



1 RUD: van uitvoeringsdienst naar omgevingsdienst

Programmaplan 2017-2018 RUD Utrecht

7 april 2017, versie 1.

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Missie en Visie	4
2.1. Achtergrond en omgeving van de RUD Utrecht	4
2.2. Missie en visie	5
3. Ontwikkelagenda 2017-2018	7
3.1. De klant centraal: partnerschap en accounthouderschap.	8
3.2. Van uitvoeringsdienst naar omgevingsdienst	9
4. Project Outputfinanciering	12
5. Bedrijfsvoering, basis verder op orde	14
6. Besturing, organisatie en realisatie	16
7. Financiële paragraaf	18

1. Inleiding

Zo'n twee en een half jaar na de oprichting van de RUD Utrecht is het een goed moment om te kijken waar we staan en te bepalen wat onze volgende stap wordt.

Wellicht een open deur: we hebben geconstateerd dat we er nog niet helemaal zijn. Opdrachtgevers voelen zich niet altijd herkend en erkend in hun vraagstelling en de wijze van uitvoering van taken. Niet altijd wordt ervaren dat de kwaliteit van de dienstverlening zich op hetzelfde niveau bevindt als van de latende organisatie. De RUD kenmerkt zich ook door verschillende typen opdrachtgevers. We hebben binnen de organisatie een heleboel plannen ontwikkeld, maar nog niet helemaal kunnen uitvoeren. Geformuleerde doelen zijn hierdoor niet allemaal behaald. De verschillende plannen misten onderliggende samenhang en afstemming. De huidige programmastructuur, bestaande uit 4 programma's (Continu verbeteren, Partnerschap en uitvoeringsvrijheid, Basis op orde en Toekomstbestendigheid) is zwaar voor de relatief kleine organisatie van de RUD. Daarnaast hebben medewerkers niet altijd de tijd en middelen gekregen om tot de gewenste resultaten te komen. Binnen de organisatie leven verschillende bloedgroepen (Provincie, SBG, gemeente Utrecht), waardoor er nog niet 1 RUD werkwijze en cultuur aanwezig is.

Wij zijn in de organisatie met continu verbeteren aan de slag gegaan, maar het is nog niet tot in alle haarvezels van de organisatie doorgedrongen. We maken hierdoor niet maximaal gebruik van de methodiek om ons te helpen verbeteren en ontwikkelen. Ook is de basis binnen bedrijfsvoering nog niet helemaal op orde.

Dit draagt allemaal niet bij aan het gericht sturen op de gewenste organisatieontwikkeling en het bereiken van die meerwaarde, die wij graag aan onze opdrachtgevers willen bieden en waarvoor wij als RUD zijn opgericht. Door de bundeling van kennis en expertise zouden wij een meerwaarde moeten leveren op kwaliteit, eenvoudig werken en betrouwbaarheid. We concluderen dat wij hier, met name voor wat betreft het eenvoudig werken (lees: uniformering), nog niet in zijn geslaagd.

De RUD is bemenst met medewerkers afkomstig uit de latende organisaties, sommigen van hen voeren binnen de RUD nog dezelfde taken uit als bij de latende organisatie. Hierdoor zijn intern nog verschillende bloedgroepen zichtbaar. Dit hoeft geen probleem te zijn zolang dit het werken vanuit de gedachte van de RUD niet in de weg staat. We kunnen hier nog een aantal slagen maken.

Dit alles wil niet zeggen dat er de afgelopen periode niet door iedereen hard is gewerkt, opdrachtgevers grosso modo tevreden zijn en met kleine stapjes verbeteringen zijn doorgevoerd. Hieruit blijkt dat er veel professionaliteit en betrokkenheid binnen de organisatie is. Dit waarderen wij enorm en zien wij als een belangrijke kracht van onze organisatie waarop we willen voortbouwen.

Dat we hier na twee en een half jaar staan maakt de RUD Utrecht niet uniek. Onderzoek van bureau Seinstra en van de Laar laat zien dat alle omgevingsdiensten dezelfde ontwikkeling doormaken. Na de oprichtingsfase bevinden we ons nu in de stabilisatiefase. Als laatste opgerichte uitvoeringsdienst in Nederland kunnen we, door actief binnen het netwerk van omgevingsdiensten te participeren en gebruik te maken van aanwezige kennis en ontwikkelde producten, leren van de ervaringen van de andere diensten. Niet genoeg benadrukt kan worden dat voor het door ontwikkelen van de organisatie en het ons gereed maken voor toekomstige (externe en interne) ontwikkelingen de basis echt op orde moet zijn. Via de inhoud van het werk moeten we komen tot die ene RUD-cultuur. Een cultuur waar aandacht is voor wie we willen zijn en hoe we willen werken, wij dit met elkaar bespreekbaar maken en elkaar hierop aanspreken. Een cultuur waarbij het belangrijk is uit te dragen waarom wij 1 RUD belangrijk vinden en de kracht van de boodschap de herhaling is. Vergunningverlening en handhaving zijn beiden even belangrijk in het realiseren van de door ons gestelde doelen. Voor het afronden van deze fase moeten we de tijd nemen.

In dit document agenderen wij de speerpunten waarlangs wij ons in de komende twee jaar willen ontwikkelen en geven wij aan hoe we verder de basis op orde te krijgen waardoor wij de gewenste meerwaarde kunnen bereiken. Wij gaan hier verder op wat er al is bedacht en beschreven. In zoverre niets nieuws onder de zon. We gaan het alleen anders structureren, ordenen, prioriteren en aansturen. Focus is hierbij belangrijk. Processen en rollen moeten voor iedereen duidelijk zijn. Aangezien deze ontwikkeling iets van de gehele organisatie vraagt is een programmatische aanpak voor de hand liggend. Met dit programmaplan 2017-2018 wil het MT laten zien waar zij voor staat en welke ambities zij voor de organisatie heeft.

Het programmaplan is zowel geschreven voor het bestuur, de opdrachtgevers als de medewerkers.

2. Missie en Visie

2.1. Achtergrond en omgeving van de RUD Utrecht

De RUD Utrecht is op 1 juli 2014 gestart als zelfstandig vormgegeven samenwerkingsverband van en voor elf gemeenten en de provincie Utrecht. Het betreft de gemeenten Amersfoort, Baarn, Bunschoten, Eemnes, Houten, Leusden, Lopik Nieuwegein, Soest, Utrecht en Woudenberg. Juridisch gezien is sprake van een gemeenschappelijke regeling. De provincie en de deelnemende gemeenten zijn samen eigenaar van RUD Utrecht. Binnen deze constructie vervullen de deelnemende gemeenten en de provincie twee rollen: die van eigenaar en opdrachtgever van de RUD Utrecht.

De vorming van de 29 omgevingsdiensten, waaronder de RUD Utrecht, vindt zijn oorsprong in het rapport van de commissie- Mans (2008).

Deze commissie heeft een onderzoek ingesteld naar een aantal zware incidenten, zoals de vuurwerkcramp in Enschede en de brand in café het Hemeltje in Volendam. Haar conclusie was dat de uitvoering van VROM-regelgeving/ VTH-taken in Nederland:

- veel te gefragmenteerd, over meer dan 500 instanties, plaatsvindt;
- te weinig samenhang (lees: integraliteit) vertoont;
- kwalitatief tekort schiet;
- gebrek aan regie kent en samenwerking hierbij te vrijblijvend plaatsvindt;
- een cultuur en structuur van informatie-uitwisseling mist.

Door de verplichte oprichting van RUD's en de verplichte overheveling van basis-milieutaken door het desbetreffende bevoegd gezag aan de RUD's wilde men deze ongewenste effecten bestrijden.

Door de vorming van (in principe) 1 RUD per politie- en veiligheidsregio vindt borging van een goede afstemming en informatiedeling met de ketenpartners VTH plaats.

De RUD Utrecht bevindt zich in de Veiligheidsregio Utrecht (VRU), de regionale eenheid Midden-Nederland van de Nationale politie en het arrondissement Midden-Nederland van het Openbaar Ministerie (OM)¹.

Voor ons betekent dit dat wij met 1 politie, veiligheids- en OM-regio te maken hebben. Bij de RUD Utrecht zijn niet alle gemeenten van de Provincie Utrecht aangesloten. Er zijn ook gemeenten aangesloten bij de Omgevingsdienst Regio Utrecht (ODRU). Door op beleid en onderwerpen samen te werken met de ODRU en onze deelname aan het provinciale samenwerkingsprogramma VTH wordt integraliteit in de Provincie Utrecht gestimuleerd en level playing field gecreëerd voor bedrijven, instellingen etc.

Naast de politie, de VRU en het OM zijn er nog meer ketenpartners waarbij afstemming en informatiedeling belangrijk is voor de uitvoering van de VTH-taken. Hierbij moet worden gedacht aan de Waterschappen, Recreatieschap Midden-Nederland en andere groene organisaties gebundeld in Groen Platform².

De RUD Utrecht bevindt zich, evenals andere omgevingsdiensten, in een dynamische omgeving. In de afgelopen jaren zoekt het openbaar bestuur door middel van fusie of (ambtelijke) samenwerkingsverbanden naar de meest geschikte en efficiënte schaalgrootte. Een schaalgrootte waarbinnen zij op een kwalitatief goede manier haar publiek taken vanuit de bedoeling van de wetgeving, aansluitend bij de lokale context, en met ruimte voor inspraak en participatie kan uitvoeren. In deze tijd wordt van de overheid verwacht dat zij de uitvoering organiseert op een voor burgers en bedrijven logische en dienstverlenende manier. Even belangrijk is dat de schaalgrootte aanhaakt aan de regionale organisatie van de ketenpartners.

De komende Omgevingswet onderstreept deze ontwikkeling, evenals recente wetgeving op het gebied van VTH, waaronder de kwaliteitscriteria 2.1. De provincie krijgt hierbij steeds nadrukkelijker de rol van regievoerder binnen het omgevingsbeleid, zoals ruimte, milieu, economie en energie.

¹ Vervolg van milieucriminaliteit vindt door het functioneel parket in Amsterdam plaats.

² Het Groen Platform is een overlegstructuur, waarin vertegenwoordigers van organisaties deelnemen, die groene Bo's in domein II in dienst hebben. Deze deelnemers zijn: Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Recreatieschap Midden-Nederland (RMN), Utrechts Landschap, particuliere landgoedeigenaren, politie Midden-Nederland, Waterschappen, gemeenten, sportvisserij Midwest Nederland, Nederlandse Vereniging voor Natuur en de RUD Utrecht.

In de zomer van 2017 wordt een wijziging van het Besluit Omgevingsrecht (BOR) verwacht waardoor toezicht op asbestverwijdering door en voor bedrijven een nieuwe basistaak voor de RUD Utrecht wordt. Deze taak is nauw verweven met de discipline bouwen en wordt doorgaans ook door deze discipline bij de opdrachtgevers uitgevoerd. Onze horizon wordt hierdoor verbreed. Uitvoering van deze nieuwe taak vraagt meer dan ooit goede afstemming.

Het gebied van de provincie Utrecht, waar de RUD Utrecht gevestigd is, heeft een groen karakter. Met bos, heide, rivieren, meren, de Utrechtse Heuvelrug (Nationaal park de Utrechtse Heuvelrug). Verder zijn er van oudsher ook veel landgoederen, kastelen en buitenplaatsen. De provincie Utrecht heeft een hoge ambitie op het behoud en beheer van dit groene gebied. Als een van de weinige provincies kent Utrecht een Landschapsverordening (tegenwoordig ondergebracht in de Verordening Natuur en Landschap). Daarnaast (en mede door de landgoederen) zijn er veel groene organisaties, die nauw met elkaar samenwerken. De RUD heeft als secretaris van het Groen platform daarin een samenbindende rol. De provincie Utrecht is de grootste deelnemer van de RUD en heeft naast nagenoeg alle VTH-taken op de handhaving van de groene wetten neergelegd. De komst van de nieuwe Wet Natuurbescherming per 1 januari 2017 naar de provincie heeft geleid tot het door de provincie Utrecht overdragen van extra handhavingstaken naar de RUD.

2.2. Missie en visie

De onder 2.1. geschetste achtergronden en ontwikkelingen zijn van invloed op de positionering van de RUD Utrecht en vindt zijn neerslag in onze missie en visie. Deze missie en visie is door ons ten tijde van de oprichting van de RUD Utrecht in 2014 geformuleerd.

Missie en visie

De RUD Utrecht levert samen met haar twaalf deelnemers/opdrachtgevers een bijdrage aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving door middel van de uitvoering van VTH-taken op het gebied van milieuwet- en regelgeving.

De RUD is meer dan de som der delen van de twaalf deelnemende organisaties. Door een bundeling van kennis en expertise zijn wij in staat om de benodigde **kwaliteit** te leveren, **eenvoudig** te werken en **betrouwbaar** te zijn in de door ons uitgevoerde VTH-taken.

Bij de uitvoering van de VTH-taken zijn onze opdrachtgevers, bedrijven en burgers richtinggevend: door goed te luisteren naar hun wensen en behoeften werken wij aan wederzijds vertrouwen.

Betrouwbaarheid, kwaliteit en eenvoud zijn uitgangspunten die ons handelen en doen bepalen. Wat betekenen deze uitgangspunten voor de RUD Utrecht?

Eenvoud ziet op de efficiency- en standaardisatie-mogelijkheden van de RUD Utrecht aangezien dezelfde werkzaamheden worden verricht voor de verschillende opdrachtgevers. Uniformering draagt tevens bij aan de vorming van 1 cultuur ("RUD" door dingen samen op dezelfde wijze op te pakken"). Met uniformering wordt bedoeld dat wij er van uitgaan dat binnen de RUD Utrecht registraties voor verschillende opdrachtgevers uniform worden uitgevoerd, interne werkprocessen zo eenvoudig mogelijk zijn en dat er integraal wordt gewerkt. Binnen de Producten en Diensten zal daarentegen steeds meer maatwerk worden geleverd. Hierbij vindt afstemming met de opdrachtgevers en de ketenpartners plaats. De accounthouder vervult hierbij een belangrijke rol. Maatwerk/een unieke aanpak kan op gespannen voet komen te staan met binnen de gemeenschappelijke regeling te behalen efficiencyvoordelen en een gunstige prijs-kwaliteitsverhouding ("verlengde kabels"). Het is belangrijk om hiervoor aandacht te hebben en te zoeken naar de kritische ondergrens. Vergunningverlening en handhaving voor bedrijven en burgers moet niet meer bureaucratie met zich meebrengen dan strikt noodzakelijk.

Betrouwbaarheid betekent dat onze opdrachtgevers, bedrijven en burgers in het verzorgingsgebied van de RUD Utrecht er van uit kunnen gaan dat de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving eerlijk en uniform is. Dit moet ook buiten merkbaar zijn in onze uitstraling en handelen. Een nalevingsstrategie (bestaande uit de door alle opdrachtgevers omarmde landelijke handhavingsstrategie, toezichtstrategie en het Landelijk Beleidskader gedogen) en vergunningenstrategie dragen hieraan bij. Een toezicht- en vergunningenstrategie moet nog worden opgesteld.

Wij maken waar wat beschreven staat in de DVO's. Onze professionele houding en expertise en de afstand, die we hebben met de opdrachtgever, stelt ons in staat om zelfstandig, onafhankelijk en onbevooroordeeld beslissingen te nemen. Besluiten zijn goed onderbouwd.

De deelnemende opdrachtgevers bepalen het beleid. Door in de uitvoering van dit beleid proactief met opdrachtgevers en bedrijven mee te denken, willen we zoveel mogelijk problemen en klachten voorkomen in plaats van ze in een later stadium te moeten verhelpen. Hierbij is van belang dat we weten wat opdrachtgevers bedoelen en wat zijn van zaken vinden.

Met **kwaliteit** bedoelen we dat de gebundelde expertise, meegekomen vanuit de latende organisaties, de mogelijkheid biedt om het kwaliteitsniveau van de latende organisaties voort te zetten en soms zelfs naar een hoger niveau te brengen. Binnen de schaalgrootte van de RUD Utrecht biedt zij de medewerkers de mogelijkheid een brede ervaring op te doen, expertise op te bouwen en te klankborden met collega-experts. Door deze bundeling van kennis en expertise zijn wij ook in staat te voldoen aan de kwaliteitscriteria 2.1. (uitvoering met ambitie.nl). De RUD is op de hoogte van relevante externe (juridische) ontwikkelingen en weet hiervan de vertaalslag te maken naar wat dit betekent voor de werkzaamheden van de opdrachtgevers en de RUD. Wij zijn goed op de hoogte van de specifieke kenmerken en lokale belangen in de regio.

3. Ontwikkelagenda 2017-2018

In 2017 en 2018 ligt voor ons de focus op de verdere eenwording (1 RUD) en de basis op orde. Hier gaan we verder met waar we gebleven zijn. We blijven gewoon doorgaan met vergunningen verlenen, handhaven en met het met kleine stapjes verbeteren. Maar wij hebben ook ambities voor de organisatie. Dit zijn enerzijds onze eigen ambities. Anderzijds vragen ontwikkelingen om ons heen veranderingen van ons en kleuren deze onze ambities in. In het onderstaande hiervan een overzicht.

Stip op de horizon

Het is onze ambitie te ontwikkelen van een uitvoeringsdienst naar een **omgevingsdienst**, waar de **klant centraal** staat. Daarbij past een organisatie met 1 werkwijze en 1 cultuur: 1 RUD. Daarbij hoort ook een financieringsstructuur, waarbij toedeling van kosten van dienstverlening aan de opdrachtgevers op een eerlijke en rechtmatige manier plaatsvindt.

Wij willen een Lean-werkende organisatie zijn.

Medewerkers hebben de ruimte en worden gestimuleerd innovatieve ideeën aan het management kenbaar te maken en hieraan invulling te geven. Wij denken hierbij niet alleen in functies, maar juist ook in taken en rollen.

Een uitvoeringsdienst richt zich nadrukkelijk op de uitvoering van een vaste set van taken, die door de opdrachtgevers worden opgedragen. Door te stellen dat wij een omgevingsdienst willen zijn, brengen wij tot uitdrukking al onze werkzaamheden in het licht en samenhang met alle werkzaamheden bij de opdrachtgevers en de maatschappelijke ontwikkelingen te bezien. Wij sluiten aan bij de beleidscyclus van onze opdrachtgevers (big 8). Hierdoor wordt onze dienstverlening integraler, komt er een groter accent op onze advies- en beleidstaken en gaan wij meer doen dan de milieu-basistaken. Dit sluit ook aan bij nieuwe ontwikkelingen zoals de Omgevingswet en de wijziging van het Besluit omgevingsrecht (BOR). Het is allemaal niet zwartwit. Wij gaan al steeds meer als een omgevingsdienst werken. Dit willen wij nog verder uitwerken en mede in navolging van de komende Omgevingswet vervolmaken.

Met een lean-werkende organisatie wordt bedoeld het gezamenlijk in kleine stapjes verbeteren van werkprocessen en oplossen van knelpunten en deze borgen in vaste werkafspraken. Dit alles met als doel om de klantwaarde (van de opdrachtgever) te verhogen en verspilling tegen te gaan.

De focus op eenwording en het bereiken van onze ambities laat zich vertalen in de volgende twee speerpunten ("uithangborden"):

- klant centraal (3.1.);
- van uitvoeringsdienst naar omgevingsdienst (3.2.).

Samenwerking met de ODRU

In de Provincie Utrecht zijn twee omgevingsdiensten, de ODRU en de RUD Utrecht, werkzaam. Deze omgevingsdiensten hebben een verschillende achtergrond en kennen andere typen opdrachtgevers. Zo kent de ODRU alleen gemeentelijke opdrachtgevers en behoort de Provincie Utrecht tot de opdrachtgevers van de RUD Utrecht.

Wij voorzien de komende twee jaar een intensivering van contact en samenwerking tussen de ODRU en RUD op verschillende beleidsonderwerpen. Hierbij zoeken wij gezamenlijk naar een vergroting van de robuustheid van onze organisaties, bijvoorbeeld op het gebied van de kwaliteitscriteria 2.1., het uitwisselen van kennis en expertise (maar ook op het gebied van bedrijfsvoering) en door het gezamenlijk optrekken in projecten en overleggen en afstemming met de ketenpartners in de regio. In de tussentijd werken wij als organisatie verder aan het op orde maken van onze basis en onze volwassenheid.

Voor ons als RUD Utrecht staat voorop dat wij willen bijdragen aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving en dat wij een goed aanspreekpunt en gesprekspartner willen zijn voor bewoners, bedrijven en ketenpartners in de regio. Wij moeten duidelijk kunnen maken waar wij als gezamenlijke omgevingsdiensten in de Provincie Utrecht voor staan.

Wij zien dan ook een samenwerking voor ogen, die zich organisch, van onder naar boven en via de lijn van de inhoud ontwikkelt. Op deze wijze zijn wij in staat met een brede blik naar buiten te kijken, innovatief en creatief te zijn en mee te bewegen met de ontwikkelingen om ons heen, zoals ook o.a. de komende Omgevingswet dat van ons en onze opdrachtgevers vraagt. Eind 2018 maken wij de balans op. Dan is er naar verwachting ook meer duidelijkheid over komende wetgeving, die van invloed is op de organisatie en producten en diensten van omgevingsdiensten. Alles stapje voor stapje.

3.1. De klant centraal: partnerschap en accounthouderschap.

De klant centraal zetten zegt in eerste instantie iets over hoe wij onze relatie met de opdrachtgevers zien en hoe wij deze willen onderhouden.

Wij willen een logische partner zijn voor onze opdrachtgever, die met alle lagen van de organisatie van de opdrachtgever communiceert, de opdrachtgever in positie brengt, de lokale kleur herkent en de vraag achter de vraag herkent. Wij willen sneller kunnen schakelen. Wij zien onszelf als verlengd lokaal bestuur, een verlengstuk van de organisatie van de opdrachtgever op afstand, maar wel met behoud van eigen professionaliteit, autonomie van onze medewerkers en behoud van korte lijnen.

Via het accounthouderschap geven wij invulling aan het zijn van een logische partner op strategisch niveau en stralen wij uit een verlengstuk van de afdeling van de opdrachtgever te zijn. De accounthouder pakt ook lokale signalen op en vertaalt die terug naar de RUD Utrecht en visa versa. Hiermee winnen wij vertrouwen. Vertrouwen dat moet worden bestendigd door de wijze van uitvoering van taken en de terugkoppeling van resultaten. We gaan onderzoeken hoe deze rol van accounthouder zich verhoudt tot de rol van wijkkennisbeheerder/ambassadeur binnen de teams.

Naast de reeds aanwezige formele overlegstructuren, zoals het RVO, zoeken wij vanuit de teamleiders van de RUD Utrecht ook nadrukkelijk contact met de afdelingshoofden VTH van onze opdrachtgevers. Met hen zoeken wij o.a. naar strategiebepaling in complexe en/of bestuurlijk gevoelige dossiers contact op complexe dossierniveau en koersbepaling in de inzet vanuit het DVO. De manier waarop wij taken uitvoeren en hoe wij hierbij gebruik kunnen maken van de ervaringen en expertise van de opdrachtgevers is iets wat wij met hen gezamenlijk willen bespreken in managementbijeenkomsten. Zo halen wij meerwaarde uit de gemeenschappelijke regeling.

De medewerkers hebben vanuit onze locatie ook regelmatig contact met medewerkers van de opdrachtgevers of aanvragers van vergunningen. Ook hen zien wij als onze klanten. Het begrip klant gaat in onze ogen dus verder dan alleen de opdrachtgever. Belangengroeperingen, verzoekers om informatie en klagers zien wij ook als klant en staan voor ons ook centraal.

Wij willen onze medewerkers stimuleren, in overleg met de opdrachtgever, op regelmatige basis op locatie van de opdrachtgever te werken. Op deze manier krijgen wij een goed zicht op wat er zich bij de opdrachtgever afspeelt en wat voor hen belangrijk is, zijn de contactlijntjes kort, kunnen we goed inspelen op hun vragen en krijgt de opdrachtgever zicht op de medewerkers van de RUD Utrecht. In die zin zien wij het begrip "klant" op verschillende manieren en niveaus binnen en buiten de organisatie van de opdrachtgevers.

Het bestuur is voor ons een belangrijke partner, die wij meer inhoudelijk, bij de strategische ontwikkeling van de organisatie, willen gaan betrekken. Deze rol gaat verder dan de huidige, die met name op de P&C-cyclus is gebaseerd. Wij willen aan deze nieuwe rol van het bestuur invulling geven door in 2017 het Dagelijks Bestuur te vergroten. De wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling eind 2016 biedt hiertoe de mogelijkheid. De bestuursrapportages worden dusdanig aangepast, dat deze ondersteunend zijn aan de nieuwe rol van het bestuur. Naast de cijfermatige onderbouwing wordt ook aandacht besteed aan inhoudelijke onderwerpen, zodat ook hier aansluiting wordt gezocht met de beleidscyclus (big 8).

Wij gebruiken het instrument klantentevredenheidsonderzoek (KTO) om objectieve feedback te vragen bij onze bedrijven en burgers. Onderzocht wordt dit onderzoek ook uit te breiden naar andere klantgroepen.

3.2. Van uitvoeringsdienst naar omgevingsdienst

Wij willen een robuuste organisatie zijn, die zich kenmerkt door kwaliteit en innovatie. Hier ligt onze meerwaarde voor onze opdrachtgevers. De doorontwikkeling naar een omgevingsdienst vraagt om een integrale werkwijze, met een prominenter rol voor advies- en beleidstaken en nieuwe kennis, vaardigheden en competenties. Ontwikkeling, behoud en borging van kennis en expertise is dus van belang. Evenals een goede balans in aandacht voor zowel vergunningverlening als handhaving in de organisatieontwikkeling. Bij deze pijler gaat het ons er om dat we ons breder willen ontwikkelen passend in de geest van een omgevingsdienst. Doordat wij medewerkers hebben vanuit de latende organisaties, hebben wij diverse kwaliteiten en expertises van een hoog niveau in huis. Hun kennis en kunde maar ook toekomstvisie over milieu, bedrijven, de natuur en het water kunnen integraal bij de opdrachtgevers worden ingezet bij de ontwikkeling van beleid en het oplossen van vraagstukken. Medewerkers behoren voldoende op de hoogte te zijn om goede besluiten te nemen en brieven te schrijven. Daartoe inventariseren wij de aanwezige kwaliteiten, ontbrekende kwaliteiten en expertises en de benodigde opleidingen en/of competentie-ontwikkeling. In het werkproces borgen we een bestendig goede kwaliteit door een juridische en/of collegiale toets.

We beleggen alle taken bij de juiste medewerkers met de juiste en voldoende deskundigheid. We zorgen ervoor dat de medewerkers voldoende omvang van het werkpakket toegewezen krijgen om de benodigde ervaring te blijven behouden. Wij houden de organisatie en de medewerkers regelmatig tegen het licht van de kwaliteitscriteria 2.1 en treffen aanpassingen om hieraan te (blijven) voldoen en zoeken hierbij de samenwerking met de ODRU en de VRU. Bij de samenwerking met de VRU kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het onderwerp crisisbeheersing en afstemming over bijvoorbeeld Externe Veiligheid.

De uitvoering van vergunningverlening en handhaving zijn gescheiden. Met behoud van deze gescheiden verantwoordelijkheden zorgen we voor een goede afstemming om het gewenste effect op de leefomgeving te bereiken. De medewerkers overleggen wat er nodig is om verbeteringen door te voeren. De voorschriften bij de vergunning zijn handhaafbaar. Dit wordt in het proces geborgd door een handhaver te betrekken voordat de (concept-)vergunning de deur uit gaat (handhaafbaarheidstoets).

We prioriteren op belangrijkheid en urgentie. Bij toezicht maken we een bewuste keuze voor de vorm van toezicht, die past bij de situatie en de eigen verantwoordelijkheid van de toezichthouder. We stellen een uitvoeringsbeleid op, waarin aandacht is voor de optimale mix van strafrechtelijke en bestuursrechtelijk handhaven. Voor vergunningverlening is de vergunningenstrategie leidend. Deze is er nog niet en moet een veel prominenter rol gaan krijgen, zodat tot uitdrukking worden gebracht dat betrouwbaar handelen van de RUD voor wat betreft handhaving in de Landelijke Handhavingsstrategie en voor vergunningverlening in de vergunningenstrategie moet worden gezocht.

We gaan van het sec uitvoeren van taken naar integrale dienstverlening en advisering, waarbij wij ontwikkelingen in de omgeving en wet- en regelgeving meenemen. Wij hebben een brede kijk op milieutaken en schuwen daarbij niet over de grens heen naar aanpalende disciplines, zoals bouwen, te kijken. Dit vraagt wat van houding, gedrag en de competenties van de medewerkers. Gezien de gewenste ontwikkeling van de organisatie zijn flexibiliteit en samenwerken belangrijke competenties voor alle medewerkers. Dit vraagt ook om kennisontwikkelingen op nieuwe kennisgebieden, waarbij kennisontwikkeling op het gebied van Ruimtelijke ordening het meest in het oog springt.

Innovatie, ingegeven door te wijzigen wet- en regelgeving en maatschappelijke ontwikkelingen, zien wij op de volgende thema's:

- **implementatie Omgevingswet;**
- **energiebesparing bedrijven** (SER akkoord/Europese Richtlijnen);
- **asbesttaken** (wijzing Besluit Omgevingsrecht/BOR) en **verplichte sanering asbestdaken;**
- **crisisbeheersing** (nog niet voldoende ingevulde taak vanuit DVO's);
- **indirecte lozingen** (wijziging bevoegd gezag van Waterschappen naar gemeenten);
- **Groene wetten en taken** (Wet Natuurbescherming).

Deze thema's vragen een nadere uitwerking en zullen van invloed zijn op de wijze waarop wij nu onze taken uitvoeren of mogelijk nieuwe taken voor ons met zich meebrengen. Dit vraagt om een nadere uitwerking in projectvorm.

De omgevingswet maakte onderdeel uit van het voormalig programma Toekomstbestendigheid. In het programma Toekomstbestendigheid is de basis gelegd voor de implementatie van de medio 2019 verwachte Omgevingswet. Het project implementatie Omgevingswet is een logisch vervolg. In dit project komt het accent te liggen op de vertaalslag van deze in aankomst zijnde wet en wat dit betekent voor onze opdrachtgevers, onze producten en diensten en manier van werken. Dit moet zich nog verder uitkristalliseren. Binnen de komende Omgevingswet zien wij op het gebied van bodem en ontgrondingen een belangrijke taakverschuiving van de Provincie naar gemeenten. Hierop moeten wij als organisatie anticiperen. Ander belangrijk thema van de Omgevingswet is het ontsluiten van informatie door de overheid. Onze informatie is nu niet voldoende ontsloten naar de buitenwereld en soms versnipperd. Ontsluiting van informatie wordt een belangrijk thema in het implementatieplan Omgevingswet. Wij zien het project implementatie Omgevingswet als een omvangrijk en een van onze belangrijkste projecten voor de komende twee jaar, waarin wij nadrukkelijk de samenwerking en afstemming met onze opdrachtgevers willen gaan zoeken. In het project zien wij verschillende deelprojecten. Dit alles vraagt om bestuurlijke commitment en een stevig projectleiderschap.

Voor de thema's energiebesparing is het laatste kwartaal 2016 o.l.v. van een kwartiermaker een projectgroep van start gegaan. Voor het thema asbesttaken- en daken is in december 2016 een projectleider gestart met eerste verkennende gesprekken met de opdrachtgevers over dit onderwerp. Begin 2017 gaan de verkennende gesprekken met onze opdrachtgevers van start over het onderwerp crisisbeheersing.

De thematiek indirecte lozingen is onderwerp van gesprek in het Platform Water. Binnen het platform staan ze nu op het punt dat invulling moet worden gegeven aan de taken van de gemeenten. Hierbij is de rol die de RUD hierbij kan vervullen ook een belangrijk onderwerp van gesprek.

Innovatie, ingegeven door een andere manier van werken, zien wij op het thema: **Handhaving 3.0**. Binnen handhaving willen wij innoveren naar een meer efficiënte en doelgerichte aanpak van handhaving door de inzet van de domein II (grijze) Boa's en het gebruik van innovatieve handhavingsinstrumenten, zoals :

- * administratief toezicht
- * Informatie gestuurd handhaven (IGH)
- * GIS
- * alsook het gebruik van applicaties zoals Globespotter.

Bij al deze onderdelen willen we slim gebruik maken van de aanwezige kennis en expertise bij onze opdrachtgevers. Bij deze "handhaving 3.0- manier van werken" is afstemming met de ketenpartners dan ook essentieel.

Dit is een allesomvattend thema en vraagt als eerste stap om een ambitiedocument, waarin wij onze visie op Handhaven 3.0. weergeven en die wij kunnen delen met het bestuur, de organisatie, onze opdrachtgevers en ketenpartners. Uitwerking van handhaven 3.0. vindt in een later stadium, op basis van dit visiedocument, in projectvorm plaats.

Het onderwerp groene wetten en taken vraagt, zonder tekort te willen doen aan onze andere thema's (water, lucht(vaart), bodem en bedrijven/grijs) wat meer toelichting.

De provincie Utrecht en de RUD hebben een hoge ambitie op het behoud en beheer van het groene gebied in de hele provincie.

De komst van de taken van de nieuwe Wet Natuurbescherming naar de provincie heeft in Utrecht geleid tot het overdragen van extra handhavingstaken naar de RUD. Tevens hecht de provincie aan een gedegen toezicht in het buitengebied, voor toezicht op het grensvlak van groene wetgeving en openbare orde & veiligheid.

De karakteristieke kenmerken van de Provincie Utrecht en het feit dat de Provincie Utrecht een van onze opdrachtgevers is, maakt dat de RUD Utrecht de komende jaren ook nadrukkelijker groene taken krijgt c.q. kan gaan uitvoeren voor onze opdrachtgevers.

De komende jaren willen wij dit gaan doen door middel van:

- Bestuursrechtelijke en strafrechtelijke handhaving op alle groene wetten ³;
- Handhaving Wet Natuurbescherming (schadebestrijding, soortenbescherming, gebiedsbescherming houtopstanden, toezicht op instandhoudingsdoelstellingen Natura 2000 gebieden, Programmatische Aanpak Stikstof (PAS));
- Verordening Natuur & Landschap (VNL) en Provinciale Milieuverordening (PMV);
- Mogelijke advisering van gemeentelijke opdrachtgevers op het gebied van het afwegingskader Wet Natuurbescherming bij de verstrekking van Wabo-vergunningen;
- Integrale samenwerking met diverse groene partners;
- Secretariaat Groen Platform;
- Centraal aanspreekpunt voor communicatie en informatievoorziening op het onderwerp groen in de provincie (landelijk groen kenniscentrum);
- Groene consignatie/meldpunt;
- Actieve bijdrage aan beleidsvorming (in het kader van de big 8);
- Verdere uitbreiding/verdieping van het productenaanbod;
- Bepaling wijze van inzet Boa's in het buitengebied.

Dit is een voor de RUD Utrecht nieuw beleidsthema en vraagt om een ambitiedocument, waarin wij onze visie op de groene taken weergeven en die wij kunnen delen met het bestuur, de organisatie, onze opdrachtgevers en ketenpartners. Voor een deel gaat het over taken die nu al in opdracht van de Provincie worden uitgevoerd. Voor een ander deel gaat het ook om nieuwe te ontwikkelen taken voor de RUD Utrecht.

Uitwerking vindt in een later stadium, op basis van dit visiedocument, in projectvorm plaats.

Onze ambitie op het groen/ de groene taken komt tot uitdrukking in een uitbreiding van het toezicht en de handhaving voor de (nieuwe) Wet natuurbescherming en tevens in de uitvoering van een nieuwe taak betreffende het toezicht in het buitengebied. Voor de Wnb leidt dit tot een toename van het aantal toezichthouders/Boa domein II. Voor het door de Provincie gewenste toezicht in het buitengebied zijn 2 extra boa's aangesteld die hun werkzaamheden uitoefenen op het grensvlak tussen natuur en openbare orde & veiligheid. Met deze zes extra groene boa's, (naast de huidige groene en ook grijze boa's) groeit de RUD uit tot een sterke boa-werkgever, waardoor naast bestuursrechtelijke handhaving, ook strafrechtelijke handhaving wordt ingebed.

Voor alle initiatieven op het gebied van innovatie, zoals genoemd in paragraaf 3.2. geldt, dat wij hierin de samenwerking en afstemming zoeken met de ODRU en, naast de ODRU, een belangrijke gesprekspartner willen zijn binnen het Provinciaal Milieuoverleg (PMO). De in paragraaf genoemde onderwerpen komen ook terug in het Samenwerkingsprogramma VTH (Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving).

³ Groene wetten: een verzamelnaam voor wetgeving op het gebied van natuur in brede zin; de Wet natuurbescherming (voorheen Natuurbeschermingswet, Flora- en Faunawet en Boswet), de Natuurschoonwet, Verordening natuur en landschap, de Distelverordening en Wet ammoniak veehouderij.

4. Project Outputfinanciering

Het Algemeen Bestuur (AB) heeft besloten dat de RUD met ingang van 1 januari 2018 zal worden gefinancierd op basis van een nieuwe financieringssysteem. De lumpsum financiering wordt dan losgelaten en hiervoor komt 'outputfinanciering' in de plaats. Hoewel deze omslag de organisatie in alle geledingen zal beïnvloeden (aangezien de wijze waarop wij ons werk doen de kentallen bepalen), is vanwege de korte doorlooptijd en de financiële techniek die achter deze omslag zit besloten de controller verantwoordelijk te maken voor dit project. Hiermee is outputfinanciering het enige project dat niet rechtstreeks valt onder het programma 1 RUD.

In 2016 zijn reeds een aantal belangrijke stappen gezet op weg naar outputfinanciering:

- we hebben een uniforme Product Diensten Catalogus (PDC) opgesteld, met ruim 200 producten. Deze PDC is de basis onder onze dienstverlening en fungeert als menukaart voor de Dienstverlenings-Overeenkomsten (DVO's) die wij met onze deelnemers afspreken;
- wij hebben in samenspraak met de deelnemers kentallen toegekend aan onze producten. Dit was een ingrijpende en noodzakelijke stap om te zetten. Kentallen zijn de (gemiddelde) uren per product op basis waarvan de RUD haar capaciteit kan ramen en geeft ook het kwaliteitsniveau dat wij willen leveren weer. Tevens zijn kentallen en het uniforme tarief noodzakelijk om de bijdrage van de deelnemers te bepalen. Dit volgens de formule: aantal producten x kentallen x tarief = bijdrage in €. Het AB heeft in december 2016 ingestemd om deze kentallen als startpunt te gebruiken. Naast deze variabele bijdrage betalen de deelnemers een vaste bijdrage, waarmee de kosten van de overhead en regionale taken worden gedekt.

In 2017 zal verder worden gegaan om op onderdelen de kentallen aan te scherpen. Er zijn vanuit de werkgroep kentallen RVO enkele onderdelen benoemd, waarover nog overeenstemming moet worden bereikt met de opdrachtgevers om de kentallen later in het jaar (definitief) te kunnen vaststellen. 2017 is voor ons dan ook het jaar waarin wij een definitieve 0-lijn willen bepalen voor de kentallen die we hanteren binnen de afrekeningsysteem van outputfinanciering in 2018. Dit is dan een start met vastgestelde kentallen voor 2018. Wij weten uit de ervaring van andere RUD's dat het daarna nog 3 tot 5 jaar duurt voor de kentallen een echt vast karakter krijgen.

Om uiterlijk begin oktober 2017 te komen tot een vastgestelde set van kengetallen, is het van belang dat:

- voorlichting over kentallen en wijze van tijdschrijven plaatsvindt;
- in communicatie aan de functie van kentallen en het belang van tijdschrijven aandacht wordt besteed;
- monitoring van de kwaliteit tijdschrijven en kentallen plaatsvindt;
- best practises & innovatie toezicht bedrijven worden meegenomen in de uitvoering van taken en te bepalen in hoeverre deze de kentallen positief kunnen beïnvloeden;
- wordt onderzocht in hoeverre uniformering van werkwijzen kan bijdragen aan een positieve beïnvloeding van de kentallen (efficiency voordelen);
- knelpunten, zoals geformuleerd door de werkgroep kentallen RVO worden opgelost;
- de PDC daar waar nodig wordt aangepast op basis van de uitkomsten van de diverse gesprekken met opdrachtgevers en het oplossen van de knelpunten die in de werkgroep kentallen zijn geconstateerd;
- met de accounthouders afstemming plaatsvindt over inhoudelijke ontwikkelingen binnen het account.

Voor de verschillende zaken, die nader moeten worden onderzocht, worden binnen het project outputfinanciering deelprojecten opgestart. Op een aantal onderwerpen zijn deze deelprojecten al opgestart.

Wij sluiten niet uit dat de aanscherping van kentallen in 2017 van invloed zal zijn op de wijze waarop wij ons werk doen. Voor de voortgang van dit project is besloten, daar waar wijzigingen in het primaire proces noodzakelijk zijn om te komen tot geaccepteerde kentallen, deze met voorrang zullen worden opgepakt. Deze aanpassingen zullen we wel altijd beoordelen in samenhang met het bredere programma 1 RUD. Daarnaast blijft de RUD door middel van actief procesmanagement voortdurend streven naar het verbeteren van processen en producten.

Omslag in financieringssysteem betekent ook een omslag in rapportagestructuur. Dit is een duaal traject. We zijn enerzijds de basisrapportages op orde aan het krijgen, daarnaast zijn we bezig de systemen zodanig in te richten dat we bij wijze van spreken à la minute de beschikbaarheid hebben over kwalitatief goede sturings- en verantwoordingsinformatie. Met dit doel hebben we als eerste eind 2016 de manier waarop we tijdschrijven vernieuwd. Daarnaast is deze nieuwe manier van tijdschrijven noodzakelijk om de kentallen nu en in de toekomst te kunnen monitoren en historische data omtrent de diverse producten op te bouwen.

De DVO's zullen met ingang van 2018 op basis van geplande producten worden afgesloten. De afgenomen producten samen met de vaste bijdrage zullen uiteindelijk de totale kosten voor een deelnemer zijn. Het traject om tot deze nieuwe DVO's met als basis af te nemen producten te komen zijn ook onderdeel van het project outputfinanciering.

Outputfinanciering brengt mogelijke fluctuaties in de opbrengsten bij de RUD mogelijk, ditzelfde geldt voor de kosten bij de opdrachtgevers. Managementinformatie en sturen op bezetting, capaciteit en productie wordt daarmee meer van belang om te ervoor te zorgen dat opbrengsten en kosten in balans blijven. Ook vraagt het iets van de flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers.

5. Bedrijfsvoering, basis verder op orde

In 2017 en 2018 gaan we verder met het op orde maken van de bedrijfsvoering (basis op orde). Dit geldt voor de basisprocessen en ook voor de systemen waarmee wij werken. (zijnde AFAS, Squit en Decos).

Binnen **AFAS** vormen Employee Self Service en Management Self Service de basis van onze interne dienstverlening. We willen de processen makkelijker en overzichtelijker maken. Het doel is om minder fouten te maken door processen te digitaliseren en meer gemak te creëren. Om overzicht te kunnen houden en te kunnen sturen worden adequate dashboards vanuit AFAS ingericht.

Squit is eind 2016 binnen de organisatie uitgerold als zaakstelsel voor de gehele RUD.1 RUD betekent ook werken vanuit 1 systeem. Door Squit te gebruiken aan de hand van het vooraf, in overleg met de ambassadeurs Squit, vastgestelde werkprocessen wordt uniformering van werkwijzen bewerkstelligd, uitwisselbaarheid van werk vergroot, afbreukrisico bij vakantie c.q. ziekte van medewerkers verkleind en de afstemming tussen vergunningverlening en handhaving vergemakkelijkt. Daarnaast stelt Squit ons in staat (betrouwbare) managementinformatie, waaronder onderhanden werkpositie, te genereren en onze opdrachtgevers van informatie te voorzien. In 2017 zullen wij datakwaliteit en het gebruik van Squit monitoren zodat onze digitale vastlegging het gewenste niveau bereikt. Dit wordt vanuit Bedrijfsvoering ondersteund en in de lijn verder opgepakt. Tegelijkertijd gaan we met de leverancier en onze ICT-ondersteuner onderzoeken of en hoe we performance en kwaliteit van Squit kunnen verbeteren, als het werkproces dit vraagt. Daar waar in sommige accounts nog wordt gewerkt in eigen zaaksystemen wordt gezocht naar een structurele of technische oplossing om dubbel administratief werk en daarmee onnodige verhoging van kosten zoveel mogelijk te voorkomen.

Vooraf het handhavingswerk zijn werkzaamheden die vooral buiten in het veld of bij het bedrijf worden uitgevoerd. Er wordt onderzoek gepleegd naar ICT-toepassingen die ervoor kunnen zorgen dat waarnemingen en afspraken in het veld direct in het veld kunnen worden opgenomen in Squit XO (BV Squit-to-go).

Vooraf in het kader van de nieuwe Omgevingswet wordt het steeds belangrijker dat (technisch inhoudelijke) informatie goed wordt vastgelegd en op een toegankelijke manier kan worden ontsloten en worden gepresenteerd. Voor de verschillende onderwerpen die wij binnen de RUD oppakken wordt gekeken op welke wijze dit goed en efficiënt kan worden ingevoerd (BV Squit Bodem).

Het probleem van de slechte vindbaarheid van dossiers gaan we vergroten door de introductie van een google-achtige zoekmachine (**MyLex**). Daarnaast willen we als RUD voldoen aan de eisen van informatiebeveiliging.

We willen onze processen verder digitaliseren. Klanten benaderen ons nu via verschillende kanalen. Door gebruik van e-formulieren kunnen we dit digitaliseren en rechtstreeks en foutloos in onze systemen vastleggen. Vanuit TOPP en DIV willen we het primaire proces maximaal ondersteunen en zorgen voor een kwalitatief goede backoffice ondersteuning, waarbij we streven naar foutloze eindproducten, eenvoudige(re) processen en onderlinge vervangbaarheid.

HR draagt zorg voor het vertalen van het ontwikkelprogramma 2017-2018 in het huidige Strategisch HRM plan en in de onderliggende instrumenten en documenten zoals bijvoorbeeld het HR beleid, Strategische Personeelsplanning, het opleidingsplan en de gesprekkencyclus. Wij zien hierbij de volgende speerpunten HRM 2017-2018 :

- De lerende organisatie: “het leren, leren”;
- competentieontwikkeling.

Om een lerende organisatie te zijn waarin we samenwerken, flexibel zijn en van elkaar kunnen leren wordt er geïnvesteerd in teamontwikkeling en trainingen/workshops op het gebied van samenwerken, flexibiliteit en feedback geven.

In het opleidingsplan dat in het begin van het jaar wordt opgesteld wordt, wordt er een aanbod gemaakt om competentieontwikkeling te faciliteren. Het opleidingsplan wordt gemaakt naar aanleiding van de planningsgesprekken. Naast de vakinhoudelijke trainingen en opleidingen en de individuele opleidingsbehoefte wordt er wederom een Summerschool opgenomen. In de Summerschool worden er workshops door medewerkers voor medewerkers gegeven en betrekken wij de opdrachtgevers. Hierbij kan worden gedacht aan presentaties over toegepaste technische innovaties, bijvoorbeeld op het gebied van energie.

Het MT heeft gekozen om naast de ontwikkeling op functie gebonden competenties een tweetal competenties te benoemen die de komende jaren van belang zijn voor de RUD. De waarden Samenwerken en Flexibiliteit gelden voor de organisatie maar ook voor de medewerkers. De teamleiders bespreken daarom de ontwikkeling op de tweetal competenties in de gesprekken-cyclus.

De RUD is een lerende organisatie waarin we niet alleen leren door opleidingen en trainingen, maar ook van elkaar door bijvoorbeeld het geven van feedback. Om dit proces te stimuleren is er een feed-backapp ontwikkeld. In 2016 is dit project van start gegaan, in 2017 wordt er door de bestaande projectgroep een nieuwe invulling aan dit project gegeven. De app wordt niet als beoordelingsinstrument ingezet maar is een tool om te leren door middel van feedback. De app wordt per team uitgerold. Elk team start met een training o.b.v. Insights in combinatie met een feedbacktraining. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het ontstaan van 1 RUD taal, en 1 RUD manier van feedback geven.

De RUD wil gebruik maken van het beschikbare talent binnen de organisatie. Het talent wordt niet alleen ingezet voor functies maar ook voor klussen en rollen. De medewerkers krijgen de mogelijkheid om te reageren op deze klussen en rollen. Deze worden op Viadesk geplaatst. Om nieuw talent binnen te halen wordt er een stage en trainee beleid opgesteld en worden mogelijkheden onderzocht om samen te werken met andere omgevingsdiensten, en RUD's en de Provincie Utrecht.

De teamleiders maken voor de zomer 2017 een Strategische Personeelsplanning. De informatie die uit dit proces komt kunnen aanleiding zijn om de HR instrumenten op het gebied van de instroom en doorstroom aan te passen.

Omdat de medewerkers de belangrijkste pijlers zijn in het succes van de RUD wordt er een medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. In de eerste fase wordt de vragenlijst opgesteld, hiervoor zullen we input vragen van medewerkers. In de tweede fase wordt het onderzoek uitgezet. Op deze manier kunnen we meten hoe we ervoor staan en welke verbeteringen we als organisatie kunnen doorvoeren.

Voor **communicatie** zien wij voor 2017-2018 de volgende speerpunten:

- doelgerichte inzet van communicatie in het verlengde van het programma: 1 RUD;
- de communicatie met opdrachtgevers richten op de gedachte dat de RUD een afdeling op afstand is;
- vergroten van de functionele zichtbaarheid van de RUD als werkgever;
- de verbinding tussen primair proces en bedrijfsvoering vergroten;
- projectinformatie van bedrijfsvoering (bv tijdschrijven, uniformering) overzichtelijk en compleet communiceren. Viadesk wordt hiervoor als middel gebruikt;
- kennisdeling tussen teams en over teams door het plaatsen van berichten, filmpjes en verhalen.
- interne en externe communicatie van projecten uit de ontwikkelagenda.

Het verder op orde maken van bedrijfsvoering vraagt inzet van verschillende disciplines. Op dit moment hebben wij de meeste van deze disciplines weliswaar in huis, maar zijn deze vaak enkelvoudig belegd. Dit is vanuit het oogpunt van kwaliteit en continuïteit kwetsbaar. Vaste taken willen we zoveel mogelijk beleggen bij vaste medewerkers. Daarom zullen we vaste medewerkers gaan werven voor applicatiebeheer AFAS en Squit, en een adviseur voor HRM alsmede Financiën. Inhuur zal soms nodig blijven, maar voor onze cruciale interne ondersteuning willen we hier niet te zeer afhankelijk van zijn.

6. Besturing, organisatie en realisatie

Besturing, organisatie en realisatie zegt iets over de wijze waarop wij onze ambities 1 RUD waar willen gaan maken. Ook willen wij hiermee borgen dat we alles in de juiste volgorde, in een gepast tempo en met voldoende samenhang doen.

Benadrukt wordt dat wij vooral door moeten gaan met dat waarvoor wij in het leven zijn geroepen: vergunningverlening en handhaving voor onze twaalf opdrachtgevers. Ook moeten we door blijven gaan met het maken van verbeteringen in kleine stapjes. Tegelijkertijd willen wij een aantal ontwikkelingen op gang brengen.

Om onze ambities waar te maken gaan we, vanuit de bestaande organisatie, projectmatig werken en maken we hierbij gebruik van de Lean-methodiek. Door onze missie en visie en deze stip op horizon door te vertalen in de teamplannen ("het Ware Noorden") kunnen we sturen in de gewenste richting van organisatieontwikkeling.

In dit hoofdstuk maken wij onderscheid in vier soorten sturing:

- sturing vanuit het programma en de onderliggende projecten;
- sturing vanuit de lijn;
- sturing vanuit de accounts;
- sturing binnen de teams.

Sturing vanuit het programma en de onderliggende projecten

Het huidige aantal programma's wordt teruggebracht naar 1 programma: "1 RUD: van uitvoeringsdienst naar omgevingsdienst". We gaan werken vanuit 1 programma met onderliggende projecten.

Vanuit het MT is de teamleider vergunningverlening bedrijven (Laura Vicino) aangewezen als intern programma manager "1 RUD". Vanuit deze hoedanigheid draagt zij zorg voor het bewaken van de strategische samenhang en algemene voortgang van de eenwording binnen de organisatie en stuurt zij functioneel de projectleiders aan, die onder hoofdstuk 3 van het programma vallen. De intern programmamanager draagt zorg voor terugkoppeling en afstemming van de projecten in het MT. Dit doet zij niet zelf. Afstemming en terugkoppeling projecten wordt een vast onderdeel van de MT-agenda (strategische agenda), waarvoor de desbetreffende projectleiders aan tafel schuiven en rechtstreeks het gesprek aangaan met het MT.

Door te sturen op projecten waarborgen wij onderlinge samenhang en voortgang van plannen, zijn wij beter in staat te prioriteren en kunnen wij gericht sturen op resultaten.

Pas als de uitwerking van een plan dit vraagt, wordt door het MT een project opgestart en een projectleider en MT-lid/teamleider aan het project gekoppeld. Het MT is hiermee de opdrachtgever en de projectleider is de opdrachtnemer.

Ieder project kent een projectplan met een begin en einddatum en een duidelijk omschreven resultaat. De projectleider wordt inhoudelijk ondersteund door mensen vanuit de organisatie, die hiervoor uren en middelen ter beschikking krijgen, gebaseerd op een reëel inschatting van de benodigde uren (projectteam).

Een projectleider stuurt een projectteam aan en draagt zorg voor het bereiken van de resultaten door het projectteam.

De aan het project toegewezen teamleider neemt deel aan het projectteam als adviserend lid. Afhankelijk van de zwaarte en het belang van het project kan ook een tweede teamleider deelnemen aan een projectteam.

Projectleiders voldoen aan het volgende profiel:

- planmatig en projectmatig kunnen werken;
- kennis of verwantschap met vakgebied waarop het project betrekking heeft;
- goed gevoel voor politiek bestuurlijke verhoudingen;
- goed gevoel voor de positie en de omgeving van de RUD Utrecht;
- overtuigingskracht
- verbindend
- proactief en denken in mogelijkheden
- flexibel/snel schakelen
- goede schriftelijke vaardigheden
- feeling voor planning en control.

De rol van projectleider is in eerste instantie een rol, die zoveel mogelijk intern wordt vervuld.

Medewerkers worden op deze manier uitgedaagd om hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen. Op deze wijze worden ontwikkelpaden binnen de organisatie gecreëerd. Indien de voor het project benodigde profiel niet vanuit de organisatie kan worden ingevuld, wordt nadrukkelijk ook invulling vanuit medewerkers van onze opdrachtgevers nagestreefd. Dit is voor ons ook een manier om verbinding en aansluiting met de expertise en werkwijzen van onze opdrachtgevers te zoeken. In het opleidingsplan 2017 worden middelen vrijgemaakt voor training projectleiderschap voor onze eigen medewerkers. Ook hierbij geldt dat wij op dit gebied gebruik willen maken van de kennis en expertise bij onze opdrachtgevers.

Sturing vanuit de lijn

Zaken die in de lijn horen, zoals basis op orde en outputfinanciering, worden opgepakt in de lijn. Dat wil zeggen door bedrijfsvoering en control, buiten de functionele aansturing van de intern programma manager om. Zie hiervoor hoofdstuk 4 en 5. Ook binnen bedrijfsvoering en control wordt projectmatig gewerkt en gebruik gemaakt van de Lean-methodiek.

De controller is verantwoordelijk voor de realisatie van outputfinanciering per 1 januari 2018. Voor het nader onderzoeken van mogelijkheden, die de kentallen positief kunnen beïnvloeden start hij deelprojecten op. De deelprojecten worden, onder verantwoordelijkheid van de controller, functioneel aangestuurd door een projectleider om zo ook de onderlinge samenhang te bewaken en de deadline van outputfinanciering te halen. Tussen de interne programmamanager, de controller en teamleider bedrijfsvoering vindt regelmatig afstemming plaats zodat de samenhang tussen de verschillende onderdelen wordt bewaakt.

Sturing vanuit het account

Met ingang van 1 januari 2017 is het accounthouderschap van onze 12 opdrachtgevers belegd bij de teamleiders van het primaire proces (vergunningverlening en handhaving). Om deze taak goed te kunnen realiseren, naast hun andere rollen, worden de teamleiders hierbij op het gebied van beleid & strategie, jaarlijkse uitvoeringsprogramma's, en regievoering op uitgezette vragen en acties ondersteund door een medewerker (frontoffice).

Voor het goed stroomlijnen van de DVO's en adequaat kunnen ontsluiten van de managementinformatie voor bestuurs- en Q-rapportages wordt ter versterking van de backoffice de functie medewerker relatiebeheer gewaardeerd naar beheerder accountadministratie. Dit is naast een beherende ook een aanjagende rol.

Sturing binnen de teams

Wij streven naar een platte organisatie met taakvolwassen medewerkers. Nader beoordeeld moet worden hoe de sturingsfilosofie wordt doorgezet binnen de teams zelf. De vraag hierbij is hoe kijken wij aan tegen de rol/functie van senior, wijkkennisbeheerder/adviseur, werkverdelers en specialist. Deze vraag leeft al langer binnen de organisatie, maar vraagt dus nog een nadere uitwerking.

Binnen zowel het team handhaving bedrijven (grijs) als het team handhaving bodem, water en natuur (groen) zijn Boa's in domein II werkzaam.

Met deze in de loop van 2017 circa 19 grijze en groene Boa's wordt de RUD meer dan ooit een belangrijke Boa-werkgever in de regio en is het van belang een visie te ontwikkelen op de inzet van de Boa's in domein II. Wij willen de inzet en meerwaarde van grijze Boa's voor en bij onze opdrachtgevers meer bij hen en onze ketenpartners onder de aandacht gaan brengen. Bij de groene Boa's is de inzet in het buitengebied een punt van aandacht.

We gaan onderzoeken hoe we aan de eisen van het Boa-werkgeverschap en coördinatie het beste vorm kunnen geven en een professionaliseringsslag kunnen maken in beleid, inzet en outcome en verslaglegging.

Nb. De BOA-coördinatie vindt in het groen niet alleen plaats binnen de RUD maar wordt ook uitgevoerd voor de ODRU en diverse groene partners, zoals de landgoederen.

De wijze waarop Lean-werken binnen 1 RUD moet vorm krijgen, is iets wat wij in de loop van dit programmaplan verder gaan uitwerken. Wij hebben hierbij aandacht voor de wijze waarop wij kunnen borgen dat binnen de organisatie Lean wordt gewerkt en zoeken daarbij eveneens een passende sturing en structuur. Onlangs hebben teamleiders en een aantal medewerkers vanuit de verschillende teams een examen Green Belt behaald en is er, ter ondersteuning op het gebied van verandermanagement/interne programmamanager, vanuit de groep Green Belters een (strategische) Black-beltadviseur benoemd. Hierdoor beschikken wij naast de Black-beltadviseur over een potentieel aan gekwalificeerde Green Belters, die de organisatie kunnen gaan helpen verbeteren.

7. Financiële paragraaf

Veel van de activiteiten uit het programma 1 RUD worden naast het MT opgepakt door medewerkers bedrijfsvoering en medewerkers die werkzaam zijn binnen het primaire proces van de RUD Utrecht. Hiervoor zijn uren en middelen noodzakelijk. De dekking voor de diverse projecten zal uit een tweetal onderdelen bestaan.

Allereerst zijn er binnen de RUD jaarlijks beschikbaar gestelde improductieve uren. Uitgaand van 110 fte (primaire proces en overhead) en 100 uur per fte betekent dit een ruimte van circa 11.000 uur voor 2017 en 2018.

Daarnaast zijn er binnen de begroting 2017 en 2018 voor diverse projecten middelen beschikbaar. Deze worden gefinancierd vanuit de diverse bestemmingsreserves die binnen de jaarrekening zijn gereserveerd.

Met bovenstaande uren en middelen (die natuurlijk ook omgezet kunnen worden in uren) verwachten wij voldoende uren en middelen beschikbaar te hebben om de projecten die voortvloeien uit dit document te financieren.

Als medewerker betekent dit dat als je je inzet voor een bepaalde klus, taak of rol gebaseerd op dit programma, en je hierdoor je productieve uren niet kan halen, je zal worden gecompenseerd met extra ondersteuning in de vorm van externe inhuur.

Overigens komen de uit het programmaplan voortvloeiende opleidingen ten laste van het opleidingsbudget 2017 en 2018 (deze bedraagt jaarlijks 2 % van de totale loonsom).

Voor stagiaires en trainees wordt voor 2017 en 2018 een bedrag van € 80.000,- gereserveerd.