bezoekadres
Westerbrink 1
9405 BJ Assen

Aan De colleges van burgemeester en wethouders
en gedeputeerde staten van Drenthe

Verzending per -mail

ons kenmerk	uw brief van/kenmerk	team	bijlage(n)
202100578		Staf	1

behandeld door	telefoon	e-mail	datum
M. van den Berg	0592 - 754569	m.vandenberg@ruddrenthe.nl	7 juli 2021

onderwerp
Plan van aanpak evaluatie GR

Geachte collegeleden,

Op 1 juni 2021 heeft u de rapportage evaluatie GR RUD Drenthe van ons ontvangen. In de bijbehorende aanbiedingsbrief wordt verwezen naar de belangrijkste conclusies/aanbevelingen van het onderzoek en is ook een procesaanpak geschetst voor het vervolg. Het Algemeen Bestuur RUD Drenthe heeft in zijn vergadering van 5 juli via het vaststellen van een (concept)plan van aanpak het vervolg verder geconcretiseerd. In deze brief informeren wij u hier graag over.

Concept plan van aanpak aanbevelingen evaluatie
Zoals in onze vorige brief al is aangegeven deelt het Algemeen Bestuur de conclusies van de evaluatie en worden de aanbevelingen overgenomen. Om uitvoering te geven aan de aanbevelingen is een (concept) plan van aanpak opgesteld waarin op hoofdlijn is opgenomen op welke wijze en binnen welke termijn uitvoering wordt gegeven aan de verschillende aanbevelingen, zie hiervoor de bijlage. Naast een ambtelijke kerngroep, zal ook een klankbordgroep (met daarin o.a. een AB-vertegenwoordiger per regio) zich bezig gaan houden met het verder concretiseren van een aantal (bestuurlijke) aanbevelingen. Uiteraard onder verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur.

Verdere uitwerking noodzakelijk
Hiervoor is al aangegeven dat bijgaande procesaanpak een uitwerking op hoofdlijn is. Binnenkort worden de aanbevelingen verder geconcretiseerd. Op dat moment ontstaat ook een beter beeld van de inhoud en omvang van de aanbevelingen en ook eventuele kosten die hiermee gemoeid zijn. De kosten die op dit moment zijn opgenomen zijn dan ook zeer indicatief. Het is niet de bedoeling om een omvangrijke projectorganisatie neer te zetten, de insteek is om de uitwerking pragmatisch uit te voeren en zoveel mogelijk te laten aanhaken bij bestaande overlegstructuren / verbeterprocessen. Daarbij dient bedacht te worden dat de deelnemers in eigen huis ook maatregelen dienen te treffen zoals opgenomen in de aanbevelingen.

Wij verzoeken u deze brief door te geleiden aan uw raden en staten.

Meer informatie
Indien u na het lezen van deze brief nog vragen heeft dan kunt u hiervoor contact opnemen met de heer M. van den Berg, directiesecretaris, te bereiken via m.vandenberg@ruddrenthe.nl of (0592) 75 45 69.

Hoogachtend,
Het dagelijks bestuur van de RUD Drenthe,

De voorzitter,
J. Otter

de secretaris,
M. Heidekamp-Prins

Procesaanpak opvolging aanbevelingen evaluatie GR RUD Drenthe

Versie 1.2 (2021-07-06)

1.1. Inleiding

Op 28 mei 2021 heeft het algemeen bestuur van de RUD Drenthe kennis genomen van de resultaten en aanbevelingen uit de evaluatie GR RUD Drenthe (zie bijlage). Het algemeen bestuur deelt de conclusies en neemt de aanbevelingen over. In de vergadering is besloten om op korte termijn een plan van aanpak op te stellen waarin is opgenomen hoe en binnen welke termijn uitvoering wordt gegeven aan de verschillende aanbevelingen. Het dagelijks bestuur heeft de ambtelijk eigenaren verzocht om met een voorstel hiervoor te komen. Het voorstel moet onder meer aandacht besteden aan: het instellen van een bestuurlijke afvaardiging en een ambtelijke kerngroep, planning, prioritering, partijen die hier leiding/uitvoering aan geven en de kosten die hiermee gemoeid zijn. In dit document wordt aandacht besteed aan de gevraagde onderdelen. Het vormt de procesaanpak voor de opvolging van de aanbevelingen evaluatie GR RUD Drenthe.

Status document

De aanbevelingen van de evaluatie zijn op 8 juni besproken met een ambtelijke vertegenwoordiging uit de eigenaren en accounthouders (ambtelijke kerngroep). In deze bespreking heeft de eerste prioritering van de aanbevelingen plaatsgevonden. Dit is vertaald naar voorliggend concept procesaanpak. Nadrukkelijk moet vermeld worden dat de exacte uitwerking voor het op te leveren product, kosten en inzet per aanbeveling nog nader moet worden uitgewerkt. Dit plan van aanpak is besproken met het dagelijks bestuur (17 juni) en ter besluitvorming voorgelegd aan het algemeen bestuur (5 juli).

1.2 Projectorganisatie

Het bestuurlijk opdrachtgeverschap, voor de uitwerking van de opvolging van de aanbevelingen uit deze evaluatie, ligt bij het dagelijks bestuur van de RUD Drenthe. Het dagelijks bestuur heeft daarmee ook de besluitvormende rol op zowel het proces als inhoud. Het ambtelijke opdrachtgeverschap ligt bij de ambtelijke kerngroep. De ambtelijke kerngroep stemt de uitwerking van de procesafspraken en de uitvoering ervan af met de klankbordgroep. Het is niet de bedoeling een omvangrijke projectorganisatie neer te zetten. De insteek is om de uitwerking pragmatisch uit te voeren en zoveel mogelijk te laten aanhaken bij bestaande verbeterprocessen. Daarbij dient bedacht te worden dat de deelnemers in eigen huis ook maatregelen dienen te treffen zoals opgenomen in de aanbevelingen.

Ambtelijke kerngroep

Het ambtelijk opdrachtgeverschap ligt bij de ambtelijke kerngroep. De ambtelijke kerngroep bestaat uit een vertegenwoordiging van het accounthouders- en eigenarenoverleg en een mt-lid van de RUD Drenthe. Uitgangspunt is een vertegenwoordiging per regio. De ambtelijke kerngroep vervult een aanjagende, toetsende en sturende rol richting de werkgroepen en externen die met de uitwerking bezig zijn. De leden van de ambtelijke kerngroep zijn verantwoordelijk voor de afstemming van de voorbereiding van het overleg met hun achterban. Gedurende het traject zal geregeld overleg plaatsvinden tussen voorzitters van de werkgroepen, externen en de ambtelijke kerngroep. De ambtelijke kerngroep heeft de volgende taken:

- Algehele begeleiding en coördinatie van het proces, inclusief afstemming met de klankbordgroep van de RUD Drenthe;
- Het bewaken van (mogelijke) relaties van de aanbevelingen met andere ontwikkelingen;
- Het organiseren dat het proces voortvarend loopt;
- Het goedkeuren van de uitwerkingen door de werkgroepen en externen;
- Het bespreken van de eindresultaten van de werkgroepen;

- Het waar nodig en mogelijk organiseren van ondersteuning voor de werkgroepen, bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van relevante documenten en het plannen van interviews;
- Het in proces brengen en doorgeleiden van de uitwerkingen richting het dagelijks bestuur.

Samenstelling kerngroep

H. Wolters	Provincie
K. de Boer	Provincie
Y. van Egmond	Provincie
R.B. Mienstra	Tynaarlo (namens regio Noord)
J. Popken	Tynaarlo (namens regio Noord
J.H. Laarman	Emmen (namens regio Zuid-Oost)
R. Mud	De Wolden / Hoogeveen (namens regio Zuid-West)
A. Jans	RUD Drenthe

Klankbordgroep

De klankbordgroep is samengesteld uit een vertegenwoordiging van het algemeen bestuur (regionaal), de voorzitters van het eigenarenoverleg & het accounthoudersoverleg en de directie van de RUD Drenthe en kan worden uitgebreid met een vertegenwoordiging vanuit de ambtskring+. De klankbordgroep geeft richtinggevende uitspraken aan de ambtelijke kerngroep. De oplevering van de aanbevelingen vindt plaats aan het dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur, blijft in haar eigen controlerende rol.

Daarnaast voert de klankbordgroep de inhoudelijke regie op het verbeteren van de rolneming binnen de governancestructuur (aanbevelingen 3 en 4, zie in het schema bij par. 1.3)

Samenstelling klankbordgroep:

Vertegenwoordiging vanuit AB (per regio)	Wethouder J. Zwiers (namens regio Zuid-West) Wethouder F.A.J. Buijtelaar (namens regio Zuid-Oost) Wethouder J. Westendorp (namens regio Noord)
Directeur / directiesecretaris RUD Drenthe	M. Heidekamp / M. van den Berg
Voorzitter eigenaren overleg	H. Wolters (provincie)
Voorzitter accounthouders overleg	O. Jansen (Assen)
Vertegenwoordiging ambtskring+	Pm

1.3 Prioritering aanbevelingen

Randvoorwaarden	Toelichting	Bestaande werkgroep?	Externe ondersteuning?	Kosten	Activiteit	Planning
Ambtelijke capaciteit deelnemers	Eerst capaciteit regelen voordat gestart kan worden Inschatting 2021: - kerngroep 80 uur per deelnemer (2dgn/mnd) - uitwerking per aanbeveling nodig	Nee, ambtskring+ is aangewezen gremium	nee			Start juli 2021
Capaciteit RUD Drenthe	Wie schuift bij welke aanbeveling aan? Hoeveel uur is nodig in 2021?	Directie RUDD samen met DB in de lead	nee			Start juli 2021

Prioriteit aanbeveling	Toelichting	Bestaande werkgroep?	Externe ondersteuning?	Kosten en/of uren (nader uit te werken)	Activiteit	Planning
1. Herijken DM	– 1e prioriteit die samen met VTH beleidskader moet worden opgepakt – Benchmark is aanwezig – Kentallen uren bekend bij adviesbureau / RUDD – Het is wenselijk dat het jaarprogramma 2022 wordt gebaseerd op de herijkte DM – Eerste herijking op basis van huidig / bestaand uitvoeringsniveau	Nee. AO samen met EO in de lead	Ja, voor doorrekenen aantal varianten (inclusief kwaliteitsniveau). Opdrachtverstrekking voor de zomervakantie	€ 20k	Fase 1: Opstellen van meer realistische kentallen DM tbv programmering 2022	Start september 2021
					Fase 2: Doorontwikkelen kentallen DM op basis nieuw VTH-beleid	Laten mee lopen in proces VTH-beleid
2. VTH-beleidskader (loopt)	– 1e prioriteit die gekoppeld is aan DM.	Ja, deze is actief. AO samen met EO in de lead	Ja, voor in beeld brengen van	€ 15k Nog geen opdracht	Uitzetten opdracht VTH-beleid (incl. kaders)	Start Juli 2021

	– Inclusief missie en visie – Inclusief uitvoeringskader – Oplevering 1e kwartaal '22		mogelijke kwaliteitsniveaus	voor verleend	Opstellen VTH-beleid	Gereed 1e kw 2022
					Vaststellen VTH-beleid (bevoegde gezagen)	Gereed 2e kw 2022
3a Rolneming AB	Eerst bestuurlijke rolneming bespreken: hieruit vloeit ambtelijke voort	Nee. Rol voor klankbordgroep	Ja, begeleiding door externe	Volgt	Door expliciet aandacht te hebben voor de onderlinge verhouding en rolverdeling kan toegewerkt worden naar een situatie waarin op basis van vertrouwen ieder de ruimte krijgt om te acteren in de eigen rol.	Start oktober, met doorloop tot eind 2021
3b Slagkracht AB	Uitzoeken wat nog mist voor slagkracht AB	Nee, rol voor klankbordgroep	Nee			
4. Rolneming EO & AO	Volgt op bestuurlijke rolneming	Nee. Rol voor klankbordgroep	Ja, begeleiding door externe	Volgt		
5. Transparant verantwoorden	– Beantwoorden van vraag op welk niveau verantwoord moet worden – P & C documenten herzien	Ja, werkgroep is actief. EO / AO in de lead Interne regiegroep RUD Drenthe	Nee		Het DB geeft aan dat dit een al eerder geuite bestuurlijke wens/opdracht is (meer milieu inhoud/effect, minder detail). Het DB verzoekt aan de RUD Drenthe om hiermee aan de slag te gaan waarbij in de reguliere overleggen wordt afgestemd op welk detailniveau gerapporteerd wordt.	Start september -> focus op nieuwe manier van verantwoorden voor 2022
6. Focus ontwikkelopgave	Herijken ontwikkelopgaaf, waarbij focus ligt op de harde ontwikkelkant en aandacht voor zachte ontwikkelkant. Ontwikkelruimte passend binnen jaarprogramma en begroting	Directie RUDD samen met DB in de lead	nee		Nader te bepalen, RUD Drenthe is aan zet.	Start najaar 2021

7. Maatregelen bij deelnemers	Uitwerken, vaststellen wat nodig: - Borgen uitvoeringsregie bij opdrachtgevers; - Borgen samenwerkingsafspraken bij opdrachtgevers; - Optimaliseren digitale uitwisseling informatie (o.a. dossiers)	Ambtskring+ samen met EO en AO	Nee (of op individueel niveau)		Borgen uitvoeringsregie en samenwerkingsafspraken bij opdrachtgevers	Start juli 2021
					Open en transparant knelpunten in de samenwerking communiceren in rapportages.	8-maands rapportage 2021, jaarverslag 2021
					Digitale uitwisseling dossier, project en pilots lopen	Loopt
8. Afspraak proces initiatief tot einddocument	Gezamenlijk vast stellen voor welke onderwerpen dit wenselijk is en in welk stadium.	Nee, EO samen met AO in de lead	nee		Het DB geeft aan dat deze aanbeveling past binnen de reguliere processen. Het gaat om het aanbrengen van scherpte in (het invullen van) de bestaande afspraken. Hier hoeft geen aparte inzet voor georganiseerd te worden.	Direct toe te passen binnen reguliere processen. Blijven monitoren en evalueren (EO/AO?)
9. Persoonlijk contact	Afspraken maken hoe wij met elkaar omgaan en communiceren	Nee, alle gremia	Ja, zie 3a / 4 (mogelijk expertise bij deelnemers aanwezig)		Een standaard punt van aandacht in de overleggen (ambtelijk en bestuurlijk). Samen werken aan de aanbevelingen zorgt ook voor verbetering. Dus voortdurend onderwerp van gesprek te laten zijn.	Direct toe te passen.
10. Samenspraak	Van tegenspraak naar samenspraak	Nee, alle gremia	ja			

Bijlage: Fase 3 onderzoek evaluatie GR RUD Drenthe (uitwerking aanbevelingen)

Assen, 6 mei 2021

Aan:
Het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de RUD Drenthe
Postbus 1017
9400 BA Assen

Geacht bestuur,

In het afgelopen jaar is in meerdere fasen een evaluatie van de RUD Drenthe uitgevoerd. Dit in lijn met de gemeenschappelijke regeling waarin is vastgelegd dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de samenwerking na vijf jaar worden geëvalueerd. De centrale vraag van de evaluatie was in hoeverre de RUD Drenthe voldoende solide en toekomstbestendig is op het gebied van organisatie, uitvoering, te leveren kwaliteit en financiering. Bij de evaluatie was de verbetering ten opzichte de bevindingen uit de financiële en organisatorische doorlichting uit 2017, een belangrijk ijkpunt: een onderproductie en weglekkende uren, een structureel tekort op de begroting, het niet op orde hebben van de basis, een beperkte ontwikkelkracht en het door de deelnemers onvoldoende nemen van hun verantwoordelijkheid. Stevige conclusies die een turbulente periode hebben ingeluid.

In de evaluatie is in de kern naar twee zaken gekeken: hoe solide en toekomstbestendig is de RUD Drenthe nu en hoe steekt de dienst af tegen andere (vergelijkbare) diensten? De bevindingen zijn vastgelegd in twee deelonderzoeken: "RUD Drenthe: op koers naar balans" en "Fase II – benchmark". Deze zijn als bijlage bij deze brief en advies gevoegd.

Kernconclusies
Belangrijke constatering in beide deelonderzoeken is dat de RUD Drenthe wezenlijke stappen heeft gezet in het op orde krijgen van de (financiële) basis. De financiële functie in de organisatie is ingericht, de begroting is in balans (geen grote uitschieters meer, geen grote tekorten) en er is meer en beter zicht op de bedrijfsprocessen. Een belangrijke volgende stap is het ook echt goed krijgen van grip op productie en productiviteit. Dat wil zeggen ook goede koppeling tussen de financiële en bedrijfsmatige processen én tussen de uitvoeringsprocessen (zoals toezicht en vergunningverlening) onderling. Met andere woorden het ook incorporeren van de financiële en bedrijfsmatige inzichten in de aansturing van de organisatie.

Een tweede belangrijke conclusie is dat de RUD Drenthe en de deelnemers de afgelopen jaren gevangen lijken te zitten in het construct van de Drentse Maat (DM). Daarbij is de 'match' van uren en kwantitatieve productie, vooral het toezicht, het absolute ijkpunt. Er wordt gestuurd op aantallen, verantwoord op uren en om de (onmogelijke) 'match' te realiseren wordt het risicogestuurd toezicht opgevoerd. Het onderzoek Fase II laat klip en klaar zien dat de DM niet houdbaar is. De kengetallen voor producten zijn, vergeleken met andere diensten, veel te optimistisch en de aannames over de productiviteit niet realistisch.

Binnen dit alles – als derde conclusie – is de dienst er redelijk in geslaagd de kwaliteit van de uitvoering op peil te houden. Dat wil zeggen dat in elk geval de gemeenten in de basis tevreden zijn over de kwaliteit van vergunningen en uitgevoerde controles. Wel omgeven met wat mitsen en maren als het gaat om tijdigheid, pro-activiteit (anticiperen) en zoals hiervoor aangegeven, de ketenkwaliteit tussen verschillende 'producten'. Belangrijkste dissonant is het provinciale toezicht. Naar aanleiding van vragen van de provincie in 2020, is de dienst eind 2020 tot de constatering gekomen dat dit toezicht onder de maat was en de interne kwaliteitsborging tekortgeschoten is. Een vorm van zelfreflectie die, juist als zaken niet goed gaan, kan helpen het vertrouwen van deelnemers te winnen. De kwaliteitsborging als geheel, waaronder het voldoen aan de

kwaliteitscriteria, zal een belangrijk aandachtspunt moeten zijn de komende periode. De focus in het strategisch personeelsplan (SPP) overtuigt in dat opzicht niet. Ook gezien in het licht van het advies van de Commissie van Aartsen en de eisen aan omgevingsdiensten. Hier ligt overigens ook een verantwoordelijkheid bij de deelnemers. Door te zorgen voor en duidelijk (VTH) beleidskader en door te zorgen dat in de uitvoeringsketen ook lokaal de zaken op orde zijn. Onder andere waar het gaat om (de digitalisering van) de dossiers.

Daarbij mag de personele situatie van de dienst niet uit het oog worden verloren. De motivatie van de medewerkers is hoog en de kennis en deskundigheid worden, zeker door de gemeenten en provincie, gewaardeerd. De medewerkers staan echter ook onder min of meer permanente werkdruk, met name bij toezicht en handhaving. Deels door de niet realistisch aannames. Maar ook door het nog onvoldoende control zijn op de interne processen en een hoog ziekteverzuim. En er lijkt een grens te zijn bereikt wat medewerkers nog kunnen absorberen aan (interne) ontwikkeltrajecten én de negatieve berichtgeving over de dienst en het niet voelen van de waardering van de deelnemers voor hun werk. Medewerkers hebben behoefte aan 'gewoon hun werk' te kunnen doen en aan een duidelijke stip op de horizon voor waar de dienst naartoe groeit. Die duidelijkheid ervaren ze niet van de dienst zelf en niet van de deelnemers.

De mogelijk belangrijkste conclusie is dat het governancemodel van de RUD Drenthe een permanente worsteling lijkt. De RUD Drenthe is een zogenaamde 'verbonden partij', maar van verbondenheid is door de bank genomen weinig te merken. Er is vooral tegenspraak en weinig samenspraak. Deelnemers en RUD Drenthe lijken, zeker ambtelijk, niet tot het juiste gesprek te kunnen komen met elkaar. Het samenspel en de communicatie zijn omgeven door een permanente ruis. Of het nu gaat om de begroting, de (half)jaarrapportages, projectvoorstellen of het functioneren van het eigenarenplatform. Deelnemers vinden dat de RUD Drenthe teveel ruimte neemt en ze vaak het nakijken hebben. Maar laten gelijktijdig die ruimte ook toe en verzuimen als collectieve eigenaren (en opdrachtgevers) de regie te nemen. Er is – zeker ambtelijk – veel negatieve beeldvorming en wantrouwen over en weer, maar die ook in een zekere gelatenheid is gestold. Of zoals zowel vanuit de dienst als vanuit de deelnemers werd geopperd: 'Het is wat het is'.

Het is onmiskenbaar dat de RUD Drenthe de afgelopen jaren in het op orde krijgen van de basis belangrijke stappen heeft gezet. En gelet op waar de dienst vandaan komt en de bijna permanente dynamiek, is dit een meer dan te respecteren prestatie. Gelijktijdig hebben de focus op de interne organisatie, een communicatiestijl van vooral zenden en het (laten)nemen van de ruimte waar de deelnemers de regie laten liggen, bijgedragen aan de vervreemding. De samenwerking zit in een impasse als gevolg van een tragiek van goede bedoelingen van alle betrokkenen. Daar zal een uitweg uit gevonden moeten worden. In het belang van alle betrokken partijen én in het belang van een schone, veilige en gezonde leefomgeving in Drenthe. Voor een solide en toekomstbestendige RUD Drenthe is het dichten van de weglekkende energie, zowel bij de dienst zelf als bij de deelnemers, vele malen belangrijker dat het dichten van weglekkende uren.

Advies

Dit leidt tot de belangrijkste aanbeveling aan het bestuur van de RUD Drenthe én aan de deelnemers: voor een verdere versterking van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de RUD Drenthe moet er absolute prioriteit worden gelegd bij de verbetering van het samenspel. Bestuurlijk, professioneel, zakelijk én vooral ook persoonlijk. Dit is niet iets wat 'erbij' gedaan kan worden de komende periode. Dat moet worden georganiseerd, waarbij een aantal wissels moeten worden omgezet als voorwaarde om een verandering in samenwerkingscultuur ten goede te keren.

Meer specifiek komen we tot de volgende aanbevelingen om tot een verbetering van de bedrijfsvoering, governance en samenwerkingscultuur te komen:

1. Heroverweeg de uitgangspunten van de DM. Kom tot een realistische maatstaf voor de balans tussen beschikbare middelen en taakstelling. Maak daarbij duidelijk welke de bestuurlijke en

financiële risico's zijn. Dat draagt bij aan realistische verwachtingen en zal de gevoelde druk op de organisatie verminderen. Borg daarbij als RUD Drenthe dat de bedrijfsmatige en financiële inzichten die het dashboard biedt, ook goed worden geïncorporeerd in (de aansturing van) de organisatie. Dat wil zeggen dat ook echte grip op productie en productiviteit ontstaat.

2. Stel als deelnemers een VTH-beleidskader op, vertaal dat in het mandaat aan de RUD Drenthe en borg als RUD Drenthe een uniform kwaliteitsniveau in de uitvoering voor alle deelnemers. Leg de regie voor het opstellen van het beleidskader bij de deelnemers en laat de RUD Drenthe dit inhoudelijk faciliteren. Dit in lijn met het governancemodel.

3. Investeer in meer persoonlijke contacten en samenspraak op inhoud. Beperk de rol van account- en relatiemanagers tot de (bilaterale) bestuurlijke en zakelijke communicatie.

4. Onderwerp de begrotingsstukken en (half)jaarrapportages aan een revisie. Compacter, toegankelijker en meer focus op resultaten (wat is bereikt? Het – zeker voor raads- en statenleden - aanschouwelijk maken van de toegevoegde waarde voor een schone, veilige en gezonde leefomgeving?) Realistisch en transparante prognoses en duidingen. Deel (concept)stukken veel eerder. De rapportages zijn bedoeld voor de deelnemers. Het ligt dus ook voor de hand dat de deelnemers (via de werkgroep rapportages) hier de regie in nemen.

5. Herneem als deelnemers de regie over het eigenarenoverleg. Dit is het belangrijkste voorportaal voor het AB als het gaat om eigenaarszaken. Het eigenarenoverleg adviseert daarbij het AB als collectief op voorstellen vanuit de RUD Drenthe. Waar het eigenarenoverleg consensus over bereikt hoeft het AB de discussie niet meer te voeren. Met het oog op de rolneming is het advies dat de regie over welke stukken op welke wijze op de agenda van het eigenarenoverleg komen, bij de deelnemers ligt. Het advies is ook om de samenstelling meer in balans te brengen en te zorgen voor een gelijk speelveld zijn. Zowel tussen RUD en deelnemers als tussen deelnemers onderling. Het eigenarenoverleg is geen inhoudelijk overleg maar een overleg op managementniveau. Daarmee moet de vertegenwoordiging in overeenstemming zijn en een voldoende mandaat hebben. Met het oog op een gelijk speelveld is het advies is dat de directeur van de RUD Drenthe geen deelnemer is in het eigenarenoverleg maar een lid van het MT.

6. Positioneer ook het accounthoudersoverleg duidelijker. Bij dit overleg hoort ook de regie over het inbrengen van AB-voorstellen over gezamenlijke inhoudelijke en strategische beslissingen (zoals een VTH-beleidskader). De RUD Drenthe heeft daarbij een adviserende rol.

7. Versterk de slagkracht van het AB. Door kritischer te zijn op welke stukken worden geagendeerd. Geef bij elk besluit aan wat de bestuurlijke relevantie is, wat de financiële implicaties zijn (incidenteel en structureel) én wat de randvoorwaarden zijn die de deelnemers in de eigen organisatie moeten invullen. Waar nodig voorzien van een collectief advies van het eigenarenoverleg (bij organisatorische en financiële besluiten over de organisatie) of het accounthoudersoverleg (bij besluiten over inhoud en samenspel in de uitvoering).

8. Temporiseer het ontwikkelprogramma en verleg een deel van de focus. Meer aandacht voor de 'harde' kant van de organisatieontwikkeling (controle op en samenhang in processen, kwaliteitsborging, innovatie in expertise) en neem een ontwikkellijn (plan van aanpak) op voor de versterking van het externe samenspel met en tussen de deelnemers. Leg ook hier de regie over het opstellen en uitvoeren van dit plan van aanpak bij de deelnemers. Borg dat het proces om tot dit plan te komen en dit uit te voeren in gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid tussen deelnemers en RUD Drenthe gebeurt.

9. Spreek met elkaar een proces voor het samenspel af tussen initiatief en uitgewerkt projectvoorstel, begroting of verslag. Daarin duidelijke go/no momenten waarover het AB (of het eigenaren- of accounthoudersoverleg 'in mandaat') of DB, afhankelijk van de aard van het

initiatief, beslist. Zorg bij project- of ontwikkelingsinitiatieven voor een duidelijk referentiekader waaraan deelnemers de toegevoegde waarde van een initiatief kunnen afmeten. Zorg bij complexe onderwerpen dat er bij de deelnemers ook een zeker gelijk speelveld qua kennis is voor de afweging wordt gemaakt.

10. Deelnemers zullen 'in huis' maatregelen moeten treffen. In elk geval wat betreft het borgen van een professioneel opdrachtgeverschap. De eigen basis moet op orde komen wat betreft de (digitalisering) van de dossiers. En het borgen dat AB besluiten ook doorwerken in de eigen processen. Informeer raden en Staten met name ook over de toegevoegde waarde van de RUD Drenthe: wat heeft die bijgedragen aan een schone, veilige en gezonde leefomgeving?

We tekenen hierbij aan dat de afgelopen maanden ook al eerste tekenen van een verbeterd samenspel zijn. Er zijn signalen van een betere sfeer in het eigenarenoverleg, meer persoonlijke contacten en openheid naar elkaar over zaken die niet goed zijn gegaan. Dat betekent dat niet alleen de organisatie van de RUD Drenthe meer in balans is gekomen maar dat er ook een basis zichtbaar wordt om samenwerkingscultuur in balans te brengen.

De begeleidingscommissie evaluatie RUD Drenthe

Hannie Wolters (Provincie Drenthe)
Martin van den Berg (RUD Drenthe)
Rudolf Mud (De Wolden-Hoogeveen)
Frans van der Veen (gemeente Midden-Drenthe)
John Smits (lead auditor)