

Berenschot

RUD Utrecht
T.a.v. de heer H. Jungen
Per e-mail aan: h.jungen@rudutrecht.nl

Datum: 24 februari 2020
Onderwerp: Voorstel
Ons kenmerk: 63102/DnH/MiB
Status: Vertrouwelijk

Geachte heer Jungen,

Hierbij brengen wij offerte uit voor de opdracht inzake de inrichting van de RUD. Deze opdracht bouwt voort op de uitkomsten van het traject 'Kleur Bekennen'.

In de voorliggende brief gaan we in op uw vraag en schetsen we de projectorganisatie en ons plan van aanpak. We ronden af met de personele bezetting, planning en begroting.

Uw vraag

Op 31 december 2018 liep het programma '1RUD' af. Het was daarom tijd om met een nieuw meerjarig plan te komen. Het 'Kleur Bekennen'-traject is toen gestart. In dit traject zouden enkele fundamentele keuzes gemaakt moeten worden over de ontwikkelrichting van de RUD Utrecht. Daartoe zijn verschillende mogelijke toekomstscenario's verkend en met de deelnemers besproken. Op basis hiervan zal een van de scenario's worden gekozen, namelijk het scenario waarbij de RUD Utrecht zich ontwikkelt tot een technisch-adviserende uitvoeringsdienst. Dit traject bevindt zich nu in de afrondende fase. De planning is dat het AB hier 27 maart a.s. een besluit over neemt.

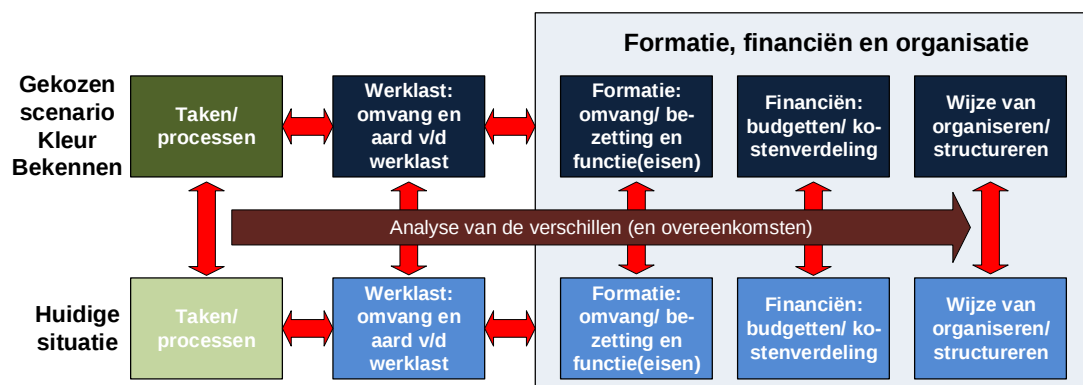
De scope van het Kleur Bekennen traject is drie tot vijf jaar en heeft, in termen van het Berenschotrapport 'Naar een toekomstbestendige RUD', betrekking op het *richten*.

Nu de visie of de *richting* van de RUD Utrecht voor de komende jaren (bijna) is vastgesteld, is de volgende stap om deze visie te vertalen naar de consequenties voor de *inrichting* van de RUD. Het eerder genoemde Berenschotrapport biedt handvatten om dit te doen. Vandaar uw vraag aan Berenschot om de RUD Utrecht hierbij te begeleiden.

Berenschot

Onze visie op uw vraag

Het analysemodel dat wij bij de vertaling van de richting naar de inrichting willen hanteren staat in de nu volgende figuur. Per onderdeel van de figuur ('blokje') analyseren we de verschillen (wijzigingen) en overeenkomsten van de huidige situatie met het gekozen scenario van Kleur Bekennen. De figuur laat zien dat het vertrekpunt van de analyse het (gewijzigde) takenpakket is; vervolgens kijken we naar de werklust, formatie, financiën en de wijze van organiseren.



Per onderdeel in de figuur beantwoorden we een aantal vragen. Zie de volgende tabel.

Taken/ processen	Werklust	Formatie: omvang (aantal fte)	Formatie: functie(-eisen)	Financiën	Wijze van organiseren/ structureren
Nieuwe taken: <i>welke nieuwe taken komen erbij?</i>	Welke factoren zijn bepalend voor de omvang van de werklust (van de nieuwe taken)?	Hoeveel fte is bij benadering benodigd voor de nieuwe taken?	Welke eisen worden aan deze (nieuwe) functie(s) gesteld qua kennis en competenties/vaardigheden?	Wat is het benodigde budget voor personeel en (mogelijk) overhead? Hoe worden deze kosten verdeeld?	In welk deel van de organisatie van de RUD worden deze nieuwe taken ondergebracht?
Bestaande taken: <i>welke bestaande taken worden gewijzigd en wat is de aard van de wijzigingen?</i>	Wat betekenen deze verschillen voor de werklust (bijvoorbeeld het aantal benodigde uren)?	In hoeverre is er impact op het benodigde aantal fte?	In hoeverre is er impact op de functie(eisen)?	In hoeverre is er impact op het benodigde budget?	In hoeverre is er impact op de organisatie-inrichting?

In het vervolg van deze paragraaf zullen we de verschillende onderdelen van de figuur (beknopt) nader toelichten.

Berenschot

Taken/processen

De figuur laat zien dat de eerste stap is om het gekozen scenario uit Kleur Bekennen te vertalen naar het takenpakket van de RUD. Er kunnen op twee manieren wijzigingen optreden in het takenpakket:

1. Er komen nieuwe taken bij.
2. Bestaande taken worden op een andere wijze ingevuld (waardoor deze meer of minder tijd gaan kosten).

Bij deze analyse betrekken wij ook de (mogelijke) impact van de kwaliteitscriteria en de eventuele 'Utrechtse maat' (hiermee bedoelen we een prioriteringsinstrument voor toezicht).

Aard en omvang van de werklust

De vraag is vervolgens wat de impact van deze wijzigingen in het takenpakket is op de aard en omvang van de werklust van de RUD. Wat zijn de belangrijkste factoren die, voor de specifieke wijzigingen in het takenpakket, aard en omvang van de werklust bepalen?

Het antwoord kan vervolgens vertaald worden naar de (impact op) formatie.

Formatie: aantal fte en functie(-eisen)

De wijzigingen in de werklust zullen in de eerste plaats vertaald worden naar (een indicatie van) de impact op het aantal benodigde uren. Dit kan vervolgens vertaald worden naar het aantal fte.

Vervolgens brengen we de impact op de functie(eisen) in kaart. Naast technisch inhoudelijke kennis gaat het hierbij ook om de gewenste competenties/vaardigheden.

Verder zijn er wellicht ook andere consequenties wat betreft formatie, bijvoorbeeld de wijze waarop het relatiebeheer tussen de deelnemers en de RUD is ingericht.

Financiën

De volgende stap is om de impact op formatie te vertalen in een kostenplaatje, zowel qua personele lasten als (mogelijk) qua overhead.

Na dit in kaart gebracht te hebben is de vervolgvraag op welke wijze deze wijziging in budgetten/kosten verdeeld worden tussen de deelnemers.

Organisatiestructuur

Tot slot kan het vorenstaande tot gevolg hebben dat de wijze van organiseren (structureren) van de RUD gaat veranderen. Deze analyse zullen wij op het niveau van de hoofdstructuur uitvoeren, dat wil zeggen het niveau onder de directeur.

Resultaat opdracht

Het resultaat van de opdracht is dat wij antwoorden gaan geven op de vragen in de voorgaande tabel.

Berenschot

Wij bakenen dit resultaat op twee manieren af.

In de eerste plaats merken we op dat we nog geen inzicht hebben gekregen in het exacte resultaat van het Kleur Bekennen-traject. Vooralsnog gaan wij ervan uit dat het primair gaat om (beperkte) uitbreiding of wijziging van taken op het technisch-adviserende vlak, waarbij het resultaat van Kleur Bekennen voldoende handvatten biedt om de vertaling te maken naar de impact op het takenpakket. Anders gezegd gaan wij ervan uit dat er geen sprake zal zijn van grote wijzigingen in het takenpakket van de RUD (en daarmee een reorganisatie), waardoor er ook geen sprake zal zijn van een grote impact op de formatie. Indien dit anders blijkt te liggen kan dit leiden tot een aanpassing van de aanpak (en daarmee de benodigde investering voor deze opdracht).

In de tweede plaats focust deze opdracht zich op de impact van Kleur Bekennen op de benodigde formatie en de financiën, zodat een goed onderbouwde financiële claim voor besluitvorming in juli (in het AB) opgesteld kan worden. We merken hierbij op dat, na oplevering van het resultaat van deze opdracht, er nog aanvullende activiteiten uitgevoerd moeten worden inzake de verdere inrichting van de RUD. Het gaat dan bijvoorbeeld om (mogelijke) aanpassingen in het functieboek (inclusief inschaling van – nieuwe - functies), de fijnstructuur, werkprocessen, handboek AO, PDC, DVO's en de (bestuurs)rapportages.

Projectorganisatie

De projectorganisatie ziet er als volgt uit. Opdrachtgever is de directeur van de RUD Utrecht. Er wordt een projectgroep geformeerd met als deelnemers de directeur van RUD Utrecht, de manager bedrijfsvoering a.i. en de bestuurssecretaris. Het inhoudelijke onderzoek wordt uitgevoerd door een werkgroep die bestaat uit de manager bedrijfsvoering a.i. aangevuld met de (relevante) betrokken MT-leden en een HRM-adviseur; eventueel aangevuld met een financieel adviseur. Deze werkgroep levert onder begeleiding van Berenschot de benodigde inhoudelijke resultaten op.

In de rapportage 'Naar een toekomstbestendige RUD' staat als vierde aanbeveling dat het belangrijk is om een gezamenlijk proces in te richten van de RUD met de deelnemers. Gezien het feit dat deze opdracht gaat over de inrichting, ligt de focus op ambtelijke inbreng. Om input van de deelnemers te verzamelen adviseren wij daarom om een ambtelijke klankbordgroep te formeren. Het doel van deze klankbordgroep is het creëren van draagvlak voor de resultaten van deze opdracht en het verzamelen van suggesties voor verbetering van de inrichting van de RUD (vanuit het perspectief van de deelnemers én -uiteeraard- in lijn met het gekozen scenario van Kleur Bekennen). Qua leden van de klankbordgroep denken wij op voorhand aan de ambtelijke vertegenwoordigers van de DB leden, aangevuld met andere deelnemers die relatief veel te maken hebben met de RUD Utrecht (en daarmee belang hebben bij een effectieve vertaling van de uitkomst van Kleur Bekennen naar de inrichting van de RUD). Het gaat dan bijvoorbeeld om de gemeente Utrecht.

In de aanpak zijn drie overleggen met de projectgroep (en daarmee met de opdrachtgever voorzien), namelijk bij de start, halverwege het traject (om de tussentijdse resultaten te bespreken) en bij de bespreking van de conceptrapportage.

Berenschot

Zo nodig hebben we ook op andere momenten gedurende de uitvoering van deze opdracht contact met u als opdrachtgever om belangwekkende ontwikkelingen in de uitvoering van de opdracht te bespreken.

Plan van aanpak

Om te komen tot het gewenste resultaat stellen we een procesmatige aanpak in drie fasen voor, met verschillende bijeenkomsten om de inrichting nader uit te werken. De nu volgende tabel geeft een overzicht van deze bijeenkomsten.

Fase	Bijeenkomst	Doel van de bijeenkomst
1. Voorbereiding	Eerste bijeenkomst projectgroep	Vaststellen plan van aanpak, inclusief de planning en de projectorganisatie
2. Uitvoering onderzoek	Eerste bijeenkomst werkgroep	Bespreken aanpak onderzoek en analysemodel; eerste vertaling scenario Kleur Bekennen naar het analysemodel; meegeven huiswerk
	Tweede bijeenkomst werkgroep	Bespreken huiswerk; komen tot een definitief eerste concept van de impact van Kleur Bekennen op de inrichting RUD
	Tweede bijeenkomst projectgroep	Bespreken eerste conceptinrichting RUD en aanpak eerste bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep
	Eerste bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Schetsen toekomstperspectief RUD op basis van Kleur Bekennen; toetsing eerste conceptresultaten inzake inrichting RUD
	Derde bijeenkomst werkgroep	Verwerken resultaten projectgroepbijeenkomst en eerste bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep in tweede concept
	Tweede bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Bespreken tweede concept, inclusief consequenties voor de verrichting; draagvlak creëren voor de resultaten
	Derde bijeenkomst projectgroep	Bespreken conceptrapportage
3. Rapportage	Optioneel: presentatie resultaten aan DB, AB, medezeggenschap, medewerkers en andere gremia	Informerende over de resultaten

We werken de drie fasen nu nader uit.

Fase 1. Voorbereiding

Doel fase 1

Deze fase heeft als doel werkafspraken te maken met de opdrachtgever en de uitvoering van de opdracht goed voor te bereiden.

Berenschot

Activiteiten fase 1

We zijn op 12 februari gestart met een eerste verkenning van deze opdracht, op basis waarvan wij deze offerte met een plan van aanpak hebben opgesteld. In fase 1 komt de projectgroep één keer bij elkaar, namelijk om het plan van aanpak (inclusief de projectorganisatie en planning) vast te stellen. Wat betreft de projectorganisatie gaat het dan om welke sleutelfiguren vanuit de RUD Utrecht gaan deelnemen in de werkgroep en wie lid worden van de ambtelijke klankbordgroep.

Tevens zullen wij in deze fase relevante documenten bestuderen. Dit betreft in de eerste plaats het eindrapport van Kleur Bekennen. Daarnaast gaat het om andere documenten die inzicht geven in de huidige inrichting van de RUD.

Resultaat fase 1

Het resultaat van fase 1 bestaat uit een uitgewerkt en afgestemd plan van aanpak, inclusief projectorganisatie en planning.

Fase 2. Uitvoering onderzoek

Doel fase 2

Fase 2 betreft de (inhoudelijke) uitvoering van het onderzoek. We voorzien drie bijeenkomsten met de werkgroep, twee bijeenkomsten met de ambtelijke klankbordgroep en één bijeenkomst met de projectgroep.

Eerste twee bijeenkomsten van de werkgroep

In de uitvoeringsfase zal eerst de werkgroep twee keer bij elkaar komen. In de eerste bijeenkomst lopen we het model en de tabel met vragen (zoals gepresenteerd in de paragraaf 'Onze visie op uw vraag') door. We bespreken vervolgens welke gegevens nodig zijn vanuit de RUD om het model te kunnen vullen en de vragen te beantwoorden. Uit deze eerste bijeenkomst volgt mogelijk 'huiswerk' voor de deelnemers aan de werkgroep.

Tussen de eerste en de tweede bijeenkomsten verwerken wij de resultaten van de eerste bijeenkomst en het huiswerk, en bereiden op basis daarvan de tweede werkgroepbijeenkomst voor.

In de tweede bijeenkomst lopen we de verschillende vragen (met de antwoorden) nog een keer na. We gaan in meer detail in op de consequenties voor de laatste drie onderdelen van de figuur, te weten de impact op formatie, financiën (benodigde budgetten en de kostenverdeling) en de wijze van organiseren en structureren.

Overleg met de projectgroep

De eerste twee bijeenkomsten van de werkgroep leiden tot een eerste concept van de impact van het Kleur Bekennen-scenario op de inrichting van de RUD. Dit conceptresultaat bespreken we met de projectgroep, met als doel richting te geven aan het vervolg van het

Berenschot

onderzoek. Eventueel kan dit nog leiden tot bespreekpunten voor de derde bijeenkomst met de werkgroep.

Tevens bespreken we op welke wijze het eerste concept wordt voorgelegd aan de ambtelijke klankbordgroep.

Eerste bijeenkomst met de ambtelijke klankbordgroep (vanuit de deelnemers)

De volgende stap is een eerste bijeenkomst met de ambtelijke klankbordgroep. Eerst lichten wij de hoofdlijnen van het gekozen scenario van Kleur Bekennen toe. Vervolgens leggen wij het eerste conceptresultaat ter toetsing aan hen voor. Tevens bespreken we welke impact deze gewijzigde 'inrichting' naar verwachting zal hebben op de dagelijkse 'verrichting' van de RUD. Wellicht leidt dit nog tot (detail)aanpassingen op het eerste concept voor de inrichting.

Derde bijeenkomst met de werkgroep

In de derde bijeenkomst met de werkgroep komen wij tot een tweede concept voor de inrichting van de RUD. Hierin verwerken wij de resultaten van de tweede projectgroepbijeenkomst en de eerste bijeenkomst van de ambtelijke klankbordgroep.

Vervolgens wordt de tweede bijeenkomst met de ambtelijke klankbordgroep voorbereid.

Tweede bijeenkomst met de ambtelijke klankbordgroep

In de tweede bijeenkomst met de klankbordgroep presenteren we een tweede concept van het inrichtingsvoorstel, met de feedback vanuit de eerste bijeenkomst (zoveel als mogelijk) geadresseerd.

Hierbij gaan we tevens in op de vraag welke aandachtspunten die qua verrichting uit het Berenschotrapport naar voren kwamen, wél geadresseerd kunnen worden, maar ook welke niet.

Resultaat fase 2

Resultaat is een conceptinrichting van de RUD die aansluit bij het gekozen scenario in Kleur Bekennen. Het bevat de antwoorden op de vragen in de tabel in de paragraaf 'Onze visie op uw vraag'.

Fase 3. Rapportage en afronding

Doel van de laatste fase is het uitwerken van de resultaten van de opdracht in een rapportage. Een conceptversie van de notitie bespreken we met de projectgroep. Op basis van deze bespreking maken we het rapport definitief.

Optioneel kunnen we nog presentaties verzorgen voor het DB, het AB, de medezeggenschap, de medewerkers en andere gremia.

Berenschot

Personele bezetting, planning en begroting

Personele bezetting

De verkenning wordt uitgevoerd door Daniël Huisman en André Oostdijk. Zij voeren al jarenlang projecten uit rond omgevingsdiensten, de wet VTH, bedrijfsvoeringsvraagstukken en (bestuurlijke) samenwerkingsvraagstukken. Beiden waren betrokken bij het eerdere onderzoek naar de RUD Utrecht in 2019. Daniël en André werken regelmatig samen in projecten. Op dit moment voeren zij bijvoorbeeld voor Omgevingsdienst.nl een feitenonderzoek uit naar de impact van de Wkb op gemeenten en omgevingsdiensten die bouwtaken uitvoeren. In 2017 hebben ze samen de evaluatie van de Wet VTH uitgevoerd. We gaan nu kort in op het profiel van beide adviseurs.

Drs. D. (Daniël) Huisman is bij Berenschot senior managing consultant op het gebied van bedrijfsvoeringsvraagstukken binnen de publieke sector. Hij heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Binnen Berenschot heeft hij veel ervaring met de bedrijfsvoeringsaspecten van organisatieveranderingen bij publieke organisaties. De afgelopen jaren heeft hij bijvoorbeeld tientallen businesscases, bedrijfsplannen en evaluatierapporten opgeleverd voor gezamenlijke uitvoeringsorganisaties in het publieke domein. Hij heeft daardoor veel ervaring opgebouwd met de vraagstukken en dynamieken die spelen bij interbestuurlijke samenwerkingsverbanden en de impact die dit heeft op de bedrijfsvoering.

Drs. A. (André) Oostdijk MMC is bestuurskundige en bedrijfskundige en als senior managing consultant werkzaam bij Berenschot. André is al decennialang actief op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Ter illustratie: een van zijn eerste projecten was de evaluatie van de BUGM-regeling. Hij kent de slepende discussies rond de kwaliteit van de uitvoering en de initiatieven die de laatste 25 jaar ondernomen zijn om te komen tot vormen van regionale samenwerking. Relevante projecten die hij de laatste jaren in dit verband heeft uitgevoerd, zijn onder andere de evaluaties van de Wet VTH in zowel 2017 als 2019, De uitvoering van VTH-taken in het licht van de waterkwaliteit en de Verkenning RUD-Utrecht. Daarmee is André uitstekend ingevoerd in de weerbarstige uitvoeringspraktijk van omgevingsdiensten en de context waarin zij hun taken uitvoeren.

Tot slot is André binnen Berenschot de trekker van het dossier 'Omgevingswet'. Hij heeft inmiddels een omvangrijk track record op dit gebied opgebouwd. Zo heeft hij onder meer diverse opdrachten uitgevoerd over de relatie tussen de Omgevingswet en de omgevingsdiensten. André is, kortom, inhoudelijk ingevoerd, kent de wet VTH en heeft bovendien ervaring met vraagstukken op het gebied van bedrijfsvoering, organisatie-inrichting en governance en strategie.

Planning en begroting

We gaan uit van een (uiterlijke) start van de opdracht in de week van 10 maart. De volgende tabel bevat de specificatie van de uren en de hoofdlijn van de planning. We merken hierbij op dat André en Daniel beiden bij de verschillende bijeenkomsten aanwezig zullen zijn.

Berenschot

Fase/activiteit	Wie	Totaal uren	Planning
Fase 1. Startoverleg en voorbereiding			
Startgesprek met projectgroep/opdrachtgever	Projectgroep/Berenschot	4	Week 11
Documentstudie	Berenschot	12	
Fase 2. Uitvoering onderzoek			
Vorbereiding eerste werkgroepbijeenkomst	Berenschot	6	
Eerste werkgroepbijeenkomst	Werkgroep/Berenschot	5	Week 12
Verwerken resultaten eerste werkgroepbijeenkomst en huiswerk; voorbereiden tweede werkgroepbijeenkomst	Berenschot	8,5	
Tweede werkgroepbijeenkomst	Werkgroep/Berenschot	5	Week 14
Verwerken resultaten tweede werkgroepbijeenkomst; voorbereiden projectgroep	Berenschot	10	
Tweede bijeenkomst projectgroep	Projectgroep/Berenschot	4	Week 15
Vorbereiding eerste bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Berenschot	9	
Eerste bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Ambtelijke klankbordgroep/Berenschot	4	Week 16
Verwerken uitkomsten; voorbereiden derde bijeenkomst werkgroep	Berenschot	8	
Derde werkgroepbijeenkomst	Werkgroep/Berenschot	4	Week 18
Verwerken uitkomsten; voorbereiden tweede bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Berenschot	20	
Tweede bijeenkomst ambtelijke klankbordgroep	Ambtelijke klankbordgroep/Berenschot	4	Week 20
Fase 3. Rapportage en afronding		0	
Opstellen conceptrapportage	Berenschot	40	
Derde bijeenkomst met projectgroep	Projectgroep/Berenschot	2	Week 22
Opleveren definitieve rapportage	Berenschot	8	Week 24
Optioneel: presentaties aan gremia als colleges, raden en medezeggenschap RUD Utrecht		P.m.	
<i>Projectmanagement</i>		12	
Totaal uren		165,5	
Totaal budget (exclusief btw)		€ 30.514	

Berenschot

Om deze planning te kunnen realiseren gaan wij uit van spoedige opdrachtverlening en flexibiliteit in de agenda's van de betrokken sleutelfiguren. Voor het plannen van de verschillende bijeenkomsten maken we graag gebruik van de diensten van één secretaresse die het plannen coördineert.

De kosten voor de uitvoering van het project, conform het hiervoor besproken plan van aanpak, bedragen € 30.514,- (exclusief btw). Dit bedrag zal niet worden overschreden anders dan in overleg met en na uitdrukkelijke toestemming van de opdrachtgever. Bij opdrachtverlening ontvangt u een voorschotnota van 50% van het totale bedrag. Nadat dit bedrag besteed is, sturen wij maandelijks achteraf een declaratie op basis van werkelijk bestede tijd.

Tot slot

Op deze opdracht zijn onze bijgesloten algemene voorwaarden van toepassing. Als gecertificeerd bureau (ISO 9001:2015 en ISO 27001) hanteren wij de kwaliteitseisen die zijn neergelegd in ons kwaliteitshandboek. Zoals hierin vermeld zijn onze adviseurs gehouden aan gedragsregels met betrekking tot geheimhouding en informatieverstrekking. Berenschot gaat actief om met maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteitsbeleid, waarover wij u ook nader kunnen informeren.

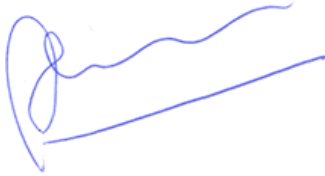
Wij evalueren deze opdracht samen met u tijdens en na afronding ervan. De eindevaluatie geschiedt mondeling of digitaal via onze webportal.

Indien u akkoord gaat met deze offerte, kunt u één getekend exemplaar retour sturen. Wij verzoeken u vriendelijk, indien van toepassing, uw betalingsvoorwaarden of inkoopverplichtingensnummer daarbij te voegen.

Wij zien uit naar een succesvolle samenwerking!

Met vriendelijke groet,

Berenschot B.V.



Daniël Huisman
Senior managing consultant

Voor akkoord:

RUD Utrecht

Hugo Jungen
Directeur

Bijlage: algemene voorwaarden.