

Voortgang en uitvoering Implementatieplan RUD Zeeland

Samen naar een robuuste RUD Zeeland

Auteur:
Rijnconsult

Versie:
3

Datum:
Terneuzen | 15 januari 2025



Managementsamenvatting

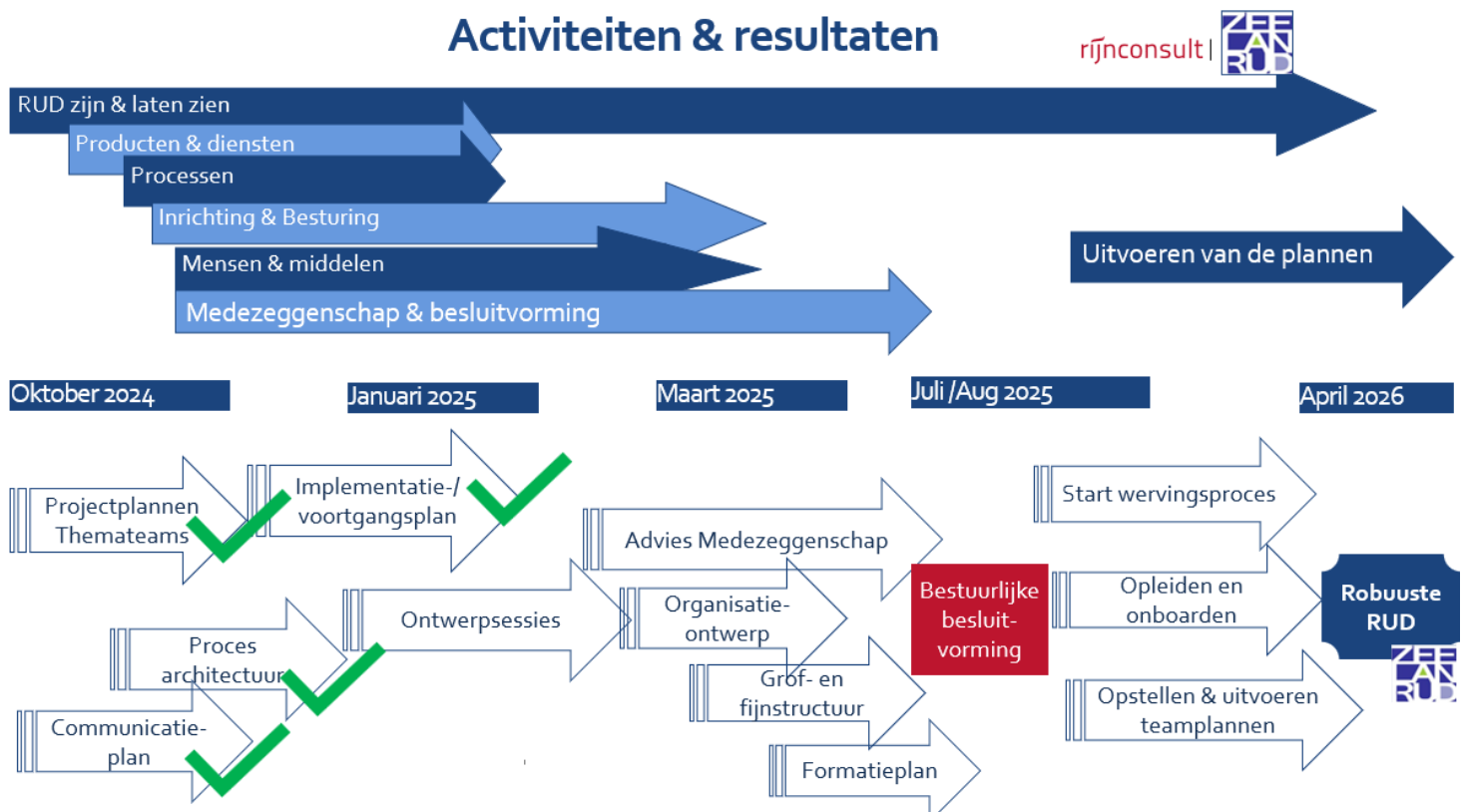
De implementatie van het plan 'Samen naar een robuuste RUD' verloopt conform planning en ligt op koers om de ambitie van een robuuste organisatie te realiseren. Sinds de start van de werkzaamheden in september 2024 zijn belangrijke opdrachten afgerond, in de onderstaande figuur aangeduid met een groene vink. Deze resultaten leveren de gewenste input op voor de vervolgstappen in het traject.

De voortgang wordt vastgelegd en gekoppeld aan de rapportageverplichtingen richting het ministerie. De inhoudelijke themateams met deelnemende medewerkers werken onder begeleiding van Rijnconsult toe naar concrete producten die de RUD robuust maken. De betrokkenheid van de klankbordgroep en kerngroep versterkt dit proces en borgt een kritische en brede blik.

Ook de medezeggenschap is goed verankerd in het traject. De ondernemingsraad wordt structureel geïnformeerd en participeert actief in de themateams. Door deze nauwe samenwerking wordt toegewerkt naar een adviesaanvraag medio juni 2025.

De illustratie geeft de initiële planning met mijlpalen aan in de tijd. Deze planning is erop gericht dat medio april 2026 RUD Zeeland voldoet aan de robuustheidscriteria.

Activiteiten & resultaten



Aanleiding

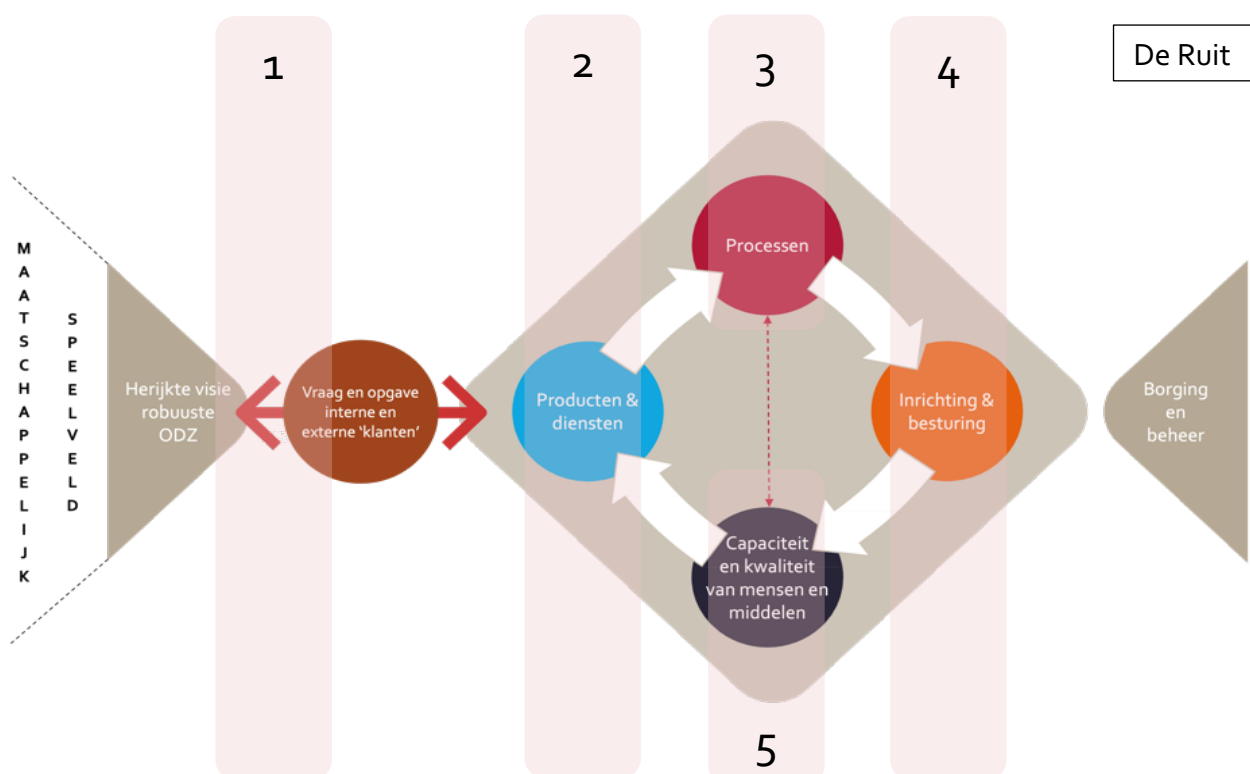
Het voorliggende document informeert u over hoe RUD Zeeland uitvoering geeft aan de door u op 9 september 2024 vastgestelde ambitie: "RUD Zeeland moet én wil robuust worden". Vanaf het najaar van 2024 wordt uitvoering geven aan deze ambitie. Met een videoboodschap bent u destijds over de voorgenomen stappen geïnformeerd.

Aan dit intensieve traject liggen de landelijke robuustheidscriteria omgevingsdiensten ten grondslag. De robuustheidscriteria zijn vastgesteld als onderdeel van het Interbestuurlijk Programma (IBP) ter versterking van het stelsel voor Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). De uitwerking van deze ambitie is vastgelegd in het plan van aanpak, getiteld '**Samen naar een robuuste RUD Zeeland**'. Het uiteindelijke doel is om medio april 2026 te voldoen aan de robuustheidscriteria, wat betekent dat de organisatie zowel intern als extern effectiever, efficiënter en flexibeler moet kunnen opereren.

Werkwijze

Dit implementatieplan is opgedeeld in vijf thema's, elk van belang voor de realisatie van de ambitie om RUD Zeeland robuust te maken. De thema's vormen ook de basis voor de opbouw van de projectorganisatie. De structuur van het plan is geënt op De Ruit (zie figuur); hét denkkader dat Rijnconsult bij soortgelijke trajecten bij o.a. overheidsorganisaties hanteert. Met het doorlopen van de thema's van De Ruit wordt expliciet stil gestaan bij dat wat nodig is om als organisatie robuust te zijn. De nummering in de figuur verwijst naar de opvolgende uitleg. Borging en beheer krijgt bij elk thema expliciet aandacht zodat vanaf 2026 hier gericht op gestuurd kan worden.

De thema's zijn in chronologische volgorde weergegeven, wat betekent dat de uitvoering van de activiteiten ook in de aangegeven volgorde zal plaatsvinden. Uiteraard kunnen onderdelen parallel worden opgepakt, waar dit de effectiviteit en efficiëntie bevordert.



Thema's en voortgang

Onderstaand wordt per thema het doel op hoofdlijn beschreven. Ook wordt er per thema aangegeven wat er in de afgelopen periode als is gedaan en bereikt om het betreffende doel te bereiken.

1. RUD zijn en laten zien

Doel

Dit betreft (herbevestiging) van de positionering, de zichtbaarheid en meerwaarde in de publieke dienstverlening van de RUD Zeeland, 'het zijn'. Dit wordt zowel intern getoetst (o.a. onder de medewerkers) als extern (bij de stakeholders). Ook wordt bij dit thema stilgestaan bij hoe dit 'zijn' er concreet in de manier van werken uit ziet, in gedrag van zowel de organisatie als geheel als van de individuele medewerkers.

Voortgang

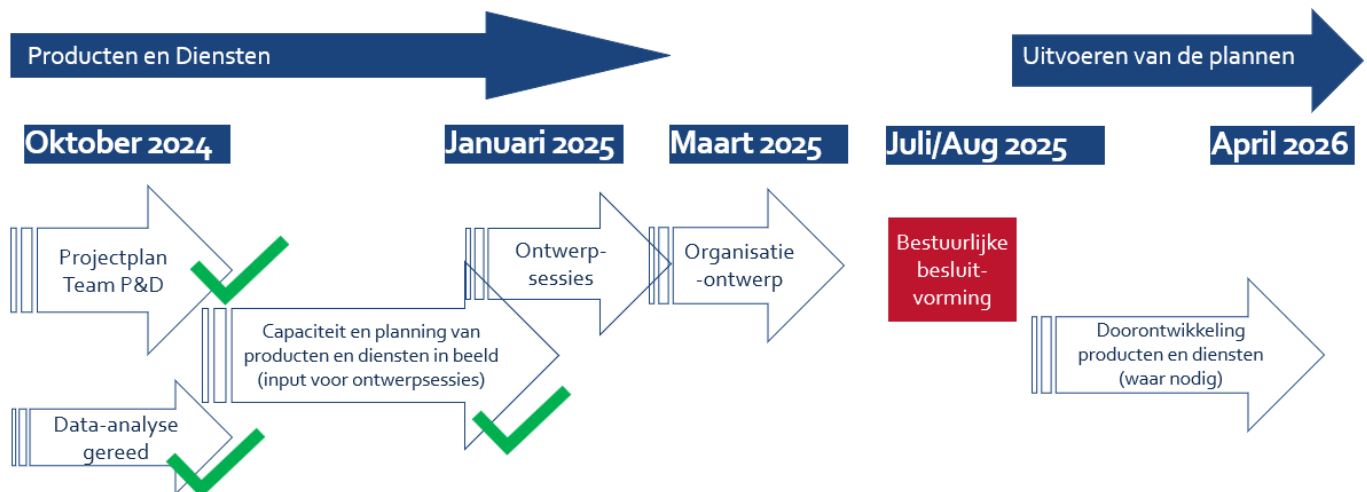


2. Producten en Diensten

Doel

Dit betreft het goed in beeld krijgen van de producten en diensten die RUD Zeeland te bieden heeft en die bijdragen aan *RUD zijn en laten zien*. Het gaat hier om de zogenoemde basis- en plustaken expliciet in beeld krijgen.

Activiteiten & resultaten



Voortgang

Het themateam Producten en Diensten heeft een data-analyse uitgevoerd ten aanzien van de producten en diensten. Hierdoor is inzichtelijk geworden wat de kenmerken van de producten en diensten zijn binnen de RUD Zeeland, tot het niveau waarmee rekening moet worden gehouden bij de organisatie-inrichting. Denk aan afhandeltermijnen, mate van standaardisatie van het proces (regulier en niet-regulier werk, repeterend of niet), welke teams en welke rollen betrokken zijn bij de product- en dienstverlening en de mate van afhankelijkheid tussen bepaalde producten en diensten. Ook is gekeken naar de capaciteit en planning van het leveren van de producten en diensten, zodat hiermee in het organisatie-ontwerp rekening gehouden kan worden.

3. Processen

Doel

Het betreft hier zicht krijgen in de werkprocessen die nodig zijn om de toekomstige inrichting van de organisatie op te baseren. De zogenoemde sturende, uitvoerende als ondersteunende processen. Er wordt stilgestaan bij dat wat nu goed verloopt en wat beter zou kunnen. Dit resulteert in gewenste processen die het mogelijk maken om op een efficiënte, effectieve en flexibele wijze uitvoering te geven aan het leveren van *Producten en Diensten*.



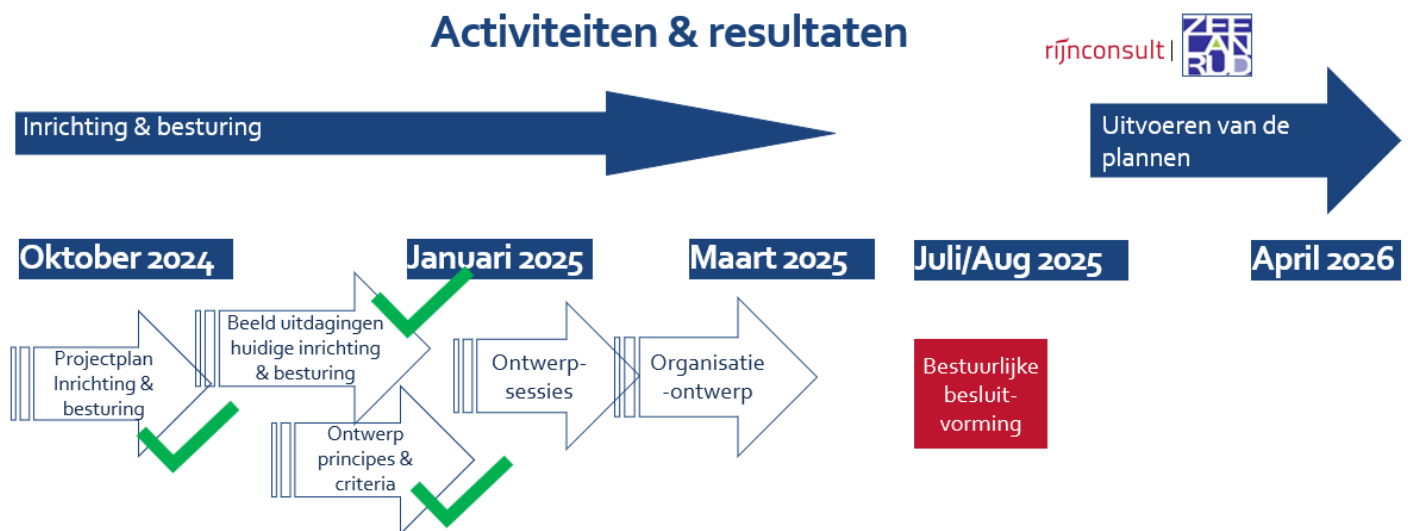
Voortgang

De voortgang op het gebied van processen betreft het 'denken in procesniveaus', het in kaart brengen van de huidige processen binnen die niveaus en het identificeren van de knelpunten. De processen zijn vervolgens uitgewerkt in procesonderdelen, waarbij afhankelijkheden en onderlinge verbanden inzichtelijk zijn geworden. Dit is vastgelegd in de procesarchitectuur. Deze procesarchitectuur biedt een solide basis voor de ontwerp sessies over de nieuwe organisatiestructuur en daarmee het behalen van de doelstellingen van robuuste RUD. Het is in een later stadium overigens niet ondenkbaar dat er op detailniveau meer aandacht moet zijn voor het verbeteren van processen en werkinstructies. In dit traject is dit verfijnen overigens niet noodzakelijk.

4. Inrichting en Besturing

Doel

Dit onderdeel is belangrijk om de goede werking van de organisatie te kunnen borgen. Het gaat hierbij om structuur en aansturing met aandacht voor zowel de interne governance als de externe relaties en samenwerking. De goede werking van de organisatie moet bijdragen aan de juiste uitvoering van *Processen*.



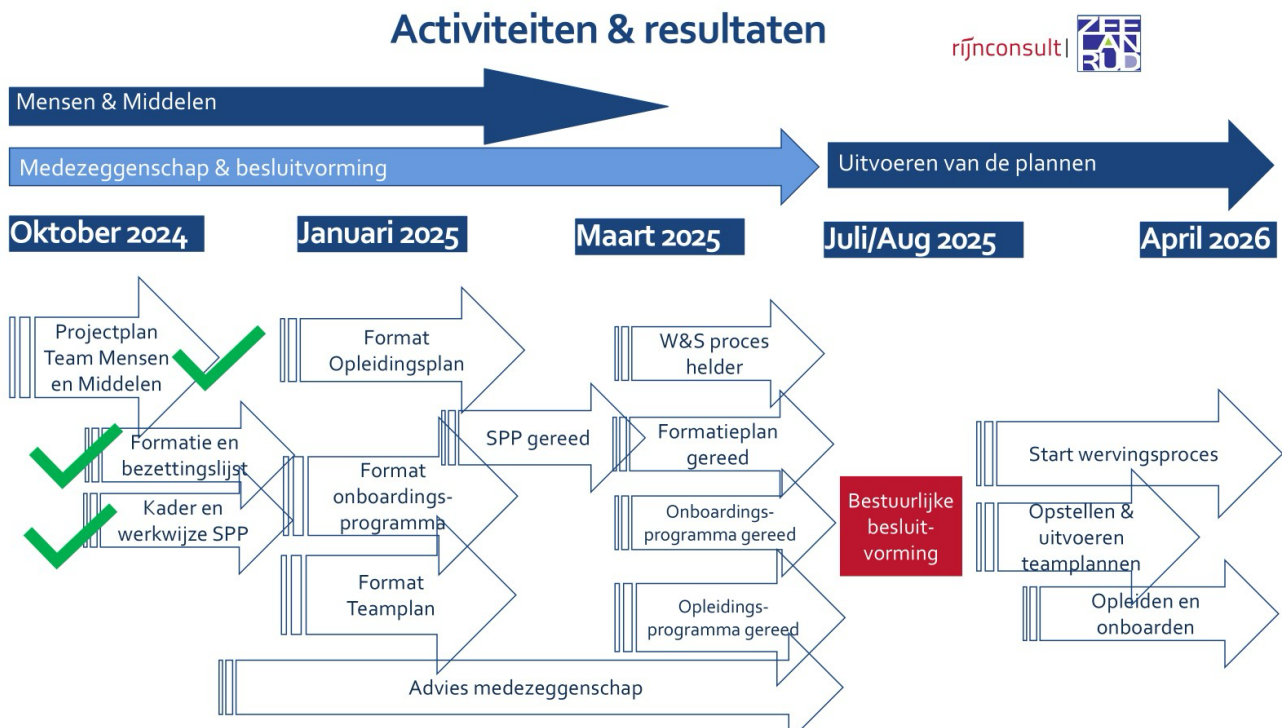
Voortgang

Het werk dat tot nu toe is gedaan bij de andere themateams heeft ertoe geleid dat er kan worden gestart met het ontwerpen van de inrichting en de daaraan gekoppelde besturing. Volgens planning is de eerste bijeenkomst uitgevoerd. Tot half februari zal er aanzienlijk veel aandacht uitgaan naar dit thema. Er volgen in de komende weken nog twee bijeenkomsten (ontwerpsessies) en in de tussentijd zijn de nauw betrokken medewerkers ter voorbereiding bezig met huiswerk. Het ontbreekt ook niet aan inspiratie doordat een aantal medewerkers werkbezoeken hebben afgelegd bij andere omgevingsdiensten. Het eindresultaat van de ontwerpsessies geeft de belangrijke basis om het gehele formatieplan op te baseren.

5. Mensen en Middelen

Doel

Het themateam Mensen en Middelen buigt zich over de inzet van mensen en middelen voor de uitvoering van alle werkzaamheden, met focus op zowel de capaciteiten (formatie, kennis en kunde) van medewerkers als de ondersteuning op HR-gebied die nodig is om medewerkers te ondersteunen bij de uitvoering van het werk.



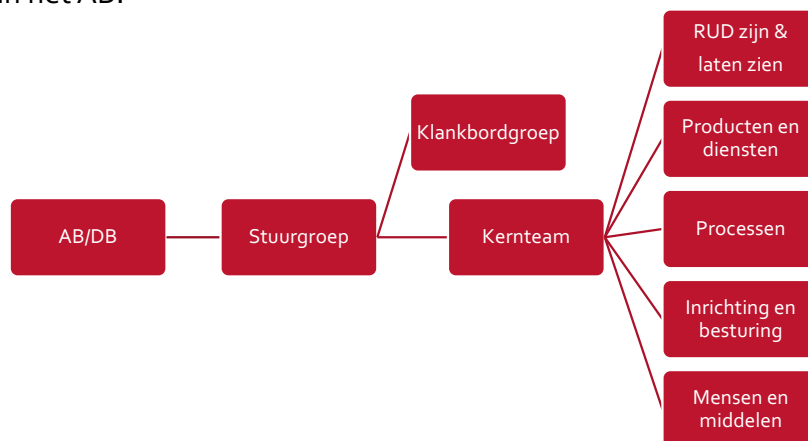
Voortgang

Het themateam Mensen en Middelen heeft het te doorlopen HR-proces met activiteiten, resultaten en planning in kaart gebracht wat uiteindelijk moet leiden tot een besluit over het formatieplan, het overgaan van alle medewerkers en managers naar de robuuste RUD Zeeland, het werven en selecteren van nieuwe medewerkers en het aanstellen en onboarden van de nieuwe collega's. Een deel van de activiteiten kunnen nu al worden voorbereid en uitgevoerd, een ander deel van de activiteiten kan pas worden opgestart als de bovenstaande themateams hun resultaten hebben opgeleverd. Opgestarte activiteiten binnen het HR-proces zijn: een strategische personeelsplanning (SPP) waarbij het MT een kader heeft afgegeven waarbinnen de SPP wordt uitgevoerd. In februari volgt een vervolgssessie SPP met het MT. De formatielijst van de huidige formatie en bezetting is gereed met een overzicht van functies, functienamen, aantallen, inschaling en type aanstelling. Dit is een belangrijke basis voor het formatieplan. Daarnaast wordt op dit moment gewerkt aan de contouren van een onboardingsprogramma, opleidingsprogramma en teamplan. De uitvoer van activiteiten binnen het HR-proces verloopt volgens planning.

Projectorganisatie

Door de manier waarop de projectorganisatie is opgebouwd wordt aangesloten bij de thema's van dit plan. In elk thema is een afvaardiging van de medewerkers nauw betrokken. Deze medewerkers werken inhoudelijk mee met de adviseurs van Rijnconsult. Hierbij wordt uitgegaan van de trits: voordoen, samen doen en zelf doen. Op deze manier wordt er direct gewerkt aan een cultuur waarbij medewerkers het initiatief kunnen nemen en daadwerkelijk de toekomst van de RUD mogen vormgeven. Met de uitvoering van het project wordt gelijk gewerkt aan **RUD zijn** vanuit het thema **RUD zijn en laten zien**.

De besluitvorming verloopt langs de lijn: kernteam > stuurgroep > DB/AB. De klankbordgroep heeft de taak kritisch te zijn op dat wat het kernteam bedenkt zodat steeds inbreng van een brede blik wordt verkregen. De algemeen directeur en de ambtelijk opdrachtnemer als ook de verantwoordelijk adviseurs van Rijnconsult hebben zitting in de stuurgroep. Zij sturen op het behalen van de doelstellingen (inhoud, looptijd en financiële middelen). Zowel aan het kernteam als aan de klankbordgroep nemen OR-leden deel. Deze medewerkers bekleden hier de functie van 'OR klankbord' zodat de OR in het besluitvormingsproces volgens de WOR (wet op de ondernemingsraad) goed geïnformeerd haar rol kan pakken in het advies/instemmingstraject. Het besluit over hoe een robuuste RUD Zeeland eruit ziet langs de lijn van de genoemde thema's wordt voorgelegd aan de directie en het DB. Die nemen een voorgenomen besluit. De OR heeft advies/instemmingsrecht en het advies van de OR wordt waar nodig verwerkt in het voorgenomen besluit. Vervolgens wordt het definitieve besluit voorgelegd aan het AB.



Aandachtspunten en maatregelen

Tijdens trajecten van deze omvang en inhoud kunnen zich gebeurtenissen voordoen, die een ongewenste invloed hebben op het behalen van de doelstellingen. Voor deze punten is extra aandacht nodig. Om de impact van deze situaties te verkleinen, zijn voor deze aandachtspunten mitigerende maatregelen opgesteld en waar nodig al genomen. De top 4 aandachtspunten en (mogelijk nog te nemen) maatregelen worden onderstaand benoemd

Ten eerste is er het risico van onvoldoende tijd en capaciteit bij medewerkers. Dit kan leiden tot verminderd draagvlak en bewustzijn, waardoor de planning kan uitlopen. Als maatregel wordt ingezet op het stimuleren van betrokkenheid van vaste medewerkers in themateams, waarbij de directie hier prioriteit aan geeft. Ook is er expliciet aandacht voor heldere communicatie. Indien nodig kan als aanvullende maatregel worden gedacht aan het inzetten van extra externen om de organisatie te ondersteunen bij de uitvoering en communicatie van het traject.

Het tweede aandachtspunt betreft de wisseling van de directie. Dit kan ervoor zorgen dat de manier van werken en de bepaalde richting ter discussie wordt gesteld omdat de nieuwe directeur zelf die richting wil bepalen. Om te zorgen dat de nieuwe directeur comfort ervaart bij de richting en uitvoering van de werkzaamheden wordt een goede overdracht georganiseerd. De stuurgroep fungeert overigens als stabiele factor in het geheel en biedt continuïteit.

De verhuizing van de RUD vormt het derde aandachtspunt. Naast dat dit aandacht vraagt voor een goede communicatie is het ook een mogelijkheid/ kans. Het betrekken van een nieuw gebouw kent namelijk de mogelijkheid flexibel om te gaan met de inrichting. Hierdoor kunnen teams, die als gevolg van de hernieuwde structuur, makkelijker bij elkaar in de buurt gepositioneerd worden. Maatregelen om goed met dit aandachtspunt om te gaan zijn: inzetten van een heldere communicatie over de verhuizing en voortgang van dit traject als ook het op den duur maken van een 'vlekkenplan' waardoor de huisvesting ondersteuning biedt aan de 'robuuste organisatie'.

Tot slot is er aandacht voor de nieuwe dienstverleningsovereenkomst t.a.v. de PIOFACH- taken. Deze taken zijn erg belangrijk voor de goede uitvoering en ondersteuning van de werkzaamheden van de RUD. Het momentum biedt een mooi kans om expliciet stil te staan bij dat wat nodig is om de 'robuuste organisatie' te ondersteunen.

Verantwoording en Rapportage

Tijdens de uitvoering zal periodiek de voortgang van het traject met het DB en AB worden gedeeld. Daarnaast bestaat er een verplichting om de voortgang periodiek te rapporteren aan het ministerie. De eerste rapportage is al met u en het ministerie gedeeld.

De verantwoording en rapportage zullen volledig gericht zijn op het informatieniveau dat nodig is voor eventuele bestuurlijke besluitvorming. Waar nodig zal de informatie met technische details worden aangevuld. De onderwerpen die terug zullen komen zijn: Voortgang op de inhoudelijke doelstellingen (robuust RUD), doorlooptijd en eventuele financiële consequenties.