



Samen werken aan een schone en veilige leefomgeving, nu en in de toekomst

Plan van aanpak 2015 - 2016

Op weg naar een professionele dienstverlenende basisorganisatie die toegerust is om zijn kerntaak naar volle tevredenheid van gemeenten, provincie, burgers en bedrijven uit te voeren.

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Missie en Visie ODBN 2020	6
1 januari 2017: De basis op orde	8
Veranderopgave ODBN: hoe te doen	12
Basis op orde, plan van aanpak 2015-2016	15
Randvoorwaarden	22
Proces	27
Bijlage: Schema Tijdsbalk ontwikkeling ODBN	28
Bijlage: De opdracht uit 'Missie, Visie 2020, Fundament 2014-2016' voor de periode 2014-2016	29
Bijlage: Concept startdocument	30
Bijlage : Tabel begroting	32
Bijlage: Bouwstenen plan van aanpak	37

INLEIDING

Door het Algemeen Bestuur is op 12 maart 2014 de ‘Missie, Visie 2020, Fundament 2014-2016’ (het Koersdocument) vastgesteld. De handelingen van de ODBN voor verbetering van de organisatie staan volledig in het teken van het realiseren van deze koers. Voor de periode 2014 – 2015 is een programmaplan ontwikkeld en op 18 december 2014 heeft het Algemeen Bestuur over de inhoud besluiten genomen, samen met een notitie ‘Aanpak speerpunten programmaplan’ en het ‘Bedrijfsjaarplan 2015’.

Aanvullende financiering voor deze plannen ten opzichte van de begroting 2015 was daarbij nog niet helder. De ODBN is in het eerste kwartaal van 2015 op alle facetten tegen het licht gehouden, waarbij ook de financiële onderbouwing voor het plan van aanpak een rol speelt. Dit plan van aanpak stippelt de route uit richting realisatie van het Koersdocument door in te zoomen op de jaren 2015 – 2016.

Focus op het Koersdocument

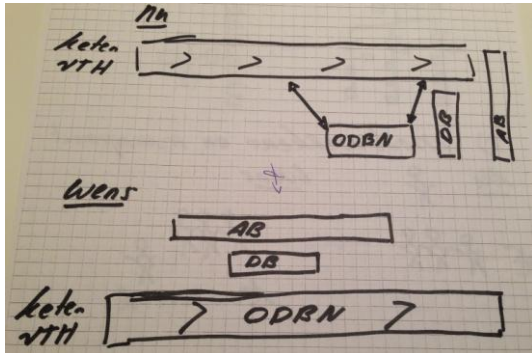
Bij de start van de ODBN is de basis gebouwd op de voormalige milieudienst. De keuze hiervoor heeft waarde gehad, omdat de ODBN in betrekkelijk korte tijd kon worden neergezet en de werkzaamheden vrijwel meteen werden uitgevoerd. Bij de start van de organisatie werden drie culturen (provincie, gemeente, milieudienst) bij elkaar gebracht. De medewerkers zijn in staat gebleken om de nieuwe dienst in het eerste jaar een vliegende start te geven. Voor een goed vervolg, dat ook recht doet aan deze inzet, is het noodzakelijk om de volgende fase van ontwikkeling zorgvuldig neer te zetten. Dit plan van aanpak staat in het teken van het ordenen van alles wat in 2014 is bedacht om de Visie 2020 te realiseren. De juiste volgorde voor uitvoering van activiteiten wordt hierin neergezet. Dit moet leiden tot meer focus op de doelstelling uit het Koersdocument. Maar er worden ook aanpassingen doorgevoerd die nodig zijn om daadwerkelijk te transformeren naar de ODBN, zoals het Algemeen Bestuur dat heeft bedoeld.

Bevindingen eerste kwartaal 2015

De bevindingen van de interim directeur in het eerste kwartaal geven richting aan het uitvoeren van acties in de periode 2015-2016:

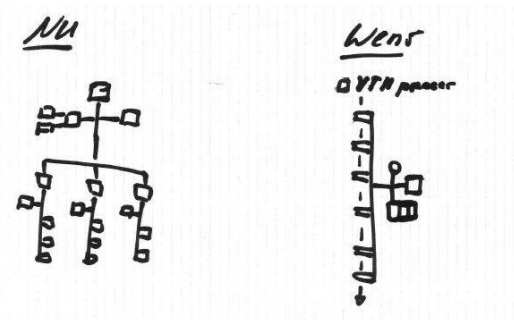
ODBN als verlengstuk lokaal en provinciaal bestuur

De ODBN is nu buiten de VTH-keten van de deelnemers geplaatst als een soort adviesbureau. Als verlengd lokaal en provinciaal bestuur moet de ODBN deel uitmaken van de VTH-keten (burger/ondernemer – bevoegd gezag – ODBN – politie/openbaar Ministerie – wetgever).



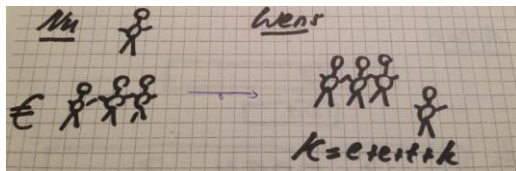
ODBN en management

De organisatie is nu sterk hiërarchisch ingericht in lijnafdelingen. Deze manier van organiseren helpt niet om de medewerkers meer naar buiten gericht te laten zijn. Het management moet de medewerkers ondersteunen door hen veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven. Het management moet meer in verbinding komen met de medewerkers. Het kantelen van het organogram helpt om de managers achter de medewerkers te laten staan, zodat de medewerkers optimaal hun werk kunnen doen.



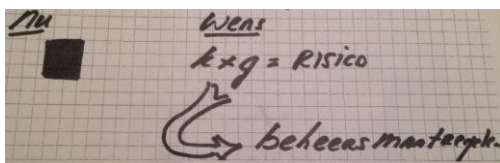
ODBN en medewerkers

Medewerkers worden nu vooral op kosten gestuurd. De uitkomst van de werkzaamheden van de ODBN moeten echter vooral aan kwaliteitseisen voldoen. Medewerkers voelen zich ook verantwoordelijk voor de kwaliteit. De sturing en begeleiding van de medewerkers moet dan ook gericht zijn op kwaliteit. Het gaat om het resultaat van het proces, niet om de individuele taak binnen dat proces. Kwaliteit is een optelsom van effectiviteit, efficiëntie, tijd(igheid) en kosten.



ODBN en Risicobeheersing

Voor veel deelnemers is het onduidelijk wat er bij de ODBN gebeurt: De ODBN is een soort 'black box'. Door transparantie, duidelijkheid en een proactieve benadering richting deelnemers moet deze situatie worden gekeerd.



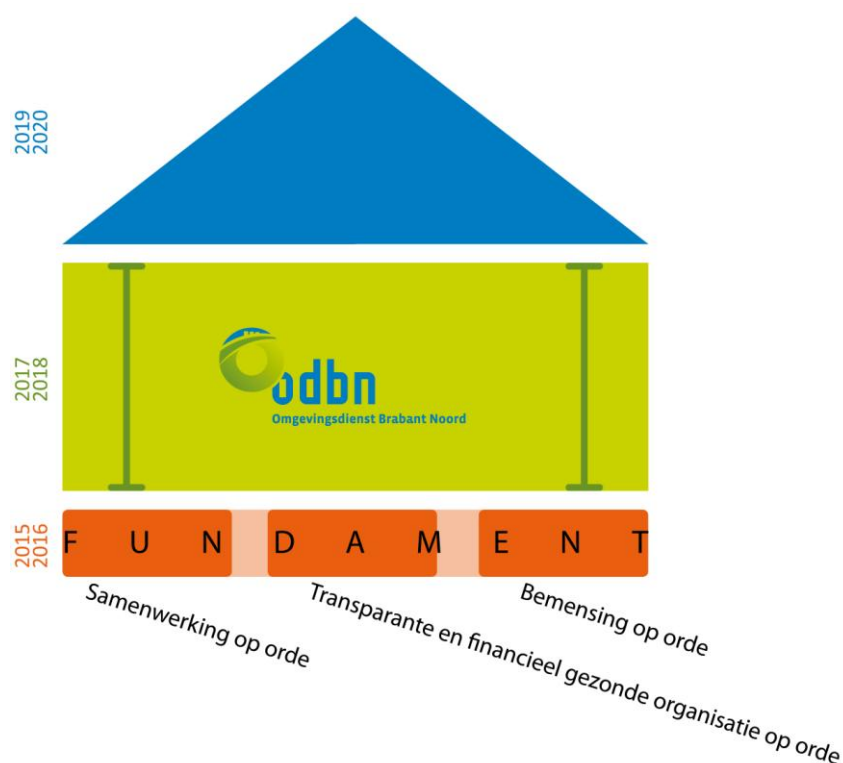
Basis op orde

De organisatie heeft na de heroriëntatie in het eerste kwartaal van 2015, de koers richting 2020 gevonden. Zoals ook in het Koersdocument staat beschreven is de route voor de periode 2014 – 2016 erop gericht om de basis op orde te brengen. Daarvoor is het onontbeerlijk om de organisatie en de uitvoering van werkzaamheden aan te passen aan die route.

We starten met het fundament

Verbouwen met de winkel open: Om de basis op orde te krijgen gaan we het fundament van de organisatie aanpassen. Als we de ODBN bekijken als huis zien we een fundering die gelegd is in 2013 op basis van de inzichten van toen. We kunnen de muren uit het huis slaan en ze vervangen door palen of een stukje aanbouwen. Maar dan blijft de oude fundering liggen. We gaan daarom beginnen met het aanpassen van het fundament van het huis, de basis op orde krijgen. Om vervolgens in 2017 – 2018 de eerste woonlaag te verbouwen door ons te focussen op innovatie en kennis. En om in 2019 – 2020 het huis af te maken door het dak te optimaliseren in optimale samenwerking met onze deelnemers.

Dit plan van aanpak richt zich op het op orde brengen van de basis, zodat op 1 januari 2017 een professionele omgevingsdienst is gerealiseerd die toegerust is voor uitvoering van zijn kerntaak.



MISSIE EN VISIE ODBN 2020

Koersdocument “Missie, Visie 2020, Fundament 2014-2016”

Het Dagelijks Bestuur en het Management Team van de ODBN hebben in januari 2014 een koersdocument opgesteld. De “Missie, Visie 2020, Fundament 2014-2016” ten behoeve van de ontwikkeling van de ODBN is op 25 februari 2014 vastgesteld door het Dagelijks Bestuur en op 12 maart 2014 door het Algemeen Bestuur. Met een duidelijke missie wordt inhoudelijk richting gegeven aan de taakuitvoering:

‘De ODBN zorgt voor een schone en veilige leefomgeving, nu en in de toekomst.’

De route van 2014 naar 2020 is in grote lijnen beschreven. Het is de opgave om samen het beeld voor de toekomst in te vullen.

Route 2014-2020

Om de missie en de visie 2020 te kunnen realiseren, is het nodig om vanuit de huidige situatie stapsgewijs te werken aan een organisatie die optimaal is toegerust voor de taakuitvoering. In de tijd uitgezet ligt de focus tot 2020 op:

1. 2014-2016:

De inzet in 2014 tot en met 2016 moet leiden tot een professionele dienstverlenende basisorganisatie die is toegerust om haar kerntaak naar volle tevredenheid van gemeenten, provincie, burgers en bedrijven uit te voeren.
(focus: Basis op orde)

2. 2017-2018:

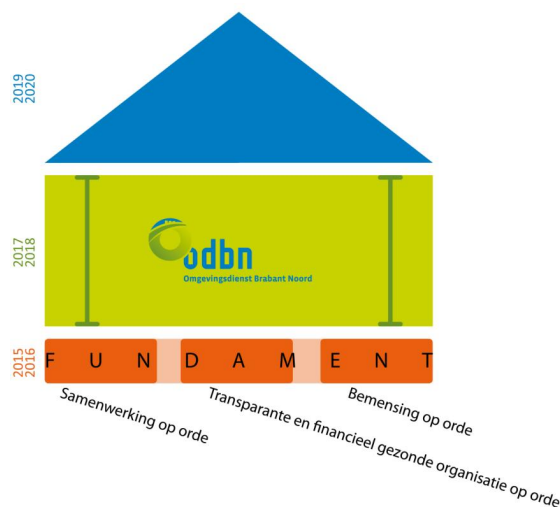
In het jaar 2017 bereidt de organisatie zich met de gemeenten en provincie voor op de invoering van de Omgevingswet in 2018. Vanaf 2018 werkt zij aan haar kerntaak voor en met alle gemeenten en de provincie op basis van deze wet.
(focus: Voor de Omgevingswet op orde)

3. 2019-2020:

In de jaren die volgen tot 2020 werkt de ODBN samen met gemeenten en provincie aan het optimaliseren van de uitvoering van de wet door intern en extern samenwerking aan te gaan en te verbeteren. Noord(oost) Brabant positioneert zich als topregio voor agrofood, met de ODBN als hét kenniscentrum voor landbouw en groene wetgeving.
(focus: Kennis en innovatie op orde)

Focus aanbrengen

In de vergadering van het Algemeen Bestuur van 18 december 2014 is het programmaplan, de notitie 'Aanpak speerpunten programmaplan' en het 'Bedrijfsjaarplan 2015' vastgesteld, waarin projecten en acties zijn benoemd om invulling te geven aan de opdracht om in 2014 – 2015 de basis op orde te maken. Daarnaast loopt een groot aantal acties, activiteiten en projecten die de organisatie heeft opgepakt. In de drang om goede stappen te zetten is de samenhang en de juiste volgorde zoekgeraakt. Er is een breed gedeelde behoefte om de focus te hervinden. De bevindingen van de interim directeur helpen om de focus aan te brengen.



1 JANUARI 2017: DE BASIS OP ORDE

De centrale opgave om de basis op orde te maken heeft betrekking op het neerzetten van een transparante, financieel gezonde organisatie die de vooraf bepaalde kwaliteit¹ levert. Het uitvoeren van de diverse acties om de basis op orde te brengen, moet steeds redeneren vanuit deze definitie.

De resultaten van de inspanningen in 2014 – 2016 zijn onder te verdelen in drie thema's (waarbij we alles in samenhang zien):

- A. Samenwerking op orde
- B. Transparante en financieel gezonde organisatie op orde
- C. Bemensing op orde

Op 1 januari 2017 ziet de ODBN voor deze thema's er als volgt uit:

Samenwerking op orde

De basis voor continuïteit is met elkaar gelegd. De ODBN is een compleet onderdeel in de keten van de gemeentelijke en provinciale taakuitvoering. De ODBN is daarmee onderdeel van het proces en wordt gezien als collega bij de deelnemers. Met iedere deelnemer is een toegesneden mandaat afgesproken. De overdracht van taken en werkzaamheden en de invulling van de randvoorwaarden voor een optimale taakuitvoering komen in goede harmonie tot stand. De taken en werkzaamheden worden door de medewerkers van de ODBN in uitstekende samenwerking met de medewerkers van iedere deelnemer naar tevredenheid uitgevoerd. De uitvoering van de werkzaamheden voldoet aan de kwaliteitscriteria en daarbij is ook voldoende aandacht voor de lokale omstandigheden bij de deelnemers.

Natuurlijke samenwerkingspartner

De deelnemers en de ODBN staan met elkaar in verbinding. De ODBN is een natuurlijke samenwerkingspartner voor de deelnemers en de deelnemers voelen zich eigenaar van de ODBN. Dit is terug te zien in de wijze waarop de rolverdeling AB – DB – directeur wordt ingevuld. Er is ook sprake van een goede opdrachtgever – opdrachtnemer relatie als het gaat om de taakuitvoering voor iedere individuele deelnemer. In een ambtelijk overleg, het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur voeren de

¹ Kwaliteit = effectiviteit + efficiëntie + tijd(igheid) + redelijke kosten.

eigenaren constructieve gesprekken op basis van transparante informatie en voorstellen. In het kader van relatiemanagement vinden de individuele gesprekken plaats over de meest optimale uitvoering van de opdracht.

Werkrelatie met overige partijen

Daarnaast hebben de deelnemers en de ODBN uitstekende werkrelaties met relevante andere partijen, zoals Veiligheidsregio, kennisinstellingen, Waterschappen, GGD, NVWA, politie, Openbaar Ministerie, Ministeries, andere omgevingsdiensten (specifiek met twee andere omgevingsdiensten in Noord – Brabant en in het algemeen met omgevingsdiensten in geheel Nederland via OmgevingsdienstNL), Bestuurlijk Platform Omgevingsrecht, Agrifood Capitol.

Transparante en financieel gezonde organisatie op orde

De organisatie is zo ingericht dat een juiste sturing kan plaatsvinden gebaseerd op eenvoud: ‘er kan er maar één van zijn’. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met bijbehorende rollen zijn voor iedereen helder. Bij de ODBN is specifieke aandacht voor de relatie tussen lijnsturing en processturing. Via processturing wordt de juiste VTH-taakuitvoering gegarandeerd. De leidinggevenden zijn er via lijnsturing op gericht om de juiste medewerkers in het proces te brengen en duurzaam een hoge kwaliteit te garanderen. De verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie, zodat de medewerker in positie zijn. De medewerkers oefenen functioneel hun vak dichtbij de deelnemers uit en staan met beide benen in de maatschappij. De ODBN voldoet aan de procescriteria die onderdeel uitmaken van de kwaliteitscriteria. Daarnaast zijn met de deelnemers heldere afspraken gemaakt over het gewenste kwaliteitsniveau en over het hanteren van optimale standaarden om maatwerk voor iedere deelnemer te kunnen leveren.

Verantwoording en bijsturing naar deelnemers

Naar de deelnemers wordt verantwoording gegeven over de kwaliteit van de taakuitvoering. Daarbij overheerst de aandacht voor de outcome van de werkzaamheden, wat draagt het bij. De financiering van de taakuitvoering speelt een rol als onderdeel van de definitie van kwaliteit, er moet een goede verhouding zijn tussen prijs en kwaliteit. Naar aanleiding van de verantwoording vindt steeds een goed gesprek plaats over de uitkomsten om te komen tot verbetering (bijsturing). De bestuursrapportage aan het Algemeen Bestuur als eigenaar van de ODBN is de logische optelsom van de interne en externe rapportages.

Interne sturing en verantwoording

De interne verantwoordingssystemen zijn erop gericht om een adequate sturing te kunnen geven op een kwantitatief correcte taakuitvoering die voldoet aan de juiste kwaliteit. Een belangrijk onderdeel hiervan is een systematische wijze van risicobeheersing². De interne verantwoordingssystemen zijn zo ingericht dat adequaat gestuurd kan worden op kwaliteit. Waarbij we voor ogen houden dat kwaliteit een optelsom is van effectiviteit, efficiëntie, tijd(igheid) en kosten. Een belangrijk onderdeel van de interne verantwoording is gericht op transparantie, duidelijkheid en een proactieve benadering richting deelnemers.

Procesmatig werken

Met slim ingerichte processen (throughput) worden de werkzaamheden door de ODBN op kwalitatief hoog niveau uitgevoerd. De input en output van taken en werkzaamheden door de deelnemers verloopt gestroomlijnd in een proces, zodat de juiste dingen gedaan kunnen worden die aansluiten op de vraag van de deelnemers. De medewerkers verrichten daarom hun taken via een uitgekiend systeem van procesmatig werken. Hiermee wordt de opdrachtgever – opdrachtnemer rol op alle niveaus als vanzelfsprekend ingevuld. De digitale systemen ondersteunen deze manier van werken waardoor er een soepele en efficiënte taakuitvoering is door de medewerkers.

Kennis en innovatie

Bij de basis van de ODBN hoort onlosmakelijk de ontwikkeling van kennis en innovatie. Binnen het stelsel van VTH-taakuitvoering wordt daarom op een natuurlijke wijze kennis en innovatie ingebracht. Daarnaast bereiden de deelnemers zich samen met de ODBN specifiek voor op de ingrijpende stelselwijziging van de Omgevingswet. Meer specifiek wordt kennis en innovatie ontwikkeld op het vlak van landbouw en groene wetgeving voor de taakuitvoering door de ODBN. Dit wordt vanzelfsprekend gedeeld met de deelnemers. De ODBN biedt op deze wijze een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de ambities van de regio.

Bemensing op orde

De juiste medewerkers werken op de juiste plek. Dit betekent dat de ODBN beschikt over vakmensen waardoor vanzelfsprekend wordt voldaan aan de kwaliteitscriteria. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de juiste inzetbaarheid, nu en in de toekomst. De werkgever ondersteunt, coacht en faciliteert dit via de leidinggevendenden. De medewerkers zijn er trots op om bij de

² Risico = kans x gevolg

ODBN te mogen werken. De ODBN draagt zorg voor beschikbaarheid van voldoende medewerkers op het juiste niveau om te voldoen aan de kritieke massa. Dit gebeurt door een vaste formatie die in verhouding staat tot het structurele werkaanbod. Daarnaast beschikt de ODBN over een flexibele schil van ongeveer 15 %. Hiermee kan fluctuatie in het werkaanbod goed worden opgevangen.

Professionele dienstverlenende medewerker

De medewerkers beschikken over de juiste kennis (inhoud) en competenties (proces en relatie) om de taken op het juiste niveau te kunnen uitvoeren. Dit betekent ook dat de medewerkers breder kijken dan het milieu vakgebied. Zij zijn in staat tot integraal werken gericht op de keten in de fysieke leefomgeving. Dit aspect richt zich op de kennis. De ODBN zorgt dat dit ook duurzaam op peil wordt gehouden. De medewerkers worden gekenmerkt door een professionele en dienstverlenende houding. Bovendien staan zij in verbinding met de opdrachtgevers. Dit aspect richt zich op het onderdeel competenties. De ODBN zorgt dat de medewerkers zijn getraind op de benodigde vaardigheden gericht op proces en relatie. Ze werken als professioneel, dienstverlenend adviseur met oog voor de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke verhoudingen bij de deelnemer. Als professioneel adviseur weten zij goed om te gaan met het mogelijke spanningsveld tussen deze lokale aspecten en de wettelijke kaders. De medewerkers werken transparant en duidelijk door te doen wat vooraf is afgesproken. Door dit standaard maatwerk bewijzen de medewerkers de meerwaarde van de ODBN. De medewerkers zijn gericht op een goede samenwerking met elkaar en met de collega's bij de deelnemers. De medewerkers zijn het visitekaartje voor de ODBN. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de deelnemers.

Bijdrage aan een gezonde en veilige leefomgeving

De leidinggevenden zorgen voor uitstekende begeleiding van de medewerkers, zodat zij de werkzaamheden optimaal kunnen uitvoeren voor de deelnemers. De medewerkers zijn gedreven vakmensen die hun bijdrage leveren in het proces en die het geheel begrijpen. De medewerkers hebben oog voor innovatie en kennisontwikkeling om steeds een bijdrage te leveren aan verbetering van de taakuitvoering. Het resultaat is een taakuitvoering die daadwerkelijk een bijdrage levert aan een schone en veilige leefomgeving.

VERANDEROPGAVE ODBN: HOE TE DOEN

Praten over verandering is leuk en nuttig, maar het gewenste gedrag oproepen door het te doen is effectiever. De werkwijze is erop gericht om van A naar B te gaan via B. Met andere woorden: we passen de context aan en dat doen we in het dagelijks werk. De nieuwe setting/werkwijze wordt direct toegepast. De missie, de visie en de kernwaarden met bijbehorende doelen geven richting aan de vernieuwde setting/werkwijze en het daarbij behorende gedrag.

Deze werkwijze dient een tweeledig doel. Op de eerste plaats wordt hiermee een versnelling van de uitvoering gerealiseerd. Door middel van experimenteren in proeftuinen wordt ook ervaring opgedaan waardoor het leer- en verandervermogen van de organisatie en medewerkers wordt versterkt. Dit moet leiden tot een versneld én duurzaam resultaat.

Trektocht: samen doen!

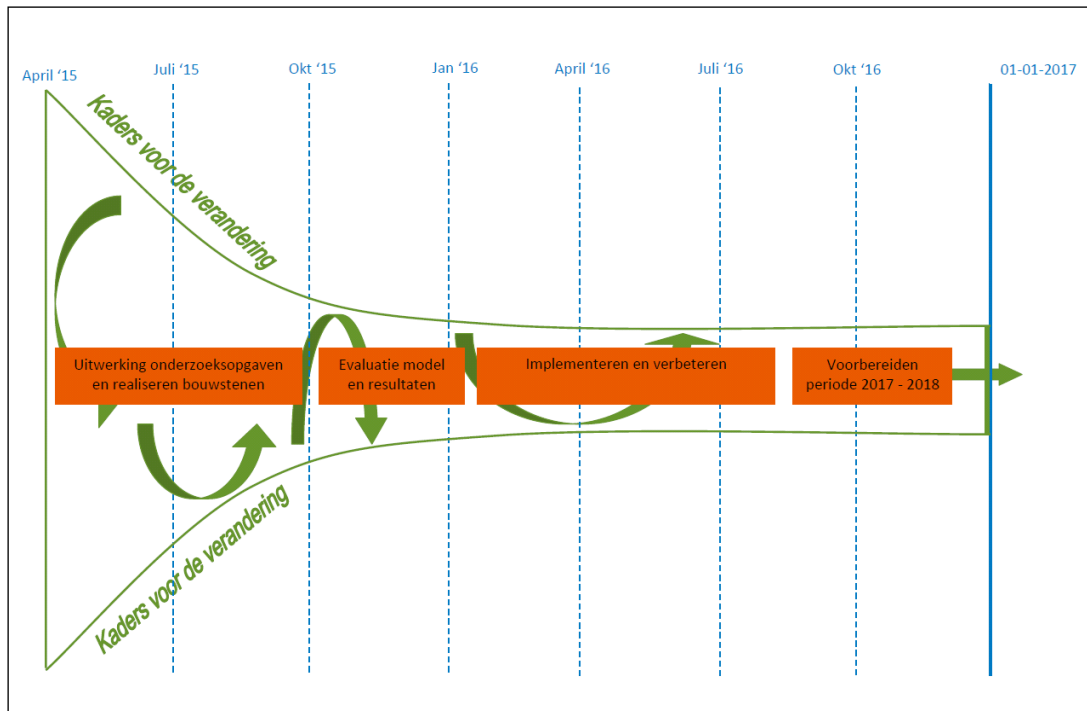
De aanpak kan worden vergeleken met een trektocht. Niet alles is vooraf bekend maar gaandeweg worden de invullingen en aanpassingen gemaakt die nodig zijn. Aan het einde van deze tocht kan de uitkomst van de tocht worden beschreven om de verandering ten opzichte van de huidige situatie formeel vast te leggen. Door de ervaringen die worden opgedaan, zijn de organisatie en alle betrokkenen in staat om de permanente veranderingen in het werkveld en de maatschappij aan te kunnen. Hiermee ontstaat dus om een lerende organisatie die veranderingen op organische wijze kan opvangen. De sleutel tot succes is samen doen!

Experimenteren

Experimenteren is niet vrijblijvend. De veranderde setting geeft ruimte voor creativiteit. Dit geschiedt wel binnen vooraf afgesproken kaders. Dit geeft helderheid en transparantie aan de voorkant en legt de basis voor een zorgvuldig evaluatiemoment achteraf. De kaders en afspraken voor het maken van bouwstenen voor het nieuwe fundament worden in een startdocument vastgelegd (format in bijlage). Persoonlijke afspraken worden in dat kader ook zorgvuldig, vooraf vastgelegd. Het realiseren van de bouwstenen wordt als volgt aangepakt:

- A. Startdocument (b, c, en d zijn afhankelijk van vraagstuk);
- B. indien nodig PvA (=Plan);
- C. indien nodig evalueren en bijstellen (=check);
- D. indien nodig n.a.v. evaluatie definitief plan cq werkwijze opstellen (= plan);

- E. plan cq werkwijze implementeren (= do);
- F. plan cq werkwijze monitoren en eventueel bijstellen (= check en act)



Als in een proeftuin wordt geëxperimenteerd met een bepaalde verandering, vloeit het vastleggen van de bevindingen aan het einde hier logischerwijs uit voort. Alle 'zachte' ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden, die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder het begrip cultuur. Door in de praktijk de verandering met elkaar te beleven en neer te zetten wordt aan cultuurverandering gedaan. De structuur ('harde' kant van de organisatieontwikkeling) is het sluitstuk van dit proces. De structuur beschrijft de vorm en werking van de organisatie. Daarbij gaat het alleen om de formele regels. De structuur is een logische uitkomst van deze cultuurverandering. Van belang bij dit proces is wel dat er eenduidige kaders worden gehanteerd waarbinnen geëxperimenteerd wordt.

- Samenwerkingspartners in de relatie van verlengd lokaal / provinciaal bestuur brengen;
- Opdrachtgevers en ODBN verbinden in een procesgeoriënteerde VTH – taakuitvoering;
- Kwaliteit vooraf vastleggen (collectief / individueel)
- De juiste begeleiding voor vakbekwame medewerkers;
- Professionele medewerkers in verbinding met de opdrachtgever;
- Sturingsinformatie voor taakuitvoering van goede kwaliteit met de juiste verantwoordingsinformatie als logisch gevolg;

-
- Systematische risicobeheersing toepassen;
 - Gemeenschappelijke Regeling en Sociaal Beleidskader;
 - Wet – en regelgeving.

Werkoverleggen

De organisatieverandering is onderdeel van het dagelijkse werk. Vandaar dat de bestaande overlegstructuur, daar waar kan, hiervoor wordt ingezet. De werkoverleggen zijn de sleutel tot succes. Het gaat dan intern om de afdelings- en teamoverleggen en extern om het OpdrachtGeversPlatform (OGP). Deze overlegvormen worden zo ingericht dat de deelnemers zich uitgedaagd voelen om inbreng te leveren gericht op samenwerking en verbinding. Het kiezen van de juiste werkvorm is dus van cruciaal belang. Voor een goede start van zo'n aanpak is het van belang om de complexiteit van de opgave te vereenvoudigen door de essentie te benoemen. Vragen als 'Waarom doen we dit?' en 'Wat heb ik hier als medewerker aan?' horen hierbij. De 'werkelijkheid' is complex. Door de essentie van de verandering te benoemen wordt een perspectief gecreëerd dat richting geeft en de organisatie verder helpt bij het maken van keuzes. Dit plan van aanpak beoogt deze essentie te leveren.

De structuur

De structuur van een organisatie bestaat uit een *organisatiestructuur* en een *processtructuur*. Een organisatiestructuur bestaat uit: de functiestructuur de personele structuur en de organieke structuur.

De processtructuur kent als belangrijkste elementen: resultaten, activiteiten, mensen, middelen en kaders. De kern van procesmanagement is het sturen op *resultaten*.

Bij de uitwerking van deze structuren worden de volgende onderwerpen uitgewerkt: taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TVB's) via RACI-methode, het proceseigenaarschap, en de PDCA-cirkel. De inspanning is er op gericht om een heldere organisatie in te richten met een juiste verhouding van verticale sturing via de organisatiestructuur (hiërarchisch) en horizontale sturing via de processtructuur (resultaatgericht).

BASIS OP ORDE, PLAN VAN AANPAK 2015-2016

In de vorige hoofdstukken zijn de koers 2020 en het beoogde beeld op 1 januari 2017 geschetst. De focus gaat uit naar het op orde brengen van het fundament voor een taakuitvoering volgens de afgesproken kwaliteit, nu en in de toekomst. Om hier invulling aan te geven, is het van belang om de goede dingen in de juiste volgorde van uitvoering te zetten. Per thema worden de doelen, effecten en de benodigde acties beschreven.

A. Samenwerking op orde → extern gericht

Doel:

Samenhangende VTH-taakuitvoering door de samenwerkingspartners: provincie, gemeenten en ODBN.

Effect:

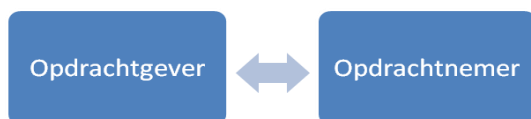
- De ODBN vormt verlengd lokaal / provinciaal bestuur van de deelnemers
- Er is vertrouwen in en tussen alle samenwerkingspartners
- In de keten van VTH-taakuitvoering heeft de ODBN bij iedere deelnemer de juiste plek

Actie:

Het gesprek zal met de samenwerkingspartners als eigenaren plaatsvinden via de lijn van ambtelijk overleg, DB en AB. Om vertrouwen te creëren worden DB, AB en OGP op transparante wijze meegenomen in wat er speelt en welke zaken opgepakt worden. Op dit punt ligt er een relatie met het thema 'transparante bedrijfsvoering op orde'. Voor beide onderwerpen is het nodig om de rollen te beschrijven. Het inrichten van de sturing en verantwoordingsinformatie en het systeem van risicobeheersing heeft ook betrekking op de transparantie richting de eigenaren.



Het gesprek met de samenwerkingspartners in de rol van opdrachtgever – opdrachtnemer over de plaats in de keten van taakuitvoering zal concreet uitgewerkt worden via het Bilateraal Samenwerking Management (BSM). Om wederzijds vertrouwen tot stand te brengen is het cruciaal om transparant te handelen. Voor een goed gesprek is het noodzakelijk om helderheid met elkaar te scheppen over de rollen waarin de deelnemers en de ODBN staan (eigenaar, opdrachtgever – opdrachtnemers, adviseur). Het gesprek opdrachtgever / opdrachtnemers is gebaseerd op gelijkwaardigheid.



In alle gesprekken, die met de deelnemers worden gevoerd, is het zaak om helder te hebben vanuit welke rol het gesprek wordt gevoerd. Daarbij wordt het wederzijds verwachtingenpatroon ook helder. Het verkrijgen van een gedeelde opvatting over de invulling van verlengd lokaal en provinciaal bestuur vormt de basis daarvoor. Het gesprek met de individuele deelnemers gaat meer over de vraag welk onderdeel van het proces / keten van VTH-taakuitvoering door de ODBN wordt ingevuld. Dit is mede afhankelijk van het overgedragen takenpakket en bijbehorende werkafspraken / mandaat dat een deelnemer aan de ODBN geeft. Dit kan per deelnemer verschillen naar gelang de opdracht die wordt gegeven.

Relatie andere thema's

Dit extern gerichte onderwerp heeft een relatie met het intern gerichte thema 'Bemensing op orde', omdat de vakmensen in de praktijk invulling geven aan de verbinding in de keten van taakuitvoering. De medewerkers moeten invulling geven aan standaard maatwerk voor de deelnemers. Het onderwerp raakt inhoudelijk ook aan het intern gerichte thema 'Transparante en financieel gezonde organisatie op orde', omdat de inbreng van werk bepalend is voor de wijze van samenwerken. De inrichting van processen en digitale systemen, kennismanagement en dergelijke geven mede invulling aan de mate van betrokkenheid in de keten per deelnemer. De verantwoording geeft vervolgens ook weer aanknopingspunten voor het gesprek over de relatie met iedere deelnemer en de deelnemers als geheel.

Externe partijen

We investeren niet alleen in de relatie met de deelnemers, maar ook in die met relevante externe partijen. Het betreft dan partijen, zoals Agrifood Capital, kennisinstellingen, Veiligheidsregio, Waterschap, GGD, NVWA, Ministeries, Omgevingsdiensten (Brabant en Nederland), BPO, OM, politie en belangenpartijen. De acties in 2015 zijn erop gericht om te bepalen hoe de ODBN met deze partijen moet omgaan. Dit kan per partij verschillen, omdat de relatie verschillend is.

B. Transparante en financieel gezonde organisatie op orde

Doel:

Een professionele, dienstverlenende organisatie die voor zijn taak is toegerust.

Effect:

- Een eenvoudig opgezette organisatie waar duidelijkheid is over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met bijbehorende rollen.
- De leidinggevendenden staan in verbinding met medewerkers en geven hen veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid.
- Een procesgerichte organisatie met oog voor de juiste aansluiting in de keten bij de deelnemers, die wordt gestuurd op vooraf afgesproken kwaliteit en waar de verantwoording een logisch gevolg is van deze sturing op kwaliteit. (Systematische risicobeheersing maakt onderdeel uit van dit stelsel.)
- Borgen van kennis en innovatie.

Actie:

Een directeur en een manager bedrijfsvoering (tevens plaatsvervangend directeur) zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de organisatie. In deze situatie is er een breed management overleg, waar zaken worden besproken ter voorbereiding op besluiten door de directie. De teammanagers die deel uitmaken van dit breed management overleg hebben daarbij een cruciale rol om de verbinding te leggen tussen de medewerkers en de directie.

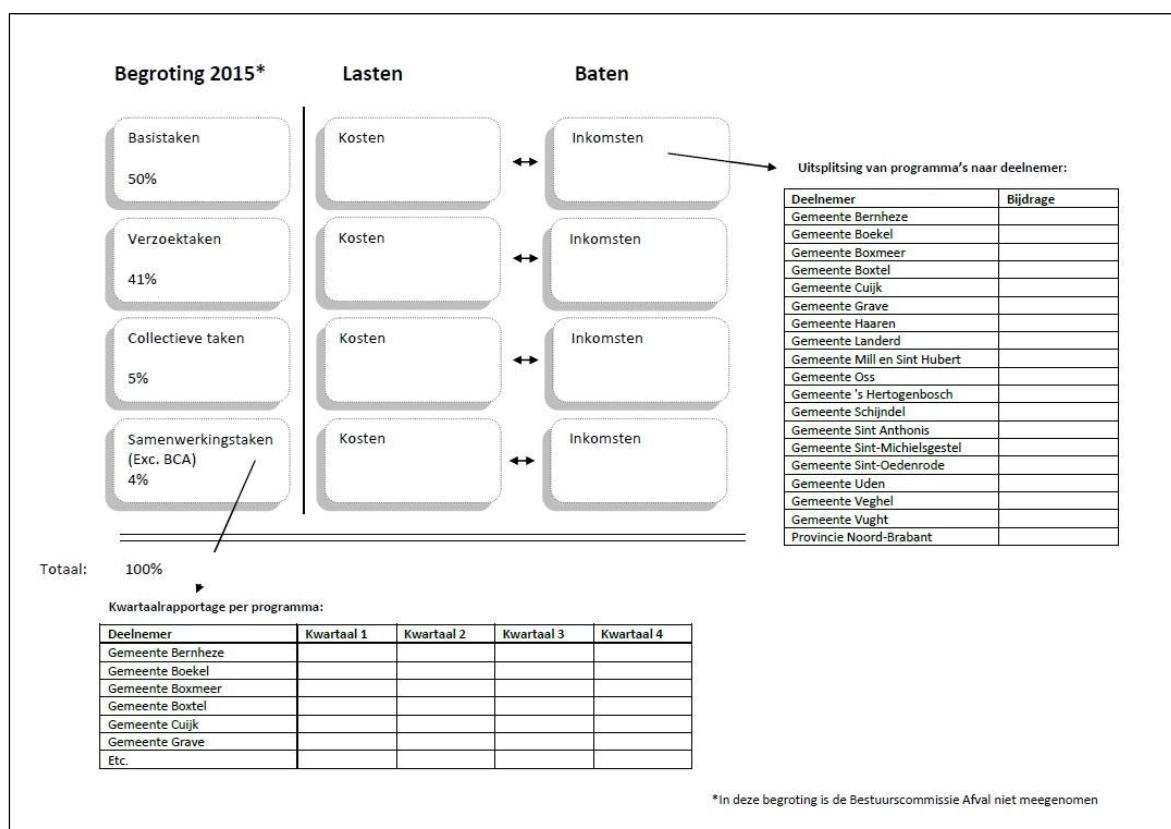
Het directieteam, algemeen directeur en manager bedrijfsvoering, zijn verantwoordelijk voor een goede aansturing en de juiste besluitvorming. Het directieteam wordt ondersteund door een directiesecretaris, controller en notulist. Voor de aansturing van het VTH – proces is een procesverantwoordelijke aangewezen. Deze neemt deel aan het directieteam om de juiste verbinding tussen het proces en de organisatie te leggen.

De teammanagers leggen verantwoording af aan de directie aan de hand van het resultaat. Zij besteden daarbij aandacht aan kwaliteit en kwantiteit. De sturing en verantwoording van de teammanagers gaat dus over de menskracht en over hun bijdrage in het proces (producten/werkzaamheden).

Aanpassen van de sturingsfilosofie vindt plaats door deze als proeftuin in te richten, want verandering vindt in de praktijk plaats in het dagelijks werk. In het vierde kwartaal van 2015 wordt deze proeftuin geëvalueerd. De gewenste situatie wordt in 2016 formeel vastgelegd. Een deel van de managementformatie die aanwezig is, zal worden ingezet om de bedrijfsvoering op orde te brengen. Op termijn (1 januari 2018) levert dit ook een substantiële bijdrage aan de bezuinigingsopgave.

Het management geeft leiding aan de ODBN op basis van de adequate sturingsinformatie. De juiste parameters worden

geformuleerd om sturing op kwaliteit en output, en in het verlengde daarvan op outcome, mogelijk te maken. Dit betekent een wijziging ten opzichte van de huidige sturing, die bijna volledig op urenbesteding is gericht. De interne en externe verantwoordingsrapportage sluit daar volledig op aan. Aansluitend hierop wordt een adequaat en transparant systeem van risicobeheersing voor de bedrijfsvoering ingesteld. De risico's worden daarin stelselmatig in beeld gebracht en voorzien van de juiste beheersmaatregelen. Dit systeem vindt zijn basis in de programmaonderdelen Basistaken, Verzoektaken, Collectieve Taken en Samenwerkingstaken (excl. BCA)



[voorbeeld: schets voor transparante verantwoordingsrapportage]

De medewerkers kunnen in beginsel tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De medewerkers worden gestimuleerd om de werkzaamheden dichtbij de deelnemers uit te voeren als dat kan in het kader van standaard maatwerk. De ODBN is daarbij verantwoordelijk voor de kwaliteit. De medewerkers staan in verbinding met de deelnemers door samen met hen goed op de hoogte te zijn van wat in het veld speelt. Dit betekent dat de medewerkers werken onder verantwoordelijkheid van de ODBN en via de systemen van de ODBN, maar dat zij wel regelmatig en intensief contact onderhouden met de deelnemers. Met deze werkwijze zijn de kantoren steeds

minder bezet. Gelet hierop zal worden onderzocht wat de bezettingsgraad van de kantoren is. Doel van dit onderzoek is om te bekijken wat de meest optimale manier van huisvesten is die past bij de organisatie. Huisvesting op één locatie is daarbij ook een optie.

Er dient een heroriëntatie plaats te vinden op de taakuitvoering, omdat deze nog productgericht is. Het opstellen en uitvoeren van werkprogramma's is gericht op beschrijving van de input. Ook de sturing en verantwoordingsprincipes zijn hierop gericht. De verandering gebeurt door de processen opnieuw te beschrijven vanuit een procesgerichte invalshoek. Daarbij worden de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder neergelegd vanuit een bijdrage aan het proces. De uitkomst van het proces is weer gericht op het leveren van een bijdrage aan het maatschappelijk doel. De outcome staat dus centraal als het gaat om de relevantie van de werkzaamheden. Vanuit deze invalshoek wordt het gesprek met deelnemers en met iedere opdrachtgever gevoerd ten aanzien van de inbreng van werkzaamheden en de benodigde werkafspraken en mandaten. Het gesprek gaat daarbij ook over de verbinding met de werkprocessen bij de deelnemers. De procesoriëntatie vormt verder ook de invalshoek voor het gesprek over de kwaliteit. Het gesprek over de gewenste kwaliteit vormt een belangrijke verbinding tussen het procesgericht maken van de taakuitvoering en het realiseren van vertrouwen met de deelnemers.

Bij het definiëren van alle werkprocessen is voldoende aandacht voor de aansluiting op de processen bij de deelnemers, zodat dit optimaal in de digitale systemen worden verankerd. De digitale systemen zijn er dus op gericht om een soepele procesgang in de verbinding met de deelnemers en bij de ODBN te ondersteunen. Een voortdurende cyclus van toetsen en bijstellen van processen, kwaliteitszorg of auditten, wordt ingericht om te onderzoeken of de processen worden gevolgd en of deze nog steeds voldoen aan het gestelde doel. Interne audits zijn primair gericht op het actueel houden van de processen en om de medewerkers te betrekken bij het doorlopend proces van verbetering. De medewerkers worden zo uitgenodigd om zelf steeds een bijdrage te leveren aan innovatie, omdat zij zelf de verbeteringen het beste zien. De externe audit is dan een marginale toets van de interne audits. Het systeem is zo uitdagend dat de verbeteringen door de medewerkers worden aangeleverd en doorgevoerd als vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse taakuitvoering.

Om een constant lerende organisatie te zijn, is het noodzakelijk om oog te hebben voor de specifieke ontwikkelingen in het vakgebied. Dit betekent dat oog moet zijn voor de komst van de Omgevingswet. In de aanloop naar deze ingrijpende stelselwijziging zijn de inhoudelijke onderwerpen landbouw en groene wetgeving specifiek voor deze regio van belang en in ontwikkeling. De veranderingen die op deze terreinen nu plaatsvinden worden specifiek opgepakt onder de noemer van het kenniscentrum landbouw en groene wetgeving. Naast deze bijdrage aan ontwikkeling op genoemde specifieke thema's zal, voor een goede taakuitvoering, ook constant stevig worden ingezet op ontwikkeling van kennis en expertise bij de deelnemers en de ODBN.

C. Bemensing op orde

Doel:

De juiste medewerker op de juiste plek aan het werk, in de juiste verhouding van vaste formatie en flexibele schil.

Effect:

- Vakbekwame medewerkers zijn zich bewust van hun bijdrage aan het werkproces en aan de kwaliteitscriteria;
- Professionele, dienstverlenende medewerkers vervullen een meerwaarde bij de deelnemers door standaard maatwerk.
- De organisatie past zich aan de werkvoorraad aan met behoud van de juiste kwaliteit.

Actie:

Samen met de deelnemers moet inzicht verkregen worden in de structurele werkvoorraad, zodat de juiste verhouding tussen het aantal medewerkers en die structurele werkvoorraad kan worden bepaald. De individuele werkprogramma's van alle deelnemers vormen dit overzicht voor de structurele werkvoorraad. Op basis van het te voeren gesprek over de gewenste kwaliteit is inzichtelijk te maken hoeveel medewerkers met welke kwaliteiten nodig zijn om deze werkzaamheden structureel uit te voeren. Daarbij is aandacht voor het juiste niveau van de medewerker bij de opgedragen taak.

De wens voor de organisatie is aanwezig om te kunnen krimpen / groeien naar het werkaanbod. Daarbij is een flexibele schil van ongeveer 15 % in het bedrijfsplan genoemd. Daarbij kan nog een verschil worden gemaakt in het type werk. Het ligt dan bijvoorbeeld voor de hand om uit te gaan van het onderscheid in programma's conform de gemeenschappelijke regeling (basistaken, verzoektaken, collectieve taken en voormalige samenwerkingstaken). De

kans op krimp / groei van het werkaanbod is verschillend. Gelet hier op zal een onderzoek worden gedaan naar de mogelijkheden tot meebewegen bij krimp / groei van werkaanbod. Als oplossingsrichtingen kan gedacht worden aan afspraken maken met de deelnemers en/of met andere omgevingsdiensten of raamovereenkomsten met bureaus. De kwaliteitscriteria (kritieke massa) worden hierbij betrokken, want één is geen. Indien de structurele werkzaamheden onvoldoende basis bieden voor een adequate bezetting, zal via samenwerkingsconstructies worden voldaan aan de kwaliteitscriteria.

Via strategisch personeelsbeleid hebben de teammanagers constant zicht op het personeelsbestand in relatie tot de werkvoorraad, zowel kwantitatief als kwalitatief. Op deze wijze wordt de bemensing duurzaam op het juiste peil gehouden. De teammanagers moeten in verbinding staan met de mensen, zodat de medewerkers optimaal worden gefaciliteerd. De taakvolwassen medewerkers leveren hun bijdrage in het proces en dragen bij aan de voortdurende innovatie in hun vakgebied. De faciliteiten voor studie en opleiding moeten ervoor zorgen dat de medewerkers blijvend kunnen ontwikkelen voor een optimale taakuitvoering. Dit moet er toe leiden dat de medewerkers er trots op zijn om bij de ODBN te werken. De vakbekwaamheid, inhoudelijke betrokkenheid, belangstelling voor de issues in het werkgebied, een integrale blik en het enthousiasme van de medewerkers zijn de meerwaarde van de ODBN.

RANDVOORWAARDEN

Opgave aan de personele kant

Het is de verantwoordelijkheid van het directieteam om te bewaken dat de juiste dingen op een goede manier en in de juiste volgorde door geschikte medewerkers worden uitgevoerd. Aangezien de veranderopgave in het dagelijks werk wordt vormgegeven, zullen weinig medewerkers specifiek vrijgemaakt hoeven te worden. De teammanagers moeten de medewerkers sturen op ieders bijdrage in de veranderopgave. Dit is expliciet onderdeel van de verantwoording door teammanagers aan de directie. Door tijdelijke aanpassing van de organisatie worden met name leidinggevendenden vrijgemaakt om het plan van aanpak uit te voeren.

Om de uitvoering tot een succes te maken is commitment van iedereen nodig. De medezeggenschap vervult een bijzondere rol namens alle medewerkers. Door OR en GO mee te nemen bij de ontwikkeling van dit plan van aanpak is een stap gezet. In formele zin worden de afspraken transparant en helder vooraf vastgelegd in startdocumenten. De OR wordt daarbij betrokken. Deze startdocumenten zullen ter kennis name (indien passend binnen beschikbare budgetten) aan het DB en AB worden voorgelegd. Hiermee kan de verandering in de praktijk snel en soepel in gang worden gezet, met een juiste borging van de zorgvuldigheid. Zodra uit deze proeftuin onderdelen voor definitieve aanpassing komen, zullen deze via de formele lijn worden aangeboden. Dit betekent dan ook formeel instemming en adviesrecht voor de medezeggenschap en besluitvorming door DB en AB.

Sociaal Beleidskader (SBK)

In het SBK zijn door de deelnemers afspraken gemaakt met de werknemers. De looptijd van het SBK is tot 1 januari 2018. De directie gaat er van uit dat eventuele besluiten, die tussentijds om die reden niet kunnen worden uitgevoerd, op 1 januari 2018 wel kunnen worden geëffectueerd.

Sociaal Beleidskader:

In 2013 is in Noord-Brabant het Sociaal Beleidskader afgesloten tussen werkgevers en werknemers. Hierin zijn afspraken gemaakt over de overgang van medewerkers naar de omgevingsdiensten. Een van die afspraken is dat medewerkers een werkgelegenheidsgarantie is geboden van 4 jaren na de start van de omgevingsdienst. Voor de ODBN is de looptijd van het SBK van 1-1-2014 tot 1-1-2018. Na deze datum is de CAR-UWO van kracht (CAO voor ambtenaren). In de CAR-UWO is geregeld dat medewerkers recht hebben op een re-integratietraject van 2 jaren. In onderstaand voorbeeld geven we aan welke financiële consequenties dit voor de ODBN heeft.

Voorbeeld:

Een medewerker is 15 jaar werkzaam bij de overheid en zit in het maximum van schaal 10. De salarislasten bedragen € 70.000,00. Voor deze medewerker is vanaf 1-1-2015 geen werk meer aanwezig. In het meest negatieve scenario ontstaat het volgende beeld:

Van 2015 tot 1-1-2018 werkgelegenheidsgarantie SBK	€ 210.000,00
1-1-2018 tot 1-1-2020 reïntegratietraject	€ 140.000,00
1-1-2020 tot 1-8-2021 WW-uitkering	€ 82.000,00
Totale kosten	€ 432.000,00

Bovenstaand voorbeeld gaat uit van het meest negatieve scenario. Vanzelfsprekend zijn er mogelijkheden om deze kosten te verminderen

- Detachering bij andere organisaties
- Vergoeding bij eerder vertrek van de medewerker
- Inzet externe mobiliteitsbureau's
- Interne mobiliteitsmarkt deelnemers aan ODBN.

In het startdocument voor realisering van de bezuinigingsopgave wordt ook de onderzoeksvraag naar de exacte invloed van het SBK opgenomen.

Opgave voor de financiële kant

De uitvoering van dit plan van aanpak behoeft vooral inzet van personeel. De inzet van medewerkers kan voor een groot deel via de overhead worden gerealiseerd. Door het vrijmaken van leidinggevend en door acties als onderdeel van het reguliere werk op te pakken kan het plan van aanpak in 2015 voor een groot deel worden uitgevoerd binnen de kaders van de jaarbegroting. Op onderdelen is echter extra incidentele investering noodzakelijk. Dit heeft te maken met de noodzaak om een mobiliteitsbudget te reserveren om de gevolgen van het SBK te kunnen oplossen. Het heeft ook te maken met de noodzaak om op onderdelen specifieke expertise te kunnen inhuren.

Samenwerking op orde

Naar verwachting kan de opgave onder het thema 'Samenwerking op orde' zonder extra inhuur worden gerealiseerd.

Transparante en financieel gezonde organisatie op orde

Voor het thema 'Transparante en financieel gezonde organisatie op orde' zijn een aantal acties noodzakelijk waarvoor de ODBN de expertise niet in huis heeft. Op deze

onderdelen is dus extra inhuur nodig. Dit vereist een incidentele investering om de basis structureel op orde te kunnen maken. De omvang zal blijken uit de, nog op te stellen, startdocumenten.

Bemensing op orde

Een belangrijk onderdeel van het thema 'Bemensing op orde' betreft het trainen van de medewerkers op de vaardigheden die benodigd zijn om de beschreven rol goed uit te kunnen voeren. Hiervoor is mogelijkserwijs ook inhuur van extra expertise noodzakelijk. Daarnaast is binnen dit thema naar verwachting een incidenteel budget voor mobiliteit (personeel) noodzakelijk gelet op de werking van het SBK.

De benodigde extra investering wordt ingeschat op € 675.000,00. Concrete invulling hiervan is afhankelijk van de verschillende startdocumenten, die voor de betreffende acties worden gemaakt. Daarin wordt expliciet aangegeven wat de financiële impact is.

Bezuiniging 2015-2017

De bezuinigingsopgave speelt een rol bij de aanpak van de veranderingsopgave. Het doel van de regio is om meer resultaten te bereiken bij de zorg voor de fysieke leefomgeving met minder kosten. Deze gedachte speelt ook mee bij de vorming van de omgevingsdiensten. Om structurele bezuinigingen te kunnen realiseren is het van belang om te realiseren dat de begroting van de ODBN hoofdzakelijk uit personeelslasten bestaat. Gelet op het SBK kunnen resultaten van ingrepen in de personele kant vanaf 1 januari 2018 geëffectueerd worden.

Voor de gemeenschappelijke regelingen in de regio is een bezuinigingsdoelstelling van 9 % ten opzichte van de begroting 2014 opgegeven, te realiseren in de periode 2015-2017. Door het AB is het aan het DB overgelaten om het tempo nader in te vullen. In de begroting 2015 is een verdeling van 2015 2%, 2016 2%, 2017 5 % opgenomen. Op deze wijze is geprobeerd de opbouw van de organisatie in 2015 en 2016 meer ruimte te geven.

De vereenvoudiging van de organisatie om inhoudelijke verbeterdoelen te realiseren, levert tevens een substantiële bijdrage aan de bezuinigingsdoelstelling. De keuze voor een eenvoudiger directiemodel levert een besparing op leidinggevenden op. Gelet op het SBK kan deze bezuiniging pas op 1 januari 2018 worden geëffectueerd. Via huisvesting op één locatie kan ook een bezuiniging worden gerealiseerd. Aangezien vanuit SBK de datum van 1 januari 2018 bepalend is voor diverse rechtspositionele aspecten kan deze

bezuinigingsmogelijkheid ook niet eerder dan op 1 januari 2018 worden geëffectueerd.

Structurele bezuiniging/Jaarschijf:	2015	2016	2017
Taakstellende bezuiniging	€ 334.000,00	€ 334.000,00	€ 836.000,00
Bovenlokale taken	€ 56.000,00	€ 56.000,00	€ 56.000,00
Totaal structureel	€ 390.000,00	€ 390.000,00	€ 892.000,00
Cumulatief	€ 390.000,00	€ 780.000,00	€ 1.672.000,00

Opgave Incidentele bezuinigingen voor het inderdienen van de opstartkosten van in totaal € 624.000,00. Voor de jaren 2015 – 2017 is dat nog jaarlijks € 156.000,00. In 2015 is ook een extra incidentele bezuiniging van € 80.000,00 verwerkt.

Resultaat 2014, Begroting 2015 en Kadernota 2016 (tbv Begroting 2016) en doorkijk 2017

Voor de aanpak van deze structurele bezuinigingsopgave wordt in het tweede kwartaal een startdocument opgesteld. De resultaten van 2014 zijn een eerste indicatie voor de sturingsmogelijkheden op de begroting. De begroting 2015 is door het Algemeen Bestuur op 30 oktober 2014 vastgesteld. De extra middelen voor uitvoering van de werkzaamheden en om de acties uit dit plan van aanpak te financieren zijn hierin niet opgenomen. In de bijlage is uittreksel uit de begroting 2015 opgenomen. Daarbij is aangegeven wat de mogelijkheden voor sturing zijn op de verschillende posten. Daarbij is ook een doorkijk gegeven naar de sturingsmogelijkheden in 2016 en 2017. In het algemeen kan worden gesteld dat de sturingsmogelijkheden op kosten binnen de begroting beperkt aanwezig zijn. De ervaringen van 2014 zijn betrokken bij deze analyse. Hierbij wordt opgemerkt dat dit slechts de ervaringscijfers van één jaar ODBN betreffen en dus geen goed trendmatig beeld geven. Aanpassen van budgetten naar beneden leveren dus een risico op.

Procedure

Naar gelang de prioritering van de onderzoeksopgaven en de uitvoering van de beschreven acties zal nader berekend moeten worden wat de benodigde financiële middelen precies zijn en of er dan voldoende dekking voor is. Naar verwachting wordt de bezuinigingsdoelstelling in ieder geval bij de begroting van 2018 structureel gerealiseerd. In de Kadernota 2016 is een inschatting gemaakt van de financiële gevolgen voor 2016 van dit plan van aanpak. Wat dit exact oplevert voor bezuinigingsdoelstelling zal nader inzichtelijk worden gemaakt. In het tweede kwartaal wordt voor dit onderzoek een startdocument opgesteld. Daarbij wordt ook bekeken welke mogelijkheden voor sturing in de begroting 2015 en de jaren daarna ingezet kan worden. De

analyse en het resultaat van 2014 worden daarbij ook verder betrokken. De uitvoering van dit plan van aanpak vindt gefaseerd plaats in een verantwoorde verhouding tussen inhoudelijke urgentie en financiële dekking.

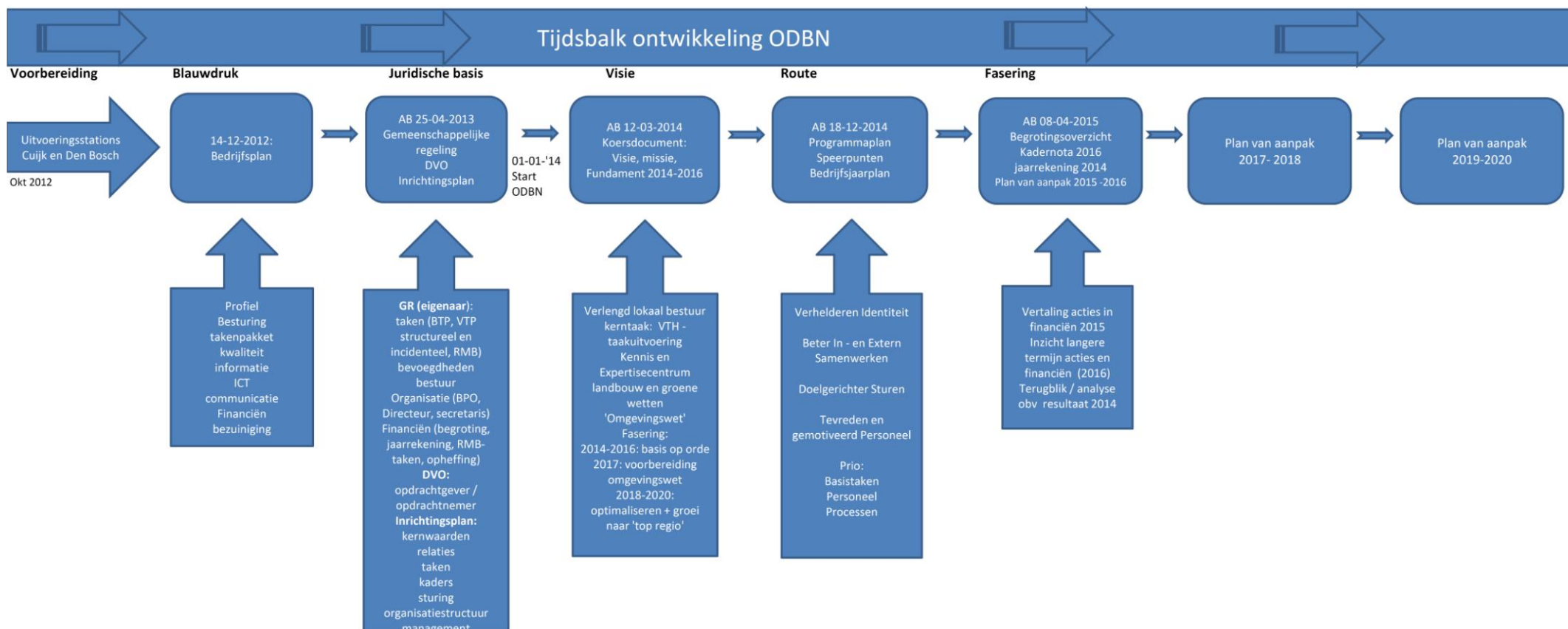
PROCES

Het concept plan van aanpak wordt besproken in het Management Team, het Breed Management Overleg, de Ondernemingsraad, het Georganiseerd Overleg en het Opdrachtgever Platform om input en draagvlak te krijgen voor deze veranderopgave. Aansluitend zal bestuurlijke besluitvorming in DB en AB plaatsvinden. Voor het slagen van de voorgestelde aanpak moet iedereen zich eraan committeren. Door middel van heldere en transparante communicatie wordt het plan van aanpak gepresenteerd en overgedragen. Een oprechte en (pro) actieve bijdrage van iedereen aan deze veranderopgave is cruciaal.

Planning behandeling Plan van aanpak 2015 – 2016:

Gremium	Behandeling
MT	23 februari 2015 bespreking concept
BMO	26 februari 2015 bespreking concept
OR	2 maart 2015 bespreking concept
OGP	3 maart 2015 bespreking concept
GO	6 maart 2015 bespreking concept
MT	9 maart 2015 voorstel vaststelling (ovb advies OR/GO)
OR	11 maart 2015 adviesaanvraag verzenden
DB	18 maart 2015 voorstel vaststelling (ovb advies OR/GO)
AB	8 april 2015 voorstel vaststelling (ovb advies OR/GO)

BIJLAGE: SCHEMA TIJDSBALK ONTWIKKELING ODBN



BIJLAGE: DE OPDRACHT UIT 'MISSIE, VISIE 2020, FUNDAMENT 2014-2016' VOOR DE PERIODE 2014-2016

Komen tot een professionele dienstverlenende basisorganisatie die toegerust is om haar kerntaak naar volle tevredenheid van gemeenten, provincie, burgers en bedrijven uit te voeren.

Deze opdracht is in de hieronder benoemde resultaten nader te duiden³:

1. Kerntaak in samenwerking met gemeenten en provincie. (A)
2. Inhoudelijke taakuitvoering in toenemende mate een integraal karakter. (B)
3. Optimalisatie van de bedrijfsprocessen gericht op het adequaat uitvoeren van de basistaken en ingebrachte verzoek taken. (B)
4. Bewustwording bij bedrijven en instellingen vergroten en instrumenten voor zelfcontrole te verkennen en in te zetten. (B)
5. De bedrijfsprocessen geven vorm en inhoud aan de ambitie om in samenwerking met gemeenten en provincie voor de burgers en bedrijven als één overheid te opereren. (A)
6. Borging van de kwaliteit opgedragen taken in de bedrijfsprocessen is één van de belangrijke doelstellingen. (B)
7. Teamvorming van en uitwisseling tussen de (externe) medewerkers. (A+C)
8. Samen kennis vergaren over de Omgevingswet, de consequenties worden in beeld gebracht en een optimale taakverdeling ter voorbereiding op de Omgevingswet. (A+B)
9. Uniformeren takenpakket voor het werkgebied, afspraken over een adequate mandatering (PvA opstellen samen met gemeente en provincie welke stappen te ondernemen) gericht op en kwalitatief uniforme wijze van VTH. (A)
10. Bundeling van kennis, ervaring en competenties in één kennis- en expertisecentrum voor landbouw en groen wetgeving (B)
11. Ondersteunende taken die geen bijdrage leveren aan de kerntaken VTH, landbouw, groenwetten en de Omgevingswet worden afgebouwd. (B)
12. Dienstverlenende organisatie volgens verlengd lokaal (en provinciaal) bestuur. (A)
13. Stimuleren dienstverlenende houding van de medewerkers. (C)
14. Uitwerken visie op de bedrijfsvoering. (B)
15. Relatiemanagement wordt ingezet als instrument om structureel vorm en inhoud te geven aan de samenwerking tussen medewerkers, gemeenten en de provincie. Ook de samenwerking met andere organisaties krijgt hierin vorm. (A)
16. Uurtje – factuurtje leidt tot output gestuurde houding, wens is meer naar outcome gerichte manier van resultaatregistratie te komen. (B)
17. Samen met gemeenten en provincie onderzoeken welke transparante financiële verantwoording het beste aansluit bij een outcome gestuurde organisatie. (B)
18. Samen met de gemeenten en provincie ontwikkelen format bestuursrapportage op basis van outcome. (B)
19. Samen met de overige omgevingsdiensten een benchmark instellen (2016 een feit). (B)

³ Letters tussen haakjes verwijzen naar relatie met één van de drie thema's uit het plan van aanpak.

BIJLAGE: CONCEPT STARTDOCUMENT

Naam Bouwsteen:	Organisatieplan
Documentnaam	Startdocument onderzoekopgave XXX
Datum	
Opdrachtnemer	
Auteur	
Naam/Versie/Decos	
Relatie tot plan van aanpak en thema	
Toelichting:	

Goedkeuring document door		
Naam	Datum overleg	Versie/Datum
Goedgekeurd door en akkoord voor advies- en besluitvorming		
Naam	Datum	Versie/Datum

Advies- en besluitvorming					
Door:	T.K.	Advies	Besluitv.	Datum	Versie
Projectgroep	0	0	0		
BMO	0	0	0		
MT	0	0	0		
Directie	0	0	0		
OR	0	0	0		
GO	0	0	0		
OGP	0	0	0		
DB	0	0	0		
AB	0	0	0		
Overig					

Distributie: dit document is verstuurd naar		
Naam	Datum verzending	Versie
Projectgroep		

O(nderzoekso)pgave:

Context.

Kader.

Procesgang.

Vraagstelling.

De uitwerking van de vraagstelling vindt volgens onderstaande volgorde plaats.

De onderzoeksvragen zijn.

Resultaat	•	
Onderzoeksvragen	•	
Achterliggende vragen		
Context		
Kader		
Ordering taken & processen		
Specifieke Functionarissen.		
Opmerkingen en vragen medewerkers		
Advies		
Argumenten		

BIJLAGE : TABEL BEGROTING

LA ST EN						
1	PERSONEEL	Begroting	Beïnvloedbaar	beïnvloedbaar	Beïnvloedbaar	Opmerkingen
		2015	2015	2016	2017	
1	Personeelslasten	13 524 091,00				
1.1	Salariskosten	11 923 262,00	nee	nee	zeer beperkt	Bij aanname en ontslag van medewerkers kan deze post beïnvloed worden
1.2	Opleidingskosten	240 680,00	nee	beperkt	beperkt	In SBK zijn hierover bepalingen opgenomen. Kan, beperkt, beïnvloed worden door opleidingsverzoeken niet toe te kennen. Bij wijziging en wet- en regelgeving zullen medewerkers opgeleid moeten worden
1.3	Individueel loopbaanbudget CAR UWO art 17.3	87 225,00	nee	nee	nee	Is een afspraak die volgt uit de CAO
1.4	Reis- en verblijfskosten	783 750,00	beperkt	beperkt	beperkt	Er ligt een relatie tussen deze post en het werkvolume. In de loop van 2015 wordt een nieuw vervoersplan vastgesteld, dit zal invloed op de reiskosten hebben. Post wordt beïnvloed door omvang werkvolume. Kan worden beïnvloed door goede, logistieke, planning
1.5	Kosten voormalig personeel	6 600,00	nee	nee	nee	
1.6	Overige personeelskosten	338 184,00	beperkt	beperkt	beperkt	Hieronder vallen de kosten van Arbo, beschermingsmiddelen etc. Op deze post heeft een onderbesteding plaatsgevonden in 2014. Nog niet te zeggen is of dat structureel of incidenteel is
1.7	Inhuur vervanging ziekte	144 390,00	ja	ja	ja	Per situatie kan worden beoordeeld of vervanging benodigd is.

1,8	Inhuur & uitzendkrachten	0,00				Inhuurkrachten worden ingezet indien het werkvolume dit nodig maakt. Dus dit dient via extra inkomsten gecompenseerd te worden.
2	UITBESTEDING	105 858,40	0,00	0,00	0,00	
2.1	Onderzoeken, advies	105 858,40	beperkt	beperkt	beperkt	
3	KAPITAALLASTEN	600 573,15	0,00	0,00	0,00	
3.1	Rente & afschrijving gebouwen	97 363,44	nee	nee	nee	Kan alleen worden beïnvloed door verkoop van het pand.
3.2	Rente & afschrijving gronden/terreinen	25 095,60	nee	nee	nee	
3.3	Rente & afschrijving machines/apparaten/installaties	452 449,71	nee	nee	nee	Betreft inventaris en automatiseringssystemen. Afschrijvingstermijnen conform de boekhoudvoorschriften (BBV)
3.4	Rente & afschrijving vervoermiddelen	25 664,40	nee	nee	nee	Betreft de dienstauto's van de ODBN. Kan worden beïnvloed door wagenpark af te stoten of uit te breiden. Hierbij ligt een relatie met het vervoersplan dat in 2015 zal worden vastgesteld.
3.5	Rente & afschrijving overig	0,00	nee	nee	nee	
4	ORGANISATIE KOSTEN	1 340 301,00	0,00	0,00	0,00	
4.1	Telefonie (vast / mobiel)	129 013,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten
4.2	Printen / kopiëren	56 333,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten
4.3	ICT helpdesk / externe support	120 000,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten
4.4	Automatisering / licenties / onderhoud	156 733,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten. Aanvullende budget is hiervoor benodigd
4.5	Kantoor / drukwerk / porto	114 041,00	beperkt	beperkt	beperkt	Op basis van ervaringscijfers is dit budget benodigd
4.6	Abonnementen / lidmaatschappen	40 720,00	beperkt	beperkt	beperkt	Kan beïnvloed worden door abonnementen op te zeggen. Op dit moment is het budget niet toereikend. Circa € 40.000 extra benodigd
4.7	Verzekeringen	45 646,00	nee	nee	nee	

			nee	ja	ja	Betreft de exploitatiekosten van de dienstauto's. Te beïnvloeden door auto's af te stoten of aan te schaffen
4.8	Leaseauto's	38 671,00				
4.9	Catering	54 979,00	nee	beperkt	beperkt	
4.1	Huur gebouw	253 671,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten
4.1	Servicekosten pandgebonden (beheer)	185 494,00	nee	nee	nee	Hiervoor zijn meerjarige contracten afgesloten
4.1	Dotatie voorziening onderhoud gebouwen	30 000,00	nee	nee	nee	Volgt uit onderhoudsplan
4.1	Uitbesteding salaris administratie	15 000,00	nee	nee	nee	
4,1	Rentekosten	100 000,00	nee	nee	nee	Betreft rentecomponent taak BWS
5	ONVOORZIEN	134 708,00	0,00	0,00	0,00	
5.1	Onvoorzien	134 708,00	nee	nee	nee	
5,2	Onderhanden werk	0,00				
5,3	Dotatie voorzieningen	0,00				
	Totaal lasten	15 705 531,55			0,00	
6	PROJECTKOSTEN	5 525 930,00	0,00	0,00	0,00	
6.1	Aanloopkosten 2012/2013	0,00				
6,2	Afvalinzameling Land van Cuijk doorbelastingen intern	0,00				
6,3	Afvalinzameling Land van Cuijk en Boekel (directe kosten)	5 525 930,00	beperkt	beperkt	beperkt	Kan wijzigen bij nieuwe aanbestedingen.
6,4	Sanering verkeerslawaaï	0,00				
6,6	Overige kosten voormalige RMB taken	0,00				
	Totaal lasten	21 231 461,55				
	Bezuinigingen / taakstellingen	0,00				
	Totaal lasten inclusief bezuinigingen/taakstellingen	21 231 461,55				
BA TE N						
1	Basistaken	Begroting	Beïnvloedbaar	Beïnvloedbaar	Beïnvloedbaar	
		2015	2015	2016	2017	
1	Basistaken	7457012	0	0	0	

1.1	Deelnemende gemeenten	7079047	beperkt	beperkt	beperkt	Het basistakenpakket ligt vast. De uitvoering is gekoppeld aan het LPF. Het Algemeen Bestuur heeft de mogelijkheid het LPF aan te passen
1.2	Provincie	377965	nee	nee	nee	Voor wat betreft het basistakenpakket van de Provincie is geen Level Playing Field afgesproken. Omvang wordt jaarlijks door Provincie vastgesteld.
2	Verzoektaken	6056799,8	0	0	0	
2.1	Deelnemende gemeenten	869324	beperkt	beperkt	beperkt	Voor wat betreft de structurele verzoektaken kunnen er meer taken door gemeenten worden opgedragen. De invloed van de ODBN hierop is beperkt.
2.2	Provincie	4709851	nee	nee	nee	De omvang wordt door de Provincie bepaald. De ODBN heeft maar beperkte invloed op.
2.3	Aanvullende verzoektaken	477624,8	beperkt	beperkt	beperkt	De omvang wordt door de deelnemers bepaald de ODBN heeft hier maar beperkte invloed op.
3	Collectieve taken	618750	0	0	0	
3.1	Ketentoezicht en criminaliteitsbestrijding	320833	beperkt	beperkt	beperkt	De omvang van de collectieve taken is meerjarig vastgelegd. De ODBN heeft hier maar beperkte invloed op
3.2	VICK	229167	beperkt	beperkt	beperkt	De omvang van de collectieve taken is meerjarig vastgelegd. De ODBN heeft hier maar beperkte invloed op
3.3	Bestuursondersteuning / horizontale kwaliteitsborging	68750	beperkt	beperkt	beperkt	De omvang van de collectieve taken is meerjarig vastgelegd. De ODBN heeft hier maar beperkte invloed op
4	Bijdrage voormalige RMB-taken	7024369,75	0	0	0	
4.1	Regionaal Samenwerkingsbudget	513655,75	nee	nee	nee	Deze taak wordt geliquideerd conform besluit van het Algemeen Bestuur
4.2	Afvalinzameling Land van Cuijk en Boekel (inkomsten)	6510714	beperkt	beperkt	beperkt	Dit betreft de vergoeding voor de inzamel en verwerkingskosten voor de afvalinzameling in het Land van Cuijk en Boekel.
4.3	Subsidies	0				

4,5	Overige inkomsten voormalige RMB taken	0				
5	Bijdrage eenmalige projectkosten	0	0	0	0	
5.1	Aanloopkosten 2012/2013	0				
6	Overige baten	324167	0	0	0	
6.1	Onttrekking voorziening ISV- projecten/reserves	169150	ja	ja	ja	Deze onttrekking is afhankelijk van de voortgang van saneringsprojecten
6.2	Rente ontvangsten	150717	nee	nee	nee	Rente ontvangsten zijn gekoppeld aan de kapitaallasten. Voor overtollige liquide middelen geldt dat deze, via schatkistenbankieren, moeten worden weggezet bij het Rijk
6.3	Diverse inkomsten	4300				
	Totaal baten	21481098,55	0	0	0	

BIJLAGE: BOUWSTENEN PLAN VAN AANPAK

Samenwerking op orde

			2015			2016				toelichting
			2e kw.	3e kw.	4e kw.	1e kw.	2e kw.	3e kw.	4e kw.	
Nr.	Stap	Verlengd lokaal bestuur								
1		Verkrijgen van een gedeelde opvatting over de invulling van lokaal en provinciaal bestuur								gesprek over definities met OGP, DB en AB
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq. werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
2		Verhelderen governance: taken, rollen, bevoegdheden (eigenaar, opdrachtgever – opdrachtnemer, adviseur)								beschrijven, vastleggen en naar handelen
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen	X							
	e	Plan cq. werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
3		Het verkrijgen van helderheid over de vraag welk onderdeel van het proces / keten van VTH – taakuitvoering door de ODBN wordt ingevuld.								algemene opvatting met OGP, DB en AB/individueel invullen
	a	Startdocument	X							

	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X			
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
4		Analyse wens van de deelnemers (relatie, rollen/ klantgerichte begrippen verhelderen, omgeving in kaart brengen)							individueel gericht/algemeen delen van informatie
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
5		Afstemming samenwerking andere netwerken en partijen, zoals Agrifood Capitol, kennisinstellingen, Veiligheidsregio, Waterschap, GGD, Omgevingsdiensten (Brabant en Nederland), BPO, OM, politie.							optimaliseren van relatie met relevante partijen
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X			
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
6		Betrokkenheid in netwerken met deelnemers							kennis en innovatie opdoen en delen met deelnemers
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							

	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
7		Onderzoek gevolgen herindelingen in de regio							betekenis voor de samenwerking en de taakuitvoering
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
		instrumenten							
8		Evaluatie stelsel DVO / mandaat / werkafspraken							gericht op het stelsel en de bijbehorende documenten
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X			
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
9		Helderheid per deelnemer inzake het takenpakket, werkafspraken, DVO en bijbehorend mandaat in relatie tot de plaats in de keten.							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				

	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
10		Evaluatie Bilateraal Samenwerking Management								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								

vervolg op startdocument is inschatting

Transparante en financieel gezonde organisatie op orde

			2015			2016				toelichting
			2e kw.	3e kw.	4e kw.	1e kw.	2e kw.	3e kw.	4e kw.	
Nr.	Stap	Proces								
11		Veranderstrategie (Intern); Visie op leidinggeven; programmasturing, processturing								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
12		Invoering A3 methodiek								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								

	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
13		Herinrichten besturende, primaire en bedrijfsondersteunende processen							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X			
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
14		Inrichten Procesmanagement (principes): taken, rollen, bevoegdheden + sturingsprincipes (vereenvoudigen) en lean proces							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
15		Procesmanagement (technisch), CVE, zaakgericht werken, S4O, decos/promis, monitoring, Dossierbeheer (tijdelijk) / Adequaate inrichtingenbestand S4O / OLO							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							

	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
16		Ontwikkelen en beheren Productenboek en zaaktype catalogus							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
17		Investeringsagenda opstellen							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
18		inzicht in basistakenpakket / werkpakket							tevens relatie met startsituatie
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
19		kwaliteitscriteria: kritieke massa + procescriteria in relatie tot werkaanbod							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					

	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
		Sturing							
20		Inrichten sturingsinformatie, waaronder beschrijving van rollen, taken en bevoegdheden, heroriëntatie KPI's							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
21		Verdienmodel herijken							
	a	Startdocument			X				
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen				X			
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
22		Verbeteren sturing en verantwoordingsrapportage: zaak + procesgestuurd werken (managementrapportage: - werkvoorraad, - gereed product, - uren, - bedrijfsvoering)							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

23		Realiseren Bezuinigingsopgave							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
24		Professionaliseren Contractbeheer			X				
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
25		Inrichten systematische risicobeheersing voor bedrijfsvoering per programma uit begroting (relatie lasten/baten)							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
26		Onderzoek huisvesting op 1 locatie							
	a	Startdocument				X			
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen					X		
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

27		Kadernota / begroting / jaarrekening							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
28		format voor kwartaalrapportage sturing en verantwoordelijk							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
29		Kwaliteitszorg inclusief stelsel voor audits							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
30		Benchmark							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

		Kennis en Innovatie								
31		kwaliteit van producten: LPF en relatie met capaciteitsberekening (samenwerking 3OD voor brabantbrede afstemming)								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
32		Kennis en innovatie ontwikkeling landbouw en groene wetgeving (relatie tot ODZOB, overzicht netwerken landbouw dossier)								relatie met thema 'samenwerking op orde'
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
33		Platform Omgevingswet: Opdracht: ODBN op orde voor de omgevingswet; samen met regio op orde voor de omgevingswet; kennis en expertise aanbieden bij ontwikkeling van de omgevingswet. Onderscheid: 1. Bijdrage aan / noodzaak voor 'Basis op orde'; 2 strategische lijn ter voorbereiding op periode 2017-2018 uit koersdocument gericht op omgevingswet + Briks / BWT (KIK heeft 11/2/2015 gevraagd ikv voorstel kennisnetwerken om procesbeschrijving hoe hierin samen op te trekken.)								

	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
34		Onderzoek BRIKS taken								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
35		Management kennis en innovatie (algemeen) Taakaccenthouders/coördinatorschap								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
36		Inzet Collectieve Taken								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								

37		Implementatie Landelijke HH-strategie							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
38		Harmonisatie uitvoeringsprogramma's / werkprogramma's							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
39		Programma Informatie uitwisseling Milieu (inspectie view milieu)							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
40		Onderzoeken inzet andere vormen van Toezicht							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							

	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
41		Implementatie taakrisicoanalyse TH							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
42		Inregelen 20% budget Provincie (ieder jaar)							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
43		Plan van aanpak Informatie gestuurde handhaving ODBN							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

vervolg op startdocument is inschatting

Bemensing op orde

			2015			2016				Toelichting
			2e kw.	3e kw.	4e kw.	1e kw.	2e kw.	3e kw.	4e kw.	
Nr.	Stap	Mensen								
44		Verbeteren procesmatig en projectmatig werken								
	a	Startdocument			X					
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen				X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
45		Verdiepen missie en visie (intern); uitdragen missie en visie'link met PCC en POPP								relatie met visie op Verlengd lokaal bestuur
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
46		Mobiliteitsbeleid personeel								ondersteuning bij veranderopgave
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								

47		Herijken HRM beleid nav verandertraject								Input MTO nodig
	a	Startdocument			X					
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen				X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
48		Opleiding ontwikkeltraject								relatie met kennis en innovatie
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
49		Medewerkerstevredenheidsonderzoek								
	a	Startdocument			X					
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen				X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
50		Verbeteren structuur/relatie medezeggenschap								
	a	Startdocument		X						
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								

	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
51		Coaching medewerkers (projectopdracht/projectplan)								aanpak ontwikkelen en daarna uitvoeren
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
52		Visie op leidinggeven								onderdeel van veranderstrategie uit thema transparante en financieel gezonde organisatie op orde
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
		Sturing								
53		Sturen op kwaliteitscriteria (discrepantie, kritieke massa, persoonsniveau, intern)								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					

	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
54		Strategisch Opleidings- en Ontwikkelingsbeleid (SOO)								
	a	Startdocument		X						
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X				
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
55		Strategische Personeelsplanning (SPP)								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren			X					
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
56		Inrichten flexibele schil (b.v. raamcontracten)								Is alleen het middel. Doel hiermee niet gerealiseerd!
	a	Startdocument		X						
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren				X				

	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
57		Geactualiseerd formatieplan (evt. nav programmaplan)								
	a	Startdocument		X						
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
58		Disbalans personeel / structureel werk in beeld brengen								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								
59		Aanpak ziekte en verzuim reductie								
	a	Startdocument	X							
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen		X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								

		Regels							
60		Implementeren Youpp!							
	a	Startdocument		X					
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
61		Regeling werktijden							
	a	Startdocument							
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
62		Regeling studiefaciliteiten							
	a	Startdocument							
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
63		Convenant OR							
	a	Startdocument							
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

64		Afbakening taken van bevoegdheden GO-OR							
	a	Startdocument							
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen	X						
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
65		Vervoersplan (3 omgevingsdiensten ikv SBK)							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
66		Sociaal plan ODBN							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen		X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							
67		Arbo/RIE jaarplan maken. 1. RIE buiten. 2. Agressie protocol. 3. PBM							
	a	Startdocument	X						
	b	Plan van aanpak							
	c	Evalueren en bijstellen							
	d	Definitief plan opstellen			X				
	e	Plan cq.werkwijze implementeren							
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen							

68		Individueel keuzebudget								
	a	Startdocument		X						
	b	Plan van aanpak								
	c	Evalueren en bijstellen								
	d	Definitief plan opstellen			X					
	e	Plan cq.werkwijze implementeren								
	f	Plan cq. werkwijze monitoren en evt. bijstellen								

vervolg op startdocument is inschatting
