

Aanbiedingsbrief

aan: Algemeen Bestuur RUD Utrecht
van: S. Borgers
steller: I. van Dijk
onderwerp: AP03.1a_Resultaten onderzoek naar de kwaliteit van de samenwerking tussen de deelnemers en de RUD Utrecht
t.b.v.: Overleg Algemeen Bestuur d.d. 12 mei 2016
bijlage: Rapport 'Samen regievoeren' van Martijn Merks d.d. 31 maart 2016

Status

- ter kennisneming
 - ter (oriëntatie) bespreking
 - ter besluitvorming
-

Samenvatting

De RUD Utrecht staat de komende jaren voor een aantal belangrijke opgaven, waarbij de overgang naar outputfinanciering en de implementatie van de Omgevingswet het meest in het oog springen. Deze opgaven vragen om een goede afstemming tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer. De ervaring van de afgelopen anderhalf jaar is dat hiervoor een verdere professionalisering van het accounthouder- en regievoerderschap nodig is. De RUD Utrecht heeft Martijn Merks gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar onder meer de rol en invulling van het accountmanagement bij de RUD en de regievoering bij de opdrachtgevers. Door middel van interviews heeft Martijn een beeld gekregen van de wederzijdse verwachtingen over de invulling van de rollen, de wijze waarop de diverse overleggen plaatsvinden en hoe de verantwoording door de opdrachtgevers wordt ervaren.

Naar aanleiding van deze bevindingen heeft hij aanbevelingen gedaan om de relatie te verbeteren en te versterken, en het besluitvormingsproces te stroomlijnen.

Via onderstaande toelichting wordt u gevraagd om het rapport van Martijn Merks te bespreken. De prioritering van de aanbevelingen zal in overleg met de regievoerders en de bestuurders worden vastgesteld. Hiervoor wordt met de regievoerders nog een apart overleg ingepland waarvan de uitkomsten aan het Dagelijks- en Algemeen Bestuur worden voorgelegd.

Voorstel

De leden van het Algemeen Bestuur wordt gevraagd om:

1. het rapport met de RUD te bespreken;
 2. opdracht te geven voor een intern onderzoek naar de (financiële) consequenties van de drie scenario's van aanbeveling 1. De uitkomst van dit onderzoek wordt in het RVO van 31 mei 2016 en het DB van 9 juni 2016 aangeboden ter besluitvorming.
-

Toelichting

Regievoerders en accountmanagers, directie en overige medewerkers van de RUD Utrecht geven aan dat de relatie, de overlegstructuur, de verantwoording en het besluitvormingsproces beter kunnen. Ook de inrichting van het accountmanagement binnen de RUD is nog niet optimaal. Terugkerende onderwerpen hierin zijn met name: het besteden van tijd en aandacht aan de relatie en de opdrachtgever/eigenaar vanuit de accountmanagers, duidelijkheid over taken, rollen en mandaat van beide rollen, en verdere ontwikkeling van competenties van zowel regievoerders als accountmanagers.

In het rapport zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

➤ **Aanbeveling 1: organiseer tijd en ondersteuning voor accountmanagers.**

- *Advies Martijn Merks.* Binnen deze aanbevelingen zijn drie scenario's uitgewerkt:
 - 1) Ondersteuning accountmanagement vergroten,
 - 2) Het accounthouderschap van de grote accounts beleggen bij een aparte accounthouder, en;
 - 3) Het accountmanagement apart beleggen.
- *Reactie RUD Utrecht.* Op dit moment heeft de RUD een voorkeur voor het aanstellen van twee aparte accounthouders. In het bedrijfsplan is ervoor gekozen om, in afwijking van de meeste RUD's, de functie van teamleider te combineren met die van accounthouder. In de praktijk blijkt het combineren van deze rollen lastig. De ervaringen van de afgelopen anderhalf jaar, zoals vastgelegd door Martijn Merks, laten zien dat er onder de huidige omstandigheden behoefte is aan een professionaliseringslag.
- Daar komt bij dat de toekomst iets extra's vraagt van zowel de rol van teamleider als accounthouder. De veranderopgave van de teams was al groot, vanwege de nieuwe samenstelling van medewerkers en de gewenste professionaliseringslag ten behoeve van de omslag naar outputfinanciering. Aangezien de RUD een platte organisatie is, met maar 1 tussenlaag tussen directeur en medewerkers, vraagt de veranderopgave een grote rol van de teamleiders. Daar komt straks de implementatie van de Omgevingswet bij. Dit vraagt naast een extra veranderopgave ook om een verzwaring van de rol van accounthouders, die zich straks zullen moeten verdiepen in de 'couleur locale' van de verschillende opdrachtgevers.
- Het onderzoek dat RUD Utrecht (intern) wil uitvoeren, zal een uitwerking zijn van de consequenties van deze drie scenario's.

➤ **Aanbeveling 2: schep aan beide kanten duidelijkheid over taken, rollen en mandaat en communiceer hierover**

- *Advies Martijn Merks.* De analyse van Martijn Merks wijst uit dat er onduidelijkheid bestaat over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de accounthouders en regievoerders, maar ook dat er verschillen bestaan in de noodzakelijke competenties. Martijn Merks adviseert om met bijvoorbeeld een training/workshop, de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen om in gezamenlijkheid tot een voorstel te komen voor invulling van beide rollen.
- *Reactie RUD Utrecht.* De RUD Utrecht onderschrijft het advies van Martijn Merks. Daarbij ziet de RUD het verstevigen van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie als een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de eigenaren en uitvoeringsdienst. De RUD Utrecht stelt daarom voor om de regievoerders en accountmanagers gezamenlijk (in een training/workshop) tot een voorstel te komen over de invulling van de rollen van accounthouder en regievoerder, inclusief de noodzakelijke competenties.

➤ **Aanbeveling 3: investeer in kennis en vaardigheden**

- *Advies Martijn Merks.* Om de onderlinge band tussen regievoerders en accountmanagers RUD te versterken en met elkaar kennis te vergaren over hoe je moet regisseren en regie ontvangen, adviseert Martijn Merks om een in company training of workshop te organiseren.
- *Reactie RUD Utrecht.* De RUD Utrecht onderschrijft de analyse van Martijn Merks dat het accounthouderschap en regievoerderschap een vak apart is dat vraagt om specifieke kennis en competenties. De ontwikkeling kan in de vorm van een in company training/workshop (bijvoorbeeld gelijk met aanbeveling 2) en is ook bedoeld om de onderlinge band te versterken.

➤ **Aanbeveling 4: geef regievoerders meer tijd om adviezen op besluiten voor te bereiden**

- *Advies Martijn Merks.* De regievoerders hebben aangegeven dat, gezien de grote hoeveelheid stukken in de opstartfase van de RUD, zij meer tijd nodig hebben om de stukken voor het RVO goed te kunnen voorbereiden. De regievoerders spelen een belangrijke rol in de voorbereiding van de bestuurder en er wordt aanbevolen tegemoet te komen aan de wens voor meer tijd.
- *Reactie RUD Utrecht.* Eén van de veranderingen die wij hebben doorgevoerd, is het verruimen van de tijd tussen het regievoerdersoverleg en het overleg van het AB. Daarnaast zijn extra overleggen geweest en gepland om specifieke onderwerpen te bespreken (zoals outputfinanciering, uniformering). In overleg met de opdrachtgevers/eigenaren willen wij verder onderzoeken hoe het besluitvormingsproces efficiënter en effectiever kan worden ingericht.

➤ **Aanbeveling 5: pas de kwartaalrapportages en bestuursrapportages aan**

- *Advies Martijn Merks.* Stem de opzet en inhoud van de rapportages op de wensen van de opdrachtgevers/eigenaren af. Een voorbeeld hiervan is het afstemmen op de contractuele afspraken, de inzicht in de prognose en wat het resultaat is van de geleverde productie. Een belangrijk aandachtspunt is dat de rapportages korter en bondiger mogen. Om een duidelijk en accuraat inzicht te krijgen in de stand van zaken adviseert Martijn Merks om nadrukkelijk te sturen op het continu, tijdig en correct tijdschrijven van de medewerkers.
- *Reactie RUD Utrecht.* De RUD Utrecht onderschrijft het advies van Martijn Merks. Een van de verbeterpunten in de kwartaalrapportages die wij in gang hebben gezet, is het koppelen van Squit en tijdschrijven zodat we het resultaat van de geleverde productie beter inzichtelijk kunnen maken en we een betere prognose kunnen geven. Organisatiebreed hebben wij als speerpunt om de medewerkers het belang van meer productiegericht te werken, in te doen zien. In het opleidingsplan wordt hier aandacht aan besteed. Verder werken wij aan de aanbevelingen van Martijn Merks om de rapportages korter, bondiger en meer feitelijk te houden.

➤ **Aanbeveling 6: stel een technisch voorzitter aan voor het regievoerdersoverleg**

- *Advies Martijn Merks.* De voorzitter moet onafhankelijk en objectief zijn en kennis van zaken hebben. Daarnaast moet deze een breed draagvlak krijgen van alle partijen.
- *Reactie RUD Utrecht.* De RUD Utrecht onderschrijft het advies en heeft inmiddels intern afspraken gemaakt over de invulling van het voorzitterschap die meer recht doet aan de wens van de regievoerders. Indien uit de training/workshop blijkt dat een andere invulling wenselijk is, gaan wij graag het dialoog aan met de regievoerders.

Een aantal makkelijk te realiseren verbeteringen uit deze aanbevelingen hebben wij inmiddels in gang gezet. In het rapport is hieraan geen aandacht besteed omdat dit buiten de scope van het onderzoek lag. Het betreft onder meer de volgende onderwerpen:

- Het bespreken van specifieke onderwerpen in aparte overleggen;
- Een andere invulling van het voorzitterschap RVO;
- De verbetering van de kwartaalrapportages is in gang gezet;
- Bij de eerstkomende bestuursrapportage nemen we de wensen van regievoerders zoveel mogelijk mee. Dit is een continu proces: met de feedback die wij hierop vragen wil de RUD Utrecht de rapportages optimaliseren.

Na de bespreking in het RVO en Dagelijks Bestuur wordt vanuit het programma 'Partnerschap en uitvoeringsvrijheid' een plan van aanpak geschreven over de implementatie van de aanbevelingen in overleg met de regievoerders. Dit plan wordt voorgelegd aan het DB ter besluitvorming.