

## Aanbiedingsbrief

aan: Algemeen Bestuur RUD Utrecht  
van: Dagelijks Bestuur RUD Utrecht  
steller: Michiel Zwaan  
onderwerp: AP03.4a\_Positioneringsonderzoek Seinstra van de Laar  
t.b.v.: AB d.d. 23-03-2016  
bijlage: Quickscan Seinstra van de Laar

---

### Status

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

### Samenvatting

#### *aanleiding*

De afgelopen jaren is er een stelsel van 29 regionale uitvoeringsdiensten gevormd. Een prestatie van formaat onder druk van hoge bestuurlijke verwachtingen. SeinstravandeLaar B.V. – adviesbureau in de publieke sector - publiceerde in 2015 een onderzoek naar de verschillende ontwikkelstadia van RUD's. Het bureau voerde bij 10 RUD's een quick-scan uit en ontwikkelde een model aan de hand waarvan de ontwikkelingsfase waarin een uitvoeringsdienst zich bevindt in beeld kan worden gebracht.

Gezien de hoge ambities, vastgesteld door het Algemeen Bestuur in het ontwikkelplan/koersplan, en het tempo waarin de RUD stappen zet, bijvoorbeeld door als laatst gestarte RUD als eerste de stap te maken naar outputfinanciering, is het bureau gevraagd bij de RUD Utrecht een positioneringsonderzoek te doen om te bepalen in welke fase de RUD zich nu bevindt en of de juiste keuzes worden gemaakt om de gestelde ambities waar te maken, en met welke risico's/beheersmaatregelen we rekening moeten houden.

#### *conclusie*

Over de conclusies van Seinstra van de Laar zijn wij, zoals de onderzoekers ons adviseren, erg trots. Het rapport biedt de RUD een mooi overzicht van de geboekte resultaten, geeft bevestiging in veel van de gemaakte keuzes en biedt aanknopingspunten om focus aan te brengen om onze ambities voor de toekomst te realiseren. Deze blik van buiten helpt ons om onze eigen ontwikkeling in het perspectief te plaatsen van de ontwikkelingen van andere RUD's. En het helpt ons om daar waar nodig aan te scherpen en te prioriteren. Een visitatie van buitenaf is een erg handig instrument gebleken waar we ook de komende jaren gebruik van willen maken, zeker gezien de dynamiek waar de RUD zich de komende jaren in bevindt (oa. outputfinanciering en omgevingswet). We denken er aan om volgend jaar opnieuw de thermometer erin te steken zodat we weten welke maatregelen we nog kunnen en moeten nemen om een zorgvuldige overgang naar outputfinanciering te realiseren alsook de verandering van onze organisatie goed te regisseren.

De quickscan is toegevoegd in de bijlage en zal worden besproken aan de hand van een presentatie van de onderzoekers. In de toelichting wordt ingegaan op welke manier de RUD handen en voeten geeft aan de aanbevelingen uit het rapport. Daarbij zijn de regiovoerders gevraagd of en zo ja bij welke onderwerpen zij buiten de vergaderingen van het RVO een betrokken rol willen vervullen (b.v. als klankbord of werkgroep).

#### *Advies en Aanbeveling*

Aan Seinstra van de Laar hebben we eveneens gevraagd of alle projecten die we in de organisatieverandering en outputfinanciering hebben bepaald, ook daadwerkelijk bijdragen aan een solide doorontwikkeling naar de andere twee fases in de organisatieverandering, te weten stabiliseren en door-ontwikkelen. De onderzoekers geven hierop een positief advies:

1. Ze zijn van mening dat de programmatische werkwijze (stuurgroep, programmaleiders/managers, projecten) gaat helpen bij dit transitieproces. Dat de juiste projecten – en deelprojecten zijn benoemd en uitgewerkt.
2. Dat er veel aandacht zal moeten zijn voor draagvlak, cultuurverandering en werkwijze. Hiervoor hebben we het project Continu Verbeteren ingericht. Een permanent gedragsveranderingsproces naar kwaliteits- en kwantiteitsverbetering. Het bureau geeft ook het advies dat investeren in de RUD medewerker van de toekomst echt een must is. Op dit moment werken we een Strategisch Personeels Plan uit. In dit plan is te lezen hoe we investeren op die uitblinkende RUD medewerkers die toekomstbestendig zijn. Zodat we én er klaar voor zijn om goed productiegericht te werken alsook kunnen anticiperen op ontwikkelingen zoals de nieuwe wet- en regelgeving (o.a. de omgevingswet).
3. Eveneens adviseren ze ons dat we blijvend moeten investeren, middels een investeringsparagraaf op onze begroting, in nieuwe ontwikkelingen. Naar ons idee zijn het risico gestuurd handhaven, het anticiperen op de Omgevingswet en het project energiebesparing daar goede voorbeelden van.

---

## Voorstel

De leden van het Algemeen Bestuur wordt gevraagd:

1. de quickscan van Seinstra van de Laar te bespreken.

---

## Toelichting

Seinstra van de Laar herkent bij de meeste RUD's drie ontwikkelingsfasen. We kunnen constateren aan de hand van dit rapport dat we de eerste fase waar de meeste RUD's drie jaar voor nemen, overstegen zijn, ondanks het feit dat we één jaar operationeel zijn. Het is nu een kwestie van afmaken en verbeteren. Volgens het onderzoeksbureau is dat fase 2 (Stabiliseren) en 3 (Doorontwikkelen).

Ontwikkelstadia	Kenmerken
Opstarten (1-2 jaar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oprichting dienst</li> <li>• Bedrijfsvoering samen</li> <li>• Culturen verbinden</li> <li>• Productie op orde</li> </ul>
Stabiliseren (2-4 jaar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén cultuur</li> <li>• Bedrijfsvoering op orde</li> <li>• Efficiencyvoordelen</li> <li>• Kwaliteitsimpuls</li> </ul>
Doorontwikkelen (5+ jaar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outputfinanciering</li> <li>• Versterken opdrachtnemer- opdrachtgeverrelatie</li> <li>• Structureel kwaliteit toevoegen</li> <li>• Innovatie</li> </ul>

In 2016 nemen we daar de tijd voor. We investeren vooral in de overgang naar zaakgericht werken en het realiseren van betrouwbare rapportages. Eveneens bereiden we ons voor op de doorontwikkeling van onze organisatie. Dit doen we onder andere door ons voor te bereiden op outputfinanciering en ons voor te bereiden op nieuwe ontwikkelingen zoals de Omgevingswet en energiebesparingsinitiatieven. Seinstra van de Laar constateert dat fase 2 en 3 niet volgordeijk verlopen; bij onze RUD lopen ze al door elkaar aangezien we voorbereid willen en moeten zijn op de nieuwe wet- en regelgeving en outputfinanciering. Zij adviseren ons om die fasen programmatisch te organiseren, hiervoor hebben wij een transitieplan opgesteld voor het project outputfinanciering en de projecten in de ontwikkelprogramma's herijkt, en een investeringsparagraaf toegevoegd aan de begroting.

## Focus en sturing

Projecten die gerelateerd zijn aan de doorontwikkeling van de RUD zijn ondergebracht in programma's (zie figuur hieronder), die worden getrokken door een programmamanager (medewerker) en programmaleider (MT-lid). Programmamanagers/leiders rapporteren aan de stuurgroep RUD 2018, die de lange lijnen en de afhankelijkheden van de projecten uit de programma's van de ontwikkelstrategie bewaakt. De stuurgroep stuurt op zowel voortgang als resultaat van de meest belangrijke projecten en op voortgang van de overige projecten in de ontwikkelstrategie. De stuurgroep komt wekelijks bij elkaar en bestaat naast directeur en voorzitter Saskia Borgers uit een financieel adviseur (detachering vanuit de Provincie) en Michiel Zwaan (strategisch adviseur/secretaris stuurgroep).

Het versterken van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer wordt door Seinstra van de Laar benoemd als een belangrijke basis voor de doorontwikkeling. Het afgelopen jaar hebben de regievoerders onder andere via de werkgroepen DVO en Uniformering/PDC een belangrijke bijdrage geleverd aan een aantal producten in de ontwikkelprogramma's. Daarbij hebben regievoerders al aangegeven een betrokken rol te willen vervullen bij de implementatie van de procescriteria. De RUD wil de regievoerders vragen of er naast de genoemde werkgroepen nog andere onderwerpen zijn waarop zij een meer betrokken rol willen hebben in het meedenken/praten/werken over de doorontwikkeling van de RUD. Dit kan in een klankbordgroep of werkgroep, maar afhankelijk van de onderwerpen en de behoefte van betrokkenheid kan er ook aan andere vormen gedacht worden. We doen het per slot van rekening samen!

