



Evaluatie omgevingsdienst Groningen

Eindrapportage

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting

Deel A Evaluatie op hoofdlijnen

- Inleiding
- Bevindingen
- Beantwoording onderzoeksvragen
- Plan van Aanpak

Deel B Evaluatie per onderdeel

- Strategie
- Structuur / Governance
- Management
- Competenties, vaardigheden en cultuur
- Systemen

Managementsamenvatting

De Omgevingsdienst Groningen (ODG) verzorgt sinds 1 november 2013 voor de 23 Groninger gemeenten en de provincie Groningen de uitvoering van vergunningverlening-, toezicht- en handhavingstaken op het gebied van milieu, bouwen en wonen.

Uit de voorliggende evaluatie blijkt dat de ODG 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 dit punt 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 deelnemers en uitvoeringsorganisatie.

Bij de deelnemers worden de eigenaars- en opdrachtgeversrol nog niet adequaat ingevuld. Dat geldt vooral het collectief. Gezamenlijk gedragen afspraken over kwaliteit en inzet ontbreken en bij de start hebben de gezamenlijke deelnemers een efficiëncykorting afgesproken, ondanks twijfel over de haalbaarheid daarvan. Het beeld van invulling van de rollen van eigenaar en opdrachtgever per deelnemer is wisselend. Sommige deelnemers hebben bij de inbreng van formatie 'geknepen' op capaciteit en kwaliteit. Verder voldoen nog niet alle deelnemers aan de overeengekomen randvoorwaarden, zoals digitalisering van dossiers, inrichting van de frontoffice en professioneel opdrachtgeverschap.

Bij de uitvoeringsorganisatie schieten de bedrijfsvoering en informatievoorziening tekort. 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, optimalisatie van bedrijfsvoering en informatiehuishouding en ontwikkeling van een nieuwe gezamenlijke cultuur van zakelijke dienstverlening.

Om een solide basis te creëren voor de verdere ontwikkeling van de omgevingsdienst wordt voorgesteld te komen tot een doorstart. Aan de zijde van de deelnemers behelst de doorstart de acceptatie van standaardisatie in dienstverlening en verdere versterking van het professioneel opdrachtgeverschap. Aan de zijde van de ODG behelst de doorstart een scherpe focus op bedrijfsvoering en informatiehuishouding, met als doel per 1 mei 2017 de basis op dit punt op orde te hebben. Dat vraagt aanpassingen in en ontwikkeling van leiderschap, organisatie en cultuur.

Om het effect op de dienstverlening aan de deelnemers te minimaliseren vraagt de doorstart een investering in tijdelijke versterking van de financiële functie binnen de ODG. De verwachting is daarnaast dat in de loop van 2016 extra inhuur noodzakelijk is om de primaire dienstverlening (conform productie 2015) te kunnen realiseren. Als de basis op orde is, kan de structureel noodzakelijke formatie, mede in het licht van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, worden vastgesteld. De verwachting daarbij is dat deze de afgesproken streefformatie van 130 fte zal kunnen benaderen.

Een aantal voorstellen voor optimalisatie van de governance completeert de doorstart.

DEEL A

Evaluatie op hoofdlijnen

Inleiding

Evaluatie van gemeenschappelijk functioneren

De Omgevingsdienst Groningen (ODG) verzorgt sinds 1 november 2013 voor de 23 Groninger gemeenten en de provincie Groningen de uitvoering van vergunningverlening-, toezicht- en handhavingstaken op het gebied van milieu, bouwen en wonen.

In de vergadering van het Dagelijks Bestuur van de ODG op 6 november 2015 is besloten om te evalueren in hoeverre de ODG voldoet aan de bij de start overeengekomen doelstellingen en om te bezien of maatregelen nodig zijn ter verbetering van het gemeenschappelijk functioneren van deelnemers en uitvoeringsorganisatie.

De hoofdvragen van de evaluatie zijn:

- In welke mate voldoet de ODG aan de doelstellingen zoals bij de start van de omgevingsdienst door de betrokken partners zijn geformuleerd?
- In welke mate biedt de Groninger constructie een werkbare en duurzame organisatievorm c.q. governance waarbinnen de VTH-taken uitgevoerd kunnen worden, mede gelet op de ontwikkelingen in wet- en regelgeving?

In het kader van de evaluatie zijn ook de financiële, personeels- en salarisadministratie en het IT beheer die de provincie Groningen uitvoert voor de ODG onderzocht. De voorliggende rapportage doet verslag van de bevindingen van de evaluatie en bevat voorstellen voor de verdere ontwikkeling van de ODG, voor de deelnemers en de uitvoeringsorganisatie.

Totstandkoming

De evaluatie is gebaseerd op de oordelen van betrokkenen. Om een gewogen en gedragen beeld te vormen is input opgehaald bij een groot aantal personen en organisaties, met behulp van de volgende, elkaar aanvullende methoden:

- Digitale vragenlijst (216 geretourneerde vragenlijsten)
- Interviews met bestuurders, management ODG, Ondernemingsraad ODG, leden van het opdrachtgeversplatform, management en medewerkers provincie Groningen (25 gesprekken)
- Twee werkconferenties met leden van het Algemeen Bestuur (19 AB leden)
- Spiegelbijeenkomst met medewerkers ODG (circa 100 medewerkers aanwezig)
- Tussen- en eindpresentatie in Dagelijks Bestuur

De bereidheid om bij te dragen aan de evaluatie was zeer groot. In alle openheid zijn ook gevoelige kwesties op tafel gekomen. De bevindingen beschrijven de rode draad in de opgehaalde percepties en opvattingen. Van belang is te vermelden dat sprake is van (soms grote) onderlinge verschillen in oordeelsvorming, tussen en binnen groepen respondenten. Deze zijn inzichtelijk gemaakt in deel B van de rapportage.

De evaluatie is uitgevoerd door BMC Advies in de periode februari – april 2016.

Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit twee delen. Deel A bevat de bevindingen, de beantwoording van de onderzoeksvragen en een plan van aanpak voor de verdere ontwikkeling van de ODG. Deel B beschrijft thematisch de achtergronden bij de bevindingen.

Bevindingen

Invulling eigenaarsrol

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bevoegde gezagen enerzijds en de omgevingsdienst als onafhankelijke uitvoerder anderzijds zijn expliciet beschreven. ▪ De politiek verantwoordelijken (Provinciale Staten en de gemeenteraden) stellen op basis van hun budgetrecht de financiële middelen beschikbaar om zodanige condities (regels, mensen en middelen) te creëren dat de omgevingsdienst zijn werkzaamheden kan verrichten. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ De Gemeenschappelijke regeling Omgevingsdienst Groningen beschrijft verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het Bedrijfsplan RUD Groningen expliciteert de rollen van bevoegd gezag, eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. In de governance zijn hulpstructuren ontstaan die, los van de intentie om verbetering tot stand te brengen, leiden tot vertroebeling van de governance ▪ De eigenaarsrol komt in beperkte mate uit de verf. Bij de start hebben de gezamenlijke deelnemers een efficiencykorting afgesproken, ondanks twijfel over haalbaarheid daarvan. Het ontbreekt de uitvoerende dienst bij de start aan adequate bedrijfsvoerings- en informatie systemen. Er is geen nulmeting tot stand gekomen, collectieve afspraken over kwaliteit ontbreken. De inbreng per deelnemer levert een divers beeld. Sommigen hebben bij de start ‘geknepen’ op capaciteit en kwaliteit. Nog niet alle deelnemers voldoen aan de bij de start gestelde randvoorwaarden, zoals digitalisering dossiers, inrichting KCC's en professioneel opdrachtgeverschap. |
|---|---|

Invulling opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tussen de opdrachtgevers en de omgevingsdienst is duidelijk welke kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening van de omgevingsdienst verwacht mag worden. ▪ De opdrachtgevers verzekeren zich ervan dat de medewerkers van de omgevingsdienst in voldoende mate inzetbaar zijn (qua capaciteit en expertise) om de VTH-taken doortastend en effectief uit te voeren, waarbij professionele distantie in acht wordt genomen. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het ontbreekt aan een collectief gedeeld beeld van kwaliteit en kwantiteit. Een product- en dienstencatalogus (PDC) is in concept gereed; het ontbreekt nog aan de kengetallen. In dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) zijn onderlinge afspraken tussen opdrachtgever en –nemer vastgelegd. ▪ Het beeld verschilt per opdrachtgever, van opdrachtgeverschap op afstand en in vertrouwen tot kritische operationele mede-sturing. Er is een brede (h)erkenning onder opdrachtgevers van de deskundigheid van medewerkers van de ODG. Vraagtekens worden met name geplaatst bij efficiënte inzet. |
|--|---|

Invulling opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (vervolg)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er vindt steeds goede afstemming plaats tussen de opdrachtgevers en de omgevingsdienst over tussentijdse wijzigingen in het eisenpakket. ▪ De opdrachtgevers sturen zowel op het proces (planning) als de inhoud. Bij inhoudelijke sturing gaat het om aspecten als kwaliteit, kosten en gesignaleerde risico's. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afstemming verloopt veelal moeizaam door gebrek aan betrouwbare stuurinformatie en onvoldoende zakelijke opstelling van opdrachtnemer. ▪ Sturing op kosten door opdrachtgevers is dominant. Opdrachtnemer heeft niet tijdig en adequaat gestuurd op verwerken van efficiencykorting. |
|---|---|

Kritische succesfactoren

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ De opdrachtgever en de opdrachtnemer hebben een gedeeld belang ▪ Bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer bestaat duidelijkheid over de essentiële verwachtingen ▪ De opdrachtnemer bezit de vereiste organisatiecompetenties om de verwachtingen waar te kunnen maken ▪ Er is (en blijft) een positief beeld(gevoel) over de andere partij | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezamenlijkheid ontbreekt in belangrijke mate, eigenaren / opdrachtgevers zien ODG lang niet altijd als eigen uitvoeringsorganisatie. Opdrachtnemer draagt onbedoeld bij aan afstand door afscherming eigen bedrijfsvoering. ▪ Op strategisch niveau ontbreekt het aan een gedeelde visie op profiel en prioriteiten. Op operationeel niveau ontbreekt het (nog) aan een PDC. Bilaterale afspraken zijn vastgelegd in DVO's. ▪ Er is een brede (h)erkenning onder opdrachtgevers van de deskundigheid van medewerkers van de ODG. De opdrachtgever zet in op verdere opleiding en scholing. Stevige vraagtekens worden gezet bij competenties rond leiderschap, control en transparantie. ▪ Sinds de start heeft het algemene beeld(gevoel) een flinke negatieve ontwikkeling doorgemaakt. Een aantal veelal actief betrokken deelnemers heeft vertrouwen in een positieve wending op basis van ingezette maatregelen (PDC en LOS), voor de meerderheid is het glas momenteel evenwel half leeg. Bij de opdrachtgever is sprake van spanningen binnen MT die ook steeds meer doordringen op de werkvloer. |
|---|--|

Kritische succesfactoren (vervolg)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er is een goede wederzijdse informatie-uitwisseling (open communicatie) ▪ Er bestaat goed zicht op de risico's en de opdrachtgever is bereid deze te accepteren ▪ Over de essentiële elementen die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen nadere vragen worden gesteld ▪ De oorzaak van een verstoring (of afwijking van gemaakte afspraken) wordt als die zich heeft voorgedaan, geanalyseerd en besproken | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Een gebrek aan transparantie en onvoldoende informatievoorziening is één van de kernpunten van kritiek van de opdrachtgevers op de opdrachtnemer. ▪ Niet onderzocht. ▪ Opdrachtgevers ervaren de uitvoeringsdienst in belangrijke mate als een black box. ▪ Opdrachtnemer heeft ingezet op versterking van het accountmanagement. Het ontbreekt aan adequate escalatiestappen om in collectiviteit noodzakelijke doorbraken te forceren. |
|---|---|

Beantwoording onderzoeksvragen

1. Onderzoek of de beoogde doelen bereikt zijn

- Op basis van het bedrijfsplan RUD Groningen zijn drie hoofddoelen te onderscheiden: kwaliteitsverbetering dienstverlening VTH, efficiënte uitvoering en aantrekkelijk werkgeverschap.
- In de ogen van de deelnemers zijn belangrijke stappen gezet in de kwaliteitsverbetering dienstverlening VTH. Dit geldt met name voor complexe (milieu) zaken. De deskundigheid en kwaliteit van de ODG wordt breed (h)erkend. Ook in de ontwikkeling van de BRZO-RUD zijn belangrijke stappen gezet.
- Ronduit ontevreden zijn de deelnemers over de efficiëntie van de uitvoering. Het gebrek aan vertrouwen in de ODG op dit punt is groeiende en zet de hoofddoelstelling rond kwaliteitsverbetering (voorlopig) op het tweede plan.
- De doelstellingen van aantrekkelijk werkgeverschap zijn deels gerealiseerd, aldus de medewerkers van de ODG. Aandachtspunten zijn ondersteunende faciliteren, professionele ontwikkeling, cultuurontwikkeling en leiderschap.
- Het beeld dat uit deze evaluatie naar voren komt, is dat de ontwikkeling van de ODG grosso modo achterblijft bij het beeld zoals opgetekend in de landelijke evaluatie van het vernieuwde VTH stelsel. De basis is in Groningen nog niet op orde. Een pas op de plaats c.q. herstart is noodzakelijk om van daaruit vervolgstappen (Omgevingswet, sturing op output en outcome, kennispartnerschap) te kunnen zijn.

2. Onderzoek de werking van de structuren, inclusief de governance structuren

- De ontevredenheid met betrekking tot de governance is groot. Dit geldt voor alle onderscheiden groepen. Transparantie en informatievoorziening van de ODG scoort verreweg het slechtst, gevolgd door het besluitvormingsproces en de invulling van de eigenaars- en opdrachtgeversrol.
- De onderlinge solidariteit staat onder druk. Er zijn grote verschillen in financiële belangen tussen de deelnemers. Dat wordt niet vertaald in een gewogen stemverhouding in het AB (elke deelnemer heeft één stem).
- In de afstemming tussen opdrachtgevers en de ODG het opdrachtgeversplatform (OGP) opgericht. Het OGP is opgericht om gezamenlijk gestalte te geven aan de taak van ambtelijke opdrachtgever/regisseur van de taken die zijn overgedragen aan de ODG. Het OGP heeft geen formele functie in de voorbereiding van de bestuurlijke overleggen. Daarnaast zijn adviseurs toegevoegd aan het DB en is er vanuit het Broederschap van gemeentesecretarissen hulp aangeboden aan de directeur van de ODG (klankbord en werkgroep bedrijfsvoering).
- De ontwikkelde of spontaan ontstane hulpstructuren dragen het risico op vertroebeling van de governance, omdat rol en betekenis onvoldoende zijn geëxpliciteerd en gedeeld.

3. Onderzoek de invulling van de rol- en taakverdeling

- In het algemeen kan worden gesteld dat de eigenaars- en opdrachtgeversrol door elkaar heen lopen. De rol van opdrachtgever wordt over het algemeen opgepakt – de dienstverlening van de ODG wordt kritisch gevolgd – maar de rol van eigenaar komt veel minder uit de verf. Bestuurders en medewerkers zien de ODG in toenemende mate als een adviesbureau, en veel minder als een eigen backoffice c.q. uitvoerende dienst. Het AB wordt gebruikt als platform om ‘opdrachtgeverkwesties’ onder de aandacht te brengen.
- Het functioneren van het OGP wordt als relatief positief ervaren. Het OGP is expliciet bezig met het eigen functioneren, zo blijkt uit het houden van een tussentijdse evaluatie. Binnen het OGP is wel sprake van grote verschillen in betrokkenheid. De deelname aan overleggen en project- en werkgroepen is beperkt tot een actieve kern. Hierin schuilt een risico van een afnemend gevoel van collectiviteit, betrokkenheid en toenemende kwetsbaarheid c.q. afhankelijkheid van een aantal deelnemers.
- De opdrachtnemer heeft onder lastige omstandigheden moeten opereren, de randvoorwaarden voor het ontwikkelen een succesvolle omgevingsdienst zijn door de eigenaren beperkt ingevuld. Dat laat onverlet dat de opdrachtnemer tijdiger en adequater had kunnen en moeten sturen op die randvoorwaarden en het effect van een en ander op de bij aanvang gestelde doelstellingen.
- In de leiderschapsstijl van de ODG heeft de ontwikkeling van kwaliteit centraal gestaan ten koste van sturing op efficiëntie. Er is onvoldoende gestuurd op de ontwikkeling van op elkaar afgestemde werkprocessen en de ontwikkeling van een gedeelde cultuur van een zakelijke dienstverlener c.q. uitvoeringsorganisatie. Dat leidt in toenemende mate tot onzekerheid en frustratie bij medewerkers.

4. Bepaal hoe dit functioneert

- Zie beantwoording overige onderzoeksvragen.

5. Bepaal of de gevolgen van de nieuwe Omgevingswet passen binnen de huidige inrichting

- Allereerst wordt gesteld dat een succesvolle implementatie van de Omgevingswet naar verwachting niet zozeer zal worden beïnvloed door de structuur of governance, maar veeleer oor de mate waarin de competenties tot samenwerking zijn ontwikkeld.
- Voor zover de gevolgen van de Omgevingswet zijn in te schatten, moet worden vastgesteld dat de deelnemers en de uitvoeringsorganisatie nog niet klaar zijn om binnen de mogelijkheden van de nieuwe wet te opereren. De uitvoering van de Big8 hapert, met name waar de ‘boven- en onderzijde van de 8’ elkaar raken. De toegenomen ruimte voor lokale bestuurlijke afweging die met de Omgevingswet wordt beoogd vraagt een samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waar beide partijen nu nog onvoldoende blijk van geven. Dit is een algemeen beeld, waarbij moet worden aangetekend dat er ook succesvolle voorbeelden zijn van samenspel tussen opdrachtgever en -nemer.
- Overigens lopen ook de beelden over het toekomstig profiel van de ODG uiteen, een nieuwe gedeelde visie moet worden geformuleerd als basis voor doorontwikkeling.

6. Bepaal of het toegepaste business model passend is voor de gestelde doelen

- Door het ontbreken van een nulmeting en een collectief gedeelde definitie van kwaliteit heeft het businessmodel van inputfinanciering over het grote geheel nooit goed gefunctioneerd. Dat wil overigens niet zeggen dat het business model niet had kunnen werken. Betere invulling van de eigenaarsrol en vroegtijdige, adequate sturing op de bedrijfsvoering door de ODG hadden geleid tot een hogere mate van doelbereik, zo mag worden verwacht uit het beeld dat landelijk bestaat.
- Momenteel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van outputfinanciering. Er wordt evenwel nog niet voldaan aan de randvoorwaarden voor een succesvolle doorontwikkeling: wederzijds vertrouwen tussen opdrachtgevers en –nemer heeft een deuk opgelopen, het verwachtingspatroon loopt uiteen en informatiesystemen zijn nog niet op orde. Het vergt tijd om deze randvoorwaarden in te vullen; tegelijkertijd is de urgentie dusdanig dat een doorbraak moet worden geforceerd. Hieruit vloeit het voorstel voor een herstart voort.

7. Bepaal de mate waarin de organisatie gereed is voor de invoering van de Omgevingswet

- Zie onderzoeksvraag 5.

8. Inventariseer, en adviseer over, risico's omtrent bedrijfsvoering, governance structuren en de invoering van de Omgevingswet

- De maatschappelijke belangen rondom vergunningverlening, toezicht en handhaving zijn groot. Tijdens de evaluatie zijn geen signalen ontvangen dat de risico's in de fysieke leefomgeving zijn toegenomen door het overhevelen en uitvoeren van VTH taken door de ODG.
- Het overhevelen en uitvoeren van VTH taken naar de ODG heeft beperkt bijgedragen aan het creëren van een gelijk speelveld voor bedrijven (level playing field).
- Ook de politieke belangen zijn groot. De bevoegdheden van de ODG zijn in mandaat verleend door de bevoegde gezagen. Dit betekent dat het bevoegde gezag altijd de aanspreekbare partij blijft. Als er niet is opgetreden of bevoegdheden overschreden zijn, blijft de opdrachtgevende wethouder of gedeputeerde verantwoordelijk richting de gemeenteraad respectievelijk Provinciale Staten. Bij overschrijding van de budgetten of personele problemen is de eigenaar aanspreekbaar.
- Nu deelnemers en uitvoeringsorganisatie nog niet het samenspel kunnen leveren dat . risico's zitten minder in kennis van medewerkers, maar in het samenspel tussen opdrachtgever- en opdrachtnemer. Vooralsnog levert dit het risico op dat de mogelijkheden van de nieuwe wet niet worden benut en lokaal het proces van met name vergunningverlening wordt gefrustreerd.

9. Onderzoek de dienstverlening van de financiële, personeels- en salarisadministratie van de ODG door de provincie Groningen

- De dienstverlening verloopt grotendeels conform afspraak en verwachting, met name wat betreft IT beheer en Financiën. De DVO Personeels- en salarisadministratie moet worden geëvalueerd en de onderlinge kwaliteitsafspraken geconcretiseerd.

Plan van Aanpak

Strategie	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maken van een doorstart van de omgevingsdienst per 1 mei 2016. De dienst draagt aan de kant van de deelnemers en de uitvoeringsorganisatie dermate veel historische ballast met zich mee dat een (symbolische) breuk met het verleden nodig is om de negatieve spiraal te doorbreken; 	1 mei 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualiseren van het bedrijfsplan, formuleren van een gedragen nieuwe visie en strategie. Tot 1 mei 2017 prioriteit bij het op orde brengen van de basis, met (a) de randvoorwaarden aan de zijde van de eigenaren / opdrachtgevers en (b) de zakelijke uitvoering van de dienstverlening door de ODG; 	1 november 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beëindigen van de discussie over de efficiencykorting, begrip als zodanig laten vervallen; nieuwe kostprijsberekening integreren in scherpe kengetallen PDC (zie ook Systemen); accepteren van standaardisering (producten en rapportage) door opdrachtgevers noodzakelijke voorwaarde; 	1 juli 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschouwen 2016 – 2017 (Q1) als overgangsjaar. Sturen op primaire formatie van 130 fte per 1 mei 2017; Wanneer behoefte aan aanvullende formatie in het primair proces zich tijdens het jaar voordoet dan opvangen door tijdelijke inhuur, bekostigen uit algemene reserve; opstellen plan van aanpak (als onderdeel nieuw bedrijfsplan) voor terug op peil brengen van reserve; 	1 mei 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stop zetten van projecten die niet strikt noodzakelijk zijn c.q. bijdragen aan “basis op orde”; werkplan 2016 hierop screenen. 	

Structuur / Governance	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwikkelen groter collectief bewustzijn van twee rollen (eigenaar en opdrachtgever), sturing daarop door voorzitter DB / AB; 	Continu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versterken Informatieverschaffing aan AB door DB agenda te delen onder de AB leden; 	1 juni 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiseren themabijeenkomsten AB, twee keer per jaar; 	Najaar 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handhaven stemverhoudingen in AB, notie van verschil in belangen wel meer expliciet onderwerp van gesprek maken; 	Continu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voldoen aan randvoorwaarden voor eigenaren / opdrachtgevers zoals bij start overeengekomen (digitalisering, KCC) en verder ontwikkelen professioneel opdrachtgeverschap deelnemers; daarin meer collectiviteit en uniformiteit aanbrengen via opdrachtgeversplatform; 	1 mei 2017
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invoeren portefeuilleverdeling DB (voorzitter, financiën, personeel & organisatie, innovatie & ontwikkeling, inclusief monitoring verbeterplan; directeur ODG – naast secretaris – ook als adviseur van DB positioneren (klankborden); andere structurele en tijdelijke advies constructies opheffen; 	1 juni 2016
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliciteren en versterken rol opdrachtgeversplatform in afstemming en advies, geen formele plek in voorbereiding besluitvorming DB/AB. Deelnemers OGP betrekken bij themabijeenkomsten AB. 	1 juni 2016

Management	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> Voorkomen dat spanningen binnen MT verder doorsijpelen op de werkvloer, ontwikkelen gezamenlijk leiderschap; Tijdelijk versterken financiële functie ODG in persoon van een directeur bedrijfsvoering met een projectopdracht om voor 1 mei 2017 de basis op orde te brengen; dekking uit algemene reserve / resultaat 2015; Verder versterken van account- en casemanagersrol ODG, in relatie met versterking professioneel opdrachtgeverschap door opdrachtgevers; Herzien afdelingenstructuur ODG, opbouwen rond primaire afdelingen (T&H en VVL); afdeling Advies integreren in primaire afdelingen (en eventueel Ondersteuning). 	<p>Continu</p> <p>1 mei 2016</p> <p>1 september 2016</p> <p>1 september 2016</p>

Competenties, vaardigheden en cultuur	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken noodzaak structurele versterking formatie op rapportage, gericht op eisen VTH Wet en Omgevingswet; staat los van noodzaak om te komen tot uniformering / standaardisatie in rapportage; Onderzoeken of structurele versterking formatie op onderhoud LOS systeem noodzakelijk is; Investeren in expliciete en gezamenlijke cultuurontwikkeling personeel, doorbreken eilandculturen. 	<p>1 maart 2017</p> <p>1 maart 2017</p> <p>Continu</p>

Systemen	Deadline
<ul style="list-style-type: none"> Afronden PDC met kengetallen "Groninger Maat" voor outputfinanciering), waarin wordt gestreefd naar maximaal haalbare standaardisatie (beperking aantal producten en smaken); Voor zomer 2016 gereed, besluitvorming AB meteen na de zomer; Tijdelijke versterking op implementatie LOS systeem om te borgen dat planning wordt gehaald; Toetsen of LOS implementatie de vereiste stuurinformatie oplevert; Investeren in ondersteunende ICT voor medewerkers (tablets en smartphones); Anticiperen op de vernieuwing in het BBV om de transparantie te bevorderen; opname programma overhead in begroting 2017; Verbeteren koppeling van financiële informatie aan inhoudelijke informatie, noodzakelijk voor toekomstige rapportage op output en outcome. 	<p>1 juli 2016</p> <p>1 mei 2016</p> <p>1 maart 2017</p> <p>1 juni 2016</p> <p>1 september 2016</p> <p>1 maart 2017</p>