

## Verbeterplan

Status: Concept

5 augustus 2016



# VOORWOORD

---

Het is 2019 en de Omgevingsdienst heeft haar veranderopgaven gerealiseerd. De basis is op orde, het vertrouwen is hersteld en de klant staat centraal. Met het realiseren van deze veranderopgaven staat er een onafhankelijke betrouwbare kennispartner die haar omgeving kent en klaar is voor de toekomst.

Het op orde brengen van de basis heeft ertoe geleid dat wij uniform en efficiënt werken. Kerntaak van de Omgevingsdienst is een efficiënte en kwalitatieve uitvoering van de VTH-taken. De juridische basis hiervoor ligt in uniforme dienstverleningsovereenkomsten en mandaatbesluiten.

Op basis van de vraag van onze klant zijn wij tot een vastgestelde producten- en dienstencatalogus gekomen. In deze catalogus staat niet alleen omschreven wat wij per product leveren, maar ook de wijze waarop wij uitvoering geven aan onze producten en diensten en de daaraan gerelateerde kosten. Dit maakt mogelijk dat wij niet meer werken op basis van inputfinanciering, maar op basis van outputfinanciering. Hierdoor betaalt iedere opdrachtgever voor de producten die hij afneemt en kunnen wij onze uitgaven verantwoorden doormiddel van heldere rapportages.

Naast het uniformeren van de dienstverleningsovereenkomsten, de mandaatbesluiten en de producten- en dienstencatalogus hebben wij ook onze interne werkwijze, bedrijfsvoering en systemen verder geüniformeerd en geprofessionaliseerd waardoor wij efficiënter kunnen werken. Hierbij hoort ook goed opdrachtgeverschap zodat wij de kwaliteit leveren die van ons verwacht wordt.

Doordat de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer helder zijn belegd en we werken conform vastgestelde dienstverleningscriteria weten we wat we van elkaar mogen verwachten. Er zijn korte lijnen met onze klanten en wij hebben kennis van de lokale situaties. Hiermee is een basis gelegd voor een goede relatie met elkaar.

Op het moment van het schrijven van deze tekst is het eind zomer 2016 en moet er nog veel water door het Eemskanaal stromen om bovenstaande geschetste positie te realiseren. Het voorliggende verbeterplan is het resultaat van een intensief proces dat wij zowel intern als extern met u hebben gevoerd in het kader van de opdracht tot het schrijven van dit voorliggende plan. In dit verbeterplan op hoofdlijnen worden de veranderopgaven inzichtelijk gemaakt aan de hand van een overzichtelijk aantal programma's met projecten. Binnen deze programma's en projecten is een prioritering en fasering aangebracht tot 1 januari 2019. Het hart van dit verbeterplan wordt gevormd door twee programma's; "de basis op orde" en "de klant centraal".

Duidelijk mag zijn dat de consequenties van bovenstaande veranderopgaven groot zijn. Dit vraagt iets van ons als organisatie, maar ook van u als opdrachtgever en eigenaar. Het gaat hier enerzijds om heldere rollen en anderzijds om continue verbetering en onze cultuur, houding en gedrag.

Gelet op de huidige opgave en de veranderende context waarbinnen de Omgevingsdienst opereert, zijn wij ervan overtuigd dat dit de juiste weg is om samen met u een toekomstbestendige omgevingsdienst te realiseren die bijdraagt aan een veilige en schone leefomgeving in onze regio.



# BEGRIPPENLIJST

---

- *AB*: Algemeen Bestuur Omgevingsdienst Groningen
- *BBV*: Besluit Begroting en Verantwoording. Het BBV is het kader waaraan de jaarverslaggeving van provincies en gemeenten dient te voldoen
- *BIG-8*: Dit model maakt vanuit een strategisch kader de vertaling naar operationeel beleid ten behoeve van kwaliteitsborging te samen met een sluitende planning en control cyclus
- *DB*: Dagelijks Bestuur Omgevingsdienst Groningen
- *DVO*: de dienstverleningsovereenkomst, als bedoeld in artikel 9 van de Gemeenschappelijke regeling
- *Directeur*: de directeur/secretaris van de Omgevingsdienst Groningen, als bedoeld in artikel 27 van de Gemeenschappelijke regeling
- *Gebruiker*: de burgers en bedrijven in de regio
- *GR*: Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Groningen
- *Inputfinanciering*: financiering op basis van een vast bedrag per jaar. Per klant wordt een vast bedrag beschikbaar gesteld aan de Omgevingsdienst. Er wordt niet afgerekend op basis van kosten per product
- *Klant*: opdrachtgevers en bevoegde gezagen van de Omgevingsdienst Groningen
- *LOS*: leefomgevingssysteem, zaakstelsel van de Omgevingsdienst Groningen. Hierin wordt alle informatie rondom een zaak, gestructureerd en ongestructureerd gebundeld
- *Lumpsumfinanciering*: zie inputfinanciering
- *MT*: Managementteam Omgevingsdienst Groningen
- *Omgevingsdienst*: Omgevingsdienst Groningen
- *Outputfinanciering*: financiering op basis prijs \* aantal. De producten en de daaraan gerelateerde prijzen worden opgenomen in de producten- en dienstencatalogus
- *PDC*: een overzicht met de producten- en diensten, en de daaraan gerelateerde kwaliteit en kosten per product, die wij als Omgevingsdienst uitvoeren
- *Procescriteria*: De procescriteria beschrijven de eisen die gesteld worden aan de beleidscyclus van de bevoegde gezagen. Door de criteria te volgen wordt de cyclus gesloten. Daarbij is de BIG-8 gehanteerd. Dit model maakt vanuit een strategisch kader de vertaling naar operationeel beleid ten behoeve van kwaliteitsborging te samen met een sluitende planning en control cyclus
- *Scrum*: een methode om met elkaar de stand van zaken van een project te monitoren
- *SPP*: strategische personeelsplanning is een hulpmiddel om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team. Nu en in de toekomst
- *VTH*: Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
- *Wiki*: Informatieomgeving voor de medewerkers van de Omgevingsdienst Groningen, maar is ook toegankelijk voor onze deelnemers



# INHOUDSOPGAVE

---

## Verbeterplan

---

### VOORWOORD

### BEGRIPPENLIJST

### 1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

<i>1.1 Aanleiding oprichting 29 omgevingsdiensten</i>	6
<i>1.2 Achtergrond en aanleiding verbeterplan Omgevingsdienst</i>	6
<i>1.3 De opgaven voor de Omgevingsdienst in beeld</i>	7
<i>1.4 Opbouw verbeterplan</i>	8

### 2 HET KOMPAS EN DE DOELEN VOOR DE KOMENDE 2,5 JAAR

<i>2.1 De veranderende wereld om ons heen</i>	10
<i>2.2 In alles wat wij doen, dragen we bij aan een veilige schone leefomgeving in onze regio</i>	11
<i>2.3 Onze doelen voor de komende 2,5 jaar: basis op orde, herstellen van vertrouwen en klant centraal</i>	14

### 3 PROGRAMMA 1: DE BASIS OP ORDE

<i>3.1 Inleiding</i>	16
<i>3.2 De veranderopgaven vraagt om doorontwikkeling in het juridische en financiële kader</i>	16
<i>3.3 De veranderopgaven vraagt om doorontwikkeling in organisatorische zin</i>	20
<i>3.4 Veranderopgaven vragen om doorontwikkeling in de uitvoering</i>	23

### 4 PROGRAMMA 2: DE KLANT CENTRAAL

<i>4.1 Rolvastheid</i>	25
<i>4.2 Professionaliseren accountmanagement</i>	27
<i>4.3 Continue verbeteren</i>	27

### 5 OPGAVEN VERBETERPLAN VOOR KOMEND HALF JAAR IN BEELD

### 6 ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN COMMUNICATIE

<i>6.1 De projectorganisatie in beeld</i>	33
<i>6.2 Communicatie van de verandering: interne en externe communicatie</i>	34



## 7 FINANCIELE VERANTWOORDING

## 8 MOGELIJKE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

<i>8.1 Benoemen van go-no go momenten</i>	<i>36</i>
<i>8.2 Nemen van verantwoordelijkheid</i>	<i>36</i>
<i>8.3 Tussentijds monitoren</i>	<i>37</i>
<i>8.4 Sturing van de programma's extern beleggen</i>	<i>37</i>
<i>8.5 Samenstelling werkgroepen</i>	<i>38</i>

## BIJLAGEN

<i>Vertaling van het evaluatierapport naar het verbeterplan</i>	<i>39</i>
-----------------------------------------------------------------	-----------



# 1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

---

## 1.1 Aanleiding oprichting 29 omgevingsdiensten

Verspreid over Nederland zijn er 29 omgevingsdiensten gevormd, waarvan één in de provincie Groningen. De Omgevingsdienst Groningen (hierna: Omgevingsdienst) vormt een natuurlijk verlengstuk van het lokale en provinciale bestuur. De gemeenten en de provincie blijven bevoegd gezag, maar de omgevingsdienst zorgt voor de uitvoering van VTH-taken (basistaken aangevuld met vrijwillige VTH-taken) op basis van wetgeving en kwaliteitscriteria. De bundeling van kennis in regionale organisaties leidt tot een betere kwaliteit en een meer integrale VTH-taakuitvoering. De aanpak van bijvoorbeeld milieucriminaliteit is daardoor beter mogelijk en de VTH-taakuitvoering kan efficiënter plaatsvinden. Bovendien dragen regionale diensten bij aan een uniforme aanpak waardoor oneerlijke concurrentie tussen bedrijven vermindert; burgers en bedrijven in heel Nederland krijgen een vergelijkbare behandeling. Resultaten hiervan zijn een veiligere en schonere leefomgeving, een lagere procedurelast en een toegankelijker stelsel voor burgers en bedrijven.

Het kabinet heeft met de invoering van de wet VTH per 14 april 2016 de taakuitvoering door de omgevingsdiensten wettelijk vastgelegd. Ook is de Omgevingswet in voorbereiding. Daarin worden de meeste ruimtelijke- en milieuwetten samengevoegd. De integrale beoordeling die deze wet tot gevolg heeft, beoogt meer eenvoud, een duurzame leefomgeving en een grotere veiligheid. De omgevingsdienst gaat een bijdrage leveren aan de uitvoering van deze wet die volgens de huidige planning medio 2019 in werking treedt.

## 1.2 Achtergrond en aanleiding verbeterplan Omgevingsdienst

In 2013 is de Omgevingsdienst van start gegaan als uitvoeringsorganisatie met medewerkers vanuit de 23 Groninger gemeenten en de provincie Groningen. Op basis van een tussen het Rijk, het IPO en de VNG gesloten package deal moesten de zogenaamde landelijke basistaken door de opdrachtgevers verplicht worden ingebracht, waarbij het principe ‘mens volgt taak’ is gehanteerd. De eigenaren van de Omgevingsdienst hebben door het aangaan van een Gemeenschappelijke Regeling (GR) de juridische basis gelegd voor het uitvoeren van de (wettelijke) VTH-taken. In de regeling is in hoofdlijnen ook vastgelegd hoe partijen aan elkaar verbonden zijn. Naast deze juridische basis zijn de ambities, uitgangspunten en werkafspraken neergelegd in een bedrijfsplan (mei 2012). De hoofdlijnen uit het bedrijfsplan worden beschouwd als de uitgangspunten voor het functioneren van de Omgevingsdienst. Aanvullend op deze documenten werkt de Omgevingsdienst met 24 dienstverleningsovereenkomsten, die zijn aangegaan tussen de opdrachtgever (het bevoegde gezag: de gemeente of de provincie) en de Omgevingsdienst (opdrachtnemer) voor de duur van drie jaar. In deze overeenkomsten is neergelegd op welke wijze en onder welke voorwaarden de Omgevingsdienst de genoemde taken uitvoert en welke rechten en verplichtingen partijen naar elkaar hebben in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. In aanvulling op deze overeenkomsten zijn met de opdrachtgevers concrete uitvoeringsafspraken gemaakt die onder meer zijn vastgelegd in jaaropdrachten en mandaatbesluiten.



In de vergadering van het Dagelijks Bestuur van de Omgevingsdienst d.d. 6 november 2015 is besloten te evalueren in hoeverre de Omgevingsdienst voldoet aan de bij de start overeengekomen doelstellingen en te bezien of maatregelen nodig zijn ter verbetering van het gemeenschappelijk functioneren van opdrachtgevers en uitvoeringsorganisatie. Dit verbeterplan bouwt voort op de bevindingen die naar voren zijn gebracht in het evaluatierapport. De eindrapportages 'Evaluatie Omgevingsdienst- deel a en b' zijn op 13 mei jl. aan het AB aangeboden en toegelicht.

In het evaluatierapport Omgevingsdienst is een aantal conclusies getrokken die betrekking heeft op het functioneren van het MT. De volgende conclusies zijn o.a. getrokken:

- Stevige vraagtekens bij de competenties rond leiderschap, control en transparantie.
- Sprake van spanningen binnen het MT die ook steeds meer doordringen op de werkvloer.
- Dominante leiderschapsstijl in het lijnmanagement vooral gericht op zelfsturing. Deze stijl past in een omgeving van professionals. Maar gezien de fase van ontwikkeling is het van belang ruimte te bieden aan een breder palet aan stijlen: coachend, overtuigend en waar nodig directief.

Het gaat niet alleen om de competenties die intern nodig zijn om een onafhankelijke en betrouwbare kennispartner te zijn, maar ook om de houding en het gedrag die nodig zijn in het centraal stellen van de klant. Daarbij is de leiding de drager van de nieuwe cultuur – geeft het goede voorbeeld, in hun leiderschapsstijl en in hun doen en laten.

Uit de evaluatie blijkt dat de Omgevingsdienst begin 2016 nog niet aan de initiële doelstellingen en verwachtingen voldoet. Resultaten zijn geboekt in kwaliteitsontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap. Het realiseren van een efficiënte uitvoeringsorganisatie is nog niet tot stand gebracht. Geconcludeerd moet worden dat op deze punten de *basis nog niet op orde is*.

Sinds de start heeft het algemene beeld(gevoel) een flinke negatieve ontwikkeling doorgemaakt. De situatie begin 2016 is zorgwekkend. De ontstane situatie is te wijten aan een *haperend samenspel tussen opdrachtgevers en uitvoeringsorganisatie*. Het vertrouwen is zowel intern, maar ook extern gedaald tot een dieptepunt.

Om dit te doorbreken en om een solide basis te kunnen leggen is voor de verder ontwikkeling van de Omgevingsdienst voorgesteld om tot een herijking van de basiswaarden te komen. Voorliggend verbeterplan maakt inzichtelijk wat de Omgevingsdienst de komende 2,5 jaar gaat doen om de basis op orde te krijgen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen.

## 1.3 De opgaven voor de Omgevingsdienst in beeld

Op basis van de resultaten uit de evaluatie heeft het bestuur zichzelf ten doel gesteld om te komen tot een concreet, financieel onderbouwd en realistisch verbeterplan voor de Omgevingsdienst. Het resultaat daarvan is dit voorliggend verbeterplan, waarin op hoofdlijnen de jaarlijkse verbetermaatregelen zijn opgenomen die moeten leiden tot een Omgevingsdienst die in staat is de gewenste dienstverlening op het gebied van VTH



voor de aangesloten organisaties adequaat te leveren. Jaarlijks wordt een programma gemaakt voor het komende jaar waarin de projecten nader worden uitgewerkt, bij aanvang van ieder project wordt een projectplan opgesteld.

Het evaluatierapport, maar ook alle andere verbetervoorstellen die zijn gedaan door derden, regievoerders, opdrachtgevers, bestuurders, gemeentesecretarissen en medewerkers fungeren als spiegel en katalysator voor zelfreflectie en organisatieverandering. In korte tijd moeten er concrete voorstellen geformuleerd worden wat de organisatie anders en beter wil doen, maar vooral ook de manier waarop de organisatie dit wil gaan bereiken.

Het verbeterplan is – net als de evaluatie – een momentopname. Alle verbetervoorstellen die zijn gedaan zijn in voorliggend plan gegroepeerd in een overzichtelijk aantal programma's met projecten. Vervolgens is binnen deze programma's en projecten een prioritering aangebracht voor de korte- en langere termijn. Tegelijkertijd is het plan niet compleet en zijn verbetervoorstellen niet limitatief: vooral ambtelijk gebeurt er meer dan dit plan beschrijft. Sommigen verbeteringen vinden namelijk gewoon in de lijn plaats, met gerichte sturing van het management, en sommige zaken moeten door het bestuur AB/DB worden geaccordeerd aangezien ze consequenties hebben voor de organisatie en de samenwerking met de deelnemers. Ook de ondernemingsraad heeft de komende 2,5 jaar op onderdelen in dit verbeterplan een formele rol. De ondernemingsraad zal in de verbeteropgave meebewegen en nauwlettend in de gaten houden waar zij instemmings- en adviesrecht hebben. Ook doen zij actief mee in de veranderopgave, zo nu en dan als deelnemer, vertegenwoordiger van de organisatie. Voor de overzichtelijkheid van dit programma zijn de lijnwerkzaamheden niet opgenomen in voorliggend verbeterplan.

De organisatie zal naast het open houden van de winkel moeten doorontwikkelen zodat *de basis op orde* kan komen, het *vertrouwen kan herstellen* binnen en buiten de organisatie en *de klant weer centraal* kan komen te staan. Indien in dit plan wordt gesproken over 'de klant' dan gaat het over de opdrachtgevers van de Omgevingsdienst. Het gaat hier niet over onze burgers en bedrijven, dat zijn namelijk onze 'gebruikers'.

## 1.4 Opbouw verbeterplan

Het verbeterplan bevat de volgende onderdelen:

1. Het kompas en de doelen van de Omgevingsdienst (zie hoofdstuk 2);
2. Uitgewerkt verbeterplan in twee programma's (zie hoofdstuk 3 en 4);
3. De opgaven voor het komend half jaar in beeld (zie hoofdstuk 5);
4. Rollen, verantwoordelijkheden en communicatie (zie hoofdstuk 6);
5. Financiële verantwoording (zie hoofdstuk 7);
6. Mogelijke risico's en beheersmaatregelen (zie hoofdstuk 8);
7. Vertaling van het evaluatierapport naar verbeterplan (bijlage A).

Met dit verbeterplan worden concrete verbetermaatregelen voorgesteld om te komen tot een toekomstbestendige Omgevingsdienst. Om de basis op orde te krijgen, het vertrouwen te herstellen en de klant weer centraal te zetten is het noodzakelijk dat er in een periode van 2,5 jaren diverse verbetermaatregelen worden doorgevoerd. De periode van 2,5 jaar is nodig aangezien er sprake is van een





veelheid aan verbetermaatregelen, die niet allemaal tegelijkertijd opgepakt kunnen worden en waarbij een bepaalde doorlooptijd nodig is om te kunnen beoordelen of het gewenste effect is bereikt. Het is in dat verband beter om een realistische termijn te hanteren waarin de organisatie de benodigde stappen kan maken. De al gezette stappen en doorgevoerde maatregelen door het DB en de directie, maken onderdeel uit van dit verbeterplan voor zover die stappen aansluiten bij de te bereiken doelstellingen.

Er is een tweetal programma's benoemd die bij moeten dragen aan het op orde brengen van de basis, moeten helpen het vertrouwen te herstellen en moeten zorgen dat de klant centraal staat. De projecten binnen de programma's worden gefaseerd opgepakt afhankelijk van de mate van prioriteit en volgordelijkheid. Het betreft de volgende twee programma's:

- **Programma 1: De basis op orde**
- **Programma 2: De klant centraal**



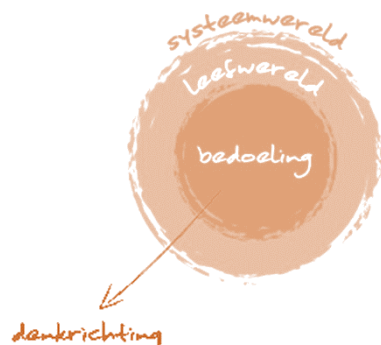
## 2 HET KOMPAS EN DE DOELEN VOOR DE KOMENDE 2,5 JAAR

### 2.1 De veranderende wereld om ons heen

In de afgelopen periode is met verscheidene medewerkers van de organisatie gesproken over waarom wij als organisatie 'Omgevingsdienst' bestaan en welke kant wij ons op willen ontwikkelen. Een kompas geeft ons richting en tevens kunnen wij als organisatie het kompas gebruiken om te bezien of we ons niet teveel laten leiden door de systeemwereld, maar authentiek blijven denken en werken vanuit onze 'essentie'. De reden dat we bestaan. Het kompas is géén punt op de horizon, maar bepaalt de richting van onze organisatie.

De Omgevingsdienst is ervan overtuigd dat de maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de ontwikkeling van de organisatie. Wij zien het ontstaan van een 'slimme overheidsorganisatie' als een weg waarin:

1. het talent van publieke professionals veel beter wordt ingezet;
2. technologie en data een cruciale rol vervullen en
3. steeds meer gebruik wordt gemaakt van de kennis van onze opdrachtgevers, bedrijven en burgers.



De wereld om ons heen verandert en dit vraagt ook om verandering in ons denken en handelen.

Ons denken en handelen wordt gevormd door 'de bedoeling'. Géén gefocuste stip op de horizon, wel een richting bepalende keuze. Wij als Omgevingsdienst werken en denken vanuit de bedoeling op langere termijn. Systemen zijn bijdragend aan de bedoeling, nimmer leidend (zie figuur 1).

- De *bedoeling* staat voor het hogere doel waar jouw organisatie voor bestaat.
- De *leefwereld* is de omgeving om je heen, die je op dit moment kunt waarnemen.
- De *systeemwereld* is de wereld van processen en procedures die in computersystemen en formulieren zijn gevangen.

*Figuur 1: Systeemwereld, leefwereld en de bedoeling*

Met het voorgaande als uitgangspunt en als weergave van de zich wijzigende maatschappij, kunnen wij beschrijven wat voor een organisatie wij willen zijn.



## ***2.2 In alles wat wij doen, dragen we bij aan een veilige schone leefomgeving in onze regio***

Wij van de Omgevingsdienst willen een uitvoeringsorganisatie zijn waarbij dat wat wij doen en laten zien in de praktijk van alledag ook past bij het beeld dat onze opdrachtgevers van ons hebben. Met andere woorden: dat wat wij zijn (identiteit) ook past bij hoe anderen ons ervaren (imago). Wat wij willen dat anderen van ons ervaren, onze drijfveer en ons kompas verwoorden wij als volgt:

***“In alles wat wij doen, dragen we bij aan een veilige schone leefomgeving in onze regio”***

Wij zijn een: ***“Een onafhankelijke betrouwbare kennispartner die de klant centraal stelt”***

Wij doen dat door inwoners, bedrijven en overheden op een efficiënte wijze, proactief en met een transparante afweging van belangen te adviseren bij het inrichten van de leefomgeving. Wij geven de leefomgeving een eigen stem.

De kernwaarden voor onze organisatie zijn:

- deskundigheid (relatie met kennis);
- durf (relatie met onafhankelijk);
- betrouwbaar en integer (relatie met betrouwbaar).

Daarbij is het de uitdaging om met gevoel voor de lokale situatie op een gelijkwaardige, deskundige, efficiënte en effectieve manier vorm te geven aan de VTH-taakuitvoering. De kernwaarden vertalen we in de wijze waarop we ons organiseren en intern samenwerken. Dat doen we consequent. Het concreet maken en ook toepassen van deze waarden helpen ons om met plezier te werken en trots te zijn op onze organisatie. Daarmee zijn wij trots op onszelf en op wat wij presteren.

### ***2.2.1 Betekenis van het zijn van een onafhankelijk en rolvaste partner***

Wij zijn een omgevingsdienst die namens onze klanten VTH-taken uitvoert. Medewerkers van de Omgevingsdienst leveren kwaliteit. We bekijken aanvragen integraal (vanuit verschillende disciplines) en zijn in ons advies volledig in het beschrijven van consequenties en eventuele risico's. We zijn onafhankelijk omdat we denken vanuit onze kennis en expertise, gerelateerd aan de klantvraag. Waarbij wij als adviseur meedenken met onze klant, de couleur locale als geen ander kennen, en komen met een advies en voorstel vanuit meerdere belangen bekeken. Indien de opdrachtgever een besluit neemt dat niet in lijn is met ons advies, dan hebben we inzichtelijk gemaakt wat de consequenties en eventuele risico's daarvan zijn. Dit inzicht leggen we vast en beschrijven daarmee de verantwoordelijkheden van de Omgevingsdienst en de opdrachtgever.

Een belangrijke randvoorwaarde is dat we onze 'spelregels' hebben vastgesteld, gecommuniceerd en vastgelegd. De klant weet wat hij van ons kan en mag verwachten.



Daarnaast kunnen we alleen kwaliteit leveren als een wederzijds geaccepteerde realistische opdracht volledig en tijdig is aangeleverd door de opdrachtgevers. Het vraagt om goed opdrachtnemerschap en opdrachtgeverschap.

Het gedrag dat past bij een onafhankelijke en rolvast medewerker van de Omgevingsdienst is, dat een medewerker van de Omgevingsdienst:

- staat voor de kwaliteit van de Omgevingsdienst, zijn werk en dat van zijn collega;
- alle opdrachtgevers op een gelijkwaardige manier behandelt, eerlijk en betrouwbaar;
- respecteert dat de opdrachtgever altijd eindverantwoordelijk is en daarmee de bevoegdheid heeft anders te besluiten dan geadviseerd, zoals wij verlangen dat wij worden gerespecteerd om het advies dat wij geven.

### ***2.2.2 De betekenis van het zijn van een betrouwbare partner***

De Omgevingsdienst is een betrouwbare partner. Voor onze medewerkers geldt in dat kader dat zij, zowel intern voor collega's als extern voor opdrachtgevers, eigenaren en partners betrouwbaar gedrag vertonen. Betrouwbaarheid betekent afspraak=afpraak. Betrouwbaarheid betekent dat men erop kan vertrouwen dat de ander een gegeven belofte of gemaakte afspraak ook daadwerkelijk nakomt, dit geldt zowel intern alsook extern. Dit houdt in dat wij:

- Onze manier van werken collectief hebben vastgesteld en dat we daar naar handelen (we zijn consistent, navolgbaar, betrouwbaar), ongeacht welke collega het werk uitvoert en ongeacht de opdrachtgever die de vraag stelt.
- Volledig zijn en aangeven als we iets niet kunnen waarmaken (in tijd en of bezetting) en daarbij beschrijven wat de eventuele risico's zijn.
- Indien zich iets voordoet dat niet direct strookt met gemaakte afspraken, we daar intern (met het MT) en extern (met onze deelnemers) over in gesprek gaan. We zijn flexibel en willen meebewegen (binnen de afgesproken kaders), mits we daarover afstemmen en een check hebben gedaan op integraliteit en integriteit.
- Er van op aan kunnen dat afspraken met zowel interne partners als externe partners worden nagekomen. Hierbij wordt uitgegaan van het basisvertrouwen, over en weer. Dat stralen we uit. Dat willen we ook graag terug van onze klanten.
- Doen wat is afgesproken, daar waar dat niet mogelijk is gaan we in gesprek.

Het bijbehorende gedrag: doen wat we zeggen, zeggen wat we doen.

### ***2.2.3 De betekenis van het zijn van een kennispartner***

Kerntaak van de Omgevingsdienst is een efficiënte en kwalitatieve uitvoering van de VTH-taken. Hierbij is de Omgevingsdienst de kennispartner van de regio. Om ons werk goed te kunnen doen zijn wij als Omgevingsdienst een kennispartner van de regio. Wij zorgen ervoor dat onze producten en dienstverlening in lijn zijn met wet- en regelgeving én de lopende ontwikkelingen daarin. Hiervoor is het nodig dat de Omgevingsdienst kennis organiseert en bijhoudt:

- Kennis is de couleur locale kennen. Weten wat er lokaal speelt en leeft en waar de klant zich mee bezighoudt.



- Kennis organiseren betekent kennis vergaren. We maken tijd vrij om onze expertise op peil te houden door bijvoorbeeld scholing, onderzoek naar jurisprudentie, etc.. We kunnen niet alles, daarom worden keuzes gemaakt over waar we al dan niet op aansluiten.
- Kennis hebben betekent ook een verantwoordelijkheid om kennis uit te wisselen (zowel intern als extern). Voorwaarde is dat eenieder van elkaar weet, wie welke kennis in huis heeft.
- Kennis is de context kennen, op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en kunnen anticiperen.

Innovatie heeft een betekenis voor onze interne organisatie en de wijze waarop we met externe ontwikkelingen omgaan:

1. Intern willen wij innoveren: het slim organiseren van de organisatie. Dit gaat bijvoorbeeld over innovatieve manieren van werken en organiseren om efficiency te bewerkstelligen: 'basis op orde'.
2. Extern betekent innovatie voor ons: de wijze waarop we omgaan met ontwikkelingen, zoals de Omgevingswet. We spreken af dat we alleen die ontwikkelingen oppakken die vallen binnen de door u gegeven kaders (in de begroting): de ontwikkeling moet de uitvoering van de taken van de Omgevingsdienst raken en/of er moet mogelijkheid zijn voor financiering.
3. Innovatie kan ook voortkomen uit nadenken over kansen en mogelijkheden in de (VTH) markt bij en/of met andere (overheids)partijen.

De komst van de Omgevingswet medio 2019 heeft ook consequenties voor de Omgevingsdienst. Landelijk is de verwachting dat het tot een (flinke) verschuiving in de werkzaamheden van de omgevingsdiensten en hun deelnemers zal leiden, waaronder bijvoorbeeld: Minder vergunningen, meer meldingen, complexiteit in het toezicht en handhaven door maatwerk, meer complexe vergunningen, meer afstemming met deelnemers voor een nog meer integrale afweging van alle aspecten binnen de fysieke leefomgeving en kortere bezwaar- en beroepstermijnen.

Wij als Omgevingsdienst willen dat onze medewerkers hun hoogwaardige kennis zo effectief mogelijk inzetten, zodat wij onze klanten nog beter adviseren. En dit vraagt ook om een intensievere samenwerking met andere partijen in de regio, waaronder bijvoorbeeld het waterschap, de politie, de veiligheidsregio en de GGD. Dit vraagt dat wij als Omgevingsdienst kennis hebben van onze deelnemers, de gebruikers, maar ook van de regio als geheel.

Als Omgevingsdienst houden wij de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en gaan vroegtijdig in gesprek met onze klanten om te horen wat zij van ons verwachten en wat wij voor onze klanten kunnen betekenen.

#### ***2.2.4 De betekenis van het centraal stellen van de klant***

In alle werkzaamheden die wij als Omgevingsdienst uitvoeren staat de klant centraal. De klant dat zijn onze opdrachtgevers. Onze opdrachtgevers kennen twee rollen, die van opdrachtgever en eigenaar. In de rol als opdrachtgever heeft iedere deelnemer via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) en jaarcontract (allerhande werk) van ons werk afgenomen. Alle opdrachtgevers zijn ook eigenaar, zij hebben zich verbonden aan de omgevingsdienst als uitvoerder van hun VTH taken, waarbij zij het gedachtegoed van de omgevingsdienst omarmen en centraal zetten namelijk: dat we een onafhankelijke betrouwbare kennispartner zijn die middelen tot haar beschikking heeft om efficiënt, effectief en betrouwbaar te werken.

Het uniformeren van ons werk (o.a. door het opstellen van een PDC met daarin onze producten en diensten, het hebben van een model dienstverleningsovereenkomst, dienstverleningsvoorwaarden, uniformiteit in de



varianten van mandaat en onze werkprocessen) kan soms ervaren worden als het niet centraal zetten van de klant, wij zetten daar tegenover dat we juist de klant centraal stellen aangezien we door uniformering die onafhankelijke, betrouwbare kennispartner kunnen zijn.

In ons dagelijks functioneren denken we niet altijd aan de klant, maar met programma 2 willen we met onze medewerkers, managers en DB- AB-leden de klant centraal zetten, zodat we de goede dingen doen. Dit moeten we met regelmaat monitoren/toetsen (klanttevredenheid).

Verder vinden wij het belangrijk dat onze klanten weten wat ze van ons mogen verwachten, ook van de kwaliteit van dienstverlening. Daarom heeft de Omgevingsdienst het voornemen om een dienstverleningshandvest uit te werken, waar zij zichzelf een aantal normen oplegt. De omgang met en uitgang van dit dienstverleningshandvest is direct van invloed op onze medewerkers, dit maakt onderdeel uit van programma 2 van dit verbeterplan.

## ***2.3 Onze doelen voor de komende 2,5 jaar: basis op orde, herstellen van vertrouwen en klant centraal***

Om die onafhankelijke en betrouwbare kennispartner te zijn die de klant centraal stelt en in alles wat zij doet bijdraagt aan een veilige en schone leefomgeving is het de taak voor de Omgevingsdienst om: *de basis op orde te brengen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen*. Dit zijn dan ook de drie concrete doelen voor de komende 2,5 jaar. Deze doelen dienen als leidraad en ondersteunen de ontwikkeling van de Omgevingsdienst.

Het is nodig om vanuit de huidige situatie stapsgewijs te werken aan het bereiken van de gestelde doelen. Ons kompas en de doelen leiden tot een tweetal concrete verbeterprogramma's: basis op orde en klant centraal.

Om de basis op orde te krijgen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen is het noodzakelijk dat er in een periode van 2,5 jaar diverse verbetermaatregelen worden doorgevoerd. De periode van 2,5 jaren is nodig aangezien er sprake is van een veelheid aan verbetermaatregelen, die van elkaar afhankelijk zijn (interrelaties) die niet allemaal tegelijkertijd opgepakt kunnen worden en waarbij een bepaalde doorlooptijd nodig is om te kunnen beoordelen of het gewenste effect is bereikt. Om uiteindelijk die onafhankelijke betrouwbare kennispartner te zijn die de klant centraal stelt, is prioritering en sturing noodzakelijk.

- **Programma 1: De basis op orde**

- Dit programma draagt bij aan het op orde brengen van de basis, die nodig is voor de transitie naar een organisatie die gefinancierd wordt op basis van output. Hierbij staat het uniformeren, standaardiseren en het verder professionaliseren centraal. Dit draagt bij aan het herstellen van het vertrouwen en het zijn van een betrouwbare partner.

- **Programma 2: Klant centraal**

- Dit programma gaat over de rolvastheid, over de gewenste cultuur, houding en gedrag en over het continue verbeteren van de organisatie. Het gaat over rollen en de daarbij behorende



verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het gaat over de omgangsvormen. Hoe gaan we met elkaar om intern, maar ook hoe gaan we om met onze klanten? En wat vraagt dat van onze organisatie, van ons als collectief, maar ook van ons als individu. En het gaat over anticiperen op wat de klant vraagt en wil. We denken mee met de vraag van de klant en denken mee over hoe dit past binnen onze producten en diensten.



## 3 PROGRAMMA 1: DE BASIS OP ORDE

---

### 3.1 Inleiding

Een van de conclusies van het evaluatierapport is dat de basis nog niet op orde is. Het op orde brengen van deze basis is noodzakelijk om uiteindelijk toe te groeien naar het zijn van een onafhankelijke en betrouwbare kennispartner die de klant centraal stelt. Hiervoor is nodig dat de organisatie met ingang van 2019 klaar is om over te gaan van lumpsum financiering naar outputfinanciering.

Er zijn tal van projecten die samenhangen met de transitie richting een organisatie die vanaf 2019 over gaat van lumpsumfinanciering naar outputfinanciering, waarvan een aantal randvoorwaardelijk. 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 vastgesteld 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 onderdeel is opgenomen in het programma 'de klant centraal').

### 3.2 De veranderopgaven vraagt om doorontwikkeling in het juridische en financiële kader

#### 3.2.1 Het juridisch kader

*Het juridisch kader bepaalt onder welke voorwaarden de Omgevingsdienst taken voor de opdrachtgevers of derden 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 opdrachtgevers in het samenwerkingsverband staan verwerkt. De GR, alsook de nog op te stellen algemene dienstverleningsvoorwaarden, een uniforme DVO, het mandaatbesluit en inkoop- en aanbestedingsbeleid, producten waar een update en/of uniformeringsslag nodig is om over te gaan naar outputfinanciering moeten uniform en gestandaardiseerd worden.*

Een zakelijke(r) dienstverlening brengt mee, dat wij als dienstverlener gebruik gaan maken van voorwaarden waaronder de dienstverlening aan opdrachtgevers wordt verricht. Deze zullen worden opgenomen in algemene dienstverleningsvoorwaarden van de Omgevingsdienst.





De dienstverleningsovereenkomsten van de opdrachtgevers kennen op dit moment een grote verscheidenheid, zowel naar aard als omvang van de opgedragen taken. Efficiënte dienstverlening vraagt om uniformering en standaardisering van producten en diensten en takenpakket. Acceptatie daarvan door de opdrachtgevers is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde. Het gaat hierbij niet zozeer om de 'wat'-vraag, maar meer om de 'hoe'-vraag. Onze klanten kunnen straks een keuze maken uit een vastgestelde producten- en dienstencatalogus (hoe), binnen deze producten- en diensten kunnen onze klanten aangeven wat ze willen gaan afnemen. Wanneer een product geen onderdeel uitmaakt van de producten- en dienstencatalogus wordt daarover het gesprek gevoerd en wordt ten alle tijden door de Omgevingsdienst gekeken wat mogelijk is.

Ook de grote verscheidenheid in door de opdrachtgevers verleende mandaatbesluiten zal met het oog op een efficiënte en rechtmatige dienstverlening plaats moeten maken voor uniforme, aan het opgedragen takenpakket gekoppelde, mandaatbesluiten.

### Algemene dienstverleningsvoorwaarden

De belangrijkste contractuele afspraken rond het beleggen en het uitvoeren van taken zijn vastgelegd in de algemene dienstverleningsvoorwaarden. Hierin worden de rechten en plichten van opdrachtgever en opdrachtnemer bepaald, zoals de regels rondom de uitbreiding en vermindering van taken. Algemene dienstverleningsvoorwaarden gelden voor alle partijen die een contract afsluiten met de Omgevingsdienst.

Resultaat: **vastgestelde uniforme algemene dienstverleningsvoorwaarden**  
Go-No-Go moment: **Q3 2016**  
Besluit: **AB**

### Uniforme dienstverleningsovereenkomst

Per 1 november 2016 lopen de nu nog geldende dienstverleningsovereenkomsten af. De Omgevingsdienst gaat toe naar een uniforme dienstverleningsovereenkomst. Het gaat hier niet om het vaststellen van de individuele dienstverleningsovereenkomst, dit is opgenomen bij de projecten die vallen onder 'financiële kaders'.

Resultaat: **vastgesteld uniform model dienstverleningsovereenkomst**  
Go-No-Go moment: **Q3 2016**  
Besluit: **AB**

### Uniform mandaatbesluit

Het doel is om te gaan werken met een uniform mandaatbesluit, uniform in die zin dat er twee hoofdsaken zijn in termen van mandaat: advies of volledig mandaat. Om per 1 november te gaan draaien met het LOS is het randvoorwaardelijk om met elkaar voor het komend jaar afspraken te maken hoe wordt omgegaan met de huidige mandaatbesluiten die ten grondslag liggen aan de samenwerking. Het voorstel is om separate werkafspraken te maken met de opdrachtgevers om hier op een praktische manier invulling aan te geven.

Resultaat: **uniform mandaatbesluit**  
Go-No-Go moment: **Q3 2016** (gelijktijdig met dienstverleningsovereenkomst)  
Besluit: **AB en bevoegd gezag**

Resultaat: **definitieve gemandateerde bevoegdheden per deelnemer**  
Go-No-Go moment: **PM**  
Besluit: **AB en Bevoegd gezag**



## Herijking Gemeenschappelijke Regeling

Gelet op de veranderingen en de uniformeringsslag die de organisatie gaat doorlopen is het ook goed om te bezien of de geldende Gemeenschappelijke Regeling nog houdbaar is of op onderdelen gewijzigd moet worden. Dit betekent overigens niet dat de gehele GR ter discussie zal komen te staan.

Resultaat: **Herijking van de Gemeenschappelijke regeling**  
Go-No-Go moment: **Q2 2017**  
Besluit: **AB en bevoegd gezag**

## Herijken inkoop – en aanbestedingsbeleid

Wij werken met een vastgesteld inkoop- en aanbestedingsbeleid (raamcontracten) waarin de uitgangspunten, kaders en randvoorwaarden staan waarbinnen opdrachten worden verstrekt voor leveringen, diensten en werken inzichtelijk worden.

Resultaat: **inkoop – en aanbestedingsbeleid**  
Oplevering: **Q1 2017**  
Besluit: **AB**

### 3.2.2 Financieel kader

*Een ingrijpende wijziging is die van het financieel kader. Het huidige uitgangspunt van dit kader is inputsturing (lumpsum), waarbij de huidige financiële bijdragen als kaderstellend gelden. Het doel voor 2019 is dat de opdrachtgever betaalt voor producten:  $\text{Producten/prijs} \times \text{aantal gecontracteerde en geleverde producten (P*Q)}$ . 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.*

Bij de vaststelling van het bedrijfsplan is bepaald dat de Omgevingsdienst na 3 jaar zou overgaan op outputfinanciering, zodat er wordt betaald naar rato van het aantal afgenomen producten en diensten. Echter is de organisatie nog niet ver genoeg om over te gaan op outputfinanciering. Om die reden is besloten om per 2019 pas over te gaan op outputfinanciering. Het overgaan naar outputfinanciering met ingang van 2019 vraagt om de komende 2,5 jaar stappen te zetten. Ondanks de werkelijke overgang per 2019 naar outputfinanciering zal in 2017 en 2018 al wel schaduw worden gedraaid, zodat vroegtijdig met elkaar in gesprek kan worden gegaan over de mogelijke consequenties.

## Financiële spelregels en 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 Omgevingsdienst en afspraken over hoe fluctuaties in de vraag kunnen worden opgevangen, c.q. welke randvoorwaarden daarvoor gelden. Eveneens gaat het over het verrekenen en het uurtarief (wel/niet overhead in uurprijs).

Resultaat: **Financiële spelregels**

- 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 opdrachtgevers/eigenaren willen omgaan met de financiële



resultaten van de Omgevingsdienst.  
Go-No-Go moment: **Q2 2017**  
Besluit: **AB**

Resultaat: **Bijdrageverordening met ingang van 2019**  
Go-No-Go moment: **Q1 2018**  
Besluit: **AB**

### Herijking financiële verordening

De Omgevingsdienst heeft reeds een financiële verordening vastgesteld. Meer specifiek wordt bij deze verordening ingegaan op:

- de uitgangspunten voor het financiële beleid, het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie;
- de regels voor de controle op het financiële beheer en op de inrichting van de financiële organisatie;
- de regels voor het doen van onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid.

Gelet op de wijzigingen die worden doorgevoerd wordt gezien of de financiële verordening ook moet worden bijgesteld.

Resultaat: **Herijkte financiële verordening**  
Oplevering: **Q2 2017**  
Besluit: **AB**

### Dienstverleningsovereenkomsten

Met de PDC kunnen gesprekken gestart worden voor het herijken van de afspraken met de individuele opdrachtgevers in de DVO. Voor 2017 en 2018 zijn de lumpsumafspraken nog van kracht, maar opdrachtgevers kunnen wanneer gewenst extra of indien mogelijk andere taken bij de Omgevingsdienst beleggen.

Resultaat: **24 vastgestelde dienstverleningsovereenkomsten**  
Go-No-Go moment: **Q3 2016**  
Besluit: **Colleges**

### 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 kengetal (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. Maatwerkafspraken worden separaat gemaakt.

Resultaat: **Vastgestelde PDC met eerste kengetallen**  
Go-No-Go moment: **Q3 2016**  
Besluit: **AB**

Resultaat: **Monitoren PDC met eerste kengetallen**  
Periode: **Q3 2016 t/m eind Q1 2017**  
Besluit: **-**

Resultaat: **Vastgestelde PDC met herijking van de kengetallen**  
Go-No-Go moment: **Q2 2017**  
Besluit: **AB**



## Kadernota en productbegroting 2019

De Kadernota 2019 gaat over de kaders en uitgangspunten voor het volgende begrotingsjaar en de drie opvolgende jaren. In deze nota worden tevens richtlijnen gesteld ten behoeve van de opzet en inhoud van begroting, rekening en tussentijdse rapportages. In de Kadernota wordt een berekening van de bijdrage 2019 per deelnemer op basis van output (producten en diensten) opgenomen, gebaseerd op:

- De DVO's;
- De vastgestelde PDC inclusief kengetallen;
- Een voorlopige berekening van het uurtarief 2019;
- De financiële spelregels.

In de Begroting 2019 vindt de definitieve vaststelling van de bijdragen plaats op basis van output, zoals afgesproken met de opdrachtgevers in de DVO's.

Resultaat: **Kadernota 2019 en productbegroting 2019**

Go-No-Go momenten:

- **Q3 2017: Begrotingswijziging/ begroting 2018 op basis van lumpsumfinanciering**  
Er zal schaduw worden gedraaid, zodat de consequenties in beeld kunnen worden gebracht.
- **Q4 2017: Kadernota 2019**
- **Q2 2018: Productbegroting 2019**
- **Q3 2018: Begrotingswijziging 2019**

Besluit: AB en bevoegd gezag (college en raad)

## 3.3 De veranderopgaven vraagt om doorontwikkeling in organisatorische zin

*Binnen de juridische en financiële kaders wordt de organisatie ingericht en aangepast op de overgang naar outputfinanciering. De doorontwikkelingen hebben als 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. De volgende stap is de implementatie van de producten in zaaktypen en onderliggende uniforme processen in het zaakstelsel LOS. 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 een strategische personeelsplanning. Van HRM wordt niet alleen verwacht om te kijken naar de mogelijke in – door – en uitstroom maar ook om te kijken naar het handelingsrepertoire, hoe ga je om met een PDC? Met het nieuwe zaakstelsel, met tijdschrijven?

### Uniformeren werkprocessen primair proces

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.

Het gaat hier om beschrijvingen van uniforme processen, waarin de beschrijving van processen met processtappen, verantwoordelijkheden en rollen, en daaruit voortvloeiende documenten, staan beschreven.

Een groot aantal werkprocessen is reeds opgenomen in LOS. In dit project wordt gezien welke processen in relatie tot het primaire proces nog niet staan beschreven en worden uitgewerkt.

Resultaat: **vastgestelde uniforme werkprocessen**  
Oplevering: **Q4 2016**  
Besluit: **MT**

### **Uitwerken en uniformeren werkprocessen ondersteuning**

Ook op gebied van ondersteuning dienen werkprocessen uitgewerkt en geüniformeerd te worden.

Resultaat: **vastgestelde uniforme werkprocessen ondersteuning**  
Oplevering: **Q4 2016**  
Besluit: **MT**

### **Dienstverleningshandvest**

In het dienstverleningshandvest staat omschreven wat de klant van ons mag verwachten in termen van de kwaliteit van de dienstverlening. In het dienstverleningshandvest is een aantal concrete, meetbare dienstverleningsnormen uitgewerkt. Met deze opgestelde normen komt de Omgevingsdienst tegemoet aan de prioritaire behoeften van haar klanten.

Resultaat: **dienstverleningshandvest**  
Oplevering: **Q1 2017**  
Besluit: **MT**

### **Borging datakwaliteit en het maken van werkafspraken**

Datakwaliteit is noodzakelijk om er voor te zorgen dat een manager betrouwbare gegevens uit LOS kan halen, zonder vraagtekens te zetten achter de geloofwaardigheid. Om datakwaliteit zo goed mogelijk te borgen is uniformiteit een must (garbage in is garbage out). Daarom zijn werkafspraken nodig en sturing op de naleving van de werkafspraken. Bijvoorbeeld tijdschrijven: Hiervoor zijn werkafspraken nodig over wat op welk nummer hoort, en sturing dat uren juist geregistreerd staan en op tijd. Het gaat over maandelijkse verantwoording.

Resultaat: **duidelijke werkafspraken met betrekking tot data**  
Oplevering: **voor 1 november i.v.m. live gaan van LOS**  
Besluiten: **MT**

### **Spelregels voor wat betreft tijdschrijven**

Om goed te kunnen gaan verantwoorden is het schrijven van tijd noodzaak. Maar om goed te kunnen tijdschrijven is het nodig om aan de voorkant met elkaar helder te hebben wat we van elkaar verwachten met betrekking tot het tijdschrijven. Dus met andere woorden waar schrijven we tijd op, maar ook wanneer schrijven we tijd. Sturing hierop is erg belangrijk, dit heeft te maken met houding en gedrag. Dit onderdeel wordt meegenomen in programma 2 'de klant centraal'.



Resultaat: **spelregels tijdschrijven**  
Oplevering: **Q4** (voor 1 november (i.v.m. live gaan van LOS))  
Besluiten: **MT**

### Herinrichten financiële administratie

De overgang naar een organisatie die op basis van output wordt gefinancierd vraagt ook om een herinrichting van de financiële administratie. Dit vraagt om:

- Voldoen aan de nieuwe richtlijnen van de BBV (definitie overheadkosten, taakvelden)
- Inzicht in het aantal uren begroot en werkelijk uren
- Koppeling met LOS urenregistratie \* begrote uurtarieven per product
- Structuur: Programma's, taakvelden (kosten en uren) daaronder PDC producten (= producten LOS) kosten en uren hoogste niveau PDC/LOS (kosten en uren), hieraan gekoppeld de overzichten die passen bij deze structuur
- Overzichten begrootte uren/werkelijke uren en begrootte kosten/werkelijke kosten:
  - Totaal programma's
  - Totaal taakvelden (voorgeschreven in BBV)
  - Producten per taakveld
  - Taakveld per afdeling
  - Producten per taakveld per afdeling

Resultaat: **Financiële administratie heringericht**  
Oplevering: **Q1 2017**  
Besluit: **MT**

### Managementinformatie

Om intern dagelijks te 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 LOS 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 Omgevingsdienst op een transparante wijze verantwoording af over de gehanteerde kengetallen en de in rekening gebrachte adviezen en diensten.

De afdelingshoofden en teamleiders hebben één keer per maand een dashboardgesprek met de directeur. Op dit moment wordt er al gewerkt met managementdashboards, maar de cijfers worden nog niet door LOS geproduceerd.

Resultaat: **goede managementinformatie op basis van LOS die als basis dient voor de sturing**  
Oplevering: **Q1 2017**  
Besluit: **MT**

### Strategische personeelsplanning 2018–2020

De omslag naar outputfinanciering, maar ook de veranderende context (waaronder de komst van de Omgevingswet, minder gekwalificeerd personeel wat de arbeidsmarkt instroomt voor toezicht/handhaving en de kwaliteitscriteria 2.1) waarin wij opereren, vraagt ook om een HRM-transitie, die wordt uitgewerkt in een



strategisch HRM beleid, een strategische personeelsplanning en een mobiliteitsplan. Het opstellen van een strategische personeelsplanning helpt de Omgevingsdienst een gericht plan te maken om het verschil tussen het toekomstig benodigd personeel en het huidig beschikbaar personeel te regisseren. De strategische personeelsplanning helpt om inzicht te krijgen in de knelpunten op het gebied van personele bezetting en biedt handvatten om op een bewuste manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team, zowel op korte als op lange termijn.

Resultaat: **Strategische personeelsplanning**  
Oplevering: **Q2 2017**  
Besluit: **MT**

### Ondersteunende faciliteiten

Het op orde brengen van de basis vraagt ook om het optimaliseren van de ondersteunende faciliteiten om efficiënt en plaats- en tijdsafhankelijk te werken. Het gaat hier om de rechten en plichten die je als medewerker hebt, de facilitering van de thuiswerkplek, maar ook de werkplek bij de opdrachtgevers wordt bedoeld. Verder wordt in dit project ook gekeken naar de huisvesting van de Omgevingsdienst en de huidige faciliteiten die daarbij behoren. De kosten die de uitkomsten van dit project mogelijk met zich meebrengt zijn geen onderdeel van dit verbeterplan.

Resultaten: **herijking van de ondersteunende faciliteiten**  
Oplevering: **Q3 en Q4 2016 (mogelijk loopt dit project langer door afhankelijk van de keuzes)**  
Besluit: **MT/ (DB)**

## 3.4 Veranderopgaven vragen om doorontwikkeling in de uitvoering

### Herijking ondersteuning primair proces

Een van de conclusies van de evaluatie is dat de ondersteuning aan het primaire proces nog tekort schiet. Er is hierop in het licht van de doelstellingen bij de start niet tijdig en adequaat gestuurd, ook al was dat lastig onder de gecreëerde randvoorwaarden. Er is onvoldoende gestuurd op standaardisatie en harmonisatie en optimalisatie van de bedrijfsvoering.

Er wordt een plan van aanpak opgesteld waarin de ontwikkelingen en verbetervoorstellen worden gepresenteerd voor de ondersteunende functies. Hierin wordt ook meegenomen hoe aansturing plaats moet vinden.

Resultaat: **Plan van aanpak ondersteuning**  
Oplevering: **Q3 2016**  
Besluit: **MT**

### Transparante en duidelijke 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.

Resultaat: **Transparante en duidelijke kwartaalrapportages gebaseerd op DVO's**



Oplevering: Q1 2017  
Besluit: MT

### **Uitvoeringsprogramma**

In de DVO's worden afspraken vastgelegd over de uitvoering van taken en het totale pakket aan uren dat een opdrachtgever bij de Omgevingsdienst belegt. Deze DVO's worden jaarlijks uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma (jaaropdracht), waarin de opdrachtgever en de Omgevingsdienst binnen de kaders van de DVO concrete afspraken maken over de afname van producten.

Resultaat: **Uitvoeringsprogramma**

Oplevering:

- Q4 2016: Uitvoeringsprogramma 2017
- Q4 2017: Uitvoeringsprogramma 2018
- Q4 2018: Uitvoeringsprogramma 2019

Besluit: MT, AB, Bevoegd gezag

### **Borging procescriteria**

In het omgevingsrecht gelden regels waar overheden zich aan moeten houden bij het uitvoeren van de VTH-taken. Deze regels zijn er om de veiligheid en gezondheid van mens en natuur te beschermen. Ook bij samenwerking in de uitvoering van taken (zoals in de omgevingsdienst) behoudt het bevoegd gezag de wettelijke plicht om regels te borgen.

Eisen aan de inrichting van deze processen zijn wettelijk vastgelegd in de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) en de daarbij behorende algemene maatregelen van bestuur (Besluit omgevingsrecht en Ministeriele regeling omgevingsrecht). Dit zijn de zogenaamde procescriteria. De procescriteria beschrijven de eisen die gesteld worden aan de sluitende beleidscyclus: de Big-8 cyclus. De Big-8 cyclus bestaat uit een strategische- en een operationele cyclus. De procescriteria liggen momenteel voor ter consultatie, naar verwachting worden de procescriteria medio 2017 aangenomen.

Resultaat: **Borging procescriteria**

- Vertaling procescriteria naar wat betekent dit voor de organisatie en onze klanten
- Borgen van kwaliteit (bijvoorbeeld met behulp kwaliteitssysteem)
- Opzet uitvoeringsprogramma die voldoet aan procescriteria
- Opzet jaarverslag die voldoet aan procescriteria

Oplevering: Q2 2017

Besluit: MT/ DB





## 4 PROGRAMMA 2: DE KLANT CENTRAAL

---

Dit programma 'klant centraal' gaat over wat er moet veranderen in de cultuur, houding en gedrag om ook daadwerkelijk de klant centraal te stellen. Het gaat dan niet alleen over rolvastheid, maar het gaat vooral om hoe gaan we met elkaar om, hoe dragen we onze kernwaarden uit, wat betekent dit voor ons gedrag, wat vraagt dit van onszelf en van ons als collectief, maar ook wanneer en hoe spreken we elkaar aan. Maar het gaat ook over het herkennen van wat de klant wil, daarop kunnen anticiperen, alsook bijpassend gedrag vertonen.

Het doel van dit programma is meerledig, te weten:

- Helderheid over en invulling van de rollen zoals geformuleerd in de gemeenschappelijke regeling;
- De relatie met het bestuur en de klant verbeteren;
- Bouwen aan een professionele relatie met onze klanten (professionaliseren van o.a. accountmanagement);
- Definiëren en handelen naar de gewenste cultuur, houding en gedrag;
- Blijvend investeren in de organisatie door continu te verbeteren;
- Anticiperen op de klant.

De projecten in dit programma kennen niet allemaal een duidelijk begin en een eind. Het gaat vaak om processen die tijd vragen, tijd om met elkaar te oefenen en tijd om aan veranderingen te wennen. Het uitschrijven en benoemen wie welke rol heeft betekent nog niet dat hier in praktijk ook naar gehandeld wordt. Deze projecten hebben daarom een repeterend karakter en staan de komende tweeënhalf jaar centraal.

### 4.1 Rolvastheid

*Een van de veranderopgaven is dat de geformuleerde rollen van het verlengd democratisch bestuur, zoals geformuleerd in de gemeenschappelijke regeling, ook als zodanig worden ingevuld. De paradox hierbij is dat opdrachtgevers zowel in de rol als opdrachtgever als in de rol van eigenaar of zelfs als DB-lid moeten optreden. De basis op orde betekent ook het kunnen toepassen van een goede scheiding van deze rollen.*

Een van de conclusies uit het evaluatierapport is de niet adequate invulling van de verschillen rollen. In dit programma wordt aandacht besteed aan het scherper krijgen van de rolverdeling (eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer). Zo moeten de AB-leden besluiten nemen vanuit het collectieve belang van het samenwerkingsverband. Het AB heeft een controlerende en kaderstellende rol bij het functioneren van de Omgevingsdienst. De stijl van leiderschap hierbij is handelen vanuit een eigenaarsrol met betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Omgevingsdienst.

Het DB moet daadkracht uitstralen en zich verantwoordelijk voelen voor het vooruit brengen van de dienst. Dit betekent bijvoorbeeld geen genoegen nemen met een beschrijvende memo, maar verlangen dat er concrete beslispunten vanuit de directie worden voorgelegd om daadwerkelijk stappen vooruit te kunnen maken. De overgang van praten en denken naar actiegericht gedrag moet sterker. Bijzonder van belang is de



betrokkenheid en verbinding tussen DB en organisatie te verstevigen, zodat meer aansluiting gevonden kan worden met de inhoudelijke en ontwikkelingsgerichte zaken binnen de organisatie. Ook hier wordt de komende periode aan gewerkt, bijvoorbeeld door een portefeuillevdeling te maken binnen het DB.

### Verscherpen van de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden AB en DB

Om de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te verduidelijken en daar ook naar te (kunnen) handelen is het volgende nodig:

- Gesprekken met het bestuur over rollen zoals geformuleerd in GR;
- Bestuurlijke werkconferentie voor AB-leden: eigenaarsrol – opdrachtgeversrol;
- Portefeuillevdeling DB;
- Herijking en verduidelijking van de hulpstructuren (OGP, Broederschap);
- Samenstelling en profiel opdrachtgevers OGP;
- Goed opdrachtgever-opdrachtnemerschap;
- Gestructureerde agendering en voorbereiding (volgordelijkheid in planning vergaderingen AB/DB/OGP/werkgroep financiën).

#### Resultaten:

- **Helderheid over rollen en verantwoordelijkheden en in positie brengen van het bestuur**
- **Goed opdrachtgever-opdrachtnemerschap**
- **Bewustwording van eenieders rol**
- **Portefeuillevdeling DB**
- **Iedereen met de juiste en volledige informatie aan tafel bij de vergaderingen.**

Continu proces van verbetering

Besluit: AB/DB

### Verscherpen van de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hulpstructuren

Er is veel onduidelijkheid over de status van verschillende hulpstructuren, dit was ook een van de conclusies in de evaluatie. De Omgevingsdienst Groningen heeft een podium/platform nodig:

- Waar we de voortgangsrapportages mee bespreken en de contracten mee opstellen
- Waaruit afvaardiging komt om deel te nemen aan projecten van het verbeterplan, vanwege hun kennis, expertise, ervaring.
- Die ons adviseert als eigenaar op belangwekkende onderwerpen zoals de producten uit de P&C cyclus, thema's/issues die verdieping vragen zoals de landelijke handhavingsstrategie, Omgevingswet en energietransitie en onze toekomstige opgaves en agenda.
- Waar wij een toelichting geven op de stukken voor DB/AB en weten wat er ambtelijk (als eigenaar) wordt geadviseerd, zodat wij kunnen bevestigen of gemotiveerd kunnen afwijken.
- Waar we knelpunten kunnen bespreken die bij meerdere deelnemers spelen, in de bedrijfsvoering alsook in de samenwerking/opgave met gemeenten. Dit kunnen dus inhoudelijke issues zijn, ofwel bedrijfsmatige zaken.

Voorstel is dat het DB opdracht geeft aan vertegenwoordigers van de deelnemers om te komen met een verbeterplan wat aansluit met bovenstaande.

#### Resultaten:

- **Verbeterplan opdrachtgevers**

Go-No-Go-momenten: Q4 2016

Besluit: DB



## 4.2 Professionaliseren accountmanagement

De accountmanagers zijn de belangrijke verbindende schakel tussen de Omgevingsdienst en de opdrachtgevers. Zij zijn de 'antennes' van onze organisatie en signaleren wat er bij een opdrachtgever leeft, welke verbeterpunten er zijn en wanneer actie is vereist. De evaluatie wijst uit dat het account, in relatie met versterking van professioneel opdrachtgeverschap door de opdrachtgevers, verder geprofessionaliseerd moet worden.

### Verder professionaliseren accountmanagement

Om het accountmanagement verder te professionaliseren gaan wij het volgende doen:

- We ontwikkelen een visie op accountmanagement. Wat is de rol en taak van onze accountmanagers, wat is nodig om deze taak goed uit te voeren en wat vraagt dat van de regisseurs van de opdrachtgevers. Er wordt ook gekeken wat de relatie is tussen de accountmanagers en het MT.

Resultaten: **profiel en visie op accountmanagement**  
Oplevering: **Q3/Q4 2016**  
Besluit: **MT**

## 4.3 Continue verbeteren

Het doel van onze organisatie is voor deze komende 2,5 jaar om de basis op orde te brengen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen. Een middel is om de organisatie continue te blijven verbeteren.

Nu en in de toekomst willen wij niet alleen kijken naar bijvoorbeeld het aantal vergunningen dat wekelijks verzonden wordt, of het aantal controles dat moet worden uitgevoerd, maar we willen ook nadenken over of en zo ja hoe het (nog) eenvoudiger, op een betrouwbare manier en met een (nog) hogere kwaliteit kan. De vraag die continu centraal staat in onze organisatie is: *wat kan beter?* Dit wordt niet alleen beperkt tot onze producten en diensten, maar gaat bijvoorbeeld ook over wat kan er beter in de omgang met elkaar.

Continue verbeteren betreft een filosofie en niet een project. Het is een cyclus die, indien perfectie niet wordt bereikt, nooit stopt. Om continue te verbeteren, gaan we niet alleen bij onszelf te rade, we gaan ook langs bij onze gebruikers (burgers en bedrijven) en onze klant (opdrachtgevers en bevoegd gezag). We kijken niet alleen hoe we zaken kunnen verbeteren, maar ook of we tegelijkertijd kunnen blijven innoveren.

### 4.3.1 Medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek

Een klanttevredenheidsonderzoek geeft inzicht in hoe klanten de professionaliteit en kwaliteit van de organisatie zien. Het biedt mogelijkheden om met de klanten in gesprek te komen en als organisatie te leren van deze ervaringen. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt niet alleen uitgevoerd bij onze klanten, onze opdrachtgevers, maar ook bij onze gebruikers, burgers en bedrijven.

De kwaliteit van dienstverlening wordt niet alleen gemeten door onderzoek te doen naar de tevredenheid van de klant en de gebruiker, maar ook van de medewerkers. Medewerkerstevredenheid betreft de mate waarin een organisatie aan de behoefte en verwachtingen van de medewerker voldoet. De mate van tevredenheid van medewerkers is een graadmeter voor de bereidheid van medewerkers om energie, kennis en ervaring te



investeren in hun dagelijkse werk. Zicht krijgen op deze betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van medewerkers biedt handvatten om optimale werkcondities te creëren.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek

De resultaten van het onderzoek kunnen enerzijds dienen om de interne organisatie te verbeteren en zo te organiseren dat medewerkers zich zo goed mogelijk kunnen inzetten en ontwikkelen. Anderzijds helpt het om de dienstverlening naar buiten toe te verbeteren.

Resultaten: **Medewerkerstevredenheid in beeld (0-meting)**  
Oplevering: **Q4 2016**  
Besluit: **MT- besluit**

### Klanttevredenheidsonderzoek

De evaluatie Omgevingsdienst heeft een beeld opgeleverd hoe tevreden onze bestuurders en opdrachtgevers zijn. Wat daarin niet is meegenomen is de tevredenheid over onze dienst door onze gebruikers, bedrijven (en burgers). Het is goed om dit beeld ook inzichtelijk te hebben. Daarom wordt in 2017 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, niet alleen onder onze klanten, maar ook onder onze gebruikers.

Resultaten: **Klanttevredenheid in beeld (0-meting)**  
Oplevering: **Q3 2017**  
Besluit: **MT- besluit**

#### 4.3.2 Cultuur, houding en gedrag

Een van de belangrijkste factoren die het succes van de organisatie bepalen, is het geheel van waarden, normen en basisveronderstellingen die worden gedeeld in de organisatie. Inmiddels hebben we ons kompas en de daarbij behorende kernwaarden (deskundig, durf en betrouwbaar en integer) beschreven. Het beschrijven alleen is niet voldoende, stap voor stap zullen we met elkaar moeten werken aan het gedrag dat en de houding die daarbij past en wenselijk is.

We beschouwen sturing op houding en gedrag als een dynamisch proces dat constant aandacht verdient. Het moet gaan over zaken die verbonden zijn met het primaire proces van productie en dienstverlening tot en met onze klanten en onze gebruikers (bedrijven en burgers). We kiezen er voor om de gewenste vernieuwing uit te voeren op de manier die past bij de nieuwe organisatie.

We dagen elkaar uit om ons handelen constant langs de meetlat van de kernwaarden te leggen. Onze kernwaarden geven ons focus in de richting waar we naar toe willen groeien. Ze staan echter niet vast: we blijven regelmatig toetsen of dat wat we doen past bij wat we willen bereiken. De discussie over wat we doen en wie we willen zijn vindt haar vaste basis in het dagelijkse werk. Houding en gedrag zijn bij ons daarom een vast onderwerp van gesprek in het MT, de afdelings- en teamoverleggen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om houding en gedrag als:

- **Elkaar aanspreken** op wat goed en niet goed gaat, zodat we blijven leren van elkaar;
- **Elkaar helpen** in de dingen die we lastig vinden, zodat we er nooit alleen voor staan;
- **Elkaar laten lachen** zodat we nieuwe uitdagingen met energie blijven aangaan.



Met behulp van concrete voorbeelden leren we waarderend en kritisch naar onze prestaties te kijken. Managers en medewerkers worden uitgedaagd om blijvend op zoek te gaan naar verbetering. Dit lijkt misschien niet meer dan normaal, maar in een verandering vragen deze regels extra aandacht van ons allemaal.

De komende 2,5 jaar, maar ook de jaren daaropvolgend, zal de organisatie investeren in de cultuur, de houding en het gedrag van de organisatie, maar ook van de individuele medewerkers. Het succesvol ontwikkelen van een gewenste houding of gedrag vraagt bijvoorbeeld om:

1. voorbeeldgedrag bij de leidinggevenden;
2. een juiste vertaalslag van de gewenste verbeteringen in termen van gedrag;
  1. een goede inrichting van beleidsinstrumenten;
  2. borging van het nieuw geleerde door integratie in de dagelijkse praktijk;
3. een intensieve individuele begeleiding door de lijn.

Het is onze taak om met elkaar de juiste vertaalslag te maken wat de verbeteropgaven van ons vragen in houding en gedrag. Vanuit de kernwaarden en de veranderopgaven zullen de gewenste gedragselementen op centraal niveau worden beschreven. Vervolgens worden deze per afdeling naar functioneel niveau vertaald.

Mensen veranderen niet van de ene op de andere dag. Daarom is het goed om inzichtelijk te krijgen hoe tevreden medewerkers van de Omgevingsdienst zijn, wat de organisatietrots is, wat de identiteit met de organisatie is, motivatie, innovatief vermogen, interne mobiliteit, persoonlijke ontwikkeling, waardering, relatie met klanten etc.. Met beleidsinstrumenten is het mogelijk om medewerkers te stimuleren om bepaald gedrag te vertonen. Een ochtendmens blijft een ochtendmens en zal het liefst vroeg op de dag starten. Als werkgever kun je hier optimaal van profiteren door of met flexibele werktijden te werken óf het aantrekkelijker te maken om later te beginnen. Dit is slechts een voorbeeld van één beleidsinstrument. Ook het hebben van een goed managementdashboard kan ertoe bijdragen dat intern gestuurd kan worden op houding en gedrag dat wordt vertoond.

Veranderingen in houding en gedrag vragen om oefening en herhaling. Nieuwe handelingen, of dit nu kennis of vaardigheden betreft maken we ons pas echt eigen als we er meermalen in geoefend hebben en vooral blijven oefenen. Ondanks dat er binnen opleidingen of trainingen geoefend wordt met de betreffende thematiek, blijft het natuurlijk een 'vingeroefening'. Slechts indien er direct na een cursus, geïntegreerd in het dagelijks werk, mee gewerkt wordt (moet worden) is de kans aanwezig dat het nieuw geleerde een vast onderdeel van het functioneren zal worden. Een voorbeeld is het tijdschrijven. Per 1 november wordt er in LOS tijd geschreven, dit vraagt om oefening en het leren van elkaar. Dit vraagt om het delen van ervaringen met elkaar, maar ook om het aanspreken van elkaar als het nog niet gaat conform afgesproken.

Om de organisatiehouding te wijzigen zal er op diverse niveaus een interventie plaats moeten vinden. Individuele begeleiding vormt hierin een belangrijk instrument. Het is verstandig om vanuit de bestaande functiebeschrijving de noodzakelijke competenties te beschrijven en deze te vergelijken met het daadwerkelijk functioneren. Vanuit deze 'gapanalyse' komen de individuele ontwikkelingsaspecten naar voren. Vervolgens zullen deze stap voor stap ontwikkeld moeten worden. Met de komst van de



Omgevingswet in het vooruitzicht zal dit vraagstuk zich aan gaan dienen. Welke competenties en vaardigheden zijn er in de organisatie nodig als de Omgevingswet is ingevoerd?

De rol van de manager komt niet zozeer tot uiting in wat hij zegt maar in hoe hij zich gedraagt. In het wijzigen van houding en gedrag is het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden een doorslaggevende factor. Juist deze groep wordt door iedereen met argusogen bekeken. Zij zullen de verankering van de gewenste gedragingen in de praktijk moeten realiseren. Een manager die van zijn medewerkers verlangt dat de urenverantwoording vóór de deadline binnen is, maar dit zelf niet doet, zal geen vooruitgang ontwikkelen. In deze situaties gaat het spreekwoord 'goed voorbeeld doet volgen' letterlijk op. Aan de hand van een management-ontwikkel sessie (MD-sessie) zal bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt welk type leidinggevende wij in onze organisatie hebben en wordt met elkaar gesproken over wat de organisatie nodig heeft.

De komende jaren gaan wij onze kernwaarden omzetten in gedragsregels, ons gedrag aan laten sluiten op de organisatie die wij willen zijn en daar met elkaar aan werken. Dit gaan we doen door de tevredenheid onder medewerkers in beeld te brengen (o-meting), kijken welke instrumenten wij als organisatie in kunnen zetten om medewerkers nog meer in hun kracht te zetten en dat wij als organisatie nog beter kunnen functioneren, het organiseren van bijeenkomsten, het oefenen in praktijk, trainingen en opleidingen, maar ook door het leren van elkaar.

### Kernwaarden concretiseren naar afdeling, team en individu

Er is een aantal kernwaarden (betrouwbaar, deskundig, lef en integer) geformuleerd dat centraal staat bij de Omgevingsdienst. Er zal een vertaalslag worden gemaakt wat deze kernwaarden in praktijk betekenen en wat dit vraagt van onze houding en het daarbij behorende gedrag zowel op afdelingsniveau, teamniveau alsook wat dit vraagt van eenieder als individu.

Resultaten: **Vertaling van de kernwaarden naar de dagelijkse (uitvoerings)praktijk**  
Continue proces

### Leiderschap

Om de basis op orde te krijgen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen moet het type leiderschap op de verschillende niveaus binnen de Omgevingsdienst aansluiten op deze ontwikkeling. Het moet passen bij de fase en de situationele context waar de Omgevingsdienst zich in bevindt.

Het doel van dit project is om de leiding van de organisatie in handen te leggen van een MT dat voortdurend op zoek is naar de verbinding met de klant en met de medewerkers. Er is behoefte aan een MT dat in staat is om de organisatie dat zich in een transitieperiode bevindt verder te brengen en mee te bewegen met veranderingen en de bestuurlijke onrust te voorkomen. Een MT dat hard is op de zaak en zacht op de relatie, zowel zakelijk als mensgericht, in staat om een organisatie in goede banen te leiden in een dynamische context. Verbinden en communiceren zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

Om bovenstaande te realiseren wordt er een ontwikkeltraject voor het MT opgericht. Hoe dit ontwikkeltraject er verder uit komt te zien wordt nog nader bezien.

Resultaten: **Ontwikkelingstraject MT** (waaronder bijvoorbeeld een managementontwikkel sessie)  
Continue process van verbetering



# 5 OPGAVEN VERBETERPLAN VOOR KOMEND HALF JAAR IN BEELD

---

In dit hoofdstuk schetsen we de opgaven in relatie tot het verbeterplan voor het komend half jaar die bijdragen aan het op orde brengen van de basis, het herstellen van het vertrouwen en het centraal stellen van de klant.

De maanden juli, augustus en september staan in het teken van de zomertour. Een zomertour met de regisseurs over wat waren de gemaakte afspraken voor het jaar 2016, waar lopen wij tegenaan uit het verleden (rafelranden) en mogelijk in de toekomst en wat zijn de wensen voor komend jaar in termen van taken. Daarnaast is er een zomertour langs de AB-leden samen met een DB-lid. Deze zomertour is gepland om de relatie met het AB te versterken, de contouren van het verbeterplan te bespreken en door te praten over de jaaropdracht 2017.

De jaaropdrachten 2017 worden in de komende maanden opgesteld. In overleg met de regisseurs zal gekeken worden welke aanpassingen wenselijk zijn en welke aanpassingen opdrachtgevers wensen voor 2017. De Omgevingsdienst zal bezien waar eventuele schuifmogelijkheden mogelijk zijn en wat één en ander gaat betekenen voor de opdracht voor 2017. De nieuwe jaaropdrachten geven de Omgevingsdienst inzicht in de veranderde vraag waardoor de organisatie zich kan gaan voorbereiden, trainen en/of opleiden. Dit zal leiden tot een mobiliteitsplan dat is aangepast op de actuele vraag alsook concrete voorstellen voor de verschillende teams. In november van dit jaar zal er op basis van de jaaropdrachten 2017 en de dienstverleningsovereenkomst verder gesproken worden over instroom–doorstroom – en uitstroom, als opmaat naar het Strategisch Personeelsplan dat in 2017 wordt opgesteld. Tevens vormen de jaaropdrachten 2017 input voor de jaar- en afdelingsplannen van de Omgevingsdienst.

Daarnaast is een van de veranderopgaven het doorontwikkelen en verder professionaliseren van de afdeling ondersteuning. In september wordt een plan van aanpak gepresenteerd voor de afdeling ondersteuning, waarin de wensen vanuit de primaire afdelingen meegenomen worden. Daarnaast wordt ook gekeken wat nodig is om het accountmanagement verder te professionaliseren.

Verder zal dit jaar een eerste versie van de PDC worden vastgesteld waarin alle producten staan uitgewerkt en kengetallen aan gekoppeld zijn. Dit is een eerste stap richting een organisatie die wordt gefinancierd op basis van output, waarbij in 2016 en 2017 vooral gemonitord zal worden of de juiste producten en diensten uitgewerkt zijn en of de daarbij behorende kengetallen correct zijn.

De PDC vormt een belangrijke basis voor de dienstverleningsovereenkomst en het mandaatbesluit. Per 1 november dit jaar lopen de dienstverleningsovereenkomsten en de mandaatbesluiten formeel af. Het streven is om nieuw op te stellen dienstverleningsovereenkomsten (de daarbij behorende algemene dienstverleningsvoorwaarden) en de mandaatbesluiten vast te laten stellen, zodat de oude per 1 november komen te vervallen. De realisatie hiervan is afhankelijk van de nog vast te stellen PDC.



Verder wordt hard gewerkt aan het 'live' gaan van ons nieuwe zaaksysteem LOS. Hiermee hangt samen dat de datakwaliteit geborgd moet worden en dat er spelregels opgesteld moeten worden hoe met dit systeem wordt omgegaan. Dit vraagt bijvoorbeeld om spelregels omtrent tijdschrijven.

Voor de verdere ontwikkeling van de dienst en het continue verbeteren van de organisatie wordt dit jaar de tevredenheid onder medewerkers getoetst. De uitkomsten hiervan worden waar nodig meegenomen in de programma's van dit verbeterplan. In december gaat het MT de hei op om met elkaar door te praten over de verschillende leiderschapsstijlen.





# 6 ROLLEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN COMMUNICATIE

---

## 6.1 De projectorganisatie in beeld

Voor de uitvoering van de twee programma's in dit verbeterplan wordt in de lijn gekeken waar deze programma's komen te vallen. Binnen deze projectorganisatie worden twee externe programmamanagers aangesteld, die verantwoordelijk zijn dat beide programma's (1. Basis op orde 2. Klant centraal) worden uitgevoerd.

De twee programmamanagers worden niet door de directeur of MT-leden ingevuld, maar extern ingevuld. De invulling en het profiel van deze programmamanagers, maar ook de relatie met het MT en de directeur, wordt nog nader uitgewerkt. De directeur en haar MT-leden hebben voor de komende 2,5 jaar al een grote opgaven, waaronder:

- Aandacht voor de medewerkers en de organisatie;
- Aandacht voor de uitvoering van de producten en diensten;
- Aandacht voor de ondersteuning;
- Aandacht voor de relatie met de klant (MT-leden zijn verantwoordelijk voor een aantal accounts);
- Aandacht voor de veranderopgaven.

Daarbij komt dat tijden gaan veranderen en soms dwingen 'vreemde ogen' daarbij het benodigde respect af voor een veranderingsproces. Wel zullen er voor zorgen dat de 'wijsheid' van buiten beklijft, ook nadat de externen zijn vertrokken. Ondanks dat de MT-leden geen programmamanagers worden vervullen zij verschillende rollen bij de veranderopgaven, te weten:

- Het zijn van eigenaar/projectleider;
- Het sturen in projecten;
- Het leveren van menskracht;
- Het initiëren in de veranderopgaven;
- Het participeren in projecten;
- Het zijn van eindverantwoordelijke.

De MT-leden en de directeur zijn de eigenaren/projectleiders van de verschillende projecten die in voorliggend programma staan benoemd. De eigenaar/projectleider draagt de verantwoordelijkheid voor en voert regie op de opgaven uit het verbeterplan. Middels een in te richten projectorganisatie zijn verschillende (groepen van) medewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering en organisatie van verschillende onderdelen uit het verbeterplan, zodat deze binnen de gestelde tijdsopgave en financiële kaders uitgewerkt en afgerond kan worden. De processen om tot de beoogde resultaten te komen worden zorgvuldig ingericht, zodat betrokkenen tijdig worden geconsulteerd.

De al bestaande werkgroepen worden voorgezet en bestaande overlegvormen zoals het opdrachtgeversplatform en het overleg van controllers worden betrokken. Er wordt een projectorganisatie ingericht waar ook inzet vanuit de deelnemers wordt gevraagd, bijvoorbeeld door het participeren in



projecten. De projectorganisatie wordt op dit moment uitgewerkt en medewerkers zullen individueel worden gevraagd om waar nodig en wenselijk een bijdrage te leveren aan de realisatie van dit verbeterplan.

Voordat een project of deelproject start, moet een projectvoorstel ter vaststelling worden aangeboden aan het MT. Het projectvoorstel moet ten minste bevatten:

- het doel (resultaten);
- de reikwijdte;
- een raming van de benodigde uren en eventuele kostenraming;
- een planning en de naam van de eigenaar/projectleider en leden van de projectgroep;

## ***6.2 Communicatie van de verandering: interne en externe communicatie***

Het is belangrijk om met elkaar in verbinding en in gesprek te blijven, intern maar ook extern met onze klanten. Vooral bij een omvangrijke veranderopgaven als deze. Intern zal er een communicatieplan worden uitgewerkt voor de komende 2,5 jaar waarin wordt gekeken wat nodig en wenselijk is omtrent communicatie en welke communicatiemiddelen we daarvoor in gaan zetten. De voortgang van het verbeterplan zal niet alleen intern, maar ook bij de vergaderingen met het AB, DB, opdrachtgeverplatform standaard op de agenda komen te staan.



## 7 FINANCIËLE VERANTWOORDING

Voor de uitvoering van het Verbeterplan zijn extra middelen nodig. Op dit moment raamt de Omgevingsdienst de kosten op ca. € 1,3 mln.

In onderstaande tabel is een raming opgenomen voor de komende 2,5 jaar om de projecten in voorliggend verbeterplan uit te voeren. Er is een onderscheid gemaakt naar de twee programma's, waarbij programma 1 'de basis op orde' is en programma 2 'de klant centraal'.

		2016	2017	2018	Verbeterplan
1	Externe inhuur: financieel expert (projectleider)	€ 0	€ 100.000	€ 0	Programma 1
2	Externe Programmamanager programma 1 'de basis op orde'	€ 40.000	€ 100.000	€ 50.000	Programma 1
3	Externe ondersteuning opstellen Strategisch personeelsplan	€ 30.000	€ 0	€ 0	Programma 1
4	Financiën t.b.v. HRM	€ 0	€ 25.000	€ 25.000	Programma 1
5	(Externe) juridische ondersteuning	€ 20.000	€ 20.000	€ 0	Programma 1
6	Financieel medewerker	€ 25.000	€ 65.000	€ 0	Programma 1
7	(Externe) projectsecretaris programma's en projecten	€ 15.000	€ 40.000	€ 40.000	Programma 1 en 2
8	Externe inhuur t.b.v. primaire proces als gevolg van verbeterplan*	€ 75.000	€ 95.000	€ 15.000	Programma 1 en 2
9	Externe Programmamanager programma 2: 'klant centraal'	€ 40.000	€ 100.000	€ 50.000	Programma 2
10	MTO	€ 30.000	€ 0	€ 0	Programma 2
11	KTO	€ 0	€ 30.000	€ 0	Programma 2
12	Communicatie in relatie tot verbeterplan	€ 50.000	€ 40.000	€ 40.000	Programma 2
13	Cultuur, houding en gedrag (md-sessies, leiderschapstijlen, cultuurtraject)	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	Programma 2
	<b>Subtotalen</b>	<b>€ 375.000</b>	<b>€ 665.000</b>	<b>€ 270.00</b>	
	<b>Totaal</b>	<b>€ 1.310.000</b>			

\* Onze winkel blijft de komende 2,5 jaar open. Omdat wij het als organisatie belangrijk vinden dat het verbeterplan wordt gedragen en zoveel als mogelijk uitgevoerd wordt door onze medewerkers heeft dit mogelijk consequenties voor de productie. Om hier geen gevolgen van de te ondervinden is door ons een extra budget geraamd om te kunnen garanderen dat we winkel open blijft en de productie wordt gerealiseerd conform de gemaakte afspraken.



## 8 MOGELIJKE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

---

De komende 2,5 jaar staat de organisatie voor grote veranderopgaven. De projecten die behoren tot deze veranderopgaven zijn in voorliggend plan geschetst. Er is een groot aantal afhankelijkheden binnen deze veranderopgaven te noemen, maar naast deze veranderopgaven is ook een aantal andere risico's te noemen. In dit hoofdstuk worden de mogelijke risico's bij de uitvoering van deze opgaven opgesomd met de daarbij behorende beheersmaatregelen.

### *8.1 Benoemen van go-no go momenten*

Er is een groot aantal projecten, die naast de lijnwerkzaamheden, de komende 2,5 jaar gaan lopen. In voorliggend plan is een planning gemaakt die inzichtelijk maakt wanneer welk project opgeleverd wordt en door wie het moet worden vastgesteld. Er is een zekere mate van afhankelijkheid tussen een aantal projecten, indien bijvoorbeeld LOS niet live gaat op het beoogde moment dan heeft dit consequenties voor een aantal projecten in dit verbeterplan.

#### **Beheersmaatregelen**

Er is gekozen om in het verbeterplan een aantal go-no-go momenten op te nemen. Indien een 'go' uitblijft dan heeft dit naar alle waarschijnlijkheid direct consequenties voor de gehele planning. Voorbereiding, betrokkenheid, draagvlak en transparantie zullen er voor moeten zorgdragen dat op de go-no-go momenten een goed en gedegen besluit kan worden genomen.

### *8.2 Nemen van verantwoordelijkheid*

Het realiseren van deze verbeteropgaven vraagt iets van ons allemaal, van het AB, het DB, de gemeentesecretarissen, de raden en staten, de opdrachtgevers, de directeur, het MT en van onze medewerkers. De wil om de verbeteropgaven te realiseren is daarbij nodig, we moeten met elkaar vooruitkijken en niet te veel terugkijken naar het verleden. Het vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid. Soms zijn we in die verantwoordelijkheid opdrachtnemer ofwel opdrachtgever, soms eigenaar en soms zijn we het alle drie. Helderheid over wie wanneer welke rol heeft en hoe je het beste in die rol kunt acteren vraagt een investering.

Intern zal het niet bij dit verbeterplan blijven, maar zorgen wij voor een gedegen projectorganisatie die de verschillende projecten oppakt en de gestelde termijnen haalt. Zo worden er twee externe programmamanagers aangesteld, is het MT en de directeur eigenaar van de verschillende projecten en wordt een projectteam per project geformeerd. In de projectteams zijn de verantwoordelijkheden belegd, wordt de voortgang bewaakt (en gecommuniceerd) en er sprake is van projectbeheersing. Hierbij wordt gebruik van de kennis in de organisatie die al aanwezig is op het gebied van projectmatig werken (bijvoorbeeld door te scrummen).



### **Beheersmaatregelen**

Direct na vaststelling of mogelijk vooruitlopend daarop kan een uniform format gemaakt worden waarin de opzet van een projectteam en de te ondernemen stappen om snel aan de slag te gaan worden weergegeven. Op deze wijze kan geborgd worden dat er eenduidig gewerkt wordt aan de uitwerking en invulling van de verbeteropgaven.

## ***8.3 Tussentijds monitoren***

Zorg ervoor dat iedereen, zowel de organisatie als onze klant, voldoende betrokken blijft bij de uitwerking en implementatie van het verbeterplan. Om de voortgang te monitoren is het verstandig om periodiek terug te koppelen over de stand van zaken. Dit kan bij de AB- en DB overleggen, maar ook bij de start van iedere MT-vergadering en tijdens de borrel en in de nieuwsflits voor de medewerkers.

### **Beheersmaatregelen**

Bij alle vergaderingen, zowel bestuurlijk als ambtelijk, staat de komende 2,5 jaar de voortgang van het verbeterplan op de agenda. Iedere donderdagochtend voorafgaand aan de reguliere MT-vergadering komt het MT bij elkaar om de stand van zaken met betrekking tot het verbeterplan te bespreken. Tijdens deze ochtend informeren we elkaar in de kantine over de stand van zaken per project, de medewerkers zijn van harte welkom hierbij aanwezig te zijn. Verder wordt in iedere nieuwsflits aandacht besteed aan het verbeterplan en wordt nog nagedacht over andere communicatiemiddelen- en uitingen die ingezet kunnen worden.

## ***8.4 Sturing van de programma's extern beleggen***

De komende 2,5 jaar, maar ook de jaren daaropvolgend, komt er veel op de organisatie af. De organisatie heeft grote veranderingen te realiseren om de basis op orde te brengen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen.

De aandacht van de MT-leden gaat niet alleen uit naar het op orde brengen van de organisatie, maar er is ook aandacht nodig voor de afdelingen, voor het realiseren van de productie, voor verschillende projecten, maar vooral ook voor de medewerkers. Het aansturen van de twee programma's (De basis op orde en de klant centraal) is een opgave die aandacht en tijd vraagt.

### **Beheersmaatregelen**

Om alle projecten binnen de twee programma's binnen 2,5 jaar te realiseren is gekozen om een tweetal externe programmamanagers aan te trekken. Deze twee programmamanagers zorgen dat alle projecten gaan lopen conform de planning en sturen op het resultaat en de daarbij behorende middelen. De MT-leden worden eigenaren/projectleiders van de projecten.



## 8.5 Samenstelling werkgroepen

Tijdens de relatief korte periode waarin dit verbeterplan tot stand is gebracht is er sprake geweest van een grote mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel van de gehele organisatie: de directie, opdrachtgevers, ambassadeurs binnen de organisatie, de OR, maar ook de overige collega's van de organisatie. Daarnaast zijn AB- en DB-leden, gemeentesecretarissen, het opdrachtgeversplatform en de controllers op de hoogte gehouden van de totstandkoming van dit plan.

In de volgende fase, het uitvoeren van het verbeterplan, worden verschillende projectgroepen geformeerd. Er wordt waar nodig een diversiteit in samenstelling van de werkgroepen aangebracht, bestaande uit AB-leden, DB-leden, leden Opdrachtgeversplatform, medewerkers Omgevingsdienst, OR-leden, MT-leden en medewerkers van de deelnemers. Dit zal ertoe bijgedragen dat de projecten vanuit alle perspectieven worden benaderd, bediscussieerd en geanalyseerd. Naast de inhoudelijke meerwaarde die dit brengt is er gedurende dit proces sprake geweest van herkenbaarheid, begrip en inleving in elkaars situatie en kunnen de handen ineengeslagen worden om de basis op orde te brengen, het vertrouwen te herstellen en de klant centraal te stellen.

Naast het inhoudelijke zal het ontmoeten van elkaar, het spreken en samen bouwen meerwaarde hebben.

### Beheersmaatregel

Bij de vorming van de projectgroepen wordt gebruik gemaakt van de meerwaarde van werkgroepen waarin deelnemers zitten vanuit verschillende niveaus binnen de organisatie.



# BIJLAGEN

## Vertaling van het evaluatierapport naar het verbeterplan

	Voorstellen voor ontwikkeling evaluatierapport	Programma en project in verbeterplan	Realisatie
1	Beter in positie brengen AB om kaderstellen en controlerende rol te vervullen.	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
2	Organiseren van bestuurlijke conferenties AB	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
3	Reduceren informatiever schillen binnen het AB	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
4	Focus aanbrengen in rollen van het DB	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
5	Introduceren van een portefeuilleverdeling van het DB	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
6	Herijken van advies- en klankbordfunctie en tijdelijke hulpconstructies	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
7	Voldoen aan randvoorwaarden voor eigenaren/opdrachtgevers zoals bij de start overeengekomen en verder professionaliseren professioneel opdrachtgeverschap deelnemers	Programma 2 Project: rolvastheid Project: cultuur, houding en gedrag	Q3 2016 e.v.
8	Versterken functie OGP; die moet volgens mij echt in het VP staan	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
9	Herijken samenstelling van het OGP	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
10	Onder verantwoordelijkheid brengen van inhoudelijke werk- of projectgroepen die zijn voortgekomen uit OGP	Programma 2 Project: rolvastheid	Q3 2016 e.v.
11	Ontwikkelen gezamenlijk leiderschap	Programma 2 Project: Cultuur, houding en gedrag	Q3 2016 e.v.
12	Tijdelijke versterken financiële functie ODG	Programma 1: Project: herijken afdeling ondersteuning	Q3 2016 e.v.
13	Verder versterken account- en casemanagersrol	Programma 2: Project: verder professionaliseren accountmanagement	Q3 2016
14	Herzien afdelingsstructuur ODG	Programma 1 Project: SPP (in relatie tot jaaropdrachten) Project: ondersteuning	Q4 2016 e.v.
15	Koesteren en verder ontwikkelen	Programma 2	Q3 2016



	betrokkenheid/ deskundigheid personeel, uitvoeren van opleidingsprogramma's, onderlinge intervisie en lopen op de werkplek verder ontwikkelen	Project: continue verbeteren In de lijn	e.v.
16	Investeren in expliciete en gezamenlijke cultuurontwikkeling personeel, doorbreken eilandculturen	Programma 2 Project: cultuur, houding en gedrag	Q3 2016 e.v.
17	Afronden PDC met kengetallen	Programma 1: Project: uniform kwaliteitsniveau/ PDC	Q3 2016 en Q1 2017
18	Tijdelijke versterking op implementatie LOS systeem om te borgen dat planning wordt gehaald	Project LOS	Gereed
19	Toetsen of LOS implementatie de vereiste stuurinformatie oplevert	Project LOS  Programma 1 Project: Datakwaliteit Project: Managementinformatie Project: Kwartaalrapportages	–
20	Investeren in ondersteunende ICT voor medewerkers	Programma 1 Project: ondersteunende faciliteiten	Q3/Q4 2016
21	Anticiperen op de vernieuwing in het BBV om de transparantie te bevorderen: opname programma overhead in begroting 2017	In de lijn	Q1 2017
22	Verbeteren koppeling van financiële informatie aan inhoudelijke informatie	Programma 1 Project: financiële administratie	Q1 2017
23	Evalueren van de DVO van personeels- en salarisadministratie en de onderlinge kwaliteitsafspraken concretiseren.	In de lijn	–

