

Het ontwikkelperspectief van de RUD Utrecht

RESULTATEN TRAJECT KLEUR BEKENNEN

Mei 2019 – februari 2020



Inhoud

Bestuurssamenvatting	2
1 Inleiding	4
1.1 De meerwaarde van de RUD in de leefomgeving van morgen	4
1.2 Het verschil blijven maken	4
2 Wat is de aanpak in dit traject?	5
2.1 Het proces in een notendop	5
2.2 "Kleur bekennen" met een kernkwadrant-model	5
2.3 Het Quinn-model om de RUD als organisatie te definiëren	6
3 De huidige positie van de RUD	7
3.1 Huidige missie, visie en strategie van de RUD	7
3.2 Hoe wordt de RUD ervaren door de opdrachtgevers?	7
3.3 Welke plek in het kernkwadrant neemt de RUD op dit moment in?	9
3.4 Conclusies	11
4 De drie toekomstvarianten uitgewerkt	12
4.1 Waar hebben de opdrachtgevers behoefte aan?	12
4.2 Drie varianten binnen de ontwikkelrichting	12
4.2.1 De eerste variant – De RUD voortzetten	12
4.2.2 De tweede variant – De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst	14
4.2.3 De derde variant – De RUD als omgevingsdienst	15
5 Het ontwikkelperspectief van de RUD	17
5.1 Uitkomsten Bestuurlijke Benen-op-tafelsessie	17
5.2 Een keuze maken voor een ontwikkelvariant	18
5.3 Randvoorwaarden die door het AB zijn meegegeven	19
5.4 Hoe ziet het vervolgproces eruit?	20
Bijlage 1 Overzicht van de toekomstvarianten van de RUD	21



Bestuurssamenvatting

De RUD bestaat vijf jaar. In die vijf jaar is stap voor stap toegewerkt naar een betrouwbare en robuuste uitvoeringsdienst. Een dienst die aansluit bij de wensen van onze twaalf opdrachtgevers. Een dienst die in het veranderende speelveld van de fysieke leefomgeving belangrijke taken uitvoert. Een dienst waarvan wordt verwacht dat ze soms meedenkt en soms juist strikt optreedt. We merken dat dit veranderende speelveld nieuwe wensen en eisen aan onze uitvoeringsdienst stelt. Het brengt nieuwe opgaven mee, vraagt om verbinden van vraagstukken en biedt ons de kans om onze meerwaarde te vergroten. De vraag is: waar hebben onze eigenaren behoefte aan?

Voor u ligt het ontwikkelperspectief van de RUD Utrecht. Het Algemeen Bestuur (AB) stelt het ontwikkelperspectief vast. Dit ontwikkelperspectief is de koers voor onze organisatie in de aankomende vijf jaar. Deze koers komt voort uit de vragen en behoeften die wij van onze opdrachtgevers ontvangen. En op basis van de goede gesprekken die we in het traject Kleur Bekennen hebben gevoerd. Dit traject, dat voor en door het AB is uitgevoerd, liep van mei 2019 tot en met februari 2020. In deze bestuurssamenvatting staan de belangrijkste inzichten uit het traject Kleur Bekennen. Behoeft u meer duiding of uitleg? In de volgende hoofdstukken vindt u de onderbouwing van deze bestuurssamenvatting terug.

Waarom een ontwikkelperspectief?

Vijf jaar geleden ontstond de RUD Utrecht. Twaalf opdrachtgevers stemden in met de gemeenschappelijke regeling. Het is geen geheim dat niet iedere opdrachtgever zat te wachten op een centrale uitvoeringsdienst. Nationaal beleid leidde ertoe dat de uitvoeringsdienst er moest komen. Sinds de oprichting van de RUD werken medewerkers van de RUD met hart en ziel aan een gezonde en veilige leefomgeving. Het speelveld van de RUD is complex en uitdagend. Alle opdrachtgevers hebben andere opgaven, wensen en nuances die hun visie op de RUD van de toekomst vormen.

Sinds de invoering van outputgerichte financiering zijn verwachtingen over budget en uit te voeren werkzaamheden transparanter geworden. Tegelijkertijd ontvangen we veel extra vragen buiten de Dienstverleningsovereenkomst (DVO). Vragen die incidenteel zijn. Vragen buiten de scope van onze kernwerkzaamheden. Tegelijkertijd zijn dit vragen die we graag beantwoorden. Maar we hebben hier niet altijd de kennis, middelen en capaciteit voor in huis. Daarnaast komen allerlei nieuwe opgaven op ons en onze opdrachtgevers af. De komst van nieuwe opgaven in de fysieke leefomgeving, zoals de invoering van de Omgevingswet, de energietransitie en toenemende claims op de bodem, maken dat we onze ontwikkeling inzichtelijk willen maken en de RUD een stap verder willen brengen.

Hoe is het traject Kleur Bekennen uitgevoerd?

De twaalf eigenaren bepalen het bestaansrecht van de RUD. Dit ontwikkelperspectief is gebaseerd op hun toekomstbeelden voor de RUD. We startten met twaalf individuele gesprekken. Per eigenaar spraken we de bestuurder, de regievoerder en andere betrokken ambtenaren. We voerden het gesprek aan de hand van het kleurenkwadrant (zie paragraaf 2.3). Tijdens de gesprekken was veel ruimte voor de visie van de eigenaren op de RUD. We gingen geen moeilijke onderwerpen uit de weg. We spraken over zorgen, wensen en huidige ervaringen. We stelden na afloop per gesprek, gezamenlijk met de gesprekspartners, het gespreksverslag vast.

Het eerste gesprek vond plaats in juni 2019 en het laatste in november 2019. De provincie en stad Utrecht (ambtelijk in verband met wethouderswisseling) spraken we na afronding van het rapport van Berenschot 'Naar een toekomstbestendige RUD'. Dit rapport was onderwerp van gesprek in bijna alle interviews. Het rapport droeg bij aan het scherper voeren van het gesprek over de toekomst van de RUD. Iedereen was het erover eens dat het Berenschot-rapport hielp om duidelijkheid te scheppen over hoe de RUD het op dit moment doet. De basis is op orde en het is nodig om nu met elkaar de volgende ontwikkelstap te zetten.

Ruimte voor ieders inbreng

Uit de gesprekken blijkt dat de RUD robuust genoeg is om de huidige kerntaken goed uit te voeren maar dat bestuurlijke sensitiviteit en de vaardigheden van technisch adviseur ontbreken. Tegelijkertijd gaf iedere

eigenaar andere aandachtspunten mee. Waar de één veel toekomst ziet in een RUD vol innovatieve vernieuwers die opereren in een flexibele schil rondom de organisatie, zoekt de ander naar een betrouwbare VTH-uitvoeringspartner als verlengstuk van de eigen organisatie. Ruimte voor dit soort nuances is belangrijk. Want het type opdrachtgever is erg divers. Dit leidt vanzelfsprekend in een breed scala aan wensen en toekomstvisies.

Bestuurlijke benen-op-tafelsessie

Op 20 januari 2020 was er een benen-op-tafelsessie om met elkaar terug te kijken op het traject en koers te bepalen. We deelden de uitkomsten van de gespreksronde. We gingen in op de negatieve en positieve ervaringen van de eigenaren op de RUD. Het ontwikkelperspectief en de vier mogelijke varianten zijn besproken. Vervolgens *klikten* we het ontwikkelperspectief voor de RUD vast (zie paragraaf 3.3). Het AB geeft ons de opdracht deze variant verder uit te werken.

Wat is het ontwikkelperspectief van de RUD?

Er was eensgezindheid in de interviews en het gesprek op 20 januari over het belang van de blauwe basis. Maar ook de rode kwaliteiten, het meedenken en voelen welke lokale aspecten belangrijk zijn, zijn volgens de eigenaren van groot belang in de toekomstige samenwerking met de RUD. We trekken de volgende conclusies op basis van de bestuurlijke benen-op-tafelsessie (zie paragraaf 5.1):

- I. Variant 2: de RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst krijgt de meeste stemmen en heeft daarmee de voorkeur van de bestuurders. Het is de variant die veel bestuurders aanspreekt: het is realistisch, past bij de toekomstige vraagstukken en opgaven en zorgt voor de benodigde doorontwikkeling van de RUD. Zonder aanwezige kwaliteiten te verliezen.
- II. Variant 3: verschillende bestuurders benadrukken met hun keuze voor de variant van RUD als omgevingsdienst dat innovatie binnen de RUD nodig is om toekomstbestendig te worden. Hierbij benoemen zij de opgaven waar we voor staan om de duurzame leefomgeving met elkaar te realiseren.
- III. Variant 1: de RUD voortzetten is een meer behoudende variant. Verschillende bestuurders kiezen deze variant omdat de RUD zich juist binnen de bestaande kaders moet ontwikkelen.
- IV. Variant 0: geen bestuurder geeft de voorkeur aan het voortzetten van de huidige situatie als toekomstvariant. Doorontwikkeling in kwaliteiten en uitvoeringstaken is nodig om de RUD toekomstbestendig te maken.

Wat is het vervolg?

Het AB geeft ons de opdracht om variant twee (de RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst) uit te werken. Ze geven ons mee om rekening te houden met het slim inzetten van middelen. Ze willen zichtbaar resultaat zien over twee jaar, maar de complete doorontwikkeling mag een vijfjarig traject zijn. De provincie ziet een bijzondere rol voor zichzelf weggelegd als middenbestuur en eigenaar. De provincie onderschrijft de ontwikkelbeweging en faciliteert die waar nodig in nauwe afstemming met de andere eigenaren.

1 Inleiding

1.1 De meerwaarde van de RUD in de leefomgeving van morgen

De vergunningverlener bij grote nieuwbouwprojecten en festivals in het buitengebied. De handhaver bij stroperij. En de geluidspecialist bij windmolens. Zomaar een greep uit de activiteiten die de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) voor haar opdrachtgevers uitvoert. De medewerkers van de RUD werken aan een schoon milieu, natuurbehoud en een veilige leefomgeving in de regio Utrecht. De RUD doet dit voor elf gemeenten en de provincie Utrecht. Iedere opdrachtgever kent haar eigen lokale complexiteit, waardoor het werkveld van de RUD per definitie ook complex is.

1.2 Het verschil blijven maken

Onze fysieke leefomgeving verandert snel. De energietransitie, de Omgevingswet maar ook opgaven die gaan over de bodem en klimaatadaptatie vragen om een andere manier van werken. Zowel van onszelf, als van onze opdrachtgevers. De vraag is hoe dit de vergunningverlenings-, handhavings- en adviestaken van de RUD verandert. Wat zijn onze toekomstige rollen en taken om het verschil te blijven maken? In dit ontwikkelperspectief geven we antwoord op de vraag waar de RUD zich als dienst naartoe moet ontwikkelen. Met als doel om in de toekomst van meerwaarde te blijven.



2 Wat is de aanpak in dit traject?

De inhoud van dit ontwikkelperspectief komt voort uit gesprekken met de 12 opdrachtgevers. In dit hoofdstuk vertellen we hoe het traject Kleur Bekennen is vormgegeven.

2.1 Het proces in een notendop

Op 8 mei 2019 besprak het Algemeen Bestuur (AB) van de RUD Utrecht de interbestuurlijke samenwerking. Tijdens dit overleg besloot het AB om een gezamenlijk proces in te gaan, waarin de koersbepaling van de RUD centraal staat. Op 20 januari 2020 zijn de resultaten van het traject in een informele vergadering van het AB teruggelegd en is de ontwikkelrichting bevestigd. In dit ontwikkelperspectief worden de belangrijkste bouwstenen behandeld.

De RUD heeft er nadrukkelijk voor gekozen om dit traject voor en door het AB te laten verrichten. Daarom zijn Erik van Beurden en Gerrit Spelt (leden van het Dagelijks Bestuur) samen met vertegenwoordigers van de RUD en adviseurs van Over Morgen met de twaalf opdrachtgevers in gesprek gegaan. In de periode van juni tot en met november 2019 is met iedere opdrachtgever een gesprek gevoerd waarin de verantwoordelijk bestuurder (tevens AB-lid) en betrokken ambtelijke specialisten hun visie op de koers van de RUD gaven. Er stonden tijdens de gesprekken vier onderwerpen centraal: de huidige dienstverlening van de RUD, de toekomstige dienstverlening, welke ontwikkeling dit vraagt van de RUD en wat dat vraagt van haar opdrachtgevers. De eerste gesprekken vonden plaats in juli 2019. Het laatste gesprek is gevoerd in november van dat jaar.



Figuur 2.1: de tijdlijn van gevoerde gesprekken met opdrachtgevers.

We voerden het gesprek ook binnen de muren van de RUD. Een aantal medewerkers is door adviseurs van Over Morgen geïnterviewd en beantwoordde vragen over dezelfde vier centrale onderwerpen. Dit geeft, tezamen met de gesprekken met opdrachtgevers, verschillende perspectieven op de RUD. Op 20 januari 2020 legden we de resultaten van de gesprekken terug bij een vergadering van het Algemeen Bestuur. We gingen in deze bijeenkomst in op de ontwikkelrichting van de RUD en behandelden hier een drietal toekomstvarianten die voortkomen uit de gevoerde gesprekken.

De uitkomsten van de verschillende gesprekken met individuele opdrachtgevers, medewerkers van de RUD en het Algemeen Bestuur vormen dit kleurendocument. De inhoud is gebaseerd op de oordeelsvorming van de opdrachtgevers. Het AB koos bewust voor deze aanpak waarin de bedrijfsvoering bijvoorbeeld niet onder de loep is genomen.

2.2 “Kleur bekennen” met een kernkwadrant-model

De RUD beschrijft in de “Gespreksnotitie interbestuurlijk samenwerken AB” drie scenario’s. Elk scenario brengt een eigen perspectief met zich mee: van een productiefabriek met standaardproducten tot een informatiespecialist met innovatieve producten. Het AB had de nadrukkelijke wens om deze scenario’s een plek te geven in het kleurendocument. We gebruikten de scenario’s in de gesprekken gebruikt om de aanwezigen letterlijk kleur te laten bekennen. Iedere kleur staat hierbij voor een andere ontwikkelrichting. We vertaalden de drie scenario’s uit de gespreksnotitie verenigd in één overzichtelijk kleurenmodel met vier kwadranten.

2.3 Het Quinn-model om de RUD als organisatie te definiëren

Het kernkwadrant-model is geïnspireerd op het Quinn-model. Het beschrijft organisatievarianten aan de hand van vier perspectieven. Deze perspectieven geven kleur aan de manier van samenwerking, leiderschapsrol, cultuur, dienstverlening en organisatieontwikkeling. In het bovenste deel staat een flexibele benadering centraal. In het onderste deel is sprake van een structuurbenadering. Aan de linkerzijde van het kwadrant ligt de nadruk op de interne omgeving, aan de rechterzijde staat de externe focus centraal. Het overzicht (figuur 1.1) geeft de ontwikkelrichting aan en draagt bij aan het creëren van een gelijk referentiekader in de koersgesprekken. De positionering is echter geen exacte wetenschap. Aan een specifieke plek in het kwadrant is niet direct een inhoudelijke, organisatorische en financiële conclusie te koppelen. Dat was ook niet de intentie van het gebruik van het model. De kracht van het model is juist dat in een organisatie ook meer rollen (kleuren) naast elkaar kunnen bestaan.



Figuur 2.2: het gebruikte kernkwadrant tijdens de gespreksronde met opdrachtgevers.

3 De huidige positie van de RUD

Om de ontwikkelrichting te kiezen, is het belangrijk om te weten waar je nu staat. We verkenden in de gesprekken met opdrachtgevers eerst hoe zij de RUD op dit moment ervaren.

3.1 Huidige missie, visie en strategie van de RUD

In de Gespreksnotitie Interbestuurlijk Samenwerken schetst de RUD haar missie, visie en strategie. Als missie stelt de RUD dat ze een aantrekkelijke organisatie wil zijn, die concrete resultaten behaalt voor een gezonde, veilige leefomgeving en die tegelijkertijd initiatieven mogelijk maakt. De visie van de RUD is als volgt: we werken intensief samen met de maatschappij, ketenpartners en onze opdrachtgevers voor een goede, integrale belangenafweging met de juiste hoeveelheid bestuurlijke sensitiviteit. Als strategie hanteert de RUD een aanpak waarin opereren vanuit sensitiviteit, collectiviteit en kwaliteit centraal staat.

De RUD behartigt de belangen van de opdrachtgevers tezamen en van iedere opdrachtgever afzonderlijk op het gebied van de fysieke leefomgeving. Dit RUD voert uiteenlopende adviserende en uitvoerende taken uit die vallen onder milieu- en omgevingswetgeving. Daarmee vormt de RUD als overheidsorganisatie een schakel in de keten om zorg te dragen voor een schoon milieu, natuurbehoud en een veilige leefomgeving in de regio Utrecht.

3.2 Hoe wordt de RUD ervaren door de opdrachtgevers?

We trapt alle gesprekken met de opdrachtgevers af met de vraag: “wat vind je van de RUD op dit moment?” Uiteraard wisselden de ervaringen per opdrachtgever. De ene opdrachtgever was positiever over de kwaliteit van de dienstverlening dan de ander. In alle gesprekken was de conclusie dat de RUD haar basistaken, de klassieke VTH-taken, naar tevredenheid uitvoert. De opdrachtgevers waarderen de RUD als solide partner, die doet waar ze voor in het leven is geroepen. Eén van de belangrijkste factoren die bijdraagt aan de huidige ervaring is de beoordeling van het contact met de accounthouder of RUD-medewerker. De menselijke maat, mogelijkheden tot snel schakelen en begrip en kennis van de couleur locale zijn belangrijk. De mate van bestuurlijke sensitiviteit van de RUD voor haar opdrachtgevers hangt hiermee sterk samen.

In elk gesprek kwam al snel ter discussie of de RUD wel klaar is om ook in de toekomst deze rol van solide partner uit te voeren. Is de RUD voldoende geëquipeerd om effectief mee te bewegen met de verschillende ontwikkelingen die in het eerste hoofdstuk zijn beschreven? De antwoorden op deze vraag verschillen per opdrachtgever.

De RUD wordt nu gezien als een uitvoeringsdienst die goed in staat is om gestandaardiseerde VTH-taken uit te voeren. De outputgerichte financiering draagt bij aan het uitvoeren van een duidelijk diensten- en takenpakket, met een prikkel om efficiënt te werken. Wel zit er een druk op de extra opdrachten die buiten de dienstverleningsovereenkomst om worden aangevraagd. Deze incidentele inzet van tijd en expertise is niet eenvoudig vooruit te plannen en de bedrijfsvoering op te baseren. Ook krijgen opdrachtgevers vaak nul op het rekwest of wordt het later dan gepland. De opdrachtgevers verschillen van mening over de vraag of de RUD in staat is om de meer complexe zaken effectief op te pakken. Het grootste deel van de opdrachtgevers vindt dat medewerkers van de RUD niet de procesvaardigheden bezitten om als een slagvaardige technisch adviseur te functioneren. Toetsing en handhavingstaken worden volgens hen goed uitgevoerd, maar juist de vertaalslag naar een adviserende rol komt nog onvoldoende tot uiting. Alle opdrachtgevers geven aan dat dit wel de toekomstige meerwaarde van de RUD is. De komst van de Omgevingswet en ontwikkelingen in de energietransitie vragen volgens de opdrachtgevers om deze transitie.

Hieronder delen we de belangrijkste conclusies uit de gesprekken. Per gesprek voegen we een (anonieme) quote uit één van de twaalf gesprekken toe, die deze conclusie ondersteunt.

Hoe wordt de RUD ervaren?	
De opdrachtgevers zien de RUD als solide partner die doet waar ze voor in het leven is geroepen, ondanks dat de GR uit noodzaak is geboren	<i>“Wij zijn tevreden over de dienstverlening van de RUD en de wijze waarop de RUD met ons samenwerkt. Ook in juridische trajecten, waar er nu één van speelt.”</i>
De RUD voert haar kerntaken naar tevredenheid uit als het gaat om inhoudelijke toetsing	<i>“De gezamenlijke conclusie is dat de uitvoering van VTH-taken goed verloopt. Vergunningverlening en toezicht leidt niet tot veel problemen. Maar het oppakken van nieuwe ontwikkelingen is lastig.”</i>
Menselijke maat, kennis van couleur locale en mogelijkheid tot snel schakelen bij opkomende vragen wordt indien aanwezig erg gewaardeerd	<i>“De RUD mist soms de nodige professionaliteit. Met name als het gaat om het begrijpen waar de gemeente voor staat, wat de samenleving wil en wat de lokale politiek wil. Daar had de RUD te weinig gevoel bij.”</i>
Wisselingen onder accounthouders, druk op de arbeidsmarkt en het binden en boeien van professionals voor de fysieke leefomgeving vormt een bedreiging	<i>“De huidige samenwerking is goed. Maar de samenwerking kan kwetsbaar zijn. Als een accounthouder bijvoorbeeld iets anders gaat doen, dan betekent dat wat voor de dienstverlening.”</i>
Accounthouders op locatie worden positief ervaren, uitwerking in de praktijk is wisselend	<i>De informatie-uitwisseling van data loopt nog niet goed genoeg. Juist door de informatiestromen te delen zou de RUD echt als een afdeling op afstand fungeren. Het lijkt of men elkaar nog niet goed genoeg begrijpt. We zien wel verbetering sinds medewerkers meer bij elkaar op de werkvloer komen.”</i>
Wat voor RUD is nodig in de toekomst?	
Om de nieuwe ontwikkelingen het hoofd te bieden is een RUD nodig die flexibel kan op- en afschalen en snel kan signaleren wat binnen en buiten speelt in de regio	<i>“We hebben weinig zicht op wat de RUD allemaal tegenkomt en wat de gemeente daarmee kan doen. Het zou mooi zijn als de RUD daar meer, door de oogharen heen, over signaleert en doorgeeft. Zonder dat daarvoor direct een rekening bij de raad wordt neergelegd.”</i>
De kerntaken op orde is en blijft het fundament van de RUD	<i>“Een harde kern van het werk van de RUD zit altijd in het uitvoeren van de klassieke VTH-taken. Het is de kunst om buiten de standaard om beter te kunnen werken aan bijvoorbeeld thema's als omgevingskwaliteit en vraagstukken rondom bodem. Daarvoor is ook innovatie en een ondernemende houding nodig, maar wel nadat gepolst is bij opdrachtgevers waar behoefte aan is.”</i>
De nieuwe ontwikkelingen zoals de energietransitie en de Omgevingswet vragen om nieuwe competenties. Zoals bestuurlijke sensitiviteit, een bredere blik en pro-activiteit. Ook innovatie in de dienstverlening wordt veelgenoemd	<i>“Drie vaardigheden zijn nodig bij de toekomstige ontwikkeling van de RUD: flexibiliteit, bestuurlijke sensitiviteit en kunnen vertellen wat het verhaal is en welke consequenties dat heeft. Nu springen we juist op die vaardigheden bij om de VTH-taken goed te laten verlopen.”</i>
Scherp in beeld hebben wat verwacht wordt van de RUD bij de opdrachtgever. De kunst van juiste vragen als opdrachtnemer stellen	<i>“Een proactieve houding wat betreft inhoudelijk advies en ervaring is gewenst. Een RUD die waarschuwt en meedenkt vanuit kennis en expertise. Maar de bal blijft wat hem betreft bij de gemeente liggen. Want er speelt</i>

	<i>altijd meer, een vraagstuk is groter en breder dan enkel de vraag waar de RUD voor ingeschakeld wordt."</i>
wat moet een technisch adviseur kunnen en waar stopt de rol van de RUD	<i>"Een technisch adviseur moet in staat zijn op een podium uitleg te geven aan een groep bewoners. Maar de RUD hoeft de bijeenkomst niet zelf te organiseren."</i>
Wat vraagt dit van de opdrachtgevers/eigenaren?	
Ook de 12 opdrachtgevers moeten een methode vinden om sneller te kunnen af- en opschalen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen	<i>"Meerdere regievoerders zien graag dat de RUD een dienst is die snel kan schakelen. Dit speelt niet op een enkel thema maar op alle vlakken. Maar het is lastig aan de voorkant van een proces te overzien waar advisering op nodig is. Flexibiliteit in het DVO is nodig."</i>
Slimme oplossing voor outputgerichte financiering om de nieuwe technische advisering en innovaties waar kunnen maken. Kritisch naar DVO kijken en het goede gesprek aangaan	<i>"We kijken ook wel of flexibiliteit meer kan worden ingebracht in het DVO. De RUD is echt een verlengde van de afdeling. Het scheelt een hoop als de communicatie verbetert. Als het gaat om snelheid, het op elkaar wachten, zou het handig zijn als binnen het DVO toch wat flexibiliteit of ruimte te vinden is om het binnen kaders op te lossen."</i>
Een financieringsmodel dat transparant en uitlegbaar is	<i>"Gelijkwaardigheid is de belangrijkste basis voor een goede samenwerking. Elke gemeente moet het gevoel hebben dat ze ertoe doet. Maar dat vraagt volgens ook dat elke gemeente moet durven investeren in de Gemeenschappelijke Regeling."</i>
Onbekend maakt onbemind. Het belang om de gemeenteraad te laten zien wat de meerwaarde is van de RUD wordt belangrijker in de toekomst	<i>"Outputgerichte financiering zorgt voor transparantie in de verantwoording van de gemeentelijke financiële bijdrage aan de RUD. Het is terecht dat de raad dat inzichtelijk wil hebben. Het wordt echter wel complexer naarmate de opdrachtgevers meer nieuwe, complexe taken en ontwikkelingen bij de RUD neerleggen. Dit vraagt aan opdrachtgevende en -nemende kant een nieuwe manier van verantwoording die capaciteit vraagt."</i>
De strategische vraag wat de positie van de RUD moet zijn ten opzichte van de gemeente	<i>"Zowel de gemeente als de RUD een goede risico-indexatie moeten doen en de vraag moet beantwoorden hoe dichtbij of ver weg je het toezicht organiseert. De balans vinden tussen weten wat speelt en op het juiste moment acteren."</i>

3.3 Welke plek in het kernkwadrant neemt de RUD op dit moment in?

Om de huidige rol van de RUD in het kernkwadrant te kunnen positioneren, kijken we naar de aard van het werk, de werkomgeving en welke rollen en vaardigheden daarin het beste tot hun recht komen. Anno 2020 is het takenpakket van de RUD in beweging. Toch vormt het basistakenpakket nog een aanzienlijk groot aandeel in het complete dienstverleningsaanbod van de RUD. Voor een succesvolle uitvoering van de VTH-taken binnen de milieu- en omgevingsregelgeving is specialistische kennis over wet- en regelgeving nodig. Orde, regelmaat en duidelijkheid zijn gewenste kenmerken in het werk van de RUD. Dat schept structuur, waarbinnen de eigen taken goed en zorgvuldig kunnen worden verricht. Een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en discipline zijn de

Naast het basistakenpakket voert de RUD ook plustaken uit. Om deze plustaken uit te voeren zijn de “blauwe werkomgeving”, en bijbehorende rollen, niet altijd toereikend. Relatief nieuwe taken en gevraagde rollen vragen om andere kwaliteiten. Per taak en rol zijn dit weer andere kwaliteiten. Bijvoorbeeld verbindende procesvaardigheden, een ondernemende houding of juist een innovatieve en creatieve aanpak. Binnen de RUD wordt de verhouding 80/20 aangehouden. Tachtig procent van het werk bestaat uit de klassieke VTH-taken uit het basistakenpakket. Zij hebben veelal een gestandaardiseerd karakter. Twintig procent van het werk is maatwerk op zowel proces of producten. Bij procesvragen vraagt het om kwaliteiten zoals consensusgerichtheid, hulpvaardigheid en inlevingsvermogen. Bij maatwerk op productniveau is een innovatieve, creatieve en vernieuwende aanpak nodig.

The diagram illustrates the evolution of the RUD (Regional Development Unit) role across four quadrants, centered around the current position of the RUD.

Central Text: De huidige positie van de RUD

Quadrants:

- Top-Left (Green):** Flexibele benadering. De RUD als samenwerkingspartner en betrouwbare schakel in complexe processen. Verbindende rol tussen diverse partijen om tot consensus te komen. Meedenken op verzoek. Rollen: verbinder en coach. Waardecreatie door flexibiliteit.
- Top-Right (Yellow):** Flexibele benadering. De RUD als kennispartner die met innovatieve oplossingen komt. Zeker bij complexe situaties. Deelt eigen ideeën voor verbetering gedurende het proces. RUD denkt proactief mee. Rollen: innovator en bemiddelaar. Waardecreatie door creativiteit.
- Bottom-Left (Blue):** Structuurbenadering. De RUD als betrouwbare specialist. Is controleur van beleid, uitvoering en handhaving. Gedijt bij gestandaardiseerde producten en voert haar taken uit bij opdrachtverlening. Rollen: controleur en uitvoerder. Waardecreatie door efficiency.
- Bottom-Right (Red):** Structuurbenadering. De RUD als pragmatische uitvoeringspartner met focus op het boeken van resultaat. Helder verwachtingsmanagement aan de voorkant en proactieve houding naar opdrachtgever. Rollen: technische adviseur en producent. Waardecreatie door effectiviteit.

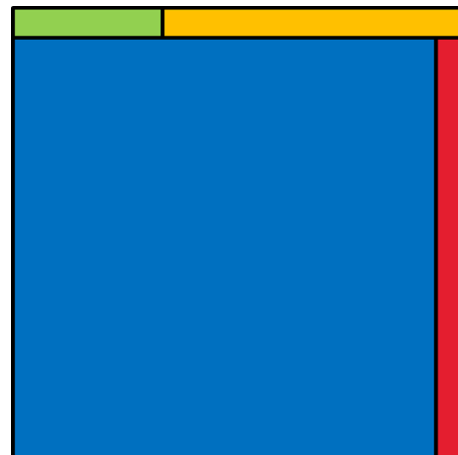
Arrows:

- A large blue arrow points from the center towards the bottom-right quadrant (Externe focus).
- A large red arrow points from the center towards the top-right quadrant (Flexibele benadering).
- A large green arrow points from the center towards the top-left quadrant (Flexibele benadering).
- A large yellow arrow points from the center towards the bottom-left quadrant (Structuurbenadering).

In dit rest van dit ontwikkelperspectief vertellen we het verhaal over de toekomstige ontwikkeling van de RUD aan de hand van het kernkwadrant. We doen dit op basis van een schematische weergave. We werken met een figuur dat de relatieve aanwezigheid van de kleuren binnen de organisatie van de RUD laat zien. In de huidige situatie betekent dit een groot aandeel blauw, gevolg door een aanzienlijk kleiner aandeel in de rode kwaliteiten. De gele en groene kwaliteiten zijn het minst aanwezig, waarbij het geel nog iets meer dan het groene.

3.4 Conclusies

De RUD voert de taken uit haar basistakenpakket volgens haar opdrachtgevers naar tevredenheid uit. De organisatie werkt in een omgeving waarin structuur, nauwkeurigheid en betrouwbaarheid belangrijk zijn om een goede kwaliteit van dienstverlening te kunnen bieden. Externe ontwikkelingen die op de gemeenten en daarmee ook op de RUD afkomen, zorgen ervoor dat andere competenties en kwaliteiten nodig zijn om ook in de toekomst van meerwaarde te blijven zijn. Soms worden die competenties en kwaliteiten ook nu al gevraagd door de opdrachtgevers, maar lukt het niet om die vraag in te vullen.



Figuur 3.2 Huidige positie van de RUD schematisch weergegeven.

4 De drie toekomstvarianten uitgewerkt

De vertreksituatie is in beeld. We schetsen in dit hoofdstuk de beweging die het ontwikkelperspectief van de RUD vormt. We maken dit concreet aan de hand van drie varianten.

4.1 Waar hebben de opdrachtgevers behoefte aan?

Op basis van de gesprekken met opdrachtgevers van de RUD zijn er drie aspecten waar opdrachtgevers behoefte aan hebben bij de doorontwikkeling van de RUD:



4.2 Drie varianten binnen de ontwikkelrichting

De drie aspecten die we net beschreven, leiden tot drie varianten die passen bij de gewenste ontwikkelbeweging van de RUD. Per variant beschrijven we de essentie, de eigenschappen en geven we een SWOT-analyse.

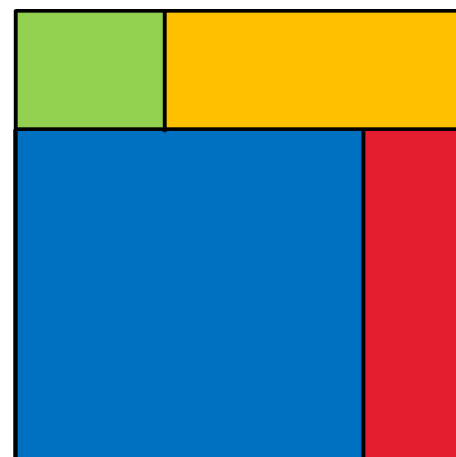
4.2.1 De eerste variant – De RUD voortzetten

De essentie van deze ontwikkelbeweging

Een robuuste uitvoering van de VTH-basistaken is de kern van deze variant. Om de RUD toekomstbestendig te maken is het nodig dat alle VTH-basistaken die nu nog bij de eigenaren zijn belegd, worden overgebracht naar de RUD. In deze variant is de RUD een vakspecialist en kent de dienst een klassieke organisatiestructuur. De RUD is efficiënt, betrouwbaar en nauwkeurig. Een uniforme opdrachtverlening vanuit eigenaren en aanscherping van het DVO om wat toelaatbaar is als aanvullende opdrachten horen bij deze variant.

De eigenschappen van deze variant

In de tabel hieronder delen we door de uitwerking van acht eigenschappen de inhoud van deze variant.



Figuur 4.1 De eerste variant – De RUD voortzetten – schematisch weergegeven

Eigenschappen van de variant	Variant 1 - De RUD voorzetten
Kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD
Mensen op locatie	• RUD werkt op verzoek bij de opdrachtgever en voert dan enkel VTH-taken uit • RUD sluit op verzoek aan bij omgevingstafel en toetst als betrouwbare partner op enkel op eisen voortkomend uit VTH-beleid
Relatie met opdrachtgever	• RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen • RUD levert op gestandaardiseerde wijze snel en eenduidig antwoord op vragen • De RUD voert de opdrachten uit op basis van de gestelde vraag
Organisatie-inrichting	• De RUD is de vakspecialist en kent een klassieke hiërarchische organisatiestructuur (hark-organogram) • Meer volume van basistaken leidt tot grotere teams dan huidige situatie
Financieringsmodel	• Outputfinancieringsmodel als basis • Optimalisatie van het model door binnen de DVO meer ruimte voor een technisch advies te creëren • Aanscherping van de DVO en wat toelaatbaar is als het gaat om aanvullende opdrachten • Sturing aan de hand van KPI's
Type management	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing op alles in één keer goed, op tijd en tegen een scherpe prijs.
Vaardigheden	• Efficiënt, betrouwbaar en nauwkeurig • Nee, tenzij • Specialistische kennis op specifieke wet- & regelgeving verbinden aan specifieke geleverde dienst of product
Voorwaarden	• Overdracht resterende basistaken om volume en robuustheid te creëren • Streven naar een uniforme opdrachtverlening

Een SWOT-analyse van deze variant

In de tabel hieronder delen we de kracht en ontwikkeling, en de sterke en zwakke punten van deze variant.

Kracht	Zwakte
Nuchter en realistisch scenario dat de minste investeringen kost maar wel leidt tot verbetering.	Met deze doorontwikkeling wordt niet voldaan aan de wensen en eisen die de eigenaren en toekomstige ontwikkelingen van de RUD vragen.
Ontwikkeling	Bedreiging
Opschaling en incrementeel versterken van de huidige producten en dienstverlening kan ervoor zorgen dat producten en diensten in de volle breedte aan kwaliteit en efficiëntie winnen. En daarmee uiteindelijk goedkoper wordt dan in de huidige situatie.	De voorwaarde voor deze variant is dat het vraagt om een opschaling van VTH-basistaken en verplaatsing van medewerkers naar de RUD. De vraag is of de eigenaren dit willen en kunnen realiseren. De bedreiging is dat dit niet gebeurt en daarmee de toekomstbestendigheid van de RUD in deze vorm op het spel staat.

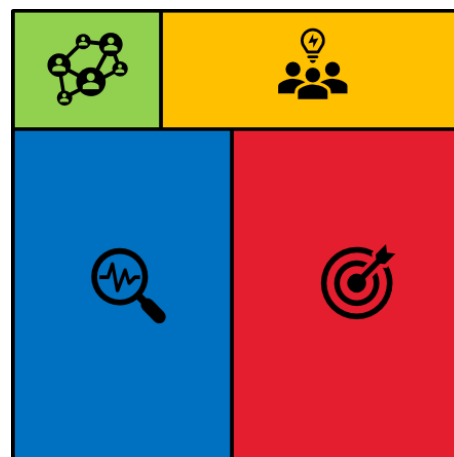
4.2.2 De tweede variant – De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst

De essentie van deze ontwikkelbeweging

Een gedegen uitvoering van de VTH-kerntaken blijft nodig. In de dienstverlening verschuift de nadruk naar de rol van technisch adviseur. Hierbij staat een resultaatgerichte en proactieve houding centraal. De opdrachtgevers en de dienst werken met korte feedbackcycli met de opdrachtgevers. De medewerkers van de dienst zijn bestuurlijk sensitief en kunnen integraal adviseren op thema's. Wat betreft het financieringsmodel vraagt dit om de toepassing van bijvoorbeeld 50% als lump sum op adviesdienstverlening met monitoring op output. Resterende opdrachten krijgen vorm van een strippenkaart binnen DvO

De eigenschappen van deze variant

In de tabel hieronder delen we door de uitwerking van acht eigenschappen de inhoud van deze variant.



Figuur 4.2 De tweede variant – De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst – schematisch weergegeven

Eigenschappen van de variant	Variant 2 - De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst
Kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD • RUD geeft technisch advies binnen basistaken • RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie • RUD is betrokken bij beleidsinitiatief
Mensen op locatie	• RUD levert proactieve technisch adviseur die integraal adviseert op locatie • RUD sluit altijd aan bij de omgevingstafel, toetst op VTH-pakket en beschikt over bestuurlijke sensitiviteit • RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context • RUD inventariseert op locatie de innovatiebehoefte
Relatie met opdrachtgever	• RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen en partnerschap • RUD en opdrachtgevers gaan uit van gelijkwaardigheid als basis in relatie om tot de beste opdracht en uitvoering te komen • De RUD en opdrachtgevers werken samen om tot de beste vraag en uitwerking te komen • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert
Organisatie-inrichting	• Voor de basistaken (klassiek blauw) is de klassieke organisatiestructuur effectief, voor meer technische advisering is zelfsturing nodig en sturen coördinatoren vanuit inhoud • Bevoegd gezag en technisch advies zijn in deze variant gesplitst
Financieringsmodel	• Verbetering van outputfinancieringsmodel meest effectief voor klassieke basistaken • Toepassing van bijvoorbeeld 50% als lump sum op adviesdienstverlening met monitoring op output. Rest krijgt vorm van een strippenkaart binnen DvO • Sturing aan de hand van KPI's op de kerntaken
Type management	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing op het opbouwen van een vertrouwensband met de klant en daarop kunnen anticiperen • Bij advisering sturen op kwalitatieve output door korte feedbackcycli met opdrachtgevers
Vaardigheden	• Flexibel, pragmatisch • Ja, mits • Projectmatig (samen)werken • Integraal denken. Op 1 thema specialist. Globale kennis van meerdere thema's om integraal te kunnen adviseren • Bestuurlijk sensitief

	• Integrale blik
Voorwaarden	• Ontwikkelingsmogelijkheid (budget vanuit eigenaarsrol) om adviescompetenties • Budget voor werving andere type medewerkers op krappe arbeidsmarkt

Een SWOT-analyse van deze variant

In de tabel hieronder delen we de kracht en ontwikkeling en de sterke en zwakke punten van deze variant.

Kracht	Zwakte
Duidelijke ontwikkelbeweging naar technisch advies, gericht op resultaat. Past bij de filosofie van de Omgevingswet en wat de opdrachtgevers van de RUD verlangen.	Zowel binnen de organisatie als daarbuiten leeft de perceptie dat medewerkers van de RUD kwaliteiten bezitten om technisch advies te geven. Er is veel inzet van mensen en middelen nodig om deze competentieslag te maken.
Ontwikkeling	Bedreiging
Verwachtingsmanagement en productiegerichtheid zorgen voor scherpere bij de opdrachtgevers over wat zij wel en vooral niet willen. Dit komt de verantwoording van de Gemeenschappelijk Regeling ten goede.	Adviseren en later in het proces ook toezicht moeten houden en handhaven wordt complexer. Het komt dan vaker voor dat de RUD haar eigen dienstverlening in de handhavingsfase moet corrigeren.

4.2.3 De derde variant – De RUD als omgevingsdienst

De essentie van deze ontwikkelbeweging

Deze variant betreft een ontwikkelbeweging naar een volwaardige omgevingsdienst. In deze dienst staat innovatieve dienstverlening centraal. Nieuwe producten en diensten worden proactief geïntroduceerd bij de opdrachtgevers. Omgevingsmanagement is een kerntaak en de RUD bezit over kwaliteiten als bestuurlijke sensitiviteit. Deze ontwikkeling vraagt om een andere organisatiestructuur, waarin zelfsturende teams en een research&development afdeling aanwezig zijn.



Figuur 4.3 De derde variant – De RUD als omgevingsdienst – schematisch weergegeven

De eigenschappen van deze variant

In de tabel hieronder delen we door de uitwerking van acht eigenschappen de inhoud van deze variant.

Eigenschappen van de variant	Variant 3 - De RUD als omgevingsdienst
Kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD • RUD geeft technisch advies binnen basistaken • RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie • RUD is betrokken bij beleidsinitiatieven • RUD is proactief in innovatie in diensten en producten • Omgevingsmanagement is een kerntaak
Mensen op locatie	• RUD levert proactieve technisch adviseur die integraal adviseert op locatie • RUD sluit altijd aan bij de omgevingstafel, toetst op VTH-pakket en beschikt over bestuurlijke sensitiviteit • RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context • RUD inventariseert op locatie de innovatiebehoefte • RUD volgt trends, ontwikkelingen en slimme software en ontwikkelt proactief creatieve ideeën

Relatie met opdrachtgever	• RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen, partnerschap en synergie • Opdrachtgever en RUD zijn sparringpartners • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert • De RUD bedenkt bij beantwoording van vragen innovatieve oplossingen die verder gaan dan de gestelde vraag
Organisatie-inrichting	• Voor de basistaken (klassiek blauw) is de klassieke organisatiestructuur effectief, voor meer technische advisering is zelfsturing nodig en sturen coördinatoren vanuit inhoud • Zelfsturende teams in de vorm van een Research and Development afdeling zijn nodig voor de innovatieve werkzaamheden
Financieringsmodel	• Outputfinancieringsmodel voor basistaken • De lump sum/strippenkaart binnen DVO voor adviesdienstverlening • Reservering van lump sum voor ontwikkeling van innovatieve producten. Verschuiving van producten bij opschaling • Sturing aan de hand van KPI's op de kerntaken
Type management	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing met design thinking. Met deze denkmethode lossen we problemen op door steeds vanuit menselijke behoeften te redeneren en met prototypes de oplossing in de praktijk te testen • Bij advisering sturen op kwaliteit en hechte klantfeedback • Innovatie en vraagstukken staan centraal, opgavegerichte sturing.
Vaardigheden	• Creatief, innovatief, proactief • Ja, mits • Ondernemende houding om producten te ontwikkelen • Bestuurlijk sensitief • Integrale blik • Ondernemende houding
Voorwaarden	• Ontwikkelingsmogelijkheid (budget vanuit eigenaarsrol) om adviescompetenties • Budget voor werving andere type medewerkers op krappe arbeidsmarkt • Budget ontwikkeling R+D afdeling

Een SWOT-analyse van deze variant

In de tabel hieronder delen we de kracht en ontwikkeling en de sterke en zwakke punten van deze variant.

Kracht	Zwakte
Drie stijlen en bijbehorende kwaliteiten zorgen voor meer variatie en meer wendbaarheid in wat opdrachtgevers in de toekomst nodig hebben van de RUD.	Veel adviesbureaus werken op deze wijze aan nieuwe ontwikkelingen (energietransitie, Omgevingswet en bodemtransitie). De RUD gaat concurreren met dit soort bureaus. De RUD heeft een achterstand en zal de concurrentie met dit soort bureaus moeten aangaan.
Ontwikkeling	Bedreiging
Innovatiekracht op productniveau zorgt voor ruimte voor experimenteren en mogelijke aanvulling van het kerntakenpakket. Zo vernieuwt de RUD constant en levert toegevoegde waarde.	Het kost tijd en middelen om de ontwikkeling mogelijk te maken. Er is een spanningsveld tussen het beschikbaar stellen van financiële middelen voor deze ontwikkeling vanuit de eigenaren en de snelheid waarin de RUD de gewenste ontwikkeling waar kan maken en de investering rendeert.

5 Het ontwikkelperspectief van de RUD

In de AB sessie van 20 januari 2020 is de huidige positie en de algemene ontwikkelrichting uit hoofdstuk drie vastgesteld. Vervolgens zijn de drie varianten met de bestuurders besproken. In dit hoofdstuk delen we de uitkomsten van dat gesprek, met als conclusie het gewenste ontwikkelperspectief.

5.1 Uitkomsten Bestuurlijke Benen-op-tafelsessie

Na een presentatie van de belangrijkste uitkomsten van de interviews en de daaruit volgende varianten voeren de AB-leden het gesprek. Ze erkennen de noodzaak van de blauwe kwaliteiten in de dagelijkse werkzaamheden van de RUD. Tegelijkertijd zien ze een spanningsveld. De blauwe werkzaamheden vormen op papier dan wel de belangrijkste taken van de RUD, maar toch worden veel vragen buiten de DVO's om gesteld. De AB-leden begrijpen dat dit leidt tot spanningen binnen de RUD. Het is immers niet mogelijk om nieuwe medewerkers aan te trekken op basis van incidentele vragen. Het feit dat de RUD deze kennis en inzet niet kan leveren, hangt volgens hen dus samen met de financieringswijze van de eigenaren. Dit veroorzaakt soms teleurstelling, indien een eigenaar een vraag heeft die de RUD niet kan beantwoorden.

De blauwe kwaliteiten zijn volgens de eigenaren ook van belang als het gaat om betrouwbaarheid. Zij zien een dienst die zich enkel richt op innovatie als een dienst die minder betrouwbaar voelt. Het betrouwbare karakter van de RUD zorgt echter ook weleens voor moeilijkheden. Bijvoorbeeld als de dienst beleid of keuzes van de gemeente in toezicht of handhaving beboet. De AB-leden beamen dat dit is waar de RUD voor 'is besteld', maar hopen dat de dienst in de toekomst meer kan meedenken in hetgeen de gemeente buiten, in de leefomgeving, voor elkaar wil krijgen. Dit is iets wat de AB-leden meer in het rode kwadrant terugzien.

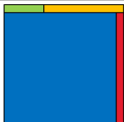
Reflectie op de varianten

De bestuurders herkennen hun wensen en beelden in de gepresenteerde varianten. Ook de bestuurder van de gemeente Utrecht, die pas onlangs is gestart, ziet een ontwikkeling naar het rode kwadrant als zinvol. De AB-leden spreken over de gevolgen van de ontwikkeling voor het financieringsmodel. Betekent een ontwikkeling naar het rode kwadrant dat een ander model nodig is? Of kan dat binnen de bestaande structuren? Een aantal bestuurders geeft aan dat zij nog verder willen en durven dromen en nog meer willen inzetten op een ontwikkeling naar het gele, innovatie kwadrant. Deze ontwikkeling wordt door de bestuurders besproken als een droom voor de meer lange termijn, een stip op de horizon om als RUD naartoe te groeien. De ontwikkeling start dan in het blauwe kwadrant, naar het rode richting het gele.

Stemming over ontwikkelperspectief

Nadat de uitkomsten van het traject tot dan toe waren gedeeld, was het tijd voor het volgende programmaonderdeel. Met behulp van een interactieve stemmingstool (Mentimeter) stemden de bestuurders op een ontwikkelperspectief. Dit gebeurde aan de hand van acht eigenschappen van de mogelijke toekomstvarianten: kerntaak, mensen op locatie, relatie met opdrachtgever, organisatie-inrichting, financieringsmodel, type management en vaardigheden. De drie varianten zijn op deze eigenschappen uitgewerkt. Met andere woorden: wat is de kerntaak van de RUD in variant één? Hoe ziet de relatie met de opdrachtgever er in variant twee uit? Om welk financieringsmodel vraagt de ontwikkeling van variant drie? Tenslotte is ook de voortzetting van de RUD als variant toegevoegd. De complete uitwerking van deze vier varianten is te vinden in bijlage 1.

De eigenaren stemden per eigenschap op één van de varianten. In onderstaande tabel zijn de stemresultaten weergegeven.

	 0. Huidige situatie	 1. De RUD voortzetten	 2. De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst	 3. De RUD als omgevingsdienst
Kerntaak	1	2	3	3
Mensen op locatie	0	1	6	2
Relatie met opdrachtgever	0	2	6	1
Organisatie-inrichting	0	0	5	3
Financierings-model	0	2	4	4
Type management	0	2	6	2
Vaardigheden	0	0	9	1
Totaal	1	9	39	16

We komen op basis van deze stemming tot de volgende conclusies:

- I. Variant 2: de RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst krijgt de meeste stemmen en heeft daarmee de voorkeur van de bestuurders. Het is de variant die veel bestuurders aanspreekt: het is realistisch, past bij de toekomstige vraagstukken en opgaven en zorgt voor de benodigde doorontwikkeling van de RUD. Zonder aanwezige kwaliteiten te verliezen.
- II. Variant 3: verschillende bestuurders benadrukken met hun keuze voor de variant van RUD als omgevingsdienst dat innovatie binnen de RUD nodig is om toekomstbestendig te worden. Hierbij benoemen zij de opgaven waar we voor staan om de duurzame leefomgeving met elkaar te realiseren.
- III. Variant 1: de RUD voortzetten is een meer behoudende variant. Verschillende bestuurders kiezen deze variant omdat de RUD zich juist binnen de bestaande kaders moet ontwikkelen.
- IV. Variant 0: geen bestuurder geeft de voorkeur aan het voortzetten van de huidige situatie als toekomstvariant. Doorontwikkeling in kwaliteiten en uitvoeringstaken is nodig om de RUD toekomstbestendig te maken.

5.2 Een keuze maken voor een ontwikkelvariant

Uit alle gesprekken die zijn gevoerd is het urgentiebesef naar voren gekomen dat ook de RUD zich verder moet ontwikkelen. De 12 eigenaren kunnen een keuze maken voor een ontwikkelvariant als de financiële en organisatorische impact verder inzichtelijk is gemaakt. De bestuurders stelden in de AB sessie van 20 januari nog een aantal randvoorwaarden.

5.3 Randvoorwaarden die door het AB zijn meegegeven



Wat betreft randvoorwaarden gaat het gesprek over de volgende onderwerpen:

- De raden hebben vorig jaar al een voorstel met extra financiering ontvangen. Verschillende bestuurders vinden het lastig om dit op korte termijn weer te herhalen. Hiervoor is ook een verdere uitwerkingsslag van de gekozen variant nodig.
- De bestuurders denken in een tijdspad van vier tot vijf jaar waarin de RUD de ontwikkeling doormaakt. Het is dan belangrijk om na twee jaar al wel resultaten te laten zien. Zichtbaar maken wat er veranderd is en wat de eigenaren daaraan hebben. Dat helpt het gesprek met de raad. En de vraag is of zo'n ontwikkeling meer geld kost, of ook meer liefde van de eigenaren vraagt. Want nu komen er bovenop het DVO ook extra vragen die geld kosten. De provincie geeft aan dat zij als eigenaar hierin een bijzondere rol heeft, namelijk die van middenbestuur.
- De bestuurders hebben het over vragen en ontwikkelingen die op hen afkomen maar waar ze de kennis niet voor in huis hebben. Geothermie wordt benoemd als voorbeeld. Dit is een voorbeeld van een onderwerp waar de RUD bij kan helpen. De bestuurders vragen zich af of dit lukt binnen de huidige organisatie van de RUD. Er komt een voorzichtige 'nee' als conclusie. Dit kan volgens de bestuurders betekenen dat dit toch geld kan kosten, wat vervelend is.
- Tenslotte spreken de bestuurders over een andere wijze waarop samenwerking tot stand kan komen, die mogelijk geen of minder geld kost. Samenwerking kan zich ook uiten in de uitwisseling van mensen en kennis. Het vrijmaken van mensen is misschien wel net zo moeilijk als het vragen van extra geld bij de gemeenteraad. Geld moet de discussie niet vermallen, zeker niet als het naast grote bezuinigingsopgaven als jeugdzorg of het sociaal domein naar de raad zou gaan. Maar de eigenaren vinden het wel belangrijk om verder te kijken dan enkel de mogelijke toevoeging van financiële middelen om de ontwikkeling van de RUD in vijf jaar gereed te hebben.

5.4 Hoe ziet het vervolgproces eruit?

Tijdens de sessie met het AB is onderstaand tijdsplan gedeeld richting het maken en uitvoeren van een plan van aanpak om het ontwikkelperspectief van de RUD te implementeren.



Naar aanleiding van deze afbeelding voerden de eigenaren het gesprek over communicatie richting de raad. Een zienswijzeprocedure wordt pas ingezet wanneer het AB een akkoord geeft op het ontwikkelperspectief. De bestuurders zien graag een extractie van de kadernota die ter attentie naar alle griffies gaat. Dit omdat uit de praktijk blijkt dat alleen woordvoerders in de raad de stukken lezen. Een extractie helpt om de boodschap breder onder de aandacht te brengen.

Bijlage 1 Overzicht van de toekomstvarianten van de RUD

Onderdeel	Variant 0 <i>De huidige RUD</i>	Variant 1 <i>De RUD voorzetten</i>	Variant 2 <i>De RUD als technisch adviserende uitvoeringsdienst</i>	Variant 3 <i>De RUD als omgevingsdienst</i>
<i>Kerntaak</i>	• Gedegen uitvoering VTH-basistaken • Een gedeelte van VTH-basistaken van de eigenaren wordt uitgevoerd door de RUD ○ RUD geeft technisch advies binnen basistaken ○ RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie ○ RUD is betrokken bij beleidsinitiatief ○ RUD is proactief in innovatie in diensten en producten ○ Omgevingsmanagement is een kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD ○ RUD geeft technisch advies binnen basistaken ○ RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie ○ RUD is betrokken bij beleidsinitiatief ○ RUD is proactief in innovatie in diensten en producten ○ Omgevingsmanagement is een kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD • RUD geeft technisch advies binnen basistaken • RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie • RUD is betrokken bij beleidsinitiatief ○ RUD is proactief in innovatie in diensten en producten ○ Omgevingsmanagement is een kerntaak	• Robuuste uitvoering VTH-basistaken • Alle VTH-basistaken van eigenaren naar RUD • RUD geeft technisch advies binnen basistaken • RUD assisteert bij uitnodigingsplanologie • RUD is betrokken bij beleidsinitiatief • RUD is proactief in innovatie in diensten en producten • Omgevingsmanagement is een kerntaak
<i>Mensen op locatie</i>	○ RUD werkt op verzoek bij de opdrachtgever en voert dan enkel VTH-taken uit ○ RUD sluit op verzoek aan bij omgevingsstafel en toetst als betrouwbare partner op enkel op eisen voortkomend uit VTH-beleid ○ RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context ○ RUD inventariseert op locatie innovatiebehoefte	○ RUD werkt op verzoek bij de opdrachtgever en voert dan enkel VTH-taken uit ○ RUD sluit op verzoek aan bij omgevingsstafel en toetst als betrouwbare partner op enkel op eisen voortkomend uit VTH-beleid ○ RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context ○ RUD inventariseert op locatie innovatiebehoefte	• RUD levert proactieve technisch adviseur die integraal adviseert op locatie • RUD sluit altijd aan bij de omgevingsstafel, toetst op VTH-pakket en beschikt over bestuurlijke sensitiviteit • RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context • RUD inventariseert op locatie innovatiebehoefte	• RUD levert proactieve technisch adviseur die integraal adviseert op locatie • RUD sluit altijd aan bij de omgevingsstafel, toetst op VTH-pakket en beschikt over bestuurlijke sensitiviteit • RUD verkrijgt op locatie gevoel bij lokale context • RUD inventariseert op locatie innovatiebehoefte

Relatie met opdrachtgever	• RUD volgt trends, ontwikkelingen en slimme software en ontwikkelt proactief creatieve ideeën • RUD voert opdrachten uit. Het wederzijds vertrouwen per opdrachtgever is verschillend. • RUD levert op gestandaardiseerde wijze eenduidig antwoord op vragen • De RUD voert de opdrachten uit op basis van de gestelde vraag • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert • De RUD bedenkt bij beantwoording van vragen innovatieve oplossingen die verder gaan dan de gestelde vraag	• RUD volgt trends, ontwikkelingen en slimme software en ontwikkelt proactief creatieve ideeën • RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen • RUD levert op gestandaardiseerde wijze snel en eenduidig antwoord op vragen • De RUD voert de opdrachten uit op basis van de gestelde vraag • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert • De RUD bedenkt bij beantwoording van vragen innovatieve oplossingen die verder gaan dan de gestelde vraag	• RUD volgt trends, ontwikkelingen en slimme software en ontwikkelt proactief creatieve ideeën • RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen en partnerschap • RUD en opdrachtgevers zijn gelijkwaardig als basis in relatie om tot de beste opdracht en uitvoering te komen • De RUD en opdrachtgever werken samen om tot de beste vraag en uitwerking te komen • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert • De RUD bedenkt bij beantwoording van vragen innovatieve oplossingen die verder gaan dan de gestelde vraag	• RUD volgt trends, ontwikkelingen en slimme software en ontwikkelt proactief creatieve ideeën • RUD voert opdrachten uit op basis van wederzijds vertrouwen, partnerschap en synergie • Opdrachtgever en RUD zijn sparringpartners • Er zijn expliciete verwachtingen uitgesproken over hoe de RUD adviseert • De RUD bedenkt bij beantwoording van vragen innovatieve oplossingen die verder gaan dan de gestelde vraag
	• De RUD is de vakspecialist en kent een klassieke hiërarchische organisatiestructuur (hark-organogram)	• De RUD is de vakspecialist en kent een klassieke hiërarchische organisatiestructuur (hark-organogram) • Meer volume van basistaken leidt tot grotere teams dan huidige situatie	• Voor de basistaken (klassiek blauw) is de klassieke organisatiestructuur effectief, voor meer technische advisering is zelfsturing nodig en sturen coördinatoren vanuit inhoud • Bevoegd gezag en technisch advies zijn in deze variant gesplitst	• Voor de basistaken (klassiek blauw) is de klassieke organisatiestructuur effectief, voor meer technische advisering is zelfsturing nodig en sturen coördinatoren vanuit inhoud • Zelfsturende teams in de vorm van een Research and Development afdeling zijn nodig voor de innovatieve werkzaamheden

Financierings- model	• Outputfinancieringsmodel is de standaard. • Naast het DVO worden er geregeld aanvullende opdrachten aangevraagd. Een deel daarvan kan ook worden uitgevoerd. • Sturing aan de hand van KPI's	• Outputfinancieringsmodel als basis • Optimalisatie van het model door binnen de DVO meer ruimte voor een technisch advies te creëren • Aanscherping van de DVO en wat toelaatbaar is als het gaat om aanvullende opdrachten • Sturing aan de hand van KPI's ◦ Inzet lump sum	• Verbetering van outputfinancieringsmodel meest effectief voor klassieke basistaken • Toepassing van bijvoorbeeld 50% als lump sum op adviesdienstverlening met monitoring op output. Rest krijgt vorm van een strippenkaart binnen DvO ◦ Sturing aan de hand van KPI's op de kerntaken	• Outputfinancieringsmodel voor basistaken • De lump sum/strippenkaart binnen DVO voor adviesdienstverlening • Reservering van lump sum voor ontwikkeling van innovatieve producten. Verschuiving van producten bij opschaling ◦ Sturing aan de hand van KPI's op de kerntaken
Type management	• Sturing op basis van het DVO. • Sturing op dat alles binnen de organisatie in één keer goed moet gaan, op tijd is en tegen een scherpe prijs wordt geleverd. • Bij advisering sturen op kwaliteit en hechte klantfeedback	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing op dat alles binnen de organisatie in één keer goed moet gaan, op tijd is en tegen een scherpe prijs wordt geleverd. • Bij advisering sturen op kwaliteit en hechte klantfeedback	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing op het opbouwen van een vertrouwensband met de klant en daarop kunnen anticiperen • Bij advisering sturen op kwalitatieve output door korte feedbackcycli met opdrachtgevers	• Sturing op een slimme en efficiënte werkwijze; goede producten/diensten tegen scherpe prijs • Sturing met design thinking. Met deze denkmethode lossen we problemen op door steeds vanuit menselijke behoeften te redeneren en met prototypes de oplossing in de praktijk te testen • Bij advisering sturen op kwaliteit en hechte klantfeedback • Innovatie en vraagstukken staan centraal, opgabegegerichte sturing.
Vaardigheden	• Betrouwbaar en nauwkeurig • Nee, tenzij • Specialistische kennis op specifieke wet- & regelgeving verbinden aan specifieke geleverde dienst of product	• Efficiënt, betrouwbaar en nauwkeurig • Nee, tenzij • Specialistische kennis op specifieke wet- & regelgeving verbinden aan specifieke geleverde dienst of product	• Flexibel, pragmatisch • Ja, mits • Projectmatig (samen)werken • Integraal denken. Op 1 thema specialist. Globale kennis van meerdere	• Creatief, innovatief, proactief • Ja, mits • Ondernemende houding om producten te ontwikkelen

Afhankelijk-
heden / rand-
voorwaarden

Bestuurlijk sensitief Integrale blik Ondernemende houding	Bestuurlijk sensitief Integrale blik Ondernemende houding	thema's om integraal te kunnen adviseren - Bestuurlijk sensitief - Integrale blik Ondernemende houding	- Bestuurlijk sensitief - Integrale blik - Ondernemende houding
X	- Overdracht resterende basistaken om volume en robuustheid te creëren - Streven naar een uniforme opdrachtverlening Budget voor werving andere type medewerkers op krappe arbeidsmarkt Budget ontwikkeling R+D afdeling	- Ontwikkelingsmogelijkheid (budget vanuit eigenaarsrol) om adviescompetenties - Budget voor werving andere type medewerkers op krappe arbeidsmarkt Budget ontwikkeling R+D afdeling	- Ontwikkelingsmogelijkheid (budget vanuit eigenaarsrol) om adviescompetenties - Budget voor werving andere type medewerkers op krappe arbeidsmarkt - Budget ontwikkeling R+D afdeling