

Organisatie-en inrichtingsplan



Inhoudsopgave

0.	Managementsamenvatting	3
1.	Inleiding	6
2.	Missie en visie.....	7
3.	Context en uitgangspunten	9
4.	Takenpakket	11
5.	Keuzes bij organisatieinrichting.....	16
5.1	Algemene uitgangspunten	16
5.2.	Uitgangspunten voor Formatie primair proces en overhead.....	17
5.3.	Managementstructuur	18
5.4.	Indelingscriteria voor teamvorming voor het primair proces.....	19
5.5.	Relatiebeheer	20
5.6.	Frontoffice en procesondersteuning.....	21
5.7.	Bedrijfsvoering	21
5.8.	Positionering juristen	27
5.9.	Geografische werkverdeling.....	27
5.10.	Rol leidinggevenden	27
5.11.	Coördinatiemechanismen in het operationele deel van de organisatie.....	28
5.12.	Coördinatiemechanismen in de managementstructuur.....	28
6.	Organogram, functies en formatie RUD Utrecht, een overzicht.....	30
6.1	Organogram.....	30
6.2	Functieopbouw en formatie.....	30
Bijlagen		

0. Managementsamenvatting

Op aangeven van het rijk worden decentrale VROM-taken geregionaliseerd. Gemeenten en provincies mandateren uitvoerende taken op het gebied van informatieverstopping, vergunningverlening, toezicht en handhaving aan nieuw op te richten Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD). In de provincie Utrecht is dit proces gaande in 2 fasen:

- 1a. de huidige OdrU als samenwerkingsorganisatie van een aantal gemeenten, optimaliseert zich
- 1b. de provincie en de overige gemeenten richten een samenwerkingsorganisatie op (RUD Utrecht) op
2. OdrU en RUD Utrecht fuseren tot één provincie brede RUD.

Provincie Utrecht en deelnemende gemeenten in RUD Utrecht hebben voor stap 1b. op 16 oktober 2013 een bedrijfsplan vastgesteld. Hierin zijn onder meer uitgangspunten voor de organisatieinrichting van RUD Utrecht opgenomen.

In de voorliggende rapportage worden deze uitgangspunten uitgewerkt tot een organisatieontwerp. Het algemeen bestuur van RUD Utrecht (de bestuurlijke organisatie is op 8 januari 2014 van start gegaan) besluit over dit ontwerp na advisering door de BOR.

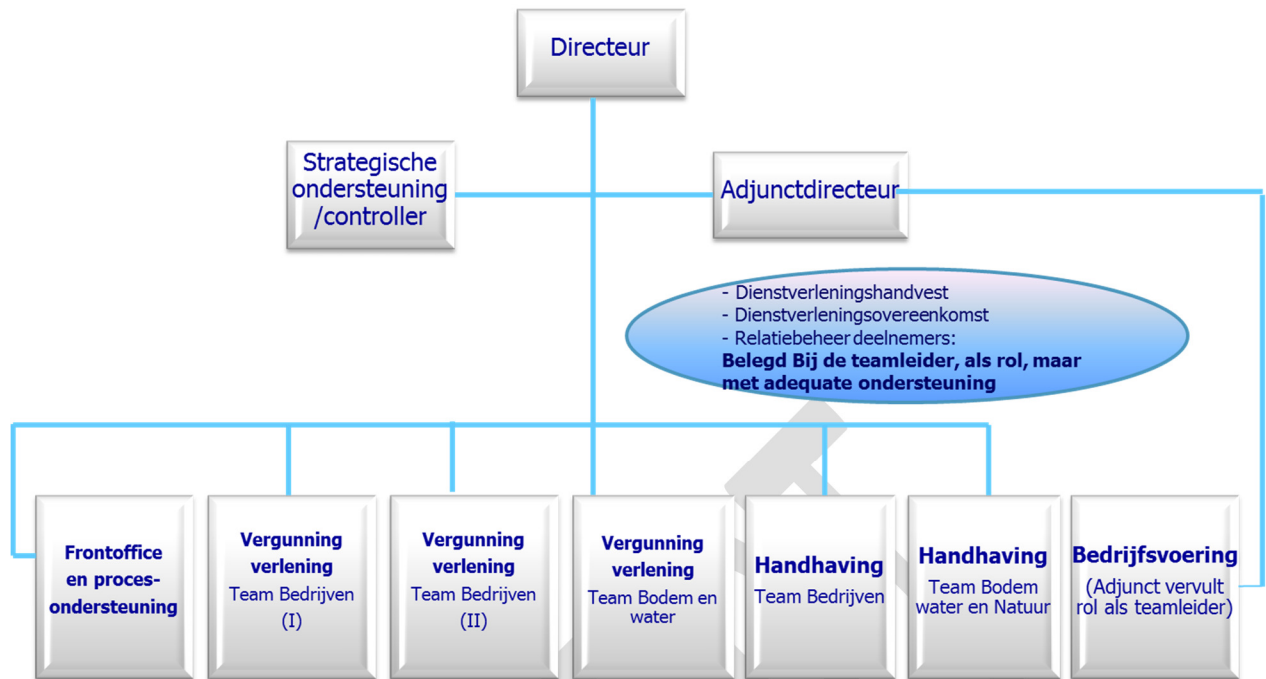
In afstemming met de werkgroep Taken en Processen (T&P), het kwartiermakersteam (KMT) en de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) is de werkgroep P&O tot de volgende set van voorstellen gekomen:

1. De organisatie wordt geleid door de directeur. De directeur stuurt vanuit de gekozen visie en strategie op het primaire proces (vergunningverlening en toezicht en handhaving) van de organisatie. De focus ligt in eerste instantie op de inrichting en ontwikkeling van de RUD Utrecht waarbij van de directeur verwacht wordt dat hij in al zijn/haar acties het eindpunt van één provincie brede RUD in zicht heeft en de organisatie voorbereidt op de opschaling en doorontwikkeling richting één provincie brede RUD. De directeur treedt op als bestuurder in de zin van de WOR. De directeur informeert, rapporteert, adviseert en legt verantwoording af aan het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de RUD over de door de organisatie gevoerde strategie, de financiën, de bedrijfsvoering, het personeelsbeleid alsook de resultaten behaald door de organisatie als geheel.
2. Vanwege de aanvullende opdracht om door te ontwikkelen naar één provincie brede RUD wordt de directeur in de uitoefening van zijn taken en verantwoordelijkheid bijgestaan door een adjunct directeur. Naast directieverantwoordelijkheid stuurt de adjunct tevens en waar nodig ondersteund door de controller, het team Bedrijfsvoering aan.
3. De controller vervult een staffunctie en valt daardoor onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de directeur. Borging van de neutrale positie van de controller en de wens om deze onafhankelijkheid ook zichtbaar in de organisatiestructuur tot uitdrukking te laten komen vormen de achtergrond voor deze keuze. De controller fungeert, op enige afstand van de primaire processen en de financiële administratie, als adviseur naar de directeur, de adjunct directeur en het bestuur. Vanwege de (nog) beperkte formatieomvang van de organisatie als geheel zal hij/zij tevens een inhoudelijke rol nemen richting de financiële discipline zoals deze is belegd binnen het team bedrijfsvoering.
4. Om de organisatie zo plat mogelijk te houden is er sprake van één hiërarchische laag tussen directie en de medewerkers. Oorspronkelijk zou de RUD Utrecht een startformatie hebben

van 123 fte. Als gevolg van de overdracht van bevoegd gezag naar gemeenten van de OdrU, zal de startformatie van de RUD Utrecht uitkomen op 108,11 fte.

5. Als uitgangspunt is gekozen dat 25 medewerkers de maximum span of control/support is voor een organisatie-eenheid
6. In het primaire proces zullen bij aanvang ruim 84 fte worden ingezet, waarvan circa de helft voor vergunningverlening en de helft voor toezicht en handhaving.
7. Het eerste criterium om het werk te verdelen in het primaire proces is het onderscheid tussen het werkveld vergunningverlening en het werkveld toezicht en handhaving. Wettelijk is vastgesteld dat deze functiescheiding dient te worden gerealiseerd.
8. Vanuit het uitgangspunt dat 25 medewerkers de maximum span of control/support is binnen een organisatie-eenheid, komen er 3 teams vergunningverlening, 2 teams toezicht en handhaving, 1 team frontoffice en procesondersteuning en 1 team bedrijfsvoering.
9. Bij zowel vergunningverlening als toezicht en handhaving is de aard van het werkveld bepalend voor de teamindeling. Het onderscheid tussen enerzijds de categorie bedrijven (inrichtingen in het kader van de Wet Milieubeheer) en anderzijds de categorie Bodem, grondwater en ontgrondingen is een theoretisch en praktisch goed indelingscriterium gebleken. Voor het team Vergunningverlening Bedrijven is een aanvullende indeling nodig omdat de hiervoor benodigde formatie de 25 fte overstijgt. Vanuit de inhoud is hiervoor geen logische indeling voorhanden gebleken. Ook een geografisch indelingscriterium leverde omdat het werkgebied nog relatief klein is onvoldoende meerwaarde op als indelingscriterium.
Op grond hiervan is de formatie evenredig over de twee teams verdeeld. Wel is vanuit oogpunt van benodigde functionele kennis van de te onderscheiden domeinen (afval, industrie, externe veiligheid etc.) het vanuit efficiency van belang deze deskundigheid daar waar nodig binnen een team logisch te clusteren. In het plaatsingsproces kan hiermee – zo mogelijk – al aandacht aan worden besteed.
10. Op grond van de goede praktijkervaring met het huidige Servicebureau van de provincie en vooral om efficiënt te kunnen werken is een 6^e team in het primaire proces verbijzonderd. Dit team functioneert als ondersteuning van de teams van Vergunningverlening en Toezicht en Handhaving door zich te richten op de volgende (kern)taken:
 - a. Front office (bewaken en onderhouden van contacten in het kader van OLO en AIM, en het in procedures zetten van overige aanvragen);
 - b. Zaak gerelateerde ondersteuning primair proces
 - c. Overig ondersteunende taken.
11. De ondersteunende processen- voor zover deze niet direct gerelateerd zijn aan het primaire proces, zijn belegd bij het team Bedrijfsvoering.
Dit team levert de benodigde ondersteuning op het vlak van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting/facilitaire zaken. Delen van deze taken zullen overigens bij aanvang worden uitbesteed. Zoals gezegd zal dit team haar werkzaamheden verrichten onder de directe aansturing en verantwoordelijkheid van de adjunct directeur.

Het organogram van de RUD Utrecht kan op grond van het hiervoor gaande als volgt worden weergegeven:



1. Inleiding

Om de uitvoering van de VROM-regelgeving te verbeteren heeft de rijksoverheid bepaald dat taken van gemeenten en provincies moeten worden gebundeld in regionaal werkende organisaties (regionale uitvoeringsdiensten RUD).

In de regio (provincie) Utrecht heeft het proces van RUD-vorming een moeizame aanvang gekend. Men is het wel eens over het gewenste eindbeeld (één RUD-organisatie voor de 26 gemeenten en de provincie in dit werkgebied) maar over proces en voorwaarden zijn partijen het niet meteen eens geworden. Inmiddels is besloten het verdere proces te doorlopen in twee fasen. In de eerste fase wordt de huidige OdrU-organisatie geoptimaliseerd en bundelen de niet hierin participerende partijen hun activiteiten in een nieuwe organisatie, met als werknaam RUD Utrecht. In de tweede fase (2.1) moeten beide organisaties vervolgens samensmelten.

Op 16 oktober 2013 heeft het Portefeuillehoudersoverleg RUD het document "Bedrijfsplan RUD Utrecht" vastgesteld. Hierin zijn beschreven de positionering, de missie, de globale taken, het dienstverleningsconcept voor RUD Utrecht en de personele en financiële aspecten daarvan. Tevens is opgenomen een aantal criteria voor verdere vormgeving van de organisatie, die zal starten met een personeelsformatie van 108,11 fte.

In bestuurlijk-juridische zin is de RUD Utrecht op 8 januari 2014 van start gegaan. Afspraken zijn gemaakt over de werkwijze van een nieuwe bestuurlijke organisatie. Op uitvoerend niveau worden de werkzaamheden in de loop van 2014 gebundeld. In dit organisatie-inrichtingsplan zijn de uitgangspunten zoals benoemd in het bedrijfsplan, verder uitgewerkt door (de werkgroep Personeel en Organisatie van) de projectorganisatie die RUD Utrecht ontwikkelt. Dit mondt uit in een concreet voorstel voor de organisatiestructuur, zie hoofdstuk 6.

Dit inrichtingsplan is tot stand gekomen op basis van organisatiekundige inzichten van de leden van de werkgroep Personeel en Organisatie, waarbij afstemming heeft plaatsgevonden met de werkgroep Taken en Processen, het KMT en de BOR. Over dit voorstel zal, na advisering door de Bijzondere Ondernemingsraad, worden besloten door het algemeen bestuur van RUD Utrecht.

In de hoofdstukken die volgen wordt achtereenvolgens in gegaan op:

- missie en visie van de nieuwe organisatie (hoofdstuk 2)
- de uitgangspunten voor organisatieinrichting, vooral vanuit het bedrijfsplan (hoofdstuk 3)
- een beschrijving van het takenpakket voor de organisatie (hoofdstuk 4)
- voorgestelde keuzes voor organisatieinrichting (hoofdstuk 5)
- het organisatieschema als resultante van die keuzes (hoofdstuk 6)
- de effecten van de keuze voor dit organisatiemodel en het vervolg (hoofdstuk 7).

2. Missie en visie

De RUD Utrecht is een zelfstandig vormgegeven samenwerkingsverband van en voor elf gemeenten en de provincie Utrecht. Het betreft de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Houten, Leusden, Lopik, Nieuwegein, Soest, Utrecht en Woudenberg. Het is een gemeenschappelijke regeling er is dus sprake van een verlengd openbaar bestuur. De provincie en deze gemeenten zijn samen eigenaar van RUD Utrecht.

Vergunningverlening, toezicht en handhaving op VROM-gebied zijn de kerntaken. Provinciale omgevingstaken bestrijken de hele provincie, vandaar dat bij bijvoorbeeld bedrijven die op het grondgebied liggen van gemeenten die hun VTH-taken laten uitvoeren door de OdrU, RUD Utrecht toch zichtbaar zal zijn. Zolang RUD Utrecht en OdrU nog niet samen zijn zal daarom zorgvuldig gecommuniceerd moeten worden (over de organisatie van de dienstverlening) met deze bedrijven.

De provincie Utrecht kiest ervoor zowel frontoffice- als backofficetaken over te dragen naar RUD Utrecht. De gemeenten kiezen er grotendeels voor het frontoffice georganiseerd te houden in de eigen gemeentelijke organisatie; voor deze partijen vormt RUD Utrecht een betrouwbaar backoffice. In dienstverleningsovereenkomsten zijn de werkafspraken en taakafbakeningen vastgelegd.

De missie (permanente opdracht) van RUD Utrecht is in het bedrijfsplan als volgt gedefinieerd:

De RUD Utrecht staat voor het waarborgen en ontwikkelen van een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. Aan opdrachtgevers wordt doelgericht maatwerk geleverd, op tijd en van een passende prijs/kwaliteitsverhouding. Onder passend wordt hierbij verstaan: voldoen aan de normen zoals de wettelijke kwaliteitseisen.

De RUD Utrecht profileert zich als uitvoeringsorganisatie; deelnemende opdrachtgevers bepalen het beleid. RUD Utrecht wil wel initiatief nemen en meedenken op het terrein van uitvoeringsbeleid (vertaling van beleidskaders naar uitvoeringsrichtlijnen), immers door uniformering kunnen efficiencyvoordelen worden behaald. Opdracht gevende deelnemers worden op deze wijze bij hun beleidsvorming gevoed doordat bijvoorbeeld signalen over nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en operationele kennis worden gedeeld.

De belangrijkste meerwaarde van de komst van de regionale uitvoeringsdienst ligt in de mogelijkheid om te komen tot een integrale gebiedsgerichte aanpak van vraagstukken op het terrein van de fysieke leefomgeving door een verdere geïntegreerde en geüniformeerde uitvoering en bundeling van specialistische deskundigheid en informatie. De bestuurskracht wordt versterkt en de professionalisering neemt toe. De samenwerking door de deelnemers in de RUD Utrecht geeft ook een impuls aan de samenwerking met ketenpartners als waterschappen, het Openbaar Ministerie en de Veiligheidsregio Utrecht. De RUD Utrecht gaat participeren in landelijke overleggen met andere RUD-en, gericht op kennisdeling en kennisontwikkeling.

Een visie voor RUD Utrecht is nog niet gedefinieerd. Wel zijn uit het bedrijfsplan bouwstenen daarvoor te destilleren, namelijk de RUD Utrecht:

1. vormt een uitvoeringsorganisatie voor 11 gemeenten en de provincie Utrecht;
2. voert haar werk efficiënt en effectief uit door bijvoorbeeld uniformering van uitvoeringsregels;
3. denkt mee in het te voeren beleid zonder het beleid te bepalen;

4. voert VTH-taken geheel (provincie) of gedeeltelijk (gemeenten) uit;
5. vervult backofficetaken en mogelijk frontofficetaken;
6. is schaalbaar op het niveau van omgevingstaken (kan wijzigingen in dienstverlenings-overeenkomsten goed opvangen);
7. streeft naar een organisatieontwikkeling die toekomstige integratie met de OdrU vergemakkelijkt;
8. vormt een zelfstandig merk (naam, huisstijl e.d.);
9. hanteert bij aanvang het huidige kwaliteitsniveau;
10. groeit door naar een gemeenschappelijk en eenduidig kwaliteitsniveau;
11. zorgt voor functiescheiding tussen vergunningverlening en toezicht/handhaving.

In de voorbereidingen is verkend welke kernwaarden voor RUD Utrecht belangrijk zijn. Integriteit, loyaliteit, betrokkenheid, verantwoordelijkheid, resultaatgerichtheid, openheid en respect zijn enkele genoemde kernwaarden. Deze kernwaarden zullen onderwerp van gesprek worden na de operationele start van de organisatie, het is immers aan het management en de medewerkers van RUD Utrecht om betekenis te geven aan deze begrippen en ze leidend te maken voor het dagelijks handelen. Van belang is wel dat de organisatiestructuur geen belemmeringen opwerpt voor het werken conform de dan gekozen kernwaarden.

In het bedrijfsplan is al uitgesproken dat in RUD Utrecht integraal management wenst toe te passen. Dat wil zeggen dat leidinggevenden (directeur, adjunct-directeur en teamleiders) niet alleen verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke taken maar ook voor alle aspecten van de bedrijfsvoering, denk aan budgetbeheer en personeelszorg. Voor de directeur zal een interne mandaatregeling worden vastgesteld door het bestuur van RUD Utrecht waarmee dit verantwoord mogelijk wordt. Dit interne mandaat dient overigens niet te worden verward met de externe mandaten die de gemeenten en de provincie aan de directeur verstrekken in het kader van de taakuitvoering.

Om gericht te werken aan het verbeteren van de prestaties is het noodzakelijk dat in de organisatie op processen gestuurd wordt. Door processturing komen resultaat en de klant centraal te staan en kunnen efficiency en vakmanschap zich evenwichtig ontwikkelen.

RUD Utrecht zal op termijn worden ingericht volgens de principes van Het Nieuwe Werken. Kenmerken daarvan zijn onder meer dat tijd- en plaats-onafhankelijk kan worden gewerkt en dat aansturing plaatsvindt meer op basis van vertrouwen en met elkaar afgesproken resultaten dan op basis van controle en aanwezigheid. RUD Utrecht zal als organisatie wel centraal gehuisvest worden, tegelijk blijft het werken op andere locaties mogelijk. Dit brengt eisen met zich mee op het vlak van ICT-ondersteuning, verbinding tussen mensen in de organisatie en sturing (op verkregen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en afgesproken resultaten).

Ten aanzien van de ICT-ondersteuning wordt in de eerste 1- 1,5 jaar gewerkt met “verlengde kabels”. Dat beperkt de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken enigszins omdat de bestaande werkprocessen worden gehandhaafd.

3. Context en uitgangspunten

Overeengekomen is dat de **rechtsvorm** van RUD Utrecht een gemeenschappelijk openbaar lichaam is. Gedeputeerde Staten van de provincie en de colleges B&W van deelnemende partijen hebben hiertoe een gemeenschappelijke regeling opgesteld omdat de bevoegdheden die behoren bij de vergunningverlenende, toezichthoudende en handhavende taken, bevoegdheden zijn van die colleges.

Conform de Wet Gemeenschappelijke Regelingen kent de **bestuursvorm** drie bestuursorganen:

- een *algemeen bestuur*. Dit wordt gevormd door de 12 bestuurlijke vertegenwoordigers van alle deelnemende partijen (taakverantwoordelijke portefeuillehouders) en hun plaatsvervangers
- een *dagelijks bestuur*. Dit wordt gevormd door en uit het algemeen bestuur en bestaat uit 3 leden
- een *voorzitter*. Deze wordt aangewezen door het algemeen bestuur, vertegenwoordigt RUD Utrecht in en buiten rechte en is voorzitter van het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur.

Het dagelijks bestuur wordt ambtelijk ondersteund door de **directeur** van RUD Utrecht. De directeur is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de uitvoeringsorganisatie. Het dagelijks bestuur is de bestuurlijke opdrachtgever voor de directeur voor de operationele uitvoering. De directeur vervult tevens de rol van secretaris. De deelnemers dragen bevoegdheden in mandaat op aan de directeur van RUD Utrecht. De reden is dat het gaat om een mandaat over de wijze van uitvoering van de opgedragen taken en dat is de verantwoordelijkheid van de directeur. Daarnaast kan de directeur mandaat krijgen van het dagelijks bestuur voor het verrichten van uitvoeringshandelingen, zoals het aanstellen van personeel. Dit mandaat heeft betrekking op het interne verkeer binnen de RUD Utrecht en wordt vastgelegd in een interne instructie of directiestatuut, welke door het bestuur wordt vastgesteld.

Het hebben van een adequate **Governance** in een organisatie is van groot belang. Onder dit begrip wordt verstaan het waarborgen van de onderlinge samenhang in de wijze van sturen, beheersen en toezichthouden van RUD Utrecht, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van (beleids)doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden. De Governance tussen de organen van RUD Utrecht is als volgt georganiseerd:

- in het algemeen bestuur komt de eigenaarsrol naar voren
- het dagelijks bestuur vervult de rol van opdrachtnemer
- de deelnemende partijen (provincie en gemeenten) zijn elk individueel opdrachtgever.

Hoewel de verschillende organen dus primair ieder een eigen rol hebben en een ander belang te dienen hebben, kunnen deze rollen en belangen niet los van elkaar gezien worden. Ze vormen samen één geheel, samen bepalen zij het uiteindelijke succes van de RUD Utrecht.

Overeengekomen is in eerste instantie dat de **uitvoeringsorganisatie** bij aanvang een personele formatie zal kennen van 123 fte, inclusief overhead. Als gevolg van de overdracht van bevoegd gezag naar gemeenten van de OdrU, zal de startformatie van de RUD Utrecht echter uitkomen op ruim 108 fte.

In dit organisatie-inrichtingsplan is een structuurontwerp uitgewerkt voor de arbeidsverdeling en de hierbinnen noodzakelijk geachte coördinatiemechanismen.

In het bedrijfsplan zijn daarvoor al uitgangspunten opgesteld (zie hiervoor ook de in hoofdstuk 2 opgesomde bouwstenen), zijn waar nodig aangevuld, en daarmee als volgt samen te vatten:

1. de activiteiten in de uitvoeringsorganisatie worden procesgericht georganiseerd, gericht op de best passende dienstverlening aan de afnemers en de instructies van de opdrachtgevers. Dit dient de efficiency en de flexibiliteit t.a.v. wijzigingen in regelgeving, dienstverleningsovereenkomsten en de toekomstige samenwerking met de OdrU.
2. in de dienstverleningsovereenkomsten wordt meer in detail bepaald welke activiteiten RUD Utrecht verricht voor welke deelnemende partij. Er is sprake van basistaken (RUD Utrecht verricht deze verplicht voor alle deelnemende partijen) en plustaken (RUD Utrecht verricht deze op basis van vrijwilligheid voor meerdere partijen). Zie hiervoor verder hoofdstuk 4.
3. leidinggevenden in de uitvoeringsorganisatie zijn verantwoordelijk voor het integrale management (sturing op alle facetten) van het betreffende bedrijfsonderdeel
4. om tot een moderne platte organisatiestructuur te komen zal de span of control and support (aantal medewerkers per leidinggevende) worden gemaximeerd op 25 medewerkers (in de praktijk, afhankelijk van de omvang van de aanstellingen, circa 20 fte)
5. het huidige servicebureau van de provincie, waarin zijn ondergebracht het frontoffice en procesondersteunende taken voor vooral vergunningverlening maar ook voor toezicht en handhaving, komt vanwege de goede ervaring hiermee als verbijzonderd organisatieonderdeel terug in het organisatieontwerp.

De vorming van RUD Utrecht staat niet op zich zelf. Ook in de andere regio's c.q. provincies zijn of worden RUD's gevormd. Verkend is, waar toegankelijk, welke keuzes in organisatievormen zoal gemaakt worden in die vergelijkbare trajecten. Dit levert, anders dan de scheiding tussen vergunningverlening en handhaving echter geen eenduidige beelden op; afhankelijk van taakafbakeningen, volumes, historie, belangenafwegingen e.d. worden verschillende keuzes gemaakt. Een "best practice" organisatievorm is daaruit niet te destilleren.

In de bedrijfstak (zie bijvoorbeeld omgevingsdienst.nl) zijn voorzetten gedaan voor functievorming. Daarvan is kennis genomen door de werkgroep P&O, en deze inzichten zijn (vooral als toets) gebruikt in de overwegingen.

Om gevoel te krijgen voor de omvang van de werkpakketten en de benodigde formatie-opbouw is tijdens het ontwerpproces voor de organisatieinrichting deze informatie opgehaald bij de deelnemende partijen. Dit vanuit de vraag, welke personeelsformatie zij op grond van de gedefinieerde taakoverdracht denken in te brengen in de RUD Utrecht. Ook deze uitkomsten zijn gebruikt door de werkgroep bij het ontwikkelen van het organisatieplaatje.

4. Takenpakket

In hoofdstuk 3 en 4 van het bedrijfsplan is een globale beschrijving gegeven van de taken die RUD Utrecht gaat uitvoeren, te hanteren kwaliteitscriteria en bevoegdheden. Een dienstverleningsconcept, bestaande uit een dienstverleningshandvest (algemene leveringsvoorwaarden) en een dienstverleningsovereenkomst per partij (met maatwerkafspraken tussen RUD Utrecht en de deelnemende partij) ligt daaraan ten grondslag. In het document "kwaliteitscriteria, versie 2.1" zijn eisen aan bedrijfsprocessen, kritische massa en knowhow gespecificeerd.

Het takenpakket van RUD Utrecht zal bestaan uit:

- basistaken; taken die verplicht voor alle deelnemende partijen uitgevoerd gaan worden
- plustaken; dit betreft taken die vrijwillig door de deelnemers worden ingebracht naar RUD Utrecht. Elk van de deelnemers heeft daar een eigen keuze in gemaakt. Hierbij geldt wel de voorwaarde dat deze taken alleen door de RUD Utrecht worden uitgevoerd indien voldoende massa ontstaat zodat aan de gestelde kwaliteitscriteria wordt voldaan.

In de overzichten op de volgende pagina's staan deze taken in essentie weergegeven. De overzichten en daarop gegeven toelichting pretenderen hier niet volledig te willen zijn, gegeven de doelstelling welke ze in het kader van dit inrichtingsplan vervullen.

De provincie brengt de uitvoering (en de middelen) van haar basistaken bij de circa 50 meer complexe milieu-inrichtingen waarvoor zij bevoegd gezag blijft voor het gehele grondgebied van de provincie onder bij de RUD Utrecht. Het betreft bedrijven die verspreid zijn over de gehele provincie Utrecht, dus ook voor de bedrijven in het gebied van de OdrU. Dat geldt ook voor de overige basistaken, uiteraard tot de vorming van de provincie brede RUD. Zo wordt versnippering in de uitvoering (deels door RUD Utrecht en deels door de OdrU) voorkomen.

Ketentoezicht is een basistaak. Bij ketentoezicht gaat het om illegale handelingen met afvalstoffen en gevaarlijke stoffen zoveel mogelijk te voorkomen. Dit vergt een andere vorm van toezicht dan het reguliere toezicht op bedrijven. Gegevens moeten worden verzameld en geanalyseerd. Overtredingen moeten worden aangepakt. Het gaat om bedrijfsmatige activiteiten met betrekking tot gevaarlijke afvalstoffen, bedrijfsafvalstoffen en ingezamelde huishoudelijke afvalstoffen, asbest, vuurwerk, bouwstoffen, grond, baggerspecie, meststoffen, dierlijke vetten, radioactief schroot, destructiemateriaal, explosieven voor civiel gebruik of andere gevaarlijk stoffen. Voor veel deelnemers is dit een taak die voorheen beperkt of niet werd uitgevoerd. Het milieubelang is echter groot. Hiervoor is in de nieuwe organisatie minimaal 2 fte benodigd, zoals vastgelegd in de kwaliteitseisen. Gezien het uitgangspunt van budgetneutraliteit wordt ketentoezicht gerealiseerd uit toezichtcapaciteit op milieu-inrichtingen en bodemtaken. De provincie en de gemeente Utrecht hadden hiervoor capaciteit beschikbaar, maar minder dan de gezamenlijk benodigde 2,0 fte. Er wordt geen aanvullende formatie opgenomen, wel maakt deze taak onderdeel uit van het takenpakket van de RUD en de functieprofielen.

Door verschillende gemeenten is aangegeven méér taken te willen inbrengen bij RUD Utrecht dan in de overzichten staat weergegeven. De beoordeling is gemaakt dat RUD Utrecht deze taken voornamelijk niet robuust kan uitvoeren. Het voorstel is dat als deelnemers bij de uitvoering van de betreffende plustaken niet zelfstandig aan de kwaliteitseisen 2.1 kunnen voldoen, elkaar om hulp vragen. Dit zijn bilaterale afspraken waarbij RUD Utrecht mogelijk een bemiddelde rol speelt. De taken maken echter nog geen onderdeel uit van de RUD.

Naast de basistaken zijn in dit bedrijfsplan aldus ook de plustaken vastgelegd die de RUD Utrecht gaat uitvoeren, en de formatie die daarmee gemoeid is. Dit is nodig voor de besluitvorming. Het is voor deelnemers mogelijk om in de toekomst meer Wabo-taken bij de RUD Utrecht in te brengen. Ook dan geldt wel de voorwaarde dat de omvang van de formatie die voor de betreffende taak beschikbaar is van voldoende omvang is zodat deze robuust kan worden uitgevoerd. Jaarlijks zal door de RUD Utrecht worden gekeken of er bij deelnemers plustaken zijn die door de RUD Utrecht uitgevoerd kunnen worden.

RUD Utrecht heeft aandacht voor het thema duurzame ontwikkeling. Mogelijk ondersteunt de organisatie deelnemers in de toekomst bij het realiseren van hun duurzaamheidsdoelstellingen. Ook hierbij geldt het criterium van robuustheid.

Overzicht basistaken RUD Utrecht

Thema's	Omschrijving
Uitgangspunten	Regionale uitvoering van vergunningverlening, handhaving en toezicht (VTH-taken) is in ieder geval noodzakelijk voor:
	- complexe taken (waaronder naast toezicht ook vergunningverlening) die kritische massa, specifieke kennis en kunde vergen in grotere mate dan op gemeentelijke niveau geboden kan worden;
	- activiteiten met een aanzienlijke milieu-impact;
	- niet-locatie gebonden activiteiten (mobiele activiteiten; mogelijk gemeentegrensoverschrijdende activiteiten);
	- activiteiten die bovenlokale effecten kunnen hebben of onderdeel vormen van een keten, activiteiten waarvoor een uniforme aanpak belangrijk is met het oog op een gelijk speelveld.
	De in het basistakenpakket opgenomen activiteiten behoren in hun geheel tot het basistakenpakket. Er worden omwille van de duidelijkheid geen ondergrenzen gehanteerd: de aard van de activiteit en niet de omvang bepaalt of deze tot het basistakenpakket behoort of niet. Dit kan tot gevolg hebben dat inrichtingen van een beperkte omvang en daarom een relatief beperkte milieu-impact, toch deel uitmaken van het basistakenpakket. Voorbeeld: ook een klein metaalelectro-bedrijf valt onder het basistakenpakket, ongeacht de milieu-impact.
	Bij een combinatie van activiteiten waarvan er tenminste één onder het basistakenpakket valt, valt de totale combinatie onder het basistakenpakket. Voorbeeld: een melkrundveehouderij valt niet onder het basistakenpakket, maar als er ook activiteiten worden uitgevoerd die wel tot het basistakenpakket horen, valt het gehele bedrijf er onder.
	Ten minste het gehele basistakenpakket moet op grond van de package deal en het wetsontwerp VTH door de RUD's worden uitgevoerd.
Inrichtingen	Alle vergunningplichtige inrichtingen worden ondergebracht bij de RUD; - Alle bedrijven die vallen onder de genoemde branches worden ondergebracht onder de RUD (er worden dus geen ondergrenzen gehanteerd)

Thema's	Omschrijving
	- Voor de bedrijven waarbij het op voorhand onduidelijk is of ze over gaan naar de RUD of niet, wordt de notitie van SPPS gehanteerd als uitgangspunt. - Overige inrichtingen welke niet vallen onder het basistakenpakket blijven bij de deelnemers - Asbestverwijdering/ sloop valt niet onder het basistakenpakket.
Bodemtaken	Met het basistakenpakket is nadrukkelijk beoogd om het (milieu)toezicht op activiteiten met potentieel nadelige gevolgen voor de bodem bij de RUD's te beleggen. Zowel de taken als genoemd in onderdeel 8 (milieutoezicht op de naleving van het Besluit bodemkwaliteit) als die in onderdeel 9 (milieutoezicht bij bodemsanering) horen thuis bij de RUD. Dit geldt zowel voor toezicht binnen als buiten inrichtingen.
Toezicht bodemsanering	- toezicht op de Wbb-locatie - beschikken op een evaluatie saneringsplan (SP) - Bus evaluatie - nieuwe gevallen, beoordelen van plan van aanpak - evaluatie nieuwe gevallen - toezicht en uitvoering geven aan 'ongewone voorvallen' - Beoordelen (kleine) wijzigingen SP (waarop niet beschikt hoeft te worden) - nieuwe gevallen (inclusief Wm), beoordelen van plan van aanpak - evaluatie nieuwe gevallen - toezicht en uitvoering geven aan 'ongewone voorvallen' - Beoordelen monitoringsrapporten grondwater - Toezicht nazorgmaatregelen - Toezicht op saneringen / opruimwerkzaamheden bij (voormalige) Wm-locatie - Toezicht op tanksaneringen indien deze binnen een saneringslocatie vallen (tanks waarbij geen verontreiniging is aangetroffen worden door T&H milieu afgehandeld) - Toezicht ihkv de Crisis en Herstelwet (specifiek voor Utrecht) - Toezicht op alle meldingen activiteit ondergrond (specifiek voor Utrecht)
Ketentoezicht	Het milieutoezicht bij bedrijfsmatige activiteiten met betrekking tot gevaarlijke afvalstoffen, bedrijfsafvalstoffen en ingezamelde huishoudelijke afvalstoffen, asbest, vuurwerk, bouwstoffen, grond, baggerspecie, meststoffen, dierlijke vetten, radioactief schroot, destructiemateriaal, explosieven voor civiel gebruik of andere gevaarlijk stoffen, voor zover het die activiteiten betreft. Het gaat hierbij om het ketengerichte milieutoezicht
Juridisch	Voor de uitvoering van de milieutaken in het basistakenpakket is voor het primaire proces juridische ondersteuning nodig. Voor de uitvoering van de taken van beoordelen en adviseren wordt deze formatie ingezet. Voor het voeren van de bezwaarschriften en verweerschriften is de RUD, afhankelijk van het gekozen mandaat, adviseur van de deelnemende partij of gemandateerd uitvoerder van het bevoegd gezag.

CONCEPT

Overzicht plustaken RUD Utrecht

Omschrijving	Amersfoort	Baarn	Bunschoten	Eemnes	Houten	Leusden	Lopik	Nieuwegein	Soest	Utrecht	Woudenberg	Provincie
Bodemtaken (vergunningen)	deels ¹	J	J	J	N	N	N	N	J	N	J	J
Overige bedrijven niet vallend onder basistakenpakket (toezicht en handhaving)	deels	J	J	J	N	J	N	N	J	N	J	N
Overige bedrijven niet vallend onder basistakenpakket (behandeling meldingen en maatwerkvoorschriften)	deels	J	J	J	N	J	N	N	J	J	J	N
Advisering milieu inzake RO	deels	J	J	J	N	N	J	N	N	N	J	N
Milieutelefoon (24 uur) ²	N	J	N	J	N	J	j	N	J	J	J	J
Adviesfunctie op milieu, milieubeleid en specialistische taken (op offerte basis)	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N
Specialistische taken												
Externe veiligheid (advisering bestemmingsplannen, routing gevaarlijke stoffen, risicoregistratie, beleid, communicatie, vergunningverlening)	J	J	J	N	N	N	N	N	J	J	J	N
Geluid (en geluidzonering)	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N	J	J
Bodem	J	J	J	J	N	N	N	N	J	N	J	N
Geur	J	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Overige taken												
Handhaving/toezicht groene wetten	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Vuurwerk en luchtvaartterreinen	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J
Kwaliteitsbeheer	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Zwembaden/zwembadplaatscontroles	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Vergunningen ontgrondingen en onttrekkingen grondwater	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Landschapsverordening (HH)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J
Waterwet	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J

Voor wat betreft de kwaliteitsniveaus bij de werkprocessen in de uitvoering geldt dat deze momenteel nog verschillen per deelnemende partij. Het is aan RUD Utrecht om middels structurele afspraken (bijvoorbeeld administratieve organisatie, procesbeheer, kwaliteitsmanagement) deze verschillen weg te werken. Doel is vervolgens om de kwaliteitsniveaus te verhogen zonder dat dit beroep doet op extra middelen (spanning tussen vakmanschap en efficiency).

¹ In de DVO wordt dat uitgewerkt welk deel door de RUD en welk deel door de betreffende gemeente wordt uitgevoerd, rekening houdend met de daarvoor beschikbare formatie

² De milieutelefoon valt deels onder het basistakenpakket maar valt deels ook onder het pluspakket (voor die taken die niet onder het basistakenpakket vallen).

5. Keuzes bij organisatieinrichting

5.1 Algemene uitgangspunten

Met de uitgangspunten die in de vorige hoofdstukken zijn beschreven is de werkgroep P&O aan de slag gegaan, om te komen tot een structuurontwerp voor arbeidsverdeling en coördinatiemechanismen.

De volgende punten gelden als algemene redenering daarbij.

1. er bestaat geen vaste standaard voor de beste organisatievorm. Dit blijft altijd maatwerk en is veranderlijk in de tijd (afhankelijk van contextontwikkelingen, volume-schommelingen, e.d.).
Keuzes moeten worden gemaakt bij het hanteren van organisatie-indelingscriteria:
 - a. functioneel – activiteiten bundelen naar kennisgebied
 - b. productgericht – activiteiten bundelen naar product/dienst van RUD Utrecht
 - c. marktgericht – activiteiten bundelen naar doelgroepen
 - d. geografisch gericht – activiteiten bundelen naar geografische locatie (werkgebieden).
 Er zijn in theorie vele mengvormen en matrixstructuren.
2. de structuur is geen doel op zichzelf maar een hulpmiddel om te komen tot goede bedrijfsprestaties. De structuur is gericht op het bereiken van doelen en volgt daarom uit de bedrijfsstrategie.
3. de structuur is slechts één van de hulpmiddelen om te komen tot organisatie-inrichting. Een organisatie is mensenwerk. De medewerkers moeten de structuur, maar ook de gewenste kernwaarden en cultuur en de wijze van samenwerken gestalte geven.
4. de belangrijkste bron van de toegevoegde waarde die RUD Utrecht gaat leveren is expertise. In de structuur dan wel de coördinatiemechanismen moet kennismanagement een belangrijke plaats krijgen;
5. volgens de theorie van “de discipline van marktleiders³” is het goed als organisaties kiezen uit 3 basisstrategieën, die doorwerken in onder meer de organisatieinrichting:
 - a. **operational excellence** – sterke oriëntatie op efficiency, een zo laag mogelijke (maatschappelijke) prijs, probleemloze service, hoge mate van betrouwbaarheid, analytisch denken, standaardisatie, cultuur die hekel heeft aan verspilling en efficiency belooft
 - b. **customer intimacy** – maatwerkproducten, persoonlijk advies en service, strategisch denken, totaaloplossingen, flexibiliteit, initiatiefrijk en proactief, relaties en samenwerking opbouwen met de klant, aanpassingsvermogen en een structuur die veel delegeert naar de medewerkers die direct klantcontact hebben
 - c. **product leadership** – visionair, sterke ontwikkeloriëntatie (productvernieuwing), innovatief, superieure prestaties, emotionele impact, snel leren, losse structuur, belonen van experimenteel gedrag.

Maken organisaties deze keuze niet dan dreigt onduidelijkheid (“stuck in the middle”).

³ Michael Treacy en Fred Wiersema, 4e druk, 2010

De werkgroep P&O heeft een voorstel voorbereid en besproken met het KMT, de werkgroep T&P en de BOR. Uitkomst is dat RUD Utrecht slechts minimaal kiest voor product leadership, en maximaal voor operational excellence en customer intimacy. Met andere woorden, het komt erop aan om op efficiënte wijze vakmanschap te organiseren. Onderkend wordt dat met deze keuze een permanente spanning wordt ingebouwd⁴. Dit zal veel stuurmanskunst en goede interne en externe communicatie vragen.

6. Als kerntaken gelden de primaire processen rondom vergunningverlening, verwerken van meldingen, toezicht en handhaving, deze taken zijn te zien als lijnorganisatie. Taken die gericht zijn op de gehele organisatie worden in de staf en/of de ondersteuning zo efficiënt mogelijk georganiseerd;
7. Zo mogelijk worden medewerkers ingezet in generieke functies. De functies worden bewust vrij breed gedefinieerd, inclusief zaken als managementondersteuning/coördinatorschap en bijdragen aan projecten en kenniskringen. Dit brengt functieaantrekkelijkheid en flexibiliteit met zich mee en verkleint de kwetsbaarheid op de verschillende specifieke kennisgebieden;
8. Er wordt op basis van kwaliteitsafspraken gestuurd op resultaten en zelfstandig functioneren. Het streven is om uiteindelijk vooral stimulerend en coachend leiderschap in te zetten waarin taakvolwassen medewerkers worden uitgedaagd; verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen laag in de organisatie;
9. De directeur is eerstverantwoordelijke voor de dienstverlening en de bedrijfsvoering. Hij of zij is het boegbeeld naar buiten, naar RUD-partijen en externe partners;
10. De dienstverlening wordt zoveel mogelijk uitgevoerd vanuit een centrale locatie met mogelijkheden voor aanlandingsplekken in de regio en thuiswerken;
11. de globale standaardfunctieprofielen vanuit de bedrijfstak worden als vertrekpunt gezien voor functievorming, vanuit de redenatie dat standaardisering voordelen zal bieden, ook in het proces van de vorming van één provincie brede RUD (de integratie met OdrU).

5.2. Uitgangspunten voor Formatie primair proces en overhead

Formatie

De beschikbare formatie van de RUD Utrecht staat opgenomen in het bedrijfsplan, en is in het kader van dit inrichtingsplan herijkt op de laatste ontwikkelingen.

De formatie in omvang en samenstelling is als input gebruikt voor:

- Het bepalen van de omvang van de RUD Utrecht;
- Het indelen van de RUD Utrecht in logische organisatieonderdelen (afdelingen, teams, staf).
- De omvang van de overhead (wat is er als ondersteuning nodig).
- Het berekenen van de kosten van de RUD Utrecht (salaris, voorzieningen, huisvesting etc.)

Uitgangspunten formatie voor het voor het primair proces

Uitgangspunt is geweest dat alle gemeenten en de provincie de gehele formatie voor de uitvoering van de basistaken inbrengen. Dat betekent dus dat er dus al gecorrigeerd voor taken die naar een andere RUD gaan of vanuit SB|G terug gaan naar de gemeente.

⁴ In het ontwikkelplan wordt specifiek aandacht besteed op welke wijze hiermee kan worden omgegaan, dan wel kan worden verminderd.

Daarnaast worden plustaken ingebracht indien deelnemers dat wensen te doen (en deze taken voldoende robuust zijn). Met deze bestaande formatie kan de uitvoering van de basistaken alsmede de plustaken tegen het bestaande kwaliteitsniveau gebeuren. In de nieuwe organisatie worden hierop, mede gezien de opgave om de totale kwaliteit van de uitvoering van de deelnemers te verhogen, geen besparingen ingeboekt.

Het bepalen van de formatie aan de hand van de in hoofdstuk 4 benoemde takenpakketten is dus gedaan op grond van de *beschikbare formatie* binnen de verschillende organisaties. Dat betekent dat er wordt gebundeld wat er is.

De starformatie voor de RUD Utrecht is inclusief overhead vastgesteld op 108,11 fte. Voor het primaire proces bedraagt dit afgerond 85 fte.

Uitgangspunten voor de overhead.

In het onderstaande overzicht staat een berekening van de benodigde overhead voor de uitvoering van de staf- en ondersteunende taken van de RUD Utrecht. Uitgangspunt is dat de RUD Utrecht maximaal 25% overhead heeft.

Voor het berekenen van de overhead is de totale formatie van de nieuwe organisatie leidend. Hierbij heeft als uitgangspunt gediend een startformatie 113 fte, waarvan maximaal 25% overheadfuncties zijn. Dat komt erop neer dat er maximaal afgerond 28 fte formatieplaatsen aan overhead voor de ondersteuning van de primaire taken en de eigen overheadtaken beschikbaar is. Thans is gebleken dat de startformatie uitkomt op ruim 108,11 fte in plaats van 113 fte.

5.3. Managementstructuur

De startformatie van RUD Utrecht bedraagt 108,11 fte. Een platte organisatiestructuur wordt nagestreefd, dat wil zeggen dat verantwoordelijkheden verregaand worden gedelegeerd aan taakvolwassen uitvoerende medewerkers. Het aantal managementlagen wordt hiermee beperkt. De span of control/support wordt gemaximeerd op 25 medewerkers per leidinggevende (dit correspondeert in de praktijk met 20 á 22 fte).

Hieruit volgt dat gekozen moet worden voor RUD Utrecht tussen 2 of 3 managementlagen.

Als voor 2 managementlagen wordt gekozen geeft de directeur leiding aan teamleiders die de uitvoerende medewerkers integraal aansturen. Als voor 3 managementlagen wordt gekozen gaan tussen de teamleiders en de directeur enkele managers functioneren, bijvoorbeeld één voor vergunningverlening en één voor toezicht en handhaving. In dat geval vervullen de teamleiders een functioneel leidinggevende rol naar hun medewerkers zonder dat zij voor hun team integrale managementverantwoordelijkheid dragen.

Als voordelen van een 2-lagen-structuur kunnen worden aangemerkt: een meer platte en moderne organisatie, meer ruimte voor zelforganisatie in de uitvoering, minder leidinggevende capaciteit benodigd (overheadkosten), van waaruit een breed samengesteld managementteam ontstaat en wordt voorkomen dat men te ver af komt te staan van de dagelijkse praktijk. Om de taakbelasting van leidinggevend in balans te houden zal er binnen de teams voldoende 'senioriteit' moeten zijn om als team te komen tot een goede inhoudelijke afstemming op de uit te voeren taken.

Voordelen van een 3-lagen-structuur zijn: minder zware belasting voor de beperkte groep leidinggevend (zeker in de beginsituatie, met wellicht nog de nodige 'kinderziekten', verdringen bloedgroepen, combinatie van people-management en procesmanagement naast eventueel omgevingsmanagement), en een mogelijk slagvaardiger MT wat minder door de dagelijkse gang van zaken zal worden gevoed.

De voordelen van een twee-lagen-structuur worden echter zwaarder gewogen. Dit zowel door de leden van de werkgroep P&O, het KMT alsook de BOR, vandaar dat hierop wordt doorgeredeneerd.

5.4. Indelingscriteria voor teamvorming voor het primair proces

Uitgangspunt en primair indelingscriterium is de vereiste functiescheiding tussen vergunningverlening en toezicht/handhaving. Met input van de werkgroep Taken & Processen wordt ingeschat dat bij aanvang beide domeinen ongeveer even groot zijn en een arbeidscapaciteit van circa 40 fte zullen vergen. Hierbij speelt een ontwikkeling die er naar verwachting toe leidt dat als gevolg van wet- en regelgeving het aantal vergunningsaanvragen zal gaan afnemen en het aantal meldingen zal gaan toenemen. Afhandeling van meldingen zou in theorie, wellicht beter dan vergunningverlening, kunnen plaatsvinden bij en door de teams toezicht/handhaving. Echter, de werkgroep stelt voor om daar vooralsnog niet voor te kiezen. Zeker in de beginfase zal het afhandelen van meldingen meer verwantschap (toetsingen e.d.) hebben met vergunningverlening.

Na het onderscheid Vergunningverlening en Toezicht/handhaving wordt als belangrijkste indelingscriterium gezien Bedrijven (Wet inrichtingen milieubeheer) versus Bodem (en aanverwant). Benodigde knowhow is hiervoor het doorslaggevend argument, en belangrijker dan bijvoorbeeld geografisch werkgebied. Verder redenerend is voor vergunningverlening Bedrijven nog een aanvullend indelingscriterium nodig omdat anders de norm voor span of control/support (25 medewerkers) wordt overschreden. Het is niet mogelijk gebleken om vanuit de vakinhoud 2 teams te maken met elk een eigen identiteit (bijvoorbeeld bedrijvenbranche of geografisch gebied). De formatie kan daarmee evenredig over de twee teams worden verdeeld. Uitgangspunt is dat de medewerkers goed opgeleide generalisten zijn die elk vergunningenproces op hun niveau (A, B of C) tot een goed einde kunnen brengen.

Kennisbeheer ligt als een matrix over de organisatie. Specialistische kennis haal je bij de betreffende kennisdrager, in je eigen team of een ander team in het primaire proces.

Vanuit dat oogpunt is een thematische verdeling ook niet nodig voor de hiërarchische organisatie-inrichting.

Dat uitgangspunt sluit ook aan bij de toekomst: de opvolger van de Wabo wordt de Omgevingswet (naar verwachting 2017) die uitgaat van het volledig integraal bedienen van de aanvrager.

Wel zijn er in het werkgebied van de RUD grotere “domeinen” aan te wijzen waar vaak dezelfde medewerkers bij betrokken zijn. Een aantal medewerkers zal uit oogpunt van efficiency ingezet worden bij de vergunningverlening in die domeinen. Denk hierbij aan landbouw, afval, industrie, externe veiligheid en horeca. Het is wenselijk als die medewerkers in elkaars nabijheid kunnen functioneren. Bij de plaatsing van medewerkers binnen de twee teams kan met dit gegeven rekening worden gehouden.

Binnen het taakveld vergunningen als geheel wordt onderkend dat ook (beperkte) formatie noodzakelijk is voor advisering over beleid en beleidsontwikkeling. Accenten liggen in dat geval op het signaleren en volgen van maatschappelijke, politieke ontwikkelingen en wijzigingen in het beleid van andere overheden welke relevant (kunnen) zijn voor de RUD. Ook vervult deze functionaris onder meer een adviesrol over beleidsvoornemens van de RUD en/of heeft hij een rol als coördinator (procesbegeleiding), en organisator van het beleidsproces.

Tenslotte wordt onderkend dat binnen de afdelingen periodiek een projectleidersrol noodzakelijk zal zijn, bijvoorbeeld vanwege de implementatie van de Wabo. De RUD krijgt natuurlijk te maken met allerhande ontwikkelingen met een impact op taken, processen en dienstverlening. Zoals

bijvoorbeeld de omgevingswet, het implementeren van nieuwe opdrachten (zoals bouwtaken), voortgaande deregulering (tranches Activiteitenbesluit) etc. Deze taken welke op projectbasis worden uitgevoerd dienen niet te moeten concurreren met de complexe processen op zaakniveau. De inschatting is dat de beschikbare formatie voldoende omvangrijk is om dergelijke taken in voorkomende gevallen binnen het team op te pakken. Mocht dat door omstandigheden niet haalbaar blijken dan kan hierop worden ingehuurd. Het verdient dan ook geen aanbeveling om hier in de formatie structureel in te voorzien.

Mogelijke ontwikkeling van twee naar één team Bedrijven voor het taakveld Vergunningen

Twee ontwikkelingen zijn in dit kader relevant:

- a) De eerder benoemde ontwikkeling waarbij als gevolg van wet- en regelgeving het aantal vergunningaanvragen gaat afnemen en het aantal meldingen gaat toenemen. Het gevolg hiervan zal zijn dat de formatie bij vergunningverlening zal afnemen en bij Toezicht en Handhaving gaat toenemen.
- b) Op termijn wordt voorzien dat de formatie van de vergunningenteams kan worden verkleind door ontvlechting van werkprocessen en die deels onder te brengen in het team Frontoffice en procesondersteuning. (zie par. 5.5.).

Het is echter nog niet zeker of deze ontwikkelingen een zodanige reductie bewerkstelligen dat dan ook volstaan kan worden met 1 team Bedrijven binnen het taakveld Vergunningen. Ingeschat wordt dat dit in ieder geval nog niet kan voor 01 januari 2016. De focus voor de RUD zal immers allereerst liggen op opbouw en productie.

Voorgaande leidt tot de volgende teamindeling voor het primaire proces:

- a. team vergunningverlening Bedrijven I
- b. team vergunningverlening Bedrijven II
- c. team vergunningverlening Bodem en Water
- d. team toezicht en handhaving Bedrijven
- e. team toezicht en handhaving Bodem, Water en natuur.

In paragraaf 5.6 wordt toegelicht dat een 6^e team de uitvoering van het primaire proces zal completeren, namelijk een procesondersteunend team voor de bovengenoemde 5 teams.

Deze indeling brengt met zich mee dat taken in het primaire proces, rondom advisering/informatieverschaffing, vergunningverlening, meldingen, toezicht, handhaving en beroep/bezwaar, procesgericht zijn georganiseerd. Dat betekent dat de processen voor een zo groot mogelijk deel in een bedrijfsonderdeel worden afgehandeld. Op deze wijze worden overdrachten beperkt, kunnen generieke functies ontstaan wordt de kans op nadelige eilandvorming binnen RUD Utrecht voorkomen.

5.5. Relatiebeheer

Het onderhouden van de relatie met opdrachtgevers/eigenaren op basis van de vastgelegde contractafspraken wordt als rol belegd bij de eerstvolgende managementlaag na de directeur/directie, dus de teamleiders. Op deze wijze worden de gemaakte afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer goed verankerd in het hart van de organisatie en wordt voorkomen dat deze taak exclusief is belegd bij verbijzonderde accountmedewerkers.

Voor een adequate invulling van deze rol is, mede om overbelasting van de teamleiders te voorkomen, (administratieve) ondersteuning noodzakelijk. Deze ondersteuning kan organisatorisch worden ondergebracht bij het team frontoffice en procesondersteuning.

Het betreft een functionaris die voor de relatiebeheerders adequate informatie over de accounts levert, zodat deze de gesprekken met de deelnemers zich goed kan voorbereiden, volledig geïnformeerd en kennis heeft van de gevoelige punten bij een betreffende deelnemers. Daarnaast zorgt deze functionaris, in de DVO's, voor eenduidige afspraken met de deelnemers. Hiervoor is als stafformatie 0,8 fte geraamd.

5.6. Frontoffice en procesondersteuning

Binnen het team frontoffice en procesondersteuning bevindt zich onder meer de (deels juridische) werkstroom-ondersteuning anders dan direct voor een goed verloop van het primaire proces noodzakelijk is.

Het team is een servicegerichte eenheid die een aantal stappen van het primaire proces uitvoert. Het gaat hierbij om toegevoegde waarde in de vorm van borging, bewaking en efficiency. Dit komt de effectiviteit van de Vergunningen en Handhavingsteams ten goede, maakt processen beheersbaar, bevordert de kwaliteit en de tijdigheid van de producten, reduceert de kwetsbaarheid en resulteert in tevredenheid bij externe klanten en opdrachtgevers, zo wijzen ervaringen met het huidige Servicebureau van de provincie uit.

Op grond van aard en karakter van de werkzaamheden is dit team onderdeel van het primair proces en niet van de ondersteunende processen welke zijn belegd binnen het team bedrijfsvoering.

5.7. Bedrijfsvoering

In het team bedrijfsvoering worden de PIOFACH-functies gepositioneerd (Personeelszaken, Informatievoorziening, Organisatiezaken, Financiële zaken, Automatisering, Communicatie en Huisvesting/facilitaire zaken), voor zover deze niet worden uitbesteed.

Om te komen tot bepaling van de formatieve omvang van dit team zijn de navolgende algemene uitgangspunten leidend geweest:

- Effectieve inrichting van de bedrijfsvoering. Bedoeld wordt dat het van voldoende kwalitatief niveau is; zodanig dat de medewerkers in het primaire proces, het bestuur en de directie bij de taakuitvoering en samenwerking adequaat worden ondersteund.
- Efficiënte inrichting van de bedrijfsvoering. Dat betekent dat de ondersteuning zodanig wordt ingericht dat de kosten beperkt worden. Waar mogelijk wordt uitbesteed als de schaalnadelen voor de RUD niet op een andere wijze kunnen worden weggenomen, bijvoorbeeld door combinaties van functies. Dat kan betekenen dat de formatieve omvang van de overhead lager wordt dan 25% van de totale formatie.
- Borging van de continuïteit van de ondersteunende taakuitvoering. De continuïteit van de taakuitvoering dient te kunnen worden gegarandeerd. Als dat niet mogelijk is, dient dat op de cruciale bedrijfsprocessen dat door een externe partij te worden uitgevoerd. Dat kan bijvoorbeeld door uitbesteding te worden gerealiseerd.
- Beperken van desintegratiekosten van de latende organisaties. De RUD dient, conform de uitgangspunten van het bedrijfsplan, bij de inrichting van de staf- en ondersteunende functies rekening te houden met de mogelijkheden van de inbreng van formatie door de latende organisaties. Eerst is gekeken of niet met de combinaties van functies toch kwaliteit, schaalnadelen en de continuïteit van de bedrijfsvoering kan worden geborgd met de inbreng van

formatie van de latende organisaties. Als dat niet mogelijk blijkt dan wordt pas uitbesteding van taken overwogen.

- Selectieve dienstverlening (uitbesteding) aan de provincie Utrecht. De uitbesteding voor ICT/huisvesting en facilitair was al voorzien, maar bij het opstellen van het bedrijfsplan nog onduidelijk qua inhoud. De concept contracten zijn nu uitgangspunt voor de inrichting van de ondersteunende taken.

In de onderstaande tabel staat op grond van voorgaande de omvang van de staf- en ondersteunende functies⁵ weergegeven.

CONCEPT

⁵ De (oranje) gekleurde cellen, zijn functies waarop wordt uitbesteed.

RUD UTRECHT

Omschrijving	RUD Utrecht	
	fte	functie/ totale formatie
	Voorstel	
Management	8,50	7,5%
Directie	2,00	1,8%
Teamleiders	6,00	5,3%
Directiesecretaris	0,50	0,4%
Personeel en organisatie	1,60	1,4%
Beleid	1,60	1,4%
Administratie		0,0%
Salarisadministratie		0,0%
Financiën	4,20	3,7%
Control	0,50	0,4%
Beleid	1,70	1,5%
Administratie	2,00	1,8%
Informatisering	1,50	1,3%
Beleid	1,00	0,9%
Informatievoorziening		0,0%
Technische beheer	0,50	0,4%
Communicatie, kwaliteit en accountmanagement	2,60	2,3%
Communicatie	1,30	1,1%
Kwaliteitsmedewerker	0,50	0,4%
Accountmanagement	0,80	0,7%
Juridische zaken	0,50	0,4%
Facilitair	2,30	2,0%
DIV	1,80	1,6%
Wagenparkbeheer	0,20	0,2%
Overige	0,30	0,3%
Secretariaat	2,50	2,2%
TOTAAL	23,7	20,9%

Hieronder staat per onderdeel een korte toelichting op de bovenstaande omvang van de functies.

Voor de omvang van het Management is de gekozen organisatiestructuur leidend.

Voor de organisatie wordt gekozen voor twee managementlagen. Het betreft één algemeen directeur en een adjunct directeur en zeven teams. Eén van de teams wordt direct door de adjunct directeur aangestuurd. Op geen van de afdelingen wordt er verder gebruik gemaakt van een derde managementlaag. Alle functies betreffen full time functies.

De bevoegdheden voor het management ten aanzien van de PIOFACH taken worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd. De filosofie is dat ook de teammanagers integraal aansturen en binnen de

gestelde kaders van de organisatie leidinggeven. Dat betekent ook dat zij de functionerings- en beoordelingsgesprekken houden.

Voor de ondersteuning van de directie wordt gebruik gemaakt van een directiesecretaris/ beleidsmedewerker. Het betreft een functie welke goed kan worden gecombineerd met de juridische functie (zie hieronder). Deze twee functies kunnen dan tot een volledige functionaris worden gecombineerd.

De omvang van de formatie voor het management voor de RUD Utrecht is dan op 8 fte (2 directieleden en 6 teamleiders), waarbij de adjunct-directeur tevens teamleider is van het team bedrijfsvoering. Deze omvang is hoger dan het % van de totale formatie van de RUD Utrecht in vergelijking met de benchmark), doch hiervoor zijn wat de werkgroep betreft goede redenen, namelijk de veelomvattende taak van de teamleiders (zie paragraaf 5.10) en het willen vasthouden aan de benoemde organisatie-indelingsprincipes, meer in het bijzonder geldt hier het criteria voor de maximale span of control van 25 medewerkers voor één leidinggevende. Een grotere span of control is voor één manager in de praktijk veelal niet goed uitvoerbaar en roept de behoefte op om onder de teamleider functioneel leidinggevend aan te stellen. Daarmee lijkt de managementlaag op het oog veelal wel gering, maar is de praktijk toch veelal een andere. In die zin is de voorgestane keuze heel transparant.

Voor Personeel en Organisatie hangt de omvang af van het wel of niet uitbesteden van bepaalde onderdelen. Daarvoor is het als eerste belangrijk om te bepalen of het een strategische functie is voor de RUD Utrecht en of de omvang van voldoende omvang is zodat voldoende kwaliteit en continuïteit kunnen worden geborgd en schaalnadelen kunnen worden voorkomen. Voorstel is om voor de functie 1,6 fte beschikbaar te stellen. De opbouw is als volgt:

- De administratieve functie, en de salarisadministratie zijn van belang voor de betaling aan medewerkers, en met name de continuïteit daarvan moet worden geborgd. Dat is niet mogelijk als er minder dan 150 medewerkers in dienst zijn. Om deze borging te realiseren worden deze taak vooralsnog uitbesteed. Hiermee wordt ongeveer 1 fte uitgespaard (zie bijlage 1 voor compleet overzicht).
- De (strategische) adviesfunctie op het taakveld Personeel en Organisatie (P&O) wordt voor de RUD Utrecht vervuld. Deze is van belang gezien de ontwikkelopgave van de RUD en de noodzaak om de komende jaren te groeien naar één organisatie. Om continuïteit te borgen wordt twee deeltijdsfuncties gevraagd.
- Administratieve P- werkzaamheden worden niet bij de P&O adviesfunctie belegd. Deze worden extern ingekocht. Administratieve P- werkzaamheden welke niet specifieke P&O kennis vragen kunnen in voorkomende gevallen worden belegd bij de secretariaatsfunctie van de RUD.

Ook voor Financiën en Control bepaalt de mate van uitbesteding de omvang van de formatie. Daarvoor is het belangrijk om te bepalen of het een strategische functie is, en of de omvang van voldoende omvang is zodat voldoende kwaliteit, continuïteit en schaalnadelen kunnen worden voorkomen.

Voorstel is om voor deze functie 4,2 fte beschikbaar te stellen. De opbouw is als volgt:

- De omvang van de controlfunctie betreft bedraagt 0,5 fte (business) controller welke ook de coördinerende werkzaamheden voor de (financieel) administratieve functie verricht. Met een business controller (0,5 fte) wordt een taak bedoeld die zowel de control functie van

financiën, personeel en organisatie als juridische aangelegenheden kan uitvoeren. Deze functionaris neemt deel aan het managementoverleg.

- De omvang voor de beleidsfuncties betreft 1,5 financieel/ P&C functies. Verder is er voor 0,2 fte contractbeheer.
- 2 fte administratieve functies. Deze functies verzorgen naast de financiële rapportages voor het bestuur ook de interne management rapportages. Ook het applicatiebeheer van de bedrijfsvoering applicatie valt onder deze functie.

Voor Informatisering (exclusief applicatiebeheer) is afgesproken dat de RUD, voor het eerste jaar, van de dienstverlening van de provincie Utrecht gebruik maakt. Verder wordt gebruik gemaakt van 'verlengde kabels' wat betekent dat de RUD in eerste instantie beperkte ICT applicaties heeft. Het betreft dus een taak die voorsnog aan een andere partij wordt uitbesteed.

Voorstel is om 1,5 fte voor deze functie aan te stellen op strategische niveau. De opbouw is als volgt:

- Een medewerker die voor de RUD het informatisering vraagstuk oppakt, en ambtelijk opdrachtgever is. Zowel voor de bedrijfsvoering als de applicatie primair proces.
- En 0,5 fte voor technische ICT ondersteuning voor bijvoorbeeld het uitwisselen van documenten, exports met de deelnemers en veranderingen in de OLO
- Indien de uitvoering van de Informatiseringstaken door de RUD gedaan zouden moeten worden, zou daarvoor op basis van de benchmark 1,8 fte meer voor beschikbaar zijn. Voorsnog is de verwachting dat de provincie deze taken uitvoert, waardoor deze formatie kan vervallen. Dit maakt ook onderdeel uit van de aanbidding van de provincie (zie bijlage 1 voor compleet overzicht).

De RUD kiest ervoor om in ieder geval voor het eerste jaar de taken van de provincie af te nemen, daarna volgt een aanbesteding van deze taken.

De communicatie, kwaliteit en relatiemanagement zijn strategische functies voor de RUD dan wel voor het primaire proces, maar ook voor een startende organisatie in een politiek bestuurlijke context.

Voorstel is om hiervoor 2,6 fte aan te stellen. De opbouw is als volgt:

- De communicatie is vanaf het begin strategisch belangrijk voor de RUD. Dit is in termen van het verstrekken van interne en externe informatie over de RUD. Het is daarnaast ook van belang dat een netwerk met de deelnemers wordt onderhouden bijvoorbeeld om adequaat te kunnen reageren op incidenten. Verder is communicatie met burgers, bedrijven en deelnemers van belang voor de toekomstige positionering van de RUD. Wat levert de RUD daarvoor, en op welke wijze draagt bij. Daarnaast wordt de inhoud van de website bijgehouden, alsmede doorontwikkeld.
- Voor een organisatie welke (in)gericht is op *operational excellence* is de kwaliteitsfunctie van strategisch belang. Voor de RUD is dit uiteindelijk een staf- en ondersteunende functie, waarvan bij de start door de provincie 0,5 fte wordt betaald vanuit het primair proces. Deze functie dient op een adequate manier geborgd zijn in de genen van de RUD.
- Voor de RUD is de functie van relatiemanagement ook een strategische functie. Het betreft hier een ondersteunende functie. Het daadwerkelijk relatiemanagement wordt bij het management neergelegd. Het ligt niet in de bedoeling van de RUD om ook aanvullende taken te verwerven bij de gemeenten. Dit relatiemanagement is zowel gericht op de korte termijn, voldoen aan de afspraken welke in de DVO zijn vastgelegd, als op de lange termijn, welke

ontwikkelingen er bij de deelnemers, welke taken wil men extra inbrengen, waarop willen deelnemers bezuinigen, op welke terreinen kan worden geharmoniseerd (en hoe). Ook dit is een strategische functie.

Met juridische zaken wordt, in de definitie voor overhead, niet de juridische functie in het primaire proces bedoeld. Het betreft de concern juridische zaken, zoals private contracten en eventuele aanbestedingen en de juridische controlfunctie.

Voor de RUD is dit een strategische functie, maar qua omvang van de formatie wordt deze als zeer beperkt ingeschat. Qua omvang is dit laag, inschatting is ongeveer 0,5 fte (zie bijlage 1 voor compleet overzicht). Dit is te klein om op een taak met zoveel deelterreinen voldoende kwaliteit en continuïteit te borgen tegen acceptabele kosten. Voorstel is om deze functie te combineren met de functie van directiesecretaris zodat een full time functie ontstaat.

Voorstel is om deze 0,5 fte van de juridische functie te combineren met de functie van directie secretaris. Voor juridische ondersteuning een bedrag van € 20.000 in de begroting op te nemen. Het betreft met name een budget voor inhuur benodigde juridische specialismen.

Voor facilitaire zaken is afgesproken dat de RUD, in aansluiting op de huisvesting in het provinciehuis, van de dienstverlening van de provincie Utrecht gebruik maakt. Het betreft taken op het gebied van gebouwenbeheer, receptie, schoonmaak, catering en (fysieke) post. Het betreft taken die aan een externe partij worden uitbesteed. De formatie van de staf- en ondersteuning valt daardoor met ongeveer 2,9 fte lager uit dan oorspronkelijk voorzien.

De DIV functie maakt geen onderdeel uit van de dienstverlening van de provincie. Voorstel is om deze functie zelfstandig binnen de RUD te vervullen. Voor de RUD is de dossiervorming van cruciaal belang, waarop ook graag directe invloed door het management wordt uitgevoerd. Zeker in het begin vraagt het veel afstemming met de deelnemers, om de werkprocessen in te richten en af te stemmen. Verder wordt door deze medewerkers ook het scannen van binnenkomende stukken gedaan. Voorstel is om voor de DIV functie 1,8 fte beschikbaar te stellen.

Door de RUD wordt beperkt gebruik gemaakt van dienstauto's. Om deze te beheren dient een beheerder te worden aangesteld. Daarvoor is 0,2 fte aan formatie opgenomen. Het betreft een functie welke met een andere moet worden gecombineerd zodat er ook continuïteit kan worden gegarandeerd. Voor de omvang van deze formatie voor het beheer van het wagenpark is een inschatting gemaakt op basis van de huidige besteding bij de deelnemers

Er is nog 0,3 fte voor overige taken opgenomen.

De omvang van de formatie voor het secretariaat is beperkt, en in belangrijke mate afhankelijk van de managementstructuur.

Voor de ondersteuning van het management wordt een grote zelfstandigheid en professionaliteit van de secretariële functies verwacht. Ook de verslaglegging voor het AB, DB en Directieoverleg wordt (vanzelfsprekend) bij het secretariaat belegd.

Mogelijk komen de eerste telefonische contacten via het secretariaat binnen wanneer de provincie deze taak niet gaat uitvoeren voor de RUD. Mocht een dergelijke KCC functie bij de RUD worden belegd dan zal hiervoor géén formatie worden opgenomen. Dit omdat deze taak slechts een zeer beperkte capaciteit vraagt.

5.8. Positionering juristen

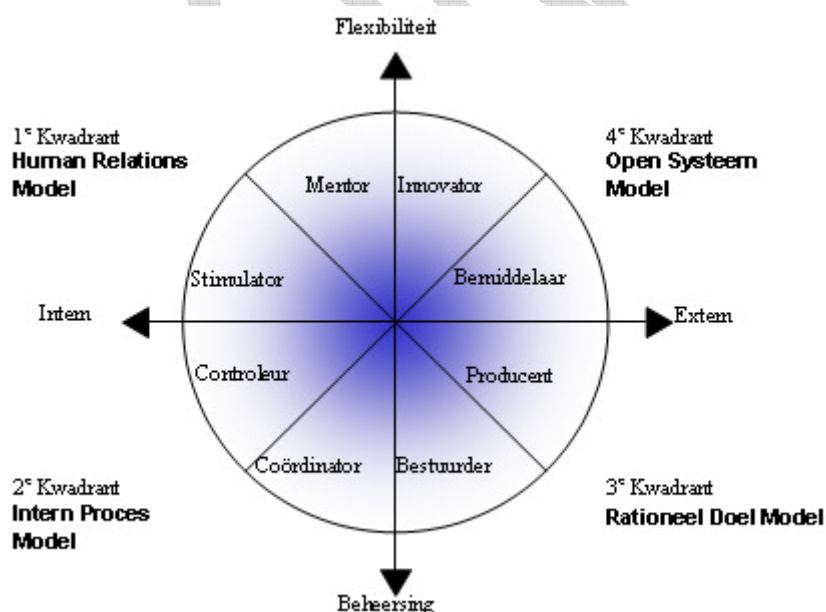
Vanuit de aard van het werk in het primair proces zal dit werk worden verricht door medewerkers met een technische dan wel een juridische achtergrond. De inrichtingsvraag in deze is vooral of laatstgenoemden het best functioneren in een organisatorische eenheid (bij elkaar) of dat het vanuit het goed laten functioneren van het primair proces juist beter is ze te verdelen over de teams waarin ook de technische expertise zit. Vanuit de huidige praktijkervaring en vanwege de nog beperkte schaalgrootte van de RUD Utrecht zal naar verwachting de verbijzondering van een team juristen te weinig voordeel gaan opleveren. Van de combinatie technische knowhow en juridische knowhow in één team wordt meer synergie verwacht. Dit geldt evenwel voor de juridische knowhow op specialistisch niveau (HBO+); de juridische ondersteuning op MBO-niveau kan om redenen van bundelen van capaciteiten juist beter gecentraliseerd worden. Het team procesondersteuning (zie paragraaf 5.5) is hiervoor de meest geschikte positionering.

5.9. Geografische werkverdeling

De geografische werkverdeling is met de eerder gemaakte keuzes niet zichtbaar in de hoofdstructuur (géén teams Zuid en Noord), maar wel in de fijnstructuur binnen de teams, dat wil zeggen de werkverdeling tussen functionarissen met een zelfde taak/functie. Op operationeel niveau ontstaan op deze manier toch voordelen in de sfeer van nabijheid voor de klant en van efficiency in reistijden.

5.10. Rol leidinggevenden

De teamleiders krijgen een zeer veelzijdige taak. Vanuit de principes van integraal management dragen zij zorg voor zowel resultaatsturing (soepele werkstromen en klanttevredenheid), people management (inzetten en ontwikkelen van talent), continue organisatieverbetering (professionele organisatie, kennismanagement, getalsmatige teamsturing en rapportage) als relatiebeheer (overleg over de dienstverlening met de deelnemende gemeenten en de provincie over maatschappelijk rendement, dienstverleningsafspraken, beleidsvoorbereiding, productontwikkeling en innovatie). Met andere woorden, alle 8 de managementrollen uit het door Quinn e.a. geïntroduceerde managementmodel, zullen om aandacht vragen:



Seniormedewerkers vanuit de respectievelijke teams zullen hen ondersteunen in de coördinatie van werkzaamheden, zoals passend in een platte organisatie met taakvolwassen medewerkers. Zij dragen

bij aan werkverdeling, korte-termijn-planning, voortgangsbewaking en kwaliteitstoetsing. Waar teamleiders plaatsvervangers nodig hebben wordt voorgesteld dit horizontaal (met collega-teamleiders) af te spreken.

Het belang van de bedrijfsvoering is verankerd op directieniveau (de adjunct-directeur). Om te voorkomen dat dit ten koste gaat van de technisch/juridische vakinhoud zal deze directeur een profiel moeten hebben waarin deze vakinhoud verzekerd is.

5.11. Coördinatiemechanismen in het operationele deel van de organisatie

Via specialistische kenniskringen kan kennismanagement gestalte krijgen. Vakgenoten uit verschillende teams komen periodiek bij elkaar om onderling kennis te delen, externe kennis binnen te halen, kennis te borgen in de organisatie e.d. Op voorhand worden kansen gezien voor kenniskringen op de volgende gebieden:

- a. Geluid en trillingen
- b. Lucht
- c. Bodem
- d. Afval
- e. Water
- f. Duurzaamheid
- g. Drank en horeca
- h. Chemie, brand en vuurwerk
- i. Boerenbedrijf en natuurbescherming
- j. Ketentoezicht
- k. Wetgeving en jurisprudentie.

Op deze wijze ontstaat een (in de hiërarchie onzichtbare) matrixorganisatie.

Daarnaast zal overleg georganiseerd moeten worden in en tussen teams. Hierbij gaat het om teambuilding, het betekenis geven aan de kernwaarden van de organisatie, samenwerking tussen teams en binnen teams, bespreken van de resultaten van het team en de totale organisatie.

5.12. Coördinatiemechanismen in de managementstructuur

De organisatie van de RUD Utrecht is nu ontworpen op basis van organisatiestructuur (hoofd en fijnstructuur) en managementstructuur. Als aanvullend coördinatiemechanisme hierop zal ook een overlegstructuur noodzakelijk zijn.

Het is niet de bedoeling de RUD Utrecht vanuit de theorie te belasten met een “knellende” verplichte overlegstructuur. Daarom zal op deze plaats worden volstaan met een overlegstructuur op hoofdlijnen. Nog verder gaande “detail” zaken als overlegfrequenties zullen slechts vanuit de praktijk te bepalen zijn. Het overkoepelend overleg met de opdracht gevende organisaties in termen van relatiebeheer vormt zoals gezegd een taak van de teamleiders. Het is vanwege het meervoudig gedeelde belang hiervan in dit inrichtingsplan in onderstaand overzicht buiten beschouwing gelaten.

De volgende interne RUD Utrecht overlegstructuur is daarbij passend:

- Directieteam (1);
- Managementteam (2);
- Teamoverleg (3);

- Teamoverleg (primair proces) (4);

(1) Deelname door directeur, adjunctdirecteur . Controller, adviseurs en/of management vanuit teams op uitnodiging;

(2) Deelname door directeur, adjunctdirecteur, teamleiders, en controller.

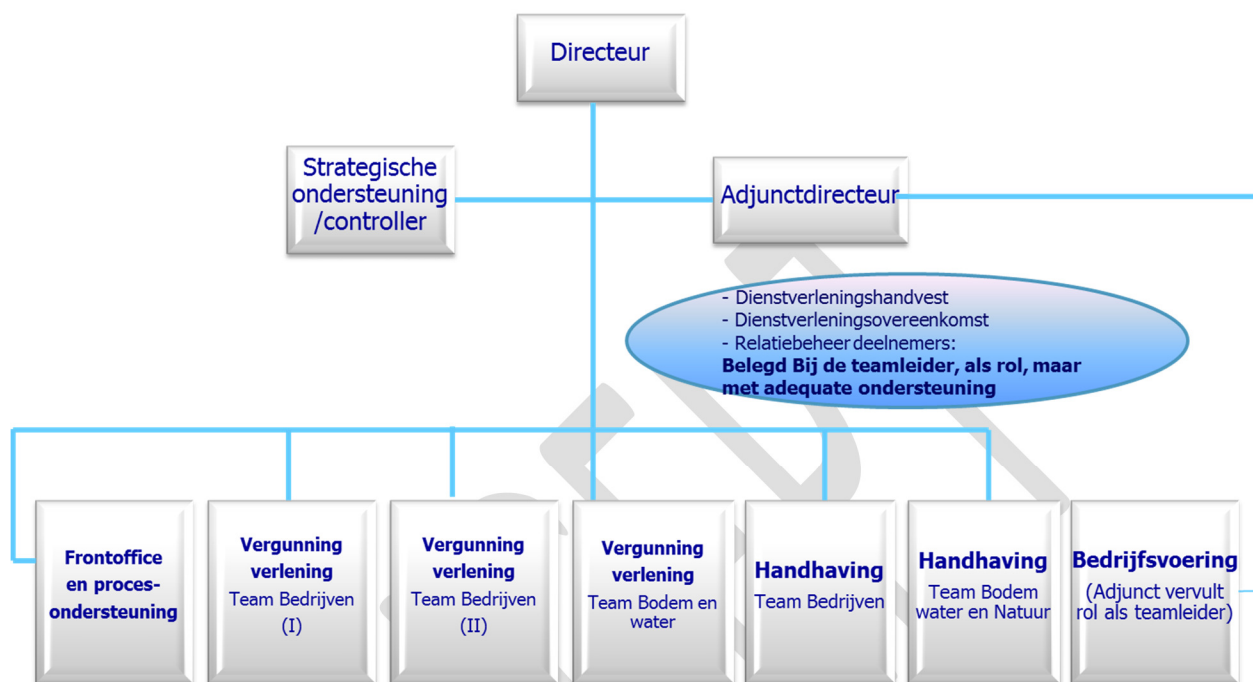
(3) Deelname door teamleider en medewerkers.

(4) Deelname door teamleiders primair proces. Adviseurs vanuit teams alleen op uitnodiging. Overleg heeft als doel te komen tot integrale afstemming tussen beide disciplines in het primaire proces.

CONCEPT

6. Organogram, functies en formatie RUD Utrecht, een overzicht

6.1 Organogram



6.2 Functieopbouw en formatie

Op grond van een eerste inventarisatie is in samenspraak met de werkgroep Taken en Processen en de werkgroep Inrichting Bedrijfsvoering onderstaand voorstel voor formatieopbouw per functie ontstaan.⁶

De formatie sluit daarmee op ruim 108,11 fte. De komende weken zal in afstemming met het bestaand management en HRM vertegenwoordiging deze fijn afstemming plaatsvinden. Dit zowel op de formatie als geheel als op de verbinding tussen de benodigde formatie op functieniveau met de bestaande formatie en bezetting zoals thans aanwezig is bij de latende organisaties.

Ook de functiebenamingen zijn hoewel generiek van karakter nog voorlopig van aard. Immers de functienaam kan pas goed worden vastgesteld wanneer ook de keuze voor het toe te passen functiewaarderingssysteem bekend is.

De feitelijke functiebeschrijvingen, alsmede het overzicht van de functieconversie van de oude functie naar de beschikbare functies in de RUD Utrecht (de was/wordt-lijst) maken geen onderdeel uit van het inrichtingsplan. Deze maken onderdeel uit van het organisatie- en functieboek.

⁶ Specifieke taakvelden als bijvoorbeeld luchtvaart, vuurwerk etc. binnen de opgenomen concept functieprofielen zullen op functieniveau worden opgenomen in het organisatie- en functieboek.

RUD UTRECHT

Concept functie-typering en formatietoedeling RUD Utrecht			Eindformatie
Versie 4 april 2014			
Typering functie-omschrijvingen	Opleidingsniveau	Ind. Schaal	RUD fte
Management			
Directeur	WO	16	1,00
Adjunct Directeur		14	1,00
Controller / Financieel Beleid	WO/ HBO	12	1,00
Teamleiders (mogelijk 13/ moet uit profiel blijken)	WO/ HBO	12	6,00
Bedrijfsvoering			
Adviseur A (HRM) /beleid	HBO+	11	1,60
Adviseur A (Financien) /beleid	HBO+	11	1,00
Adviseur A (Juridisch)/bestuurlijke ondersteuning/ beleid	HBO+	11	1,00
Adviseur A (Informatievoorziening) / beleid	HBO+	11	1,00
Adviseur A (Communicatie) /beleid	HBO+	11	1,00
Adviseur B Kwaliteitsmanagement	HBO+	10	0,50
Adviseur C Relatiebeheer en communicatie	MBO/HBO	9	1,10
Medewerker A (financien/I&A/ DIV/Wagp.)	MBO	8	5,00
Medewerker B (secretariaat)	MBO	7	2,50
TOTAAL Bedrijfsvoering			14,70
TOTAAL Overhead			23,70
Vergunningverlening			
Team Bedrijven I			
Toetser en vergunningverlener A	HBO+	11	2,72
Beleidsadviseur VTH	HBO+	11	0,80
Toetser en vergunningverlener B	HBO	10	7,85
Toetser en vergunningverlener C	MBO	9	0,50
Juridisch Adviseur	HBO+	11	1,17
TOTAAL Team Bedrijven I			13,04
Team Bedrijven II			
Toetser en vergunningverlener A	HBO+	11	3,52
Toetser en vergunningverlener B	HBO	10	7,85
Toetser en vergunningverlener C	MBO	9	0,50
Juridisch Adviseur	HBO+	11	1,17
TOTAAL Team Bedrijven II			13,04
Team Bodem en Water			
Beleidsadviseur VTH	HBO+	11	1,00
Toetser en vergunningverlener A	HBO+	11	2,20
Toetser en vergunningverlener B	HBO	10	5,72
Toetser en vergunningverlener C	MBO	9	0,00
Juridisch Adviseur	HBO+	11	1,79
TOTAAL Team Bodem			10,71
Totaal Vergunningverlening			36,79
Toezicht en Handhaving			
Team Bedrijven			
Toezichthouder Milieu A	HBO+	11	4,00
Toezichthouder Milieu B	HBO	10	10,92
Toezichthouder Milieu C	MBO	9	5,95
Juridisch Adviseur	HBO+	11	1,16
TOTAAL Team Bedrijven			22,03
Team Bodem, Water en Natuur			
Toezichthouder Milieu A	HBO+	11	4,80
Toezichthouder Milieu B	HBO	10	6,97
Toezichthouder Milieu C	MBO	9	2,64
Juridisch Adviseur	HBO+	11	1,76
TOTAAL Team Bodem en Natuur			16,17
Totaal Toezicht en Handhaving			38,20
Procesondersteuning			
Team Frontoffice en procesondersteuning			
Juridisch medewerker A	MBO	8	2,20
Juridisch medewerker B (incl. alg. Ondersteuning)	MBO	7	4,71
ICT specialist A	HBO	10	1,00
ICT specialist C	MBO	8	1,00
Adviseur B Kwaliteitsmanagement	HBO+	10	0,50
TOTAAL team frotoffice en procesondersteuning			9,41
TOTAAL RUD Utrecht			108,10