

Elkaar aanvonkend vooruit!!



**Verslag van een trektocht met
bestuurders en ambtelijke
medewerkers van de Midden en
Noord Limburgse gemeenten over
de regionale uitvoeringstaken door
verkenner Wil Rutten.**

April/juli 2024

Elkaar aanvonkend vooruit!

Verslag van verkenner Wil Rutten aan het Algemeen Bestuur van de RUD Limburg Noord van 27 juni 2024.

Aanleiding

Tijdens de AB-vergadering van de RUD Limburg Noord van 28 maart 2024 is een besluit genomen over het plan van aanpak voor een robuuste omgevingsdienst. De stemverhouding was 9 tegen 7. Een algemene conclusie van de deelnemers aan deze vergadering, dwars door voor- en tegenstanders heen, was dat de onderlinge sfeer onder druk is komen te staan. Dit was reden voor het DB om mij te vragen een verkenning te doen onder alle leden, om te bezien met welke vervolgstappen vanuit een breed gedragen basis kan worden verder gewerkt aan de toekomst van de omgevingsdienst.

Vertrekpunt

Voor de toekomst van de RUD Limburg Noord, in welke vorm dat dan ook is, zijn de onderlinge verhoudingen van cruciaal belang. Alleen vanuit een sfeer van onderling vertrouwen en gezamenlijk engagement kunnen daadwerkelijk stappen worden gezet om de omgevingsdienst verder te versterken. Daarom is het van belang om in deze verkenning niet alleen, en zelfs niet primair, te redeneren vanuit de inhoud, vanuit het IBP VTH of de robuustheidscriteria. Het is op de eerste plaats belangrijk om de vizieren te openen, de drijfveren van eenieder te beluisteren en de oorzaken van onderlinge onenigheid proberen te begrijpen.

Den Haag

Ondertussen speelt bij velen de vraag: Komt er nou een AMvB of niet? De staatssecretaris heeft in meerdere (Kamer)brieven gesuggereerd dat maatregelen vanuit het IBP VTH zouden worden afgedwongen indien er op vrijwillige basis geen of onvoldoende progressie van de grond zou komen. Regie vanuit het Rijk zou de nodige duidelijkheid kunnen bieden over de toekomst.

In de Review van het IBP VTH van 15 maart 2024 concluderen Van Aartsen en Sorgdrager: *“Het gevaar van een programma als het IBP VTH is dat het een praatcircus en een papierwinkel wordt. (...) Veel blijft nog vrijblijvend. (...) Voortgaan op de huidige weg [zal] niet zal leiden tot substantiële verbetering. Voor de komende maanden – dus op de korte termijn - geldt dat dat alleen mogelijk is als de bewindspersoon de regie zelf in handen neemt.”*

Daarbij schuwen Van Aartsen en Sorgdrager overigens niet, anders dan ten tijde van hun rapport uit 2021, om de discussie over het hele stelsel te openen.

Toch is het de vraag of we de komende tijd duidelijkheid vanuit het ministerie kunnen verwachten. In het Hoofdlijnenakkoord van het nieuwe kabinet is in ieder geval geen ambitie opgenomen over milieutaken of het versterken van omgevingsdiensten. Veel zal afhangen van de insteek die de nieuwe bewindspersonen bij I&W zullen kiezen.

Een aanpak vanuit eigen kracht en consensus ligt temeer voor de hand daar zonder een wettelijk dwingende regeling de invoering van een fysieke omgevingsdienst afhankelijk is van unanimiteit in raden en Staten en instemming van alle betrokken ondernemingsraden. Gelet op de stemverhouding op 28 maart jl. is die unanimiteit onwaarschijnlijk. De hieronder beschreven aanpak is getoetst bij de DG en de projectdirecteur. Daarbij is beargumenteerd waarom deze fase noodzakelijk is. Daar is begrip voor gebleken.

Gevoerde gesprekken

Sinds de aftrap op 30 april in Beesel ben ik in gesprek gegaan met alle deelnemers van de RUD LN. Dit zowel bestuurlijk als ambtelijk. Vaak bleef dat niet bij één gesprek. Zonder uitzondering voelde ik bij alle gesprekspartners een enorme betrokkenheid bij de performance van de RUD LN. Het ongenoegen dat onderling ontegenzeggelijk op inhoud bestaat maakt enerzijds dat de zaak nu vast dreigt te lopen, maar biedt anderzijds juist ook de potentie van gezamenlijk gerichte energie en engagement.

Constateringen

De discussie over de toekomst van de RUD LN heeft het afgelopen jaar voor verdeeldheid gezorgd binnen het AB, culminerend in de uitslag 9 tegen 7 op 28 maart jl. Dat is op zichzelf al een lastig werkbaar situatie, maar daar komt nog bij dat twee centrumgemeenten (Venlo en Roermond) tot de tegenstanders van de besloten ontwikkelrichting dienen te worden gerekend. Een aantal deelnemers geeft aan dat 'het spel' zich voor hun gevoel buiten hen heeft afgespeeld. De deelnemers zijn in een trechter beland, voor- en tegenstanders hebben zich ingegraven en de trein dendert voort. Een gesprek met open vizier leek niet langer mogelijk.

Het Dagelijks Bestuur heeft de afgelopen periode inspanningen verricht om tot een plan van aanpak te komen. Tegelijkertijd dient te worden geconstateerd dat het DB de afgelopen periode in de ogen van sommige deelnemers voor de troepen uit is gaan lopen, op afstand van het AB is komen te staan. Vanuit de begrijpelijke zorg om te voldoen aan landelijke afspraken over het ontwikkelen van een PVA dat voldoet aan de landelijke robuustheidscriteria is het belang van breed draagvlak binnen het AB meer op de achtergrond geraakt.

Ook bestaat er kritiek op de rol van de Provincie Limburg. De Provincie draagt stevige bestuurlijke standpunten uit. Zo ook in de AB-vergadering van 28 maart 2024. Tegelijkertijd geven gemeentelijke deelnemers aan de houding van partnerschap te missen. Dan gaat het bijvoorbeeld over de overdracht van provinciale milieutaken die momenteel bij de RUD ZL zijn ondergebracht, het niet willen overhevelen van de natuurtaken naar beide RUD's of over een bijdrage aan de frictiekosten voor de transformatie van een netwerkorganisatie naar een robuuste organisatie.

Al met al is deze ontwikkeling erg 'on-Noord-Limburg' te noemen in een regio waar de bestuurskracht in het algemeen sterk is te noemen en vergelijkbare opgaven zoals de regiodeals, opgaven in de veiligheidsregio en de campusontwikkeling goed en in gezamenlijkheid van de grond komen. De belangrijkste vraag is dus: Hoe kunnen we de onderlinge verhoudingen normaliseren, zodat we weer met Noord-Limburgse trots en werklust aan de toekomst kunnen gaan werken?

Aanbevelingen

In mijn trektocht zijn 4 signalen als algemene oorzaken voor het vastlopen van het traject door bijna alle gesprekspartners aangegeven:

1. Zowel binnen het AB als het DB bestond geen volledige unanimitéit over de te volgen koers. Daarnaast hebben bestuurders uit het AB aangegeven dat zij zich vaak overvallen voelden door de standpuntbepaling van het DB, waardoor het gevoel van slikken of stikken ontstond. Door deze situatie bestond er geen eenduidige bestuurlijke opdrachtgeversrol.
2. Ook in algemene zin is in veel gevoerde gesprekken teruggekomen dat de veranderopgave om te komen tot een RUD ambtelijk niet goed belegd is bij de RUD en het ensemble van het LMO.
3. Veel kritische kanttekeningen zijn gemaakt over het inschakelen van bureaus om een oplossing dichterbij te brengen.
4. Over de rol van de Provincie en het Rijk zijn ook veel kritische opmerkingen te noteren. Volgens sommigen zijn Provincie en Rijk te passief geweest en wordt meer

helderheid en regie verwacht. Volgens anderen hebben Provincie en Rijk zich juist te veel bemoeid met de bedrijfsvoering van een omgevingsdienst die geen taken voor hen uitvoert.

Vaak begonnen de gesprekken met nog eens een onderstreping van het eerder ingenomen standpunt. Toch kwamen in veel gesprekken in tweede instantie ook handreikingen naar voren voor een oplossing:

1. Wat betreft de bestuurlijke opdrachtgeversrol is geconstateerd dat die aan een tweetal gedelegeerde bestuursleden moet worden toevertrouwd, omdat een bestuurlijke opdrachtgeversrol aan een collectief blijkens ervaring niet goed werkt. Om de afstand tussen het AB en het DB te verkleinen is het voorstel bedacht om één bestuurlijk opdrachtgever uit het DB te rekruteren en één uit het AB. Verder is het voorstel om het DB voor het organisatieveranderproces met één bestuurslid uit te breiden om het bestuurlijke draagvlak te vergroten.
2. Misschien wel het meest cruciaal is de constatering en de breed gedragen oplossing voor het ambtelijke leiderschap van het veranderproces. Dat hoort als *core business* bij de gemeentesecretarissen thuis. Dat betekent dat het ambtelijk opdrachtgeverschap voor de veranderingovername overgaat van de RUD en het LMO naar de gemeentesecretarissen die het traject ambtelijk gaan trekken onder leiding van 3 gemeentesecretarissen. Gedacht wordt aan Roermond, Venlo en Echt-Susteren.
3. Als ambtelijk opdrachtnemers wordt gedacht aan 2 programmamanagers, waarvoor uitdrukkelijk de kracht uit de eigen crew bepleit wordt. De programmamanagers zullen via ateliers ook de medewerkers van de RUD en de gemeenten betrekken bij de verdere uitwerking. Voor de twee programmamanagers is de kandidatuur van de MER-organisatie vaker bepleit, omdat die ervaring hebben (op kleinere schaal) met een intensievere vorm van samenwerken en dit naar tevredenheid van betrokkenen.
4. Naast de 3 gemeentesecretarissen en de 2 programmamanagers uit de eigen crew is de gedachte ontstaan om nog 3 andere gemeentesecretarissen in te zetten om een drietal thematische teams aan te sturen:
 - dat van de LMO's die samen met de vakinhoudelijke medewerkers in een aantal heidagen een "menukaart" gaan opstellen.
 - dat van een paar financials uit de eigen gemeenten die de kosten samen berekenen
 - van een aantal P&O'ers die over de organisatie en de personele aspecten een uitwerking voor hun rekening nemen.
5. Om het gevoel van vertrouwen bij de medewerkers terug te brengen is het idee van een "temperatuurteam" met een beperkt aantal medewerkers ontstaan die de bestuurders en de gemeentesecretarissen tussentijds signalen doorgeven over of het proces nu wel vitaal verloopt. Dat team functioneert naast de formele positie die de BOR natuurlijk inneemt.
6. De Provincie heeft aangegeven in dit traject echte maatschap te willen tonen en is bereid om, indien gewenst, mee te zoeken naar de invulling van het programmamanagement.

Het algemene gevoel is - zowel aan de bestuurlijke maar ook ambtelijke kant- dat we met deze verbeteringen het draagvlak van het proces stevig vergroten en dat dat betekent dat we in de tweede helft van 2024 tot een gedragen voorstel komen waar dan in januari 2025 bestuurlijk over besloten kan worden.

Afsluitend stel ik aan het DB voor om op 4 juli 2024 deze lijn te accorderen en aan het AB voor te leggen:

- aan de 3 ambtelijk opdrachtgevende gemeentesecretarissen te vragen een voorstel te doen voor de 2 (deeltijd) programmamanagers en voor de 3 gemeentesecretarissen

die als “aanvonkers” van de 3 ensembles (LMO, financials en P&O’ers) aan de slag gaan en dit voorstel met de 2 gemandateerde bestuurlijk opdrachtgevers (uit het AB en DB) vast te stellen;

- uit de eigen medewerkers het temperatuurteam samen te stellen;
- de positie van de BOR en de relatie naar de eigen OR goed te bewaken
- de colleges van B&W en GS over het principebesluit te informeren Formeel in september een besluit te nemen en dit voor te leggen aan het AB en ook de gemeenteraden in september 2024 bij te praten.
- Den Haag ook te informeren.

Wil Rutten, verkenner

27 juni 2024

Samenvatting

- 2 bestuurlijk gedelegeerde opdrachtgevers
 - 1 uit algemeen bestuur
 - 1 uit dagelijks bestuur
- 3 gemeentesecretarissen als aanvoerders
- 2 programmamanagers als projecttrekkers
- 3 gemeentesecretarissen als aanwonkers van:
 - het LMO ensemble
 - van de financials
 - van P&O
- temperatuurteam van medewerkers
- rol van de BOR en OR