

Bedrijfsplan 2.0 RUD Zeeland

Update bedrijfsplan RUD Zeeland



Datum: 19 september 2016

Versie: Definitieve versie

Inhoudsopgave

Verklaring van afkortingen	5
1 Inleiding	7
1.1 Context.....	7
1.2 Achtergrond bedrijfsplan 2.0.....	7
1.3 Verantwoording	7
1.4 Toekomstige ontwikkelingen	8
1.5 Leeswijzer.....	8
2 Grote ontwikkelingen.....	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Wet VTH	9
2.2.1 Invloed op structuur	9
2.2.2 Invloed op resultaten	9
2.2.3 Invloed op cultuur	10
2.2.4 Invloed op mensen	10
2.3 PxQ	10
2.3.1 Invloed op structuur.....	11
2.3.2 Invloed op resultaten	11
2.3.3 Invloed op cultuur	11
2.3.4 Invloed op mensen	11
2.3.5 Invloed op middelen	11
2.4 Omgevingswet.....	11
2.4.1 Invloed op structuur.....	12
2.4.2 Invloed op resultaten	12
2.4.3 Invloed op cultuur	12
2.4.4 Invloed op mensen	12
3 Identiteit, missie en strategie.....	13
3.1 Inleiding.....	13
3.2 Identiteit	13
3.3 Missie.....	13
3.4 Strategie	13
4 Structuur	15
4.1 Inleiding.....	15
4.2 Bestuurlijk-juridische vormgeving	15
4.3 BRZO RUD	15
4.4 Omgevingsdienst.nl.....	15
4.5 Inrichting van de organisatie.....	16
4.5.1 Organisatiemodel	16
4.5.2 Bevoegdheden	17
4.5.3 Sturingsprincipes	18
4.5.4 Tijd en plaats onafhankelijk werken.....	19

4.6	Organisatie kwaliteit.....	19
4.6.1	Proces en resultaat gestuurde organisatie.....	19
4.6.2	Kwaliteitsmanagement.....	20
4.7	Formatie.....	21
4.7.1	Primaire formatie.....	21
4.7.2	Overhead formatie.....	22
4.7.3	CAO.....	22
4.7.4	Organisatie en Functieboek.....	22
4.7.5	Werkgelegenheid.....	22
4.7.6	Sociaal statuut.....	22
4.7.7	Transitie naar benodigde personeelsbezetting.....	23
4.8	Ketens.....	23
5	Resultaten.....	25
5.1	Inleiding.....	25
5.2	Zeeuwse Kwaliteit.....	25
5.3	Taakuitvoering en werkproces.....	25
5.3.1	Samenwerking binnen de BRZO RUD.....	25
5.3.2	Producten en diensten catalogus.....	25
5.4	Relatiebeheer.....	25
5.5	Samenwerking externe partijen.....	26
6	Cultuur.....	27
6.1	Inleiding.....	27
6.2	Kernwaarden.....	27
6.3	Leiderschap en managementstijl.....	27
6.4	Cultuur en ontwikkelingsrichting.....	28
7	Mensen.....	29
7.1	Inleiding.....	29
7.2	Personeelsbeleid, opleidingsbeleid en competentie management.....	29
7.2.1	Strategisch personeelsplan.....	29
7.2.2	Opleidingsbeleid.....	29
7.2.3	Competenties.....	29
8	Middelen.....	31
8.1	Financiën.....	31
8.1.1	Financieel beleid.....	31
8.1.2	Begroting.....	31
8.1.3	Bijdragen deelnemers.....	31
8.2	Informatiemanagement.....	31
9	Risicoparaagraaf.....	33
10	Bijlagen.....	35
10.1	BIJLAGE 1: Mandaten.....	36

Verklaring van afkortingen

AB	Algemeen Bestuur
BOR	Besluit omgevingsrecht
BRZO	Besluit Risico's Zware Ongevallen (van toepassing op bedrijven waar grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen aanwezig zijn)
BRZO RUD	Omgevingsdienst voor BRZO-bedrijven. RUD Zeeland is een onderdeel van 1 van de 6 BRZO RUD's in Nederland.
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
DB	Dagelijks Bestuur
DCMR	Milieudienst Rijnmond
DVO	DienstVerleningsOvereenkomst
GR	Gemeenschappelijke Regeling
MOR	Ministeriele regeling omgevingsrecht
MT	Managementteam
Ow	Omgevingswet
PDC	Producten- en Diensten Catalogus
PxQ	Prijs (P) maal Aantal (Q). Verrekensystematiek met de deelnemers van RUD Zeeland
RUD (Zeeland)	Regionale UitvoeringsDienst
VTH	Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
Wabo	Wet algemene bepalingen omgevingsrecht
Wgr	Wet gemeenschappelijke regelingen
WOB(-verzoek)	Wet openbaarheid van bestuur (verzoek op basis van)

1 Inleiding

1.1 Context

Het algemeen bestuur heeft op 13 april 2015 besloten dat het Bedrijfsplan RUD Zeeland uit 2013 aanpassing behoeft. Op 2 november 2015 heeft het algemeen bestuur besloten welke uitgangspunten gehanteerd moeten worden:

1. Bij het opstellen van het nieuwe bedrijfsplan wordt rekening gehouden met de ervaringen die sinds de start van RUD Zeeland zijn opgedaan. Gewenste aanpassingen in de processen, organisatie of bedrijfsvoering van RUD Zeeland kunnen als voorstel in het bedrijfsplan worden opgenomen.
2. Als basis voor het bedrijfsplan staan nog steeds opdracht en werkwijze zoals verwoord in de Gemeenschappelijke Regeling, het dienstverleningshandvest en de basisafspraken over de BRZO-RUD.
3. Ook de missie uit het eerste bedrijfsplan wordt niet gewijzigd:
4. In het nieuwe bedrijfsplan wordt rekening gehouden met de (effecten van) de samenwerking met de gemeente Terneuzen op het terrein van bedrijfsvoering en de samenwerking met de DCMR in de BRZO-RUD.
5. Het bedrijfsplan 2.0 heeft een efficiënte (kapstok)vorm. Dat betekent dat het waar nodig verwijst naar andere vastgestelde bestuurlijke stukken zoals de Gemeenschappelijke regeling.
6. Er wordt rekening gehouden met de nieuwe Omgevingswet, landelijke afspraken rond de VTH-strategie en de nieuwe begrotingssystematiek PxQ . Tevens wordt rekening gehouden met de Zeeuwse afspraken 'regie op verbonden partijen'.
7. Het nieuwe bedrijfsplan beschrijft de wijze waarop de RUD haar opdracht uitvoert. Daaruit volgt ook de wijze waarop de organisatie wordt ingericht of wordt aangepast.
8. Het nieuwe bedrijfsplan wordt geschreven voor een periode van vier jaar (2017 – 2020).

1.2 Achtergrond bedrijfsplan 2.0

Het huidige bedrijfsplan dat is vastgesteld in 2013, is op veel punten achterhaald. Grote delen van het bedrijfsplan zijn inmiddels vastgelegd in andere formele documenten zoals de Gemeenschappelijke regeling. Daarnaast richt het huidige plan zich sterk op de oprichtingsfase van RUD Zeeland. Inmiddels is RUD Zeeland bijna drie jaar operationeel en is er veel ervaring opgedaan. Daarmee is de oprichtingsfase achter de rug. Tevens wordt de wijze van financiering van RUD Zeeland grondig gewijzigd. Dit heeft grote invloed op de financiën, personeel en de ambitie van RUD Zeeland.

1.3 Verantwoording

De nota van wijzigingen is de basis voor de aanpassingen van het bedrijfsplan uit 2013. De nota van wijzigingen is besproken met de deelnemers tijdens het deelnemersoverleg. Daarna is de nota vastgesteld door het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur in 2015.

Bij de totstandkoming van dit bedrijfsplan is de organisatie betrokken door middel van een klankbordgroep met leden uit elke afdeling van de organisatie. Tevens is de Ondernemingsraad betrokken geweest bij dit proces.

1.4 Toekomstige ontwikkelingen

In de (nabije) toekomst zijn er enkele grote ontwikkelingen die van invloed zijn op RUD Zeeland. De belangrijkste ontwikkelingen met de grootste impact zijn de invoering van de Wet VTH in 2016, invoering van de PxQ systematiek in 2017 en de invoering van de Omgevingswet in 2019. Een uitgebreidere beschrijving van de ontwikkelingen en de effecten daarvan, komen terug in hoofdstuk 2; Grote ontwikkelingen.

1.5 Leeswijzer

Het Bedrijfsplan RUD Zeeland is als volgt ingedeeld:

In **hoofdstuk 2** worden de grote ontwikkelingen en hun effecten voor RUD Zeeland beschreven zoals de gevolgen en effecten van de invoering van de Wet VTH (2016), PxQ systematiek (2017) en de Omgevingswet (2019).

In **hoofdstuk 3** wordt de identiteit, de missie en de strategie van RUD Zeeland beschreven.

In **hoofdstuk 4** wordt de structuur beschreven: de bestuurlijk juridische vormgeving, de BRZO-RUD, de inrichting van de organisatie, de kwaliteit van de organisatie en de formatie. Tevens zal worden ingegaan op het inkoopmanagement (ketens).

In **hoofdstuk 5** staan de resultaten centraal. Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de Zeeuwse Kwaliteit, taakuitvoering en werkproces, de samenwerking met en binnen de BRZO RUD, de samenwerking met externe partijen en het relatiebeheer.

In **hoofdstuk 6** wordt cultuur beschreven, een toelichting op de kernwaarden van RUD Zeeland, een toelichting op leiderschap en managementstijl en de ontwikkelingsrichting van de cultuur.

In **hoofdstuk 7** wordt het onderwerp mensen beschreven. Het gaat hier om het personeelsbeleid en opleidings- en competentie management.

In **hoofdstuk 8** wordt het financieel beleid, de begroting, de totstandkoming van de bijdragen van de deelnemers kort weergegeven. Daarnaast wordt ingegaan op het informatiemanagement.

In **hoofdstuk 9** wordt verwezen naar de risico-inventarisatie ten behoeve van PxQ die in opdracht van het bestuur is opgesteld.

In **hoofdstuk 10** is de bijlage over de verschillende mandaten opgenomen.

2 Grote ontwikkelingen

2.1 Inleiding

Zoals aangegeven in de inleiding, zijn er in de nabije toekomst een aantal grote ontwikkelingen die effect hebben op de organisatie en werkzaamheden van RUD Zeeland. De belangrijkste ontwikkelingen met de grootste impact worden in dit hoofdstuk beschreven. In chronologische volgorde gaat om de invoering van de Wet VTH in 2016, de invoering van de PxQ systematiek in 2017 en de invoering van de Omgevingswet in 2019. De beschrijving van de ontwikkelingen zal zoveel mogelijk de indeling aanhouden die het bedrijfsplan kent.

2.2 Wet VTH

De Wet verbetering VTH (de wet) is op 16 april 2016 in werking getreden en regelt dat de omgevingsdiensten een wettelijke grondslag krijgen. Daarmee wordt de continuïteit van de omgevingsdiensten geborgd en wordt het risico weggenomen dat individuele deelnemers zich uit de omgevingsdiensten kunnen terugtrekken. Daarnaast bevat de wet de afbakening van het basistakenpakket en de plicht om deze basistaken onder te brengen in de omgevingsdienst. De gemeenten en provincie stellen ieder een verordening kwaliteit VTH vast en scheppen op die manier het kader voor de borging van de verplichte kwaliteitscriteria.

Vanaf 1 januari 2016 is het bevoegd gezag voor de VTH-taken voor de risicovolle bedrijven die onder het Besluit risico's zware ongevallen (BRZO) of de Richtlijn Industriële Emissies (RIE) vallen van gemeenten (voor zover bij gemeenten belegd) overgedragen naar provincies. Tot slot bestaat het risico dat de uitvoering van de BRZO taken door de BRZO RUD moeten worden uitgevoerd.

2.2.1 Invloed op structuur

De wet zorgt ervoor dat de werkzaamheden van RUD Zeeland kunnen veranderen.

Alle bevoegde gezagen zijn verplicht om een kwaliteitsverordening op te stellen. Deze verordening regelt het kwaliteitsniveau van de uit te voeren taken. Deze verordeningen regelen dus ook het kwaliteitsniveau dat RUD Zeeland moet leveren aan de deelnemers. RUD Zeeland pleit er voor dat de verordeningen van de deelnemers zoveel mogelijk op elkaar lijken voor meer efficiency. Het principe comply or explain met betrekking tot de kwaliteitscriteria speelt hierbij een grote rol. **Het principe van comply or explain betekent voldoen aan de kwaliteitscriteria maar wel jaarlijks achteraf eventuele afwijkingen motiveren. In de motivatie moet worden ingegaan op de vraag waarom konden de kwaliteitscriteria niet worden toegepast en hoe wordt in de toekomst wel voor de gestelde kwaliteit gezorgd.**

Daarnaast zorgt de wet ervoor dat een aantal procescriteria wettelijk verplicht wordt zoals criteria op het gebied van opleiding, vaardigheden en kritische massa van de organisatie.

2.2.2 Invloed op resultaten

De taken die RUD Zeeland moet uitvoeren, zullen veranderen. Het wordt mogelijk om meer taken bij RUD Zeeland onder te brengen. Als de deelnemers hiertoe zouden besluiten, heeft dat gevolgen voor een groot aantal (organisatorische) zaken. Daarnaast beschrijft de wet wat een basistaak is en wat een plustaak is. Dit bepaalt welke taak er verplicht bij een omgevingsdienst moet worden ondergebracht. Dit kan een effect hebben op de taken die RUD Zeeland uitvoert voor de deelnemers (organisatie, kennis). Er worden andere eisen gesteld aan de ICT voorzieningen, onder andere door het verplichte gebruik van Inspectieview voor de afdeling Toezicht en Handhaving.

RUD Zeeland zal daarnaast een relevante positie moeten innemen in het netwerk van actoren. Zoals omschreven bij de gevolgen van de Omgevingswet, wil RUD Zeeland graag een gesprekspartner zijn bij en van de bevoegde gezagen.

2.2.3 Invloed op cultuur

De beschreven ontwikkelingen hebben gevolgen voor de werkzaamheden die RUD Zeeland uitvoert. Wanneer samenwerking en prestatiegericht werken steeds belangrijker worden, zal de cultuur ondersteunend moeten worden aan deze principes.

2.2.4 Invloed op mensen

De wet heeft invloed op de vereiste kennis, competenties en vaardigheden van de medewerkers van RUD Zeeland. Voor personeel dat al in dienst is betekent dit dat er cursussen en opleidingen gevolgd moeten worden om het vereiste niveau te bereiken. Wanneer nieuw personeel moet worden aangetrokken, moet er met de eisen rekening gehouden worden in de sollicitatie-eisen en -procedure. Daarnaast zal de organisatie in de eerste periode nog moeten wennen aan eventueel nieuwe werkwijzen, al dan niet vastgelegd in procesinstructies.

2.3 PxQ

RUD Zeeland is van start gegaan in 2014 met een lumpsum financiering. De financiering en werkwijzen waren bij oprichting gebaseerd op het kwaliteitsniveau en de manier van werken van de betreffende deelnemer. De deelnemers beoogen geen vaste bijdrage te betalen, maar te betalen voor productie. Daarnaast bestaat de wens voor alle deelnemers één kwaliteitsniveau en één werkwijze te hanteren. Een uniform kwaliteitsniveau en een uniforme werkwijze zorgen ervoor dat RUD Zeeland haar taken efficiënter uit kan voeren.

Deze wens heeft geresulteerd in het ontwikkelen van de P(prijs) x Q(aantal) systematiek. Deze systematiek regelt de wijze waarop de bijdrage van de deelnemers tot stand komt en welke uniforme kwaliteit er bij de te leveren producten hoort.

De PxQ systematiek is ontwikkeld in samenwerking met alle deelnemers van RUD Zeeland door middel van werkgroepen met inhoudelijk deskundigen. Dit heeft er toe geleid dat de systematiek van verrekenen en het te hanteren kwaliteitsniveau een product is van alle deelnemers en RUD Zeeland.

De werkgroep heeft het rapport PxQ RUD Zeeland, Verrekensystematiek Zeeuws Kwaliteitsniveau opgeleverd waarin voor een groot deel van de producten is vastgelegd welke en hoeveel producten RUD Zeeland moet leveren, waar het product inhoudelijk uit bestaat, de benodigde tijdsbesteding en welke functieschaal bij de werkzaamheden hoort.

Wanneer al deze elementen worden opgeteld, resulteert dit, aangevuld met aanvullende wensen van de deelnemers, in het totaal bedrag van de begroting van RUD Zeeland. Een uitsplitsing per deelnemer is direct gemaakt.

Afspraken over de afname van producten worden per deelnemer vastgelegd in de Dienstverleningsovereenkomst (DVO). De overeenkomst wordt ieder jaar vernieuwd. De invloed van PxQ systematiek zal verder in dit hoofdstuk per onderdeel worden beschreven.

2.3.1 Invloed op structuur

PxQ heeft invloed op de organisatie- en processtructuur van RUD Zeeland. De belangrijkste invloeden zijn te verwachten op de volgende onderdelen:

- **Administratieve organisatie**
Er zal (meer) aandacht moeten zijn voor de administratieve organisatie. Zo moet er bijvoorbeeld aandacht zijn voor het correct registreren van de tijdsbesteding per product.
- **Interne controle**
Samenhangend met bovenstaand punt moet de interne controle op de administratie worden versterkt. Hier hangt immers de financiering van de organisatie af.
- **Proces rondom de DVO**
Bij het proces rondom het opstellen en afsluiten van de Dienstverleningsovereenkomsten (DVO) met de deelnemers moet rekening gehouden worden met de PxQ systematiek. In de DVO moet worden vastgelegd welke en hoeveel producten de deelnemer gaat afnemen.
- **Er zal gewerkt moeten worden met een vaste kern en een flexibele schil. Door fluctuaties in het werk, is het nodig te beschikken over een flexibele schil. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 4 Structuur.**

2.3.2 Invloed op resultaten

Met de PxQ systematiek is een uniform kwaliteitsniveau vastgesteld voor alle deelnemers van RUD Zeeland. Dit resulteert in uniforme werkwijzen van RUD Zeeland.

2.3.3 Invloed op cultuur

Met de nieuwe begrotingssystematiek, moet er toegewerkt worden naar een cultuur van financiële bewustwording waarin sturing op resultaat en productie centraler komt te staan. Daarvoor zal het management de medewerkers optimaal moeten faciliteren. Dit wordt nader toegelicht in het hoofdstuk 6 Cultuur.

2.3.4 Invloed op mensen

De nieuwe systematiek heeft grote invloed op de wijze van werken, registreren en produceren bij RUD Zeeland.

2.3.5 Invloed op middelen

De PxQ systematiek heeft een grote invloed op de wijze hoe de begroting van RUD Zeeland tot stand komt.

Daarnaast komt er een belangrijkere rol informatiemanagement, het samenspel tussen de data, de systemen en de gebruiker.

2.4 **Omgevingswet**

De Omgevingswet, die naar verwachting in 2019 in werking treedt, integreert 26 wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving. Hieronder vallen onderwerpen als bouwen, milieu, waterbeheer, ruimtelijke ordening, monumentenzorg en natuur. De oude wetten zijn veelal sectoraal opgebouwd. In samenhang gezien en toegepast sluiten deze wetten niet meer aan bij de behoefte van deze tijd. Met de Omgevingswet wil de Rijksoverheid het wettelijk systeem eenvoudiger en beter maken.

Deze ontwikkeling heeft effect op de organisatie en cultuur van RUD Zeeland. Nog niet alle details zijn ten tijde van het schrijven van dit bedrijfsplan bekend. Toch zal zoveel mogelijk een beschrijving plaatsvinden van de te verwachten effecten.

2.4.1 Invloed op structuur

De Omgevingswet heeft effect op de werkprocessen binnen RUD Zeeland. De Omgevingswet vraagt bovendien om een andere wijze van samenwerken met de andere overheden en bedrijven. Zo zal het accent verschuiven van toelatingsplanologie naar uitnodigingsplanologie: van nee, tenzij naar ja, mits. Er zal veel meer dan nu moeten worden samengewerkt met andere partijen om integrale producten op te leveren. **Dit zal een gevolg kunnen hebben voor de personele inzet per afdeling.** Dat kan betekenen dat er teams meer gericht gaan werken met de principes voortvloeiend uit de Omgevingswet. Daarnaast vraagt de Omgevingswet meer aandacht voor uitwisselbaarheid van informatie en producten met externe partijen. Wanneer er meer samengewerkt wordt met andere partijen, moet de **ICT de faciliteiten bieden om de benodigde informatie-uitwisseling en communicatie** te kunnen hebben met de betrokken partijen.

2.4.2 Invloed op resultaten

De Omgevingswet vereist dat de omgevingsvisies en omgevingsplannen integrale documenten worden. Daar hoort ook het milieuaspect bij. Dit heeft gevolgen voor de rol die RUD Zeeland kan hebben in de processen naar het totstandkoming van deze producten. RUD Zeeland kan enerzijds sec adviseren over het milieuaspect en verder niet betrokken zijn bij het proces. Het andere uiterste is dat RUD Zeeland zeer actief betrokken is in deze processen. Er bestaat een keuze welke rol RUD Zeeland krijgt. Deze rol moet bij voorkeur wel uniform zijn voor het werkgebied van RUD Zeeland. De gewijzigde rollen en taken leiden tot wijziging van de inhoud van bestaande producten of het toevoegen van nieuwe producten. **Hierop zal de Producten en Dienstencatalogus (PDC) moeten worden aangepast.** Dit kan mogelijk ook leiden tot het aanpassen van de Mandaatbesluiten van de deelnemers.

2.4.3 Invloed op cultuur

De Omgevingswet vraagt om meer samenwerking met meer partijen. Tevens verandert de rol van overheid met de Omgevingswet, van beoordelaar naar facilitator van initiatieven. Er wordt minder gekeken of iets kan maar meer naar hoe iets wel kan worden gerealiseerd. Dit vraagt ook een andere houding ten opzichte van de initiatieven. **Dit heeft als gevolg dat de bedrijfscultuur hier op aangepast moet worden.**

2.4.4 Invloed op mensen

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben invloed op de vereiste kennis, competenties en vaardigheden van de medewerkers van RUD Zeeland. Voor personeel dat al in dienst is betekent dat er cursussen en opleidingen gevolgd moeten worden om het vereiste niveau te bereiken. Wanneer nieuw personeel moet worden aangetrokken, moet er met de eisen rekening gehouden worden in de sollicitatie-eisen en procedure.

3 Identiteit, missie en strategie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de identiteit, de missie van de organisatie: waar staat RUD Zeeland voor? Daarbij wordt ingegaan op de te hanteren strategie.

3.2 Identiteit

RUD Zeeland is een samenwerkingsverband van en voor de dertien Zeeuwse gemeenten, het waterschap Scheldestromen en de provincie Zeeland. Samen vormen zij de eigenaren van de RUD Zeeland. RUD Zeeland zal, waar en wanneer dat van belang is voor de uitvoering van de door de deelnemers aan haar opgedragen taken, herkenbaar zijn richting de omgeving als een zelfstandig merk, gelieerd aan de deelnemers. Hierdoor kan RUD Zeeland met gezag opereren naar het werkveld en in de keten. Vergunningverlening blijft nauw verbonden met de herkenbaarheid van de deelnemers zelf. Bovendien kunnen de medewerkers zich zo goed afficheren met de organisatie waar zij werken. Dat draagt bij aan hun betrokkenheid en trots over hun eigen dienst. Een belangrijke voorwaarde bij het naar buiten optreden als eigen merk is dat de betrokkenheid van de eigenaren van de uitvoeringsdienst (de gemeenten, de provincie en het waterschap) goed wordt geborgd. Dit is belangrijk om hen grip en sturing op de uitvoeringsdienst te laten houden en doorslaggevende zeggenschap te laten houden over zaken die op hun eigen grondgebied spelen.

3.3 Missie

De missie van RUD Zeeland luidt als volgt:

“RUD Zeeland voert namens de gemeenten, de provincie en het waterschap de taken vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van milieu en natuur uit. RUD Zeeland werkt daardoor samen met gemeenten, de provincie en het waterschap aan een schone en veilige werk- en leefomgeving. Zij doet dit klantvriendelijk, professioneel, doelmatig en conform vastgelegde kwaliteitseisen en dienstverleningsnormen.”

Uit deze missie komen verschillende belangrijke aspecten naar voren waar RUD Zeeland voor staat. Ook komen de doelgroepen voor wie RUD Zeeland werkt, duidelijk naar voren.

3.4 Strategie

RUD Zeeland heeft de ambitie om een duurzame en toekomst bestendige organisatie te zijn waarover de opdrachtgevers tevreden zijn en waar de medewerkers van RUD Zeeland met plezier professionele producten leveren. RUD Zeeland heeft te maken met de onzekerheid over opdrachten vanuit de deelnemers. Dit leidt waarschijnlijk tot fluctuatie in het werkpakket en de benodigde personele capaciteit. Deze elementen maken het noodzakelijk dat RUD Zeeland een duidelijke strategie heeft.

Om deze ambitie te verwezenlijken, wordt op de volgende punten ingezet:

1. RUD Zeeland stuurt op **kwaliteit** van de organisatie, medewerkers en producten. Hierbij worden de landelijke professionele standaards gehanteerd. Kwaliteit is wat men mag verwachten van een serieuze organisatie. De producten die we leveren voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria.
2. **RUD Zeeland stuurt op de medewerkers- en klanttevredenheid.** RUD Zeeland heeft inzicht in de (wensen van de) opdrachtgevers, medewerkers en andere stakeholders. RUD Zeeland komt afspraken met hen na en doet actief aan relatiebeheer en verwachtingenmanagement. **Om dit inzicht te verkrijgen, wordt een stakeholdersonderzoek uitgevoerd.**

3. RUD Zeeland is **flexibel**.
RUD Zeeland kan de (omvang van de) organisatie en de productiecapaciteit snel aanpassen aan veranderende omstandigheden. Er is verandercapaciteit die het mogelijk maakt om proactief in te spelen op veranderende omstandigheden. Kansen en bedreigingen worden tijdig onderkend en de organisatie is in staat daar op in te spelen.
4. RUD Zeeland is **efficiënt en effectief**.

4 Structuur

4.1 Inleiding

Hoofdstuk Structuur gaat over de organisatie- en de processtructuur van RUD Zeeland. In essentie gaat het om de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten georganiseerd zijn en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben. Met andere woorden: de vorm en werking van RUD Zeeland.

4.2 Bestuurlijk-juridische vormgeving

De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en de Gemeenschappelijke Regeling (GR) RUD Zeeland geven samen de kaders voor de bestuurlijk- juridische vormgeving van RUD Zeeland. De Wgr is de basis voor de GR.

De bestuurlijk-juridische vormgeving is vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling Regionale uitvoeringsdienst Zeeland. Deze is vastgesteld in 2013. De gemeenschappelijke regeling gaat in op bestuursorganen (algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de voorzitter) en besluitvorming (bijvoorbeeld stemverhouding in artikel 7), bevoegdheden, financiën, de wijze van toetreding en uittreding, en zaken rondom archivering.

De Gemeenschappelijke Regeling maakt het mogelijk voor de deelnemers om meer taken in het omgevingsrecht over te dragen aan RUD Zeeland (artikel 2).

4.3 BRZO RUD

Voor de uitvoering van de VTH taken bij BRZO en RIE4 bedrijven heeft Gedeputeerde Staten van Zeeland op 25 april 2013 een samenwerkingsovereenkomst getekend met de BRZO-RUD DCMR. Deze overeenkomst legt vast wie welke taken uitvoert en wie welke bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft. Bij de samenwerkingsovereenkomst hoort een mandaatbesluit en een doormandaatbesluit DCMR- RUD Zeeland. RUD Zeeland voert BRZO VTH taken in ondermandaat uit van de DCMR. Sinds 1 januari 2016 zijn Gedeputeerde Staten bevoegd gezag voor alle BRZO inrichtingen.

De keuze voor het doormandateren van de DCMR naar RUD Zeeland is gemaakt vanwege het nabijheidsprincipe. Dat wil zeggen dat voor bedrijven en bevoegde gezagen in Zeeland duidelijk moet zijn waar zij terecht kunnen voor de uitvoering van alle Wabo-taken, ook als het BRZO-zaken betreft. RUD Zeeland is hiervoor het loket in Zeeland en niet DCMR. RUD Zeeland is ook het aanspreekpunt voor burgers.

Een tweede reden is de robuustheid van RUD Zeeland. Het opstellen van vergunningen en het uitvoeren van toezicht en handhaving ten behoeve van BRZO bedrijven wordt uitgevoerd door experts van de RUD Zeeland. Deze experts werken niet uitsluitend voor de BRZO/RIE4-bedrijven maar leveren ook een bijdrage aan het gehele takenpakket van RUD Zeeland. Zo kan de regionale RUD voldoende 'kennis robuust' zijn

De samenwerkingsovereenkomst en de bijbehorende (door)mandaatbesluiten zijn te raadplegen op de website van RUD Zeeland.

4.4 Omgevingsdienst.nl

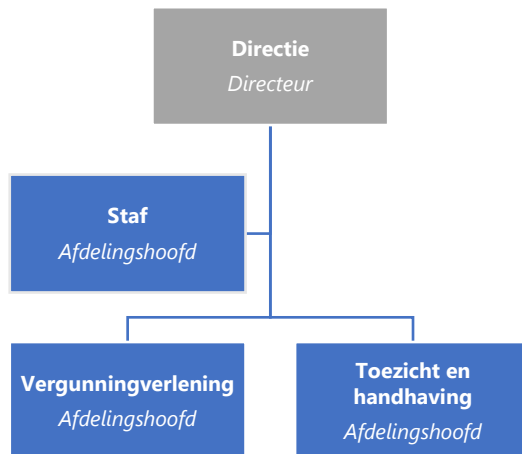
Omgevingsdienst NL is primair van en voor de leden (omgevingsdiensten) en richt zich op tactisch-operationele vraagstukken. Belangrijke onderwerpen zijn onder meer: bedrijfsvoering, kwaliteit en arbeidsmarkt, expertise & deskundigheid.

Het belangrijkste doel van Omgevingsdienst NL is het ondersteunen van de leden op gezamenlijke onderwerpen, het namens de leden uitvoeren van taken en het faciliteren van gezamenlijke projecten. De inzet van RUD Zeeland richt zich met name op participatie in onderwerpen die relevant zijn voor RUD Zeeland. Per vraagstuk wordt een afweging gemaakt of het te verwachten resultaat in verhouding staat tot te leveren inspanningen door RUD Zeeland.

4.5 Inrichting van de organisatie

4.5.1 Organisatiemodel

Het organisatiemodel van RUD Zeeland is vastgelegd in de organisatieverordening. Deze is door het dagelijks bestuur vastgesteld op 16 juni 2014. In de organisatieverordening is vastgelegd welke structuur RUD Zeeland heeft en hoe taken en bevoegdheden zijn verdeeld. Het onderstaande organogram geeft de organisatiestructuur weer.



Figuur 4.1 Organogram RUD Zeeland

Teamcoördinatoren

RUD Zeeland heeft de afdelingen die belast zijn met het primaire proces opgedeeld in acht teams. De teams bestaan uit mensen die inhoudelijk soortgelijke werkzaamheden en niveau hebben. Zo kan effectiever gestuurd worden op kwaliteit en resultaat. **Om het afdelingshoofd te ontlasten, wordt binnen de gevormde teams een teamcoördinator/ meewerkend voormens ingesteld.**

Bij de start van RUD Zeeland is op verzoek van de deelnemers 8 fte overhead in de begroting opgenomen. Toen al was duidelijk dat dit naar landelijke maatstaven gemeten weinig is. Dit behelst een risico voor RUD Zeeland. Inmiddels is RUD Zeeland bijna drie jaar verder en heeft de organisatie ervaring opgedaan. Gebleken is dat het noodzakelijk was om met meewerkende voormensen per team te werken. Daarmee wordt de kwaliteit en productiviteit op niveau gehouden.

De PxQ-systematiek bevat hiervoor geen extra capaciteit. Deze taak zou uit efficiencywinst gedekt moeten worden. Derhalve wordt deze taak uit de voor PxQ benodigde capaciteit gedekt en wordt hiervoor geen extra budget gevraagd. Het aantal direct aan producten toe te rekenen uren wordt hiermee lager maar de taak wordt essentieel geacht voor het goed functioneren van de organisatie, de kwaliteit van de te leveren producten en de productiviteit.

Hiermee wordt bovengenoemd risico verkleind, deels ten koste van de productiviteit.

Coördinatie is een onderdeel van de brede functieomschrijving van een specialist A. Dit betekent dat door instelling van team coördinatoren geen extra hiërarchische laag toegevoegd wordt aan de organisatie. De specialist A die is aangewezen als teamcoördinator heeft de volgende taken naast de specialistische taken:

1. Coördineren van de primaire werkzaamheden: plannen (teamopgave vertalen in individuele plannings), bewaken voortgang en kwaliteit monitoren, rapporteren.
2. Eerste aanspreekpunt voor de medewerkers over vakinhoudelijke zaken en het stimuleren van uniform werken.

Er bestaan in totaal 8 teams. Per team wordt 0,25 fte gerekend. Voor heel RUD Zeeland betekent dat 2 fte.

Omdat de teamcoördinator geen functie is, hebben ze formeel ook geen leidinggevende taken en staan ze hiërarchisch niet boven de leden van het team. Daardoor blijven personele en rechtspositionele aangelegenheden de verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden.

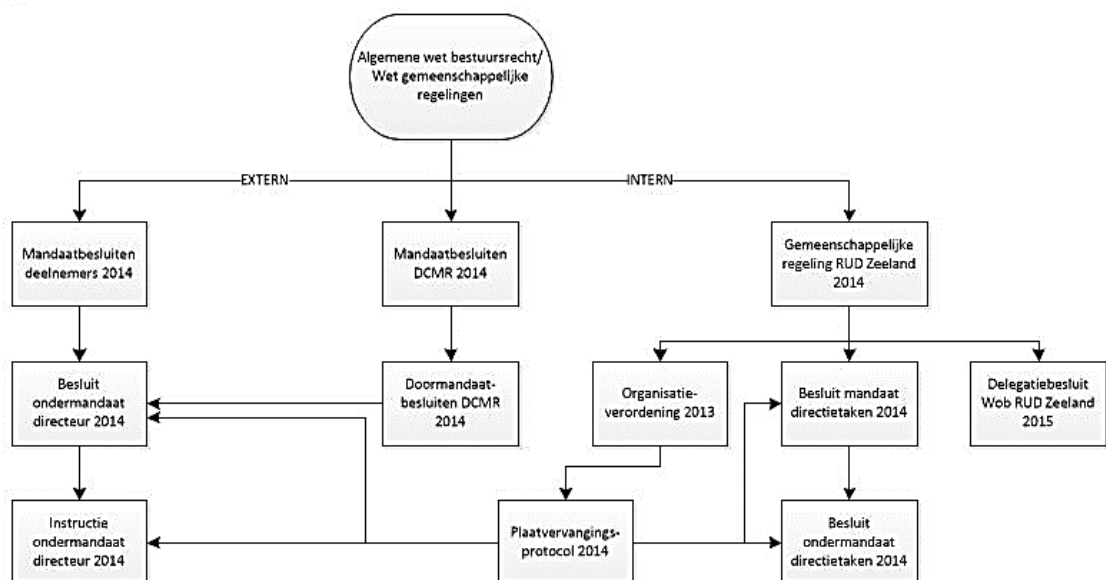
4.5.2 Bevoegdheden

De bevoegdheden van RUD Zeeland zijn vastgelegd in verschillende mandaatbesluiten. Er kan onderscheid gemaakt worden in interne en externe mandaten. De externe mandaten zijn de mandaatbesluiten van de deelnemers en de DCMR. De interne mandaten zijn de mandaten die gaan over organisatorische zaken van DB naar directeur en directeur naar afdelingshoofden.

Figuur 4.2 Schema mandaten RUD Zeeland geeft de verschillende mandaten weer.

In BIJLAGE 1: Mandaten zijn alle mandaten met een uitgebreidere toelichting opgenomen.

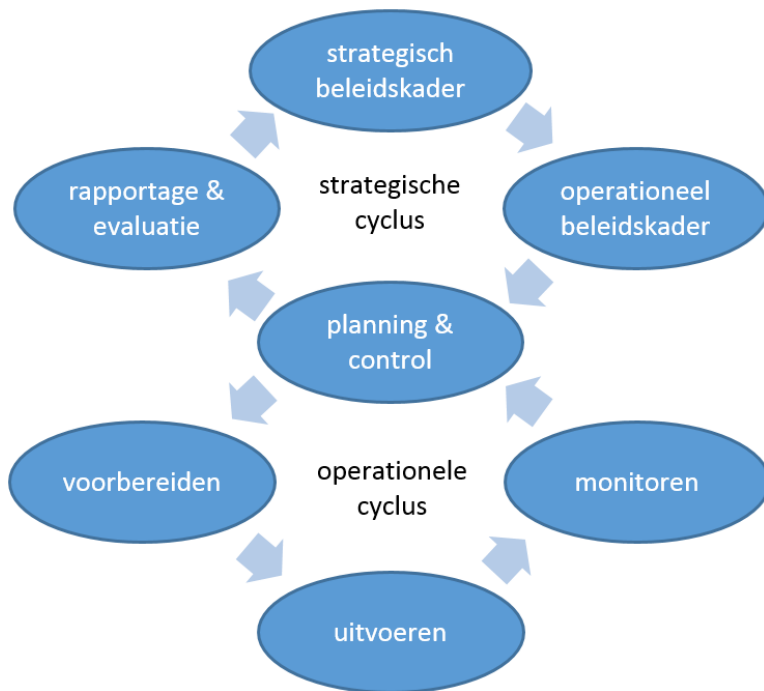
Schema delegatie/mandaten RUD Zeeland 2015



Figuur 4.2 Schema mandaten RUD Zeeland

4.5.3 Sturingsprincipes

RUD Zeeland onderscheidt twee deels in elkaar grijpende vormen van sturing: (bestuurlijk) strategische sturing en operationele sturing. Daarbij wordt het model van de de BIG-8 gehanteerd (zie onderstaand figuur). Dit model maakt vanuit een strategisch kader de vertaling naar operationeel beleid ten behoeve van kwaliteitsborging en borgt de kwaliteit met een sluitende planning en control cyclus. De eisen die worden gesteld aan een sluitende BIG-8 komen grotendeels overeen met de eisen uit de ISO Norm 9001:2008.



Figuur 4.3 BIG-8

Strategische cyclus

De BOR en de MOR (uitvoeringsbesluiten onder de Wabo) stellen inhoudelijke en procesmatige eisen aan het toezicht- en handhavingbeleid van bestuursorganen. Er is relatief weinig ruimte voor eigen beleidsuitgangspunten. Vooral nog zijn deze eisen beperkt tot toezicht en handhaving. De verwachting is echter dat deze op termijn ook gaan gelden voor vergunningverlening. Bovendien zijn de eisen te kwalificeren als 'hygiëncriteria' (juistheid, tijdigheid en volledigheid) waaraan iedere professionele organisatie zou moeten willen voldoen. Conform de Wabo dient het bevoegde gezag van elke deelnemer in elk geval strategisch beleidskader op te stellen met daarin aandacht voor de volgende onderwerpen:

- Doelen van de vergunningverlening, toezicht en handhaving;
- Risicoanalyse en prioriteitsstelling;
- Toezicht- en sanctiestrategieën;
- Gedoogstrategie;
- Samenwerking.

Bij de start van RUD Zeeland stapten alle deelnemers in op hun bestaande kwaliteitsniveau. Vanaf 1 januari 2017 start RUD Zeeland met een door het algemeen bestuur vastgesteld kwaliteitsniveau (PxQ), waardoor de risicoanalyse en de prioriteitsstelling voor Zeeland gelijk wordt. Uiteraard is het voor een deelnemer van RUD Zeeland mogelijk om (nu en in de toekomst) aanvullende prioriteiten te stellen. Hierover worden in het (operationele) uitvoeringsprogramma (dienstverleningsovereenkomst) nadere afspraken met iedere deelnemer gemaakt. Door aan te sluiten bij de wettelijke eisen op dit punt vormt het strategisch beleidskader en de uitvoeringsprogramma's het primaire sturingsinstrument voor de

deelnemers. De beleidskaders worden in onderling overleg per regio en voor de provincie en het waterschap vastgesteld en kennen een geldigheidsduur van vijf jaar¹. Na een evaluatie worden deze herzien/geactualiseerd.

RUD Zeeland en haar deelnemers voldoen verder aan de expliciete eisen van de Wabo (BOR en MOR) aan de monitoring, de verslaglegging en periodieke evaluaties.

Operationele cyclus

Het beleidskader wordt geconcretiseerd in een uitvoeringsprogramma. Gezien het uitvoerende en operationele karakter van de wettelijke eisen voor dit uitvoeringsprogramma, ligt het voor de hand om het opstellen daarvan te beleggen bij RUD Zeeland. Dat zorgt niet alleen voor een directe efficiëntieslag (één plan in plaats van 15 plannen), maar tegelijkertijd uniformeert dat de kaders waaruit RUD Zeeland gaat opereren. Een ander belangrijke randvoorwaarde voor het vergroten van de efficiëntie.

Planning & control

Het BOR en de MOR verplichten de bevoegde gezagen (in dit geval RUD Zeeland namens de bevoegde gezagen) tot het inrichten van een monitorsystematiek waarin niet alleen de voortgang van het uitvoeringsprogramma wordt gevolgd, maar ook de realisatie van de beleidsdoelen wordt bewaakt. Hoe RUD Zeeland dit vorm geeft is vastgelegd in de Nota Planning & Control. Deze nota geeft een overzicht weer van de rapportages en instrumenten die vanuit wetgeving, regelingen en verordeningen zijn vastgesteld voor planning & control voor RUD Zeeland. Per instrument/rapportage is het doel, de rol van de belanghebbenden en tijdigheid in de nota vastgelegd.

4.5.4 Tijd en plaats onafhankelijk werken

RUD Zeeland werkt flexibel, efficiënt en resultaatgericht. Daarom is het noodzakelijk dat de medewerkers tijd en plaats onafhankelijk kunnen werken. RUD Zeeland realiseert dit door een aantal maatregelen:

- Een RUD zaakstelsel waarin vergunningen, incidenten, controles etc. digitaal kunnen worden beheerd en gevolgd. Dit is noodzakelijk omdat zodat de dossiers altijd en overal te raadplegen zijn, onafhankelijk van de locatie van het fysieke dossier.
- De ICT maakt het mogelijk dat alle benodigde gegevens snel overal en altijd te raadplegen zijn, ook op smartphones, tablets en op de locatie van de deelnemer.
- RUD medewerkers kunnen gebruik maken van de huisvesting van elke deelnemer in het betreffende verzorgingsgebied.

4.6 Organisatie kwaliteit

4.6.1 Proces en resultaat gestuurde organisatie

De strategie die de RUD Zeeland hanteert, zoals omschreven in hoofdstuk 3.4, is: streven naar een goede kwaliteit, hoge klant- en medewerkerstevredenheid, efficiënt, effectief en flexibel zijn. **Het leveren van goede kwaliteit en het realiseren van een hoge klant en medewerkerstevredenheid zijn doelen die gerealiseerd worden door te sturen op resultaat.** Efficiënt, effectief en flexibel werken zijn kenmerken waaraan het proces moet voldoen op weg naar het resultaat. Het proces is intern gericht en ondersteunend aan het resultaat.

¹ De periode van vijf jaar sluit aan op de risicoanalyse en prioriteitsstelling die in PxQ is uitgewerkt.

Resultaatgestuurde organisatie

Resultaatgericht werken legt de focus op de output van RUD Zeeland en niet zo zeer op de input daarvan. Dit betekent bijvoorbeeld dat niet wordt gestuurd op aanwezigheid maar op resultaat en productie. **Belangrijke indicatoren voor de output van RUD Zeeland zijn een goede kwaliteit van het product en een hoge klant- en medewerkerstevredenheid.** Dat betekent onder andere dat (prestatie) afspraken met de deelnemers van RUD Zeeland worden nagekomen.

Procesgestuurde organisatie

Het procesgestuurd uitgangspunt is dat RUD Zeeland zo is ingericht dat het werk via een gestandaardiseerd proces tot stand komt. Dit vergroot de continuïteit van de kwaliteit en eenduidigheid van de producten, hogere efficiëntie en effectiviteit, hogere overdraagbaarheid van werk tussen medewerkers, een betere beheersbaarheid van de processen en het lerend vermogen van een organisatie groeit. Belangrijke indicatoren voor een goed proces binnen RUD Zeeland zijn: efficiëntie, effectiviteit (lean) en flexibiliteit. Geheel vrij inrichten van het proces is voor RUD Zeeland niet mogelijk omdat het (productie)proces van RUD Zeeland aan een aantal formele, wettelijke en contractuele eisen moet voldoen. **Dit gaat dan bijvoorbeeld om te hanteren termijnen, kwaliteitscriteria en werkwijzen die worden voorgeschreven vanuit de wet en zijn vastgelegd in de Dienstverleningsovereenkomst (DVO).**

4.6.2 Kwaliteitsmanagement

RUD Zeeland wenst een beeld uit te stralen en te handelen als een organisatie die te allen tijde streeft naar goede kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit, flexibiliteit en naar tevreden klanten en medewerkers. De geldende wet- en regelgeving wordt niet uit het oog verloren.

Om dit te kunnen realiseren, gaat RUD Zeeland een managementsysteem opzetten, waarin alle kritische momenten op het gebied van kwaliteit worden geborgd. Het managementsysteem voldoet dan pas aan de eisen van de NEN-EN-ISO 9001:2008 en de Kwaliteitscriteria 2.1 voor vergunningverlening, toezicht en handhaving op grond van de wet VTH. Hiermee kan de werking van dit managementsysteem ook door onafhankelijke partijen worden geverifieerd en worden bevestigd. Of het systeem daadwerkelijk voorgedragen zal worden voor certificering ingevolge ISO 9001 is een beslissing die door het DB genomen moet worden. In het najaar van 2016/ begin 2017 zal een voorstel voorgelegd worden aan het DB.

Het toepassingsgebied voor het managementsysteem is:

“Het verlenen van vergunningen en het uitvoeren van toezicht en handhaving op het gebied van Omgevingsrecht alsmede het uitvoeren van Plustaken voor gemeenten, provincie en waterschap”.

Het kwaliteitsmanagementsysteem stelt zeker dat alle gemaakte afspraken met klanten kunnen worden nagekomen. Daarnaast waarborgt het de veiligheid, gezondheid en welzijn van de medewerkers. Daarnaast waarborgt het dat RUD Zeeland als organisatie en een zo laag mogelijke milieubelasting heeft. Negatieve effecten op het milieu moeten zoveel mogelijk worden beperkt, zodat de kwaliteit van ons leefmilieu en onze werkomgeving ten dienste van de omgeving en medewerkers positief worden beïnvloed. Een belangrijk aspect van het managementsysteem is dat op een systematische wijze continu wordt gestreefd naar verbeteringen op het gebied van kwaliteit. Deze verbeteringen kunnen worden geïnitieerd naar aanleiding van evaluaties met klanten, een goede interne overlegstructuur, periodieke interne audits en een jaarlijkse beoordeling van het managementsysteem waarbij rekening wordt gehouden met veranderingen in de regel- en wetgeving.

Lean

Naast het traject van het opstellen van een kwaliteitsmanagementsysteem, worden de processen binnen RUD Zeeland onderworpen aan de leansystematiek.

Lean is een managementsystematiek dat er op gericht is om zoveel mogelijk verspillingen uit een proces te halen, waardoor het proces zo efficiënt mogelijk wordt ingericht.

RUD Zeeland voert het lean programma uit in samenwerking met de gemeenten Schouwen-Duiveland (om niet) en Terneuzen (onderdeel PIOFAC overeenkomst, om niet). Deze gemeenten hebben leanpractitioners (leandeskundige) ter beschikking gesteld aan RUD Zeeland die ondersteund worden door twee leanpractitioners van de RUD Zeeland.

4.7 Formatie

4.7.1 Primaire formatie

Zoals onder andere beschreven in de strategie, wil RUD Zeeland flexibel zijn om wisselingen in de werkvoorraad en daarmee ook fluctuatie in budget te kunnen hanteren. Daarom werkt RUD Zeeland met een vaste kern en een flexibele schil.

RUD Zeeland hanteert hierbij een aantal principes:

Ten eerste moet worden bepaald hoe de transitie van huidige bezetting naar bezetting op basis van PxQ vorm gaan geven (de PxQ formatie). Dit wordt in het implementatieplan PxQ verder uitgewerkt.

- Voor functies en taken waarop nu een tekort is in de bezetting en dit ook is aangetoond in PxQ, wordt structureel ingevuld. Bijvoorbeeld op geluid.
- Om deze onderbezetting op te lossen heeft het de voorkeur om eerst intern te werven om medewerkers de mogelijkheid te geven voor mobiliteit.
- Om te voldoen aan de kwaliteitscriteria worden functies structureel ingevuld als dit binnen de formatie van PxQ past.
- Wanneer er onvoldoende formatie binnen PxQ beschikbaar is om aan de kwaliteitscriteria te voldoen, zal er budget beschikbaar moeten zijn voor inhuur. Op deze manier wordt dan ook aan de kwaliteitscriteria voldaan.
- Op het moment dat iemand RUD Zeeland verlaat, zal worden bezien, met in acht neming van de andere principes, wat er met die functie zal worden gedaan. Structureel invullen startend met interne werving, of toevoegen aan de flexibele schil.
- Flexibele schil toepassen op functies waar binnen RUD Zeeland robuuste bezetting is, zodat inhuur geen grote nadelige invloed heeft op de opbouw van kennis en expertise.
- Flexibele schil terughoudend toepassen op functies waarvan bekend is dat de expertise schaars is.
- Flexibele schil niet toepassen als daardoor piket niet meer kan worden bezet.
- De kentallen van PxQ worden de komende tijd geëvalueerd. Dit kan opnieuw een verschuiving in de formatie met zich meebrengen, evenals de komst van de Omgevingswet. Deze ontwikkelingen zullen van invloed zijn op de timing van structurele externe werving. Het is belangrijk dat er zorgvuldige besluitvorming plaatsvindt. Er moet worden voorkomen dat er onomkeerbare beslissingen worden genomen waar we later spijt van krijgen.

4.7.2 Overhead formatie

De overhead van RUD Zeeland kan worden ingedeeld in twee onderdelen: RUD gebonden en niet RUD gebonden overhead. De RUD gebonden overhead maakt deel uit van de formatie van RUD Zeeland. De niet RUD gebonden overhead wordt verzorgd door de gemeente Terneuzen als onderdeel van de PIOFAC taken.

RUD gebonden overhead		Niet RUD gebonden overhead	
Management	FTE	P&O administratie	
Directeur	1	HRM advies	
Afdelingshoofd Vergunningverlening	1	Financiële administratie	
Afdelingshoofd Toezicht en handhaving	1	ICT en informatisering	
Afdelingshoofd staf	1	Communicatie	
Ondersteuning		Juridische zaken	
Secretariaat	2	Facilitaire zaken	
Controller	1	DIV	
Kwaliteitsmedewerker	1		
Totaal	8		

Het bovenstaande overzicht geeft schematisch weer hoe de gebonden en niet RUD gebonden overhead in 2016 is verdeeld en geeft aan hoeveel FTE per taak is toegedeeld.

4.7.3 CAO

RUD Zeeland maakt gebruik van de cao Provincies (CAP). Bij de oprichting van RUD Zeeland in 2013 is deze cao gekozen omdat het grootste deel van de medewerkers van RUD Zeeland bij hun vorige werkgever vielen onder de provinciale cao. Daarnaast zijn er meerdere uitvoeringsregelingen op basis van deze cao vastgesteld, evenals een aantal eigen regelingen.

4.7.4 Organisatie en Functieboek

In het organisatie- en functieboek wordt beschreven hoe de structuur van de organisatie er uit ziet en wordt er beschreven welke functietypes er bestaan en wat de bijbehorende functiebeschrijvingen en waarderingen zijn.

Er is aanleiding om de weging van de functies in het organisatie en functieboek te herzien. Er zijn verschillende verzoeken daartoe ingediend. Deze verzoeken voor weging zullen dan ook moeten worden gehonoreerd.

Het organisatie- en functieboek is te raadplegen op de website van RUD Zeeland.

4.7.5 Werkgelegenheid

De RUD Zeeland spant zich in om de werkgelegenheid van haar medewerkers veilig te stellen. In het Sociaal Statuut en de regeling Van Werk Naar Werk zijn daarover afspraken vastgelegd. Daarnaast wordt getracht om de flexibiliteit van medewerkers in de organisatie daar waar mogelijk en nodig te bewerkstelligen. Dat betekent dat niet alleen gekeken wordt naar de competenties die de medewerker heeft, maar ook naar zijn of haar mogelijkheden om vereiste competenties te verwerven.

4.7.6 Sociaal statuut

Het Sociaal Statuut RUD Zeeland 2015-2020 is vastgesteld door het Georganiseerd Overleg (RUD Zeeland en vakbonden). Het sociaal statuut regelt algemene zaken over de rechten en plichten van de ambtenaar ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden, het plaatsingsproces en financiële aanspraken. Het Sociaal Statuut RUD Zeeland 2015-2020 is te raadplegen op de website van RUD Zeeland.

4.7.7 Transitie naar benodigde personeelsbezetting

De invoering van de PxQ systematiek heeft gevolgen voor de benodigde personeelsbezetting. Het implementatieplan PxQ geeft een overzicht van deze ontwikkeling.

4.8 Ketens

RUD Zeeland kiest er voor een aantal taken uit te besteden. Daarvoor hanteert zij de volgende uitgangspunten:

- Uitbesteding verhoogt de flexibiliteit van de RUD;
- Het ontbreekt RUD Zeeland aan expertise en middelen;
- RUD Zeeland maakt gebruik van kennis, uitrusting en ervaring van derden;
- RUD Zeeland besteedt haar aandacht aan haar kerntaken;
- Uitbesteding waarborgt continuïteit.

Uitbesteding kent een aantal samenhangende risico's die ook voor de RUD gelden: zo staat de dienstverlening meer op afstand, is RUD Zeeland afhankelijk van haar leverancier voor levering en kwaliteit, kost de uitbesteding inzet voor aanbesteding en vervolgens beheersing van kosten, tijd en kwaliteit.

Op moment van vaststelling van dit bedrijfsplan besteedt de RUD de volgende taken uit:

- PIOFACH taken² (zie ook paragraaf 4.7.2.);
- Meldkamer voor milieuklachten;
- Diverse milieumetingen waaronder geluid, bemonstering en analyse van afvalwater, bodem en lucht;
- Invulling flexibele schil.

² PIOFACH is een acroniem binnen de bedrijfsvoering waarmee alle relevante bedrijfsvoering elementen zijn gebundeld. De letters staan voor: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Facilitaire zaken, Administratieve organisatie (incl. financiën) en Communicatie.

5 Resultaten

5.1 Inleiding

Hoofdstuk Resultaten gaat in op de Zeeuwse Kwaliteit, de samenwerking binnen de BRZO RUD, de producten en diensten catalogus, het relatiebeheer en de samenwerking met externe partijen.

5.2 Zeeuwse Kwaliteit

Bij de oprichting van RUD Zeeland in 2013 is elke deelnemer ingestapt met een verschillend kwaliteitsniveau. De verschillen in deze kwaliteitsniveaus maakt de organisatie van RUD Zeeland minder efficiënt en effectief. De invoering van de PxQ systematiek harmoniseert de kwaliteitsniveaus van elke deelnemer. Bij alle benoemde onderwerpen in de PxQ systematiek worden de Kwaliteitscriteria 2.1 volledig gevolgd wat betreft opleidingsniveau, werkniveau, aanvullende kennis en de frequentie. Binnen de stuurgroep en de werkgroepen PxQ is instemming over de wijze waarop er met de kwaliteitscriteria is omgegaan.

5.3 Taakuitvoering en werkproces

5.3.1 Samenwerking binnen de BRZO RUD

Zoals beschreven in hoofdstuk 4.3 is er een mandaatbesluit Provincie-DCMR en een doormandaatbesluit DCMR- RUD Zeeland voor de BRZO taken. Dat is het juridisch kader waarin de BRZO werkzaamheden moeten plaatsvinden. De praktische samenwerking bestaat uit een maandelijks overleg is tussen directeur DCMR, directeur RUD Zeeland en betrokken gedeputeerden. Daarnaast bestaat er een managementoverleg met de verantwoordelijke afdelingshoofden vergunningverlening en handhaving onder voorzitterschap van een directielid van de DCMR.

Naast deze samenwerking bestaat er binnen Zuid-Holland en Zeeland een breder samenwerkingsverband tussen omgevingsdiensten. De RUD Zeeland maakt in Zuid-Holland deel uit van de Brzo OD Zuid-Holland Zeeland. DCMR is de coördinerende omgevingsdienst binnen dit samenwerkingsverband. Binnen de Brzo OD Zuid-Holland Zeeland is gewerkt aan samenwerking en uniformering van werkwijze tussen de aangesloten uitvoeringsdiensten. De Provincie neemt deel aan dit overleg.

5.3.2 Producten en diensten catalogus

Jaarlijks stelt het algemeen bestuur van de Regionale uitvoeringsdienst Zeeland de Producten- en Dienstencatalogus (PDC) voor de RUD Zeeland voor het volgende jaar vast, waarin de kwaliteitseisen voor de te leveren producten en de daarbij behorende prijsstelling zijn vastgelegd.

5.4 Relatiebeheer

Zowel RUD Zeeland als haar opdrachtgevers vinden relatiebeheer belangrijk. Het draagt bij aan de verdere opbouw van het vertrouwen tussen partijen door onder andere de verwachtingen over en weer te managen. Zeker bij grote ontwikkelingen waar RUD Zeeland en haar opdrachtgevers samen voor staan, zoals PxQ en de Omgevingswet, is dit van belang. RUD Zeeland richt haar relatiebeheer in overleg met de deelnemers zo optimaal mogelijk in. Onderdelen daarvan zijn relatiebeheerders die op maat contact hebben met de opdrachtgevers en een meerjaarlijkse evaluatie van de samenwerking tussen RUD Zeeland en haar opdrachtgevers.

5.5 Samenwerking externe partijen

Voor de taakuitvoering van RUD Zeeland is samenwerking met andere partijen essentieel. Alle beschreven ontwikkelingen in hoofdstuk 2 maken het noodzakelijk om de samenwerking in de toekomst verder te versterken.

Op dit moment heeft RUD Zeeland periodiek overleg met een groot aantal publieke maar ook private partijen. Zo vindt er geregeld overleg plaats met onder andere de Veiligheidsregio, Openbaar Ministerie, Politie, Brabants- Zeeuwse Werkgeversvereniging, Port & Industry Zeeland (PORTIZ) en de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO).

6 Cultuur

6.1 Inleiding

Het hoofdstuk Cultuur gaat, net zoals structuur, over de vraag hoe mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan. Het betreft hier echter de zachte of informele kant van de omgangsvormen. In essentie gaat het om de basiswaarden van de organisatie, de wijze waarop leidinggevend en medewerkers met elkaar omgaan.

6.2 Kernwaarden

Ondersteunend aan de strategie en werkwijze van RUD Zeeland zijn kernwaarden opgesteld. De kernwaarden moeten een bijdrage leveren aan de resultaat- en klantgerichtheid van RUD Zeeland. De kernwaarden die geformuleerd zijn:

- Collegialiteit
- Respect
- Integriteit
- Klantgerichtheid

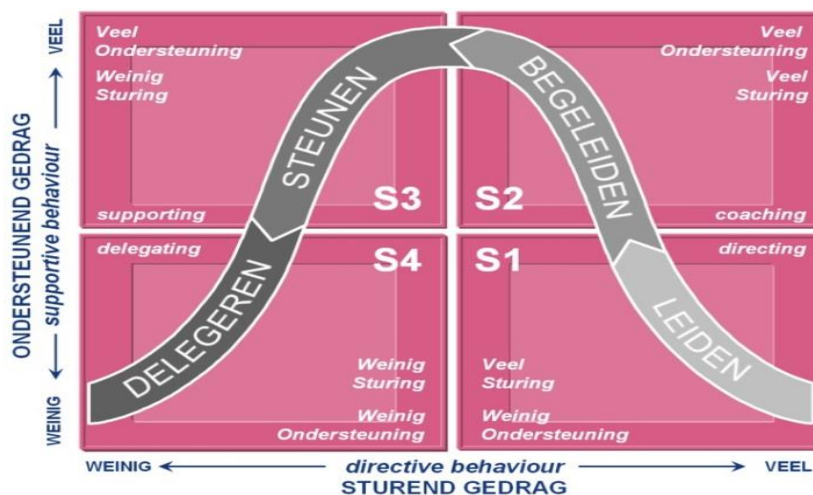
Collegialiteit en respect zijn kernwaarden die intern gericht zijn en betrekking hebben op de omgang met de collega's binnen de organisatie. Integriteit en klantgerichtheid zijn naar buiten gerichte kernwaarden die de focus leggen op het contact met de klant, zoals de deelnemers, de bedrijven en andere externen.

6.3 Leiderschap en managementstijl

Om effectief leiding te geven moet de stijl van leidinggeven worden afgestemd op de medewerker. RUD Zeeland hanteert daarom het principe van situationeel leidinggeven. Hierbij staat de kwaliteit van de medewerker centraal.

De mate van individuele kwaliteit en betrokkenheid bepaalt de mate van het vertrouwen dat de medewerker van het MT krijgt en de mate van bevoegdheden en verantwoordelijkheid. Het bewaken en optimaliseren van de kwaliteit van de medewerkers wordt gefaciliteerd door het management.

Onderstaand figuur Situationeel leidinggeven geeft weer welke stijl van leidinggeven past bij de betreffende situatie. De ontwikkeling van de (individuele) kwaliteiten wordt beschreven in hoofdstuk 7 Mensen.



Figuur 6.1 Situationeel leidinggeven

6.4 Cultuur en ontwikkelingsrichting

Door de wijzigende vorm van financiering (PxQ) is het noodzakelijk dat de gevolgen daarvan onderdeel uit gaan maken van de ontwikkeling van de bedrijfscultuur. De financiering van de organisatie wordt afhankelijk van de geleverde producten en diensten. Hiermee is een zakelijkere houding nodig van alle medewerkers dan wanneer de financiering niet geheel afhankelijk is van de productie.

Een zakelijkere houding mag beslist geen effect hebben op het kwaliteitsniveau van de producten. Het leveren van producten van goede kwaliteit is onderdeel van de strategie van RUD Zeeland. Samengevat betekent dit dat de bedrijfscultuur zich moet ontwikkelen zodanig dat de cultuur passend en ondersteunend is aan de identiteit, missie en strategie van RUD Zeeland.

7 Mensen

7.1 Inleiding

Het hoofdstuk Mensen gaat over het managen van de competenties (kennis en vaardigheden) vanuit twee invalshoeken, de ontwikkeling en borging van kennis en vaardigheden van een organisatie en de persoonlijke (loop)baanontwikkeling van de medewerker zelf.

7.2 Personeelsbeleid, opleidingsbeleid en competentie management

7.2.1 Strategisch personeelsplan

RUD Zeeland beschikt nog niet over een strategisch personeelsplan. **De effecten van met name PxQ, de Omgevingswet, kwaliteitscriteria 2.1 en de flexibele schil worden meegenomen bij het opstellen van het strategisch personeelsplan.** Ook heeft RUD Zeeland te maken met een uitdaging op de arbeidsmarkt. Het wordt steeds moeilijker om goede vergunningverleners en toezichthouders aan te trekken.

7.2.2 Opleidingsbeleid

Er moet voor RUD Zeeland nog een uitwerking plaatsvinden op detailniveau voor wat betreft het opleidingsbeleid. Er bestaat wel een opleidingsplan dat zich met name richt op de wettelijke vereisten van het personeel. Het gaat dan om een opleidingsplan dat zich richt op het verkrijgen van de juiste scholing van het personeel dat door de wet wordt vereist (voor bijvoorbeeld BRZO en de kwaliteitscriteria). Daarnaast richt het plan zich op de opleidingen die voortkomen uit de jaargesprekken.

7.2.3 Competenties

RUD Zeeland start met een competentie managementsysteem zodra de op handen zijnde wijzigingen op dit gebied in de provinciale cao bekend zijn. Dan worden ook competenties verbonden aan de functies die RUD Zeeland kent. Op dit moment worden de te bezitten of de te verwerven competenties wel aan personen verbonden. Deze worden in de jaargesprekken geëvalueerd en beoordeeld.

8 Middelen

Het aandachtgebied middelen gaat over resources te weten: financieel management (geld) en informatiemanagement (ICT).

8.1 Financiën

8.1.1 Financieel beleid

Het financieel beleid van RUD Zeeland is vastgelegd in diverse stukken zoals:

- Financiële verordening RUD Zeeland
- Treasurystatuut RUD Zeeland
- Controle protocol RUD Zeeland
- Nota planning en control RUD Zeeland
- Budgethoudersregeling RUD Zeeland
- Begroting

RUD Zeeland voldoet daarnaast aan voorschriften zoals vastgelegd in de Wgr en houdt rekening met het gemeentelijke beleid over "Regie op verbonden Partijen".

8.1.2 Begroting

De begroting is gebaseerd op de uitgangspunten PxQ. De begroting jaar t wordt volgens de nota planning en control eind maart t-1 aangeleverd aan de deelnemers voor het indien van zienswijzen. Eind juni t-1 wordt de begroting behandeld in het AB. Een voorbeeld hierbij: de begroting van 2020 wordt eind maart 2019 aangeleverd aan de deelnemers voor zienswijzen. Eind juni 2019 wordt de begroting behandeld in het AB.

De uitvoering van de begroting wordt maandelijks gemonitord in het MT. De deelnemers ontvangen na 4 maanden en na 8 maanden een tussentijdse rapportage over de uitvoering van de begroting.

8.1.3 Bijdragen deelnemers

De bijdragen van de deelnemers wordt berekend op basis van de uitgangspunten uit de bijdrageverordening. In de bijdrageverordening zijn o.a. de volgende onderdelen opgenomen:

- Grondslag voor bijdragen en vergoedingen;
- Uitvoering van wettelijke en plustaken;
- Vaststelling van de bijdrage voor de uitvoering van wettelijke taken en plustaken
- Bepaling van de tarieven
- Facturering en betaling

8.2 Informatiemanagement

De doelstellingen van RUD Zeeland en haar omgeving staan centraal bij het vormgeven van de informatievoorziening. Naast wet en regelgeving, wensen van de deelnemers en maatschappelijke ontwikkelingen is de missie van RUD Zeeland leidend voor de informatievoorziening. Informatievoorziening is cruciaal om RUD Zeeland te laten draaien, maar blijft ondersteunend van aard.

Informatiemanagement zorgt er voor dat de wensen van RUD Zeeland op het gebied van informatievoorziening technologisch worden vormgegeven (het samenspel tussen data, systemen en de gebruiker). **Het stelt de kaders voor informatisering op en regisseert de uitvoering.**

Informatiemanagement stelt de vragen uit de organisatie zo dat de techniek de oplossing kan bieden en houdt de regie op het beheer en de uitvoering.

De grote ontwikkelingen die RUD Zeeland de komende jaren heeft te verwerken, namelijk werken volgens PxQ, de invoering van de nieuwe Omgevingswet en de Wet VTH, hebben een substantiële informatiecomponent.

9 Risicoparagraaf

In opdracht van het bestuur is een risico-inventarisatie opgesteld ten behoeve van PxQ. Deze inventarisatie dekt alle risico's van dit bedrijfsplan.

10 Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht mandaten

10.1 BIJLAGE 1: Mandaten

Tabel mandaat RUD Zeeland EXTERN (bevoegdheden deelnemers m.b.t. VTH-taken)

Nr.	Mandaat	Gemandateerden	Beknopte inhoud mandaat
1.	Besluit ondermandaat directeur 2014	van Directeur naar Afdelingshoofden	Het opdragen van ondermandaat inzake VTH-taken conform de bijbehorende ondermandaatlijst (ondertekening uitgaande brieven per afdeling).
2.	Doormandaatbesluit DCMR 2014	van directeur DCMR naar directeur RUD Zeeland	Uitvoering van VTH-taken voor BRZO- en RIE 4-bedrijven.
3.	Instructie ondermandaat directeur 2014	van Directeur naar T.A.H.	Het opdragen van ondermandaat inzake VTH-taken conform de bijbehorende ondermandaatlijst (ondertekening procedurele brieven).
4.	Mandaatbesluiten Deelnemers 2014	van Deelnemers naar Directeur	Het opdragen van mandaat inzake VTH-taken conform de bijbehorende mandaatlijst (besluiten en ondertekenen). Ondermandaat is mogelijk.
5.	Mandaatbesluit DCMR 2014	van Bevoegd Gezag (provincie Zeeland, Terneuzen en Goes) naar directeur DCMR	Uitvoering van VTH-taken voor BRZO- en RIE 4-bedrijven.
6.	Organisatieverordening RUD Zeeland 2013		Besluit van het DB houdende de vaststelling van de inrichting van de ambtelijke organisatie RUD Zeeland.
7.	Plaatsvervangingsprotocol RUD Zeeland 2014		Besluit van de Directeur houdende de regeling van de vervanging van de leden van het MT.

ONDERTEKENING: namens de deelnemers als bevoegd gezag

Tabel delegatie / mandaat RUD Zeeland INTERN (eigen bevoegdheden m.b.t. organisatie)

Nr.	Delegatie / Mandaat	Gemandateerden	Beknopte inhoud delegatie/mandaat
1.	Besluit mandaat directietaken RUD Zeeland 2013	van DB naar Directeur	Mandaat inhoudelijk (personele handelingen, privaatrechtelijke rechtshandelingen, vertegenwoordiging in rechte) en mandaat procedure (Wob-verzoeken, verweerschriften, machtigingen e.d.).
2.	Besluit ondermandaat directietaken RUD Zeeland 2013	van Directeur naar Afdelingshoofden	Ondermandaat m.b.t. bepaalde directietaken: privaatrechtelijke rechtshandelingen (tot een maximum van € 100.000,-), vertegenwoordiging, behandelen en ondertekenen van procedurele correspondentie.
3.	Delegatiebesluit Wob RUD Zeeland 2013	van AB naar DB	Mandaat inhoudelijk (personele handelingen, privaatrechtelijke rechtshandelingen, vertegenwoordiging in rechte) en mandaat procedure (Wob-verzoeken, verweerschriften, machtigingen e.d.).
4.	Gemeenschappelijke regeling RUD Zeeland 2013	Deelnemers aan RUD Zeeland	Regeling tot de oprichting van RUD Zeeland per 1 januari 2014.
5.	Organisatieverordening RUD Zeeland 2013		Besluit van het DB houdende de vaststelling van de inrichting van de ambtelijke organisatie RUD Zeeland.
6.	Plaatsvervangingsprotocol RUD Zeeland 2014		Besluit van de Directeur houdende de regeling van de vervanging van de leden van het MT.

ONDERTEKENING: door de bestuursorganen van RUD Zeeland (AB, DB, voorzitter) of namens hen.

