



Regionale Uitvoeringsdienst Noord- Holland Noord

Bedrijfsplan

Colofon

Datum	<i>15 februari 2013</i>
Auteur	<i>Bouwteam</i>
Versie	<i>2.1</i>
Status	<i>Concept</i>

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond en aanleiding.....	5
1.2 Bestuurlijke opdracht	5
2 Profiel RUD NHN	9
2.1 Korte schets van Noord-Holland Noord	9
2.2 RUD NHN: ‘Recht toe, Recht aan’.....	9
2.3 Missie	9
2.4 Visie.....	10
2.5 Doelen	10
3 Taken en Omvang RUD NHN	12
3.1 Dienstbaar en dienstverlenend.....	12
3.2 Uitvoeringstaken	12
3.3 Enkele uitvoeringstaken uitgelicht	13
3.4 Taakverdeling tussen RUD NHN en Omgevingsdienst NZKG	14
3.5 Ontwikkelingen in uitvoeringstaken	15
3.6 Organisatietaken	16
3.7 Welke taken blijven bij de gemeenten en de provincie?	16
3.8 Indicatieve omvang RUD NHN.....	17
3.9 Budget versus uitvoeringsniveau	19
3.10 Minimaal gelijkblijvend uitvoeringsniveau	20
4 Inrichting van taakuitvoering	21
4.1 Beleid ligt bij opdrachtgever	21
4.2 Opdrachtgever bepaalt wat de RUD moet doen!	21
4.3 De RUD als opdrachtnemer bepaalt hoe de uitvoering plaatsvindt!	22
4.4 Uniformeren via productenboek en referentiemaatstaf	22
4.5 RUD zorgt voor robuuste uitvoering	24
4.6 Integrale taakuitvoering blijft geborgd	24
4.7 Samenwerking met externe partners en derden	26
4.8 Kwaliteitszorg	27
5 Besturing	28
5.1 Juridische vormgeving	28
5.2 Opdragen in plaats van overdragen	28
5.3 Eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer	28

5.4	Bestuur	29
5.5	Stemverdeling en besluitvorming	29
6	Inrichting van de organisatie	31
6.1	Organisatieprincipes	31
6.2	Organisatiestructuur op hoofdlijnen.....	32
6.3	Omvang organisatietaken RUD (personele overhead).....	34
6.4	Personele inrichting RUD NHN	34
6.5	Cultuur.....	36
6.6	Huisvesting	36
6.7	Informatievoorziening, ICT en DIV	39
7	Financiën	44
7.1	Uitgangspunten.....	44
7.2	Financieel model	44
7.3	Eenmalige oprichtingskosten (projectbegroting).....	45
7.4	Eenmalige rijksbijdrage voor transitiekosten RUD-vorming	46
7.5	Exploitatiebegroting en structurele bijdrage van RUD-partijen.....	46
7.6	Financiering van oprichtingskosten en investeringen.....	48
7.7	Landelijke efficiencykorting	48
7.8	Besparingspotentieel en meerjarenperspectief.....	49
7.9	Ontvlechtingskosten latende organisaties	50
7.10	Financiële implicatie per RUD-partij.....	51
7.11	Van een inputgericht naar een outputgericht financieringsmodel	55
7.12	Financiële spelregels binnen de RUD NHN	55
8	Opheffing milieudiensten	58
8.1	Inleiding.....	58
8.2	Liquidatieproces.....	58
8.3	Samenhangende besluitvorming	59
9	Inrichtingsfase	60
9.1	Inleiding.....	60
9.2	Hoofdproces.....	60
9.3	Projectorganisatie	61
	Afkortingenlijst	62

Voorwoord

Voor u ligt u ligt het bedrijfsplan voor de Regionale UitvoeringsDienst Noord-Holland Noord (RUD NHN). Het bedrijfsplan is het resultaat van de ontwerpfasen. Het maakt duidelijk hoe de RUD eruit moet komen te zien, wat dit betekent voor de deelnemende 19 gemeenten en de provincie Noord-Holland en de mensen die binnen de RUD werkzaam zullen zijn. Het bedrijfsplan is in feite een intern document en ondersteunend voor de besluitvorming over de oprichting van de RUD NHN per 1 juli 2013. De oprichting krijgt gestalte door het aangaan van de Gemeenschappelijke Regeling RUD NHN dat als separaat document bij dit bedrijfsplan wordt aangeboden aan de besturen van alle deelnemende partijen. Met het opstellen van dit plan is de oprichting van de RUD NHN nog geen feit. Naast besluitvorming zal nog het nodige werk verzet moeten worden om ook daadwerkelijk van start te kunnen gaan. Denk bijvoorbeeld aan het plaatsen van medewerkers in de nieuwe organisatie. Dit bedrijfsplan bevat de aanpak voor de inrichtingsfase.

Ik beseft me dat het voorliggende bedrijfsplan veelomvattend is. De consequentie van het volledig willen zijn naar alle betrokkenen. In het plan is gezocht naar een balans tussen 'wenselijk' en 'haalbaar'. Zo is centrale huisvesting voor de RUD wenselijk, maar bij de RUD-start op 1 juli 2013 is dit niet haalbaar. We zullen even met een overbruggingsperiode moeten werken.

De vorming van de RUD NHN is geen eenvoudig proces. Ik draai er niet omheen. De RUD is verplicht, hoewel de deelnemende partijen ook de meerwaarde wel onderschrijven. De financiële druk op gemeenten en de provincie is groot, en daarmee ook op de RUD. Het aantal deelnemende partijen groot, ieder met zijn eigen wensen en eisen. Het proces duurt al een tijd, niet altijd even plezierig voor de medewerkers om met deze onzekerheid te worden geconfronteerd. De RUD ontstaat niet vanuit het niets, de huidige milieudiensten vormen een belangrijk fundament. Maat tegelijkertijd betekent dit ook opheffing van deze milieudiensten.

Dit alles neemt niet weg dat alle betrokkenen erin geslaagd zijn om met een enorme inzet en enthousiasme het voorliggende resultaat aan u te presenteren. Een klus die grote waardering verdient. Dit geldt voor iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd. Ik ben ervan overtuigd dat deze lijn wordt voortgezet in de RUD. Op deze wijze ontstaat een RUD die dienstbaar en dienstverlenend is naar de bedrijven, de gemeenten en de provincie. En een RUD die niet vergeet om de kwaliteit van de fysieke leefomgeving voor alle inwoners in Noord-Holland Noord te bewaken. Kortom, een uitvoeringsdienst om trots op te zijn.

Kwartiermaker RUD Noord-Holland Noord

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Naast de adviezen tot schaalvergroting is het rapport 'De Tijd is Rijk' van de commissie Mans (commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regeling) uit 2008 mede aanleiding geweest voor een landelijk traject om te komen tot nieuwe kwaliteitseisen voor de uitvoering van de handhaving (en later ook vergunningverlening) door overheden. Aanvankelijk was het de opzet van de voormalige minister van VROM om de vorming van de uitvoeringsdiensten wettelijk vast te leggen. Vervolgens heeft de toenmalige staatssecretaris de vorming van uitvoeringsdiensten overgelaten aan provincies en gemeenten middels een bottom-up proces: wel verplichtend maar niet bij wet. In het bestuurlijk overleg tussen het Ministerie van VROM (tegenwoordig I&M), de gemeenten (VNG) en de provincies (IPO) zijn in juni 2010 de intenties van 2009 nog eens bevestigd, wat heeft geresulteerd in een bestuurlijke opdracht om een landsdekkend systeem te hebben van uitvoeringsdiensten. Deze verplichtende beleidslijn is door het voorgaande en het huidige Kabinet voortgezet.

De vorming van RUD's betekent dat de gemeenten en de provincies minimaal hun basistakenpakket met bijhorende middelen inbrengen. De RUD's dienen de vorm van een Openbaar Lichaam in het kader van de Wet gemeenschappelijke regeling te hebben. De landelijke doelstelling voor de vorming van de RUD's luidt: *"het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving voor minimaal de basistaken door samenwerking tussen de bevoegde overheden (inclusief OM, politie, waterschappen)*. De 19 gemeenten in Noord-Holland Noord en de provincie Noord-Holland beogen in lijn met de landelijke doelstelling het volgende:

- Een verdere professionalisering van de uitvoeringstaken (kwaliteitsslag).
- Meer efficiency door bundeling van de uitvoeringstaken, ter voorkoming van bureaucratiesingering
- Een toename van kwaliteit door bundeling van kennis.
- Vermindering van de kwetsbaarheid bij de uitvoering van de taken.
- Gelijke behandeling, 'eenzelfde speelveld', voor alle bedrijven in het werkgebied.
- Een betere afstemming met strafrecht (Openbaar Ministerie) en andere ketenpartners.

Wat zijn de basistaken?

De uitvoering van de wettelijke milieutaken (vergunningverlening, toezicht en handhaving) voor alle type bedrijven en instellingen die opgenomen zijn op een lijst waarover het Rijk, het IPO en de VNG overeenstemming hebben bereikt. De uitvoering wordt belegd bij de RUD's; het bevoegd gezag (inclusief bestuurlijke verantwoordelijkheid) blijft bij de gemeenten en de provincie.

In bijlage 1 is het proces van de RUD-vorming nader beschreven.

1.2 Bestuurlijke opdracht

Scenario-onderzoek

In 2011 hebben de partijen in Noord-Holland Noord afgesproken twee samenwerkingsscenario's voor de RUD te onderzoeken, te weten scenario A (drie Gemeenschappelijke Regelingen in Noord-Holland Noord met bovenregionale duurzame borging van de samenwerking (GR) die op termijn tot één

uitvoerende organisatie kan leiden (een groeimodel) of scenario B (de uitvoeringsorganisatie NHN bestaat uit één Gemeenschappelijke Regeling op de schaal van Noord-Holland Noord). Vervolgens heeft de overgrote meerderheid van de colleges in Noord-Holland Noord ingestemd met het scenario B om tot één Gemeenschappelijke Regeling te komen voor de RUD¹. Het voorliggende bedrijfsplan is gebaseerd op de keuze van scenario B en bevat conform opdracht geen uitwerking van scenario A.

Bestuursopdracht

Op basis van het uitgevoerde scenario-onderzoek heeft het Bestuurlijk team (BT) aan het Secretarissenteam (ST) opdracht vertrekt om het proces van RUD-vorming tot aan de feitelijke oprichting van de RUD NHN te begeleiden. De opdracht heeft geleid tot het aantrekken van een kwartiermaker in augustus 2012 en een Plan van aanpak waarin het doel, de vertrekpunten en het voorgestelde proces voor het ontwerp van de RUD NHN zijn verwoord. De opdracht aan het Secretarissenteam omvat het volgende:

- Het bedrijfsplan voor het ontwerp van de RUD NHN inclusief
 - De begroting 2013 en het financiële meerjarenperspectief voor de RUD
 - Overzicht van de financiële consequenties voor de deelnemende partijen
 - Een uitvoeringsplan voor de inrichtingsfase.
- Een gemeenschappelijke regeling waarmee de samenwerking tussen de deelnemende partijen juridisch wordt geregeld.
- Een vastgestelde en doorlopen procedure voor de werving en selectie van de beoogd directeur als opvolger voor de kwartiermaker.
- Een concept sociaal plan als inzet voor het overleg met de sociale partners.
- Voorbereiden en vormgeven van de projectorganisatie en medezeggenschap w.o. het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) en een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR).
- Een plan van aanpak voor de opheffing van de bestaande milieudiensten in de regio Noord-Holland Noord.

Centrale kaders en uitgangspunten

Het bedrijfsplan en daarmee het ontwerp van de RUD NHN is gebaseerd op de kaders en uitgangspunten uit het plan van aanpak waarbij de volgende het meeste belangrijk zijn:

1. Per 1 juli 2013 één juridische en organisatorische RUD op de schaal van Noord-Holland Noord opgericht.
2. Gelijktijdig met de oprichting van de RUD NH N worden de drie milieudiensten opgeheven.
3. Alle gemeenten en de provincie brengen minimaal het basistakenpakket in. De milieudienstgemeenten brengen het huidige werkpakket in bij de RUD NHN.
4. De RUD NHN kent geen barrières voor de mogelijkheid om als deelnemende partij meer taken in te brengen.
5. De RUD voldoet aan de landelijke kwaliteitscriteria en de checklist van het ministerie van I&M.
6. Minimaal kostenneutraliteit geldt als randvoorwaarde. Kostenneutraliteit is gedefinieerd als “de structurele uitvoeringskosten in de RUD NHN zijn maximaal gelijk aan de kosten die de partijen

¹ Met uitzondering van Enkhuizen en Medemblik hebben de colleges van B&W gekozen voor scenario B. De gemeente Enkhuizen heeft aangegeven bereid te zijn positief te adviseren over scenario B indien de meerderheid hiervoor kiest. Een aantal gemeenten heeft naast een collegestandpunt ook het raadsstandpunt gevraagd.

voor de huidige uitvoering van dit pakket maken waarbij dezelfde dienstverlening wordt geleverd.

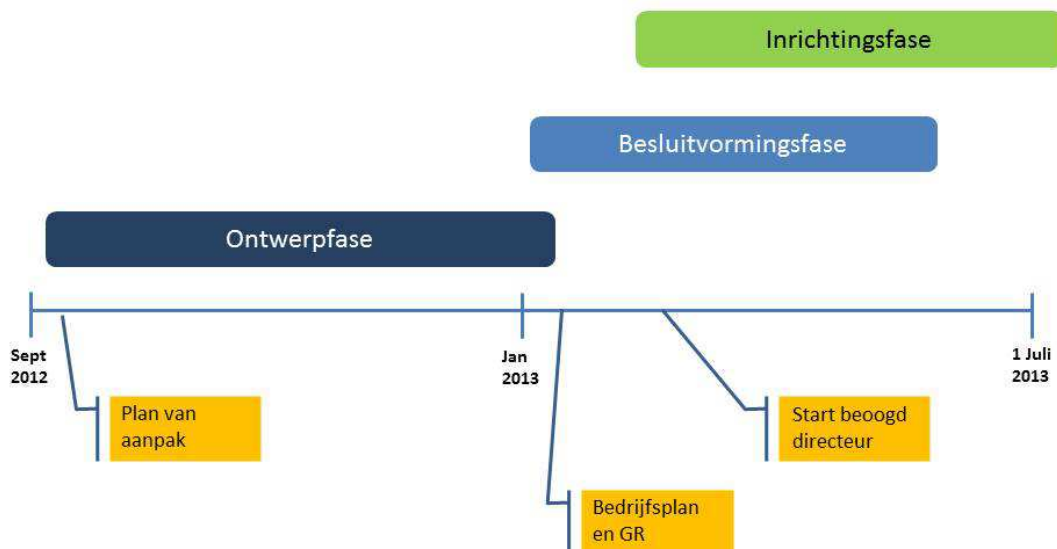
7. Aanzienlijke beperking van de éénmalige oprichtingskosten voor de RUD NHN ten opzichte van de raming in het scenario-onderzoek.
8. Taakstellende en realistische besparingsdoelstellingen voor de RUD om de eenmalige oprichtingskosten terug te verdienen en op termijn structureel efficiencyvoordeel te realiseren.
9. Elke partij is verantwoordelijk voor de eigen ontvlechtingkosten.
10. Helder inzicht in de financiële gevolgen voor de individuele gemeenten, de milieudiensten en de provincie als gevolg van de oprichting van de RUD NHN.
11. 'Plaats- en tijdonafhankelijk werken' in lijn met Het Nieuwe Werken staat centraal bij de inrichting van de RUD.

Totstandkoming bedrijfsplan

Dit bedrijfsplan is het resultaat van een intensief proces waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk alle betrokken partijen hebben samengewerkt. In het bijzonder is in het proces aandacht geweest voor het informeren van aspirant-medewerkers van de RUD, raadsleden en de algemeen besturen² van de milieudiensten. De projectorganisatie bestond uit het Bestuurlijk team, het Secretarissenteam en het Bouwteam. In bijlage 2 is een nadere toelichting opgenomen van het totstandkomingsproces.

Van het bedrijfsplan naar besluitvorming en inrichting

Het bedrijfsplan is het resultaat van de ontwerpfasen. Het maakt duidelijk hoe de RUD eruit moet komen te zien en wat dit betekent voor de deelnemende partijen en de mensen die binnen de RUD werkzaam zullen zijn. Vervolgens is besluitvorming over het bedrijfsplan en behorende resultaten nodig waarbij wordt gekoerst op een operationele RUD NHN op 1 juli 2013. Gelijktijdig met het besluitvormingsproces wordt gestart met de inrichtingsfase onder leiding van de geworven beoogd directeur.



Proces van medezeggenschap

² Stuurgroep in geval van de regio Westfriesland.

De te nemen besluiten betreffende de te vormen RUD NHN en de inrichting van de nieuwe organisatie vallen onder het bereik van de Wet op de ondernemingsraden. Naast de formele rol en positie van de individuele ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen is gekozen voor de oprichting van een bijzondere ondernemingsraad (BOR). Om de medezeggenschap goed te organiseren vertegenwoordigt de BOR alle betrokken ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen. Ook de niet bij de milieudiensten aangesloten gemeenten zijn vertegenwoordigd in de BOR. De BOR is gesprekspartner van het secretarissenteam (vertegenwoordigd door een gemandateerd WOR-bestuurder) en geeft advies over de **nieuw** te vormen organisatie. De individuele ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen behouden een zelfstandige bevoegdheid als het gaat om de **achterblijvende** organisatie. Naast de BOR is er het BGO (bijzonder georganiseerd overleg) waarin de sociale partners zitting hebben. Het BGO kijkt vooral naar het Sociaal Plan. De taakverdeling tussen de BOR en het BGO is opgenomen in bijlage 3. De BOR heeft tot taak de nieuwe medezeggenschapsstructuur in de te vormen RUD op te zetten en de verkiezingen te organiseren. Daarna houdt de BOR op te bestaan.

Proces van besluitvorming

Het bedrijfsplan is de basis voor de bestuurlijke besluitvorming in de bestuursorganen van de deelnemende partijen om te komen tot feitelijke oprichting van de RUD NHN. De raden van de deelnemende partijen wordt gevraagd in te stemmen met de financiële kaders en toestemming te verstrekken als het gaat om het aangaan van de gemeenschappelijke regeling. De colleges van de deelnemende partijen wordt gevraagd in te stemmen met de oprichting van de RUD op basis van het voorliggende bedrijfsplan en gemeenschappelijke regeling.

Inrichtingsfase

Om op 1 juli 2013 als RUD te kunnen starten is besluitvorming binnen de deelnemende partijen nodig maar dienen ook implementatiewerkzaamheden te worden verricht. Beide fasen zullen in zekere zin in de tijd gezien gezamenlijk oplopen. Dit vereist zorgvuldigheid in de inrichtingsfase; er zullen geen inrichtingskeuzes worden gemaakt die de besluitvorming over het voorliggende bedrijfsplan kunnen beïnvloeden. In de inrichtingsfase worden diverse onderwerpen uit dit bedrijfsplan uitgewerkt en geïmplementeerd. Prominent onderdeel zal de personeelsmatige traject zijn, bestaande uit het opstellen van het organisatie- en formatieplan en het functieboek, het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en het uitvoeren van bemensingsproces van de RUD (plaatsing, sollicitatie en aanstelling).

2 Profiel RUD NHN

2.1 Korte schets van Noord-Holland Noord

Het gebied van de drie regio's in NHN bestaat in 2013 uit 19 gemeenten met in totaal bijna 650.000 inwoners. Kenmerkend van de regio NHN is het overwegend landelijke karakter met een gering aantal grote gemeenten. Het is een zeer uitgestrekt gebied met meer dan 16.000 inrichtingen die vallen onder de Wabo / wet Milieubeheer. Veel bedrijven in de agrarische sector, van bloembollensector tot kassenteelt. Het midden- en kleinbedrijf is zeer sterk vertegenwoordigd met daarnaast enkele grotere bedrijvencomplexen met relatief weinig (zware) industrie. Het grootste deel van het bedrijvenbestand van de RUD NHN bestaat uit weinig complexe inrichtingen (categorie A), minder dan 10 % van de inrichtingen bestaat uit complexe bedrijven (categorie C). Milieuproblemen die spelen zijn onder andere die met windturbines, asbest, gevaarlijke stoffen en grondverzet.

2.2 RUD NHN: 'Recht toe, Recht aan'

De RUD NHN kan gekarakteriseerd worden als 'een recht toe en recht aan' organisatie in de uitvoering van haar taken. Dit is gebaseerd op de cultuur ('no-nonsense-mentaliteit') en het karakter van de meeste inrichtingen en de soort bedrijvigheid waardoor eenvoud en eenduidigheid in haar werkprocessen centraal staan. Laat er geen misverstand over bestaan dat de RUD alle basisspecialismen in huis heeft. Verder zal de RUD NHN ook de focus leggen op voor haar gebied enkele kenmerkende en noodzakelijke specialismen.. Hierbij wordt gedacht aan natuur/ecologie, windenergie en water. De RUD NHN zal echter niet alle specialismen koste wat kost gaan opbouwen, maar voor die specifieke situaties moeten kunnen terugvallen op bijvoorbeeld de OD NZKG. De focus die de RUD NHN in haar specialismen aanbrengt biedt juist voor de medewerkers extra ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden.

De organisatie is efficiënt en professioneel in het uitvoeren van haar taken. Zij opereert adequaat en met kennis van zaken, als het gaat om calamiteiten of bij het ondersteunen bij politiek-bestuurlijke vraagstukken. De organisatie is klantgericht en transparant naar haar opdrachtgevers / eigenaren toe. Tevens is de organisatie voor medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving waar zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en verdere ontwikkeling wordt gestimuleerd.

2.3 Missie

Het bestaansrecht van de RUD NHN kent een aantal belangrijke uitgangspunten die voor de missie van belang zijn. De RUD NHN:

- Is een uitvoeringsgerichte organisatie.
- Bevordert de kwaliteit van de fysieke leefomgeving.
- Is efficiënt en professioneel.
- Is opdrachtnemer van gemeenten/provincie in het gebied Noord-Holland-Noord.
- Voert de opgedragen taken uit.

Hieruit volgt een korte en krachtige formulering van de missie:

De RUD NHN is een professionele opdrachtnemer die op een efficiënte manier uitvoering geeft aan de haar opgedragen taken op het gebied van de fysieke leefomgeving in NHN.

2.4 Visie

Als het gaat om wat we willen zijn en wat de ambitie is van de organisatie is de visie dat er een RUD-organisatie wordt neergezet waarin de ingebrachte taken door de opdrachtgevers professioneel en efficiënt worden uitgevoerd.

Voor de komende drie jaar richt de organisatie zich op het professioneel, efficiënt en kwalitatief goed uitvoeren van de haar opgedragen (milieu)taken.

Dit is de visie voor de komende drie jaar. In de eerstkomende jaren is de opgave al groot genoeg en ligt de focus op efficiënt organiseren en professioneel uitvoeren zodat de eenmalige kosten worden terugverdiend. Een visie voor de lange termijn wordt overgelaten aan het toekomstige RUD-bestuur. Samen met de opdrachtgevers en de eigen organisatie zal een lange termijn visie worden ontwikkeld waar ook het vraagstuk van verbreding van het takenpakket aan de orde komt. In de huidige situatie kan worden volstaan met de afspraak dat de RUD / deelnemende partijen geen belemmeringen opwerpen als het gaat om de inbreng van andere dan milieutaken.

2.5 Doelen

Uit de visie kunnen doelstellingen worden herleid om aan te geven waar de organisatie naar streeft:

1. *Efficiënt*

- De taakuitvoering is efficiënter dan de som van de huidige taakuitvoering bij de RUD-partijen.
- Op termijn ontstaat er financieel voordeel voor de RUD-partijen zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit.
- Processen binnen de organisatie en die met de opdrachtgevers worden eenduidig en geüniformeerd (zaakgericht ontworpen), de lijnen met de opdrachtgevers zijn direct en kort.

2. *Kwaliteit*

- De taakuitvoering voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen, gezorgd wordt voor een verdere toename van de kwaliteit
- Lokale en specifieke expertise en kennis worden geborgd en waar mogelijk verder uitgebouwd.
- De deelnemende partijen aan de RUD en de RUD streven naar een gezamenlijk uniform minimaal kwaliteitsniveau van de taakuitvoering.
- Er is geen sprake meer van achterstanden.
- Gelijke behandeling, 'eenzelfde speelveld', voor alle bedrijven in het werkgebied.

3. *Professioneel*

- Er is goede afstemming met de RUD-partijen en een zakelijke werkrelatie met externe partners.
- Er wordt gewerkt met heldere en eenduidige aanspreekpunten binnen de RUD en de gemeenten/provincie.
- De organisatie specialiseert zich in haar taken en, binnen de kaders van de wet, op de kwaliteiten die het nodig heeft.
- De RUD is consistent in haar taakopvatting en flexibel in haar taakuitvoering binnen gestelde kaders van haar opdrachtgevers.

15 februari 2013

- De RUD is een aantrekkelijke werkgever waar door medewerkers met plezier wordt gewerkt.
- De RUD stelt als gevolg van Het Nieuwe Werken resultaatgericht centraal, zowel naar de opdrachtgevers als naar haar medewerkers.

3 Taken en Omvang RUD NHN

3.1 Dienstbaar en dienstverlenend

In de drie regio's in NHN zijn milieudiensten gevestigd die momenteel de milieutaken voor haar opdrachtgevers uitvoert. De niet aangesloten gemeenten en de provincie Noord-Holland voeren deze taken momenteel zelfstandig uit. Door verhoging van het kwaliteitsniveau, vermindering van de kwetsbaarheid, een gelijk speelveld voor bedrijven, effectief en efficiënt werken en een betere afstemming met ketenpartners is het duidelijk geworden dat een verdergaande samenwerking op de uitvoeringstaken noodzakelijk is. De meeste gemeenten hebben kenbaar gemaakt dat de nieuw op te richten RUD NHN zich moet richten op de milieutaken, waarbij voor een aantal gemeenten het alleen gaat om de basistaken. Vanuit de partijen is tevens meegegeven dat de nieuwe organisatie uitvoerings- en resultaatgericht is en opereert als een zelfstandige organisatie maar wel vanuit een duidelijke relatie en opdrachtnemerspositie richting de gemeenten en de provincie als opdrachtgevers.

De RUD NHN is aanspreekbaar en benaderbaar, werkt op basis van feiten, is naar bedrijven begripvol waar het kan en streng waar het moet. Het onderbrengen van de taken bij de RUD NHN betekent dat de bevoegde gezagen vanuit hun beleidsbepaling en in de rol van opdrachtgever gaan functioneren, waarbij de RUD NHN als opdrachtnemer de uitvoering op zich neemt. Kortom, de RUD is dienstbaar waar het gaat om zorgdragen voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving van de inwoners in de regio Noord-Holland Noord. En dienstverlenend naar de bedrijven, gemeenten en de provincie als het gaat om een efficiënte en effectieve taakuitvoering.

3.2 Uitvoeringstaken

Het takenpakket van de RUD NHN is het gevolg van de taken die de deelnemende partijen in de RUD inbrengen én de taken die vanuit de landelijke eisen aan de RUD's worden opgedragen. Conform landelijke afspraak geldt dat alle partijen minimaal de basistaken, versie 2.3 inbrengen. Verder is elke partij vrij om ook andere taken in te brengen binnen de reikwijdte van de fysieke leefomgeving waarbij uitgangspunt is dat de partijen die deel uit maken van de milieudienst in beginsel het huidige totale werkpakket ook in de RUD inbrengen. De uitvoeringstaken van de RUD NHN zijn:

1. *Basistaken Milieu*

De uitvoering van de wettelijke milieutaken (vergunningverlening³, toezicht en handhaving) voor alle typen bedrijven en instellingen die opgenomen zijn op een lijst waarover het Rijk, het IPO en de VNG overeenstemming hebben bereikt. De uitvoering wordt belegd bij de RUD's; het bevoegd gezag (inclusief bestuurlijke verantwoordelijkheid) blijft bij de gemeenten en de provincie.

2. *Overige milieutaken*

Alle (wettelijke) milieutaken die niet onder 1 vallen. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze taken ligt bij de gemeenten. Het gaat om onder andere de volgende taken:

- alle overige wettelijke taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving in het kader van de Wet milieubeheer.
- Specialistische adviezen behorend bij de overige milieutaken.
- Beheer bodeminformatie, bodemloket, ISV 3.

³ Inclusief het toetsen van meldingen.

- Alle taken op het terrein van fysieke leefomgeving zoals klimaat, duurzaamheid, milieuzorg, communicatie en juridische zaken, geluid, lucht, externe veiligheid, bodem, water en RO-adviezen.

3. Overige taken (o.a. overige Wabo-taken)

De overige taken hebben betrekking op vergunningverlening, toezicht en handhaving voor bouwen, reclame, inritten, kappen, slopen (BRIKS), brandveiligheid, flora en fauna e.d. Maar ook toezicht en handhavingstaken in het kader van bijvoorbeeld Drank- en Horecawet of APV vallen hieronder.

In de bijlage 4 zijn de bovenstaande taken nader omschreven.

De RUD NHN wordt gevormd door 20 deelnemende partijen: 19 gemeenten en de provincie Noord-Holland. In dit bedrijfsplan wordt er vanuit gegaan dat de gemeenten die bij de milieudiensten zijn aangesloten het huidige werkpakket inbrengen in de RUD⁴. Voor de partijen die niet bij de milieudienst zijn aangesloten is op basis van gesprekken het in te brengen takenpakket geïnventariseerd:

- De gemeenten Koggenland, Opmeer en Stede Broec en de provincie Noord-Holland brengen alleen de basistaken in. Voor de provincie geldt dat de Wabo-taken voor de provinciale bedrijven onderdeel uitmaken van de basistaken.
- De gemeente Heerhugowaard brengt de basistaken in en waarschijnlijk de lucht- en geluidtaak (niet behorend bij de basistaken). De gemeente Langedijk brengt naast de basistaken ook de toezichtstaken van de bedrijven in die niet onder de basistaken vallen onder bij de RUD.
- De gemeente Drechterland brengt naast de basistaken ook de overige milieutaken in.

3.3 Enkele uitvoeringstaken uitgelicht

Meldingen/controle van sloopwerkzaamheden (bij bedrijven⁵) waar asbest in het geding is

Deze taak is onderdeel van de basistaken en verplicht om in te brengen in de RUD. De milieudienstgemeenten hebben deze taak niet formeel ondergebracht bij de milieudiensten, maar dienen dit bij de oprichting van de RUD wel te doen (evenals de niet-milieudienstgemeenten). Sommige milieudiensten voeren deze taak gedeeltelijk uit (afhandeling meldingen en geen controles) als onderdeel van haar totaal pakket zonder dat er formeel een (volledige) vergoeding tegenover staat⁶.

Extra RUD-taken

Met de RUD-vorming wordt kwaliteitsverbetering van de taakuitvoering beoogd. Enerzijds op het terrein van de ingebrachte taken en anderzijds op het vlak van ketentoezicht/milieucriminaliteit, bestuurlijke strafbeschikking milieu en handavingscoördinatie-taken. Van de RUD wordt vanaf de start

⁴ De gemeente Alkmaar overweegt naast het huidige werkpakket ook geluidstaken in te brengen (1 fte). Vooralsnog wordt in dit bedrijfsplan uitgegaan van het huidige werkpakket.

⁵ Volgens de basistaken betreft het werkzaamheden bij bedrijven en instellingen (inclusief corporaties, gemeenten, scholen e.d.) en niet bij particulieren.

⁶ Voor de gemeente Schagen worden door de milieudienst ook controles uitgevoerd; hiervoor zijn 300 uren gereserveerd.

verwacht dat op grond van de basistaken en checklist RUD-vorming deze taken worden uitgevoerd. Het betreft echter taken waarvoor op basis van het in te brengen budget/taken van de partijen binnen de RUD beperkt tot geen capaciteit beschikbaar is⁷.

Er is afgesproken dat de RUD de extra RUD-taken en de meldingen/controle van asbest bij sloop uitvoert binnen de bestaande budgettaire kaders. Dit betekent dat:

- de deelnemers aan de RUD vooralsnog geen extra budget wordt gevraagd;
- de taakuitvoering op een minimaal niveau zal geschieden; in de inrichtingsfase wordt dit nader uitgewerkt;
- de RUD voor de uitvoering van deze taken 2,5% ruimte binnen de aanwezige capaciteit dient te vinden door middel van her prioritering en/of efficiënter werken;
- de RUD evalueert wat de daadwerkelijk benodigde capaciteit is en bij knelpunten in de uitvoering dit voorlegt aan haar bestuur.

In bijlage 5 zijn naast de bovenstaande taken nog enkele andere specifieke taken toegelicht.

3.4 Taakverdeling tussen RUD NHN en Omgevingsdienst NZKG

De samenwerking met Omgevingsdienst (OD) NZKG is relevant voor de volgende taken:

1. BRZO-/IPPC-taken⁸

In Nederland worden 6 BRZO-RUD's gevormd. Deze RUD's verrichten voor de bevoegde gezagen de taken uit op het terrein van de BRZO-/IPPC-bedrijven. Voor de partijen in Noord-Holland is de OD NZKG aangewezen als BRZO-RUD. Het volledige Wabo-takenpakket voor de provinciale BRZO-/IPPC-bedrijven worden door de provincie rechtstreeks ingebracht bij de OD NZKG. In NHN hebben de gemeenten Den Helder, Heiloo, Hollands Kroon en Medemblik een BRZO-inrichting. De eerste drie gemeenten hebben besloten het Wabo-takenpakket van het BRZO-bedrijf in te brengen in de OD NZKG. Dit gaat rechtstreeks en wordt formeel geborgd d.m.v. een mandaatregeling en een dienstverleningsovereenkomst. De gemeente Medemblik heeft nog geen besluit genomen. Bij de vorming van de RUD NHN wordt gekoerst op de besluiten van de gemeenten. In tabel 1 is de capaciteit (middelen en uren) voor de gemeentelijke BRZO-bedrijven in beeld gebracht. Daarbij is tevens aangegeven in hoeverre de middelen (budget en uren) in mindering wordt gebracht op het in te brengen budget RUD NHN van de BRZO-gemeenten (en ingebracht in de OD NZKG).

Tabel 1: Capaciteit gemeentelijke BRZO-bedrijven			
Gemeenten	BRZO deel	Wet milieubeheer deel	Wabo deel
Heiloo	€ 5.500 (rechtstreeks vanuit gemeente)	70 uur in mindering op RUD-budget ⁹	n.t.b. door gemeente
Hollands Kroon	€ 5.700 (rechtstreeks vanuit gemeente)	30 uur in mindering op RUD-budget	n.t.b. door gemeente
Den Helder	€ 5.700 in mindering op RUD-	30 uur in mindering op RUD-	n.t.b. door gemeente

⁷ Toelichting op de extra RUD-taken is opgenomen in bijlage 5.

⁸ Betreft IPPC categorie 4. De bedrijven uit de overige categorieën van het IPPC hoeven niet per se overgedragen te worden aan de Brzo-RUD (de provincie Noord-Holland kiest daar wel voor).

⁹ Er wordt onderzocht of er echt sprake is van een BRZO-bedrijf.

Tabel 1: Capaciteit gemeentelijke BRZO-bedrijven			
Gemeenten	BRZO deel	Wet milieubeheer deel	Wabo deel
	budget	budget	
Medemblik	€ 5.000 in mindering op RUD-budget igv Medemblik hiervoor kiest	100 uur in mindering op RUD-budget igv Medemblik hiervoor kiest	n.t.b. door gemeente
Totaal	€ 21.900 (budget OD NZKG)	230 uren (uren OD NZKG)	n.t.b. door gemeente

In totaal worden door de provincie 20 BRZO-/IPPC-bedrijven rechtstreeks in de OD NZKG ingebracht.

2. *Provinciale specialisme-taken*

Ter voorkoming van de versnippering heeft de provincie besloten om de specialismetaken 'Geluid, Lucht en Externe Veiligheid' rechtstreeks in te brengen in de OD NZKG. Dit betekent dat voor de provinciale bedrijven (deels belegd bij de OD NZKG en deels bij de RUD NHN) de ondersteuning op genoemde specialismevelden door de OD NZKG moet worden geleverd. De omvang van de provinciale specialismen voor het grondgebied van NHN bedraagt 840 uren (0,61 fte en €60.665 gebaseerd op jaarlijks 56 adviezen)

3. *Provinciale kennisvelden*

De provincie Noord-Holland heeft in haar huidige interne organisatie kennisvelden gedefinieerd. Deze kennisvelden (bijv. vermessing, NeR-kennis) zijn bij de medewerkers belegd die hiervoor ook capaciteit beschikbaar hebben. Het merendeel van de medewerkers zal worden geplaatst binnen de OD NZKG. Hiermee zullen ook deze kennisvelden 'verhuizen'. De RUD NHN gaat ervan uit dat de kennisvelden door de OD NZKG ook ter beschikking worden gesteld aan de RUD NHN. Hierover worden samenwerkingsafspraken met de OD NZKG gemaakt.

3.5 **Ontwikkelingen in uitvoeringstaken**

Elke deelnemende partij aan de RUD is vrij in de keuze welke taken zij extra of meer wil inbrengen in de RUD NHN. De RUD is in staat om aan deze verzoeken te voldoen; de organisatie is daarop ingericht of kan in de toekomst daarop worden ingericht, zonder dat dit tot ingrijpende maatregelen en financiële implicaties voor de betreffende RUD-partijen leidt.

Wat als RUD-partijen minder taken inbrengen dan zij momenteel (2013) bij de milieudiensten doen?

1. Voorop staat dat een RUD-partij hiertoe kan besluiten om de eenvoudige reden dat zij hiervoor bevoegd is. De RUD-organisatie en -begroting zijn gebaseerd op het gegeven dat de milieudienstgemeenten het huidig werkpakket ook bij de RUD NHN inbrengen. Indien hiervan wordt afgeweken en de vermindering van het in te brengen werkpakket is substantieel (bijvoorbeeld meerdere RUD-partijen besluiten hiertoe) dan is een herziening van de RUD-organisatie en – begroting noodzakelijk.
2. In dit bedrijfsplan wordt ervan uitgegaan dat voor vermindering van het takenpakket de afspraken en spelregels van toepassing zijn zoals die binnen de milieudiensten zijn afgesproken (uiteraard alleen van toepassing voor de milieudienstgemeenten). Dit is rechtvaardig omdat bij een substantiële vermindering van het takenpakket sprake kan zijn van werkgelegenheidseffecten als gevolg van boventaligheid van personeel.

Uiteraard zal elke RUD-partij zich moeten afvragen in hoeverre de baten opwegen tegen de kosten als in eigen beheer kennis en expertise opgebouwd moeten worden voor de teruggenomen taken.

Naast de behoeften en ambities van de RUD-partijen kunnen taken ook wijzigen door veranderingen in wet- en regelgeving. De RUD NHN heeft de opdracht deze ontwikkelingen te volgen en de RUD-partijen hierover te informeren. In bijlage 6 zijn ontwikkelingen beschreven die momenteel spelen.

3.6 Organisatietaken

De uitvoeringstaken zijn de primaire processen van de RUD. Hiernaast zal de RUD besturende en ondersteunende taken verrichten om als organisatie de uitvoeringsprocessen ook adequaat te kunnen uitvoeren. Deze taken worden ook wel 'overheadtaken' genoemd. De volgende taken worden onderscheiden:

- 1) Managementtaken
- 2) Managementondersteunende taken (administratie en secretariaat)
- 3) Bedrijfsvoeringstaken, financiële beleidstaken en kwaliteitstaken (analyses, beheer, innovatie, ontwikkeling van bedrijfsvoerings- en kwaliteitsinstrumenten en uitvoeren van interne controlfunctie).
- 4) Ondersteunende bedrijfstaken (personeel & organisatie, juridische zaken, informatievoorziening & automatisering, facilitaire zaken, financiële zaken, communicatie, dossiervorming & archivering, huisvesting)

3.7 Welke taken blijven bij de gemeenten en de provincie?

Uiteraard blijven de taken die de partijen niet inbrengen bij de RUD achter bij de deelnemende gemeenten en de provincie. De overige achterblijvende taken – los van de omvang van het takenpakket dat in de RUD wordt ingebracht – zijn:

1. *Beleid* (signaleren en interpreteren van maatschappelijke ontwikkelingen, integreren van beleid van overige overheden, het opstellen van de beleidskaders en het vertalen van de koers van het college)¹⁰.
2. *1^e lijns bestuursadvisering* (advisering van het college over bijvoorbeeld beleidsgevoelige onderwerpen en maatschappelijke ontwikkelingen).
3. *1^e Klantcontacten/frontoffice* (algemene ingang voor klanten - burgers en bedrijven - en verzorgen van het primaire klantcontact, de intake en registratie van (aan)vragen; de (aan)vragen voor behandeling worden doorgezet naar de backoffice c.q. RUD)¹¹.
4. *Invulling eigenaarsrol* (als eigenaar van de RUD zal de vertegenwoordigende bestuurder in het RUD-bestuur geadviseerd dienen te worden over o.a. de jaarstukken en risico's).
5. *Opdrachtgeverschap en regievoering* (sturen en beheersen van de relatie opdrachtgever en opdrachtnemer). Werkzaamheden in het kader van opdrachtgeverschap en regievoering zijn:
 - Vaststellen van het jaarprogramma en jaarverslag waarbij ontwikkeling door de RUD plaatsvindt

¹⁰ De RUD-partijen kunnen besluiten om de RUD beleidsvoorbereidende taken te laten verrichten; dit conform de werkwijze zoals die bij de milieudiensten gangbaar is.

¹¹ De knip tussen de frontoffice en backoffice kan per deelnemende partij enigszins verschillen. In ieder geval belegt de provincie haar frontoffice in de RUD.

- Opstellen en beoordelen van de dienstverleningsovereenkomst
- Voeren van periodiek voortgangsoverleg
- Coördinatie van milieu-inbreng in gemeentelijke projecten
- Voeren van budgetbewaking
- Verstrekken van extra opdrachten

3.8 Indicatieve omvang RUD NHN

De omvang van de RUD NHN, zowel in termen van budget als in termen van formatie/uren, is afhankelijk van wat de deelnemende partijen inbrengen in de RUD. In dit bedrijfsplan zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- ▶ Voor elke deelnemende partij is het in te brengen budget bepaald. Het in te brengen budget van de deelnemers aan de drie milieudiensten is gelijk aan de bijdrage van deze partijen aan de milieudienstbegrotingen 2013. Voor de overige partijen is in samenspraak en op basis van de verstrekte gegevens het in te brengen budget vastgesteld.
- ▶ Het in te brengen budget van de deelnemende partijen dient voor dekking van de loonkosten voor de loon- en overheadkosten van de RUD.
- ▶ De normen en cijfers (bijvoorbeeld uurtarieven of productiviteitsnormen) zoals die door de afzonderlijke RUD-partijen worden gehanteerd -en daarmee verschillend zijn - zijn leidend geweest voor het bepalen van het 'in te brengen budget'. Het principe van 'in te brengen budget centraal' is geschikt als afspraak in plaats van gezamenlijke afspraken over uniforme kengetallen, uurtarieven en productiviteitsnormen¹².
- ▶ Verder wordt kostenneutraliteit gewaarborgd. De deelnemende partijen aan de RUD zijn zelf verantwoordelijk voor de juiste omvang van het in te brengen budget. De RUD zal op basis van het budget aangeven welke prestaties en inzet kunnen worden geleverd.
- ▶ Het in te brengen budget is verbijzonderd in 'Vast werk' en 'Projecten werk en inhuurbudget'. Er is voor gekozen om 'Contract werk'¹³ buiten beschouwing te laten omdat m.u.v. het lopende jaar (2013), omdat er geen zekerheden aan ontleend kunnen worden. De RUD is wel gerechtigd om contractwerk uit te voeren.

In tabel 2 is per deelnemende partij aan de RUD het in te brengen budget opgenomen. De budgetten voor de gemeenten Den Helder, Heiloo, Hollands Kroon en Medemblik zijn gecorrigeerd (verminderd) met de capaciteit voor de gemeentelijke BRZO-bedrijven. Deze capaciteit wordt ingebracht in de OD NZKG.

Tabel 2: In te brengen budget per deelnemer (budget voor taakuitvoering en organisatie) inclusief uitplaatsing BRZO-bedrijven

¹² Keerzijde van verschillen in normen en cijfers kan zijn dat er verschillen (blijven) bestaan in de dienstverlening richting bedrijven. De RUD zal vanuit het principe 'gelijk speelveld voor bedrijven' de verschillen zoveel als mogelijk proberen te vermijden. Toch draait uiteindelijk het bevoegd aan de 'knoppen' waardoor een verschil tussen RUD-partijen kan ontstaan.

¹³ Onder 'contract werk' wordt verstaan 'werk op offertebasis'. De RUD kan andere taken dan de deelnemende partijen inbrengen (vast werk) of waarover gezamenlijk afspraken over regionale taken (projecten werk) zijn gemaakt, uitvoeren voor (individuele) partijen. Een voorbeeld zou kunnen zijn dat de RUD taken in het kader van de Drank- en Horecawet of Bouwregelgeving gaat uitvoeren die niet in de RUD zijn ingebracht. In dat geval wordt op basis van een offerte/contract werkzaamheden uitgevoerd.

<i>Deelnemende partijen aan RUD NHN</i>	<i>Totaalbudget in €</i>	<i>Budget 'Vast werk'</i>	<i>Budget 'Projecten werk en inhuurbudget'¹⁴</i>
Den Helder	€ 633.379	€ 563.555	€ 69.824
Hollands Kroon	€ 1.228.264	€ 1.216.676	€ 11.588
Schagen	€ 970.920	€ 959.463	€ 11.457
Texel	€ 348.815	€ 320.685	€ 28.130
Alkmaar	€ 649.074	€ 632.106	€ 16.968
Bergen	€ 524.482	€ 518.413	€ 6.069
Castricum	€ 530.429	€ 525.206	€ 5.223
Graft - De Rijp	€ 185.311	€ 183.983	€ 1.328
Heiloo	€ 286.707	€ 282.623	€ 4.084
Schermer	€ 200.014	€ 198.856	€ 1.158
Heerhugowaard	€ 415.829	€ 415.829	€ 0
Langedijk	€ 111.840	€ 111.840	€ 0
Enkhuizen	€ 341.509	€ 341.509	€ 0
Hoorn	€ 1.233.963	€ 1.233.963	€ 0
Medemblik	€ 1.061.970	€ 1.061.970	€ 0
Drechterland	€ 411.410	€ 411.410	€ 0
Stede Broec	€ 83.841	€ 70.368	€ 13.473
Opmeer	€ 56.550	€ 56.550	€ 0
Koggenland	€ 66.825	€ 66.825	€ 0
Provincie Noord-Holland	€ 1.585.934 ¹⁵	€ 1.548.189	€ 0
Totaal budget	€ 10.927.066	€ 10.720.019	€ 169.302
Formatieve omvang voor taakuitvoering (in fte's)		103,93	
Uren omvang voor taakuitvoering		137.881	

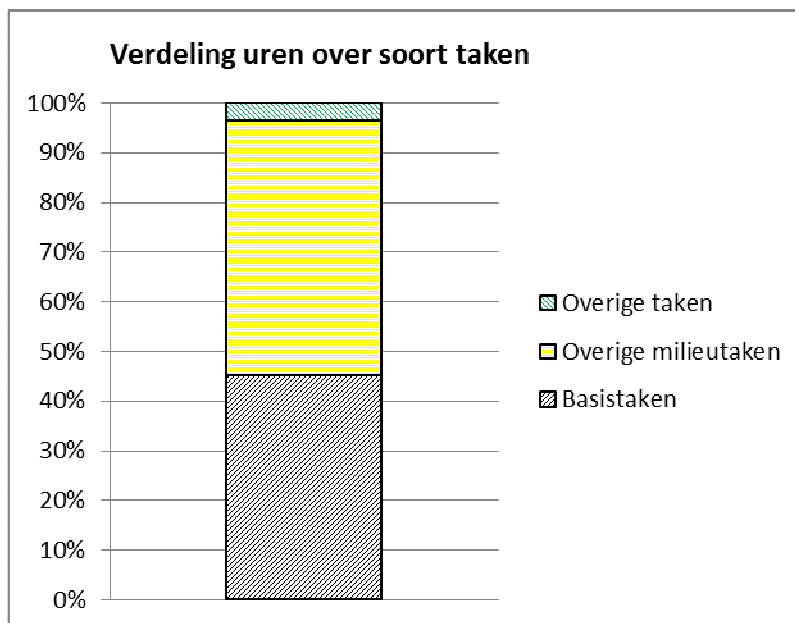
Er bestaan verschillen in de bijdragen van RUD-partijen. In veel gevallen zal dit geen opzien baren; kleine gemeenten met klein takenpakket ten opzichte van grote gemeenten met een groot takenpakket. Maar deze vergelijking gaat niet altijd op. De gemeenten brengen namelijk verschillende takenpakketten in. Zo zijn er gemeenten die alleen de basistaken inbrengen (bijvoorbeeld Alkmaar, Stede Broec en Langedijk) terwijl andere gemeenten het volledige milieutakenpakket inbrengen (bijvoorbeeld Castricum, Hollands Kroon en Hoorn). Weer andere gemeenten brengen takenpakketten in die hiertussen liggen (bijvoorbeeld Texel en Heerhugowaard). Voor de milieudienstgemeenten is de relatie tussen takenpakket (wat wordt geleverd?) en in te brengen budget (wat zijn kosten?) gelijk aan de situatie zoals die nu in de milieudienst geldt. Voor de niet-milieudienstpartijen is in samenspraak met de betreffende organisatie deze relatie in beeld gebracht.

¹⁴ Door de milieudiensten KvNH worden projectwerkzaamheden ook uitgevoerd door vaste medewerkers.

¹⁵ Het bedrag is inclusief het budget voor materiele lasten (publicatiekosten e.d.) ad € 37.745.

Het budget 'Projectenwerk en Inhuurbudget' wordt niet omgeslagen in fte's of uren; voor de uitvoering wordt gebruik gemaakt van inhuur. Het in te brengen budget komt overeen met 104 productieve fte (dus exclusief personele overhead zoals management en ondersteuning). Dit betekent dat voor de in te brengen taken 104 fte benodigd is om deze taken uit te voeren. Dit betekent niet automatisch dat de personele bezetting van de RUD deze omvang zal krijgen. De RUD NHN kan de formatieruimte ook voor inhuur van derden gebruiken.

Het in te brengen budget komt overeen met 137.881 productieve uren. De exacte ureninzet en –verdeling per deelnemende partij wordt in de inrichtingsfase in het werkprogramma uitgewerkt. In de onderstaande afbeelding is de huidige verdeling van de uren over de verschillende taken opgenomen.



Uit de afbeelding valt af te leiden dat de RUD NHN meer is dan een uitvoeringsdienst voor alleen de basistaken. De overige milieutaken worden voornamelijk door de milieudienstgemeenten ingebracht. Daarmee vormen de milieudiensten de 'ruggengraat' van de RUD. Zonder dit takenpakket wordt de RUD gehalveerd. Naar verwachting kan een dergelijke RUD niet voldaan aan de landelijk kwaliteitscriteria.

3.9 Budget versus uitvoeringsniveau

In dit bedrijfsplan is uitgangspunt dat het in te brengen budget in overeenstemming is met het huidige afgesproken uitvoeringsniveau (gebaseerd op bedrijvenbestand en ingebracht takenpakket) en eveneens een deel bevat voor bekostiging van de RUD-organisatie (overhead). Voor de milieudienstgemeenten mag hier in ieder geval vanuit worden gegaan (het begrotingsbedrag van de milieudienstbegroting is gehanteerd). Bij de overige partijen heeft een inventarisatie plaatsgevonden. Er is een budget vastgesteld op basis van de eigen berekeningen van de gemeenten/provincie. Hieruit blijken er verschillen te bestaan. Voor de RUD is belangrijk dat een deel van het in te brengen budget wordt gereserveerd voor de bekostiging van de RUD-organisatie (overhead). Voor de partijen waar in de inventarisatie niet duidelijk is gebleken welk deel voor de overhead bestemd is, is het aandeel voor de overhead gesteld op het berekende RUD-overheadpercentage. De betreffende partner heeft

uiteindelijk de keuze tussen a) het budget verhogen met een bijdrage voor de overhead of b) het budget in stand te houden en daarmee te kiezen voor het verlagen van het uitvoeringsniveau. We noemen dit de 'vereveningsmethode'.

Illustratie vereveningsmethode voor niet bij de milieudienst aangesloten partijen

De gemeente X brengt een budget in van € 600.000. Hiervan is € 420.000 bestemd voor 6.000 uren te besteden aan uitvoeringstaken (€ 70 per uur). Voor de overhead is € 180.000 bestemd (30% van het totale budget). De gemeente Y brengt een budget in van € 300.000 waarbij wordt verwacht dat er 4.285 uren voor de uitvoeringstaken wordt geleverd. Uitgaande van een vergelijkbare situatie met die van gemeente X zou het budget voor gemeente Y € 428.571 moeten bedragen (€ 300.000 voor 4.285 uren uitvoeringstaken en € 128.571 voor de overhead). Uiteindelijk is het aan het bevoegd gezag c.q. de gemeente Y om te bepalen of het in te brengen budget wordt aangepast. Indien het budget wordt gehandhaafd dan zal de RUD inzichtelijk maken welke inzet (prestaties) voor het betreffende budget geleverd kan worden. In dit voorbeeld zal dit betekenen dat voor de gemeente Y € 210.000 (en 3.000 uren) wordt besteed aan de uitvoeringstaken en € 90.000 voor de overhead wordt gereserveerd)

De RUD i.o. zal voordat het bedrijfsplan door het Bestuurlijk Team wordt vastgesteld actie ondernemen richting de RUD-partijen waarvoor de bovenstaande vereveningsmethode van toepassing is. De betreffende partijen worden door de RUD i.o. ingelicht indien het beschikbaar gestelde budget onvoldoende is om de taak zoals die door de RUD-partij is gedefinieerd uit te voeren.

3.10 Minimaal gelijkblijvend uitvoeringsniveau

De RUD NHN heeft de opdracht om voor het ingebrachte budget minimaal dezelfde dienstverlening te bieden. Niet de uren maar de prestaties/producten staan centraal. De RUD zorgt ervoor dat de producten/prestaties worden uitgevoerd met minder uren (efficiënter). Voorbeeld: een product kost momenteel 50 uren, in de RUD moet het product worden geleverd voor 49 uren. Samenvattend, de prestaties blijven op peil vanwege de afspraak "hetzelfde aantal producten met minimaal dezelfde kwaliteit". In de inrichtingsfase wordt voor elke RUD-partij het werkprogramma voor 2013 en 2014 opgesteld. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt welke dienstverlening in termen van producten de RUD levert voor het ingebrachte budget.

4 Inrichting van taakuitvoering

4.1 Beleid ligt bij opdrachtgever

De RUD NHN is een uitvoeringsorganisatie. De verantwoordelijkheid voor beleidstaken berust bij de deelnemers aan de RUD in hun rol als opdrachtgever/bevoegd gezag. Zij bepalen – als opdrachtgever – of en op welke wijze zij de RUD inzetten voor de beleidstaken in alle onderdelen van de beleidscyclus. Daarbij geldt dat voor de operationele gedeelte van de beleidscyclus de RUD verantwoordelijk is voor het voldoen aan de landelijke kwaliteitseisen voor de opgedragen taken.

Bij de taakuitvoering zal de RUD rekening moeten houden met het opgestelde beleid en werkwijzen van de opdrachtgevers. Bij de opdrachtgevers is er voor diverse beleidsvelden in meerdere of mindere mate beleid opgesteld. Zij doen dat aan de hand van landelijke kaders, -regelgeving en lokale wensen. In de inrichtingsfase worden de beleidskaders van de opdrachtgevers in kaart gebracht. De RUD is verantwoordelijk voor het in samenspraak opstellen en uitvoeren van het werkprogramma dat gebaseerd is op de beleidskaders die de opdrachtgevers vaststellen.

4.2 Opdrachtgever bepaalt wat de RUD moet doen!

De RUD is een uitvoeringsorganisatie die in opdracht van de deelnemende partijen de taken uitvoert. Hiermee bepalen de opdrachtgevers binnen de eigen budgettaire en beleidskaders de uitvoeringsintensiteit van de taakuitvoering (“hoe vaak een controle wordt uitgevoerd, bepaalt de opdrachtgever”). De frequentie van een product kan een opdrachtgever dus zelf bepalen. Dit om bijvoorbeeld de taakuitvoering binnen het in te brengen budget van de opdrachtgever te laten plaatsvinden. Hier zit in zekere zin wel een ondergrens aan. Ten eerste ligt het bepalen van de intensiteit voor vergunningverlening anders; hier is sprake van een dwingend karakter. Het bevoegd gezag kan wel de intensiteit van handhaving aanpassen als de omvang van vergunningverlening hierom vraagt. Ten tweede kan een opdrachtgever voor een zodanig lage uitvoeringsintensiteit kiezen dat sprake is van het niet voldoen aan de eisen uit de wet- en regelgeving. Dit is en blijft een keuze van de opdrachtgever als bevoegd gezag en is geen verantwoordelijkheid van de RUD. De RUD zal de betreffende opdrachtgever uiteraard hierop wijzen en hierover adviseren, maar de opdrachtgever beslist uiteindelijk. Het is ten slotte aan de provincie in de rol van interbestuurlijk toezichthouder om het betreffende bevoegd gezag hierop aan te spreken.

De ambitie van de RUD is om op termijn te streven naar een gezamenlijk minimumniveau voor de taakuitvoering (inclusief uniforme uitvoeringsintensiteit en kengetallen). Hiervoor zal een regionale systematiek van risicoanalyse en prioriteitstelling worden ontwikkeld. De systematiek zal risico-gestuurd zijn, waarbij o.a. de aard van de activiteiten en het naleefgedrag bepalend zijn voor de intensiteit van het toezicht. Verder wordt in de systematiek rekening gehouden met prioriteiten en uitvoeringswensen van de RUD-partijen en de landelijke prioriteiten. De systematiek zal door het Algemeen Bestuur aan de besturen van de deelnemende RUD-partijen ter vaststelling worden voorgelegd.

In dit bedrijfsplan wordt ervan uitgegaan dat bij de RUD-partijen¹⁶ geen sprake is van achterstanden (bijv. dossiers die al lang liggen of bedrijven die nooit bezocht zijn). In geval van achterstanden zal het afgesproken uitvoeringsproces meer tijd kosten. Eventuele achterstanden zijn in de uitvoering pas zichtbaar. Indien hier sprake van is zal in overleg met de betreffende partij afspraken worden gemaakt over de extra werkzaamheden en hiermee gepaard gaande extra kosten. Achterstanden moeten niet verwisseld worden met ambitieniveau. Het ambitieniveau in termen van de uitvoeringsintensiteit is een verantwoordelijkheid van de RUD-partij.

4.3 De RUD als opdrachtnemer bepaalt hoe de uitvoering plaatsvindt!

De RUD voert de taken uit, is inhoudelijk en procesmatig verantwoordelijk voor die taakuitvoering en zorgt er daarbij voor dat wordt voldaan aan de landelijke kwaliteitscriteria. De RUD kan deze afspraak alleen realiseren als er geen 20 verschillende werkwijzen per taak gevolgd moet worden. Voor de uitvoering zijn de volgende afspraken gemaakt:

- *Uniforme werkwijze en processen:* Bij de start van de RUD zal de huidige uitvoeringspraktijk bij de opdrachtgevers (en milieudiensten) nog leidend zijn. Binnen een jaar na oprichting geschiedt de taakuitvoering in overeenstemming met een geharmoniseerde werkwijze en gestandaardiseerde werkprocessen met uniforme kengetallen. De RUD voert een taak op één manier uit ("als we een controle verrichten dan doen we dit op één manier"). Hiermee wordt invulling gegeven aan het principe van gelijke behandeling voor het bedrijfsleven (en burgers). Kortom, een uniforme werkwijze als basis voor de kwaliteitsverbetering.
- *Uniforme instrumenten:* De uitvoeringswijze van de bedrijfsmilieutaken wordt vastgelegd in strategieën zoals toezichtstrategie, handhavingsstrategie, toezichtprotocol, toetsingsprotocol, checklists, voorschriftenpakketten e.d. Deze instrumenten dienen geüniformeerd te worden.
- *Uniforme bedrijfsindeling:* Het is relevant om de bedrijven in de regio NHN op een gelijke manier in categorieën in te delen. Om tot een uniforme bedrijfsindeling te komen wordt aangesloten bij de indeling zoals deze is opgenomen in het BARIM (besluit algemene regels voor inrichting milieubeheer). In bijlage 7 is de huidige hoofdingeling van bedrijven opgenomen.
- *Uniforme mandatering:* Uniformeren van werkprocessen wordt vereenvoudigd als de opdracht van de deelnemende partijen aan de RUD zoveel mogelijk gelijk is. Hiermee wordt niet het takenpakket bedoeld maar het mandaat aan de RUD. De RUD NHN voert de taken van de gemeenten en de provincie in mandaat uit. Het uitgangspunt is dat de RUD NHN zoveel mogelijk zelfstandig haar taken kan uitvoeren. Vanuit efficiency-optiek is een gezamenlijke afspraak over de mate van mandatering dus wenselijk; echter, elke deelnemende partij is vrij in de keuze voor de mate van mandatering. In de inrichtingsfase wordt in samenspraak met alle opdrachtgevers de mate van mandatering uitgewerkt en vastgelegd waarbij door de RUD naar uniformiteit wordt gestreefd.

4.4 Uniformeren via productenboek en referentiemaatstaf

In de inrichtingsfase worden voor de RUD-werkprocessen en werkwijzen uniforme procesbeschrijvingen gemaakt en vastgesteld. De procesbeschrijvingen vormen de basis voor het RUD-productenboek. Op dit moment hebben de milieudiensten en de provincie een eigen productenboek.

¹⁶ Lees niet milieudienstpartijen.

Deze productenboeken worden geharmoniseerd tot één productenboek. Het productenboek bevat alle producten die de RUD kan leveren.

Voor vergunningverlening en voor toezicht & handhaving wordt de regionale referentiemaatstaf RUD NHN ontwikkeld. De referentiemaatstaven zijn gebaseerd op onderliggende procesbeschrijvingen uit het ontwikkelde productenboek. Een referentiemaatstaf bestaat uit de volgende elementen:

- Lijst van de door de RUD te leveren producten
- Kengetal per product in termen aantal uren (referentie-uren)
- Gemiddelde frequentie per te leveren product op jaarbasis
- Workload per inrichting per jaar (normuur per product maal frequentie per product)

Ervaring bij andere regionale (milieu) uitvoeringsdiensten laat zien dat referentiemaatstaven een zeer belangrijke basis zijn om de organisatie in te richten, kwaliteitsverbetering te realiseren en daarmee efficiencywinst te boeken. De eerste stap is het ontwikkelen van een gezamenlijk uitvoeringsproces als collectief vertrekpunt (de referentiemaatstaf). De tweede stap betreft het werken volgens de referentiemaatstaf om zodoende de referentiemaatstaf te testen en te optimaliseren. In deze stap wordt cijfermateriaal verzameld (bijvoorbeeld naleefgedrag) om de referentiemaatstaven verder te toetsen. In de derde stap (niet eerder) kan de maatstaf worden gebruikt om te verrekenen en af te rekenen. Dit zal niet eerder plaatsvinden dan dat er sprake is van outputfinanciering (binnen maximaal 5 jaar na oprichting). Maar voordat het zover is zal eerst de maatstaf en het productenboek moeten worden ontwikkeld (inrichtingsfase). Binnen een jaar na oprichting van de RUD wordt de referentiemaatstaf en het productenboek gebruikt als:

- Kwaliteitsuniformering door de beschrijving van de kwaliteit die wordt geleverd en de werkprocessen die worden uitgevoerd.
- Beoordelingsinstrument voor de toezichthoudende instanties.
- Sturingsinstrument voor het opstellen van het jaarlijkse werkprogramma, de ver- en indeling van de werkvoorraad en de verdere harmonisatie van de werkwijze.
- Verantwoordingsinstrument richting de RUD-partijen voor de geleverde prestaties. Dit is naast verantwoording van de geleverde uren op basis waarvan verrekening plaatsvindt.

Voor een efficiënte, professionele en effectieve taakuitvoering volstaat niet alleen uniformeren, maar vereist dat de RUD ook:

- **Digitaliseert:** De RUD NHN staat voor zaakgericht en digitaal werken. Zaakgericht werken betekent dat alle documenten die voor een zaak relevant zijn, worden gebundeld en digitaal opgeslagen, ongeacht wie aan de zaak werkt en waar hij dat doet. Door al die informatie in het zaakdossier op het juiste moment snel en gemakkelijk toegankelijk te maken voor betrokken partijen, kan de zaak sneller worden afgehandeld en is de status altijd inzichtelijk.
- **Innoveert:** De RUD ziet voor zichzelf een nadrukkelijke opdracht om verdergaande innovatie in de taakuitvoering te bewerkstelligen om zodoende efficiëntie te bereiken. De innovatie concentreert zich voornamelijk op vier speerpunten: innovatie in taakbenadering, in werkprocessen, in informatieprocessen en in ondersteunende instrumenten. In de taakbenadering wordt gewerkt aan vernieuwing van toezicht, vermindering van toezichtlast en het neerleggen van meer verantwoordelijkheden bij bedrijven. Een voorbeeld is systeemgericht

toezicht. Ten aanzien van de werkprocessen wordt een aanpak in de geest van de 'LEAN-methodiek' (slank maken van processen, voorkomen van vormen van verspilling) voorgestaan. Als het gaat om informatieprocessen staat enerzijds bevordering en verbetering van uitvoeringsgerichte informatie-uitwisseling centraal en anderzijds adequate en moderne informatiesystemen ter ondersteuning van de taakuitvoering. De innovatie in de ondersteunende instrumenten richt zich op 'slimme' checklisten en digitaal handhaven.

4.5 RUD zorgt voor robuuste uitvoering

Een RUD is robuust als:

- De dienstverlening aan de opdrachtgevers wordt geleverd volgens de gemaakte afspraken; de te maken afspraken over leverings- en servicevoorwaarden in dienstverleningsovereenkomsten zorgen hiervoor.
- Wordt voldaan aan de vastgestelde kwaliteitscriteria in het Besluit Omgevingsrecht (Bor), de Regeling omgevingsrecht (Mor), de kwaliteitscriteria omgevingsrecht 2.1 (KPMG-criteria).
- De RUD als organisatie voldoet aan de landelijke checklist 'criteria RUD-vorming, versie 1.0'.

De RUD NHN zal aan de bovenstaande eisen voldoen. Wat betreft de landelijke kwaliteitscriteria omgevingsrecht geldt dit uiteraard alleen voor de taken die aan de RUD worden opgedragen. Voor de overige Wabo-taken zijn de gemeenten zelf verantwoordelijk. Er ligt een concept wetsvoorstel om de landelijke kwaliteitscriteria in 2015 wettelijk te borgen. Hier is voor gekozen om m.n. de beleidsterreinen BWT en RO (onderdelen van de overige Wabo taken) een implementatietraject van 2 jaar te laten doorlopen om te voldoen aan de kwaliteitscriteria. Voor Milieu geldt dat meteen aan de criteria moet worden voldaan. De RUD NHN zal als organisatie hieraan voldoen of organiseren dat aan de gestelde eisen wordt voldaan. In bijlage 8 is de toetsing van de RUD NHN aan de 'checklist RUD-vorming' opgenomen. De RUD NHN kan voldoen aan alle voorwaarden; wel dient in de inrichtingsfase nog een aantal zaken te worden geborgd.

4.6 Integrale taakuitvoering blijft geborgd

In deze paragraaf worden de uitgangspunten en de werkwijze zoals die van toepassing zullen zijn tussen de gemeenten en de RUD NHN. De relatie tussen de provincie en de RUD zal anders worden vormgegeven omdat het Wabo-loket van de provinciale inrichtingen bij de RUD NHN wordt ondergebracht. In de inrichtingsfase zal de relatie met de provincie nader worden uitgewerkt.

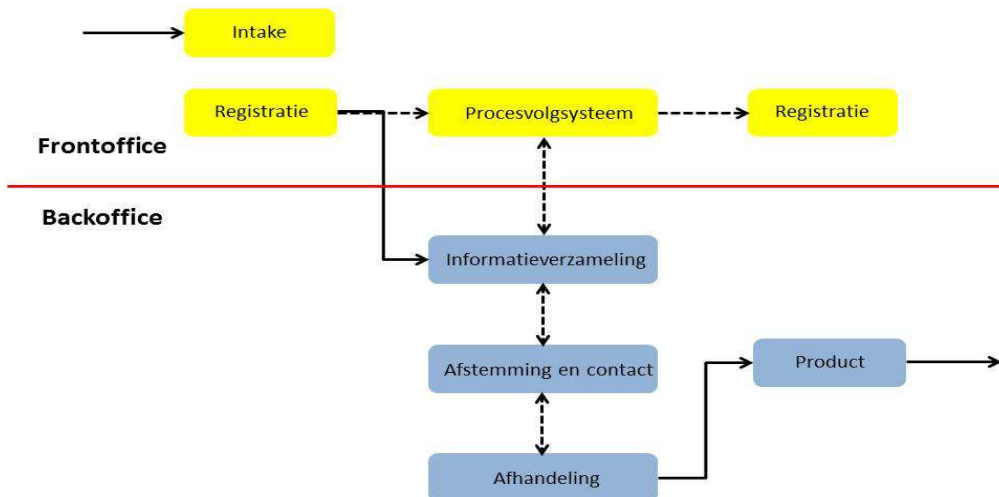
'Knip' in het hoofdproces

De RUD voert de haar opgedragen taken uit. Dit betreft met name de basistaken milieu en overige milieutaken. De overige Wabo-taken worden hoofdzakelijk door de deelnemende partijen zelf uitgevoerd. De RUD sluit aan op de Wabo-organisatie (één loket-gedachte). De RUD functioneert als back office met een eigen intakebureau. Gemeenten vullen in beginsel de front office in (voor alle Wabo-taken) of verzoeken de RUD deze taak uit te voeren (voor de opgedragen taken).

De uitwerking van het precieze samenspel tussen frontoffice en backoffice wordt in de inrichtingsfase uitgewerkt. De frontoffice geldt als algemene ingang voor klanten (burgers en bedrijven) en zorgt voor het primaire klantcontact, de intake en registratie van (aan)vragen. Vervolgens worden (aan)vragen voor behandeling doorgezet naar de backoffice. Gedurende de behandeling van (aan)vragen hebben

klanten direct contact met de backoffice. In die fase worden (vragen van) klanten vanuit de frontoffice doorverwezen naar de backoffice. Eenzelfde werkwijze geldt voor de behandeling van klachten en meldingen. Bij deze werkwijze hoort een algemene en 'ondiepe' frontoffice en een 'diepe' backoffice¹⁷. De voortgang wordt gemonitord in de backoffice en vastgelegd in een procesvolgsysteem dat door de frontoffice is te raadplegen (en wellicht op termijn ook direct door klanten).

Schematisch ziet dit proces er als volgt uit:



Mogelijk dat de knip in het bovenstaande hoofdproces per deelnemende partij enigszins verschilt. In de inrichtingsfase worden met alle deelnemende partijen afspraken gemaakt waarin eveneens de volgende punten worden meegenomen:

- Regievoering over vergunningprocedures (enkelvoudig en meervoudig)
- Aansluiting van de RUD op het landelijke OLO ten behoeve van de digitale omgevingsvergunningaanvragen.
- Specifieke kwaliteitseisen in de werkprocessen.

Operationele werkrelatie

De voorkant ('relatie/contact met opdrachtgevers) wordt klantgericht en waar mogelijk flexibel ingericht, de achterkant (werkprocessen in de RUD) is strak en geüniformeerd. Om als RUD voeling te hebben en te houden met de opdrachtgevers is het belangrijk om zo dicht mogelijk bij de opdrachtgevers te staan en proactief te handelen. De organisatie dient dan ook bestuurlijk sensitief te zijn en weten hoe zij in belangrijke situaties (klachten, calamiteiten, belangenconflicten, acute problematiek) dient op te treden. Om deze relatie tot stand te brengen en te onderhouden hebben de huidige drie milieudiensten ieder een eigen werkwijze ontwikkeld; de MRA werkt via milieucoördinatoren binnen de opdrachtgevers (coördinator is centrale aanspreekpunt voor de milieudienst), de milieudienst Kop van Noord-Holland werkt met milieuconsulenten binnen eigen organisatie (consulent is centrale aangespreekpunt voor de opdrachtgevers en sinds de aansluiting van Den Helder en Texel ook met een gemeentelijke coördinator) en de milieudienst Westfriesland werkt met een tussenvorm (aanspreekpunten binnen de opdrachtgevers en binnen de eigen dienst op verschillende organisatieniveaus). De werkwijze van ieder van de milieudiensten werkt naar

¹⁷ 'Ondiepe' betekent weinig processtappen en 'diepe' betekent veel processtappen.

tevredenheid van zowel de opdrachtgevers als de uitvoeringsdienst als opdrachtnemer. Ten behoeve van de continuïteit van de huidige klantrelaties worden de verschillende werkwijzen bij de start van de RUD gehandhaafd, maar binnen een afzienbare periode (1 jaar) getransformeerd naar één gezamenlijke werkwijze. Voor de niet aangesloten partijen betekent dit dat er voor de overbruggingsperiode een keuze kan en moet worden gemaakt in de werkwijzen (1. RUD heeft één aanspreekpunt, 2. Opdrachtgever heeft één aanspreekpunt of 3. RUD en Opdrachtgever hebben op verschillende organisatieniveaus één-op-één-relatie) een die aanwezig zijn.

Overige integraliteitsafspraken

Naast de knip tussen 'front- en backoffice' en de 'invulling van de werkrelatie' zijn de volgende afspraken in het kader van de integrale taakuitvoering van belang:

- Bij de opdrachtgevers wordt altijd een ambtelijke aanspreekpunt benoemd. Deze persoon houdt zich bezig met de afstemming tussen het beleid en inhoudelijke uitvoering door de RUD en heeft frequent overleg met de RUD over de voortgang van het werkprogramma en opgedragen taken. Tevens informeert deze persoon de bestuurlijke portefeuillehouder.
- Voor vergunningverlening wordt een onderscheid gemaakt in enkelvoudige aanvragen enerzijds en complexe en meervoudige aanvragen anderzijds. Vertrekpunt is dat enkelvoudige aanvragen vanuit de RUD-partij direct worden doorgestuurd naar de RUD en daar volledig worden afgewikkeld (maatwerk per gemeente is mogelijk). Bij meervoudige aanvragen geeft de RUD een deeladvies aan het bevoegd gezag. De integrale afweging wordt door het bevoegd gezag gemaakt.
- Een medewerker van de RUD zal op afgesproken tijdstippen fysiek aanwezig zijn binnen de gemeenten, bijvoorbeeld voor de 'milieu-inbreng' in het afstemmingsoverleg ("vergunningenkamer", "bouwplanoverleg") bouwen en RO. Deze medewerker vervult niet de milieu-inhoudelijke frontoffice taken voor burgers en bedrijven en de behandeling van individuele zaken; deze worden ingevuld door medewerkers/specialisten vanuit de RUD.
- Voor de borging van de integrale dienstverlening worden proces- en termijnafspraken gemaakt voor vergunningverlening, en toezicht en handhaving van de Wabo. De afspraken worden vastgelegd in een mandaatregeling en dienstverleningsovereenkomst. In deze afspraken wordt aangesloten bij de proces- en termijnafspraken die binnen de partijen gelden voor integrale procedures.

4.7 Samenwerking met externe partners en derden

De RUD NHN speelt als professionele organisatie, die weet wat er speelt in de regio, een belangrijke rol bij een goede uitwisseling van informatie tussen de verschillende overheidsorganisaties en belangenorganisaties. De precieze rol van de RUD NHN is afhankelijk van de taken/vraagstukken:

- De RUD is trekker bij de coördinatie van integraal toezicht en handhaving, inclusief ketentoezicht, op de fysieke leefomgeving voor de regio Noord-Holland Noord. Vanuit deze taak wordt jaarlijks een integraal handavingsprogramma voor NHN opgesteld. Door samenwerking met de (externe) partners vindt hierbij de noodzakelijke afstemming plaats. Spelers in dit veld zijn in ieder geval gemeenten, provincie, Hoogheemraadschap HNK, brandweer, Veiligheidsregio NHN, politie en justitie. Naar gelang de handavingsonderwerpen/-projecten kunnen andere handhavende organisaties worden betrokken.

- De RUD vormt op de schaal van Noord-Holland Noord één aanspreekpunt voor Openbaar Ministerie, Politie en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. De RUD is verantwoordelijk, bevoegd en heeft doorzettingsmacht voor het uitvoeren van de toegedeelde taken.
- De samenwerking tussen de RUD en Veiligheidsregio NHN wordt een continuering van bestaande afspraken conform de Beleidsvisie EV (Bvev). Voor het aspect gezondheid wordt de GGD als partner nauwer bij de werkzaamheden betrokken.

De RUD NHN draagt verantwoordelijkheid voor het op tijd en met kwaliteit maken van haar producten en betreft andere organisaties niet alleen in haar processen, maar zij zorgt er ook voor dat andere overheidsorganisaties ingezet worden om problemen die worden geconstateerd op te lossen. Randvoorwaarden voor een goede samenwerking met partners zijn:

- een goed functionerende overlegstructuur met opdrachtgevers;
- adequate informatie-uitwisseling;
- heldere rolverdeling en afstemming tussen bestuurs- en strafrechtelijke handhaving.

In bijlage 9 is de samenwerking met partners nader uitgewerkt.

4.8 Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsdenken staat binnen de RUD NHN centraal. Modelmatig wordt aansluiting gezocht bij het INK-managementmodel. Het model helpt organisaties te focussen op tien aandachtsgebieden, verdeeld in vijf organisatie-, vier resultaatsgebieden en het aandachtsgebied *verbeteren en vernieuwen*, waar structurele verbeteringen nodig zijn en de ambities te realiseren. Binnen dit model kan op gewenste aandachtsgebieden de 'diepte' in worden gegaan. Voor de komende drie jaren zal het accent van de RUD NHN liggen:

- De processen via een kwaliteitssysteem
- De waardering door klanten en beoordeling van resultaten

Het kwaliteitssysteem wordt gefaseerd ingevoerd waarbij gestart wordt met de primaire werkprocessen waarna verbreding plaatsvindt naar de besturende en ondersteunende processen. Divers instrumenten worden ingezet om de verbetercyclus te realiseren: benchmarking, intervisie, kwaliteitsregistraties in de vorm van interne auditrapporten, klanttevredenheidsrapporten, monitoringsrapportages, klachtenregistraties en andere kwaliteitsmetingen. Bij het completeren van het systeem zal expliciet moeten worden gekozen voor wel of niet certificeren.

De waardering van de opdrachtgevers (klanten) over het functioneren van de RUD en haar prestaties worden periodiek in beeld gebracht. Dit gebeurt enerzijds via adequate bedrijfsvoeringinformatie (kritische prestatie indicatoren, kwaliteitseisen en kengetallen) en anderzijds via professionele (proces)beoordelingen, steekproeven en klanttevredenheidsonderzoeken.

Drie jaar na oprichting van de RUD NHN wordt een onafhankelijke doorlichting van de RUD NHN uitgevoerd. In deze doorlichting annex evaluatie staat het functioneren van de RUD in brede betekenis centraal.

5 Besturing

5.1 Juridische vormgeving

De Regionale Uitvoeringsdienst Noord-Holland Noord (RUD NHN) is een openbaar lichaam, opgericht bij een gemeenschappelijke regeling, waaraan alle gemeenten in Noord-Holland Noord (19 gemeenten per 1 januari 2013) en de provincie Noord-Holland deelnemen. De regeling is breed opgezet, wat inhoudt dat niet alleen college¹⁸bevoegdheden worden opgedragen aan de RUD NHN maar ook ruimte geboden wordt voor samenwerking die burgemeestersbevoegdheden betreft. Het gaat dus om een zogenaamde collegeregeling en een zogenaamde burgemeestersregeling. De colleges en burgemeesters mogen niet overgaan tot het treffen van een regeling, dan na verkregen toestemming van hun gemeenteraad.

De gemeenschappelijke regeling 'Regionale Uitvoeringsdienst Noord-Holland Noord' wordt samen met dit bedrijfsplan ter besluitvorming/instemming voorgelegd. De gemeenschappelijke regeling:

- Bevat geen barrières om als partij te kiezen voor uitbreiding van het in te brengen takenpakket.
- Is opgezet volgens de door alle gemeenten in Noord-Holland Noord vastgestelde financiële en procesmatige beleidslijnen ten aanzien van indexering, weerstandsvermogen en nieuw beleid in gemeenschappelijke regelingen. De beleidslijnen zijn in bijlage 10 opgenomen.
- Regelt de samenwerking op hoofdlijnen. Op diverse plaatsen verwijst de regeling naar verordeningen en andere documenten die uitwerking geven aan een aantal zaken. Deze documenten dienen in de inrichtingsfase c.q. na de oprichting van de RUD te worden ontwikkeld. In bijlage 11 zijn deze onderwerpen opgenomen.

5.2 Opdragen in plaats van overdragen

Deelnemende partijen dragen uitvoeringstaken op aan de RUD NHN; van overdracht (delegatie) is geen sprake. Dit betekent dat de deelnemende partijen bevoegd gezag blijven. De provinciale en gemeentelijke bestuursorganen zijn en blijven verantwoordelijk voor de taakuitvoering. Bij dat uitgangspunt past mandatering. Hiervoor geldt een afzonderlijke mandaatregeling; de afzonderlijke deelnemende bestuursorganen besluiten hierover. Daarbij geldt als uitgangspunt uniformiteit en slagvaardigheid voor de uitvoering. De uniforme mandaatregeling is zodanig opgezet, dat aansluiting kan worden gevonden bij de verschillende takenpakketten die deelnemers wensen in te brengen¹⁹.

5.3 Eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer

Deelnemende partijen zijn eigenaar en opdrachtgever

De deelnemende partijen zijn eigenaar van de RUD NHN en streven als eigenaar naar continuïteit voor de RUD door middel van een financieel gezonde organisatie in combinatie met goed werkgeverschap. Daarnaast is de eigenaar politiek verantwoordelijk voor de RUD als organisatie.

De deelnemende partijen zijn als afzonderlijke organisaties tevens opdrachtgever, die als bevoegd gezag inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor de taken van de RUD NHN; deze opdrachtgevers/opdrachtnemersrelatie wordt in bijlage 12 nader uitgewerkt. De opdrachtgevers

¹⁸ Betreft colleges van B&W en college van Gedeputeerde Staten

¹⁹ De mandaatregeling komt in de inrichtingsfase beschikbaar

leggen – als bevoegd gezag – in een mandaatregeling vast welke bevoegdheden zij opdragen aan de directeur van de RUD NHN en welke condities daarbij gelden.

RUD NHN is opdrachtnemer

De deelnemende partijen bepalen vanuit welke bestuurlijke kaders de RUD NHN jaarlijks de werkprogramma's opstelt. Daarbij streven zij naar uniformiteit. Deze werkprogramma's worden jaarlijks financieel vertaald in de begroting.

De rol van opdrachtnemer wordt voor de RUD NHN ingevuld door de directie van de Uitvoeringsdienst. De directie neemt taken aan van de opdrachtgever. Daarbij gelden de schriftelijk vastgelegde werkafspraken tussen het bestuur van de RUD NHN en de colleges.

De directie van de RUD NHN stuurt op realisatie van het werkprogramma binnen de daarvoor in de begroting vastgelegde financiële kaders. De RUD NHN voldoet daarbij aan de kwaliteitseisen en minimumeisen die het algemeen bestuur vastlegt met betrekking tot het uitvoeringsniveau.

In bijlage 12 is de nadere invulling van de rollen van opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer evenals de relaties hiertussen opgenomen.

5.4 Bestuur

Het bestuur van de RUD NHN bestaat - vloeit voort uit de Wet Gemeenschappelijke Regelingen - uit een Algemeen, Dagelijks bestuur en de Voorzitter van het Algemeen en Dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling bestaat uit een afvaardiging van elke deelnemende partij. Door en uit de bestuursorganen die de gemeenschappelijke regeling aangaan wordt per deelnemer één lid en een plaatsvervangend lid voor het algemeen bestuur aangewezen. Het algemeen bestuur staat aan het hoofd van de gemeenschappelijke regeling.

Het dagelijks bestuur bestaat uit vier leden en de voorzitter. De voorzitter van het algemeen bestuur is ook voorzitter van het dagelijks bestuur. Uit het algemeen bestuur worden de vier DB-leden voorgedragen (één namens elke regio en één namens de provincie). Uit deze vier DB-leden wordt een plaatsvervangend voorzitter aangewezen. Elk lid van het dagelijks bestuur, behalve de voorzitter, heeft één stem in het dagelijks bestuur. Indien de stemmen staken, wordt opnieuw gestemd. Bij het staken van de stemmen andermaal over hetzelfde voorstel, beslist de voorzitter.

5.5 Stemverdeling en besluitvorming

In de gemeenschappelijke regeling wordt bepaald hoe de zeggenschapsverhoudingen er uit zien in de RUD NHN. Het algemeen bestuur bestaat per deelnemer uit één lid. De mogelijkheid om meer dan één lid per deelnemer af te vaardigen wordt vanwege de bestuurlijke drukte en tijdinspanning als geen wenselijke invulling gezien. Voor de stemverdeling en besluitvorming in het Algemeen bestuur zijn 3 basisvarianten uitgewerkt:

- a) één organisatie, één stem ('one man, one vote')
- b) weging op basis van inbreng van budget
- c) weging op basis van inwonertal

Een vierde variant betreft een variatie op optie b) waarin is bepaald dat een besluit alleen van toepassing is als minimaal de helft van het ingebrachte budget wordt gehaald. De varianten zijn in

bijlage 13 uitgewerkt. Op basis van de geschetste basisvarianten is het Bestuurlijk Team gekozen voor de combinatie van in te brengen budget (optie b) en inwonertal (optie c) waarbij deze componenten gelijk worden gewogen. Dit leidt tot de volgende stemverdeling:

Tabel 3: Stemverdeling Algemeen Bestuur RUD NHN	
<i>Deelnemende gemeenten aan RUD NHN</i>	<i>Aantal stemmen</i>
Gemeente Den Helder	7
Gemeente Hollands Kroon	9
Gemeente Schagen	8
Gemeente Texel	2
Gemeente Alkmaar	9
Gemeente Bergen	4
Gemeente Castricum	5
Gemeente Graft - De Rijp	1
Gemeente Heiloo	3
Gemeente Heerhugowaard	5
Gemeente Langedijk	2
Gemeente Schermer	1
Gemeente Drechterland	3
Gemeente Enkhuizen	3
Gemeente Hoorn	10
Gemeente Koggenland	2
Gemeente Medemblik	8
Gemeente Opmeer	1
Gemeente Stede Broec	2
Provincie Noord-Holland	15
Totaal	100

Voor het tot stand komen van een besluit is minimaal twee derde meerderheid vereist, tenzij in de gemeenschappelijke regeling anders is bepaald. De stemverdeling is uiteraard onderhevig aan wijzigingen in geval RUD-partijen mutaties aanbrengen in het in te brengen budget. Het algemeen bestuur stelt nadere regels vast aangaande de stemverdeling en de wijze waarop met wijzigingen wordt omgegaan..

De leden van het Dagelijks bestuur hebben één stem. In het geval de stemmen staken, heeft de voorzitter een doorslaggevende stem.

6 Inrichting van de organisatie

6.1 Organisatieprincipes

De RUD is één juridische en organisatorische eenheid op de schaal van Noord-Holland Noord die onder ambtelijke leiding van een eenhoofdige directie staat en waarbij de medewerkers in dienst zijn. De RUD-organisatie is daarbij ontworpen langs de volgende vijf organisatieprincipes:

Principe 1: Klantfocus

De RUD bestaat bij de gratie van haar opdrachtgevers. De opdrachtgevers c.q. deelnemende partijen bepalen de kaders waarbinnen de RUD werkt. De opdrachtgever staat met andere woorden centraal. Daarmee definiëren we opdrachtgevers vanuit de RUD-optiek als klanten. Dit betekent dat de voorkant ('relatie/contact met opdrachtgevers) klantgericht en waar mogelijk flexibel is, de achterkant (werkprocessen in de RUD) is strak en geüniformeerd. De opdrachtgevers en de RUD kunnen afspraken maken over de fysieke aanwezigheid van RUD-medewerkers in de gemeentehuizen (bijvoorbeeld in het Klantcontactcentrum) en over rayongericht werken waarbij medewerkers voor een bepaalde periode in een regio werken en bekend zijn met de problematiek en de collega's waar ze mee werken.

Principe 2: Kostenefficiënte condities

De centrale opgave voor de RUD is het realiseren van efficiëntie in combinatie met kwaliteit en professionaliteit. Dit vereist voor de inrichting van de RUD-organisatie enkele belangrijke condities om deze efficiëntie ook te kunnen realiseren.

- a. Stroomlijnen van de RUD-taakuitvoering in relatie tot de Wabo-processen van de opdrachtgevers en in relatie tot de (keten)partners (Openbaar Ministerie/FP, Politie, Waterschap, Veiligheidsregio) in het veld.
- b. Uniformeren van de RUD-werkprocessen en werkwijzen zodat standaardisatie ontstaat.
- c. Zaakgericht en digitaal werken waardoor informatie snel en gemakkelijk toegankelijk is, de zaak sneller kan worden afgehandeld en de status altijd inzichtelijk is.
- d. Innovatie in taakuitvoering, werkprocessen, informatieprocessen en ondersteunende instrumenten.

Principe 3: Het Nieuwe Werken

De ambitie van de RUD is om plaats- en tijdonafhankelijk werken' in lijn met Het Nieuwe Werken zoveel mogelijk te stimuleren en mogelijk te maken. Deze ambitie stelt eisen aan een andere manier van aansturing (op prestaties en resultaten), de informatiestructuur (toegang tot informatie, digitalisering, technische hulpmiddelen), de cultuur (medewerkers), huisvesting en investering (financieel). Door op een nieuwe manier te werken kan de RUD NHN het werk professioneler en op termijn efficiënter uitvoeren. Het Nieuwe werken is een belangrijk organisatieprincipe bij de verdere inrichting van de organisatie van de RUD NHN. Daarbij wordt uitgegaan van één centrale huisvesting waar men als medewerker voor een deel van de week op terugvalt, met daarnaast de mogelijkheid van thuiswerken en van aanlandingsplekken (principe van 'deelstoel') bij opdrachtgevers²⁰. In bijlage 14 is Het Nieuwe Werken verder toegelicht. In de inrichtingsfase vindt operationalisering plaats.

²⁰ De RUD en haar medewerkers zullen geen 'vaste flexplekken' bij opdrachtgevers claimen. De afspraak is dat medewerkers gebruik kunnen maken van flexplekken in de vorm van deelstoelen.

Principe 4: Adequate ondersteuning

Naast de uitvoeringstaken is het van belang dat de ondersteunende functies adequaat zijn ingericht. Hierbij wordt niet vertrokken vanuit de bestaande praktijk bij milieudiensten (een deel van de taken wordt nu nog ingehuurd door de milieudiensten), maar wordt het vraagstuk benaderd vanuit de nieuwe situatie c.q. RUD. De PIOFACH-taken²¹ moeten professioneel en efficiënt worden ingericht. De criteria voor de keuze om ondersteunende taken/diensten in eigen beheer uit te voeren, zijn:

- deze diensten zijn verweven met het primaire proces,
- het niet leidt tot een risicovolle kwetsbaarheid binnen de RUD,
- er is voldoende kwaliteit beschikbaar om taak zelf goed te uitvoeren.

Uiteraard speelt het kosten criterium ook een belangrijke rol. Een kostenanalyse zal de uiteindelijke vergelijking tussen uitbesteding of in eigen beheer completeren. Dit wordt in de inrichtingsfase uitgevoerd. Voor uitbesteding zijn meerdere mogelijkheden voorhanden; uitbesteding aan private partijen, inkopen bij een dienstverlenende gemeente of aansluiting bij bestaande shared services centra in de regio. De RUD houdt daarmee rekening met de regels van de nieuwe aanbestedingswet. In bijlage 15 zijn voor de ondersteunende PIOFACH-taken de richtinggevende keuzes opgenomen.

Principe 5: Bedrijfsmatig werken

Voor de invulling van bedrijfsmatig werken hanteert de RUD twee belangrijke pijlers. Ten eerste, adequate managementinformatie. Deze informatie bestaat uit kritische prestatie indicatoren (KPI's), kwaliteitseisen en kengetallen e.d. en dient een strikte interne sturing in de bedrijfsvoering. Ten tweede, organisatieflexibiliteit. De RUD dient als organisatie flexibel te kunnen opereren om schommelingen in de opdrachten te kunnen opvangen. Binnen de RUD wordt een flexibele schil gehanteerd. Bij de milieudiensten ligt dat momenteel rond de 10%. Het hanteren van deze ruimte geeft de organisatie de mogelijkheid om kwaliteit en tijd in te kopen en flexibel te handelen naar de opdrachtgevers toe. Voor de RUD wordt uitgegaan van de huidige praktijk bij milieudiensten en wordt daarmee uitgegaan van circa 10% van het budget dat wordt aangehouden als flexibele ruimte voor inhuur/uitbesteding.

6.2 Organisatiestructuur op hoofdlijnen

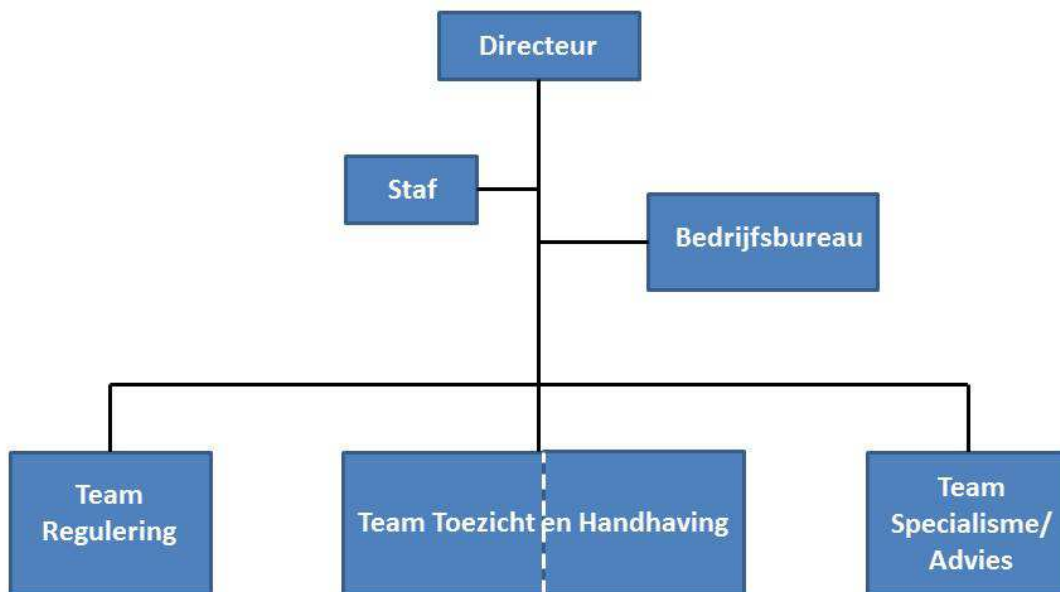
Als kader voor de organisatiestructuur geldt enerzijds de geformuleerde missie, visie en identiteit en anderzijds de huidige indeling bij de bestaande organisaties. Naast dit kader zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd bij de inrichting van de organisatiestructuur.

- De Wabo-processen (vergunning, toezicht, klachten, bezwaar, beroep en advies) zijn een ordeningsprincipe voor de organisatie-opbouw
- Er is een functiegerichte indeling van de teams op basis van deskundigheid en taakgerichte uitvoering.
- De RUD is kostenefficiënt met een flexibele schil voor inhuur.
- Een platte organisatie met hiërarchische sturing en een niet te grote span of control (ca. 25-30 fte) gebeurt door twee managementlagen: directeur en teamleiders.

²¹ Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

- Binnen de teams vindt bij een te grote omvang coördinatie van eenheden plaats, gebaseerd op nader te bepalen ordeningsprincipes (functioneel, branchegericht e.d.).
- Taken die gericht zijn op de gehele organisatie worden in de staf/ondersteuning geplaatst²².
- Functiescheiding tussen vergunningverlening en handhaving.
- Er wordt bij voorkeur gewerkt met generieke functies om medewerkers flexibel in te kunnen zetten. Verdere functiedifferentiatie (detailstructuur) vindt in de inrichtingsfase plaats.
- Er wordt gestuurd op resultaat met kwaliteitseisen en zelfstandig functioneren waarbij deskundigheid flexibel wordt ingezet.
- Er vindt stimulerend en coachend leiderschap plaats.
- Mandaat ligt zo laag mogelijk in de organisatie.
- De directeur is eerstverantwoordelijke voor de dienstverlening en bedrijfsvoering. Hij of zij is het boegbeeld naar buiten en naar de RUD-partijen en externe partners.
- De teamleiders zijn hiërarchisch leidinggevend en integraal managementverantwoordelijk.
- De dienstverlening wordt zoveel mogelijk uitgevoerd vanuit een centrale locatie met de mogelijkheden voor aanlandingsplekken in de regio en thuiswerken.

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten en de verwachte inbreng van taken en budgetten van de deelnemende partijen is de volgende hoofdstructuur opgesteld.



In een RUD bestaande uit 104 fte voor de uitvoeringstaken zou er sprake moeten zijn van vier uitvoerende teams (uitgaande van een span of control van 25 fte). Op basis van de huidige cijfers zal het team Toezicht en Handhaving tweemaal zo groot zijn als de teams Regulerend en Specialismen/Advies. Het 'opknippen' van dit team leidt tot een onnatuurlijke en inflexibele scheiding. Derhalve wordt functioneel organiseren door middel van twee clustercoördinatoren binnen het team Toezicht en Handhaving voorgestaan.

²² Er wordt onderscheid gemaakt in administratieve ondersteuning voor het primaire proces en voor de organisatie en management. In het laatste geval is sprake van een functie in de staf. Voor de helderheid wordt gesproken van 'procedureel medewerker/administratief-juridisch medewerker als het gaat om het primaire proces en 'secretariaat/officemedewerker' als het algemene ondersteuning betreft.

6.3 Omvang organisatietaken RUD (personele overhead)

Naast de uitvoeringstaken worden organisatietaken (personele overheadtaken)²³ onderscheiden:

1. Managementtaken (directeur en teamleiders)
2. Management-ondersteunende taken (staf)
3. Bedrijfsvoeringstaken en ondersteunende bedrijfstaken zoals personeel & organisatie, juridische zaken, beheertaken automatisering, facilitaire zaken, financiële zaken, communicatie, dossiervorming & archivering (bedrijfsbureau)

Budgettair kader

Een deel van de ondersteunende bedrijfstaken wordt ingekocht/uitbesteed (zie hoofdstuk 6.1 en bijlage 15). Voor het overige zal de invulling plaatsvinden met eigen medewerkers. De definitieve keuze tussen in eigen beheer (met eigen mensen) of uitbesteden wordt in de inrichtingsfase bepaald. In dit bedrijfsplan wordt daarom gewerkt met een budgettair kader voor de personele overhead, los van de keuze tussen uitbesteding of in eigen beheer. Het budgettair kader voor de personele overhead is gebaseerd op de huidige – geëxtrapoleerde - kosten van de milieudiensten en provincie minus een schaalvoordeel van 7,5%. Het budgettair kader bedraagt € 2,11 mln en is bijlage 16 nader onderbouwd.

6.4 Personele inrichting RUD NHN

Bij de vorming van de RUD NHN zal sprake zijn van overgang van medewerkers die momenteel bij de provincie, de milieudiensten en de niet milieudienstengemeenten de betreffende taken uitvoeren. De medewerkers treden in dienst bij de RUD NHN. Uitgangspunt is dat de medewerkers die taken uitvoeren die overgaan naar de RUD NHN, met de taken mee overgaan naar de RUD NHN (principe 'mens volgt taak'). Hierbij geldt dat als het takenpakket van de medewerker bij zijn oorspronkelijke organisatie in overwegend dezelfde samenstelling terugkomt bij de RUD NHN, de medewerker rechtstreeks op de aan dit takenpakket verbonden functie wordt geplaatst. Daar waar dit niet mogelijk blijkt, zal de medewerker door middel van een zorgvuldige procedure - waar een plaatsingscommissie onderdeel van uitmaakt - op een passende of geschikte functie worden geplaatst. Hiernaast worden afspraken gemaakt voor medewerkers die ondersteunende en leidinggevende taken uitvoeren. De afspraken worden overeengekomen in het sociaal plan. Het sociaal plan regelt de bemensing van de RUD NHN (plaatsing, selectie, sollicitatie) maar ook de rechtspositionele gevolgen die hieraan verbonden zijn. De aanwijzing als werknemer die al dan niet onder voorbehoud van plaatsing overgaat naar de RUD NHN is voorbehouden aan de betrokken colleges, staten en besturen van de latende partijen (pre-allocatietraject).

Proces van sociaal plan

Het sociaal plan is het resultaat van het onderhandelingsproces door vertegenwoordigers van de representatieve vakbonden (werknemerszijde) en van de deelnemende partijen aan de RUD NHN (werkgeverszijde). Om daadwerkelijk te komen tot een sociaal plan is het zogenaamde Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) opgericht. Het BGO onderhandelt over het sociaal plan en levert een

²³ Naast personele overhead wordt ook materiele overhead onderscheiden. Materiele overhead betreft middelen/kosten (niet zijnde personeel) voor bijvoorbeeld huur van huisvesting, kapitaalslasten ICT e.d..

onderhandelaarsakkoord op, dat ter instemming zal worden voorgelegd aan de colleges van B&W, het Dagelijks Bestuur van de milieudiensten en GS en aan de achterban van de werknemersorganisaties.

Het proces van het sociaal plan inclusief de arbeidsvoorwaardenregeling heeft een eigen dynamiek en snelheid en staat daarmee 'los' van de ontwikkeling van het bedrijfsplan. Om deze reden kan in het voorliggende bedrijfsplan geen sociaal plan worden gepresenteerd. De besprekingen en onderhandelingen in het BGO staan gepland voor januari – maart 2013. Vanuit de projectorganisatie is getracht de condities voor een succesvol overleg tussen de sociale partners te creëren. Dit is onder meer gedaan door samen met een vertegenwoordiging van vakbondsleden te werken aan een aanzet voor een sociaal plan. Deze aanzet vormt de input voor het overleg in het BGO.

Aanzet tot sociaal plan

Voor de beoogd directeur RUD NHN i.o. geldt een externe werving- en selectieprocedure (bijlage 17 bevat de profielschets van de RUD-directeur). Naar verwachting is begin maart 2013 de geselecteerde kandidaat bekend. Voor de plaatsing en selectie van de overige toekomstige medewerkers van de RUD NHN gelden de regels uit het sociaal plan. In bijlage 18 zijn de hoofdlijnen van de aanzet van het sociaal plan opgenomen.

Vergelijking arbeidsvoorwaarden

De rechtspositieregelingen van de drie milieudiensten, de gemeenten Heerhugowaard, Den Helder en Drechterland en de provincie Noord-Holland zijn met elkaar vergeleken. Tussen gemeenten en milieudiensten onderling is vooral sprake van lokale verschillen. Die zitten met name in secundaire en/of tertiaire arbeidsvoorwaarden. Op basis van deze analyse wordt een gedetailleerde pakketvergelijking uitgevoerd dat uitmondt in 'maat-mens-overzichten'.

Op het moment dat sprake is van een vastgesteld sociaal plan kan de uitvoering plaatsvinden op basis van het organisatie- en formatieplan en het functieboek.

Budgettair kader

De kosten van personele frictie zijn voor rekening van de latende organisaties. Er is sprake van personele frictie als binnen de eigen organisatie (gemeenten, provincie en milieudiensten) boventaligheid ontstaat als gevolg van de taakoverheveling naar de RUD. De mogelijke personele frictiekosten voor de milieudiensten zijn in hoofdstuk 38 geanalyseerd. De niet-milieudienstgemeenten en de provincie zullen deze exercitie zelf moeten uitvoeren.

Er kunnen verder sociaal planeffecten ontstaan als gevolg van:

- plaatsingsknelpunten (bijv. meer beschikbare medewerkers voor dezelfde functie binnen de RUD)
- verschillen in arbeidsvoorwaarden voor medewerkers bij de huidige werkgever en de RUD als nieuwe werkgever (bijv. hogere inschaling en extra reiskosten).

In bijlage 19 zijn de sociaal planeffecten geanalyseerd. Op basis hiervan wordt ervan uitgegaan dat de financiële consequenties beperkt zijn en binnen de financiële bandbreedtes van de RUD worden opgevangen, tenzij de effecten dermate omvangrijk zijn dat deze kosten niet redelijkerwijs door de RUD opgevangen kunnen worden (zie bijlage 19). In deze situaties zijn de kosten voor de latende organisaties.

6.5 Cultuur

De RUD NHN is bij de start een verzameling van verschillende medewerkers, afkomstig van organisaties met hun eigen culturen die deels ook van elkaar verschillen. De RUD NHN heeft derhalve een belangrijke opgave in de mens- en cultuurontwikkeling. Deels zal bij de start van de RUD – op basis van het bedrijfsplan en inrichtingsplan - de juiste condities ingevuld moeten zijn (bijvoorbeeld periodieke informatiebijeenkomsten, sterke betrokkenheid in 'RUD-bouw', adequaat selectieproces, passend functieboek, HR-beleid, instrumenten voor HNW). Maar voor een belangrijk deel zal de ontwikkeling tijdens de 'rit' moeten plaatsvinden. Om richting te geven aan de cultuur- en mensontwikkeling zijn kernwaarden en kernkwaliteiten gedefinieerd die door het nieuwe management in samenwerking met de medewerkers in de inrichtingsfase worden vormgegeven:

- *Kernwaarden:* Betrouwbaar, Bestuurlijk sensitief, Betrokken, Transparant.
- *Kernkwaliteiten:* Professioneel, Deskundig, Resultaatgericht, Samenwerkingsgericht, Open en dienstverlenende houding, Flexibel.

Budgettair kader

Voor de ontwikkeling van de RUD-medewerkers wordt in dit bedrijfsplan uitgegaan van een structureel budget van 2,2% (opslag op loonsom) voor opleiding en training. Het betreft een gemiddeld percentage; de deelnemende partijen aan de RUD hanteren percentages uiteenlopend van 1,2% tot 3%. Uit het structurele opleidingsbudget zal het Individueel Loopbaan Budget (ILB) van € 500 per medewerker per jaar worden bekostigd²⁴. Hiernaast wordt een tijdelijk impulsbudget voor cultuur- en mensontwikkeling gehanteerd van € 80.000 per jaar (voor 3 jaren). Deze intensivering is noodzakelijk gezien het invoeren van Het Nieuwe Werken, het overbruggen van de geconstateerde cultuurverschillen, invoeren van digitaal handhaven, opleiding van BOA-kennis en coaching.

6.6 Huisvesting

Keuze voor centrale huisvesting

De toekomstige medewerkers moeten gezamenlijk een efficiënte en effectieve organisatie vormen, met uniforme werkprocessen en een eenduidige werkcultuur, ondersteund door een adequate informatievoorziening en ICT hulpmiddelen. Tevens is het uitgangspunt om "Het Nieuwe Werken" met flexwerkplekken in te voeren. Om te kunnen voldoen aan deze wensen en randvoorwaarden, wordt centrale huisvesting onontbeerlijk geacht. De RUD heeft een duurzame en toekomstgerichte werkomgeving waar naast een centraal kantoor als thuisbasis ook tijd- en plaats-onafhankelijk kan worden gewerkt.

1 januari 2014 als richtdatum voor centrale huisvesting

Vanwege de voorbereidingstijd en het nog te lopen traject voor de realisering van de RUD NHN, is het niet haalbaar om op per 1 juli 2013 centrale huisvesting voor de RUD NHN te realiseren. Dit gezien de beperkte voorbereidingstijd na besluitvorming over de RUD NHN door de colleges en raden van de deelnemende partijen. Op 1 juli 2013 is de RUD NHN wel juridisch, organisatorisch, financieel,

²⁴ Het ILB is het gevolg van het cao-akkoord en treedt met ingang van 1 januari 2013 in werking. Het ILB zorgt het voor het vergroten de inzetbaarheid en arbeidsmarktpotentie van de medewerker voor een andere functie binnen of buiten de eigen organisatie.

personeelsmatig e.d. één organisatie. De datum van 1 januari 2014 is wel haalbaar. Belangrijk argument om te kiezen voor 1 januari 2014 is het belang dat wordt gehecht aan het zo spoedig mogelijk centraal huisvesten van medewerkers met het oog op cultuur en uniformiteit in processen. De keuze voor centrale huisvesting met 1 januari 2014 als richtdatum betekent overigens desintegratiekosten van milieudiensten. Op 1 januari 2014 bedragen de totale desintegratiekosten € 383K indien de centrale huisvesting niet op één van de milieudienstlocaties plaatsvindt.

Indien wel één van de milieudienstlocaties wordt gekozen dan dalen de desintegratiekosten verder met € 109K (locatie Hoorn) en € 180K (locatie Alkmaar). De milieudienstlocatie Schagen is vanwege de beperkte omvang niet geschikt voor centrale huisvesting. In bijlage 38 zijn de berekeningen en het verloop van de desintegratiekosten opgenomen.

Huidige locaties als overbruggingsperiode

Centrale huisvesting op 1 januari 2014 betekent minimaal 6 maanden overbruggingsperiode. Hiervoor bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van alle drie milieudienstlocaties (optie 1) of van de locaties van de Milieudienst Regio Alkmaar en Milieudienst Westfriesland (optie 2)²⁵. Het Bestuurlijk Team heeft gekozen voor optie 1 omdat dit minder verhuisbewegingen met zich meebrengt. De medewerkers van de toetredende gemeenten en de provincie zullen vanaf 1 juli 2013 werkzaam zijn vanuit de locaties in Hoorn en Alkmaar.

Visie op huisvesting

In bijlage 20 is de uitwerking van het huisvestingsconcept, het kantoorconcept, het werkplekconcept en de thuiswerkplek opgenomen. De uitwerking is gebaseerd op Het Nieuwe Werken waarbij flexpercentages van 80% en 50% worden gehanteerd (gemiddelde flexfactor is 68%). Op basis van de verwachte personele omvang van de RUD is 2.070 m² bruto vloeroppervlakte nodig.

Huisvestingsvarianten

Voor het centraal huisvesten van de RUD zijn de volgende varianten onderscheiden:

1. Het gebruiken van één van de huidige milieudienstkantoren als centraal kantoor voor de RUD NHN en de overige twee kantoren worden verlaten; Hierbinnen zijn twee varianten te onderscheiden:
 - a. Variant 1a. het pand waarin de milieudienst West Friesland is gehuisvest in Hoorn.
 - b. Variant 1b. het Regiohuis in Alkmaar waar het kantoor van de MRA zich bevindt.
2. Het betrekken van een bestaand kantoor, centraal gelegen in het gebied, welke beschikbaar is op korte termijn beschikbaar komt op de markt. De drie kantoren van de milieudiensten worden verlaten.
3. Het betrekken van een nieuw kantoorpand samen met een aantal andere openbare lichamen (Wgr) redelijk centraal gelegen in het gebied.

Het Bestuurlijk Team heeft vastgesteld dat bij de selectie van de centrale huisvesting beschikbaar gemeentelijk vastgoed prioriteit heeft.

²⁵ De RUD NHN zal in samenspraak met de leveranciers de lopende contracten van de milieudiensten overnemen dan wel opnieuw afsluiten.

Keuze van centrale locatie op basis van verkenning

In bijlage 21 zijn de bovenstaande varianten nader beschreven. Bij variant 3 wordt gedacht aan het nieuw te bouwen kantoor van de Politie, Brandweer, GGD en Veiligheidsregio NHN bij het centraal station van Alkmaar in 2016. Als gevolg van het gegeven dat het schijnbaar onmogelijk is om na maart 2013 mee te liften met de bouw, lijkt deze variant bij voorbaat af te vallen. Het voorstel is de keuze van het centrale kantoor voor de RUD NHN te maken nadat alle mogelijkheden op de private en publieke markt goed zijn verkend waarbij gemeentelijk vastgoed prioriteit heeft. De verkenning geschiedt door een onafhankelijk persoon/bureau, bijvoorbeeld een taxateur van buiten de regio, die eveneens de beoordeling van de locaties en de advisering van de voorkeurslocatie voor zijn/haar rekening neemt. De verkenning vindt zo spoedig mogelijk in 2013 plaats waarbij er vanuit wordt gegaan dat de centrale huisvestingslocatie bekend is voordat besluitvorming over het voorliggende bedrijfsplan plaatsvindt.

Beoordelingscriteria centrale locatie

Bij de beoordeling van geschikte huisvestingslocaties dienen de ontwikkelde criteria voor de locatiekeuze en kantoorinrichting te worden betrokken. Deze criteria zijn opgenomen in bijlage 22 waarbij in ieder geval:

- De beschikbaarheid binnen een redelijke termijn na 1 juli 2013 doch uiterlijk 1 januari 2014 randvoorwaardelijk is.
- Beschikbaar gemeentelijk vastgoed prioriteit heeft.
- De kosten marktconform moeten zijn en lager dan de huidige huisvestingslasten zijn en moeten passen binnen het gestelde budgettaire kader.

De systematiek van het toepassen van de criteria (al dan niet werken met weegfactoren, 'knock-out-criteria', staffeling e.d.) wordt overgelaten aan de professionaliteit en deskundigheid van de onafhankelijke persoon/bureau.

Budgettair kader huisvesting RUD NHN

De kosten van het centrale RUD-kantoor moeten lager zijn dan de huidige huisvestingskosten. In bijlage 23 zijn de huidige huisvestingslasten (€ 427K) en de onderbouwing van het budgettair kader voor de centrale huisvesting opgenomen. Voor een adequate vergelijking zijn de huidige huisvestingslasten en het budgettair kader alleen gebaseerd op de huurprijs en servicekosten voor het pand. In de onderstaande tabel is het budgettair kader voor de huisvesting van de RUD NHN opgenomen, gebaseerd op 2.070 m² bvo en het markt-tarief van € 140 per m² bvo.

Tabel 4: Budgettair kader centrale huisvesting RUD NHN		
Onderdelen huisvestingslasten	Tarief	Jaarlasten in €
Huurprijs	€ 110 per m ²	€ 227.693
Servicekosten pand	€ 30 per m ²	€ 62.098
Subtotaal	€ 140 per m²	€ 362.239
Enmalige kosten		€ 20.000
Kantoorinrichting		€ 22.520

Tabel 4: Budgettair kader centrale huisvesting RUD NHN		
Onderdelen huisvestingslasten	Tarief	Jaarlasten in €
Extra vervoerskosten dienstreizen		€ 35.000
Totaal		€ 367.292

Voor het budgettair kader wordt uitgegaan van 16% lagere tarieven voor huur en servicekosten (€ 140 per m²) in vergelijking tot de huidige huisvestingstarieven bij de milieudiensten (€ 167,54 per m²), omdat de huidige markttarieven lager liggen dan de tarieven bij de milieudiensten.

Het budgettair kader ligt circa 14% lager dan de huidige huisvestingslasten. Dit als gevolg van lagere tarieven en het invoeren van Het Nieuwe Werken. Daarentegen leidt een centrale huisvesting tot extra vervoerskosten (dienstreizen richting bedrijven). In het budgettair kader zijn verder de kosten (op basis van afschrijvingen) voor eenmalige aanpassingen (Het Nieuwe Werken) en de aanschaf van meubilair e.d. meegenomen. In de exploitatiebegroting worden uiteraard de overige kosten zoals de servicekosten 'werkplek' meegenomen. Dit zijn kosten voor schoonmaak, onderhoud meubilair, koffie/thee/catering, afval, BHV, verzekeringen.

6.7 Informatievoorziening, ICT en DIV

Informatiemodel

Een goede informatievoorziening en automatiseringsinrichting zijn belangrijke dragers van de effectieve en efficiënte uitvoering van taken door de RUD NHN. In bijlage 24 is het informatiemodel voor de RUD NHN toegelicht: wat zijn de onderdelen, wat valt eronder en hoe verhoudt dit zich tot elkaar.

Ambitie

De RUD NHN wordt gevormd door de drie milieudiensten, de niet milieudienstgemeenten en de provincie. Iedere deelnemer heeft zijn eigen informatievoorziening en automatiseringsinrichting. Het zal enige tijd in beslag nemen om de informatiesystemen goed op elkaar te laten aansluiten. Hiervoor is een ontwikkelingstraject nodig, waarin de verschillende denk- en werkwijzen op elkaar worden afgestemd en geüniformeerd. De ambitie van de RUD is *"een uniforme werkwijze waarbij informatie (zaakgericht en digitaal) onderling, richting opdrachtgevers en met externen (burgers, bedrijven, OM, etc.) kan worden gedeeld en waarbij gebruik wordt gemaakt van dezelfde basisregistraties (personen, bedrijven, gebouwen, topografie, etc.) waardoor sprake is van een adequaat informatiegebruik (opslag, deling, uitwisseling)"*.

Visie

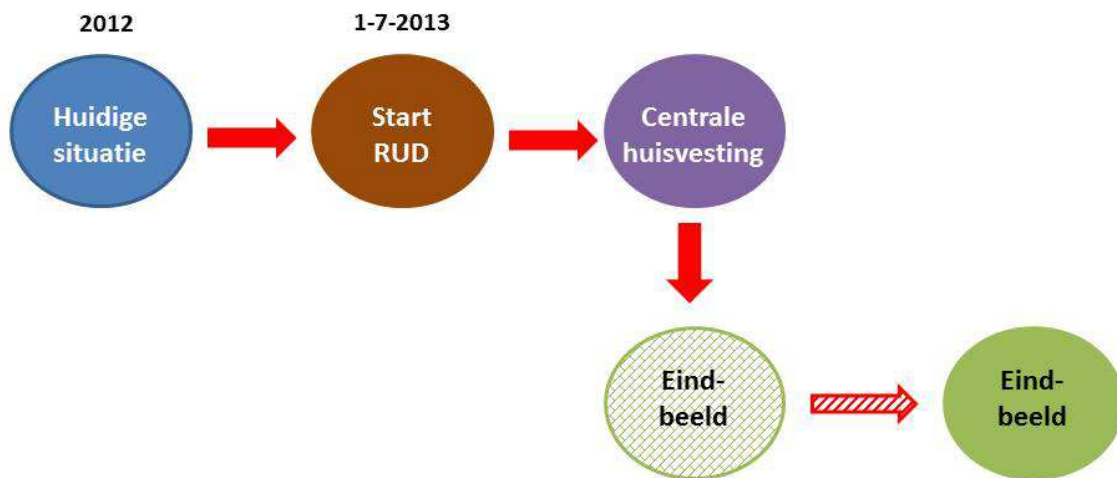
Op welke wijze kan de geformuleerde ambitie worden gerealiseerd? De volgende visie is leidend:

1. De visie op de RUD-organisatie is vertrekpunt voor de inrichting van de informatievoorziening. De organisatieprincipes 'klantfocus', 'kostenefficiënte condities', 'adequate ondersteuning', 'Het Nieuwe Werken (HNW)' en 'bedrijfsmatig werken' zijn leidend.
2. Een realistische en praktische benadering is noodzakelijk: er wordt gestart met wat minimaal nodig is: bij de start op 1 juli 2013 zorgen dat de meest kritische voorzieningen zijn ingericht.

3. Waar mogelijk gebruik maken van bestaande voorzieningen, leidend is echter de behoefte/vraag en niet het bestaande aanbod.
4. Geen maatwerkoplossingen, de RUD maakt gebruik van standaard voorzieningen op de markt;
5. Waar nodig en mogelijk aanhaken bij landelijke ontwikkelingen en voorzieningen.
6. Uniformiteit staat centraal: uniforme werkprocessen, uniforme informatiearchitectuur en uniforme ICT
7. Hanteren van een ontwikkelingsmodel voor de invoering van informatiearchitectuur en –voorzieningen.

Ontwikkelingsmodel

Het ontwikkelingsmodel ziet er als volgt uit:



Per 1 juli 2013 moet er een operationele informatievoorziening aanwezig zijn bij de RUD om als uitvoeringsdienst te kunnen opereren. Dit betekent:

1. Uniforme processen en bruikbare informatiesystemen (inclusief bijbehorende data);
2. Ondersteunende technische infrastructuur;
3. Werkbaar georganiseerde informatievoorziening.

Eindbeeld

Het moment van centrale huisvesting is het natuurlijke moment om de informatievoorziening in te richten en te werken volgens het eindbeeld voor informatievoorziening c.q. de geformuleerde ambitie. Gezien de ontwikkelingsopgave zal dit in praktijk niet op dag 1 van de centrale huisvesting volledig zijn gerealiseerd, maar de intentie is om a) alles op alles te zetten om het eindbeeld zoveel te benaderen en b) binnen afzienbare tijd na de centrale huisvesting het eindbeeld te hebben geïmplementeerd. Het eindbeeld is gebaseerd op volgende uitgangspunten:

- a) De RUD NHN opereert vanaf de start als één organisatie.
- b) Bij de start van de RUD wordt gewerkt vanuit de huidige drie milieudienstlocaties. De centrale huisvesting heeft 1 januari 2014 als streefdatum.
- c) Het plaats- en tijdonafhankelijk werken in het kader van Het Nieuwe Werken wordt vanaf de start van de RUD gestimuleerd en volledig ingevoerd op het moment dat sprake is van centrale huisvesting.

- d) De ondersteunende PIOFACH-functies worden door de RUD in eigen beheer uitgevoerd tenzij dit leidt tot kwetsbare functies binnen de RUD of er sprake is onvoldoende kwaliteit om taak in eigen beheer te kunnen uitvoeren'. In deze situaties wordt gekozen voor uitbesteding c.q. inhuur.
- e) Bij de start van de RUD zijn de belangrijkste werkprocessen geüniformeerd en gestandaardiseerd.
- f) Het beheer en onderhoud van de technische infrastructuur wordt niet in de RUD georganiseerd maar ingehuurd c.q. uitbested.
- g) Het functioneel applicatiebeheer en –deskundigheid wordt in de RUD opgenomen.
- h) Het digitaliseren van dossiers van opdrachtgevers geschiedt niet in de RUD, maar is een eigen verantwoordelijkheid.

De RUD kiest als eindbeeld voor een centraal informatiesysteem op basis van het netcentrisch model (waaronder een zaakstelsel en een document management systeem) bij de RUD. Om efficiënt en effectief te kunnen opereren is een eigen systeem noodzakelijk en is het werken volgens 'verlengde kabels' niet gewenst. In bijlage 25 zijn de modelvarianten toegelicht en in bijlage 26 zijn alle uitgangspunten voor de informatie- en technische infrastructuur verwoord. De werkgroep Informatievoorziening heeft het eindbeeld, de huidige, de RUD-startsituatie en de situatie bij de centrale huisvesting nader geconcretiseerd in de notitie 'Informatievoorziening, ICT en DIV'.

Fasering

Voor de RUD is het wenselijk om per 1 juli 2013 een systeem te hebben voor het zaakgericht werken en het document management systeem. Duidelijk is dat gezien de besluitvorming in het kader van de RUD NHN (geen onomkeerbare besluiten) en een noodzakelijk aanbestedingstraject dat een RUD-eigen systeem op 1 juli 2013 niet tot de mogelijkheden behoort. Er zal gezocht worden naar een situatie die haalbaar is en die, voor zover mogelijk, tevens de doorontwikkeling ondersteunt. Het voorstel is:

1. Het continueren van de bestaande infrastructuur en systemen zoals dat momenteel bij de drie milieudiensten van toepassing is (waarbij de niet aangesloten partijen aansluiten) tot het moment van centrale huisvesting,
 - a) Tenzij dit een operationele start in de weg staat
 - b) Uniformering of integratie op onderdelen moet mogelijk zijn in de overgangperiode tot centrale huisvestingDe uitzonderingssituaties (a en b) kunnen ertoe leiden dat bij de RUD-start op onderdelen al één systeem/werkwijze/applicatie RUD-breed wordt toegepast.
2. In de inrichtingsfase een werkgroep te formeren die tot taak heeft de voorliggende notitie uit te werken in een 'Informatieplan RUD NHN' en hiermee concrete inrichtingsvoorstellen te presenteren voor de situatie van een RUD vanuit centrale huisvesting inclusief het voorbereiden van een aanbestedingstraject. De werkgroep wordt ondersteund door een extern bureau.

Budgettaire kader

Voor het opstellen van het budgettaire kader is gebruik gemaakt van de gegevens van de huidige milieudiensten, van private leveranciers en van referentiecijfers/-begrotingen van de RUD's in den lande. Voor de RUD wordt gewerkt met een budgettaire kader dat bestaat uit:

1. Eenmalige kosten ten behoeve van de vorming van de RUD.

2. Investerings: Aanschaf of inhuur ten behoeve van het functioneren RUD. Kosten worden afgeschreven en kapitaalslasten drukken op exploitatiebegroting.
3. Structurele exploitatielasten voor het functioneren van de RUD.

Het budgettaire kader is gebaseerd op een ICT-omgeving waarbij Het Nieuwe Werken vanaf het eerste moment mogelijk is (1 januari 2014) en wordt gekozen voor een centraal informatiesysteem. In bijlage 27 is een specificatie van het budgettaire kader opgenomen. Samenvattend ziet dit er als volgt uit:

Tabel 5: Budgettair kader RUD NHN (2014)				
<i>Onderdelen</i>	<i>Eenmalige kosten (projectbegroting)</i>	<i>Investerings (totaal)</i>	<i>Investerings - jaarlasten</i>	<i>Jaarlijkse exploitatiekosten</i>
Totaal	€ 372.012	€ 498.458	€ 126.816	€ 688.787
Totaal jaarlasten				€ 815.603
Jaarlasten per gebruiker				€ 5.558

De kosten voor informatievoorziening, ICT en DIV in de RUD zijn hoger dan de huidige kosten (€ 724K). Dit heeft een aantal oorzaken. Ten eerste wordt uitgegaan van een ICT-omgeving waarbij Het Nieuwe Werken mogelijk moet zijn. Ten tweede wordt uitgegaan van een RUD-systeem terwijl o.a. de milieudienst Kop van Noord-Holland werkt binnen de gemeentelijke systemen. Dit betekent meer licentiekosten. Ten derde wordt een ontwikkeling geconstateerd waarbij leveranciers de prijzen naar boven bijstellen. Dit als gevolg van de afname van het aantal afnemers (minder gemeenten en provincies) en door schaalvergroting van de afnemers (RUD's). Het budgettair kader is gebaseerd op de huidige taakopdracht van de RUD; er zijn geen investeringen opgenomen die uitgaan van eventueel toekomstige taakopdrachten.

Digitalisering

Het budgettair kader is exclusief de eenmalige kosten voor digitalisering van documenten en data. Om invulling te kunnen geven aan de geformuleerde ambitie en het nieuwe werken dienen huidige en toekomstige milieudocumenten digitaal beschikbaar te zijn, voor zowel intern gebruik als voor externen. Om de omvang van de huidige, relevante, milieudocumenten (lees dossiers) te kunnen bepalen is een inventarisatie bij de deelnemende partijen uitgevoerd om de kosten van digitalisering te kunnen bepalen. In deze inventarisatie is a) zoveel als mogelijk de huidige situatie bij de deelnemende partijen als vertrekpunt gehanteerd en b) uitgegaan van digitalisering van de kerndocumenten. In bijlage 28 zijn de kosten van digitalisering per RUD-partij opgenomen. De totale kosten van digitaliseren bedragen € 224K.

Het digitaliseren van dossiers van opdrachtgevers is een verantwoordelijkheid van de RUD-partijen. De RUD-partijen zullen derhalve deze eenmalige kosten moeten dragen. Omdat het een keuze van de RUD-partijen betreft zijn de kosten van digitalisering geen onderdeel van de RUD-projectbegroting (eenmalige oprichtingskosten). In het bedrijfsplan wordt ervan uitgegaan dat de RUD-partijen kiezen voor digitalisering omdat dit een belangrijke voorwaarde is voor Het Nieuwe Werken. In het meerjarenperspectief is bij het bepalen van de besparingsdoelstellingen ook rekening gehouden met

15 februari 2013

deze digitaliseringsslag. Indien hiervoor niet wordt gekozen dan dienen de besparingsdoelstellingen naar beneden bijgesteld te worden.

7 Financiën

7.1 Uitgangspunten

1. Kostenneutraliteit is een randvoorwaarde. Kostenneutraliteit is gedefinieerd als “de structurele uitvoeringskosten in de RUD NHN zijn maximaal gelijk aan de kosten die de partijen voor de huidige uitvoering van dit pakket maken waarbij dezelfde dienstverlening wordt geleverd.
2. De structurele bijdrage van de RUD-partijen voor de uitvoering van de opgedragen taken is voor maximaal 5 jaar inputgericht op basis van het principe ‘in te brengen budget staat centraal’. Binnen 5 jaar vindt outputgerichte financiering plaats op basis van vaste prijzen per product.
3. De deelnemende partijen zijn gerechtigd om ten behoeve van de startsituatie het in te brengen budget aan te passen als zij hiertoe redenen zien. Het bevoegd gezag heeft en behoudt het budgetrecht en is verantwoordelijk voor het gekozen uitvoeringsniveau (kwaliteit) van de ingebrachte taken. Het aanpassen van het in te brengen budget heeft consequenties voor RUD-dienstverlening aan de deelnemende partij en er zijn voorwaarden aan verbonden (punt 4 hieronder en hoofdstuk 3.5, minder taken inbrengen)
4. Het in te brengen budget door de RUD-partijen moet in overeenstemming zijn met het opgedragen uitvoeringsniveau aan de RUD.
5. Het in te brengen budget dekt de integrale kosten van de RUD voor de taakuitvoering. De integrale kosten bestaan uit de personele kosten, overhead en organisatiekosten.
6. Aanzienlijke beperking van de éénmalige oprichtingskosten voor de RUD NHN ten opzichte van de raming in het scenario-onderzoek.
7. Voor de RUD gelden taakstellende en realistische besparingsdoelstellingen om de eenmalige oprichtingskosten terug te verdienen en op termijn structureel efficiencyvoordeel te realiseren.
8. Elke deelnemende RUD-partij is verantwoordelijk voor de eigen ontvlechtingkosten.
9. Het bedrijfsplan biedt helder inzicht in de financiële gevolgen voor de individuele gemeenten, de milieudiensten en de provincie als gevolg van de oprichting van de RUD NHN.

De RUD NHN zorgt voor:

- Een sluitende begroting
- Dat RUD-partijen niet meer betalen voor de taakuitvoering
- Een financieel aantrekkelijk meerjarenperspectief
- Een realistische investeringsraming die wordt terugverdiend
- Hetzelfde aantal producten met minimaal dezelfde kwaliteit

7.2 Financieel model

Het financiële model voor de RUD bestaat vanuit het perspectief van de deelnemende partijen uit twee componenten:

- a. Projectbegroting RUD: de *eenmalige* oprichtingskosten om de RUD NHN op te richten inclusief de eenmalige rijksbijdrage ter vergoeding van de oprichtingsactiviteiten van € 140.000 (paragraaf 7.3);
- b. Exploitatiebegroting RUD: de *structurele* bijdrage aan de RUD voor de uitvoering van de opgedragen taken (paragraaf 7.5).

Daarnaast hebben de RUD-partijen te maken met kosten en opbrengsten waarvoor de RUD-partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan:

- de eenmalige rijksbijdrage als compensatie voor de transitiekosten voor de RUD van € 25 mln (paragraaf 7.4);
- de landelijke efficiencykorting op het gemeentefonds van € 100 mln (paragraaf 7.7);
- de ontvlechtingkosten voor de eigen 'latende' organisatie (paragraaf 7.9);
- het terugvallen aan milieudienstgemeenten van de milieudienstreserves als gevolg van de opheffing (hoofdstuk 8.2);
- de eenmalige investeringskosten in de eigen organisatie om de dienstverlening van de RUD te optimaliseren (kosten van digitalisering) (hoofdstuk 6.7).

Op basis van de bovenstaande componenten kunnen de financiële gevolgen voor de RUD-partijen in beeld gebracht.

7.3 Eenmalige oprichtingskosten (projectbegroting)

De eenmalige oprichtingskosten zijn kosten die worden gemaakt voorafgaand aan het feitelijk functioneren van de RUD NHN op 1 juli 2013 en waarvan het niet mogelijk en gewenst is om die kosten te activeren en in de exploitatiebegroting op te voeren. De oprichtingskosten zijn eenmalig en gerelateerd aan de oprichting van de RUD. Voor de berekening van de oprichtingskosten is uitgegaan van de periode van de zomer 2012 (start ontwerpfase) tot de operationele start van de RUD op 1 juli 2013. In bijlage 29 is de projectbegroting voor de oprichtingskosten opgenomen en in de onderstaande tabel samenvattend weergegeven.

Tabel 6: Projectbegroting RUD NHN (1 juli 2012 – juli 2013)	
<i>Lasten</i>	
1. Proceskosten: Kosten die gemaakt worden om het oprichtingsproces te realiseren en te faciliteren (o.a. wervingskosten, salaris beoogd directeur, kosten kwartiermaker, inhuur expertise, second opinion, marktverkenning huisvesting, opleidingskosten, communicatiebudget)	€ 723.000
2. Aanloopkosten: Kosten van aanpassingsmaatregelen, facilitaire en bedrijfsondersteunende aanloopkosten die gemaakt moeten worden om de RUD op te richten en te laten functioneren (o.a. inrichting ICT-systeem, informatieplan, verhuiskosten).	€ 532.012
3. Sociaal plan kosten: Kosten van die optreden als gevolg van overheveling van medewerkers naar de RUD. De kosten zijn beperkt tot het proces van het sociaal plan ²⁶ .	€ 25.000
4. Raming onvoorziene kosten; 5% van de proces- en aanloopkosten	€ 62.751
Totaal	€ 1.342.763

²⁶ Kosten als gevolg van de effecten van het sociaal plan zijn onderdeel van de ontvlechtingkosten.

Tabel 6: Projectbegroting RUD NHN (1 juli 2012 – juli 2013)	
Baten (subsidie Puma-gelden à € 140.000)	€ 140.000
Saldo	€ 1.202.763

De eenmalige oprichtingskosten zijn ten opzichte van het scenario-onderzoek met 40% teruggebracht. In bijlage 30 is ieders aandeel in de eenmalige oprichtingskosten (projectbegroting) berekend. De verdeling tussen de partijen is gebaseerd op de verdeelsleutel 'aantal inwoners' en 'in te brengen budget' (gelijk aan de stemverdeling in het algemeen bestuur van de RUD).

7.4 Eenmalige rijksbijdrage voor transitiekosten RUD-vorming

Het Rijk heeft eenmalig € 25 mln beschikbaar gesteld als compensatie voor de transitiekosten voor de RUD. De middelen zijn bestemd (geoormerkt) en in december 2012 overgeheveld naar respectievelijk het Gemeentefonds en het Provinciefonds. In totaal is € 19,2 mln bestemd voor gemeenten en € 5,8 mln is beschikbaar voor provincies. In bijlage 31 is opgenomen welk bedrag iedere RUD-partij vanuit het rijk ontvangt.

De eenmalige rijksbijdrage kan door de deelnemende RUD-partijen worden aangewend voor financiering van de eenmalige oprichtingskosten (projectbegroting) van de RUD NHN. De deelnemende RUD-partijen zullen zelf dienen te beslissen of deze eenmalige middelen hiervoor worden aangewend. De provincie heeft aangegeven de rijksbijdrage in eerste instantie alleen te gebruiken om de 'eigen' (interne) transitiekosten te dekken.

7.5 Exploitantiebegroting en structurele bijdrage van RUD-partijen

Indicatieve exploitatiebegroting 2013 en 2014

De RUD NHN start op 1 juli 2013 waarmee sprake is van een gebroken begrotingsjaar. Vanaf 1 juli 2013 is de RUD organisatorisch, juridisch, personeelsmatig, bestuurlijk en financieel één organisatie. Er wordt gewerkt vanuit de drie bestaande milieudienstlocaties tot het moment dat de centrale huisvesting is gerealiseerd (richtdatum is 1 januari 2014). Deze situatie betekent dat er:

- Een *exploitantiebegroting 2013* (o.b.v. een half jaar) is opgesteld, gebaseerd op het gegeven dat het personeel in dienst is van RUD (primair en overhead) en de overige lasten vanuit de huidige milieudienstenbegrotingen zijn geëxtrapoleerd. De baten zijn gebaseerd op de budgetinbreng van de RUD-partijen en baten die door opdrachtgevers voor 2013 zijn gecommiteerd aan de bestaande milieudiensten.
- Een *exploitantiebegroting 2014* is opgesteld waarbij alle lasten en baten zijn gebaseerd op de in dit bedrijfsplan voorgestelde wijze van functioneren (Het Nieuwe Werken, centrale huisvesting, inrichting van één informatiesysteem e.d.).

Voor de begroting van de RUD NHN zijn de in te brengen budgetten door de deelnemende partijen kaderstellend (zie hoofdstuk 3.8, tabel 2). De in te brengen budgetten dienen voor de dekking van alle kosten (personeel- en organisatiekosten) van de RUD. Op deze wijze wordt kostenneutraliteit gewaarborgd. Voor de calculatie van de verschillende begrotingsposten gelden de budgettaire kaders uit de voorgaande hoofdstukken. Verder is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de

milieudiensten, gemeenten, de provincie en andere RUD's in Nederland om tot realistische, scherpe en sluitende begrotingen te komen.

De uitgangspunten voor de samenstelling van de exploitatiebegroting 2013 en 2014 zijn in bijlage 32 geformuleerd. Zo is bijvoorbeeld opgenomen op welke wijze de personeelslasten zijn berekend en hoe is omgegaan met de resterende bezuinigingstaakstelling voor de milieudienst Westfriesland. De exploitatiebegrotingen RUD NHN 2013 (half jaar) en 2014 zijn samenvattend in de onderstaande tabel en volledig in bijlage 33 opgenomen.

Tabel 7: Exploitatiebegroting RUD NHN 2013 en 2014		
Begrotingsposten	2013 (vanaf 1-7-2013)	2014
LASTEN		
Kosten personeel primair proces	€ 3.736.420	€ 7.315.506
Kosten personele overhead	€ 1.028.975	€ 2.006.005
Uitbesteding en inhuur	€ 69.373	€ 170.128
Directe productiekosten	€ 9.697	€ 49.745
Kapitaalslasten	€ 20.239	€ 197.020
Indirecte kosten	€ 695.582	€ 1.089.754
Onvoorzien	€ 49.588	€ 91.046
Totaal	€ 5.609.874	€ 10.919.203
BATEN		
Bijdragen deelnemende partijen 'vast werk'	€ 5.378.882	€ 10.691.828
Bijdrage deelnemende partijen 'projectenwerk'	€ 84.651	€ 169.302
Bijdrage deelnemende partijen 'contractwerk'	€ 117.305	€ 0
Overige baten	€ 29.037	€ 58.073
Totaal	€ 5.609.874	€ 10.919.203
SALDO	€ 0	€ 0

Op de exploitatiebegroting 2014 is geen indexering toegepast. Eventuele indexering wordt toegepast conform de afspraken die worden vastgelegd over de te hanteren loonindexering en prijsindexering voor gemeenschappelijke regelingen in geheel Noord-Holland Noord.

Op basis van beide exploitatiebegrotingen is het volgende vast te stellen:

1. Het grootste deel van de exploitatielasten (circa 85%) is terug te voeren op personeelslasten. De RUD NHN is daarmee financieel 'slank' opgezet, omdat relatief weinig andere kosten aan de orde zijn.
2. Er wordt bespaard op de huisvestingslasten. Dit wordt verklaard door Het Nieuwe Werken en gunstige markttarieven.

3. De kosten voor ICT zijn hoger dan in de huidige situatie. Dit wordt verklaard door Het Nieuwe Werken en werken met één eigen RUD-systeem²⁷.
4. De RUD NHN werkt voor 2013 met een integraal uurtarief van € 71,33. Voor 2014 is het uurtarief gedaald tot € 69,60.

7.6 Financiering van oprichtingskosten en investeringen

Namens de RUD NHN i.o. zullen uitgaven worden gedaan vóórdat de RUD formeel is opgericht en zelfstandig betalingen kan verrichten. Het gaat om de eenmalige oprichtingskosten (paragraaf 7.3) en investeringen (zie hieronder) voor de oprichtingsdatum. Om deze middelen te kunnen aanwenden en de betalingen te kunnen doen is voorfinanciering nodig en zal één of enkele deelnemers de rol van kassier moeten vervullen namens de RUD NHN i.o. (de RUD is immers nog geen rechtspersoon).

Oprichtingskosten (projectbegroting)

Van de eenmalige oprichtingskosten is in 2012 al een deel²⁸ gefinancierd door een bijdrage vanuit de RUD-partijen (deels via de algemene reserve van de milieudiensten). De overige eenmalige oprichtingskosten zullen moeten worden voorgefinancierd. Het betreffen immers kosten die voor de oprichting van de RUD worden gemaakt.

De provincie Noord-Holland is waarschijnlijk bereid € 600.000 aan voorfinanciering te verzorgen. Dit betekent dat aan de RUD-gemeenten een voorfinanciering wordt gevraagd voor het restantbedrag van de eenmalige oprichtingskosten van € 419.763 (€ 1.202.763 -/- € 183.000 -/- € 600.000). De RUD-partijen kunnen hiervoor de eenmalige rijksbijdrage voor RUD-transitiekosten gebruiken. De gemeenten in Noord-Holland Noord ontvangen gezamenlijk € 745.250, de provincie ontvangt € 843.551 voor de gehele provincie. De terugbetaling van de voorfinanciering door de RUD geschiedt door vermindering van de jaarlijkse bijdrage van de RUD-partijen als gevolg van de terugverdienverplichting van de RUD..

Investeringsbegroting

De RUD heeft te maken met investeringen in ICT en voor de centrale huisvesting (inrichting en meubilair). Het totale bedrag is afhankelijk van welk deel van de investeringen voorafgaand aan de oprichting worden gedaan en welke daarna. De totaal geraamde investeringen bedragen € 924K. De investeringsbegroting is in bijlage 34 opgenomen. De financieringslasten op te lenen middelen voor het doen van investeringen zijn opgenomen in de exploitatiebegroting.

7.7 Landelijke efficiencykorting

Op uitdrukkelijk verzoek van het Bestuurlijk team wordt de landelijke efficiencykorting van € 100 mln in dit bedrijfsplan betrokken. De – gemeentelijke - efficiencykorting is ingaan in 2012. Het bedrag dat is uitgenomen uit het Gemeentefonds wordt landelijk gereserveerd voor eventuele tegenvallers bij de hervorming van de sociale werkvoorziening. Als de gereserveerde middelen niet nodig zijn dan kunnen uiterlijk in 2015 landelijke afspraken worden gemaakt over de bestemming van de gereserveerde middelen.²⁹ Desondanks verwachten de RUD-partijen dat sprake is van een structurele korting.

²⁷ De milieudienst Kop van Noord-Holland werkt bijvoorbeeld momenteel in de gemeentelijke systemen.

²⁸ Aanvullend projectbudget van € 183.000.

²⁹ Zie septembercirculaire gemeentefonds 2011 van 20 september 2011.

De landelijke korting is berekend op de situatie dat er RUDs'/Omgevingsdiensten zijn gevormd waarin de provincie en gemeenten alle Wabo-taken inbrengen. Voor de RUD NHN is dit niet het geval. Een rechtvaardige vraag is welk aandeel van de efficiencykorting realistisch gezien betrekking heeft op de basistaken. Op basis van landelijke/regionale onderzoeken kan worden vastgesteld dat de basistaken 17% van de totale Wabo-taken bedragen en de VTH-milieutaken 25%. In bijlage 35 is de efficiencykorting per gemeente opgenomen. De efficiencykorting betekent voor de gemeenten in Noord-Holland Noord een (structurele) korting van in totaal € 3,3 mln. Het aandeel basistaken en VTH-taken milieu bedragen respectievelijk € 565 K en € 830 K. Het is een eigen verantwoordelijkheid van de gemeenten om te bepalen op welke wijze zij wensen om te gaan met de landelijke efficiencykorting.

7.8 Besparingspotentieel en meerjarenperspectief

De RUD moet zorgen voor een taakuitvoering waarbij er sprake is van minimaal kostenneutraliteit. Met de gepresenteerde exploitatiebegroting 2013 en 2014 is dit het geval: het in te brengen budget van de RUD-partijen dekt de kosten van de RUD. Maar er is ook sprake van eenmalige oprichtingskosten (projectbegroting). Deze kosten moeten worden terugverdiend. Na deze terugverdienperiode moet vervolgens sprake zijn van een structureel financieel voordeel. Kortom, de RUD moet besparingen realiseren. Dit wordt gedaan door in de meerjarenraming van de volgende taakstellende besparingsdoelstellingen uit te gaan³⁰.

- 5% besparing op het primaire proces. De besparing is binnen 3 jaar te realiseren.
- 6% besparing op personele overhead. De besparing is binnen 4 jaar te realiseren.
- 2,5% besparing op overige kosten. De besparing is binnen 5 jaar te realiseren.

Bij de vaststelling van de hoogte van de percentages en het aantal jaren is gebruik gemaakt van ervaringscijfers bij andere regionale uitvoeringsdiensten maar vooral rekening gehouden met de specifieke situatie in Noord-Holland Noord. Deze kenmerkt zich door drie milieudiensten die een 'slanke' kostenstructuur kennen en al veel besparingen en efficiency hebben gerealiseerd. Kortom, de ruimte voor toekomstige besparingen is beperkt. De besparingsdoelstellingen voor de RUD NHN:

- ✓ Zijn taakstellend en niet richtinggevend; de RUD moet dit realiseren om de kosten terug te verdienen.
- ✓ Zijn fors; er moet echt van worden uitgegaan dat dit het maximaal haalbare is.
- ✓ Zijn alleen realiseerbaar als de condities in dit bedrijfsplan niet wijzigen.

Met de condities wordt het volgende bedoeld:

- De in te brengen taken (en daarmee budget) worden niet verminderd
- Gedurende de terugverdienperiode worden geen aanvullende taakstellingen opgelegd.
- Er wordt geïnvesteerd in digitalisering en zaakgericht werken.

In bijlage 36 bevat de onderbouwing van deze besparingsdoelstellingen, de vergelijking hiervan met de uitgangspunten uit het scenario-onderzoek en de methoden om de besparingen te kunnen realiseren.

³⁰ De besparingen hebben betrekking op een deel van de kosten (primaire proces, personele overhead en overige kosten). De percentages moet derhalve niet opgeteld worden. De totale besparing is het gemiddelde van deze drie doelstellingen.

In bijlage 37 is de financiële meerjarenraming op basis van de bovenstaande besparingsdoestellingen opgenomen. Op basis hiervan kan het volgende worden geconcludeerd:

1. De eenmalige oprichtingskosten (projectkosten) zijn in 3 jaar terugverdiend.
2. De 17% landelijke efficiencykorting (inclusief projectkosten) is door de RUD met de efficiency- en schaalvoordelen niet terug te verdienen omdat de korting structureel hoger ligt dan de structurele besparing die wordt gerealiseerd.
3. Vanaf 2017 zal de exploitatie structureel met 5% lager uitvallen dan waarmee in 2014 wordt gestart (exclusief jaarlijkse indexering).

7.9 Ontvlechtingskosten latende organisaties

Ontvlechtingskosten milieudiensten

De ontvlechtingskosten bestaan uit desintegratiekosten en personele frictiekosten. De ontvlechtingskosten voor de milieudiensten – en daarmee de gemeenten die de taakuitvoering hebben ondergebracht bij de milieudiensten - zijn inzichtelijk gemaakt in bijlage 38. Op basis hiervan kan het volgende worden geconcludeerd:

1. *De desintegratiekosten zijn fors lager*
 - a) De desintegratiekosten in het scenario-onderzoek waren geraamd op € 1,17 mln.
 - b) Als de RUD NHN per 1 januari 2014 niet bij één van de milieudienstlocaties wordt gehuisvest dan bedragen de desintegratiekosten € 383K.
 - c) Wordt gekozen voor één van de milieudienstlocaties dan dalen de desintegratiekosten met € 109K (locatie Hoorn) en € 180K (locatie Alkmaar). Wordt door de RUD vaste activa van de milieudiensten overgenomen dan dalen de desintegratiekosten verder met € 12K.
2. *De personele frictiekosten zijn onzeker en kunnen veel hoger uitvallen*
 - a) De raming van de personele frictiekosten is in dit stadium lastig omdat de uitkomsten van de plaatsings- en selectieprocedure van medewerkers nog onbekend zijn.
 - b) De personele frictiekosten in het scenario-onderzoek waren geraamd op € 275K.
 - c) De uitgangspunten in het scenario-onderzoek zijn niet gebaseerd op de wettelijke rechten van de medewerkers die het mogelijk aangaan. En het is mogelijk dat in praktijk van een grotere boventaligheid dan 2 directeurs moet worden uitgegaan.
 - d) Voor de berekening van de personele frictiekosten (voor de drie milieudiensten gezamenlijk) wordt gewerkt met drie varianten (zie ook bijlage 38):
 - I. Minimumvariant van € 230K.
 - II. Tussenvariant van € 590K
 - III. Wettelijk maximumvariant van € 2,3 mln

De omvang van de totale ontvlechtingskosten is van een aantal (deels onzekere) variabelen afhankelijk. Specificatie naar iedere milieudienst is pas mogelijk nadat de uitkomsten van de centrale huisvestingslocatie en het plaatsings- en selectieproces bekend zijn. Pas dan is duidelijk welke milieudienst voor welke omvang “aan de lat staat”. Daarbij kan de situatie ontstaan dat één milieudienst nagenoeg alle ontvlechtingskosten dient te dragen. In het proces van dekken / oplossen

van de ontvlechtingkosten kunnende reserveposities van de milieudiensten worden betrokken. Deze keuze is echter voorbehouden aan de individuele milieudienstgemeenten en niet aan de RUD NHN.

In dit bedrijfsplan is uitgangspunt dat elke deelnemende RUD-partij verantwoordelijk voor de eigen ontvlechtingkosten. Op dit moment loopt echter een discussie over de personele frictiekosten inclusief het boventallig personeel. Kern van de discussie is in hoeverre deze kosten en dit boventallig personeel wel of geen onderdeel van de RUD moet worden. Er is nog geen eensluidend standpunt aangaande deze discussie. Tot dat moment blijft de werklijn dat elke deelnemende RUD-partij verantwoordelijk is voor de eigen ontvlechtingkosten.

Ontvlechtingkosten niet milieudienstgemeenten en de provincie

De niet-milieudienstgemeenten en de provincie hebben te maken met ontvlechtingkosten binnen de eigen – gemeentelijke of provinciale – organisatie. Of en in welke mate er daadwerkelijk sprake is van ontvlechtingkosten, is afhankelijk van de specifieke situatie binnen de eigen organisatie. Iedere organisatie zal dit zelf in kaart moeten brengen. Ter ondersteuning is in bijlage 39 een format als hulpmiddel aangereikt waarmee de ontvlechtingkosten kunnen worden berekend (format is vorig jaar reeds verstrekt aan de niet milieudienstgemeenten en de provincie).

7.10 Financiële implicatie per RUD-partij

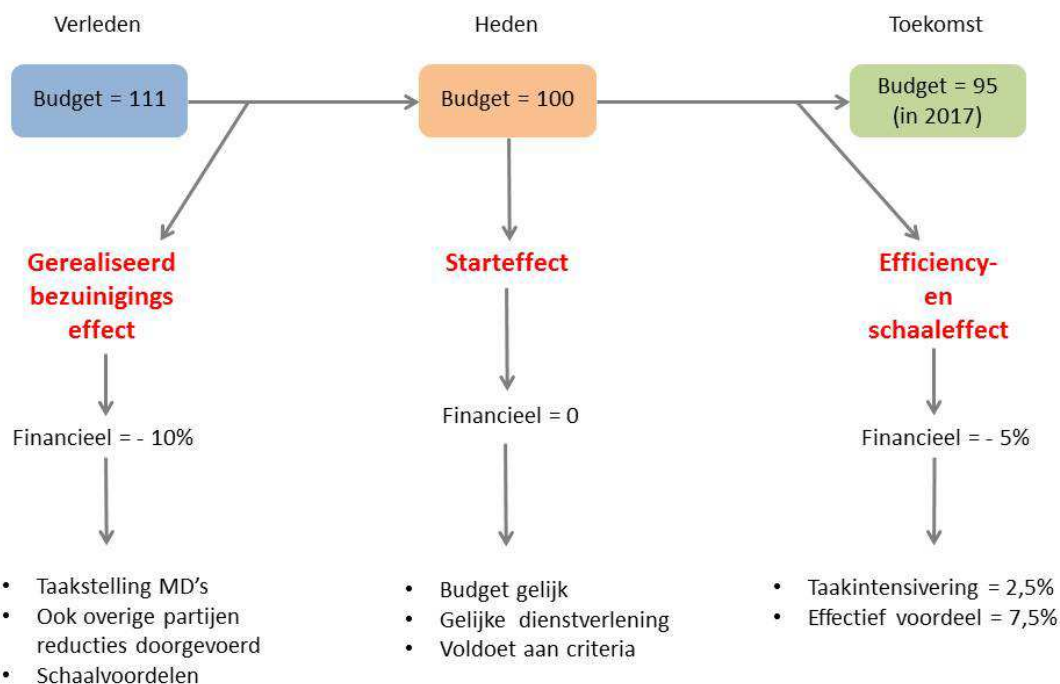
Wat zijn de financiële consequenties van de RUD NHN voor de RUD-partijen? De kosten voor de eigen organisatie (inclusief milieudiensten) aangaande de ontvlechting zal elke RUD-partij zelf in beeld moeten brengen. Ook de inzet van eenmalige rijksbijdrage als dekkingsmogelijkheid is een duidelijke keuze voor elke RUD-partij. De kosten van de RUD is voor elke RUD exact in beeld te brengen.

In dit hoofdstuk worden de financiële consequenties voor de RUD-partijen, dus voor zover bekend, inzichtelijk gemaakt. Alvorens hiertoe wordt overgegaan, wordt eerst ingezoomd op de kostenneutraliteit.

Kostenneutraliteit

De structurele uitvoeringskosten in de RUD NHN zijn bij de start maximaal gelijk aan de kosten die de partijen voor de huidige uitvoering van dit pakket maken. En op termijn moeten de structurele uitvoeringskosten dalen zodat voor de RUD-partijen structureel financieel voordeel wordt behaald. Deze randvoorwaarden worden met dit bedrijfsplan ingevuld. Bij RUD-start zijn er geen hogere uitvoeringskosten (starteffect = 0) en wordt voldaan aan de landelijke kwaliteitscriteria. In 2017 zijn de eenmalige oprichtingskosten terugverdiend en wordt gewerkt met structureel 5% lager kostenniveau (efficiency- en schaaleffect = -/ - 5). Daarbij heeft de RUD ook de opgave om de 'extra RUD-taken' uit te voeren zonder extra budget (zogenaamde taakintensivering van 2,5% uit hoofdstuk 3.3). De onderstaande afbeelding laat dit zien:

Structurele uitvoeringskosten in perspectief



De afbeelding laat niet alleen de kostenneutraliteit en het voordeel op termijn zien, maar betreft ook het verleden. Alle drie de milieudiensten hebben in 2010 een bezuinigingstaakstelling gekregen van 10% die verwerkt is in de budgetten van de milieudienstgemeenten. Maar ook van de overige RUD-partijen is bekend dat het in te brengen budget is aangepast (reeds ingeboekte efficiencywinsten).

Overzicht financiële consequenties

In de onderstaande tabel zijn alle kosten, voor zover bekend, opgenomen. De kosten hebben betrekking op de lasten voor de vorming van de RUD NHN, maar ook op lasten waarvoor de RUD-partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan.

Tabel 8: Overzicht kosten RUD NHN		
Kosten	Bedrag	Toelichting
1. Structurele kosten o.g.v. exploitatiebegroting	€ 10.861.130	Jaarlijkse bijdrage voor de taakuitvoering door de RUD (in te brengen budget).
2. Eenmalige kosten o.g.v. projectbegroting	€ 1.202.765	Aandeel in de eenmalige oprichtingskosten van de RUD. De RUD verdient deze kosten terug. De wijze van financiering moet nog worden afgesproken (bijdrage van elke partij of voorfinanciering door één partij).
3. Eenmalige kosten o.g.v. investeringsbegroting	€ 923.458	Aandeel in de investering in de centrale huisvesting en ICT. De wijze van financiering moet nog worden afgesproken (bijdrage van elke partij of voorfinanciering door één partij).

Tabel 8: Overzicht kosten RUD NHN		
Kosten	Bedrag	Toelichting
4. Structurele kosten voor 2,5% taakintensivering	€ 0	De extra taken worden door de RUD zonder extra middelen van de RUD-partijen uitgevoerd.
5. Eenmalige kosten voor digitalisering van documenten en data	€ 223.697	Eenmalige investering om als RUD digitaal te kunnen werken en daarmee de efficiency te kunnen realiseren. De keuze hiervoor ligt bij de RUD-partijen.
6. Structurele landelijke efficiencykorting (17%)	€ 565.022	Korting op het gemeentefonds. De korting is in 2012 ingegaan en loopt tenminste tot 2015. De keuze hiervoor ligt bij de RUD-partijen.
7. Ontvlechtingkosten voor latende niet milieudienstgemeenten en provincie	n.t.b. door elke RUD-partij	De kosten voor eventuele personele frictie en desintegratiekosten (doorlopende overhead) binnen de eigen organisaties a.g.v. de taakoverheveling naar de RUD.
8. Ontvlechtingkosten - desintegratiekosten voor milieudiensten	€ 190.631 (minimum)	De kosten voor lopende verplichtingen van de milieudiensten (dienstverleningscontracten, huisvesting e.d.). Kosten hebben betrekking op 3 milieudiensten gezamenlijk.
	€ 383.255 (maximum)	
9. Ontvlechtingkosten – personele frictiekosten voor milieudiensten	€ 229.154 (minimumvariant)	De kosten voor mogelijke boventaligheid binnen de milieudiensten. De kosten zijn nog onzeker en zijn vervat in minimum-, tussen- en maximumvariant. Kosten hebben betrekking op de totale kosten (niet per jaar) en op de 3 milieudiensten gezamenlijk.
	€ 589.267 (tussenvariant)	
	€ 2.326.422 (maximumvariant)	

Bijlage 40 bevat het overzicht voor elke individuele RUD-partij.

Voor de wijze waarop de bovenstaande kosten door de RUD-partijen worden gedekt, hebben de RUD-partijen de volgende dekkingsmogelijkheden:

Tabel 9: Overzicht dekkingsmogelijkheden		
Dekkingsmiddelen	Bedrag	Toelichting
a. Begrotingsbudget voor taakuitvoering	€ 10.861.130	Huidige begrotingslasten voor de uitvoering van de taken die worden opgedragen aan de RUD. Huidige begroting is gelijk aan bijdrage aan exploitatiebegroting RUD (kostenneutraal)
b. Eenmalige opbrengsten o.g.v. de Rijksbijdrage transitiekosten RUD	€ 745.260 (gemeenten)	Eenmalige baten als compensatie voor de transitiekosten RUD-vorming. De RUD-partijen beslissen zelf of deze baten worden aangewend voor de dekking van de eenmalige oprichtingskosten.
	€ 843.511 (provincie voor	

Tabel 9: Overzicht dekkingsmogelijkheden		
Dekkingsmiddelen	Bedrag	Toelichting
	gehele provincie)	
c. Terugvallen van de reserves van milieudiensten	€ 885.000	Baten als gevolg van terugvloeien van de reserveposities van de milieudiensten. Baten zijn per milieudienst inzichtelijk.

De financiële consequenties voor de RUD-partijen als gevolg van de bijdrage in de exploitatie- en projectbegroting zijn in de onderstaande tabel opgenomen.

Tabel 10: Bijdrage in exploitatie- en projectbegroting RUD			
Deelnemende partijen aan de RUD	Bijdrage voor taakuitvoering door RUD in 2013 (1/2 jaar)	Bijdrage voor taakuitvoering door RUD in 2014	Bijdrage in eenmalige kosten voor oprichting van RUD 2012/2013
Gemeente Den Helder	€ 316.690	€ 633.379	€ 82.234
Gemeente Hollands Kroon	€ 614.132	€ 1.228.264	€ 101.217
Gemeente Schagen	€ 485.460	€ 970.920	€ 88.057
Gemeente Texel	€ 174.408	€ 348.815	€ 28.918
Gemeente Drechterland	€ 205.705	€ 411.410	€ 37.002
Gemeente Enkhuizen	€ 170.755	€ 332.971	€ 32.670
Gemeente Hoorn	€ 616.982	€ 1.203.114	€ 122.681
Gemeente Koggenland	€ 33.413	€ 66.825	€ 23.452
Gemeente Medemblik	€ 530.985	€ 1.035.421	€ 89.050
Gemeente Opmeer	€ 28.275	€ 56.550	€ 13.155
Gemeente Stede Broec	€ 41.921	€ 83.841	€ 23.620
Gemeente Alkmaar	€ 324.537	€ 649.074	€ 116.788
Gemeente Bergen	€ 262.241	€ 524.482	€ 52.731
Gemeente Castricum	€ 265.215	€ 530.429	€ 56.606
Gemeente Graft - De Rijk	€ 92.656	€ 185.311	€ 14.617
Gemeente Heiloo	€ 143.354	€ 286.707	€ 34.171
Gemeente Heerhugowaard	€ 207.915	€ 415.829	€ 67.273
Gemeente Langedijk	€ 55.920	€ 111.840	€ 30.079
Gemeente Schermer	€ 100.007	€ 200.014	€ 14.268
Provincie Noord-Holland	€ 792.967	€ 1.585.934	€ 174.175
Totaal	€ 5.463.533	€ 10.861.130	€ 1.202.765

Zoals in hoofdstuk 3.8 is aangegeven bestaan er verschillen in de takenpakketten die de RUD-partijen in brengen in de RUD. Dit verklaart ook het verschil tussen vergelijkbare gemeenten (in bijvoorbeeld aantal inwoners) in de bijdrage die aan de exploitatiebegroting moet worden geleverd. Deze bijdrage is afhankelijk van de hoeveelheid in te brengen taken.

De bijdrage in de exploitatiebegroting is gelijk aan het huidige beschikbare budget voor de taakuitvoering binnen de eigen organisatie of binnen de milieudiensten. De kosten voor 2014 zijn inclusief 2,5% lopende bezuinigingstaakstelling van de drie milieudienstgemeenten in West-Friesland en exclusief indexering³¹. De bijdrage voor 2013 is voor de milieudienstgemeenten conform de milieudienstbegroting.

7.11 Van een inputgericht naar een outputgericht financieringsmodel

De bekostiging/financiering van de RUD is voor maximaal 5 jaar inputgericht (in te brengen budget). De verdeelsleutel 'in te brengen budget' geldt ook bij verrekening/afrekening (verdeling exploitatieresultaat). In het werkprogramma wordt aangegeven wat uitgevoerd zal worden voor het ingebrachte budget, in het jaarverslag wordt verantwoord wat is uitgevoerd. Er is sprake van inputgerichte financiering en outputgerichte verantwoording. De komende jaren wordt geleidelijk toegewerkt naar een outputmodel waarbij de RUD zoveel mogelijk op basis van geleverde prestaties en afgenomen producten wordt gefinancierd (vaste prijs per prestatie/product). Er is gekozen voor een periode van 5 jaar voor de transformatie van inputgerichte financiering (en outputgericht verantwoording) naar een outputgerichte financiering omdat in deze periode de eenmalige oprichtingskosten zijn terugverdiend en daarmee een stabiele situatie ontstaat. De referentiemaatstaf (zie hoofdstuk 4.4) geldt in de periode van inputfinanciering als sturings- en verantwoordingsinstrument, in de periode van outputfinanciering dient het als financierings-/bekostigings- en verrekeninstrument.

7.12 Financiële spelregels binnen de RUD NHH

Begroting

De begroting en jaarrekening van de RUD worden opgesteld met inachtneming van de regels van het Besluit begroting en verantwoording (BBV).

Financiële scheiding

De taken die aan de RUD worden opgedragen verschillen per partij. Zo zijn er partijen die alleen de basistaken inbrengen, terwijl anderen het volledige milieutakenpakket laten uitvoeren. Van belang is dat RUD-partijen betalen voor wat wordt afgenomen/ingebracht en niet meebetalen aan de extra taken die andere partijen inbrengen. De scheiding tussen de verschillende RUD-partijen en daarmee takenpakketten wordt geregeld door te werken met programmadelen. Er zullen programmadelen worden benoemd voor: basistaken, aanvullende taken en gemeenschappelijke taken. Deze indeling wordt consequent doorgevoerd in de werkprogramma's, financiële administratie en de financiële verantwoording naar de deelnemers. Op deze manier hanteert de RUD een financiële scheiding die transparant is voor de deelnemers. Het is niet wenselijk en ook niet mogelijk om ook een gescheiden kostentoerekening toe te passen op basis van de takenpakketten. Het merendeel van de faciliteiten van de RUD wordt immers gebruikt voor meerdere taken. Een financiële scheiding is zeer tijdrovend (grotere inzet door de RUD) en arbitrair (wat valt waaronder).

³¹ De bezuinigingstaakstelling dateert uit het verleden en wordt uiteraard niet gezien als een vermindering van het takenpakket of gedeeltelijke uittreding in termen van de gemeenschappelijke regeling.

Meer- en minderwerk

De RUD NHN voert in opdracht van de deelnemende partijen de opgedragen taken uit. Jaarlijks wordt in het werkprogramma en de RUD-begroting respectievelijk de werkvoorraad en de financiële vertaling hiervan geprogrammeerd. De tussentijdse voortgangsrapportages, jaarrekening en –verslag zorgen voor adequate verantwoording en bijsturingmogelijkheden. De spelregels ten aanzien van meer- of minderwerk zijn als volgt:

- a. Het gezamenlijke werkprogramma is de jaarwerkplanning.
- b. De RUD heeft ten aanzien van het basistakenpakket de garantie dat geleverd meer- en minderwerk voor de deelnemende partijen over meerdere jaren wordt vereffend (en niet jaarlijks worden verrekend). Voorwaarde is dat het meer- en minderwerk binnen de afgesproken bandbreedte van 10% meer- of minderwerk blijft.
- c. Meerwerk is alleen mogelijk na officiële opdrachtverlening door de gemeente/provincie.
- d. Meer- en minderwerk is een vraagstuk tussen de individuele partij en de RUD. Dit betekent dat er geen vereffening plaatsvindt tussen de partijen aan de RUD.

Contractwerk

De huidige milieudiensten West-Friesland en Regio Alkmaar kennen het principe van ‘contract werk’. De RUD-begroting is m.u.v. de begroting 2013 niet gebaseerd op aannames van contractwerk. De RUD is gerechtigd om contractwerk te verrichten van publiekrechtelijke organen. Contractwerk zal jaarlijks worden geraamd en in de begroting worden opgenomen. Contractwerk is één van de ‘knoppen’ van de RUD om efficiencyvoordeel te realiseren.

BTW

Bij de fiscale positie speelt de vraag of de RUD wordt aangemerkt als ondernemer als gevolg van de Wet op de Omzetbelasting en in hoeverre het mogelijk is om vrijgesteld te worden van het heffen van BTW op de prestaties aan de deelnemers. Dit laatste is relevant in het licht van de mogelijke afschaffing van het BTW-compensatiefonds (BCF) waardoor de deelnemers de BTW op de levering van prestaties niet meer kunnen terugvorderen. De laatste berichten zijn dat er een onderhandelingsakkoord is tussen het Rijk en de VNG, IPO en Unie van Waterschappen overig onder meer het handhaven van het BCF tot een maximum. Het akkoord is pas definitief als gemeenten ermee instemmen.

De ervaring leert dat een RUD wordt aangemerkt als ondernemer in de zin van de Wet op de Omzetbelasting. De RUD zal in beginsel BTW moeten berekenen over de vergoedingen voor geleverde prestaties tenzij een vrijstelling van toepassing is. Er bestaat een mogelijkheid om gebruik te maken van de koepelvrijstelling uit artikel 11, lid 1 van de Wet op de omzetbelasting. Onder die vrijstelling kan de RUD BTW onbelaste prestaties verrichten voor haar deelnemers en is er een mogelijkheid om de betaalde BTW op de inkoop door te schuiven naar de deelnemers die deze kunnen vorderen bij het BTW compensatiefonds.. Onafhankelijk van een definitief onderhandelingsakkoord over het BCF zal de RUD voorafgaand aan besluitvorming ten aanzien van de Gemeenschappelijke Regeling een fiscale analyse over haar BTW-positie maken, voorleggen aan de Belastingdienst en verzoeken om een standpunt van de Belastingdienst.

Indexering

De RUD NHN werkt volgens de vastgestelde beleidslijnen in Noord-Holland Noord ten aanzien van indexering. In bijlage 10 zijn de afspraken hierover opgenomen.

Batig en nadelig saldo

- a. In de situatie dat de eenmalige oprichtingskosten zijn terugverdiend, kan een eventueel batig saldo van de RUD worden toegevoegd aan de algemene reserve tot het afgesproken percentage van de exploitatiebegroting of terugvloeien naar de gemeenten / de provincie met als verdeelsleutel 'het ingebrachte budget/omzet'. Het is aan het algemeen bestuur van de RUD NHN i.o. hierover een besluit te nemen.
- b. Mocht enig jaar een nadelig saldo opleveren, zal de RUD in overleg met de deelnemende partijen een plan opstellen dat gericht is op afbouwen van de schuld of dekken van het nadelig saldo.

Risicoparagraaf

In de oprichtingsvergadering van het Algemeen Bestuur wordt de RUD-startbegroting vastgesteld. De risicoparagraaf is onderdeel van de begroting. Voor de startbegroting worden in de risicoparagraaf de eventuele risico's verwoord en de financiële implicaties technisch vertaald. Een voorbeeld zou kunnen dat RUD-partijen (of een deel ervan) niet hebben gekozen voor digitaliseren van de documenten en data.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is het vermogen om financiële risico's te kunnen opvangen, zonder dat dit direct gevolgen heeft voor de lopende taken. Het weerstandsvermogen kan binnen de RUD worden georganiseerd maar kan ook bij de RUD-partijen worden neergelegd. Zij zijn immers de deelnemers die de gemeenschappelijke regeling vormen. Conform de vastgestelde beleidslijnen in Noord-Holland Noord ten aanzien van weerstandsvermogen (bijlage 10) heeft de RUD de mogelijkheid om een algemene reserve van maximaal 2,5% van de exploitatielasten te vormen. Hiermee is de RUD in staat risico's deels financieel zelf op te vangen, zodat ze daarvoor niet steeds een beroep hoeft te doen op deze deelnemers. Dit vergroot de slagvaardigheid van de RUD. Het instellen van reservevorming is een bevoegdheid van het algemeen bestuur waarbij voor de omvang van de reservevorming een risicoprofiel wordt gemaakt (bepalen wat de omvang van het risico is dat moet worden afgedekt met een weerstandsvermogen). Bij de start van de RUD wordt de deelnemers geen dotatie in de algemene reserve gevraagd. De begrotingspost 'onvoorzien' voorziet in 2013 en 2014 voor de opvang van ramingsrisico's. De algemene reserve dient te worden gevuld – als het algemeen bestuur hiertoe heeft besloten – door het toevoegen van een batig saldo van de RUD NHN.

8 Opheffing milieudiensten

8.1 Inleiding

De oprichting van de RUD NHN heeft gevolgen voor de drie milieudiensten in NHN. De gemeenten die de taken momenteel hebben opgedragen aan de milieudiensten zullen deze taken bij de oprichting van de RUD in z'n geheel opdragen aan de RUD NHN. Het bestaansrecht van de milieudiensten komt daarmee te vervallen. Dit betekent dat opheffing van de milieudiensten aan de orde is. Verder gaat de oprichting van de RUD NHN en de opheffing van de milieudiensten gepaard met zogenaamde ontvlechtingskosten. Deze zijn in beeld gebracht waarbij het uitgangspunt is dat de individuele milieudiensten zelf verantwoordelijk zijn voor het dragen van de ontvlechtingskosten. De berekening van de ontvlechtingskosten zijn in bijlage 38 opgenomen.

De bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor de opheffing en liquidatie van milieudiensten ligt primair bij de besturen van de milieudiensten. Daarentegen hebben de toekomstige deelnemende partijen (deels dezelfde partijen) aan de RUD NHN een belang bij de wijze waarop de besturen van de milieudiensten het opheffingsproces willen laten verlopen, zowel inhoudelijk als procesmatig. Vandaar dat in dit bedrijfsplan de contouren van de aanpak voor de ontvlechting worden beschreven.

8.2 Liquidatieproces

Liquidatieplan

De gemeenschappelijke regelingen van de drie milieudiensten bevatten bepalingen met betrekking tot opheffing. Deze bepalingen geven aan dat het Algemeen Bestuur van elke GR een liquidatieplan dient op te stellen, waarin de financiële gevolgen van opheffing van de gemeenschappelijke regeling worden geregeld. Om een liquidatieplan te kunnen opstellen, is het nodig dat input beschikbaar komt met betrekking tot deze financiële gevolgen. Daarbij gaat het om de vraag of er activa en medewerkers achterblijven in de milieudiensten en of er rechten en plichten achterblijven in deze diensten (per milieudienst kan dat verschillen, mede afhankelijk van de beleidskeuzes voor de RUD, bijvoorbeeld de huisvesting). Als daar wel sprake van is, zal in genoemd liquidatieplan moeten worden aangegeven hoe met deze activa en passiva (o.a. reserve/vermogenspositie), dit personeel en de overige rechten en plichten wordt omgegaan. De organen van de milieudiensten blijven bestaan totdat de liquidatie is voltooid. Als er geen sprake is van achterblijvende financiële verplichtingen in de GR van een milieudienst dan kan er een pro forma liquidatieplan worden opgesteld waarin wordt vastgesteld dat er geen rechten, plichten, activa, passiva of personeel achterblijven in de milieudiensten, waardoor er geen sprake is van financiële gevolgen voor de deelnemende gemeenten. Kortom, er zijn varianten voorhanden met betrekking tot de opheffing van de milieudiensten:

- a. *“Lege” achterblijvende milieudiensten:* er blijven geen rechten, plichten, activa, passiva of personeel achter in de milieudiensten maar deze worden integraal ingebracht in de RUD NHN.
- b. *“Blanco” start van de RUD:* De rechten, plichten, activa, passiva of personeel worden afgewikkeld binnen de milieudiensten.

Beide varianten hebben voor- en nadelen. De uitwerking hiervan is in bijlage 41 opgenomen. De besturen van de milieudiensten zijn aan zet om keuze te maken ten aanzien van de volgende vragen:

1. Wordt voor het opheffingstraject geopteerd voor variant a of b?
2. Wat is de wijze waarop de milieudienstgemeenten wensen om te gaan met de reserves van de milieudiensten?
3. Op welke wijze willen de milieudiensten het liquidatieproces en –plan organisatorisch vormgeven?

In bijlage 42 is het vraagstuk van de reserves en de reserveposities van de milieudiensten opgenomen.

Second opinion

Om zekerheid te krijgen op de vraag of de bovenstaande vragen juist zijn en er voldoende informatie voorhanden is voor de milieudienstbesturen om hierin keuzes te maken, is een second opinion uitgevoerd. De second opinion is uitgevoerd door Deloitte Accountants BV, vestiging Breda. In bijlage 43 zijn de onderzoeksvragen en resultaten opgenomen. De belangrijkste conclusies zijn:

1. Er is voldoende uitwerking voor een afweging tussen variant a (lege achterblijvende milieudiensten) en b (achterblijvende rechten en plichten in milieudiensten).
2. Voor de vermogensposities/reserveposities van de huidige milieudiensten acht Deloitte een zuivere afwikkeling wenselijk waarbij geen vermenging plaatsvindt tussen de huidige milieudiensteigenaren en toekomstige RUD-deelnemers. Kortom, Deloitte adviseert conform gangbare praktijken om de huidige posities met de huidige milieudienstgemeenten af te rekenen c.q. af te wikkelen.

Werklijn bedrijfsplan RUD NHN

Zoals gesteld heeft de keuze van de milieudienstbesturen invloed op de op- en inrichting van de RUD NHN (bijvoorbeeld financieel c.q. de begroting). Derhalve is in dit bedrijfsplan een werklijn afgesproken. Deze bestaat eruit dat voor de oprichting van de RUD NHN uitgegaan wordt van variant b, “blanco” start van de RUD. Dat wil zeggen dat de rechten, plichten, activa, passiva of personeel worden afgewikkeld binnen de eigen milieudienst. Inmiddels is ook duidelijk dat een discussie gaande is om de personele frictiekosten van de milieudiensten inclusief het bijbehorende boventallige personeel in te brengen in de RUD. Definitieve standpuntbepaling tussen de milieudiensten enerzijds en met de niet-milieudienstpartijen anderzijds heeft nog niet plaatsgevonden. Voor zover er geen andere werklijn is afgesproken, wordt in dit bedrijfsplan variant b, “blanco RUD-start” gevolgd.

8.3 Samenhangende besluitvorming

De milieudienstgemeenten zullen de besluitvorming over de oprichting van de RUD NHN wensen te koppelen aan besluitvorming over de opheffing van de milieudiensten. De gemeenten zullen immers willen weten wat de financiële gevolgen van deze met elkaar samenhangende besluiten zijn. Dit maakt het noodzakelijk dat gelijktijdig met het in procedure brengen van de gemeenschappelijke regeling (GR) voor de RUD NHN ook de procedure tot opheffing van de milieudiensten gaat lopen, inclusief het liquidatieplan. Dit betekent dat de voorbereiding en het effectueren van het opheffingstraject (los van de keuze voor variant a of b) zal moeten ‘oplopen’ met het oprichtingstraject van de RUD. In geval van variant b. ligt de uitvoering voor het opheffingsproces bij de milieudiensten, bij variant a. zal dit geïntegreerd moeten worden in het oprichtingsproces van de RUD (met consequenties voor de planning van de oprichting van de RUD).

9 Inrichtingsfase

9.1 Inleiding

Het voorliggende bedrijfsplan (en gemeenschappelijke regeling) schetst de kaders en contouren voor de oprichting van de RUD NHN. Hiermee zijn voor de RUD-partners ook de consequenties in kaart gebracht. Zoals in het voorwoord al aangegeven, is de oprichting van dit plan nog geen feit. Naast besluitvorming zal nog het nodige werk verzet moeten worden om ook daadwerkelijk van start te kunnen. In dit laatste hoofdstuk wordt het vervolgproces geschetst om te komen tot een operationele RUD op 1 juli 2013, werkend vanuit drie milieudienstlocaties, en een RUD op een centrale locatie per 1 januari 2014. Het uitvoeringsplan presenteert op hoofdlijnen de bouwstenen voor het inrichtingsproces in 2013.

9.2 Hoofdproces

Met het opleveren van het bedrijfsplan is de ontwerpfase (richten) afgesloten voor zover het de ontwikkeling betreft. Uiteraard volgt nog de besluitvorming over de ontwerpfase (bedrijfsplan e.d.). De resultaten van de ontwerpfase zijn kaderstellend voor de volgende procesfase, die van de inrichting van de RUD NHN. De onderstaande afbeelding illustreert dit.



De inrichtingsfase loopt in zekere zin in de tijd gezien gezamenlijk op met de besluitvorming over het bedrijfsplan. Dit betekent dat in inrichtingsfase geen uitwerkingskeuzes kunnen worden gemaakt die de besluitvorming over het voorliggende bedrijfsplan beïnvloeden. Om toch op 1 juli 2013 als operationele RUD te kunnen starten, zal desalniettemin zo spoedig mogelijk met de inrichting gestart moeten worden (zonder onomkeerbare maatregelen te nemen). De inrichtingsfase start direct na oplevering van dit bedrijfsplan.

De inrichtingsfase loopt in zekere zin door tot 1 januari 2014. Op 1 juli 2013 start de RUD, maar voor wat betreft de huisvesting (en voor een groot deel ook de ICT-inrichting) is sprake van een overgangperiode tot de centrale RUD-locatie. Dit betekent dat inrichtingsactiviteiten ook na 1 juli 2013 aan de orde zullen zijn.

Het bovenstaande betekent een inrichtingsfase die bestaat uit drie stappen:

1. Noodzakelijke inrichting voor een operationele start op 1 juli 2013
2. Wenselijke inrichting voor de operationele start van 1 juli 2013
3. Mogelijke inrichting na de operationele start van 1 juli 2013

Het inrichtingsproces wordt op basis van deze driedeling uitgewerkt in een uitvoeringsplan en productenplanning (producten, tijdschema, trekker en betrokkenen, benodigde capaciteit, werkwijze en resultaat). In bijlage 44 zijn de acties/werkzaamheden voor het uitvoeringsplan en productenplanning opgenomen.

In dit overzicht zijn twee acties die nadere toelichting vereisen. Ten eerste, het opstellen van een concept begroting. In de oprichtingsvergadering van het Algemeen Bestuur (voor 1 juli 2013) zal de concept (start)begroting van de RUD NHN vastgesteld moeten worden en het mandaat verstrekt moeten worden aan de directeur om uitgaven te doen. Vervolgens zal de begroting meteen 'op route' gebracht moeten worden richting colleges. Dit is procedureel de laatste mogelijkheid. Indien hieraan niet wordt voldaan kan de RUD praktisch niet voor 1 juli 2013 van start gaan.

Ten tweede zal voor de operationele startdatum oprichtingsactiviteiten moeten plaatsvinden. Hiertoe behoren minimaal inschrijving KvK, bankzaken, facturering, planning- en controlcyclus.

9.3 Projectorganisatie

Voor de inrichtingsfase wordt de huidige projectorganisatie (bestuurlijk team, secretarissenteam en bouwteam) gecontinueerd tot het moment de beoogd directeur is aangesteld. De beoogd directeur zal vervolgens in samenspraak beoordelen in hoeverre de projectorganisatie aanpassing behoeft. Tot dat punt verzorgt de kwartiermaker de inrichtingswerkzaamheden. In de uitvoering wordt in beginsel de werkwijze van werkgroepen gevolgd. De structuur van het uitvoeringsplan is daarbij leidend.

Afkortingenlijst

APV	Algemene Plaatselijke Verordening
B&W	Burgemeesters & Wethouders
BBV	Besluit begroting en verantwoording
BGO	bijzonder georganiseerd overleg
BOA	Buitengewoon opsporingsambtenaar
BOR	bijzondere ondernemingsraad
Bor	Besluit Omgevingsrecht
BRIKS	Bouwen, reclame, inritten, kappen, slopen
BRZO	Besluit Risico's Zware Ongevallen
BT	Bestuurlijk team
Bvev	Beleidsvisie externe veiligheid
BWT	Bouw en Woningtoezicht
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek
CAR-UWO	Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling - Uitwerkingsovereenkomst
DIV	Digitale informatievoorziening
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IPPC	Integrated Pollution Prevention and Control
ILB	Individueel Loopbaan budget
IPO	Interprovinciaal overleg
FP	Functioneel Parket
GR	Gemeenschappelijke Regeling
GS	Gedeputeerde Staten
HNW	Het Nieuwe Werken
KPI's	kritische prestatie indicatoren),
Ministerie van I&M	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Mor	Regeling omgevingsrecht
OD NZKG	Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied
OFGV	Omgevingsdienst Flevoland & Gooi en Vechtstreek
OM	Openbaar Ministerie
PS	Provinciale Staten
PIOFACH-taken	Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting
Puma-gelden	Programma Uitvoering met Ambitie
Ro	Ruimtelijke Ordening
RUD NHN	Regionale Uitvoeringsdienst Noord-Holland Noord
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
Wabo-taken	Wet algemene bepalingen omgevingsrecht
WW	Werkloosheidswet
ST	Secretarissenteam