

Quickscan ontwikkelstadium RUD Utrecht en doorkijk naar de toekomst

Een onderzoek naar de stand van ontwikkeling van de RUD Utrecht
vanuit een ambtelijk perspectief en een doorkijk naar de toekomst





Inhoud

Culemborg, 1 maart 2016

Drs. Arno Seinstra
Elise van Leest MSc.
Renée Kuin MSc.

Deel I: Inleiding, conclusies en aanbeveling	1
1. Inleiding	2
1.1 Aanleiding van deze Quickscan	2
1.2 Focus van het onderzoek	2
1.3 Opzet van het onderzoek	3
2. Conclusies en aanbevelingen	4
2.1 De RUD Utrecht is met een aantal keerzijdes in zeer korte tijd in fase 2 gekomen. Iets waar de organisatie trots op mag zijn.	4
2.2 Om een stevige basis te creëren voor de verdere toekomst, zou de RUD Utrecht er goed aan doen om fase 2 geheel af te ronden	5
2.3 Ons advies: aanbrengen van focus, verstevigen van de organisatie, maar wel blijven doorontwikkelen	6
2.4 Voor doorontwikkeling is nodig: slagkracht, denkkraft en het creëren van een meer zakelijke cultuur	8
2.5 De juiste stappen en snelheid naar een uitblinkende RUD	10
Deel II: Rapport van bevindingen	12
3. Huidig ontwikkelstadium RUD Utrecht	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Ontwikkelstadium RUD Utrecht op basis van documentenstudie	13
3.3 Tot slot	32
Bijlagen	33
Bijlage A: Normenkader	34
Bijlage B: Overzicht van de geraadpleegde documenten	36
Bijlage C: Overzicht van de gesprekspartners	37
Bijlage D: Overall overzicht resultaten op basis documenten en gesprekken	38

Deel I: Inleiding, conclusies en aanbeveling

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van deze Quickscan

De Regionale uitvoeringsdienst Utrecht (hierna: RUD Utrecht) levert, net als iedere andere regionale uitvoeringsdienst, een bijdrage aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving door de uitvoering van de vergunningverlening, toezicht en handhavingstaken. Richtinggevend voor de uitvoering van deze taken zijn haar opdrachtgevers (elf gemeenten en de provincie Utrecht), bedrijven en burgers.

De RUD Utrecht, de jongste regionale uitvoeringsdienst in ons land en operationeel sinds 1 juli 2014¹, heeft de ambitie de komende jaren toe te groeien naar een organisatie die uitblinkt in haar soort. Uitblinken betekent in de eerste plaats dat de RUD Utrecht een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving realiseert door de gemaakte afspraken structureel waar te maken. Verder staan bij een uitblinkende organisatie drie kernwoorden centraal, te weten: kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid. De RUD Utrecht wil in 2018 een meerwaarde bieden op deze drie kernwaarden.

Concreet betekent het dat de RUD Utrecht er naartoe werkt om *kwaliteit* te leveren, zowel inhoudelijk als procesmatig; niet alleen lokaal op individueel niveau, maar ook regionaal in de keten. Ook wordt er ingezet op het ontwikkelen van talent en het in hun kracht zetten van medewerkers. Het werk *eenvoudig* is ingericht, zodat de processen voor bedrijven en burgers niet meer bureaucratische rompslomp met zich meebrengen dan strikt noodzakelijk. Maar het betekent ook dat zij *betrouwbaar* is: opdrachtgevers, bedrijven en burgers kunnen er vanuit gaan dat de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving eerlijk en uniform is. Kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid moeten uiterlijk in 2018 zichtbaar en merkbaar zijn in de uitvoering.

Nu de RUD Utrecht een kleine twee jaar operationeel is wil de organisatie inzichtelijk hebben waar de organisatie nu staat, wat het ontwikkelpotentieel is en welke kansen en risico's de organisatie mogelijk loopt.

1.2 Focus van het onderzoek

Gezien het bovenstaande heeft de RUD Utrecht SeinstravandelAar op basis van haar brede ervaring en landelijke kennis van omgevingsdiensten gevraagd een Quickscan uit te voeren. De drie vragen die centraal staan in deze Quickscan luiden:

1. In welk stadia van ontwikkeling bevindt de dienst zich op dit moment?
2. Wat is het ontwikkelpotentieel?
3. Welke mogelijke kansen en risico's loopt de RUD Utrecht gelet op de ambities, de te nemen stappen en het tempo van ontwikkelen?

Landelijk zien wij dat de RUD's zich in verschillende fasen bevinden, sommige diensten bestaan al jaren en voeren naast basistaken ook extra taken uit. Andere diensten zijn recent gestart en nog druk bezig om de productie op orde te krijgen. In ons artikel 'Doorontwikkeling omgevingsdiensten: kans, maar ook noodzaak' beschrijven wij een drietal typen omgevingsdiensten en verschillende stadia van ontwikkeling die wij landelijk herkennen, te weten:

1. Omgevingsdiensten die (veel) langer dan vijf jaar bestaan: van stabiele situatie verder doorontwikkelen.
2. Omgevingsdiensten die 2-4 jaar bestaan: van opstartfase naar meer stabiliteit en tegelijkertijd doorontwikkelen.

¹ De RUD Utrecht is formeel op 8 januari 2014 opgericht door het aangaan van de GR, de operationele start vond later dat jaar plaats op 1 juli 2014.

3. Omgevingsdiensten die 1-2 jaar bestaan: focus op stabiliseren met doorkijk naar verder ontwikkeling.

Hoewel iedere typologie op zichzelf kan leiden tot nuanceringen, zien wij op hoofdlijnen bij deze drie ontwikkelstadia (opstarten, stabiliseren en doorontwikkelen) verschillende kenmerken, te weten:

Ontwikkelstadia	Kenmerken
Opstarten	<ul style="list-style-type: none">• Oprichting dienst• Bedrijfsvoering samen• Culturen verbinden• Productie op orde
Stabiliseren	<ul style="list-style-type: none">• Eén cultuur• Bedrijfsvoering op orde• Efficiencyvoordelen• Kwaliteitsimpuls
Doorontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• Outputfinanciering• Versterken opdrachtnemer- opdrachtgeverrelatie• Structureel kwaliteit toevoegen• Innovatie

Figuur 1: Ontwikkelstadia en bijbehorende kenmerken inzichtelijk

Om goed te kunnen bepalen waar de RUD Utrecht nu staat zijn de kenmerken in figuur 1 verder geoperationaliseerd in een zogenaamd 'normenkader'. Het normenkader is verder uitgewerkt in bijlage A van deze rapportage.

1.3 Opzet van het onderzoek

Door middel van een uitvraag van documenten, is een beeld gevormd van de huidige stand van zaken van de RUD Utrecht op een aantal van de eerder genoemde criteria voor doorontwikkeling. Tot de documentenstudie behoorden documenten als het koersplan, het ontwikkelplan, de programmabegroting en het HRM-plan. Een totaaloverzicht van de geraadpleegde documenten is opgenomen in bijlage B.

Door gesprekken te voeren met een aantal belangrijke spelers bij de vorming van de RUD Utrecht is verder in kaart gebracht waar de RUD Utrecht nu staat en wat het ontwikkelpotentieel is. Daarbij zijn vragen aan de orde gekomen wat tot nu toe is gerealiseerd en hoe dit is ervaren, wat de ambities zijn op de korte en lange termijn, wat er nodig is om deze ambities te realiseren, welke risico's en kansen worden gezien en waarin de RUD Utrecht onderscheidend is ten opzichte van de latende organisaties. Er is een viertal groepsgesprekken gevoerd met projectleiders en er is een separaat gesprek gevoerd met de directeur van de dienst.

Op basis van de documentenstudie en de gesprekken is in het voorliggend rapport de vraag beantwoord waar de RUD Utrecht nu staat. Dit is weergegeven in het tweede deel van deze rapportage: de rapportage van bevindingen. In het eerste deel is op basis van de bevindingen in het kort onze analyse weergegeven en het antwoord op de vraag hoe de RUD Utrecht de komende jaren haar ambities op een verantwoorde wijze kan realiseren.

2. Conclusies en aanbevelingen

2.1 De RUD Utrecht is met een aantal keerzijdes in zeer korte tijd in fase 2 gekomen. Iets waar de organisatie trots op mag zijn.

Trots mogen zijn op wat al is bereikt

De RUD Utrecht ging in juli 2014 operationeel, zij het met beperkte mogelijkheden, want er moest in de loop van dat jaar nog veel geregeld worden. Onder andere de gemeenschappelijke regeling, de dienstverleningsovereenkomsten, het bedrijfsplan en het I&P-plan vormden de basis voor de oprichting- en inrichting van deze organisatie. Een nieuwe organisatie optuigen en uitbouwen is een proces dat tijd vraagt. Die tijd was er nauwelijks. Naast allerlei logistieke, personele en financiële zaken, ging het daarbij ook om de inrichting van de bedrijfsvoering en informatisering van de nieuw te vormen dienst. Ondanks dat de RUD Utrecht met beperkte mogelijkheden is gestart, is er in de anderhalf jaar dat de RUD operationeel is, veel gerealiseerd. Er is in gezamenlijkheid een energieke organisatie opgebouwd waarin met veel plezier en betrokkenheid wordt gewerkt. De opstartfase is dan ook, op een paar criteria na, doorlopen.

Door de inzet van velen en de stappen die de organisatie gezet heeft is de RUD Utrecht in afzienbare tijd in de tweede ontwikkelfase, namelijk die van 'stabiliseren' gekomen. Daar mag de organisatie best trots op zijn.

Enkele keerzijdes van de snelle ontwikkeling

Maar het gegeven dat de organisatie deze stappen in korte tijd heeft gezet heeft echter ook een aantal keerzijden met zich meegebracht.

De eerste betreft de hoge werkdruk die door medewerkers werd (en voor een deel nog steeds wordt) ervaren. Het tempo van ontwikkelen, het samen brengen van mensen, het werken aan een gezamenlijke cultuur, het op orde brengen van de bedrijfsvoering en de productie realiseren heeft er toe geleid dat de werkdruk als hoog is ervaren. Dit punt wordt onderkend door de organisatie en er wordt op dit moment samen met medewerkers gezien hoe dit op orde te krijgen.

De snelheid waarmee de dienst is opgericht heeft ook zijn weerslag gehad op een aantal keuzes die bij de start zijn gemaakt voor de inrichting van de organisatie (o.a. bij de inrichting van ICT systemen en het inrichten van P&O aangelegenheden). Doordat het voortraject bij de oprichting relatief kort is geweest, was er beperkte tijd om de consequenties van gemaakte keuzes te overzien en een realistische planning op te stellen. Dit heeft ertoe geleid dat er niet altijd voor de meest optimale oplossing is gekozen en een aantal basiszaken daarmee nu nog niet op orde is. Zo zijn er bijvoorbeeld bij de start van de dienst keuzes gemaakt op het gebied van ICT die onvoldoende passen bij de huidige organisatie. Hier ondervindt de organisatie op dit moment nog steeds problemen van.

Vanaf de start hebben medewerkers veel ruimte gekregen om zelf initiatieven te realiseren. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld dat de handhavers zelf dienstkleding en dienstauto's hebben geregeld. De consequentie van het opbouwen met de winkel open was dat de medewerkers niet direct vanaf de start van de dienst konden werken volgens optimale condities. Bij de start van de dienst is aan de hand van rondetafelgesprekken een lijst opgesteld met daarin de wensen van de medewerkers. Omdat deze wensen

niet allemaal (tegelijk) konden worden gerealiseerd is hierin een prioritering aangebracht. Door de snelle start en de tal van initiatieven is er de behoefte om de focus te blijven houden, en iedere keer de richting aan te geven. Het terugbrengen van de focus zal ook de komende tijd wederom aandacht moeten krijgen.

2.2 Om een stevige basis te creëren voor de verdere toekomst, zou de RUD Utrecht er goed aan doen om fase 2 geheel af te ronden

Aandacht voor het in zijn geheel afronden van fase 2

We nemen waar dat hoewel de RUD Utrecht in fase 2, de stabilisatiefase, is gekomen, deze fase nog niet geheel is gerealiseerd en ook nog niet in zijn geheel is "ingedaald". Dat kan ook niet verwacht worden gegeven de nog zeer jonge leeftijd van de organisatie, maar onderkend moet worden dat het nog tijd en aandacht vraagt deze fase af te ronden.

Het afronden van deze fase is in onze ogen belangrijk om daarmee een stevige basis te leggen voor de toekomst en daarna alle aandacht te kunnen richten op de fase 3: die van verdere doorontwikkeling.

In deze stabiliserende fase staan de criteria bedrijfsvoering op orde, één cultuur, efficiencyvoordelen en kwaliteitsimpuls centraal.

Aandachtspunten bij afronden fase 2

Bij de start van de dienst is een aantal keuzes gemaakt met betrekking tot de inrichting van de bedrijfsvoering, niet alleen in termen van systemen maar ook in termen van structuur. De bedrijfsvoering van de RUD Utrecht begint steeds meer vorm te krijgen. De verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen zijn ingericht en er zijn keuzes gemaakt omtrent ondersteunende systemen en de inrichting van deze systemen is in ontwikkeling. Het vraagt op dit moment om verdere implementatie van de gemaakte keuzes, sturing en stevigheid.

Een goed voorbeeld is het hebben van en het uniform werken met een tijdschrijfsysteem. Er wordt reeds tijd geschreven in een systeem, maar dit gebeurt op dit moment nog niet op een eenduidige manier. Dit is wel nodig wil de organisatie toegroeien naar een outputgerichte organisatie. Momenteel wordt de laatste versie van de producten- en dienstencatalogus ingevoerd in het tijdschrijfsysteem, worden er gesprekken gevoerd met de teamleiders over de wijze waarop tijd geschreven gaat worden en vervolgens worden de medewerkers geïnformeerd over de gemaakte afspraken. De organisatie is zich ervan bewust dat een aantal gemaakte keuzes nog vraagt om verdere implementatie en sturing.

Bij de start van de dienst is de keuze gemaakt om de bedrijfsvoeringsfuncties hoofdzakelijk in 'eigen huis' te beleggen. Dit heeft als consequentie dat de organisatie op onderdelen kwetsbaar is, omdat er redelijk veel éénpitters-functies zijn. Daarbij is het nog de vraag of de organisatie over voldoende strategische denkracht beschikt, ook gelet op de externe ontwikkeling waaronder bijvoorbeeld de invoering van de Omgevingswet. Ondanks dat de organisatie over een flexibele schil beschikt, is het ook fijn om over eigen medewerkers te kunnen beschikken die mee kunnen denken over waar de organisatie naartoe moet ontwikkelen en wat dit vraagt van de organisatie.

Bij het ontstaan van de RUD Utrecht zijn verschillende culturen c.q. bloedgroepen samengevoegd in één nieuwe organisatie. Er is de afgelopen periode veel geïnvesteerd in de cultuur en dit is in positieve zin goed merkbaar bij de medewerkers. Er heerst een goede werksfeer en mensen zijn trots om bij deze dienst te mogen werken. Ondanks dat er veel geïnvesteerd is in het creëren van een gezamenlijke cultuur blijkt dat er nog niet op een uniforme wijze gewerkt wordt. De oorzaak hiervan ligt in het gegeven dat er nog gewerkt wordt vanuit processen en werkwijzen vanuit de latende organisaties, hierdoor worden de bloedgroepen nog enigszins in stand gehouden. Met de doorontwikkeling op het gebied van ICT en informatiebeheer zal dit naar verwachting steeds meer gaan afnemen.

Voor wat betreft de financiën, laat de RUD Utrecht een positief totaaloverzicht zien. Er is sprake van een positief saldo op de balans en het ziet er naar uit dat de projectkosten tijdig terugbetaald kunnen worden aan de provincie (conform afspraak in het koersdocument en het bedrijfsplan uiterlijk binnen vier jaar). Een mooi resultaat. Daarbij denkt de organisatie na over hoe er nog efficiënter gewerkt kan worden, zonder dat dit afbreuk doet aan de kwaliteit van de producten- en diensten. De organisatie staat daarbij ook open voor nieuwe initiatieven en beziet waar nodig en wenselijk of zij een aantrekkelijke partij blijft voor haar partners. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de verkenning die momenteel wordt uitgevoerd door de RUD Utrecht naar de mogelijkheden om medewerkers op te leiden om bedrijven te adviseren en te stimuleren om aanvullende energiebesparende investeringen te plegen, alsook investeringen om duurzame energie op te wekken. Hierover wisselt de RUD Utrecht momenteel van gedachten met haar opdrachtgevers.

Op het gebied van kwaliteit zijn zeker stappen gezet. Een belangrijke meerwaarde ten opzichte van de situatie voor de RUD is dat het bundelen van de krachten ertoe heeft geleid dat de RUD voldoet 'in de geest van de regeling'² aan de opleidings- en capaciteitscriteria (kwaliteitscriteria 2.1). In aanvulling daarop is er met de oprichting van de RUD een situatie gecreëerd waarin professionals van elkaar te kunnen leren. Het uniformeren van het kwaliteitsniveau en de werkprocessen biedt kansen om nog meer vruchten te plukken van de bundeling van kennis en kunde. Daarnaast zullen er nog stappen gezet moeten worden om de Big-8 cyclus te integreren in de organisatie. De vak kennis zit nu immers bij de RUD en een goede verantwoording is nodig om de afstand tussen beleid en uitvoering te verkleinen. Hier wordt inmiddels invulling aan gegeven met het schrijven van een plan van aanpak om te bezien wat er nodig en wenselijk is om te gaan voldoen aan de procescriteria.

Op basis van de Quicksan zien wij dat de volgende punten nog aandacht vragen in het afronden van de stabilisatie fase:

- a. ICT (hardware & software) op orde
- b. Managementinformatie levert adequate sturingsinformatie
- c. Digitale dossiers zijn op orde
- d. De RUD Utrecht voldoet aan de procescriteria (onderdeel kwaliteitscriteria 2.1)
- e. Ontwikkeling in gang gezet van accenten op specialismen
- f. Professionaliseren werkwijzen/aanpak/visie door het creëren van massa
- g. Inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering op orde (kwantitatief en kwalitatief)
- h. Creëren van één cultuur
- i. Uniformering werkwijzen en processen

Omwille van de leesbaarheid van dit rapport zijn niet alle bovenstaande aandachtspunten uitgewerkt in deze paragraaf 'conclusies en aanbevelingen', daarvoor wordt verwezen naar hoofdstuk 3 in deze rapportage 'verslag van bevindingen'.

De RUD Utrecht bevindt zich nu in wat wij noemen fase 2. Zoals gezegd zal er nog tijd en aandacht nodig zijn om deze fase goed af te ronden. Daarnaast is het goed om ook alvast naar de fase 3 te kijken: die van verdere doorontwikkeling. Dat doet de RUD Utrecht ook al met verschillende ontwikkelprogramma's die op fase 3 zijn gericht.

2.3 Ons advies: aanbrengen van focus, verstevigen van de organisatie, maar wel blijven doorontwikkelen

Om een stabiel fundament te vormen in de organisatie is het belangrijk om op onderdelen focus aan te brengen, de organisatie verder te verstevigen, maar ook om niet stil te blijven staan noch intern noch kijkend naar de ontwikkelingen extern, zoals onder meer de komst van de Omgevingswet.

² De RUD Utrecht heeft gekeken of ze voldoen in de geest van de wet. Op onderdelen voldoen ze niet letterlijk, maar naar hun inschatting wel voldoende.

Focus en prioritering aanbrengen binnen de ontwikkelprogramma's

De RUD Utrecht heeft drie programma's opgesteld waarin haar ambities staan uitgewerkt. De drie programma's zijn:

1. Toekomstbestendigheid
2. De basis op orde /Informatiegestuurd werken
3. Partnerschap & Uitvoeringsvrijheid

Naast de drie programma's hanteert de RUD Utrecht de filosofie van 'Continu Verbeteren', wat doorlopend van belang is binnen de organisatie om door te ontwikkelen. Binnen deze filosofie staat niet alleen het continu verbeteren centraal, maar ook het innoveren. Het continu verbeteren wil de organisatie bereiken samen met haar omgeving (inrichtingen, burgers en opdrachtgevers). Er wordt dus niet alleen in en door de organisatie zelf gezien wat beter kan, maar zij gaat hierover in gesprek met haar opdrachtgevers, bedrijven en burgers.

Iedereen binnen de organisatie wordt aangemoedigd om continu te blijven zoeken als individu, maar ook met elkaar, waar mogelijke verbeteringen aangebracht kunnen worden. Van de teams in de lijn wordt verwacht dat zij naast de productie continu op zoek zijn naar het verbeteren van de processen waarbinnen zij die productie realiseren. Om dit proces in goede banen te leiden is een leertraject gestart waar, naast de teamleiders, de directeur en twaalf medewerkers aan deelnemen. Gezamenlijk wordt gewerkt om doelstellingen te vertalen in hele concrete verbeterpunten, waaronder bijvoorbeeld een betere werkverdeling in de teams.

Omdat 'continu verbeteren' een traject is waar doorlopend aan gewerkt kan worden, heeft het niet een duidelijk begin en een eind, maar wordt het gezien als een cyclisch proces. Dit traject loopt als een satéprikker door de andere drie programma's heen. Zowel in deze programma's, maar ook in alle andere werkzaamheden staat het continu verbeteren, leren en innoveren centraal.

Het doel van het programma 'Toekomstbestendigheid' is om de RUD Utrecht zodanig in te richten dat er snel ingespeeld kan worden op de wensen van opdrachtgevers, de maatschappelijke ontwikkelingen en de daarmee steeds sneller veranderende omgeving. De organisatie zal zich in dit kader richten op de flexibiliteit van zowel het personeel als de organisatie. Daarnaast is bewustwording van deze externe ontwikkelingen en de wensen van opdrachtgevers van essentieel belang. De focus van dit programma ligt in 2016 voornamelijk op de komst van de nieuwe Omgevingswet, die naar verwachting een grote impact zal hebben op de gehele organisatie. Door de komst van de Omgevingswet veranderen bestaande wettelijke structuren waardoor er geschoven dient te worden met rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Een ander belangrijk thema dat onderdeel is van het programma 'Toekomstbestendigheid' heeft betrekking op de erkende maatregelenpak energiebesparing.

Het programma 'Basis op orde/Informatiegestuurd werken' werkt aan de inrichting van de organisatie en de transitie naar outputfinanciering. Daarnaast wordt er een start gemaakt met de doorontwikkeling van de organisatie naar informatiegestuurd werken. Het uitgangspunt in dit programma is dat de RUD Utrecht optimaal gebruik maakt van de ontwikkelingen op informatiegebied om zo op een innovatieve wijze sturing te geven aan de organisatie. Aanwezige kennis (intern en extern) wordt dan ook effectiever en efficiënter ingezet om optimaal te functioneren. Informatie is hierbij niet langer een hulpmiddel, maar een sturingsinstrument. In 2016 ligt de focus in het kader van het afronden van de 'Basis op orde' op uniformering, digitalisering, archivering en het rapporteren naar opdrachtgevers. Daarnaast zijn Informatie Gestuurd Handhaven en vaststellen van het gewenste niveau van de datakwaliteit speerpunten binnen dit programma.

Bij het programma 'Partnerschap en uitvoeringsvrijheid' staat het verleggen van de focus van binnen naar buiten en het verstevigen dan wel verbeteren van de relatie met opdrachtgevers en partners centraal. Hierbij wil de RUD Utrecht op basis van vertrouwen en wensen van de opdrachtgevers vrijheid in de uitvoering van VTH-taken organiseren. Een proactieve en flexibele houding vanuit de RUD Utrecht is hierin

belangrijk om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden bij de partnerorganisaties. In 2016 ligt de aandacht op thema's als accounthouderschap, verantwoording, klanttevredenheidsonderzoek, het werken aan contact met partners, burgers en bedrijven.

In onze ogen zijn de genoemde programma's even belangrijk en moet de RUD Utrecht niet prioriteren tussen die programma's maar vooral prioriteren/concretiseren binnen die programma's. Op dit moment is de RUD Utrecht bezig met het opstellen van een transitieplan waar deze concretisering en prioritering wordt aangebracht in relatie tot de geplande omslag naar outputfinanciering.

Balans tussen afronden van fase 2 en toch blijven doorontwikkelen

De RUD Utrecht wil zelf en moet op onderdelen gaan versnellen wil de organisatie haar gestelde ambities waar kunnen gaan maken. Een van de ambities van de RUD Utrecht is bijvoorbeeld om per 1 januari 2018 outputgericht te gaan werken en verantwoorden (fase 3: doorontwikkeling). Om dit binnen twee jaar te kunnen realiseren moet de RUD Utrecht aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Deze randvoorwaarden maken onderdeel uit van fase 2. De meest cruciale onderwerpen die gerealiseerd moeten worden om per 1 januari 2018 outputgericht te kunnen werken en verantwoorden zijn:

- a. Uniformering kwaliteitsniveau (PDC);
- b. Inrichting ICT (de minst spannende in dit proces);
- c. Implementatie uniforme werkprocessen;
- d. Transformatie naar een outputgerichte werkwijze (medewerkers leveren een uniform kwaliteitsniveau).

Wil de RUD Utrecht op 1 januari 2018 output gericht kunnen gaan werken en verantwoorden dan vraagt dit om een versnelling op onderdelen. Concreet heeft de RUD Utrecht de komende periode dus als taak om fase 2 af te ronden, waar nodig en mogelijk te versnellen, maar ook om ondertussen door te werken aan het uitvoeren van de drie programma's.

Daar ontstaat dan wel een dilemma: als de verdere doorontwikkeling te snel wordt ingezet en fase 2 nog niet stevig genoeg staat dan ontstaat er een risico van een onvoldoende stevige basis. Tegelijkertijd is stilstaan achteruitgang. Dus is een uitgekiend evenwicht nodig tot het zorgdragen voor voldoende inspanning en aandacht om steviger te worden in de basis en ook alvast vooruit te kijken

2.4 Voor doorontwikkeling is nodig: slagkracht, denkkraft en het creëren van een meer zakelijke cultuur

Naast het temporiseren en het gericht blijven doorontwikkelen is het nodig om te blijven investeren in de huidige organisatie. De huidige organisatie, zeker gelet op de toekomstige (externe) ontwikkelingen, heeft slagkracht en denkkraft nodig en vraagt om een zakelijke en professionele cultuur.

Externe en interne ontwikkelingen vragen om doorontwikkeling van, of investering in competenties

Met het oog op de doorontwikkeling is het goed om te investeren in de slagkracht en denkkraft van de medewerkers zeker gezien de invoering van de Omgevingswet. Omdat de Omgevingswet vraagt om een andere manier van werken dan in de huidige situatie en daarmee wellicht ook om andere competenties en kennis van medewerkers, moet hier op tijd op worden geanticipeerd. Er zal meer dan nu een beroep worden gedaan op 'anders werken en organiseren'; slim en efficiënt tijd- en plaats onafhankelijk. Om deze reden kan de organisatie niet wachten tot 2018, maar zal er nu een plan gemaakt moeten worden om verder te investeren in de kwaliteit en competenties van medewerkers. Het strategisch HRM plan dat reeds door de organisatie is opgesteld is een belangrijke eerste stap in die richting. Dit HRM plan biedt naar onze waarneming een prima basis voor een gericht plan waarin gerichte keuzes worden gemaakt voor de korte en langere termijn.

Verder werken aan één cultuur moet gezamenlijkheid verder ondersteunen

Binnen de organisatie heerst een positieve en energieke cultuur en er wordt in toenemende mate een wij-gevoel ervaren onder de medewerkers. Echter betekent dit nog niet dat er ook sprake is van één gezamenlijke cultuur, waarin de werkwijzen en processen uniform zijn ingericht en daarnaast ook passen bij de wensen en ambities van de organisatie. Deze gezamenlijkheid ontbreekt met name in de uitvoering en het bijbehorend kwaliteitsniveau. In de fase waarin de organisatie zich bevindt is het van belang om dit kwaliteitsniveau te uniformeren, met name met het oog op de transformatie richting een outputgerichte organisatie.

Ook gezien het streven naar een zakelijke en professionele organisatie is het belangrijk dat er eenduidigheid bestaat over de uitvoering binnen de RUD. Dit zonder dat het afbreuk doet aan het couleur locale van de bevoegde gezagen. Dit betekent dat de komende periode de volgende transities aandacht behoeven:

- a. Uniformering kwaliteitsniveau (PDC);
- b. Verdere inrichting ICT;
- c. Implementatie uniforme werkprocessen;
- d. Transformatie naar een outputgerichte werkwijze

Dit uniformeringsproces vraagt niet alleen iets van de interne organisatie, maar hiervoor is het tevens van belang dat de opdrachtgevers hun wensen duidelijk in beeld brengen. Een uniform kwaliteitsniveau zal in overleg met de opdrachtgevers vastgesteld moeten worden, zodat eenduidig is welke kwaliteit geleverd dient te worden.

Daarnaast wordt een gezamenlijke manier van werken nog niet altijd ervaren doordat de ondersteuning en de ICT systemen nog zijn ingericht vanuit de werkwijze bij de latende organisaties. De opdracht van de deelnemers is om tot de vaststelling van de nieuwe PDC het kwaliteitsniveau van de latende organisaties te handhaven. Hierdoor wordt er niet altijd gekeken naar wat het best passend is voor de RUD Utrecht. Dit heeft daarnaast als effect dat er met name in het primaire proces nog niet uniform wordt gewerkt, wat niet bijdraagt aan een eenduidige cultuur.

Versterken opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie als basis

Een terugkerend vraagstuk in de doorontwikkeling is hoe de opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie tussen gemeenten, provincie en omgevingsdienst goed vormgegeven en geborgd wordt. De RUD Utrecht is zich ervan bewust dat dit nog om een verdere doorontwikkeling vraagt. Het is om die reden ook als onderwerp in het koersplan benoemd dat het komende jaar aandacht vraagt.

Het versterken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie is nodig op de volgende aspecten:

- a. Ambities/wensen van de opdrachtgevers in beeld brengen.
- b. Meedenken met de vraag van de klant van 'nee, tenzij' naar 'ja, tenzij'.
- c. Verbeteren van zichtbaarheid en bekendheid van de RUD Utrecht.
- d. Verbeteren van de inrichting van het accounthouderschap.

Een belangrijke basis voor het succes zal liggen in het krijgen (verdienen) van vertrouwen, van de opdrachtgevers en van de organisatie zelf. Als de organisatie wil excelleren dan moet zij de verbinding aangaan met haar opdrachtgevers. Daarnaast moet de dienst laten zien dat zij de professionals zijn die haar opdrachtgevers (en de burgers en bedrijven) maximaal kunnen en willen ontzorgen. Het luisteren naar de vragen en het scherp krijgen en houden waar de behoefte ligt van de opdrachtgevers is nodig. Op deze manier kan de organisatie zich verder ontwikkelen en profileren.

Transparantie, voornamelijk over de geleverde output, is hierin essentieel. Daarnaast kan een herinrichting van het accounthouderschap bijdragen aan een verbeterde relatie met de opdrachtgevers.

De manier waarop het accounthouderschap in de huidige situatie is ingericht, waarbij het volledig bij de teamleiders is belegd, wordt nu door de organisatie ervaren als punt wat voor verbetering vatbaar is. Meer strategische denkkraft in de gesprekken met de opdrachtgevers kan het vertrouwen in de kwaliteiten van de RUD Utrecht verder versterken.

Het versterken van de opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie vraagt niet alleen een ontwikkeling aan de kant van de RUD Utrecht maar het vraagt ook om eigenaarschap, duidelijkheid, besluitvastheid en bewustzijn van de opdrachtgevers. Eigenaarschap in het meedenken over en faciliteren van de stappen die gezet moeten worden om ambities op korte en lange termijn te realiseren. De deelnemers zullen hiervoor goed moeten kunnen schakelen tussen de rol van opdrachtgever en eigenaar. Duidelijkheid in waar de opdrachtgevers behoefte aan hebben en wat de kaders zijn. Besluitvastheid in die zin dat ze achter hun besluiten staan en de organisatie ook ruimte geven om een genomen besluit tot uitvoering te brengen. En bewustzijn over het gegeven dat het een jonge organisatie is die in korte tijd de nodige stappen heeft gezet en dat het een proces is dat nog niet is afgerond. De organisatie is nog steeds in ontwikkeling.

Herijken rollen en verwachtingen van de teamleiders

De teamleiders hebben in de huidige organisatie verscheidene rollen, die van leidinggevende, sparringpartner, meewerkend voorman maar de teamleiders fungeren ook als accounthouder. In het licht van de doorontwikkeling naar een outputgerichte organisatie die uitblinkt is het aan te bevelen om de rol, functie, belasting en kwaliteit (competenties en vaardigheden) van teamleiders te bezien in het licht van de doorontwikkeling. Daarvoor is het volgende nodig:

- a. Samen, het MT en de teamleiders, bespreken en duidelijke afspraken maken over wat de rol en verwachtingen zijn van een teamleider bij een outputgerichte organisatie.
- b. Bezien of de huidige competenties en vaardigheden van de teamleiders aansluiten bij het gewenste profiel.
- c. Betrokkenheid van de teamleiders in projecten en overleggen bezien.
- d. Samen, het MT en de teamleiders, bezien :
 - a. welke behoefte en verwachtingen bij de opdrachtgevers zijn mbt de invulling van het accounthouderschap;
 - b. of het accountmanagement bij de teamleiders belegd moet blijven;
 - c. welke andere varianten denkbaar zijn en de voor- en nadelen daarbij inzichtelijk maken;

De opdracht om te onderzoeken wat er nodig is om het accounthouderschap een kwaliteitsimpuls te geven wordt op dit moment uitgevoerd.

2.5 De juiste stappen en snelheid naar een uitblinkende RUD

Op basis van deze Quicksan kunnen wij concluderen dat de RUD Utrecht trots mag zijn op hetgeen de organisatie in zo'n korte tijd heeft bereikt en neergezet. De RUD Utrecht heeft zich in een hele kort tijd ontwikkeld naar fase 2. Daar waar we zien dat dat normaal een jaar of twee duurt heeft de RUD Utrecht dit in ruim één jaar gerealiseerd. Nu is het voor de organisatie belangrijk om fase 2 af te ronden, focus aan te brengen en verder te verstevigen om zo een goed fundament te leggen voor de toekomst en parallel hieraan gericht door te ontwikkelen in het licht van de ambities van de RUD. In praktijk blijkt dan ook dat fase 2 en fase 3 door elkaar heen lopen. Om focus te houden in de doorontwikkeling is het essentieel om keuzes te maken in wat de organisatie wel en niet oppakt en op welke termijn. Dat betekent in onze ogen het maken van een prioritering binnen de programma's.

Op dit moment werkt de organisatie aan een transitieplan. Dit transitieplan is een project binnen het programma basis op orde en heeft velen afhankelijkheden met de andere projecten van de vier programma's. In het transitieplan wordt ook een verdere prioritering aangebracht in de uit te voeren deelprojecten.

Om de ambities te kunnen realiseren en een uitblinkende organisatie te zijn is een investering nodig in denkkracht en slagkracht. De precieze reikwijdte en omvang van deze investering zal nader bepaald moeten worden en is afhankelijk van ambities en keuzes.

Als fase 2 wordt afgerond, de juiste snelheid van doorontwikkeling wordt gekoppeld aan de nodige investeringen, kan de RUD Utrecht zich doorontwikkelen tot een uitblinkende RUD.

Deel II: Rapport van bevindingen

3. Huidig ontwikkelstadium RUD Utrecht

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in beeld gebracht waar de RUD Utrecht op dit moment staat. Om dit te bepalen is een documentenstudie uitgevoerd. In bijlage B staat een totaaloverzicht van alle documenten die bestudeerd zijn. Daarnaast is een viertal verdiepende gesprekken gevoerd met medewerkers van de organisatie. Een overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage C van deze rapportage.

Er wordt in dit hoofdstuk een duidelijk onderscheid gemaakt, enerzijds naar de feitelijke constatering op basis van de documentenstudie en anderzijds naar de meningen en ervaringen op basis van de verdiepende gesprekken.

3.2 Ontwikkelstadium RUD Utrecht op basis van documentenstudie

3.2.1 Normenkader leidend voor bepalen huidige ontwikkelstadium RUD Utrecht

Om de onderzoeksvraag 'Waar staat de dienst nu?' objectief te kunnen beantwoorden is een normenkader (zie bijlage A) opgesteld. In het normenkader is de onderzoeksvraag geoperationaliseerd in een negental criteria met meerdere normen per criteria die de ideale situatie weergeven. Het normenkader is opgesteld op basis van het artikel 'Doorontwikkeling omgevingsdiensten: kans, maar ook noodzaak' waarin een drietal typen omgevingsdiensten en verschillende stadia van ontwikkeling die wij landelijk herkennen staan beschreven. De ontwikkelstadia en de bijbehorende criteria in het normenkader zijn:

Ontwikkelstadium 1: Opstarten

- a. Oprichting dienst
- b. Bedrijfsvoering samen
- c. Culturen verbinden
- d. De productie op orde

Ontwikkelstadium 2: Stabiliseren

- e. De bedrijfsvoering op orde
- f. Eén cultuur
- g. Efficiencyvoordelen
- h. Kwaliteitsimpuls

Ontwikkelstadium 3: Doorontwikkelen

- i. Structureel toegevoegde kwaliteit leveren
- j. Outputfinanciering
- k. Verbeteren Opdrachtgever/opdrachtnemerrelatie
- l. Innovatie

Voor een volledig overzicht van het normenkader wordt verwezen naar bijlage A van deze rapportage. Aan de hand van dit normenkader wordt in beeld gebracht waar de dienst nu staat. Er is voor gekozen om aan de hand van een zogenaamd 'stoplichtenmodel' per criteria inzichtelijk te maken wat de huidige stand van zaken is op basis van de documenten.

De kleuren uit het stoplichtmodel geven de volgende status weer:

	de RUD Utrecht heeft de norm gerealiseerd c.q. voldoet aan de gestelde norm.
	de RUD Utrecht voldoet nog niet geheel aan de gestelde norm.
	de RUD Utrecht voldoet niet aan de gestelde norm.
	Informatie kon niet ontsloten worden op basis van de aangeleverde informatie.

3.2.2 Huidige stand van zaken nader beschouwd aan de hand van het normenkader

Fase 1: Oprichten van de dienst

Oprichting dienst

Oprichting dienst	Realisatie op basis documenten en gesprekken
a. Dienst is operationeel	
b. Er is een gemeenschappelijke regeling	
c. Medewerkers zijn in dienst getreden	
d. Reguliere producten zijn aanwezig (mandaatbesluit, financiële verordening, functieboek etc.)	

Analyse 'oprichting dienst' op basis van documenten

Op 8 januari 2014 is door het treffen van een gemeenschappelijke regeling met twaalf deelnemers (elf gemeenten en de provincie Utrecht) een openbaar lichaam opgericht onder de naam RUD Utrecht. De operationele start van de dienst vond later dat jaar plaats op 1 juli 2014. De dienst is gestart met een omvang van circa 131 mensen (circa 108 fte), 97 afkomstig van de latende organisaties en 34 medewerkers op inhuurbasis voor tijdelijke ondersteuning. De vaste medewerkers zijn in dienst getreden van de RUD Utrecht.

Sinds de oprichting van de dienst is een aantal (verplichte) producten opgesteld die nodig zijn voor het goed functioneren van de dienst, deze producten vormen de basis. De RUD Utrecht beschikt bijvoorbeeld over³:

- Juridische producten: gemeenschappelijke regeling, mandaatbesluiten, dienstverleningsovereenkomsten met de deelnemende partijen.
- Organisatorische producten: dienstverleningshandvest, producten- en dienstencatalogus.
- Personele producten: een functieboek (HR 21), een sociaal plan, sociaal statuut en collectieve arbeidsvoorwaarden.
- Financiële producten: programmabegroting, financiële verordening, treasury statuut, controleverordening, bijdrageverordening, organisatieverordening.

Analyse 'oprichting dienst' op basis van gesprekken

Zoals hierboven aangegeven bij de documentanalyse is de RUD Utrecht sinds 1 juli 2014 operationeel. Het algemene beeld uit de gesprekken is dat er in deze anderhalf jaar veel is gerealiseerd en dat de medewerkers trots zijn op wat er tot nu toe bereikt is. De RUD Utrecht wordt gezien als een energieke organisatie waar met plezier en veel betrokkenheid gewerkt wordt en waar de vrijheid en de ruimte wordt ervaren in zowel de taakuitvoering als persoonlijke ontwikkeling.

³ Deze lijst is niet uitputtend, er zijn nog vele andere producten opgesteld. Een aantal producten, waaronder bijvoorbeeld de formulieren behorend bij de HRM cyclus komen aan de orde bij andere criteria.

Bedrijfsvoering samen	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. De verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen zijn ingericht	

Analyse 'Bedrijfsvoering samen' op basis van documenten

Het is effectief en efficiënt om een eigen bedrijfsvoering in te richten als een dienst een totale omvang heeft van meer dan 150 fte. Ondanks dat de RUD Utrecht een kleinere omvang kent, is in het bedrijfsplan de keuze gemaakt om de bedrijfsvoeringstaken zoveel als mogelijk in 'eigen huis' uit te voeren. De redenen hiervoor zijn: inspelen op de beoogde ontwikkeling om te komen tot één RUD Utrecht en het beperken van de desintegratiekosten.

In het bedrijfsplan is als uitgangspunt geformuleerd dat de overhead (staf- en ondersteunende functies) wordt gemaximaliseerd op 25% van de totale omvang van de formatie van de RUD Utrecht. In 2014 en 2015 kent de RUD Utrecht een totale omvang van 108,10 FTE, de bedrijfsvoering kent een omvang van maximaal 22,7 fte (EUR 1.724.330). In 2016 kent de dienst een totale omvang van 106,44 FTE⁴. Het primair proces heeft een formatie van 76,89 fte en een bezetting van 67,33 fte. De formatie voor de overhead bedraagt 20,84 fte, met een bezetting van 23,86 fte.

De bezetting bedraagt momenteel 91,2 fte waarvan 82,8 fte een vast dienstverband heeft en 8,4 fte een tijdelijk dienstverband. Daarnaast wordt tussen de 19 en 26 fte flexibel ingevuld via detacheringen en inhuurkrachten.

De RUD Utrecht huurt een beperkt aantal specifieke functies extra in (waaronder bijvoorbeeld bij HRM en ICT functionarissen), maar het merendeel van de bedrijfsvoering wordt door de organisatie zelf uitgevoerd. Bij het criterium 'bedrijfsvoering op orde' wordt nader ingegaan op de stand van zaken met betrekking tot de bedrijfsvoering.

Analyse 'Bedrijfsvoering samen' op basis van gesprekken

De verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen zijn ingericht. Er is door de organisatie een keuze gemaakt om een groot aantal taken op het gebied van bedrijfsvoering in eigen huis te beleggen en een beperkt aantal taken uit te besteden c.q. extern te beleggen.

Het inrichten van de organisatie met de winkel open heeft ertoe geleid dat er binnen de bedrijfsvoering keuzes gemaakt moesten worden. Op dat moment moest de organisatie roeien met de riemen die ze had en daar is door iedereen zo goed als mogelijk invulling aan gegeven. Bijvoorbeeld op het gebied van HRM heeft dit als consequentie gehad dat de producten die opgeleverd moesten worden niet in de meest logische en voor de hand liggende volgorde zijn geproduceerd en opgeleverd, waardoor achteraf op onderdelen bijstelling nodig was. Het heeft verder niet tot grote problemen geleid in de organisatie, maar soms leidde dit wel tot frustraties.

Uniformering, inrichting van werkprocessen en het maken van werkafspraken zijn belangrijke aspecten die de komende periode aandacht behoeven.

⁴ Twee bestuursrapportage 2015 RUD Utrecht, pagina 6, 17 november 2015.

Culturen verbinden	Realisatie op basis gesprekken en documenten
a. Er is aandacht voor de verschillende culturen in de organisatie	
b. Er is nagedacht over de gewenste cultuur binnen de nieuwe organisatie	

Analyse 'culturen verbinden' op basis van documenten

Er zijn verschillende culturen/bloedgroepen bijeengebracht bij de start van de dienst, waarbij wordt toegewerkt naar één cultuur. De RUD Utrecht heeft zowel inhoudelijke doelstellingen als kernwaarden met betrekking tot houding en gedrag geformuleerd. In het ontwikkelplan staan de inhoudelijke doelstellingen waar de RUD Utrecht meerwaarde op wil realiseren geformuleerd, te weten: kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid. Uit de nulmeting blijkt dat 75% van de organisatie bekend is met de drie kernwaarden c.q. doelstellingen en ook op de hoogte is van wat die drie kernwaarden voor hun werk betekenen. Deze kernwaarden komen ook in verscheidene documenten terug en er wordt telkens een koppeling gemaakt naar deze kernwaarden.

Daarnaast zijn er om de gewenste doorontwikkeling van de RUD Utrecht richting te geven vijf verbindende waarden geformuleerd in het 'Strategisch HRM-plan 2015-2018' die zijn toegespitst op houding en gedrag:

- a. Duurzaam
- b. Samen bouwen aan resultaat
- c. Voor en met elkaar
- d. Talent en ontwikkeling
- e. Energiek en betrokken

Omdat het 'Strategisch HRM-plan 2015-2018' zeer recent is opgesteld komen deze kernwaarden toegespitst op houding en gedrag nog in mindere mate terug in andere documenten. Dit vraagt nog om een verdere implementatie. Er is door de RUD Utrecht ook een talentscan uitgevoerd. Omdat de RUD Utrecht steeds beter in beeld heeft wat er van de organisatie gevraagd gaat worden, heeft het MT een profiel van de RUD-er van de toekomst opgesteld. Aan de hand van een digitale enquête is in de organisatie gevraagd om in te schatten waar je als individu staat en opzichte van het profiel van de RUD-er van de toekomst. Vervolgens gaat het MT naar de samenstelling van de teams kijken: zijn alle kwaliteiten voldoende vertegenwoordigd, zijn er opleidingen die we breed moeten organiseren, kunnen we intern schuiven als er vacatures zijn of moeten we inhuren. Deze talentscan vormt input voor het strategisch personeelsplan van de gehele organisatie.

Analyse 'culturen verbinden' op basis van gesprekken

Tijdens de gesprekken is gebleken dat de medewerkers zich er wel degelijk van bewust zijn dat er binnen de organisatie nog op verschillende manieren wordt gedacht over en gewerkt aan de uitvoering van taken. De ervaring is dat de verdeeldheid in de culturen steeds verder afneemt in vergelijking met de oprichting van de RUD Utrecht.

Ook is aangegeven dat er is nagedacht over de gewenste cultuur binnen de organisatie. Om deze cultuur uit te kunnen dragen zijn er drie kernwaarden geformuleerd waar de RUD Utrecht een meerwaarde op wil leveren: kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid. Ook zijn er speerpunten geformuleerd die betrekking hebben op de houding en het gedrag van de medewerkers, namelijk; duurzaam, samen bouwen aan resultaat, voor en met elkaar, talent en ontwikkeling en energiek en betrokken.

Productie op orde	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Ambities (kwantitatief en kwalitatief) van opdrachtgevers zijn in beeld	
b. Doelen RUD Utrecht zijn ten minste geformuleerd t.a.v. kwaliteit/kwantiteit	
c. Doelen RUD Utrecht zijn in lijn met ambities van opdrachtgevers en smart geformuleerd	
d. Productie in lijn met doelstellingen van de organisatie	
e. Werkdruk in relatie tot productie op orde (primaire proces en management)	

Analyse 'productie op orde' op basis van documenten

De RUD Utrecht heeft in samenspraak met haar opdrachtgevers duidelijk in beeld gebracht wat de ambities van de opdrachtgevers op de korte termijn zijn in termen van productie (kwantiteit). De ambities die de opdrachtgevers hebben worden jaarlijks vertaald in zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten.

De ambities voor de lange termijn worden in gesprekken tussen de RUD Utrecht en de opdrachtgevers verkend en waar mogelijk verder uitgelijnd. Tijdens de gesprekken over de kwartaalrapportages is bijvoorbeeld ook gesproken over de mogelijke inbreng van extra taken bij de RUD Utrecht.

In termen van kwaliteit zijn de ambities van de opdrachtgevers nog onvoldoende in beeld. Op dit moment wordt voor de uitvoering van de werkzaamheden het kwaliteitsniveau van latende partijen gehandhaafd. Er is nog geen uniform kwaliteitsniveau met elkaar overeengekomen.

Externe ontwikkelingen, waaronder die van de Omgevingswet, worden op de voet gevolgd door de dienst. Door met haar opdrachtgevers, maar ook met de bedrijven (doormiddel van het organiseren van een bedrijvendag) in gesprek te blijven en inzichtelijk te maken welke consequenties de komst van de Omgevingswet heeft worden de ambities continu in beeld gehouden.

De dienst heeft heldere doelen geformuleerd. Een doelstelling voor zowel de korte als voor de lange termijn is om de gemaakte afspraken in de dienstverleningsovereenkomsten structureel en voor de volle honderd procent waar te maken, tenzij er gegronde argumenten zijn voor afwijking. De doelstelling voor de lange termijn, de stip op de horizon ligt in 2018, is dat de organisatie in staat is om meer kwaliteit te leveren, eenvoudiger te werken en betrouwbaarder te zijn dan de losse organisaties voorheen waren.

Of de geformuleerde doelen in lijn zijn met de ambities van haar opdrachtgevers is op basis van de aangeleverde documenten niet te zeggen, wel is hierover een en ander gezegd tijdens de gesprekken. Dit is in de volgende paragraaf van deze rapportage nader uitgewerkt.

Conform afspraak is de productie in 2014 voor 80-90% gerealiseerd. In 2015 liep de productie het eerste kwartaal op onderdelen nog achter, verklaringen hiervoor zijn efficiencyverlies door het werken in verschillende systemen en voor sommige partners met verlengde kabels. Ondanks dat het realiseren van de productie soms nog met hangen en wurgen gaat, heeft de RUD Utrecht in 2015 de targets gehaald met de beschikbare middelen.

De RUD Utrecht vindt het belangrijk dat de werkdruk evenredig verdeeld is, dat is het op dit moment nog niet het geval. In 2015 is het thema 'werkdruk' ook tijdens een interne ronde tafel bijeenkomst aan de orde geweest.

Analyse 'productie op orde' op basis van gesprekken

Ambities van opdrachtgevers in beeld

Uit de gesprekken blijkt dat de RUD Utrecht de ambities van de opdrachtgevers op de lange termijn nog niet duidelijk in beeld heeft, dit is ook nog niet mogelijk omdat de ambities bij de opdrachtgevers zelf nog niet altijd helder zijn. De ervaring is wel dat de opdrachtgevers het prettig vinden om te reflecteren en input te leveren op de ambities van de RUD Utrecht in plaats van andersom. Het traject van Informatie Gestuurd Handhaven (IGH), waarbij de RUD Utrecht een voorstel heeft gedaan waarop de opdrachtgevers konden reflecteren is hiervan een goed voorbeeld. De RUD Utrecht heeft in het kader van de ambities op korte termijn met betrekking tot de taken gesprekken gevoerd met haar opdrachtgevers. Dit maakt dat deze ambities wel inzichtelijk zijn. Op dit moment wordt voor de uitvoering van de werkzaamheden het kwaliteitsniveau van latende partijen gehandhaafd. Er is nog geen uniform kwaliteitsniveau met elkaar overeengekomen.

De RUD Utrecht is in een hoog tempo tot stand gekomen en heeft in deze periode veel gerealiseerd. De productie is op orde en de RUD Utrecht heeft richting haar opdrachtgevers gecommuniceerd over de projecten die zijn gerealiseerd. Hierdoor is de verwachting bij de opdrachtgevers ontstaan dat de basis op orde is, terwijl de RUD Utrecht echt nog een hoop werkzaamheden te doen heeft in het verstevigen van het fundament van de organisatie.

Doelen RUD Utrecht zijn ten minste geformuleerd ten aanzien van kwantiteit/kwaliteit

De doelen die in de latende organisaties zijn geformuleerd in de handhavingsbeleidsplannen worden op dit moment door de RUD Utrecht nagestreefd. Op dit moment wordt er gecontinueerd wat er in de latende organisaties is opgesteld, maar hier is nog een ontwikkelslag nodig om te bezien of daar meer uniformiteit in aangebracht kan worden. Ook hier weer zonder het couleür locale van de latende organisaties uit het oog te verliezen.

Doelen RUD Utrecht zijn in lijn met ambities van opdrachtgevers en smart geformuleerd

Dit punt is onvoldoende tijdens de gesprekken aan de orde gekomen. Dit heeft waarschijnlijk een relatie met het criterium 'ambities zijn in beeld', als de ambities nog onvoldoende in beeld zijn dan is het ook nog niet te toetsen of de doelen van de RUD Utrecht in lijn zijn met deze ambities van de opdrachtgevers. Dit punt is verder ook niet extern getoetst door ons bij de opdrachtgevers.

Productie in lijn met doelstelling van de organisatie

De doelstellingen die met betrekking tot de productie voor 2015 in de DVO's zijn opgenomen zouden in feite haalbaar moeten zijn. De hoeveelheid externe ontwikkelingen en het feit dat er met verschillende systemen wordt gewerkt en dossiers niet op orde zijn, maakt dat de doelstellingen met enige moeite zijn behaald.

Halverwege 2015 is een achterstand geconstateerd op de te realiseren productienorm, pas op dat moment is er gestart met gerichte sturing op de productie om grip te houden. Hierin zijn momenteel grote stappen gezet, maar dit is nog niet op orde. Het kost met name veel tijd om goede managementrapportages te genereren. Als reactie op deze achterstand in de productie is de tweede helft van het jaar op een aantal werkzaamheden gebruik gemaakt van externe inhuur, door middel van de ingebouwde flexibele schil. Binnen de organisatie zijn afspraken gemaakt rondom sturing om komend jaar meer grip op de planning te krijgen.

Een belangrijke vraag vanuit de groeps gesprekken op dit thema blijft hoe de productie intern wordt gerealiseerd en wat de strategie van de RUD Utrecht is ten aanzien van de externe inhuur voor het primaire proces. In 2016 wordt vanaf het begin van het jaar bezien in hoeverre er ingehuurd moet worden en wordt vroegtijdig geanticipeerd op de vraag. Dit om te voorkomen dat er eind van het jaar een enorme piek ontstaat.

Werkdruk in relatie tot productie op orde

De werkdruk wordt sinds de start van de RUD Utrecht als erg hoog ervaren, wat de organisatie kwetsbaar maakt. De werkdruk wordt door medewerkers als hoog ervaren, omdat:

- Er veel zaken gerealiseerd moeten worden in korte tijd;
- Omdat processen nog niet op orde zijn, gaan de werkzaamheden nog niet altijd even efficiënt;
- Er is veel afstemming en overleg nodig was in deze opstartfase;
- Er een andere manier van werken (andere vaardigheden) wordt gevraagd dan in de latende organisaties;
- Externe ontwikkelingen vragen van de organisatie om voor te sorteren op de effecten van deze ontwikkelingen;
- Kwetsbaarheid in functies in de bedrijfsvoering (veelal éénpitters).

Er zijn dus verschillende oorzaken aan te wijzen waardoor medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Juist omdat al de ontwikkelingen zich in hoog tempo hebben opgevolgd is er bij medewerkers ook behoefte aan stabilisering en temporisering. Tegelijkertijd realiseren de medewerkers ook dat temporisering en stabilisering niet betekend dat er stil kan worden gezeten, maar dat er ook nieuwe uitdagingen aankomen waar de organisatie zichzelf op moet gaan voorbereiden. Als voorbeeld is bijvoorbeeld genoemd de overgang naar een outputgerichte organisatie.

Fase 2: Stabiliseren van de organisatie

De bedrijfsvoering op orde

Bedrijfsvoering op orde	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. ICT (hardware & software) op orde	
b. Tijdschrijfsysteem (aanwezigheid)	
c. Managementinformatie levert adequate sturingsinformatie	
d. Digitale dossiers zijn op orde	
e. Informatiebeleidsplan aanwezig en in werking	
f. Strategisch HRM-beleid aanwezig en in werking	
g. Jaarplancycclus aanwezig en in werking	
h. Productbegroting aanwezig en leesbaar	
i. Inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering op orde (kwantitatief)	

Analyse 'bedrijfsvoering op orde' op basis van documenten

De RUD Utrecht heeft een tijdschrijfsysteem waarin de medewerkers tijdschrijven. Het programma 'De basis op orde /informatie gestuurd werken' heeft als doel dat in het tweede kwartaal van 2016 de nieuwe PDC is verwerkt in het tijdschrijfsysteem.

De directeur heeft maandelijks dashboardgesprekken met de teamleiders. Onderwerpen die centraal staan tijdens deze gesprekken zijn onder andere een aantal financiële indicatoren (uitputting inhuurbudget, productiviteit, opleidingsbudget, etc.), HR indicatoren (verzuim, formatie/bezetting, vacatures, etc.) en de stand van zaken op de accounts. Op basis van deze gesprekken wordt managementinformatie vergaard en wordt sturing op deze onderdelen mogelijk. Wat hier nog echt ontbreekt zijn de productiecijfers. Pas op het moment dat de kwartaalrapportages gemaakt worden, worden deze besproken in de

dashboardgesprekken. Dat komt omdat het vanwege de verschillende ICT systemen op dit moment nog heel veel tijd kost om de cijfers te genereren.

De RUD Utrecht kent drie typen dossiers, te weten:

1. Werkdossiers
2. Dossiers aangemaakt door de RUD Utrecht
3. Dossiers aangemaakt ten behoeve van het primaire proces

De werkdossiers van alle lopende zaken zijn overgedragen door de bevoegde gezagen, deze dossiers zijn reeds gesloten. Door de RUD Utrecht zijn ook dossiers aangemaakt voor de interne zaken, waaronder bijvoorbeeld personeelsdossiers, projectdossiers en contracten. Daarnaast bestaan er nog dossiers die worden aangemaakt ten behoeve van het primaire proces. Van deze data is de RUD Utrecht als organisatie niet de eigenaar, dat is het bevoegd gezag, maar de RUD Utrecht is aangesteld als beheerder van deze data totdat de data weer worden overgedragen aan de rechtmatige eigenaar.

Alle dossiers vallen onder de archiefwet en het beheer ervan is volgens wet- en regelgeving ingeregeld. De RUD Utrecht heeft hiervoor een archivaris aangesteld en in samenwerking met de betrokken archiefinspecteurs is de organisatie op dit moment bezig met het inregelen van allerlei beheerinstrumenten ten behoeve van de borging van wet- en regelgeving, kwaliteit en veiligheid.

Er is nog geen intern kwaliteitssysteem, dit betekent dat er nog geen data beschikbaar is met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde producten/afhandeling van processen. Vanuit informatiebeheer (archiefwet) is het verplicht om een kwaliteitssysteem voor informatie op te zetten. Deze is aan het eind van dit jaar zeker klaar.

Er bestaat veel samenhang en overlap tussen de vakgebieden ICT en informatiebeheer. Bij de RUD Utrecht is er dan ook voor gekozen om de twee taakvelden zoveel als mogelijk samen te voegen, bijvoorbeeld in één subteam 'Informatie'. Door de RUD Utrecht is er dan ook voor gekozen om een integrale nota op te stellen, het informatiebeleidsplan, waarin de strategie voor archief- en informatiemanagement en de ICT-strategie met elkaar verbonden zijn. Het informatiebeleidsplan 2016-2020 biedt het bestuur en de organisatie een kader waarmee de organisatie in staat wordt gesteld om haar ambitie, doelstellingen, afspraken met opdrachtgevers, wettelijke plichten en verwachtingen van burgers, bedrijven en instellingen te realiseren. Of het informatiebeleidsplan ook in werking is is op basis van de gesprekken niet te destilleren, dit komt aan de orde bij de gesprekken.

Tijdens het eerste bestaansjaar van de RUD Utrecht kon de RUD Utrecht gebruik maken van de ICT-infrastructuur van de Provincie Utrecht. Na een jaar moest de overstap gemaakt zijn naar een eigen leverancier, deze leverancier is de gemeente Houten geworden. De overstap naar een eigen ICT-omgeving bracht ook de overstap naar een eigen DMS en VTH-systeem met zich mee. Aangezien de organisatie hetzelfde VTH-systeem heeft aangeschaft als die van de Provincie Utrecht, Squit van Roxit, kon een kopie worden gemaakt van de omgeving van de provincie en deze tijdelijk gebruikt worden tot de inrichting van de eigen organisatie op orde was. Dit was niet mogelijk voor het DMS. Er is gekozen voor Join van Decos, dit systeem draait nu met een tijdelijke inrichting.

Een visie omtrent Human Resources Management (HRM) heeft de RUD Utrecht vastgelegd in het meerjarig 'Strategisch HRM-plan 2015-2018'. De drie thema's die deze periode bepalend zijn, zijn: kwaliteit, inzetbaarheid en flexibiliteit. Deze drie thema's worden in uitvoeringsdocumenten nader uitgewerkt in termen van wat, wanneer, wie en de verwachte kosten en baten. Deze uitvoeringsdocumenten zijn niet door ons meegenomen in deze analyse.

Er is een jaarplancycclus ingericht bij de RUD Utrecht. Aan het begin van het jaar wordt er een op de medewerker toegesneden jaarprogramma gemaakt, het zogenaamde planningsgesprek. Dit omvat nadere werkafspraken over de te behalen resultaten en de daarbij behorende termijnen, alsmede de elementen voor persoonlijke ontwikkeling. Dit formulier wordt centraal bij HRM bewaard. Daarop volgt er een

voortgangsgesprek. Naar aanleiding van het voortgangsgesprek worden evaluatiepunten ingevuld en wordt het formulier bewaard in het digitale personeelsdossier. Eind van het jaar vindt er nog een beoordelingsgesprek plaats. Deze beoordeling wordt opgenomen middels een ander formulier. Door middel van een voortgangs- en beoordelingsgesprek wordt de uitvoering getoetst en waar nodig worden afspraken bijgesteld.

Zowel voor het 2^e halfjaar van 2014 en 2015 als ook voor 2016 is er een programmabegroting opgesteld. De uitgangspunten zoals geformuleerd in het bedrijfsplan en de Kadernota 2016 vormen de basis voor de programmabegroting. De begroting is meerjarig in evenwicht en laat in de komende jaren een begrotingsoverschot zien.

De bedrijfsvoeringstaken worden, conform het uitgangspunt dat geformuleerd is in het bedrijfsplan, zoveel als mogelijk door de dienst zelf uitgevoerd. Uit het formatieplan blijkt dat er veel éénpitters-functies binnen de bedrijfsvoering zijn. Het merendeel van de bedrijfsvoeringsfunctionarissen heeft een HBO+ diploma op zak. Uit de aangeleverde documenten is geen informatie te onttrekken met betrekking tot de kwaliteit van de medewerkers.

Analyse 'bedrijfsvoering op orde' op basis van gesprekken

ICT op orde

De ervaringen vanuit de gesprekken zijn dat de basis voor ICT op dit moment nog niet op orde is. Het fundament is nog niet gelegd. De vele ambities en de snelheid waarmee de organisatie is opgestart hebben ervoor gezorgd dat er vanaf het eerste moment hoge druk was en de planning bij de start niet realistisch is geweest. Er is bij de start van de organisatie bedacht op welke manier ICT ingericht diende te worden, waarbij de consequenties niet altijd doordacht zijn. Ook is er een aanbesteding voor ICT geschreven voordat zichtbaar was waar de organisatie heen wilde en voordat de werkprocessen waren uitgewerkt. Het te veel en te snel willen heeft de afgelopen periode voor stress gezorgd en medewerkers hebben hier last van ondervonden in hun dagelijks werk. Het beeld is dat er langzamerhand meer rust aan het ontstaan is in de organisatie.

Om de basis bij ICT op orde te krijgen is het volgende nodig:

- a. Verbetering in het projectmatig werken
- b. Focus eerst op processen, daarna op systemen
- c. Integraliteit en afstemming binnen de bedrijfsvoering
- d. Duidelijke sturing vanuit de organisatie
- e. Aandacht en communicatie in de organisatie naast de inrichting van systemen

Tijdschrijfsysteem

Uit de gesprekken is evenals uit de documenten gebleken dat de RUD Utrecht een tijdschrijfsysteem heeft, conform wat in onze analyse van de documenten is opgenomen. Over de werking en de ervaringen met het tijdschrijfsysteem gaan wij nader in bij de doorontwikkelingsfase onder het kopje *outputfinanciering*.

Managementinformatie levert adequate informatie op

De huidige managementinformatie is deels op orde, maar levert nog niet altijd de informatie op die nodig is om adequaat te kunnen sturen. Dit komt enerzijds doordat gegevens niet compleet zijn en anderzijds omdat er nog met verschillende lijsten wordt gewerkt, in de optimale situatie zou de sturingsinformatie integraal gepresenteerd worden.

Daarbij komt dat De RUD Utrecht nog niet beschikt over een intern kwaliteitssysteem, om die reden is data met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde producten/afhandeling van processen nog niet beschikbaar.

Daarnaast is de organisatie pas gestart met sturing op productie toen een achterstand werd geconstateerd in de productie halverwege 2015, het kost tijd om de systemen op orde te brengen en goede rapportages te genereren.

Digitale dossiers zijn op orde

Uit de gesprekken is gebleken dat de opbouw van de nieuwe digitale dossier binnen de RUD Utrecht nu op een adequate manier wordt ingericht. Echter worden problemen ervaren met de digitale dossiers vanuit latende organisaties, deze zijn destijds niet goed overgekomen naar de RUD Utrecht. De beschikbaarheid van de dossiers is hierdoor onvoldoende en van sommige partners zijn er helemaal geen dossiers beschikbaar. De overdracht van deze dossiers zorgt voor complicaties met betrekking tot een efficiënte en effectieve uitvoering van de taken. De problemen rondom beschikbaarheid en opbouw van de digitale dossiers worden meegenomen in het programma 'Basis op orde'.

Strategisch HRM Beleid is aanwezig en in werking

Het Strategisch HRM beleid is vormgegeven en voorgelegd aan de Ondernemingsraad voor reflectie. Het beleid is daarmee nog niet in werking getreden.

Jaarplan, productbegroting en Informatieplan zijn aanwezig, leesbaar en in werking

Uit de gesprekken is gebleken dat de organisatie beschikt over een jaarplan en dat dit ook in werking is. Over de jaarplancyclus is expliciet benoemd dat de cyclus binnen de organisatie door iedereen wordt opgepakt, er zijn beoordelingen geweest en het proces loopt goed in deze vorm.

De RUD Utrecht heeft wel een programmabegroting, maar beschikt nog niet over een productbegroting. Dit omdat de organisatie nog niet verantwoord op basis van producten, met ingang van de overstap naar outputfinanciering zal dit veranderen.

Er is binnen de organisatie een Informatieplan opgesteld waarin ook de langere termijn visie is uitgewerkt. Dit informatiebeheerplan moet nog geïmplementeerd worden.

Inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering op orde (kwalitatief/kwantitatief)

Wat betreft de inrichting en de bemensing van de bedrijfsvoering, zowel kwantitatief als kwalitatief, zijn de ervaringen dat dit nog niet op orde is. De bedrijfsvoering is in de huidige vorm kwetsbaar ingericht gegeven de ambities van de organisatie. Veel functies zijn bij één persoon belegd of worden nu nog door externen uitgevoerd. Daarbij is ook de back-up bij mogelijke uitval nog onvoldoende georganiseerd. Met betrekking tot kwaliteit stelt de organisatie zichzelf nog de vraag of de organisatie over voldoende strategische denkracht beschikt in de bedrijfsvoering ook in relatie met wat er nog op de organisatie afkomt. De overgang naar outputfinanciering en de voorbereiding en invoering van de Omgevingswet zijn als voorbeelden aangehaald.

Eén cultuur

Eén cultuur	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Medewerkers voelen/ervaren dat zij voor de RUD Utrecht werken/onderdeel zijn van de RUD Utrecht	
b. Er is een wij-gevoel: 'Wij' RUD Utrecht	
c. Er is gezamenlijkheid in doelen en missie en de uitvoering daarvan	
d. De beoogde cultuur is in een aantal kernwaarden beschreven	

Analyse 'één cultuur' op basis van documenten

Door de RUD Utrecht is in de zomer van 2015 een 'nulmeting ontwikkelstrategie' uitgevoerd. Uit deze nulmeting blijkt dat de medewerkers ervaren dat zij voor de RUD Utrecht werken en 62% krijgt energie van werken bij de RUD Utrecht. Ook is 62% van de ondervraagden zelfs trots op de RUD Utrecht.

Of er een wij-gevoel heerst en of er gezamenlijkheid is in de doelen, missie en uitvoering daarvan binnen de RUD Utrecht is niet uit de aangeleverde documenten te herleiden. In de analyse hieronder op basis van de gesprekken komt dit wel aan de orde.

Analyse 'één cultuur' op basis van gesprekken

Medewerkers voelen/ervaren dat zij voor de RUD Utrecht werken/onderdeel zijn van de RUD

De medewerkers van de RUD Utrecht geven aan trots te zijn op wat er in korte tijd in gezamenlijkheid is gerealiseerd en dat ze blij zijn om deel uit te maken van deze organisatie. Het feit dat er gezamenlijk doelstellingen zijn geformuleerd heeft daar aan bijgedragen, daarnaast is er een sterke ambitie en energie om door te ontwikkelen. De cultuur van de RUD Utrecht wordt daarbij als volgt getypeerd:

- a. Open en laagdrempelig
- b. Flexibel
- c. Proactief
- d. Gezellig
- e. Humoristisch
- f. Chaotisch
- g. Energiek
- h. Betrokken

Er is een wij-gevoel: 'Wij' RUD Utrecht

Naast dat de ervaringen met de cultuur positief zijn wordt steeds meer ervaren dat er sprake is van een wij-cultuur binnen de RUD Utrecht. Bij de start van de organisatie waren er duidelijke bloedgroepen te onderscheiden en dit wordt langzaam maar zeker minder. Met name binnen de teams is het wij-gevoel inmiddels gecreëerd, wat wordt gezien als een positieve verandering ten opzichte van de start. Er heerst geen gevoel van wij-zij binnen de organisatie.

Er is gezamenlijkheid in doelen en missie en de uitvoering daarvan

Het feit dat er een wij-gevoel wordt ervaren maakt nog niet dat er sprake is van één cultuur, er ontbreekt met name gezamenlijkheid in de uitvoering. De verschillende werkwijzen van de latende organisaties zijn nog te herleiden in de organisatie, doordat de processen teveel zijn ingericht op basis van de oude manier van werken vanuit de latende organisaties. Ook wordt ervaren dat medewerkers graag de eigen manier van werken toepassen, waardoor er niet altijd wordt gekeken naar wat het best passend is voor de organisatie.

De beoogde cultuur is in een aantal kernwaarden beschreven

Vanuit de RUD Utrecht zijn er met het oog op cultuur drie kernwaarden geformuleerd: kwaliteit, eenvoud en betrouwbaarheid. Uit de gesprekken blijkt dat deze kernwaarden wel degelijk bekend zijn in de organisatie, maar dat de uitvoering in de praktijk nog niet altijd haalbaar is. Dit omdat de organisatie nog niet altijd klaar is om volgens deze principes de taken uit te voeren.

Efficiencyvoordelen

Efficiencyvoordelen	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Er is een beeld waar het efficiëncypotentieel zit	
b. Efficiëncystappen zijn in gang gezet	
c. Efficiency is gehaald conform de vastgestelde taakstelling	

Analyse 'efficiencyvoordelen' op basis van documenten

De RUD Utrecht heeft in het bedrijfsplan, conform de afspraken in het Koersdocument, als uitgangspunt geformuleerd dat de projectkosten (werkelijke projectkosten EUR 860.773) binnen vier jaar zijn terugverdiend. Verder is in het bedrijfsplan opgenomen dat om te beoordelen wanneer de projectkosten en de ontwikkelkosten feitelijk zijn terugverdiend dat dit in 2016 op basis van de jaarrekening 2015 wordt geëvalueerd. In de jaarrekening is een overzicht opgenomen dat de projectkosten binnen 2,5 jaar aan de provincie Utrecht (de geldverstrekkende organisatie ten behoeve van de projectkosten) worden terugbetaald. Of de vastgestelde taakstelling werkelijk gerealiseerd gaat worden is nu nog niet met zekerheid te stellen, maar de programmabegroting 2016 laat zien dat de RUD Utrecht in de jaren 2017 t/m 2019 een begrotingsoverschot heeft van respectievelijk EUR 410.440, EUR 569.957 en EUR 724.428. Hierbij moet wel vermeld worden dat de RUD Utrecht per 1 januari 2018, een jaar later dan gepland, gaat werken op basis van een nieuwe bekostigingssystematiek (product * prijs). Wellicht dat dit leidt tot andere cijfers met betrekking tot het begrotingsoverschot.

Naast de taakstelling om de projectkosten terug te verdienen heeft de RUD Utrecht geen taakstelling meegekregen in termen van bezuinigen op het primaire proces of de bedrijfsvoering.

Analyse 'efficiencyvoordelen' op basis van gesprekken

Efficiencyvoordelen

Bij de start van de dienst is afgesproken dat de projectkosten terugverdiend moesten worden binnen 2,5 jaar. Daarnaast heeft de RUD Utrecht geen andere taakstelling meegekregen. Tijdens de gesprekken is ook gevraagd waar mogelijk nog efficiencyvoordelen behaald kunnen worden. De volgende mogelijkheden voor efficiencyverbeteringen zijn in de gesprekken genoemd:

- Efficiëncyslag in het realiseren van de productie. Met betrekking tot de productie is de ambitie uitgesproken om 90-110% van de productie te halen, dit omdat de organisatie op termijn efficiënter moet kunnen werken dan de latende organisaties.
- Efficiëncyslag door het verbeteren van de ICT voorzieningen, uniformering en het inrichten van de (werk)processen (bijvoorbeeld in het proces bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers zijn verbeterlagen te maken).
- Door meer focus aan te brengen en keuzes te maken.

Kwaliteitsimpuls

Kwaliteitsimpuls	Resultaten op basis van documenten en gesprekken
a. De RUD Utrecht voldoet aan de kwaliteitscriteria 2.1	
b. Ontwikkeling in gang gezet van accenten op specialismen	
c. Medewerkers ervaren een kwaliteitsimpuls in hun werk door onderlinge afstemming expertise	
d. Professionaliseren werkwijzen/aanpak/visie door het creëren van massa	

Analyse 'kwaliteitsimpuls' op basis van documenten

Het doel van de oprichting van de RUD's was om de kwaliteit van handhaving en vergunningverlening op het gebied van milieu en veiligheid op een hoger peil te brengen. Om tot verbetering van de uitvoeringskwaliteit te komen zijn criteria opgesteld voor de kritieke massa, het proces en de inhoud van de uitvoeringstaken. De criteria hebben zowel betrekking op de kwaliteit van de organisatie als de kwaliteit van de medewerkers.

In de wet VTH staat dat de gemeenteraad, gehoord gedeputeerde staten (artikel 5.4, lid 1a), en provinciale staten, gehoord Onze Minister en het College van procureurs-generaal (artikel 5.4, lid 1b) "bij verordening regels stelt over de uitvoering en handhaving van de taken". De verordening heeft tot doel "een goede kwaliteit van de uitvoering en handhaving te verzekeren". Deze zogenaamde kwaliteitscriteria hebben betrekking op de kwaliteit van de medewerkers. De procescriteria maken onderdeel uit van het Besluit omgevingsrecht en hebben betrekking op de kwaliteit van de organisatie.

Ook de RUD Utrecht heeft oog voor deze kwaliteitscriteria. In de programmabegroting 2016 is dan ook als speerpunt benoemd om de professionaliteit van de toezichthouders te verbeteren. In 2015 is door de RUD Utrecht onderzocht of de formatie voldoet aan de kwaliteitscriteria. Uit deze zelfevaluatie is gebleken dat de organisatie door het bundelen van de krachten van de latende partijen op het gebied van opleiding- en capaciteitscriteria voldoet.⁵

De procescriteria zijn nog onvoldoende geïmplementeerd. Er wordt de komende periode een plan van aanpak uitgewerkt zodat de organisatie gefaseerd aan de gestelde criteria kan gaan voldoen.

Uit de nulmeting is naar voren gekomen dat de medewerkers het van elkaar en met elkaar leren als één van de prioriteiten voor een optimaal functionerende organisatie zien. Er is een opleidingsstrategie opgesteld waarin een vertaling wordt gemaakt van de organisatiedoelstelling naar een ontwikkelopgave voor de medewerkers van de RUD Utrecht. De opleidingsstrategie wordt geconcretiseerd in opleidingsplannen, die bij voorkeur jaarlijks, worden bijgesteld en herijkt. In 2016 wordt een begin gemaakt met de uitvoering van een opleidingsplan dat mede is opgesteld aan de hand van een talentscan. Er zijn dus enkele ontwikkelingen in gang gezet van accenten op specialismen. In de nulmeting is ook aan medewerkers de vraag gesteld of zij de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen op meerdere werkvelden en specialismen. De helft van de medewerkers was het hier mee eens, een derde van de medewerkers heeft neutraal geantwoord.

In de nulmeting is ook aan medewerkers een aantal vragen gesteld met betrekking tot mogelijkheden tot ontwikkeling en mogelijke kwaliteitsimpuls in het werk. Bijna negentig procent van de medewerkers leert van zijn of haar collega's en meer dan de helft is van mening dat hij of zij zich goed kan ontwikkelen als professional en specialist in zijn of haar vakgebied. De vraag of medewerkers echt een kwaliteitsimpuls ervaren door het samenwerken met collega's wordt in de volgende paragraaf nader uiteengezet.

Analyse 'kwaliteitsimpuls' op basis van gesprekken

De RUD voldoet aan de kwaliteitscriteria 2.1

Ten tijde van de gesprekken liep het onderzoek (zelfevaluatie) naar de kwaliteitscriteria nog.

Ontwikkeling in gang gezet van accenten op specialismen

Daarnaast vragen de externe ontwikkelingen zoals o.a. de Kwaliteitscriteria 2.1 en de komst van de Omgevingswet om andere competenties van medewerkers dan in de huidige situatie en bij de latende organisaties. Het niveau van de kennis en kunde van huidige medewerkers sluit niet altijd aan bij de behoefte die de externe ontwikkelingen met zich meebrengen. Om voor te sorteren op de effecten van deze ontwikkelingen wordt bij HRM gewerkt aan een strategische personeelsplanning.

Medewerkers ervaren kwaliteitsimpuls in hun werk door onderlinge afstemming

De onderlinge afstemming en integraliteit binnen de organisatie wordt door de medewerkers wisselend ervaren. Er wordt enerzijds gezegd dat de lijntjes kort zijn doordat de organisatie klein is en iedereen elkaar kent. Toch wordt de kennisdeling binnen teams als beter beoordeeld dan de kennisdeling tussen teams.

Anderzijds wordt het met betrekking tot de bedrijfsvoering als taak gezien om binnen de bedrijfsvoering integraal te werken, maar deze onderlinge afstemming is er onvoldoende. Er wordt niet altijd overzien wat

⁵ Aanbiedingsbrief MT, uitwerking kwaliteitscriteria, 9 februari 2016.

de consequenties van een actie zijn voor de rest van de bedrijfsvoering en de gehele organisatie. Er wordt nog teveel op de oude manier gewerkt, zonder over de grenzen van de afdelingen heen te kijken. Een verbetering van het procesmatig werken zal hier naar verwachting een positieve bijdrage aan leveren. Een andere reden dat de integraliteit wordt gemist en de bedrijfsvoering deels als los zand wordt ervaren is dat er lange tijd geen hoofd bedrijfsvoering is geweest.

Daarentegen wordt door anderen ervaren dat de bedrijfsvoering als één geheel functioneert en integraal werkt. Kennisoverdracht is niet structureel georganiseerd, maar gezien de grootte van de organisatie worden medewerkers in positieve zin gedwongen om met elkaar samen te werken op bepaalde thema's.

Fase 3: Doorontwikkeling van de dienst

Structureel toegevoegde kwaliteit leveren	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Bovenstaande criteria structureel borgen in de organisatie	
b. Er wordt aantoonbaar en structureel betere kwaliteit geleverd	

Analyse 'structureel toegevoegde kwaliteit leveren' op basis van documenten en gesprekken

Uit bovenstaande blijkt dat een aantal van deze punten op dit moment structureel geborgd zijn in de organisatie:

- a. Voldoen aan het opleidingsniveau zoals gesteld in de kwaliteitscriteria 2.1
- b. Voldoen aan de capaciteitscriteria (kritieke massa);

De voornaamste opgaven die nog om doorontwikkeling vragen zijn:

- a. Implementeren van de procescriteria;
- b. ICT op orde (met name inrichtingen van systemen en beheer);
- c. Zorgdragen dat de managementinformatie adequate sturingsinformatie levert;
- d. Het op orde brengen van de digitale dossiers.

Op het vlak van capaciteit heeft de RUD aantoonbaar een structurele meerwaarde, doordat het opleidingsniveau en de kritieke massa voldoen aan de kwaliteitscriteria 2.1. Of naar aanleiding van deze meerwaarde nu al aantoonbaar en structureel betere kwaliteit wordt geleverd is op basis van de dit onderzoek niet te achterhalen. Met betrekking tot de procescriteria zal met name de basis zal op orde moeten zijn voordat deze structureel geborgd kunnen worden in de organisatie en er aantoonbaar betere kwaliteit geleverd kan worden.

Outputfinanciering

Outputfinanciering	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Systemen op orde waaruit de gewenste verantwoordings- en sturingsinformatie gedestilleerd kan worden	
b. Tijdschrijfsysteem en duidelijke interne afspraken over de wijze waarop tijd wordt geschreven	
c. Producten en diensten in beeld	
d. Kwaliteitsmaat is per product vastgelegd	

e. Kengetallen per product en dienst in termen van aantal uur per product en dienst en prijs	
f. Planning en verantwoording op productniveau	
g. Interne administratie op orde	
h. Flexibiliteit van de organisatie en beschikking over een flexibele schil in verband met fluctuaties in het werk	

Analyse 'outputfinanciering' op basis van documenten

Er zijn binnen de RUD Utrecht systemen aangeschaft waar verantwoordings- en sturingsinformatie uit gedestilleerd kan worden. De organisatie is er nog niet in geslaagd om op een eenvoudige manier de productiecijfers op ieder moment in te kunnen zien. Dat komt omdat het vanwege de verschillende ICT systemen op dit moment nog heel veel tijd kost om de cijfers te genereren. Daarnaast beschikt de RUD Utrecht nog niet over een intern kwaliteitssysteem, om die reden is er nog geen data beschikbaar met betrekking tot de kwaliteit van de geleverde producten/afhandeling van processen.

Zoals ook al eerder beschreven beschikt de RUD Utrecht over een tijdschrijfsysteem, er wordt tijd geschreven in AFAS. Met ingang van 2016 wil de RUD op een andere manier gaan tijdschrijven, mede met het oog op de overgang naar outputfinanciering per 1 januari 2017. Vanaf dan wordt er gestuurd op basis van producten en kentallen per product. Het jaar 2016 wordt gezien als overgangsjaar waarin de organisatie gaat wennen aan de nieuwe manier van denken en sturen. Daarbij worden in 2016 ook al kentallen opgebouwd op productniveau.

Idealiter wil de RUD Utrecht haar tijdschrijfsysteem koppelen met Squit, maar dit is op de korte termijn niet te realiseren. Er is op dit moment gekozen voor een tussenoplossing, die niet de meest optimale is, om de gegevens te koppelen op basis van adresgegevens. Op dit moment wordt binnen de RUD Utrecht gezien welke mogelijkheden er voor de toekomst zijn zodat het in 2017 op een slimmere manier kan worden gerealiseerd.

Uit het verslag van de accountant (Managementletter 2015) van de RUD Utrecht blijkt dat de interne administratie op orde is. Deloitte heeft op basis van haar onderzoek geconcludeerd dat de basis van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) op orde is en een stevig fundament legt voor betrouwbare financiële jaarverslaggeving.

Tot op heden waren er nog onduidelijkheden over de wijze waarop tijd wordt geschreven. Uit de aanbestedingsbrief aan het MT van 26 januari jl. blijkt dat er een ronde is gedaan langs de teamleiders om de nieuwe manier van tijdschrijven te introduceren en hun behoefte en vraagpunten op te halen. Een aantal spelregels zijn al verduidelijkt in deze aanbestedingsbrief en worden op korte termijn aan de medewerkers gecommuniceerd.

De producten- en diensten staan uitgewerkt in de Producten- en Dienstencatalogus versie 1.38. Deze versie wordt nu ook verwerkt in het tijdschrijfsysteem. De PDC is nog niet definitief vastgesteld, de planning voor vaststelling in het AB is 12 mei. Er wordt op dit moment in een werkgroep met regiovoerders overleg gevoerd over de uniformering van het kwaliteitsniveau. De kwaliteitsmaat per product maakt op dit moment nog geen onderdeel uit van de PDC.

De organisatie beschikt over een flexibele schil waardoor fluctuaties in het werk opgevangen kunnen worden. Vorig jaar heeft de RUD Utrecht aan het eind van het jaar extra ingehuurd om de productie over 2015 te kunnen behalen. Er is door de organisatie bewust gekozen om deze flexibele schil in te bouwen juist om deze fluctuaties in de vraag op te kunnen vangen.

De omvang van de flexibele schil is in 2016 geraamd op circa € 1.020.000 op een totaal personeelsbudget van circa € 7.677.000. Dit is als volgt onderverdeeld:

- a. € 95.000 Bedrijfsvoering
- b. € 520.000 Vergunningverlening
- c. € 310.000 Handhaving
- d. € 95.000 inhuurbudget (algemeen)

Hierbij is TOPP (Team Ondersteuning Primair Proces) verdeeld over vergunningverlening en handhaving, bij beide € 75.000 flexibel. Naar verwachting wordt dit budget in 2016 geheel ingezet, er resteert na de eerste inventarisatie nog ongeveer € 80.000. Echter ten tijde van dit onderzoek liepen de gesprekken over de inhuur 2016 nog en was dit een voorlopig bedrag.

Analyse 'outputfinanciering' op basis van gesprekken

Afspraken rondom tijdschrijven

Zoals eerder aangegeven heeft de RUD Utrecht een tijdschrijfsysteem ingericht, de werking en de interne afspraken over de wijze waarop tijd wordt geschreven zijn echter nog onvoldoende helder. Er wordt met name aangegeven dat het tijdschrijfsysteem vervuild is, doordat het niet duidelijk is waarop dient te worden geschreven (hoeveelheid aan mogelijkheden). Er wordt gestuurd op resultaat, maar de inhoudelijke check op hoe er geschreven wordt vindt nog onvoldoende plaats. Hierdoor ontbreekt uniformiteit in het tijdschrijven en kan er niet goed gestuurd worden op de cijfers.

Het uniformeringsproject stond voor het afgelopen jaar gepland, maar is te weinig van de grond gekomen. Het achterlopen in de uniformering werkt zowel intern als extern door. Intern is uniformering van belang in het kader van de outputfinanciering, om uiteindelijk richting opdrachtgevers helder in beeld te brengen hoe de werkprocessen eruit zien en de geleverde output te verantwoorden.

Producten- en Dienstencatalogus

In een werkgroep waar ook de regievoerders in participeren wordt de producten- en dienstencatalogus definitief gemaakt zodat deze ter vaststelling kan worden aangeboden aan het AB. De producten en diensten zijn reeds uitgewerkt en worden doorgesproken in de werkgroep. De kwaliteitsmaat per product ontbreekt nog en ook de kengetallen per product en dienst in termen van aantal uur per product/dienst en prijs is nog niet inzichtelijk. Dit vraagt ook van de opdrachtgevers/eigenaren om te een uniformering te komen van de kwaliteitsmaat per product. Daar wordt op dit moment nog aan gewerkt.

Flexibele schil

De organisatie beschikt over een flexibele schil, een deel van de formatie is bewust niet ingevuld. Op dit moment vindt er inhuur plaats bij ICT en bij HRM en daarnaast met name in het primair proces. In het primair proces is na het tweede kwartaal externe inhuur ingezet om de achterstand in de productie op te vangen en de doelstellingen voor het eind van het jaar te kunnen realiseren.

Er is een flexibele schil, maar de vraag is of deze groot genoeg is. Daarnaast heeft de RUD Utrecht van de provincie een 'extra' inhuurbudget meegekregen. Nog niet bekend is of dit inhuurbudget bij de overgang naar outputfinanciering wordt gecontinueerd of dat dit budget komt te vervallen. Het is wel goed om hier rekening mee te houden.

Versterken opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie

Versterken opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie	Realisatie op basis van documenten en gesprekken
a. Ambities/wensen van de opdrachtgevers zijn in beeld	
b. Er is een structureel overleg georganiseerd met de opdrachtgevers	
c. Er is een heldere dienstverleningsovereenkomst	

- d. Accounthouderschap is uitgedacht en in werking
- e. Relatie met BIG-8 cyclus (uitvoering en beleid)
- f. Opdrachtgevers/klanten zijn tevreden (klanttevredenheidsonderzoek)



Analyse 'versterken opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie' op basis van documenten

De RUD Utrecht voert regelmatig gesprekken met haar opdrachtgevers om goed in beeld te krijgen wat de wensen en behoeften zijn. Het gaat dan niet alleen om de behoefte met betrekking tot uitvoering van taken of extra in te brengen taken, maar de RUD Utrecht organiseert ook bijeenkomsten om haar opdrachtgevers te informeren over en te horen waar de behoeftes liggen als het bijvoorbeeld gaat om externe ontwikkelingen (waaronder bijvoorbeeld de Omgevingswet).

Structureel overleg met de opdrachtgevers is geborgd binnen de organisatie. Er zijn verschillende (structurele) overleggen met de opdrachtgevers gepland, waaronder:

- a. Algemeen Bestuur
- b. Dagelijks Bestuur
- c. Regievoerders(overleg)
- d. Klantbordgroep financiën (ten behoeve van bespreking van de financiële stukken met gemeenten)
- e. Accountgesprekken

Het regievoerdersoverleg is het overleg met alle partners en RUD Utrecht samen. Onder andere ter voorbereiding op het Algemeen Bestuur. De accountgesprekken zijn de individuele gesprekken van de accountmanagers (teamleiders binnen de RUD Utrecht) en regievoerders over de voortgang van de uitvoering van de gemeente/provincie. Op dit moment vinden er vrijwel alleen accountgesprekken plaats rondom de kwartaalrapportages. De regievoerdersoverleggen zijn ongeveer 1,5 week voor de AB vergaderingen.

Aan de samenwerking met haar opdrachtgevers liggen dienstverleningsovereenkomsten (en het daarbij behorende dienstverleningshandvest) ten grondslag.

In het bedrijfsplan was 2 fte bedacht voor communicatie en accountmanagement. In het inrichtings- en personeelsplan is ervoor gekozen om het onderhouden van de relatie met opdrachtgevers/eigenaren op basis van de vastgelegde contractafspraken als rol is belegd bij de eerstvolgende managementlaag na de directeur/directie, dus de teamleiders.

In het koersplan wordt ook gesproken over de invulling van het accounthouderschap. In praktijk blijkt dat dat de combinatie van de functie van teamleider en accounthouder lastig is. De RUD Utrecht gaat het komende jaar dan ook zoeken naar mogelijkheden om een kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan de invulling van het accounthouderschap. In 2016 wordt hier nader onderzoek naar verricht.

Uit de zelfevaluatie kwaliteitscriteria is gebleken dat de BIG-8 cyclus nog niet volledig is geborgd in de organisatie. De procescriteria beschrijven de eisen die gesteld worden aan de beleidscyclus. Door de criteria te volgen wordt de cyclus gesloten. Daarbij is de BIG-8 gehanteerd. Dit model maakt vanuit een strategisch kader de vertaling naar operationeel beleid ten behoeve van kwaliteitsborging samen met een sluitende planning en control cyclus. Hier zal nog een flinke slag geslagen moeten worden om de BIG-8 goed ingericht te krijgen.

De RUD Utrecht is gestart met het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken. Aan de hand van zogenaamde 'feedbackkaarten' is in de zomer van 2015 aan de regievoerders gevraagd om onder meer aan te geven waar de verbeterpunten liggen voor de RUD Utrecht. Er is nog geen enquête uitgezet onder bestuurders. Wel heeft de directeur van de RUD Utrecht in de zomer van 2015 een ronde gemaakt langs alle AB leden om te horen hoe zij na een jaar tegen de RUD Utrecht aankijken. De informatie die uit deze gesprekken zijn opgehaald helpt de RUD Utrecht focus aan te brengen op de activiteiten die in de komende periode uitgevoerd worden en om een betere inschatting te maken wat de opdrachtgevers van

de RUD Utrecht vragen. De resultaten van deze feedbackkaarten en ronde langs alle AB leden zijn verder niet beoordeeld in deze Quicksan.

Analyse 'versterken opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie' op basis van gesprekken

Het versterken van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie komt uit de gesprekken naar voren als ontwikkelpunt voor de organisatie. De verbeter slag zit met name op de volgende aspecten:

- a. Ambities/wensen van de opdrachtgevers in beeld brengen
- b. Versterken van de relatie met de opdrachtgevers
- c. Verbeteren van zichtbaarheid en bekendheid van de RUD Utrecht
- d. Verbeteren van de inrichting van het accounthouderschap

Ambities en wensen van opdrachtgevers

De ambities en de wensen vanuit de opdrachtgevers zijn slechts beperkt in beeld. Dit komt onder andere doordat de opdrachtgevers zelf nog niet altijd helder hebben wat hun ambities zijn. De ervaring is dat opdrachtgevers er behoefte aan hebben dat de RUD Utrecht in beeld brengt wat hun ambities zijn, zodat zij daar op kunnen reflecteren. Gezien de ambities die de RUD Utrecht heeft uitgesproken worden bij opdrachtgevers hoge verwachtingen geschetst, die nog niet altijd zijn waar te maken. Dit is een aandachtspunt voor de doorontwikkeling van de RUD Utrecht.

Zichtbaarheid en bekendheid

Daarnaast is het van belang om de relatie met de opdrachtgevers nog verder te versterken. De productiecijfers moeten niet alleen leidend zijn in de gesprekken, maar de RUD Utrecht zou nog meer pro actief mee kunnen denken met de klant. Niet meer denken vanuit 'nee, tenzij', maar meer vanuit 'ja, tenzij'. Ook de zichtbaarheid en de bekendheid van de RUD Utrecht kan nog versterkt worden. Hierin is de afgelopen periode een slag gemaakt ten opzichte van de start van de organisatie, o.a. door het gebruik van RUD busjes en eigen bedrijfskleding met logo, en een nieuwe website, de klachtentelefoon optimaliseren, het geven van informatie/voorlichtingsavonden aan de raad. Wel is aangegeven dat de bekendheid van de organisatie nog beter kan en dat de RUD Utrecht nog niet altijd direct door burgers wordt gevonden.

Accounthouderschap

Het accounthouderschap is volledig belegd bij de teamleiders. Op dit moment wordt een onderzoek uitgevoerd waarbij in samenwerking met de opdrachtgevers wordt gezocht naar een passende match tussen wat de opdrachtgever wenst en de rol en invulling van de accounthouder.

Relatie Big-8 cyclus

In de gesprekken is aangegeven dat het per opdrachtgever verschilt hoe de BIG-8 is ingericht. De RUD Utrecht heeft samen met de regievoerders een proces ingericht wat is opgenomen in de DVO's met de gemeenten. Dit proces is uniform maar biedt gemeenten de mogelijkheid om zelf hun BIG-8 cyclus in te richten, of dat bij de RUD Utrecht te beleggen.

Wat betreft de cyclus binnen de RUD Utrecht is de met name de borging van de procescriteria (inrichten kwaliteitssysteem) en het genereren van specifieke cijfers nog niet op orde. Daardoor is het lastig om goede cijfers aan te leveren bij de gemeenten ter verantwoording van de geleverde output.

Klanttevredenheidsonderzoek

Er worden klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, o.a. doormiddel van zogenaamde feedbackkaarten.

Innovatie	Realisatie op basis documenten en gesprekken
a. Doelen/visie wat met innovatie nog bereikt kan worden voor milieu en voor opdrachtgevers	
b. Gedachten over nieuwe toezichtconcepten	
c. Gedachten inzake inzet van nieuwe technologieën	
d. Slimmer en efficiënter werken (in de keten) met behulp van informatie en data	
e. Digitale ondersteuning door middel van apps	

Analyse 'Innovatie' op basis van documenten

De RUD Utrecht is reeds gestart met een leertraject continu verbeteren (lean, meerwaarde toevoegen voor de klant, etc). Hier wordt een directe link gemaakt met slimmer werken, maar ook met productontwikkeling. Ook met informatie gestuurd werken wordt dit jaar een start gemaakt, al moet het AB nog akkoord geven op het plan van aanpak/financiële dekking.

De visie van de RUD is dat technologie haar enorm kan helpen met het beter inschatten van risico's, waardoor middelen doelmatiger en doeltreffender kunnen worden ingezet. Daarbij worden branches waar bedrijven zich consistent aan de regels houden minder belast met toezicht.

In het koersplan wordt de visie en de doelen met betrekking tot innovatie omschreven, de organisatie heeft dit op hoofdlijnen in beeld. De realisatie bevindt zich echter nog in de beginfase en vraagt om doorontwikkeling. Het tempo hangt deels af in hoeverre de eigenaren hier ook toekomst in zien en willen investeren in innovatieve ideeën.

Analyse 'Innovatie' op basis van gesprekken

Naast het leertraject 'continu verbeteren' werkt de RUD Utrecht op verschillende manieren aan innovatie. De deelnemers hebben de RUD Utrecht de opdracht gegeven om alvast te anticiperen op de omgevingswet, door de kansen en organisatorische gevolgen voor RUD en de opdrachtgevers in kaart te brengen. Daarnaast wil de RUD Utrecht inspelen op de integraliteit van de omgevingswet door trainees aan te nemen met een RO achtergrond. Ook vraagt de RUD om een investering op Informatiegestuurd Handhaven, waarbij er wordt onderzocht hoe technologie en het gebruik van Big Data kan leiden tot een meer doelmatige en doeltreffende manier van werken.

Ten slotte is in de gesprekken gesproken over de verkenning die door de organisatie momenteel wordt uitgevoerd naar de mogelijkheden om medewerkers op te leiden om bedrijven te adviseren en te stimuleren om aanvullende energiebesparende investeringen te plegen. En daarnaast om investeringen te doen om duurzame energie op te wekken. De RUD Utrecht voert met opdrachtgevers momenteel het gesprek over dit initiatief.

3.2.3 Overaloverzicht resultaten op basis van documenten en gesprekken

Voor een overaloverzicht van alle resultaten op basis van de documenten en gesprekken wordt verwezen naar bijlage D bij deze rapportage.

3.2.4 Ambities korte en lange termijn

In de gesprekken is gevraagd naar de ambities die de gesprekspartners op dit moment zien voor de organisatie. Hieruit zijn zowel ambities voor de organisatie in het algemeen, ambities voor de bedrijfsvoering en ambities op het gebied van ICT naar voren gekomen. Onderstaand is een overzicht van deze ambities opgenomen.

De ambities voor de organisatie algemeen

- a. Verbeteren van tijdschrijfsysteem en de interne afspraken over de wijze van tijdschrijven
- b. Versterken van operationele aansturing en zelfsturing
- c. Versterken van de relatie met opdrachtgevers (proactieve houding)
- d. Invulling geven aan de procescriteria van de wet VTH
- e. Vergroten van zichtbaarheid en bekendheid
- f. Professionaliseren en volwassen worden
- g. Dossiervorming op orde brengen
- h. Volwaardige en volwassen organisatie worden (onlogische knippen in taakuitvoering voorkomen)
- i. Keuzes maken en focus houden
- j. Informatiegestuurd Handhaven
- k. Anticiperen op de omgevingswet
- l. Realiseren van de bestuurlijke ambities rond energiebesparing

De ambities specifiek voor de bedrijfsvoering

- a. Basis op orde
- b. Organisatie voorbereiden op outputfinanciering
- c. Bewustwording creëren m.b.t. klantgerichte houding
- d. Uniformering

De ambities op het gebied van ICT

- a. Basis op orde brengen (informatiemanagement, datakwaliteit en dataveiligheid)
- b. Huidige implementatietrajecten dit jaar afronden
- c. Uitwerken en opbouwen Mid-office concept
- d. In kaart brengen van processen
- e. Borgen van flexibiliteit
- f. ICT kader gevend maken en de zichtbaarheid van ICT verkleinen
- g. Zaakgericht werken
- h. Digitale omgeving (inhoud website) verbeteren in het kader van zichtbaarheid en bekendheid

3.3 Tot slot

Bovenstaande analyse is gebaseerd op een documentanalyse en de vier verdiepende gesprekken met medewerkers van de RUD Utrecht. Hieruit blijkt dat de ervaringen van de medewerkers niet altijd stroken met wat er in de documenten is opgeschreven, of aansluiten bij de ambities die de organisatie heeft uitgesproken. Hierbij is het van belang om aan te geven dat de documenten die zijn gebruikt voor dit onderzoek niet uitputtend zijn, conclusies die wij trekken zijn gebaseerd op de beschikbare documenten (een volledige lijst is opgenomen in bijlage B). Daarnaast zijn de ervaringen uit de gesprekken enkel een weergave van de interne organisatie, zowel de ervaringen als de ambities zijn niet extern getoetst bij bijvoorbeeld opdrachtgevers.

Bijlagen

Bijlage A: Normenkader

- a. Oprichting dienst
 - Dienst is operationeel
 - Er is een GR
 - Medewerkers zijn in dienst getreden
 - Reguliere producten zijn aanwezig (mandaatbesluit, financiële verordening, functieboek etc.)
- b. Bedrijfsvoering samen
 - De verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen zijn ingericht
- c. Culturen verbinden
 - Er is aandacht voor de verschillende culturen in de organisatie
 - Er is nagedacht over de gewenste cultuur binnen de nieuwe organisatie
- d. Productie op orde
 - Ambities (kwantitatief en kwalitatief) van opdrachtgevers zijn in beeld
 - Doelen RUD Utrecht zijn ten minste geformuleerd t.a.v. kwaliteit/kwantiteit
 - Doelen RUD Utrecht zijn in lijn met ambities van opdrachtgevers en smart geformuleerd
 - Productie in lijn met doelstellingen van de organisatie
 - Werkdruk in relatie tot productie op orde (primair proces en management)
- e. Bedrijfsvoering op orde
 - ICT (hardware & software) op orde
 - Tijdschrijfsysteem
 - Managementinformatie levert adequate sturingsinformatie
 - Digitale dossiers zijn op orde
 - Strategisch HRM-beleid aanwezig en in werking
 - Jaarplancyclus aanwezig en in werking
 - Productbegroting aanwezig en leesbaar
 - Informatieplan aanwezig en in werking
 - Inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering op orde (kwantitatief en kwalitatief)
- f. Eén cultuur
 - Medewerkers voelen/ervaren dat zij voor de RUD Utrecht werken/onderdeel zijn van de RUD
 - Er is een wij-gevoel: 'Wij' RUD Utrecht
 - Er is gezamenlijkheid in doelen en missie en de uitvoering daarvan
 - De beoogde cultuur is in een aantal kernwaarden beschreven
- g. Efficiencyverbetering
 - Er is een beeld waar het efficiency potentieel zit
 - Efficiencystappen zijn in gang gezet
 - Efficiency is gehaald conform de vastgestelde taakstelling
- h. Kwaliteitsimpuls
 - De RUD Utrecht voldoet aan de kwaliteitscriteria 2.1
 - Ontwikkeling in gang gezet van accenten op specialismen
 - Medewerkers ervaren een kwaliteitsimpuls in hun werk door onderlinge afstemming expertise
 - Professionaliseren werkwijzen/aanpak/visie door het creëren van massa
- i. Structureel kwaliteit toevoegen
 - Bovenstaande criteria structureel borgen in de organisatie
 - Er wordt aantoonbaar en structureel betere kwaliteit geleverd

j. Outputfinanciering

- Systemen op orde waaruit de gewenste (verantwoordings- en sturingsinformatie) gedestilleerd kan worden
- Tijdschrijfsysteem en duidelijke interne afspraken over de wijze waarop tijd wordt geschreven
- Producten en diensten in beeld
- Kwaliteitsmaat is per product vastgelegd
- Kengetallen per product en dienst in termen van aantal uur per product en dienst en prijs
- Planning en verantwoording op productniveau
- Interne administratie op orde
 - o Uren schrijven per product
 - o Kosten per product meten
 - o Verantwoording op basis van interne administratie
- Flexibiliteit van de organisatie en beschikking over een flexibele schil in verband met fluctuaties in het werk

k. Versterken opdrachtgever-opdrachtnemer relatie

- Ambities/wensen van de opdrachtgevers zijn in beeld
- Er is een structureel overleg georganiseerd met de opdrachtgevers
- Er is een heldere dienstverleningsovereenkomst
- Accounthouderschap is uitgedacht en in werking
- Relatie met BIG-8 cyclus (uitvoering en beleid)
- Opdrachtgevers/klanten zijn tevreden (klanttevredenheidsonderzoek)

l. Innovatie

- Doelen/visie wat met innovatie nog bereikt kan worden voor milieu en voor opdrachtgevers
- Gedachten over nieuwe toezichtsconcepten
- Idem inzake inzet van nieuwe technologieën
- Slimmer en efficiënter werken (in de keten) met behulp van informatie en data
- Digitale ondersteuning door middel van apps

Bijlage B: Overzicht van de geraadpleegde documenten

De volgende documenten zijn in het kader van het onderzoek geraadpleegd:

- Aanbiedingsbrief MT, uitwerking kwaliteitscriteria, 9 februari 2016;
- Archiefverordening 2014 concept;
- Bedrijfsplan RUD Utrecht, 16 oktober 2013;
- Bestuursnotitie, Van lumpsum financiering naar volledige outputsturing en-financiering in 2018, 11 januari 2016;
- Dienstverleningshandvest RUD Utrecht – concept;
- Dienstverleningsovereenkomsten tussen de opdrachtgevers en de RUD Utrecht, juni 2014;
- Eerste bestuursrapportage RUD Utrecht 2015;
- Format plan van aanpak kwaliteitscriteria, 9 februari 2016;
- Formulier jaargesprek RUD Utrecht;
- Formulier beoordelingsgesprek RUD Utrecht;
- Functieboek RUD Utrecht op basis HR 21, 1 september 2015;
- Gemeenschappelijke Regeling, provinciaal blad 2013, 55;
- HRM Agenda 2015;
- Informatiebeleidsplan 2016-2020, 3 november 2015;
- Jaarverslag RUD Utrecht 2014;
- Jaarstukken 2014 RUD Utrecht, 17 maart 2015;
- Kadernota 2016 RUD Utrecht, 15 januari 2015;
- Koersplan 2016 RUD Utrecht, conceptversie 10 december 2015;
- Managementletter 2015;
- Nulmeting ontwikkelstrategie (uitdraai surveymonkey);
- Ontwikkelplan, de RUD Utrecht in uitvoering, 28 augustus 2014;
- Opleidingsstrategie RUD Utrecht;
- Organisatie- en functieboek RUD Utrecht, definitief, 17 oktober 2014;
- Organisatie- en Inrichtingsspslan RUD Utrecht, concept, 17 april 2014;
- Prioriteiten informatiebeheer 2016;
- Producten- en dienstencatalogus RUD Utrecht, versie 1.25;
- RUD Utrecht, Tweede Bestuursrapportage 2015, conceptversie 3 november 2015;
- Programmabegroting 2^e halfjaar 2014 en 2015, 15 juni 2014;
- Programmabegroting RUD Utrecht 2016, 1 juli 2015;
- Strategisch HRM plan 2015-2018;
- Tweede bestuursrapportage RUD Utrecht 2015, 3 november 2015.

Bijlage C: Overzicht van de gesprekspartners

Gesprekspartners groepsgesprek 1

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| • De heer Dolf Groters | Coördinator Team Bodem en Water |
| • De heer Wytze Kamminga | Hoofdinspecteur Bodem Water en Natuur |
| • Mevrouw Merel Tilstra | Bestuurlijk juridisch adviseur |
| • De heer Rob Boersbroek | Medewerker Handhaving |

Gesprekspartners groepsgesprek 2

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • De heer Michiel Zwaan | Concernstrateeg |
| • Mevrouw Tamara Aarts- Ziermans | Medewerker relatiebeheer |
| • De heer Martijn Merks | Medewerker accounthouderschap |

Gesprekspartners groepsgesprek 3

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| • Mevrouw Nynke Schenk | Adviseur informatievoorziening |
| • De heer Hans Westerhof | Adviseur ICT |
| • De heer Maarten Oderkerk | Projectleider |

Gesprekspartners groepsgesprek 4

- | | |
|----------------------------|---|
| • De heer Ruud Klunder | Teamleider bedrijfsvoering |
| • Mevrouw Betsie Panjer | Preventiemedewerker, Kwaliteitsmanagement |
| • Mevrouw Beleza Spannings | HRM Adviseur |
| • Mevrouw Paula Roodink | Controller |

Individueel gesprek

- | | |
|--------------------------|-----------|
| • Mevrouw Saskia Borgers | Directeur |
|--------------------------|-----------|

Bijlage D: Overall overzicht resultaten op basis documenten en gesprekken

Fase 1: Oprichten	
Oprichting dienst	
Dienst is operationeel	
Er is een gemeenschappelijke regeling	
Medewerkers zijn in dienst getreden	
Reguliere producten zijn aanwezig (mandaatbesluit, financiële verordening, functieboek etc.)	
Bedrijfsvoering samen	
De verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen zijn ingericht	
Culturen verbinden	
Er is aandacht voor de verschillende culturen in de organisatie	
Er is nagedacht over de gewenste cultuur binnen de nieuwe organisatie	
Productie op orde	
Ambities (kwantitatief en kwalitatief) van opdrachtgevers zijn in beeld	
Doelen RUD Utrecht zijn ten minste geformuleerd t.a.v. kwaliteit/kwantiteit	
Doelen RUD Utrecht zijn in lijn met ambities van opdrachtgevers en smart geformuleerd	
Productie in lijn met doelstellingen van de organisatie	
Werkdruk in relatie tot productie op orde (primair proces en management)	

Fase 2: stabiliseren	
Bedrijfsvoering op orde	
ICT (hardware & software) op orde	
Tijdschrijfsysteem (aanwezigheid)	
Managementinformatie levert adequate sturingsinformatie	
Digitale dossiers zijn op orde	
Informatiebeleidsplan aanwezig en in werking	
Strategisch HRM-beleid aanwezig en in werking	
Jaarplancycclus aanwezig en in werking	
Productbegroting aanwezig en leesbaar	
Inrichting en bemensing van de bedrijfsvoering op orde (kwantitatief)	
Eén cultuur	
Medewerkers voelen/ervaren dat zij voor de RUD Utrecht werken/onderdeel zijn van de RUD Utrecht	
Er is een wij-gevoel: 'Wij' RUD Utrecht	
Er is gezamenlijkheid in doelen en missie en de uitvoering daarvan	
De beoogde cultuur is in een aantal kernwaarden beschreven	
Efficiencyvoordelen	
Er is een beeld waar het efficiëncypotentieel zit	
Efficiëncystappen zijn in gang gezet	
Efficiency is gehaald conform de vastgestelde taakstelling	

Kwaliteitsimpuls	
De RUD Utrecht voldoet aan de kwaliteitscriteria 2.1	
Ontwikkeling in gang gezet van accenten op specialismen	
Medewerkers ervaren een kwaliteitsimpuls in hun werk door onderlinge afstemming expertise	
Professionaliseren werkwijzen/aanpak/visie door het creëren van massa	

Fase 3: doorontwikkelen	
Structureel toegevoegde kwaliteit leveren	
Bovenstaande criteria structureel borgen in de organisatie	
Er wordt aantoonbaar en structureel betere kwaliteit geleverd	
Outputfinanciering	
Systemen op orde waaruit de gewenste verantwoordings- en sturingsinformatie gedestilleerd kan worden	
Tijdschrijfsysteem en duidelijke interne afspraken over de wijze waarop tijd wordt geschreven	
Producten en diensten in beeld	
Kwaliteitsmaat is per product vastgelegd	
Kengetallen per product en dienst in termen van aantal uur per product en dienst en prijs	
Planning en verantwoording op productniveau	
Interne administratie op orde	
Flexibiliteit van de organisatie en beschikking over een flexibele schil in verband met fluctuaties in het werk	
Versterken opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie	
Ambities/wensen van de opdrachtgevers zijn in beeld	
Er is een structureel overleg georganiseerd met de opdrachtgevers	
Er is een heldere dienstverleningsovereenkomst	
Accounthouderschap is uitgedacht en in werking	
Relatie met BIG-8 cyclus (uitvoering en beleid)	
Opdrachtgevers/klanten zijn tevreden (klanttevredenheidsonderzoek)	
Innovatie	
Doelen/visie wat met innovatie nog bereikt kan worden voor milieu en voor opdrachtgevers	
Gedachten over nieuwe toezichtconcepten	
Gedachten inzake inzet van nieuwe technologieën	
Slimmer en efficiënter werken (in de keten) met behulp van informatie en data	
Digitale ondersteuning doormiddel van apps	

Meer informatie over deze rapportage of onze dienstverlening?

SeinstravandeLaar B.V.

Organisatieadviseurs voor de publieke sector
Postbus 450, 4100 AL Culemborg

www.seinstravandelaar.nl
@Seinstra_vdLaar

Elise van Leest
Arno Seinstra

e.vanleest@seinstravandelaar.nl of 06 41 12 07 28
a.seinstra@seinstravandelaar.nl of 06 13 53 96 85