



Regio Limburg-Noord

## **Stappenplan vorming netwerk-RUD Limburg-Noord**

### **Colofon**

Ons kenmerk    *11224*  
Datum            *20 september 2011*

Auteurs         *John Smits*  
                      *John Rayer*  
                      *Frank van Nijkerken*  
                      *Roald Schel*

Versie            *2.1*  
Status            *Aangepast definitief*  
                      [www.arenaconsulting.nl](http://www.arenaconsulting.nl)  
                      [www.arenawiki.nl](http://www.arenawiki.nl)

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kern, afwegingen en condities slagen netwerk-RUD</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>De bouwstenen van een RUD</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Contouren invulling netwerk-RUD Limburg-Noord</b> .....	<b>7</b>
4.1	Visie en missie.....	7
4.2	Opdracht en takenpakket.....	8
4.3	Organisatie (model en robuustheid).....	8
4.4	Bestuurlijk-juridische verankering en besturingsmodel ('top-structuur').....	8
4.5	Operationele aansturing netwerk.....	9
4.6	Kwaliteitsborging.....	10
4.7	Informatie en ICT.....	10
4.8	Personeel.....	11
4.9	Huisvesting.....	11
4.10	Financiën.....	11
<b>5</b>	<b>Hoe verder: stappenplan</b> .....	<b>13</b>
5.1	Stap 1: Opstellen bedrijfsplan en voorbereiden proeftuin.....	13
5.2	Stap 2a: vertaling naar operationeel bedrijfsplan.....	14
5.3	Stap 2b: Start proeftuin toezicht.....	15
5.4	Stap 3: inrichting en voorbereiding netwerk-RUD.....	15
5.5	Stap 4: start en eerste jaar draaien.....	16
<b>6</b>	<b>Procesorganisatie</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Uitgangspunten communicatie</b> .....	<b>18</b>
7.1	Doelgroepen.....	18
7.2	Communicatievormen.....	18
7.3	Communicatieprincipes.....	19



# 1 Introductie

Op 14 juli jl. hebben de colleges van de gemeenten in de veiligheidsregio Limburg-Noord en de provincie Limburg een intentieverklaring ondertekend om te komen tot een Regionale Uitvoeringsdienst (RUD). Daarin is het concept van de netwerkorganisatie als een perspectiefrijke en gewenste vorm benoemd. Parallel daaraan heeft staatssecretaris Atsma in zijn brief van 15 juli 2011 aan Gedeputeerde Staten gevraagd om vóór 1 oktober 2011 een concreet stappenplan voor de realisatie van de RUD op te stellen. Daarbij heeft hij benadrukt dat de RUD op 1 januari 2013 operationeel moet zijn.

De netwerk-RUD wordt opgericht om de kwaliteit van de uitvoering van de VROM-taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) op niveau te brengen en te borgen. In de intentieverklaring is dat gespecificeerd naar de volgende opgaven:

- het verbeteren van kwaliteit en efficiency van de taakuitvoering.
- het voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria.
- het bouwen van een robuuste uitvoeringsorganisatie met toereikend mandaat, goed werkgeverschap en eenheid van leiding en sturing van de werkzaamheden.
- het borgen van de continuïteit en toekomstbestendigheid van de organisatie.
- het vervullen van de rol als ketenpartner bij de aanpak van (keten)overtredingen.

Op basis van de intentieovereenkomst is een traject ingezet dat vóór 1 oktober leidt tot een stappenplan en vóór 1 januari 2012 tot een bedrijfsplan op hoofdlijnen. Op basis daarvan wordt bestuurlijk een definitief besluit genomen over de oprichting van een netwerk-RUD in Limburg-Noord. Arena Consulting is gevraagd in dit traject als externe-adviseur op te treden en het gevraagde stappenplan en bedrijfsplan op te stellen.

Het voorliggende document is een eerste analyse en expert-advies van Arena Consulting inzake (de randvoorwaarden aan) het eindbeeld van een netwerk-RUD in Limburg Noord én de te zetten stappen om deze te realiseren. Het document gaat in op de volgende punten:

1. afwegingen en randvoorwaarden voor het slagen van een netwerk-RUD
2. bouwstenen van de RUD-organisatie
3. op basis daarvan de eerste contouren van de netwerk-RUD Limburg Noord
4. te zetten stappen
5. procesorganisatie realisatie RUD
6. uitgangspunten voor communicatie

Het advies is gebaseerd op de vastgestelde kaders (landelijk en intentieverklaring), eisen die moeten worden gesteld aan netwerkorganisaties, de ervaringen van Arena Consulting daarmee én eerste ambtelijke sonderingen in de regionale projectgroep.

## 2 Kern, afwegingen en condities slagen netwerk-RUD

De kern van een netwerk-RUD is het niet uitgaan en oprichten van één centrale organisatie als juridische én operationele entiteit, maar een procesgerichte koppeling en bundeling van de capaciteiten van gemeenten, provincie en eventuele andere instanties of marktpartijen. De deelnemers blijven (bestuurlijk) autonoom maar functioneren operationeel – waar dit nodig is – als ware het één organisatie.

Een netwerk-RUD heeft een aantal duidelijke voordelen boven een klassieke organisatie. De voordelen zitten vooral in:

- Uitgaan en erkennen van de bestaande kwaliteiten en kracht van bestaande organisaties.
- Flexibiliteit en veranderingsvermogen.
- Beperkte inrichtingskosten.
- De organisatie is modern en maakt optimaal gebruik van mogelijkheden om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken ('het nieuwe werken', 'deelstoelambtenaren', 'vernieuwend toezicht').

Een netwerk-RUD heeft echter ook een aantal duidelijke risico's en kritische aandachtspunten. De belangrijkste daarin zijn:

- Robuustheid: bundelen van voldoende kwaliteit / kritieke massa
- Beheersbaarheid van kosten, tijd en planning
- Bedrijfszekerheid: kunnen alle partners altijd leveren?
- Praktische organiseerbaarheid (op schaal Noord- en Midden-Limburg)
- Aanspreekbaarheid: wie is verantwoordelijk? En wat is doorzettingsmacht?
- Betaalbaarheid: is het vanuit bedrijfsvoering gezien een doelmatige oplossing?
- Meerwaarde: is het perspectief meer dan de som der delen?

Een netwerk-RUD kan alleen slagen als wordt voldaan aan een aantal randvoorwaarden:

- De gezamenlijke ambitie en eindbeeld is door kwaliteit gedreven: dit is meer dan 'tevredenstellen Atsma'.
- Er is een actieve deelname (halen en/of brengen) van alle partners.
- De oriëntatie is niet alleen de eigen taken, maar de meerwaarde voor burgers, ondernemers en omgeving (milieu) in de regio als geheel.
- Vergaande harmonisatie in werk.
- Goed communicatie en informatienetwerk.
- Partners hebben vertrouwen in elkaar. Gemaakte afspraken worden nagekomen; er is geen sprake van vrijblijvendheid.
- Praktisch en realistisch blijven! Er zijn grenzen aan het netwerk.

### 3 De bouwstenen van een RUD

Een netwerk-RUD moet dezelfde zaken kunnen regelen en uitvoeren als een klassieke organisatie. Dat betekent dat ook dezelfde zaken moeten worden geregeld en geborgd. Alleen de wijze waarop dat gebeurt, zal verschillen. De zaken (bouwstenen) die, voor iedere vorm van een RUD, geregeld moeten worden, zijn:

1. Visie en missie
2. Opdracht en takenpakket
3. Organisatie (model, formatie)
4. Bestuurlijk-juridische verankering en besturingsmodel ('top-structuur')
5. Operationele aansturing
6. Kwaliteitsborging
7. Informatie en ICT
8. Personeel
9. Huisvesting
10. Financiën

Bij een netwerk-RUD is een aantal van deze bouwstenen kritischer dan bij een klassieke organisatie. Dat geldt met name voor het borgen van voldoende kritische massa, het besturingsmodel, de operationele aansturing en het belang van een goede informatie- en communicatiestructuur.

## 4 Contouren invulling netwerk-RUD Limburg-Noord

Het ontwerpen, inrichten en realiseren van de netwerk-RUD is geen geheel open proces. De (1) landelijke kaders, (2) uitgangspunten van de bestuurlijke intentieovereenkomst én (3) eisen aan een netwerkorganisatie in het algemeen, stellen grenzen aan de inrichtingsvarianten. Op basis van de kaders, ervaringen in andere regio's én eerste ambtelijke bespiegelingen, komt Arena Consulting tot een volgende voorlopige schets.

Deze schets dient als basis voor het bedrijfsplan op hoofdlijnen. In dit bedrijfsplan worden onderstaande punten nader uitgewerkt. Eind 2011 volgt een besluit over het bedrijfsplan op hoofdlijnen (zie stap 1 in hoofdstuk 5).

### 4.1 Visie en missie

De netwerk-RUD Limburg-Noord wordt opgericht om de dienstverlening bij de uitvoering van de VTH-taken en kwaliteit, veiligheid en gezondheid van de leefomgeving te verbeteren. Daarbij ligt een speerpunt van de netwerk-RUD op het beter zicht en grip krijgen op risicovolle inrichtingen, activiteiten en milieucriminaliteit. Dit alles op zo'n wijze dat de uitvoeringskosten (voor overheden én samenleving) niet toenemen en waar mogelijk dalen.

De netwerk-RUD doet dit door een slimme bundeling van capaciteit en deskundigheid, gebruikmakend van moderne middelen op het vlak van informatievoorziening en communicatie. De netwerk-RUD is daarbij voor huidige en toekomstige medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving. De netwerk-RUD krijgt nadrukkelijk de opdracht mee om verdergaande innovatie in de uitvoering van de VTH-taken en het verhogen van de doelmatigheid van de uitvoering van deze taken, te stimuleren.

De netwerk-RUD is een uitvoeringsorganisatie, dat wil zeggen de backoffice van het bevoegd gezag. De loketfunctie en de besluitvormende regie over het primaire vergunning- en handavingsproces blijft bij het bevoegd gezag, tenzij het bevoegd gezag zelf een verdergaand mandaat afgeeft.

Visie en missie worden in het bedrijfsplan op hoofdlijnen gespecificeerd.

## 4.2 Opdracht en takenpakket

De netwerk-RUD voert minimaal de taken uit zoals deze zijn vastgelegd in het landelijke basistakenpakket. Dat wil zeggen de voorbereiding van het milieudeel van omgevingsvergunningen en het uitvoeren van inspecties bij aangewezen categorieën van bedrijven. Daarnaast heeft de netwerk-RUD taken in de aanpak van (malafide) ketens rond de verwijdering van asbest, bodem/grondverzet en gevaarlijk afval. Dit in nauwe samenwerking met het OM en overige strafrechtelijke en bestuursrechtelijke partners.

De netwerk-RUD is in staat om op verzoek van de partners ook aanvullende taken uit te voeren. De basisorganisatie is daarop ingericht of kan in de toekomst daarop worden ingericht, zonder dat dit tot ingrijpende maatregelen leidt.

## 4.3 Organisatie (model en robuustheid)

Het uit te voeren takenpakket varieert van relatief eenvoudige zaken tot complexe dossiers bij zeer risicovolle bedrijven. Binnen een netwerk-RUD is een aantal partners prima in staat om eenvoudige zaken voor andere partners uit te voeren. Meer complexe zaken vereisen – ook de landelijke criteria in acht nemend – meer kritische massa in de organisatie. In de netwerk-RUD hebben alle partners en samenwerkingsverbanden tussen partners een specifieke rol. De gradaties zijn daarbij globaal:

- Burenhulp bij ondersteuning en uitvoering van relatief eenvoudige zaken.
- Functionele specialisten in de deelregio's: (clusters van) partners die op bepaalde terreinen (handhaving, landbouw, geluid, bodem etc.) beter en meer robuust zijn uitgerust dan buurgemeenten.
- Centrale voorziening in de regio voor de bundeling van de expertise voor de complexe zaken, zoals zwaardere milieuhinderlijke bedrijven en inrichtingen die vallen onder de IPPC-richtlijn.
- Voorziening op provinciaal, landsdeel of landelijk niveau voor de inrichtingen die vallen onder het Besluit risico's zware ongevallen '99 (BRZO).

Bij het uitwerken van de grondvorm en het opstellen van het bedrijfsplan wordt onderzocht welke partners en samenwerkingsverbanden welke rol kunnen (robuustheidseisen!) en willen vervullen in de netwerk-RUD.

## 4.4 Bestuurlijk-juridische verankering en besturingsmodel ('top-structuur')

De landelijke voorkeur voor de bestuurlijk-juridische verankering van de RUD's is een gemeenschappelijke regeling (GR). De regio Limburg-Noord kiest vooralsnog voor een bestuursovereenkomst.

Dat betekent dat er geen sprake is van een dagelijks bestuur voor de bestuurlijke regie, maar van een bestuurlijke stuurgroep/regiegroep. Voor de ambtelijke leiding kan één directeur worden aangewezen of een directieteam worden ingesteld (bestaande uit belangrijkste dienstverleners). De directe 'doorzettingsmacht' van een dergelijke regiegroep en directie is bij een bestuursovereenkomst echter veel beperkter dan bij een GR. Bij een bestuursovereenkomst zijn dus aanvullende afspraken nodig om een zowel vanuit de slagvaardigheid van de organisatie als vanuit de landelijke eisen, een eenduidige bestuurlijke en ambtelijke aansturing te kunnen garanderen.

De strategische aansturing van de netwerk-RUD moet zowel bestuurlijk als ambtelijk voldoende zijn afgedekt voor drie zaken:

- Bewaken en waar nodig kunnen ingrijpen in de kwaliteit van (het functioneren) van de netwerk-RUD als geheel.
- Inhoudelijk – binnen de kaders van de bestuursovereenkomst of GR – regionale prioriteiten kunnen stellen en initiatieven kunnen nemen (opstellen regionaal programma).
- Mandaat en aanspreekpunt om binnen de kaders van de bestuursovereenkomst of GR afspraken te maken met onder meer het OM en om namens de gezamenlijke partners op te treden.

Bij een GR kunnen deze bevoegdheden bij het dagelijks bestuur worden neergelegd. Bij de keuze voor een bestuursovereenkomst worden deze zaken apart geregeld via:

- De inhoud van de bestuursovereenkomst waarin de rechten en plichten van de deelnemers aan de netwerk-RUD worden vastgelegd.
- Een één-op-één relatie tussen de leden van de bestuurlijke regiegroep en directie/managementteam.
- Duidelijke leveringsvoorwaarden/kwaliteitseisen en ver- en ontbindende voorwaarden in af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).
- Nadere afspraken over mandaten die dienstverleners en vertegenwoordigers van de netwerk-RUD (bestuurlijk en ambtelijk) moeten krijgen.

Daarnaast en tot slot kan de provincie in haar rol als interbestuurlijk toezichthouder (IBT) ingrijpen indien deelnemers in de netwerk-RUD niet voldoen aan de landelijke eisen en/of de afspraken in de bestuursovereenkomst.

#### **4.5 Operationele aansturing netwerk**

De verdeling van veel taken wordt binnen een netwerk-RUD bilateraal geregeld. Toch is juist binnen een netwerk-RUD een strakke coördinatie en afstemming over de uitvoeringskwaliteit nodig.

Dit geldt met name voor de volgende zaken:

- Ontwikkeling van standaarden en monitoring en bewaking van de kwaliteit van organisatie en uitvoering.
- Voorbereiding en opstellen van gezamenlijke programma's en maken en bewaken van de programmatische (jaarlijkse) werkverdeling.
- Programmatische aansturing van de bovenlokale taken, met name als het gaat om ketentoezicht.
- Organiseren en ondersteunen van de algemene afstemming en overleg in de regio.

Deze netwerkcoördinatie wordt op een centrale plaats in de regio geregeld.

#### **4.6 Kwaliteitsborging**

De afzonderlijke partners en de netwerk-RUD als geheel spreken gezamenlijke kwaliteitsstandaarden af. De landelijke criteria zijn daarvoor het vertrekpunt. De kwaliteitsborging vindt plaats door:

- Nul-meting van de capaciteitsopbouw en werkpakket van alle partners en waar nodig herschikking van capaciteit en deskundigheid en treffen maatregelen voor borging werkprocessen.
- Vergaande standaardisatie / harmonisatie van protocollen, rapportformats etc. met het oog op de uitwisselbaarheid van gegevens en de wederzijdse ondersteuning in de uitvoering (aansluiting werkprocessen).
- Stimuleren van professionele uitwisseling en roulatie.
- Afspraken over 'horizontale kwaliteitsborging' door evaluatie, bijvoorbeeld in de vorm van periodieke intervisies of vormen van benchmarking.
- Stellen van kwaliteitseisen in de DVO's.
- Een uniforme vorm van 'aansturing' en 'toezicht' vanuit de bestuurlijke/ambtelijke 'leiding' op de kwaliteit van de uitvoering.
- IBT waar de kwaliteit ondanks de geschetste mechanismen onvoldoende blijft.

#### **4.7 Informatie en ICT**

Er wordt geïnvesteerd in de informatievoorziening. Enerzijds gaat het om harmonisatie van informatie-uitwisseling tussen de verschillende partners in de netwerk-RUD op dossierniveau: een gemeente die inspecties uitvoert voor een andere gemeente moet toegang hebben tot de dossiers. Ook moet er een voorziening (bedrijfsprocessensysteem) zijn om informatie op dusdanige wijze te koppelen dat analyses kunnen worden gemaakt van ketens- en netwerken om malafide praktijken te kunnen opsporen.

Anderzijds moet de communicatie tussen de verschillende partners binnen de netwerkorganisatie zijn gewaarborgd.

Bij de uitwerking van de grondvorm wordt in beeld gebracht wat daarbij de meest praktische maar ook perspectiefrijke oplossingen zijn. Daarbij moet een goede balans worden gevonden tussen de landelijke eisen aan de informatiehuishouding, de mate waarin gebruik kan worden gemaakt van bestaande voorzieningen, de extra investeringen van middelen en het kunnen anticiperen op te verwachten algemene ontwikkelingen en innovaties op ICT-gebied.

#### **4.8 Personeel**

Ook de vorming van een netwerk-RUD heeft, binnen de vastgestelde kaders (landelijk en intentieverklaring), personele gevolgen:

- in de aansturing (je 'operationele chef' kan een ander worden).
- in de gevraagde competenties (een andere gemeente kan je 'klant' worden).
- in de samenstelling van de teams (zwaardere eisen aan opleiding en werkervaring).
- in de organisatorische plaatsing (detachering bij andere gemeente).
- in de functionele plaatsing / taakstelling (door clustering specialismen).
- in de omvang van organisaties (door een efficiëntere manier van werken).

Welke personele gevolgen er zijn, wie (welke organisaties) die betreft en wat de aard van de gevolgen is (ook financieel) wordt in het bedrijfsplan aangegeven. Pas als duidelijk is welk takenpakket op welke wijze in de netwerk-RUD wordt georganiseerd, kan een indicatie worden gegeven van de personele gevolgen.

#### **4.9 Huisvesting**

Uitgangspunt van de netwerk-RUD is dat bestaande deelnemers als gastheer optreden. Door clustering van specialismen en het 'body' geven van een centrale voorziening kan een investering in nieuwe huisvesting aan de orde zijn. Anderzijds leidt deze verschuiving (door clustering) tot leegstand elders.

#### **4.10 Financiën**

Aan de oprichting van een netwerk-RUD zijn kosten verbonden. In grote lijnen gaat het om projectkosten voor de inrichting van de netwerk-RUD en desintegratie/frictiekosten. Een efficiencyverbetering is als opgave in de intentieverklaring opgenomen. Uitgangspunt is dat de (eenmalige) investeringen voor op- en inrichting binnen een acceptabele periode terugverdiend worden en dat de structurele taakuitvoering ten opzichte van het huidige uitvoeringsniveau kostenneutraal plaatsvindt. Daarbij gelden de volgende kanttekeningen:

- Verbetering van de uitvoeringskwaliteit is tevens als opgave in de bestuurlijke intentieverklaring genoemd. Verhoging van de ambities en/of uitvoering van nieuwe taken kan leiden tot een hoger kostenniveau.
- Het wegwerken van achterstanden om te komen tot een minimaal kwaliteitsniveau kan voor enkele partners leiden tot extra investeringen.

- De dekking van kosten kan door met name aangekondigde kortingen op het gemeente- en infrastructuurfonds en overdracht van provinciale bevoegdheden naar de gemeenten onder druk komen te staan.

De belangrijkste inrichtingskosten zijn projectleiding/advisering opstellen inrichtingsdocumenten, kwartiermaken, eventuele inhuur voor compensatie inzet eigen medewerkers, plaatsingskosten personeel (waaronder compensatie bestaande rechten), investering ICT, inrichten werkplekken en verhuizing archieven en dossiers. In het bedrijfsplan wordt een indicatie afgegeven van deze kosten en een voorstel gedaan voor de dekking. Een uitgangspunt is dat de uitvoering waar mogelijk in eigen beheer plaatsvindt en uitbesteding zo beperkt mogelijk blijft.

De desintegratie- en frictiekosten hebben met name betrekking op overheveling van medewerkers binnen de netwerk-RUD. We verwachten dat deze frictiekosten – behoudens partners die personeel buiten de deur plaatsen – tot een minimum worden beperkt. Voor zover er frictiekosten zijn, zijn deze voor rekening van de eigen organisatie.

De structurele kosten van de netwerk-RUD worden grotendeels gedekt door de tarieven van de dienstverlening. Daarnaast wordt een voorziening getroffen voor de bovenlokale taken / kosten van de netwerk-RUD die niet aan specifieke deelnemers kunnen worden toegewezen. Hiervoor wordt in het bedrijfsplan op hoofdlijnen een verdeelsleutel uitgewerkt.

## 5 Hoe verder: stappenplan

De netwerk-RUD Limburg-Noord moet op 1 januari 2013 operationeel zijn. De geschetste contouren moeten daartoe in een aantal stappen en te nemen besluiten worden vertaald. Deze stappen zijn als volgt:



### 5.1 Stap 1: Opstellen bedrijfsplan en voorbereiden proeftuin

De eerste stap – na vaststelling van het stappenplan – is het opstellen van een bedrijfsplan op hoofdlijnen. Dit is een beslisdocument op basis waarvan een go/no go besluit wordt genomen over de inrichting van de netwerk-RUD Limburg-Noord. Het bedrijfsplan op hoofdlijnen is enerzijds een uitwerking van de geschetste grondvorm (inclusief nog aantal te maken keuzes). Anderzijds is het een invulling van de concrete organisatie, inclusief de rollen die de verschillende deelnemers hebben, wat consequenties en (indicatieve) kosten zijn voor de inrichting en exploitatie van de netwerk-RUD.

Parallel aan het opstellen van het bedrijfsplan wordt een draaiboek voor een proeftuin rond (milieu)toezicht en handhaving opgesteld. In het kort wordt de situatie van de netwerk-RUD Limburg-Noord in deze proeftuin gesimuleerd. Het doel van de proeftuin is:

- Het uitwisselen, ontwikkelen en testen van formats, werkwijzen etc. die t.z.t. operationeel worden gebruikt in de netwerk-RUD.
- Het (beter) persoonlijk en professioneel kennis maken met elkaar.
- Het bieden van een omgeving waarin vanuit het toezicht en de handhaving een warme start gemaakt wordt op 1 januari 2013.
- Het duidelijk maken dat de regio serieus inzet.

De aanpak voor het opstellen van het bedrijfsplan op hoofdlijnen en opstellen van het draaiboek voor de proeftuin is reeds vastgelegd in een plan van aanpak.

Op basis van het bedrijfsplan op hoofdlijnen wordt een bestuurlijk besluit genomen over:

- Het instemmen met het bedrijfsplan op hoofdlijnen als wijze van inrichting van de netwerk-RUD Limburg-Noord.
- Ondertekening van een bestuursovereenkomst over het oprichten van een netwerk-RUD Limburg-Noord. Het oprichten van een alternatieve vorm per 1 januari 2013 is na ondertekening niet meer mogelijk.
- Het geven van een opdracht aan de bestuurlijk trekker tot het opstellen van een operationeel bedrijfsplan.
- Het geven van een opdracht om de proeftuin voor toezicht te starten en de netwerk-RUD i.o. daarvoor ook het benodigde mandaat te geven qua regie.
- Het beschikbaar stellen van de daarvoor benodigde middelen en medewerkers/medewerking voor de operationalisering van het bedrijfsplan en de proeftuin.
- Indicatie van takenpakket dat per 1 januari 2013 onder de netwerk-RUD wordt gebracht.
- Intentie tot instemming met bijdrage aan indicatieve inrichtingskosten (op basis van te bepalen verdeelsleutels).

Stap 1 moet qua collectieve besluitvorming voor 1 januari 2012 zijn afgerond. Vooraf worden ondernemingsraden geïnformeerd over de inhoud.

## **5.2 Stap 2a: vertaling naar operationeel bedrijfsplan**

Het bedrijfsplan op hoofdlijnen moet worden vertaald naar een geoperationaliseerd bedrijfsplan en concrete inrichtingsdocumenten. Dat betreft onder meer:

- Bepaling exacte takenpakket dat deelnemers inbrengen.
- Bepaling en afstemming tarieven.
- Opstellen model DVO's.
- Concretisering van het coördinatie en besturingsmodel.
- Systeem van kwaliteitsborging.
- Uitwerking van de administratieve organisatie.
- Bepaling inrichtingskosten.
- Voorlopige raming programmabegroting en vergelijking met de huidige situatie.
- Uitwerking hoe de netwerk-RUD een aantrekkelijk perspectief is voor uitvoering plustaken.

Op basis van het operationeel bedrijfsplan moeten de volgende besluiten worden genomen:

- Instemming met het bedrijfsplan en onderliggende inrichtingsbesluiten.
- Definitieve overdracht van takenpakket vanaf 1 januari 2013 onder de netwerk-RUD.
- Opdracht geven aan bestuurlijk trekker tot inrichten netwerk-RUD Limburg-Noord.
- Instemmen met voordracht kwartiermaker of bestuurlijk trekker mandaat geven deze te benoemen.
- Definitieve instemming met bijdrage aan inrichtingskosten en menskracht.
- Instemmen met en effectueren van noodzakelijke intern (door iedere partner) te treffen maatregelen.

Besluitvorming over stap 2a moet uiterlijk eind 1<sup>e</sup> kwartaal 2012 zijn afgerond. Bij formatieve consequenties op het niveau van de individuele partners worden ondernemingsraden in de voorbereiding van de besluitvorming betrokken.

### **5.3 Stap 2b: Start proeftuin toezicht**

Gelijktijdig met de operationele uitwerking van het bedrijfsplan wordt de proeftuin voor (primair) toezicht en handhaving gestart. De opzet van de proeftuin wordt bepaald in stap 1. Medio 2012 vindt een evaluatie plaats van de proeftuin. Daarbij wordt bekeken of en hoe de proeftuin wordt voortgezet, aangepast en/of verbreed.

### **5.4 Stap 3: inrichting en voorbereiding netwerk-RUD**

Na vaststelling van het operationele bedrijfsplan (met inrichtingsdocumenten) wordt gestart met de feitelijke voorbereiding en inrichting van de organisatie. Het gaat daarbij onder meer om:

- Afsluiten van contracten.
- Verhuizing dossiers en archief (waar aan de orde).
- Verhuizing en begeleiding personeel (waar aan de orde).
- Opstellen operationele werkprogramma's.
- Benoeming bestuurlijke regiegroep/managementteam.
- Invulling functies bovenlokale taken en netwerkcoördinatie.
- Opstellen mandaatbesluiten.
- Treffen noodzakelijke ICT-voorzieningen.
- Opstellen programmabegroting netwerk-RUD (bovenlokale taken).

Hoe, met welke planning, met welke betrokkenheid van partijen en met welke kosten de inrichting plaatsvindt, wordt aangegeven in het operationele bedrijfsplan. Stap 3 start uiterlijk begin 2<sup>e</sup> kwartaal 2012 en wordt in december 2012 afgerond.

### **5.5 Stap 4: start en eerste jaar draaien**

De netwerk-RUD start op 1 januari 2013. Het eerste jaar is een opstartjaar. Op een aantal onderdelen zal ongetwijfeld nog sprake zijn van een voorlopige inrichting (in de vorm van proeftuin, projectmatig, etc.). In 2013 zijn er twee ijkmomenten (medio 2013 en eind 2013) waarop na evaluatie eventueel bijstelling plaatsvindt. De wijze van monitoring en evaluatie wordt vastgesteld in stap 3.

## 6 Procesorganisatie

De relatief korte vorming- en inrichtingstijd tot 1 januari 2013, de politiek-bestuurlijke druk op het dossier en de grote opgaven die gerealiseerd moeten worden om tot de netwerk-RUD Limburg-Noord te komen, vereisen een strakke procesorganisatie. De procesorganisatie bevat:

- een stuurgroep (collegeleden van alle partners) die de besluitvorming voor ieder van de colleges voorbereid.
- een bestuurlijk regievoerder (collegelid van een van de partners) die de voortgang en de effectiviteit van het proces als geheel bewaakt. Tevens is hij/zij het bestuurlijk gezicht voor interne en externe betrokkenen.
- een klankbordgroep (ambtelijke vertegenwoordiging van alle partners, inclusief OM en waterschappen) die reflecteert op concept besluiten.
- een ambtelijke regievoerder (secretaris / directeur van een van de partners) die grip op het proces houdt en de directe aansturing verzorgt van de procesorganisatie.
- een compacte projectgroep (enkele ambtelijke vertegenwoordigers) die de extern adviseur in stap 1 en 2 en de kwartiermaker in stap 3 begeleidt.
- een extern adviseur in stap 1 en 2 die de penvoering van en de inhoudelijke regie op het bedrijfsplan verzorgt.
- een kwartiermaker in stap 3 die de inrichting van de netwerk-RUD initieert.
- werkgroepen die in stap 2 de inhoudelijke keuzen voor het bedrijfsplan voorbereiden en in stap 3 de kwartiermaker ondersteunen bij de inrichting. De werkgroepen bevatten specialisten voor ieder van de bouwstenen en stemmen inhoudelijk af met bestuurlijke en strafrechtelijke partners.

Bovenstaande procesorganisatie wordt direct na besluitvorming van het stappenplan ingericht.

## 7 Uitgangspunten communicatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in het traject. Voor het stappenplan is vooral de strategische communicatie van belang: de communicatie die door zijn vorm, richting of inhoud van invloed is op de haalbaarheid en uitkomst van het traject. Strategische communicatie heeft met name te maken met de acceptatie/draagvlak en motivatie bij de betrokkenen.

### 7.1 Doelgroepen

Naast de communicatie binnen de procesorganisatie, zijn er verschillende doelgroepen die vanuit het RUD-vormingsproces onderverdeeld kunnen worden in 'interne' en 'externe communicatie'.

#### *Interne communicatie*

- Bestuurders (gemeenten, provincie waterschap)
- Gemeenteraden en PS
- Directies (inclusief gemeentesecretarissen)
- Ondernemingsraden (en vakbonden)
- Afdelingsmanagement
- Medewerkers die niet direct bij de procesorganisatie zijn betrokken

#### *Externe communicatie*

- Bestuurlijke (m.n. waterschappen, rijksinspecties, partners binnen de RUD Limburg-Zuid) en strafrechtelijke (openbaar ministerie, politie) partners die niet direct bij de procesorganisatie zijn betrokken
- I&M/PUmA/Staatsecretaris Atsma
- Burgers en bedrijven
- Pers

### 7.2 Communicatievormen

Er wordt een onderscheid gemaakt in verschillende typen communicatie:

- Informeren (over inhoud, procedures, stand van zaken etc.)
- Consulteren (betrekken bij gedachtevorming)
- Adviseren (voorbereiden op te nemen besluiten)
- Beïnvloeden (aansturen op wenselijk besluit)

### 7.3 Communicatieprincipes

Het belangrijkste principe van de strategische communicatie is de eenduidigheid en eenstemmigheid. Dit betekent:

- Binnen de projectstructuur is de bestuurlijke regievoerder spreekbuis naar buiten (externe communicatie); deze heeft ook het mandaat om tussen de bedrijven door namens de netwerk-RUD Limburg-Noord i.o. naar buiten te treden.
- Gemeenten en provincie treden wat betreft het RUD-vormingsproces niet zelfstandig (en zeker niet actief naar buiten).
- Binnen de projectgroep is één lid verantwoordelijk voor de voorbereiding van de interne en externe communicatie; deze voorbereiding wordt door ieder van de partners gebruikt.
- De strategische communicatie is een vast agendapunt van de stuur- en projectgroep. De (voorzitter van de) projectgroep adviseert de stuurgroep over vorm, moment en inhoud van strategische communicatie(boodschappen).
- Door de projectgroep wordt per projectstap/besluit bekeken of (en zo ja in welke vorm) communicatie naar welke doelgroepen gewenst is. Hiervoor wordt een communicatieplan opgesteld.