

SAMEN REGIEVOEREN



31 maart 2016

Resultaten onderzoek naar de kwaliteit van
de samenwerking tussen de deelnemers en
de RUD Utrecht



[ACCOUNT] MANAGEMENT VOOR DE OVERHEID



*De klant centraal stellen is zó
2014;*

(dan plaats je de klant in jouw omgeving.)

De klant anno 2016;

*“Zorg maar dat je in mijn
omgeving past”*

Zaltbommel, 31 maart 2016

MMERKS
Martijn Merks

Opdrachtgever RUD Utrecht
Ilse van Dijk
Werner van den Broek

1 Inhoud

1. INLEIDING.....	3
1.1 Aanleiding van het onderzoek en probleemstelling	3
1.2 Aanpak onderzoek en opbouw.....	4
1.3 Afbakening van het onderzoek	4
1.4 Leeswijzer	4
2 HUIDIGE SITUATIE; RUD UTRECHT ANNO MAART 2016	5
2.1 Beschrijving van de RUD Utrecht	5
2.2 Missie RUD Utrecht	5
2.3 Organisatorische positie accountmanagement	6
3 INVENTARISATIE REGIEVOERDERS.....	10
3.1 Accountmanagers	10
3.2 Accountgesprekken.....	11
3.3 Regievoerdersoverleg.....	11
3.4 Besluitvormingscyclus	11
3.5 Verantwoording.....	12
4 INVENTARISATIE ACCOUNTMANAGERS EN BETROKKENEN RUD UTRECHT.....	13
4.1 Regievoerders	13
4.2 Accountmanagement binnen RUD	13
4.3 Regievoerdersoverleg.....	14
4.4 Besluitvormingscyclus	14
4.5 Verantwoording.....	14
5 ANDERE OMGEVINGSDIENSTEN.....	15
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	16
BIJLAGE 1: LIJST MET GESPREKSPARTNERS.....	20
BIJLAGE 2: SPECIFICATIE ONDERZOEKSVRAGEN	21
BIJLAGE 3: OVERZICHT GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN.....	22

Samen Regievoeren

RESULTATEN ONDERZOEK NAAR DE KWALITEIT VAN DE SAMENWERKING TUSSEN DE DEELNEMERS EN DE RUD UTRECHT

Partnerschap gaat moeilijk samen met een rol van de overheid als klant die boodschappenlijstjes deponeert en uitvoeringsdiensten afrekent op vooraf gespecificeerde resultaten. Energieke en initiatiefrijke partners willen zo niet worden behandeld. Er komt energie vrij wanneer partners elkaar vinden op een gemeenschappelijke ambitie, en ieder met eigen mogelijkheden wil bijdragen om die droom te realiseren. Dat vereist gelijkwaardige posities, en het vertrouwen dat partners elkaar aan willen vullen. Dat vertrouwen is er niet zomaar: het kan worden gevoed door aandacht te besteden aan de warme kant van het organiseren en tijd te investeren in elkaar.

1. INLEIDING

In dit rapport worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar de kwaliteit van de samenwerking tussen de deelnemers en de RUD Utrecht, te beginnen met een korte omschrijving in dit hoofdstuk van de aanleiding van het onderzoek, de doelstelling en de gehanteerde aanpak.

1.1 Aanleiding van het onderzoek en probleemstelling

De relatie tussen de RUD en haar opdrachtgevers wordt op ambtelijk niveau hoofdzakelijk onderhouden door regievoerders en accountmanagers. Zij bereiden bestuurlijke besluitvorming voor en zijn binnen hun organisatie het voornaamste aanspreekpunt. Er zijn vanuit beide groepen signalen dat de samenwerking beter kan en dat wederzijdse verwachtingen niet worden waargemaakt. Na 1,5 jaar wordt daarom de balans opgemaakt met als doel: een optimale inrichting van beide rollen en een overlegstructuur die past bij de gezamenlijke doelen. Vanuit het RUD programma Partnerschap & Uitvoeringsvrijheid is daarom een onderzoekopdracht gegeven aan Martijn Merks van MMERKS (account)management voor de overheid. Het onderzoek concentreert zich op de volgende onderwerpen:

- Rol en invulling van taken door de accountmanagers
- Rol en invulling van taken door de regievoerders
- Overlegstructuur tussen accountmanagers en regievoerders
- Verantwoording van RUD aan opdrachtgevers

Dit rapport is het resultaat van het onderzoek. Hierin staat hoe de situatie nu is en ervaren wordt door de RUD Utrecht en haar deelnemers en wat de mogelijkheden zijn om samenwerking te verbeteren. Hoe deze aanbevelingen uitgevoerd kunnen worden valt buiten dit onderzoek. Dit geldt ook voor de bestuurlijke samenwerking: dit onderzoek beperkt zich tot de inrichting van opdrachtgever-/eigenaarschap en opdrachtnemerschap door regievoerders en accountmanagers.

1.2 Aanpak onderzoek en opbouw

Om een goed beeld te krijgen van de RUD Utrecht, de deelnemers en de onderlinge afspraken zijn diverse relevante documenten bestudeerd. Een overzicht hiervan is opgenomen als bijlage. Vervolgens hebben er gesprekken plaatsgevonden binnen de RUD met alle accountmanagers, directie, controller, strategisch adviseur, communicatie en enkele andere medewerkers. Vervolgens zijn alle regievoerders geïnterviewd. Tijdens deze gesprekken is vooral aandacht besteed aan verwachtingen en wensen. Tot slot is bij verschillende RUD's/Omgevingsdiensten geïnformeerd hoe zij omgaan met de samenwerking tussen de uitvoeringsorganisatie en de deelnemers en de wijze van invulling van het accounthouderschap en regievoering. Op basis van de stukken en de interviews zijn vervolgens conclusies getrokken en aanbevelingen beschreven.

De beschrijving van de huidige situatie is gebaseerd op de gesprekken en documenten. Deze beschrijving is een zo compleet en objectief mogelijk beeld van de stand van zaken in het 1^e kwartaal van 2016. In de hoofdstukken daarna zijn de interviews met de betrokkenen in het onderzoek samengevat op hoofdlijnen.

In dit rapport zijn meningen van de betrokkenen samengevat en zijn de resultaten vooral gebaseerd op meningen van de meerderheid. Individuele meningen en ideeën zijn slechts beperkt meegenomen.

1.3 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers, management en directie van de RUD Utrecht en de ambtelijke regievoerders van de deelnemende gemeenten en provincie, gericht op de invulling van het opdrachtgever- opdrachtnemerschap, eigenaarschap en de kwaliteit van de samenwerking. In dit onderzoek hebben geen gesprekken plaatsgevonden met bestuurders en ambtelijke directie. Er is dan ook in dit rapport geen beeld van de kwaliteit van de samenwerking geschetst op bestuurlijk niveau.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk gaat in op de huidige situatie van de samenwerking van de RUD Utrecht en de deelnemers. De positionering van het accountmanagement binnen de RUD en de regievoerders vanuit de deelnemers, het regievoerdersoverleg, de formatie en inrichting en de taken die worden uitgevoerd.

In hoofdstuk 3 zijn de gesprekken met de regievoerders samengevat. Hierin is de rode draad weergegeven over hun mening en wensen met betrekking tot de accountmanagers, de accountgesprekken, het RVO, de besluitvormingscyclus en de verantwoording. De gesprekken met de accountmanagers, directie, controller en verschillende overige betrokkenen binnen de RUD zijn samengevat in hoofdstuk 4. Hierin is de hoofdlijn beschreven hoe deze betrokkenen kijken naar de regievoerders, de verantwoording, het regievoerdersoverleg en de accountgesprekken. Een schets van hoe andere omgevingsdiensten en RUD's in Nederland het accountmanagement en regievoering hebben ingericht is beschreven in hoofdstuk 5 en de conclusies en aanbevelingen om de kwaliteit van de samenwerking te kunnen verbeteren zijn tenslotte beschreven in hoofdstuk 6.

2 HUIDIGE SITUATIE; RUD UTRECHT ANNO MAART 2016

In dit hoofdstuk is de organisatie van de RUD Utrecht met haar deelnemers beschreven. Nadat dieper is ingegaan op de structuur en doelstelling van de RUD, ligt de focus specifiek op de invulling van het accountmanagement, de regievoerders en wijze van verantwoorden. Geschetst wordt hoe het accountmanagement is ingericht, hoe de formatie is opgebouwd en welke werkvelden en taken door de accountmanagers worden uitgevoerd, hoe de opdrachtnemersrol is ingericht en verantwoording wordt afgelegd. Tevens wordt beschreven hoe de opdrachtgever- en eigenaarschap is ingericht bij de deelnemers.

2.1 Beschrijving van de RUD Utrecht

De Regionale Uitvoeringsdienst Utrecht is een samenwerkingsorganisatie van de provincie Utrecht en 11 gemeenten die met name het basistakenpakket uitvoert op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving omgevingsrecht en Wabo-plus taken voor degene die daar behoefte aan hebben. De deelnemers bepalen zelf het te voeren beleid en zijn het bevoegd gezag. De RUD Utrecht is als jongste van de 29 RUD's/ omgevingsdiensten in Nederland juridisch opgericht op 1 januari 2014 en was operationeel per 1 juli 2014.

Binnen de deelnemers kunnen in hoofdlijnen 2 vormen van positionering worden onderscheiden;

- 1) partijen die hun gehele werkproces hebben ingebracht waardoor de RUD Utrecht als zelfstandige organisatie de zorg voor de uitvoering van de omgevingstaken volledig uit handen neemt
- 2) Partijen die een deel van hun werkproces inbrengen en de frontoffice in eigen huis hebben georganiseerd. De RUD Utrecht is dan de backoffice

Binnen de RUD Utrecht werken ongeveer 106,5 fte (waar onder ongeveer 22 fte overhead) in de productie en overhead. Het grootste deel van het personeelsbestand is overgekomen van de provincie Utrecht en het voormalige Service Bureau Gemeenten (SBG). De sfeer binnen de organisatie kenmerkt zich door een informele en open sfeer waar ambitieuze en gedreven medewerkers de taken met trots uitvoeren. De inzet is enorm en de hoge werkdruk(beleving) wordt vaak voor lief genomen.

Als jonge organisatie wordt er hard gewerkt aan de opbouw. Er staat al veel en in de steigers, er wordt hard gewerkt aan de organisatie, terwijl de “winkel gewoon open is”. Iets waar de RUD Utrecht en haar deelnemers trots op mogen zijn.

2.2 Missie RUD Utrecht

In het bedrijfsplan is de missie van de RUD omschreven:

“De RUD Utrecht staat voor het waarborgen en ontwikkelen van een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving. Aan opdrachtgevers wordt doelgericht maatwerk geleverd, op tijd en van een passende prijs/kwaliteitsverhouding”. Onder passend wordt hierbij verstaan: voldoen aan de normen zoals de wettelijke kwaliteitseisen”.

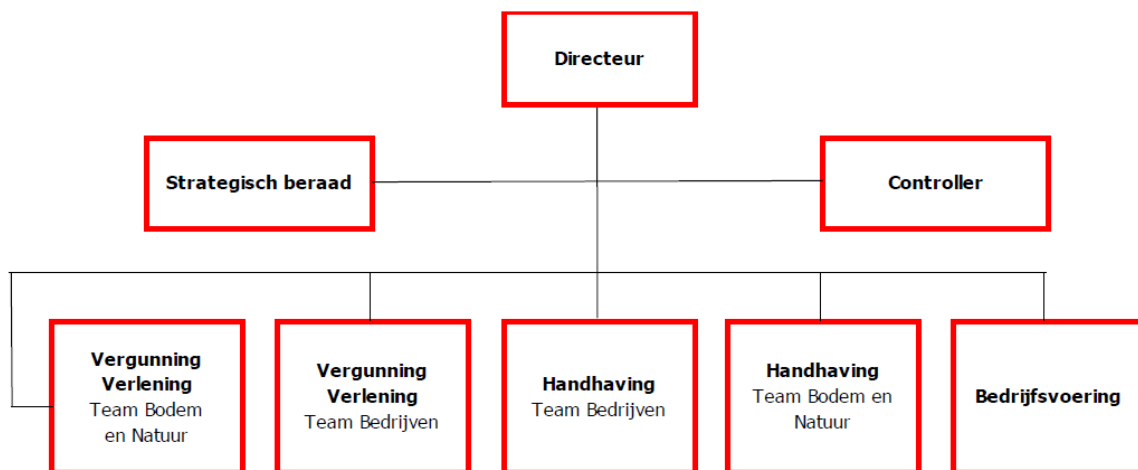
De RUD Utrecht is een uitvoeringsorganisatie; elke deelnemer bepaalt het voor hem uit te voeren beleid zelf. Het is noodzakelijk dat de deelnemende partijen bij het formuleren van het beleid bekend zijn met de daaraan verbonden consequenties, handhaafbaarheid, uitvoerbaarheid, leesbaarheid en

de relatie met de uitvoering van andere deelnemende partijen. Voorkomen moet worden dat het beleid niet uitgevoerd kan worden dan wel dat de daaraan verbonden consequenties niet gedragen kunnen worden door de deelnemende partijen. De RUD Utrecht speelt, als kennisdrager, hierin een belangrijke adviserende rol.

2.3 Organisatorische positie accountmanagement

2.3.1 Organisatiestructuur RUD Utrecht

Hieronder is een schematische weergave gegeven van de huidige organisatiestructuur van de RUD Utrecht. Aan de hand van dit organogram wordt de organisatiestructuur en de positionering van de accountmanagers nader toegelicht.



De organisatie van de RUD Utrecht heeft een relatief platte structuur. Naast de directeur is er een cluster dat de organisatie op strategisch gebied ondersteunt. Dit cluster wordt aangestuurd door de directeur. Hiernaast zijn er 5 teams, waaronder 4 vanuit productie en 1 bedrijfsvoering. Alle teams worden aangestuurd door teamleiders.

2.3.2 Positionering en inrichting accountmanagement RUD Utrecht

Het accountmanagement binnen de RUD Utrecht is belegd bij de vijf teamleiders. Zij worden hierin ondersteund door één medewerker accountmanagement binnendienst. De teamleiders zijn naast accountmanager tevens lid van het managementteam en programmaleider voor organisatiebrede programma's. De accountmanagers voeren de gesprekken op ambtelijk niveau met de opdrachtgevers/eigenaren. De relaties met het bestuur en de ambtelijke top (gemeentesecretaris, algemeen directeur) worden onderhouden door de directeur, ondersteund door de strategisch adviseur.

Het accountmanagement richt zich voornamelijk op het maken van afspraken over de productie, de voortgang van de productie en de verantwoording van de resultaten. Dit is met name gericht vanuit een rol als opdrachtnemer. Binnen de RUD stemmen de accountmanagers hun werk met elkaar af in het accounthoudersoverleg. Dit vindt één keer in de twee weken plaats. Doel van dit overleg is om onderling af te stemmen over de verschillende accounts. Hiermee is het dan mogelijk om casussen van deelnemers te bespreken en waar nodig over te dragen. Ook kan zo gewerkt worden aan uniforme aanpak van accountmanagement.

Binnen enkele teams heeft de teamleider als ondersteuning van het accountmanagement wijkkennisbeheerders benoemd. Deze wijkkennisbeheerders hebben als taak om te weten wat er binnen hun vakgebied, binnen hun wijk, speelt en hierover de collega's te adviseren.

2.3.3 Positionering en inrichting regievoering deelnemers

De rol van regievoerder is over het algemeen belegd bij beleidsadviseurs van de deelnemers. De provincie Utrecht heeft een aparte opdrachtgeversunit waarvan uit de regievoering op de RUD plaatsvindt. Bij enkele gemeenten is de regievoering bij afdelingsmanagers belegd. Bij de meeste deelnemers is er geen scheiding gemaakt tussen regievoering op opdrachtgever- en op eigenaarschap. Bij geen van de gemeentelijke deelnemers is een duidelijk functieprofiel / taakomschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de regievoerders aanwezig. De provincie heeft wel de taken en rollen als opdrachtgever in functieprofielen beschreven.

De regievoerders zijn verantwoordelijk voor het beoordelen van alle stukken die vanuit de RUD Utrecht aan de deelnemers worden gezonden en de advisering van de portefeuillehouder, college en raad. Waar nodig worden stukken intern ter advisering voorgelegd aan de inhoudelijk specialisten, bijvoorbeeld bij financiële specialisten. De regievoerder zorgt voor rechtstreekse advisering van de portefeuillehouder. Bij de meeste deelnemers zijn hierin geen afdelings- of teammanagers in betrokken.

Over het algemeen is er geen directe relatie met de gemeentesecretaris/algemeen directeur. Alleen wanneer stukken ter besluitvorming aan het college worden voorgelegd en/of consequenties hebben voor de deelnemer, dan wordt de gemeentesecretaris hierin betrokken.

2.3.4 Overleg en communicatiestructuren

In dit hoofdstuk is een overzicht weergegeven en een korte beschrijving van alle overleggen die er zijn tussen RUD en opdrachtgevers. Om een compleet beeld te geven komen ook de bestuurlijke overleggen aan bod. Deze bepalen immers voor een belangrijk deel de data en de onderwerpen van de ambtelijke (regievoerders en accounthouders) overleggen. Conclusie en aanbevelingen beperken zich tot overlegstructuur voor regievoerders en accountmanagers. Naast de hieronder genoemde overleggen is er ook mail- en belcontact tussen regievoerders en accountmanagers en andere ambtenaren van opdrachtgevers en RUD.

✓ Accountgesprekken

Regievoerders en accountmanagers hebben één-op-één overleg in accountgesprekken. De frequentie van deze gesprekken verschilt per opdrachtgever, maar vinden in ieder geval plaats om de kwartaalrapportages te bespreken. Er zijn opdrachtgevers waar het hierbij blijft, bij andere zijn er elke twee weken gesprekken. Dit kan structureel zijn of naar aanleiding van een dossier dat om veel aandacht vraagt.

✓ Regievoerdersoverleg

In het regievoerdersoverleg (RVO) zijn alle regievoerders aanwezig. Vanuit de RUD Utrecht zijn de directiesecretaris, een teamleider/accountmanager (voorzitter), de binnendienstmedewerker

accountmanagement, een secretarieel medewerker (notulist) en in voorkomende gevallen de controller en inhoudelijke medewerkers bij het overleg.

Het RVO is bedoeld om:

1) AB-vergaderingen voor te bereiden;

Tijdens het RVO worden AB stukken besproken en waar nodig toegelicht. Regievoerders kunnen vragen stellen, waardoor zij hun portefeuillehouder goed kunnen adviseren.

2) Gezamenlijke opdrachtgeversrol;

Samen bepalen wat de vraag is aan de RUD Utrecht kan efficiencyvoordeel opleveren. Hiervoor moeten deelnemers zoveel mogelijk onderling overeenstemmen en de RUD Utrecht eenduidig opdrachten geven. Daarnaast is het van belang dat de opdrachtgevers op een dezelfde manier de kwaliteit van de output en outcome vaststellen.

3) Gezamenlijke eigenaarsrol;

De regievoerder heeft naast zijn rol als opdrachtgever ook een rol als eigenaar van de RUD. In deze rol is het van belang samen met de andere eigenaren de juiste kaders en doelstellingen te definiëren waarmee de RUD als organisatie het beste kan functioneren. Deze rol kan soms conflicteren met de opdrachtgeversrol.

4) Bespreken van ontwikkelingen in de wet- en regelgeving

Het RVO is tevens voor de onderlinge uitwisseling van kennis en informatie over onder andere de consequenties van nieuwe wet- en regelgeving.

De onderwerpen die nu in het RVO worden besproken, lopen uiteen over deze vier punten. De meeste tijd wordt besteed aan de stukken van de RUD Utrecht die aan het AB worden voorgelegd.

✓ *Klankbordgroep financiën*

Om de financiële documenten inhoudelijk goed te kunnen bespreken en voor te bereiden vindt er periodiek overleg plaats met alle financiële adviseurs van de regievoerders/ portefeuillehouders. In deze overleggen worden de technische details besproken en waar mogelijk aangepast, met als doel dat het AB op hoofdlijnen kan beslissen.

✓ *Algemeen Bestuur*

De vergaderingen van het Algemeen Bestuur (AB) vinden ongeveer vijf keer per jaar plaats. In dit overleg zijn alle portefeuillehouders van de deelnemende partijen aanwezig, ondersteund door de directeur van de RUD. In de AB-vergaderingen worden kaders, uitgangspunten en de verantwoording over de geleverde prestaties vastgesteld. Het AB bepaalt de richting van de RUD Utrecht.

✓ *Dagelijks Bestuur*

Het Dagelijks Bestuur (DB) is samengesteld door en uit het Algemeen Bestuur. Het Dagelijks Bestuur is bevoegd tot de dagelijkse aansturing van de RUD Utrecht. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit twee wethouders namens de gemeenten en de gedeputeerde namens de provincie.

✓ *Overig*

Ieder team en project heeft zijn eigen overlegstructuur en deelnemers aan de overlegvormen. Daarnaast vindt nog veel direct inhoudelijk contact plaats tussen de medewerkers van de RUD en de deelnemers.

2.3.5 Verantwoorden

De RUD Utrecht legt op verschillende manieren verantwoording af aan haar opdrachtgevers/eigenaren. De belangrijkste hierin zijn:

1. Kwartaalrapportages (aan de individuele opdrachtgevers/eigenaren)
2. Bestuursrapportages (twee keer per jaar aan alle opdrachtgevers/eigenaren)
3. Jaarstukken (jaarrekening, één keer per jaar aan alle opdrachtgevers/eigenaren)
4. Jaarverslag (één keer per jaar aan alle opdrachtgevers/eigenaren)

Voor het opstellen van bestuursrapportages en de jaarrekening worden de financiële gegevens gebruikt uit AFAS en input vanuit het management. De gegevens voor de kwartaalrapportages worden uit verschillende systemen en administraties gehaald. De kwartaalrapportages worden gevuld met cijfers uit AFAS, Squit XO en diverse aparte (schaduw) administraties van seniormedewerkers van verschillende teams. Het maken van de rapportages kost hierdoor veel tijd.

3 INVENTARISATIE REGIEVOERDERS

In dit hoofdstuk zijn de gesprekken met de regievoerders samengevat. Hierin is de rode draad weergegeven over hun mening en wensen met betrekking tot de accountmanagers, de accountgesprekken, het RVO, de besluitvormingscyclus en de verantwoording (de stukken) door de RUD. Het gaat niet om individuele meningen: alles is door de meerderheid van de regievoerders gezegd, tenzij anders is aangegeven. Waar staat 'zij' of 'regievoerders' dan ook verwezen naar meer dan de helft van de regievoerders.

3.1 Accountmanagers

De gesprekken met de accountmanagers verlopen prettig, vinden de regievoerders. Ze zijn betrokken en weten wat er speelt in het eigen vakgebied. Regievoerders zien wel verbeterpunten voor de accountmanager: zij verwachten een pro-actievere houding met meer oog voor de belangen van de opdrachtgever/eigenaar, en zouden graag zien dat de accounthouder meer mandaat krijgt om namens de RUD afspraken te maken. Een belangrijk ander signaal dat regievoerders geven, is dat zij binnen de RUD – ook buiten de accountmanagers – een afhoudende houding ervaren. Regievoerders geven aan dat zij in voorkomende gevallen het gevoel hebben dat medewerkers binnen de RUD; “wel weten wat goed is voor de gemeente/provincie”, zonder te toetsen of dit ook zo is.

Regievoerders vinden dat accountmanagers de ambassadeur en het gezicht van de RUD moeten zijn. Ze zouden als makelaar tussen vraag en aanbod moeten opereren, en begrijpen wat er speelt binnen de eigen organisatie (uitvoering en bedrijfsvoering) en dit ook kunnen uitleggen en uitdragen. Een accountmanager hoeft wat betreft de regievoerders geen vakinhoudelijke kennis te hebben: zo wordt voorkomen dat een accountmanager op de stoel van een inhoudelijke specialist gaat zitten. Regievoerders verwachten wel dat zij de kennis over- en ervaring met de praktijk uit de RUD ophalen, zodat de deelnemers dit mee kunnen nemen bij beleidsontwikkeling een en ander conform de BIG-8 cyclus.

De regievoerders ervaren dat de accountmanagers met name vanuit vakinhoud (operationeel) zijn gedreven. Ook mogen de accountmanagers wat betreft de regievoerders pro actiever handelen om het aanbod van de RUD Utrecht beter te laten aansluiten op de vraag van de deelnemers. Enkele regievoerders vertellen dat deelnemers hebben aangegeven op (korte) termijn meer taken over te willen dragen aan de RUD. Dit wordt volgens hen niet gezien of zelfs afgehouden door de accountmanager.

De focus van de accountmanagers wordt ervaren als voornamelijk intern gericht, handelend vanuit het belang van de organisatie. Belangen van de deelnemers worden beperkt (h)erkend, aldus de regievoerders. Ook de vraag achter de vraag herkennen wordt gezien als een belangrijk ontwikkelpunt. Bestuurlijk gevoelige situaties worden pas herkend nadat deze door de regievoerders zijn geduïd. Regievoerders verwachten hierin meer pro activiteit. Dit geldt ook voor het signaleren van consequenties van wet- en regelgeving voor de opdrachtgever/deelnemer: deze moeten tijdig besproken worden, ook degene buiten het eigen vakgebied van de accountmanager.

Regievoerders zouden graag zien dat accountmanagers op alle niveaus – zowel ambtelijk als bestuurlijk – dé gesprekspartner voor de deelnemers zijn. In de praktijk overleggen zij hoofdzakelijk met de ambtelijke regievoerders. Ook de afspraken over het vaststellen van de DVO's zouden wat de regievoerders betreft het best door de accountmanagers gemaakt kunnen worden. Zij kunnen

samen met de deelnemers de conceptafspraken vastleggen in een DVO, dat vervolgens voor vaststelling aan directie en college wordt voorgelegd. Deze lijn wordt ook gewenst voor de uitvoeringsprogramma's en dienstverleningshandvest. Regievoerders zien als voordeel dat de accountmanager zelf dan ook goed weet wat de afspraken zijn, zodat hij namens de deelnemer binnen de RUD er op kan toezien en waar nodig kan bijsturen. Vanuit deze rol is de accountmanager ook in staat om een goede signalerende en adviserende rol over lopende opdrachten in het kader van uren- en/of budgetoverschrijding in te nemen.

De regievoerders geven tot slot aan ondersteuning bij gesprekken met bedrijfsleven in politiek gevoelige situaties te missen. Het is hun wens dat de accountmanager deze rol meer oppakt.

3.2 Accountgesprekken

De accountgesprekken verlopen in een prettige sfeer, vinden de regievoerders. Maar waar de frequentie zich beperkt tot de kwartaalrapportages, ervaren de regievoerders de contactmomenten als te weinig. Over de hele linie signaleren regievoerders dat er in accountgesprekken weinig wordt gesproken over organisatieontwikkelingen en zaken die spelen in het AB: hier zijn regievoerders wel in geïnteresseerd. Regievoerders geven aan dat zij daardoor nu via eigen kanalen gesprekken voeren over ontwikkelingen binnen de RUD.

Regievoerders vragen ook aandacht voor een goede verslaglegging en nadrukkelijk voor het (op tijd) nakomen van afspraken die tijdens het overleg worden gemaakt. De indruk is dat de gesprekken en afspraken beperkt blijven tot de accountmanagers en slechts beperkt belanden bij de verantwoordelijke teamleider, projectleider of medewerker. De verslaglegging van overleggen waarbij de binnendienstmedewerker aanwezig is, voldoet wel aan de verwachtingen.

3.3 Regievoerdersoverleg

Regievoerders ervaren dat er weinig ruimte is in het RVO om hun eigen input te bespreken. Zij wijten dit aan tijdgebrek door de hoeveelheid stukken van de RUD die op de agenda staan. In combinatie met de manier waarop het voorzitterschap wordt ingevuld, vinden zij dat de RUD het overleg teveel overheerst. Ze ervaren geen open sfeer, en willen de gelegenheid om door hun gewenste onderwerpen op de agenda te plaatsen en te bespreken. Regievoerders menen dat een onafhankelijke technische voorzitter hieraan kan bijdragen.

Tijdens het RVO willen regievoerders ook onderling meer af kunnen stemmen, om zo bijvoorbeeld gezamenlijk op te kunnen trekken als eigenaren van de RUD. Tot slot merken ze over het RVO op dat het mandaat waarmee regievoerders opereren, maar ook de kennis, ervaring en competenties onderling verschilt.

3.4 Besluitvormingscyclus

Het beeld van het proces rondom de aanlevering en bespreking van de DB- en AB-stukken is vanuit de regievoerders eenduidig: op dit moment verloopt dit niet goed. In veel gevallen zijn er stukken in het RVO besproken en daarna in het DB, en vervolgens aangepast aan het AB gezonden. Deze aangepaste stukken zijn dan pas laat voor hen beschikbaar, vinden de regievoerders. Zij vinden dat zij hierdoor geen of onvoldoende tijd hebben om een goed advies voor te bereiden. De tijd tussen de

aanlevering van de aangepaste stukken en het plaatsvinden van de AB-vergaderingen vinden zij te kort. In situaties waar voorstellen nog voorgelegd moeten worden aan interne (financiële) collega's is een goede beoordeling en advisering niet of nauwelijks haalbaar. Naast de korte termijn is het voor de regievoerders onduidelijk waar de stukken gewijzigd zijn, wat voor hen niet bijdraagt aan een spoedige beoordeling en advisering.

In enkele situaties heeft dit geleid dat regievoerders als gevolg van gebrek aan tijd hun portefeuillehouders negatief hebben geadviseerd, waardoor noodzakelijke beslissingen vertraging opliepen. De regievoerders hebben aangegeven dat de cyclus van RVO, DB en AB op een efficiëntere en effectievere wijze moet worden ingericht, waarmee het besluitvormingsproces kan verbeteren.

3.5 Verantwoording

Regievoerders oordelen dat de kwartaalrapportages vaak laat komen, en dat de toelichting op kwartaalrapportages zich vaak beperkt tot wat er in de rapportage is beschreven. Zij zouden graag meer uitleg willen over verschillen met de DVO en missen prognoses over de verwachte realisatie aan het einde van het jaar. Deze toelichting kan een accountmanager vaak ook niet zelf direct geven, maar moet intern worden uitgezocht. Dit kost naar de mening van de regievoerders onnodig tijd, aangezien een deel van de vragen al in de voorbereiding gesteld zijn of door de accountmanagers verwacht kunnen worden.

In de rapportage wordt voornamelijk op uren of op aantallen producten gerapporteerd. De toelichtingen die worden gegeven zijn beperkt en sluiten niet altijd goed aan op de cijfers. Ook worden prognoses en advies over consequenties en aanpak van de outcome gemist door de regievoerders. Een voorbeeld hiervan uit een gesprek: tijdens enkele controles van garagebedrijven is geconstateerd dat er geen aansluiting is tussen de administratie van accu's. Een voorstel om in het volgende jaar een project garagebedrijven uit te voeren om te onderzoeken of dit een breder probleem is, ligt dan voor de hand. Dergelijke voorstellen worden niet of nauwelijks gedaan door de RUD. Ook advies over waar het (milieu) rendement het hoogst is, wordt nu gemist.

Over de bestuursrapportages zeggen de regievoerders dat deze te lang is, teveel gericht is op successen, en te weinig cijfermatig; er is bijvoorbeeld geen aansluiting met de kwartaalrapportages. Er mag wat betreft de regievoerders meer op basis van prestatie-indicatoren worden verantwoord, zodat gedurende enkele jaren de tendensen kunnen worden bewaakt en beoordeeld.

4 INVENTARISATIE BIJ ACCOUNTMANAGERS EN OVERIGE BETROKKENEN RUD UTRECHT

In dit hoofdstuk zijn de gesprekken met de accountmanagers, directie en overige interne medewerkers samengevat. Hierin is de rode draad weergegeven over hun mening en wensen met betrekking tot de regievoerders, de accountgesprekken, het RVO, de besluitvormingscyclus en de verantwoording (de stukken) van de RUD. Het gaat niet om individuele meningen: alles is door de meerderheid van de betrokken gezegd, tenzij anders is aangegeven. Waar staat 'zij' of 'accountmanagers' dan ook verwezen naar meer dan de helft van de betrokken vanuit de RUD.

Op basis van de gesprekken is gebleken dat er binnen de RUD Utrecht door de betrokken in het onderzoek op verschillende wijze wordt gedacht over de diverse besproken onderwerpen.

4.1 Regievoerders

De RUD Utrecht verwacht dat regievoerders zowel de opdrachtgevers- als de eigenaarsrol vervullen. Zij signaleren dat het opdrachtgever- en eigenaarschap op verschillende manieren wordt ingevuld door de regievoerders. Het is voor de RUD soms onduidelijk wat het mandaat is van de regievoerder en op welk niveau bij de opdrachtgevers /eigenaren zaken besproken en besloten worden. Er lijkt geen eenduidige taakomschrijving te zijn van de regievoerders.

De focus van de regievoerder ligt momenteel vooral op de realisatie van de afgesproken productie, kwaliteitsafspraken en eventuele bestuurlijk gevoelige dossiers, signaleren de accountmanagers. Hier zit hun expertise. Als het gaat om bedrijfsvoering en organisatieontwikkelingen ervaart de RUD dat niet alle voorstellen met de juiste kennis en ervaring beoordeeld (kan) worden.

De RUD ervaart dat regievoerders steeds hogere eisen stellen op het gebied van verantwoording (output en outcome), aanlevering van informatie en steeds meer beslissingsbevoegdheid naar zich toe trekken. Het beeld bestaat dat de regievoerders steeds meer en andere informatie van de RUD te willen ontvangen. Dit aspect maar ook de eisendheid van de regievoerders wordt soms als lastig ervaren. Er wordt veel informatie gedeeld met de regievoerders, afgevraagd kan worden wat de doelmatigheid er van is.

4.2 Accountmanagement binnen RUD

Accountmanagers vinden dat zij vanuit de interne organisatie nog onvoldoende worden geïnformeerd over politiekgevoelige dossiers, mogelijke budgetoverschrijding of andere zaken waarvan de regievoerder op de hoogte moet zijn. En als dat dan al gebeurt, is er onvoldoende besef van de urgentie om de accountmanagers tijdig te informeren, is de ervaring.

Accountmanagers geven ook aan dat zij op dit moment nog onvoldoende gefaciliteerd worden met concrete voortgangsinformatie om onder andere de accountgesprekken goed te kunnen voeren. Vaak moeten zaken achteraf worden uitgezocht. Daarnaast is er onvoldoende beeld van vakinhoudelijke/ teamoverstijgende onderwerpen, waardoor verantwoording nu met name beperkt blijft tot het eigen vakgebied van de accounthouder (teamleider).

Het huidige accounthoudersoverleg beperkt zich tot met name afstemming op de planning en wijze van opstellen van de kwartaalrapportages. Er is geen vaste agenda, geen voorzitter en geen verslaglegging. Afstemming en bespreken van situaties binnen gemeenten vindt nauwelijks plaats. Tenslotte is er geen visie bepaald en is er geen uitwerking van het doel van het overleg, waardoor nut en noodzaak ter discussie komt te staan.

4.3 Regievoerdersoverleg

Voor de RUD Utrecht is het soms onduidelijk wat het mandaat is van de regievoerder en op welk niveau zaken besproken en besloten worden. Vanuit de accountmanagers is er een sterke behoefte aan een RVO waarin regievoerders deelnemen die in zekere zin mandaat hebben om mee te sturen en te bepalen in voorbereiding op de besluitvorming in het AB, en waar nodig in de individuele colleges. Daarnaast heeft de RUD behoefte aan regievoerders die op basis van de juiste kennis, ervaring en competenties hun opdrachtgever- en opdrachtnemersrol kunnen invullen.

4.4 Besluitvormingscyclus

De wijze (proces binnen deelnemers) waarop stukken worden beoordeeld is vaak onbekend bij de accountmanagers. AB-voorstellen worden door de deelnemers individueel beoordeeld, waardoor er verschillende interpretaties ontstaan. Gevolg hiervan is dat de bestuurders met verschillende interpretaties geadviseerd worden en op deze wijze in het AB hun visie delen. Accountmanagers zien hierin het risico dat voorstellen op verkeerde gronden terug naar de tekentafel worden verwezen.

4.5 Verantwoording

De RUD Utrecht legt op verschillende wijzen verantwoording af over geleverde diensten. De belangrijkste hierin zijn; Q-rapportages, bestuursrapportages en jaarverslagen. Momenteel wordt door de RUD Utrecht hard gewerkt om de rapportages op orde te krijgen en aan te sluiten op de wensen. In dit onderzoek is navraag gedaan wat het beeld is van de huidige kwaliteit van de wijze van verantwoording.

Het beeld dat vanuit de RUD Utrecht wordt geschetst over de wensen van de regievoerders is dat de regievoerders steeds meer en andere informatie van de RUD te willen ontvangen. De accountmanagers herkennen de behoefte van de regievoerders om naast cijfermatige verantwoording ook meer toelichting te willen over de outcome van de resultaten, prognoses over de uitvoering in de opvolgende periode en betere aansluiting op de DVO's. De accountmanagers geven aan dat ze vanuit de organisatie hierop nog onvoldoende input op ontvangen of dat dit veel energie kost om uit de organisatie te halen. Het opstellen van de kwartaalrapportages vraagt een aanzienlijke tijdsinvestering.

Als gevolg dat nog niet vanuit 1 systeem (automatisch) kan worden gerapporteerd, wordt momenteel vanuit uit (minimaal) 7 verschillende (schaduw) administraties, toelichtingen op productiecijfers aangeleverd. Het maken van een kwartaalrapportage kost de RUD Utrecht daarmee tussen de €25.000 en €27.500,- per kwartaal. Op jaarbasis kost de huidige werkwijze dus ruim €100.000,-¹.

¹ Per kwartaalrapportage gemiddeld 74 uur per team, 4 uitvoerende teams ($74 \times 4 = 296$ uur $\times$ €86 = €25.500,- $\rightarrow$ 4 kwartaalrapportages = ruim €100.000,- op jaarbasis.

5 ANDERE OMGEVINGSDIENSTEN

In het kader van dit onderzoek is navraag gedaan bij andere RUD's en omgevingsdiensten over de invulling van het accountmanagement en regievoering. Hieruit blijkt dat hier op verschillende wijzen wordt omgegaan. Er zijn diensten die het accountmanagement net als de RUD Utrecht bij het management hebben belegd. De meeste diensten hebben aparte accountmanagers en er zijn vormen van combinaties. Opvallend is dat met name jonge RUD's het accountmanagement belegd hebben bij het management. Diensten die al langer bestaan, kiezen voor aparte accountmanagers. De rode draad in de argumentatie voor de keuze van aparte accountmanagers is dat deze diensten hebben ervaren dat het werk van accountmanagers een vak apart is en vraagt om medewerkers met de juiste kennis, ervaring en competenties. In veel gevallen wordt ook een vergelijk getrokken met het bedrijfsleven waar het accountmanagement vrijwel in alle situaties belegd is bij aparte accountmanagers en niet bij het management dat verantwoordelijk is voor de operatie/ productie.

Vrijwel alle uitvoeringsdiensten hebben vormen van regievoerdersoverleggen, partneroverleg, etc. Bij alle uitvoeringsdiensten die in dit onderzoek zijn onderzocht, is er een vorm van ambtelijk regieoverleg ingericht, waar vanuit het opdrachtgeverschap wordt ingevuld en het eigenaarschap op ambtelijk niveau wordt uitgeoefend.

Saillant detail is dat bij uitvoeringsdiensten waar de relatie met de deelnemers op gespannen voet staat, er niet of nauwelijks ruimte wordt gegeven voor noodzakelijke ontwikkelingen, zoals tariefstijgingen of andere financieringsstructuren. In enkele situaties heeft een slechte relatie tussen de deelnemers en directie, zelfs geleid tot een gedwongen vertrek van de directeur.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Regievoerders en accountmanagers, directie en overige interne medewerkers van de RUD Utrecht geven aan dat de relatie, de overlegstructuur, de verantwoording en het besluitvormingsproces beter kunnen. Ook de inrichting van accountmanagement binnen de RUD is nog niet optimaal. Terugkerende onderwerpen hierin zijn: met name het besteden van tijd en aandacht voor de (warme) 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.

Kern van de aanbevelingen is dat het duurzaam werken aan de relatie van groot belang is om vertrouwen te creëren. Om dit vertrouwen te creëren is het noodzakelijk om samen (RUD Utrecht en regievoerders) de aanbevelingen te beoordelen en af te stemmen welke aanbevelingen overgenomen worden en uitgevoerd en op welke wijze.

Aanbeveling 1: organiseer tijd en ondersteuning voor accountmanagers

Uit de gesprekken is gebleken dat de accountmanagers, die ook teamleider en programmamanager zijn, momenteel te weinig tijd hebben om in de accounts en dus in hun relatie met de deelnemer te investeren. Maar ook te weinig tijd kunnen investeren in de ontwikkeling van noodzakelijke competenties om de werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Er zijn drie scenario's die dit probleem op kunnen lossen:

Scenario 1: Ondersteuning accountmanagement vergroten

In dit scenario wordt de capaciteit bij de ondersteuning van het accountmanagement tijdelijk vergroot met een extra medewerker binnendienst. In ieder geval totdat de rapportages op een uniforme wijze, vrijwel geautomatiseerd aangeleverd kunnen worden. Verder krijgen de accountmanagers training om deze rol verder te ontwikkelen.

Om de ondersteuning binnen de RUD naar de accountmanagers verder te verbeteren, worden de medewerkers getraind in klantgericht werken, politieke sensitiviteit en maatschappelijk bewust omgaan met de beschikbaar gestelde budgetten. Daarnaast wordt een proces ingericht om accountmanagers adequaat te voorzien van relevante informatie.

Kosten

De extra kosten voor dit scenario zijn beperkt. Er zal mogelijk een aanvullende investering worden gevraagd om de capaciteit bij de ondersteuning van accountmanagement. Op jaarbasis komt dit neer op ongeveer €25.000 - €30.000,-. Daarnaast zijn er kosten te verwachten voor training en opleiding van de accountmanagers en de interne organisatie. De opleidingskosten kunnen waarschijnlijk volledig worden gedekt uit het opleidingsbudget.

Scenario 2: Het accounthouderschap van de grote accounts beleggen bij een aparte accounthouder

De kleinere accounts vragen over het algemeen minder tijd dan de grote (zoals Amersfoort, Utrecht en provincie Utrecht). In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de kleinere accounts bij de huidige accountmanagers blijven. Mogelijk dat alleen een herverdeling plaatsvindt. Voor de grote accounts die een intensievere aanpak vragen wordt een tijdelijke aparte accountmanager aangetrokken voor 28 tot 32 uur per week. Naast het accounthouderschap van de grote deelnemers kan deze accountmanager ingezet worden om bijvoorbeeld een regierol op te pakken in de accounthouderoverleggen (intern), een trekkersrol bij het verbeteren van de kwartaalrapportages, een bijdrage leveren aan RVO, etc. geadviseerd wordt om deze accountmanager in het strategisch beraad te positioneren.

Kosten

De kosten voor een extra accountmanager bedragen tussen de €50.000 - €60.000,- (inhuur) per jaar. Aanvullende capaciteit op ondersteuning is in dit scenario niet nodig. Daarnaast worden teamleiders ontlast en is bij hen meer tijd vrij om hun overige taken op te pakken. Mogelijk dat hierdoor dan minder inhuur voor ondersteuning nodig is, waarmee deze investering voor de organisatie beperkt kan blijven.

Scenario 3: het accountmanagement apart beleggen

In dit scenario wordt het accountmanagement volledig apart belegd bij bijvoorbeeld twee (tijdelijke) accountmanagers voor 28 tot 32 uur per week. Deze accountmanagers kunnen elkaar vervangen en versterken. De tijdelijkheid kan worden gekoppeld aan de termijn waarbinnen de RUD Utrecht in het stabiele stadium van doorontwikkelen is beland, naar verwachting is dat in 2018. Naast het accounthouderschap kunnen de accountmanagers ingezet worden om bijvoorbeeld een regierol op te pakken in de accounthouderoverleggen, waarin de teamleiders betrokken worden, een trekkersrol bij het verbeteren van de kwartaalrapportages, een bijdrage leveren aan RVO, etc. Geadviseerd wordt om deze accountmanagers te positioneren in het strategisch beraad.

Kosten

De kosten voor 2 accountmanagers bedragen tussen de €100.000 - €120.000,- (inhuur) per jaar. Daarnaast worden teamleiders ontlast en is bij hen meer tijd vrij om hun overige taken op te pakken. Mogelijk dat hierdoor dan minder inhuur voor ondersteuning nodig is, waarmee deze investering voor de organisatie beperkt kan blijven.

Dekking van de kosten

Dekking van de kosten van de 3 scenario's kan in overleg met de regievoerders gevonden worden in een verschuiving van productieve uren die voor het accountmanagement beschikbaar worden gesteld. Daarnaast kan door het integreren en automatiseren van de verantwoording €50.000 - €75.000,- worden bespaard, waarmee de kosten voor een professioneel ingericht accountmanagement (deels) kan worden gedekt. De extra kosten voor de organisatie kan hiermee dus worden beperkt.

Aanbeveling 2: schep duidelijkheid over taken, rollen en mandaat en communiceer hierover

Uit het onderzoek is gebleken dat er nog onduidelijkheid is over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de accountmanagers en regievoerders. Evenals de hiervoor noodzakelijke competenties. Geadviseerd wordt om de regievoerders en accountmanagers gezamenlijk tot een voorstel te komen voor invulling hiervan. Hiervoor kan bijvoorbeeld een workshop/training worden georganiseerd. Het resultaat hiervan kan een soort functieprofiel zijn van accountmanagers en regievoerders die door het AB kan worden geaccordeerd.

Informeer vervolgens alle medewerkers van de RUD over de resultaten van deze workshop, zodat zij weten wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is. Dit draagt bij aan draagvlak en begrip. Ook aan de kant van de opdrachtgever/eigenaar is (interne) communicatie hierover gewenst.

Aanbeveling 3: investeer in kennis en vaardigheden

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, wordt geadviseerd een incompany training of workshop te organiseren. Een deel hiervan is mogelijk samen uit te voeren met de training bedoeld onder aanbeveling 2. Het investeren in kennis, ervaring en het versterken van de onderlinge band zou een jaarlijks terugkerend agendapunt kunnen zijn.

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

Dit kan bijvoorbeeld door extra overleggen in te richten over specifieke onderwerpen, stukken eerder te versturen of de vergadercyclus aan te passen. Een sterk gedragen wens vanuit de regievoerders is een apart voorbereidingsoverleg vlak voor de AB vergaderingen, waarin de AB stukken worden doorgesproken en technisch inhoudelijke vragen kunnen worden gesteld. Geadviseerd wordt om samen met de regievoerders te bepalen welke overlegvormen bijdragen aan een efficiënte en effectieve besluitvormingsproces.

Om een bijdrage te leveren aan een uniform besluitvormingsproces binnen de deelnemers wordt geadviseerd om voorbeeld teksten voor college en gemeenteraad/ gedeputeerde staten mee te leveren. Deze teksten kunnen dan integraal worden overgenomen door de regievoerders in de eigen sjablonen.

Tenslotte wordt geadviseerd om regievoerders vroegtijdig te informeren over de aanlevering van veel (complexe) AB stukken, zodat zij en hun interne collega's in de agenda's tijd kunnen vrij plannen om de stukken te kunnen beoordelen voor hun portefeuillehouder.

Aanbeveling 5: pas de kwartaalrapportages en bestuursrapportages aan

Kwartaalrapportages en bestuursrapportages zijn bedoeld voor de opdrachtgevers / eigenaren. Stem de opzet en inhoud op hun wensen af. Denk hierbij aan afstemming op de contractuele afspraken, inzicht in de prognose en wat de outcome is van de geleverde productie. Geadviseerd wordt om een juiste balans te zoeken tussen het beschrijven van feiten, omstandigheden en "succesverhalen". Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat het document korter en bondiger mag.

Geadviseerd wordt om de huidige integratie en automatisering van de voortgangsrapportages te versnellen en zo snel mogelijk alle schaduw administraties en rapportages uit te faseren.

Tenslotte wordt geadviseerd om nadrukkelijk te sturen op het continu, tijdig en correct tijdschrijven van de medewerkers. Alleen dan kan er een compleet en juist beeld van de voortgang worden weergegeven.

Aanbeveling 6: stel een technisch voorzitter aan voor het regievoerdersoverleg

Geadviseerd wordt om een technisch voorzitter voor het regievoerdersoverleg aan te stellen. Van belang is dat deze voorzitter onafhankelijk en objectief (met input van alle deelnemers) de agenda voor het overleg kan bepalen. Het is daarnaast van belang dat de voorzitter goed geïnformeerd moet zijn over de onderwerpen die besproken worden in het AB en de organisatorische ontwikkelingen van de RUD.

Slotwoord

Welke aanbeveling of advies uit dit rapport dan ook wordt overgenomen en in welke vorm dan ook, de kern van alle aanbevelingen is dat de RUD Utrecht en haar deelnemers SAMEN de REGIEVOERING van de RUD Utrecht moeten oppakken. Maak uiteenlopende onderwerpen met elkaar bespreekbaar en zorg samen voor een goede basis van vertrouwen. Als er een goede basis van vertrouwen is, dan zal de samenwerking versterkt worden en zal er meer begrip ontstaan voor ieders belangen en mogelijkheden. Hierdoor zal er dan ook meer ruimte ontstaan om efficiënt en effectief complexe en conflicterende situaties met elkaar aan te pakken. Uiteindelijk is iedereen erbij gebaat als de RUD Utrecht die stevige en betrouwbare uitvoeringspartner is die bij de oprichting gewenst is.

BIJLAGE 1: LIJST MET GESPREKSPARTNERS

RUD Utrecht:

Saskia Borgers
Paul Verkerk
Michiel Zwaan
Tamara Aarts
Wim Zoutewelle
Werner van den Broek
Carla Anzion
Ruud Klunder
Gemma Himmelreich
Maarten Oderkerk
Marije Sibma
Beleza Spanings
Paula Roodink
Lars Bos
Ellen van Stratum
Mireille Seneff
Ilse van Dijk

Gemeenten:

Amersfoort	Richard Lekkerkerker
Baarn	Albert van 't Wiel
Bunschoten	René Gmelig Meyling
Eemnes	Martijn Bosman
Houten	Edwin Koolhof
Leusden	Marisa van Burken
Lopik	Jacco Baelde
Nieuwegein	Alex de Bree, Irma Achterberg
Soest	Wenda van der Heijden, Jan Loogman
Utrecht	John van Rooijen
Woudenberg	José van Beeck, Martijn Sengers
Provincie Utrecht	Natasja van de Lagemaat

BIJLAGE 2: SPECIFICATIE ONDERZOEKSVRAGEN

- ✓ **De rol en invulling van de taken van de accountmanagers;**
 - Wat wordt er bij de accounthouders van de RUD en bij de opdrachtgevers /eigenaren verstaan onder, en verwacht van, een accounthouder;
 - Hoe wordt de rol (en functie) van accounthouder nu binnen de RUD ingevuld en komt dat overeen met de verwachtingen die er zijn?
 - We weten dat er verschillen in behoeften zijn op dit vlak, we willen manieren vinden om met deze verschillen in behoeften om te gaan: hoe doen we dat?
 - Op welke verschillende manieren worden de accounthouders gefaciliteerd/gevoed vanuit de organisatie (denk hierbij aan informatie uit o.m. Afas, Squit) en hoe kunnen we dit verbeteren?
- ✓ **De rol en invulling van de taken van de regievoerders en de (structuur, inhoud en cyclus) van de regievoerdersoverleggen;**
 - Hoe wordt de rol (en functie) van regievoerder bij de verschillende opdrachtgevers /eigenaren nu ingevuld, zijn hierin verbeteringen aan te brengen?
 - Welke visie hebben wij op dit gebied?
 - Hoe schakelen regievoerders met de gemeentesecretaris en met financiële afdeling?
 - Wat is het doel van het regievoerdersoverleg, op welke wijze wordt deze nu vorm gegeven en hoe kan dit verbeterd worden, en wat betekent dat voor met wie je aan tafel zit?
 - Welke verwachting hebben de regievoerders van de invulling van het regievoerdersoverleg en welke verbeterpunten dragen de regievoerders hiervoor aan? Moet dit een overleg zijn waar op inhoudelijke zaken wordt ingegaan of moet dit met name gaan over de dagelijkse gang van zaken?
 - Hoe kan het regievoerdersoverleg het beste worden ingericht, wat zijn de onderwerpen? Welke mensen zitten hier in en wat hebben zij hiervoor nodig?
 - Hoe zien de regievoerders het regievoerdersoverleg in de cyclus van DB- en AB-overleggen?
- ✓ **De verantwoording van de RUD aan de opdrachtgevers/eigenaren (inhoudelijk en financieel);**
 - Wat de regievoerders vinden van de wijze waarop wij verantwoording afleggen (P&C-cyclus en inhoud van de rapportages)?
 - Welke informatie gewenst is om beter de kunnen sturen?
 - Op welke wijze kunnen rapportages beter op elkaar aangesloten worden? Hoe voer je hierin de regie?
 - Welke gevolgen heeft dit voor de wijze waarop de accounthouders worden gevoed vanuit de organisatie en welke verbeteringen kunnen hierin worden aangebracht?

BIJLAGE 3: OVERZICHT GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

- Bedrijfsplan RUD Utrecht
- Jaarverslag 2014
- gemeenschappelijke regeling
- dienstverleningsovereenkomsten
- bijdrageverordening RUD 2014
- mandaatbesluiten
- Dienstverleningshandvest
- Agenda's en verslagen RVO
- Diverse documenten die aan RVO en AB zijn voorgelegd
- overeenkomsten voor uitvoering taken
- (bestuurs)rapportages
- Programma Partnerschap en Uitvoeringsvrijheid
- feedback op de Q3 en bestuursrapportages
- de reacties op stellingen van de deelnemers van de kennisestafette