels de unaniem onderschreven “Verklaring van Groot Buggenum” opdracht voor de uitwerking van de hiervoor benodigde maatregelen en acties.

Het DB gaf aan deze opdracht ter hand te nemen en over de voortgang te zullen rapporteren. Tevens gaf men aan in de begroting 2021 structureel ruimte op te zullen nemen om dit ook te kunnen bekostigen en te borgen voor de toekomst.

De uitwerking van de maatregelen werd door een projectorganisatie ter hand genomen. Hierbij waren circa 30 medewerkers, managers betrokken. Vanwege Covid19 was de geplande interactie met alle medewerkers uit het netwerk beperkter dan voorzien. Op 18 september 2020 werd het eindresultaat aan het DB gepresenteerd. In het kort gaat het om de volgende zaken:

### 1. Bestuurlijke maatregelen

Het AB stuurt meer op hoofdlijnen en stelt het DB in staat de operatie aan te sturen. Daarom gaat de frequentie van de vergaderingen van het AB terug van 4 naar 2 vergaderingen. Hiervoor in de plaats komen echter 2 themavergaderingen om ruimte te bieden voor een open discussie over diverse thema's en om goed in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de keten, de wetgeving of in de omgeving.

De voornaamste taak binnen de RUD is om het jaarlijkse uitvoeringsprogramma (UP) tijdig gereed te hebben en te zorgen dat het ook tijdig wordt gerealiseerd. Het bestuur ziet het UP voortaan als “contract” en draagt het DB op om te sturen op tijdige en volledige realisatie. Op termijn wordt onderzocht of de inbreng van meer taken in de RUD mogelijk is. Echter ligt allereerst de nadruk op de andere maatregelen zodat er een sterkere basis ligt om eventueel het takenpakket te verbreden of verdiepen.

[Het AB heeft op 8 oktober 2020 ingestemd met de bestuurlijke maatregelen](#)

### 2. Adviesraad

De adviesraad gaat een minder prominente rol spelen. De gemeentesecretarissen en de directeur van de provincie die hierin zitting hebben houden wel contact met de directeur van de RUD LN. Zo nodig benaderen ze elkaar actief als de situatie hierom vraagt.

[Deze afspraken zijn in een extra bijeenkomst van de regionale kring van gemeentesecretarissen op 27 augustus jl. bekrachtigd en gaan direct in.](#)

### 3. Het uitvoeringsprogramma

De planning voor het UP wordt “naar voren” gehaald zodat het voor de start van een uitvoeringsjaar is vastgesteld in het AB. Ook wordt er een andere werkwijze gehanteerd waardoor de werkverdeling een integraal onderdeel gaat vormen van het UP. Daarnaast wordt er in het UP ook gekeken naar de andere taken (maar die niet worden ingebracht), zodat er beter kan worden gestuurd op de personele inzet. Tevens bevordert dit het uitwisselingspercentage. Dat was namelijk sterk aan het dalen.

De totstandkoming en de monitoring van het UP wordt door een “planningsteam” begeleid zodat meer capaciteit beschikbaar is en dit niet enkel bij het coördinatiecentrum berust. Er kan zo sterker gestuurd worden op het toepassen van uniforme werkwijzen en inhuur van capaciteit bij pieken. Uiteraard blijft het bevoegd gezag (de partners) zelf de inhoud van het UP bepalen.

[Er is meteen gestart met de nieuwe werkwijze bij de totstandkoming van het UP voor 2021.](#)

### 4. Kennisgroepen

Volgens de conferentie van 13 februari het hart van de RUD, deskundige medewerkers die in hun specifieke discipline kennis en ervaring uitwisselen en innovatie op gang helpen. Naast de uitwisseling van kennis biedt hun aanwezigheid de kans om op deelthema's (b.v. bodem, omgevingsveiligheid, asbest, veehouderij, lozingen) programma's te ontwikkelen en deze in het UP op te nemen. Er wordt een splitsing gemaakt in kennisplatforms, puur voor uitwisseling en ontmoeten bedoeld, en deskundigenpools.

Deze laatste groepen krijgen een specifieke opdracht en leveren een bijdrage aan het UP op basis van regionale behoeftes, om trends en ontwikkelingen te signaleren, om de RUD LN te vertegenwoordigen in landelijke (inhoudelijke) netwerken en om contacten te onderhouden met ketenpartners over deze thema's. De KG-en zijn daarnaast de link met de beleidsmedewerkers van de partners. Hoewel de RUD LN voor de uitvoering is opgericht, moet wel voeling worden gehouden met de beleidsontwikkelingen (landelijk en bij de partners) omdat deze grote invloed hebben op het uitvoerende werk.

[Inmiddels is, als invulling hiervan, door de kennisgroep externe veiligheid gestart met een regionaal meerjarenprogramma externe veiligheid dat in het UP 2021 wordt meegenomen.](#)

[De kennisgroepen nieuwe stijl krijgen extra ondersteuning vanuit het coördinatiecentrum.](#)

### 5. LMO/directeur

De lijnmanagers staan samen met de directeur van de RUD LN voor de aansturing van alle werkprocessen in de GR en bij de 16 partners. Gebleken is dat de afspraken over de wijze waarop deze sturing verloopt aanscherping behoeft. Doordat er geen formele gezagsverhouding is tussen directeur van de GR en de managers bij de partners is het essentieel dat de rol en de taak van managers en directeur helder en duidelijk worden vastgelegd. De werkwijze van het zogenaamde lijnmanagersoverleg (LMO) dat circa 10 maal per jaar plaats heeft moet beter worden en gekoppeld aan de opgave die de RUD als totaal heeft en afspraken moeten beter worden vastgelegd en nagekomen.

[Op 29 oktober 2020 is hiervoor een hele dag uitgetrokken onder externe begeleiding.](#)

### 6. Communicatie

Gedurende het traject van de evaluatie, is gebleken dat de communicatie binnen het netwerk van de GR onvoldoende is ontwikkeld. De focus is vooral op de inhoud geweest. Daarnaast is de website stevig aan vernieuwing toe.

Er wordt daarom structureel meer in communicatie geïnvesteerd. Dit vergt structurele aandacht. De website en vooral de manier waarop de informatie daarop wordt gepresenteerd zal worden aangepast.

De RUD LN heeft voornamelijk te maken met interne communicatie (binnen het netwerk). Echter er zal meer specifiek per interne doelgroep worden gecommuniceerd. Het werk van de medewerkers moet meer in beeld komen om het “wij-gevoel” binnen het netwerk te vergroten. Hierbij worden ook de gemeenteraden niet vergeten. Uit een aantal extra gesprekken die hiervoor zijn gevoerd blijkt de behoefte dat men meer betrokken wordt bij het werk van de “verbonden partijen”.

[Inmiddels is een start gemaakt met de nieuwsbrieven nieuwe stijl, verbetering van het foto en presentatiemateriaal en de aanpak van de website.](#)

#### 7. Coördinatiecentrum

Het beleid en de inhoud van het UP wordt bepaald door de partners (bevoegde gezagen). De rol van het coördinatiecentrum is primair: coördineren en ondersteunen binnen het netwerk. De extra taken die voortkomen uit de verbeteringen die hiervoor zijn beschreven doen formatief een extra beroep op het CC. Daarnaast is het CC nog altijd de ondersteuning voor het bestuur van de GR en verantwoordelijk voor de administratie en de P&C cyclus van de GR. Verder is het CC (en de directeur) verantwoordelijk voor de gezamenlijke ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening in het netwerk. De kwaliteitscriteria die het ministerie heeft vastgesteld moeten worden nagekomen.

Hiertoe heeft het CC goede contacten met de RUD academie die bij het SSC-MER gemeenten is gehuisvest.

[Inmiddels is een landelijk aanpak voor de ontwikkeling van opleidingen in het kader van de nieuwe omgevingswet gestart. De RUD LN participeert hierin en verbindt deze landelijke acties aan de regionale inspanningen.](#)

De maatregelen zijn vrij omvangrijk. Zoals aangegeven zijn al heel wat maatregelen uitgewerkt zodat hiermee vanaf begin 2021 kan worden gestart. Aan de overige maatregelen wordt nog gewerkt en deze zullen in de loop van 2021 worden ingevoerd. Er zal hiervan nog een integrale planning worden opgesteld. Daarnaast wordt 2 maal per jaar gerapporteerd over de voortgang ervan.