

Verbeterplan visitatie Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Utrecht

19 en 20 september 2023

Inhoud:

- A.** Introductie
- B.** Tijdsplanning visitatie
- C.** Verbeterplan aanbevelingen
 - 1. Ontwikkel een meer proactieve houding en positie.
 - 2. Investeer in goed opgeleide en toegeruste medewerkers.
 - 3. Investeer in het meer toekomstbestendig maken van de organisatie.
 - 4. Stimuleer een meer zakelijke werkcultuur.
 - 5. Agendeer complexe vragen op milieugebied op de bestuurlijke agenda.
 - 6. Verken de weg naar 1 omgevingsdienst in de Provincie Utrecht.
- D.** Rapportagefrequentie DB
- E.** Bijlagen

A. Introductie

In het kader van het Interbestuurlijk Programma versterking VTH-stelsel (IBP VTH) heeft Omgevingsdienst NL een visitatiemethodiek en -kader ontwikkeld die gedurende 2023 en 2024 wordt toegepast op alle 28 Nederlandse omgevingsdiensten.

De RUD Utrecht is door een visitatiecommissie op 19 en 20 september 2023 gevisiteerd. Tijdens deze visitatie heeft de visitatiecommissie, naar eigen zeggen, zich een goed beeld kunnen vormen van de RUD Utrecht en antwoorden kunnen vinden op de vragen die vanuit de methodiek en kader waren opgesteld. Deze bevindingen zijn vastgelegd in een definitief visitatierapport, dat voorafgaand aan oplevering van de definitieve versie van 22 december 2023 (zie bijlage a.) is gecheckt op feitelijke onjuistheden. In dit visitatierapport zijn de, volgens de visitatiecommissie, zes sterke punten van de RUD Utrecht opgenomen evenals zes aanbevelingen voor verbetering.

Dit plan van aanpak heeft betrekking op de opvolging van de zes genoemde aanbevelingen, zoals opgenomen in de Governance Visitatie Omgevingsdienst NL (zie bijlage b.).

De RUD Utrecht beaamt een groot deel van de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Met name de rol die de RUD Utrecht – en de nieuw te vormen Omgevingsdienst Utrecht – kan, wil en moet spelen als gangmaker in de regio met betrekking tot thematiek in de fysieke leefomgeving wordt hierbij omarmt. De inhoudelijke kennis en expertise, professionaliteit, innovativiteit, organisatorische vitaliteit en doelmatigheid van de RUD Utrecht verdient daarom een stevige positie aan de bestuurs- en netwerktafels waar de milieuthema's binnen de regio worden besproken. De RUD Utrecht werkt hierbij aan een robuuste omgevingsdienst van de toekomst en de stevige inhoudelijke agendering van actuele praktijkthema's en dilemma's in de regio om zodoende gezamenlijk beleid en uitvoering te bereiken.

B. Tijdsplanning visitatie

Het visitatieproces betreft onderstaande tijdsplanning.

- 23 augustus 2023: zelfevaluatie visitatie ingediend
- 24 augustus 2023: intake visitatie
- 19 en 20 september 2023: visitatie
- 22 december 2023: ontvangst definitief visitatierapport
- 20 februari 2024: visitatierapport en plan van aanpak aanbevelingen op agenda MT
- 5 maart 2024: visitatierapport en plan van aanpak aanbevelingen op agenda RVO
- 15 maart 2024: visitatierapport en plan van aanpak aanbevelingen op agenda DB
- 28 maart 2024: visitatierapport en plan van aanpak aanbevelingen op agenda AB

C. Verbeterplan aanbevelingen

Hieronder volgt de opsomming van de zes aanbevelingen en de wijze waarop de RUD Utrecht beoogt deze op te volgen. De nummering tussen haakjes betreft een verwijzing naar de bevindingen in het visitatierapport.

Aanbeveling 1: Ontwikkel een meer proactieve houding en positie.

De kennis en ervaring die de RUD Utrecht heeft opgedaan in de uitvoering van de VTH-taken vormt een waardevol onderdeel van de adviezen en oplossingen voor complexe vraagstukken over milieu, natuur, energie en water in de toekomst. De RUD Utrecht verdient daarom een stevige positie aan de bestuurs- en netwerktafels waar de milieuthema's binnen de regio worden besproken. De RUD Utrecht mag

actuele praktijk- thema's en dilemma's zelf steviger in het netwerk agenderen om gezamenlijk beleid en uitvoering te bereiken. Hier ligt een kans voor de RUD Utrecht om een meer stimulerende rol, 'gangmaker', in te nemen in de regio (B4, B5). Netwerkpartners en bestuur onderschrijven dit.

De opvolging van de aanbevelingen door de RUD Utrecht is als volgt vormgegeven:

- i. Proactieve blik naar buiten: de RUD Utrecht heeft het initiatief genomen om een strategisch adviseur aan te wijzen als aanspreekpunt voor de medewerkers om proactief een connectie te leggen met landelijke kennisnetwerken en professionals van/binnen/tussen omgevingsdiensten. Deze rol sluit aan bij de plannen en doelstellingen van de structurele implementatie van pijler 4 van het IBP VTH binnen bureau Omgevingsdienst NL, waarbij kennisambassadeurs per omgevingsdienst met elkaar verbonden worden ten behoeve van vraagarticulatie en kennisdeling.
- ii. 'Gangmaker' in de regio: de RUD Utrecht omarmt de aanbeveling van de visitatiecommissie. We beogen een agenda-bepalende overheidsorganisatie in de regio te worden. De RUD Utrecht werkt momenteel o.a. samen met een projectleider samenwerking VTH en trekker regionale uitvoering- en handavingsstrategie van de Provincie Utrecht voor de aansluiting bij regionale netwerk-partners. Daarnaast wordt er gewerkt met de regionale UHS. Hiermee beoogt de RUD Utrecht (i.s.m. met de ODRU) een steeds grotere rol te spelen als gangmaker in de regio. Een aanvullend voorbeeld hiervan is het initiatief dat de RUD Utrecht heeft genomen rondom het UPLG-thema (fundament veehouderijregister).
- iii. Routekaart: de RUD Utrecht implementeert deze aanbeveling in de routekaart om te komen tot één robuuste omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026, namelijk als bestuurlijk uitgangspunt rondom het thema core business & contracten tijdens de fase 'richten' en 'inrichten'. In deze fasen zal er besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot dit uitgangspunt. De RUD Utrecht verwijst hierbij naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

Aanbeveling 2: Investeer in goed opgeleide en toegeruste medewerkers.

Het verder ontwikkelen van een stevige regionale netwerkfunctie vraagt van de RUD Utrecht om blijvend te investeren in de professionele ontwikkeling van haar medewerkers, in bestuurlijke en maatschappelijke sensitiviteit voor regionale vraagstukken en gespreks- en reflectievaardigheden om volwaardig en invloedrijk partner te kunnen blijven (D4). De uitdaging voor de nieuwe omgevingsdienst Utrecht ligt erin om meer strategisch adviseur te worden en niet alleen uitvoerder van de VTH-taken. Dit past in het geformuleerde beleid (TAU) en vraagt verdere ontwikkeling. In de gesprekken wordt aangegeven dat de professionele ontwikkeling het nog te vaak aflegt tegen het uitvoeren van de VTH-taken. De vraag voor de komende periode is "hoe slimmer opgeleid en geleerd kan worden, zonder dat dit ten koste gaat van uitvoeringscapaciteit", bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van on-the-job opleiden, reflectie van complexe cases, overnemen van best practices van collega-omgevingsdiensten en ketenpartners (B2).

De opvolging van de aanbevelingen door de RUD Utrecht is als volgt vormgegeven:

- i. Professionele ontwikkeling medewerkers: de RUD Utrecht onderschrijft dat blijvend geïnvesteerd moet worden in de professionele ontwikkeling van haar medewerkers, ook waar dit

bijdraagt aan bestuurlijke- en maatschappelijke sensitiviteit. Eind 2023 hebben ruim 20 collega's deelgenomen aan de training adviseren in een politieke context, mogelijk gemaakt met financiële middelen uit de Specifieke Uitkering (SPUK) voor de uitvoering van het IBP. In de strategische opleidingsstrategie en HRM-strategie wordt beschreven hoe binnen de RUD Utrecht talent-, kennis- en competentieontwikkeling plaatsvindt. In het opleidingsplan voor 2024 zal gericht aandacht geschonken worden aan de mogelijkheden voor deze professionele ontwikkeling.

- ii. TAU: de RUD Utrecht is al enkele jaren in ontwikkeling naar een Technisch Adviserende Uitvoeringsdienst (TAU). Hiervoor is onder andere het cluster advies opgericht en momenteel in doorontwikkeling. Dit wordt (tenminste) tot aan de oprichting van de Omgevingsdienst Utrecht op 1 januari 2026 op eenzelfde wijze gecontinueerd. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze ontwikkeling naar TAU de Kadernota 2024, terug te vinden op de website van de RUD Utrecht.
- iii. Landelijke best practices: de RUD Utrecht heeft het initiatief genomen om een strategisch adviseur aan te wijzen als aanspreekpunt voor de medewerkers om proactief een connectie te leggen met landelijke kennisnetwerken en professionals van/binnen/tussen omgevingsdiensten ten behoeve van het overnemen van best-practices van collega-omgevingsdiensten. Zie ook de uitwerking van aanbeveling 1.i.
- iv. (Kennis)ontwikkeling: complexe casuïstiek wordt momenteel in alle gevallen door de RUD Utrecht geëvalueerd en er wordt door medewerkers op gereflecteerd. Daarnaast is er altijd een juridische toets. Ook on-the-job opleiden wordt veelvuldig toegepast, met name in een meester-metgezel structuur tussen junior en medior/senior-medewerkers. Deze aanbeveling wordt daarom niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt, wel blijft dit uiteraard als onderdeel bestaan van de dagelijkse praktijk.
- v. Routekaart: de RUD Utrecht implementeert deze aanbeveling in de routekaart om te komen tot één robuuste omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026, namelijk als uitgangspunt tijdens de fase 'richten' en 'inrichten' bij het thema 'personeel'. In deze fasen zal er besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot dit uitgangspunt. Hierbij zijn de robuustheid KPI's en randvoorwaarden uit pijler 1 van het IBP voor 3% van de loonsom in de begroting op te nemen als opleidingsbudget het leidend onderwerp van gesprek, evenals het voldoen aan de kwaliteitscriteria 3.0 en een opleidingsprogramma met daarin opgenomen het reguliere onderhoud van kennis, kunde en vaardigheden én de benodigde investeringen in opleiding en training t.b.v. nieuwe kennis, kunde en vaardigheden. De RUD Utrecht verwijst hierbij naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

Aanbeveling 3: Investeer in het meer toekomstbestendig maken van de organisatie.

Het toekomstig bestendig maken van de organisatie vraagt extra inspanning/inzet op het versterken van professionele capaciteit (vooral senior handhavers en vergunningverleners), een innovatieagenda, minder afhankelijkheid van externe inhuur op sleutelposities in de organisatie, ontwikkelen dashboard VTH, betere verbindingen tussen informatiesystemen (b.v. Powerbrowser en Decos), versterken van informatieveiligheid en interfaces met (landelijke) informatiesystemen van ketenpartners en het verder ontwikkelen van BI (A1, B3).

De opvolging van de aanbevelingen door de RUD Utrecht is als volgt vormgegeven:

- i. Versterken professionele capaciteit: de aanbeveling van de visitatiecommissie voor extra inspanning op het versterken van de professionele capaciteit binnen de RUD Utrecht contrasteert met de bevinding dat de RUD Utrecht tot op heden in staat is om goede medewerkers te werven. De RUD Utrecht heeft daarnaast momenteel de kennis en capaciteit in huis om de noodzakelijke inspanningen op de arbeidsmarkt te verrichten. Deze aanbeveling wordt ter kennisname aangenomen en niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt.
- ii. Afhankelijkheid externe inhuur: de aanbeveling van de visitatiecommissie voor minder afhankelijkheid van externe inhuur op sleutelposities in de organisatie wordt niet door de RUD Utrecht onderschreven. De contractvorm van een collega is onzes inziens niet bepalend voor het commitment van deze collega. Daarnaast voldoet de RUD Utrecht aan de KPI voor robuustheid uit pijler 1 van het IBP dat stelt dat 80% van de medewerkers in het primaire proces in dienst moet zijn van de organisatie. Deze aanbeveling wordt derhalve niet aanvullend opgepakt.
- iii. Innovatieagenda: de innovatieagenda is door de RUD Utrecht vormgegeven in portfoliomanagement. Hiervoor zijn interne procesafspraken gemaakt, waarbij jaarlijks een go/no-go moment plaatsvindt ter prioritering en goedkeuring van de verschillende projecten in relatie tot de beschikbare middelen en capaciteit. Voorafgaand aan de start van een project spreken de projectleider en IV-lead de op te leveren deliverables af. Per kwartaal rapporteert de projectleider over de voortgang. Eventueel wordt het projectenportfolio hierop aangepast. Deze aanbeveling wordt niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt, maar de doorontwikkeling van de methodiek blijft uiteraard wel als onderdeel bestaan van de dagelijkse praktijk.
- iv. BI en dashboard VTH: de RUD Utrecht werkt momenteel aan een dashboard VTH in de BI-tool Qlik. Ook worden KPI's ingericht in het zaaksysteem Powerbrowser. De business intelligence van de RUD Utrecht is professioneel ingericht. Voorgenoemde dashboards worden ingericht. Deze aanbeveling wordt niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt, maar de ontwikkeling blijft uiteraard wel als onderdeel bestaan van de dagelijkse praktijk.
- v. Verbindingen informatiesystemen: de aanbeveling van de visitatiecommissie voor extra inspanning en verbetering van de verbinding tussen informatiesystemen wordt niet door de RUD Utrecht onderschreven. Alle systemen binnen de RUD Utrecht hebben een integrale verbinding. Deze aanbeveling wordt derhalve niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt.
- vi. Versterken informatieveiligheid: de aanbeveling van de visitatiecommissie voor extra inspanning voor het versterken van informatieveiligheid wordt niet door de RUD Utrecht onderschreven. In 2023 heeft een uitgebreide 'pentest' plaatsgevonden waaraan de systemen getoetst zijn op kwetsbaarheden en geen bijzondere kwetsbaarheden werden gedetecteerd. Ook heeft een awareness-test geen kwetsbaarheden opgeleverd. Deze aanbeveling wordt derhalve niet door de RUD Utrecht aanvullend opgepakt, uiteraard blijft het op niveau houden van informatieveiligheid altijd onderdeel van de dagelijkse praktijk.
- vii. Interfaces met landelijke voorzieningen: De RUD Utrecht realiseert onder andere als onderdeel van portfoliomanagement een live-connectie met Inspectieview in Q1 2024. Deze aanbeveling wordt derhalve niet aanvullend opgepakt tot en met de vorming van de Omgevingsdienst Utrecht per 1 januari 2026.
- viii. Routekaart: de inrichting van informatiemanagement en ICT in de Omgevingsdienst Utrecht is onderdeel van gesprek als bestuurlijk uitgangspunt in de routekaart om te komen tot één

robuuste omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026, namelijk rondom het thema informatievoorzieningen tijdens de fase 'richten' en 'inrichten'. In deze fasen zal er besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot dit uitgangspunt, ook in het kader van de betreffende KPI voor robuustheid uit pijler 1 van het IBP. De RUD Utrecht verwijst hierbij naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

Aanbeveling 4: Stimuleer een meer zakelijke werkcultuur.

De werkcultuur wordt herkend door de deelnemers en ketenpartners en vertaalt zich in de wijze waarop de (persoonlijke werk) relaties met deelnemers en ketenpartners worden onderhouden. De werkcultuur wordt gekenschetst als informeel, gebaseerd op onderling vertrouwen, samenwerking en betrokkenheid. De toekomstige opgave vraagt van de RUD Utrecht echter een meer zakelijke cultuur waarbij strakker gestuurd wordt op gemaakte afspraken, aldus meerdere geïnterviewde medewerkers. De kunst zal daarbij zijn om het goede te behouden en de doorontwikkeling wel op een meer zakelijke werkcultuur te richten (A1). De opvolging van de aanbevelingen door de RUD is als volgt vormgegeven:

- i. Zakelijke werkcultuur: de RUD Utrecht heeft belangrijke (beheers)instrumenten ingeregeld voor het monitoren van afspraken, onder andere maandelijks realisatiegesprekken (productie) met deelnemers en wekelijkse monitoring van het tijdschrijven. Hetgeen positief bijdraagt bij het nakomen van zakelijke afspraken, bijvoorbeeld onder de Omgevingswet. Daarnaast hanteert de beoordelings- en ontwikkelingsmethodiek van het Goede Gesprek. Hierbij bespreekt het management alle medewerkers met betrekking tot hun ontwikkeling en prestaties. In het MT van de RUD Utrecht is afgesproken dat tijdens elk Goed Gesprek met een medewerker het nakomen van gemaakte afspraken en de monitoring daarop wordt benadrukt. Ook het MT zelf gaat hier strikter op toezien.
- ii. Routekaart: de ontwikkeling van de gewenste werkcultuur en mogelijke cultuurverandering in de Omgevingsdienst Utrecht is onderdeel van gesprek als bestuurlijk uitgangspunt in de routekaart om te komen tot één robuuste omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026, namelijk rondom het thema personeel & organisatie tijdens de fase 'richten' en 'inrichten'. In deze fasen zal er besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot dit uitgangspunt. De RUD Utrecht verwijst hierbij naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

Aanbeveling 5: Agendeer complexe vragen op milieugebied op de bestuurlijke agenda.

Iedere deelnemer van de RUD Utrecht ontvangt een gelijkwaardig serviceniveau voor de ingebrachte basis- en eventuele plustaken. Tegelijkertijd vragen de complexe vragen op milieugebied steeds vaker een regionale of zelfs landelijke waardenafweging tussen deelnemers, ketenpartners en een meer geïdifferentieerde aanpak. Dit vraagt de komende periode meer aandacht binnen de RUD Utrecht en op de bestuurlijke agenda (A3, B1, F). De opvolging van de aanbevelingen door de RUD is als volgt vormgegeven:

- i. Bestuurlijke agenda: de directeur van de RUD Utrecht heeft in het bestuur aangegeven dat concrete casuïstiek en thematiek bestuurlijk wordt geagendeerd. De bestuursvergaderingen zullen daarom periodiek ook voorzien worden van inhoudelijke presentaties door specialisten van de RUD Utrecht.
- ii. Routekaart: de inrichting van informatiemanagement en ICT in de Omgevingsdienst Utrecht is onderdeel van gesprek als bestuurlijk uitgangspunt in de routekaart om te komen tot één robuuste omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026, namelijk rondom het thema informatievoorzieningen tijdens de fase 'richten' en 'inrichten'. In deze fasen zal er besluitvorming plaatsvinden met betrekking tot dit uitgangspunt. De RUD Utrecht verwijst hierbij naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

Aanbeveling 6: Verken de weg naar 1 omgevingsdienst in de Provincie Utrecht.

Voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht per 1 januari 2026 hebben de RUD Utrecht en ODRU een gezamenlijke routekaart geformuleerd. De fusie vraagt de komende periode veel energie van beide omgevingsdiensten. En vergt inzet op o.a. de harmonisatie van mandaten, financieringsstructuur, producten- en dienstencatalogus, werkprocessen en VTH-systemen. Samen optrekken en werken hierin gaat niet vanzelf en is ook, gelet op de door diverse gesprekspartners aangegeven (cultuur)verschillen tussen beide organisaties, een uitdagende opgave binnen de beoogde termijn van twee jaar. In het licht van de voorgenomen fusie is nu ook de tijd rijp voor de directeur om de relaties tussen de deelnemers en de RUD Utrecht te evalueren en bestaande afspraken te actualiseren in het licht van de groei naar één omgevingsdienst voor de regio Utrecht (A3, A7). De opvolging van de aanbevelingen door de RUD is als volgt vormgegeven:

- iii. Routekaart: de RUD Utrecht verwijst hierbij in zijn algemeenheid naar de door de Algemeen Besturen van de RUD Utrecht en ODRU vastgestelde routekaart voor de vorming van één omgevingsdienst in de provincie Utrecht (Omgevingsdienst Utrecht) van de gezamenlijke AB-vergadering van 7 december 2023, te vinden op de website van de RUD Utrecht.

D. Rapportagefrequentie DB

De opvolging van dit plan van aanpak vraagt om een rapportagefrequentie van de voortgang in het DB van de RUD Utrecht. De RUD Utrecht agendeert de voortgang eens per jaar (totaal twee keer) tot aan de vorming van de Omgevingsdienst Utrecht per 1 januari 2026.

E. Bijlagen

1. Definitief visitatierapport RUD Utrecht 2023
2. Governance Visitatie Omgevingsdienst NL