



Verbeterplan RUD Zeeland

Naar aanleiding van visitatierapport april 2024

Versie 1.1

Inhoud

Inleiding en aanleiding	3
Visitatie januari 2024.....	3
Samenloop verbeterplan en ontwikkelingen RUD Zeeland.....	3
Bevindingen van de visitatiecommissie in vogelvlucht	4
Reactie en uitwerking RUD Zeeland	4
Aanbeveling 1.....	5
“Zet vaart achter de besluitvorming om samen een robuuste RUDZ te worden”	5
Reactie en uitwerking RUD Zeeland	5
Reeds Uitgevoerde Acties	6
Nog uit te voeren acties	7
Aanbeveling 2.....	9
“Neem de maatschappelijke opgaven als ijkpunt”	9
Reactie en uitwerking RUD Zeeland	9
Reeds Gestarte Acties	9
Nog uit te voeren acties	10
Aanbeveling 3.....	12
“Verbeter de bedrijfsvoering”	12
Reactie en uitwerking RUD Zeeland	12
Reeds Gestarte Acties	13
Nog uit te voeren acties	13
Aanbeveling 4.....	14
“Ruim mandaat, maar trek als DB/AB lering uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat”	14
Reactie en uitwerking RUD Zeeland	14
Reeds Gestarte Acties	14
Nog uit te voeren acties	15

Inleiding en aanleiding

Naar aanleiding van het rapport van Van Aartsen, 'Om de leefomgeving, omgevingsdiensten als gangmaker voor het bestuur' is het Interbestuurlijk Programma (IBP) Versterking VTH stelsel opgesteld. Dit IBP bevat 6 pijlers, onder pijler 6 Monitoring kwaliteit en milieutoezicht wordt het onderwerp visitaties benoemd. Omgevingsdienst NL, de koepel van alle OD's in Nederland, heeft als projectleider een methodiek ontwikkeld waarin de omgevingsdiensten elkaar visiteren. Nadat er eerst een pilot met vier omgevingsdiensten (OD's) is uitgevoerd, is deze landelijk voor alle OD's uitgerold.

Concreet houdt een visitatie in dat de OD's bij elkaar in de keuken kijken en zo van elkaar leren. Wat gaat er goed, maar zeker ook wat er beter kan wordt vastgelegd in een visitatierapport.

Het doel van de visitaties is dus een verbetering van het uitvoeren van de VTH-taken, het verhogen van de bestuurlijke betrokkenheid en tevens het leveren van input voor het jaarlijkse rapport 'Staat van de omgevingsdiensten'.

Visitatie januari 2024

Op 23 en 24 januari 2024 is RUD Zeeland bezocht door de visitatiecommissie van Omgevingsdienst NL. De interviews zijn afgenomen door een visitatiecommissie bestaande uit een onafhankelijke externe voorzitter, twee directeuren van een OD, een kwaliteitsmedewerker en secretariële ondersteuning. De visitatiecommissie heeft grotendeels getoetst op thema's die alle OD's raken, maar ook op specifieke Zeeuwse onderwerpen. Op deze wijze kan een goede vergelijking worden gemaakt met andere OD's.

Tijdens deze twee dagen heeft de commissie openhartige gesprekken gevoerd met bestuur, directie, management, medewerkers en ketenpartners van de dienst. Alle vergaarde informatie is verkregen uit een door de RUD Zeeland zelf ingevulde zelfevaluatie, de interviews tijdens de visitatie en de aangeleverde stukken.

Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot een concept visitatierapport dat op 8 maart 2024 ter toetsing op feitelijke omstandigheden aan RUD Zeeland is aangeboden. De door RUD Zeeland gemaakte opmerkingen zijn verwerkt, waardoor het visitatierapport op 11 april 2024 definitief is geworden.

Samenloop verbeterplan en ontwikkelingen RUD Zeeland

Om een landelijke eenduidigheid te bewerkstelligen, is ook vastgelegd wat projectleider Omgevingsdienst NL naar aanleiding van het rapport verwacht. Dit is verwoord onder het hoofdstuk Vervolgstappen. Één van deze vervolgstappen is het opstellen van een verbeterplan.

Ten tijde van het schrijven van dit verbeterplan liepen de volgende ontwikkelingen bij RUD Zeeland:

- Allereerst heeft RUD Zeeland, in het kader van de bekende robuustheid, een plan van aanpak opgesteld waarmee ons Algemeen Bestuur (AB) moest instemmen.
- Parallel, maar wel los daarvan, heeft de interim directeur een eigen analyse van de organisatie gemaakt, waaruit een advies is gevolgd.
- In september 2024 is het plan van aanpak door ons AB vastgesteld. Direct nadat dit besluit is genomen is gestart met de definitieve versie van dit verbeterplan.
- Ook gaf het besluit het startsein om te beginnen met het opstellen van een implementatieplan. Ondersteund door een extern bureau. In het implementatieplan gaan we beschrijven hoe we op 1 april 2026 robuust zullen zijn.

In het verbeterplan wordt aangegeven welke verbeteracties in gang worden gezet, op welke wijze, met welke resultaatdoelen en binnen welke termijnen de verbeteringen worden doorgevoerd. Het

plan geeft aan met welke frequentie de voortgang van de verbeteracties wordt gerapporteerd in het DB.

Voor u ligt dit verbeterplan.

Bevindingen van de visitatiecommissie in vogelvlucht

De visitatiecommissie komt op hoofdlijnen tot de onderstaande bevindingen, verdeeld in sterke punten en aanbevelingen.

De sterke punten zijn :

1. Adequate uitvoering van VTH-taken
2. Vraagstukken vragen om een bestuurlijk samenspel
3. Stevige positie verworven in het groen

Aanbevelingen:

1. Zet vaart achter de besluitvorming om samen een robuuste RUDZ te worden
2. Neem de maatschappelijke opgaven als ijkpunt
3. Verbeter de bedrijfsvoering
4. Ruim mandaat, maar trek als DB/AB lering uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat

In de volgende hoofdstukken wordt steeds per aanbeveling de reactie en voorgenomen acties van RUD Zeeland uiteengezet.

Reactie en uitwerking RUD Zeeland

RUD Zeeland kan zich goed vinden in de aanbevelingen van de visitatiecommissie en is hier ook al mee aan de slag gegaan. In de volgende hoofdstukken wordt steeds per aanbeveling de voorgenomen acties van RUD Zeeland uiteengezet. Zoals in de inleiding is aangegeven, is het visitatierapport meer dan 6 maanden geleden gepubliceerd. Daarom verdelen we de acties die RUD Zeeland neemt in “reeds uitgevoerde acties” en “nog uit te voeren acties”.

Aanbeveling 1

“Zet vaart achter de besluitvorming om samen een robuuste RUDZ te worden”

Toelichting van de visitatiecommissie: *De visitatiecommissie stelt vast dat de directie en het bestuur in haar rol als collectief eigenaar van RUDZ tot op heden onvoldoende in staat zijn gebleken om de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie tot een volwaardige omgevingsdienst voortvarender ter hand te nemen. De ontwikkeling lijkt te stagneren, ondanks alle goede bedoelingen en intenties van de organisatie en afzonderlijke spelers. Het rapport Van Aartsen en het daaruit voorkomende IBP, en dan met name de robuustheidscriteria, bieden kansen om gewenste versnelling teweeg te brengen. De commissie constateert dat de huidig setting maakt dat de RUDZ in haar ontwikkeling stagneert, niet verder komt en kans loopt dat andere partijen mogelijk een regionale positie claimen. Er lijkt hier sprake te zijn van een vicieuze cirkel: door het ‘niet robuust zijn’, kan er minder worden geïnnoveerd, ontwikkeld en uitgevoerd, waardoor de kans reëel is dat ook vertrouwen bij de deelnemers afneemt om extra middelen ter beschikking te stellen om robuust te worden.*

Een samenwerking met de GGD, VRZ, PORTIZ en VNO NCW biedt kansen om het tij te keren en zo meer realisatiekracht en –macht te mobiliseren voor de toekomst. De commissie beveelt aan om het plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD Zeeland (2023) te implementeren.”

Reactie en uitwerking RUD Zeeland

RUD Zeeland kan zich goed vinden in deze aanbeveling en heeft al acties benoemd. Deels hebben we die al uitgevoerd en deels gaan we die nog uitvoeren. Hieronder benoemen we per deelonderwerp de acties. Per actie benoemen we specifiek het doel wat we daarmee willen bereiken. In onderstaande tabel zijn de acties opgenomen. Onder de tabel lichten we de acties toe en onze overwegingen bij de acties.

Actieoverzicht Aanbeveling 1: Zet vaart achter de besluitvorming om samen een robuuste RUD te vormen		
Concrete actie	Doel	Termijn afronding
Reeds Uitgevoerde Acties		
Zet vaart achter de besluitvorming om samen een robuuste RUD te vormen	Vaststellen van plan van aanpak en bijbehorende financiering	Q3 2024
Informatiebijeenkomsten raden en Staten, voor toelichting en ophalen vragen Plan van aanpak	Draagvlak creëren voor spoedige besluitvorming om robuuste RUD te worden	Q2 2024
Vorbereiding implementatie Plan van aanpak (Zie “nog uit te voeren acties” voor oplevering implementatieplan)	Zorgen voor zo spoedig mogelijke implementatie na besluitvorming om robuuste RUD te worden	Q2 2024
Aanstellen van een interim directeur	Nieuw elan ten behoeve van bestuurlijke verhoudingen	Q1 2024
Kennismakingsronde langs de colleges van alle deelnemers door de interim directeur	Versterken bestuurlijke verhouding	Q2 2024
Samenwerking met GGD en VRZ	Het worden van een robuuste organisatie	Q2 2024
AB – Besluit: Financiële middelen verhogen van €12,5 naar €16,5 mln. (prijsspeil 2023) Inhoud plan van aanpak akkoord	Robuuste RUD Zeeland	9 sept. 2024

Nog uit te voeren acties		
Opleveren en uitvoeren implementatieplan Robuuste RUD	Robuuste RUD Zeeland	Q3 2024 – Q4 2025
Vergroten ontwikkelkracht en creëren innovatieruimte	Voldoende innovatieruimte en ontwikkelkracht naast primair proces	Q3 2024 – Q4 2025
Relatiebeheer opnemen in implementatieplan Robuuste RUD	Versterken relatie met de deelnemers	Q3 2024 – Q4 2025
Samenwerking met Provincie Zeeland	Sterkere PIOFACH, voor robuustheid van de hele organisatie Zie ook Aanbeveling 3	Q3 & Q4 2024 – Q4 2025
Benen op tafel sessie AB – leden	Versterken bestuurlijke verhoudingen om te komen tot een toekomstbestendige RUD Zeeland	Q4 2024

Reeds Uitgevoerde Acties

Plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD Zeeland

RUD Zeeland moet én wil robuust worden. Eind 2023 en begin 2024 is daarom door RUD Zeeland en medewerkers van de deelnemers hard gewerkt aan het Plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD Zeeland. Eind maart is er een voorgenomen besluit genomen door het AB voor het plan van aanpak en deze is vervolgens voor de deadline van 1 april 2024 gestuurd naar het ministerie van IenW. Meteen daarna is de zienswijzeprocedure gestart voor de raden en Staten.

Meenemen raden en Staten

Om de raden en Staten zo goed mogelijk in positie te brengen, te informeren over het Plan van aanpak en daarover vragen te laten stellen, zijn er in april, mei en juni 2024 meerdere regionale informatiebijeenkomsten gehouden. Het MT van RUD Zeeland heeft alle gemeenteraden en Provinciale Staten bezocht om het plan van aanpak te komen toelichten. De gemeenteraden en Provinciale Staten hebben het bezoek van het MT van RUD Zeeland als positief ervaren.

Vorbereiding implementatie Plan van aanpak

Om na het besluit van 9 september direct te kunnen starten is op voorhand een externe partij gezocht om RUD Zeeland te ondersteunen bij implementatie van het plan van aanpak voor een robuuste RUD.

Aanstellen van een interim directeur

Begin 2024 heeft de directeur van RUD Zeeland zijn ontslag aangekondigd. Om in deze belangrijke periode voor RUD Zeeland het belang van een robuuste RUD goed onder de aandacht te brengen bij de deelnemers heeft het dagelijks bestuur een interim directeur aangesteld. De visitatiecommissie benoemt in haar advies: “de organisatie is gebaat bij een nieuw elan en het ervaren van commitment van het bestuur, directie en managementteam.” Het aanstellen van een nieuwe interim directeur draagt hier zeker aan bij. De nieuwe directeur heeft direct ingezet op het bezoeken van alle colleges en ook in het informeren van de gemeenteraden en Provinciale Staten.

Samenwerking met GGD en VRZ

Inmiddels is binnen de samenwerking met de GGD en VRZ een inhoudelijke samenwerkingsagenda opgesteld om samen met de regionale partners te sturen op verbetering van het milieu, gezondheid en veiligheid.

Robuustheid van RUD Zeeland heeft op dit moment prioriteit, daarom heeft het algemeen bestuur besloten om de huisvesting en bedrijfsvoering bij een staande organisatie te verkennen. Onder aanbeveling 3 werken we dit verder uit.

Nog uit te voeren acties

Implementatie Plan van aanpak

Met het besluit van 9 september kan RUD Zeeland stappen zetten naar een robuuste RUD. Met de ondersteuning van een externe partij werken we nu een implementatieplan uit om de geplande groei van de organisatie zorgvuldig te laten lopen. Op deze manier kunnen de nieuwe medewerkers en de nieuwe taken goed belegd worden binnen de organisatie.

Vergroten ontwikkelkracht en creëren innovatieruimte

Eén van de KPI's waar omgevingsdiensten aan moeten voldoen is het hebben van een innovatieagenda als omgevingsdienst. Ook de visitatiecommissie is opgevallen dat er veel ruimte voor verbetering is op het gebied van ontwikkelkracht en innovatieruimte. Het opstellen van een innovatieagenda is opgenomen in het plan van aanpak en dit werken we nader uit in het implementatieplan.

Relatiebeheer opnemen in implementatieplan Robuuste RUD

Een goed opdrachtgever-opdrachtnemerschap draagt bij aan een sterke relatie tussen RUD Zeeland en de gemeenten en provincie. RUD Zeeland zet daar daarom ook de komende jaren op in. Relatiebeheer nemen we mee in het implementatieplan voor een Robuuste RUD Zeeland. Daarin kijken we specifiek hoe we relatiebeheer kunnen borgen binnen de nieuwe organisatiestructuur. De voorbereiding hiervoor is in het MT al gevoerd.

Samenwerking met Provincie Zeeland

RUD Zeeland onderzoekt op dit moment de mogelijkheden voor nauwere samenwerking met provincie Zeeland voor een nieuw PIOFACH contract en nieuwe huisvesting. Onder aanbeveling 3 werken we dit verder uit.

Versterken bestuurlijke verhoudingen

De visitatiecommissie geeft aan dat de verhouding tussen DB/AB en de directie/management aandacht behoeft. Zij constateert *“Er lijkt bij sommige deelnemers sprake te zijn van een verminderd eigenaarschap voor de doorontwikkeling van de RUDZ. Mede hierdoor stagneren verschillende plannen in het besluitvormingsproces.”*

Er is sinds april 2024 een interim directeur aangesteld. Deze heeft onder andere de taak op zich genomen om de verhouding tussen de omgevingsdienst en de deelnemers te verbeteren. In het kader hiervan is hij reeds gestart met een kennismakingsronde langs de colleges van alle Zeeuwse gemeenten en de provincie. De gemeenteraden en Provinciale Staten zijn ook allemaal bezocht door het MT. Doel is om dit voort te blijven zetten in de komende jaren. Dit is namelijk essentieel onderdeel van het relatiebeheer.

Toekomstbestendige RUD Zeeland

De visitatiecommissie merkt het volgende op met betrekking tot de governance van RUD Zeeland: *“De huidige plannen die er liggen om de basis op orde te krijgen en robuust te worden, komen samen in het plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD Zeeland (2023). In combinatie met het 10-jarig bestaan, lijkt er nu een kantelmoment te zijn. Zowel deelnemers als RUDZ zijn positief over de inhoud van het plan als ook het proces dat het doorlopen heeft. Vanuit de medewerkers, provincie en enkele gemeenten is er een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het plan. De commissie ziet dit moment voor RUDZ als een kans om meer in te zetten op het versterken van de relatie met de*

deelnemers, onder andere door bewust aandacht te besteden aan het onderhouden van de relaties, en de afstemming en betrokkenheid te zoeken in de voorbereiding van besluitvormingsprocessen en voorstellen voor de doorontwikkeling van de organisatie.”

Op 9 september 2024 heeft het AB van RUD Zeeland besloten om akkoord te gaan met een verhoging van de begroting van €12,5 mln. naar €16,5 mln. (prijspeil 2023) Dat is een eerste flinke stap richting robuustheid van RUD Zeeland. Het plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD voorzag een groei naar een begroting van €18,3 mln. Om als organisatie ook toekomstbestendig en robuust te zijn, in plaats van enkel aan het minimumbedrag van €16,5 mln.¹ te voldoen, is meer nodig. In zijn analyse benadrukt de interim directeur dat voor een echte robuuste dienst ook een volwaardige ondersteuning van het primair proces noodzakelijk is.

Daarom bespreken we in een aparte benen op tafel sessie met de AB-leden de toekomst van de RUD en de visie die zij hebben op de toekomst van RUD Zeeland. Deze benen op tafel sessie vindt medio november plaats.

¹ In de eindnotitie robuuste omgevingsdiensten is onder KPI 1 minimale omvang van het werkgebied een begroting van €16,5 mln. opgenomen. (prijspeil 2023)

Aanbeveling 2

“Neem de maatschappelijke opgaven als ijkpunt”

Toelichting visitatiecommissie op deze aanbeveling: *De commissie onderschrijft van harte de slogan: ‘een schoon gezond veilig zeeland’ (Begroting 2023), maar beveelt aan dat de ontwikkeling van de organisatie RUDZ en de gesprekken daarover binnen het bestuur meer vanuit de gemeenschappelijke opgaven worden gevoerd om de individuele belangen van deelnemers te overstijgen. De huidige financieringssystematiek, de beperkte voorwaarden en moeizame gesprekken binnen het bestuur, en tussen bestuur en directie, belemmeren de daadwerkelijk progressie en de focus op de maatschappelijke opgaven (de outcome).*

Reactie en uitwerking RUD Zeeland

RUD Zeeland onderschrijft deze aanbeveling. Het is onze maatschappelijke opgave om een schoon, gezond en veilig Zeeland te bewerkstelligen. Daarbij is het zeer belangrijk in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven. Hieronder wordt per onderdeel uitgewerkt hoe RUD Zeeland daar de komende tijd aan gaat werken.

Actieoverzicht Aanbeveling 2: “Neem de maatschappelijke opgaven als ijkpunt”		
Concrete actie	Doel	Termijn afronding
Reeds gestarte acties		
Volgen externe ontwikkelingen	Het kunnen doorvertalen van maatschappelijke en externe ontwikkelingen naar RUD Zeeland	Q1 2025
Nieuwe financieringssystematiek	Een passende financieringssystematiek die voldoende ruimte heeft voor maatschappelijke opgaven	Q2 2025
Nog uit te voeren acties		
Business Intelligence strategie opstellen	Informatiegestuurd en outcome gericht kunnen werken	Uiterlijk 1 april 2026
Programmatische aanpak opnemen in implementatieplan Robuuste RUD	Outcome gericht werken	Q2 2025
Ketentoezicht opnemen in implementatieplan Robuuste RUD	Ketengericht werken en samenwerking met partners	Q2 2025

Reeds Gestarte Acties

Volgen externe ontwikkelingen

Visitatiecommissie: “RUDZ geeft in haar zelfevaluatie aan dat er beperkte tot geen financiële middelen voor innovatie en ontwikkeling zijn. Er is wel een budget voor opleidingskosten, kennisontwikkeling en het volgen van externe ontwikkelingen, maar dit is met name voor het bijhouden en up-to-date blijven op het vakgebied. Het budget is niet bedoeld om proactief op externe ontwikkelingen te acteren of te innoveren.”

RUD Zeeland heeft de functie strategisch adviseur in het leven geroepen om de externe (beleids)ontwikkelingen te vertalen naar de eigen organisatie. In het plan van aanpak wordt ingezet op twee fulltime strategisch adviseurs uit structurele middelen. Daarnaast moet er een innovatieagenda ontwikkeld worden die ook ziet op ontwikkelingen op onder andere technisch vlak; op inzet data en gebruik AI.

*Nieuwe Financieringssystematiek: Outcome gericht werken en andere P*Q RUD Zeeland*

Één van de externe ontwikkelingen die RUD Zeeland volgt en als vertrekpunt gebruikt is de nieuwe financieringssystematiek die binnen het IBP ontwikkeld is. De visitatiecommissie geeft aan: *“De ambtelijke opdrachtgevers geven aan dat de P*Q te gedetailleerd is, wat gedeeld wordt door RUDZ. Tegelijkertijd neemt RUDZ volgens de commissie te weinig eigenaarschap op dit cruciale punt in de bedrijfsvoering,”*

En

*“De financiële structuur kenmerkt zich door P*Q en generieke taken. Dit wordt door RUDZ als een verouderde en complexe systematiek ervaren. Ook berust de totstandkoming van de financiering op verouderde kengetallen. Er is behoefte aan een programmatisch aanpak met individuele accenten. Het wordt nu als een last ervaren om voldoende middelen te krijgen. Ook de ambtelijke opdrachtgevers deelden dit beeld in het interview met de commissie. Dit zou volgens de commissie meer vanuit een collectieve verantwoordelijkheid gestimuleerd mogen worden.”*

RUD Zeeland herkent zich ten eerste in de observatie van de visitatiecommissie dat de huidige P*Q systematiek niet past bij een robuuste omgevingsdienst die in wil kunnen spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften van individuele deelnemers. Omdat op dit moment P*Q nog wel de huidige financieringssystematiek is, is het plan van aanpak Samen naar een robuuste RUD Zeeland op basis van P*Q.

Samen met de deelnemers is de verkenning gestart om te komen tot een beter passende financieringssystematiek met minder producten. Daarbij zetten we in op een vereenvoudiging die toch voldoende sturingsinformatie oplevert. Het landelijke rapport over de mogelijke financieringssystematiek is het vertrekpunt. Daarnaast staat het aanpassen van de verantwoordingsrapportage ook in de planning. Met een financieringssystematiek die meer op hoofdlijnen focust, stellen we de maatschappelijke opgaven meer centraal.

Nog uit te voeren acties

Business intelligence strategie Outcome-gericht sturing

De visitatiecommissie constateert dat er op output wordt gerapporteerd naar de deelnemers, maar dat er geen outcome-gerichte sturing plaatsvindt. *“De wens is om bijvoorbeeld concrete gezondheidseffecten te monitoren. Mogelijk biedt samenwerking met de VRZ en GGD daar uitkomst voor in samenhang met de prioritering vanuit de provincie Zeeland in de aanpak Robuuste Milieutaken Zeeland om outcome gericht te werken en rapporteren.”*

Met outcome-gerichte sturing is het meer mogelijk rekening te houden met de maatschappelijke opgaven en daar op in te spelen. Om meer outcome-gericht te werken, zet RUD Zeeland in het plan van aanpak in op informatiegestuurd werken en een programmatische aanpak. Informatiehuishouding valt onder de bedrijfsvoering. Hier gaan we verder op in onder aanbeveling 3. De business intelligence strategie die we komend jaar opstellen draagt bij aan outcome-gericht werken. In plaats van puur te kijken naar het aantal uitgevoerde controles willen we meer inzicht in de opbrengst en milieu-impact van onze controles. Dit vraagt om een meer programmatische aanpak:

Programmatische aanpak

Programmatisch werken vraagt om een meer “branche-gerichte” benadering van milieuproblematiek. Het rapport “robuuste milieutaken Zeeland” van TwynstraGudde biedt hier goede handvaten voor. Verschillende onderdelen hiervan zijn overgenomen in het plan van aanpak Samen naar een Robuuste RUD. In het implementatieplan werken we dit nader uit.

Ketentoezicht en samenwerking met ketenpartners

Zoals ook onder aanbeveling 1 vermeld, is de samenwerking met GGD en VRZ versterkt. Daarnaast zoekt RUD Zeeland actief het gesprek op met omliggende omgevingsdiensten over samenwerking. Ook de visitatiecommissie ziet die pro activiteit vanuit RUD Zeeland:

“RUDZ zoekt in de uitvoering proactief de samenwerking met andere omgevingsdiensten en ketenpartners. Tegelijkertijd is de RUDZ handelingsverlegen om de regie te pakken, omdat de huidige financieringsstructuur niet veel ruimte geeft. Dit wordt wel als een belangrijke voorwaarde gezien om een sterkere leidende rol te nemen.” In de alinea's hierboven hebben we de financieringsystematiek van RUD Zeeland besproken.

Deze conclusie raakt de kern van het probleem van RUD Zeeland. In de uitwerking van het plan van aanpak zal aandacht komen voor de ruimte die nodig is om een rol naast de VTH uitvoering op te kunnen pakken. Daar was binnen de RUD eerder geen budget voor, maar het plan van aanpak biedt hier budget voor.

Ketentoezicht vraagt een aanpak over gemeente- provincie en landsgrenzen heen. Bij “team Groen”, zien we deze samenwerking al meer met omliggende omgevingsdiensten, waar we bijvoorbeeld gezamenlijk patrouilleren in meerdere provincies met toezichthouders en BOA's van de OMWB (West Brabant) en OZHZ (Zuid-Holland).

Voor team Milieu die zich met name focussen op bedrijven, is samenwerking met veel meer ketenpartners essentieel. Hierbij valt te denken aan de samenwerking met IL&T, de NVWA en de politie. Het rapport “robuuste milieutaken Zeeland” van TwynstraGudde biedt hier goede handvaten voor. Per programma wat wordt voorgesteld in dit rapport worden de betrokken partners benoemd. In het implementatieplan werken we dit nader uit.

Aanbeveling 3

“Verbeter de bedrijfsvoering”

Toelichting visitatiecommissie op deze aanbeveling: *De commissie heeft eveneens ervaren dat de interne werkcultuur en benoemde teleurstellingen (gebrek aan honorering van initiatieven, trage besluitvorming, gebrek aan capaciteit), maken dat het van medewerkers steeds meer energie vraagt om het geheel positief te kantelen. De organisatie is op een aantal plaatsen “murw geslagen” en de medewerkers ervaren onvoldoende collectiviteit om “het gemoed van de organisatie” ten goede te keren. Ook de afspraken die zijn gemaakt met de gemeente Terneuzen voor de ondersteuning bij de PIOFACH-taken worden hierbij als een belemmerende factor gezien. Dit staat de essentiële beheersmatige ondersteuning van de uitvoering (staf) en de ontwikkeling van de organisatie in haar geheel in de weg. Op een aantal onderwerpen wordt weliswaar voortgang geboekt, zoals de eerste stappen in het ontwikkelen van een dynamisch risicomodel, verbeterde informatiesystemen en datakwaliteit, echter de organisatie is gebaat bij een nieuw elan en het ervaren van commitment van het bestuur, directie en managementteam.*

De commissie constateert dat de organisatie op haar tenen loopt om de overeengekomen taakstellingen waar te maken en dat is een risico. Daarom beveelt de commissie aan om het PIOFACH-contract met de gemeente Terneuzen (eventueel voor een gedeelte, gezien de mogelijke verhuizing van RUDZ) te herzien en te zorgen voor voldoende capaciteit en middelen om de doorontwikkeling van de organisatie mogelijk te maken. Hierbij is het van belang dat het MT als één eenheid opereert.

Reactie en uitwerking RUD Zeeland

Hoewel het plan van aanpak *Samen naar een Robuuste RUD* vooral op de VTH-taken is gericht, is versterken van de bedrijfsvoering hierin ook meegenomen. In het implementatieplan komt hier een nog sterkere focus op. De interim-directeur geeft in zijn analyse namelijk ook aan dat ondersteuning van het primaire proces nu onvoldoende is. Met een nieuwe PIOFACH partner, meer budget, een implementatieplan voor een nieuwe organisatie-inrichting, cultuur, processen, producten verwachten we goede stappen te zetten naar een robuuste en toekomstbestendige RUD Zeeland.

Actieoverzicht Aanbeveling 3: “Verbeter de bedrijfsvoering”		
Concrete actie	Doel	Termijn afronding
Reeds gestarte acties		
Medewerkers nauw betrekken bij implementatieplan	Nieuw elan en ervaren van commitment van bestuur, directie en management	Q2 2025
Samenwerking PIOFACH Provincie Zeeland	Versterken PIOFACH in brede zin, specifiek op gebied van I-beleid: informatisering en digitalisering	Q4 2025
Adviesfuncties in eigen huis halen	Kortere lijnen en daarmee een effectievere bedrijfsvoering	Q4 2025
Nog uit te voeren acties		
Informatisering- en digitalisering	Betere informatiehuishouding, datakwaliteit en basis voor risicogestuurd werken	Q4 2025 en verder
Voldoen aan wettelijke taken aangaande een nieuwe overheid	Voldoen aan wettelijke taken aangaande een nieuwe overheid	Q4 2025

Reeds Gestarte Acties

Medewerkers nauw betrekken bij implementatieplan

De uitwerking van het Plan van aanpak voor een Robuuste RUD is het vliegwiel geworden om medewerkers weer in de positieve flow te krijgen. We creëren draagvlak, omdat ze gehoord worden en invloed uitoefenen op de ontwikkelingen van de organisatie.

Samenwerking PIOFACH Provincie Zeeland

Visitatiecommissie: Tegelijkertijd neemt RUDZ volgens de commissie te weinig eigenaarschap op dit cruciale punt in de bedrijfsvoering, alsook over het contract aangaande PIOFACH-taken het niet behalen van de 1300-uur productiviteitsnorm. Daarbij is RUDZ kwetsbaar op de bedrijfsvoering en dat heeft zich de laatste tijd geuit o.a. in een minimale bezetting op de financiële functies."

Op dit moment verkennen we de mogelijkheden voor een nieuwe dienstverlening op de bedrijfsvoering met de Provincie Zeeland. In het plan van aanpak is een uitbreiding van de afdeling financiën opgenomen. In het implementatieplan werken we dit nader uit.

Adviesfuncties in eigen huis halen

De PIOFACH dienstverlening op afstand is afgelopen jaren in de praktijk niet voldoende werkbaar gebleken. De fysieke nabijheid van ondersteuning is daarom noodzakelijk. In navolging van communicatie willen we bepaalde taken meer binnen onze eigen organisatie inbedden.

Nog uit te voeren acties

Informatisering en digitalisering

De visitatiecommissie: *"Het informatiemanagement staat nog in de kinderschoenen. Er is bijvoorbeeld geen I-beleid, mede vanwege de afhankelijkheid - het PIOFACH-contract – met gemeente Terneuzen. In het contract zit de ICT, maar geen I-beleid. Mede door deze loskoppeling en het gebrek aan middelen is het (nog) niet opgepakt binnen RUDZ."*

Momenteel is er een tekort aan brede kennis en capaciteit op gebied van Informatiebeheer. In het plan van aanpak *Samen naar een Robuuste RUD* staat dit vernoemd, maar wel als ingroeimodel. Zoals in aanbeveling 2 wordt benoemd is een goede informatiehuishouding echter essentieel om meer informatiegestuurd te werken en het maatschappelijk effect van het werk beter in beeld te brengen. Zaak is om dit eerst op orde te krijgen en vervolgens met een business intelligence strategie en innovatieagenda prioriteiten te stellen om zo verstandig te bouwen aan een robuuste RUD Zeeland.

Voldoen aan wettelijke taken aangaande een nieuwe overheid

Eisen aan overheden worden hoger. Transparantie en governance spelen een steeds grotere rol. Wetgeving op transparantie maar ook veilig digitaal werken volgt elkaar snel op. De capaciteit die daarmee gepaard gaat vraagt om een volwaardige opzet voor het management, proces inrichting en auditing daarvan en personeelsmanagement. Wetgeving over verplicht anonimiseren en digitale veiligheid en publiceren en open overheid moet zorgvuldig ingebed worden. De staf is hierin sinds de start van de RUD nauwelijks in gegroeid, ondanks dat de landelijke eisen wel gegroeid zijn.

Aanbeveling 4

“Ruim mandaat, maar trek als DB/AB lering uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat”

Toelichting van de visitatiecommissie: *De commissie stelt vast dat er op papier een ruim mandaat is, maar dat er in de praktijk nog sprake is van bestuurlijke inmenging bij de uitoefening van dat mandaat waarmee de beoogde distantie van het bevoegd gezag tot de uitvoering in het gedrang kan komen. Formeel juridisch is het mogelijk dat een bestuur afwijkt van een uitgebracht advies, maar transparantie daarover en het verantwoorden van de gekozen beslissing vragen bestuurlijke zorgvuldigheid om een geloofwaardig optreden door RUDZ te borgen. Ook is naar voren gekomen dat door het bevoegd besluiten worden genomen, waarbij onvoldoende oog is voor gevolgen voor andere taakvelden waar RUDZ voor aan de lat staat. De commissie is niet gebleken dat over deze problematiek in het bestuur als collectief wordt gesproken om hieruit gezamenlijk lessen te trekken of nadere afspraken te maken. De commissie beveelt aan om daar wel in gesprek met elkaar over te gaan, zodat deze ‘afwijkende’ beslissingen ook als leerpunt kunnen worden besproken in het DB/AB.*

Reactie en uitwerking RUD Zeeland

Afwijking advies bij uitvoering gemandateerde taak door bevoegd gezag

De aanbeveling van de visitatiecommissie stelt dat het DB/AB lering dient te trekken uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat. Maar feitelijk gezien is er geen sprake van afwijking van het mandaat. Afwijking van het mandaat zou betekenen dat RUD Zeeland taken buiten mandaat uitvoert. Dit is niet het geval en dit is ook niet waar de visitatiecommissie op doelt. In de toelichting bij deze aanbeveling verduidelijkt de visitatiecommissie dit door te zeggen dat “het formeel juridisch mogelijk is dat een bestuur afwijkt van een uitgebracht advies”. Dat is waar deze aanbeveling in feite om draait.

Wat al geregeld is

Nu is in de jaarrapportages opgenomen hoe vaak wordt afgeweken van een advies van RUD Zeeland of wanneer een bevoegd gezag besluit zelf iets uit te voeren wat is gemandateerd. Dit zorgt echter niet voor het gewenste bestuurlijke gesprek.

Actieoverzicht Aanbeveling 4: “Ruim mandaat, maar trek als DB/AB lering uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat”		
Concrete actie	Doel	Termijn afronding
Reeds gestarte acties		
Gesprek inplannen met AB inzake intrekken mandaat	Als DB/AB lering trekken uit casuïstiek bij afwijking van het mandaat	2025
Nog uit te voeren acties		
Vastleggen over hoe om te gaan bij afwijkingen van adviezen van RUD Zeeland door bevoegd gezag.	Geloofwaardigheid van RUD Zeeland borgen en transparantie van genomen besluiten bij (tegengesteld) advies vanuit RUD Zeeland	Q1 2025

Reeds Gestarte Acties

Gesprek inplannen met AB inzake intrekken mandaat

De directeur van RUD Zeeland dient het Dagelijks Bestuur te informeren over de gang van zaken binnen RUD Zeeland. Hieronder vallen onder andere adviezen van RUD Zeeland, waarbij het bevoegd gezag besluit om af te wijken van het advies van RUD Zeeland. Dit betreffen veelal politiek gevoelige dossiers, waarbij het bevoegd gezag kiest. Om hier als algemeen bestuur collectief lering uit te trekken of nadere afspraken te maken beveelt de visitatiecommissie aan om hier wel over in gesprek

te gaan. In 2025 zijn er twee AB sessies ingepland, waarbij er meer ruimte is om met elkaar van gedachten te wisselen over bepaalde onderwerpen. Één van deze twee AB sessies gebruiken we om verder te praten over dit onderwerp.

Nog uit te voeren acties

Vastleggen over hoe om te gaan bij afwijkingen van adviezen van RUD Zeeland door bevoegd gezag.

Tijdens deze AB sessie willen we ook vastleggen hoe het bevoegd gezag om dient te gaan met afwijkingen van adviezen van RUD Zeeland. Net als RUD Zeeland het bevoegd gezag inlicht bij een (voornemen) last onder dwangsom of politiek gevoelige dossier, informeert het bevoegd gezag wanneer zij afwijken bij het advies van RUD Zeeland. Op die manier informeren we elkaar en is het proces transparant. Dit draagt bij aan een onafhankelijke positie van de omgevingsdienst en geloofwaardigheid van de omgevingsdienst.