



**Outputsturing:
Van transitie naar transformatie**

Transitieplan 2016/2017 RUD Utrecht



Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1. Van transitie naar transformatie	2
1.2. Scope transitieplan	5
1.3. Sturing & monitoring	6
2. Stelsel	10
2.1. Juridisch kader	10
2.2. Financieel kader	11
3. Organisatie	13
3.1. Beschrijving werkprocessen	13
3.2. ICT-transitie	13
3.3. HRM-transitie	15
4. Uitvoering	16
4.1. Implementatie	16
4.2. Monitoring & verantwoording	17
5. Financiële consequenties	18

1. Inleiding

De RUD Utrecht 2.0 heeft in haar bedrijfsplan voorzien dat vanaf 2017 volgens een nieuw sturings- en financieringsmodel, namelijk outputsturing- en financiering, gewerkt gaat worden. De belangrijkste drijfveren voor de overgang naar outputsturing en financiering zijn het leveren van een eenduidige kwaliteit van producten en diensten en een eerlijke en rechtmatige financiële bijdrage van de deelnemers.

De inrichting van de outputsturing en financiering vordert gestaag. De producten en diensten catalogus, oftewel PDC, en ook de juridische documenten zoals het dienstverleningshandvest en de bijdrageverordening zijn ambtelijk gereed.

Om als RUD Utrecht volledig over te gaan van de lumpsum financiering naar outputsturing moet er nog meer gebeuren. Op 28 januari 2016 heeft het Algemeen Bestuur besloten om de jaren 2016 en 2017 volledig te gebruiken om te anticiperen op de uitgangspunten van outputfinanciering. Deze tijd geeft de organisatie en haar opdrachtgevers/eigenaren de ruimte om te wennen om volgens deze systematiek te werken. Eveneens geeft het de gelegenheid om bij te stellen waar nodig en nieuwe kansen en ontwikkelingen mee te nemen, zodat we in 2018 kunnen acteren volgens beproefde techniek en werkwijze.

Middels dit transitieplan kunnen alle deelnemers de RUD volgen in haar transformatie naar een volledig output-gestuurde organisatie. Waar de RUD Utrecht de hekkensluiter is geweest van het congruentieproces om VTH milieutaken te organiseren in een uitvoerings-omgevingsdienst, is de RUD Utrecht met de overgang naar outputfinanciering koploper in het volledig overgaan van deze wijze van financieren van producten en diensten. Dat maakt het spannend en onzeker, aangezien we niet altijd kunnen afkijken van anderen. Hier en daar heeft een milieudienst/uitvoeringsdienst deze manier van financieren al wel ingevoerd voor een aantal taken.

Dit transitieplan is ook bedoeld om alle randvoorwaarden die nodig zijn om over te gaan naar outputsturing als; GO – NO GO besluiten, aan de deelnemers/eigenaren voor te leggen. Ook voor de vitale projecten waar geen formeel besluit van het AB voor nodig is, wordt een GO- NO GO moment gepland waarbij de deelnemers/eigenaren worden geïnformeerd over de realisatie van het onderdeel. We zijn van mening dat als deze besluiten uw goedkeuring kunnen dragen we steeds meer en beter in positie komen om te kantelen naar het moment van volledige outputfinanciering, die start in 2018.

Dit plan is een intern uitvoeringsdocument. We willen al onze opdrachtgevers, eigenaren informeren op welke wijze wij komen tot outputsturing. U kunt ons volgen doordat wij u regelmatig bijpraten in het regievoerdersoverleg en de bestuursvergaderingen. Daar zullen we de documenten voorleggen die volgens de planning een go-no go besluit van u vragen. Met dit plan en onze werkwijze gaan we er vanuit dat we deze opgave met u samen kunnen aangaan. Doet u met ons mee?

1.1. Van transitie naar transformatie

De omslag van input naar outputfinanciering vraagt om een transitie en een transformatie. De transitie richt zich vooral op het realiseren van randvoorwaardelijke condities, aangezien outputfinanciering om een nieuw stelsel van financiële en juridische kaders vraagt. Daarnaast bestaat de transitie uit het inrichten van verschillende processen van ICT, HRM, Financiën en de werkwijze en processen. De transitie is planbaar en heeft een duidelijk begin en een eind. Aan het eind van de transitie is de basis op orde om naar outputfinanciering over te gaan.

Dat is niet het enige doel. Uiteindelijk willen we op een andere manier gaan plannen en werken, volgens een eenduidig kwaliteitsniveau en productiegericht. Efficiënter en transparanter dan nu. Wanneer dat het geval is, kunnen we daadwerkelijk spreken van een transformatie. Die transformatie vraagt naast de randvoorwaardelijke condities ook om een cultuuromslag/ nieuwe manier van werken in de uitvoering van onze taken. Dit is een dynamisch proces waarbij de RUD Utrecht haar dienstverlening continu wil blijven verbeteren.

Tussen transitie en transformatie zijn drie veranderprocessen te onderscheiden:

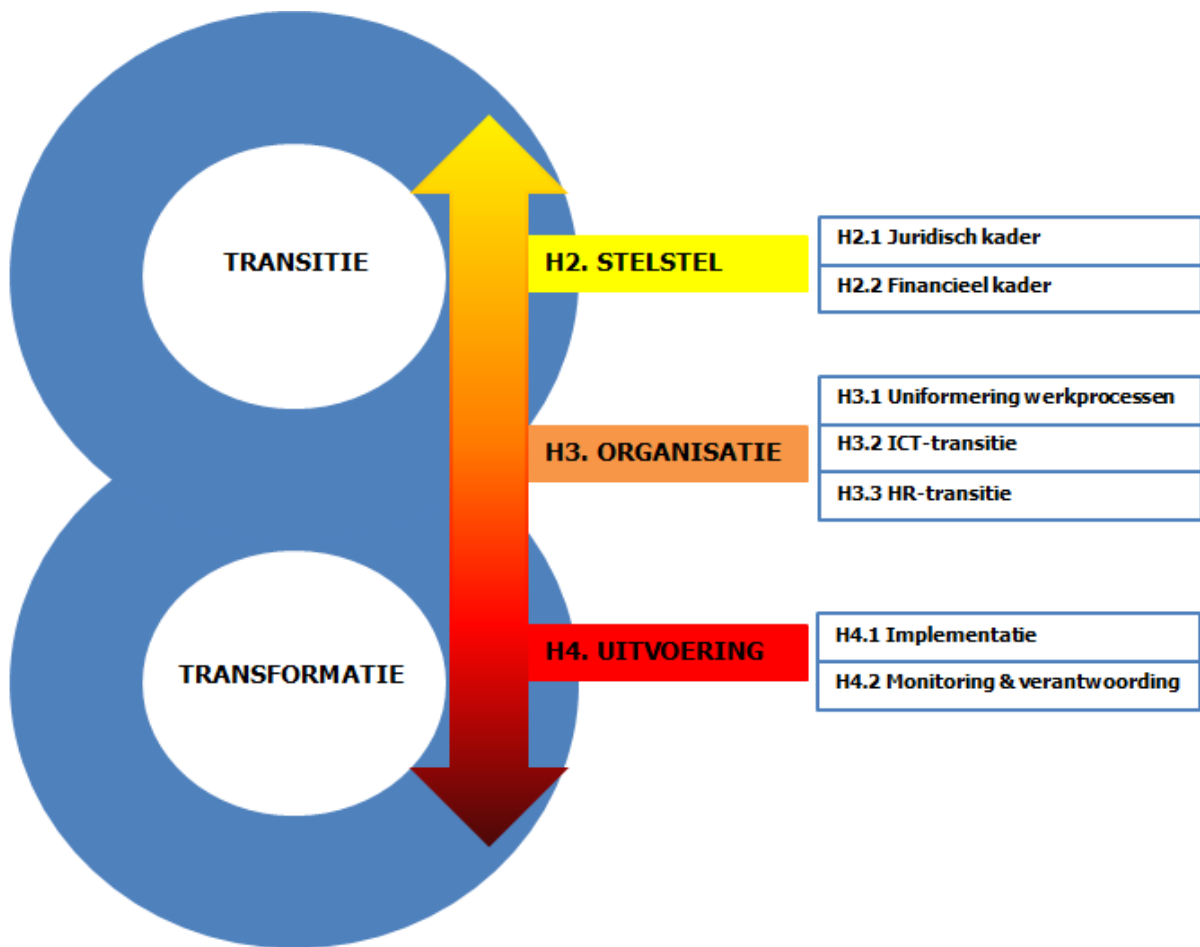
1. Een stelselwijziging;
2. De inrichting en verandering van de organisatie;
3. Een nieuwe manier van werken in de uitvoering.

Hoewel er door het verschillende abstractieniveau op het eerste oog een logische volgordelijkheid in de drie processen lijkt te zitten (vb. ICT kan pas worden ingericht als er overeenstemming is over het uniforme kwaliteitsniveau en de daarmee samenhangende producten), grijpen deze veranderingen op elkaar in en hebben afhankelijkheden. De veranderprocessen zijn in sterke mate afhankelijk van elkaar, van boven naar beneden en andersom. Zo is de personeelsplanning mede afhankelijk van de snelheid van de cultuuromslag, bepaalt het succes van continu verbeteren de snelheid van de organisatie in haar productie (noodzakelijke financiële ruimte) en zal het effect van de productie in de uitvoering leiden tot heroverwegingen van het kwaliteitsniveau.

Deze dwarsverbanden maken het proces van transitie naar transformatie complex. Daarbij is de tijdsdruk hoog, zeker in de context van de ambitie om als laatst opgerichte RUD deze stap als eerste te zetten. Het aan elkaar knopen van alle touwtjes vraagt naast een strakke planning ook om een regelmatige pas op de plaats. De voortgang op de in dit plan benoemde Go/No Go indicatoren zal regelmatig met het AB en de regievoerders worden besproken, in de vorm van een presentatie. We zullen waar nodig werkgroepen organiseren. Ten slotte is het belangrijk om te benoemen dat de scope van dit transitieplan beperkt blijft tot het go/no go moment om in 2018 over te gaan op outputfinanciering. De gewenste transformatie zal, zeker met het oog op de omgevingswet, ook lang na 2018 vragen om betrokkenheid van bestuur en organisatie.

In het stroomschema hieronder is te lezen hoe wij de sturing op alle veranderingen en aanpassingen die gedaan moeten worden willen regisseren. Een organisatie van een transitie (de structuurverandering) naar een transformatie brengen (de inhoudelijke vernieuwing) is een incrementeel proces waarbij er hiërarchie is in een aantal veranderopgaves, en onderlinge afhankelijkheden. In dit plan hebben we alle opgaves beschreven en hun onderlinge afhankelijkheden in kaart gebracht, er zijn zowel transities nodig in het stelsel, de organisatie en in de uitvoering. Zoals gezegd nauw verweven met elkaar en ook met velen andere opgaves in de organisatie. Dit kaartenhuis is zorgvuldig opgebouwd. Om dit huis goed te onderhouden hebben we diverse medewerkers in onze organisatie aan een project gekoppeld. De sturing van al deze projecten valt onder de begeleiding van een programmamanager (een medewerker) en een programmaleider (een teamleider). We sturen programmatisch en projectmatig. Voor het project outputsturing en het uitvoeren van dit transitieplan hebben we een externe gevraagd om dit aan te sturen, aangezien we anders wel erg veel beroep doen op onze eigen mensen – aangezien de winkel ook gewoon open moet blijven.

Transitie naar transformatie



1.2. Scope transitieplan

De transitie en transformatie naar outputfinanciering hangt samen met vrijwel alle projecten die binnen de RUD worden uitgevoerd. Om het overzicht te bewaren en goed te kunnen sturen op voortgang en resultaat is een prioritering aangebracht. In onderstaand tabel zijn de projecten opgenomen die een sterke link hebben met de overgang naar outputfinanciering.

Om de sturing op de cruciale resultaten te organiseren, is gekeken welke projecten echt vitaal zijn voor outputfinanciering. Deze GO/NO GO- projecten zijn opgenomen in dit transitieplan en worden uitgevoerd onder aansturing van het programma outputfinanciering. De overige projecten vallen onder aansturing van andere programma's in de ontwikkelstrategie of worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid in de lijn.

Prioritering	Sturing	Project
Vitaal voor outputfinanciering (GO/NO GO)	<i>Project Outputfinanciering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - DVH - (Model-)DVO's - Mandaatregeling - Uniformering/PDC - DVO's - Bijdrage- verordening - Kadernota & Productbegroting 2018 - Beschrijving uniforme werkprocessen - Inrichting en implementatie ICT-systemen - Sturingsinformatie - Financiële administratie - Kwaliteitssysteem Data - Strategische personeelsplanning - Uniformering werkprocessen/ werkwijzen - Monitoring kentallen - Q-rapportages - RUD Uitvoeringsprogramma
Belangrijk voor outputfinanciering	<i>Projecten in programma's organisatieontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Procescriteria - Accounthouderschap - RVO nieuwe stijl - Implementeren voorstellen Continu Verbeteren - Datakwaliteit - Productiegericht werken (houding en gedrag) - Verlengde kabels
	<i>Lijn</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opleiding & training - Optimalisatie bestuursrapportage

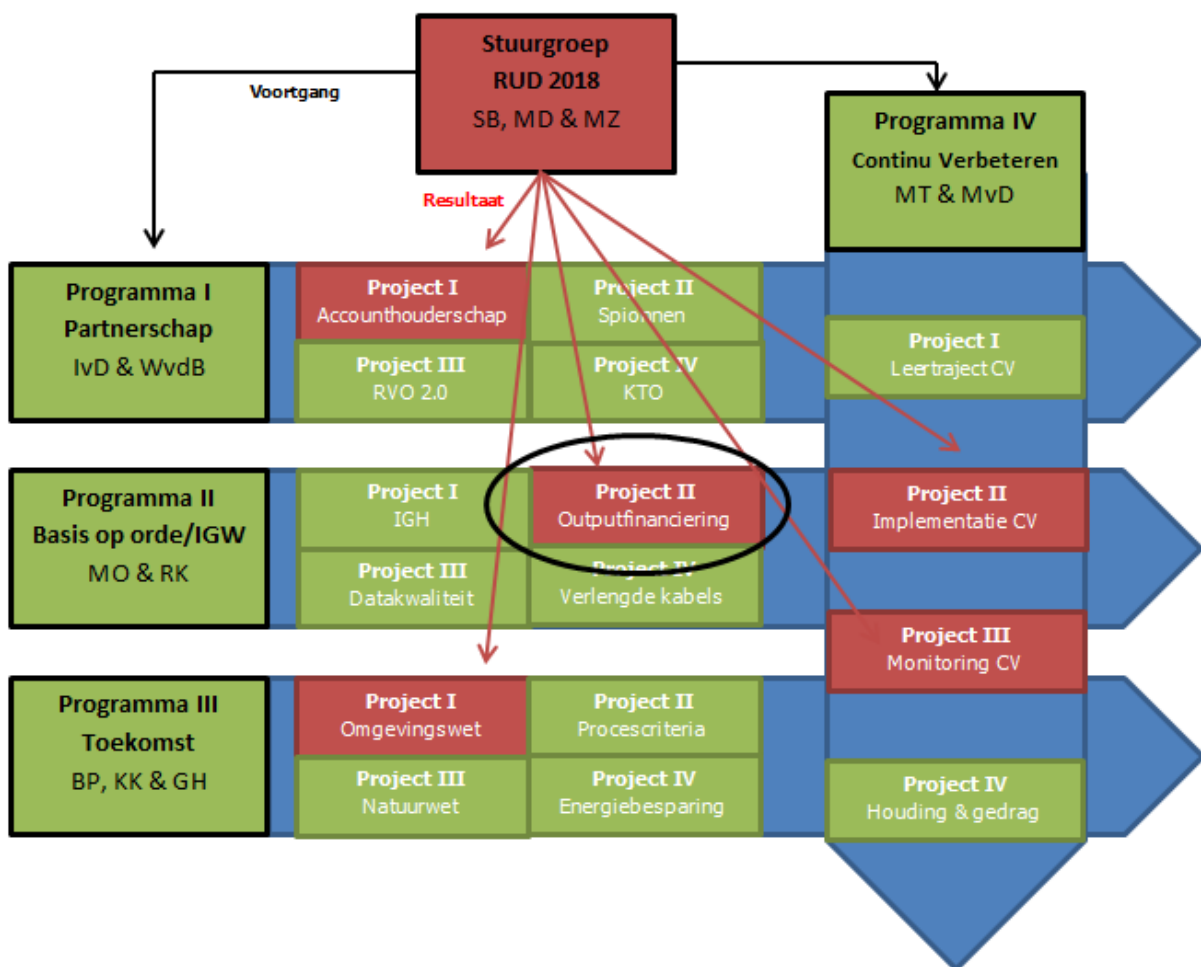
1.3. Sturing & monitoring

Het transitieplan is het plan om naar outputfinanciering over te gaan, outputfinanciering an sich is een project en wordt door een externe projectleider aangestuurd. In het project Outputfinanciering zijn alle deelprojecten benoemd en worden in dit plan beschreven.

Alle projecten vallen in de scope van de stuurgroep RUD 2018, die de lange lijnen en de afhankelijkheden van alle cruciale projecten uit de programma's van de ontwikkelstrategie bewaakt. De stuurgroep komt wekelijks bij elkaar en bestaat naast directeur en voorzitter Saskia Borgers uit een financieel adviseur van de provincie/tevens concerncontroller en Michiel Zwaan (strategisch adviseur/secretaris stuurgroep).

De scope van de stuurgroep:

- o Projecten in het transitieplan;
- o Cruciale projecten rond ambitie voor een uitblinkende RUD in 2018.



Monitoring GO/NO GO

Om ons goed te kunnen volgen, hebben we alle momenten wanneer u een besluit kunt nemen op een rijtje gezet. Hierdoor weet u gedurende het jaar/Jaren wat we aan u voorleggen om een positief besluit te nemen, of een no-go te geven als we het samen te risicovol vinden. Bij no-go besluiten kunnen we beheersmaatregelen aan u voorleggen en samen besluiten welke consequenties dat heeft voor het verdere vervolg. Aan de regievoerders zullen we vragen of en hoe ze over onze schouders mee willen kijken. Soms is een klankbord genoeg, en soms vinden we het meer dan noodzakelijk dat regievoerders in het team zitten van een project. We doen dit traject per slot van rekening samen. Bij sommige projecten zijn regievoerders al vertegenwoordigd.

Q1 2016 <ul style="list-style-type: none">- DVH- Model DVO	<ul style="list-style-type: none">✓ GO/NO GO -Q1 2016: Door AB vastgesteld Dienstverleningshandvest.✓ GO/NO GO -Q1 2016: Door AB vastgestelde model-DVO.
Q2 2016 <ul style="list-style-type: none">- Model-mandaatregeling- Ondertekende DVO's 2017 - Uniformering kwaliteitsniveau/ PDC- Beschrijving uniforme werkprocessen	<ul style="list-style-type: none">✓ GO/NO GO 1 -Q2 2016: Door AB vastgesteld model-mandaatregeling.✓ GO/NO GO 1 -Q2 2016: 12 door directeur (namens DB) en college ondertekende DVO's met daarin de geldende contractuele afspraken over het takenpakket van 2017 (Q2 2016).✓ GO/NO GO 1 -Q2 2016: Vastgestelde PDC met uniforme producten en kentallen.✓ GO/NO GO -Q2 2016: In het MT vastgestelde beschrijving van uniforme processen, waarin de beschrijving van processen met processtappen, verantwoordelijkheden en rollen, en daaruit voortvloeiende documenten, staan beschreven.
Q3 2016 <ul style="list-style-type: none">- Mandaatbesluiten - Bijdrageverordening	<ul style="list-style-type: none">✓ GO/NO GO 2 -Q3 2016: Door RUD en deelnemers overeengekomen mandaatbesluiten.✓ GO/NO GO 1 -Q3 2016: Door het AB vastgestelde spelregels met betrekking tot:<ul style="list-style-type: none">o Systematiek voor het berekenen van kosten en de prijzen en de afrekening daarvan.o Afspraken over wijzigingen in de DVO's en het verrekenen van de effecten daarvan.o Afspraken over de wijze waarop deelnemers/eigenaren willen omgaan met de financiële resultaten van de RUD Utrecht 2.0.

<ul style="list-style-type: none"> - Kadernota en productbegroting 2018 - Inrichting ICT-systemen voor de primaire bedrijfsprocessen - Managementinformatie - Beschrijving uniforme werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 1 -Q3 2016: Begrotingswijziging / eerste productbegroting 2017. ✓ GO/NO GO 1 -Q3 2016: Aan het eind van fase 1 worden de systemen opgeleverd en geïmplementeerd. ✓ GO/NO GO 1 -Q3 2016: Nieuwe inrichting tijdschrijfsysteem/ implementatie nieuw tijdschrijfsysteem. ✓ GO NO GO -Q3 2016: Strategisch personeelsplanning, oa. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mobiliteitsplan (update in 2017 nav herijken DVO/PDC). ○ Input voor opleidings- trainingsplan. ○ Inzicht in benodigde flexibele schil.
<p>Q4 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kadernota en productbegroting 2018 - Uitvoeringsprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 2 –Q4 2016: Kadernota 2018. ✓ GO/NO GO -Q4 2016: Uitvoeringsprogramma 2017
<p>Q1 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inrichting ICT-systemen voor de primaire bedrijfsprocessen - Inrichten van kwaliteitssysteem Data - Aanpassingen financiële administratie - Managementinformatie - Beschrijving uniforme werkprocessen - (Uniformering) Kwartaalrapportages 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 2 -Q1 2017: In fase 2 wordt een kwaliteitsslag gemaakt. ✓ GO/NO GO -Q1 2017: Een kwaliteitssysteem welke voldoet aan wet- en regelgeving en waardoor we als organisatie de afspraken m.b.t. kwaliteit kunnen borgen. ✓ GO/NO GO -Q1 2017: Financiële administratie die voldoet aan eisen om over te gaan naar outputfinanciering. ✓ GO/NO GO 2 -Q1 2017: Managementdashboards met overzichtelijke informatie ten aanzien van de voortgang productie en tijdsbesteding. ✓ GO NO GO -Q1 2017: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alle medewerkers van de RUD werken volgens uniforme processen. ○ Voor 80% van de werkstroom werken medewerkers van de RUD volgens uniforme processen. ○ Er zijn afspraken, die door medewerkers worden gevolgd, hoe met de overige 20% van de werkstroom wordt omgegaan. ✓ GO/NO GO -Q1 2017: Nieuwe kwartaalrapportages op basis van de DVO 2017-2020 die voldoen aan de met opdrachtgevers afgesproken eisen rond verantwoording (procescriteria).

<p>Q2 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bijdrageverordening - DVO's - Uniformering kwaliteitsniveau/ PDC - Inrichting ICT-systemen voor de primaire bedrijfsprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 2 -Q2 2017: Een op (door het AB in Q3 2016) vastgestelde spelregels gebaseerde Bijdrageverordening vanaf 2018. ✓ GO/NO GO 2 -Q2 2017: Herijking van de PDC op basis van ervaringsgegevens. ✓ GO/NO GO 2 -Q2 2017: Herijking van de PDC op basis van ervaringsgegevens. ✓ GO/NO GO -Q2 2017: Een PDC 2018 met betrouwbare kentallen: <ul style="list-style-type: none"> ○ De variatie van het aantal uur per product is niet groter dan X% van het gemiddelde. ○ De variatie van het totaal aantal uur in een jaar voor een zaaktype is niet groter dan X uur (omgerekend X euro). ○ Indicator wordt nog verder uitgewerkt.
<p>Q3 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kadernota en productbegroting 2018 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 3 –Q3 2017: Productbegroting 2018.
<p>Q4 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kadernota en productbegroting 2018 - Uitvoeringsprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GO/NO GO 4 –Q4 2017: Begrotingswijziging 2018. ✓ GO/NO GO -Q4 2017: Uitvoeringsprogramma 2018

2. Stelsel

De benodigde stelselwijziging vormt de papieren werkelijkheid waarbinnen de organisatorische uitgangspunten en afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer rondom outputsturing worden vastgelegd. Op zichzelf heeft een wijziging van het stelsel geen waarde, maar in de context van transformatie naar outputfinanciering is het randvoorwaardelijk voor de verandering in aansturing en inrichting van organisatie en uitvoering. Binnen het stelsel onderscheiden we een juridisch en een financieel kader.

2.1. Juridisch kader

Het juridisch kader bepaalt onder welke voorwaarden de RUD taken voor de deelnemers uitvoert en de daarmee samenhangende rechten en plichten van opdrachtgever en opdrachtnemer. De Gemeenschappelijke Regeling (GR) is de wettelijke basis waarin de rechten en plichten van de deelnemers in het samenwerkingsverband. De werkgroep DVO heeft geconstateerd dat de huidige regeling geen aanpassingen behoeft om de overstap te maken voor outputfinanciering. Wel wordt de GR in het eerste kwartaal los van dit transitieplan opgeschoond. De GR wordt verder uitgewerkt in het dienstverleningshandvest, de (model-)DVO en het mandaatbesluit: producten waar een update en uniformeringslag nodig is om over te gaan naar outputfinanciering.

Dienstverleningshandvest
<p>De belangrijkste contractuele afspraken rond het beleggen en het uitvoeren van taken zijn vastgelegd in het dienstverleningshandvest (DVH; algemene voorwaarden) en de dienstverleningsovereenkomst. In het DVH worden de rechten en plichten van opdrachtgever en opdrachtnemer bepaald, zoals de regels rondom de uitbreiding en vermindering van taken. Het DVH geldt voor alle partijen die een contract afsluiten bij de RUD.</p> <p>✓ GO/NO GO -Q1 2016: Door AB vastgesteld Dienstverleningshandvest.</p>
Model-DVO
<p>De DVO's zijn de individuele contracten die worden afgesloten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en vormen gezamenlijk de basis voor de begroting van de RUD. De huidige regelingen zijn een formalisering van de afspraken die gelden tijdens de lumpsumperiode: de RUD voert de overgedragen taken uit volgens hetzelfde kwaliteitsniveau als de latende organisaties dat deden op het moment van instappen. In de praktijk betekent dit dat de uitvoering van taken verschilt per opdrachtgever. Vanaf 2018 werken we uniform. Daarvoor zijn de regelingen passend gemaakt voor de overgang naar outputfinanciering in een model-DVO– tevens zijn ze geschikt voor de periode waarin de lumpsum verlengd wordt.</p> <p>✓ GO/NO GO -Q1 2016: Door AB vastgestelde model-DVO.</p>
Mandaatregeling
<p>Voor de uitvoering van de werkzaamheden van de 12 deelnemers van de RUD Utrecht zijn op dit moment 12 verschillende mandaatbesluiten vastgesteld. Per deelnemer zijn er verschillen in het uiteindelijke mandaat. Deze verschillen hebben betrekking op het moment waarop een zaak door de gemeente wordt overgenomen (b.v. wel of geen behandeling beroep door RUD), of hebben betrekking op andere wetgeving waarvoor mandaat wordt verstrekt. In het laatste geval wordt er soms ook een afspraak over het mandaat gemaakt, terwijl het feitelijke mandaat niet tot die deelnemer behoort. Naar aanleiding van de nieuwe DVO's zal de mandaatregeling worden herijkt en op onderdelen geüniformeerd.</p>

- ✓ **GO/NO GO 1 -Q2 2016:** Door AB vastgesteld model-mandaatregeling.
- ✓ **GO/NO GO 2 -Q3 2016:** Door RUD en deelnemers overeengekomen mandaatbesluiten.

2.2. Financieel kader

De meest ingrijpende stelselwijziging is die van het financieel kader. Het huidige uitgangspunt van dit kader is inputsturing (lumpsum). Het doel voor 2018 is dat de opdrachtgever betaalt voor producten: Producten/prijs * aantal gecontracteerde en geleverde producten (P*Q). Grondslag voor de kosten van producten voor de opdrachtgever is het aantal feitelijk geleverde producten conform de dienstverleningsovereenkomst en de bijbehorende producten- en dienstencatalogus waarin de kwaliteit en de prijs zijn opgenomen. De financiële spelregels worden geformaliseerd in de bijdrageverordening.

De overgang naar outputfinanciering vraagt in eerste instantie een uniformering van het kwaliteitsniveau, die zal worden vastgelegd in de PDC. Deze uniformiteit is een voorwaarde voor een efficiënte uitvoering van de taken die de opdrachtgever bij de RUD belegt. Op basis van de PDC worden er in mei 2016 en juni 2016 gesprekken met de opdrachtgevers gevoerd over de DVO van 2017, het proefjaar waarin we binnen de lumpsum de financiële en organisatorische gevolgen van outputfinanciering zullen testen. Opdrachtgevers krijgen hier de kans om, wanneer gewenst, het takenpakket uit te breiden. Dit zal worden verwerkt in de begrotingswijziging voor 2017.

De kentallen in de eerste vastgestelde versie van de PDC zijn indicatief. In de tweede helft van 2016 en de eerste helft van 2017 wordt er volgens het nieuwe kwaliteitsniveau gewerkt, waarna de PDC zal worden herijkt op basis van ervaringsgegevens. Hierna volgt een nieuwe ronde DVO gesprekken waarin afspraken voor vier jaar worden vastgelegd (2018-2021). De uitkomst van deze gesprekken vragen wederom om een begrotingswijziging.

Bijdrageverordening

De Bijdrageverordening is de juridische grondslag voor outputfinanciering. Hiermee worden de financiële spelregels van outputfinanciering formeel geregeld. Voordat er overgegaan wordt naar outputfinanciering moeten eerst de financiële spelregels van outputfinanciering duidelijk zijn. Het gaat dan onder meer om de systematiek van kostprijsbepaling en de wijze van afrekenen van mee- en tegenvallers in de exploitatie van de RUD en afspraken over hoe fluctuaties in de vraag kunnen worden opgevangen, cq welke randvoorwaarden daarvoor gelden. Het Dienstverleningshandvest (DVH) verwijst naar de bijdrageverordening. Aangezien de afspraken in de DVO onderhevig zijn aan het DVH, kunnen de DVO's voor 2017-2020 zowel gelden voor een periode van lumpsum als outputfinanciering.

- ✓ **GO NO GO 1 (Q3 2016):** Door het AB vastgestelde spelregels met betrekking tot:
 - Systematiek voor het berekenen van kosten en de prijzen en de afrekening daarvan.
 - Afspraken over wijzigingen in de DVO's en het verrekenen van de effecten daarvan.
 - Afspraken over de wijze waarop deelnemers/eigenaren willen omgaan met de financiële resultaten van de RUD Utrecht 2.0.
- ✓ **GO NO GO 2 (Q2 2017):** Een op bovenstaande spelregels gebaseerde Bijdrageverordening vanaf 2018.

DVO's

Met de PDC kunnen de gesprekken gestart worden voor het herijken van de afspraken met de individuele opdrachtgevers in de DVO. Voor 2017 zijn de lumpsumafspraken nog van kracht, maar

opdrachtgevers kunnen wanneer gewenst extra taken bij de RUD beleggen. Medio 2017 wordt de PDC herijkt, waarna de DVO's voor 2018-2021 kunnen worden vastgesteld.

- ✓ **GO/NO GO 1:** 12 door directeur (namens DB) en college ondertekende DVO's met daarin de geldende contractuele afspraken over het takenpakket van 2017 (Q2 2016).
- ✓ **GO/NO GO 2:** Herijking van de PDC op basis van ervaringsgegevens (Q2 2017).

Uniformering kwaliteitsniveau/ PDC

Binnen het financiële kader vormt de producten- en dienstencatalogus (PDC) het uitgangspunt voor outputsturing. In de catalogus worden de producten en diensten benoemd en beschreven. Daarnaast wordt er een kental (uren) aan deze producten en diensten gekoppeld, waarmee de productprijs bepaald kan worden. De PDC gaat uit van uniforme producten en diensten voor elke opdrachtgever. Maatwerk (activiteiten die niet als product of dienst in de PDC worden beschreven) worden via aparte prijsafspraken vastgelegd in de DVO met de betreffende opdrachtgever.

- ✓ **GO/NO GO 1 -Q2 2016:** Vastgestelde PDC met uniforme producten en kentallen.
- ✓ **GO/NO GO 2 -Q2 2017:** Herijking van de PDC op basis van ervaringsgegevens (Q2 2017).

Kadernota en productbegroting 2018

De Kadernota 2018 bevat de financiële kaders voor de Begroting 2018, het jaar waarin we overgaan naar outputfinanciering. In de Kadernota wordt een berekening van de bijdrage 2018 per deelnemer op basis van output (producten en diensten) opgenomen, gebaseerd op:

- De DVO's 2017-2020;
- De vastgestelde PDC inclusief kentallen;
- Een voorlopige berekening van het uurtarief 2018;
- De financiële spelregels zoals in september vastgesteld.

In de Begroting 2018 vindt de definitieve vaststelling van de bijdragen 2018 plaats op basis van output, zoals afgesproken met de deelnemers in de DVO's. Het herijken van de PDC medio 2017 en de daarmee samenhangende DVO gesprekken vraagt om een begrotingswijziging voor 2018 in de tweede helft van 2017.

- ✓ **GO/NO GO 1 -Q3 2016:** Begrotingswijziging/ eerste productbegroting 2017
- ✓ **GO/NO GO 2 -Q4 2016:** Kadernota 2018
- ✓ **GO/NO GO 3 -Q2 2017:** Productbegroting 2018
- ✓ **GO/NO GO 4 -Q3 2017:** Begrotingswijziging 2018

3. Organisatie

Binnen de juridische en financiële kaders wordt de organisatie ingericht en aangepast op de overgang naar outputfinanciering. De bouw van een nieuwe organisatie heeft het doel om medewerkers en management optimaal te faciliteren in het realiseren van de gemaakte afspraken. De verandering met de meeste impact op de organisatie is de uniformeringsslag.

Afspraken en beschrijvingen van uniforme werkwijzen vormen de eerste stap naar een output gestuurde organisatie. De volgende stap is de implementatie van de producten in zaaktypen en onderliggende uniforme processen in het zaakstelsel Squit (zie paragraaf 3.2). Hierbij moet er gemonitord worden op de kwaliteit van de data die wordt ingevoerd. Dit is noodzakelijk voor het maken van een betrouwbare, up to date rapportage en het kunnen sturen op productie.

Ten slotte vraagt de omslag naar outputfinanciering ook om een HRM-transitie, die wordt uitgewerkt in de strategische personeelsplanning. Uit dit plan volgt onder andere een mobiliteitsplan, inzicht in de benodigde flexibele schil en input voor opleiding- en training om medewerkers te equiperen voor productiegericht werken.

3.1. Beschrijving werkprocessen

Beschrijving uniforme werkprocessen

Het uniformeren van werkprocessen is een uitgangspunt voor meer efficiëntie en samenwerking tussen medewerkers. Het zorgt ervoor dat onduidelijkheid in afspraken en daarbij horende verschillen in opslaan van informatie worden voorkomen. Uniformering is daarom een belangrijke randvoorwaarde om in control te blijven op de gevraagde productie wanneer medewerkers elkaar moeten vervangen of er geschoven moet worden met capaciteit, bijvoorbeeld vanwege fluctuaties in de vraaggestuurde producten tussen opdrachtgevers.

- ✓ **GO/NO GO (Q2 2016):** In het MT vastgestelde beschrijving van uniforme processen, waarin de beschrijving van processen met processtappen, verantwoordelijkheden en rollen, en daaruit voortvloeiende documenten, staan beschreven.

3.2. ICT-transitie

Bedrijfssystemen zijn er ter ondersteuning van de uitvoering van de processen in de organisatie. Wijzigingen in de processen zorgen in de meeste gevallen voor wijzigingen in de inrichting van de bedrijfssystemen. De uitkomst van het project uniformering en het project PDC zal voor de inrichting van de systemen als input gelden.

Een dergelijke afhankelijkheid is er niet alleen op procesgebied maar ook wanneer het gaat om rapportage-eisen/wensen. De informatie die nodig is voor sturing en verantwoording wordt voor een groot deel uit deze systemen gegenereerd.

Een laatste afhankelijkheid is er met het datakwaliteitssysteem. Om de juiste sturingsinformatie te verzamelen moet daarvoor niet alleen de mogelijkheid gecreëerd worden, maar ook de kwaliteit van de data geborgd worden. Hiervoor wordt een datakwaliteitssysteem ingericht.

Inrichting ICT-systemen voor de primaire bedrijfsprocessen

In het VTH-systeem en het DMS-systeem wordt de data die ter ondersteuning dient voor de primaire processen, op een toegankelijke manier verzameld. Deze data geven een accuraat beeld van het verloop van de processen. Het snel kunnen genereren van overzichten is zeker in de context van outputfinanciering een cruciale randvoorwaarde voor de sturing (zowel intern als extern) en verantwoording richting opdrachtgevers. Dit geldt voor zowel de producten als beschreven in de PDC als voor de taken die niet in de PDC zijn opgenomen, als de complexe projecten en calamiteiten.

- ✓ Een VTH systeem wat zodanig is ingericht dat het een juiste weergave geeft van de werkzaamheden:
 - **GO/NO GO 1 -Q3 2016:** Aan het eind van fase 1 worden de systemen opgeleverd en geïmplementeerd.
 - **GO/NO GO 2 -Q1 2017:** In fase 2 wordt een kwaliteitsslag gemaakt.

Inrichten van kwaliteitssysteem Data

De gegevens die gebruikt worden voor én sturing én verantwoording moeten betrouwbaar zijn. Het handhaven van een kwaliteitsniveau is geen automatisme. Het vereist een methodische aanpak waarbij planmatig, systematisch en stelselmatig de verwachtingen/normen met de uitkomsten worden vergeleken. Een kwaliteitssysteem borgt een dergelijke aanpak, binnen de wettelijke eisen en kaders, voor het beheer van data.

- ✓ **GO/NO GO -Q1 2017:** Een kwaliteitssysteem welke voldoet aan wet- en regelgeving en waardoor we als organisatie de afspraken m.b.t. kwaliteit kunnen borgen.

Aanpassingen financiële administratie

Een logische registratie van kosten met het oog op strikte budgetbeheersing en het kunnen doen van "forecasts" (bij voorbeeld voor de onderdelen salarissen, ICT en inhuur) is van groot belang. In de financiële administratie (in AFAS) zal derhalve een aantal aanpassingen doorgevoerd moeten worden ten behoeve van outputfinanciering;

- Inrichten begrotingsmodule;
- Debiteuren/projectmodule;
- Eventueel herinrichting grootboek;
- Registratie van extra opdrachten (aanvullend op DVO);
- Contractregistratie (zowel inkoop-als verkoop).

Voor extra dienstverlening buiten de DVO's om moet een strakke procedure en instructie worden gemaakt. Belangrijker is nog dat alle medewerkers zich bewust zijn van wat in de DVO is overeengekomen en wat "extra" is en nieuw werk is.

Essentieel is dat het systeem dagelijks een actueel beeld geeft van de financiële administratie en dat budgetverantwoordelijken kunnen sturen op de hun ter beschikking staande budgetten.

Daarnaast is de financiële administratie bij de RUD kwetsbaar. Er is sprake van specialistische functies die door een éénpitter worden uitgevoerd. Het functioneel beheer van AFAS functioneert zeer beperkt en de noodzakelijke functiescheiding is voortdurend een aandachtspunt. Het vier-ogen principe van de accountant is daar een voorbeeld van. Tegen deze achtergrond zal in 2016 worden onderzocht hoe de financiële administratie minder kwetsbaar kan worden gemaakt. Gedacht wordt aan verdergaande digitalisering, uitbesteding, maar ook samenwerking met andere partijen, zoals Omgevingsdiensten of RUD's. Overigens geldt dit ook voor de HRM administratie dat deze kwetsbaar is (enkel bezette functie).

- ✓ **GO/NO GO -Q1 2017:** Financiële administratie die voldoet aan bovengenoemde eisen om over te gaan naar outputfinanciering.

Managementinformatie

Om intern dagelijkse kunnen sturen/bijsturen zal de extern afgesproken output worden vertaald naar de interne capaciteit en productietaakstelling. Om hier tussentijds op te kunnen sturen door teamleiders is het nodig dat hierover snel toegankelijke en adequate managementinformatie beschikbaar is over de gerealiseerde productie. Het is noodzakelijk dat productiecijfers uit Squit kunnen worden gekoppeld aan interne capaciteit.

Daarnaast moet via tijdschrijven per product worden gemonitord hoe het met de tijdsbesteding per product en dienst staat. Op deze wijze legt de RUD op een transparante wijze verantwoording af over de gehanteerde kentallen en de in rekening gebrachte adviezen en diensten.

De teamleiders hebben één keer per maand een dashboardgesprek met de directeur. Op dit moment wordt er al gewerkt met managementdashboards, maar is er nog geen koppeling met de productiecijfers uit Squit en kost het nog te veel tijd en moeite om te achterhalen hoeveel uren er op een product wordt geschreven via tijdschrijven.

Het tijdschrijven in Afas is op dit moment te omslachtig en tijdrovend. Hierbij is het de vraag of Afas voldoende geschikt (gebruiksvriendelijk) kan worden gemaakt voor de RUD. In 2016 wordt een assessment van Afas gemaakt en wordt mogelijk besloten naar alternatieve mogelijkheden en pakketten te kijken.

- ✓ **GO/NO GO 1 -Q3 2016:** Nieuwe inrichting tijdschrijfsysteem/ implementatie nieuw tijdschrijfsysteem.
- ✓ **GO/NO GO 2 –Q1 2017:** Managementdashboards met overzichtelijke informatie ten aanzien van de voortgang productie en tijdsbesteding.

3.3. HRM-transitie

Beschrijving uniforme werkprocessen

In de strategische personeelsplanning (SPP) wordt een analyse gemaakt van ontwikkelingen in het personeelsbestand van de RUD. Een aantal onderdelen van de strategische personeelsplanning zijn direct gerelateerd aan de overgang naar outputfinanciering. Door een evenwichtige kwalitatieve en kwantitatieve opbouw van ons personeelsbestand kunnen onze medewerkers taken uitvoeren die passen bij het juiste niveau en kwaliteiten (de kwaliteitscriteria), die nodig zijn om onze doelstellingen en dienstverleningsovereenkomsten te realiseren. De uniformering van het kwaliteitsniveau en de nieuwe DVO's vragen om een herijking van de benodigde formatie en bezetting. Daarnaast vraagt de overgang naar outputfinanciering ook om voldoende flexibiliteit in de organisatie. Ook levert SPP input voor het opleidingsplan, waar de opleidings- en trainingwensen die betrekking hebben op competenties gerelateerd aan productiegerichte werken wordt uitgewerkt.

- ✓ **GO NO GO -Q3 2016:** Strategisch personeelsplanning, oa.
 - Mobiliteitsplan (update in 2017 nav herijken DVO/PDC).
 - Input voor opleidings- trainingsplan.
 - Inzicht in benodigde flexibele schil.

4. Uitvoering

Aan het eind van de transitie zijn we in staat om de overgang naar outputfinanciering te maken. Aangezien het een incrementeel proces is, kunnen we dit vloeiend laten verlopen, bijsturen, verbeteren. Outputsturing is niet ons enige doel. Uiteindelijk willen we op een andere manier gaan plannen en werken, volgens een éénduidig kwaliteitsniveau en productiegericht. Efficiënter en transparanter dan nu. Zodat we voor u een betrouwbare partner zijn en blijven. Wanneer dit het geval is kunnen we daadwerkelijk spreken van een transformatie. Die transformatie vraagt naast de randvoorwaardelijke condities ook om een cultuuromslag/ nieuwe manier van werken en denken in de uitvoering van onze taken. Randvoorwaardelijk voor deze transformatie is dat de organisatorische veranderingen landen in de uitvoerende teams (implementatie) en het resultaat in de uitvoering wordt gemonitord en verantwoord richting opdrachtgevers.

4.1. Implementatie

Beschrijving uniforme werkprocessen

Met een beschrijving van werkprocessen alleen, wordt er nog niet anders door medewerkers gewerkt. Er is betrokkenheid nodig bij het proces, en er is uitleg en sturing nodig om deze werkprocessen te laten landen. De implementatie houdt in dat we medewerkers dagelijks betrekken bij de kanteling, dat we hierover regelmatig communiceren over dit proces en de geboekte resultaten. Waarbij we iedereen zullen meenemen, zowel de opdrachtgevers/eigenaren, managers en medewerkers.

Van medewerkers van de RUD wordt straks verwacht dat zij productiegericht leren denken en werken. Dat betekent dat medewerkers binnen de uniforme werkprocessen ook leren om uniforme producten te leveren, binnen de afgesproken uren van de kentallen die er zijn. Daarbij is het van belang dat de werkwijze van medewerkers aansluit bij het afgesproken kwaliteitsniveau, en het kengetal wat staat voor een bepaald product. De kennis en kunde van professionals staat voorop, er blijft ruimte voor individuele verschillen, en er wordt regelmatig gereflecteerd of nieuwe of gemaakte keuzes in de uitvoering van het werk waarde toevoegen voor de klant. De uitgangspunten voor dat kwaliteitsniveau staan in de PDC, en productiegericht werken vraagt om een transformatie in de uitvoering. Het ontwikkelen van een meer uniforme werkwijze, binnen de uren van het kengetal vraagt om een organisatie die leert van elkaar en waarbij we elkaar aanspreken op productie en voortgang. Ook gaan we met onze opdrachtgevers in gesprek over productie, de gewenste kwaliteit situaties die de productie beïnvloeden en bijstellingsmogelijkheden.

GO NO GO (meetmoment Q1 2017):

- ✓ Alle medewerkers van de RUD werken volgens uniforme processen.
- ✓ Voor 80% van de werkstroom werken medewerkers van de RUD volgens uniforme processen.
- ✓ Er zijn afspraken, die door medewerkers worden gevolgd, hoe met de overige 20% van de werkstroom wordt omgegaan.

4.2. Monitoring & verantwoording

Inrichting ICT-systemen voor de primaire bedrijfsprocessen

Het is vooraf nog niet te voorspellen wat het effect van de uniformering van kwaliteitsniveau (en werkprocessen) heeft op de benodigde capaciteit om de DVO's te realiseren. In de PDC die volgens planning op 12 mei wordt vastgesteld door het AB worden aannames gedaan over de kentallen. Onzekerheid over de betrouwbaarheid van deze kentallen geeft een financieel risico (bij de overgang op outputfinanciering). De PDC 2017 wordt op basis van ervaringsgegevens voor vaststellen begroting herijkt voor 2018: Q3 en Q4 2016 en 2017 gelden als proeftijd. In deze proeftijd zullen de kentallen strak gemonitord worden.

- ✓ **GO/NO GO -Q2 2017:** Een PDC 2018 met betrouwbare kentallen:
 - De variatie van het aantal uur per product is niet groter dan X% van het gemiddelde.
 - De variatie van het totaal aantal uur in een jaar voor een zaaktype is niet groter dan X uur (omgerekend X euro).
 - Indicator wordt nog verder uitgewerkt.

Uitvoeringsprogramma

In de DVO's worden afspraken vastgelegd over de uitvoering van taken en het totale pakket aan uren wat een opdrachtgever bij de RUD belegt. Deze DVO's gelden voor vier jaar en worden jaarlijks uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma, waarin de opdrachtgever en de RUD binnen de kaders van de DVO concrete afspraken maken over de afname van producten.

- ✓ **GO/NO GO -Q4 2016:** Uitvoeringsprogramma 2017
- ✓ **GO/NO GO -Q4 2017:** Uitvoeringsprogramma 2018

(Uniformering) Kwartaalrapportages

De kwartaalrapportages geven inzicht in de uitvoering van de DVO's en de productafspraken die er gemaakt zijn met onze opdrachtgevers.

Opdrachtgevers moeten worden meegenomen in het verhaal achter de cijfers en de ervaringen uit het veld. Randvoorwaarde hiervoor is dat het kwantitatieve deel van de rapportage in orde is.

- ✓ **GO/NO GO -Q1 2017:** Nieuwe kwartaalrapportages op basis van de DVO 2017-2020 die voldoen aan de met opdrachtgevers afgesproken eisen rond verantwoording (procescriteria).

5. Financiële consequenties

De transitie van lumpsum- naar outputfinanciering brengt in 2016 en 2017 kosten met zich mee, onder meer voor de mobiliteit van medewerkers (opleiden, uitplaatsen) maar ook voor het aanpassen van systemen, administraties, rapportages en voor het inhuren van deskundigheid en capaciteit voor de transitiefase.

De inschatting van de kosten per project is als volgt:

Onderdeel:	Kosten:	Dekking:	Bestemmingsreserve:
3.1 beschrijving werkprocessen	15.000	flexibele schil inhuurbudget	
3.2 Inrichting systemen primair proces	200.000	ICT-investeringen 2016	
3.2 Datakwaliteitssysteem	25.000	ICT-investeringen 2016	
3.2 aanpassingen financiële administratie, AFAS	50.000	ICT-investeringen 2016	
3.2 aanpassingen financiële administratie, inhuur	35.000	bestemmingsreserve	35.000
3.2 managementinformatie, rapportages	45.000	bestemmingsreserve	45.000
3.3 Strategische personeelsplanning/mobiliteit	350.000	bestemmingsreserve	350.000
projectleider outputfinanciering	30.000	bestemmingsreserve	30.000
ict-adviseur	10.000	bestemmingsreserve	10.000
overige inhuur capaciteit/deskundigheid	80.000	bestemmingsreserve	80.000
Totaal	840.000		550.000

Hierin zijn de geraamde uren van eigen medewerkers niet meegenomen. De inzet van eigen mensen wordt zoveel mogelijk zelf opgevangen.

Bij de bestemming van de jaarrekening 2015 is voorgesteld om een bedrag van € 550.000 te reserveren voor de kosten van de transitie naar outputfinanciering. Hiervan is € 350.000 gereserveerd voor frictiekosten (mobiliteit van medewerkers) en € 200.000 voor overige transitiekosten waaronder voor inhuur van extra capaciteit en specifieke deskundigheid. Daarnaast is in de ICT-begroting voor 2016 rekening gehouden met de extra ICT-kosten als gevolg van de overgang naar outputfinanciering, onder andere voor aanpassing van de systemen Decos, Squit en Afas.

Vooralsnog is de inschatting dat de geraamde transitiekosten uit deze budgetten betaald kunnen worden. U wordt hierover via de reguliere planning- en controldocumenten geïnformeerd. Eventuele wijzigingen voor 2017 worden via de eerste begrotingswijziging in het najaar 2016 aan u voorgelegd.