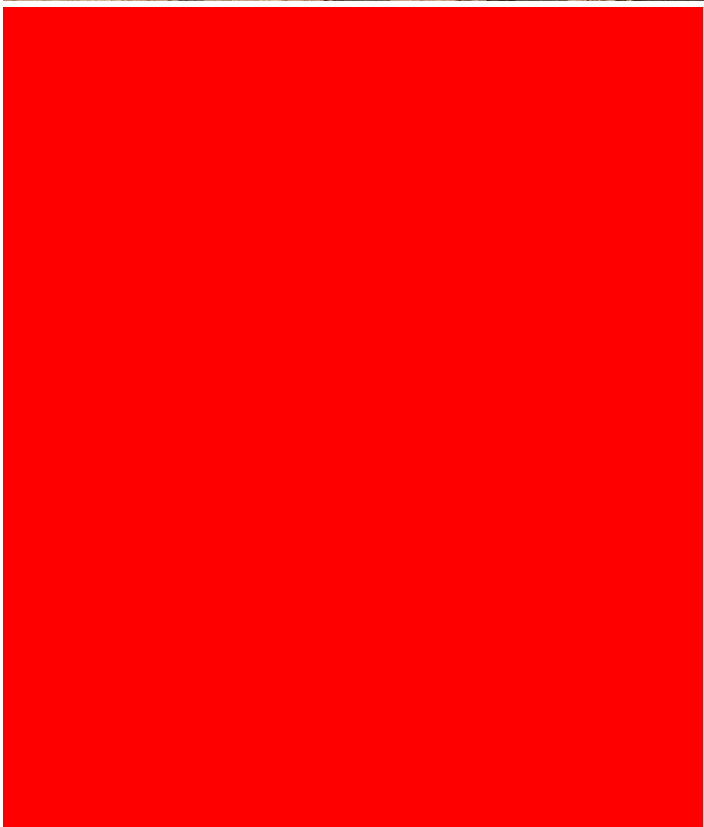


# Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant

## Actieplan Huis op orde 2015 - 2017



# Aan dit actieplan werkten mee

## ***Leden werkgroepen***

Esther Waterberg  
Marianne van Leeuwen  
Jan Koning  
Suzette Gijzen  
Fons Naterop (DB)  
Willemijn van Hees (AB)  
Coen Hamers  
Kimmo Hornman  
Jan-Gerrit Veeneman  
Ryan Palmen (DB)  
Izak Koedoot (AB)  
Henk-Jan Perebolte  
Jacky Priester  
Ad Houtman  
Ron Dujardin (AB)  
Louis de Gier  
Frans Goorden  
Sabine Winter  
Toine Theunis (DB)  
Remco Verschoor  
Mario Jacobs (DB)  
Jack Kruf  
Johan de Beer (AB)  
Jaap Mulder  
Carly Rietbergen  
Catiana Groot Antink  
Luciënne Hartman

## ***Procesleiding en ondersteuning***

N. (Neeltje) van der Heijden - Professioneel - advies en projectleiding  
P. (Peer) Verkuijlen - Verkuijlen Advies - proces en projectleiding

# ‘Huis op orde’

---

Op 1 januari 2013 is door de 27 gemeenten en de provincie Noord-Brabant op basis van een gemeenschappelijke regeling de Omgevingsdienst Midden- en West Brabant (OMWB) opgericht. Op 1 juni 2013 is de OMWB volledig operationeel van start gegaan als uitvoeringsorganisatie voor vergunningverlening, toezicht en handhaving en aanvullende verzoektaken. Na twee en een half jaar - waarvan 2 jaar volledig - operationeel, bestaan er redenen voor verbetering, aanpassing en verlegging van accenten. Met het actieplan ‘Huis op orde’ 2015 - 2017 en de hierin opgenomen acties wordt de OMWB verder op orde gebracht.

## Overzicht

In Hoofdstuk 1, Inleiding, wordt het vertrekpunt geschetst waarbinnen dit actieplan is geformuleerd. Hierbij wordt allereerst kort uiteengezet hoe de OMWB is ontstaan en welke documenten hieraan ten grondslag liggen. Hiernaast zijn in dit onderdeel de concrete opdrachtformulering, de opgave en de hoofdlijnen van het actieplan geformuleerd.

In hoofdstuk 2, Galan rapport, zijn de bevindingen uit het Galan rapport op hoofdlijnen uiteengezet. De Galan groep heeft een tussenevaluatie uitgevoerd naar het functioneren van de OMWB. Dit heeft geleid tot een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen zijn gerubriceerd op verbeteringen op het gebied van Governance, Leiderschap, Organisatie en Prestaties. Voor ieder deelgebied is een werkgroep samengesteld die de opdracht kreeg om tot een concreet, financieel onderbouwd en heterogeen actieplan met verbetermaatregelen te komen dat leidt tot een OMWB die de gewenste dienstverlening voor de aangesloten organisaties adequaat zal leveren. Deze werkgroepen bestonden uit vertegenwoordigers vanuit het DB (voorzitterschap werkgroep), het AB, het directieteam, de organisatie, de gemeenten (VTH-manager), de Provincie en de OR.

In Hoofdstuk 3, De acht, zijn de bevindingen van de vier werkgroepen geclusterd in acht actielijnen. Per actielijn worden de startafspraken uiteengezet, is een situatieschets gemaakt van wat er nu speelt of wat de bevindingen van De Galan Groep waren en worden in hoofdlijnen verbetermaatregelen aangedragen om ervoor te zorgen dat de OMWB de basis op orde krijgt. Aangezien ook de OMWB vanaf de start werkt aan verbeteringen, wordt ook aangegeven welke acties er al in gang zijn gezet of zijn afgerond.

In Hoofdstuk 4, de uitvoeringsagenda, is de fasering van de acties uit het actieplan uiteengezet in de volgende drie fasen: fase 1 ‘basis op orde’ - fase 2: ‘opbouwfase’ - fase 3: ‘huis op orde’. Per fase is een doelstelling geformuleerd en zijn resultaatverplichtingen genoemd die bereikt moeten zijn bij afronding van iedere fase. De activiteiten zijn financieel onderbouwd. Afgesloten wordt met een drietal acties waarmee voortgang, monitoring en verantwoording periodiek geborgd worden en een beschrijving van de projectorganisatie.

# 1. Inleiding

---

## Achtergrond, opgave en aanpak van het actieplan

### 1.1 Achtergrond

De Omgevingsdienst Midden- en West Brabant (OMWB) is een uitvoeringsorganisatie van en voor 27 gemeenten en de provincie Noord-Brabant in de regio Midden en West Brabant, gericht op de uitvoering van taken zoals toezicht, handhaving en vergunningverlening. Ook is de OMWB voor de gehele provincie Noord-Brabant verantwoordelijk voor bedrijven en inrichtingen die vallen onder de BRZO wetgeving (Besluit risico's zware ongevallen, 1999). In deze regio met 40.000 bedrijven en meer dan 1 miljoen inwoners fungeert de OMWB als belangrijke schakel tussen gemeenten, provincie, bedrijven en burgers om de veiligheid van de leefomgeving te bewaken en risico's zoveel als mogelijk te vermijden. De verantwoordelijkheid voor de BRZO-taken vergroot het werkgebied van de OMWB tot de gehele provincie Noord-Brabant. De missie van de OMWB is een bijdrage te leveren aan een leefbare en veilige werk- en leefomgeving voor de regio. De OMWB richt zich hierbij op het verder verbeteren van de dienstverlening, het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de leefomgeving en het komen tot een meer eenduidige en gelijke benadering en behandeling voor burgers en bedrijven.

In 2013 is de OMWB van start gegaan als uitvoeringsorganisatie met medewerkers vanuit de verschillende gemeenten, de provincie en de Regionale Milieudienst West Brabant (RMD). Op basis van een tussen het Rijk het IPO en de VNG gesloten package deal moesten de zogenaamde landelijke basistaken door de deelnemers verplicht worden ingebracht, waarbij het principe 'mens volgt taak' is gehanteerd. De eigenaren van de OMWB hebben door het aangaan van een Gemeenschappelijke Regeling (GR) de juridische basis gelegd voor het uitvoeren van de (wettelijke) 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 (april 2012). De hoofdlijnen uit het bedrijfsplan worden beschouwd als de uitgangspunten voor het functioneren van de OMWB en dienen als vertrekpunt voor het actieplan. Aanvullend op deze documenten werkt de OMWB met een model-dienstverleningsovereenkomst, die is aangegaan tussen de opdrachtgever (het bevoegde gezag: de gemeente of de provincie) en de OMWB (opdrachtnemer). In deze overeenkomst is neergelegd op welke wijze en onder welke voorwaarden de OMWB de genoemde taken uitvoert en welke rechten en verplichtingen partijen naar elkaar hebben in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer. In aanvulling op deze overeenkomst zijn met de deelnemers concrete uitvoeringsafspraken gemaakt die onder meer zijn vastgelegd in jaarlijkse werkprogramma's en in mandaatbesluiten.

Dit actieplan bouwt voort op de bevindingen van De Galan Groep die naar voren zijn gebracht in de tussenevaluatie. Deze bevindingen zijn op 9 april 2015 aangeboden en toegelicht in de vergadering van het AB. De Galan Groep heeft zich met name gefocust op het ophalen van beelden over het functioneren van de OMWB en het op hoofdlijnen benoemen van verbeterpunten. Ook zijn voorstellen gedaan hoe die verbeterpunten gerealiseerd kunnen worden. Daarbij werd geadviseerd om de verbeterplannen vast te leggen in een actieplan met een looptijd van 2,5 jaren.

### 1.2 De opgave

De OMWB functioneert op basis van een governancestructuur, bestaande uit 27 gemeenten en de provincie Noord-Brabant. Deze overheden treden op als opdrachtgever en zijn tegelijkertijd ook eigenaar van de OMWB. Bij de start van de OMWB zijn medewerkers van gemeenten, provincie en RMD in dienst getreden van de OMWB en heeft de OMWB bestaande systemen van de RMD overgenomen. Met de deelnemers zijn financiële afspraken gemaakt over het inbrengen van medewerkers en / of budget. In de achterliggende periode van ruim 2 jaren is onderkend dat zaken op het gebied van taakuitvoering, facturatie, betrouwbare basisinformatie, goede aansturing en communicatie nog niet goed verliepen. Door het DB en de directie zijn de afgelopen periode flinke stappen gezet om de situatie te verbeteren. Er is echter ook geconstateerd dat die inspanningen nog niet hebben geleid tot het beoogde resultaat. Hiervoor is meer nodig. Het DB heeft om die reden eind 2014 De Galan Groep de opdracht gegeven om een tussenevaluatie uit te voeren. Op basis van de resultaten uit deze tussenevaluatie heeft het DB zichzelf ten doel gesteld om te komen tot een concreet, indicatief financieel onderbouwd en realistisch actieplan 'Huis op orde 2015 - 2017'. Het resultaat daarvan is dit actieplan, waarin verbetermaatregelen zijn opgenomen die moeten leiden tot een OMWB die in staat is de gewenste dienstverlening voor de aangesloten organisaties adequaat te leveren.

### 1.3 Opzet actieplan en uitvoeringsagenda

Het actieplan bevat twee onderdelen:

1. Uitgewerkt actieplan 'Huis op orde' (zie hoofdstuk 3)
2. Uitvoeringsagenda, (zie hoofdstuk 4)

Met dit actieplan worden concrete verbetermaatregelen voorgesteld om te komen tot een toekomstbestendige GR OMWB. Om het huis op orde te brengen is het noodzakelijk dat er in een periode van 2,5 jaren diverse verbetermaatregelen worden doorgevoerd. De periode van 2,5 jaren 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 actieplan voor zover die stappen aansluiten bij de te bereiken doelstellingen en bevindingen uit de werkgroepen. Er is in dat kader aansluiting gezocht met de reeds in gang gezette trajecten en uitvoeringsplannen binnen de organisatie. De verbetermaatregelen zijn ondergebracht in acht actielijnen. De actielijnen of onderdelen daarvan worden gefaseerd opgepakt afhankelijk van de mate van prioriteit en volgorde. Het betreft de volgende acht actielijnen;

- Actielijn 1: De startpositie
- Actielijn 2: Bedrijfsvoering op orde
- Actielijn 3: Level playing field
- Actielijn 4: Transparantie en communicatie
- Actielijn 5: Leiderschap
- Actielijn 6: Vertrouwen
- Actielijn 7: Governance
- Actielijn 8: Financieringssystematiek

De acties uit de acht actielijnen worden gefaseerd aangepakt. Er wordt gestart met fase 1 'basis op orde', in deze fase worden de startafspraken onder de loep genomen en worden de meest urgente (en achterstallige) zaken opgepakt, die voornamelijk betrekking hebben op de bedrijfsvoering en de financiële huishouding. Vervolgens wordt in fase 2 de 'opbouwfase' toegewerkt naar een situatie waarin de OWMB toegevoegde waarde biedt voor haar deelnemers. Tenslotte wordt in fase 3 gebouwd aan een toekomstbestendige dienst. De fasering ziet er in tijd gezet dan als volgt uit:

- Fase 1: Basis op orde' september 2015 – december 2015
- Fase 2: Opbouwfase januari 2016 – december 2016
- Fase 3: Huis op orde januari 2017 – december 2017

De acties uit de verschillende actielijnen worden per fase geclusterd en zijn in de uitvoeringsagenda (hoofdstuk 4) overzichtelijk in beeld gebracht en financieel onderbouwd. Na afronding van elke fase volgt een moment van besluitvorming in het AB, dit wordt gezien als het moment van monitoring en verantwoording en het verzoek om een 'go' te krijgen voor het opstarten van de volgende fase (met het bijbehorende budget). Aangezien de ontwikkelingen en resultaten uit fase 1 van invloed kunnen zijn op de uitvoering van de activiteiten in fase 2, dient het uitvoeringsplan per fase geactualiseerd en waar nodig herijkt te worden alvorens gestart wordt met de volgende fase.

### 1.4 Financiële kaders en inzet medewerkers

Voor de uitvoering van de verbetermaatregelen in dit actieplan is op basis van indicatieve bedragen een totaalbedrag van circa € 1.580.000,- euro nodig. Voor de uitwerking van fase 1 'basis op orde' is een bedrag nodig van € 340.000,- euro. Na afronding van elke fase wordt opnieuw een budget aangevraagd voor uitwerking van de volgende fase. In de uitvoeringsagenda is per uitvoeringsfase een indicatie van de kosten gegeven. Voor wat betreft de financiering gaan de 'kosten voor de baat', dat geldt zeker voor fase 2 en fase 3, omdat het de verwachting is dat in die fasen al efficiënter gewerkt kan worden. Dit is van invloed op de 'out of pocket'-kosten.

In de begroting 2016 zou een bedrag van € 1.500.000,- gereserveerd worden bestemd voor de uitvoering van dit actieplan. Met de deelnemers is afgesproken dat deze middelen beschikbaar zijn zodra gerichte bezuinigingen zijn uitgevoerd. Aangezien de uitvoering van het actieplan een periode betreft van 2,5 jaren (2015, 2016 en 2017) wordt het totale budget verspreid ingezet over drie jaren (2015, 2016 en 2017). Dit kan van invloed zijn op de belasting van het budget in de begroting.

### *Inzet en uren medewerkers*

Het actieplan wordt voor een groot deel uitgevoerd door medewerkers van de OMWB. Voor zover de kosten voor betreffende inzet van die medewerkers niet voorzien zijn in de begroting (als zijnde overheadkosten) maken ze onderdeel uit van de verschillende budgetten zoals opgenomen in het actieplan. Het betreft hier specifiek medewerkers die normaal gesproken declarabel werk verrichten (tegen uurtarief), per fase zal inzichtelijk gemaakt worden wat de interne kosten hiervan zijn.

De kosten van inzet van medewerkers van de deelnemers zijn niet opgenomen in het budget omdat het een beperkte inzet betreft, met name gericht op het meedenken in de uitvoering van verschillende actiepunten. In dit plan is niet voorzien in die onkosten. De deelnemers kunnen deze kosten niet in rekening brengen.

## 2. Galan rapport

Met de tussenevaluatie van De Galan Groep is de OMWB in al haar geledingen onder de loep genomen en zijn er vier kernthema's benoemd die als kapstok fungeren bij het opstellen van dit actieplan. Het betreft de thema's: Governance, Prestaties, Leiderschap en Organisatie, hieronder wordt kort en bondig weergegeven wat deze thema's inhouden.

### Prestaties

Maak duidelijke afspraken tussen deelnemers in de rol van opdrachtgever (gemeenten, Provincie) en de OMWB als opdrachtnemer inzake de levering van producten en diensten (de prestaties). Aandachtspunten binnen dit thema zijn het komen tot een level playing field, van budgetsturing naar resultaatsturing en het beter stroomlijnen van de relaties met deelnemers.

### Organisatie

Organiseer de interne organisatie zodanig dat de OMWB kan leveren wat zij belooft. Hiervoor moet het proces van offerte tot en met de factuur logisch in elkaar zitten, efficiënt geregeld en voor iedereen transparant zijn. Ook moet het proces van monitoren, tussentijds rapporteren en het verzorgen van de eindafrekening voor alle deelnemers transparant en op orde zijn. Verantwoordelijkheden op alle niveaus, afspraken omtrent productie en inzet medewerkers moeten hiervoor op elkaar afgestemd zijn.

### Leiderschap

Definieer en beschrijf het gewenste en benodigde leiderschap zowel bestuurlijk als ambtelijk. Dit moet passen bij de organisatie en de context waarin de organisatie zich op dit moment bevindt (transitieperiode). Posities moeten dienovereenkomstig worden ingevuld.

### Governance

Organiseer de onderlinge samenhang en de afspraken over de wijze van sturen en over verantwoordelijkheden zodanig dat er helderheid is over de rolverdeling tussen het algemeen bestuur als besluitvormend orgaan van de OMWB, het dagelijks bestuur als besturend orgaan van de OMWB, de deelnemers als eigenaar, de deelnemers als klant en de positie van de dienst zelf.

#### **Van vier thema's naar acht actielijnen met de daarbij behorende actiepunten**

*De hierboven genoemde beschrijving per thema is als opdracht ingebracht bij de vier werkgroepen. Zij zijn in de periode april 2015 – juni 2015 aan de slag gegaan om de zaken betreffende deze thema's verder te bespreken om langs deze weg te komen tot concrete verbetermaatregelen voor het actieplan 'Huis op orde 2015 - 2017'.*

*De samenhang tussen deze vier thema's bleek zodanig groot dat ervoor gekozen is om aan de hand van acht actielijnen (zie de volgende pagina) de verbetermaatregelen te clusteren. Dit om meer scherpte in de maatregelen te krijgen en overlap tussen maatregelen zoveel als mogelijk te voorkomen. Hierbij dient benadrukt te worden dat de acht actielijnen en bijbehorende verbetermaatregelen samenhang vertonen met elkaar en veelal berusten op gelijke (start)afspraken.*

# 3. De acht

---

'Aan de hand van acht essentiële actielijnen zorgen wij er samen voor dat het 'huis op orde' geraakt'

1. De startpositie
2. Bedrijfsvoering op orde
3. Level Playing Field
4. Transparantie en communicatie
5. Leiderschap
6. Vertrouwen
7. Governance
8. Financieringsystematiek



# De Opbouw

De hierna gepresenteerde actielijnen met bijbehorende verbetermaatregelen worden in de periode van 2015 – 2017 gefaseerd uitgevoerd. Hiervoor worden de volgende drie uitvoeringsfasen gehanteerd:

**Fase 1: 'Basis op orde' --> bouwen aan functionerende systemen en organisatie**

**Fase 2: 'Opbouwfase' --> bouwen aan een dienst met toegevoegde waarde voor de deelnemers**

**Fase 3: 'Huis op orde' --> bouwen aan een toekomstbestendige dienst**

In elke fase zijn actiepunten opgenomen, afkomstig uit één of meerdere actielijnen. Op die manier is duidelijk dat er een onderscheid is in prioritering van bepaalde acties. In onderstaand schema worden de fasen in kleur aangegeven. Deze kleuren komen terug in hoofdstuk 3 bij de actielijnen en onderscheiden daarmee ook de actiepunten op basis van prioriteit en fasering. In hoofdstuk 4 zijn de verschillende actiepunten per fase bij elkaar gebracht in de uitvoeringsagenda.



# Actielijn 1. De startpositie

*Een van de randvoorwaarden om de basis op orde te krijgen is volstrekte helderheid over de uitleg van de startafspraken en de daaruit voortvloeiende verplichtingen van een of meer deelnemers. Die helderheid zal er toe moeten leiden dat de startafspraken als zodanig worden nagekomen. Op dit moment is er te veel onduidelijkheid. Dat heeft veel invloed op de financiële positie van de OMWB, het onderlinge vertrouwen en daarmee op het functioneren van de dienst.*

## 1.1 Financiële verplichtingen

### Startafspraken

Vooruitlopend op de start van de OMWB zijn afspraken gemaakt over uit te voeren taken en werkzaamheden, de in te brengen formatie en de financiële bijdragen van de eigenaren en opdrachtgevers van de OMWB. Hierbij is de afspraak gemaakt dat de in te brengen formatie en/of de beschikbaarstelling van het budget gelijk is aan de omzetverplichting gedurende ten minste drie jaren. Vervolgens werden bij de start van de OMWB in een sociaal beleidskader (SBK) afspraken gemaakt over de rechtspositie van de medewerkers die in dienst traden bij de OMWB en de geldende overgangsregelingen. Deze overgangsbepalingen werden overeengekomen tussen de werknemersorganisaties en de latende organisaties (waarbij niet alle deelnemers personeel hebben ingebracht). Er werden afspraken gemaakt over de vraag welke kosten uit die overgangsbepalingen ten laste kwamen van de nieuwe organisatie en welke kosten door de latende organisaties betaald moesten worden. Tenslotte behelsden de startafspraken afspraken over de kwaliteit van het ingebrachte personeel en de gevolgen daarvan als die kwaliteit ontoereikend bleek te zijn. Al deze afspraken werden bewust gemaakt om te zorgen voor een goede startpositie van de OMWB.

### Wat is er nu aan de hand?

Er is een aantal deelnemers dat zich niet committeert aan de gemaakte afspraken of wel deze bestrijdt dan wel anders interpreteert. Afspraken werden bij de start gemaakt ter bescherming van het collectief. Uit de praktijk blijkt dat dit niet geheel is gelukt. De praktijk en de discussies hierover zorgen nu voor een situatie waarin de OMWB onvoldoende in staat is om haar (start)positie financieel op orde te brengen. Dit heeft invloed op het functioneren van de OMWB, maar ook op het vertrouwen tussen de deelnemers onderling en het vertrouwen tussen de deelnemers en de OMWB. Het betreft hier specifiek de volgende onderwerpen:

1. Het inbrengen van werk op het niveau van ingebrachte formatie;
2. De bovenmatige kosten van het sociaal beleidskader (zoals garantiesalarissen en uitloopschalen).
3. De samenstelling van de ingebrachte formatie (er is een mismatch tussen deskundigheden die nodig zijn en wat beschikbaar is gekomen);
4. Overdracht van werkzaamheden en bronnen van informatie (bedrijvenbestanden zijn niet in orde, dat zorgt voor risico's en extra belasting in de uitvoering);

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Geconstateerd is, dat er sprake is van verschillen van inzicht of over diverse zaken waar 'afspraken' over zijn gemaakt en dat er sprake is van verschillende interpretaties. Naast onduidelijkheid hierover heeft dit ook financiële gevolgen. Het doel van de verbetermaatregelen is het afronden van de discussies hierover door finale besluitvorming door het AB. Door de directie zal ten behoeve van het DB een allesomvattend beeld gegeven worden welke afspraken er zijn en waarover discussie bestaat over de uitleg daarvan. Ook zal duidelijk gemaakt worden om welk financieel aandeel het gaat. Aan de hand van een totaaloverzicht besluit het DB over interpretatieverschillen en het vervolgtraject, wordt met de betreffende deelnemers overleg gevoerd om het vraagstuk te bespreken en om tot een oplossing te komen. Vervolgens neemt het DB een besluit hoe tot afwikkeling en tot betaling wordt overgegaan en worden afspraken gemaakt over het verkrijgen van een bindend oordeel als geen overeenstemming wordt bereikt.

| Actie   | Resultaat  | Wanneer                 | Budget |
|---|--|-------------------------|--------|
| Documenten met besluiten waar afspraken op zijn gebaseerd in beeld brengen.   | Duidelijkheid over de oorsprong en betekenis van gemaakte afspraken          | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Directie maakt totaaloverzicht van in beeld gebrachte afspraken, ondernomen acties en bereikte resultaten inclusief de financiële gevolgen en geeft advies over het vervolgtraject. | Totaaloverzicht van 'oude hypotheke' en besluit over inzet op vervolgtraject | Fase 1<br>Basis op orde |        |

|   |   |                                     |  |
|---|---|-------------------------------------|--|
| Voeren van gesprekken met deelnemers door DB-leden met ambtelijke ondersteuning.  | Overzicht van nog openstaande afspraken en geschillen | Fase 1<br>Basis op orde             |  |
| DB informeert AB over het traject en het resultaat. Voor de nog niet opgeloste geschillen legt het DB een voorstel voor finale besluitvorming voor. | Afronding besluitvorming                              | Fase 1<br>Basis op orde             |  |
| Uitvoeren vervolgpcedures   | Definitief resultaat                                  | Fase 1 evt. fase 2<br>Basis op orde |  |
| DB vertaalt het resultaat in de (meerjaren)begroting  | Finale afronding                                      | Fase 1 evt. fase 2<br>Basis op orde |  |

# Actielijn 2. Bedrijfsvoering op orde

*Om de basis op orde te krijgen ligt de hoogste prioriteit bij het op orde brengen van de bedrijfsvoering. De interne (werk)processen dienen goed ingericht te zijn zodat de gestelde resultaten bereikt worden. Dit moet resulteren in een tijdige, volledige en kwalitatief goede uitvoering en verantwoording (inhoudelijk en financieel) van de werkprogramma's. Binnen deze actielijn wordt ingezet op 'werkende systemen en processen' en op een 'functionerende organisatie'.*

## 2.1 Functionerende systemen en zaakgericht werken

### Startafspraken

Bij de start van de OMWB is afgesproken dat tussen de OMWB en de individuele deelnemers afspraken gemaakt zouden worden over het werkpakket dat jaarlijks diende te worden uitgevoerd. Dat werkpakket zou gebaseerd worden op het beschikbare budget en worden vastgelegd in een jaarlijks werkprogramma. Ten aanzien van de uitvoering van het werkprogramma mocht iedere deelnemer de processen inrichten zoals gewenst. Het was de bedoeling om de processen van de deelnemers en de processen van de OMWB op elkaar af te stemmen. De OMWB nam de systemen over van de RMD en maakt gebruik van die systemen om de primaire processen te ondersteunen en om de informatie te genereren voor het opstellen van tussentijdse voortgangsrapportages en het opstellen van facturen.

### Wat is er nu aan de hand?

De afspraak om de processen naar eigen wens in te richten heeft geleid tot een veelheid aan verschillende afspraken met deelnemers. Deze veelheid aan afspraken zorgt voor een diffuse werkwijze van de OMWB. De werkprocessen binnen de OMWB zijn wel beschreven, echter vraagt de praktijk om veel maatwerk. Bovendien zijn de beschreven werkprocessen onvoldoende geïmplementeerd.

Het is lastig gebleken om de verschillende manieren van werken door de medewerkers van de OMWB die vanuit de latende organisaties instroomden te veranderen. Medewerkers houden vast aan de eigen werkmethodes. Ook kost het de organisatie moeite om er voor te zorgen dat informatie eenduidig wordt geregistreerd in systemen, waardoor het niet eenvoudig is om intern informatie uit de systemen te genereren voor het opstellen van de benodigde voortgangsrapportages en de facturen.

Een goede informatievoorziening is een belangrijke voorwaarde voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de taken van de OMWB. Op dit moment is het binnen de huidige systemen niet eenvoudig om informatie te genereren en is het niet mogelijk om digitale gegevens uit te wisselen tussen de deelnemers en de OMWB. Dit laatste ligt vooral in het feit dat er nog geen centraal informatiesysteem is ingericht waardoor informatie vaak nog (fysiek) opgehaald of opgevraagd moet worden bij de deelnemers. Zo is het inrichtingenbestand momenteel enkel toegankelijk voor gemeenten en ook de dossiervorming ligt allemaal lokaal. Dit is van invloed op de betrouwbaarheid van gegevens en op de doorlooptijd van werkprocessen. De facturen zijn in veel gevallen niet duidelijk en leidt tot vragen en irritaties bij de deelnemers.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van deze verbetermaatregelen is meer efficiency te bereiken door werkprocessen en formats te uniformeren en (op termijn) te werken aan één digitaal systeem om informatie uit te wisselen en te gebruiken. De focus ligt in fase 1 op het komen tot functionerende ICT-systemen, gericht op het op orde brengen van de informatiehuishouding (het naar informatiebehoefte van de deelnemers kunnen monitoren en verantwoorden). In de daarop volgende fasen 2 en 3 wordt bekeken hoe de ICT-systemen meer toekomstbestendig ingericht kunnen worden, door systemen te koppelen en de gegevensuitwisseling te optimaliseren. Op die manier is er meer inzicht in de risicogebieden wat mogelijkheden biedt om in te spelen op bijvoorbeeld het voeren van risicocommunicatie. Ook zorgt één centraal informatiesysteem voor een meer uniforme en plaatsafhankelijke dossiervorming waar alle partijen (OMWB, gemeenten, brandweer etc.) in kunnen registreren. Autorisatie in elkaars systemen is hierbij een voorwaarde.

Wanneer er sprake is van goed functionerende systemen met de mogelijkheid tot gegevensdeling zijn we er nog niet. Voorwaarde voor een goed functionerend systeem is namelijk de wijze waarop gewerkt wordt in en met deze systemen. Met andere woorden; hoe de mogelijkheden van de systemen ingepast worden in de werkprocessen en taken van de gebruikers van de systemen (de medewerkers). Ook het maken van heldere afspraken met de opdrachtgevers in de werkprogramma's (weten wat geregistreerd moet worden) en een goede aansturing en taakvolwassenheid van medewerkers om te werken volgens de interne werkprocessen en het registreren van gegevens (informatie en gegevens worden geregistreerd) zijn een voorwaarde om ook daadwerkelijk de basis op orde te krijgen.

Hiernaast wordt het zaakgericht werken / projectmatig werken in de OMWB verder ingevoerd en uitgebouwd. De meerwaarde hiervan is dat het werkproces en de dossiervorming meer worden geüniformeerd, zaken goed vindbaar zijn en dat taken sneller overgenomen / afgehandeld kunnen worden (ook bijvoorbeeld door derden).

| Actie  | Resultaat   | Wanneer                 | Budget      |
|--|---|-------------------------|-------------|
| Directie komt met een plan (businesscase ICT) voor het op orde brengen van de informatiehuishouding (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. De verwachte kosten voor het op orde brengen van de basis zijn hier opgenomen. | Uniformering werkprocessen en functionerende systemen, volledig in control.                               | Fase 1<br>Basis op orde | € 240.000,- |
| 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.   | Uniforme, efficiënte geïmplementeerde processen, kortere doorlooptijden                                   | Fase 1<br>Basis op orde | € 30.000,-  |
| Directie zorgt voor heldere afspraken met deelnemers in het werkprogramma en zorgt ervoor dat medewerkers gegevens correct en volledig gegevens registreren in de systemen.  | OMWB is in staat om bruikbare output van gegevens te leveren.   | Fase 1<br>Basis op orde |             |
| Directie zorgt voor een duidelijke opbouw van de facturen (kwaliteitsslag maken)   | Inzicht en transparantie in de kosten van taken   | Fase 1<br>Basis op orde |             |
| Doorontwikkeling ICT naar 'risico- en crisismanagement' en 'informatie-uitwisseling'   | Inperking en beheersing risico's en samenwerking en gegevensdeling binnen regio en keten                  | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 330.000,- |
| Directie voert het zaakgericht / projectmatig werken in en bouwt dit verder uit  | Professionalisering en efficiëncyslag   | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,-  |
| 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  | Verbetering kwaliteit en efficiency van werkprocessen   | Fase 2<br>Opbouwfase    |             |
| Directie en deelnemers komen tot één uniform, plaatsonafhankelijk, digitaal systeem voor de ontsluiting van alle inrichtingen dossiers.  | Verbetering kwaliteit en efficiency van werkprocessen   | Fase 3<br>Huis op orde  |             |
| Doorontwikkeling ICT naar toekomstbestendigheid 'voldoen aan nieuwe eisen en wensen' en 'inspelen op nieuwe ontwikkelingen'  | Centraal organiseren en afhandelen klachten/meldingen, omgevingsproof werken, positie en imago versterkt. | Fase 3<br>Huis op orde  | € 480.000,- |

## 2.2 Naar een goed functionerende organisatie

### Startafspraken

In een 'goed functionerende organisatie' is er sprake van een goede samenhang tussen de inzetbaarheid van medewerkers, de bedrijfscultuur en de organisatiestructuur. In dit onderdeel worden deze drie aspecten nader uitgewerkt en verbetermaatregelen geformuleerd.

#### *Inzetbaarheid medewerkers*

De medewerkers die werkzaam zijn bij de OMWB zijn bij de start geplaatst op basis van indiensttreding vanuit de deelnemers (gemeenten en Provincie). Op deze manier is er efficiënt gebruik gemaakt van de bestaande uitvoeringscapaciteit en expertise bij de deelnemers om zowel te kunnen starten als dienst alsook om de transitiekosten en eventuele frictiekosten zoveel als mogelijk te beperken.

### *Bedrijfscultuur*

Door samenvoeging van medewerkers van de 27 gemeenten en de Provincie is zowel de bestaande cultuur, gedrag en houding van de medewerkers alsook de bestaande werkpatronen naar klanten en opdrachtgevers toe overgekomen naar de OMWB. Dit zorgt voor een gevarieerde en gemêleerde dynamische werkcultuur samengesteld vanuit verschillende invloeden. Bovendien is de sturing op producten en taken op basis van de geldende afspraken vooral budgetgestuurd aangezien het budget van de opdrachtgever leidend is bij de bepaling van advies en activiteiten.

### *Organisatiestructuur*

De OMWB is in haar organisatiestructuur te kenmerken als een 'uitvoeringsdienst met gedeconcentreerd werken'. Dit betekent dat er sprake is van één organisatie met bestuur en uitvoeringsorganisatie waarbij de taken, de middelen en de formatie zijn ondergebracht. De organisatie fungeert als juridische, financiële en personele eenheid. Er is sprake van een centrale programmering van taakuitvoering. Deze centrale programmering koppelt de geplande taakuitvoering aan de aanwezige capaciteit en expertise binnen de OMWB en leidt ertoe dat voor elke medewerker een werkpakket wordt bepaald aansluitend bij de werkvoorraad vanuit de opdrachtgevers. Gedeconcentreerd werken betekent dat er een centrale locatie als 'thuisbasis' is en dat medewerkers hun werkzaamheden kunnen uitvoeren bij deelnemers. De deelnemers (gemeenten, provincie) bieden flexibele werkplekken aan de OMWB vanuit bestaande faciliteiten, dit versterkt de 'couleur locale' en de nabijheid van de taakuitvoering.

### [Wat is er nu aan de hand?](#)

#### *Inzetbaarheid medewerkers*

Het prestatieniveau van de dienst en de inzetmogelijkheden van de medewerkers sluiten niet goed op elkaar aan. In de organisatie is sprake van een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch tussen het aanbod van werk en de beschikbaarheid en deskundigheid van het personeel. Het risico dat werk uitblijft is opgevangen door het instellen van een vacaturestop. Dit betekent dat de vaste formatie momenteel lager is dan begroot en er gewerkt wordt met een niet begrote (kostbare) flexibele schil. Op basis van het gehanteerde uurtarief (gebaseerd op de begroting) kunnen de volledige apparaatskosten niet gedekt worden.

### *Bedrijfscultuur*

De medewerkers van de OMWB komen met name uit een ambtelijke cultuur waarbij meer ruimte werd geboden voor interpretaties en de declarabiliteit. De normen bij de latende organisaties lagen 10 tot 20% lager dan de normen die binnen de OMWB gelden. Er is een ontwikkeling nodig naar een meer zakelijke en resultaatgerichte bedrijfscultuur zodat de organisatie efficiënter en slagvaardiger kan opereren. Hiernaast is het vertrouwen van de klanten in de organisatie op dit moment laag, investeren in een adequaat en continu klantcontact is van belang om de relatie met klanten te stroomlijnen. Om te komen tot een meer zakelijke dienstverlening zouden activiteiten meer ingericht moeten worden op basis van prestatieafspraken in plaats van budget gestuurde activiteiten.

### *Organisatiestructuur*

De organisatiestructuur van de OMWB wordt ervaren als diffuus en moeilijk uit te leggen. Er is onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk en aanspreekbaar is. Bovendien creëert het werken op locatie in bepaalde gevallen vluchtgedrag naar de vertrouwde werkplek, hierbij kan afgevraagd worden of medewerkers meer geëngageerd zijn of blijven aan de oude organisatie dan aan de nieuwe. Dit geeft het risico van niet loskomen van de oude situatie. Op dit gebied zijn inmiddels slagen gemaakt, de binding met de OMWB wordt sterker gevoed en de betrokkenheid bij koersbepaling ook (bijvoorbeeld door deelname in de werkgroepen bij het komen tot dit actieplan).

### [Doel en inhoud van de verbetermaatregelen](#)

Het doel van de verbetermaatregelen is te komen tot een werkende organisatie. Er is pas sprake van een werkende organisatie wanneer de OMWB beschikt over een adequate organisatiestructuur, een goede inzetbaarheid van haar medewerkers en een klantgerichte en zakelijke bedrijfscultuur. Om hiertoe te komen worden de volgende thema's onderscheiden.

#### *Inzetbaarheid medewerkers*

Het is van belang dat de kwaliteiten van de medewerkers continu aansluiten bij de behoeften en wensen van de deelnemers ten opzichte van de inhoudelijke en procesmatige taakuitvoering. De OMWB streeft naar een situatie dat de personele bezetting en de ontwikkeling van medewerkers permanent is afgestemd op de behoefte vanuit opdrachtgevers en de interne behoefte aan ondersteuning. Om tot deze situatie te komen is het van belang een strategische personeelsplanning te formuleren op basis waarvan de vraagstukken met betrekking tot personeel (zowel kwalitatief als kwantitatief) worden opgelost. Tevens moet onderzocht worden in hoeverre het mogelijk is een dynamisch en flexibel personeelsbestand te creëren om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij in staat zijn om klantgericht, professioneel en bestuurlijk-sensitief te werken en in staat zijn problemen vroegtijdig te signaleren en hierop met probleemoplossend vermogen te acteren.

### *Klantgerichte en zakelijke bedrijfscultuur*

Met een meer klantgerichte en zakelijke bedrijfscultuur wordt van medewerkers een meer professionele manier van werken verwacht. Om hiertoe te komen wordt gewerkt met een werkplan en prestatieafspraken per medewerker. Op deze manier is de teamleider in staat om op resultaten en prestaties te sturen. Hiernaast wordt ingezet op een verdere professionalisering van de dienstverlening naar de klant. Met dat doel voor ogen wordt er nu al gewerkt met kwartaalrapportages en zijn er accountteams ingericht. Het instellen van één aanspreekpunt per klant is van invloed op de klantrelatie en de klanttevredenheid. Het moet bij de klant vanaf het begin duidelijk zijn wie het aanspreekpunt is binnen de OMWB. Wanneer zaken niet tijdig of voldoende worden opgepakt kan er binnen het accountteam geëscaleerd worden naar een hoger aanspreekpunt.

### *Adequate organisatiestructuur*

Voor wat betreft de organisatiestructuur wordt gekeken op welke onderdelen deze aanpassing behoeft. De OMWB is in de kern een uitvoeringsorganisatie met 300 medewerkers gericht op uitvoeringstaken in opdracht van gemeenten en Provincie. Bij dit type organisatie past qua structuur een slanke directie of management en een vrij directe aansturing (platte organisatie). De focus moet hierbij van formuleren naar organiseren, realiseren en presteren. Taken en bevoegdheden dienen nog duidelijker belegd en opgepakt te worden zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk en waarop aanspreekbaar is. De slagen die hier al in zijn gemaakt zijn onder andere de inrichting van Team TAP in 2014 en Team Klachten en Repressief in 2015. Hiernaast heeft het BRZO+ programma een eigen directielid. Er is nog verdere professionalisering nodig.

| Actie  | Resultaat   | Wanneer                 | Budget      |
|--|---|-------------------------|-------------|
| <b>Inzetbaarheid medewerkers</b>   |   |                         |             |
| Directie draagt zorg voor inzicht in benodigde kernformatie op basis van de werkvoorraad voor het oplossen van kwantitatieve mismatch (frictie).   | Het ontwerp van een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand                         | Fase 1<br>Basis op orde | € 20.000,-  |
| Teamleiders dragen zorg voor een persoonlijk werkplan en prestatieafspraken per medewerker in lijn met de gestelde organisatieambitie.   | Vorbereidingen afgerond voor een zakelijke en prestatiegerichte organisatie                                       | Fase 1<br>Basis op orde |             |
| Directie draagt zorg voor een mobiliteitsprogramma voor oplossing kwalitatieve mismatch (frictie) waarbij zorgvuldigheid wordt betracht naar persoonlijke kant.  | Plan van aanpak naar een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand                    | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 50.000,-  |
| Directie formuleert een strategisch en toekomstbestendig personeelsbeleid waarmee zowel de korte termijn issues (de kwalitatieve en kwantitatieve mismatch) als de lange termijn issues (trends, wetwijzigingen, samenwerking etc.) worden opgelost. | Het ontwerp van een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand                         | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,-  |
| 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.   | Het ontwerp van een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand                         | Fase 2<br>Opbouwfase    |             |
| 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).   | Het ontwerp van een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand                         | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 150.000,- |
| DB wordt in kennis gesteld van definitief personeelsplan / organisatieplan waarin bovengenoemde acties zijn opgenomen.   | Inzicht in de aanpak en uitvoering naar een flexibele en slanke organisatie met een evenwichtig personeelsbestand | Fase 2<br>Opbouwfase    |             |
| <b>Zakelijke bedrijfscultuur</b>   |   |                         |             |
| Directie draagt zorg voor organisatorische aanpassingen om de span of control terug te brengen. Teams klachten en repressief en Team Tap.  | Span of control afgestemd op de fase waarin de organisatie zich bevindt   | Fase 1<br>Basis op orde |             |
| Directie maakt meer werk van cultuurinterventies in de organisatie; aanspreken op gedrag, leren van elkaar, (talent)ontwikkeling en groei.   | Een gedeelte (zakelijke) bedrijfscultuur  | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,-  |

| <b>Adequate organisatiestructuur</b>   |  |                         |            |
|--|--|-------------------------|------------|
| De organisatiestructuur wordt nader tegen het licht gehouden en aangepast op formaat directieteam, focus naar realiseren en presteren, duidelijke bevoegdheids- en taakverdeling.                                | Organisatiestructuur sluit aan bij de doelstellingen van de organisatie              | Fase 1<br>Basis op orde | € 20.000,- |
| 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. | Duidelijkheid over afspraken, gebruik, behoefte en besparingen op huisvestingskosten | Fase 1<br>Basis op orde |            |



# Actielijn 3. Level playing field

*Om de basis op orde te krijgen is het creëren van een gelijk speelveld tussen de deelnemers een voorwaarde. Het is nodig om duidelijkheid en overeenstemming te hebben over het takenpakket, zowel de basistaken als de verzoektaken. Noodzakelijk is ook het meer gelijkwaardig en efficiënt inrichten van de werkafspraken met de 28 deelnemers voor de uitvoering van de verschillende taken.*

## 3.1 Takenpakket

### Startafspraken

De OMWB is als uitvoeringsorganisatie geformeerd om het Landelijke Basistakenpakket uit te voeren. Naast dit verplichte basistakenpakket zijn er afspraken gemaakt over verzoektaken en collectieve taken. De feitelijke werkzaamheden voor iedere deelnemer worden bepaald op basis van de dienstverleningsovereenkomst en een jaarlijks werkprogramma tussen de deelnemers en de OMWB. Het programma voor collectieve taken wordt jaarlijks bestuurlijk vastgesteld. Bij de start hadden deelnemers alle vrijheid om te bepalen welke (personele) inzet in uren zij over zouden dragen aan de OMWB voor de uitvoering van de basistaken voor de eigen gemeente of de provincie.

### Wat is er nu aan de hand?

Er is geen eenduidigheid en niet voldoende helderheid bij de deelnemers over de omvang van het basistakenpakket, nog los van de vraag hoe die taken vervolgens per deelnemer worden uitgevoerd. Bij de start is de afspraak gemaakt dat basistaken overgedragen zouden worden, maar er is nog te vaak discussie over de vraag welke taken hiertoe behoren. De individuele deelnemers bepalen de wijze waarop de taken worden uitgevoerd en welk budget zij voor de uitvoering van die taken beschikbaar stellen, waardoor er onverklaarbare verschillen ontstaan tussen de verschillende eigenaren.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de verbetermaatregelen is om te komen tot een uniforme omschrijving van de basistaken, consensus over de omvang en de inhoud van het basistakenpakket en consensus over de bevoegdheid van de OMWB om verzoektaken uit te voeren. Voor het bepalen van de omvang van het basistakenpakket kan gebruik gemaakt worden van landelijke informatiebronnen op basis waarvan een keuze gemaakt zal moeten worden. Als het gaat om de wijze van uitvoering zullen voorstellen worden ontwikkeld waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen taken die tot doel hebben risicovolle of milieubedreigende bedrijfsactiviteiten te beheersen en taken waar dat risico minder evident is. Door de OMWB worden vanaf de start al verzoektaken uitgevoerd. Iedere deelnemer heeft bij de start aangegeven of en zo ja in welke omvang gebruik gemaakt zou worden van de dienstverlening door de OMWB ten aanzien van de uitvoering van verzoektaken. Door ontwikkelingen in wet- en regelgeving, maar ook door feitelijke ontwikkelingen dienen zich voortdurend nieuwe verzoektaken aan die door de OMWB opgepakt zouden kunnen worden. De vraag is dan of de eigenaren de OMWB (mogelijk onder voorwaarden) daartoe de ruimte willen geven. Bij de start van de OMWB is de afspraak gemaakt, dat jaarlijks een budget beschikbaar zou zijn van € 1,2 miljoen euro voor het uitvoeren van collectieve taken. De vraag is of dit budget gehandhaafd moet blijven en welke procedure gevolgd zou moeten worden om te komen tot een vaststelling van het collectieve takenpakket.

| Actie  | Resultaat  | Wanneer                 | Budget     |
|--|--|-------------------------|------------|
| 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.  | Bestuurlijke consensus over de omvang van het basistakenpakket | Fase 1<br>Basis op orde | € 10.000,- |
| 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.  | Consensus over uitvoering verzoektaken                         | Fase 2<br>Opbouwfase    |            |
| 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. | Consensus over omvang en inhoud collectieve takenpakket        | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 5.000,-  |

### 3.2 Van 28 smaken in werkafspraken en uitvoering naar een beperkt aantal

#### Startafspraken

Bij de start van de OMWB is afgesproken dat iedere deelnemer het algehele proces van vergunningverlening, toezicht en handhaving mocht inrichten zoals zij dat wensen. Dit betekent dat de taakuitvoering van de OMWB per gemeente kan verschillen. De maatwerkafspraken staan niet zozeer ter discussie, maar wel de manier waarop deze taak wordt uitgevoerd en met welke inzet (frequentie) in relatie tot het inrichtingenbestand. Het was bekend dat niet alle deelnemers eenzelfde kwaliteitsniveau van uitvoering hanteerden, er is afgesproken dat de achterstanden stapsgewijs in de uitvoering bij sommige deelnemers weggevoerd moeten worden.

#### Wat is er nu aan de hand?

De OMWB voert haar taken uit op basis van één standaard dienstverleningsovereenkomst, maar biedt op basis van de startafspraken wel de gelegenheid aan iedere deelnemer om voor de uitvoering specifieke maatwerkafspraken te maken. In theorie betekent dit dat er ten aanzien van de uitvoering van de basistaken 28 verschillende uitvoeringsvarianten kunnen bestaan. Dit zorgt voor diversiteit in de uitvoering van taken door de OMWB en zorgt ervoor dat zaken minder slagvaardig en efficiënt plaatsvinden. Door de veelheid aan afspraken wordt eveneens voorbij gegaan aan het gestelde doel van de OMWB om zorg te dragen voor 'een gelijke benadering en behandeling voor burgers en bedrijven'. Er is nu geen sprake van een 'level playing field' op basis waarvan de 27 gemeenten en de provincie vanuit een uniforme dienstverlening werken. Door grote differentiatie in afspraken over de uitvoering is de dienst niet in staat om efficiënt te werken. Bovendien is er ook geen eenduidigheid in het beschikbaar stellen van budget aan de OMWB voor het uitvoeren van basistaken. Deelnemers die zeer terughoudend zijn in het geven van mandaat aan de OMWB en de uitvoering zo veel mogelijk in eigen hand willen houden betalen minder aan de OMWB dan deelnemers die werken op basis van een volledig mandaat.

#### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Wanneer commitment bestaat over het basistakenpakket en hoe omgegaan wordt met eventuele verzoektaken is het van belang dat de OMWB de basistaken zo efficiënt en slagvaardig mogelijk uitvoert voor de deelnemers. Dat levert ook een bijdrage aan één van de kerndoelstellingen van de OMWB; dat voor burgers en bedrijven een gelijkwaardig uitvoeringsniveau wordt gerealiseerd. Dit betekent dat er een bepaalde mate van uniformiteit in de uitvoeringsmethodiek van het basistakenpakket noodzakelijk is en dat hierbij een ondergrens gesteld wordt. Om te komen tot een meer uniforme werkwijze bij de uitvoering hiervan vindt een verdiepingsslag plaats. Vervolgens worden de resultaten hiervan voorgelegd aan het AB. Door het realiseren van meer uniformiteit in de uitvoeringsafspraken kan gekomen worden tot een meer gelijk speelveld tussen partijen. Bovendien geeft dat een kwaliteitsverbetering en meer efficiency bij de OMWB door minder diversiteit in uitvoeringspraktijk. Om tot een gelijk speelveld te komen is ook een uniforme mandaatregeling (één model, twee smaken) van belang. Om te komen tot een verminderde diversiteit in werkprogramma's is het op termijn ook wenselijk om tot één regionaal uitvoeringsbeleid te komen voor het OMWB werkgebied voor de uitvoering van vergunningverlening, toezicht, handhaving en sanctionering. Binnen dit te formuleren uitvoeringsbeleid kan ook aandacht besteed worden aan het branchegericht werken, zodat dit mogelijk meer uniform en projectmatig aangepakt kan worden.

| Actie  | Resultaat  | Wanneer                | Budget    |
|--|--|------------------------|-----------|
| Alle deelnemers verlenen mandaat aan de OMWB op basis van de door het AB vastgestelde mandaatregelingen waaruit deelnemers een keuze maken.  | Gelijk speelveld en efficiency voordelen                           | Fase 2<br>Opbouwfase   |           |
| 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. | Uniform beeld van risicovolle activiteiten                         | Fase 2<br>Opbouwfase   | € 5.000,- |
| Sessie in het AB over de wijze van uitvoering van de basistaken (en verzoektaken).   | Uniform beeld van uitvoering basistaken                            | Fase 2<br>Opbouwfase   |           |
| Inrichtingenbestand wordt op basis van geformuleerde risico's onderverdeeld, zodat duidelijk is welke inrichtingen onder eenduidig regiem vallen en welke inrichtingen niet.   | Heldere basis voor afspraken mbt uitvoering risicovolle basistaken | Fase 2<br>Opbouwfase   | € 5.000,- |
| Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor met maximaal drie uitvoeringsvarianten per basistaak.   | Bevorderen efficiency en uniformiteit                              | Fase 2<br>Opbouwfase   | € 5.000,- |
| Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om branchegericht en/of themagericht te werken.   | Gelijk speelveld   | Fase 3<br>Huis op orde | € 5.000,- |

|   |                  |                        |            |
|---|------------------|------------------------|------------|
| Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om het regionaal uitvoeringsbeleid te formuleren | Gelijk speelveld | Fase 3<br>Huis op orde | € 5.000,-  |
| AB stelt het voorstel om te komen tot een regionaal uitvoeringsbeleid vast  | Gelijk speelveld | Fase 3<br>Huis op orde |            |
| Directie formuleert in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers het regionaal uitvoeringsbeleid   | Gelijk speelveld | Fase 3<br>Huis op orde | € 20.000,- |
| AB stelt het regionaal uitvoeringsbeleid vast   | Gelijk speelveld | Fase 3<br>Huis op orde |            |

# Actielijn 4. Transparantie & communicatie

*De OMWB moet volstrekt open en transparant opereren naar deelnemers en AB over (tussentijdse) behaalde (financiële) resultaten. De basis moet hiervoor op orde zijn en zodanig ingericht dat het mogelijk is om tijdig en volledig informatie te verstrekken zodat op die manier meer rust en vertrouwen ontstaat in het functioneren van de OMWB. Transparantie hangt samen met heldere communicatielijnen die zowel intern als extern worden gehanteerd.*

## 4.1 De P. & C.-cyclus

### Startafspraken

De financiële bedrijfsvoering heeft een belangrijke plaats in de bedrijfsvoering en met name de financiële informatievoorziening. Het is de spil in de planning en control van de OMWB. De cyclus is erop gericht om tijdig de juiste financiële beslissingen te kunnen nemen. De termijnen voor het aanbieden van kadernota, ontwerpbegroting, voorlopige jaarrekening en het vaststellen van begroting en jaarrekening zijn in de wet of in de gemeenschappelijke regeling vastgelegd. Op basis van werkafspraken wordt gewerkt met twee tussentijdse bestuurlijke rapportages, de 1<sup>e</sup> over de eerste vier maanden en de tweede over de 1<sup>e</sup> 8 maanden.

### Wat is er nu aan de hand?

Er dient een verbeteringslag gemaakt te worden in het bieden van voldoende ruimte voor invloed op de financiële positie van de OMWB. Er moet een open en transparante informatie en communicatie plaats vinden over financiële ontwikkelingen.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van deze verbetermaatregelen is om een P&C-cyclus te ontwikkelen waarbij de deelnemers op transparante wijze inzicht hebben in de financiële situatie van de OMWB. Hierbij is sprake van tijdige en realistische informatie over de financiële situatie. Op basis hiervan zijn de deelnemers in staat om invloed uit te oefenen op de financiën en uiteindelijk zich ook verantwoordelijk te voelen voor de financiële situatie en dit te kunnen verdedigen in de eigen raden / staten.

Met de jaarrekening 2014 is een goede stap gezet rondom het verbeteren en aantrekkelijker maken van de planning en control producten. Zowel op het gebied van indeling als de vorm is getracht om op transparante wijze aan te sluiten bij de informatiebehoefte van het AB en de deelnemende gemeenten. Er dient continu aandacht te bestaan voor de doorontwikkeling van de cyclus in het algemeen en de begroting in het bijzonder.

Er moet meer aansluiting gezocht worden bij de cycli van deelnemers. Om dit meer op elkaar af te stemmen gaat de OMWB werken met een spoorboekje planning en control. Hierin is de bestuurlijke planning opgenomen voor vaststelling van de P&C-producten zoals de begroting, jaarrekening en tussenrapportages.

| Actie  | Resultaat   | Wanneer                 | Budget    |
|--|---|-------------------------|-----------|
| De P&C-cyclus wordt zodanig ingericht dat de actuele situatie en risico's volledig helder zijn voor de deelnemers.   | Transparant inzicht in de werkelijke financiële situatie tijdige interventie mogelijk | Fase 1<br>Basis op orde | € 5.000,- |
| Directie zorgt voor een passende en afgestemde P&C-cyclus in het algemeen en de begroting in het bijzonder   | Transparante en tijdige informatie en aansluiting bij P&C-cyclus van deelnemers       | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 5.000,- |
| 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. | Transparante en tijdige informatie  | Fase 2<br>Opbouwfase    |           |

## 4.2 Communicatie

### Startafspraken

Hierover zijn geen afspraken gemaakt.

### Wat is er nu aan de hand?

De communicatie vanuit de OMWB is zeer mager en vindt voornamelijk ad hoc plaats. Zowel in algemene zin naar opdrachtgevers, bedrijven en deelnemers als gerichte communicatie naar deze actoren gedurende een taakuitvoering is verbetering en verscherping nodig in de wijze van communicatie. Ook intern wordt er te weinig gecommuniceerd.

Dat is van invloed op de binding van medewerkers en bestuurders aan de dienst. Aangezien medewerkers van de OMWB vooral decentraal werken, weten zij vaak niet van elkaar waar ze mee bezig zijn, tevens is het de vraag of medewerkers voldoende op de hoogte zijn van de visie en missie van de OMWB, waar ook zij een belangrijke schakel in zijn (met name directe klantcontacten en productkwaliteit).

#### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de verbetermaatregelen is om met goede communicatie een bijdrage te leveren aan het herstellen van vertrouwen met de deelnemers en het betrekken van deelnemers en medewerkers bij de ontwikkelingen binnen de OMWB. Communicatie is een essentieel onderdeel voor het onderhouden van de relatie met deelnemers, bedrijven en burgers. Een accurate en transparante communicatierelatie draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen in de OMWB bij de deelnemers. Er dient een stevige verbeterslag gemaakt te worden in zowel de interne als de externe communicatievoorziening. Communicatie heeft altijd een wederkerig karakter (actie – reactie) daarom is het van belang dat zowel vanuit de OMWB als vanuit de deelnemende gemeenten (ambtelijke organisatie) helder en transparant met elkaar gecommuniceerd wordt.

**Intern:** Medewerkers moeten meer meegenomen worden in dat waar de organisatie naar toe wil (visie en strategie) en waar medewerkers onderling mee bezig zijn. Gebruik hiervoor colleganet maar mogelijk ook andere vernieuwende communicatietechnologieën (pleio, whatsapp etc.). Er worden communicatierichtlijnen geformuleerd om deze doelstellingen te bereiken en toe te groeien naar een zakelijke bedrijfscultuur waarin open communicatie en transparante kennisdeling vanzelfsprekend is.

**Extern:** Communicatierichtlijnen formuleren zodat op consistente en uniforme wijze gecommuniceerd kan worden naar bedrijven en burgers. Dit proces inrichten van klantvraag tot afronding. Verder ook communicatierichtlijnen formuleren voor communicatie en informatie uitwisseling tussen gemeenten (opdrachtgever) en OMWB, ook bijvoorbeeld met betrekking tot de voorbereiding van (bestuurlijke) stukken. Niet ad hoc communiceren, weten wat je wilt overbrengen, wanneer en op welke wijze. Een goed voorbeeld is het jaarverslag 2014 dat op een vernieuwende en overzichtelijke wijze is gecommuniceerd naar de deelnemers.

| Actie   | Resultaat   | Wanneer              | Budget                |
|---|---|----------------------|-----------------------|
| 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 lijstjes). | Commitment medewerkers aan de OMWB, op de hoogte zijn wat er speelt en mede verantwoordelijkheid dragen | Fase 2<br>Opbouwfase | € 15.000,-            |
| Directie draagt zorg voor heldere communicatierichtlijnen voor communicatie naar externe partners (gemeenten, bedrijven, burgers).  | Transparante en betrouwbare partner zijn  | Fase 2<br>Opbouwfase | in bovenstaand budget |

# Actielijn 5. Leiderschap

*Om de basis op orde te krijgen, waartoe de maatregelen in dit actieplan moeten leiden, moet het type leiderschap op de verschillende niveaus binnen de OMWB aansluiten op deze ontwikkeling. Het moet passen bij de fase en de situationele context waar de OMWB zich in bevindt (met name voor DB, directie en op operationeel niveau). Dit tegen de achtergrond van de afspraken zoals die gemaakt zijn in de GR (niveau AB). Per niveau wordt in deze paragraaf weergegeven wat het gewenste type en invulling van leiderschap is.*

## 5.1 Leiderschap AB 'controlerend en kaderstellend'

### Startafspraken

De besturing van de OMWB volgt de principes van de gemeenschappelijke regeling met een Algemeen Bestuur (AB) en Dagelijkse Bestuur (DB). Het AB bestaat uit vertegenwoordigers van de 27 gemeenten en de provincie en functioneert als eigenaar van de OMWB. Het DB kent een kleinere samenstelling en functioneert dichter bij de uitvoeringspraktijk van de OMWB en is een belangrijke schakel tussen de eigenaren en de OMWB.

### Wat is er nu aan de hand?

Omdat de basis onvoldoende op orde is verplaatsen discussies en problemen zich naar het Algemeen Bestuur. Er is ontevredenheid over de wijze van taakuitvoering door de OMWB. Als eigenaar en/of als opdrachtgever verwacht het AB dat daar verbetering in komt. Zowel de startafspraken als ook de ambities die opgenomen zijn in het vastgestelde bedrijfsplan worden niet gehaald. Bij actielijn 1 'Startpositie', van dit actieplan zijn actiepunten opgenomen op basis waarvan knelpunten opgelost moeten worden. Het herijken van het bedrijfsplan is eveneens denkbaar of wellicht noodzakelijk. Het AB en haar leden kan op dit moment onvoldoende in haar eigenaarsrol haar kaderstellende en controlerende functie uitvoeren. Dit uit zich in een wantrouwen vanuit het AB op het uitvoeringsproces van de OMWB en zorgt ervoor dat besluitvorming in het AB meer wordt ingegeven vanuit het belang als individuele deelnemers dan vanuit het collectief.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de verbetermaatregelen is om op termijn de rolverdeling scherper te krijgen en AB-leden in het AB besluiten te laten nemen vanuit het collectieve belang van het samenwerkingsverband. Het AB heeft een controlerende en kaderstellende rol bij het functioneren van de OMWB. De stijl van leiderschap hierbij is handelen vanuit een eigenaarsrol met betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het functioneren van de OMWB. Om het mogelijk te maken dat het AB vanuit deze positie kan functioneren zijn de volgende verbetermaatregelen nodig:

- Voorafgaand aan een AB-vergadering zorgt directie en accountteams van de OMWB samen met de ambtelijke organisatie voor een transparante en duidelijke informatievoorziening over de uitvoeringsstatus van het werkprogramma in de betreffende gemeente. Dit zou kunnen op basis van de informatiebehoefte van de betreffende gemeente (wat wil je wanneer weten). Op dat moment kunnen eventuele vragen gesteld worden zodat deze opdrachtgevers gerelateerde zaken niet tijdens de AB-vergadering de boventoon voeren. Met de inrichting van de accountteams is hier een slag in gemaakt.
- Hiernaast moet ervoor gezorgd worden dat ambtenaren aan de voorkant betrokken worden bij advisering van stukken, dit is ten dele ingericht via de ambtenarenpanels.
- Voorzitter en het DB zorgen in aansturing en leiding ervoor dat het AB tijdens en buiten de AB-vergadering in de positie zijn dat zij vanuit haar kaderstellende en controlerende rol haar functie uit kan oefenen.
- Het DB richt zich scherp op de agendasetting en stuurt tijdens en tussen vergaderingen op meer eenheid en gevoel van eigenaarschap bij de AB-leden.

| Actie   | Resultaat   | Wanneer                 | Budget |
|---|---|-------------------------|--------|
| Directie en accountteams dragen zorg voor voldoende en adequate informatie over uitvoering werkprogramma van betreffende gemeente.                  | Duidelijkheid en transparantie over status werkprogramma geeft inzicht bij de deelnemers. | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Ambtelijke organisatie wordt aan voorkant betrokken bij advisering AB-leden bij AB-vergadering.   | Duidelijkheid over agendastukken ter voorbereiding aan AB-vergadering                     | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Voorzitter (en DB) zorgen voor duidelijke aansturing en leiding en brengt hiermee het AB en haar leden in haar kaderstellende en controlerende rol. | AB en AB-vergadering in de juiste positie   | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| DB richt zich op duidelijke en scherpe agendasetting van het AB.  | Scherpte aanbrengen in AB-vergadering   | Fase 1<br>Basis op orde |        |

## 5.2 Leiderschap DB 'koersbepalend en daadkrachtig'

### Startafspraken

DB geeft de kaders en de doelen voor de organisatie aan en is op de hoogte van de ontwikkelingen en uitdagingen binnen en buiten de organisatie. Het DB bewaakt de doelstellingen en gestelde kaders vanuit het AB zoals het bedrijfsplan en de directie vertaalt deze doelstellingen nader door in de uitvoeringsorganisatie.

### Wat is er nu aan de hand

Er bestaat behoefte aan een leiderschapsstijl binnen het DB dat gericht is op het creëren van verbinding tussen de deelnemers van de dienst en een stijl die koersbepalend en op dit moment koersvast is. Een DB dat weet te laveren in een transitieperiode waarin het vertrouwen nog niet voldoende aanwezig is en er toch ruimte moet zijn om de basis op orde te krijgen. Het vraagt om een DB dat vertrouwen uitstraalt en stevig stuurt in het op orde brengen van de basis, zowel richting AB als richting de organisatie.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het DB zorgt ervoor dat richting het AB, de deelnemers en de organisatie een koers wordt gevolgd die duidelijk is en die tot gevolg heeft dat het leiderschap van het DB wordt gerespecteerd. Om ervoor te zorgen dat het DB in staat is om rust en vertrouwen uit te stralen zowel richting AB als richting directie en organisatie is het noodzakelijk dat het DB proactief aan de slag gaat met het op orde krijgen van de basis. Concreet betekent dit dat zij actief bestuurlijke opdrachten zoals opgenomen in dit actieplan zal moeten uitzetten en ook besluiten moet nemen over zware en minder zware dossiers die op dit moment impact hebben op het functioneren van de dienst. Het DB moet daadkracht uitstralen en zich verantwoordelijk voelen voor het vooruit brengen van de dienst. Dit betekent bijvoorbeeld ook 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 om 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. Hiervoor zijn portefeuilles toebedeeld aan de DB-leden, waarbij zij samen met het directieteam optreden als verbindingsofficier op thema's als innovatie, BRZO+ en financiën.

| Actie   | Resultaat  | Wanneer                 | Budget |
|---|--|-------------------------|--------|
| DB is koersvast met betrekking tot 'huis op orde' en stuurt op de uitvoering van het actieplan.                                 | Vertrouwen in uitvoering actieplan en acceptatie leiderschap DB                          | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| DB verdeelt acties over DB-leden en geeft inhoud aan de invulling van de portefeuilles met verbindingsofficier uit organisatie. | Creëert verbinding en maakt bestuurders verantwoordelijk voor portefeuille en actieplan. | Fase 1<br>Basis op orde |        |

## 5.3 Leiderschap Directie 'verbinding en bedrijfsvoering'

### Startafspraken

De directie en het management zorgen voor de centrale inhoudelijke en hiërarchische aansturing van de taakuitvoering en de inzet van het personeel. Een bundeling van kennis en expertise is hierbij het uitgangspunt. De directie is in staat om de veranderopgave, innovatie en de prestaties in balans te sturen.

### Wat is er nu aan de hand?

De stijl van leiderschap moet gericht zijn op het geven van ruimte, het geven van vertrouwen, het faciliteren, motiveren en leuk maken van het werk. Noodzakelijk voor goed leiderschap is op dit moment rust en het 'huis op orde' brengen. Daarmee wordt bedoeld het op orde brengen van de bedrijfsvoering, het planmatig en projectmatig werken, realiteitszin, transparantie en betrokkenheid bij zowel bestuur als organisatie (durven loslaten en vertrouwen). Het leiderschap moet ruimte geven om de deskundigheid van de medewerkers te benutten en te ontwikkelen om de kwaliteit en het innovatieve vermogen van de OMWB als geheel verder te ontwikkelen. Daarbij doet zich de situatie voor dat het dienstverband met de huidige directeur eindigt op 1 januari 2016.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van deze verbetermaatregelen is om de leiding van de organisatie in handen te leggen van een directie die voortdurend op zoek is naar de verbinding met de deelnemers, met de bestuurders en met de medewerkers. Er is behoefte aan een directie die in staat is om de organisatie die zich in een transitieperiode bevindt verder te brengen en mee te bewegen met veranderingen en de bestuurlijke onrust te temperen. Een directie die 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. Bij de werving en selectie van een nieuwe directie zal ook juist voor deze competenties specifiek aandacht moeten zijn.

| Actie   | Resultaat   | Wanneer                 | Budget     |
|---|---|-------------------------|------------|
| 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. | Profiel directeur passend bij wat de organisatie nodig heeft. | Fase 1<br>Basis op orde |            |
| Werving en selectie opstarten op basis van herijkt functieprofiel.  | Aanstelling nieuwe directie.                                  | Fase 1<br>Basis op orde | € 20.000,- |
| Directie heeft permanente aandacht voor management development waarvoor een programma geformuleerd wordt gericht op het versterken van de eigen managementkracht.   | Voorzien in eigen managementkracht.                           | Fase 1<br>Basis op orde |            |

#### 5.4 Leiderschap medewerkers 'taakvolwassenheid en klantgerichtheid'

##### Startafspraken

De directeur en het management zorgen voor de centrale inhoudelijke en hiërarchische aansturing van de taakuitvoering en de inzet van het personeel. Een bundeling van kennis en expertise is hierbij het uitgangspunt. Medewerkers zijn professionals die vertrouwen krijgen en verantwoordelijkheid nemen. Dienstverlening en klantgerichtheid staan centraal. De leidinggevende is centraal verantwoordelijk en zorgt dat een team rendabel functioneert. Hiernaast functioneert het middenkader (teamleiders) als spil tussen directie en werkvloer.

##### Wat is er nu aan de hand?

Vanuit de Galan Groep is aangegeven dat de directie onvoldoende zichtbaar is en er weinig verbinding wordt gevoeld tussen de top en de vloer. Teamleiders zijn overbelast en teveel druk bij hen geeft onrust bij medewerkers. De middelen zijn beperkt (mede vanwege de betalingsachterstanden) en blijken daarom niet toereikend voor het realiseren van de opgaven uit het bedrijfsplan. De directie zet al enige tijd sterk in op het verstevigen van de verbinding met teamleiders en op het verlagen van de span of control. Hiernaast richt de organisatie zich vooral op ontwikkeling en ontwikkelpunten van medewerkers, wat ook van invloed geweest is op het onzekere gevoel wat bij medewerkers heerst (velen waren niet gewend op zo'n manier beoordeeld te worden).

##### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de verbetermaatregelen is om medewerkers zodanig te ontwikkelen dat zij in staat zijn om zich dienstverlenend en klantgericht te gedragen. De verbinding tussen directie en werkvloer moet zodanig ingevuld worden dat medewerkers vertrouwen krijgen in het functioneren van de dienst en in het eigen functioneren. De functionarissen tussen top en werkvloer (managers, teamleiders, staf, senioren) moeten meer zichtbaar op de voorgrond treden en de verbinding met hun medewerkers herstellen door het bieden van maatwerk (weten wat er speelt, wat medewerkers beweegt en wat ze nodig hebben) maar ook verwachtingen duidelijk uitspreken naar medewerkers (taakvolwassenheid, expertise, zakelijkheid, juiste vulling van systemen) en bereikbaar zijn (voor gesprekken en beantwoording van mails). Centraal staat het creëren van een veilige en vertrouwde werkomgeving met mogelijkheden voor medewerkers om te leren en inhoudelijk te sparren met de teamleider of senior.

| Actie  | Resultaat  | Wanneer                 | Budget     |
|--|--|-------------------------|------------|
| Teamleiders ruimen voldoende tijd in om medewerkers op maat te ondersteunen (HRM-cyclus inrichten met planning- en beoordelingsgesprekken)   | Medewerkers voelen zich betrokken en gewaardeerd. Krijgen ruggensteun van teamleider             | Fase 1<br>Basis op orde |            |
| Doorontwikkeling op bestuurlijke sensitiviteit en professionaliteit (verantwoordelijkheid en zakelijkheid) van medewerkers.  | Medewerkers zijn in staat om taakvolwassen uitvoering te geven aan de gestelde werkafspraken     | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,- |
| 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. | Medewerkers voelen zich gewaardeerd en er is beter zicht op de taakvolwassenheid van medewerkers | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,- |
| Directie draagt zorg voor het ontwikkelingstraject van teamleiders waarbij aandacht is voor de vertaalslag van management naar uitvoering en resultaatgericht sturen.  | Teamleiders beschikken over de juiste vaardigheden voor aansturing medewerkers / taken           | Fase 2<br>Opbouwfase    | € 20.000,- |



# Actielijn 6. Vertrouwen

*Om de basis op orde te krijgen is het van belang dat de OMWB het vertrouwen terugverdiend van de eigenaren en deelnemers van de dienst. Het vertrouwen in de OMWB groeit wanneer de resultaten geleverd worden binnen de gestelde financiële kaders en wanneer de werkprogramma's tijdig, volledig en kwalitatief goed uitgevoerd worden.*

## 6.1 Vertrouwen genieten en vertrouwen verdienen

### Startafspraken

Bij de start van de OMWB zijn geen expliciete afspraken gemaakt over vertrouwen anders dan dat er tussen de deelnemers onderling en tussen de deelnemers en de OMWB op diverse onderdelen afspraken zijn gemaakt en er op vertrouwd mocht worden dat die afspraken worden nageleefd.

### Wat is er nu aan de hand?

Het vertrouwen dat deelnemers hebben in de OMWB is bij meerdere deelnemers op dit moment laag. Eén van de belangrijkste aspecten voor het op orde krijgen van de OMWB is dat de dienst gericht werkt aan het opbouwen van het vertrouwen van zowel de eigenaren als de opdrachtgevers. Deze twee typen van vertrouwen vertonen een grote mate van samenhang. Zo kan er enkel gewerkt worden aan een solide basis wanneer de organisatie het vertrouwen krijgt van de eigenaren om te kunnen bouwen en om te kunnen herstellen. Dit is een randvoorwaarde om al organisatie optimaal te kunnen presteren. Daarentegen krijgt de OMWB pas echt vertrouwen wanneer de organisatie optimaal presteert en te maken heeft met tevreden opdrachtgevers. Deze paradox bemoeilijkt het proces en werkt in de beleving van de eigenaren en de opdrachtgevers contra-productief. Duidelijk is dat vertrouwen een actielijn is die dwars door de gehele bestuurlijke en ambtelijke organisatie van de OMWB loopt. Zelfs externe partijen (opdrachtgevers, bedrijven en burgers) zien en ervaren hiervan de gevolgen. Werken aan vertrouwen geven en vertrouwen krijgen in de dienst is een grote gezamenlijke opgave.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de verbetermaatregelen is om de eigenaren en opdrachtgevers het vertrouwen te geven, dat de OMWB op efficiënte en effectieve wijze uitvoering geeft aan de provinciale en gemeentelijke taken en van meerwaarde is voor de deelnemers. In 2014 is al een aantal stevige verbeteringen doorgevoerd, onder andere door het instellen van ambtelijke werkgroepen, het ambtelijk overleg met de VTH-managers, vervanging van het managementteam (MT) door een directieteam, gericht accountmanagement, verbetering van klantrapportages en de tussenevaluatie van De Galan Groep. De eerste resultaten zijn zichtbaar maar het vertrouwen is nog niet voldoende hersteld. Om dat vertrouwen te herstellen is het noodzakelijk dat er voldoende tijd wordt genomen (2,5 jaar) om de opgaven in dit actieplan uit te voeren. Hierbij is het van belang om betrokkenen mee te nemen in het verbeterproces door het relatiemanagement met de deelnemers op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau te intensiveren, waarbij het DB zich in een sturingsrol positioneert. Omdat het opbouwen van vertrouwen vanuit alle geledingen van de OMWB dient plaats te vinden, heeft deze actielijn een sterke relatie met diverse verbetermaatregelen in de andere actielijnen. De hieronder vermelde acties hebben dan ook uitsluitend betrekking op separate aanvullende acties die primair tot doel hebben te werken aan vertrouwen.

| Actie  | Resultaat  | Wanneer                 | Budget |
|--|--|-------------------------|--------|
| 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. | Bestuurlijke informatie ophalen en informatie verschaffen                        | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Accountmanagement wordt zodanig ingericht, dat zowel bij de deelnemer als bij de OMWB sprake is van één aanspreekpunt (en duidelijkheid over escalatieladder)  | Duidelijkheid in account en aanspreekpunt  | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Per deelnemers worden accountteams ingericht en de accountmanager van de OMWB voeren periodiek een accountgesprek met accountmanagers deelnemers (koppelen aan BURAP-rapportages)                      | Knelpunten tijdig kortsluiten en voortgang doornemen op basis van verantwoording | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Per deelnemer operationele lijnen en aanspreekpunten afspreken ten behoeve van accountbeheer   | Operationele knelpunten direct (h)erkennen en oplossen                           | Fase 1<br>Basis op orde |        |
| Ambtelijke werkgroepen aan de voorkant betrekken bij ontwikkelingen binnen de OMWB.  | Meer transparantie en mogelijkheden tot bijsturing                               | Fase 1<br>Basis op orde |        |

|  |  |                         |  |
|--|--|-------------------------|--|
| Panel Planning en Control structurele basis geven met betrekking tot P. en C.-cyclus                                     | Betrokkenheid en transparantie tav financiële situatie             | Fase 1<br>Basis op orde |  |
| Financiële consultants periodiek betrekken bij P. en C.-cyclus, waarbij voorzitter panel fungeert als voorzitter overleg | Betrokkenheid en transparantie ten aanzien van financiële situatie | Fase 1<br>Basis op orde |  |
| Structuur relatiemanagement zoals hiervoor omschreven vastleggen en inplannen voor 2016 en volgende jaren                | Formele basis voor relatiebeheer                                   | Fase 1<br>Basis op orde |  |

# Actielijn 7. Governance

*Om de basis op orde te krijgen is het van belang 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 deelnemers zowel in de rol als opdrachtgever als in de rol van eigenaar of zelfs als DB-lid moeten optreden, de basis op orde betekent het kunnen toepassen van een goede scheiding van deze rollen.*

## 7.1 Eigenaarschap en opdrachtgeverschap

### Startafspraken

Het AB is het vertegenwoordigende orgaan van de OMWB en is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de dienst. De rol van het AB is optreden als eigenaar van de OMWB. De bevoegdheden van het AB zijn kaderstellend en betreffen met name de financiële verantwoording zoals het vaststellen van de begroting, de jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages. Het DB is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de OMWB en legt verantwoording af aan het AB. Het DB bereidt de besluiten van het AB voor en voert de besluiten uit. Het DB heeft een groot deel van haar taken belegd bij de algemeen directeur van de OMWB. De algemeen directeur stuurt de ambtelijke organisatie aan. Dit neemt niet weg dat het DB nadrukkelijk het organisatiebelang behartigt en er op toeziet dat de aansturing van de organisatie naar wens verloopt.

### Wat is er nu aan de hand?

Op basis van de afspraken zoals neergelegd in de GR treedt het AB op als eigenaar van de dienst. Vanwege ontevredenheid over de taakuitvoering van de OMWB geraken AB leden tijdens de AB-vergaderingen meer in een rol als opdrachtgever. De discussie kan gaan over de oorzaak waarom de taakuitvoering onvoldoende is? Is de organisatie er niet toe in staat of zijn de beschikbaar gestelde randvoorwaarden en faciliteiten door het bestuur niet toereikend? Voorkom het 'kip en ei' verhaal. Bij Actielijn 'Leiderschap' is nader ingegaan op de verschillende rollen. Het AB moet in de positie gebracht worden dat zij haar kaderstellende en controlerende rol als eigenaar goed uit kan oefenen.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen

Het doel van de maatregelen is om naast allerlei andere maatregelen, die in andere actielijnen aan de orde komen te werken aan een wederzijds vertrouwen tussen de deelnemers en de OMWB. In dit kader is het van belang om te werken aan een situatie waarbij na het opbouwen van vertrouwen het commitment verkregen wordt van de leden van het AB over de invulling van de eigenaarsrol. Het verdient aanbeveling om in de tussentijd bepaalde verschillen in de interpretatie van wetgeving, van de GR en van de dienstverleningsovereenkomst op te heffen, zodat afspraken helder zijn en minder tijd en energie gestopt hoeft te worden in het overtuigen van elkaar bij de uitleg van bepaalde bepalingen. Na deze exercitie worden de afspraken zoals neergelegd in de GR en andere relevante regelingen en overeenkomsten waar nodig aangepast en ter besluitvorming voorgelegd. Ook zullen hier andere acties uit voortvloeien zoals het formuleren van een basisprofiel eigenaarsrol, het formuleren van spelregels tijdens AB-vergadering etc. Ook worden er een aantal interventies gepleegd zodat het AB in staat wordt gesteld om zich meer in de rol van eigenaar te profileren. Deze interventies hebben betrekking op een juiste en tijdige agendasetting van vergaderingen van het AB en DB en het structureren van de voorbereiding van die vergaderingen door het betrekken van ambtelijke werkgroepen in het proces.

| Actie  | Resultaat   | Wanneer                 | Budget     |
|--|---|-------------------------|------------|
| 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 | Duidelijkheid van regelingen en opheffen interpretatieverschillen | Fase 1<br>Basis op orde | € 15.000,- |
| Voorstel aan DB en AB om regelingen aan te passen op basis van uitgebracht advies  | Formele vastlegging van bevoegdheden                              | Fase 1<br>Basis op orde |            |
| Planning maken van vergaderingen AB en DB met ruimte voor betrekken van ambtelijke werkgroepen   | Gestructureerde agendering en voorbereiding                       | Fase 1<br>Basis op orde |            |
| DB-leden treden voor de aan hen toegewezen deelnemers op als vraagbaak voor bestuurlijke vraagstukken bij voorbereiding van de AB-vergaderingen.           | Opvangen van signalen aan de voorkant                             | Continu                 |            |
| Uitwerking besluitvormingsstructuur met betrokkenheid / schakel ambtelijke ondersteuning deelnemers (panels)   | Opvangen van signalen aan de voorkant                             | Fase 2<br>Opbouwfase    |            |

# Actielijn 8. Financiën

*Om de basis op orde te krijgen is het noodzakelijk dat de financiële situatie van de OMWB inzichtelijk en transparant is en dat die situatie door het treffen van financiële maatregelen stabiel wordt. Vervolgens is het van belang om scherper en zuiver inzicht in de tariefstelling van producten te krijgen en om van budgetgerichte naar resultaatgerichte sturing te komen.*

## 8.1 Financiering

### Startafspraken

Bij de financiering van de OMWB wordt een onderscheid gemaakt in

1. Tot individuele deelnemers herleidbare prestaties/activiteiten en kosten: dit betreft alle activiteiten die de OMWB voor een opdrachtgever uitvoert en die tot herleidbare prestaties voor die opdrachtgever leiden. In principe zijn dit de basistaken en de verzoektaken.
2. Gemeenschappelijke taken met niet tot individuele deelnemers herleidbare kosten: dit betreft alle activiteiten die de OMWB collectief voor de gehele regio uitvoert en die niet direct te herleiden zijn tot individuele opdrachtgevers. Het gaat om algemene voorzieningen of faciliteiten. In principe zijn dit de collectieve taken.

### Wat is er nu aan de hand?

De huidige financiële situatie is kwetsbaar door samenloop van diverse omstandigheden. Ook zijn er vanuit de deelnemers klachten over het niet transparant zijn van de financiële risico's, waardoor het vertrouwen in de dienst ook op dat punt onder druk staat. Dit aspect verdient in de eerste fase aandacht. Door het treffen van verbetermaatregelen moet de financiële situatie van de OMWB stabiel worden en moet er sprake zijn van beheersbare financiële risico's.

Aansluitend daarop moet de financieringssystematiek herijkt worden om meer adequaat aan te sluiten bij actuele productprijzen en tarieven zodat de positie van de OMWB ten opzichte van (concurrerende) bureaus met soortgelijke producten gelijk wordt. Hierdoor is er sprake van een zuivere tariefstelling van het primaire product. Adequate budgettering is noodzakelijk voor een organisatie in het kader van de doorontwikkeling als lerende en presterende organisatie.

De taken uit programma 1 en de collectieve taken worden bij voorschot vergoed. Verantwoording vindt plaats op basis van de uitvoering. De verzoektaken (programma 2) worden afgerekend op basis van facturen van bestede tijd of geleverd product. Hierbij is er veel differentiatie tussen deelnemers en om die reden een grote mate van onzekerheid over de te ontvangen bedragen. Er bestaat discussie over de vraag wat tot de overhead van de dienst moet worden gerekend en welke kosten hiervan doorberekend zouden moeten worden aan de deelnemers, als zijnde kosten die direct toegerekend zouden moeten worden aan het product of de dienstverlening. Denkbaar is dat een gedeelte van de overhead, die niet direct is toe te rekenen aan het product of de dienstverlening, declarabel wordt gemaakt door deze als contributie in rekening te brengen bij de deelnemers.

### Doel en inhoud van de verbetermaatregelen?

Het doel van de verbetermaatregelen is het herijken van de financiering van de OMWB waarbij de deelnemers het vertrouwen hebben dat ook financieel gezien de OMWB een meerwaarde heeft als uitvoeringsorganisatie. Er wordt een producten en dienstencatalogus opgesteld waarbij sprake is van transparante en kostendekkende (marktconforme) tarieven voor de producten van de OMWB. Van budgetgericht sturen naar resultaatgericht sturen op producten en diensten (resultaatsturing).

De financieringssystematiek herijken door een onderscheid te maken in productkosten en overheadkosten. Waarbij de productkosten worden betaald op basis van daadwerkelijke afname. En waarbij de overheadkosten worden bekostigd op basis van een jaarlijkse bijdrage (contributie) aan de dienst. Op deze manier is enerzijds sprake van een transparante en zuivere tariefstelling voor de producten en anderzijds duidelijkheid wat instandhouding van de dienst de deelnemers kost.

| Actie   | Resultaat                           | Wanneer   | Budget |
|---|-------------------------------------|---|--------|
| Directie brengt in overleg met het dagelijks bestuur de structurele knelpunten in beeld om de financiën op orde te brengen.   | Financiële knelpunten zijn in beeld | Fase 1<br>'Basis op orde'<br>Evt. uitloop in fase 2 |        |
| 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. | Financiën zijn op orde              | Fase 1<br>'Basis op orde'<br>Evt. uitloop fase 2    |        |

|   |  |                      |            |
|---|--|----------------------|------------|
| 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. | Meer gericht op resultaatgericht sturen in plaats van budgetsturing. | Fase 2<br>Opbouwfase | € 10.000,- |
| Financieringssystematiek volledig herijken (vaste kosten dienst en variabele kosten producten).   | Meer realistische prijsstelling en transparantie overhead            | Fase 2<br>Opbouwfase | € 10.000,- |

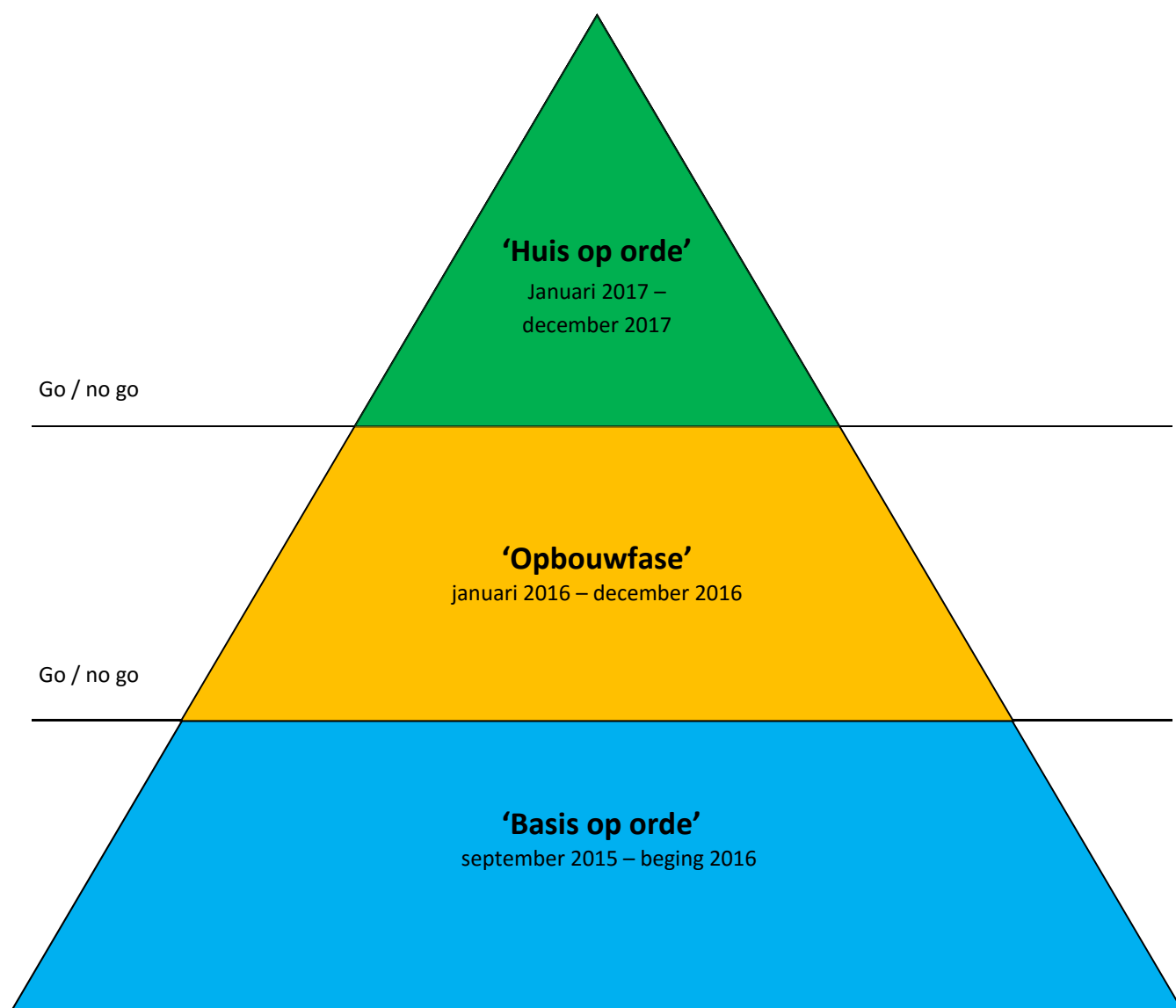
# 4. Uitvoeringsagenda

De hiervoor gepresenteerde actielijnen met bijbehorende verbetermaatregelen worden in de periode van 2015 – 2017 gefaseerd uitgevoerd. Hiervoor worden de volgende drie fasen gehanteerd:

Fase 1: 'Basis op orde'

Fase 2: 'Opbouwfase'

Fase 3: 'Huis op orde'



# UITWERKINGSFASE 1: 'BASIS OP ORDE'

| Doelstelling Basis op orde  |        |
|---|--------|
| Er worden gerichte maatregelen genomen om te komen tot functionerende systemen en een functionerende organisatie dat moet leiden tot herstel van vertrouwen in de OMWB. Het accent ligt hierbij op de bedrijfsvoering op orde.  |        |
| Resultaten Basis op orde  |        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De OMWB levert aan de deelnemers de producten en diensten, zoals afgesproken in de werkprogramma's, levert betrouwbare kwartaalrapportages en reageert adequaat op knelpunten en signalen van opdrachtgevers;</li> <li>2. De financiële situatie van de OMWB is transparant, de P. &amp; C.-cyclus uitgelijnd en de OMWB heeft zicht op de financiële risico's;</li> <li>3. De startafspraken zijn helder en worden afgewikkeld.</li> </ol>   |        |
| Uitvoeringsperiode Basis op orde  |        |
| De uitvoering van de verbetermaatregelen in deze fase vindt plaats in de periode van 23 september 2015 - 1 januari 2016. De uitloop van bepaalde acties kan plaatsvinden in de tweede fase. Dit is bij de betreffende acties aangegeven. Meting van de gestelde resultaten vindt plaats op uiterlijk 1 juli 2016 maar desgewenst (per actieplanonderdeel) eerder.   |        |
| Verbetermaatregelen per actielijn   | Kosten |
| <b>Actielijn 1. De startpositie</b>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenten met besluiten waar afspraken op zijn gebaseerd in beeld brengen</li> <li>- Directie maakt totaaloverzicht van niet nagekomen afspraken, ondernomen acties en bereikte resultaten inclusief de financiële gevolgen en geeft advies over het vervolgtraject.</li> <li>- Voeren van gesprekken met deelnemers door DB-leden met ambtelijke ondersteuning.</li> <li>- DB informeert AB over het traject en het resultaat. Voor de nog niet opgeloste geschillen legt het DB een voorstel voor beslechting voor.</li> <li>- Uitvoeren vervolgpcedures (uitloop).</li> <li>- DB vertaalt het resultaat in de (meerjaren)begroting (uitloop).</li> </ul>   |        |
| <b>Actielijn 2. Bedrijfsvoering op orde: gegevens zijn volledig en tijdig beschikbaar voor deelnemers</b>   |        |
| <i>Functionerende systemen</i>  |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie komt met een plan (businesscase ICT) voor het op orde brengen van de informatiehuishouding (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. De verwachte kosten voor het op orde brengen van de basis voor ICT zijn in dit plan opgenomen.</li> </ul>  |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie zorgt voor een uniforme beschrijving, implementatie en borging van de interne werkprocessen.</li> </ul>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie zorgt voor heldere afspraken met deelnemers in het werkprogramma en zorgt ervoor dat medewerkers gegevens correct en volledig gegevens registreren in de systemen.</li> </ul>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie zorgt voor een duidelijke opbouw van de facturen.</li> </ul>  |        |
| <i>Functionerende organisatie</i>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie draagt zorg voor inzicht in benodigde kernformatie op basis van de werkvoorraad voor het oplossen van kwantitatieve mismatch (frictie).</li> <li>- Directie draagt zorg voor organisatorische aanpassingen om de span of control terug te brengen. (bijvoorbeeld Teams klachten en repressief en Team Tap).</li> <li>- Teamleiders dragen zorg voor een persoonlijk werkplan en prestatieafspraken per medewerker in lijn met de gestelde organisatieambitie.</li> <li>- DB brengt de afspraken in beeld over de decentrale werkplekken (varieert per gemeente) en de daarmee gepaard gaande vergoeding. Bezie e.e.a. in relatie tot de (kosten voor) centrale huisvesting van de OMWB</li> </ul> |        |
| <b>Actielijn 3. Level playing field</b>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>   |        |
| <b>Actielijn 4. Transparantie en communicatie</b>   |        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- De P&amp;C-cyclus wordt zodanig ingericht dat de actuele situatie en risico's volledig helder zijn voor de deelnemers.</li> </ul>  |        |

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p><b>Actielijn 5. Leiderschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie en accountteams dragen voorafgaand aan een AB-vergadering zorg voor voldoende en adequate informatie over uitvoering werkprogramma van betreffende gemeente (uitloop).</li> <li>- Ambtelijke organisatie wordt aan voorkant betrokken bij advisering AB-leden bij AB-vergadering (uitloop).</li> <li>- Voorzitter (en DB) zorgen voor duidelijke aansturing en leiding en brengt hiermee het AB en haar leden in haar kaderstellende en controlerende rol (uitloop).</li> <li>- DB richt zich op duidelijke en scherpe agendasetting van het AB (uitloop).</li> <li>- DB is koersvast met betrekking tot 'huis op orde' en stuurt op de uitvoering van het actieplan (uitloop).</li> <li>- DB verdeelt acties over DB-leden en geeft inhoud aan de invulling van de portefeuilles met verbindingsofficier uit organisatie (uitloop).</li> <li>- DB herijkt functieprofiel en stelt in overleg met het directieteam en de OR een functieprofiel op voor de directeur gebaseerd op vaardigheden als: verbindend vermogen, transparant, oplossingsgericht en verantwoordelijkheid. Commitment aan het actieplan is hierbij onvoorwaardelijk.</li> <li>- Werving en selectie nieuwe directie opstarten op basis van herijkt functieprofiel.</li> <li>- Directie heeft permanente aandacht voor management development waarvoor een programma geformuleerd wordt gericht op het versterken van de eigen managementkracht (uitloop).</li> <li>- Teamleiders ruimen voldoende tijd in om medewerkers op maat te ondersteunen (HRM-cyclus inrichten met plannings- en beoordelingsgesprekken) (uitloop).</li> </ul> | <p>€ 20.000,-</p>                 |
| <p><b>Actielijn 6. Vertrouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 (uitloop).</li> <li>- Accountmanagement wordt zodanig ingericht, dat zowel bij de deelnemer als bij de OMWB sprake is van één aanspreekpunt (en duidelijkheid over escalatieladder).</li> <li>- Accountmanagers OMWB voeren 4 keer per jaar accountgesprek met accountmanagers deelnemers (uitloop).</li> <li>- Per deelnemer operationele lijnen en aanspreekpunten afspreken ten behoeve van accountbeheer.</li> <li>- Ambtelijke werkgroepen aan de voorkant betrekken bij ontwikkelingen binnen de OMWB (uitloop).</li> <li>- Panel Planning en Control structurele basis geven met betrekking tot P. en C.-cyclus (uitloop).</li> <li>- Financiële consultants periodiek betrekken bij P. en C.-cyclus, waarbij voorzitter panel fungeert als voorzitter overleg (uitloop).</li> <li>- Structuur relatiemanagement zoals hiervoor omschreven vastleggen en inplannen voor 2016 en volgende jaren.</li> </ul>   |                                   |
| <p><b>Actielijn 7. Governance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Voorstel aan DB en AB om regelingen aan te passen op basis van uitgebracht advies</li> <li>- Planning maken van vergaderingen AB en DB met ruimte voor betrekken van ambtelijke werkgroepen</li> <li>- DB-leden treden voor de aan hen toegewezen deelnemers op als vraagbaak bij voorbereiding van de vergaderingen van het AB (uitloop).</li> </ul>   | <p>€ 15.000,-</p>                 |
| <p><b>Actielijn 8: Financiën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie brengt in overleg met het dagelijks bestuur de structurele knelpunten in beeld om de financiën op orde te brengen.</li> <li>- 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.</li> </ul>  |                                   |
| <p><b>Financieel kader voor uitvoering fase 1 Basis op orde</b></p>  | <p>€ 340.000,-</p>                |
| <p>Kosten voor uitvoering verbetermaatregelen fase 1<br/>Inzet uren medewerkers OMWB (niet in begroting opgenomen)</p>   | <p>€ 340.000,-<br/>€ 80.000,-</p> |
| <p><b>Besluitvorming</b></p>   |                                   |
| <p>Instemmen met afronding 1<sup>e</sup> fase: 'basis op orde'<br/>Definitieve formulering en uitwerkingwijze van de gestelde opgaven in 2<sup>e</sup> fase met budgetaanvraag.</p>  |                                   |



## UITWERKINGSFASE 2: OPBOUWFASE

### Doelstelling

Er worden gerichte maatregelen genomen om te komen tot een OMWB die van toegevoegde waarde is voor de deelnemers als collectief en die op basis van een gelijk speelveld zorgdraagt voor een veilige leef- en werkomgeving voor burgers en bedrijven.

### Resultaten

1. Een voor alle deelnemers gelijk en kwalitatief goed uitvoeringsniveau;
2. Uniformering van processen daar waar nodig en maatwerk daar waar mogelijk;
3. Verbetering van efficiency door uniformering en digitalisering;
4. De financiële situatie van de OMWB wordt beheerst.

### Uitvoeringsperiode

De uitvoering van de verbetermaatregelen in deze fase vindt plaats in de periode van 1 januari 2016 – 31 december 2016. Meting van de gestelde resultaten vindt plaats op uiterlijk 1 juli 2017 maar desgewenst (per actieplanonderdeel) eerder.

| Verbetermaatregelen per actielijn  | Kosten      |
|--|-------------|
| <b>Actielijn 1. Startpositie</b>   |             |
| <b>Actielijn 2. Bedrijfsvoering op orde</b>  |             |
| <i>Functionerende systemen</i>   |             |
| - Doorontwikkeling ICT naar 'risico- en crisismangement' en 'informatie-uitwisseling'  | € 330.000   |
| - DB geeft opdracht aan de directeur om het zaakgericht / projectmatig werken verder in te voeren en uit te bouwen.  | € 20.000,-  |
| - 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.   |             |
| <i>Functionerende organisatie</i>  |             |
| - Directie draagt zorg voor een mobiliteitsprogramma voor oplossing kwalitatieve mismatch (frictie) waarbij zorgvuldigheid wordt betracht naar de persoonlijke kant.   | € 50.000,-  |
| - 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, ontwikkelingen, samenwerking etc.) worden opgelost.              | € 20.000,-  |
| - 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.   |             |
| - 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).   | € 150.000,- |
| - AB wordt in kennis gesteld van definitief personeelsplan / organisatieplan   |             |
| - Directie draagt zorg voor het plegen van cultuurinterventies in de organisatie; aanspreken op gedrag, leren van elkaar, (talent)ontwikkeling en groei  | € 20.000,-  |
| - De organisatiestructuur wordt nader tegen het licht gehouden en aangepast op formaat directieteam, focus naar realiseren en presteren, duidelijke bevoegdheids- en taakverdeling.  | € 20.000,-  |
| <b>Actielijn 3. Level playing field</b>  |             |
| - 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.  |             |
| - 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. | € 5.000,-   |
| - 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.                                       | € 5.000,-   |
| - Verdiepingssessie in het AB over de wijze van uitvoering van de basistaken (en   |             |

|   |   |
|---|---|
| <p>verzoektaken)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inrichtingenbestand wordt op basis van geformuleerde risico's onderverdeeld, zodat duidelijk is welke inrichtingen onder eenduidig regiem vallen en welke bedrijven niet.</li> <li>- Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor met maximaal drie uitvoeringsvarianten voor restant van de basistaken.</li> <li>- Alle deelnemers verlenen mandaat aan de OMWB op basis van 3 door het AB vastgestelde mandaatregelingen waaruit deelnemers een keuze maken.</li> </ul>   | <p>€ 5.000,-</p> <p>€ 5.000,-</p>                     |
| <p><b>Actielijn 4. Transparantie en communicatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie zorgt voor een passende en afgestemde P&amp;C-cyclus in het algemeen en de begroting in het bijzonder</li> <li>- Directie draagt zorg voor het formuleren van een spoorboekje P&amp;C op basis waarvan het jaarlijks P&amp;C programma wordt gecommuniceerd met de deelnemers voor de afstemming behandeling in eigen gemeenten</li> <li>- Directie draagt zorg voor heldere communicatierichtlijnen voor colleganet en andere vormen van interne communicatie / bejegening (successen vieren, korte lijntjes)</li> <li>- Directie draagt zorg voor heldere communicatierichtlijnen voor communicatie naar externe partners (gemeenten, bedrijven, burgers)</li> </ul> | <p>€ 5.000,-</p> <p>€ 15.000,-</p>                    |
| <p><b>Actielijn 5. Leiderschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doorontwikkeling op bestuurlijke sensitiviteit en professionaliteit (verantwoordelijkheid en zakelijkheid) van medewerkers</li> <li>- 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.</li> <li>- Directie draagt zorg voor het ontwikkelingstraject van teamleiders waarbij aandacht is voor de vertaalslag van management naar uitvoering (tactisch - operationeel)</li> </ul>  | <p>€ 20.000,-</p> <p>€ 20.000,-</p> <p>€ 20.000,-</p> |
| <b>Actielijn 6. Vertrouwen</b>  |   |
| <p><b>Actielijn 7. Governance (acties komen overeen met pagina 23)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerking besluitvormingsstructuur met betrokkenheid / schakel ambtelijke ondersteuning deelnemers (inrichten panels)</li> </ul>   |   |
| <p><b>Actielijn 8: Financiën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Financieringssysteem volledig herijken (vaste kosten dienst en variabele kosten producten).</li> </ul>   | <p>€ 10.000,-</p> <p>€ 10.000,-</p>                   |
| <b>Financieel</b>   | <b>€ 730.000,-</b>                                    |
| Kosten voor uitvoering van bovenstaande verbetermaatregelen   | € 730.000,-   |
| <b>Besluitvorming</b>   |   |
| <p>Instemmen met afronding fase 2 'Opbouwfase'</p> <p>Definitieve formulering en uitwerkingwijze van de gestelde opgaven in fase 3 met budgetaanvraag.</p>  |   |

## UITWERKINGSFASE 3: HUIS OP ORDE

### Doelstelling

Er worden gerichte maatregelen genomen om te komen tot een toekomstbestendige organisatie waarbij de OMWB gezien wordt als betrouwbaar en gezaghebbend.

### Resultaten

1. Verdere vormgeving regionaal uitvoeringsbeleid
2. Door digitalisering volledige toegang van OMWB en deelnemers tot informatie van bedrijven, dossiers en voortgang van processen via 'mijn OMWB'
3. Acceptatie van de OMWB als kwalitatief hoogwaardige en professionele organisatie;
4. De OMWB is in de ogen van de deelnemers een efficiënt werkende en vanuit financieel oogpunt concurrerende organisatie.
5. OMWB groeit uit tot een betrouwbare partner door te leveren wat gevraagd wordt op basis van een transparante bedrijfsvoering, hierdoor is de rolverdeling van eigenaren en opdrachtgevers vanzelfsprekend.

### Uitvoeringsperiode

De uitvoering van de verbetermaatregelen in deze fase vindt plaats in de periode van 1 januari 2017 – 31 december 2017. Meting van de gestelde resultaten vindt plaats op uiterlijk 1 juli 2018 maar desgewenst (per actieplanonderdeel) eerder.

| Verbetermaatregelen per actielijn   | Kosten             |
|---|--------------------|
| <b>Actielijn 1. Startpositie - Gereed</b>   |                    |
| <b>Actielijn 2. Bedrijfsvoering op orde</b><br><i>Functionerende systemen</i>   |                    |
| - Directie zorgt ervoor dat dossiers uniform, digitaal en plaatsonafhankelijk ontsloten kunnen worden.  |                    |
| - Doorontwikkeling ICT naar toekomstbestendigheid 'voldoen aan nieuwe eisen en wensen' en 'inspelen op nieuwe ontwikkelingen'                             | € 480.000          |
| <b>Actielijn 3. Level playing field</b>   |                    |
| - Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om branchegericht of themagericht te werken.     | € 5.000,-          |
| - Directie bereidt in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers een bestuurlijk voorstel voor om het regionaal uitvoeringsbeleid te formuleren | € 5.000,-          |
| - AB stelt het voorstel om te komen tot een regionaal uitvoeringsbeleid vast  |                    |
| - Directie formuleert in samenspraak met vertegenwoordigers van de deelnemers het regionaal uitvoeringsbeleid   | € 20.000,-         |
| - AB stelt het regionaal uitvoeringsbeleid vast   |                    |
| <b>Actielijn 4. Transparantie en communicatie - Gereed</b>  |                    |
| <b>Actielijn 5. Leiderschap</b>   |                    |
| - DB stuurt op scheiding eigenaarsrol en opdrachtgeversrol door voor beide rollen specifieke activiteiten te benoemen                                     |                    |
| <b>Actielijn 6. Vertrouwen - Gereed</b>   |                    |
| <b>Actielijn 7. Governance - Gereed</b>   |                    |
| <b>Actielijn 8: Financiën - Gereed</b>  |                    |
| <b>Financieel</b>   | <b>€ 510.000,-</b> |
| Kosten voor uitvoering van bovenstaande verbetermaatregelen   | € 510.000,-        |
| <b>Besluitvorming</b>   |                    |
| Instemmen met afronding fase 3 'Huis op orde'   |                    |
| Definitieve afronding actieplan en formulering concernplan waarin de resultaten van het actieplan worden geborgd en beheerst.                             |                    |

# Borging actieplan

Om de daadwerkelijke uitwerking van de opgaven in dit actieplan te borgen worden de volgende voorstellen gedaan:

## 1. Samenstelling werkgroepen

Tijdens de relatief korte periode waarin dit actieplan tot stand is gebracht (medio april 2015 tot medio juni 2015) is er sprake geweest van een grote mate van betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel van de deelnemers aan de vier ingestelde werkgroepen. Juist de diversiteit in samenstelling van de werkgroepen (AB-lid, DB-lid, Directielid, medewerkers OMWB, OR, VTH-manager) heeft ertoe bijgedragen dat de thema's vanuit alle stakeholdersperspectieven zijn benaderd, bediscussieerd en geanalyseerd. Naast de inhoudelijke meerwaarde die dit bracht is er gedurende dit proces sprake geweest van herkenbaarheid, begrip en inleving in elkaars situatie en zijn de handen ineengeslagen om het huis op orde te krijgen. Naast het inhoudelijke heeft ook het elkaar ontmoeten, spreken en samen bouwen meerwaarde gehad.

**Actie:** Maak voor de uitvoering van dit actieplan gebruik van de meerwaarde van werkgroepen waarin deelnemers zitten vanuit verschillende niveaus binnen de organisatie. Neem eventueel als vertrekpunt de bestaande ambtelijke werkgroepen die al operationeel waren en de vier werkgroepen die zijn ingesteld voor het formuleren van dit actieplan.

## 2. Tussentijdse monitoring

Zorg ervoor dat het AB voldoende betrokken blijft bij de uitwerking en implementatie van het actieplan. Om de voortgang te monitoren is het verstandig om zoveel als mogelijk aansluiting te vinden met bestaande procedures (zoals behandeling jaarrekening en bestuursrapportages).

**Actie:** zorg voor voldoende monitoring en koppel deze zoveel als mogelijk aan de bestaande procedures voor wat betreft verantwoording aan de raden. Maak hierbij gebruik van natuurlijke momenten, zoals bijvoorbeeld bij afsluiting van de uitwerkingsfasen (of bij tussentijdse behaalde resultaten).

## 3. Verantwoordelijkheid pakken!

De verantwoordelijkheden voor verschillende verbetermaatregelen zijn belegd bij AB, DB en directeur (organisatie). Zorg ervoor dat deze verantwoordelijkheden ook als zodanig worden opgepakt. Laat het niet bij dit actieplan blijven, maar zorg voor een gedegen projectorganisatie die de verschillende actielijnen oppakt en de gestelde termijnen haalt. Bijvoorbeeld per actielijn een projectleider en een projectteam waarin de verantwoordelijkheden zijn belegd, de voortgang wordt bewaakt (en gecommuniceerd) en er sprake is van projectbeheersing. Maak hierbij gebruik van de kennis in de organisatie die al aanwezig is op het gebied van projectmatig werken.

**Actie:** Direct na vaststelling of mogelijk vooruitlopend daarop kan een 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 actiepunten.

## Projectorganisatie

Voor de uitvoering van dit actieplan wordt een projectorganisatie ingericht. Binnen deze projectorganisatie wordt een projectleider aangesteld die de verantwoordelijkheid draagt voor en regie voert op de opgaven uit het actieplan. Middels een in te richten projectorganisatie zijn verschillende (groepen van) medewerkers verantwoordelijk voor de uitvoering en organisatie van verschillende onderdelen uit het actieplan, 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 voor dit plan ingestelde werkgroepen worden in de uitvoeringsfase ingezet en bestaande overlegvormen zoals het opdrachtgeverspanel, panel P&C en het ambtelijk overleg worden betrokken. Op basis van consultatie van deelnemers worden de verbetermaatregelen naar de wensen van de deelnemers uitgewerkt en aan hen wordt een bescheiden inzet in menskracht gevraagd. Er is een onderscheid te maken in bestuur- (AB, DB) en organisatieniveau (binnen OMWB en/of ambtelijke organisatie gemeente/provincie) waarop bepaalde acties uitgevoerd moeten worden. De projectleider heeft de verantwoordelijkheid om de acties op het juiste niveau te beleggen.