



Samen werken aan kwaliteit

**BEDRIJFSPLAN
RUD GRONINGEN**

**Stuurgroep RUD
Groningen
10 juli 2012**

Projectnaam : RUD Groningen
Opdrachtgever : bestuurlijk: gedeputeerde Mark Boumans; ambtelijk: Henk Jan Bolding,
provinciesecretaris
Projectleider : Dick Bresser
Datum : 10 juli 2012
Versie : 10
Status : vastgesteld door de stuurgroep RUD

INHOUDSOPGAVE

1	Samenvatting	1
2	Inleiding.....	5
	2.1 De tijd is rijp: RUD Groningen	5
	2.2. Intentieverklaring.....	5
	2.3 Het bedrijfsplan	6
3	Dit is de RUD!.....	7
	3.1 De RUD	7
	3.2 Missie, visie en kernwaarden RUD.....	7
	3.3 Organisatiedoelstellingen	8
	3.4 De Big-8 als kwaliteitskader	9
	3.5 Samenwerking met andere organisaties	11
	3.5.1 Ketensamenwerking	11
	3.5.2 Veiligheidsregio's.....	12
	3.5.3 Waterschap	12
	3.5.4 Openbaar Ministerie	12
	3.5.5 Rijkstaken	13
4	De RUD geregeld.....	14
	4.1 Bestuursstructuur	14
	4.1.1 Hoofdlijnen gemeenschappelijke regeling	14
	4.1.2 Algemeen bestuur.....	14
	4.1.3 Dagelijks Bestuur.....	14
	4.2 Dienstverleningsovereenkomsten	15
	4.3 Bevoegdheden en mandaat	15
5	Werken bij de RUD.....	17
	5.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden	17
	5.2 Rechtspositie.....	17
	5.3 Sociaal statuut.....	18
	5.4 Medezeggenschap	18
	5.5 Opleiding en ontwikkeling.....	18
6	De RUD werkt!	19
	6.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden	19
	6.2 Dienstverlening.....	20
	6.3 Takenpakket en hoofdprocessen	21
	6.3.1 Takenpakket	21
	6.3.2 BRZO-RUD.....	22
	6.3.3 Hoofdprocessen.....	24

6.3.4	Formatie per taak.....	25
6.4	Verbinding tussen beleid en uitvoering.....	25
6.5	Raming benodigde formatieplaatsen.....	25
6.6	Organisatiestructuur.....	27
6.6.1	Uitgangspunten.....	27
6.6.2	Organisatie primaire proces.....	27
6.6.3	Organisatiestructuur.....	28
6.7	Organisatiecultuur.....	28
7	De deelnemers en de RUD.....	30
7.1	Inleiding.....	30
7.2	Rollen.....	30
7.3	Big-8 als kader.....	32
7.4	Consequenties: borging.....	32
7.5	Tenslotte.....	33
8	De RUD digitaal.....	35
8.1	Doelstelling.....	35
8.2	Uitgangspunten informatisering en automatisering.....	35
8.3	Informatiearchitectuur: samenwerking opdrachtgevers.....	36
9	De RUD-werkplek.....	38
9.1	Een duurzame en toekomstgerichte werkomgeving.....	38
9.2	Eén of meerdere vestigingen?.....	39
9.3	Wat is nodig voor de vestiging?.....	39
10	De RUD begroot.....	41
10.1	Uitgangspunten en randvoorwaarden.....	41
10.2	Meerjarenbegroting 2013-2017.....	43
10.3	Eenmalige kosten.....	45
10.4	Kostenverdeling.....	47
10.5	Financiering.....	47
10.6	Weerstandsvermogen.....	48
10.7	Spelregels inbreng overhead.....	49

1 Samenvatting

Na onder andere de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam is de uitvoering van taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH-taken) onder de loep genomen. Uitkomst van deze discussie was de intentie tot bundeling van deze taken op het niveau van de Veiligheidsregio en het wettelijk verankeren van kwaliteitscriteria hiervoor.

Het proces dat daarna volgde heeft in juni 2009 geleid tot de package deal tussen Rijk, IPO, VNG en Unie van Waterschappen, waarin afspraken zijn gemaakt over de vorming van circa 30 regionale uitvoeringsdiensten (RUD's). Daarnaast is Groningen als één van zes RUD's aangewezen als BRZO-RUD.

In een gefaseerd traject is gewerkt aan de realisatie van de RUD Groningen. Voor u ligt het resultaat van fase 4 van dit proces: het bedrijfsplan voor de RUD Groningen. Dit bedrijfsplan geeft inzicht in de wijze waarop de RUD wordt ingericht én gaat werken. Het is tot stand gekomen door inbreng van deskundigheid en verantwoordelijkheid vanuit de deelnemers in werkgroepen, projectgroep, MT-groep en stuurgroep. Daarnaast zijn de toekomstige medewerkers van de RUD zowel aan het begin als het einde van deze fase nauw betrokken geweest.

Dit is de RUD!

De missie en visie van de RUD zijn als volgt verwoord:

“De RUD voert VTH-taken uit op het gebied van de fysieke leefomgeving, in opdracht van de gemeenten en de provincie. De RUD doet dit op professioneel en kwalitatief hoogwaardig niveau. Als BRZO-RUD stuurt en coördineert zij de BRZO-taken in Noord-Nederland”.

De RUD werkt samen met de deelnemers en haar omgeving - op een efficiënte en effectieve manier - aan kwaliteit. Zij levert hoge kwaliteit van dienstverlening aan gemeenten en provincie waarbij ruimte is voor maatwerk. De RUD wordt ingericht als een innovatieve en toekomstgerichte organisatie en is mede daardoor een aantrekkelijke werkgever. De RUD is een organisatie waar zowel burgers, bedrijven, deelnemers en andere overheden veel vertrouwen in hebben: als de RUD wordt ingeschakeld dan is het goed en krijg je kwaliteit.

De RUD geregeld

De RUD kent een lichte gemeenschappelijke regeling (GR) als juridische basis. Dat betekent een generieke opzet van de GR en een uitwerking daarvan in verschillende dienstverleningsovereenkomsten. Het Algemeen Bestuur wordt gevormd door leden van de colleges van B&W en Gedeputeerde Staten. Iedere deelnemer levert één lid voor het Algemeen Bestuur, zodat het Algemeen Bestuur uit 24 leden bestaat. Ieder lid van het Algemeen Bestuur heeft in de vergadering één stem. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit minimaal drie en maximaal zeven leden. De provincie levert de voorzitter van het Dagelijks en Algemeen Bestuur.

Werken bij de RUD

Voor de medewerkers geldt het principe ‘mens volgt taak’. In de volgende projectfase, de inrichting van de RUD, worden de medewerkers geplaatst. De overdracht van de medewerkers is de verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties. Om dat proces van feitelijke plaatsing zorgvuldig te laten verlopen, worden in overleg met de vakbonden en ondernemingsraden de sociale regelingen voorbereid. Gekozen wordt voor aansluiting bij de gemeentelijke cao (CAR-UWO), omdat de meeste medewerkers van de RUD van de gemeenten afkomstig zijn.

Vooruitlopend op de inrichtingsfase wordt de kwartiermaker/beoogd directeur van de RUD geworven, zodat die de inrichtingsfase kan uitvoeren.

De RUD werkt!

De deelnemers brengen het volgende takenpakket in:

Deelnemer	Basistakenpakket	Milieutakenpakket	Wabo-takenpakket
Provincie*	X		
Gemeenten Delfzijl, Eemmond, Appingedam, Loppersum, Grootegast, Groningen, Ten Boer, Haren, Marum, Slochteren	X		
Gemeenten Bedum, De Marne, Leek, Pekela, Veendam, Winsum, Zuidhorn	X	X	
Gemeenten Bellingwedde, Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde**, Oldambt**, Stadskanaal, Vlagtwedde	X	X	X

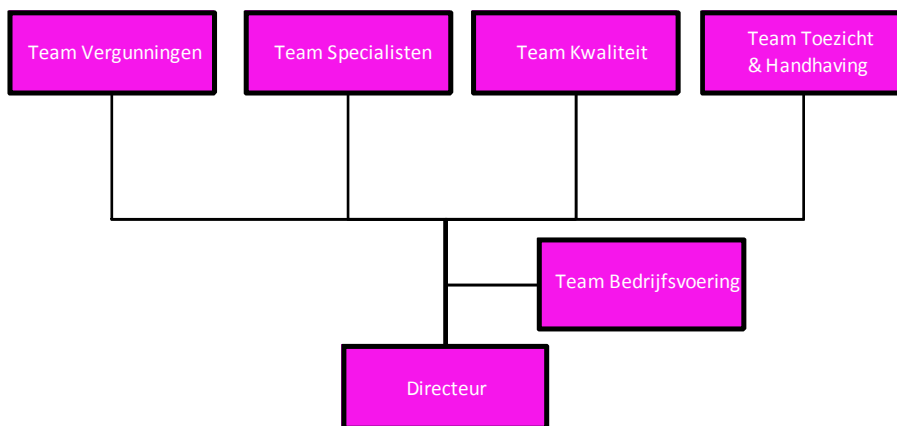
* Het basistakenpakket is voor de provincie uitgebreider dan voor de gemeenten (= Wabo-pakket).

** De gemeenten Oldambt en Menterwolde dragen in beginsel het basistakenpakket over, uit te breiden tot de Wabotaken, wanneer er een (hoofd-/nevenvestiging) in Oost-Groningen wordt gerealiseerd.

De uitvoering van deze taken leidt tot de met de deelnemers overeengekomen producten en diensten.

De directe formatie van de RUD bedraagt 151,1 fte's. De personele overhead bedraagt 34,4 fte's. Het totaal aantal formatieplaatsen komt daarmee op 185,5 fte's. Ten aanzien van de overheadfuncties wordt opgemerkt dat een deel door een flexibele schil wordt ingevuld (inhuur dan wel tijdelijke contracten). Dit om de directeur maximale speelruimte te geven en bij efficiencyverbeteringen ook daadwerkelijk de organisatie te kunnen verkleinen. De totale personele overhead bedraagt daarmee 18,5% van de totale formatie.

De voorlopige organisatiestructuur van de RUD ziet er als volgt uit.



BRZO-RUD

De taakuitvoering BRZO is gericht op de externe veiligheid rondom met name grote chemiebedrijven en is specialistisch en complex van karakter. De organisatie van de taakuitvoering is gezien het aantal BRZO-bevoegde gezagen veelomvattend. De staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu wil komen tot een eenvoudiger structuur waarin de kwaliteit beter is geborgd. Om die reden krijgen zes RUD's een specialistische taak op het vlak van de BRZO-taken. In Noord-Nederland is dat de RUD Groningen, op basis van de ruimtelijke verdeling van de BRZO- en IPPC-categorie 4 (chemie)-inrichtingen in Groningen, Fryslân en Drenthe.

Deelnemers en de RUD

De RUD Groningen is een uitvoeringsorganisatie op het gebied van de VTH-taken van én voor alle gemeenten en de provincie. De RUD fungeert nadrukkelijk als backoffice, zeg maar grote afdeling, ten aanzien van de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving. De frontoffices (het eerste contact met burgers, bedrijven) blijven nog altijd bij de gemeenten en de provincie zelf. Frontoffices die op dit moment nog een grote variatie qua aankleding en inhoud kennen. Na inventarisatie van de taken die bij de frontoffice/loketten et cetera zijn belegd, is het mogelijk een meer uniform werkproces te definiëren voor de dagelijkse uitwisseling op uitvoeringsniveau tussen RUD en opdrachtgevers.

Een deel van de eigenaren van de RUD heeft daarbij haar hele backoffice 'overgedaan' naar de RUD, een deel van de eigenaren beschikt echter over een eigen backoffice voor deze taken. In de eerste situatie gaat daarmee ook de coördinatieplicht over naar de RUD. In het tweede geval worden aanvullende afspraken gemaakt ten aanzien van de coördinatie. De eigenaren van de RUD blijven te allen tijde bevoegd gezag, dat dragen zij dus nadrukkelijk niet over aan de RUD. De daarmee samenhangende verplichtingen (archivering en monitoring) zijn beschreven in dit bedrijfsplan.

De RUD digitaal – de RUD-werkplek

Wij streven voor de ondersteuning van de processen in de RUD naar een gestroomlijnde informatisering en automatiseringinrichting (I&A-inrichting). De ambitie is daarbij dat de technologie zich aanpast aan de wensen van de gebruiker (en niet omgekeerd), op een manier die motiveert en stimuleert om het te gebruiken. Deze manier van werken faciliteert de medewerkers in het efficiënt én prettig werken. Op de momenten dat het moet en/of goed voor de medewerker uitkomt en op de plek die daar op dat moment bij past. Dat kan overal zijn!

Bij de start van de RUD is dit streefbeeld nog niet gerealiseerd omdat:

- de deelnemers de vrijheid hebben en houden voor hun eigen I&A-beleid;
- denk- en werkwijzen van de deelnemers niet op elkaar zijn afgestemd en als gevolg daarvan ook de noodzakelijke informatie niet zonder meer uitwisselbaar is;
- organisatorische en juridische factoren (onder andere aanbestedingen) hun eigen tijdspad hebben.

Daarom wordt gekozen voor een pragmatische aanpak die erop gericht is een voor de RUD en haar deelnemers werkbare situatie te creëren op 1 april 2013. Tot die tijd wordt in overleg met de deelnemers gekeken naar koppelvlakken en werkprocessen. Samen met de deelnemers worden keuzes gemaakt ten aanzien van de systemen die de RUD gaat hanteren. Dit leggen wij - in de volgende projectfase - vast in een informatiebeleidsplan.

De RUD begroot

De begroting van de RUD bestaat uit een aantal onderdelen, waarvan de meerjarenbegroting en de eenmalige kosten twee belangrijke onderdelen vormen.

De eenmalige kosten betreffen projectgebonden kosten (om de RUD op te richten), kosten Sociaal Plan (om de medewerkers naar de RUD over te laten gaan. Deze kunnen een structurele component hebben), frictiekosten en desintegratiekosten (overhead latende organisaties). Voor de eerste post is een inschatting gedaan (circa € 2,9 miljoen). De exacte omvang en snelheid van afbouw van de laatste twee kostensoorten verschillen sterk per deelnemer. Het is aan de gemeenten en de provincie om voor hun eigen situatie een realistische inschatting te maken van de omvang en het tempo van de afbouw van deze kosten en daarmee de terugverdientijd. Frictie- en desintegratiekosten worden daarom verder buiten beschouwing gelaten. Wel wordt een aantal spelregels gehanteerd om deze kosten zo laag mogelijk te houden. Zo wordt ervan uitgegaan dat alle ondersteunende functies (overhead en management) vanuit de deelnemende partijen worden geleverd.

De berekende structurele kosten bedragen circa € 14,5 miljoen en vallen daarmee binnen de gestelde kaders in de 'Intentieverklaring takenpakket en organisatievorm RUD Groningen'. Bij de start van de RUD is de werkelijke tijdsbesteding per taak nog niet bekend. Derhalve is ervoor gekozen om in de eerste drie jaar van de RUD de kosten te verdelen op basis van de formatie die samenhangt met het takenpakket dat de deelnemende organisaties inbrengen. Met een overgangperiode van drie jaar en zoveel korter als mogelijk wordt bovendien voorkomen dat er bij de start direct grote herverdeeleffecten plaatsvinden tussen de kosten van de deelnemende organisaties. De eventuele fiscale consequenties van deze wijze van verrekenen worden nog getoetst bij de belastinginspecteur. De RUD krijgt een beperkt weerstandsvermogen om risico's in de bedrijfsvoering op te vangen. Dit weerstandsvermogen wordt in een periode van 3 jaar opgebouwd.

2 Inleiding

2.1 De tijd is rijp: RUD Groningen

In 2008 heeft de (toen nog) minister van VROM in de notitie 'Samen werken aan toezicht en handhaving' een aantal knelpunten benoemd dat speelt bij de regulering van het omgevingsrecht. Aanleiding hiervoor waren de rampen en incidenten die zich de afgelopen jaren binnen het omgevingsrecht hadden voorgedaan, zoals de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam. De minister constateerde dat:

- er bij een aantal organisaties sprake is van onvoldoende aandacht, menskracht, kennis en deskundigheid voor het uitvoeren van deze taak;
- het her en der ontbreekt aan een professionele, op handhaving gerichte cultuur;
- er soms onvoldoende bereidheid is tot samenwerking;
- sprake is van te weinig probleemgerichtheid;
- er onvoldoende aansluiting is tussen de bestuurlijke en de strafrechtelijke handhaving op elkaar.

Dit alles was voor de minister aanleiding een commissie 'Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving' in het leven te roepen. Deze commissie moest met voorstellen komen voor een robuuste, kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de regelgeving van het omgevingsrecht. Deze commissie, onder leiding van oud-burgemeester Jan Mans, kwam met haar advies 'De tijd is rijp'. Daarin pleitte zij onder meer voor een bundeling van de taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH-taken) op het niveau van de Veiligheidsregio en het wettelijk verankeren van kwaliteitscriteria.

Het proces dat daarna volgde heeft in juni 2009 geleid tot de package deal tussen Rijk, IPO, VNG en Unie van Waterschappen, waarin afspraken zijn gemaakt over de vorming van circa 30 regionale uitvoeringsdiensten (RUD's). Daarnaast is Groningen als een van zes RUD's aangewezen als BRZO-RUD.

2.2. Intentieverklaring

Op 16 december 2011 is tijdens de Derde Bestuursconferentie de 'Intentieverklaring takenpakket en organisatievorm RUD Groningen' ondertekend. De kern van deze intentieverklaring betreft de volgende punten:

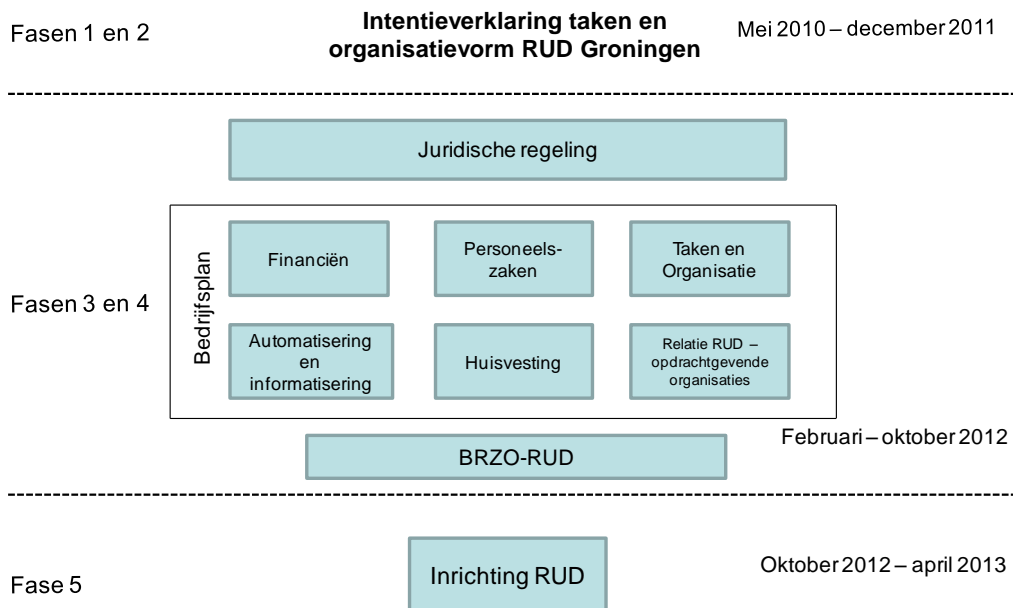
- partijen delen de visie dat de kwaliteit van de uitvoering van de milieutaken kan worden verbeterd door de vorming van een RUD;
- er in de provincie Groningen sprake is van één robuuste RUD, die congruent is met de veiligheidsregio;
- partijen voornemens zijn de basistaken in de RUD te beleggen;
- een aantal partijen voornemens is om alle VTH-milieutaken dan wel alle Wabo-taken in te brengen. Het toevoegen van alle VTH-milieutaken dan wel alle WABO-taken mag niet leiden tot kostenverhoging voor de partijen die alleen de basistaken inbrengen;
- het andere partijen vrij staat om ook alle VTH-milieutaken dan wel alle Wabo-taken in te brengen;
- als voldoende partijen alle Wabo-taken inbrengen, wordt de mogelijkheid van één of meer nevenvestigingen onderzocht. Een eventuele nevenvestiging mag niet leiden tot meerkosten voor de overige partijen;
- de RUD als juridische vorm een openbaar lichaam met een lichte constructie in de zin van de Wet gemeenschappelijke regelingen krijgt;
- partijen stemmen in met een financiële taakstelling van € 16 - € 17 miljoen voor de eenmalige kosten en van € 18 - € 19 miljoen per jaar voor de exploitatiekosten van de RUD. Om de taakstelling te realiseren kan gebruik worden gemaakt van ondersteunende diensten van deelnemende partijen.

De provincie en 21 gemeenten hebben deze verklaring ondertekend. De gemeenten Bedum en Grootegast hebben vooralsnog afgezien hiervan.

Groningen heeft hiermee een hoog ambitieniveau neergelegd: één RUD op de schaal van de hele provincie! Dit bestuurlijk ambitieniveau is passend vertaald in het motto voor de RUD: 'Samen werken aan kwaliteit'.

2.3 Het bedrijfsplan

Na ondertekening van de intentieverklaring is gestart met de fasen 3 en 4 van de vorming van de RUD: de juridische regeling en het bedrijfsplan. Omwille van de leesbaarheid en de onderlinge samenhang bevat dit bedrijfsplan het resultaat van beide fasen. De juridische regeling is als apart document beschikbaar, omdat de gemeenteraden en Provinciale Staten moeten instemmen met het aangaan van een gemeenschappelijke regeling door hun colleges.



Het bedrijfsplan is in een korte periode met inbreng van veel deskundigheid vanuit de deelnemers tot stand gekomen. Projectgroepen met deelnemers vanuit de gemeenten en de provincie hebben de verschillende onderdelen van dit bedrijfsplan opgeleverd.

Toekomstige medewerkers van de RUD hebben eind maart input geleverd voor de verschillende onderdelen en zijn medio juni geïnformeerd over de inhoud van het bedrijfsplan.

Tussentijds hebben de projectgroep, de MT-groep en de stuurgroep hun reactie gegeven op de verschillende conceptversies van dit plan.

Bij het begin van projectfase 4 leefden een aantal vragen:

- Wat wordt het profiel en de uitstraling van de RUD?
- Hoe wordt de RUD bestuurlijk aangestuurd?
- Welke taken komen er in de RUD, hoe worden die georganiseerd en ondersteund?
- Hoe vindt de samenwerking tussen deelnemers en RUD plaats?
- Wat betekent de vorming van de RUD voor de medewerkers?
- Hoe ziet de begroting van de RUD eruit?

Dit bedrijfsplan geeft antwoord op bovenstaande vragen, niet alleen in dit document, maar ook in een aantal bijlagen die omwille van de leesbaarheid zijn opgenomen in een bijlagenboek.

3

Dit is de RUD!

3.1 De RUD

De RUD Groningen vormt zich door het samengaan van de uitvoeringstaken op milieugebied van de gemeente en de provincie. Dit samenbrengen van provinciale en gemeentelijke uitvoeringstaken is een logische stap in de (landelijke) ontwikkeling om te komen tot een professionele en deskundige regionale uitvoeringsorganisatie. Alle partijen brengen het basistakenpakket in en een aantal gemeenten ook 'plustaken'.

De RUD voert in opdracht van de gemeenten en de provincie deze taken uit, waarbij de opdrachtgevers het eerste aanspreekpunt zijn voor burgers en bedrijven. De gemeenten en de provincie zijn gezamenlijk eigenaar van de RUD en sturen deze samen aan. De uitvoering van taken door de RUD moet leiden tot een betere uitvoering van genoemde taken dan de uitvoering door de individuele organisaties. Beter betekent in dit verband:

1. Het beter en sneller kunnen voldoen aan landelijke kwaliteitscriteria.
2. Bundeling van specialisme en daardoor beter op de hoogte van ontwikkelingen en jurisprudentie.
3. Een meer robuuste uitvoering: snelle en adequate opvang (tijdelijke) gaten en vacatures. Hierdoor minder kwetsbaar en minder externe inhuur.
4. Meer eenduidigheid/gelijkheid qua uitvoering in de provincie.
5. Een efficiëntere uitvoering (dat wil zeggen meer productie/kwaliteit voor hetzelfde geld of dezelfde productie voor minder geld), door:
 - a. meer sturing op capaciteitsinzet en productie;
 - b. minder inhuur door bundeling specialismen en schaalgrootte;
 - c. meer standaardisatie van soortgelijke producten;
 - d. betere en meer gerichte inzet van ondersteuning;
 - e. slimmere werkprocessen door inzet ICT.

De RUD wordt opgericht om een betere kwaliteit en robuustheid van de VTH-taken te bieden door bundeling van kennis en expertise. Dit leidt tot betere producten en uiteindelijk tot een betere bescherming van de fysieke leefomgeving in Groningen.

3.2 Missie, visie en kernwaarden RUD

De missie van de RUD geeft antwoord op de vraag waarom de RUD bestaat. Wat is het bestaansrecht/de primaire functie van de RUD?

De RUD voert VTH-taken uit op het gebied van de fysieke leefomgeving, in opdracht van de gemeenten en de provincie. De RUD doet dit op professioneel en kwalitatief hoogwaardig niveau. Als BRZO-RUD stuurt en coördineert zij de BRZO-taken in Noord-Nederland.

De RUD Groningen wil de uitvoeringsorganisatie voor de VTH-taken zijn voor haar deelnemers (gemeenten en provincie), met het oog op een leefbaar, veilig, gezond en groen Groningen. Een uitvoeringsorganisatie die dankzij kennisbundeling en samenwerking op een flexibele, efficiënte en professionele wijze de afgesproken resultaten levert met bijbehorende kwaliteit. Een RUD die bovendien een aantrekkelijke werkgever is, een inspirerende opdrachtnemer en betrouwbare samenwerkingspartner. De RUD vormt daarmee het antwoord op een aantal problemen zoals die door de minister van VROM zijn geconstateerd in de uitvoering en regulering van het omgevingsrecht (zie ook paragraaf 2.1.)

De visie van de RUD verwoordt de ambitie van de organisatie: “Wat willen wij zijn?”.

De RUD werkt samen met de deelnemers en haar omgeving - op een efficiënte en effectieve manier - aan kwaliteit. Zij levert hoge kwaliteit van dienstverlening aan gemeenten en provincie waarbij ruimte is voor maatwerk. De RUD wordt ingericht als een innovatieve en toekomstgerichte organisatie en is mede daardoor een aantrekkelijke werkgever. De RUD is een organisatie waar zowel burgers, bedrijven, deelnemers en andere overheden veel vertrouwen in hebben: als de RUD wordt ingeschakeld dan is het goed en krijg je kwaliteit.

De RUD staat daarbij voor samen werken aan kwaliteit. Wat de RUD en haar medewerkers drijft, is een betere omgeving: leefbaarder, veiliger, gezonder en groener.

Je herkent de RUD aan de volgende kernwaarden:

- betrouwbaar;
- open (lerende) en dienstverlenende houding;
- bestuurlijk sensitief;
- betrokken (empathisch);
- op samenwerking gericht;
- deskundig (vakmanschap).

En uiteraard ook aan onze Groningse nuchterheid! Kortom: wie zegt RUD Groningen, zegt: op tijd de juiste kwaliteit zonder poespas.

3.3 Organisatiedoelstellingen

De RUD Groningen wordt ingericht als een innovatieve en toekomstgerichte organisatie. Deze manier van werken wordt als volgt gekarakteriseerd:

- gericht op flexibele, effectieve en efficiënte dienstverlening;
- sturen op resultaat met meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid voor de medewerker;
- tijd- en plaatsafhankelijk werken door het gebruiken van moderne (digitale) hulpmiddelen.

Wij realiseren ons dat er tijd nodig is om op deze manier te gaan werken. Zeker in de beginperiode gaat alle aandacht uit naar het bijeenbrengen van 24 verschillende culturen in één RUD én het vormgeven van de relatie met de deelnemers. Onderstaande doelstellingen verwoorden dan ook de ambitie waar de RUD voor gaat en vormen de leidraad voor de inrichting van de organisatie zoals verwoord in dit bedrijfsplan.

Met deze manier van werken bereiken wij de volgende organisatiedoelstellingen:

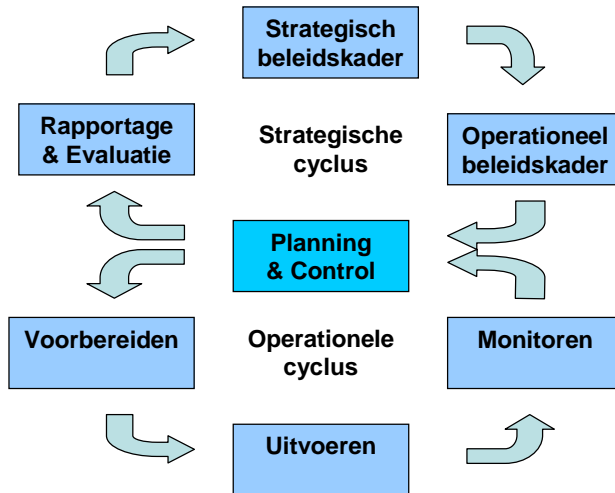
- **Optimale dienstverlening aan de burger en bedrijven.** De RUD maakt als uitvoerende backoffice onderdeel uit van de VTH-dienstverlening. Klanten kunnen digitaal vergunningaanvragen indienen en klachten en meldingen doen, op andere tijdstippen dan de gebruikelijke kantooruren. Toezichthouders doen hun constatering en de verwerking ervan zoveel mogelijk ter plekke.
Door de (steeds snellere) ontwikkelingen en de eisen die in de maatschappij worden gesteld, wordt de overheid met kritische ogen bekeken en afgerekend op de mate waarin deze in staat is tegemoet te komen aan de wensen en eisen van kritische klanten. Dit vraagt meer flexibiliteit van medewerkers en organisatie: in werktijden, in plaats en in het aanbieden van diensten.
- **Efficiënt werken tegen zo laag mogelijke kosten.** Door de RUD 'lean and mean' in te richten ontstaat een efficiënte organisatie die de VTH-taken tegen zo laag mogelijke kosten op het juiste kwaliteitsniveau uitvoert.
- **Professionaliseren en resultaatgericht werken.** Met professionaliteit en resultaatgerichtheid bedoelen wij dat houding en gedrag van de medewerker en de leidinggevende is gericht op:
 - het leveren van goede dienstverlening;
 - de juiste behandeling van de klant;
 - het realiseren van de afgesproken resultaten;
 - het nakomen van afspraken en het elkaar hierop aanspreken;

- het nemen van initiatieven en zelfstandig werken;
 - procedures en processen die zodanig zijn ingericht dat zij een efficiënte dienstverlening ondersteunen. Dienstverlening is een basiscompetentie van medewerkers die bij de RUD werken.
 - **Samenwerken.** Effectieve samenwerking tussen medewerkers onderling, met opdrachtgevers en partners vormt de basis voor de dienstverlening naar de klanten. Samenwerking opbouwen, onderhouden en uitbouwen met de diverse ketenpartners wordt steeds belangrijker.
 - **De overheid als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.** Nederland vergrijsst en het aantal jongeren dat beschikbaar is voor vacatures neemt af. De gemiddelde leeftijd van gemeente- en provincieambtenaren is momenteel ongeveer 46 jaar. Je presenteren als een moderne werkgever die met zijn tijd meegaat en goede werkomstandigheden biedt voor de medewerker is een manier om in een krappe arbeidsmarkt de gewenste kwaliteit binnen te halen en te houden. Nieuwkomers stellen in het algemeen de volgende eisen aan hun functie/werkomgeving:
 - optimaal gebruik kunnen maken van ICT-mogelijkheden en multimedia;
 - de mogelijkheid tot multitasken;
 - een goede afstemming tussen werk en privé;
 - mogelijkheden voor het (nieuwe) leren: samenwerken, netwerken, leren op de werkplek;
 - ruimte voor coaching en loopbaanontwikkeling;
 - eigen verantwoordelijkheid en vrijheid voor het inrichten van tijd en werkzaamheden en hebben vaak thuis een betere werkomgeving dan op kantoor en worden daar minder gestoord.
- Bij de huidige medewerker wordt steeds meer een beroep gedaan op kennis en creativiteit (het nieuwe kapitaal van de organisatie!) en men moet steeds meer samenwerken in teams en over organisatieonderdelen heen. Dit stelt andere eisen aan de inrichting van het werk en de besturing van organisaties;
- **Maatschappelijk verantwoord werken.** Plaats- en tijd onafhankelijk werken draagt bij aan duurzaamheidsdoelstellingen:
 - medewerkers hoeven minder te reizen;
 - de organisatie heeft minder werkplekken nodig (dan dat er medewerkers zijn);
 - de organisatie heeft minder vergaderlocaties en spreekruimtes nodig;
 - het ziekteverzuim vermindert door een betere werk-privé balans;
 - moderne centrale ICT-voorzieningen en ICT-middelen op de werkplek kan de CO₂-uitstoot van ICT flink verminderen (orde grootte 40%);
 - digitalisering en aangepaste werkprocessen dringen het papiergebruik in de organisatie terug.

3.4 De Big-8 als kwaliteitskader

De Big-8 is de planning- en controlcyclus voor vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH). Het is een uitwerking van de landelijke kwaliteitscriteria die gelden voor de Wabo-taken van VTH. De Big-8 gaat over de procescriteria, daarnaast zijn er de criteria voor de kritieke massa. De Big-8 geldt sinds de jaren negentig als wettelijk kwaliteitskader voor de handhaving, vastgelegd in de Bor en de Mor (Besluit en Ministeriële regeling omgevingsrecht).

De Big-8 als planning- en controlcyclus voor VTH bestaat uit een dubbele cyclus, een beleidscyclus die door middel van concrete planning en control is verbonden met een uitvoeringscyclus.



De ideale lijn van de Big-8 is een jaarcyclus die begint bij evaluatie (Gaat het goed met de leefomgeving?) en loopt via prioriteiten en doelstellingen naar de uitvoering die de juiste informatie oplevert om bij te sturen.

De verschillende stappen in de Big-8 zijn als volgt in vragen en hulpmiddelen te verwoorden:

Fase Big-8	Kernvraag	Landelijke kwaliteitscriteria	Hulpmiddel
Evaluatie	Gaat het goed met de leefomgeving?	Problemen en risico's	Inhoudelijke probleemanalyse
		Inzet en resultaten	Jaarverslag
		Vergelijking of auditing	Zelfevaluatie, nulmeting
Strategie	Waar moet VTH over gaan?	Prioriteiten	Doelen in de begroting
		Capaciteit in de begroting	Beschikbare formatie
		Financiën in de begroting	Beschikbare budgetten
Beleid	Wat wil VTH bereiken?	Meetbare doelstellingen	Meetbaar doelen jaarplan
		Beoordelingscriteria voor vergunningen	Vergunningenbeleid
		Strategieën voor naleving, toezicht, sanctie en gedogen	Strategieën volgens programmatisch handhaven
Planning	Zijn de plannen geborgd?	Personeel en financiën in begroting geborgd	Benodigde fte's en/of budgetten in begroting vastgesteld
		Uitvoeringsprogramma	Jaarplanning vertaald in persoonlijke werkplannen
		Functiescheiding	Taakomschrijving: niemand beoordeelt zijn eigen (eerder) werk
		Kwaliteitsborging	Kwaliteitsmanagement
Vorbereiding	Wat heb je nodig om je werk te doen?	Protocollen en werkinstructies	Werkafspraken communiceren
		Afspraken in/externe afstemming	Wie heb je nodig?
Uitvoering	Wat doe je en wat registreer je?	Automatisering	Wat registreer je en wat communiceer je?
		Bibliotheek	Kennismanagement
		Veiligheidsvoorzieningen	Hulpmiddelen
Monitoring	Wat weet je over VTH?	Effecten en resultaten	Feitelijke voortgang van jaarplannen communiceren
		Doelen en middelen	
Control	Wat doe je met de informatie van monitoring?		Bijsturen

Het oranje gearceerde gedeelte is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers. Het groene gearceerde gedeelte is de verantwoordelijkheid van de RUD.

De landelijke kwaliteitscriteria zijn van toepassing op het geheel van VTH-taken, dus voor de opdrachtgevers én de RUD. In de uitvoering voert de RUD backoffice taken uit en de opdrachtgever frontoffice en (bij een deel van de deelnemers) backofficetaken. Zowel de frontoffices als de backoffices moeten qua deskundigheid en capaciteit voldoen aan de kwaliteitscriteria. In deze tabel is aangegeven wat de kwaliteitscriteria op het gebied van de werkprocessen inhouden. De kwaliteitscriteria 2.0 zijn geëvalueerd. Versie 2.1 is meer afgestemd op de landelijke uitvoeringspraktijk en kent veel overeenkomsten met de Groninger maat. Overigens is het wetsvoorstel Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving in de maak waarmee de afspraken die gemaakt zijn in de package deal worden geborgd.

De essentie is dat deze stappen met elkaar in samenhang zijn. Dat betekent dat de informatie die bij Evaluatie naar boven komt, wordt meegenomen en gespecificeerd in de volgende stappen. In bijlage 8 hebben wij, analoog aan de Regenbooglijst van de Werkorganisatie DEAL per Wabo-domein in kaart gebracht hoe deze cyclus in taken en rollen wordt vertaald. Deze lijst is geen blauwdruk van hoe het moet, maar een hulpmiddel voor de opdrachtgevers en de RUD om met elkaar in gesprek te gaan over de onderlinge taakverdeling.

In het vervlechten van de kaders van Big-8, landelijke kwaliteitscriteria, programmatisch handhaven en outcome- en outputcriteria van de VNG is het van belang om outcome, output, throughput en input aan elkaar te relateren, ook in die volgorde. Dat kan als volgt: de opdrachtgevers bepalen de outcome, zij maken afspraken met de RUD over de output, de RUD regelt de dagelijkse throughput en de RUD/eigenaren regelen de input.

In hoofdstuk 7 'Deelnemers en de RUD' wordt dit verder uitgewerkt.

3.5 Samenwerking met andere organisaties

3.5.1 Ketensamenwerking

In het rapport 'De tijd is rijp' van de commissie Mans worden ketens beschreven als *“Reeksen van economische handelingen met producten of afvalstoffen, welke worden gekenmerkt door overdrachtsmomenten. De overdrachten gaan vaak gepaard met een wisseling in bevoegd toezichthoudend gezag. Deze definitie ziet toe op een productieproces waaraan opvolgende partijen een bijdrage leveren aan de totstandkoming van een product.”*

Als voorbeelden van productieprocessen worden het transport van gevaarlijke stoffen, transport en handel in gevaarlijk afval, bouwafval en grond genoemd. De RUD is, namens het bevoegd gezag van gemeenten en provincie, één van de partijen die een rol speelt in dergelijke ketens. Voor de RUD betekent het werken in ketens dat vergunningverlening, toezicht en handhaving en activiteiten die daarmee samenhangen, plaatsvinden in situaties waarin er meer dan één bevoegd gezag is. Het optreden van de RUD is in deze situaties onderdeel van het optreden van de overheid als geheel. De RUD draagt dan ook verantwoordelijkheid voor het op tijd en met kwaliteit maken van haar producten en betreft andere diensten (bijvoorbeeld brandweer, politie, NVWA, Openbaar Ministerie) in haar processen. Hetzelfde geldt ook voor de taakuitvoering BRZO gericht op de externe veiligheid rondom met name grote chemiebedrijven. De organisatie van de taakuitvoering is gezien het aantal BRZO-bevoegde gezagen veelomvattend en een goed voorbeeld van ketensamenwerking.

Uiteraard is de relatie tussen de RUD en haar deelnemers cruciaal voor het succes van de RUD. Wij beperken ons in dit hoofdstuk tot de ketenpartners en gaan in hoofdstuk 7 apart in op de relatie tussen de RUD en de deelnemers.

3.5.2 Veiligheidsregio's

De veiligheidsregio is een belangrijke partner voor de RUD, met name voor brandveiligheid van bouwwerken. In een veiligheidsregio werken de brandweer, de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen (GHOR), politie en gemeenten samen voor een effectieve voorbereiding op en bestrijding van crisis en rampen.

Brandveiligheid is niet alleen relevant voor een brandveilig gebouw met haar bewoners, maar ook voor de veiligheid voor de brandweer die haar personeel in moet zetten voor het bestrijden van een brand. Aspecten als aard van het gebouw, bereikbaarheid voor de hulpdiensten en beschikbaarheid van bluswater komen hier bij elkaar. Deze samenwerking is vanzelfsprekend voor complexere objecten intensiever dan bij eenvoudige bouwwerken. Hiervoor worden goede werkafspraken gemaakt. De wettelijke en niet-wettelijke advisering van de Veiligheidsregio over de onderwerpen milieu en ruimtelijke ordening worden in deze werkafspraken meegenomen. In de tabel in paragraaf 6.5 is ook de formatie voor brandpreventieve taken opgenomen. Met de brandweer vinden gesprekken plaats over wie deze taken gaat uitvoeren.

In een veiligheidsregio werken gemeenten en hulpverleningsdiensten samen met andere instanties, de zogeheten crisispartners. Dit zijn bijvoorbeeld de waterschappen, het Openbaar Ministerie, Rijkswaterstaat en het leger. In de rol als BRZO-RUD krijgt de RUD Groningen te maken met de Veiligheidsregio's van Groningen, Fryslân en Drenthe. De huidige crisispartners voor wat betreft VTH-onderwerpen bij BRZO-bedrijven werken al jaren met elkaar samen en blijven dat op vergelijkbare wijze doen.

3.5.3 Waterschap

Met de invoering van de Waterwet op 22 december 2009 zijn de indirecte lozingen (lozingen afvalwater van bedrijven op het riool) onder de Wabo geplaatst, waarbij de bevoegdheid van de waterschappen richting gemeenten en provincie is verplaatst. Waterschappen en Rijkswaterstaat houden wel een wettelijke adviesrol richting de BRZO, omdat gevaarlijke stoffen een potentiële bedreiging vormen voor het oppervlaktewater. Anderzijds zijn de provinciale grondwatertaken overgegaan naar het waterschap. Dit betekent dat tussen het waterschap en de RUD afstemming plaats dient te vinden over het toezicht en de handhaving van deze indirecte lozingen en kwaliteit van het watersysteem. Ook wordt er al meerdere jaren intensief samengewerkt tussen de gemeenten, de provincie en de waterschappen in handavingsprojecten. De RUD continueert en intensiveert waar nodig deze afspraken.

3.5.4 Openbaar Ministerie

Reorganisaties hebben ertoe geleid dat het Openbaar Ministerie (OM) zich sinds enkele jaren vooral richt op de zware milieucriminaliteit en 'betekenisvolle' taken. Dit gebeurt via de Functionele Parketten (FP). Deze prioriteit heeft als gevolg, dat het FP meer 'op afstand' samenwerkt met de andere milieuhandhavende instanties. Dit is de reden dat in de kwaliteitscriteria voor de milieuhandhaving en in de RUD Buitengewoon Opsporingsambtenaren (BOA) kunnen worden opgenomen die strafrechtelijk kunnen optreden.

Door middel van de Bestuurlijke Strafbeschikking milieu kunnen de BOA's strafrechtelijke boetes opleggen. De RUD kan dan effectief optreden tegen een groot aantal aangewezen milieuovertredingen zodat de politie en het Functioneel Parket/OM zich kunnen richten op de zware milieucriminaliteit. Handavingsarrangementen tussen het FP en de RUD maken het daarnaast mogelijk om afspraken te maken over de aanpak van specifieke probleemgebieden of de uitwisseling van specialismen met de politie en andere opsporingsdiensten zodat een optimale aanpak van milieucriminaliteit plaatsvindt.

De vorming van de RUD geeft een impuls aan de samenwerking en afstemming met het OM en de politie. De RUD zorgt voor de borging zodat samenwerking en afstemming - met betrekking tot wederzijdse informatie-uitwisseling, toezicht en opsporing - met het OM mogelijk is op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

3.5.5 Rijkstaken

Afhankelijk van het verloop van de ontwikkelingen op landelijk niveau wordt op een later moment duidelijk welke samenwerkingsmogelijkheden zich de komende jaren aandienen. Hierbij wordt gedacht aan taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving voor het ministerie van Infrastructuur en Milieu en het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. De RUD Groningen staat open voor deze ontwikkelingen.

4

De RUD geregeld

4.1 Bestuursstructuur

4.1.1 Hoofdpijnen gemeenschappelijke regeling

De RUD Groningen wordt een openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. De bestuurders van de deelnemende organisaties hebben daarbij de voorkeur uitgesproken voor een lichte gemeenschappelijke regeling (GR). Dat betekent in dit geval dat zij zo weinig mogelijk bestuurslasten wensen ten aanzien van het beheer van de RUD. De GR wordt vanuit deze wens zoveel mogelijk generiek opgezet. Een generieke GR vraagt een combinatie van zowel specifieke dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) als een specifiek mandaatbesluit. De DVO's en het mandaatbesluit regelen voor nader te bepalen perioden welke afspraken gelden voor de uitvoering van taken als mandaat van bevoegdheden van de deelnemers aan de RUD. Bijlage 1 geeft de GR en bijlage 2 het kader mandaatbesluit weer.

Speciale aandacht is er voor de dienstverlening van de RUD aan niet-deelnemers (ofwel niet-eigenaren). In de GR wordt de mogelijkheid gegeven dat ook niet-deelnemers taken kunnen onderbrengen bij de RUD. In het geval niet-deelnemers gebruik willen maken van het strafrecht in het milieudomein zijn zij zelfs verplicht om hiervoor een overeenkomst aan te gaan met de RUD. De directeur RUD wordt via een Algemene maatregel van bestuur (AmvB) gemandateerd om bestuurlijke strafbeschikkingen uit te vaardigen, waarbij inning plaatsvindt via het Centraal Justitieel Incassobureau.

4.1.2 Algemeen bestuur

De RUD Groningen wordt aangestuurd door een Algemeen Bestuur dat gevormd wordt door leden van de colleges van B&W en GS van haar deelnemers. Iedere deelnemer levert één lid voor het Algemeen Bestuur, zodat het Algemeen Bestuur uit 24 leden bestaat.

Het Algemeen Bestuur stelt voor zijn vergaderingen een reglement van orde vast en vergadert in beginsel tweemaal per jaar. Ieder lid van het Algemeen Bestuur heeft in de vergadering een stem.

4.1.3 Dagelijks Bestuur

Naast een Algemeen Bestuur wordt een Dagelijks Bestuur samengesteld. Het Algemeen Bestuur kiest de leden voor het Dagelijks Bestuur uit het Algemeen Bestuur. Het Algemeen Bestuur bewaakt bij de aanwijzing van leden van het Dagelijks Bestuur een evenwichtige spreiding over het werkgebied van RUD. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit minimaal drie en maximaal zeven leden en stelt zelf haar vergaderfrequentie vast. De leden van het Dagelijks Bestuur zijn, tezamen en afzonderlijk, aan het Algemeen Bestuur verantwoording schuldig voor het door het Dagelijks Bestuur gevoerde beleid. De provincie levert de voorzitter van het Algemeen en Dagelijks Bestuur. De samenstelling van het Dagelijks Bestuur vindt plaats op basis van een evenwichtige regionale spreiding. De huidige samenstelling van de stuurgroep RUD geeft daaraan een goede invulling. Aan het Algemeen Bestuur wordt daarom voorgesteld tot aan de komende gemeenteraadsverkiezingen de stuurgroep RUD de huidige samenstelling van te laten fungeren als Dagelijks Bestuur. Deze samenstelling wordt daarna geëvalueerd.

4.2 Dienstverleningsovereenkomsten

De dienstverleningsovereenkomst (DVO) is generiek van opzet, zodat zij geschikt is om voor alle taken die aan de RUD worden opgedragen, kan worden gebruikt. Bij de DVO worden taakbladen gemaakt voor de volgende takenpakketten:

1. Basistakenpakket voor deelnemers.
2. Milieutakenpakket voor deelnemers.
3. Wabotakenpakket voor deelnemers.
4. Overige taken voor deelnemers.
5. VTH-taken voor BRZO- en IPPC-categorie 4-inrichtingen voor niet-deelnemers.
6. TH-taken inzake de toepassing van de bestuurlijke strafbeschikking voor niet-deelnemers.

Met de taakbladen 1 t/m 4 kunnen afspraken worden gemaakt tussen de RUD en de gemeenten en de provincie die deelnemen aan de GR. Met taakblad 1 worden afspraken gemaakt voor onbepaalde tijd, tenzij het basistakenpakket verandert. In dat geval moet opnieuw worden bezien of alleen het taakblad moet worden aangepast of ook de bovenliggende DVO. Voor de andere taken worden afspraken gemaakt voor bepaalde tijd. Daarbij wordt uitgegaan van een periode van vier jaar (samenhangend met de collegeperiode van gemeenten). Taakblad 4 vervult de potentiële behoefte van gemeenten om APV-taken en taken op het vlak van de drank- en horecawet bij de RUD onder te brengen. Taakblad 5 is beschikbaar voor afspraken tussen enerzijds de BRZO-RUD (RUD Groningen) en anderzijds FUMO (= RUD Fryslân) en de RUD Drenthe. Tenslotte voorziet taakblad 6 in de wettelijke verplichting, voortkomend uit de Besluit OM-afdoening, om niet-deelnemers via de RUD gebruik te kunnen laten maken van de bestuurlijke strafbeschikking (strafrechtelijke handhaving van de overtreding van milieuwetgeving).

De DVO regelt verder zaken tussen contractanten zoals onder meer informatieverstrekking, wederzijdse verplichtingen, archivering, aansprakelijkheid en risico's, budgetten en afrekening.

In bijlage 3 staat de model dienstverleningsovereenkomst.

4.3 Bevoegdheden en mandaat

Naast het onderbrengen van vergunningverlening-, toezicht- en handhavingtaken bij de RUD, worden in beginsel de bevoegdheden voor die taken gemandateerd aan de RUD. Daartoe zijn deelnemers niet verplicht. De mandatering is erop gericht om de bestuurslast te verminderen. Bij mandaat worden geen bevoegdheden overgedragen. In het kader mandaatbesluit is vastgelegd dat, indien een krachtens mandaat te nemen besluit voorzienbaar belangrijke politieke, beleidsmatige of financiële gevolgen heeft of kan hebben, het besluit wordt teruggedragen bij de ter zake verantwoordelijke mandaatgever. In die situaties koppelt de directeur van de RUD het te nemen besluit terug aan de ter zake verantwoordelijke mandaatgever. Indien de mandaatgever dat nodig oordeelt, wordt het te nemen besluit genomen door de mandaatgever zelf.

In de taakomschrijving van de directeur wordt vermeld dat deze de in mandaat aan de RUD verkregen bevoegdheden uitvoert. Deelnemers kunnen kiezen voor het verlenen van ondermandaat.

In dit bedrijfsplan wordt volstaan met een kader mandaatbesluit. Dat betekent dat nog niet concreet wordt bepaald voor welke besluiten de RUD wordt gemandateerd. Naar verwachting wordt de RUD in ieder geval gemandateerd voor 'milieuneutrale besluiten' in het kader van vergunningverlening, toezicht en handhaving zoals:

- het kennisnemen van een melding;
- het verlenen op aanvraag van milieuneutrale vergunningen;
- het afdoen van toezichtbrieven;
- het meedelen van een voornemen tot het opleggen van een last onder dwangsom.

De RUD kan ook worden gemandateerd voor het toepassen van bestuursdwang in spoedeisende gevallen. Of de RUD ook wordt gemandateerd voor het verlenen van reguliere vergunningen en het toepassen van bestuurlijke handhaving zoals het opleggen van een last onder dwangsom of bestuursdwang is onderwerp van nadere uitwerking en van gesprek met de bestuurders.

Daarnaast kan mandaat worden verleend voor:

- het maken van afspraken met ketenpartners zoals het Openbaar Ministerie, de waterschappen en Rijkswaterstaat;
- het sluiten van dienstverleningsovereenkomsten met andere uitvoeringsdiensten.

Uitwerking van bovenstaande onderwerpen vindt plaats in het mandaatbesluit in projectfase 5.

5

Werken bij de RUD

5.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Voor de medewerkers geldt het principe 'Mens volgt taak'. In dit bedrijfsplan is een productencatalogus opgenomen (bijlage 4). Op basis daarvan wordt in de volgende projectfase een functieboek gemaakt. De daarin vermelde functies worden gewaardeerd. In het functieboek kiezen wij voor het systeem van de generieke functiebeschrijving. De generieke functieprofielen vormen de basis voor de organisatieontwikkeling van de RUD. Deze moderne manier van functie beschrijven past beter in het continu veranderende werkveld waarin de RUD zijn werkzaamheden uitvoert.

Echter, bij aanvang van de RUD gebruiken wij daarnaast taakbladen om de herkenbaarheid van de oude naar de nieuwe functie te ondersteunen. Voor veel medewerkers geldt immers dat hun nieuwe functie een ander uiterlijk heeft dan de functie in de organisatie waar zij vandaan komen.

In de volgende projectfase, de inrichting van de RUD, worden de medewerkers geplaatst. De overdracht van de medewerkers is de verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties. Om dat proces van feitelijke plaatsing zorgvuldig te laten verlopen, worden in overleg met de vakbonden en ondernemingsraden de sociale regelingen voorbereid.

Tijdens de inrichtingsfase wordt de kwartiermaker/beoogd directeur van de RUD geworven.

Bij het opstellen van het Sociaal statuut RUD en de daaruit voortvloeiende sociale regelingen is rekening gehouden met het feit dat het concept Sociale beleidskader zoals dat van VNG/IPO is ontvangen, als gevolg van het cao-conflict bij gemeenten en provincies, op regionaal niveau moet worden vastgesteld. Als uitgangspunt wordt dit (concept) landelijk kader zoveel mogelijk gevolgd, tenzij de lokale situatie afwijking hiervan wenselijk maakt.

Partijen in dit proces vormen de opdrachtgevende organisatie en de vakorganisaties, verenigd een Bijzondere commissie voor Georganiseerd Overleg (BGO) en de lokale ondernemingsraden, die worden ondersteund door de Bijzondere Voorbereidingscommissie (BVC).

5.2 Rechtspositie

Gekozen wordt voor aansluiting bij de gemeentelijke cao (CAR-UWO), omdat de meeste medewerkers van de RUD van de gemeenten afkomstig zijn. De door de CAR-UWO gevorderde lokaal bestaande regelingen worden binnen de opdrachtgevende organisaties geanalyseerd. Aan de hand hiervan wordt, na overeenstemming binnen het BGO, een arbeidsvoorwaardenpakket vastgesteld. Daarnaast wordt een inventarisatie gemaakt van de bedrijfseigen regelingen, waarbij wordt aangegeven welke regelingen voorafgaand aan de formele start van de RUD moeten worden vastgesteld en welke regelingen nadien moeten worden opgesteld. De eerste categorie valt onder het overeenstemmingsvereiste met het BGO voor zover het rechtspositionele regelingen betreft. De bedrijfseigen regelingen vormen onderwerp van overleg met de BVC als representant van de medezeggenschap in de nieuw te vormen RUD.

5.3 Sociaal statuut

In het Sociaal statuut RUD 2012 worden onder andere afspraken gemaakt over:

- de cao en aanvullende rechtspositionele regelingen;
- de plaatsingsprocedure;
- de werkgelegenheid;
- salaris en inkomensgaranties.

Van juni-september vinden onderhandelingen met de vakorganisaties plaats over het Sociaal statuut. In september wordt het Sociaal statuut ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep RUD en daarna aan het BGO.

De plaatsingsprocedure maakt eveneens onderdeel uit van het Sociaal statuut.

De planning rond de feitelijke plaatsing van medewerkers uit de opdrachtgevende organisaties, is aan het eind van fase 4 opgesteld.

5.4 Medezeggenschap

Op grond van de CAR/UWO en overige wettelijke kaders dient de RUD te beschikken over een commissie voor Georganiseerd Overleg en een ondernemingsraad. De BVC neemt de rol van ondernemingsraad in de RUD op zich tot de vorming van een nieuwe ondernemingsraad.

5.5 Opleiding en ontwikkeling

De kwartiermaker/beoogd directeur stelt een ontwikkelplan op voor de RUD in zijn totaliteit. Dit plan bestaat uit de visie hoe de RUD zich zal ontwikkelen naar de robuuste organisatie die resultaten op het gewenste kwaliteitsniveau aflevert. Immers, bij de start voldoet de RUD nog niet aan alle kwaliteitscriteria. Deze RUD-ontwikkelvisie wordt vertaald naar afdelingsplannen en persoonlijke ontwikkelplannen.

6

De RUD werkt!

6.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk wordt de basis gelegd voor de uitvoering. Welke werkzaamheden worden uitgevoerd en hoe. De verdieping in de werkprocessen en de vertaling naar bijvoorbeeld functieprofielen vindt in de volgende projectfase plaats. Het takenpakket, de producten en de organisatie van de RUD beschrijven wij op basis van een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten. Deze zijn:

1. De RUD Groningen wil een duurzame, toekomstgerichte werkomgeving zijn, waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken de basis is en waarin wij samenwerking maximaal faciliteren, zowel in- als extern. Het vastgelegde resultaat staat daarbij steeds voorop.
2. De deelnemers aan de RUD dragen taken en activiteiten over waarvoor zij opdrachtgever zijn. Zij hebben daarvoor de aantallen inrichtingen aangeleverd en de formatie die daarvoor wordt ingezet, inclusief vacatures en inhuur. Dit kan betekenen dat deelnemers taken overdragen zonder dat personen overgaan die momenteel deze taken uitvoeren. In het Sociaal statuut worden daarover afspraken gemaakt.
3. Om de verwachtingen over de ontwikkeling van de kwaliteit van de geleverde producten en diensten van de RUD te kunnen managen, is het van belang de nulsituatie met betrekking tot het gehanteerde kwaliteitsniveau (ambitie per taak in relatie tot de formatie) van iedere deelnemer in kaart te brengen. Daartoe wordt in de tweede helft van 2012, onder regie van de kwartiermaker/beoogd directeur, een nulmeting uitgevoerd.
4. Het kwaliteitsniveau per product dat de RUD gaat hanteren, is reeds gedefinieerd in de productencatalogus (bijlage 4). Dit kwaliteitsniveau is gedefinieerd aan de hand van de landelijke kwaliteitscriteria (procescriteria en outputcriteria).
5. Deelnemers brengen het volgende takenpakket in:

Deelnemer	Basistakenpakket	Milieutakenpakket	Wabo-takenpakket
Provincie*	X		
Gemeenten Delfzijl, Eemsum, Appingedam, Loppersum, Grootegast, Groningen, Ten Boer, Haren, Marum, Slochteren	X		
Gemeenten Bedum, De Marne, Leek, Pekela, Veendam, Winsum, Zuidhorn	X	X	
Gemeenten Bellingwedde, Hoogezand-Sappemeer, Menterwolde**, Oldambt**, Stadskanaal, Vlagtwedde	X	X	X

* Het basistakenpakket is voor de provincie uitgebreider dan voor de gemeenten (= Wabo-pakket).

** De gemeenten Oldambt en Menterwolde dragen in beginsel het basistakenpakket over, uit te breiden tot de Wabotaken, wanneer er een (hoofd-/nevenvestiging) in Oost-Groningen wordt gerealiseerd.

6. Er is van uit gegaan dat de RUD een transparante en kostenefficiënte organisatorische inrichting krijgt met een optimaal aantal (twee) hiërarchische lagen en een minimale overhead.
7. Bij de inrichting van de organisatie is het vertrekpunt weliswaar het huidige takenpakket, maar er is ruimte gehouden om flexibel in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Mogelijk toekomstige ontwikkelingen zijn: een verschuiving van vergunningproducten naar toezicht en handhaving, nieuwe kwaliteitseisen, nieuwe VTH-producten.
8. Het dienstverleningsconcept van Antwoord© is voor de beschrijving van taken en organisatie van de RUD randvoorwaardelijk geweest. Concreet betekent dit dat het frontoffice voor de VTH-taken zich te allen tijde bij de gemeenten en de provincie bevindt (zie ook de volgende paragraaf).

6.2 Dienstverlening

Een optimale dienstverlening is één van de belangrijkste organisatiedoelstellingen zowel voor de RUD als voor de gemeenten en de provincie. De gemeenten en de provincie verlenen vanuit hun frontoffice diensten voor bedrijven en burgers. Voor de RUD als uitvoerende backoffice organisatie ligt de nadruk hierbij in de relatie met de deelnemers (de Groningse gemeenten en provincie). Daarnaast levert de RUD diensten aan derden (niet-deelnemers), zoals in het kader van de BRZO. In de verdere uitwerking van de relatie tussen frontoffice en backoffice in de inrichtingsfase wordt de dienstverlening per werkproces ingevuld. Ook in het informatiebeleidsplan wordt de dienstverleningsvisie van de RUD in haar relatie tot haar deelnemers nader geconcretiseerd.

De RUD hanteert een aantal kaders voor haar dienstverlening. Voor een belangrijk deel worden deze verwoord in hoofdstuk 7 'De deelnemers en de RUD' waarin deze relatie centraal staat. Aanvullend hierop hanteert de RUD de volgende dienstverleningsprincipes:

- **Dienstverlening RUD.** De dienstverleningsvisie van de RUD sluit aan op de visie zoals die door de overheid is geformuleerd in het kader van het programma e-overheid: één digitale overheid: 'betere service, méér gemak'. De RUD helpt haar deelnemers in de realisatie van deze visie. De visie bestaat uit zes pijlers:
 - de vraag centraal: de vraag van opdrachtgevers en daarmee burgers en bedrijven staat centraal in ons handelen. Wij werken oplossingsgericht en sluiten aan bij de behoeften van onze opdrachtgevers.
 - snel en zeker: wij zorgen dat burgers en bedrijven hun zaken met de overheid snel en zeker kunnen regelen. Dat doen wij door hen de mogelijkheid te bieden online zaken te doen met de overheid.
 - één overheid: wij presenteren ons als één overheid die voor iedereen toegankelijk en bereikbaar is. De gemeente vormt voor burgers en bedrijven een belangrijke ingang: dichtbij en herkenbaar.
 - geen overbodige vragen: wij stellen geen overbodige vragen. Gegevens die zijn opgenomen in één van de basisregistraties vragen wij niet nogmaals op.
 - transparant en aanspreekbaar: wij maken duidelijk wat burgers en bedrijven van ons kunnen verwachten door hen te informeren over onze servicenormen en door onze prestaties en openbare overheidsinformatie actief te communiceren.
 - efficiënt: wij richten onze dienstverlening zo efficiënt mogelijk in.
- **Eén benoemd en vastgelegd niveau van dienstverlening.** De RUD spreekt per takenpakket één niveau van dienstverlening af met de opdrachtgevers (provincie, gemeenten, derden), afgestemd met de kaders die de opdrachtgevers daarvoor hanteren. De vastlegging vindt plaats via dienstverleningsovereenkomsten.
- **Digitaal communiceren.** Met opdrachtgevers (gemeente, provincie, derden) wordt zoveel mogelijk digitaal gecommuniceerd, zowel over de inhoud van het zaakdossier als over de status van het proces. Communicatie met klanten van opdrachtgevers verloopt in beginsel via het frontoffice. Dit betekent het benoemen en vastleggen van een niveau van elektronische dienstverlening: de RUD spreekt een niveau van elektronische dienstverlening af met de opdrachtgevers (provincie, gemeente, derden), afgestemd met de kaders die de opdrachtgevers daarvoor hanteren.
- **Zaakgericht werken.** De RUD werkt zaakgericht. Om de opdrachtgever adequaat van informatie te kunnen voorzien is een zaakgerichte benadering voor de hand liggend. Daarom wordt het begrip zaak centraal gesteld zodat van daaruit verbanden kunnen worden gelegd naar de opdrachtnemer, het product en de gebruikte middelen.
- **Borging integraliteit binnen RUD.** De RUD waarborgt een goede afstemming en coördinatie tussen de verschillende Wabo-taakvelden.

De RUD onderschrijft het streven om de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. De RUD werkt samen met haar deelnemers mee aan de implementatie van I-NUP (overheidsbrede implementatieagenda dienstverlening e-overheid) en Antwoord©. Doelstelling hiervan is dat in 2015 gemeenten een herkenbare ingang zijn voor alle vragen aan de overheid. Antwoord© kent de volgende ambities:

- **Duidelijke ingang.** Burgers en ondernemers hebben per kanaal een duidelijke ingang waar zij met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen.
- **Altijd bereikbaar.** Burgers en ondernemers zijn vrij om de manier en het moment van dienstverlening te kiezen. Het maakt niet uit via welk kanaal zij hun vraag stellen, zij krijgen altijd hetzelfde betrouwbare antwoord.
- **Direct antwoord.** Burgers en ondernemers krijgen direct antwoord (of een product) of worden goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening. De burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en gegevens slechts één keer door te geven.
- **80% in één keer goed.** Doelstelling is dat het KCC van gemeenten gemiddeld 80% van de vragen aan de overheid in één keer goed afhandelt. De overige 20% van de vragen worden vraaggericht en gecontroleerd afgehandeld. Dit kan zijn door de (vakafdeling van de) gemeente of door een andere overheidsorganisatie zoals de RUD.
- **Echt geholpen.** Burgers en ondernemers worden echt geholpen, binnen de gestelde termijn. De overheidsorganisaties zijn om de burger georganiseerd in plaats van dat de burger zijn weg binnen de overheid moet kennen.

De RUD realiseert zich dat zij als uitvoerende backoffice een rol heeft in het realiseren van de ambities van haar opdrachtgevers. De RUD bepaalt dan ook in continu overleg met haar deelnemers wat zij kan doen om de ambities van haar deelnemers op het gebied van dienstverlening waar te maken.

6.3 Takenpakket en hoofdprocessen

6.3.1 Takenpakket

De RUD is het backoffice voor de aangesloten gemeenten en de provincie voor de regulerende, toezichthoudende en handhavende taken op het terrein van de fysieke leefomgeving. De RUD voert voor iedere aangesloten partij tenminste het basistakenpakket (en voor de provincie het Wabo-takenpakket) uit. Sommige gemeenten laten meer taken uitvoeren.

Al met al zijn de volgende takenpakketten te onderscheiden:

1. **Basistakenpakket:** de taken die voldoen aan de criteria die in de package deal zijn aangegeven inclusief casemanagement.
2. **Milieutakenpakket:** naast basistaken ook alle overige uitvoerende milieutaken: toetsing, vergunnen, beschikken, melden en ontheffen (regulering), toezicht en handhaving, milieutechnische advisering, bodemsanering, afhandelen van inrichtinggebonden milieugerelateerde klachten en bezwaar en beroep.
3. **Wabo-takenpakket:** naast basis- en milieutaken ook de uitvoerende taken (toetsing, vergunnen, beschikken, melden en ontheffen (regulering), toezicht en handhaving, advisering, afhandelen van klachten en bezwaar en beroep) ten aanzien van bouwen, RO, gebruik- en Wabo-gerelateerde APV-aspecten (reclame, in-/uitrit, kappen en sloop) inclusief casemanagement.

Afname van takenpakket 1 is voor iedere deelnemer aan de RUD verplicht; afname van takenpakket 2 en/of takenpakket 3 is facultatief. Welke deelnemer voor welk pakket heeft gekozen, is schematisch weergegeven in de tabel in paragraaf 6.1. Het basistakenpakket is voor de provincie overigens veel uitgebreider dan voor de gemeenten (= Wabo-pakket).

Het behoort tot de mogelijkheden dat het takenpakket van de RUD binnen afzienbare tijd wordt uitgebreid met het toezicht op de Drank- en horecawet en taken op het beleidsterrein van Openbare Orde en Veiligheid. Er zijn namelijk deelnemers die deze taken op dit moment overwegen onder te brengen in de RUD. Per 1 januari 2013 wordt de burgemeester verantwoordelijk voor het toezicht op en de handhaving van de Drank- en horecawet.

Ten aanzien van eventuele taken op het gebied van (onder andere) brandpreventie speelt nu een discussie in Groningen. Afhankelijk van de uitkomsten hiervan worden deze taken binnen de RUD dan wel elders ondergebracht. Nieuwe taken moeten passen binnen de doelstelling, visie en missie van de RUD en indien van toepassing ook de landelijke kwaliteitscriteria.

Bovengenoemde, primaire taken vereisen een – zij het zo minimaal mogelijke – vorm van ondersteuning: de overhead. Taken die de RUD in dit verband minimaal dient uit te voeren zijn:

- management;
- secretariële werkzaamheden;
- financiële taken (administratie, advies, planning en control);
- kwaliteit en programmering;
- juridische kaderstelling en juridisch advies;
- personele taken;
- communicatie;
- accountmanagement;
- informatisering & automatisering;
- facilitaire zaken (inkoop, post en archief, huisvesting en receptie).

Het merendeel van deze taken wordt binnen de RUD-organisatie gepositioneerd onder aansturing van de directeur. Voor de feitelijke invulling van deze taken wordt gekeken of bij een van de deelnemers kan worden aangesloten, bijvoorbeeld via detachering van medewerkers naar de RUD.

Indien overheadfuncties niet vanuit de deelnemers geleverd kunnen worden, is het uitgangspunt dat er werving plaatsvindt bij de deelnemende organisaties. Dit om bestaande kwaliteit zoveel mogelijk te benutten en desintegratieschade zoveel mogelijk te beperken (zie ook hoofdstuk 10).

6.3.2 BRZO-RUD

Naast bovengenoemd takenpakket is de RUD Groningen ook aangewezen als één van de zes landelijke BRZO-RUD's.

De vorming van een BRZO-RUD komt voort uit het verzoek van de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu (8 december 2011), waarin hij aan het IPO vraagt om tot een gezamenlijke afspraak te komen over de coördinatie van de uitvoering van de taken voor bedrijven die onder de BRZO of IPPC-categorie 4 vallen. Het IPO heeft daarvoor een plan van aanpak opgesteld (IPO, 2012) dat het Rijk en de VNG met instemming hebben ontvangen.

De taakuitvoering BRZO is gericht op de externe veiligheid rondom met name grote chemiebedrijven en is specialistisch en complex van karakter. De organisatie van de taakuitvoering is gezien het aantal BRZO-bevoegde gezagen veelomvattend. De staatssecretaris wil komen tot een eenvoudiger structuur waarin de kwaliteit beter is geborgd. Om die reden krijgen zes RUD's een specialistische taak op het vlak van de BRZO-taken. In Noord-Nederland is dat de RUD Groningen, op basis van de ruimtelijke verdeling van de BRZO- en IPPC-categorie 4 (chemie)-inrichtingen. De provincie blijft verantwoordelijk voor het maken van het beleid gericht op BRZO-bedrijven.

Niet iedere gemeente en provincie in Noord-Nederland heeft dergelijke inrichtingen. Tabel 1 schetst de verdeling van BRZO- en IPPC-categorie 4 (chemie)-inrichtingen¹.

¹ Ook wel VT-Chemie bedrijven of LAT-RB-bedrijven genoemd.

	Bevoegd gezag	BRZO	Zowel BRZO als IPPC 4	IPPC4	Totaal
Drenthe	Gemeente	4	0	0	9
	Provincie	0	0	5	
Fryslân	Gemeente	7	0	0	12
	Provincie	4	1	0	
Groningen	Gemeente	10	0	3	38
	Provincie	17	4	4	
Totaal		42	5	12	59

De BRZO-RUD wordt gevormd binnen een landelijk stelsel van BRZO-RUD's. De volgende uitgangspunten zijn daarom voor de BRZO-RUD van belang.

1. Ontwikkelen van specialistische RUD's binnen de zes BRZO-RUD's

De uitvoering van BRZO-taken vraagt gespecialiseerde kennis. De maatlat BRZO voorziet hierin door eisen te stellen aan een minimaal opleidingsniveau van inspecteurs en een minimaal aantal inspecties per jaar. De RUD waarborgt dat het minimaal aantal uren voor de uitvoering van BRZO-taken - dat noodzakelijk is in het kader van de kwaliteitscriteria - blijft gehandhaafd. BRZO-inrichtingen kunnen heel specifieke kennis vragen, terwijl er maar een beperkt aantal inrichtingen in Nederland voorkomt. In die gevallen voorziet het IPO dat een ontwikkeling ontstaat dat binnen de zes BRZO-RUD's specialismen ontstaan voor een bepaald type inrichting en de BRZO-RUD's taken/inspecties aan elkaar kunnen uitbesteden. Zodoende ontwikkelen zich landelijke expertteams.

2. BRZO-RUD laten aansluiten op RUD-processen

De BRZO is een gespecialiseerde taak die in nauwe samenhang met de Wabo-taken in de RUD moet worden uitgevoerd. Dit is een uitgangspunt voor de inrichting van de BRZO-RUD.

3. Loket BRZO-bedrijven

De BRZO-RUD is een uitvoeringsorganisatie. Het bevoegd gezag blijft bij de gemeenten en provincies. Uitgangspunt is dat het loket voor de BRZO-bedrijven bij het bevoegde gezag blijft.

4. Bestuurlijk platform

Voor de uitvoering van de BRZO-taken is landelijk een bestuurlijk platform gewenst. Het is van belang dat de uitvoering van de BRZO-taken volgens (inter)nationale normen (topdown) plaatsvindt. Ook kan vanuit de uitvoeringspraktijk (bottom up) aanleiding zijn om de uitvoering van de BRZO-taken bij te sturen, bijvoorbeeld qua prioritering. Het bestuurlijk platform is verantwoordelijk om via beide invalshoeken te sturen op de taakuitvoering BRZO. Het IPO komt met een voorstel om dit platform in te richten. De DCMR (= RUD Rijnmond) vult de secretariaatsfunctie in.

5. Afstemming op de uitvoering/programmering in relatie tot kennismanagement

De afstemming over de uitvoering en programmering van taken vindt plaats via overleg van de directeurs van de zes BRZO-RUD's. Daarnaast is de ontwikkeling en borging van kennis belangrijk. Hiervoor voorziet het IPO een rol voor de DCMR, die dit verzorgt voor alle RUD's. Het beheer van een kennisplatform wordt een ambtelijke verantwoordelijkheid op directieniveau.

6. Inbreng Rijkstaken in BRZO-RUD's

Reeds in de package deal is voorzien dat ook Rijkstaken in RUD's worden ondergebracht, zoals de taken van de afdeling Major Hazard Control (MHC) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Vanuit de BRZO-RUD Groningen is de voorkeur uitgesproken om dit onder te brengen bij de BRZO-RUD's, omdat:

- dit de bestaande regionale teams van SZW, provincies en veiligheidsregio continueert en borgt. Voor Noord-Nederland geldt dat deze samenwerking succesvol verloopt;
- niet zozeer de sectorale kennis van belang is, maar de integrale kennis van een BRZO-team van MHC, provincie en veiligheidsregio van belang is. Dit mede in het licht van de ontwikkeling van landelijke expertteams.

7. Verhouding van de zes BRZO-RUD's in relatie tot de andere RUD's

Voor de inrichting van de BRZO-RUD's gelden dezelfde voorwaarden (checklist RUD-vorming) als voor een 'gewone RUD'.

Het IPO wil het Plan van aanpak wel nader concretiseren op de verhouding van de zes BRZO-RUD's in relatie tot de andere RUD's in een verzorgingsgebied (zoals Noord-Nederland). Uitgangspunt blijft dat het bevoegd gezag eindverantwoordelijk is voor haar inrichtingen. De nabijheid blijft leidend. Voor de situaties dat er 'echt iets aan de hand is' moeten zaken nader worden georganiseerd.

Wie straks als eerste aanspreekpunt gaat fungeren voor BRZO-aangelegenheden, is nog onderwerp van gesprek. De nadere uitwerking hiervan moet nog vorm krijgen, evenals de uitwerking van taken, organisatie, verantwoordelijkhedenverdeling en financiering. Te zijner tijd worden beide opgenomen in het inrichtingsplan van de RUD Groningen. Dit is een taak voor de kwartiermaker/beoogd directeur.

Gezien het belang van de BRZO-RUD heeft een verdere uitwerking hiervan plaatsgevonden in bijlage 5.

6.3.3 Hoofdprocessen

De RUD kent een procesgeoriënteerde werkwijze. De RUD is immers in essentie een professionele en hoogwaardige backoffice van de aangesloten partijen. Gemeenten en provincie blijven bevoegd gezag en bepalen de exacte knip tussen frontoffice en RUD. Burgers en bedrijven worden in eerste instantie op de gemeente-/provinciehuizen te woord gestaan. De hoofdprocessen waarlangs de RUD-organisatie wordt ingericht, zijn:

- vooroverleg;
- vergunningverlening en toetsing;
- toezicht en handhaving;
- sturing en uitvoering VTH-taken BRZO en IPCC-inrichtingen;
- advisering (juridisch en technisch);
- klachtenafhandeling, piketregeling, incidenten en crisisinzet;
- advisering inzake bezwaar en beroep;
- bedrijfsvoering (kwaliteitsontwikkeling en ondersteuning).

Per hoofdproces hebben wij in bijlage 6 op hoofdlijnen geïllustreerd op welke wijze KCC en RUD (en in sommige gevallen ook de gemeentelijke/provinciale backoffice) zich mogelijk tot elkaar kunnen verhouden: wie is wanneer aan zet? Opgemerkt hierbij wordt dat de exacte taakverdeling op dit gebied in gesprekken tussen de RUD en haar deelnemers bepaald gaat worden.

6.3.4 Formatie per taak

De formatie per taak hebben wij met behulp van alle deelnemers in kaart gebracht. Het overzicht is onderverdeeld naar basistakenpakket, milieutakenpakket en Wabo-takenpakket en is opgenomen als bijlage 7. De formatie is ook afgezet tegen de Groninger maat van de kwaliteitscriteria. Daaruit blijkt dat de RUD Groningen robuust is met uitzondering van:

- toezicht door de BOA's;
- toezicht op bodemsaneringen;
- ketentoezicht;
- groene specialismen;
- vrijwel alle bouwgerelateerde specialismen.

Voor deze taken geldt dat de RUD in de volgende projectfase in overleg met de deelnemers moet bezien of én zo ja op welke wijze zij deze taken gaat uitvoeren.

6.4 Verbinding tussen beleid en uitvoering

De RUD is in beginsel een beleidsarme organisatie. Beleid kent echter drie niveaus:

1. *Strategisch beleid*: onder andere meerjarige beleidsvisies (structuurvisie, milieuvisie, visie op leefomgeving, et cetera).
2. *Tactisch beleid*: zoals milieubeleidsplannen, welstandnota's, bodembeleid, actieplannen lucht, geluid, externe veiligheid.
3. *Operationele programmering*: programmering, bestemmingsplannen, implementatie nieuwe wetgeving, ondersteuning en advisering bij afwijkingen van vastgesteld beleid, et cetera.

Voor strategisch en tactisch beleid is klip en klaar dat de gemeenten hiervoor aan zet zijn. Voor de operationele programmering geldt dat zich tussen beleid en uitvoering op onderdelen een grijs gebied bevindt waarvan het de vraag is wat in eerste aanleg werk is dat de RUD voor haar rekening neemt en wat producten zijn die de deelnemende partijen zelf ter hand nemen. Uitgangspunt is dat de RUD zelf géén beleid maakt.

In bijlage 8 hebben wij, analoog aan de Regenbooglijst van de Werkorganisatie DEAL per Wabo-domein in kaart gebracht waar binnen het grijze gebied de RUD een rol krijgt toebedeeld en waar de 'lead' bij het bevoegde gezag ligt. Deze lijst is geen blauwdruk van hoe het moet, maar een hulpmiddel voor de opdrachtgevers en de RUD om met elkaar in gesprek te gaan.

In feite vormt de uitvoering van de VTH – taken een belangrijke voedingsbodem voor tactisch en strategisch beleid. Er zal dan ook continu aandacht zijn voor interactie tussen de RUD en haar deelnemers op dit punt.

De BRZO-RUD wijkt qua opzet af van datgene wat wij hierboven hebben beschreven. Voor de drie noordelijke provincies maakt zij wel degelijk beleid op het gebied van de LAT-RB-toezicht en -vergunningverlening.

6.5 Raming benodigde formatieplaatsen

De uitvoering van de taken leidt tot de met de deelnemers overeengekomen producten. Aan de uitvoering hiervan zijn uiteraard functies gekoppeld. De formatie zoals wij die in bijlage 7 per taak in kaart hebben gebracht levert een totale primaire formatie op van 151 fte's,

Om de verbetering van de uitvoering te borgen conform de Big-8 zijn er daarnaast medewerkers die dit als onderdeel van hun taak hebben. Dit is in feite ook formatie ten dienste van het primaire proces. De kwartiermaker/beoogd directeur besteedt hieraan expliciet aandacht in zijn ontwikkelplan.

Per deelnemer is het totaal van de in te brengen primaire formatie als volgt:

Organisatie	In te brengen primaire formatie in fte's
Provincie	56,06
Bedum	0,76
De Marne	4,00
Winsum	0,76
Grootegast	0,50
Leek	4,60
Marum	0,45
Zuidhorn	2,30
Groningen / Ten Boer	5,40
Haren	0,50
DEAL	3,20
Bellingwedde	3,00
Stadskanaal	13,10
Vlagtwedde	5,50
Slochteren	0,98
Menterwolde	4,70
Hoogezand	19,65
De Kompanjie	6,35
Oldambt	19,25
Totaal	151,06

Bij de inrichting van de RUD wordt uitgegaan van bovenstaande formatiecijfers.

Naast deze primaire formatie kent de RUD een personele overhead van 34,4 fte's. Deze is als volgt opgebouwd.

Berekening overhead RUD	Percentage	Fte's	Indicatie schaal
Aansturing (management en secretariaat)	6,1	11,4	
* directeur		1,0	15
* afdelingsmanagers		4,0	13
* coördinatoren		4,0	12
* secretariaat		2,4	7
P&O		3,0	10
Financiën en control	2,4	4,5	10
Informatisering & Automatisering	2,0	3,8	9
Communicatie en kwaliteitszorg	0,5	1,0	10
Facilitaire zaken	2,2	4,0	7
Juridische zaken	0,3	0,6	11
Flexibele schil	3,3	6,1	
Totaal overhead RUD	18,5	34,4	
Totaal formatie hele organisatie		185,5	

Na een periode van twee jaar wordt geëvalueerd of de ingebrachte formatie overeenstemt met de daadwerkelijk uitgevoerde taken per deelnemer.

6.6 Organisatiestructuur

6.6.1 Uitgangspunten

- De inrichting van de organisatie dient aan te sluiten bij de missie en visie én dient toekomstbestendig te zijn. Wij hebben daarom gekozen voor een procesgeoriënteerde inrichting: vergunning, toezicht, klachten, bezwaar en beroep en advies. Deze inrichting sluit ook aan bij de principes van de Wabo.
- Omdat de RUD een kostenefficiënte en transparante organisatie wil zijn, kiezen wij voor een herkenbare structuur met een optimaal aantal (twee) hiërarchische lagen.
- Om optimale flexibiliteit te kunnen bewerkstelligen (mede met het oog op het adequaat kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen), hanteren wij het uitgangspunt 'structureel werk wordt structureel ingevuld, incidenteel werk wordt met een flexibele schil opgelost'.
- Taken die zich richten op de hele organisatie (teamoverstijgend) plaatsen wij in een staf.
- Van medewerkers wordt een groot verantwoordelijkheidsgevoel en veel zelfstandigheid verwacht ten aanzien van het te bereiken resultaat. Ook worden zij gefaciliteerd in het plaats- en tijdonafhankelijk werken.
- Er wordt gestuurd op output met kwaliteitseisen.
- Sturing gebeurt door het MT dat bestaat uit één directeur en de teamleiders. In een aantal gevallen worden de teamleiders ondersteund door functioneel leidinggevende seniormedewerkers (coördinatoren) vanwege de 'span of attention'.
- De directeur is eerstverantwoordelijk voor een goede dienstverlening en gezonde bedrijfsvoering. Hij coacht de teamleiders op deze aspecten en is het boegbeeld naar buiten.
- De teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor hun team: zij sturen op resultaat, mens en beheer. De coördinatoren/senior – medewerkers op inhoud.
- Mandaat ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Daarmee kan de RUD daadkrachtig en slagvaardig opereren.
- Wijzigingen in wet- en regelgeving die verschuivingen tot gevolg hebben van vergunningen naar meldingen hebben verschuivingen tot gevolg van inzet op vergunningverlening naar inzet op toezicht en handhaving. Dit betekent voor de RUD Groningen dat er verschuivingen kunnen plaatsvinden van het Team Vergunningen naar het Team Toezicht en Handhaving. Dit betekent vooralsnog niet dat er in totaliteit minder inzet nodig is.
- In projectfase, de inrichting van de RUD, wordt het besturingsmodel nader uitgewerkt.

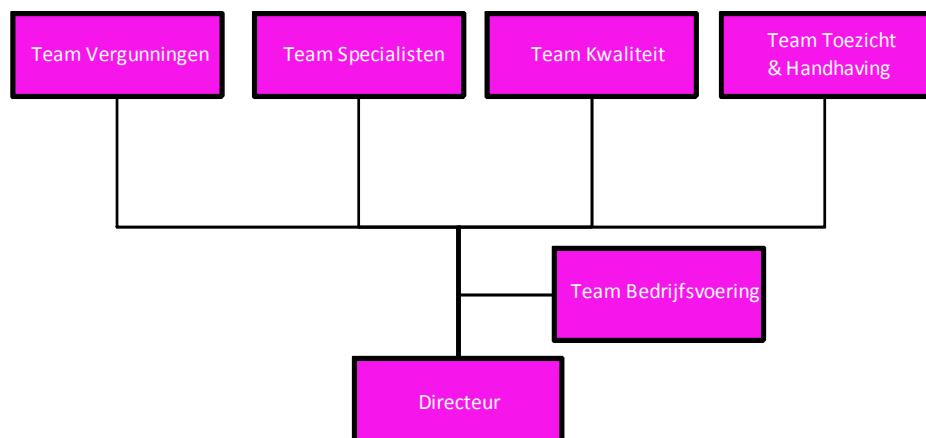
6.6.2 Organisatie primaire proces

- De RUD is het backoffice van de aangesloten partijen. Om de vraagafhandeling en vergunningverlening op het gebied van de fysieke leefomgeving soepel, transparant en snel te laten verlopen, is een goede aansluiting van de verschillende frontoffices op het backoffice cruciaal. In gesprekken tussen de RUD en de opdrachtgevers wordt de knip tussen frontoffice en RUD precies bepaald. Hierbij wordt de volgende denkrichting gehanteerd:
Het KlantenContactCentrum (KCC) is onderdeel van de opdrachtgevende organisaties en bevindt zich in de gemeentehuizen en het provinciehuis. Het KCC is de plek waar de klant terecht kan voor voorlichting, informatie, advies, loketvergunningen en loketmeldingen. Het KCC voert in beginsel de compleetheidstoets uit bij reguliere vergunningaanvragen.

- Vervolgens worden (aan)vragen voor behandeling doorgezet naar het backoffice, de RUD. Gedurende de behandeling van (aan)vragen hebben klanten direct contact met het backoffice. In die fase worden (vragen van) klanten vanuit het frontoffice doorverbonden naar het backoffice. Eenzelfde werkwijze geldt voor de behandeling van klachten en meldingen. Bij deze werkwijze hoort een algemeen en 'ondiep' frontoffice en een specifiek en 'diep' backoffice. De voortgang wordt gemonitord in het backoffice en vastgelegd in een procesvolgsysteem dat ook door het frontoffice is te raadplegen (en wellicht op termijn ook direct door klanten). Alhoewel de werkprocessen bij de samenwerkende RUD-partners zoveel mogelijk op dezelfde manier worden ingericht, zijn er verschillen te verwachten in de taken die door de KCC's worden uitgevoerd. Deze variaties worden - binnen de afspraken in de dienstverleningsovereenkomsten - door de RUD opgevangen.
- De RUD (backoffice) onderhoudt op dossier(zaak)niveau contacten met het frontoffice via de zaakverantwoordelijke namens de opdrachtgever en vice versa als de RUD zelf de zaakverantwoordelijke is. Daarnaast zal het accountmanagement goed moeten zijn belegd. Het accountmanagement draagt zorg voor korte lijnen tussen RUD en bestuur en ambtelijke organisatie van de deelnemers aan de RUD. Het accountmanagement binnen de RUD is vooralsnog een taak van het management en geen separate functie.

6.6.3 Organisatiestructuur

Op basis van bovenstaande uitgangspunten en overwegingen ziet de structuur van de RUD er indicatief als volgt uit:



Ten aanzien van de overheadfuncties wordt opgemerkt dat een deel door een flexibele schil wordt ingevuld (inhuur dan wel tijdelijke contracten). Dit om de directeur maximale speelruimte te geven en bij efficiencyverbeteringen ook daadwerkelijk de organisatie te kunnen verkleinen. De totale personele overhead bedraagt daarmee 18,5% van de totale formatie. Het totaal aantal formatieplaatsen komt daarmee op 185,5 fte's.

6.7 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van de RUD moet zich nog zetten. Het streven is er op gericht te komen tot een cultuur die zich kenmerkt door dat:

- medewerkers en management trots zijn op de eigen organisatie: zij stralen uit dat zij het fijn vinden om bij de RUD te werken;
- medewerkers en management gericht zijn op topkwaliteit en service: zij willen zich aldoor verbeteren;
- medewerkers en managers een hoge mate van bestuurlijke sensitiviteit kennen. Dit vraagt om kennis van en gevoel voor de lokale situatie. Dit is een competentie die in de RUD de nodige aandacht krijgt;
- er een teamgeest heerst: iedereen is er op gericht elkaar te helpen. De collegiale verhoudingen zijn goed;

- er sprake is van goed leiderschap: het management is betrokken, geeft het goede voorbeeld, luistert en houdt goed de balans tussen geven en nemen;
- er efficiënt en kostenbewust wordt gewerkt; medewerkers voelen dit ook als hun verantwoordelijkheid;
- medewerkers zich veilig voelen: zij hebben het gevoel plek in te mogen nemen en er is een open, lerende houding;
- er aandacht voor opleiding en training is;
- er voortdurend wordt gezocht naar verbetering en vernieuwing.

De RUD is een expertiseorganisatie die kennis en ervaring bundelt. Mensen komen elkaar tegen in en rond de RUD. De RUD faciliteert zijn opdrachtgevers met een breed scala aan producten waarmee gemeenten en provincie hun gewenste beleidsdoelen kunnen realiseren.

De nieuwe kwartiermaker/beoogd directeur krijgt de opdracht om daadwerkelijk handen en voeten te geven aan het samenbrengen van verschillende culturen en het werken aan één RUD-cultuur.

De RUD is een organisatie die werkt aan vooraf afgesproken resultaten die gerealiseerd worden volgens een bepaalde structuur. Het hele omgevingsrecht is en blijft sterk in ontwikkeling: van milieuwet naar Wabo, Activiteitenbesluit en Omgevingswet.

Daarom is het van belang dat de organisatie van de RUD op vernieuwing is ingericht. De structuur en cultuur van de organisatie maken die gerichtheid op een veranderende omgeving mogelijk. Duurzaamheid is onderdeel van die veranderende omgeving. Hiervoor is omdenken vereist. Omdenken is een hulpmiddel om problemen te veranderen in mogelijkheden. Dit is nodig omdat de wereld verandert en onze aanpak mee moet veranderen. De RUD staat midden in een wereld van omdenken: van specifiek en afgebakend naar algemeen en samenhangend.

Omdenken

Nieuw	Oud
Omgeving	Inrichting
Integraal	Sectoraal
Wabo	Milieu, water, RO
Samenwerken	Individueel
Keten	Haakje
Algemene regels	Specifieke regels
Omgevingspecialist	Vergunningverlener
Toezihouder	Controleur
Gedrag	Regels

De RUD is een expertiseorganisatie die kennis en ervaring bundelt. Mensen komen elkaar tegen in en rond de RUD. De RUD faciliteert zijn opdrachtgevers met een breed scala aan producten waarmee gemeenten en provincie hun gewenste beleidsdoelen kunnen realiseren. Binnen en buiten de RUD wordt intensief samengewerkt aan de beïnvloeding van mensen die regels moeten naleven. Dit is uiteindelijk vaak maatwerk waar experts elkaar voor nodig hebben. Hierbij is het belangrijk om de vraag te stellen: wie is waarin het beste?

7 De deelnemers en de RUD

7.1 Inleiding

De RUD Groningen is een uitvoeringsorganisatie op het gebied van de VTH-taken van en voor alle gemeenten en de provincie. De RUD fungeert nadrukkelijk als backoffice, zeg maar grote afdeling, ten aanzien van de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving. De frontoffices (KCC's, balies, loketten, et cetera) berusten nog altijd bij de gemeenten en provincie zelf. Frontoffices die op dit moment nog een grote variatie qua aankleding en inhoud kennen. Na inventarisatie van de taken die bij de frontoffices/loketten et cetera zijn belegd, is het mogelijk één of meerdere werkprocessen te definiëren voor de dagelijkse uitwisseling op uitvoeringsniveau tussen de RUD en de opdrachtgevers.

Een deel van de eigenaren van de RUD heeft daarbij haar hele backoffice 'overgedaan' naar de RUD, een deel van de eigenaren beschikt echter over een eigen backoffice voor deze taken. In de eerste situatie gaat daarmee ook de coördinatieplicht over naar de RUD. In het tweede geval zullen aanvullende afspraken worden gemaakt ten aanzien van de coördinatie.

De eigenaren van de RUD blijven te allen tijde bevoegd gezag, dat dragen zij dus nadrukkelijk niet over aan de RUD. De daarmee samenhangende verplichtingen (archivering en monitoring) zijn beschreven in het hoofdstuk de RUD digitaal.

De hiervoor genoemde kaders hebben consequenties voor de wijze waarop de RUD zich verhoudt tot haar eigenaren, die tevens opdrachtgever en samenwerkingspartner zijn. Wat dit betekent en hoe wij een en ander in goede banen leiden, wordt in dit hoofdstuk uiteengezet. Daarbij sluiten wij nadrukkelijk aan bij visie, missie, kernwaarden en doelen die wij als RUD uitdragen.

7.2 Rollen

Eerst iets over de diverse rollen die wij in het kader van de RUD onderscheiden.

Eigenaar

De RUD wordt een 'lichte' gemeenschappelijke regeling. De individuele gemeenten en de provincie zijn gezamenlijk eigenaar van de RUD. Concreet betekent dit dat zij verantwoordelijk zijn voor:

- het formuleren van spelregels rondom besturing, uitvoering en verantwoording van de RUD (het eigendom);
- het bepalen van de ontwikkelingsmogelijkheden van de RUD;
- het vastleggen van het weerstandsvermogen van de RUD;
- het bepalen van het systeem en de systeemgrenzen waarbinnen de RUD kan opereren. Hiertoe behoren onder meer het vastleggen van de werkwijzen tussen organisatie en eigenaren met betrekking tot onder meer begroting en verantwoording en het borgen van het kwaliteitsniveau van de interne bedrijfsvoering;
- bepalen van kaders voor uitbesteding van specialistische diensten.

Veel van de genoemde verantwoordelijkheden zijn al min of meer bepaald in dit bedrijfsplan: een plan dat alle eigenaren gezamenlijk vaststellen. Omdat het soms kan voorkomen dat de belangen van de eigenaar niet geheel overeenkomen met die van de opdrachtgever is het belangrijk dat deze rollen zowel bestuurlijk als ambtelijk functioneel te scheiden.

Bevoegd gezag

De rol als bevoegd gezag valt in de praktijk vaak samen met de rol van opdrachtgever en betreft:

- *Kadersteller*: de individuele eigenaren blijven verantwoordelijk voor het strategische en tactische beleid; gezamenlijk zijn de eigenaren verantwoordelijk voor het kwaliteitsniveau en het uitvoeringsprogramma van de RUD;
- *Frontoffice*: cruciaal omdat hier in principe alle vragen van de klanten waar een RUD iets mee moet binnenkomen. Momenteel is sprake van een grote mate van diversiteit in de inrichting en aankleding van het frontoffice. Sommige eigenaren beschikken al over een compleet ingericht KlantContactCentrum, anderen hebben nog het 'oude' loket waar de vergunningverlener ook vragen afhandelt. Het is de verwachting dat de inrichting en aankleding van de KCC's de komende jaren meer naar elkaar toegroeien. Het is van belang voor een goed functioneren van de RUD en het samenspel tussen de RUD en de afzonderlijke partners dat de frontoffices tenminste aan de volgende kwaliteitseisen voldoen:
 - de afzonderlijke frontoffices moeten zelfstandig kunnen functioneren;
 - de landelijk beschikbare/verplichte elektronische postbussen moeten goed werken en adequaat worden beheerd (OLO, AIM, meldpunt BBK);
 - functioneren als digitaal verkeersplein tussen bedrijf/burger en de verschillende backoffices;
 - casemanagement aanwezig. Voor gemeenten die niet alle VTH-taken hebben overgedragen aan de RUD geldt dat zij bij veel vergunninggerelateerde zaken nog het casemanagement uitvoeren, dat wil zeggen de contacten met de aanvrager onderhouden en de vraagafhandeling coördineren.
- De uitwerking van het precieze samenspel tussen frontoffice en backoffice wordt in de inrichtingsfase concreet ingevuld. Uitgangspunt hierbij is dat de opdrachtgever bepaalt waar de knip komt te liggen, maar dat er ook een werkbare situatie voor de RUD moet ontstaan. Toetsingscriteria hiervoor zijn doelmatigheid, doeltreffendheid en kosteneffectiviteit. De ervaring van milieudiensten leert dat er in de praktijk een aantal vormen van overgangsmomenten ontstaan (circa 3 à 4), zodat enerzijds recht wordt gedaan aan de wensen van de opdrachtgever en er anderzijds een werkbare situatie voor de uitvoeringsorganisatie ontstaat.
- Onafhankelijk van de exacte overgang van front- naar backoffice moeten beide organisaties voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria.

Opdrachtgever/uitvoeringsregisseur

De individuele partijen zijn opdrachtgever voor de RUD: iedere deelnemer moet dus in staat zijn deze rol kwalitatief goed te vervullen, niet alleen bestuurlijk maar ook praktisch. De opdrachtgever is op uitvoeringsniveau verantwoordelijk voor:

- het aanstellen van een aanspreekpunt bij de opdrachtgever op DVO-niveau;
- het aanstellen van een aanspreekpunt op dossierniveau;
- dossiergebonden communicatie naar bedrijf/burger tenzij de afwerking van het gehele dossier bij de RUD ligt;
- monitoring van de status/voortgang van de dossiers.

En daarnaast dient de opdrachtgever met de RUD afspraken te maken op het niveau van de DVO, over:

- te leveren producten en diensten en hun kwaliteit;
- de prijs die ervoor betaald wordt;
- de tarieven die daar aan derden (tarieven aanvragers) voor in rekening gebracht worden;
- het risicomanagement dat gevoerd wordt;
- de verantwoording die geleverd moet worden voor de uitvoering van de overeenkomst (inclusief benchmarken, innoveren);
- mandatering.

Opdrachtnemer

De laatste rol die wij hier benoemen betreft die van de opdrachtnemer. Deze rol ligt bij de RUD, maar deels ook bij de partners die nog een eigen backoffice kennen. In feite zijn die backoffices mede-uitvoerder/ samenwerkingspartner. In het kader van de Wabo is in de provincie Groningen al de nodige (positieve) ervaring opgedaan met samenwerking in de uitvoering rondom de VTH-taken. Daarop kunnen wij voortborduren. Uitgangspunt dat wij daarbij zo consequent mogelijk willen hanteren, is: daar waar het merendeel van het werk wordt uitgevoerd, ligt de 'lead' met betrekking tot de uitvoering.

De consequenties van genoemde rollen werken wij in de volgende paragraaf nader uit. Eerst staan wij nog kort stil bij het model waar wij de uitwerking in concrete afspraken over afstemming, rolverdeling en toezicht aan hebben opgehangen: de Big-8.

7.3 Big-8 als kader

Zoals wij in hoofdstuk 3 al hebben beschreven, fungeert het model van de Big-8 als vertrekpunt voor de rol- en verantwoordelijkhedenverdeling. Per onderdeel van de Big-8 vatten wij in onderstaande tabel samen welke rol of rollen zijn betrokken, wat ieders verantwoordelijkheid is en hoe deze invulling gaat krijgen in de toekomstige situatie.

Bouwsteen Big-8	Wie aan zet?	In welke rol?	Verantwoordelijkheden
Strategisch beleidskader	Deelnemers	Bevoegd gezag	Formuleren beleidsmatige ambities, bijvoorbeeld ten aanzien van: dienstverlening, kwaliteit, veiligheid, duurzaamheid
Operationeel beleidskader	Deelnemers	Bevoegd gezag	SMART formuleren beleid (VTH-doelen)
Planning en control	Deelnemers en RUD	Opdrachtgever Opdrachtnemer	Gezamenlijk opstellen dienstverleningsovereenkomst
Vorbereiden	RUD en deelnemers gezamenlijk	Opdrachtgever/ opdrachtnemer	Uitvoeringsplan (per deelnemer)
Uitvoeren	Deelnemers	Bevoegd gezag en uitvoeringsregisseur	Snelle, open en goede doorverwijzing Kennis en kunde hebben om schakel te zijn met de RUD
	RUD	Opdrachtnemer	Adequate levering overeengekomen output
Monitoren	RUD Deelnemers	Opdrachtnemer Opdrachtgever	Bewaken dat uitvoering conform afspraken verloopt Begeleiden besluitvorming in de eigen organisatie
Rapportage en evaluatie	RUD en deelnemers	Opdrachtnemer Eigenaar	Vastleggen resultaten en aanbevelingen verbetering Toezicht en verantwoording

7.4 Consequenties: borging

Wat is er aan praktische afspraken nodig, vanuit welke rol(len) om ervoor te zorgen dat wij het samen goed geregeld hebben? Voortbordurend op de hiervoor geformuleerde verantwoordelijkheden per bouwsteen, werken wij in deze paragraaf een aantal afspraken uit met betrekking tot afstemming, samenwerking en toezicht en verantwoording.

Bouwsteen Big-8	Rol	Borging verantwoordelijkheden
Eigenarenoverleg	Eigenaar	Bestuurlijk overleg en overleg op managementniveau inzake ontwikkeling eigendom
Strategisch beleidskader	Bevoegd gezag	Overdrachtsoverleg betreffende aanvullend VTH toetsingskader tussen RUD en bevoegd gezag
Operationeel beleidskader	Bevoegd gezag	Tweejaarlijks overleg op uitvoeringsniveau inzake bouwstenen voor beleid vanuit de uitvoering en kennisdeling
Planning & Control	Opdrachtgever Opdrachtnemer	Jaarlijks overleg tussen RUD en individuele stakeholders op DVO-niveau
	Opdrachtgever Opdrachtnemer	Incidenteel tussentijds overleg over noodgedwongen aanpassingen operationeel beleidskader
Vorbereiden	Opdrachtgever Opdrachtnemer	Jaarlijks overleg tussen RUD en individuele deelnemers op programmaniveau
Uitvoeren	Opdrachtgever	Periodiek afstemmingsoverleg frontoffices en RUD
	Opdrachtnemer	Periodiek afstemmingsoverleg BO's: casemanagersoverleg Zaakgebonden overleg: naar behoefte
Monitoren	Opdrachtnemer Uitvoeringsregisseur	Overleg kwaliteitsmedewerkers RUD en deelnemers
Rapportage en evaluatie	Opdrachtnemer	Gekoppeld aan de gemeentelijke begroting- en verantwoordingscyclus:
	Eigenaar	bestuurlijk en ambtelijk overleg

7.5 Tenslotte

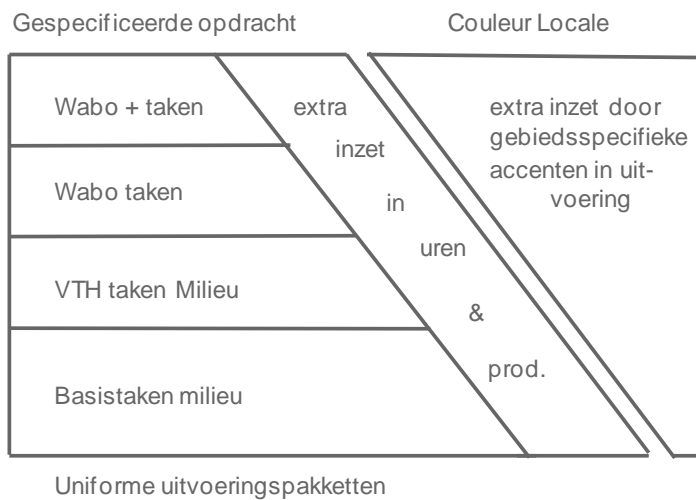
Bij wijze van 'nabrand' willen wij in deze slotparagraaf nog een aantal zaken benadrukken die cruciaal zijn voor het welslagen van de RUD maar lastig in een vorm van afstemming of overleg is te vatten. Want met de hier geschetste (grote) lijnen zijn niet alle punten waar eigenaren/opdrachtgevers en RUD met elkaar te maken krijgen uitgewerkt. Dit zal in de inrichtingsfase plaatsvinden. Een drietal uit te werken punten kan wel worden benoemd vanwege het belang:

1. Bestuurlijke sensitiviteit en escalatie.
2. Verschillende klachtenlijnen.
3. Kennisborging en kennisoverdracht.

Daarnaast vragen wij aandacht voor een aantal punten rondom de **samenwerking**. Dit zijn:

- De RUD-vorming is een groeiproces. Dat betekent dat niet vanaf de start het gewenste kwaliteitsniveau zal zijn gerealiseerd. Dat geldt andersom voor de RUD in relatie tot het oppakken van de opdrachtgeverrol. Gun met andere woorden elkaar een gewenningsperiode.
- Een open houding en een duidelijke verbinding is cruciaal om de samenwerking goed te laten verlopen. Als het nodig is, moet eenieder zonder reserves klaarstaan voor het beste resultaat.
- Aandacht voor de 'couleur locale': in tegenstelling tot de uitvoering van milieutaken, blijkt de mate waarin door bevoegde gezagen binnen deze kaders wordt gewerkt op het gebied van bouwen/RO en APV sterk te variëren. Dit geldt niet alleen in de mate van vergunningverlening en handhaving, maar ook voor de wijze van toetsing en toezicht. Waar de kwaliteitsvereisten op het gebied van milieutaken worden weerspiegeld in het streven naar een meer uniforme 'uitvoercultuur', blijkt in de praktijk dat bouwen/RO- en APV-taken zich in een gebiedsspecifieke aanpak of couleur locale vertalen.

In de onderstaande figuur, wordt weergegeven hoe de verschillende pakketten kunnen worden opgebouwd. Naarmate er voor een breder takenpakket wordt gekozen, ontstaat meer behoefte aan afstemming over en maatwerk in het uit te voeren pakket.



Deze accentuering in de uitvoering hangt samen met elementen die niet uniform zijn te kwantificeren en dus moeilijk in het stramen van een uniform samengestelde productencatalogus met extra inzet in de vorm van uren en producten kan worden vertaald. Het gaat hier met name om specifieke wensen van het bevoegd gezag, ingegeven door de couleur locale van een bepaald gebied. Op basis van het uitvoeringsprogramma kan eventueel capaciteit voor deze wensen worden gereserveerd in de DVO tussen opdrachtgever en -verlener.

8

De RUD digitaal

8.1 Doelstelling

Wij streven voor de ondersteuning van de processen in de RUD naar een gestroomlijnde informatisering en automatiseringinrichting (I&A-inrichting). De ambitie is daarbij dat de technologie zich aanpast aan de wensen van de gebruiker (en niet omgekeerd). Op een manier die motiveert en stimuleert om het te gebruiken. Deze manier van werken faciliteert de medewerkers in het efficiënt én prettig werken. Op de momenten dat het moet en/of goed voor de medewerker uitkomt en op de plek die daar op dat moment bij past. Dat kan overal zijn!

Bij de start van de RUD is dit streefbeeld nog niet gerealiseerd omdat:

- de deelnemers de vrijheid hebben en houden voor hun eigen I&A-beleid;
- denk- en werkwijzen van de deelnemers niet op elkaar zijn afgestemd en als gevolg daarvan ook de noodzakelijke informatie niet zonder meer uitwisselbaar is;
- organisatorische en juridische (onder andere aanbestedingen) factoren hun eigen tijdpad hebben.

Daarom wordt gekozen voor een pragmatische aanpak die erop gericht is een voor de RUD en haar deelnemers werkbare situatie te creëren op 1 april 2013. Tot die tijd wordt in overleg met de deelnemers gekeken naar koppelvlakken en werkprocessen. Samen met de deelnemers worden keuzes gemaakt ten aanzien van de systemen die de RUD gaat hanteren. Dit leggen wij in de volgende projectfase vast in een informatiebeleidsplan.

De deelnemers in de RUD Groningen wordt de uitvoering van het hele palet aan taken (basistaken, + alle milieutaken, + alle Wabo-taken) als dienst aangeboden. I&A volgt dit aanbod. Daarmee is het gewenste uitvoeringsniveau 'RUD++'.

8.2 Uitgangspunten informatisering en automatisering

Ten aanzien van de informatisering en automatisering worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- in principe geen maatwerkoplossingen: gebruiken wat beschikbaar is in de markt;
- als er landelijke oplossingen worden aangedragen, maakt de RUD daarvan gebruik. De RUD spant zich in om te komen tot uniformiteit in de informatievoorziening en de automatiseringsarchitectuur in het landelijke RUD-stelsel;
- hergebruik gaat voor standaard, standaard gaat voor maatwerk;
- kiezen voor proven technology: geen nieuwe oplossingen die zich nog moeten bewijzen;
- basaal niveau van IT-voorzieningen: nu realiseren wat noodzakelijk is, meerjarige doorontwikkeling naar wat wenselijk is;
- in principe IT-voorzieningen onderbrengen bij een deelnemende partij;
- digitaal werken is de norm. Dossiers van zaken worden digitaal opgebouwd. De informatie uitwisseling wordt digitaal georganiseerd. Dat wil zeggen dat er van uit gegaan wordt dat gemeenten en provincie de benodigde informatie voor de RUD digitaal aanleveren en ontvangen 'voor hun voordeur';
- het dienstverleningsconcept bestaat uit het model van frontoffice-midoffice-backoffice. De midoffice van de RUD werkt alleen met een generieke applicatie;
- frontoffice op maat: gemeenten zijn het frontoffice voor de gemeentelijke taken, de provincie is het frontoffice voor de provinciale taken en de RUD voor taken van niet-deelnemers (onder meer de BRZO);
- digitaal communiceren: met opdrachtgevers (gemeente, provincie en derden) wordt digitaal gecommuniceerd, zowel over de inhoud van het zaakdossier als over de status van het proces. Communicatie met klanten van de opdrachtgevers verloopt in beginsel via het frontoffice;

- E-overheid: de RUD gebruikt de landelijke bouwstenen en standaarden van de e-overheid. Er wordt voldaan aan de eisen die de invoering van de landelijke bouwstenen, zoals die zijn samengevat in het iNUP, stelt. Dat betreft de basisregistraties, webrichtlijnen, DigiD, DigiD machtigen, eHerkenning voor bedrijven, enzovoort;
- I&A ondersteunt informatiesystemen die voortkomen uit de wettelijke kaders die aan de RUD's worden gesteld. Dat betekent dat er vanuit de RUD onder meer verbindingen worden gelegd met landelijke databases, zoals het IR, de OLO, de Inspectieview Bedrijven en de te ontwikkelen Inspectieview Milieu;
- dossiervorming en archivering vinden plaats daar waar 'een zaak' begint, bij de gemeenten, de provincie of de RUD. De RUD Groningen zet zich in voor de ontwikkeling van een uniforme zaaktypecatalogus op regionaal en landelijk niveau;
- via de laptops of tablets zijn de applicaties die de primaire processen ondersteunen beschikbaar. Deze applicaties zijn geïnstalleerd op plekken/computersystemen (servers) binnen en buiten de RUD. Een voorbeeld van een computersysteem buiten de RUD is het landelijke systeem InspectieRuimte (IR) die gebruikt wordt voor de BRZO. Al deze systemen zijn verbonden middels een beveiligd netwerk, waarop tevens randapparatuur is aangesloten. Het netwerk zorgt tevens voor de informatie-uitwisseling - middels vastgestelde koppelvlakken - intern binnen de RUD en van en naar externe partijen. Alle informatie van de RUD wordt bewaard in een eigen opslagvoorziening;
- de RUD heeft - conform artikel 40 van de Archiefwet - een voorziening die in lijn is met de bepalingen in de Archiefwet. Dat betekent dat een Archiefverordening en een Besluit Informatiebeheer wordt vastgesteld en dat een archiefbewaarpplaats wordt aangewezen voor de te bewaren archieven van de RUD.

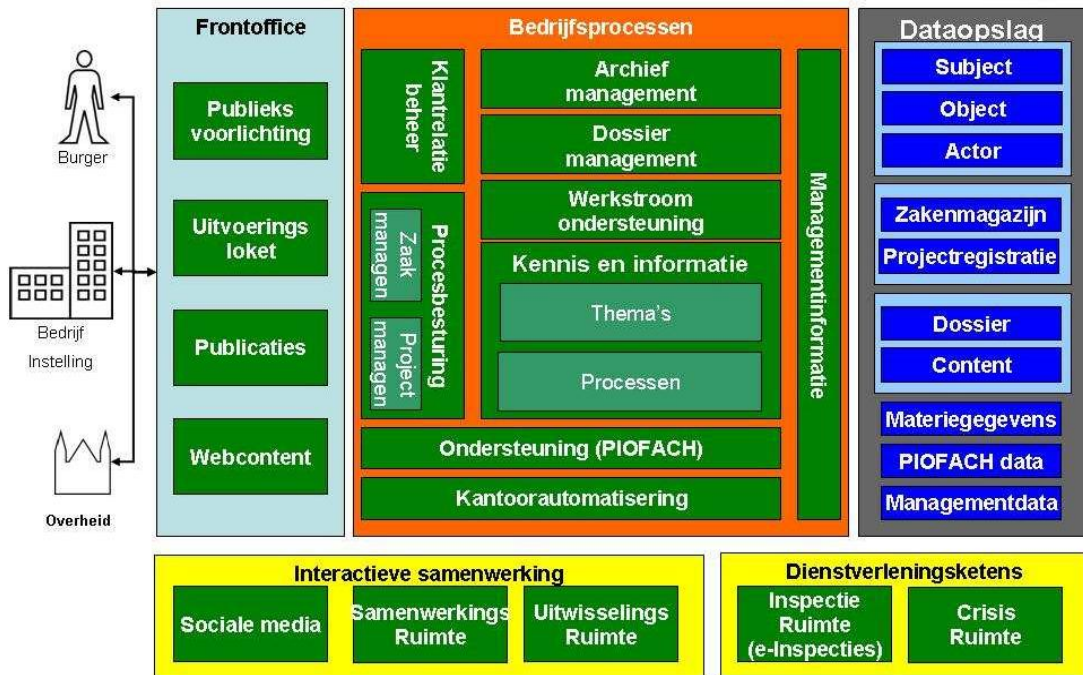
In bijlage 9 is het rapport 'Informatievoorziening en automatiseringarchitectuur' opgenomen. In dit rapport worden uitgangspunten nader uitgewerkt in architectuurprincipes.

8.3 Informatiearchitectuur: samenwerking opdrachtgevers

In de samenwerking tussen RUD en haar opdrachtgevers is een aantal functies te onderscheiden.

- **frontoffice:** alle informatiefuncties die te maken hebben met generieke, externe presentatie van de provincie en de gemeenten en de directe interactie met dienstafnemers om verzoeken af te handelen waarvoor een servicenorm is benoemd. Deze functie is belegd bij de opdrachtgevers;
- **bedrijfsprocessen:** alle informatiefuncties die te maken hebben met ondersteuning van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Deze processen vinden zowel plaats bij de opdrachtgever als de RUD;
- **interactieve samenwerking:** alle informatiefuncties die te maken met directe interactie, samenwerking en informatie-uitwisseling met ketenpartners en klantdoelgroepen. Het verschil met het frontoffice is dat dit niet plaatsvindt op grond van generieke servicenormen. Het verschil met de dienstverleningsketens is dat dit niet tot doel heeft om bestaande uitvoeringsgerichte diensten te verlenen;
- **dienstverleningsketens:** alle informatiefuncties die te maken hebben met het verlenen van uitvoeringsgerichte diensten die in ketens tot stand komen;
- **dataopslag:** alle informatiefuncties die zorgen voor de opslag van gegevens.

Informatie- en applicatielandschap



In bijlage 9 is dit schema verder uitgewerkt.

9

De RUD-werkplek

9.1 Een duurzame en toekomstgerichte werkomgeving

Huisvestingsconcept

De RUD is een uitvoeringsorganisatie: het primaire proces betreft VTH-taken. De frontofficetaken worden vanuit de opdrachtgevende organisaties uitgevoerd. Dat betekent dat het RUD-gebouw geen loket voor burgers en bedrijven kent. De medewerkers van de RUD voeren regelmatig hun werk uit op flexibele werkplekken die aanwezig zijn bij de opdrachtgever.

In het RUD-gebouw wordt gewerkt met flexplekken waarbij twee flexfactoren worden gehanteerd, voor:

- de toezichthouders 0,5;
- de overige medewerkers 0,7.

Een flexfactor van 0,7 houdt in dat een organisatie voor 70% van het aantal medewerkers een werkplek ingericht heeft. In Nederland wordt in de grotere organisaties sinds 1996 gewerkt met flexplekken. De ervaring leert dat een flexfactor van 70% voor gemiddelde kantoorwerkzaamheden toereikend is. De toezichthouders zijn veel in het veld actief. Daarom wordt voor deze medewerkers een lagere flexfactor gehanteerd.

Kantoorconcept

In het kantoor van de RUD zijn verschillende zones te onderscheiden:

- **de open zone:** clusters van 4–10 werkplekken met verstelbaar bureau en bijbehorende voorzieningen;
- **de concentratiezone:** afgezonderde werkplekken voor geconcentreerd werken en ongestoord telefoneren met verstelbaar bureau en bijbehorende voorzieningen;
- **de informele overlegzone:** waar overlegd en gewerkt kan worden, actieve zitjes;
- **de formele overlegzone:** waar overlegd kan worden en als projectteam gewerkt kan worden, met verstelbare tafels en bijbehorende voorzieningen. Twee van de formele overlegkamers worden uitgerust met smartboardvoorzieningen die gebruikt worden voor het beoordelen van tekeningen en situaties.

De inrichting van het kantoor nodigt uit tot samenwerken in verschillende samenstellingen, afhankelijk van het dagprogramma. De medewerkers leren de collega's sneller en beter kennen en ervaren zo één van de voordelen van de flexplekken. De verschillende sferen maken het aantrekkelijk om op verschillende plekken te gaan zitten en in zijn algemeenheid om in het gebouw te werken.

Het werkplekconcept

Naast de verschillende zones in het kantoor zijn er in de open zone en de concentratiezone twee varianten van de werkplek zelf te onderscheiden. Naast de standaardwerkplek heeft een deel van de vergunningverleners namelijk meerdere beeldschermen nodig voor hun werkzaamheden.

De thuiswerkplek

In het beschreven huisvestingsconcept is de thuiswerkplek een mogelijkheid waar gewerkt wordt naast de opties 'kantoor' en 'bij de opdrachtgever'.

9.2 Eén of meerdere vestigingen?

In de 'Intentieverklaring takenpakket en organisatievorm RUD Groningen' wordt expliciet aandacht besteed aan de keuze tussen één of twee vestigingen. In de keuze of er één of twee gebouwen voor de RUD worden ingericht en het zoekgebied hiervoor, zijn de volgende aspecten van belang:

- a. De werkwijze van de organisatie.
 - b. De gewenste kwaliteit van de dienstverlening.
 - c. De bedrijfskosten.
 - d. De geografische spreiding van werk en medewerkers.
 - e. Het toekomstperspectief van de organisatie.
-
- a. Het uitgangspunt van de nieuwe organisatie is plaats- en tijdonafhankelijk werken. Een deel van de tijd zijn de medewerkers op kantoor, een deel van de tijd wordt er op locatie of thuis gewerkt. Deze manier van werken wordt door de benodigde voorzieningen gefaciliteerd en in de aansturing worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker over de resultaten. Het toepassen van de flexfactoren betekent dat er minder werkplekken ingericht worden dan het aantal medewerkers dat voor de RUD werkt. Het totaal aantal formatieplaatsen geeft geen aanleiding om de organisatie over twee gebouwen te verdelen.
 - b. De aanleiding voor het oprichten van de RUD is de ontoereikende kwaliteit van de VTH-taken in Nederland. Daartoe worden specialisaties en formatie gebundeld om inhoudelijke kwaliteit en robuustheid van de uitvoering te kunnen garanderen. Voor een aantal specialisaties zal de RUD Groningen niet direct kunnen voldoen aan het gewenste aantal. Daarnaast worden vanuit ruim 20 organisaties medewerkers samengevoegd tot één nieuwe werkorganisatie. Deze mensen krijgen persoonlijk met verschillende veranderingen (onder andere werk, collega's, werkprocessen, locatie, grootte van de organisatie, leidinggevende) te maken. De nieuwe bedrijfscultuur is er bij gebaat om het onderlinge contact zoveel mogelijk te stimuleren, om de collega's zo snel mogelijk te leren kennen.
 - c. Vanuit kosten oogpunt is het voor een aantal bedrijfsvoeringaspecten efficiënter om dat op één locatie te doen, zoals een deel van de ICT en faciliteiten. Het splitsen in twee autonoom opererende organisaties is gezien de omvang van de organisatie geen efficiënte optie.
 - d. De geografische spreiding van de woonplaatsen van de medewerkers is diffuus. De spreiding van de inrichtingen, het onderwerp van de VTH-taken is echter specifieker. Het zwaartepunt van de werkzaamheden ligt ten oosten van de stad Groningen. Het aansturen op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de werkvervoerplanningen krijgt speciale aandacht in het resultaatgericht werken.
 - e. Niet alle deelnemende partijen brengen het volledige Wabo-takenpakket in. Echter, ook in de maximale variant waarin alle deelnemers het Wabo-takenpakket inbrengen, ligt het zwaartepunt van de werkzaamheden nog steeds ten oosten van de stad Groningen.

De conclusie op basis van bovenstaande aspecten is dat één organisatie, met één vestiging ten oosten van de stad Groningen de meest gewenste situatie is voor de RUD Groningen.

9.3 Wat is nodig voor de vestiging?

In het gebouw is een grote, multifunctionele ruimte aanwezig die gebruikt wordt voor bijeenkomsten, kantine, overleg en als overflow voor dagen wanneer de kantoorbezetting piekt. Daarnaast zijn er formele overlegruimtes voor verschillende werkzaamheden. De benodigde vierkante meters zijn bepaald op basis van de kentallen (zie bijlage 10). In bijlage 10 'Programma van Eisen Huisvesting' wordt verder ingegaan op de items waar de huisvesting aan moet voldoen.

Het pand moet goed te bereiken zijn met zowel het openbaar vervoer als de auto en over voldoende parkeerplaatsen in de directe omgeving beschikken. Verder is een uitstraling gewenst die past bij de werkzaamheden.

In de huisvesting wordt rekening gehouden met een archiefvoorziening. Hoewel digitale informatie-uitwisseling een uitgangspunt is, wordt er vooralsnog ook met papieren dossiers gewerkt. Het aantal multifunctionals (printen, kopiëren, scannen, faxen) wordt beperkt om het digitaal werken zoveel mogelijk te stimuleren.

10 De RUD begroot

10.1 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Doel van de vorming van de RUD's is het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van de taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving. De uitvoering van die taken moet gaan voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria. De gemeenten en provincie voldoen afzonderlijk niet aan die kwaliteitscriteria. Als de gemeente en provincie afzonderlijk wel aan de kwaliteitscriteria willen voldoen, zijn er structureel 80 fte's extra nodig (circa € 7,7 miljoen extra). Door de vorming van de RUD Groningen is dit niet nodig.

In de financiële uitwerking van de RUD Groningen is rekening gehouden met de financiële taakstelling zoals die is afgesproken in de 'Intentieverklaring takenpakket en organisatievorm RUD Groningen':

- voor de inbreng van de basistaken wordt kaderstellend uitgegaan van:
 - eenmalige kosten van maximaal € 16 tot 17 miljoen;
 - exploitatiekosten van de RUD van maximaal € 18 tot 19 miljoen;
- het toevoegen van milieu-/Wabo-taken mag niet leiden tot kostenverhoging van de partijen die alleen de basistaken inbrengen;
- een eventuele nevenvestiging mag niet leiden tot meerkosten voor de overige partijen.

Ten aanzien van de financiële uitgangspunten wordt een aantal opmerkingen gemaakt:

- deze zijn gebaseerd op een generiek rekenmodel en zijn in deze fase geconcretiseerd en toegespitst op de Groningse situatie;
- de eenmalige kosten betreffen projectgebonden kosten (om de RUD op te richten), kosten Sociaal statuut (om de medewerkers naar de RUD over te laten gaan, kunnen een structurele component kennen), frictiekosten en desintegratiekosten (overhead latende organisaties). Voor de eerste post is een inschatting gedaan. De exacte omvang en snelheid van afbouw van de laatste twee kostensoorten verschilt sterk per deelnemer. Het is aan de gemeenten en de provincie om voor hun eigen situatie een realistische inschatting te maken van de omvang en het tempo van de afbouw van deze kosten en daarmee de terugverdientijd. Frictie- en desintegratiekosten komen voor rekening van iedere deelnemer en worden daarom verder buiten beschouwing gelaten;
- wel wordt een aantal spelregels gehanteerd (zie paragraaf 10.7) om deze kosten zo laag mogelijk te houden. Zo is ervan uitgegaan dat alle ondersteunende functies (overhead en management) vanuit de deelnemende partijen worden geleverd;
- ook ten aanzien van de (generieke) rijkskorting van € 100 miljoen moet per gemeente worden gekeken hoe deze korting uitvalt. De korting van € 100 miljoen op het gemeentefonds betreft een generieke korting. Het Rijk laat hiermee in het midden hoe deze korting door de gemeenten moet worden gerealiseerd. Eventuele consequenties hiervan zijn daarom hier buiten beschouwing gelaten;
- in bijlage 11 zijn de berekende structurele kosten vergeleken met de begrotingen uit de fasen 1 en 2 (één RUD en de variant DEAL-Groningen). Geconstateerd wordt dat de nieuwe begroting binnen de gestelde kaders in de intentieverklaring valt.

Aanvullend op deze reeds vastgelegde uitgangspunten, zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd bij het opbouwen van de exploitatiebegroting:

- de door de deelnemers aangeleverde formatie voor het primaire proces vormt de basis voor de begroting en de basis voor de verrekening met de deelnemers de eerste jaren. Verrekening per deelnemer vindt plaats op basis van de ingebrachte formatie en het bijbehorende salarisoniveau² verhoogd met een opslag voor de overhead die de RUD hanteert (personele overhead, ICT, huisvesting, et cetera);

² Conform provinciale systematiek wordt gerekend met de eindperiodiek van de schaal minus 3%.

- zo snel mogelijk – maar in ieder geval binnen drie jaar – gaat de RUD werken met prijzen per afgenomen product of dienst;
- desintegratiekosten betreffen de kosten die voortkomen uit wegvallende dekking voor overheadkosten. Het gaat dan bijvoorbeeld om:
 - management;
 - personele overhead (PIOFAH-taken);
 - materiële overhead (huisvesting en mogelijk ICT).

Twee uitgangspunten zijn hierbij van belang: management en personele overhead die minimaal 70% (Sociaal statuut RUD) verbonden zijn aan het primaire proces gaan mee over naar RUD. Voor de invulling van de resterende overhead geldt dat deze wordt geworven bij de deelnemende organisaties. Verder zijn desintegratiekosten géén vaste kosten, maar dient elke organisatie een plan op te stellen om deze in een periode van drie tot vijf jaar volledig dan wel deels af te bouwen;

- frictiekosten zijn kosten die te maken hebben met de feitelijke overgang van taken en mensen naar de RUD. Denk bijvoorbeeld aan de bijdrage in de eenmalige oprichtingskosten;
- een derde relevante kostenpost betreft de kosten die de deelnemers moeten maken in het kader van hun opdrachtgeversrol;
- ten aanzien van de overgang van de medewerkers naar de RUD worden de exacte spelregels en voorwaarden vastgelegd in het Sociaal statuut RUD. Hierbij wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd die voor de financiële doorwerking naar de deelnemers van belang is. Deze zijn nog niet definitief en worden in overleg met de vakorganisaties vastgelegd:
 - mens volgt taak: indien een medewerker minimaal 70% van zijn of haar tijd bezig is met de uitvoering van taken die naar de RUD overgaan dan gaat hij/zij ook mee naar de RUD. Dit geldt voor medewerkers in het primaire proces, de aansturing en de overhead;
 - medewerkers behouden hun recht op de vergoeding horende bij uitloperingen en eventuele garantietoelagen. De kosten hiervan komen voor rekening van de deelnemer die deze medewerkers overdraagt (en deze kosten nu ook al in de begroting heeft staan);
 - eventuele kosten die voortkomen uit de decentrale afwikkeling van de rechtspositionele pakketvergelijking per deelnemer (op basis van het lokale Sociaal statuut en Sociaal plan) komen voor rekening van de desbetreffende deelnemer.

Er is voor gekozen om gedurende de eerste jaren geen onderscheid te maken in de kosten voor het basistakenpakket of eventuele pluspakketten. Verrekening vindt plaats op basis van de ingebrachte formatie en bijbehorende inschaling en er is daardoor geen reden om onderscheid tussen de verschillende pakketten te maken. Zodra de RUD met prijzen per product of dienst gaat werken vindt een verrekening op basis van de werkelijk gemaakte kosten per product plaats.

In de volgende projectfase vindt een nulmeting plaats van de omvang en de kwaliteit van het werk zoals dat nu door de deelnemers wordt uitgevoerd en wordt overgebracht naar de RUD. De vorming van de RUD levert door de schaalvergroting een bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit hiervan. Is dit door een onvoldoende kwaliteitsniveau van de deelnemer niet mogelijk, dan worden afspraken gemaakt over de wijze, voorwaarden en termijn waarop taken op het juiste kwaliteitsniveau worden uitgevoerd.

10.2 Meerjarenbegroting 2013-2017

Op basis van de door de deelnemers ingebrachte taken en formatie en de uitgangspunten die hiervoor zijn geformuleerd is een begroting opgesteld voor 2013 tot en met 2017. Die begroting ziet er als volgt uit.

Lasten	2013	2014	2015	2016	2017	Toelichting meerjarig effect
1 Primair proces						
1.1 Personeelskosten	€ 9.430.000	€ 9.430.000	€ 9.430.000	€ 9.430.000	€ 9.430.000	
2 Materiële kosten						
2.1 Technische apparatuur	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	
2.2 Vervoerskosten	€ 401.000	€ 391.000	€ 381.000	€ 371.000	€ 361.000	daling vervoerskosten met 10% in 4 jaar, start in 2014
3 Personele overhead						
3.1 Personeelskosten	€ 2.336.000	€ 2.336.000	€ 2.336.000	€ 2.336.000	€ 2.336.000	18,5% van totale formatie.
4 Materiële overhead						
4.1 Huisvesting	€ 520.000	€ 520.000	€ 520.000	€ 520.000	€ 520.000	
4.2 Automatisering	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000	€ 629.000	
4.3 Personele kosten	€ 541.000	€ 541.000	€ 541.000	€ 541.000	€ 541.000	
4.4 Algemene kosten	€ 325.000	€ 325.000	€ 325.000	€ 325.000	€ 325.000	
Subtotaal	€ 14.282.000	€ 14.272.000	€ 14.262.000	€ 14.252.000	€ 14.242.000	
5 Stelpost loon en prijsstijgingen						
	€ 286.000	€ 504.000	€ 873.000	€ 1.175.000	€ 1.482.000	2% per jaar
Totaal	€ 14.568.000	€ 14.776.000	€ 15.135.000	€ 15.427.000	€ 15.724.000	
Baten						
Dekking gemeente / provincie	€ 14.568.000	€ 14.776.000	€ 15.135.000	€ 15.427.000	€ 15.724.000	

Toelichting op begrotingsposten 2013 t/m 2017 (zie ook bijlage 11)

1. Personeelskosten primair proces

De omvang van de formatie (inclusief inhuur) voor het primaire proces betreft bij de start van de RUD 151 fte's en is bepaald op basis van een uitvraag bij de deelnemende organisaties. Vervolgens is een uitvraag gedaan van de salarisschaal voor de verschillende functies. Voor de personeelskosten is uitgegaan van de CAR UWO en de recent afgesloten CAO Gemeenten. Daarnaast is uitgegaan van de maximale periodiek van de loonschaal minus 3%, conform de provinciale systematiek. Hiervoor is gekozen omdat navraag leert dat bij de deelnemende organisaties er veel medewerkers aan het eind van hun schaal zitten. Bovendien is er wat speelruimte nodig om eventuele inhuur te kunnen bekostigen.

2. Materiële kosten primair proces

De materiële kosten bestaan uit de aanschaf, het gebruik en het onderhoud van de technische apparatuur. Daarnaast is er een post opgenomen voor vervoerskosten. Vooral de toezichthouders en in mindere mate de vergunningverleners maken voor hun werk gebruik van een auto.

Bij de berekening van de kosten is in dit scenario een inschatting gemaakt van het aantal kilometers per type functie. Vervolgens zijn de kilometers vermenigvuldigd met een kilometervergoeding van € 0,35 bruto (€ 0,28 netto). Mogelijk dat voor specifieke functies en medewerkers het bedrijfseconomischer uitpakt om auto's te leasen.

Functie	Uitgangspunt	Kosten
Vergunningverleners	1 dag per week, 100 km	€ 64.400
Toezichthouders	3 dagen per week, 120 km	€ 318.780
Overige functies	1 dag per maand, 80 km	€ 17.472
Totaal		€ 400.652

In de meerjarenraming is er vanuit gegaan dat in de loop van de tijd het makkelijker is om het werk van met name de toezichthouders dicht bij huis te organiseren. Dit bespaart na 4 jaar 10% van de raming in het eerste jaar.

In de materiële lasten zijn geen kosten opgenomen voor publicaties, het heffen van leges en dergelijke. Uitgangspunt is dat dergelijke kosten en activiteiten voor rekening zijn van het bevoegd gezag, te weten de gemeenten en de provincie.

3. Personele overhead

De personele overhead is bepaald op 34,4 fte's. Dit is 18,5% procent van de totale formatie. De salarislasten zijn op dezelfde wijze berekend als bij de kosten van de primaire formatie. De gemiddelde loonkosten van de overhead zijn berekend op bijna € 68.000 per fte.

4. Materiële overhead

De materiële overhead valt uiteen in vier onderdelen die achtereenvolgens worden toegelicht:

Huisvesting

De kosten voor huisvesting bedragen € 519.000 en vallen uiteen in de volgende onderdelen:

Onderdeel	Uitgangspunt	Kosten
A. Huur pand	Eén centrale vestiging, nieuwe werken	€ 270.671
B. Kapitaalslasten	Inrichtingskosten	€ 82.605
C. Facilitaire kosten		€ 166.914
Totaal		€ 520.190

Bij de huisvesting wordt uitgegaan van één centrale vestiging en de mogelijkheid om decentraal te werken. Door flexibele huisvesting als uitgangspunt te hanteren, kan worden volstaan met een centraal pand van circa 2.256 m². Bij de berekening van de kosten is uitgegaan van de huur van een pand, inclusief de kosten voor gas, water, licht en beveiliging van € 120 per m².

De kapitaalslasten bestaan uit de inrichtingskosten voor de centrale huisvesting. Hiervoor is een stelpost opgenomen van € 500.000. Gekozen is flexwerken-concept. Om dit vanuit de werkgever mogelijk te maken, is hiervoor aanvullend € 170.000 gereserveerd. Uitgangspunt is dat beide uitgaven worden geactiveerd en afgeschreven in 10 jaar conform de economische levensduur.

Voor pandgebonden facilitaire kosten zoals catering, bedrijfshulpverlening, groenvoorziening, schoonmaak, onderhoud meubilair, verzekeringen is een post opgenomen van € 900 per medewerker.

Automatisering

De totale investering in ICT bedraagt iets minder dan € 2 miljoen. Bijna de helft van deze kosten, € 960.000, hebben te maken met eenmalige kosten voor configuratiewerkzaamheden en inrichting van het gehele systeem. Hiervan is verreweg de grootste kostenpost € 657.000 het aanbrengen van koppelingen en datadistributie met alle deelnemende organisaties en landelijke expertisesystemen.

De structurele kosten betreffen de aanschaf van software en hardware en het onderhoud hiervan. Deze worden geactiveerd en in drie tot vijf jaar afgeschreven. De totale structurele kosten (inclusief de kapitaalslasten voor de investering) voor de ICT zijn € 629.136. De kosten voor personele ondersteuning zijn meegenomen bij de personele overhead.

Personele kosten

Voor opleiding en deskundigheidsbevordering is een regulier budget gereserveerd van 2% van de totale loonsom. In de eenmalige kosten is daarnaast nog een aanvullend bedrag geraamd voor een kwaliteitsimpuls.

Naast opleidingskosten is ook een budget opgenomen voor overige personele kosten, zoals vergoedingen voor woon-werkverkeer, gratificaties, verblijfkosten, overwerk, onregelmatigheidstoeslag, vergoedingen voor kinderopvang en dergelijke. Dit is bijna 3% van de loonsom.

Algemene kosten

De algemene kosten zijn geraamd op € 325.000. Deze bestaan uit de volgende onderdelen:

Onderdeel	Kosten
A. Accountant	€ 40.000
B. Kantoorkosten	€ 185.000
C. Onvoorzien	€ 100.000
Totaal	€ 325.000

- De kosten van de accountant zijn gebaseerd op een offerte die door één van de andere te vormen RUD's is opgevraagd bij een gerenommeerd accountantsbureau.
- De kantoorkosten hebben betrekking op kantoorbenodigdheden, abonnementen, kosten betalingsverkeer, incassokosten, drukwerk, et cetera. Hiervoor is een bedrag van € 1.000 per formatieplaats opgenomen.
- Voor onvoorzien is een stelpost van € 100.000 opgenomen.

Stelpost loon- en prijsstijgingen

Voor loon- en prijsstijgingen wordt een jaarlijkse indexering van 2% voorgesteld.

10.3 Eenmalige kosten

De eenmalige kosten hebben betrekking op frictiekosten, de kosten voor het Sociaal statuut en de projectkosten.

Er zijn geen kosten opgenomen voor desintegratiekosten. De exacte omvang en snelheid van afbouw van desintegratiekosten verschilt sterk per deelnemer. Het is aan de gemeenten en de provincie om voor hun eigen situatie een realistische inschatting te maken van de omvang en het tempo van de afbouw van deze kosten. Wel is een aantal spelregels geformuleerd om deze kosten zo laag mogelijk te houden (zie paragraaf 10.7). Ten aanzien van eventuele garantieschalen voor medewerkers die overkomen naar de RUD geldt dat indien dit om substantiële aantallen per gemeente gaat er aanvullende afspraken over de financiering hiervan gemaakt moeten worden.

Kosten sociaal plan	€ 596.000	
Individuele rechten	€ 300.000	Aanvullende maatregelen flankerend beleid
Reiskosten/verhuisvergoeding	€ 296.000	Sommige medewerkers krijgen recht op een reiskosten/verhuisvergoeding. Uitgangspunt berekening: 20% van de medewerkers x 60 km per dag a € 0,19 cent. Flexfactor van 70%. De kosten worden voor 5 jaar afgekocht.

Projectkosten	€ 2.302.000	
Inrichtingsfase	€ 430.000	
Kw artiermaker	€ 74.000	Projectleider kw artiermaker (aanstelling schaal 15) voor een periode van 8 maanden (35 weken)
Projectcoördinatie	€ 336.000	Externe inhuur voor 2 dagen per week x 4 personen x 8 maanden x € 1200 per dag. De werkgroepen worden gevuld met medewerkers van de deelnemende organisaties. Uitgangspunt is dat iedere partij een evenredige bijdrage verricht en dat deze inzet niet wordt verrekend.
Inzet werkgroepen	€ -	
Oprichten GR	€ 20.000	
Personeel	€ 433.000	
Externe begeleiding plaatsing	€ 25.000	Voor de externe ondersteuning bij de plaatsingsprocedure is € 25000 opgenomen
Kosten bijzondere OR	€ 15.000	Voor de vorming van een nieuwe OR is rekening gehouden met extra kosten voor opleiding, advies en de oprichting.
Vertouwenpersoon vakbond	€ 10.000	De vakbonden zijn betrokken bij de onderhandelingen voor de vorming van de RUD.
Functieboek	€ 30.000	Voor de organisatie zal er een functieboek moeten worden opgesteld, waarin de functies zijn beschreven en gewaardeerd.
Opleidingskosten	€ 353.000	Voor het realiseren van een integratie en kwaliteitsimpuls is training, opleiding en begeleiding noodzakelijk. Voor deze kosten is rekening gehouden met een extra percentage van 3% van de salariskosten.
Automatisering	€ 960.000	
Inrichting ICT systemen	€ 960.000	Eenmalige kosten voor het inrichten van de infrastructuur en de configuratie werkzaamheden. De aanschafkosten worden geactiveerd.
Communicatie	€ 110.000	
Nieuw sbrieven	€ 5.000	Bij het oprichten van de nieuwe organisatie worden de medewerkers regelmatig geïnformeerd.
Cultuuraspecten vorming nieuwe organisatie	€ 75.000	Om te komen tot integratie en cultuuraspecten van de nieuwe organisatie is een bedrag van € 75.000 geraamd.
Nieuwe huisstijl	€ 10.000	Voor het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl is € 10.000 opgenomen.
Vullen van internet /intranet	€ 20.000	Voor het ontwikkelen van intra- en internetsites is € 20.000 opgenomen.
Overig	€ 368.000	
Facilitaire aanloopkosten (verhuis)	€ 19.000	De inrichtingskosten worden geactiveerd in de exploitatiebegroting. Voor de verhuiskosten wordt uitgegaan van € 100 per fte.
Huur pand	€ 45.000	Periode van 2 maanden huur voor inrichting pand en inregelen ict
Verhuizing archief	€ 25.000	Overdragen papierarchief provincie. Dit is exclusief de overdracht van digitale archieven.
Certificering	€ 50.000	De nieuwe RUD wordt gecertificeerd
0-meting kwaliteit	€ 100.000	Uniforme meting kwaliteits taakuitvoering deelnemers
Opzetten P&C rapportages	€ 20.000	Voor het opzetten van de P&C rapportages is een bedrag opgenomen van € 20.000.
Onvoorzien	€ 110.000	5% van de totale projectkosten

Desintegratie- en frictiekosten		
Desintegratie- en frictiekosten	PM	De exacte omvang en snelheid van afbouw van desintegratie- en frictiekosten zal sterk verschillen per potentiële deelnemer. Het is aan de gemeenten en provincie om voor hun eigen situatie een realistische inschatting te maken van omvang en tempo van afbouw van deze kosten. Wel is een aantal spelregels geformuleerd om deze kosten zo laag mogelijk te houden.

Totale eenmalige kosten	€ 2.898.000	
-------------------------	-------------	--

Eventuele overschotten op de eenmalige kosten worden verrekend met de deelnemers.

10.4 Kostenverdeling

In onderstaande tabel is op basis van de formatie-inbreng een doorrekening gemaakt naar de structurele en eenmalige bijdrage per deelnemer.

Organisatie	In te brengen primaire formatie	Bijdrage loonkosten	Bijdrage overige kosten	Totale exploitatiebijdrage	Bijdrage eenmalige kosten	Totaal 2013
Provincie	56,06	€ 3.820.228	€ 1.906.767	€ 5.726.995	€ 1.075.479	€ 6.802.474
Bedum	0,76	€ 46.953	€ 25.850	€ 72.803	€ 14.580	€ 87.383
De Marne	4,00	€ 238.777	€ 136.052	€ 374.829	€ 76.738	€ 451.566
Winsum	0,76	€ 38.341	€ 25.850	€ 64.191	€ 14.580	€ 78.771
Grootegast	0,50	€ 29.979	€ 17.006	€ 46.985	€ 9.592	€ 56.578
Leek	4,60	€ 267.811	€ 156.460	€ 424.270	€ 88.248	€ 512.519
Marum	0,45	€ 28.519	€ 15.306	€ 43.825	€ 8.633	€ 52.458
Zuidhorn	2,30	€ 121.746	€ 78.230	€ 199.976	€ 44.124	€ 244.100
Groningen / Ten Boer	5,40	€ 328.540	€ 183.670	€ 512.210	€ 103.596	€ 615.806
Haren	0,50	€ 28.574	€ 17.006	€ 45.580	€ 9.592	€ 55.173
DEAL	3,20	€ 191.864	€ 108.842	€ 300.706	€ 61.390	€ 362.096
Bellingw edde	3,00	€ 179.873	€ 102.039	€ 281.912	€ 57.553	€ 339.465
Stadskanaal	13,10	€ 765.396	€ 445.570	€ 1.210.966	€ 251.316	€ 1.462.282
Vlagtw edde	5,50	€ 322.307	€ 187.071	€ 509.378	€ 105.514	€ 614.893
Slochteren	0,98	€ 60.005	€ 33.333	€ 93.338	€ 18.801	€ 112.139
Menterw olde	4,70	€ 257.917	€ 159.861	€ 417.778	€ 90.167	€ 507.945
Hoogezand	19,65	€ 1.193.454	€ 668.355	€ 1.861.809	€ 376.974	€ 2.238.783
De Kompanjie	6,35	€ 380.029	€ 215.982	€ 596.011	€ 121.821	€ 717.832
Oldambt	19,25	€ 1.129.192	€ 654.750	€ 1.783.942	€ 369.300	€ 2.153.242
Totaal	151,06	€ 9.429.504	€ 5.138.000	€ 14.567.504	€ 2.898.000	€ 17.465.504

De eenmalige kosten hebben alleen betrekking op 2013. De loonkosten zijn gebaseerd op de door de deelnemers aangeleverde informatie over formatieomvang en inschaling. De overige kosten (overhead) zijn in paragraaf 10.2 en bijlage 11 nader onderbouwd.

Indien gedurende een periode van vijf jaar deelnemers het in te brengen takenpakket uitbreiden, maakt de verrekening van de eenmalige kosten onderdeel uit van het totale financiële pakket dat met de inbreng gemoeid is.

10.5 Financiering

Met de deelnemende organisaties wordt in een dienstverleningsovereenkomst vastgelegd welke diensten zij van de RUD afnemen. In deze overeenkomst wordt op begrotingsbasis aangegeven welke kosten de deelnemende organisatie kunnen verwachten. Deze prijs komt tot stand op basis van het begrote uurtarief en de (project)kosten die gemaakt worden om de taken uit te voeren.

Op basis van de overeenkomst geven de deelnemende organisaties jaarlijks in termijnen een voorschot aan de RUD. Na afloop van het jaar vindt er een nacalculatie plaats waarin wordt vastgesteld wat de daadwerkelijke omvang van de dienstverlening is geweest. Afwijkingen tussen het begrote en werkelijke uurtarief worden niet verrekend. De eventuele winst of verlies wordt verrekend met de algemene reserve.

Met de bovenstaande financieringsconstructie wordt de RUD fiscaal gezien aangemerkt als ondernemer en ontstaan er geen nadelige btw-effecten (zie bijlage 12 voor fiscaal advies).

Bij de start van de RUD is de werkelijke tijdsbesteding per taak nog niet bekend. Derhalve is ervoor gekozen om in de eerste drie jaar van de RUD de kosten te verdelen op basis van de ingebrachte formatie (en bijbehorende inhuur) die samenhangt met het takenpakket dat de deelnemende organisaties inbrengen. Met een overgangperiode van drie jaar en zoveel korter als mogelijk wordt bovendien voorkomen dat er bij de start direct grote herverdeeffecten plaatsvinden tussen de kosten van de deelnemende organisaties.

De eventuele fiscale consequenties van deze wijze van verrekenen worden nog getoetst bij de belastinginspecteur (zie ook paragraaf 10.6).

10.6 Weerstandsvermogen

De RUD is een gemeenschappelijke regeling. Mochten er onverhoopt tekorten ontstaan bij de RUD, dan moeten deze worden aangevuld door de deelnemende organisaties, tenzij de deelnemende partijen besluiten de RUD een eigen vermogen mee te geven dat zij kan aanwenden ter dekking van de gevolgen van risico's, het weerstandsvermogen. Het risico betreft hier reguliere bedrijfsvoeringsrisico's die ieder ander bedrijf of organisatie ook kent.

Voordeel van een weerstandsvermogen is dat bij bedrijfsvoeringsrisico's de directeur van de RUD niet voortdurend terug moet naar de deelnemers om deze af te dekken.

Daarnaast blijkt uit het fiscaal advies dat EFK belastingadviseurs op 26 januari 2012 heeft verstrekt aan de Omgevingsdienst Flevoland en Gooi- en Vechtstreek dat de RUD een risico-opslag dient te hanteren. Hierbij sluit de gedachte van het opbouwen van een weerstandsvermogen goed aan. Hun eindconclusie is namelijk:

'Het toepassen van de transparantieregeling kent nadelen, die niet aanwezig zijn als wordt gekozen voor het verrichten van btw-belaste prestaties. De keuze voor btw-belaste prestaties impliceert dat de afspraken met de deelnemende gemeenten en provincie zodanig worden vastgesteld dat niet wordt voldaan aan de voorwaarde dat slechts een deelnemersbijdrage wordt verlangd van zijn aandeel in de gezamenlijke uitgaven. De bijdrage van de deelnemers mag niet (op nacalculatiebasis) worden vastgesteld op een bedrag waardoor de verlies- en winstrekening een saldo van nihil vertoont.'

Dit advies wordt getoetst bij de regionale belastinginspecteur.

Tenslotte is wenselijk om de RUD als organisatie zelfstandig te kunnen laten opereren dat zij over weerstandsvermogen beschikt.

De vraag of er al dan niet een weerstandsvermogen bij de RUD wordt belegd, is daarmee afhankelijk van een aantal overwegingen:

- indien de deelnemende partijen altijd garant staan voor de risico's kan het weerstandsvermogen laag worden gehouden/niet worden gehanteerd;
- de keuze voor géén weerstandsvermogen betekent dat indien er zich onvoorziene risico's voordoen deze door de deelnemende partijen worden gedragen en dat de RUD voor ieder risico bij de deelnemende partijen zal aankloppen;
- daar komt bij dat het eigen vermogen van de RUD bezit blijft van de deelnemende partijen en niet gespendeerd wordt. Deze middelen komen dus bij opheffing van de RUD weer bij de deelnemers terecht.

Door de Omgevingsdienst Haaglanden is gekeken naar de omvang van het weerstandsvermogen bij vergelijkbare organisaties. Geconcludeerd wordt dat hiervoor weinig praktische instrumenten en criteria aanwezig zijn:

- voor provincies geldt de Barendregt-norm, deze schrijft voor dat de algemene reserve tenminste 5% van de algemene middelen van de provincie moet bedragen om onvoorziene tegenvallers op te kunnen vangen;
- bij gemeenten is het weerstandsvermogen veelal vastgesteld op 5–10% van de algemene middelen. Hierbij wordt opgemerkt dat kleine organisaties vaak een relatief groter weerstandsvermogen hebben dan grote organisaties (niet alleen de relatieve omvang van de risico's maar ook de absolute omvang van eventuele risico's dient hierbij in overweging te worden genomen);
- de Omgevingsdienst Zuid Holland-Zuid hanteert een weerstandsvermogen van 5%.

Het weerstandsvermogen wordt opgebouwd door storting van positieve jaarrekeningresultaten in de algemene reserve. Mocht na de eerste drie jaar blijken dat er onvoldoende weerstandsvermogen wordt opgebouwd op basis van de jaarrekeningresultaten, dan wordt overgegaan tot een risico-opslag in het uurtarief.

Alternatief is het meenemen van een post onvoorzien in de begroting en bij eventueel resultaat aan het eind van het jaar dit te gebruiken voor opbouw van het weerstandsvermogen. Nadeel is dat hierdoor extra ruimte wordt ingebouwd in de begroting en het een structureel karakter krijgt.

Om onnodig oppotten te voorkomen, wordt het maximum van de reserve gesteld op 5% van de omzet. Wordt dit maximum overschreden, dan wordt het overschot verdeeld over de deelnemende organisaties. De verdeling vindt plaats op basis van de gerealiseerde omzet per deelnemer. Ook voor eventuele tekorten wordt voorgesteld deze te verrekenen op basis van de omzet per deelnemer. Overigens bepaalt het Algemeen Bestuur van de GR de definitieve wijze van verrekening van eventuele overschotten dan wel tekorten.

De deelnemers dienen zich te beseffen dat er gedurende de opbouwperiode een grotere kans is om aangesproken te worden op risico's die zich voordoen binnen de RUD dan in het geval van directe storting bij de start van de RUD.

Het hierboven genoemde percentage van 5% kan eventueel worden bijgesteld als uit een risico-inventarisatie blijkt dat deze ontoereikend is. Deze risico-inventarisatie dient in de volgende projectfase plaats te vinden. Op basis van deze bedrijfsbrede analyse, die vraagt om een grondige analyse van risico's, kunnen de deelnemende partijen besluiten om het weerstandsvermogen naar boven of beneden bij te stellen.

10.7 Spelregels inbreng overhead

De RUD neemt een deel van de personele ondersteuning in eigen dienst. Om de desintegratiekosten voor de latende organisaties te verlagen, is het uitgangspunt dat de personele ondersteuning wordt geworven bij de deelnemende organisaties. Alleen nadat is vastgesteld dat er zich onvoldoende geschikte kandidaten hebben aangemeld, is de kwartiermaker vrij om buiten de deelnemende organisaties te werven.

Voor de personele en materiële ondersteuning op het terrein van huisvesting, facilitaire zaken en mogelijk ook ICT wordt eventueel gebruik gemaakt van de voorzieningen van één of meerdere deelnemende organisaties. Indien hiervoor wordt gekozen, dan leidt dit tot lagere desintegratiekosten bij de desbetreffende organisaties.

Vanuit het uitgangspunt van solidariteit, wordt ervoor gekozen om een deel van dit voordeel te verdelen over alle deelnemers.

Om de desintegratiekosten te verdelen over de deelnemende organisaties wordt de volgende spelregel voorgesteld:

- indien een organisatie ondersteunend personeel inbrengt in de nieuwe organisatie, dan vergoedt zij een bedrag van tweemaal de bruto loonsom aan alle deelnemende organisaties. Dit staat gelijk aan een afbouwtermijn van drie jaar. Het voordeel wordt verdeeld naar rato van het aantal fte's (inclusief inhuur) dat in het primaire proces wordt ingebracht door de deelnemers;
- Voor de inbreng van materiële overhead (huisvesting, facilitaire zaken) is er een vergoeding van driemaal van de kosten die bij de nieuwe organisatie in rekening worden gebracht. Dit staat gelijk aan een afbouwtermijn van vijf jaar. Het voordeel wordt net als bij de inbreng van personeel verdeeld naar rato van het aantal fte's (inclusief) inhuur dat in het primaire proces wordt ingebracht door de deelnemers.

De rekenformule voor de inbreng van de overhead is in de onderstaande tabel uitgewerkt.

Tijd	Inbreng personele overhead	Inbreng materiële overhead
Jaar 1	1	1
Jaar 2	0,66	0,8
Jaar 3	0,33	0,6
Jaar 4		0,4
Jaar 5		0,2
Rekenregel voor inbreng overhead	2	3