

---

**Onderwerp** Plan van aanpak robuuste omgevingsdienst

---

<b>Zaaknummer</b>		<b>Teammanager</b>	Ingrid Starmans
<b>B &amp; W datum</b>	26 maart 2024	<b>Afdeling/Team</b>	Vergunningverlening Toezicht Handhaving
<b>Naam steller</b>	Ruud Verheijen	<b>Portefeuillehouder</b>	Erik van Daal

---

**Besproken met portefeuillehouder**  
Ja, met Erik van Daal op 20 maart 2024

**Openbaarheid**  
Ja, per direct.

**Bevoegd orgaan**  
B en W

aanbieden aan

---

## ADVIES

1. In te stemmen met het concept plan van aanpak robuuste omgevingsdienst Limburg Noord
2. Het AB van de RUD LN te adviseren om direct te kiezen voor scenario 3

**Inleiding**

Omgevingsdiensten voeren taken voor vergunningverlening, toezicht en handhaving uit voor de bevoegde gezagen. Alle diensten in Nederland zijn onderdeel van het VTH-stelsel, waarvoor de staatssecretaris van I en W de verantwoordelijkheid draagt.

De problemen rondom het leefmilieu worden steeds complexer en veelomvattender. Om dat aan te kunnen zullen omgevingsdiensten versterkt moeten worden. Hiervoor is de term robuust bedacht en er zijn criteria ontwikkeld waaraan diensten moeten voldoen om robuust te worden. De criteria zijn zo samengesteld, dat wanneer diensten hieraan kunnen voldoen, ze hierdoor effectiever en efficiënter worden. Het is dus in het belang van het leefmilieu om deze ontwikkeling als omgevingsdienst te doorlopen. De dienst wordt daardoor niet alleen sterker, maar ook aantrekkelijker als werkgever.

De RUD LN is momenteel niet robuust en heeft een plan nodig waarmee dit wordt bereikt. Landelijk is opgelegd dat voor 1 april 2024 een plan ingediend is en dat dit (na goedkeuring) voor 1 april 2026 is uitgevoerd.

Berenschot heeft dit plan voor de RUD LN gemaakt. Hierbij hebben ze 3 scenario's opgenomen.

1. Een netwerk organisatie (behouden)
2. Een regionale en robuuste omgevingsdienst
3. Een centrale omgevingsdienst

Het tweede scenario wordt in het PvA verder uitgewerkt. Als we dit plan uitvoeren behoudt onze regio een zelfstandige omgevingsdienst. Als dit niet lukt is fusie met een andere dienst nodig om robuust te kunnen worden.

**Beoogd resultaat**

Standpunt innemen over het PvA voor een robuuste omgevingsdienst. Dit standpunt in te brengen bij de AB vergadering van de RUD LN op 28 maart 2024

**Argumenten***1.1 Verplichting vanuit het IBP VTH om tijdig een Plan van Aanpak in te dienen.*

De problematiek in het leefmilieu noopt tot een voortvarende aanpak van de versterking van de omgevingsdiensten. Vanuit het Interbestuurlijk Programma versterking VTH-stelsel (IBP VTH) zijn alle omgevingsdiensten gevraagd om via een zelfevaluatie te beoordelen of de dienst voldoet aan de landelijk vastgestelde robuustheidscriteria. Alle omgevingsdiensten die hier niet, c.q. niet volledig, aan voldoen, dienen vervolgens een Plan van Aanpak op te stellen, waarin ze aangeven hoe ze alsnog op 1 april 2026 kunnen voldoen aan de criteria. Dit Plan van Aanpak dient vervolgens uiterlijk 1 april 2024 te zijn ingediend bij het Ministerie van I&W. Met het tijdig nemen van een besluit op het voorliggend Plan van Aanpak (en het tijdig verzenden van dit besluit) kan hieraan worden voldaan. Hoewel dit geen wettelijke verplichting betreft, zijn de afspraken die in het IBP-VTH worden gemaakt voor de deelnemers (IPO, VNG, ODNL, Departementen) bindend. Afsproken is namelijk dat de partners zelf tot verbeteringen komen en hierdoor feitelijk geen dwingende wetgeving nodig is. Een algemene maatregel van bestuur (AMvB) wordt daarom pas "ingezet" als partijen er niet in slagen de afgesproken verbetering van het VTH-stelsel zelf tot stand te brengen.

Voor de RUD LN geldt daarnaast de aanwijzing van de staatssecretaris dat de voortzetting als netwerk niet tot de mogelijkheden behoort omdat:

Een netwerk niet kan voldoen aan de eis dat 80% van de medewerkers in dienst is;

Een netwerkorganisatie niet voldoet aan de bedoeling van de wet (nu omgevingswet) omdat het in feite niet één organisatie is, maar een samenwerking van verschillende organisaties met ieder een eigen aansturing en eigen inhoudelijk mandaat.

### *1.2 Relatie met uitgevoerde Visitatie*

Als onderdeel van het IBP VTH (pijler 6) heeft de Omgevingsdienst NL het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten op te zetten. Het doel van de visitatie is om volgens een landelijk dekkende aanpak te komen tot een continue verbetering van de uitvoering van de VTH-taken, het verhogen van bestuurlijke betrokkenheid bij omgevingsdiensten en het leveren van input voor het jaarlijkse rapport "Staat van de omgevingsdiensten". De omgevingsdiensten nemen hiermee zelf de verantwoordelijkheid om de kwaliteit waar nodig te verbeteren.

Op 12 en 13 december 2023 heeft de visitatiecommissie van Omgevingsdienst NL een tweedaags visitatiebezoek gebracht aan RUD LN. Tijdens deze twee dagen heeft de commissie gesprekken gevoerd met (een delegatie van het) bestuur, directie, management en medewerkers van de dienst. Op basis van deze gesprekken heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van de dienst en antwoorden kunnen vinden op de vragen die vanuit het visitatiekader waren opgesteld.

De visitatiecommissie doet de volgende aanbevelingen:

1. Richt de RUD LN in als een volwaardige omgevingsdienst;
2. Gebruik voor de herinrichting de ijkpunten uit het eerder op- en vastgestelde Plan van Aanpak Ontwikkeling RUD LN;
3. Houd bij herinrichting rekening met de robuustheidscriteria;
4. Zet middelen in voor de (verdere) implementatie en borging van het VTH-pakket en BI-tool;
5. Maak afspraken met partners over de inzet van het strafrechtelijk instrumentarium.

De visitatiecommissie roept de RUD LN op om te komen met een Verbeterplan.

Voorliggend Plan van Aanpak Robuuste Omgevingsdienst van Berenschot kan worden beschouwd als dit Verbeterplan. De bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie zullen worden meegenomen bij de uitvoering van het plan van aanpak van Berenschot zodat geen apart verbeterplan nodig is.

### *2.1 Gemeente Venray staat open voor scenario 3*

Gemeente Venray is de enige gemeente die open staat voor scenario 3. Gelet op eerdere AB overleggen is scenario 2 politiek gezien naar verwachting het hoogst haalbare. Een aantal gemeenten houdt vast aan de netwerkconstructie ondanks de signalen van de staatssecretaris en provincie. De verwachting is dat nadat scenario 2 operationeel is uiteindelijk toch wordt overgegaan naar scenario 3. Dat betekent dat in dat geval een nieuwe reorganisatie met gevolgen voor o.a. personeel en de extra kosten.

## **Kanttekeningen of risico's**

### *1.1 Het niet indienen van een plan van aanpak kan gevolgen hebben*

Onzeker is wat er precies gebeurt als we niet, of niet tijdig een Plan van Aanpak overhandigen aan het ministerie van I en W. Andere diensten doen dit wel (waaronder de RUD ZL) en de RUD LN

krijgt hierdoor nog meer een uitzonderingspositie. Een aanwijzing vanuit Provincie (IBT) of Rijk behoort tot de mogelijkheden. Er kan daarbij een beroep gedaan worden op de Omgevingswet vanwege niet voldoen aan de bedoeling van de wet (taken bij één organisatie onderbrengen). Er kan een bestuurlijk beroep gedaan worden op landelijke afspraken in het kader van IBP. In een later stadium kan een beroep gedaan worden op een AMvB waarin criteria voor robuustheid verankerd worden.

Het niet handelen volgens de gemaakt landelijke afspraken betekent dat de toekomst van de RUD LN onzeker blijft en de regio de regie dreigt te verliezen.

RUD LN moet verbeteringen doorvoeren en hiervoor kosten maken (zie hiervoor de kadernota). Het risico bestaat dat als er uiteindelijk moet worden overgegaan van scenario 2 naar scenario 3 er wederom reorganisatiekosten worden gemaakt en daarnaast weer consequenties heeft voor het personeel.

### *1.2 Het niet meenemen van de gemeenteraden zal het proces stagneren*

Het traject, inclusief bijbehorende planning om op 1 april 2026 te komen tot een robuuste omgevingsdienst LN is ambitieus. Tijdige, structurele en juiste communicatie met de Raden en Provinciale Staten is noodzakelijk om te voorkomen, dat verder in het proces (richting definitieve besluitvorming van de te ontwikkelen onderdelen) discussies zouden kunnen ontstaan en de voortgang stagneert. De RUD LN zal, na de besluitvorming in het AB, een raadsconferentie beleggen om gemeenteraden te informeren en om tot afspraken te komen over een constante informatiestroom richting de raden. Binnenkort wordt hierover met de griffies afgestemd om tot een goede invulling hiervan te komen.

Hierbij kan wellicht gebruik gemaakt worden van de bestaande raads werkgroep in Noord-Limburg en de vraag gesteld worden of de raden uit Midden-Limburg hierbij aan willen sluiten.

Bij gemeenteraden kan het onderbrengen van taken bij een GR ervaren worden als verlies van invloed. Iedere gemeente heeft vastgesteld welke taken nu zijn ondergebracht in de netwerk RUD en daarmee in de Gemeenschappelijke Regeling.

Omdat het in dit geval een collegeregeling betreft is de positie van de raad niet in het geding. Via het college wordt de raad geïnformeerd en waar toepasselijk betrokken. Denk hierbij aan het bedrijfsplan van de nieuwe organisatie, de aanpassing van de GR, eventuele wijzigingen in het takenpakket, de begroting e.d. Ook geeft de aangepaste Wgr regels voor evaluaties.

In principe is de situatie na de uitvoering van het plan van aanpak van Berenschot gelijk aan de situatie die nu al voor veel andere gemeenschappelijke regelingen geldt.

## **Communicatie**

Onderdeel van het Plan van Aanpak is het opstellen van een communicatieplan door RUD LN. Hierin wordt opgenomen hoe invulling wordt gegeven aan de communicatie gedurende het implementatietraject van het Plan van Aanpak.

## **Financiële gevolgen**

### *Incidenteel*

In 2024, 2025 en 2026 wordt het plan van aanpak "uitgerold" als project. In feite een organisatieverandering. Naast interne uren en het commitment om deze uren ook gestand te doen, zijn er kosten van inhuur en van compensatie voor inhuur als gevolg van het "vrijmaken"

van medewerkers voor werkzaamheden in het traject. Als eerste is in 2024 het bedrijfsplan aan de orde.

In 2024 kunnen deze kosten deels uit de reserve van de RUD LN worden gedekt. Daarnaast wordt een begrotingswijziging voorbereid. In totaal zijn de incidentele kosten voor de transitie van netwerk naar robuuste omgevingsdienst in de jaren 2024, 2025 en begin 2026 geraamd op € 3,3 miljoen. De kosten voor een sociaal plan zullen in deze periode duidelijk worden, maar zijn niet vooraf bekend.

Er wordt een begrotingswijziging voorbereid waarin de aanpassingen in de lopende meerjarenbegroting van de RUD LN worden aangegeven.

### *Structureel*

In deze fase van het traject is het (nog) niet mogelijk om exact aan te geven wat de personele, organisatorische en financiële consequenties zullen zijn. Bij het maken van het bedrijfsplan zullen keuzes over de in te brengen taken, de organisatie-inrichting, de formatie, de functies/waardering, de werklocaties e.d. moeten worden gemaakt. Hierbij zijn nog veel afwegingen te maken. Daarna worden de exacte gevolgen organisatorisch en financieel duidelijk. Het effect op de VTH-formatie ligt tussen 100 en 150 fte voor de gehele regio. Voor ondersteunende functies zal dit effect naar schatting tussen 20 en 30 fte liggen. De impact zal sterk verschillen per gemeente.

Bij ongewijzigde takeninbreng zullen structurele kosten in principe niet stijgen op de gebruikelijke indexering na. Wel is sprake van het verschuiven van (bijvoorbeeld opleidingskosten) van de gemeentelijke begroting naar de begroting van de omgevingsdienst.

In de door Berenschot voorgestelde "regionale robuuste OD" is voorzien om maximaal gebruik te maken van bestaande locaties zodat materiële frictie beperkt blijft en reiskosten niet oplopen. Wel zullen er initieel personele fricties kunnen ontstaan wanneer personeel dat nu deeltijd werkt voor de RUD niet volledig overgaat naar de omgevingsdienst. De ervaringen elders in Nederland, waarbij ook sprake was van een overgang van netwerkorganisatie naar een vaste omgevingsdienst, laten zien dat deze fricties na enkele jaren zijn opgelost.

Na vaststelling van het bedrijfsplannen zijn structurele kosten grotendeels bekend.

In 2021 is een verkenning gedaan naar de frictiekosten van een fysieke dienst op één locatie.

Indicatief is toen becijferd dat dit € 2,5 mi kan bedragen. In het voorstel van Berenschot wordt, mede hierom, geadviseerd van bestaande locaties gebruik te maken. Dit maakt een sterke reductie van deze materiële en personele kosten mogelijk.

### **Vervoltraject besluitvorming**

Na vaststelling van het PvA zal door de RUD LN een projectteam worden geformeerd voor de uitvoer van het PvA.

### **Evaluatie**

### **Bijlagen**

Concept PvA robuuste omgevingsdienst Limburg Noord

### **Naslagwerk**



PLAN VAN AANPAK

# Voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving

Plan van aanpak voor een robuuste  
Omgevingsdienst Limburg-Noord

71942 - Intern vertrouwelijk – 1 maart 2024

D. Huisman, A. Oostdijk, R. van der Linden en J. van Gilse

# Bestuurlijke samenvatting

## Aanleiding

Per 1 januari 2013 zijn 29 omgevingsdiensten in het leven geroepen, nadat provincies en gemeenten tekortschoten in de zorg voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving. Een omgevingsdienst heeft als kerntaak om – via de uitvoering van taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) - te zorgen voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving waardoor specialistische kennis en schaarse expertise is gebundeld en de VTH-uitvoering op enige afstand van het bevoegd gezag worden geplaatst. In Noord-Limburg is in 2013 gekozen voor een netwerkmodel. De medewerkers die vergunningen verlenen, toezicht houden en handhaven, zijn in dienst van de gemeenten gebleven.

Op basis van kritische rapporten van onder meer de rekenkamer en het openbaar ministerie over de kwaliteit van de bescherming van de fysieke leefomgeving adviseerde de commissie-Van Aartsen in 2021 om het stelsel van omgevingsdiensten verder aan te scherpen. Het stelsel functioneert namelijk nog onvoldoende. De diensten moeten effectiever worden in de aanpak van de steeds zwaarder en complexer wordende milieuproblemen. Het rapport resulteerde in de oprichting van het 'interbestuurlijk programma versterking VTH stelsel' door Omgevingsdienst NL, de VNG, het IPO en het Rijk. Een breed programma met zes pijlers, waarvan de eerste gaat over de versterking van de omgevingsdienst zelf, met name over de eisen waaraan een robuuste dienst moet voldoen. Er zijn zes robuustheidscriteria opgesteld. Uit een zelftoets blijkt dat de RUD Limburg Noord (RUD LN) niet aan alle criteria voor robuustheid voldoet. Daarom worden alle omgevingsdiensten geacht uiterlijk 1 april 2024 een plan van aanpak bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) aan te leveren waarmee binnen twee jaar aan al deze criteria wordt voldaan.

Alle omgevingsdiensten zijn daarnaast bezocht door een onafhankelijke commissie om onafhankelijk vast te stellen hoe de dienst ervoor staat. In december 2023 heeft deze landelijke visitatiecommissie een bezoek gebracht aan de RUD. Daarin werd het beeld uit de zelftoets op onderdelen bevestigd. Ondanks het feit dat we voor de opdrachtgevende gemeenten goed werk doen, komen we op een aantal elementen en onderwerpen ook tekort. Genoemd werden onder andere de regie op verbeteringen en nieuwe ontwikkelingen, beter toegerust zijn voor de grote diversiteit aan specialistische taken, zichtbaar zijn voor ketenpartners als onafhankelijke omgevingsdienst, versterking van casemanagement en het beeld dat RUD LN nu in feite acteert als een uitvoeringsorganisatie op gemeentelijk niveau.

In december hebben DB en AB besloten om Adviesbureau Berenschot een opdracht te verlenen om te komen tot een onafhankelijk advies voor een plan van aanpak. Berenschot is in januari gestart met deze opdracht, met als doel op 28 maart een expert-advies/plan van aanpak voor te leggen aan het AB. Een plan van aanpak waarmee in de twee komende jaren de benodigde stappen kunnen worden gezet om te komen tot een robuuste omgevingsdienst, waar alle kwaliteit in huis is om de opdracht van de gemeentelijke opdrachtgevers uit Noord-Limburg te kunnen uitvoeren.

## Opdracht

De opdracht vanuit de AB bijeenkomst van donderdag 21 december 2023 aan het DB luidt als volgt:

Het laten opstellen van een plan van aanpak voor een robuuste Omgevingsdienst waarin zoveel mogelijk de verworvenheden van het netwerk zijn opgenomen. Gezien het krappe traject is aan het DB gevraagd de regie te nemen op het proces en ervoor te zorgen dat op 28 maart 2024 een concept voorligt in het AB ter besluitvorming.

## Eindbeeld

Dit plan van aanpak leidt tot het eindbeeld van een omgevingsdienst Limburg Noord (LN) die als zelfstandig opererende organisatie samen met de gemeenten de leefomgeving verbetert.

Uitgangspunten voor dit eindbeeld zijn:

- De missie en visie van de RUD LN.
- De kernwaarden van de organisatie: deskundig, onafhankelijk, wendbaar, verbonden, congruent en integraal.
- De ambitie om in 2030 tot de top-5 van de Nederlandse omgevingsdiensten te behoren.
- De (wettelijke) kaders en randvoorwaarden: de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR), Omgevingswet en het IBP VTH.

Het eindbeeld van de omgevingsdienst Limburg Noord is een onafhankelijke, deskundige, wendbare en robuuste organisatie die zich dagelijks succesvol inzet voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving in Noord-Limburg. Met meer dan 150 specialisten werkt de omgevingsdienst actief aan het bereiken van de doelen van zijn opdrachtgevers. Integraal werken met deelnemers en regionale partners staat hierbij centraal en de organisatie is voorbereid op het pakken van een rol in belangrijke maatschappelijke transitie zoals de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie.

## Wijze van organiseren eindbeeld

Om dit eindbeeld te bewerkstelligen is een andere organisatievorm nodig: de regionale en robuuste omgevingsdienst. Deze vorm beoogt de huidige voordelen van de netwerkorganisatie te combineren met een omgevingsdienst die voldoet aan de robuustheidscriteria. De VTH-medewerkers en managers zijn in dienst bij de omgevingsdienst en werken verspreid over de regio. Hiervoor is gekozen omdat de netwerkorganisatie niet kan voldoen aan alle robuustheidscriteria. Tevens kunnen in een regionale en robuuste omgevingsdienst de verworvenheden van het netwerkmodel – integraliteit en verbondenheid met de gemeenten- beter behouden worden dan in een centrale omgevingsdienst. De nu volgende tabel vergelijkt deze drie organisatievormen.



Aspect	Netwerkorganisatie (Huidig)	Regionale en robuuste OD	Centrale OD
<b>Werkgever VTH medewerkers</b>	Gemeenten	Omgevingsdienst LN	Omgevingsdienst LN
<b>Huisvesting</b>	Gemeentehuizen	Uitvoering vanuit locaties/ gemeentehuizen, regionale coördinatie vanuit een centrale locatie	Eén centraal pand
<b>Wijze van organiseren</b>	'Eigen' medewerkers voeren de VTH taken uit voor de eigen gemeente	Teams die voor alle gemeenten werken met de focus op één regio/thema/expertise	Teams die voor alle gemeenten werken met de focus op één regio/thema/expertise

In het komende jaar moeten keuzes worden gemaakt hoe deze organisatievorm verder zal worden ingericht. Het gaat dan met name om keuzes inzake de organisatiestructuur, huisvesting en de wijze waarop de ondersteuning (PIJOFACH<sup>1</sup>) wordt geregeld.

## Integraal werken naar het eindbeeld in zes sporen

In de komende twee jaar realiseert de omgevingsdienst dit eindbeeld in drie fasen. In elke fase werken zes sporen<sup>2</sup> aan verschillende deelopdrachten die in dit plan van aanpak voor elke fase zijn opgesteld.

### Fase 1 | Bedrijfsplan en gewijzigde tekst GR

Nadat de projectorganisatie is ingericht werkt het in Q3 en Q4 van 2024 aan een bedrijfsplan en gewijzigde tekst van de gemeenschappelijke regeling. Hierdoor wordt het eindbeeld geoperationaliseerd met onder andere:

- Een geactualiseerde probleem- en risicoanalyse
- Een toekomstig takenpakket (t.w.v. > 16,5 miljoen euro omvang)
- Het regionale uitvoeringsprogramma (RUP) 2026
- Een dummybegroting
- Een innovatieagenda
- Een opleidingsplan
- Een sociaal plan
- Een huisvestingsplan.

### Fase 2 | Besluitvorming bedrijfsplan

Eind 2024 start het bestuurlijke besluitvormingsproces over het bedrijfsplan en de gewijzigde tekst van de GR door het college van B en W en de gedeputeerde staten na consultatie van de gemeenteraden en provinciale staten. Q4 2025 worden deze documenten vastgesteld. Intussen bereiden de zes sporen de implementatie van het bedrijfsplan voor met onder meer:

- Het functieboek (incl. voldoen aan de kwaliteitscriteria 2.2 en minimale aantallen zoals aangegeven door het IBP VTH)
- De meerjarenbegroting
- Het detailontwerp van de organisatie
- De voorbereiding van de plaatsingsprocedure.

<sup>1</sup> Personeel, Inkoop, Juridisch, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting.

<sup>2</sup> Taken en processen, Financiën en formatie, Organisatie en ondersteuning, Personele zaken, Governance, Sturing en juridisch, en Communicatie.

### Fase 3 | Implementatie bedrijfsplan

Na de vaststelling van het bedrijfsplan worden vanaf Q3 2025 de plannen geïmplementeerd.

### Incidentele kosten

De incidentele kosten voor dit plan van aanpak worden begroot op circa €3,3 mln. (excl. PM posten). Een groot deel van deze kosten bestaan uit inhuur voor de projectorganisatie en/of inhuur om capaciteit van sleutelspelers bij gemeenten vrij te maken. Hierdoor wordt verzekerd dat voldoende capaciteit beschikbaar is om dit plan van aanpak uit te voeren.

CONCEPT

# Inhoudsopgave

<b>Bestuurlijke samenvatting .....</b>	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1.....</b>	<b>8</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Achtergrond.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Opdracht.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Aanpak .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Leeswijzer .....</b>	<b>11</b>
<b>Hoofdstuk 2.....</b>	<b>12</b>
<b>Eindbeeld Omgevings-dienst Limburg-Noord .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Uitgangspunten eindbeeld .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Voldoen aan de robuustheidscriteria en randvoorwaarden .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Visie van het AB op het eindbeeld.....</b>	<b>15</b>
<b>Hoofdstuk 3.....</b>	<b>17</b>
<b>Wijze van organiseren eindbeeld .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Netwerkorganisatie (huidige scenario).....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Regionale en robuuste omgevingsdienst .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Centrale omgevingsdienst .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Voorkeursscenario .....</b>	<b>18</b>
<b>Hoofdstuk 4.....</b>	<b>24</b>
<b>Fasering van mijlpalen .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Drie fasen met drie mijlpalen.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Toelichting drie fasen .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Uitwerking per spoor .....</b>	<b>26</b>
<b>Hoofdstuk 5.....</b>	<b>27</b>
<b>Spoor 'Taken en processen'.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Opdracht.....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Deelopdrachten en (detail)planning .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Globale planning .....</b>	<b>29</b>
<b>Hoofdstuk 6.....</b>	<b>30</b>
<b>Spoor 'Financiën en formatie' .....</b>	<b>30</b>
<b>6.1 Opdracht.....</b>	<b>30</b>
<b>6.2 Financiële uitgangspunten.....</b>	<b>30</b>
<b>6.3 Deelopdrachten en planning .....</b>	<b>31</b>
<b>6.4 Globale planning .....</b>	<b>32</b>
<b>Hoofdstuk 7.....</b>	<b>33</b>
<b>Spoor 'Organisatie en ondersteuning' .....</b>	<b>33</b>
<b>7.1 Opdracht.....</b>	<b>33</b>

7.2	De zes stappen van een ontwerpproces .....	33
7.3	Deelopdrachten en planning .....	34
7.4	Globale planning .....	36
Hoofdstuk 8.....		37
Spoor 'Personele zaken' .....		37
8.1	Opdracht.....	37
8.2	Deelopdrachten en planning .....	38
8.3	Globale planning .....	40
Hoofdstuk 9.....		41
Spoor 'Governance/ sturing/juridisch'.....		41
9.1	Opdracht.....	41
9.2	Deelopdrachten en planning .....	41
9.3	Globale planning .....	44
Hoofdstuk 10.....		45
Spoor 'Communicatie' .....		45
10.1	Opdracht.....	45
10.2	Deelopdrachten en planning .....	45
10.3	Globale planning .....	46
Hoofdstuk 11.....		47
Projectorganisatie.....		47
11.1	Projectorganisatie .....	47
11.2	Aanpak .....	48
11.3	Indicatie benodigde tijdsbesteding.....	48
Hoofdstuk 12.....		50
Indicatie incidentele kosten .....		50
12.1	Indicatie incidentele kosten.....	50
12.2	Vergelijking met impactanalyse Arena Consulting .....	51
Hoofdstuk 13.....		54
Risico's en beheersmaatregelen.....		54
Bijlage 1. Beantwoording vragen zelftoets .....		60
Bijlage 2. Checklist PvA voor OD's.....		62
Bijlage 3. Randvoorwaarden € 16,5 mln. ....		65
Bijlage 3b. Invulling geven aan de beleidsdoelen uit het Beleidskader RUD LN.....		69
Bijlage 4. Taken spoortrekkers .....		70
Bijlage 5. Incidentele kosten .....		71
Bijlage 6. Detailplanning .....		72
Bijlage 7. Verzamelstaat van KPI's.....		73
Bijlage 8. Verzamelstaat van randvoorwaarden .....		75

# Inleiding

Een omgevingsdienst heeft als kerntaak om -via de uitvoering van taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH)- te zorgen voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving.

## 1.1 Achtergrond

Een omgevingsdienst (OD)<sup>3</sup> moet ervoor zorgen dat de wetgeving gericht op het verbeteren van de leefomgeving kracht heeft. Een omgevingsdienst doet dit met preventiestrategieën, communicatie over wetgeving, vergunningverlening, toezicht en handhaving voor tal van wetten over onder andere milieubelastende activiteiten, asbest en afvalstoffen. Hiermee blijft Nederland een schone, duurzame en veilige plek om te wonen en werken.

De achtergrond van de vorming van de omgevingsdiensten is de volgende. In de jaren '90 en de jaren '00 werd door tal van incidenten en affaires duidelijk dat gemeenten en provincies tekort schoten in de zorg voor een schone, duurzame en veilige leefomgeving. Vergunningverlening aan en toezicht en handhaving op bedrijven met milieubelastende activiteiten moest beter. Naar aanleiding van de commissie-Mans<sup>4</sup> is in 2016 de wet VTH, als deel van de Wabo, in werking getreden. De wet vormt een wettelijke grondslag voor de borging van de afspraken die het IPO, de VNG en het Rijk hebben gemaakt om de uitvoering van de VTH op het gebied van het omgevingsrecht structureel te verbeteren. De afspraken betreffen onder andere de vorming van een landsdekkend netwerk van omgevingsdiensten en het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van VTH-taken. Aanvullend staan in de memorie van toelichting 'procesmatige' doelen waarmee een consequente uitvoering van de afspraken en daarmee uniformiteit in organisatie en aanpak is geborgd. Deze borging zou als stok achter de deur gelden als het gaat om standaardisatie en uniformering. In het kader van omgevingsdiensten levert dit transparantie, duidelijkheid en een 'level playing field' voor bedrijven op. Via de omgevingsdiensten kon de zeer specialistische en schaarse expertise worden gebundeld en de VTH-uitvoering op enige afstand van het bevoegd gezag worden geplaatst (om zo ongewenste politiek-bestuurlijke beïnvloeding te vermijden).

In 2020 en 2021 verschenen diverse kritische rapporten -van onder meer de Algemene Rekenkamer en het Openbaar Ministerie- over de kwaliteit van de bescherming van de fysieke leefomgeving. Dit resulteerde in maart 2021 in het advies van de Commissie-Van Aartsen<sup>5</sup> om de oorspronkelijke aanbevelingen van de Commissie-Mans consequenter uit te voeren en het stelsel van omgevingsdiensten en de landelijke rijksinspecties verder aan te scherpen. Op basis van dit advies werd door Omgevingsdienst NL (ODNL), de VNG, IPO en het Rijk medio 2022 het

---

<sup>3</sup> In landelijke beleidsdocumenten en wetgeving wordt gesproken over omgevingsdiensten. In Limburg wordt op dit moment de naam Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) gehanteerd. Vanuit het oogpunt van consistentie wordt in dit plan van aanpak gesproken over omgevingsdiensten.

<sup>4</sup> Zie voor meer informatie bijvoorbeeld: <https://toezichttafel.wordpress.com/kenniskaart/de-tijd-is-rijp/>.

<sup>5</sup> Zie voor meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/03/04/rapport-om-de-leefomgeving-omgevingsdiensten-als-gangmaker-voor-het-bestuur>.

Interbestuurlijk programma Versterking VTH-stelsel (IBP VTH)<sup>6</sup> gestart om de aanbevelingen van de Commissie Van Aartsen daadwerkelijk te implementeren.

Het IBP VTH ontwikkelt daartoe een aantal 'producten' die aan de benodigde versterking moeten bijdragen. Zo heeft het IBP robuustheidscriteria opgesteld die staan voor de absolute ondergrens van organisatorische randvoorwaarden waaraan omgevingsdiensten moeten voldoen om VTH-taken professioneel (deskundig, consistent en daadkrachtig) uit te kunnen blijven voeren. Alle omgevingsdiensten dienen te toetsen of zij aan deze robuustheidscriteria voldoen en -voor zover nodig- uiterlijk 1 april 2024 een plan van aanpak vast te stellen hoe zij robuust worden.

De RUD LN heeft in de afgelopen jaren diverse initiatieven ondernomen om de robuustheid van de organisatie te verbeteren. Lysias advies heeft onder meer een plan van aanpak opgesteld om in de breedte van de BIG-8 beleidscyclus te werken aan de eisen die landelijk aan omgevingsdiensten worden gesteld.<sup>7</sup> Met dit eerdere plan van aanpak is onder meer een uniform regionaal beleidskader<sup>8</sup> opgesteld, is de VTH uitvoering geprogrammeerd in een regionaal uitvoeringsprogramma (RUP) en is de RUD al voor een deel gaan werken volgens de kwaliteitscriteria.

Uit de in 2023 uitgevoerde toetsing bleek desalniettemin dat de RUD Limburg-Noord (RUD LN) niet voldoet aan vijf van de zes criteria van het IBP VTH. Hierdoor is de RUD niet robuust en moet zij op 1 april 2024 een plan van aanpak indienen waarmee de dienst binnen twee jaar kan voldoen aan alle zes de criteria.

### **Landelijke visitatiecommissie**

Eind 2023 is een collegiale visitatie van de RUD LN uitgevoerd. De visitatiecommissie zag de volgende sterke punten:

- Sturing op collectiviteit wordt onderkend.
- Er is een Regionaal UitvoeringsProgramma (RUP) ontwikkeld.
- Deelnemers hebben geïnvesteerd in een uniform VTH-pakket.
- Er is waardering voor het opleidingsplan en de ervaringsprofielen.

De visitatiecommissie ziet de volgende punten ter verbetering:

- De RUD LN is niet in staat om als voorwaardige omgevingsdienst te functioneren (zoals beoogd door de commissie-Mans en de commissie-Van Aartsen). Dit door de bestuurlijke dynamiek en doordat de omgevingsdienst daartoe niet in staat wordt gesteld door bestuur en deelnemers.
- Een regionaal functionerend en uniform VTH-stelsel ontbreekt in het werkgebied.
- Kwalitatief goed inzicht ontbreekt. De governance van de RUD LN biedt weinig inzicht in het functioneren van medewerkers, de kwaliteit van de uitvoering van VTH-taken en de monitoring daarvan.
- In vergelijking met omliggende omgevingsdiensten ervaren ketenpartners binnen het werkgebied van de RUD LN meer bestuurlijke beïnvloeding bij de deelnemers op het VTH-domein. Daardoor constateert de commissie dat de RUD LN niet onafhankelijk kan functioneren.
- Een dynamisch risicomodel ontbreekt, waardoor op actuele en toekomstige thema's (o.a. ZZS<sup>9</sup>, energietransitie en milieukwaliteit) urgentie wordt gemist.

---

<sup>6</sup> Zie voor meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/07/08/bijlage-1-programmaplan-ibp>

<sup>7</sup> Plan van aanpak ontwikkeling RUD LN. Lysias advies (2022).

<sup>8</sup> Beleidskader RUD LN, RUD LN (2022).

<sup>9</sup> De afkorting staat voor Zeer Zorgwekkende Stoffen, zie voor meer informatie <https://rvs.rivm.nl/onderwerpen/Zeet-Zorgwekkende-Stoffen/Identificatie-Zeet-Zorgwekkende-Stoffen>.

Op basis van deze conclusies beveelt de visitatiecommissie aan om:

- De RUD LN te herinrichten als volwaardige omgevingsdienst en daarbij rekening te houden met de robuustheidscriteria en de ijkpunten uit het plan van aanpak van Lysias.
- Middelen in te zetten voor de (verdere) implementatie en borging van het uniforme VTH-pakket en BI-tooling.
- Afspraken te maken met partners over de inzet van het strafrechtelijk instrumentarium.<sup>10</sup>

Ook deze conclusies en aanbevelingen zijn meegenomen in dit plan van aanpak.

## 1.2 Opdracht

Het AB heeft het DB de opdracht gegeven een externe partij in te huren om een plan van aanpak op te stellen om te voldoen aan de robuustheidscriteria.<sup>11</sup> Dit is een bewuste keuze van het AB om de regie te behouden op de situatie waarin de RUD LN zich bevindt.

De opdracht vanuit de AB bijeenkomst van donderdag 21 december aan het DB luidt als volgt:

Het laten opstellen van een plan van aanpak voor een robuuste Omgevingsdienst waarin zoveel mogelijk de verworvenheden van het netwerk zijn opgenomen. Gezien het krappe traject is aan het DB gevraagd de regie te nemen op het proces en ervoor te zorgen dat 28 maart 2024 een concept voorligt in het AB ter besluitvorming.

Het DB heeft Berenschot de opdracht gegeven om het plan van aanpak op te stellen. Dit plan van aanpak geeft het eindbeeld van een robuuste Omgevingsdienst LN in april 2026 weer en de aanpak om daar te komen.<sup>12</sup>

## 1.3 Aanpak

Om te komen tot het plan van aanpak hebben we -op hoofdlijnen- de volgende aanpak gevolgd.

Op basis van de ons aangereikte documenten hebben we eerst een analyse van de huidige situatie gemaakt. Vervolgens formuleerden we op basis hiervan expertmatig een eindbeeld van de RUD, waar het plan van aanpak naar toewerkt. Deze invulling van het eindbeeld hebben we eerst besproken met het DB en vervolgens op donderdag 8 februari met achtereenvolgens medewerkers en LMO, gemeentesecretarissen en het AB.

Om het eindbeeld te realiseren onderscheiden wij een zestal sporen met daaraan gekoppeld een uitgewerkt plan van aanpak om elk spoor verder te ontwikkelen.<sup>13</sup> Deze expertmatig opgestelde voorzet voor het plan van aanpak per spoor hebben we getoetst en uitgewerkt in zogenaamde 'sprintsessies' per spoor op maandag 19 februari en dinsdag 20 februari. Het ging hierbij om bijeenkomsten waaraan steeds 8 á 9 sleutelfiguren vanuit de verschillende gemeenten, MER en het coördinatiecentrum deelnamen.

De sprintsessies hebben geleid tot een verder uitgewerkte versie van het plan van aanpak. Deze versie is op donderdag 7 maart besproken met het DB. Een aangepaste versie is op 8 maart verstuurd naar een brede groep van deelnemers aan de sprintsessies, LMO, gemeentesecretarissen

---

<sup>10</sup> Extract Visitatierapport RUD LN (Managementletter) – definitief concept 23 januari 2024, ODNL (2024).

<sup>11</sup> Verslag Algemeen Bestuur 27 oktober 2023, RUD LN (2023).

<sup>12</sup> Als het gaat om het eindbeeld hebben we het in dit plan van aanpak over 'Omgevingsdienst LN'. Als het de huidige situatie beschrijft staat er 'RUD LN'.

<sup>13</sup> Taken en processen, Financiën en formatie, Organisatie en ondersteuning, Personele zaken, Governance, Sturing en juridisch, en Communicatie.

en AB. Deze versie is vervolgens op maandag 18 maart gevalideerd met dezelfde gremia als op 8 februari.

Het gremium wat uiteindelijk een besluit neemt of het plan van aanpak 'goed' genoeg is om op te sturen naar het ministerie, is het AB. Besluitvorming vindt plaats op donderdag 28 maart. Op vrijdag 22 maart wordt de laatste versie van het plan van aanpak naar het AB verstuurd ten behoeve van dit overleg.

## 1.4 Leeswijzer

Dit plan van aanpak is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 bevat het eindbeeld van de Omgevingsdienst LN (op hoofdlijnen).
- In hoofdstuk 3 gaan we in op de wijze van organiseren van dit eindbeeld.
- Hoofdstuk 4 bevat een globale planning voor de komende twee jaar, van 1 april 2024 tot en met 1 april 2026, met de fasering van de mijlpalen en de verschillende sporen om het eindbeeld te realiseren.
- De hoofdstukken 5 tot en met 10 beschrijven voor elk spoor de hoofdopdracht, de deelopdrachten en de globale planning.
- Hoofdstuk 11 gaat in op de projectorganisatie.
- Hoofdstuk 12 gaat in op de indicatieve incidentele kosten
- Hoofdstuk 13 sluit af met de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.

Dit plan van aanpak bevat de volgende bijlagen:

- Bijlage 1 geeft de beantwoording op de vragen van de staatssecretaris inzake de zelftoets.
- Bijlage 2 bevat een ingevulde checklist PvA voor OD's (zoals opgesteld door IBP VTH).
- Bijlage 3 bevat een antwoord op de vraag onder welke randvoorwaarden de omvang van 16,5 mln. euro gehaald kan worden.
- Bijlage 4 bevat de taakomschrijving van een trekker van een spoor.
- Bijlage 5 is een separate Excel bijlage (PDF) met de onderbouwing van de incidentele kosten.
- Bijlage 6 is een separate Excel bijlage (PDF) met de detailplanning voor de komende twee jaar.
- Bijlage 7 is een verzamelstaat van de robuustheidscriteria en de maatregelen om aan de bijbehorende KPI's te gaan voldoen.
- Bijlage 8 is een verzamelstaat van de randvoorwaarden en de maatregelen om aan deze randvoorwaarden te gaan voldoen.



# Eindbeeld Omgevingsdienst Limburg-Noord

In dit hoofdstuk staan de uitgangspunten en het eindbeeld van de Omgevingsdienst LN, waar dit plan van aanpak toe leidt, beschreven. Kort samengevat is het eindbeeld van de Omgevingsdienst LN een robuuste, zelfstandige omgevingsdienst met het behoud van de voordelen van het huidige netwerkmodel.

## 2.1 Uitgangspunten eindbeeld

Uit de kadernota 2024 van de RUD LN komt het volgende citaat. Deze **missie en visie** zijn leidend voor het eindbeeld van de Omgevingsdienst (SOLL situatie) en daarmee voor dit plan van aanpak.

In het beslisdocument van de RUD Limburg Noord (21-12-2017 in AB) zijn de missie en visie opgenomen die richtinggevend zijn voor de organisatie van de RUD Limburg Noord. Deze zijn als volgt:

### **Missie**

De RUD Limburg Noord heeft als taak, door de uitvoering van VTH taken, de kwaliteit, veiligheid en gezondheid van de leefomgeving te verbeteren.

### **Visie**

De RUD Limburg Noord is een innovatieve, slagvaardige en efficiënte organisatie, die bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit, gezondheid en veiligheid van de leefomgeving en aan de verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De dienstverlening wordt o.a. verbeterd door:

- een 'level playing field' (gelijke benadering en behandeling onder de RUD LN) en
- minder toezichtlasten door efficiënte en innovatieve toezichtmethoden.

De RUD Limburg Noord is daarbij een flexibele organisatie die zich verhoudt tot de ontwikkelingen in de omgeving en hiervoor samenwerkt met ketenpartners.

Per 1 januari 2024 is de Omgevingswet (Ow) in werking getreden. Het **wettelijk kader** waarin Omgevingsdiensten opereren ziet er vanaf 1 januari 2024 als volgt uit.

1. Artikel 18.21 van de Ow geeft aan dat gemeenten en provincies in een regio een omgevingsdienst moeten instellen als een gemeenschappelijke regeling.
2. Artikel 18.22 van de Ow geeft aan dat gemeenten en provincies minimaal een aantal uitvoeringstaken moeten beleggen bij een omgevingsdienst. Welke dit zijn staat vermeld in artikel 13.12 en bijlage VI van het Ob15. Er zijn ook zes bijzondere omgevingsdiensten waar onder andere het toezicht is ondergebracht op de bedrijven die onder de Seveso richtlijn vallen.
3. Artikel 18.23 van de Ow gaat over de kwaliteit van taken die onder het basistakenpakket voor een omgevingsdienst vallen. Dit zijn taken die het bevoegd gezag door een omgevingsdienst moet laten uitvoeren, vanwege de complexiteit, specifieke deskundigheid of bovenlokale dimensie. Hiervoor geldt dat het kwaliteitsniveau via een verordening moet vastliggen. Omdat deze taken verplicht zijn ondergebracht bij omgevingsdiensten moeten zij ook afspraken maken over de formulering van de kwaliteitscriteria, bijvoorbeeld voor verschillende deskundigheidsgebieden het gewenste opleidingsniveau, het aantal jaren werkervaring, het aantal vlieguren en de mate van onderlinge vervangbaarheid.
4. Naast hetgeen genoemd onder punt 3, hierboven, moeten het bevoegde gezag en de omgevingsdienst ook onder andere zogeheten procescriteria die zijn gesteld aan de beleidscyclus van VTH-taken vastleggen: het uitvoerings- en handavingsbeleid, inclusief probleemanalyse en doelen (art. 13.5 t/m 7 Ob); het uitvoeringsprogramma (art. 13.8 Ob); de uitvoeringsorganisatie (art. 13.9 Ob); borging van middelen voor de uitvoering van de VTH-taken (art. 13.10 Ob); het opstellen van (evaluatie)rapportages op grond van art. 13.11 Ob).

De in het kader genoemde artikelen zijn onverkort overgenomen van de Wabo. In de memorie van toelichting van de Wabo staat het volgende toegelicht over deze artikelen:

- alle gemeenten in de omgevingsdienst worden mede-eigenaar van de omgevingsdienst;
- alle gemeenten zijn daarmee medeverantwoordelijk voor het voortbestaan en de toekomstbestendigheid van de omgevingsdienst;
- de uitvoering van de basistaken en het daarmee belaste personeel moet daarbij in volle omvang vanuit één punt (kunnen) worden aangestuurd;
- en medewerkers moet een duurzaam dienstverband worden geboden en de verbinding van de overheden aan de organisatie van de omgevingsdienst moet een duurzaam karakter hebben.

De Omgevingsdienst moet voldoen aan de **robuustheidscriteria** en de randvoorwaarden zoals gesteld door het IBP VTH. In de volgende paragraaf lichten wij dat nader toe.

Bij het realiseren van het eindbeeld wordt gezocht naar de balans tussen enerzijds efficiënt werken en professionaliteit en anderzijds lokale afstemming (maatwerk). De huidige netwerkorganisatie biedt de deelnemers voordelen die zoveel mogelijk behouden moeten worden in een organisatie die voldoet aan de robuustheidscriteria. Het profiteren van deze voordelen en een robuuste omgevingsdienst sluiten elkaar volgens ons niet uit. We vatten deze balans samen in zes

**kernwaarden:**<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Bron: presentatie medewerkersbijeenkomst 9 januari, 'Plan van aanpak robuuste omgevingsdienst'.

<b>Deskundig</b>	Kennisgroepen, EVP, RUD-academie, audits
<b>Onafhankelijk</b>	Risicogericht, regionaal programma, LHS, PDC
<b>Wendbaar</b>	Efficiënt, flexibel en robuust
<b>Verbonden</b>	Samenwerking, opdrachtgeversoverleg, gezamenlijk VTH-systeem
<b>Congruent</b>	Veiligheidsregio, transitieprojecten, werkveld (landbouw/industrie)
<b>Integraal</b>	Omgevingswet, multidisciplinaire projecten, omgevingstafel

In het vervolg van dit plan van aanpak lichten wij toe hoe deze balans wordt behouden.

Daarnaast heeft de Omgevingsdienst LN de ambitie om -als stip de horizon- in 2030 tot de **top-5 van de omgevingsdiensten** in Nederland te behoren. Het voldoen aan de robuustheidscriteria in de komende jaren is hiervoor de basis.

## 2.2 Voldoen aan de robuustheidscriteria en randvoorwaarden

Belangrijk onderdeel van het eindbeeld (de SOLL) is dat de RUD zich wil omvormen naar een Omgevingsdienst die voldoet aan de robuustheidscriteria en randvoorwaarden van het IBP VTH. De onderstaande tabellen geven -op basis van onze analyse van de ingevulde en beoordeelde zelftoets- inzicht in de mate waarin de Omgevingsdienst daaraan voldoet:

Tabel 1. De toetsing van de RUD LN aan de robuustheidscriteria

criterium	KPI	Normering	RUD LN
Effectiviteit	1 Coherentie in het takenpakket en logica in het geografisch werkgebied	Congruent met het karakter van het werkgebied en de maatschappelijke opgaven	Voldoet
	2 Geldende kwaliteitscriteria VTH voor basis- en plustaken	Voldoen	Voldoet niet
Ontwikkelvermogen	3 Voldoende aandacht, capaciteit en budget voor innovatie	Aanwezigheid van een innovatieagenda Vrij besteedbaar budget voor innovatie	Voldoet niet Voldoet niet
	Wendbaarheid	4 De dienst kan risico's en veranderingen in de omvang van het overgedragen takenpakket opvangen door het aanhouden van buffers	Afdoende algemene reserve voor geïdentificeerde risico's en onverwachte operationele tegenvallers.  Expliciete afspraken over uitname van taken (zoals overgangperiode voor uitname van taken van minimaal 4 jaar), tenzij anders overeengekomen (opgenomen in de tekst van de GR)
Efficiency		5 De dienst kan relatie leggen tussen werk, mensen en geld. Er wordt informatiegestuurd gewerkt	Percentage van de uitvoeringsformatie VTH voor businessintelligence om informatiegestuurd te kunnen werken
	6 Omvang regionaal werkprogramma gecombineerd met percentage medewerkers in eigen dienst	Opleidingsbudget van 3% van de loonsom  Minimale omvang van 16,5 miljoen euro en 80% van de medewerkers in het primaire proces is in dienst van de organisatie	Voldoet niet  Voldoet niet

Onderdeel van het eindbeeld is verder dat de Omgevingsdienst voldoet aan de randvoorwaarden die staan in de checklist voor het Plan van Aanpak. De volgende randvoorwaarden worden genoemd in deze checklist:

Tabel 2. De toetsing van de RUD LN aan de randvoorwaarden

Randvoorwaarde	Ja	Nee
Alle gemeenten en provincies nemen deel aan de omgevingsdienst en hebben alle basistaken volledig overgedragen.	X	
De governance is ingericht, er is sprake van goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, onafhankelijkheid en gezag, het accounthouderschap is ingevuld, de directeur heeft een stevige positie en mandaat.	X	X <sup>15</sup>
Voor de minimale omvang telt uitsluitend de omvang van de basis- en milieugerelateerde taken. Er is een duidelijk onderscheid tussen deze taken en de niet milieugerelateerde plustaken.	X	
Er wordt zelfstandig voldaan aan de minimale normen voor robuustheid.		X
Zijn er specifieke kennisgebieden of taken die door een andere dienst worden uitgevoerd? Zo ja, specificatie in plan van aanpak met daarbij de gemaakte afspraken over o.a. verantwoording.	X	
Bij de toetsing wordt rekening gehouden met de robuustheid in de toekomst (meerjarig perspectief, waarbij ook onderscheid wordt gemaakt tussen structurele en incidentele middelen).	X	

Tot slot worden vanuit het IBP in de nabije toekomst aanvullende randvoorwaarden bepaald die meegenomen moeten worden in de doorontwikkeling. We noemen onder andere:

- Eenduidige mandatenstructuur: in pijler 5 van het IBP wordt een uniform modelmandaat ontwikkeld.
- Aansluiten op de Landelijke Handhavingsstrategie Omgevingswet (LHSO).

## 2.3 Visie van het AB op het eindbeeld

In deze paragraaf staat de beschrijving van het AB op het eindbeeld van de RUD.

Onze Omgevingsdienst Limburg Noord is een onafhankelijke, deskundige, wendbare en robuuste organisatie waar 150 toegewijde specialisten zich elke dag succesvol inzetten voor een schone duurzame en veilige leefomgeving. Wij werken actief aan het bereiken van de doelen van onze opdrachtgevers in Noord- en Midden-Limburg.

We zijn een autoriteit in de regio. Handhavingspartners, bedrijven en inwoners weten ons te vinden voor allerlei VTH-vraagstukken in de fysieke leefomgeving. Wij ondersteunen onze opdrachtgevers en andere organisaties proactief en adequaat en zorgen ervoor dat de milieuwetgeving optimaal wordt uitgevoerd en nageleefd door het uitvoeren van VTH-taken. Wij adviseren, voeren uit en informeren en doen dat door proactief te communiceren.

Samenwerking zit in ons DNA. Onze accountmanagers houden nauw contact met onze opdrachtgevers. Onze specialisten voorzien opdrachtgevers van advies bij ruimtelijke ontwikkelingen/initiatieven. We zorgen voor kennisuitwisseling in bijeenkomsten voor specialisten en partners bij onze opdrachtgevers en andere stakeholders. We delen onze deskundigheid, zonder

<sup>15</sup> De visitatiecommissie geeft aan dat er ten aanzien van dit punt nog verschillende aandachtspunten zijn. Zie hoofdstuk 1.

aan onafhankelijkheid in te boeten. We zijn een krachtige samenwerkingspartner voor organisaties zoals het Openbaar Ministerie, andere omgevingsdiensten, veiligheidsregio's en de GGD, bijvoorbeeld om samen knelpunten in de leefomgeving en milieucriminaliteit tegen te gaan.

De medewerkers van de Omgevingsdienst LN specialiseren zich –langs de lijnen van de kwaliteitscriteria- op specifieke werkgebieden of thema's, zoals geluid of waterkwaliteit. Met de juiste informatie, technologie, kennis en vaardigheden werken zij in een professionele werkomgeving samen aan de uitvoering van de VTH-taken. Door deze integrale aanpak wordt kennis gedeeld en wordt de kwaliteit van het werk steeds hoger. De omgevingsdienst investeert in opleidingen en innovatie om processen efficiënter te maken en VTH-taken effectiever uit te voeren.

Dankzij deze specialisatie, efficiëntie en kwaliteit hebben we het vertrouwen weten te winnen van onze opdrachtgevers en stakeholders. We zijn een vaste waarde in de samenwerking en opdrachtgevers vertrouwen ons steeds meer verantwoordelijkheden toe. Onze focus verschuift daardoor meer en meer van puur milieu naar gerelateerde thema's, zoals de energietransitie, circulaire economie en biodiversiteit. Zo dragen wij optimaal bij aan het realiseren van een duurzame leefomgeving in Noord- en Midden-Limburg. Een regio die ons past. We zijn er thuis, onze medewerkers weten wat er speelt.

Het werkgebied is congruent met dat van samenwerkingspartner Veiligheidsregio Noord-Limburg. Onze gemeentelijke opdrachtgevers weten wat ze kunnen verwachten en waarderen onze kennis van het landelijk gebied en van bedrijvigheid en sectoren in de meer stedelijke gebieden.

# Wijze van organiseren eindbeeld

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe het geschetste eindbeeld wordt georganiseerd. Hierbij is het leidende principe: ‘vorm volgt inhoud’. Dat betekent dat de organisatievorm moet passen bij het in het vorige hoofdstuk beschreven eindbeeld.

Voor het realiseren van het in het vorige hoofdstuk beschreven eindbeeld vergelijken we in de volgende tabel de huidige netwerkorganisatie met twee andere scenario’s.

Tabel 3. Drie scenario’s voor het realiseren van het gewenste eindbeeld van de Omgevingsdienst LN

Aspect	Netwerkorganisatie (Huidig)	Regionale en robuuste OD	Centrale OD
<b>Werkgever VTH medewerkers</b>	Gemeenten	Omgevingsdienst LN	Omgevingsdienst LN
<b>Huisvesting</b>	Gemeentehuizen	Uitvoering vanuit locaties/ gemeentehuizen, regionale coördinatie vanuit een centrale locatie	Eén centraal pand
<b>Wijze van organiseren</b>	‘Eigen’ medewerkers voeren de VTH taken uit voor de eigen gemeente	Teams die voor alle gemeenten werken met de focus op één regio/thema/expertise	Teams die voor alle gemeenten werken met de focus op één regio/thema/expertise

Hieronder geven we een beknopte beschrijving van elk scenario.

## 3.1 Netwerkorganisatie (huidige scenario)

De netwerkorganisatie is het huidige organisatiemodel van de RUD LN. De dienst bestaat uit een algemeen bestuur (AB), dagelijks bestuur (DB), een directeur en coördinatieteam. Het AB en DB zijn verantwoordelijk voor de strategische leiding van de organisatie. De directeur heeft de dagelijkse leiding over de uitvoering van basis- en plustaken en de ondersteunende medewerkers van het coördinatiecentrum. Het coördinatiecentrum ondersteunt en coördineert het netwerk én houdt contact met ketenpartners.

De gemeentelijke lijnmanagers sturen de medewerkers-VTH aan die in dienst zijn van de deelnemers (gemeenten). De uit te voeren werkzaamheden worden gepland op basis van het regionale uitvoeringsprogramma (RUP). De lijnmanagers en VTH-medewerkers voeren de werkzaamheden binnen de deelnemende organisaties uit. Afstemming vindt plaats via het lijnmanagersoverleg (LMO).

Gezien deze eigenschappen van de netwerkorganisatie constateren wij dat dit model nooit kan voldoen aan de robuustheidscriteria. De opdracht van het AB is het opstellen van een plan van aanpak voor een robuuste Omgevingsdienst. Dit scenario voldoet daarmee niet aan de opdracht van het AB. In het vervolg van dit hoofdstuk lichten wij dit nader toe.

## 3.2 Regionale en robuuste omgevingsdienst

Dit scenario beoogt de huidige voordelen van de netwerkorganisatie te combineren met een omgevingsdienst die voldoet aan de robuustheidseisen. De VTH-medewerkers zijn in dit scenario in dienst van de Omgevingsdienst LN.

Bij dit scenario moeten nog vele keuzes gemaakt worden, met name over:

1. De organisatiestructuur.
2. De locaties waar gewerkt wordt. Naast een centraal kantoor en thuiswerkmogelijkheden zouden de VTH-professionals kunnen werken vanuit de huidige gemeentehuizen.
3. De wijze waarop de ondersteuning wordt geregeld: welke overheadtaken organiseert de omgevingsdienst zelf en welke worden betrokken van de deelnemers.
4. De wijze waarop de dienstverlening richting de deelnemers wordt ingericht.

Deze te maken keuzes worden vastgelegd in het bedrijfsplan; zie het volgende hoofdstuk voor een toelichting.

Grotendeels blijven de bestuurlijke lijnen bestaan, aangevuld met invulling van ambtelijk en bestuurlijk (collectief) opdrachtgeverschap. Dit scenario biedt ruimte voor lokale accenten, onder meer door de regionale invulling.

Bij een principekeuze voor dit scenario zal dus in de volgende fase, bij het opstellen van het bedrijfsplan, onderzocht worden hoe de organisatiestructuur er precies uit komt te zien en in welke regio's de Omgevingsdienst op welke plaatsen gehuisvest zal worden.

## 3.3 Centrale omgevingsdienst

Bij het scenario van de centrale omgevingsdienst wordt gewerkt vanuit één standplaats met één kantoor voor het hele werkgebied. Ook nu blijven de bestuurlijke lijnen, aangevuld met collectief opdrachtgeverschap, bestaan.

Ook voor dit scenario zijn verschillende varianten denkbaar voor de organisatiestructuur. Een elders vaak gehanteerde hoofdstructuur is dat het primaire proces wordt ingedeeld in drie afdelingen, namelijk Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving. Daarnaast bestaan er één of meerdere afdelingen (teams) voor plustaken.<sup>16</sup> Deelnemers hebben frequent contact met functionarissen met accountmanagementachtige taken.

## 3.4 Voorkeursscenario

Berenschot adviseert om te kiezen voor het regionale en robuuste scenario, omdat:

- het netwerkmodel niet voldoet aan de robuustheidscriteria
- in het regionale en robuuste scenario de verworvenheden van het netwerkmodel beter behouden kunnen worden dan in het centrale scenario.

Dit expertadvies beargumenteren wij in deze paragraaf door het voorkeursscenario in meer detail te vergelijken met de andere twee scenario's.

---

<sup>16</sup> Denkbaar is bijvoorbeeld een Team Duurzaamheid dat de deelnemende gemeenten ondersteunt bij maatschappelijke opgaven in de leefomgeving.

### 3.4.1 Vergelijking met netwerkmodel

Het regionale en robuuste scenario verdient volgens ons de voorkeur ten opzichte van het huidige netwerkmodel vanwege de volgende twee hoofdargumenten:

1. de robuustheidscriteria
2. de 'inhoud'.

#### 1. Robuustheidscriteria

Het eerste argument vloeit voort uit de *robuustheidscriteria* zoals die door het IBP VTH zijn ontwikkeld. Het gaat dan met name om het robuustheids criterium dat minimaal 80% van de medewerkers in vaste dienst is van de Omgevingsdienst. Het netwerkmodel kan niet voldoen aan dit criterium. De staatssecretaris van IenW heeft dit in haar brief aan het AB van RUD LN als volgt verwoord:

“Een omgevingsdienst die als netwerk functioneert en weinig medewerkers in eigen dienst heeft, voldoet niet aan deze KPI (red.: minimaal 80% medewerkers vast in dienst) en is daarmee nooit robuust.”

Om te voldoen aan de robuustheidscriteria is het daarmee duidelijk dat de VTH medewerkers in dienst van de gemeenschappelijke regeling zelf moeten komen. Wij zien dit als een gegeven.

Daarbij spoort de huidige opzet van de RUD LN als netwerk niet met de bedoeling (geest) van de wet. In de memorie van toelichting op de Wabo<sup>17</sup> staat de volgende zinssnede:

“De uitvoering van de basistaken en het daarmee belaste personeel moet daarbij in volle omvang vanuit één punt (kunnen) worden aangestuurd. Medewerkers moet een duurzaam dienstverband worden geboden en de verbinding van de overheden aan de organisatie van de omgevingsdienst moet een duurzaam karakter hebben.”

Doordat de medewerkers in dienst komen van de GR ontstaat de gewenste onafhankelijkheid en sturing vanuit één punt, zoals ook bepleit door de commissie Mans.

Als het netwerkmodel gecontinueerd zou worden ontstaat een langdurige (langjarige) discussie met de wetgever die zorgt voor voortdurende onzekerheid bij medewerkers. Tevens bestaat het risico dat de omgevingsdienst de regie verliest over de toekomst (en bijvoorbeeld gedwongen zou kunnen worden om te fuseren).

Als laatste argument noemen we dat vanuit de visitatiecommissie aanbevolen wordt de omgevingsdienst te herinrichten als volwaardige omgevingsdienst, daarbij rekening houdend met de robuustheidscriteria. IJkpunten voor de herinrichting zijn onder meer:

- het versterken van de onafhankelijkheid
- het borgen van contact met de lokale organisaties
- het versterken van de collectiviteitsgedachte
- meer centrale regie en sturing op de uitvoering van de VTH taken en toekomstige maatschappelijke opgaven door RUD LN
- het inrichten van casemanagement op complexe zaken en doorontwikkelen van risicogericht sturen.

---

<sup>17</sup> De Wabo is inmiddels opgevolgd door de Omgevingswet. Zie pagina 18 van de memorie van toelichting van de Wabo: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33872-3.pdf>. Juridisch gezien is een toelichting op de wet onlosmakelijk verbonden aan de wettekst zelf.



In een regionale en robuuste omgevingsdienst zijn de aanbevelingen van de visitatiecommissie beter te realiseren.

## 2. Inhoud

Het tweede argument heeft te maken met de *inhoud*. We zien dat er in de leefomgeving diverse ontwikkelingen spelen die het beleidsveld VTH Milieu steeds complexer maken. Voorbeelden hiervan zijn:

- de transitie naar een circulaire economie waarbij onder meer afval steeds meer als grondstof wordt gezien
- de relatie van gezondheid en biodiversiteit met waterkwaliteit
- de energietransities met nieuwe wettelijke eisen en technologieën voor de besparing van energie, duurzame opwekking en opslag en transport van energie
- de toenemende maatschappelijke onrust over ongewenste milieueffecten van bedrijven.

Belangrijk daarbij is dat deze ontwikkelingen niet alleen lokaal, maar ook regionaal, provinciaal en zelfs landelijk impact hebben. De werkzaamheden die hieruit voortvloeien vragen om voldoende hoog gekwalificeerde specialisten op het gebied van milieu in combinatie met juridische expertise. In vergelijking met het scenario van de netwerkorganisatie is het opbouwen van de benodigde specialistische functies in het scenario regionaal en robuust eenvoudiger te realiseren.

Daarbij is in onze beleving cruciaal dat op de uitvoering *regionaal* gestuurd wordt. De genoemde ontwikkelingen overstijgen immers vaak de lokale situatie en hebben mede betrekking op onderwerpen die nu nog niet (of deels) door de Omgevingsdienst of de gemeenten worden opgepakt.

Een professionele omgevingsdienst voert daarbij niet alleen de eigen taken op een hoog niveau uit, maar werkt ook –bijvoorbeeld rondom inhoudelijke vraagstukken of kennisopbouw– nauw samen met andere omgevingsdiensten en/of de landelijke koepel ODNL. Ook een goede samenwerking met andere inspecties (denk aan de ILT of de NVWA) en de strafrechtketen (politie en OM) zijn onmisbaar om de taken kwalitatief goed uit te voeren. Toezicht- en handhavingsvraagstukken op het gebied van milieu houden zich immers vaak niet strikt aan organisatie- en geografische grenzen. De praktijk laat steeds meer zien dat goede samenwerking tussen organisaties de effectieve uitvoering van de VTH-taken versterkt. Dit vraagt om een Omgevingsdienst die voldoende schaal heeft om de benodigde samenwerking met dit soort partijen in te vullen.

Om de hiervoor beschreven ontwikkelingen te kunnen adresseren moet de Omgevingsdienst LN robuust en wendbaar zijn én blijven om de VTH-taken effectief uit te voeren. Een robuuste en wendbare organisatie is een organisatie met voldoende schaalgrootte die daadkrachtig kan blijven in tijden van verandering en die onafhankelijk van externe omstandigheden of factoren naar behoren kan blijven functioneren. Redenerend naar de toekomst, past volgens ons het huidige netwerkmodel hier niet bij. De aard van een netwerkmodel is immers dat er geen doorzettingsmacht is voor het kunnen vaststellen van prioriteiten voor het hele werkgebied: uiteindelijk bepaalt elke *individuele* gemeente waar de prioriteiten bij de taakuitvoering liggen. Het *regionale en landelijke* perspectief komt met andere woorden in de dagelijkse hectiek (en binnen de grenzen van de bij een gemeente beschikbare formatie) vaak op de tweede plaats, waardoor de effectiviteit van de Omgevingsdienst voor het (regionaal en landelijk) kunnen adresseren van de eerder genoemde ontwikkelingen niet optimaal is.

Daarbij komt dat in de huidige situatie de mandaten (op één na) bij de gemeenten liggen. Dit is niet in de geest van de wet, die beoogt dat de VTH-uitvoering, en specifiek inzet van handhavinginstrumenten, op enige afstand van het bevoegd gezag staat. In lijn hiermee wordt

momenteel vanuit pijler 5 van het IBP VTH een uniform modelmandaat ontwikkeld. Een uniforme mandaatstructuur zorgt daarbij voor verhoogde doelmatigheid van de uitvoering.

Deze constatering sluiten aan bij de conclusies van de visitatiecommissie.

Doordat medewerkers in vaste dienst komen van de Omgevingsdienst wordt de uitvoering van de VTH taken bovendien minder kwetsbaar voor uitval, vertrek en/of ziekte van medewerkers. Daarbij verwachten wij dat de Omgevingsdienst zich als een aantrekkelijker werkgever kan presenteren. Door de krachten te bundelen kan het thema arbeidsmarkt meer strategisch worden benaderd en kan worden nagedacht over het creëren van meer aantrekkelijke functies.

Tot slot merken we op dat volgens ons de huidige verworvenheden van het netwerkmodel -onder randvoorwaarden als concrete opdrachten en voldoende financiële middelen- ook te organiseren zijn via het scenario van een Regionale en robuuste omgevingsdienst.

### 3.4.2 Vergelijking met centrale omgevingsdienst

In onze visie zijn zowel de scenario's 'regionale en robuuste scenario' als de 'centrale omgevingsdienst' kansrijk om te voldoen aan de robuustheidscriteria. We zien de volgende voordelen van het regionale en robuuste scenario ten opzichte van het scenario van de centrale omgevingsdienst:

1. Het regionale en robuuste scenario beoogt de voordelen van een robuuste Omgevingsdienst te combineren met de voordelen van het huidige netwerkmodel: kennisdeling, nabijheid, integraliteit en congruentie. In onze verwachting kan de bij het eindbeeld geschetste gewenste balans tussen enerzijds efficiënt werken en professionaliteit en anderzijds lokale afstemming (maatwerk) bij dit scenario beter gerealiseerd worden dan bij het scenario van de centrale omgevingsdienst.
2. In vergelijking met het centrale model biedt het regionale en robuuste scenario meer mogelijkheden om de desintegratiekosten<sup>18</sup> van de deelnemende gemeenten te verminderen.
3. Bij dit scenario worden de reistijden voor zakelijke kilometers van de VTH medewerkers meer beperkt dan in het scenario van een centrale omgevingsdienst.<sup>19</sup>

### 3.4.3 Nog veel te maken keuzes bij het voorkeursscenario

Er zijn, zoals reeds eerder aangegeven, bij dit scenario nog veel keuzes te maken. Dat betekent dat het AB zich bij een keuze voor het voorkeursscenario *niet* tot in detail vastlegt hoe een regionale en robuuste Omgevingsdienst eruit komt te zien. De belangrijkste te maken keuzes worden vastgelegd in de volgende fase, bij het opstellen van het bedrijfsplan.

Het gaat om keuzes op het gebied van 1. Het ontwerp van de organisatie, 2. De werking van de organisatie, 3. De positionering van de ondersteunende taken, en 4. De huisvesting van de organisatie:

1. **Het ontwerp van de organisatie.** Vanuit de doelen van de organisatie en de doelen/uitgangspunten die worden meegegeven, verkennen we de mogelijke clusterings in de nieuwe organisatie.
  - Wat zijn bijvoorbeeld de voor- en nadelen van een hoofdontwerp met een regionale clustering (denk aan een 'afdeling Noord' en een 'afdeling Zuid')? Of van een indeling naar doelgroep (denk aan een 'afdeling Industrie' of 'afdeling Landbouw'), of een

---

<sup>18</sup> Dit betreft de overheadkosten van de VTH medewerkers die doorlopen voor de 'latende' organisatie nadat de medewerkers zijn overgedragen. Mogelijke voorbeelden zijn huisvesting (lege ruimtes) en de voormalige P&O adviseur van de VTH medewerkers die na uitplaatsing minder werk heeft.

<sup>19</sup> Sowieso zal er op basis van de ervaringen met COVID veel meer plaats- en tijd onafhankelijk gewerkt (kunnen) worden. Het uitgangspunt is hybride werken.

indeling naar vakgebied (denk aan een 'afdeling Toezicht', 'afdeling Vergunningverlening', of 'afdeling Juridische zaken')? Met welke hoofdindeling verwachten we de meeste voordelen, afgemeten aan de doelen en uitgangspunten?

- En voor welke nadelen verwachten we het gemakkelijkste coördinatiemechanismen te vinden? Deze puzzel leggen we ook weer binnen de gekozen hoofdclustering, totdat we op het niveau van individuele functies zijn.

We puzzelen net zolang door totdat we helder hebben op welke wijze de taken en verantwoordelijkheden voor de doelgroepen, gebieden, productgroepen en vakgebieden zijn belegd. En we toetsen de uitkomsten aan de best practices op het gebied van organisatieontwerp.

2. **De werking van de organisatie.** Zodra de keuzes op het gebied van het hoofdontwerp zijn gemaakt, weten we hoe het werk over groepen in de organisatie is verdeeld. Vervolgens richten we ons op de vraag hoe de benodigde verbindingen tot stand worden gebracht: hoe moet samenwerking worden georganiseerd?
  - Ook hiervoor zijn veel keuzes te maken, en de toepasselijke opties zijn afhankelijk van de keuzes in het hoofdontwerp. Wanneer in het hoofdontwerp alle vergunningsverleners worden samengevoegd roept dat wellicht de vraag op hoe dan de samenwerking met de verschillende gemeenten tot stand komt en hoe recht wordt gedaan aan lokale verschillen. Dit noemen we een 'afhankelijkheid' en hiervoor maken we keuzes voor afdoende 'coördinatiemechanismen'. Moet er in dit voorbeeld misschien een 'accountmanager' of 'casemanager' per gemeente worden aangewezen? Of zorgen we ervoor dat er in het proces voldoende ruimte zit om aan lokale criteria te toetsen? Of moeten we werken met vaste medewerkers per gemeente, eventueel ook aangevuld met het werken op locatie?
  - Binnen het onderwerp 'werking van de organisatie' valt ook de vraag hoe besluitvorming in de organisatie wordt ingericht.
3. **De positionering van ondersteunende taken.** Nadat we de puzzel hebben gelegd voor de primaire taken, richten we ons op de puzzel van de ondersteunende taken. Hiervoor onderzoeken we separaat welke ondersteuningstaken binnen de omgevingsdienst komen en welke ingekocht worden bij de deelnemende gemeenten. Vervolgens kijken we bij het organisatieontwerp hoe deze taken binnen de organisatie worden ingevoegd.
4. **De huisvesting van de organisatie.** Vanuit het ontwerp en de beoogde werking van de organisatie, beredeneren we welke eisen gelden voor de huisvesting.
  - Hierbij toetsen we ook aan onderwerpen waar misschien niet iedereen direct aan denkt bij 'huisvesting', zoals de gewenste cultuur (werken op meerdere locaties leidt eerder tot meerdere (sub)culturen terwijl het werken op één locatie het makkelijker maakt om één cultuur te creëren), de perceptie van verandering (werken op het gemeentehuis waar altijd is gewerkt laat medewerkers moeilijker loskomen van de oude setting terwijl een verandering van locatie medewerkers helpt beseffen dat zij van werkgever zijn veranderd) en arbeidsvoorwaarden (een korte reistijd is voor veel medewerkers aantrekkelijk, en het fysiek samen zitten met het team waarmee een medewerkers aan resultaten werkt, verhoogt de betrokkenheid en verbinding).

De te maken keuzes worden vastgelegd in het bedrijfsplan; zie het volgende hoofdstuk voor een toelichting.

### 3.4.4 Evaluatie voorkeursscenario

Wij adviseren om drie jaar na de start (eerste kwartaal 2029) te evalueren of het scenario van een regionale en robuuste omgevingsdienst voldoende aansluit bij de visie, missie en de ambitie van de Omgevingsdienst LN, en of de organisatie de normen van de robuustheidscriteria heeft gehaald.

Tevens kan dan bepaald worden wat nog nodig is om tot de top-5 van de omgevingsdiensten te gaan behoren.

# Fasering van mijlpalen

Het ministerie van IenW heeft de deadline gesteld dat omgevingsdiensten op 1 april 2026 robuust dienen te zijn. Dit plan van aanpak heeft daarom een looptijd van 2 jaar, start in april 2024 en is opgedeeld in drie fasen met bijbehorende mijlpalen.

## 4.1 Drie fasen met drie mijlpalen

Na vaststelling van het plan van aanpak op 28 maart volgen er drie fasen:

1. In de eerste fase na vaststelling van dit plan van aanpak wordt het in de vorige twee hoofdstukken geschetste eindbeeld meer gespecificeerd in een bedrijfsplan.
2. Vervolgens vindt in de tweede fase de bestuurlijke besluitvorming over het bedrijfsplan en de aangepaste tekst van de GR plaats. Parallel daaraan worden per spoor implementatieplannen uitgewerkt.
3. In de derde fase worden de implementatieplannen uitgevoerd. Het beoogde resultaat is een robuuste organisatie op 1 april 2026.

De onderstaande tabel geeft op hoofdlijnen de planning met de mijlpalen tot en met Q1 2026 weer. Ook hebben we in de tabel aangegeven wanneer in de komende twee jaar specifiek wordt gewerkt aan het realiseren van de KPI's op de robuustheidscriteria.

Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
Hoofd fasen komende twee jaar	[Gantt chart showing activity bars for main phases]																																			
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie	[Gantt chart activity bar]																																			
Fase 1: Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR	[Gantt chart activity bar]																																			
Fase 2: Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan en gewijzigde GR	[Gantt chart activity bar]																																			
Fase 2: Implementatieplannen opstellen	[Gantt chart activity bar]																																			
Fase 3: Implementatieplannen uitvoeren	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 1: Congruent werkgebied: Voldoet	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 2: Kwaliteitscriteria	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 3: Innovatie	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 4: Algemene reserve en uitname van taken	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 5: Informatiegestuurd werken	[Gantt chart activity bar]																																			
KPI 6: 16,5 mln. omvang en 80% medewerkers in eigen dienst	[Gantt chart activity bar]																																			

## 4.2 Toelichting drie fasen

We lichten de drie fasen kort toe.

### 1. Opstellen bedrijfsplan

In deze fase wordt het eindbeeld van de Omgevingsdienst LN verder uitgewerkt in een bedrijfsplan. Om ervoor te zorgen dat de gewijzigde tekst van vóór 1 januari 2026 wordt vastgesteld, moet het bedrijfsplan in november 2023 klaar zijn. Om ervoor te zorgen dat het bedrijfsplan november 2023 gereed is, begint deze fase daarom direct na het akkoord van het AB op het plan van aanpak. In de eerste plaats wordt in april en mei Q2 van 2024 de projectorganisatie ingericht. In hoofdstuk 11 staat de projectorganisatie nader beschreven.

Parallel daaraan worden in mei en juni met een aantal sleutelfiguren doelstellingen en uitgangspunten vastgesteld, die als kaders en randvoorwaarden dienen voor de zes sporen. Het resultaat is toetsstenen voor de in de verschillende sporen te maken keuzes. Zie paragraaf 3.4.3 voor een overzicht van de belangrijkste te maken keuzes. In april zal het DB bepalen welke sleutelfiguren hierbij betrokken worden. Met deze sleutelfiguren zal in mei de kick-off plaatsvinden.

Een ander belangrijk kader wordt gevormd door het VTH beleid. Het VTH beleid wordt vastgesteld door de gemeenten en bevat de opdracht voor de RUD LN. In het VTH beleid wordt duidelijk waar de prioriteiten worden gelegd; het is daarmee richtinggevend voor de probleem- en risicoanalyse, PDC en RUP. Met actualisatie van het VTH beleid wordt gestart in mei, met beoogde vaststelling in september.

Wanneer de projectorganisatie is ingericht werken zes sporen aan de verschillende onderdelen van het bedrijfsplan. Het gaat dan onder meer om een geactualiseerde probleem- en risicoanalyse, RUP en een gewijzigde tekst van de GR. De reactie van het ministerie van I&W (mogelijk juni 2024) wordt daarbij meegenomen.

We onderscheiden hierbij de volgende sporen (die we in de volgende hoofdstukken uitwerken):

1. spoor Taken en processen
2. spoor Financiën en formatie
3. spoor Organisatie en ondersteuning
4. spoor Personele zaken
5. spoor Communicatie
6. spoor Governance en juridisch.

Er zit een volgordelijkheid (en samenhang) tussen deze zes sporen, grofweg in lijn met de volgorde van de bovenstaande opsomming:

1. Leidend voor het bedrijfsplan is het takenpakket en de bijbehorende werklust (vastgelegd in het RUP). Dit thema is belegd bij de werkgroep Taken en processen.
2. Op basis van de taken en de werklust kan het spoor Financiën en formatie inventariseren wat de hiermee samenhangende formatie, functies en budgetten zijn.
3. Het spoor Organisatie en ondersteuning kan -mede op basis van de taken en het aantal fte per taak- onderzoeken wat de optimale organisatiestructuur en de wijze van organiseren van de ondersteuning (inclusief de huisvesting) is.
4. Als duidelijk is hoe de organisatiestructuur eruit komt te zien, kan het spoor Personele zaken de personele consequenties gaan onderzoeken.
5. Het resultaat van de voorgaande stappen geeft inzicht in de komende verandering. Dit biedt de basis voor het door het spoor Communicatie op te stellen communicatie- en veranderplan.

6. Het spoor Governance en juridisch ontwerpt de governancestructuur en zorgt ervoor dat de gemaakte afspraken worden vastgelegd in juridische documenten, die bestuurlijk worden vastgesteld.

## **2. Besluitvorming bedrijfsplan en implementatieplan**

Eind 2024 start het bestuurlijke besluitvormingsproces over het bedrijfsplan door de colleges van B&W en Gedeputeerde Staten na consultatie van de gemeenteraden en Provinciale Staten. Tegelijkertijd worden implementatieplannen ontwikkeld die in detail uitwerken op welke wijze het in bedrijfsplan geschetste eindbeeld geïmplementeerd moet worden. Tevens wordt in deze fase de begroting 2026 inclusief innovatiebudget opgesteld. Het integrale implementatieplan, het innovatieplan en de begroting worden -in vervolg op de vaststelling van het bedrijfsplan- door het AB vastgesteld.

## **3. Implementatie bedrijfsplan**

Na de vaststelling van het bedrijfsplan en het integrale implementatieplan worden in het laatste jaar de plannen geïmplementeerd. De hierboven genoemde zes sporen werken aan deze implementatie.

### **4.3 Uitwerking per spoor**

De volgende hoofdstukken bevatten per spoor de hoofdpdracht, deelopdrachten en planning van het betreffende spoor op hoofdlijnen. Een separate bijlage (Excel sheet) bevat in één overzicht de detailplanning van alle sporen.

# Spoor 'Taken en processen'

Het spoor 'Taken en processen' is verantwoordelijk voor het creëren van een robuust takenpakket, wat vastgelegd is in een regionaal uitvoeringsprogramma (RUP) conform de kwaliteitscriteria. Daarnaast stelt dit spoor de innovatieagenda en het opleidingsplan van de Omgevingsdienst op.

## 5.1 Opdracht

### Opdracht spoor Taken en Processen

Bepaal hoe te komen tot een robuust takenpakket (omvang  $\geq$  16,5 miljoen euro). Vertaal dit naar een geactualiseerde probleem- en risicoanalyse, een productdientencatalogus (PDC) en een regionaal uitvoeringsprogramma (RUP). Bepaal hoe te voldoen aan de Kwaliteitscriteria 2.2 en stel een innovatieplan en opleidingsplan op. Werk vervolgens een implementatieplan en dienstverleningsconcept uit en implementeer dit in de organisatie.

Specifieke aandachtspunten bij deze opdracht zijn:

- Er zal precies gedefinieerd moeten worden wat meegerekend wordt met de 16,5 miljoen euro. In grote lijnen gaat het hierbij om de basistaken in combinatie met de milieugerelateerde plustaken (verzoektaken). Milieugerelateerde plustaken zijn VTH-taken en andere taken -zoals bijvoorbeeld adviestaken- die door het bevoegd gezag *vrijwillig* kunnen worden ondergebracht bij een omgevingsdienst.<sup>20</sup> Houdt hierbij rekening met het feit dat een aantal BRZO-bedrijven door de invoering van de omgevingswet voorheen onder het bevoegd gezag van de provincie vielen en nu onder het gezag van een gemeente.
- Naar verwachting zijn er vier handelingsperspectieven om de 16,5 miljoen euro te realiseren. Allereerst het vergroten van het takenpakket middels milieugerelateerde plustaken. Meer taken betekent een grotere dienst in omvang en draagt bij aan een integrale benadering en meer speelruimte. Ten tweede het opplussen van capaciteit voor de basis- en/of milieugerelateerde functies. Ook kan worden gekeken naar de provinciale taken en de omvang van de ondersteuning/ overhead. Zie bijlage 3. De indicatieve berekening in deze bijlage geeft aan dat de minimale omvang van 16,5 euro gerealiseerd zou kunnen worden.

---

<sup>20</sup> Zie eindnotitie Pijler 1 Robuuste omgevingsdiensten, IBP VTH (2023). Voorbeelden zijn niet BAL activiteiten, Kwaliteitsborging Bouw en zwemwater.



## 5.2 Deelopdrachten en (detail)planning

De deelopdrachten van dit spoor zijn:

### Fase 1 | Van actualisatie VTH beleid naar PDC en RUP 2026

- Actualisatie (operationeel) VTH beleid met prioriteiten en besluitvorming dat leidt tot een (herziene) opdracht voor de omgevingsdienst.
- Actualisering of herijking van de probleem- en risicoanalyse uit 2017, inclusief nieuwe basis- en plustaken.
- Actualisering of herijking van het PDC (met o.a. controlefrequenties), inclusief de vergelijking met de huidige (feitelijke) situatie per gemeente en andere omgevingsdiensten of RUD's.
- Doorontwikkeling van het takenpakket naar de RUP 2026.

### Fase 1 | Realiseren 16,5 miljoen euro omvang

- Definiëring 16,5 miljoen euro omvang: welke taken en welk deel van de overhead zijn onderdeel van de minimale norm?
- Inventarisatie van *huidige* taken, formatie, bezetting en vacatures bij gemeenten:
  - basistaken
  - milieugerelateerde plustaken
  - de huidige werklast van de gemeenten, zoals aantal vergunningen, meldingen, samenstelling inrichtingenbestand, etc.
  - overhead
  - overige (randvoorwaardelijke) werkzaamheden die binnen de robuustheidseis vallen.
- Inventarisatie van mogelijkheden om de 16,5 miljoen euro te realiseren via:
  - opplussen basistaken
  - milieugerelateerde plustaken
  - rol van de provincie (provinciale taken)
  - ondersteuning/ overhead
  - 3 fte voor business intelligence
- Businesscases opstellen voor potentiële plustaken (i.s.m spoor financiën).
- Bepalen welke milieugerelateerde plustaken daadwerkelijk overgedragen worden, en deze plustaken opnemen in het bedrijfsplan.

### Fase 1 | Innovatieagenda en opleidingsplan

- Inventarisatie van potentiële innovatiethema's (o.a. op basis van landelijke thema's).
- Opstellen van een innovatieagenda inclusief besteding van minimaal 1% van de begroting aan innovatie.
- Opstellen uitgangspunten informatievoorziening/business intelligence (pijler 3 IBP VTH) inclusief benodigde systemen.
- Inventarisatie stand van zaken Kwaliteitscriteria 2.2.
- Bepalen hoe te voldoen aan Kwaliteitscriteria 2.2.
- Opstellen opleidingsplan met minimaal 3% van de loonsom aan opleidingen.

### Fase 2 | Implementatieplan taken en processen opstellen

- Inventarisatie van huidige processen, ICT en informatievoorziening.
- Operationeel plan voor toekomstige werkprocessen, ICT en informatievoorziening op basis van onder andere het RUP en de kwaliteitscriteria (als onderdeel van het detailontwerp).
- Uitvoeren van een 'schoon door de poort' analyse van over te dragen bestanden, werkvoorraden, budgetten en dergelijke.
- GAP-analyse huidige situatie en operationeel plan.

- Opstellen en uitvoeren van het implementatieplan op basis van de GAP-analyse.

### Fase 2 | Dienstverlening

- Dienstverleningsconcept uitwerken (inclusief toekomstige dienstverleningsniveaus) vast te leggen in dienstverleningsovereenkomsten. Het gaat dan om dienstverlening richting burgers en bedrijven en de gemeenten (o.a. bestuurders, beleidsafdelingen, omgevingstafel en het bedrijfsloket).
- Inrichting account- en casemanagementfunctie (in samenwerking met het spoor Organisatie).

### Fase 3 | Uitvoeren implementatieplan

- Uitvoeren van het implementatieplan.

**Fase 3 | Vervolgplan maken voor de periode 2026 -2030** om tot de top-5 van de omgevingsdiensten te behoren.

- Bepalen relevante indicatoren uit 'Omgevingsdiensten in beeld'.
- Inventariseren van de huidige score op deze indicatoren en de gewenste score, om zo inzicht te krijgen in de 'GAP'.
- Opstellen plan om deze GAP te overbruggen.

## 5.3 Globale planning

De globale planning van de deelopdrachten ziet er voor het spoor Taken en processen als volgt uit.

Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026								
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3						
Hoofd fasen komende twee jaar																																	
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie	■																																
Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR				■																													
Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan + gewijzigde GR													■																				
Implementatieplannen opstellen													■																				
Implementatieplannen uitvoeren																			■														
<b>Spoor taken en processen</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3						
Van actualisatie VTH Beleid naar PDC en RUP 2026					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
Realiseren 16,5 mln. omvang					■	■	■	■	■																								
Innovatieagenda en opleidingsplan						■	■	■	■	■	■																						
Implementatieplan taken en processen opstellen												■	■	■	■	■	■																
Dienstverlening																																	
Uitvoeren implementatieplan taken en processen																																	
Opstellen vervolgplan 2026 - 2030																																	

# Spoor 'Financiën en formatie'

Het spoor 'Financiën en formatie' richt zich op de financiële consequenties. Het spoor maakt de structurele en incidentele kosten inzichtelijk en richt de planning en control-cyclus (P&C-cyclus) in.

## 6.1 Opdracht

### Opdracht Financiën en formatie

Stel -als onderdeel van het bedrijfsplan- een begroting met kostenverdeelsleutel op voor 2026 op basis van vastgestelde financiële uitgangspunten. Bereken tevens de incidentele financiële consequenties van de organisatieverandering en stel een meerjarenbegroting 2026-2030 op. Herijk tot slot de P&C-cyclus.

## 6.2 Financiële uitgangspunten

Wij adviseren om eerst financiële uitgangspunten vast te stellen, voordat dit spoor de opdracht gaat uitwerken.

In de eerste plaats adviseren wij om helder onderscheid te maken tussen structurele kosten en incidentele kosten.

Ten aanzien van de *structurele* kosten adviseren wij om in de begroting onderscheid te maken tussen:

- taken en budgetten die worden ingebracht om te voldoen aan de robuustheidseis van 16,5 mln. euro;
- en overige plustaken.

Tevens zal er bepaald moeten worden in hoeverre bij elke gemeente de zogenaamde 'verborgen kosten' inzichtelijk gemaakt zullen worden. Voor een vergelijking van de structurele kosten per gemeente *na* de vorming van de Omgevingsdienst met de huidige kosten is inzicht in de huidige kosten nodig.

Bij de *incidentele* kosten adviseren wij om onderscheid te maken tussen:

- project/aanloopkosten die voortkomen uit de vorming van de Omgevingsdienst LN;
- extra (inhuur)budget in de eerste twee opstartjaren om tegenvallers op te vangen;
- eventuele frictie- en desintegratiekosten<sup>21</sup> bij de gemeenten;

---

<sup>21</sup> Dit betreft de overheadkosten van de VTH medewerkers die doorlopen voor de 'latende' organisatie nadat de VTH medewerkers zijn overgedragen. Dit wordt daarom ook wel 'doorlopende overhead' genoemd. Mogelijke voorbeelden zijn huisvesting (lege ruimtes) en de voormalige P&O adviseur van de VTH medewerkers die na uitplaatsing minder werk heeft.

- en eenmalige kosten om te voldoen aan de overige robuustheidseisen van het IBP VTH.

Wat betreft de *kostenverdeling* adviseren wij om te komen tot:

- een rechtvaardige en houdbare verdelingsgrondslag voor de structurele en incidentele kosten;
- een rechtvaardige én passende wijze van omgaan met eventuele frictie- en desintegratiekosten bij de gemeenten in combinatie met passende oplossingen voor de achterblijvende taken en formatie.

## 6.3 Deelopdrachten en planning

De deelopdrachten van dit spoor zijn:

### Fase 1 | Vaststellen financiële uitgangspunten

- Bepalen hoe de *huidige* kosten in kaart gebracht gaan worden, o.a. in welke mate de 'verborgen kosten' (overhead) in kaart gebracht worden.
- Inventariseren en vaststellen overige financiële uitgangspunten, o.a. ten aanzien van structurele kosten, incidentele kosten en de kostenverdeling.

### Fase 1 | Dummybegroting structurele kosten 2026

- Inventarisatie van de *huidige* kosten en formatie, inclusief personele lasten, materiële lasten, opleidingsbudgetten<sup>22</sup>, ondersteuning en de 'verborgen kosten'.
- Inschatting van de *toekomstige* kosten, formatie en bezetting, op basis van de PDC, het RUP 2024/2025 en zo mogelijk een benchmark met andere omgevingsdiensten.
- Inventarisatie van de financiële en formatieve consequenties van potentiële toekomstige taken (provinciale taken, milieu gerelateerde plustaken en bouwtaken).<sup>23</sup> Dit is een onderdeel van de business cases dat in samenwerking met het spoor Taken en processen kan worden geïnventariseerd.
- Opstellen dummybegroting met kostenverdeelsleutel en bijdrage per gemeente.

### Fase 1 | Berekening incidentele kosten

- Berekening of herijking van de kosten van de implementatieplannen en de incidentele meerkosten voor 2026 en 2027.<sup>24</sup>
- Inventarisatie van mogelijkheden van financiële ondersteuning vanuit het ministerie van I&W en de provincie.
- Formuleren van een voorstel voor de verdeelsleutel van de incidentele kosten.

### Fase 2 | Meerjarenbegroting 2026 - 2030

- Berekenen van structurele kosten per jaar (2026 – 2030).
- Opnemen van incidentele (meer)kosten van 2026 en 2027.
- Berekenen van baten en dekking per jaar (op basis van de in het bedrijfsplan opgenomen kostenverdeelsleutel).
- Opstellen van meerjarenbegroting 2026 - 2030.

---

<sup>22</sup> Mede op basis van de inventarisatie van de huidige opleidingsbudgetten wordt in fase 2 door het spoor taken en processen het opleidingsplan ontwikkeld.

<sup>23</sup> Hierbij speelt ook de vraag hoe voldaan kan worden aan de norm om 80% van de medewerkers in vaste dienst bij de RUD te hebben.

<sup>24</sup> De incidentele kosten zullen in fase 2 worden herijkt, wanneer (in fase 2) de implementatieplannen zijn opgesteld.

## Fase 2 | Herijking P&C-cyclus

- Onderzoeken voorbeelden andere omgevingsdiensten en input vanuit pijler 5 van het IBP VTH.
- Inventarisatie van benodigde P&C-informatie intern en t.b.v. verantwoording aan deelnemers, inclusief KPI's.
- Voorstel voor de inrichting van de P&C-cyclus incl. managementrapportages, waarbij deze wordt afgestemd met de P&C -cycli van de deelnemers (opdrachtgevers- en opdrachtnemersgesprekken).
- Opstellen van een implementatieplan voor de P&C-cyclus.

## Fase 3 | Uitvoeren implementatieplan P&C-cyclus

- Uitvoeren van het implementatieplan voor de P&C-cyclus.

## 6.4 Globale planning

De globale planning van de deelopdrachten ziet er voor het spoor Financiën en formatie als volgt uit.

Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026		
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Hoofdfasen komende twee jaar																											
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie	■																										
Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR				■																							
Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan + gewijzigde GR													■														
Implementatieplannen opstellen																			■								
Implementatieplannen uitvoeren																			■						■		
Spoor financiën en formatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Vaststellen financiële uitgangspunten						■																					
Dummybegroting structurele kosten 2026							■			■																	
Berekening incidentele kosten				■																							
Meerjarenbegroting 2026 - 2030													■														
Herijking P&C-cyclus													■														
Uitvoeren implementatieplan P&C-cyclus																			■								

# Spoor 'Organisatie en ondersteuning'

Het spoor 'Organisatie en ondersteuning' heeft als doel het inrichten van de organisatiestructuur en het operationaliseren van de benodigde ondersteunende organisatie (inclusief huisvesting).

## 7.1 Opdracht

### **Opdracht Organisatie en ondersteuning**

Ontwerp aan de hand van doelstellingen en uitgangspunten een organisatiestructuur met organigram en coördinatiemechanismen. Beschrijf hierbij hoe de samenwerking tussen verschillende delen van de organisatie tot stand komt en hoe de belangrijke besluiten in de organisatie worden genomen en uitgedragen. Geef daarbij ook aan welke capaciteit en functies er voor de verschillende rollen benodigd zijn (o.a. leidinggevenden, adviestaken, primaire taken, ondersteunende taken) en hoe de ondersteuning (PIJOFACH) wordt georganiseerd.

Ontwikkel een voorstel voor de huisvesting van de organisatie en de wijze van organiseren van de ondersteuning. Stel een implementatieplan op en voer deze uit.

## 7.2 De zes stappen van een ontwerpproces

In het algemeen is bij het ontwerpen van een organisatiestructuur het leidende principe: 'vorm volgt inhoud'. Organisatieontwerp gaat over de verdeling en samenhang van 'het werk'. Dat betekent dat voor de organisatievorm 'het werk', resulterend in de te realiseren maatschappelijke doelen, leidend is voor het ontwerpen van de organisatiestructuur. Zie hoofdstuk 1 en 2 voor de door de Omgevingsdienst te realiseren maatschappelijke doelen.

Bij het spoor Taken en processen is de opdracht belegd om de te realiseren maatschappelijke doelen te vertalen naar een takenpakket met de bijbehorende werklast. Dit moet daarbij gebeuren binnen de randvoorwaarden en richtlijnen zoals geschetst in hoofdstuk 2 (met het eindbeeld van de Omgevingsdienst LN). Het gaat dan onder meer de kernwaarden van de Omgevingsdienst en de ambitie om te voldoen aan de robuustheidscriteria en de randvoorwaarden vanuit het IBP VTH.

Voor het realiseren van dit eindbeeld hebben we in hoofdstuk 3 het expertadvies gegeven om te kiezen voor het scenario 'regionaal en robuust'. Bij dit scenario moeten nog veel keuzes gemaakt worden, onder meer gaat het dan over de organisatiestructuur. In het ontwerpproces om te komen tot een organisatiestructuur onderscheiden we zes stappen (sessies). Zie de nu volgende figuur. Het ligt hierbij voor de hand om de ervaringen mee te nemen van de regionale indeling die eerder is onderzocht en andere, vergelijkbare RUD's en Omgevingsdiensten.

Sessie 1 <i>Waar hebben we het over?</i>	Sessie 2 <i>Waar werken we naartoe?</i>	Sessie 3 <i>Wie doet wat?</i>	Sessie 4 <i>Hoe werken we samen?</i>	Sessie 5 <i>Hoe sturen we dit aan?</i>	Sessie 6 <i>Wat is ons veranderverhaal?</i>
Welke kaders krijgen we mee?	Welke beelden hebben we bij de gewenste situatie?	Op welke andere manieren zouden we het werk ook kunnen verdelen?	Welke afhankelijkheden (o.a. overdrachten) zijn er?	Welke besluiten worden waar genomen?	Tot welke concrete veranderingen zijn we gekomen?
Hoe ziet het landschap eruit en hoe zijn we georganiseerd?	Waartoe zijn we op aarde?	Welke voordelen leveren deze alternatieven op?	Wat zijn de verschillende manieren waarop we daarmee om kunnen gaan?	Welke managementposities zijn nodig om het te laten werken?	Op welke manier leidt dit tot verbeteringen?
Hoe vinden we dat het in de huidige situatie gaat?	Welke richting kiezen we en aan welke knoppen moeten we dan draaien?	Willen we het werk op een andere manier indelen?	Welke middelen zetten we in om de samenwerking tot stand te brengen?	Welke mandaten zijn hiervoor nodig?	Welke vervolgstappen zijn er nodig?

### 7.3 Deelopdrachten en planning

De hoofdpdracht voor het spoor 'Organisatie en ondersteuning' is om binnen de kaders van het genoemde voorkeursscenario de meest optimale organisatiestructuur en wijze van organiseren van de ondersteuning (inclusief huisvesting) te ontwerpen. Deze hoofdpdracht is onderverdeeld in een aantal deelopdrachten (met op te leveren resultaten), namelijk:

#### Fase 1 | Organisatiestructuur

- Inventarisatie mogelijke organisatiemodellen, incl. best practices (en worst practices) andere omgevingsdiensten of RUD's.
- Ontwerpproces in zes stappen; zie de vorige paragraaf.
- Opstellen van functie- en afdelingsprofielen in samenwerking met het spoor Personele zaken.

- Bepalen van de wijze waarop de ondersteuning (PIJOFACH<sup>25</sup>) georganiseerd gaat worden.
- Bepalen van de omvang van afdelingen en teams aan de hand van het takenpakket. Hierbij wordt rekening gehouden met het minimale adequate uitvoeringsniveau van het IBP VTH (zie uitgangspunten spoor Personele zaken).

### **Fase 1 | Huisvesting**

- Onderzoeken mogelijke vestigingslocaties in elke regio/gemeente.
- Komen tot een voorstel voor de vestigingslocaties, rekening houdend met reistijden en huisvestingskosten.

### **Fase 1 | Ondersteuning**

- Onderzoeken welke ondersteuningstaken binnen de omgevingsdienst komen en welke ingekocht worden (bij de deelnemende gemeenten).
- Opstellen functieprofielen voor de eigen ondersteuningsformatie, in samenwerking met het spoor Personele zaken.
- Voor de in te kopen overhead: komen tot voorstellen welke gemeente welke diensten levert tegen welke kosten (in samenwerking het spoor Financiën).

### **Fase 2 | Detailontwerp en implementatieplan**

- Maken van het detailontwerp, op basis van het hoofdontwerp in het bedrijfsplan en in samenhang met het functieboek. Onder meer gaat het dan om:
  - Procesontwerp
  - Taakverdeling
  - Procesinrichting
  - Middelen
  - Medewerkers
- Opstellen van het implementatieplan, inclusief een voorstel voor een gefaseerde of radicale implementatie.

### **Fase 3 | Implementatieplan uitvoeren**

- Uitvoeren van het implementatieplan en realiseren van het detailontwerp.

---

<sup>25</sup> Dit acroniem staat voor Personeel, Inkoop en Aanbesteding, Juridisch, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.



## 7.4 Globale planning

De globale planning van de deelopdrachten ziet er voor het spoor Organisatie en ondersteuning als volgt uit.

Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026		
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Hoofd fasen komende twee jaar																											
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie																											
Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR																											
Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan + gewijzigde GR																											
Implementatieplannen opstellen																											
Implementatieplannen uitvoeren																											
Spoor organisatie en ondersteuning	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Organisatiestructuur																											
Huisvesting																											
Ondersteuning																											
Detailontwerp en implementatieplan																											
Implementatieplan uitvoeren																											

# Spoor ‘Personele zaken’

Het spoor ‘Personele zaken’ richt zich op de personele consequenties van de organisatieverandering, in nauw overleg met de medezeggenschap en de vakbonden. Het spoor organiseert onder andere een sociaal plan, functieboek en de plaatsingsprocedure.

## 8.1 Opdracht

### Opdracht Personele zaken

Werk alle personele zaken uit voor de aanstelling van de medewerkers bij de GR en goed werkgeverschap vanaf 2026. Doe dit in nauw overleg met de medezeggenschap en de vakbonden. Organiseer hiervoor onder andere een sociaal plan, functieboek, personeelshandboek en de plaatsingsprocedure. Richt tevens de medezeggenschapstructuur in.

Specifieke aandachtspunten bij deze opdracht zijn:

- Cruciaal voor het slagen van het proces om te komen tot een bedrijfsplan en de implementatie van het bedrijfsplan is een nauwe samenwerking met de medezeggenschap (BOR en de OR van de gemeente Venlo) en de vakbonden. Dit zien wij als een doorlopend proces voor de komende twee jaar. De verantwoordelijkheid voor het organiseren van dit belangrijke proces is belegd bij het spoor Personele zaken. Bij de start van het proces, in Q2 2024, zal met de BOR en de OR Venlo besproken worden op welke momenten de BOR en de OR van de gemeente Venlo formeel om advies gevraagd zal worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om advies op het sociaal plan, het functieboek en het personeelshandboek. In de (detail)planning hebben we het vragen om advies daarom niet benoemd als aparte stap/ activiteit.
- Het IBP VTH heeft minimumaantallen fte’s uitgewerkt voor functies in de organisatie.<sup>26</sup> Bij het bepalen van formatie voor functies dient hiermee rekening gehouden te worden:

Taken	Minimaal aantal fte
Milieu vergunningsverlening	16
Milieutoezicht	54
Strafrechtelijke handhaving / BOA	4
Bouwen vergunningsverlening	4
Bouwen toezicht	4
Juridische handhaving	4
Bodem toezicht	4

<sup>26</sup> Pijler 1 Robuuste omgevingsdiensten Eindnotitie (15 juni 2023), IBP VTH.

Taken	Minimaal aantal fte
Asbest toezicht	4
Specialistische taken	20
Business intelligence	3
<b>Totaal</b>	<b>117</b>

## 8.2 Deelopdrachten en planning

De deelopdrachten van dit spoor zijn:

### Fase 1 | Inventarisatie huidige situatie

- Inventariseer en vergelijk de huidige situatie wat betreft: formatie, bezetting en vacatures (in samenwerking met de werkgroep Taken en processen), aantal betrokken medewerkers en verdeling van over te nemen taken over deze medewerkers (voor zowel primair proces als ondersteuning), functies/functiebeschrijvingen en -inschaling, secundaire arbeidsvoorwaarden, datum indiensttreding, pensioendatum, opgebouwde verlofuren, mate van verloop, ziekteverzuim en langdurig zieken, huidige sociaal statuten deelnemers.

### Fase 1 | Spelregels personele spoor

- Spelregels/afspraken maken voor de komende twee jaar inzake gesprekspartners vanuit de werkgevers, vacaturevervulling, inschaling van functies, e.d..

### Fase 1 | Afspraken maken met medezeggenschap en vakbonden

- Uitzoeken besluitvormingsproces in de komende twee jaar: wie besluit wanneer en waarover?
- Raamwerk bespreken met medezeggenschap en gemeenschappelijk overleg (GO; vakbonden) voor een aanpak in de komende twee jaren: afspraken maken over betrokkenheid (advisering) bij beslismomenten.
- Bepalen wie de gesprekspartner wordt vanuit de werkgever.
- Bepalen wie deelneemt in de werkgroep sociaal plan/personeel (inclusief HR-adviseurs en externe ondersteuning).

### Fase 1 | Sociaal plan

- Opstellen voorstel sociaal plan met uitgangspunten (samen met medezeggenschap en GO).

### Fase 1 & 2 | Overzicht functies toekomstige situaties

- Overzicht toekomstige functies in het primaire proces en de ondersteuning in samenwerking met het spoor Organisatie en ondersteuning.
- Bepalen benodigde formatie per functie ter behoeve van het bedrijfsplan in samenwerking met de sporen Financiën en formatie en Organisatie en ondersteuning.
- Eerste impactanalyse toekomstige functies en formatie *versus* huidige functie en formatie.
- Herijking van de benodigde formatie per functie (op basis van het RUP 2026) en vastgelegd in het formatieplan 2026.

### Fase 2 | Functieboek (inclusief functiewaardering)

- Keuze maken voor een functiewaarderingssysteem (HR21).

- Voorbeelden verzamelen van functieboeken van andere omgevingsdiensten (functiebeschrijving en -waardering).
- Opstellen van een voorstel voor een functieboek en -waardering voor het primaire proces en ondersteuning.
- Besluitvorming over het functieboek door het bevoegde gremium.

### **Fase 2 | Personeelshandboek**

- Opstellen personeelshandboek met (secundaire) arbeidsvoorwaarden.
- Berekening van de financiële consequenties van het arbeidsvoorwaardenpakket.
- Besluitvorming over het personeelshandboek door het bevoegde gremium.

### **Fase 2 | Voorbereiding plaatsingsprocedure**

- Voorstel voor doorwerking kaders vanuit het sociaal plan naar het plaatsingsproces.
- Samenstelling plaatsingscommissie bepalen.
- Belangstellingsregistratie bij de huidige medewerkers en -managers (primair proces én ondersteuning) om in dienst te gaan bij de GR, inclusief eventuele voorkeur voor een afdeling, team of functie en voorkeurslocatie om te werken.
- Opstellen van de 'was-wordt'- tabel.
  - Opstellen P&O-advies m.b.t. consequenties
  - Voorzienbare knelpunten plaatsingsprocedure
- Uitwerken van een wervingsstrategie ter behoeve van de niet ingevulde functies in samenwerking met het spoor 'Communicatie'.

### **Fase 2 | Impactanalyse plaatsing**

- Impactanalyse van achterblijvend personeel bij gemeenten (snijverlies, verhoogde loonkosten in relatie tot gemeentelijk takenpakket) en opstellen voorstel voor mitigerende maatregelen.
- Impactanalyse personeel wat meegaat naar de omgevingsdienst.

### **Fase 3 | Uitvoeren plaatsingsprocedure; plaatsing van personeel**

- Begeleiden van de plaatsingsprocedure.
- Benoemings- en aanwijzingsbesluiten personeel.
- Afhandelen administratieve zaken (o.a. overnemen personeelsdossiers).

### **Fase 3 | Inrichting medezeggenschapstructuur**

- Voorstel voor medezeggenschapstructuur (ontwikkeld door medezeggenschap).
- Voorbereiden en uitvoeren verkiezingen OR Omgevingsdienst in overleg met BOR & OR Venlo.
- Ondersteunen en adviseren bij de overgang van BOR en OR Venlo naar OR Omgevingsdienst.

### **Fase 3 | Strategisch personeelsplan omgevingsdienst (SPP)**

- Opstellen SPP: confrontatie huidige bezetting versus gewenste toekomstige bezetting inclusief ervaringsprofielen (EVP's) over 5 jaar.
- Vertalen SPP in acties: wervingscampagne, opleidingen, etc.

## 8.3 Globale planning

De globale planning voor de deelopdrachten ziet er voor het spoor Personele zaken als volgt uit.

Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
<b>Hoofdfasen komende twee jaar</b>																																				
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie	■																																			
Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR				■																																
Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan + gewijzigde GR													■																							
Implementatieplannen opstellen													■																							
Implementatieplannen uitvoeren																			■																	
<b>Spoor personele zaken</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
Inventarisatie huidige situatie				■	■	■																														
Spelregels personele spoor				■	■																															
Afspraken maken met medezeggenschap en vakbonden				■	■																															
Sociaal plan				■	■	■	■	■	■	■	■																									
Overzicht functies toekomstige situatie									■	■	■	■	■	■	■																					
Functieboek (incl. waardering)									■	■	■	■	■	■	■																					
Personeelshandboek												■	■	■	■	■																				
Vorbereiden plaatsingsprocedure															■	■	■	■	■																	
Impactanalyse plaatsing																			■	■																
Uitvoeren plaatsingsprocedure																					■	■	■	■												
Inrichting medezeggenschapsstructuur																					■	■	■	■												
Strategisch personeelsplan omgevingsdienst (SPP)																								■	■	■										

# Spoor 'Governance/ sturing/juridisch'

Het spoor 'governance/sturing/juridisch' richt zich op het realiseren van een passende governance, afgestemd op de huidige ontwikkeling van het strategische beleidskader BIG-8. Ook wijzigt dit spoor de tekst van de GR inclusief het organiseren van de bijbehorende besluitvormingsprocedure.

## 9.1 Opdracht

### Opdracht

Bepaal welke aanpassingen er nodig zijn in de governancestructuur op basis van de nieuwe organisatievorm en organiseer de benodigde doorontwikkeling. Pas de tekst van gemeenschappelijke regeling (GR) aan op basis van het bedrijfsplan en organiseer de besluitvormingsprocedure.

## 9.2 Deelopdrachten en planning

Het leidend adagium voor het spoor Governance is 'vorm volgt inhoud'. Met andere woorden, het identificeren en verder invullen op welke punten de governancestructuur en de tekst van de GR moeten worden aangepast zal pas mogelijk zijn nadat het takenpakket en de gewenste organisatievorm bekend is.

De deelopdrachten van dit spoor zijn:

- **Een aangepaste governancestructuur op basis van de gewenste organisatievorm en huidige BIG-8 sturingsmodel.** De beleidsvormende (strategische) cyclus is voornamelijk het domein van de bevoegde gezagen. Hier worden de kaders geformuleerd voor het uitvoeringsprogramma. De uitvoerende (operationele) cyclus ligt deels bij omgevingsdiensten en deels bij bevoegde gezagen zelf. Het samenhangende geheel van beide cycli wordt ook wel BIG-8 genoemd. Dit sturingsmodel begint bij het opstellen van het beleidskaders en wordt via de uitvoering van het beleid, monitoring en rapportage uiteindelijk weer bijgesteld. Daarbij moet ook in het oog gehouden worden dat bepaalde zaken aan de directeur kunnen worden gemandateerd. Belangrijk hierin is om uiteindelijk de formele en informele rollen van ieder gremia binnen de RUD LN te duiden en in te vullen aan de hand van de driehoek 'eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer'. Het gaat dan om: de directeur RUD, het DB, het AB, het individuele AB-lid, het college resp. Gedeputeerde Staten (GS) en de raad resp. Provinciale Staten (PS). Het gaat dan bijvoorbeeld om vragen over waar de rol van bijvoorbeeld de raad resp. PS ophoudt en de rol van het college resp. GS begint.

- **Een gewijzigde tekst van de GR.** Een aanpassing in de organisatievorm en governancestructuur betekent zo mogelijk ook een aanpassing in de tekst van de GR. Bijvoorbeeld doordat er een aantal bevoegdheden vanuit het AB aan het DB worden overgedragen en de bevoegdheden van de directeur nader worden ingevuld. Hierin zal rekening moeten worden gehouden met bevoegdheden die op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen te allen tijde niet kunnen worden overgedragen<sup>27</sup> en het criterium van het IPB VTH over expliciete afspraken over de uitname van taken. De gewijzigde tekst van de GR zal tevens door de deelnemers moeten worden vastgesteld (na consultatie van de raden en PS).
- **Opstellen overige juridische documenten.** Naast het opstellen van een nieuwe GR zullen er mogelijk nog een aantal andere documenten moeten worden opgesteld of aangepast. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld:
  - Mandaatregeling (op basis van modelmandaat vanuit IBP VTH)
  - Financiële regeling
  - Reglement van orde bestuur
  - Organisatieregeling / uitwerking besturingsfilosofie
  - Aanwijzingsbesluiten ambtenaren

Gefaseerd ziet dit er als volgt uit:

### **Fase 1 | Governancestructuur/voorstel wijziging tekst GR**

- Werkgroep (met juristen) voor wijziging GR inrichten.
- Uitzoeken in hoeverre de huidige regeling het mogelijk maakt om al te functioneren in de vorm van het voorgestelde scenario.
- Klankbordgroepen (met bestuurlijke adviseurs) voor wijziging GR inrichten.
- Iteratieve uitwerking gewijzigde GR (4 rondes).

### **Fase 1 – 3 | Communicatieafspraken met colleges en raden t.b.v. ondersteuning besluitvormingsproces (in samenwerking met het spoor Communicatie)**

- Bepalen boodschap richting colleges van B en W, gemeenteraden, GS en PS.
- Benaderen griffiers om het volgende te bespreken: aanpak in de komende twee jaar, de optimale frequentie om de raden en PS te consulteren en het opzetten van een raads-/PS-adviescommissie.
- Raads-/PS-informatiesessie (met voorstel voor een raads-/PS-adviescommissie en de te maken keuzes).
- Periodiek consulteren raads/PS-adviescommissie (frequentie afhankelijk van advies griffiers).
- Periodiek versturen raadsinformatiebrief.

### **Fase 2 | Bedrijfsplan en voorstel gewijzigde tekst GR inbrengen in het bestuurlijke besluitvormingsproces.** Gewijzigde GR tekst vast laten stellen door de colleges en GS (na consultatie van de raden en PS) via de volgende stappen

- Ambtelijke afstemming gewijzigde tekst GR.
- Voorstel tekst GR en bedrijfsplan naar colleges en GS.
- Colleges en GS zenden dit voorstel toe aan raden resp. PS voor zienswijzen. Raden resp. PS hebben 8 weken om zienswijzen te geven op het voorstel.<sup>28</sup>
- Na ontvangst zienswijzen worden deze verwerkt en wordt de tekst van de gewijzigde GR (indien nodig op basis van de zienswijzen) aangepast.

---

<sup>27</sup> Zie Art. 33a lid 2 Wgr.

<sup>28</sup> Art. 1 lid 2 en 3 Wgr.

- Nadat de raden resp. PS eventuele zienswijzen hebben ingediend nemen de colleges resp. GS een voorlopig besluit omtrent de ontwerpregeling, en vragen vervolgens de toestemming van gemeenteraden resp. PS voor het wijzigen van de regeling.<sup>29</sup>
- Toestemming raden resp. PS (wettelijke termijn: 13 weke , met mogelijkheid tot éénmaal verlenging).
- Na toestemming raden resp. PS kan gewijzigde tekst van de GR worden getroffen middels definitief besluit van colleges resp. GS.<sup>30</sup>
- De gewijzigde GR tekst wordt bekendgemaakt door de gemeente waar de omgevingsdienst is gevestigd en treedt in werking.<sup>31</sup>

### **Fase 3 | Herijking bestaande documenten/regelingen**

- Herijking bestaande documenten/regelingen op nieuwe situatie. Gedacht kan worden aan onderstaande, niet limitatieve, lijst van zaken:
  - Mandaatregeling (o.b.v. modelmandaat vanuit IBP VTH)
  - Geschillenregeling/klachtenregeling
  - Btw advies; belastingdienst
  - Aansluiting belastingdienst
  - aanwijzingsbesluiten ambtenaren (bijvoorbeeld toezichthouders)
  - vergaderschema bestuur
  - directiestatuut
  - reglement van orde bestuur
  - archiefregeling
  - aanbestedingsbeleid
  - WOO-regeling

---

<sup>29</sup> Art. 1 lid 4 Wgr. Op die toestemming is tevens afdeling 10.2.1 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) van toepassing. Dat betekent dat de gemeenteraad 13 weken heeft om te beslissen omtrent toestemming. De termijn van 13 weken begint te lopen vanaf het moment van verzending door het college resp. GS. Mocht de raad er binnen 13 weken niet uitkomen dan kan de raad beslissend de toestemmingverlening eenmalig te verlengen. Beslist de raad resp. PS onverhoopt niet tijdig, dan is de toestemming van rechtswege verleend. Toestemming kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang.

<sup>30</sup> Art. 1 lid 1 Wgr

<sup>31</sup> Art. 26 Wgr en Art 3:40 Algemene wet bestuursrecht (Awb). Zowel de bekendmaking van het besluit tot treffen én de tekst van de gemeenschappelijke regeling dienen in het Gemeente- resp. Provincieblad te worden gepubliceerd. Inwerkingtreding (geregeld in de tekst van de gemeenschappelijke regeling) vindt plaats na bekendmaking.





# Spoor 'Communicatie'

Het spoor 'Communicatie' richt zich op de communicatie van de Omgevingsdienst LN in de richting van alle interne en externe stakeholders gedurende het veranderproces.

## 10.1 Opdracht

### Opdracht

De nieuwe Omgevingsdienst LN intern en extern positioneren als partner in het VTH-werkveld en het daartoe ingezette veranderproces communicatief te begeleiden en ondersteunen. Breng issues en stakeholders in kaart en ondersteun de gewenste en benodigde (gedrags)verandering door de inzet van een effectieve communicatie-strategie en zorg voor de uitvoering daarvan.

## 10.2 Deelopdrachten en planning

De deelopdrachten van dit spoor zijn:

### Fase 1 - 3 | Periodieke communicatie met medewerkers

- Periodieke communicatie in diverse kanalen en middelen (o.a. nieuwsbrief, intranet, medewerkersbijeenkomsten en vragenhalfuurtjes).
- Inspiratiebezoeken aan andere omgevingsdiensten en RUD's.

### Fase 1 | Positioneringsstrategie, communicatieplan en veranderplan opstellen

- Positioneringsstrategie opstellen en vertalen in benodigde communicatiestrategie.
- Aanpak inrichten van interne en externe stakeholders.
- Vertalen kernwaarden RUD LN in gewenste cultuur omgevingsdienst (o.a. wijze van samenwerken met opdrachtgevers).
- Beschrijven van het veranderdoel en de veranderambitie (o.a. retentie betrokken medewerkers).
- Inventarisatie van interne en externe doelgroepen.
- Uitvoeren en opstellen van een issue- en stakeholdersanalyse a.d.h.v. gesprekken.
- Ontwikkelen van een narratief, met kernboodschap op de issues.
- Opstellen van een doelgroep-boodschap en wie de afzender van de boodschap is.
- Opstellen van een communicatiematrix: doelgroep, doel, boodschap, communicatiemiddel.
- Opstellen van het communicatie- en veranderplan.
- Spelregels vastleggen over informatievoorziening rondom het project: Rapportagelijijn, stukkenstroom en communicatie.

### Fase 2 - 3 | Uitvoering van het communicatie- en veranderplan

- Uitvoeren van het communicatie- en veranderplan met daarbij specifieke aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en behoud (boeien, binden, betrekken) medewerkers.

## 10.3 Globale planning

De globale planning van de deelopdrachten ziet er voor het spoor Communicatie als volgt uit.

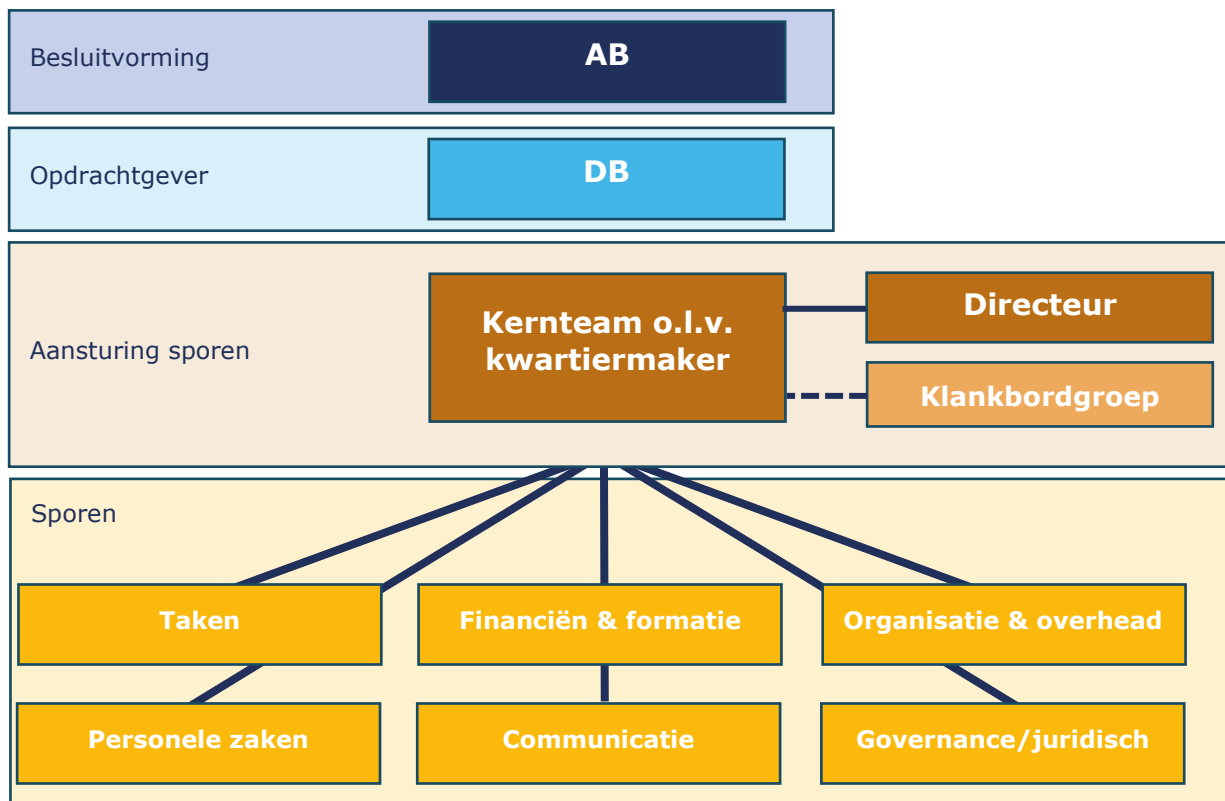
Jaar Kwartaal Maand	2024												2025												2026											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
Hoofdfasen komende twee jaar																																				
Plan van aanpak opstellen en inrichting projectorganisatie	■						■						■						■						■											
Opstellen bedrijfsplan + voorstel tekst gewijzigde GR	■			■									■						■																	
Bestuurlijke besluitvorming bedrijfsplan + gewijzigde GR	■												■												■											
Implementatieplannen opstellen	■												■						■						■											
Implementatieplannen uitvoeren	■												■						■						■											
<b>Spoor communicatie</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3									
Periodieke communicatie met medewerkers: nieuwsbrief, FAQ over ontwikkelingen, vragenhalfuurtje, etc.	■																																			
Communicatie en veranderplan opstellen	■			■			■			■			■			■			■			■			■											
Uitvoeren van het communicatie- en veranderplan	■																																			

# Projectorganisatie

Voor de drie fasen wordt een projectorganisatie ingericht. Deze projectorganisatie is actief totdat dit plan van aanpak is uitgevoerd en het Omgevingsdienst LN voldoet aan de robuustheidscriteria.

## 11.1 Projectorganisatie

De onderstaande figuur laat de projectorganisatie zien.



We lichten deze opzet voor de projectorganisatie als volgt kort toe:

- Het AB neemt de besluiten over de voorstellen die vanuit de projectorganisatie komen.
- Het DB is opdrachtgever en de aan te stellen kwartiermaker is de opdrachtnemer.
- De kwartiermaker opereert in nauwe afstemming met de directeur. De directeur blijft verantwoordelijk voor de 'going concern'. Deze scheiding tussen de veranderopgave en de 'going concern' zorgt voor rolzuiverheid. Bovendien is onze verwachting dat de omvang van de veranderopgave rechtvaardigt dat een kwartiermaker wordt aangesteld.

- De kwartiermaker maakt gebruik van de adviezen van een aan te stellen (ambtelijke) klankbordgroep.
- Er is een kernteam wat bestaat uit de trekkers van de verschillende sporen en wordt voorgezeten door de kwartiermaker. Knelpunten die in de uitvoering van de opdracht spelen, worden bij het kernteam ingebracht en indien mogelijk opgelost. Daarnaast fungeren ze gezamenlijk met de kwartiermaker als actieteam om de uitvoering van de plannen te realiseren. Het kernteam houdt zicht op de samenhang in de plannen en bewaakt de haalbaarheid.
- In de totstandkoming van het bedrijfsplan wordt gewerkt met sporen (werkgroepen) die zijn gericht op het realiseren van de (deel)opdrachten in dit plan van aanpak. De werkzaamheden van elk spoor resulteren in deelrapportages, die via het kernteam en het DB worden voorgelegd aan het AB ten behoeve van de besluitvorming.
- De verschillende sporen worden bemenst door medewerkers van de gemeenten en mogelijk ook de provincie. Voor sommige deelopdrachten kunnen zo nodig subwerkgroepen worden ingesteld, omdat specifieke kennis wordt gevraagd.
- De opdracht van elk spoor is uitgewerkt in dit plan van aanpak. De kerngroep bewaakt de afstemming tussen de werkgroepen, waarbij met name aandacht wordt gegeven aan de afhankelijkheden van elkaar bij het uitvoeren van de opdrachten.

Dit overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van het plan van aanpak zal verder worden geconcretiseerd bij de inrichting van de projectorganisatie.

## 11.2 Aanpak

De feitelijke aanpak voor de uitvoering van de drie fasen ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

- Na vaststelling van dit plan van aanpak door het AB zal in het tweede kwartaal van 2024 de projectorganisatie ingericht worden. Het gaat dan om de kwartiermaker, aangevuld met een trekker voor elk spoor. De kwartiermaker en de spoortrekkers kunnen óf extern aangetrokken worden óf uit één van de deelnemende organisaties afkomstig zijn.
- In elk spoor komen -naast de trekker van een spoor- sleutelfiguren vanuit de deelnemende organisaties, dus de gemeenten en de Omgevingsdienst LN en -daar waar relevant- de provincie.
- De primaire werkvorm voor de invulling van de verschillende (deel)opdrachten van elk spoor zijn werksessies. De trekker van het spoor is verantwoordelijk voor het opstellen van de agenda van welke werksessie. Tevens zal deze verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de op te leveren stukken. De andere deelnemers leveren input (teksten) aan voor de op te leveren stukken.
- De op te leveren stukken worden via het kernteam en het DB voorgelegd aan het AB ten behoeve van de besluitvorming.

## 11.3 Indicatie benodigde tijdsbesteding

Voor de uitvoering binnen de gestelde termijn is inzet van medewerkers van de gemeenten en mogelijk ook de provincie noodzakelijk, zowel kwantitatief als kwalitatief. In deze paragraaf geven we een inschatting van de tijdsinvestering van de deelnemers aan de sporen.

De tijdsinvestering door de deelnemers hangt van veel factoren af, bijvoorbeeld van de mate waarin gegevens beschikbaar en kwalitatief voldoende zijn, de mate van ervaring van de betrokken medewerkers en de snelheid waarmee consensus kan worden bereikt over de verschillende te bespreken thema's/ onderwerpen.

De nu volgende tabel bevat een inschatting gemaakt van de tijdsbesteding per medewerker aan een spoor. Er is hierbij een gemiddelde tijdsbesteding opgenomen. Deze kan in piekmomenten hoger zijn, maar soms ook aanzienlijk lager op dalmomenten.

Werkgroep/ expertmatige begeleiding	Inschatting tijdsbesteding in dagen per week		
	Gemiddeld	Dal	Piek
Taken en processen (T&P)	1,5	1	2 tot 3
Financiën	1	0,5	2 tot 3
Organisatie	0,5	0	2
Personeel	1	0	2
Communicatie	0,5	0	1 tot 2
Juridische zaken/ governance	0,5	0	2

Met het vaststellen van dit projectplan stemt het AB in met de gevraagde inzet en kunnen de betreffende medewerkers er op rekenen dat zij voldoende tijd en gelegenheid krijgen om de opdrachten uit te voeren. In geval capaciteit niet of onvoldoende beschikbaar is zal dit aan het kernteam worden voorgelegd, zodat tijdig passende maatregelen kunnen worden genomen om de voortgang van het project te waarborgen.

# Indicatie incidentele kosten

## 12.1 Indicatie incidentele kosten

De onderstaande tabel geeft een indicatie van de incidentele kosten over de periode 2024 tot en met 2027.

Categorie	2024	2025	2026	2027	Totaal (excl. btw)
Projectorganisatie	€ 992.000	€ 992.000			€ 1.984.000
Personeel & organisatie		€ 192.000			€ 192.000
Applicaties/ processen/ automatisering		€ 150.000			€ 150.000
Communicatie	€ 22.500	€ 22.500			€ 45.000
Achterblijvende kosten bij de gemeenten	PM	PM			€ 0
Aanloopkosten in de twee opstartjaren			€ 385.600	€ 240.000	€ 625.600
Onvoorzien (10%)	€ 101.450	€ 135.650	€ 38.560	€ 24.000	€ 299.660
<b>Totaal (excl. btw en PM posten)</b>	<b>€ 1.115.950</b>	<b>€ 1.492.150</b>	<b>€ 424.160</b>	<b>€ 264.000</b>	<b>€ 3.296.260</b>

De separate bijlage bevat een gedetailleerde onderbouwing van de bedragen in bovenstaande tabel. De belangrijkste aannamen en uitgangspunten per post zijn:

- Projectorganisatie. Het betreft een complexe transitie van taken en medewerkers van de gemeenten naar de omgevingsdienst. Om dit transitieproces professioneel vorm te geven en voldoende capaciteit (in uren) beschikbaar te hebben, zal een beroep gedaan moeten worden op externe ondersteuning. Ook als eigen medewerkers van gemeenten, provincie of het coördinatiecentrum worden ingezet, zal deze inzet financieel gecompenseerd moeten worden. Deze post valt uiteen in drie onderdelen:
  - Externe inhuur van de kwartiermaker en de trekkers van de zes sporen (of inzet van eigen medewerkers waarvoor de uren gecompenseerd worden).
  - Inhuur van specialistische expertise, bijvoorbeeld expertise organisatieontwerp, juridische expertise, financiële expertise, etc.
  - Externe inhuur voor het vrijspelen van een aantal sleutelspelers voor het meedraaien in de sporen en ten behoeve van inrichting organisatie/werkprocessen/applicaties.
 Als aanname hebben we gehanteerd dat 50% van deze kosten in 2024 valt en 50% in 2025.
- Personeel & organisatie. Deze kosten vallen met name in 2025. Het gaat dan om kosten voor:
  - Extra kosten die verband houden met de BOR en OR Venlo.
  - Kosten voor de plaatsingscommissie.
  - Functiewaardering ten behoeve van het functieboek.
  - Extra opleidingskosten voor personeel.

- Applicaties/ processen/ automatisering. Dit betreft inhuur van een ICT deelprojectleider die verantwoordelijk is voor de inrichting van werkplekken en het komen tot één applicatieomgeving voor zowel primair proces applicaties als bedrijfsvoeringsapplicaties.
- Achterblijvende kosten bij de gemeenten. Deze staan op PM. Zie hierna voor een toelichting welke posten het betreft.
- Aanloopkosten in de twee opstartjaren. Dit betreft tijdelijke formatie/inhuurbudget in de twee opstartjaren (dus 2026 en 2027). Het kan dan bijvoorbeeld gaan om inhuur om hoger ziekteverzuim of vertrek van sleutelfiguren op te vangen. We gaan hierbij uit van een percentage van de (ingeschatte) loonsom van 3% voor 2026 en 2% voor 2027.

## PM posten

Het voorgaande overzicht is exclusief PM posten. Het gaat hierbij om posten waarvan op voorhand niet in te schatten is wat de omvang zal zijn. De belangrijkste PM posten zijn:

- Frictiekosten van bovenmatig personeel en frictiekosten die verband houden met een mogelijke mismatch van de huidige inschaling van functies en de toekomstige inschaling.
- Overige kosten van het sociaal plan, zoals bijvoorbeeld reiskostenvergoedingen voor wijziging van de standplaats.
- De (conversie)kosten van Rx.mission naar een geharmoniseerde inrichting in één applicatieomgeving en de kosten voor de (her)inrichting van de overige applicaties. Het gaat dan bijvoorbeeld om de technische inrichting<sup>32</sup> van bedrijfsvoeringsapplicaties voor HRM en Financiën.<sup>33</sup>
- De desintegratiekosten<sup>34</sup>. De omvang van de desintegratiekosten zal per deelnemer verschillen. Daarbij zijn er bij het scenario 'regionaal en robuust' mogelijkheden voor deelnemers om de desintegratiekosten te verminderen, door huisvesting en PIOFACH ondersteuning aan de RUD te gaan leveren. In het proces om te komen tot het bedrijfsplan zullen de gemeenten tot overeenstemming moeten komen welke gemeente welke ondersteuning zal leveren aan de omgevingsdienst tegen welke kosten.
- Eventuele versnelde afschrijving op investeringen op het gebied van specifieke apparatuur, huisvesting of applicaties.

## 12.2 Vergelijking met impactanalyse Arena Consulting

In 2021 heeft Arena Consulting reeds een impactanalyse uitgevoerd.<sup>35</sup> Deze analyse kwam uit op de volgende bedragen.

---

<sup>32</sup> Bij de technische inrichting gaat het om de inrichting van workflows, koppelingen ten behoeve van gegevensuitwisseling, scherminrichting, parameters, etc.

<sup>33</sup> De omvang van deze kosten hangt mede af van de vraag hoe het beheer van deze applicaties geregeld gaat worden. Het is goed denkbaar dat één van de gemeenten het beheer gaat uitvoeren voor de RUD (en hiervoor financieel gecompenseerd wordt).

<sup>34</sup> Dit betreft de overheadkosten van de VTH medewerkers die doorlopen voor de 'latende' organisatie nadat de medewerkers zijn overgedragen. Mogelijke voorbeelden zijn huisvesting (lege ruimtes) en de voormalige P&O adviseur van de VTH medewerkers die na uitplaatsing minder werk heeft.

<sup>35</sup> Impactanalyse: de RUD Limburg Noord onder één dak.



	OD Limburg Noord	Gemeenten/Provincie
<b>Eenmalige kosten</b>	Veranderingskosten voor de OD <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitiekosten voor oprichtingsfase: € 1.140.000 over een periode van 1,5 – 2 jaar</li> <li>• Opbouw algemene reserve: € 370.000</li> <li>• Kosten sociaal plan: € 220.000</li> </ul> Totaal: € 1.730.000	Veranderingskosten (ontvlechttingskosten) voor de gemeente/provincie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personele frictiekosten: € 380.000</li> <li>• Desintegratiekosten over periode van 3 jaren: € 2.180.000</li> </ul> Totaal: € 2.560.000

Voor de calculatie van Arena Consulting zijn de volgende aannamen gehanteerd voor het onderdeel 'OD Limburg Noord':

- De eenmalige OD-kosten hebben betrekking op de transitiekosten en de sociale plankosten.
- De transitiekosten hebben betrekking op proces-, aanloop- en aanpassingskosten e.d.
- Voor de transitiekosten wordt een projectbegroting opgesteld. De omvang van de transitiekosten is uit te drukken in een percentage van de exploitatiebegroting. Op basis van ervaringscijfers van andere OD's bedragen de transitiekosten tussen de 6% (bij reeds bestaande samenwerking) en 12% van de exploitatiebegroting. We gaan uit van 6% transitiekosten, omdat in Limburg Noord al samenwerking plaatsvindt.
- De eenmalige bijdrage aan de algemene reserve als weerstandsvermogen wordt gesteld op 4% van de exploitatie.
- Voor de medewerkers die in dienst treden van de OD geldt een op te stellen sociaal plan. De financiële effecten van een sociaal plan zijn de afwijkende arbeidsvoorwaarden. Deze kosten worden afgekocht voor een periode van 5 jaar.
- Er wordt uitgegaan van sociaal plankosten van € 2.300 per fte voor de medewerkers die in dienst treden.

De aannamen van Arena Consulting wat betreft de (tijdelijke) ontvlechttingskosten voor gemeenten/provincie als gevolg van de OD vorming zijn:

- Er is sprake van ontvlechttingskosten als medewerkers overgaan van de gemeente/provincie naar de OD. De ontvlechttingskosten bestaan uit personele frictiekosten en desintegratiekosten.
- De personele frictiekosten zijn gesteld op 5% van de formatie. De frictiekosten zijn gerelateerd aan de formatiekosten waarbij de formatiekosten per fte € 80.000 bedragen.
- De desintegratiekosten (voor medewerkers die overgaan naar de OD) hebben betrekking op de afbouw van de materiele overhead binnen de gemeente/provincie. De jaarlijkse materiele overhead is gesteld op € 11.600 per fte en een afbouwregime van 3 jaar (100%, 66% en 33%).

De calculatie van Berenschot gaat uit van andere aannamen en leidt daarmee ook tot andere resultaten. We vergelijken hierbij de belangrijkste (verschillen in) aannamen:

- Voor de projectbegroting hanteert Arena een percentage van 6% van de exploitatiebegroting. De berekening van Berenschot gaat uit van een bottom-up benadering. Hierbij hebben we eerst een projectbegroting opgesteld met relevante (kosten)posten. Per post hebben we vervolgens ingeschat wat de omvang van de kosten zal zijn. Deze inschatting komt hoger uit. Bovendien houden we rekening met incidentele kosten in de twee opstartjaren.
- In de berekening van Berenschot voor de incidentele kosten wordt geen rekening gehouden met opbouw van een algemene reserve.
- De kosten voor het sociaal plan staan bij Berenschot op PM, omdat dit afhangt van nu onbekende factoren zoals de inhoud van het sociaal plan, de verschillen in huidige en

toekomstige functiewaardering en de mate van verschillen in standplaats van medewerkers. Bij de calculatie van Arena Consulting is een richtbedrag gehanteerd.

- De personele frictiekosten staan bij Berenschot op PM, omdat op voorhand denkbaar is dat er voor alle betrokken medewerkers voldoende werk zal zijn bij óf de omgevingsdienst óf de gemeenten. Arena Consulting hanteert een percentage van 5% van de formatie.
- De desintegratiekosten staan bij Berenschot op PM. Eén van de doelen van het scenario 'regionaal en robuust' is het zoveel als mogelijk beperken van de desintegratiekosten bij de deelnemers, door passende keuzes te maken voor zowel de gemeenten als de omgevingsdienst. Arena Consulting gaat uit van één (centraal gelegen) kantoor en uniforme aannamen voor afbouw van overhead van de gemeenten.

# Risico's en beheersmaatregelen

Dit hoofdstuk bevat de risicoparagraaf. We geven inzicht in de belangrijkste risico's tijdens de uitvoering van het plan van aanpak in de komende twee jaar.

De belangrijkste risico's hebben we ingedeeld in de volgende categorieën:

- Risico's specifiek voor de deelnemers.
- Besluitvormingsrisico's.
- Het risico dat één of meer van de robuustheidscriteria niet worden gerealiseerd.
- Risico's ten aanzien van personeel.
- Risico's inzake achterblijvende kwaliteit van (uitvoering van) VTH-taken.
- Risico's bij de uitvoering van het plan van aanpak.
- Financiële risico's.

Risico	Beheersmaatregel(en)
<b>Categorie: Deelnemers</b>	
Gemeenten willen mogelijk geen medewerkers overdragen die zich bezig houden met verzoektaken (plustaken), vanwege risico op verminderde kwaliteit van dienstverlening: verlies van grip, frictie over 'uurtje-factuurtje', langere doorlooptijden, minder lokale kennis en verlies van integraliteit i.c.m. met de Omgevingswet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een organisatiemodel en dienstverleningsmodel kiezen dat de zorgen wegneemt en nabijheid creëert.</li> <li>• Transparantie bieden, waardoor draagvlak en vertrouwen ontstaat.</li> </ul>
De provincie blijft geheel op afstand of treedt uit de GR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provincieambtenaren betrekken in de projectorganisatie.</li> <li>• Expliciet draagvlak voor de organisatieverandering vragen.</li> <li>• Inbrengen van taken in de OD LN waarvoor de provincie bevoegd gezag is.</li> </ul>
2026 is voor sommige gemeenten een financieel 'ravijnjaar' (woestijnjaar), terwijl dit traject incidentele en structurele consequenties heeft.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In het bedrijfsplan per deelnemer de meerjarige financiële consequenties helder inzichtelijk maken.</li> </ul>

Risico	Beheersmaatregel(en)
<p>Deelnemers willen als opdrachtgever hoge kwaliteit en als eigenaar lagere kosten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colleges, raden, GS en PS informeren over de toegevoegde waarde van de omgevingsdienst voor inwoners en de leefomgeving (in plaats van focus op kosten in de sturing).</li> <li>• Sterke verbinding creëren tussen opdrachtnemerschap en opdrachtgeverschap, bijvoorbeeld door accountmanagement.</li> <li>• Afspraken over kwaliteitsniveaus opnemen in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.</li> </ul>
<b>Categorie: Besluitvorming</b>	
<p>Het AB besluit negatief over dit plan van aanpak, waardoor het vervolgproces onvoorspelbaar is en de onrust bij een deel van de medewerkers toeneemt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toetsing van dit plan van aanpak bij AB-leden op de validatiedag op 18 maart 2024.</li> <li>• De voordelen van een regionaal en robuust scenario benoemen in het plan van aanpak, inclusief een toelichting dat er nog veel belangrijke keuzes gemaakt moeten worden.</li> </ul>
<p>Er is onvoldoende draagvlak voor het voorgestelde scenario bij medewerkers, het LMO, de BOR en OR Venlo, het DB, het AB, de directeur en/of andere gremia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een helder besluitvormingsproces met duidelijke afwegingen organiseren.</li> <li>• Communicatie over het besluitvormingsproces.</li> </ul>
<p>De BOR en OR Venlo adviseren negatief over dit plan van aanpak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrekken van BOR en OR Venlo bij de sprintsessie Personeel.</li> <li>• Versturen van een concept versie op 8 maart, waarop advies gegeven kan worden.</li> <li>• Periodiek overleg met directeur en transparante en frequente informatievoorziening.</li> </ul>
<p>Het ministerie oordeelt negatief over dit plan van aanpak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkleinen van de kans op een negatief oordeel door te laten zien hoe de vragen inzake de zelftoets en de checklist Plan van aanpak zijn verwerkt: zie bijlage 1 en 2, in combinatie met de laatste twee bijlagen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colleges en raden, Gedeputeerde Staten (GS) en Provinciale Staten (PS), besluiten negatief over het bedrijfsplan en gewijzigde tekst GR, bijvoorbeeld vanwege mogelijke (hogere) structurele financiële consequenties.</li> <li>• De raden en/of PS maken gebruik van de verlengingsoptie van de toestemmingstermijn waardoor deze met 13 weken wordt verlengd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Q2 van dit jaar de griffies van deelnemers vragen hoe de gemeenteraden en PS het beste kunnen worden meegenomen in het besluitvormingsproces voor de komende twee jaar.</li> <li>• Raden betrekken bij het tweejarige proces via een in te stellen raadsadviescommissie.</li> <li>• Colleges, raden, GS, PS en griffies frequent meenemen in het proces. Hierdoor draagvlak creëren voor het bedrijfsplan, een andere organisatievorm en het voldoen aan de robuustheidscriteria voor de omgevingsdiensten.</li> </ul>
<b>Categorie: Voldoen aan robuustheidscriteria</b>	

Risico	Beheersmaatregel(en)
<ul style="list-style-type: none"> <li>De basis- en (potentiële) milieugerelateerde taken hebben in totaal geen omvang van 16,5 miljoen euro.</li> <li>Colleges, raden, GS en/of PS zijn niet bereid meer te betalen om de minimale omvang te bereiken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scenario's ontwikkelen om de minimale omvang te behalen, zie bijlage 3.</li> <li>Colleges, raden, GS en PS informeren over de toegevoegde waarde van de omgevingsdienst voor inwoners en de leefomgeving.</li> </ul>
<p>De omgevingsdienst voldoet niet aan criteria en randvoorwaarden uit andere pijlers binnen het IBP VTH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De criteria en randvoorwaarden vanuit andere pijlers binnen het IBP VTH maken expliciet onderdeel uit van dit plan van aanpak.</li> <li>De projectorganisatie monitort welke acties en randvoorwaarden voortkomen uit de andere pijlers van het IBP VTH; deze worden verwerkt in een geactualiseerde versie van dit plan van aanpak.</li> </ul>
<p>De provincie brengt haar taken niet onder bij de omgevingsdienst Limburg-Noord.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deze situatie meenemen in de scenario's om de minimale omvang te behalen; zie bijlage 3.</li> <li>In de loop van 2024 bespreken waaraan de omgevingsdienst moet voldoen, wil de provincie de taken overdragen.</li> </ul>
<p><b>Categorie: Personeel</b></p>	
<p>De omgevingsdienst kan door personeelsverloop onvoldoende deskundige medewerkers behouden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers grip geven/laten houden op het werk dat ze gaan doen in combinatie met hun persoonlijke ontwikkeling, en door ze te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van het bedrijfsplan en implementatieplannen (o.a. functieboek).</li> <li>Transparante en frequentie communicatie over het traject en de consequenties voor medewerkers gedurende het verandertraject.</li> <li>Een sociaal plan opstellen in samenwerking met de BOR, OR Venlo en de vakbonden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer medewerkers willen in dienst komen van de omgevingsdienst dan dat er werk beschikbaar is.</li> <li>Medewerkers die in dienst blijven van een gemeente hebben onvoldoende vervangend werk.</li> <li>Doordat delen van functies verhuizen naar de omgevingsdienst en delen achterblijven bij de gemeenten ontstaan geen volledige functies bij zowel de omgevingsdienst als de gemeenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door een eerste impactanalyse rond de jaarwisseling 2024 – 2025 uit te voeren wordt de kans op het optreden van deze risico's vroegtijdig in beeld gebracht, zodat tijdig geanticipeerd kan worden.</li> <li>In het sociaal plan worden passende oplossingen opgesteld voor wanneer deze risico's zich voordoen.</li> </ul>
<p>De omgevingsdienst kan -door een krappe arbeidsmarkt- geen deskundige medewerkers aantrekken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na uitvoering van de belangstellingsregistratie in Q2 2025 wordt duidelijk voor welke functies geen geschikte medewerkers beschikbaar zijn; voor deze functies zal dan een wervingscampagne gestart worden.</li> <li>Bij deze wervingscampagne kan gebruik gemaakt worden van de producten van de landelijke wervingscampagnes voor VTH-medewerkers.</li> </ul>

Risico	Beheersmaatregel(en)
De verschillen in arbeidsvoorwaarden en verworven rechten van het personeel zijn erg groot tussen de gemeenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door in de periode mei – juli 2024 de huidige situatie in kaart te brengen (ook qua arbeidsvoorwaarden en verworven rechten) wordt de kans op het optreden van dit risico vroegtijdig in beeld gebracht, zodat tijdig geanticipeerd kan worden.</li> <li>• In het sociaal plan worden passende oplossingen opgesteld voor wanneer dit risico zich voordoet.</li> </ul>
Per locaties ontstaan verschillende (sub)culturen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het spoor Communicatie vertaalt de kernwaarden van de RUD in de gewenste (gemeenschappelijke) cultuur in de omgevingsdienst.</li> <li>• Verbinding creëren tussen de verschillende vestigingen; de wijze waarop is afhankelijk van de gekozen structuur.</li> </ul>
<b>Categorie: Kwaliteit van (uitvoering van) VTH-taken</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het verander/transitietraject veroorzaakt veel werk voor een beperkt aantal sleutelfiguren, terwijl het bestaande werk en lopende ontwikkelingen zoals het implementeren van de Omgevingswet moet worden voortgezet (“de winkel blijft open”).</li> <li>• Door het verandertraject gaan de prestaties van de omgevingsdienst de komende jaren achteruit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget voor het vrijspelen van sleutelspelers (vanuit het coördinatiecentrum en deelnemers) is meegenomen bij de berekening van de incidentele kosten. Hiermee kunnen de organisaties de inzet van sleutelfiguren aan het verandertraject opvangen door bijvoorbeeld inhuur.</li> <li>• De spoortrekkers nemen de sleutelfiguren veel werk uit handen; zie bijlage 4 voor de taken van de spoortrekkers.</li> <li>• Dat neemt niet weg dat er ook veel ‘eigen tijd’ gevraagd zal worden bij (met name) LMO en medewerkers voor de uitvoering van dit plan van aanpak en deelname aan één van de sporen; paragraaf 11.3 bevat een inschatting hoeveel capaciteit er per spoorlid nodig is voor het uitvoeren van het plan van aanpak. Hierdoor kan tijdig de capaciteit worden gepland en op managementniveau afspraken gemaakt worden over inzet van medewerkers.</li> <li>• Herprioriteren van het regionale uitvoeringsprogramma (RUP) en lopende ontwikkelingen.</li> </ul>
Door de overgang van personeel van de deelnemers naar de omgevingsdienst blijft er onvoldoende kennis achter om de rol van ambtelijk opdrachtgever in te vullen.	De functie van opdrachtgever/regisseur wordt in het functieboek en de plaatsingsprocedure meegenomen. <sup>36</sup>

<sup>36</sup> In de impactanalyse van Arena Consulting wordt deze functie (taak/ rol) als volgt omschreven. *Bij iedere gemeente en provincie dient een OD-opdrachtgever aangewezen te worden. Afhankelijk van de omvang van het ingebrachte takenpakket is dit een functie van 0,1 tot 0,4 fte. Deze is primair verantwoordelijk voor het formuleren van de opdracht aan de OD, monitoring en kwaliteitsbewaking van de realisatie en beoordeling van de verantwoordingsrapportages. Hij vormt de schakel tussen de interne vraagstellers en interne adviseurs enerzijds en de OD-organisatie anderzijds.*

Risico	Beheersmaatregel(en)
Toekomstige ontwikkelingen vanuit de Omgevingswet, -visies en -plannen geven onzekerheid rondom VTH-taken.	De omgevingsdienst geeft op korte termijn advies over de bruidsschat. Op lange termijn vindt regionale afstemming over omgevingsvisies en -plannen plaats tussen omgevingsdienst en gemeenten.
Deelnemers voldoen niet aan de kwaliteitseisen voor thustaken wanneer zij geen plustaken overdragen aan de omgevingsdienst of plustaken intrekken.	Verantwoordelijkheid van iedere individuele deelnemer om dit te organiseren.
<b>Categorie: Uitvoering plan van aanpak</b>	
De aangestelde sleutelfiguren in de projectorganisatie hebben onvoldoende specifieke ervaring en inhoudsdeskundigheid (organisatieontwerp, juridisch, financieel) met een fusieproces, het VTH werkveld en/ of de inhoud van dit plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de selectie van sleutelfiguren expliciet kennis van fusieprocessen en het VTH werkveld als selectie criterium meenemen.</li> <li>• Na vaststelling van het plan van aanpak overdracht van kennis organiseren van Berenschot naar de aan te stellen leden van de projectorganisatie.</li> </ul>
In het derde en vierde kwartaal van 2024 staan in dit plan van aanpak veel activiteiten en deadlines gepland. Hierdoor ontstaat het risico dat zaken niet op tijd worden opgeleverd en het verandertraject vertraging oploopt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vóór de zomer doelstellingen en uitgangspunten laten vaststellen en VTH beleid formuleren</li> <li>• Periodieke tweedaagse heisessies organiseren om versnelling te creëren.</li> <li>• Ondersteuning (ontzorging) van de sporen door de trekkers; zie bijlage 4 voor de taken van de spoortrekkers.</li> <li>• Borgen dat deelnemers aan de sporen voldoende tijd beschikbaar hebben in de genoemde periode; in dit plan van aanpak is indicatief aangegeven hoeveel capaciteit er per spoorlid nodig is (zie paragraaf 11.3).</li> </ul>
Er is onvoldoende verbinding tussen verschillende sporen (terwijl tussen sporen veel afhankelijkheden zijn).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het kernteam is verantwoordelijk voor het zorgen van voldoende verbinding tussen de sporen; zie hoofdstuk 11.</li> <li>• Periodiek kunnen -daar waar nodig- gezamenlijke overleggen van sporen georganiseerd worden.</li> </ul>
Het kritieke pad <sup>37</sup> wordt niet gehaald doordat in de sporen te lang wordt gediscussieerd over gevoelige thema's.	Tijdige escalatie bij de spoortrekker, de kwartiermaker, het DB en het AB.
De tekst van de GR kan niet op tijd worden opgesteld, omdat sporen niet op tijd (onderdelen van) het bedrijfsplan en andere benodigde informatie aanleveren bij het spoor Governance/sturing/juridisch.	Focus op het kritieke pad door het projectmanagement (kwartiermaker en spoortrekkers) en tijdige escalatie richting DB en AB.

<sup>37</sup> Het kritieke pad is een keten van gekoppelde taken die direct van invloed zijn op de einddatum van een project. Als een taak op het kritieke pad te laat wordt voltooid, wordt het hele project te laat voltooid.

## Categorie: Financiële risico's

De werkelijke *incidentele* kosten (zie hoofdstuk 12) komen veel hoger uit dan begroot door onverwachte tegenvallers of door PM posten die omvangrijk blijken te zijn

- Bij het opstellen van de begroting is met zoveel mogelijk verschillende posten rekening gehouden
- Er is een post onvoorzien van 10% toegevoegd aan de projectbegroting
- Een controller toevoegen aan de projectorganisatie, ten behoeve van maandelijkse rapportage over de uitgaven en forecast aan de kwartiermaker en het DB

De *structurele* kosten per gemeente komen (substantieel) hoger uit na overdracht van taken en formatie naar de RUD/ OD

- De deelnemers bepalen via het VTH beleid, probleem- en risicoanalyse, PDC en RUP hoeveel uren worden besteed aan basistaken en verzoektaken; de grip hierop ligt dus bij de deelnemers
- Grip op de omvang van de kosten voor PIOFACH ondersteuning ligt ook grotendeels bij de deelnemers, omdat het scenario 'regionaal en robuust' uitgaat van gebruik maken van bestaande overhead vanuit de deelnemers
- IBP VTH robuustheidseisen inzake business intelligence (3 fte) en opleidingsbudget (3% van de loonsom) kunnen zorgen voor extra structurele kosten; dit staat echter los van het proces van overdracht van taken en formatie naar de omgevingsdienst



# Bijlage 1. Beantwoording vragen zelftoets

Deze bijlage bevat de beantwoording van de vragen inzake de zelftoets.

Vraag	Antwoord
U geeft aan dat u aan een deel van de randvoorwaarden voldoet en aan een deel niet. Een nadere uitleg mist. Ik verzoek u om uw zes antwoorden in het plan van aanpak te onderbouwen.	Het DB van de RUD LN heeft in de brief 'Toetsing aan criteria voor robuuste omgevingsdiensten' aan het ministerie van I en W op 29-09-2023 een toelichting gegeven op de randvoorwaarden. Dit plan van aanpak leidt tot het voldoen aan alle randvoorwaarden en robuustheidscriteria.
Ik verzoek u in het algemeen om in het plan van aanpak op te nemen hoe u gaat voldoen aan de punten waarvan u zelf aangeeft hier niet aan te voldoen.	Zie bijlage 7
Het antwoord op vraag 2 is summier. Ik verzoek u om dit nader te specificeren in het plan van aanpak.	De RUD LN voldoet op dit moment niet aan het robuustheids criterium. Er is geen innovatieagenda en -budget. Bij het spoor Taken en processen is belegd hoe te voldoen aan deze criteria.
U heeft de vragen 3 en 4 alsmede 5 en 6 samengevoegd. Ik verzoek u om de antwoorden op de vier vragen nader te specificeren in het plan van aanpak.	<p><b>Vraag 3:</b> Het opleidingsbudget is €85.000,- voor de gehele RUD LN. Er is geen opleidingsbudget van deelnemers, maar deze is wel aanwezig. In het spoor Financiën en formatie hebben we meegenomen dat er een opleidingsbudget van 3% van de loonsom komt.</p> <p><b>Vraag 4:</b> De deelnemers van de GR hebben afspraken gemaakt over hoe de werkzaamheden in beeld worden gebracht en hoe daarop gestuurd kan worden. Deze voortgangsmonitor wordt maandelijks aangeleverd aan het coördinatiecentrum. Van deze data worden rapportages opgesteld voor de halfjaarlijkse bestuursrapportage en het jaarverslag.</p> <p>Daarnaast heeft de RUD LN een plan van aanpak 'Monitoring' dat beoogd om stuurinformatie verder te versterken door de nieuwe VTH-applicatie Rx.Mission te koppelen aan een BI-tool. Het doel hiervan is om meer op outcome te kunnen sturen en het resultaat van de uitvoering inzichtelijker te maken.</p> <p>Het aantal fte dat werkzaam is op het gebied van BI is meer dan 3. Door fragmentatie bij de GR-deelnemers is het precieze aantal fte (nog) niet bekend. De opdracht om te komen tot minimaal 3 fte voor business intelligence te formeren.</p> <p><b>Vraag 5:</b> Het spoor Taken en processen heeft als opdracht de RUD te laten voldoen aan de kwaliteitscriteria.</p> <p><b>Vraag 6:</b> De meeste GR-deelnemers hebben een landelijk karakter. De stedelijke gebieden van Venlo, Roermond en Weert delen de kenmerken van een semi-industrieel bedrijvenbestand. Daarnaast is congruentie met Veiligheidsregio aan de orde.</p>

Vraag	Antwoord
<p>Ik verzoek u om het onderzoek naar de medewerkers met betrekking tot de kwaliteitscriteria mee te nemen in het plan van aanpak.</p>	<p>Jaarlijks voert de RUD een beoordeling uit of voldaan wordt aan de kwaliteitscriteria voor de taken die in de RUD zijn belegd. Voor deze beoordeling wordt gebruik gemaakt van Ervaringsprofielen (EVP's); iedere RUD-medewerker dient minimaal 1x per 5 jaar een dergelijk EVP traject te doorlopen. Van de 209 medewerkers hebben er 191 een actueel EVP of doorlopen op dit momenteel een EVP-traject voor één of meerdere taken. De overige 18 (grotendeels nieuwe) medewerkers worden in 2024 gestimuleerd een EVP-traject te doorlopen.</p> <p>In bijlage 7 staat bij KPI 2 hoe de omgevingsdienst LN gaat voldoen aan de kwaliteitscriteria.</p>
<p>Ik verzoek u om, naast de omvangnorm, in het plan van aanpak ook aandacht te besteden aan de 80% medewerkers in vaste dienst.</p>	<p>De RUD LN heeft op basis van dit criterium ervoor gekozen van een netwerkorganisatie over te gaan naar een robuuste en regionale dienst. De VTH-medewerkers komen in vaste dienst van de omgevingsdienst LN.</p>
<p>U geeft aan dat vraag 11 niet relevant is omdat u nu niet voldoet aan de omvangnorm. Ik verzoek u alsnog om dit aspect mee te nemen in het plan van aanpak, voor de situatie wanneer u wel robuust bent en plustaken worden teruggenomen.</p>	<p>Als onderdeel van het spoor Governance/Sturing/Juridisch hebben we expliciet het maken van afspraken over de uitname van taken meegenomen; zie het betreffende hoofdstuk.</p>
<p>Ik verzoek u, in navolging van de brief van 16 november, en in navolging van het feit dat u niet aan alle robuustheidscriteria voldoet, om ook het antwoord op de vragen 16 en 17 mee te nemen in uw plan van aanpak.</p>	<p>In het formulier voor de zelftoets zijn geen vraag 16 en 17 opgenomen. Mocht dit plan van aanpak de vragen waarnaar u refereert nog niet hebben beantwoord, dan vernemen wij graag wat deze vragen zijn.</p>

# Bijlage 2. Checklist PvA voor OD's

Deze bijlage bevat de ingevulde checklist voor het plan van aanpak. Deze checklist is afkomstig van het IBP VTH.

Checklist	Toetsing
Inleiding met daarin de door het Algemeen bestuur vastgestelde toets en eventueel andere relevante documenten en besluiten, voorzien van een beschrijving van het proces om te komen tot een bestuurlijk vastgesteld plan van aanpak.	Zie de bestuurlijke samenvatting, hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2.  Dit PvA is -inclusief de toets- vastgesteld door het Algemeen bestuur.
Samenvatting van de door het bestuur bij de Staatssecretaris van IenW in oktober 2023 aangeleverde toets van randvoorwaarden en KPI's: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Randvoorwaarden (de kruisjestabel).</li> <li>• KPI's.</li> </ul>	Zie paragraaf 2.2
<i>Geef per randvoorwaarde aan welke maatregelen worden genomen om te voldoen (verplicht voor de randvoorwaarden die niet voldoen en optioneel voor de randvoorwaarden waaraan voldaan wordt):</i>	
Overdracht volledig basispakket	Voldoet
Governance en mandaat van de directeur <ul style="list-style-type: none"> <li>• De governance is ingericht</li> <li>• Er is sprake van goed opdrachtgeverschap, onafhankelijkheid en gezag</li> <li>• Het accounthouderschap is ingevuld</li> <li>• De directeur heeft een stevige positie en mandaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De BIG-8 beleidscyclus is ingericht in de RUD LN en wordt door het spoor Governance/sturing/juridisch aangepast aan de nieuwe organisatievorm.</li> <li>• Door het robuuste en regionale model ontstaat er scheiding tussen opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en acteert de omgevingsdienst LN onafhankelijk.</li> <li>• Het accountmanagement wordt in het spoor 'taken en processen' (als onderdeel van het thema dienstverlening) ingevuld en ingericht.</li> <li>• Het spoor Governance/Sturing/Juridisch implementeert het modelmandaat van het IBP VTH Spoor 5 voor 1 januari 2025</li> </ul>
Minimale omvang (zie tevens KPI 1) en onderscheid maken tussen Basistakenpakket (BTP), milieugerelateerde plustaken en overige taken (indien niet beschikbaar is onderbouwde schatting mogelijk).	Het spoor Taken en Processen onderzoekt hoe te komen tot een robuust takenpakket met de minimale omvang van 16,5 miljoen euro, en maakt hierin onderscheid tussen het BTP, milieugerelateerde plustaken en overige taken. Een onderbouwde schatting is terug te vinden in bijlage 4.
Zelfstandig voldoen aan alle KPI's voor robuustheid.	De KPI's zijn in dit plan van aanpak vertaald in deelopdrachten, waardoor de omgevingsdienst LN aan het eind van de tweejaarsperiode zal voldoen aan de robuustheidscriteria. Zie de detailplanning.

Checklist	Toetsing
Afspraken en verantwoording over gedeelde taken die bij andere omgevingsdiensten zijn belegd.	<p>BRZO taken in het gebied zijn automatisch belegd bij de RUD ZL, omdat er in Nederland slechts 6 diensten zijn die deze bedrijven mogen doen (waaronder de RUD ZL).</p> <p>Met de RUD ZL doet de RUD LN gezamenlijk inhuur communicatie, inhuur bereikbaarheidsdienst (callcenter buiten kantooruren).</p> <p>Op dit moment is er geen capaciteit en niet voldoende vliegreuen voor enkele taken, met name ketentoezicht.</p> <p>Het spoor Taken en processen stelt een robuust takenpakket op en maakt keuzes over de PIJOFACH ondersteuning. Dit kan implicaties hebben voor de gezamenlijke activiteiten met de RUD ZL.</p>
<p>Visie van het AB op toekomst van de omgevingsdienst en governance rondom uitvoering van advisering, vergunningen, toezicht- en handhavingstaken van de bevoegde gezagen. Onderdeel is inzicht geven in hoe de omgevingsdienst en deelnemers gaan voldoen aan de producten en andere randvoorwaarden die in de overige pijlers van het IBP-VTH zijn ontwikkeld (relatie met strafrecht, informatiebeheer, kennisontwikkeling, regionale planning, mandaten en monitoring).</p>	<p>Dit is op diverse plekken in het plan van aanpak terug te vinden. Zie onder meer hoofdstuk 2 en specifiek paragraaf 2.3.</p>
<p><i>Geef per KPI aan welke maatregelen worden genomen om aan de KPI te voldoen (verplicht voor de KPI's die niet voldoen en optioneel voor de KPI's die wel voldoen):</i></p>	
KPI 1: De norm van € 16,5 miljoen voor BTP en milieuregelateerde plustaken en minimaal 80% in vaste dienst	Zie bijlage 7
KPI 2: Voldoen aan de kwaliteitscriteria (meest recente set).	Zie bijlage 7
KPI 3: Innovatiekalender en 1% van de begroting besteden aan innovatie.	Zie bijlage 7
KPI 4: Weerstandratio van ten minste 0,8%.	Zie bijlage 7
KPI 4: Afspraken over terugname plustaken	Zie bijlage 7
KPI 5: Opleidingsbudget is ten minste 3% van loonsom	Zie bijlage 7
KPI 5: Business intelligence strategie en unit bestaande uit ten minste 3 FTE	Zie bijlage 7
KPI 6: Regionale congruentie	Zie bijlage 7
<p><i>Per KPI en randvoorwaarde aangeven welke consequenties dit heeft voor:</i></p>	
Personeel in FTE en mogelijk aanpassen van taken en functies.	Zie bijlage 7 en 8
Samenwerking met andere omgevingsdiensten.	Zie bijlage 7 en 8

Checklist	Toetsing
In geval van intentie tot fusie of opsplitsing: welk pad gevolgd gaat worden om tot fusie of opsplitsing te komen. En of er behoefte is aan financiële ondersteuning vanuit IBP-VTH budget voor het fusie/splitsingsproces.	N.v.t.
Financiële consequenties voor deelnemers (tijdelijk en structureel).	Wordt in kaart gebracht door het spoor Financiën en formatie
Gevolgen voor de GR, governance en andere (juridische) gevolgen.	Zie bijlage 7 en 8
Verzamelstaat van alle KPI's en randvoorwaarden. Voorzien van een stappenplan en deadlines per KPI (implementatie is volledig gereed vóór 1 april 2026).	Zie bijlage 7 en 8
Overzicht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van het plan van aanpak (wat doet de omgevingsdienst, wat wordt van eigenaren / opdrachtgevers en van samenwerkingspartners (bv Omgevingsdienst NL) verwacht?).	Hoofdstuk 11 gaat in op de projectorganisatie. In Q2 van dit jaar, bij de inrichting van de projectorganisatie, zal dit verder worden uitgewerkt. Er wordt hierbij geen specifieke inspanning van samenwerkingspartners verwacht.
<p>Wijze van besluitvorming</p> <p>Aangeven welke (proces)stappen en besluiten noodzakelijk zijn om tot besluitvorming te komen bij alle betrokken partijen in de uitvoering van het plan van aanpak en hoe past dat binnen de reguliere cycli naar begrotingen, etc.</p>	De wijze van besluitvorming staat beschreven in hoofdstuk 4 en hoofdstuk 9. In Q2 van dit jaar, bij de inrichting van de projectorganisatie, zal dit verder worden uitgewerkt. Als onderdeel van het personele spoor worden hierover afspraken gemaakt met medezeggenschap en vakbonden. In overleg met de griffies zal -als onderdeel van het governance spoor- een planning gemaakt worden hoe en wanneer de gemeenteraden en PS bij (de besluitvorming in) dit traject te betrekken.
<p>Monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangeven hoe en met welke frequentie gaat het bestuur de implementatie van het PvA monitoren en daarover rapporteren aan raden, staten, DB/AB en Ministerie van IenW.</li> <li>Aangeven welke momenten zijn voorzien om bij te sturen en welke partijen (bijvoorbeeld provincie, Ministerie IenW) daarin een rol spelen.</li> </ul>	<p>De voortgang wordt door de projectorganisatie gerapporteerd aan het DB.</p> <p>Het DB zet de voortgang als vast agendapunt op de agenda van het AB (4x per jaar). Het verslag van dit agendapunt wordt vervolgens naar het ministerie van IenW verstuurd.</p> <p>Tevens wordt de voortgang opgenomen in de jaarrekening en de BERAP als verantwoording aan de raden en PS.</p>

# Bijlage 3. KPI € 16,5 mln. euro

## Inleiding

Deze bijlage 3 bevat een antwoord op de vraag onder welke randvoorwaarden de 16,5 mln. euro omvang gehaald kan worden.

Een van de KPI's die bij de criteria voor robuuste omgevingsdiensten horen, is de omvang van het werkprogramma van de dienst: deze moet minimaal 16,5 miljoen euro zijn (prijspeil 2023).

Hiervoor telt het volgende mee:

- Het basistakenpakket (BTP)
- Milieugerelateerde plustaken
- Toerekenbare overhead, gekoppeld aan de uitvoering van het werkprogramma.

Een relevante vraag is in hoeverre het voor (de deelnemers aan) de RUD LN mogelijk is om de norm van 16,5 mln. euro omzet voor het werkprogramma<sup>38</sup> te halen. Om antwoord te krijgen op deze vraag hebben we de volgende indicatieve berekeningen uitgevoerd:

- We hebben eerst de omzet becijferd op basis van het regionaal uitvoeringsprogramma (RUP) 2024.
- Vervolgens hebben we aan een aantal 'knoppen' gedraaid om de omvang van 16,5 mln. euro te realiseren.

Het resultaat van deze eerste verkenning lichten wij hierna nader toe.

## Omzet o.b.v. RUP 2024

Bij het becijferen van de omzet op basis van het RUP 2024 hebben we de volgende uitgangspunten en aannamen gehanteerd:

- Het RUP 2024 geeft inzicht in het aantal begrote uren voor het BTP en de milieugerelateerde plustaken (verzoektaken genoemd in het RUP). Deze uren hebben we omgerekend naar fte's. Hierbij hebben we als norm voor het aantal productieve uren per fte 1.300 uur gehanteerd.
- Voor de personele lasten per fte (inclusief werkgeverslasten) zijn we uitgegaan van € 100.000.
- Het IBP VTH heeft minimumaantallen fte's uitgewerkt voor functies in de organisatie. Voor business intelligence wordt uitgegaan van 3 fte. Deze formatie is niet opgenomen in het RUP 2024, vandaar dat wij deze 3 fte bij de indicatieve berekening hebben meegenomen.
- Voor het opleidingsbudget rekenen we met een percentage van 3% van de loonsom. Dit is een norm die ook voorkomt uit het IBP VTH.
- Voor de PIJOFACH<sup>39</sup> ondersteuning hanteren we een opslagpercentage van 20% op de loonsom.

---

<sup>38</sup> Bij de RUD LN wordt dit regionaal uitvoeringsprogramma (RUP) genoemd.

<sup>39</sup> Dit acroniem staat voor Personeel, Inkoop en Aanbesteding, Juridisch, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

De eerste stap is het omrekenen van de in het RUP opgenomen uren naar fte's.<sup>40</sup>

Taakgebied	Basistaak	Verzoektaak	Totaal
1. Vergunningen milieu	34.074	19.166	53.240
2. Milieutoezicht	31.884	18.850	50.734
3. Briks			
4. Juridisch, Projecten, Overigen	19.297	11.945	31.242
5. APV			
<b>Totaal uren</b>	<b>85.254</b>	<b>49.961</b>	<b>135.215</b>
	1.300	1.300	1.300
<b>Totaal formatie</b>	<b>65,58</b>	<b>38,43</b>	<b>104,01</b>

Vervolgens becijferen we de indicatieve omzet op basis van het RUP 2024.

Onderdeel	Fte	Gem. personele In.	Totaal
BTP RUP 2024	65,58	€ 100.000	€ 6.558.032
Verzoektaken RUP 2024 milieugerelateerd	38,43	€ 100.000	€ 3.843.124
Business Intelligence formatie	3,0	€ 100.000	€ 300.000
<b>Totaal indicatieve calculatie loonsom primair proces</b>	<b>107,0</b>		<b>€ 10.701.156</b>
PIJOFACH opslag (20%)			€ 2.140.231
Opleidingsbudget (3%)			€ 321.035
<b>Totaal indicatie werkprogramma o.b.v. RUP 2024</b>			<b>€ 13.162.422</b>

Deze berekening laat zien dat de omzetnorm niet gehaald gaat worden op basis van het RUP 2024.

## Knoppen om aan te draaien om de € 16,5 mln. omzet te halen

Als belangrijkste 'knoppen' om aan te draaien voor het realiseren van € 16,5 mln. omzet zien wij:

1. Een kwaliteitsimpuls inzake het basistakenpakket. Het gaat dan met name om: <sup>41</sup>
  - o Een grotere inspanning om de vergunningen (meer) actueel te houden
  - o Intensivering van toezicht en handhaving.
2. De gemeenten dragen meer milieugerelateerde verzoektaken over naar de Omgevingsdienst.
3. De provincie draagt de milieutaken over voor de bedrijven waar de provincie bevoegd gezag voor is (in het werkgebied van de RUD LN).
4. Een verhoging van het opslagpercentage waarmee gerekend wordt voor de PIJOFACH ondersteuning (overhead) naar -bijvoorbeeld- 30%.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Een separaat aandachtspunt is de omvang van de externe inhuur: de norm voor het IBP VTH is maximaal 20% externe inhuur. In deze opstelling vanuit het RUP 2024 kan sprake zijn van inhuur. Dit zal dan onder de 20% moeten blijven.

<sup>41</sup> Denkbaar is bijvoorbeeld:

- opstellen en uitvoeren actualisatieprogramma milieuvergunningen
- verdubbelen controlefrequentie
- intensiveren gebiedstoezicht (conform beleid)
- optuigen team ketentoezicht
- meer inzet op toezicht asbestverwijderingen (conform afgesproken werkwijze in de uitvoeringsrichtlijn)
- actief intrekken milieubelastende vergunningen die niet in gebruik zijn (conform beleid).

Zie ook de bijlage voor een verdere uitwerking.

<sup>42</sup> Bij een percentage van 20% komt de overhead per fte in het primair proces uit op €20.000; bij 30% is dat €30.000. Een richtgetal voor de overhead per fte zijn de zogenaamde Handleiding Overheadstarieven (afgekort:

Er zijn verschillende combinaties denkbaar voor hoe te draaien aan deze vier knoppen. Om de gedachten te bepalen geven we in het vervolg twee rekenvoorbeelden.

We doen hierbij overigens geen uitspraken over de kansrijkheid of wenselijkheid van een bepaalde 'knoppencombinatie'. Gezien de financiële ontwikkeling van de komende jaren is er bijvoorbeeld een reële kans dat de gemeenten niet bereid zijn om meer dan wettelijk vereist is uit te geven aan milieu in het algemeen en het basistakenpakket in het bijzonder. Ook heeft overdracht van taken van de provincie van de RUD ZL naar de RUD NL ingrijpende consequenties voor met name de RUD ZL.

### Rekenvoorbeeld 1

Bij het eerste rekenvoorbeeld gaan wij uit van:

1. een kwaliteitsimpuls bij de uitvoering van het basistakenpakket van 5% van de loonsom
2. 14 fte extra voor de plustaken
3. overdracht van provinciale taken; als indicatie zijn we uitgegaan van €1 miljoen
4. 20% toeslag voor de PIJOFACH ondersteuning.

Bij deze combinatie van de 'knoppen' wordt de norm van € 16,5 mln. gehaald, zoals de berekening in de volgende tabel laat zien.

Onderdeel	Fte	Gem. p. pln.	Totaal
BTP RUP 2024	65,58	€ 100.000	€ 6.558.032
Verzoektaken RUP 2024 milieugerelateerd	38,43	€ 100.000	€ 3.843.124
Business Intelligence formatie	3,0	€ 100.000	€ 300.000
1. Kwaliteitsimpuls BTP	3,3	€ 100.000	€ 327.902
2. Extra verzoektaken milieugerelateerd	14,0	€ 100.000	€ 1.400.000
3. Provincie bevoegd gezag	10,0	€ 100.000	€ 1.000.000
<b>Totaal indicatieve calculatie loonsom primair proces</b>	<b>134,3</b>		<b>€ 13.429.058</b>
4. PIJOFACH opslag (20%)			€ 2.685.812
Opleidingsbudget (3%)			€ 402.872
<b>Totaal indicatie werkprogramma</b>			<b>€ 16.517.741</b>

### Rekenvoorbeeld 2

In het tweede rekenvoorbeeld gaan we uit van:

1. geen kwaliteitsimpuls bij de uitvoering van het basistakenpakket
2. 8 fte extra voor de plustaken
3. overdracht van de provinciale taken voor een bedrag van €1 miljoen
4. 30% toeslag voor de PIJOFACH ondersteuning.

De berekening komt er dan als volgt uit te zien.

Onderdeel	Fte	Gem. p. pln.	Totaal
BTP RUP 2024	65,58	€ 100.000	€ 6.558.032
Verzoektaken RUP 2024 milieugerelateerd	38,43	€ 100.000	€ 3.843.124
Business Intelligence formatie	3,0	€ 100.000	€ 300.000

HOT tarieven). Dit tarief wordt bepaald aan de hand van actuele beschikbare informatie van shared service organisaties binnen de Rijksoverheid. Het HOT-tarief voor 2023 was € 25.300 en voor 2024 € 26.000.



Onderdeel	Fte	Gem. p. pln.	Totaal
1. Kwaliteitsimpuls BTP	0,0	€ 100.000	€ 0
2. Extra verzoektaken milieugerelateerd	8,0	€ 100.000	€ 800.000
3. Provincie bevoegd gezag	10,0	€ 100.000	€ 1.000.000
<b>Totaal indicatieve calculatie loonsom primair proces</b>	<b>125,0</b>		<b>€ 12.501.156</b>
4. PIJOFACH opslag (30%)			€ 3.750.347
Opleidingsbudget (3%)			€ 375.035
<b>Totaal indicatie werkprogramma</b>			<b>€ 16.626.537</b>

En zo zijn er nog allerlei andere combinaties van de vier knoppen denkbaar.

## Analyse

Uit de voorgaande berekeningen komt naar voren dat aan een aantal randvoorwaarden voldaan moet worden voor het halen van de norm van € 16,5 mln. euro.

In de eerste plaats zullen de deelnemende gemeenten voldoende extra milieugerelateerde verzoektaken moeten overdragen (en geen van de huidige verzoektaken terug halen). In de huidige situatie zijn de milieuspecialisten in dienst van de gemeente. De collega's van andere afdelingen kunnen relatief snel schakelen wanneer deze expertise benodigd is, bijvoorbeeld bij een aanvraag voor een bouwvergunning. Als randvoorwaarden voor overdracht van verzoektaken met de bijbehorende medewerkers zien wij daarom in ieder geval:

- De dienstverlening zou op een vergelijkbare, flexibele manier georganiseerd moeten worden. Dus zonder ingewikkelde en kostbare administratieve procedures tussen de omgevingsdienst en de gemeente.
- Overdracht van extra verzoektaken zou meer voordelen moeten opleveren voor de deelnemers dan alleen het halen van de omzetnorm van 16,5 mln. euro. Mogelijke voordelen zijn bijvoorbeeld het voldoen aan de kwaliteitscriteria, vermindering van kwetsbaarheid, meer regionale kennis, meer mogelijkheden voor de milieuspecialisten om te sparren met collega's en verdere specialisatie in een specifieke discipline.

Dit vergt weer vertrouwen in de samenwerking en het toekomstige functioneren van de Omgevingsdienst LN bij de deelnemers.

In de tweede plaats kan de provincie een belangrijke rol spelen in het realiseren van de omzetdoelstelling, door de provinciale taken over te dragen naar de Omgevingsdienst LN.

Ook intensivering van het basistakenpakket kan een bijdrage leveren aan het verhogen van de omzet. De gemeenten (gemeenteraden) moeten dan wel bereid zijn om financieel bij te dragen aan de intensivering van het basistakenpakket; dit leidt immers tot een kostenverhoging.<sup>43</sup> In bijlage 3b hebben we uitgewerkt waaraan gedacht zou kunnen worden. Het gaat hierbij om taken die genoemd staan in het beleidskader én basistaak gerelateerd zijn, maar niet expliciet in het RUP zijn opgenomen.

Tot slot kan de omvang van het werkprogramma verhoogd worden door de omvang van de PIJOFACH overhead per fte te vergroten. De vraag is in hoeverre dit wenselijk is voor een organisatie met een uitvoerend karakter.

<sup>43</sup> Bij overdracht van verzoektaken gaat het om een kostenverschuiving.

## Bijlage 3b. Invulling geven aan de beleidsdoelen uit het Beleidskader RUD LN

In deze bijlage 3b geven we inzicht in taken die genoemd staan in het beleidskader én basistaak gerelateerd zijn, maar niet expliciet in het RUP zijn opgenomen:

1. Preventiestrategie en communicatiestrategie. In het RUP zou opgenomen kunnen worden hoe en op welke thema's de RUD LN actief communiceert over haar toezicht- en handhavingstaken. Inschatting van de benodigde formatie: 0,2 fte.
2. Vergunningenstrategie:
  - Toetsingsprotocollen opstellen die voortvloeien uit de risicoanalyse en per taakveld worden gespecificeerd. Eerste inschatting: 2 fte in het eerste jaar, daarna 0,2 fte.
  - Intrekken van vergunningen die meer dan 3 jaar oud zijn en niet (meer) gebruikt worden. Inschatting 0,1 fte.
  - Werkprocessen en werkafspraken maken over afstemming tussen vergunningverlener, toezichthouder en adviseurs. De inschatting is 0 fte zo lang deze afstemming binnen één deelnemer plaatsvindt.
3. Toezichtstrategie:
  - Periodieke controles met frequentie, op basis van een risicoanalyse. Daarnaast dient beschreven te worden hoe er systematisch -in afwijking van de standaard controlefrequenties en afhankelijk van het bekende naleefgedrag van de betrokkene- per type inrichting c.q. soort milieuactiviteit meer of minder controles op een concrete locatie worden uitgevoerd. Inschatting: 0,1 fte.
  - Ontwikkelen -na risicoanalyse- van een toezichtstrategie op niet-inrichtinggebonden overtredingen in combinatie met uitvoeren van geprogrammeerd gebiedstoezicht. Hierbij wordt periodiek een bepaald gebied, al dan niet steekproefsgewijs, gecontroleerd of er overtredingen zijn. Deze controles vinden plaats aan de hand van incidentele fysieke perceel controles. Eerste inschatting: 4 fte, incl. administratie, data-analyse en handhaving.
4. Afspraken omtrent samenwerking
  - Overleg met OM, politie, ketenpartners en andere omgevingsdiensten. Inschatting: 0,1 fte.
  - Inrichten ketentoezicht. Eerste inschatting: 3 fte, incl. een data analist.

Deze eerste inschatting leidt tot een aanvulling van **9,5 extra fte** ter verwezenlijking van de doelstellingen uit het beleidskader. Hieraan zou een actualisatieprogramma voor bestaande vergunningen toegevoegd kunnen. Hierover staat niets expliciet opgenomen in het VTH beleid, maar het zou wel als basistaak aangemerkt kunnen worden.

# Bijlage 4. Taken spoortrekkers

Deze bijlage bevat de taakomschrijving van de trekkers van de sporen.

<i>Aspect</i>	<i>Taak</i>
<i>Rol</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is inhoudsdeskundige op het betreffende spoor en heeft ervaring opgedaan bij andere relevante trajecten<sup>44</sup></li><li>• Zorgt -daar waar nodig- voor het inroepen van relevante externe (specialistische) expertise, bijvoorbeeld organisatieontwerp, juridisch, financiën, etc.</li><li>• Is resultaatverantwoordelijk voor het realiseren van de opdracht van het spoor en levert daarbij een inhoudelijke bijdrage</li><li>• Zorgt voor tijdige aanlevering van stukken</li><li>• Is organisator van alle werkzaamheden rondom het spoor</li><li>• Zorgt voor de verbinding tussen het spoor en de kerngroep</li><li>• Zorgt waar nodig/wenselijk voor de afstemming met de andere sporen</li><li>• Bewaakt de planning en geeft tijdig eventuele risico's aan die zich in de uitvoering voordoen</li><li>• Zorgt voor aanlevering van de deelrapportages (voor het bedrijfsplan en de implementatieplannen).</li></ul>
<i>Voorbereiding vergadering</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plant de vergaderingen, nodigt de deelnemers uit, stelt de agenda op, stuurt ter voorbereiding (indien van toepassing) stukken rond aan de leden van het spoor</li><li>• Levert een belangrijke inhoudelijke bijdrage bij het opstellen van documenten, en de benodigde informatie.</li></ul>
<i>Vergadering</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is voorzitter van de vergaderingen.</li></ul>
<i>Oplevering projectdocumenten</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Draagt zorg voor de aanlevering van deelrapportages.</li></ul>
<i>Planning en risicomangement</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewaakt de planning, kwaliteit en voortgang, zowel van het traject in totaal als van elke vergadering. Zorgt er bovendien voor dat alle spoorleden de (huiswerk)afspraken nakomen.</li><li>• Is verantwoordelijk voor het managen van de risico's specifiek voor het betreffende spoor</li></ul>

<sup>44</sup> Voor bijvoorbeeld het spoor Organisatie gaat het om een deskundige op het gebied van organisatiestructurering/ organisatieontwerp.

# **Bijlage 5. Incidentele kosten**

De separate bijlage (Excel sheet) bevat een nadere specificatie van de incidentele kosten.

# **Bijlage 6. Detailplanning**

De separate bijlage (Excel sheet) bevat de gedetailleerde planning voor de komende twee jaar.

# Bijlage 7. Verzamelstaat van KPI's

KPI	Normering	Maatregelen	Spoor	Consequenties			Deadline
				Personeel	Samenwerking andere OD's	GR/Governance/Juridisch	
1	Congruent werkgebied	N.v.t.: De RUD LN voldoet aan dit criterium.					
2	Geldende kwaliteitscriteria	1) Inventarisatie stand van zaken kwaliteitscriteria en bepalen hoe te voldoen.	T&P	Klein	Klein	Klein	Q4 2024
		2) Opleidingsplan inrichten op basis van stand van zaken kwaliteitscriteria.	T&P	Middel	Klein	Klein	Q4 2024
		3) Operatoneel plan taken en processen op basis van kwaliteitscriteria.	T&P	Middel	Klein	Klein	Q1 2025
3	Innovatieagenda	Opstellen van een innovatieagenda.	T&P	Middel	Klein	Klein	Q3 2024
	Innovatiebudget	Innovatieagenda is minimaal 1% van de dummy- en meerjarenbegroting.	T&P; F&F	Klein	Klein	Klein	Q2 2025
4	Afdoende algemene reserves	N.v.t.: De RUD LN voldoet aan dit criterium.					
	Expliciete afspraken over uitname taken	In de gewijzigde tekst GR worden expliciete afspraken over uitname van taken opgenomen.	G/S/J	Klein	Klein	Middel	Q4 2025

KPI	Normering	Maatregelen	Spoor	Consequenties			Deadline
				Personeel	Samenwerking andere OD's	GR/Governance/ Juridisch	
5	% van uitvoeringsformatie VTH voor BI	1) Opstellen uitgangspunten business intelligence	T&P	Klein	Klein	Klein	Q3 2024
		2) 3 fte voor BI worden meegenomen in de benodigde formatie per functie.	PZ; F&F	Middel	Klein	Klein	Q1 2026
	Opleidingsbudget van 3% van de loonsom	1) Opstellen van een opleidingsplan	T&P	Klein	Klein	Klein	Q4 2024
		2) Opleidingsbudget van 3% van de loonsom wordt opgenomen op de dummy- en meerjarenbegroting.	F&F	Middel	Klein	Klein	Q2 2025
6	Minimale omvang van 16,5 miljoen euro	1) Toekomstig werkpakket bepalen van minimaal 16,5 miljoen euro omvang	T&P	Middel	Middel	Klein	Q3 2024
		2) Opstellen van PDC en RUP 2026; met o.a. controlefrequenties	T&P	Middel	Klein	Klein	Q3 2024
		3) Plaatsing van VTH-personeel van deelnemers in de omgevingsdienst	PZ	Groot	Klein	Middel	Q1 2026
		4) Ondersteuning (gedeeltelijk) opnemen in de omgevingsdienst	O&O	Groot	Middel	Middel	Q2 2025
	80% van de medewerkers in het primaire proces in eigen dienst	1) Herinrichting omgevingsdienst LN	O&O	Groot	Middel	Groot	Q2 2026
		2) plaatsing van VTH-personeel van deelnemers in de omgevingsdienst	PZ	Groot	Klein	Middel	Q1 2026

# Bijlage 8. Verzamelstaat van randvoorwaarden

Randvoorwaarde	Maatregelen	Spoor	Consequenties			Deadline
			Personeel	Samenwerking andere OD's	GR/Governance/Juridisch	
Deelname van alle gemeente en overdracht alle basistaken	N.v.t.: De RUD LN voldoet aan deze randvoorwaarde					
Inrichting governance, goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, onafhankelijkheid, gezag, accounthouderschap, stevige positie en mandaat directeur	1) Inrichting governancestructuur	G/S/J	Klein	Klein	Middel	Q4 2025
	2) Inrichting dienstverleningsconcepten	T&P	Klein	Klein	Klein	Q2 2025
	3) Implementatie regionale en robuuste omgevingsdienst	O&O	Groot	Klein	Groot	Q2 2026
	4) Invoering modelmandaat vanuit het IBP VTH	G/S/J	Klein	Klein	Middel	Q4 2025
Voor de minimale omvang telt uitsluitend de omvang van de basis- en milieugerelateerde taken. Er is een duidelijk onderscheid tussen deze taken en de niet milieugerelateerde plustaken.	N.v.t.: Hier is rekening mee gehouden in dit plan van aanpak en bij het invullen van de zelfevaluatie.					



Randvoorwaarde	Maatregelen	Spoor	Consequenties			Deadline
			Personeel	Samenwerking andere OD's	GR/Governance/ Juridisch	
Er wordt zelfstandig voldaan aan de minimale normen voor robuustheid.	Dit plan van aanpak leidt tot het zelfstandig voldoen aan de minimale normen voor robuustheid	RUD LN	Groot	Klein	Groot	Q2 2026
Zijn er specifieke kennisgebieden of taken die door een andere dienst worden uitgevoerd? Zo ja, specificatie in plan van aanpak met daarbij de gemaakte afspraken over o.a. verantwoording.	<p>Met de RUD ZL doet de RUD LN gezamenlijk inhuur communicatie en inhuur bereikbaarheid van de dienst (callcenter buiten kantooruren).</p> <p>Op dit moment hebben is er geen capaciteit en niet voldoende vliegreun voor enkele taken, m.n. ketentoezicht.</p> <p>Het spoor taken en processen stelt een robuust takenpakket op en maakt keuzes over de PIJOFACH.</p>	T&P	Klein	Middel	Klein	Q2 2025
Bij de toetsing wordt rekening gehouden met de robuustheid in de toekomst (meerjarig perspectief, waarbij ook onderscheid wordt gemaakt tussen structurele en incidentele middelen).	1) Onderscheidt in begrotingen voor structurele en incidentele kosten in bedrijfsplan	F&F	Klein	Klein	Klein	Q4 2024
% van uitvoeringsformatie VTH voor BI	2) Meerjarenbegroting 2026-2030	F&F	Klein	Klein	Klein	Q2 2025



## WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT  
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)