

Uw RUD al op de rit?

Wat als de bestuurlijke besluiten rond de RUD zijn genomen en er invulling aan de RUD mag worden gegeven? Immers: vanaf 2013 moeten de RUD's operationeel zijn. Hoe zorgt u ervoor dat de organisatie is ingericht en draait, en alle betrokken medewerkers enthousiast aan de slag zijn?



KplusV kent de organisaties, de inhoud, de gevoeligheden, en heeft al enkele RUD-processen begeleid. Daarbij is helder geworden dat het daadwerkelijk invullen van de organisatie in vier stappen kan worden ingedeeld. Hieronder een toelichting op deze stappen. KplusV biedt u hiermee handvatten.

De stappen:

1. business case opstellen
2. kwartier maken
3. de RUD laten draaien
4. een nieuwe mindset voor de 'achterblijvende' organisatie creëren

1. Opstellen van een business case

Na de fase van besluitvorming, moeten de plannen worden uitgewerkt. Wij adviseren om het uit te werken in de vorm van een business case. Daarbij :

- wordt de complete RUD neergezet, globaal maar concreet;
- worden de consequenties voor de deelnemende organisaties in beeld gebracht;
- wordt een bedrijfsvoeringtoets uitgevoerd: hoe gaat het werken?

Aan de hand van de business case volgt verdere (bestuurlijke) besluitvorming: stemmen we in met de RUD in de voorgestelde vorm en met de consequenties die dat voor de eigen organisatie heeft?

Graag extra aandacht voor...

De business case brengt alle aspecten van de RUD in beeld: van visie en strategie, invulling en uitrusting van de organisatie, de financiële implicaties tot en met de opzet van dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) en (bestuurlijke) sturing. Een aantal onderdelen vraagt om extra aandacht, mede gezien het verloop van de discussie rond de oprichting van RUD's:

- taken en taakinfilling van de RUD;
- relatie met de deelnemers (via de DVO's);
- financiële huishouding, inclusief verrekeningsregels;
- (bestuurlijke) sturing;
- specifieke regionale of lokale items.

De medewerker moet het doen

De medewerkers weten wat er speelt en zullen de RUD ook werkelijk gestalte gaan geven. We hebben gemerkt dat het proces soepel verloopt als zij op de juiste momenten input leveren en meedenken. Zo kunnen de processen direct op de praktijk worden afgestemd en bouwen de verschillende medewerkers een goede samenwerking op.. Rond de business case bijvoorbeeld doorlopen we met hen de stadia van visie en strategie tot en met de concrete invulling van de organisatie en processen. Zij scherpen de opzet aan vanuit de praktijk en beoordelen de beoogde (werk)relatie van de RUD met de partners. Door het inschakelen van direct betrokkenen worden zij tevens (in zekere mate) eigenaar van de plannen. Zie ook punt 3, het laten draaien van de RUD.

KplusV zorgt voor:

- **het stramen van de business case en een eerste invulling;**
- **begeleiden van de discussie (in werkgroepverband of anderszins);**
- **uitdiepen van onderdelen die specifieke aandacht behoeven;**
- **inbreng van specifieke deskundigheid en kritische beoordeling;**
- **rapportage.**

Wij leveren een compacte rapportage die geschikt is voor bestuurlijke behandeling. Het resultaat is een gedragen, financieel onderbouwde business case waarmee een kwartiermaker direct aan de slag kan.

2. Kwartiermaken voor de RUD i.o.

Met kwartiermaker doelen we op degene die belast is met de voorbereiding, de organisatie van iets nieuws, in dit geval dus de oprichting van een RUD. De kwartiermaker draagt er zorg voor dat de RUD het werk naar behoren kan gaan uitvoeren. Als basis hierbij fungeert de business case. Deze wordt uitgewerkt in een bedrijfsplan voor de organisatie, waarmee de kwartiermaker aan de slag gaat.

De kwartiermaker zal zich bezighouden met onder meer:

- Uitwerken van de visie, missie en strategie en het bewaken ervan;
- Invullen van specifieke aandachtsgebieden en het bijbehorende producten- en dienstenpakket;
- Uitwerken van consequenties van het besturingsmodel, het maken van afspraken met de deelnemende partijen;
- Interne aansturing vormgeven;
- Organiseren en professionaliseren bedrijfsprocessen, processen ten aanzien van advisering aan de gemeenten en provincie met betrekking tot vergunningverlening, toezicht en handhaving;
- Ontwikkelen personeelsbeleid: uitgangspunten, arbeidsvoorwaarden, sociaal plan, formatieboek en –plan;
- Inrichten middelenmanagement: planning en control, informatievoorziening, communicatie;

Een goed begin...

Wij vinden het belangrijk dat de organisatie van meet af aan goed wordt neergezet. Dit betekent dat de organisatie wordt ingericht op basis van een heldere organisatieprincipes die aansluiten op de visie, missie en strategie van de organisatie. En ook dat de besturing, de wijze van managen en alle bedrijfsvoeringsaspecten passend worden gemaakt. Dit moet in onze visie worden opgepakt met de direct betrokken medewerkers, zoals het beoogde management.

KplusV organisatieadvies kan de kwartiermaker leveren (of ondersteunen) en bovendien leunen op expertise die in huis aanwezig is op elk van de genoemde terreinen:

- vormgeving organisatie;
- inrichting processen;
- besturing- en managementconcept;
- bedrijfsvoeringconcept;
- dienstverleningsconcept en –overeenkomst;
- financiën;
- transitie (sociaal plan, plaatsingsproces).

3. Laten draaien van de RUD

In de kwartiermakerfase wordt vooral veel ontworpen. In deze fase zijn de kaders vastgesteld: de visie, een besturing- en managementconcept of een bedrijfsvoeringconcept. Deze kaders leven echter nog niet bij alle medewerkers en krijgen pas echt betekenis in de dagelijkse praktijk. Ook moeten ze natuurlijk ingeregeld worden in afdelingen, processen en werkwijzen. Na de overgang naar de RUD zullen medewerkers van de RUD zo snel mogelijk affiniteit moeten krijgen met de RUD. Hoe zorgt u daarvoor?

Hoofdrol voor de medewerker

Wij zien dat medewerkers sneller 100% medewerker van de RUD zijn als ze zich 'eigenaar' voelen van de RUD: van de visie en strategie, afdelingsplannen en processen. Als medewerkers hiermee zelf aan de slag gaan, worden afdelingsplannen, processen en werkwijzen van henzelf. Door dit gezamenlijk te doen groeit bovendien het groepsgevoel. Groep maakt plan, plan maakt groep.

KplusV helpt bij het ontwikkelen van het eigenaarschap:

- Wij organiseren en begeleiden interactieve bijeenkomsten voor (grotere groepen) over de betekenis van de visie en kernwaarden. Dit volgens het principe 'niet voor en over, maar door en met de medewerkers'. Resultaten: eenduidigheid over de betekenis van de visie en de kernwaarden, betrokkenheid bij de visie en kernwaarden, en een teamgevoel.
- Wij organiseren en begeleiden werkbijeenkomsten waarin medewerkers met elkaar aan de slag gaan om afdelingsplannen, processen en werkwijzen te ontwikkelen. Dit doen we volgens het principe 'werkend leren, lerend werken'. Resultaten zijn gedragen formats, plannen van aanpak en werkafspraken.

4. Een nieuwe mindset voor de 'oude' organisatie

De gemeenten en provincie leveren medewerkers aan de RUD. Met het operationeel worden van de RUD kan het nodig zijn de gemeentelijke en provinciale organisatie te herijken. Hierbij spelen niet alleen organisatorische vragen (is de span of control nog groot genoeg voor een zelfstandige eenheid VTH?) of procesmatige vragen (wat betekent de komst van de RUD voor de inrichting van het werkproces?), maar vooral ook vragen qua houding en gedrag bij de groep die 'achterblijft':

- Wat betekent de RUD voor werkwijze van medewerkers van de front- (en eventueel back office) bij de 'achterblijvende' organisatie ?
- Hoe moeten zij omgaan met vragen rond vergunningverlening/toezicht?
- Wat moeten zij vragen aan de RUD en andersom?

- Hoe vul je het opdrachtgeverschap in?
- Zijn medewerkers in staat om adequaat om te gaan met de grotere afstand tot het eindproduct? Zo niet, wat hebben zij nodig?
- Wat houdt de nieuwe rol in en wat niet? Wat moeten medewerkers nu gaan 'laten' en wat juist 'oppakken'?
- Hoe ga je om met aspecten 'verlies' van invloed, taken, verantwoordelijkheden en wat komt ervoor in de plaats?

Wij zien dat de gewenste houding en gedrag het best kunnen worden ontwikkeld als je daar op een praktische manier aan werkt. Geen training over opdrachtgeverschap, maar de eigen praktijk bij de kop pakken en daarmee aan de slag gaan.

KplusV versnelt de ontwikkeling van de gewenste houding en gedrag door:

- **Praktische werkbijeenkomsten te organiseren waar wij de eigen praktijk binnen halen: niet nabootsen, maar echt doen.**
- **Wij zetten medewerkers aan tot de gewenste houding door op beeldende, interactieve en soms provocerende wijze medewerkers de nieuw ontstane situatie te laten ervaren, ermee te oefenen en te laten 'landen'.**
- **Wij bieden hulpmiddelen, reminders en handvatten om de gewenset houding en gedrag ook na de werkbijeenkomst zichtbaar aanwezig te laten zijn.**

Contact

Zoals u in dit document heeft kunnen zien, kan KplusV u bij het gehele proces of onderdelen daarvan ondersteunen. Bel voor meer informatie en/of het maken van een afspraak voor een vrijblijvend gesprek via 026 355 13 55. U kunt dan vragen naar ir. G.J. (Jan) Beldman MBA, drs. A.M. (Annette) Prent of mr.dr.s. C.H.C. (Chrétien) Sarton.

