



Notitie Stand van zaken Huis op Orde.

In deze notitie wordt ingegaan op de activiteiten die nog open staan. De activiteiten die al eerder zijn verantwoord in de voortgangsrapportage die op 13 juli 2016 aan het algemeen bestuur is voorgelegd worden in principe niet meer behandeld.

De verantwoording vindt plaats per actielijn, zoals opgenomen in het actieplan Huis op Orde. Voor de duidelijkheid zijn alle acties uit het actieplan Huis op Orde doorlopend genummerd. Bij elke actie is aangegeven tot welke fase de actie behoorde. Het actieplan kende namelijk een fasegewijze opbouw, die er als volgt uitzag:

Fase 1: Basis op orde: bouwen aan functionerende systemen en een functionerende organisatie;

Fase 2: Opbouwfase: bouwen aan een dienst met een toegevoegde waarde voor de deelnemers;

Fase 3: Huis op Orde: bouwen aan een toekomstbestendige dienst.

In een bij deze notitie gevoegd statusoverzicht is aangegeven of een actie is uitgevoerd (groen gearceerd), in uitvoering is (oranje gearceerd) of nog moet worden opgestart (rood gearceerd). Bij de nog in uitvoering zijnde en nog op te starten acties is aangegeven wat de status is per 1 januari 2018.

Actielijn 1: De startpositie.

Acties uit actieplan.

Deze actielijn heeft te maken met de uitleg van de startafspraken. Het doel van deze acties was de startafspraken helder te krijgen en de startafspraken af te wikkelen.

In het actieplan waren ten aanzien van deze actielijn de volgende acties geformuleerd:

01. Documenten met besluiten waar afspraken op zijn gebaseerd in beeld brengen (fase 1);
02. Directie maakt totaaloverzicht van niet nagekomen afspraken, ondernomen acties en bereikte resultaten inclusief de financiële gevolgen en geeft advies over het vervolgtraject (fase 1);
03. Voeren van gesprekken met deelnemers door DB-leden met ambtelijke ondersteuning (fase 1);
04. DB informeert AB over het traject en het resultaat. Voor de nog niet opgeloste geschillen legt het DB een voorstel voor beslechting voor (fase 1);
05. Uitvoeren vervolgpcedures (fase 1, eventueel fase 2);
06. DB vertaalt het resultaat in de (meerjaren-)begroting (fase 1, eventueel fase 2).

Stand van zaken.

De acties 01. tot en met 04. zijn afgewikkeld en verantwoord in het voortgangsdokument. Actie 05. is nog in procedure in de vorm van een lopend arbitragetraject (VVGB-gelden) en een minnelijke schikking (SBK-traject). Actie 06. kan pas worden uitgevoerd na afronding van de arbitrage en de schikking. De voortgang in de uitvoering van het arbitragetraject en het schikkingsvoorstel wordt bewaakt. In het kader van de verantwoording kan dan ook worden geconcludeerd, dat alle acties uit actielijn 1, voor zover daar invloed op kan worden uitgeoefend, zijn uitgevoerd. De nog resterende werkzaamheden (afwikkeling arbitrage en schikking, gevolgd door een vertaling daarvan in de (meerjaren)begroting) hebben betrekking op proces, waarin de OMWB volgend is.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

De budgettaire gevolgen van de uitgevoerde acties zijn op een groot aantal onderdelen verwerkt. Daarover is op 13 juli 2016 door het algemeen bestuur een besluit genomen naar aanleiding van het behandelde voorstel inzake de afwikkeling van de zogenaamde "oude hypotheek". Eén van de in gang gezette arbitragetrajecten (SBK RMD) zal waarschijnlijk niet worden vervolgd, omdat er een voorstel ligt tot minnelijke schikking, waarop de OMWB inmiddels (op 2 maart 2018) een instemmend besluit heeft genomen. De budgettaire gevolgen van die minnelijke regeling worden, indien mogelijk, verwerkt in de jaarrekening 2017.

Het arbitragetraject inzake de VVGB-gelden is nog lopende. De financiële gevolgen daarvan zijn pas bekend als het traject is afgerond. In de risicoparagraaf van de begroting is daarover het een en ander opgenomen. De aan het arbitragetraject verbonden kosten, zoals advocaatskosten en de kosten van het arbitrage-instituut komen in principe nog ten laste van het budget "Huis op Orde". Deze kosten kunnen worden geraamd op: € 19.000,--.

Actielijn 2: De bedrijfsvoering op orde brengen.

Acties uit actieplan.

Deze actielijn is veelomvattend en heeft te maken met het op orde brengen van de bedrijfsvoering. Binnen de actielijn is in het actieplan ingezet op de volgende onderdelen:

1. Functionerende systemen en zaakgericht werken;
2. Een goed functionerende organisatie.

Onderdeel 1: Functionerende systemen en zaakgericht werken.

Ten aanzien van het eerste onderdeel werden in het actieplan de volgende acties geformuleerd:

- 07 Directie komt met een plan (businesscase ICT) voor het op orde brengen van de informatie-huishouding (ICT). In dat plan wordt helder gemaakt welke scenario's mogelijk zijn en welke stappen gezet moeten worden om overeenkomstig dit actieplan fasegewijs de ICT toekomstbestendig te maken (fase 1);
08. Directie zorgt voor een uniforme beschrijving, implementatie en borging van de interne werkprocessen. Hierbij geldt dat de medewerkers de systemen op juiste wijze kunnen en zullen gebruiken en dat actuele en betrouwbare stuur- en verantwoordingsinformatie gegenereerd wordt (fase 1);
09. Directie zorgt voor heldere afspraken met deelnemers in het werkprogramma en zorgt ervoor dat medewerkers gegevens correct en volledig registreren in de systemen (fase 1);
10. Directie zorgt voor een duidelijke opbouw van de facturen (kwaliteitsslag maken) (fase 1);
11. Doorontwikkeling ICT naar 'risico- en crisismanagement' en 'informatie-uitwisseling' (fase 2);
12. Directie voert het zaakgericht / projectmatig werken in en bouwt dit verder uit (fase 2);
13. DB formuleert opdracht aan de directeur om te komen tot een plan voor de opbouw van één inrichtingenbestand voor alle deelnemers waarin alle lokale inrichtingenbestanden zijn opgenomen en actueel worden gehouden (fase 2);
14. Directie en deelnemers komen tot één uniform, plaatsonafhankelijk, digitaal systeem voor de ontsluiting van alle inrichtingendossiers (fase 3);
15. Doorontwikkeling ICT naar toekomstbestendigheid "voldoen aan nieuwe eisen en wensen" en "inspelen op nieuwe ontwikkelingen" (fase 3).

Onderdeel 2: Naar een goed functionerende organisatie.

Ten aanzien van het tweede onderdeel werden in het actieplan de volgende acties geformuleerd: Inzetbaarheid medewerkers:

16. Directie draagt zorg voor inzicht in benodigde kernformatie op basis van de werkvoorraad voor het oplossen van kwantitatieve mismatch (frictie) (fase 1);
17. Teamleiders dragen zorg voor een persoonlijk werkplan en prestatieafspraken per medewerker in lijn met de gestelde organisatieambitie (fase 1);
18. Directie draagt zorg voor een mobiliteitsprogramma voor oplossing kwalitatieve mismatch (frictie) waarbij zorgvuldigheid wordt betracht naar persoonlijke kant (fase 2);
19. Directie formuleert een strategisch en toekomstbestendig personeelsbeleid waarmee zowel de korte termijn issues (de kwalitatieve en kwantitatieve mismatch) als de lange termijn issues (trends, wetswijzigingen, samenwerking etc.) worden opgelost (fase 2);
20. Directie draagt zorg voor het formuleren van een opleidingsplan dat bijdraagt aan het opleiden van de eigen medewerkers om op eigen kracht de taken van de dienst op kwalitatief niveau uit te voeren (fase 2);
21. Directie draagt zorg voor een tijdelijke inzet van extra ondersteuning om medewerkers te ondersteunen bij het bereiken van het juiste kwaliteitsniveau (1. kennis en ervaring 2. houding en gedrag) (fase 2);
22. DB wordt in kennis gesteld van definitief personeelsplan / organisatieplan waarin bovengenoemde acties zijn opgenomen (fase 2).

Zakelijke bedrijfscultuur:

23. Directie draagt zorg voor organisatorische aanpassingen om de span of control terug te brengen. Teams klachten en repressief en Team Tap (fase 1);
24. Directie maakt meer werk van cultuurinterventies in de organisatie; aanspreken op gedrag, leren van elkaar, (talent)ontwikkeling en groei (fase 2).

Adequate organisatiestructuur:

25. De organisatiestructuur wordt nader tegen het licht gehouden en aangepast op formaat directieteam, focus naar realiseren en presteren, duidelijke bevoegdheids- en taakverdeling (fase 1);
26. DB brengt de afspraken in beeld over de decentrale werkplekken (varieert per gemeente) en de daarmee gepaard gaande vergoeding. Bezieet e.e.a. in relatie tot de (kosten voor) centrale huisvesting van de OMWB (fase 1).

Stand van zaken.

Onderdeel 1: Functionerende systemen en zaakgericht werken.

De acties voor dit onderdeel hadden tot doel er voor te zorgen de werkprocessen en formats te uniformeren en te zorgen voor functionerende ICT-systemen om te kunnen voldoen aan de interne en externe informatiebehoefte (fase 1). In de tweede en derde fase is het doel de systemen meer toekomstbestendig in te richten en te zorgen voor mogelijkheden om gegevens uit te wisselen tussen de OMWB en haar deelnemers.

In het actieplan waren de acties dus tweeledig:

- a. het verbeteren van de ICT-huishouding om de informatiebehoefte op orde te brengen;
- b. het uniformeren van werkprocessen en er voor zorgen dat medewerkers de gegevens zodanig registreren, dat stuur- en verantwoordingsinformatie gegenereerd kan worden.

De acties 07 tot en met 10 uit fase 1. zijn afgerond, zoals in de voortgangsrapportage van juni 2106 is verantwoord. Daar waar op die punten nog knelpunten worden ervaren is de organisatie in staat om daarop te anticiperen en adequaat te reageren.

Als het gaat om de stand van zaken eind 2017 kan het volgende worden vermeld:

ad a. het verbeteren van de ICT-huishouding om de informatiebehoefte op orde te brengen.

Er is veel energie gestopt in het oplossen van een groot aantal issues om de werking van de systemen te verbeteren. In de voortgangsrapportage zijn die acties beschreven en verantwoord. Duidelijk is echter dat met behoud van de huidige systemen geen situatie zal worden bereikt, dat er in de toekomst sprake zal zijn van functionerende systemen. Het vervangen van de bestaande systemen is dan ook absolute noodzaak.

Het voorbereiden van de besluitvorming om deze vervanging op zorgvuldige wijze te laten plaatsvinden kost veel tijd. Aangenomen wordt, dat die vervanging niet eerder zal zijn gerealiseerd dan op 1 januari 2019, omdat voor het vervangen van de systemen aanbestedingsprocedures gevolgd zullen moeten worden.

Om te voorkomen, dat tot 1 januari 2019 niet of onvoldoende beschikt kan worden over sturingsinformatie is het noodzakelijk dat de huidige systemen op onderdelen worden aangepast. Met de leveranciers van deze systemen zijn afspraken gemaakt om deze aanpassingen te realiseren.

Gelet op de complexiteit van het te volgen proces is besloten om externe projectleiders aan te trekken om het volledige ICT-proces in goede banen te leiden.

Ter uitvoering van dit onderdeel wordt dan ook de volgende weg bewandeld:

- a. treffen van verbetermaatregelen om de huidige systemen tot 1 januari 2019 in stand te houden, waarbij de inspanningen er op gericht zijn de systemen de vereiste sturingsinformatie te laten leveren;
- b. het opzetten van een projectstructuur voor het opstellen van een plan van eisen en het doorlopen van het aanbestedingstraject voor het aanschaffen van nieuwe systemen.

De acties uit de tweede en derde fase om de ICT-architectuur toekomstbestendig te maken zullen worden meegenomen bij het formuleren van het onder b. vermelde plan van eisen.

Bijzondere aandacht verdient de uitvoering van de acties 13 en 14, het opzetten van één inrichtingbestand en het digitaal ontsluiten van de inrichtingendossiers.

Door de OMWB is het bestaande inrichtingenbestand "up-to-date" gemaakt. Daarna zullen besluiten worden voorbereid voor het beheer van het inrichtingenbestand en het digitaal ontsluiten van dossiers.

Ad b. het uniformeren van werkprocessen en er voor zorgen dat medewerkers de gegevens zodanig registreren, dat stuur- en verantwoordingsinformatie gegenereerd kan worden.

De werkprocessen zijn uitgewerkt en beschreven voor zover het gaat om de uitvoering van het primaire proces. Die procesbeschrijvingen zullen worden aangevuld/aangepast met registratieverplichtingen om stuur- en verantwoordingsinformatie te kunnen genereren. Borging zal plaatsvinden in het in ontwikkeling zijnde kwaliteitssysteem en de daaraan ten grondslag liggende administratieve organisatie.

De projecten die als gevolg van het bovenstaande in de lijn worden uitgevoerd zijn:

- Treffen van maatregelen om de werking van de huidige systemen tot 1 januari 2019 te waarborgen;
- Project tot inrichting van een nieuwe ICT-architectuur, resulterend in het operationaliseren van een aantal nieuwe ICT-systemen;
- Het voorbereiden van een voorstel tot het beheren van het inrichtingenbestand en het digitaal ontsluiten van inrichtingendossier;
- Beschrijven van de administratieve organisatie en inrichting van het kwaliteitssysteem.

Deze projecten zijn in 2017 in de organisatie uitgezet. De uitvoering van deze projecten loopt.

Onderdeel 2: Naar een goed functionerende organisatie.

De acties 16, 17, 18, 20, 22, 23, 25 en 26 zijn gerealiseerd, onder andere door het vaststellen en implementeren van het aangepaste organisatieplan met ingang van 1 juli 2017.

Er is inzicht in de kernformatie en er is afgesproken, dat jaarlijks wordt bezien of deze kernformatie moet worden aangepast en hoe groot de flexibele schil zou moeten zijn. Met het bestuur is de afspraak gemaakt, dat de vaste formatie van de dienst een gefaseerde groei doormaakt om uit te komen op een formatie van 228 fte. Aan deze afspraak wordt uitvoering gegeven (actiepunt 19). Met medewerkers zijn prestatie-afspraken gemaakt. Deze afspraken worden in de functionerings- en beoordelingscyclus gemonitord. Uit het feit, dat in 2016 de norm voor declarabele uren is gehaald, blijkt, dat onder andere op het halen van deze norm wordt gestuurd.

Zoals hiervoor vermeld is op 1 juli 2017 de organisatiestructuur aangepast. In het organisatieplan zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven. Alle medewerkers zijn inmiddels geplaatst. Vanaf 1 juli 2017 is de organisatie overeenkomstig de nieuwe structuur in werking.

Ondanks het feit, dat er in 2017 veel aandacht is besteed aan het zorgvuldig plaatsen van medewerkers in de nieuwe organisatie is gebleken, dat voor een beperkte groep medewerkers de overgang van de latende organisatie naar de OMWB lastig blijft. Het is gewenst om ook in 2018 aandacht te blijven besteden aan deze "transitie-problemen", omdat deze situaties frustrerend zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

In 2017 is er veel aandacht geweest en ook in 2018 zal er nog veel aandacht worden besteed aan de doorontwikkeling van de medewerkers van de OMWB. Daarvoor zullen diverse instrumenten worden ingezet, zoals een op maat gesneden opleidingsplan en een weging van medewerkers op basis van de geformuleerde kwaliteitscriteria. De komst van de Omgevingswet zal tot gevolg hebben, dat de rol van de medewerkers zal veranderen. Zij zullen meer dan nu het geval is gaan fungeren als adviseur. Aan deze verandering zal in de komende jaren veel aandacht worden besteed. Om invloed uit te oefenen op de cultuur van de organisatie zal een MD-traject worden gevolgd, gericht op de leidinggevende teammanagers binnen de dienst. De verwachting is, dat door in dat traject aandacht te geven aan de stijl van leidinggeven cultuurinterventies tot stand kunnen worden gebracht (actie 21 en 24).

Op basis van het bovenstaande kunnen de nog resterende acties als volgt worden geformuleerd:

- jaarlijkse beoordeling van de omvang van de vaste formatie van de dienst en het bepalen van de flexibele schil;
- het verder oppakken van "transitie-problemen" in het kader van de organisatie-ontwikkeling;
- de inrichting en uitvoering van een MD-traject.

Deze acties zijn in de lijn van de organisatie opgepakt.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Om de nog resterende acties te kunnen uitvoeren zullen ook in 2018 middelen voorhanden moeten zijn. De daartoe vereiste budgetten kunnen als volgt worden omschreven:

- Er zijn al veel verbeteringen aangetroffen om de huidige systemen tot 1 januari 2019 te kunnen laten functioneren. Aanpassingen blijven echter noodzakelijk. De in de begroting 2018 daarvoor opgenomen middelen zullen daarvoor worden aangewend;
- Het opzetten van de ICT-architectuur is in behandeling. Vanuit het actieplan Huis op Orde zijn hiervoor middelen beschikbaar gesteld. Naar verwachting is in 2018 nog een budget nodig van € 400.000,--. Dit bedrag zal worden aangewend om deze architectuur verder uit te werken en het aanbestedingstraject te doorlopen. In dat bedrag wordt rekening gehouden met de inzet van primaire medewerkers, omdat het bij het ontwikkelen van de architectuur van het grootste belang is dat gekozen wordt systemen, die aansluiten bij de werkprocessen in de primaire lijn;
- Het vraagstuk ten aanzien van het beheren van het inrichtingenbestand in relatie tot het digitaal ontsluiten van inrichtingendossiers is zeer complex. De budgettaire gevolgen van een dergelijk besluit kunnen op dit moment niet worden overzien. In 2018 zullen daarover zowel inhoudelijk als budgettair voorstellen aan het bestuur worden gedaan;
- Het inrichten van het kwaliteitssysteem en het beschrijven van de administratieve organisatie wordt in eigen beheer uitgevoerd. Een deel van die inzet wordt gedaan door medewerkers uit het primaire proces. Naar verwachting moet door die medewerkers 300 uren aan dat project worden gewerkt. Die inzet gaat ten koste van extern declarabele werkzaamheden. De kosten van deze tijdsbesteding worden dan ook geraamd op $300 \times € 88,-- = € 26.400,-$;
- In 2017 was een bedrag beschikbaar voor het oplossen van transitieproblemen. Omdat iedere medewerker geplaatst is in de organisatie is dit bedrag maar voor een klein deel gebruikt. Na een half jaar werken in de nieuwe structuur blijkt, dat het gewenst is om toch een deel van dat budget beschikbaar te hebben voor het oplossen van "transitie-problemen" en het doorlopen van het MD-traject. Welk bedrag nog vereist en beschikbaar moet zijn in 2018 zal bij het opstellen van de jaarrekening worden meegenomen.

Actielijn 3: Level Playing Field.

Acties uit het actieplan.

De acties, behorende tot deze actielijn hebben tot doel voor de 28 deelnemers een gelijk speelveld te creëren. De volgende acties zijn in het actieplan opgenomen:

Onderdeel 1: Takenpakket.

- 27 Directie formuleert op basis van het Landelijk Basistakenpakket inhoud en omvang van het basistakenpakket voor deelnemers van de OMWB en legt dit vast in een bestuurlijk voorstel (fase 1);
- 28 DB bereidt voorstel voor ten behoeve van het algemeen bestuur waarin wordt vastgelegd welke nieuwe verzoektaken (eventueel onder voorwaarden) door de OMWB mogen worden uitgevoerd (fase 2);
29. DB bereidt voorstel voor ten behoeve van het algemeen bestuur waarin wordt ingegaan op de omvang van het totaalbudget voor de uitvoering van collectieve taken, de financiering daarvan, het soort collectieve taken en de wijze waarop het programma jaarlijks wordt vastgesteld (fase 2).

Onderdeel 2: Uniformering van werkafspraken.

30. Alle deelnemers verlenen mandaat aan de OMWB op basis van de door het AB vastgestelde mandaatregelingen waaruit deelnemers een keuze maken (fase 2);
31. Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om bedrijfsactiviteiten te beoordelen op risico's voor de omgeving. Formulering van ondergrens voor eenduidige uitvoering basistaken (fase 2);
32. Sessie in het AB over de wijze van uitvoering van de basistaken (en verzoektaken) (fase 2);
33. Inrichtingenbestand wordt op basis van geformuleerde risico's onderverdeeld, zodat duidelijk is welke inrichtingen onder eenduidig regiem vallen en welke inrichtingen niet (fase 2);

34. Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor met maximaal drie uitvoeringsvarianten voor restant van de basistaken (fase 2);
35. Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om branchegericht en/of themagericht te werken (fase 3);
36. Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om het regionaal uitvoeringsbeleid te formuleren (fase 3);
37. AB stelt het voorstel om te komen tot een regionaal uitvoeringsbeleid vast (fase 3);
38. Directie formuleert in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers het regionaal uitvoeringsbeleid (fase 3);
39. AB stelt het regionaal uitvoeringsbeleid vast (fase 3).

Stand van zaken.

In deze actielijn zijn zowel ten aanzien van de uitvoering van de basistaken, de verzoektaken als de collectieve taken acties geformuleerd.

Op 1 juni 2016 heeft het algemeen bestuur het voor de OMWB vastgestelde Landelijk Basistakenpakket vastgesteld. Op 15 december 2017 werd door het algemeen bestuur een besluit genomen over de uitvoering van het Besluit omgevingsrecht (Bor). In dit Besluit is de uitvoering van het basistakenpakket wettelijk verankerd. Daarmee is actie 27 afgerond. De implementatie van het besluit vindt in 2018 zijn beslag.

De uitvoering van actie 28 vindt voortdurend plaats. Op het moment dat zich een nieuwe ontwikkeling voordoet, waar de OMWB een rol in zou kunnen betekenen wordt een bestuurlijk voorstel voorbereidt.

Ook jaarlijks wordt het collectieve takenpakket vastgelegd (actie 29). Vooralsnog wordt vast gehouden aan het budget dat daarvoor bij de start van de OMWB beschikbaar was. Als op termijn wordt besloten meer taken uit te voeren op basis van een regionaal uitvoeringsprogramma kan ook gesproken worden over de financiering van deze taakuitvoering in relatie tot het budget dat per deelnemer beschikbaar is.

Actie 30 is in uitvoering. Op basis van een besluit van het algemeen bestuur ter uitvoering van het Besluit omgevingsrecht is aan alle deelnemers één model voorgelegd voor het verlenen van mandaat aan de OMWB met betrekking tot het basistakenpakket. In afwijking van de geformuleerde actie is niet gekozen voor drie varianten. Die keuze in varianten was bij het opstellen van het actieplan nog ingegeven door het feit, dat het Besluit omgevingsrecht nog niet van kracht was en de bevoegde gezagen de vrijheid hadden om een keuze te maken bij het overdragen van voorbereidende handelingen. Door het vaststellen van het Bor is die vrijheid niet meer aanwezig.

De acties 31 tot en met 39 hebben allen een sterke relatie met de besluitvorming en verdere uitwerking van de zogenaamde "MWB-norm".

Op 13 juli 2016 werd door het algemeen bestuur een motie aangenomen, waarin aan het dagelijks bestuur de opdracht werd gegeven de historisch gegroeide financieringsstructuur tegen het licht te houden en voorstellen te doen voor een meer evenwichtige inbreng van middelen.

Naar aanleiding van die motie, maar ook in aansluiting op hetgeen daarover in het actieplan Huis op Orde is vermeld in de opbouw- en doorontwikkelingsfase van de OMWB is gestart met een onderzoek om te komen tot een geobjectiveerde norm. Deze activiteiten werden nog versterkt door het in werking treden van het Besluit Omgevingsrecht met ingang van 1 juli 2017. Op 15 december 2017 heeft het algemeen bestuur ingestemd met het introduceren van een "MWB-norm". De verdere uitwerking van deze norm zal in 2018 plaatsvinden. Ook zal een besluit worden voorbereid om het uitvoeringsniveau te bepalen van de niet-inrichtingsgebonden basistaken.

Alle acties die bij deze actielijn zijn vermeld in het actieplan Huis op Orde komen in feite door de implementatie van het Bor en de uitwerking van de MWB-norm samen. Actie 35 is opgenomen als project in het collectieve takenplan voor 2018. De acties 36 tot en met 39 worden in 2018 opgepakt bij het opzetten en uitwerken van een regionaal operationeel kader en een gemeenschappelijk uitvoeringsniveau. Op 2 maart 2018 zijn deze onderwerpen besproken in een thema-bijeenkomst van het algemeen bestuur.

De volgende nog openstaande acties/projecten kunnen bij deze actielijn worden geformuleerd:

- uitwerking en implementatie van de MWB-norm;
- implementatie van het Besluit Omgevingsrecht;
- opzetten en uitwerken van een regionaal uitvoeringskader en uitvoeringsplan.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

De uitwerking van de MWB-norm en de daarmee samenhangende besluitvorming vereist in 2018 de nodige inzet. Die inzet en expertise zal deels extern worden geleverd en deels intern door het inschakelen van medewerkers vanuit de OMWB.

De externe ondersteuning wordt geraamd op € 20.000,--. De inzet van medewerkers uit het primaire proces van de OMWB wordt geraamd op 200 uur x € 88,-- = € 17.600,--.

Actielijn 4: Transparantie en communicatie.

Acties uit het actieplan.

Deze acties hebben tot doel de interne en externe communicatie en de financiële transparantie te bevorderen.

Onderdeel 1: P. & C.-cyclus.

40. De P&C-cyclus wordt zodanig ingericht dat de actuele situatie en risico's volledig helder zijn voor de deelnemers (fase 1);
41. Directie zorgt voor een passende en afgestemde P&C-cyclus in het algemeen en de begroting in het bijzonder (fase 2);
42. Directie draagt zorg voor het formuleren van een spoorboekje P&C op basis waarvan het jaarlijks P&C programma wordt gecommuniceerd met de deelnemers voor de afstemming en behandeling in colleges en raden (fase 2).

Onderdeel 2: Communicatie.

43. Directie draagt zorg voor het stimuleren van de interne communicatie door de communicatiekracht van de eigen organisatie te bevorderen, ondersteund door heldere richtlijnen voor colleganet en andere vormen van interne communicatie / bejegening (successen vieren, korte lijntjes) (fase 2);
44. Directie draagt zorg voor heldere communicatierichtlijnen voor communicatie naar externe partners (gemeenten, bedrijven, burgers) (fase 2).

Stand van zaken.

Onderdeel 1: Inrichting P. & C.-cyclus.

De financiële perikelen in de afgelopen jaren hebben er voor gezorgd, dat er de nodige verbetermaatregelen zijn getroffen om de P. & C.-cyclus te verbeteren. In het kader van een beschrijving van de administratieve organisatie is hier een vervolg aan gegeven door voor de cyclus een spoorboekje te ontwikkelen, welke tot gevolg heeft dat de P. & C.-producten volgens een geordend proces worden voorbereid en tot besluitvorming leiden. In dit spoorboekje is een kalender opgenomen, zodat ook de levering van deze producten tijdig gebeurt.

Het beheersen van de P. & C.-cyclus betekent niet alleen het beheersen van het proces, maar ook het beheersen van de inhoud (de financiële situatie). Binnen de organisatie wordt gewerkt aan een format voor managementrapportages om de sturingsinformatie aan te leveren. Op die manier wordt het management in staat gesteld om maatregelen te nemen om bij te sturen en er voor te zorgen, dat de bestuursrapportages en klantrapportages niet tot verrassingen leiden. Dat zorgt voor interne rust en rust in de relatie met de deelnemers. Deze actie is overigens niet als zodanig opgenomen in het actieplan.

Onderdeel 2: Communicatie.

De interne en externe communicatie zijn in de afgelopen periode aanzienlijk verbeterd. Een wekelijkse blog van de directeur en personeelsbijeenkomsten hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de interne communicatie. Hetzelfde geldt voor periodieke informatie-uitwisselingen per email aan bestuurders, contactambtenaren en financieel-consulenten.

Door het breed verspreiden van het digitale magazine "OMWB in beeld" wordt ook aandacht besteed aan de communicatie over inhoudelijke onderwerpen.

Ten aanzien van dit onderdeel zijn er geen specifieke, openstaande actiepunten meer.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Om de communicatie intern en extern te verbeteren wordt gewerkt aan een beter colleganet (intern) en een nieuwe website (extern). De voorbereidende kosten zijn betaald uit het beschikbare budget voor de uitvoering van het actieplan "Huis op Orde". De nog resterende kosten kunnen worden geraamd op € 15.000,--.

Actielijn 5: Leiderschap.

Acties uit het actieplan.

Deze acties hebben tot doel te bevorderen dat op diverse niveaus het gewenste leiderschap aansluit op de ontwikkeling binnen de organisatie.

Onderdeel 1: Leiderschap AB "controlerend en kaderstellend".

45. Directie en accountteams dragen zorg voor voldoende en adequate informatie over uitvoering werkprogramma van betreffende gemeente (fase 1);
46. Ambtelijke organisatie wordt aan voorkant betrokken bij advisering AB-leden bij AB-vergadering (fase 1);
47. Voorzitter (en DB) zorgen voor duidelijke aansturing en leiding en brengt hiermee het AB en haar leden in haar kaderstellende en controlerende rol (fase 1);
48. DB richt zich op duidelijke en scherpe agendasetting van het AB (fase 1).

Onderdeel 2: Leiderschap DB "koersbepalend en daadkrachtig".

49. DB is koersvast met betrekking tot 'huis op orde' en stuurt op de uitvoering van het actieplan (fase 1);
50. DB verdeelt acties over DB-leden en geeft inhoud aan de invulling van de portefeuilles met verbindingsofficier uit organisatie (fase 1).

Onderdeel 3: Leiderschap directie "verbinding en bedrijfsvoering".

51. DB herijkt functieprofiel en stelt in overleg met het directieteam en de OR een functieprofiel op gebaseerd op vaardigheden als: verbindend vermogen, transparant, oplossingsgericht en verantwoordelijkheid. Commitment aan het actieplan is hierbij onvoorwaardelijk (fase 1);
52. Werving en selectie opstarten op basis van herijkt functieprofiel (fase 1);
53. Directie heeft permanente aandacht voor management development waarvoor een programma geformuleerd wordt gericht op het versterken van de eigen managementkracht (fase 1).

Onderdeel 4: Leiderschap medewerkers "taakvolwassenheid en klantgerichtheid".

54. Teamleiders ruimen voldoende tijd in om medewerkers op maat te ondersteunen (HRM-cyclus inrichten met planning- en beoordelingsgesprekken) (fase 1);
55. Doorontwikkeling op bestuurlijke sensitiviteit en professionaliteit (verantwoordelijkheid en zakelijkheid) van medewerkers (fase 2);
56. Directie draagt zorg voor het naar beneden bijstellen van de span of control door functionarissen (managers, teamleiders, senioren) mensgericht te laten werken. Hierbij is aandacht voor de verhouding productiviteit vs declarabiliteit (fase 2);
57. Directie draagt zorg voor het ontwikkelingstraject van teamleiders waarbij aandacht is voor de vertaalslag van management naar uitvoering en resultaatgericht sturen (fase 2).

Stand van zaken.

Deze actielijn richt zich op de wijze waarop bestuur en directie uitvoering geven aan de rollen die zij moeten vervullen.

rol algemeen bestuur.

Als het gaat om de rol van het algemeen bestuur komen in het actieplan de volgende zaken naar voren:

- a. rolverdeling eigenaar – opdrachtgever;
- b. gedegen voorbereiding en agendasetting vergadering algemeen bestuur.

De hieruit voortvloeiende acties hebben tot resultaat geleid. De rapportages richting de opdrachtgevers zijn verbeterd, waardoor de leden van het algemeen bestuur in het algemeen bestuur meer de rol van eigenaar aannemen. Ook is er een tendens waarneembaar waarbij de bijeenkomsten van het algemeen bestuur een meer inhoudelijk karakter krijgen (thema-bijeenkomsten). De voorbereidingen van de vergaderingen van het algemeen bestuur verlopen gestructureerder. Dit heeft ook voor de nodige rust gezorgd.

Natuurlijk blijven er punten over ter verbetering, maar er is geen reden om te concluderen dat deze acties niet zijn afgerond.

rol dagelijks bestuur

De rol van het dagelijks bestuur werd in het actieplan omschreven als: zorgen voor koersvastheid en sturen op uitvoering.

Ook die rol komt door allerlei getroffen maatregelen beter tot zijn recht. Door na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 de portefeuilleverdeling van de leden van het dagelijks bestuur beter te laten aansluiten op inhoudelijke thema's komt ook de bestuurlijke relatie van het dagelijks bestuur met het werk van de OMWB beter in beeld. Ook hier kan geconcludeerd worden dat de acties zijn afgerond.

rol directie.

Eén van de actiepunten betrof het werven van de directeur. Deze wervingsprocedure is afgerond en heeft geleid tot rust en transparantie zowel binnen als buiten de organisatie.

Naast de benoeming van de directeur zijn in het kader van de uitvoering van het Organisatieplan ook twee nieuwe afdelingshoofden benoemd. Deze volledig nieuwe managementstructuur en de aangepaste teamindeling heeft geleid tot een duidelijk en zichtbaar leiderschap binnen de organisatie. Het hierna te bespreken MD-traject zal er toe moeten leiden dat het leiderschap ook bijdraagt aan het scheppen van een eigen identiteit en cultuur van de organisatie.

De andere actiepunten als het gaat om de leiding van de organisatie hadden betrekking op:

- a. aandacht voor de bedrijfsvoering;
- b. versterken van de eigen managementkracht;
- c. bevorderen taakvolwassenheid en klantgerichtheid medewerkers.

ad a.

In de bedrijfsvoering zijn al de nodige verbeterlagen gemaakt. In het organisatieplan is melding gemaakt van het voornemen om, nadat het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering is aangetreden, een ontwikkelplan te maken voor de inrichting van de bedrijfsvoering.

Dit plan is in voorbereiding.

ad b.

De managementkracht (zoals span of control) is versterkt door de nieuwe teamindeling, die beter aansluit bij de uitvoeringspraktijk. Het MD-traject (zie actielijn 2) moet deze managementkracht verder aanvullen als het gaat om cultuur en beleving.

ad c.

Aspecten, zoals taakvolwassenheid zijn volgend op het MD-traject, omdat de verwachting is dat met name het gedrag van de leiding op dat punt toonaangevend is. Ook persoonlijke werkplannen en borgen van de uitvoering van die plannen in de HR-cyclus draagt bij aan het bevorderen van de taakvolwassenheid.

Om de professionaliteit en sensitiviteit te bevorderen is in het najaar van 2017 voor alle medewerkers een workshop "Bestuurlijke sensitiviteit" gehouden. Daarna zullen er vervolgstappen worden gezet om die sensitiviteit verder te ontwikkelen.

De nog resterende actie, behorende bij deze actielijn is op basis van het vorenstaande:

- het opstellen, vaststellen en uitvoeren van een ontwikkelplan bedrijfsvoering.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Met betrekking tot deze actielijn zijn er geen budgettaire aandachtspunten. De maatregelen die wellicht nodig zijn om uitvoering te kunnen geven aan het ontwikkelplan bedrijfsvoering zijn al

meegenomen bij andere onderdelen en kunnen naar alle waarschijnlijkheid voor een groot deel binnen de normale exploitatie van de dienst worden opgelost.

Actielijn 6: Vertrouwen.

Acties uit het actieplan.

Deze acties hebben tot doel het vertrouwen terug te verdienen van eigenaren en deelnemers van de dienst. Daartoe werden de volgende acties geformuleerd:

58. Ieder DB-lid voert met de bestuurder van de hem toegewezen deelnemers in 2015 nog één bestuurlijk accountgesprek. In 2016 worden twee gesprekken gehouden. Directieleden ondersteunen deze gesprekken (fase 1);
59. Accountmanagement wordt zodanig ingericht, dat zowel bij de deelnemer als bij de OMWB sprake is van één aanspreekpunt (en duidelijkheid over escalatieladder) (fase 1);
60. Per deelnemers worden accountteams ingericht en de accountmanager van de OMWB voeren periodiek een accountgesprek met accountmanagers deelnemers (koppelen aan BURAP-rapportages) (fase 1);
61. Per deelnemer operationele lijnen en aanspreekpunten afspreken ten behoeve van accountbeheer (fase 1);
62. Ambtelijke werkgroepen aan de voorkant betrekken bij ontwikkelingen binnen de OMWB (fase 1);
63. Panel Planning en Control structurele basis geven met betrekking tot P. en C.-cyclus (fase 1);
64. Financiële consultants periodiek betrekken bij P. en C.-cyclus, waarbij voorzitter panel fungeert als voorzitter overleg (fase 1);
65. Structuur relatiemanagement zoals hiervoor omschreven vastleggen en inplannen voor 2016 en volgende jaren (fase 1).

Stand van zaken.

Deze actielijn richt zich op het opbouwen van vertrouwen bij de deelnemers zowel vanuit hun rol als opdrachtgever als vanuit hun rol als eigenaar.

Ter uitvoering van de acties die zich richten op de rol van opdrachtgever hebben er in het verleden gesprekken plaatsgevonden tussen leden van het dagelijks bestuur en bestuurders van de deelnemers. Aan deze periodieke gespreksrondes zal een vervolg worden gegeven in de nieuwe bestuursperiode na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018. Om de bestuurlijke betrokkenheid van iedere individuele deelnemer te vergroten is een dergelijke opzet zeker van groot belang, zeker omdat de OMWB een dienst is met 28 deelnemers en alleen de vergaderingen van het algemeen bestuur ontoereikend zijn om aandacht te kunnen geven aan regionale en lokale bestuurlijke issues. De leden van het dagelijks bestuur kunnen daarin een verbindende rol spelen.

De betrokkenheid van de deelnemers bij de voorbereiding van de vergaderingen en bijeenkomsten van het algemeen bestuur en het goed inregelen van de P. & C.-cyclus is hiervoor al aan de orde geweest bij de actielijnen 4. en 5.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Met betrekking tot deze actielijn zijn er geen budgettaire aandachtspunten.

Actielijn 7: Governance.

Acties uit het actieplan.

Bij deze actie gaat het om de invulling van de verschillende bestuurlijke rollen, zoals die optreden bij gemeenschappelijke regelingen in zijn algemeenheid en de OMWB in het bijzonder.

66. Voorstel aan DB en AB om deskundige in te schakelen om oneffenheden in het samenstel van regelingen op te sporen en voorstel te laten doen voor aanpassing (fase 1);
67. Voorstel aan DB en AB om regelingen aan te passen op basis van uitgebracht advies (fase 1);

68. Planning maken van vergaderingen AB en DB met ruimte voor betrekken van ambtelijke werkgroepen (fase 1);
69. DB-leden treden voor de aan hen toegewezen deelnemers op als vraagbaak voor bestuurlijke vraagstukken bij voorbereiding van de AB-vergaderingen (continu);
70. Uitwerking besluitvormingsstructuur met betrokkenheid / schakel ambtelijke ondersteuning deelnemers (panels) (fase 2).

Stand van zaken.

De acties bij deze actielijn concentreren zich op twee onderdelen:

- a. het aanpassen en op elkaar afstemmen van regelingen, zoals de gemeenschappelijke regeling en de dienstverleningsovereenkomst;
- b. uitwerken van de besluitvormingsstructuur waarbij gekeken wordt naar de betrokkenheid van uit de deelnemers.

De aangepaste gemeenschappelijke regeling is in ontwerp vastgesteld en in procedure bij de deelnemers. De inhoud van de nog aan te passen dienstverleningsovereenkomst zal in sterke mate bepaald worden door de besluitvorming rond de MWB-norm (zie actielijnen 3. en 8.).

De besluitvormingstructuur is uitgewerkt door de invulling van het spoorboekje voor de P. & C.-cyclus (actielijn 4). Deze cyclus is niet beperkt tot de procedure die gevolgd wordt bij het tot stand brengen van de P. & C.-producten, maar heeft betrekking op alle vergaderingen van dagelijks bestuur en algemeen bestuur en de voorbereiding daarvan.

Actie 69. is (nog) niet verder uitgewerkt. De uitvoering van dit actiepunt zal worden betrokken bij de hernieuwd invulling van actiepunt 58. dat hiervoor bij actielijn 6. is besproken.

Ten aanzien van de Governance kan nog worden opgemerkt dat provinciebreed een discussie wordt gevoerd over de inrichting van de Governance bij de Omgevingsdiensten. Op basis van de resultaten van die discussie zal worden nagegaan of nog aanvullende acties nodig zijn. Overigens gaat het hier om acties die niet in het actieplan zijn opgenomen.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Met betrekking tot deze actielijn zijn er geen budgettaire aandachtspunten.

Actielijn 8: Financiën.

Acties uit het actieplan.

Deze acties werden ingegeven door de slechte financiële situatie waarin de OMWB ten tijde van het opstellen van het actieplan verkeerde. De volgende acties werden in het plan opgenomen:

71. Directie brengt in overleg met het dagelijks bestuur de structurele knelpunten in beeld om de financiën op orde te brengen (fase 1);
72. In de Kadernota 2017, die in januari 2016 door het dagelijks bestuur wordt gepresenteerd worden de gewenste maatregelen voorgesteld om de financiën op orde te krijgen (fase 1);
73. Directie draagt zorg voor het opstellen van een producten- en dienstencatalogus met duidelijke productprijzen en marktconforme tariefstelling (samenhang met uniformering werkprocessen) en richt de systemen en rapportage opnieuw in (fase 2);
74. Financieringssystematiek volledig herijken (vaste kosten dienst en variabele kosten producten) (fase 2).

Stand van zaken.

In deze actielijn gaat het om twee acties:

- a. het op orde krijgen van financiën;
- b. het herijken van de financieringsstructuur.

ad a.

Er zijn al forse stappen gezet om het financiële beheer op orde te krijgen. Het voert te ver om daaruit de conclusie te trekken, dat de OMWB volledig "in control" is. Vooral op het terrein van de interne controle en het vastleggen van financiële onderdelen binnen de administratieve organisatie moeten nog vervolgstappen worden gezet. Door het uitvoeren van de maatregelen zoals die door de accountant in de managementletter zijn opgenomen wordt daaraan gevolg gegeven. Ook een aantal van de hiervoor vermelde in gang gezette projecten moeten dat proces ondersteunen. Het gaat dan met name om het vastleggen van de administratieve organisatie en om het opstellen van een ontwikkelplan voor de bedrijfsvoering. Deze projecten zijn vermeld bij de actielijnen 2., 4. en 5.

ad b.

Het project inzake de MWB-norm geeft uitvoering aan deze actie. Bij de verdere invulling van dit project zal ook duidelijk worden of het bestaande overzicht van producten- en diensten moet worden aangepast. Het project is opgenomen bij actielijn 3. en hoeft hier geen nadere toelichting meer.

Resterende budgettaire aandachtspunten.

Met betrekking tot deze actielijn zijn er geen budgettaire aandachtspunten. De kosten met betrekking tot de uitwerking van de MWB-norm zijn opgenomen bij actielijn 3.

Afsluitend totaalbeeld.

Het merendeel van de acties uit het actieplan zijn uitgevoerd. De nog resterende acties zijn uitgezet in de organisatie of zullen na de gemeenteraadsverkiezingen van 21 maart 2018 als een "nieuw" algemeen bestuur is aangetreden en de leden van het dagelijks bestuur weer zijn benoemd worden opgepakt.

Het actieplan ging uit van een planning van de acties over de jaren 2015 tot en met 2017. Nu alle acties in de lijn van de organisatie zijn opgepakt kan ook ten aanzien van de planning worden geconstateerd, dat deze planning redelijk tot goed is gevolgd.

Ten aanzien van de uitvoeringskosten van het actieplan kan het volgende worden opgemerkt.

Voorziene kosten op basis van het actieplan.

In het actieplan werden de volgende exploitatie- en investeringsbudgetten als raming opgenomen:

<i>Actieplan september 2015 ICT Investerings</i>	
Uitvoering fase 1	€ 240.000,00
Uitvoering fase 2	€ 330.000,00
Uitvoering fase 3	€ 480.000,00
Totaal	€ 1.050.000,00

<i>Actieplan september 2015 Exploitatie</i>	
Uitvoering fase 1	€ 100.000,00
Uitvoering fase 2	€ 400.000,00
Uitvoering fase 3	€ 30.000,00
Totaal	€ 530.000,00

Beschikbare budgetten voor 2017.

Door het algemeen bestuur werden in 2015 en 2016 budgetten beschikbaar gesteld, waarvoor een groot aantal werkzaamheden werden uitgevoerd. Deze baten en lasten zijn verantwoord in de jaarrekeningen van 2015 en 2016.

Bij het vaststellen van de jaarrekening 2016 werd besloten een bedrag van € 740.000,-- over te hevelen naar 2017. Ten behoeve van de exploitatie in 2017 werd dit bedrag in de begroting 2017 nog aangevuld met een bedrag van € 30.000,--.

In onderstaande tabel is aangegeven welke exploitatiekosten in 2017 zijn gemaakt en welk exploitatiebudget nog resteert aan het einde van 2017.

Budget primaire begroting 2017	€ 30.000,00
Overheveling 2016	€ 740.000,00
Budget 2017 HoO	€ 770.000,00

Uitgaven 2017	€ 272.000,00
---------------	--------------

Verschil budget -/- uitgaven	€ 498.000,00
-------------------------------------	---------------------

Bovendien is door het algemeen bestuur in de loop der jaren een investeringsbudget ter grootte van € 1.050.000,-- beschikbaar gesteld. Dit budget is aan het einde van 2017 nog volledig gereserveerd voor de noodzakelijk ICT-investeringen. Zoals hiervoor aangegeven is voor de uitvoering van dit traject een zorgvuldige voorbereiding vereist en vraagt ook de aanbestedingsprocedure meer tijd dan op voorhand werd aangenomen. In 2018 zal deze aanbestedingsprocedure worden doorlopen zodat op 1 januari 2019 de nieuwe systemen operationeel kunnen zijn.

In de hiervoor vermelde weergave van de stand van zaken en de nog resterende budgettaire aandachtspunten blijkt, dat het gewenst cq. noodzakelijk is om in 2018 nog enige financiële ruimte te hebben om het restant van de acties te kunnen uitvoeren.

In totaal gaat het om de volgende ramingen (inclusief openstaande verplichtingen):

Actielijn 1	Kosten arbitrage	€ 19.000,00
Actielijn 2	Opzetten ICT architectuur	€ 48.000,00
	Uren opzetten ICT architectuur	€ 352.000,00
	Inrichten kwaliteitssysteem	€ 26.400,00
Actielijn 3	Uitwerken MWB norm	€ 37.600,00
Actielijn 4	Opzetten website en colleganet	€ 15.000,00
Actielijn 5 t/m 8	Geen budget vereist	-
	TOTAAL	€ 498.000,00

In het bestuursvoorstel zal worden aangegeven hoe de besluitvorming ten aanzien van deze nog resterende budgettaire middelen zal plaatsvinden.