



**Omgevingsdienst
West-Holland**

**Verbeterplan
Bouwen
2019**

Samenvatting voor de Raad

In de gemeente Noordwijk heerste al langere tijd ontevredenheid over een onderdeel van de dienstverlening door de Omgevingsdienst West-Holland, te weten de uitvoering van de Bouwtaken, met name over de kwaliteit van de dienstverlening. Het nieuwe college van de gemeente Noordwijk is in gesprek gegaan met de voorzitter en de directeur van de Omgevingsdienst West-Holland om verbeteringen te bespreken. Mede omdat ook bij sommige andere deelnemers belangstelling bestaat voor dit onderdeel van de dienstverlening en de Omgevingsdienst pas wil opschalen als de dienstverlening goed op de rit staat is dit Verbeterplan opgesteld.

In dit Verbeterplan zijn alle reeds in gang gezette en nog gewenste verbeteringen samengebracht. De Omgevingsdienst is intern bezig met een verbetertraject. Binnen dit verbetertraject zijn gaandeweg ook verbeterpunten in de samenwerking met de belangrijkste opdrachtgever, de gemeente Noordwijk, of met derden in kaart gebracht.

Concrete verbeteringen waaraan al actief gewerkt wordt zijn de verbetering van de werkprocessen, waardoor de doorlooptijden korter worden, en het verhogen van de klantgerichtheid door het organiseren van een bouwloket. Maar er zijn nog veel meer verbeteringen nodig, en gaandeweg komen alle onderwerpen aan bod die met dit onderdeel van de dienstverlening verband houden.

Ook in de sturing en beheersing van de dienstverlening zijn verbeteringen nodig. Zo dienen de kritieke prestatie indicatoren opnieuw gedefinieerd te worden, omdat die welke de dienst nu gebruikt weinig zeggen over het bouwproces, en de informatie niet goed uit de systemen opgehaald kan worden. Als een “fruitmand” aan producten onder dezelfde indicator valt, mag het geen verbazing wekken dat het gemeten percentage weinig zegt over de echte prestatie. Gelukkig hebben we voor het meten van de klanttevredenheid een wat beter instrument, en laten de cijfers voor 2019 een iets positiever beeld zien dan in 2018. Maar het is nog lang niet voldoende!

Om de voortgang van de verbeteringen goed te kunnen monitoren is een format voor voortgangsrapportages opgesteld. Dit format heeft ten doel om snel inzicht te geven in de vorderingen die de dienst maakt met de uitvoering van het Verbeterplan. Een eerste versie van een dergelijke voortgangsrapportage is bij dit Verbeterplan gevoegd. Het doel van deze rapportage is om ieder kwartaal op te leveren, en twee keer per jaar toelichting te geven aan de raad, totdat de raad van mening is dat de dienstverlening op het gebied van bouwen door de Omgevingsdienst West-Holland op een voldoende niveau is gebracht.

Inhoudsopgave

Samenvatting voor de Raad	3
1. Inleiding	5
2. Aanpak.....	6
2.1 Probleemstelling.....	6
2.2 Doelstelling.....	6
2.3 Verwachte resultaten	6
2.4 Projectafbakening en de scope	7
2.5 Randvoorwaarden Verbeterplan.....	7
2.6 Risico's	7
3. Verbeterthema's.....	8
3.1 Verbetering primaire VTH-Bouw-processen	8
3.2 Interne procesverbeteringen	8
3.3 Continu verbeteren	9
3.4 Herzien werkafspraken tussen gemeente Noordwijk en Omgevingsdienst West-Holland	9
4. Samenwerken.....	10
4.1 Uitvoering mandaatafspraken.....	10
4.2 (Ambtelijke) Samenwerking met opdrachtgever gemeente Noordwijk	10
4.4 Samenwerkingsafspraken met derden.....	11
5. Sturing en beheersing	12
5.1 Organisatie, informatie en communicatie van het Verbeterplan	12
5.2 Meetbaarheid verscherpen	13
6. Her-contracteren	14
6.1 Oorzaak.....	14
6.2 Aanpak.....	14
Bijlagen.....	16
Bijlage 1 – Visuele weergave Plan van Aanpak interne verbeterplan Bouwen.....	17
Bijlage 2 - Timeline implementatie interne Verbeterplan Bouwen	19
Bijlage 3 - Voorbeeld procesoptimalisatie met gemeente Noordwijk	20
Bijlage 4 - KTO meting Bouwen 1 juni '19	21
Bijlage 5: Kwartaalrapportage Bouwloket.....	24

1. Inleiding

Op 1 februari 2019 heeft een bestuurlijk overleg plaatsgevonden tussen de burgemeester en twee wethouders/portefeuillehouders van de gemeente Noordwijk en de voorzitter en de directeur van de Omgevingsdienst West-Holland. Naast een kennismaking had dit gesprek ten doel om de situatie rondom de uitvoering van de taak Bouwen door de Omgevingsdienst West-Holland voor de gemeente Noordwijk te bespreken. Na de verkiezingen in november 2018 was de uitvoering van de bouwtaken door de Omgevingsdienst West-Holland, en de ontevredenheid daarover bij verschillende raadsleden, aanleiding om de uitbesteding van deze taak te rubriceren als specifiek aandachtspunt.¹ In de daarop volgende coalitiebesprekingen werd ervoor gekozen om deze taken (nog) niet terug te nemen, op voorwaarde dat de dienst de uitvoering ervan aanzienlijk zou verbeteren².

In het genoemde bestuurlijk overleg is afgesproken dat de dienst een verbeterplan zou opstellen en de verdere uitvoering daarvan direct ter hand zou nemen. Feitelijk was de situatie zo dat intern al met het organiseren en doorvoeren van verbeteringen gestart was. Maar het verbeterplan zou aandacht besteden aan meer, zo mogelijk alle, aspecten van verbetering die nodig zijn om tot een succesvolle taakuitvoering en tevredenheid daarover bij de inwoners van de gemeente Noordwijk, de bestuurders, en de raadsledente komen.

Inmiddels is het Verbeterplan opgesteld: Het Verbeterplan Bouwen 2019 zoals dat voor u ligt. Het is deels meegegroeid met de zich ontwikkelende aanpak en deels sturend en kaderstellend daarvoor geweest. Het Verbeterplan is tot stand gekomen als een koppeling van interne verbeteracties, wensen en ideeën van ambtelijke opdrachtgevers waarmee gesprekken zijn gevoerd, wensen van bestuurders om directe verbeterpunten door te voeren, gesprekken met (leden en delen van) de raad, waarin zij kritische vragen stelden en dito feedback gaven, gesprekken met enkele Noordwijkse stakeholders die input opgeleverd hebben.

Leeswijzer

In dit Verbeterplan is in hoofdstuk 2 de aanpak beschreven. In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de verbeterthema's en in hoofdstuk 4 aan de samenwerking tussen de opdrachtgever en de Omgevingsdienst West-Holland die nodig is om gezamenlijke verbeteringen te bereiken. Hoofdstuk 5 gaat over de sturing en beheersing van het verbeterproces en het Verbeterplan sluit af met hoofdstuk 6 waarin de wens om te hercontracteren is beschreven.

Inmiddels zijn ook al diverse stappen gezet om uitvoering te geven aan het Verbeterplan. Om inzichtelijk te maken welke activiteiten zijn ontplooid en welke resultaten daarmee zijn bereikt is als bijlage bij dit Verbeterplan de eerste voortgangsrapportage opgenomen. Het doel is om voortgangsrapportages als deze in een nader af te spreken frequentie (voorstel is eens per kwartaal) op te leveren.

¹ Dit specifieke aandachtspunt luidde: "eventuele heroverweging uitbesteding taken omgevingsdienst"

² In het coalitie-akkoord staat: "De Omgevingsdienst moet haar dienstverlening op de taken Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving binnen afzienbare tijd sterk verbeteren, gezien de vele klachten van inwoners en ondernemers."

2. Aanpak

2.1 Probleemstelling

Het uitvoeren van de bouwtaken voor Noordwijk door de Omgevingsdienst West-Holland is vanaf de start stroef verlopen. Er zijn zeker startafspraken gemaakt, maar die bleken niet scherp genoeg te zijn, ook door het ontbreken van een goede analyse vooraf van het gezamenlijk gaan functioneren. De taken zijn door de Omgevingsdienst West-Holland opgepakt, ongeveer zoals ze bij Noordwijk werden uitgevoerd en met ongeveer de capaciteit die er was. Dat bleek al snel niet goed met elkaar te kloppen. Daarnaast is bij de Omgevingsdienst West-Holland de eigenheid van het taakveld Bouwen aanvankelijk onderschat, waardoor de uitvoering niet goed verliep. Bovendien ontstond er veel verschil van inzicht over het werk tussen Noordwijk en de Omgevingsdienst West-Holland, waardoor beide organisaties minder met het echte werk bezig waren dan wenselijk en nodig was. Ondertussen heeft er een stevige toename van het werk plaatsgehad als gevolg van het einde van de crisis, zonder dat dat tot een adequate uitbreiding van personeel bij de Omgevingsdienst West-Holland heeft geleid. Ongeveer parallel daaraan vond de overdracht van taken uit Noordwijkerhout plaats, die niet gepaard ging met de overkomst van capabele medewerkers, maar wel met aanzienlijke (informatie)achterstanden.

De beleving van de overdracht is dat deze impulsief tot stand is gekomen, met te weinig gevoel voor de materie is opgepakt en in de praktijk heeft geresulteerd in een suboptimale samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, soms zelfs 'wij-zij-denken'. Het gevolg is dat bestuurders teveel aangesproken worden door derden en mogelijk zelf niet goed genoeg bediend worden, omdat standaarden ontbreken, evenals substantieel regulier overleg over ingewikkelde dossiers. De klanten van Bouwen, de aanvragers van vergunningen en inwoners die met handhaving te maken hebben, hebben last van het suboptimaal functioneren, omdat zij zich niet adequaat geholpen voelen en ervaren dat zij lang moeten wachten. Daarnaast speelt een algemeen verschijnsel in de wereld van VTH: als de regels consequent uitgevoerd worden, levert dat soms minder applaus en vrienden op dan wanneer je even iets kunt regelen. Ook dat maakt de Omgevingsdienst West-Holland niet populair.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit verbeterplan is om de dienstverlening van de Omgevingsdienst West-Holland op het gebied van Bouwen op een goed niveau te krijgen. Daarvoor is nodig dat:

1. de taken en afspraken over de dienstverlening helder zijn vastgelegd, zoals ook de voorwaarden waaronder de taakuitvoering plaatsvindt;
2. taken op tijd en binnen budget worden uitgevoerd;
3. de samenwerking met de opdrachtgever goed is, op basis van wederzijds vertrouwen en het nakomen van afspraken;
4. er constructief overleg plaatsvindt over taakafbakening en -uitbreiding en aanpassing van de voorwaarden.

2.3 Verwachte resultaten

De concrete resultaten die we met dit Verbeterplan nastreven zijn:

- een zakelijk werkplan voor Bouwen, met ingang van het jaar 2020
- een zichtbare verbetering in de KTO-resultaten

- opnieuw vastgestelde, helder KPI 's (zoals verkorte doorlooptijden, geen van rechtswege verleende vergunningen, etc.) en een zichtbare verbetering daarvan
- wegwerken van een aantal concreet benoemde achterstanden en problemen (zie hoofdstuk 3)
- concrete verbeteringen in de samenwerking op het gebied van een aantal onderwerpen (zie hoofdstuk 4).

Het is niet eenvoudig om de resultaten van het Verbeterplan in een lijstje op te sommen. Voor een deel gaat het om resultaten die een hoge gevoelswaarde hebben, zoals bijvoorbeeld klanttevredenheid. Voordeel is dat we gewend zijn die te meten, en we daarvoor cijfers hebben. De cijfers zijn alleen altijd voor discussie: *“dat zeggen jullie nu wel, maar wij horen andere zaken; mensen die echt niet tevreden zijn reageren niet,...”*. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk voeling te houden met ogen en oren in de gemeente: wat ervaren de inwoners en instanties in Noordwijk?

Daarnaast zijn we gewend om met KPI's (key performance indicators, of kritieke prestatie indicatoren) te werken, maar onze KPI's stammen nog uit de tijd van de oude programma-indeling en zijn niet ingericht op bouwen. Daarnaast meten de oude KPI 's teveel percentages en te weinig trends. Dat moet beter voor de gehele Omgevingsdienst West-Holland en de aanpak ervan is gepland in de tweede helft van 2019.

2.4 Projectafbakening en de scope

Dit Verbeterplan gaat uitsluitend over de bouw- en bouw gerelateerde taken die de Omgevingsdienst West-Holland uitvoert. Komen tot een goede afbakening en beschrijving van de bouw- en bouw gerelateerde taken die de Omgevingsdienst West-Holland voor haar opdrachtgevers uitvoert maakt wel deel uit van dit Verbeterplan. Taken die de Omgevingsdienst West-Holland ook voor opdrachtgevers uitvoert, op het gebied van milieu en milieuadvisering, bodem en duurzaamheid, horen niet tot de scope van dit plan.

2.5 Randvoorwaarden Verbeterplan

Belangrijke randvoorwaarde is om bij de (meeste) verbetertrajecten de medewerking te hebben van de opdrachtgever, in brede zin: het gaat om samenwerken.

Het gaat dan niet alleen om antwoord geven op basale vragen. Om echt goed te kunnen samenwerken is meer nodig, zoals elkaar behulpzaam zijn en het beschikbaar stellen van benodigde gegevens. Ook om dat te verbeteren zullen wij in dit Verbeterplan voorstellen doen.

2.6 Risico's

Aan dit Verbeterplan zijn ook risico's verbonden, namelijk:

- Het grootste risico is het bestaande (negatieve) beeld, dat zich niet eenvoudig laat bijstellen. De laatste klager die overblijft heeft nog steeds gelijk, als de beeldvorming niet wijzigt. Hier zal intensief, gezamenlijk en regelmatig aandacht aan besteed moeten worden;
- Een ander risico is niet de tijd krijgen om verbeteringen uit te denken en te implementeren, ofwel het gevaar dat men *“aan de blaadjes trekt om het plantje sneller te laten groeien”*. Reële afspraken over planningen kunnen dit risico wegnemen;
- Niet op de goede momenten aan de goede bestuurlijke tafels komen om afspraken te kunnen maken over complexe plannen en dossiers levert het risico op dat de Omgevingsdienst West-Holland achter de feiten aanloopt en niet adequaat kan handelen;
- De krapte op de arbeidsmarkt bemoeilijkt het aantrekken van capabele medewerkers.

3. Verbeterthema's

3.1 Verbetering primaire VTH-Bouw-processen

Omgevingsdienst West-Holland-Bouwen voert taken uit op het gebied van Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). Voor de omgevingsvergunningen geldt dat alle WABO-bouw gerelateerde taken hier onder vallen, namelijk:

1. Vergunningen

- Bouwen, kappen bomen, in- en uitritten, sloop, monumenten reclame, voorwerpen op de openbare weg

2. Huisnummer besluiten

3. Verzorgen vooroverleg

4. Welstandsecretariaat

5. Juridische bezwaar en beroepsprocedures

- Voortvloeiend uit het vergunningen- en handhavingsprocedures

6. Bouwtoezicht

- Inspecties en controles uitvoeren op verleende vergunningen
- Toezichttaken in het kader van bestaande bouw, klachten/meldingen, handhavingsverzoeken
- Inrichtingseisen drank- en horeca en bouwkundige controles bij evenementen

7. Handhaving

- Ongedaan maken van overtredingen en illegale situaties in relatie tot de bebouwde omgeving
- Strijdig gebruik t.a.v. bestemmingsplannen aanpakken
- Op grond van klachten/meldingen, ambtshalve constatering en handhavingsverzoeken indien mogelijk handhavend optreden.

Begin 2018 is een start gemaakt om de processen die met deze primaire taken te maken hebben systematisch door te nemen en te verbeteren. Zo zijn de processen geïnventariseerd en geëvalueerd. Hier zijn verbeterpunten uitgekomen en verdeeld onder de categorieën: werkafspraken, werkprocessen en dienstverlening.

Deze procesverbetering was nodig in het kader van de implementatie van het nieuwe zaakstelsel bij de Omgevingsdienst West-Holland en is begin 2019 in werking gezet. Het geeft tevens de mogelijkheid om deelprocessen te onderscheiden en waar mogelijk doeltreffender te bemensen, meer toegespitst op verschillende taken.

Per mei 2019 worden concrete acties ondernomen om het procesverbeterplan gefaseerd te implementeren samen met het nieuwe zaakstelsel Powerbrowser (zie bijlage 2 voor de timeline).

3.2 Interne procesverbeteringen

Momenteel wordt er gewerkt aan de volgende ontwikkelpunten:

- **Procesbeschrijvingen:** de VTH-processen zijn in kaart gebracht, vervolgens zijn deze geanalyseerd en de verbeterpunten geformuleerd. Deze verbeterpunten worden momenteel in het verbetertraject opgepakt en geïmplementeerd. Er wordt een handboek opgesteld met de procesbeschrijvingen en werkinstructies voor het nieuwe zaakstelsel. Voor een optimaal effect moeten ook de gerelateerde werkprocessen bij de opdrachtgever opnieuw worden ingericht. Medewerkers van de Omgevingsdienst West-Holland en van RO Noordwijk zijn daar momenteel mee doende.
- **Procesevaluatie ambtelijke processen;** de processen worden in werkafsprakendocumenten vastgelegd, worden per kwartaal geëvalueerd en aanpassingen worden intern actief gedeeld.
- **BAG:** achterstanden wegwerken en gewenste werkwijze in het proces bespreken.

- **Legesproblematiek** aanpakken: verschillenanalyse verscherpen en voorzien in rapportages intern en extern met opdrachtgever Noordwijk.
- **Adviesaanvragen** rapportage termijnoverschrijdingen opstellen en wekelijks beheren en evalueren (door een medewerkster van de Omgevingsdienst West-Holland samen met een medewerkster van Noordwijk).

3.3 Continu verbeteren

Handboeken

De procesbeschrijvingen en werkinstructies in Powerbrowser bij Omgevingsdienst West-Holland worden vastgelegd in het Handboek Bouwen. Per cluster (Vergunningen, Toezicht & Handhaving en Juristen) worden versiebeheerders aangewezen om regelmatig (gedacht wordt aan minimaal 3x per jaar) de processen te evalueren en zo nodig bij te stellen. Tevens worden de werkafspraken tussen de ambtelijke opdrachtgever en de Omgevingsdienst vastgelegd in een Handboek. Ook hierbij worden versiebeheerders aangewezen om regelmatig de processen te evalueren en bij te stellen.

Experimenteren in kader van nieuwe wetgeving

Nadat de processen zijn vastgelegd wordt een actieplan opgesteld en in het licht van de naderende nieuwe wetgeving (zoals Omgevingswet, Wet privatisering bouw, wet Bibob etc.) worden gevolgen van nieuwe wetgeving met behulp van 'experimenten' inzichtelijk gemaakt.

Inzage in elkaars systemen goed regelen

Met het huidige zaakstelsel (Squit) is het lastig om toegang tot onze werkomgeving professioneel te regelen. Met de komst van het nieuwe zaakstelsel Powerbrowser kan goed geregeld worden wie toegang heeft tot welke informatie, en kunnen gegevens die relevant zijn voor de opdrachtgevers worden onderscheiden.

De inzagemogelijkheden in Noordwijkse systemen voor de Omgevingsdienst West-Holland medewerkers zijn momenteel zeer beperkt en nogal willekeurig geregeld. Wij zullen gerichte verzoeken doen voor verbetering.

3.4 Herzien werkafspraken tussen gemeente Noordwijk en Omgevingsdienst West-Holland

In (het ambtelijke deel van) de werkafspraken die gelden tussen Noordwijk en de Omgevingsdienst West-Holland (Werkafspraken gemeente Noordwijk en Omgevingsdienst West -Holland, versie 1.6) komt een reeks aan onderwerpen aan de orde. Los van alle reeds benoemde verbeteronderwerpen zal deze gehele reeks onder de loep genomen moeten worden. Voor een aantal onderwerpen zijn al eerder stappen genomen om de werkafspraken te updaten; dit proces zal weer worden opgepakt en doorgezet. Onderwerpen die daarbij in elk geval aan de orde zullen komen zijn:

- uitvoering VTH-beleid/Handhavingsbeleid
- evenementen en Drank- en Horecawet
- aanpak Bollengrond.

4. Samenwerken

Voor een deel van de taakuitvoering kan de Omgevingsdienst West-Holland zelf de verbeteringen doorvoeren, maar voor een veel groter deel is daarvoor interactie en samenwerking met medewerkers bij de opdrachtgever nodig. Vooralsnog zijn de onderwerpen Uitvoering mandaat, Samenwerken op primaire taken en Bouwloket, helpdesk en KCC benoemd, maar dit lijstje zal nader aangevuld worden als de werkafspraken uit paragraaf 3.4 ter hand worden genomen. Daarnaast zijn in paragraaf 4.4 nog samenwerkingen met derden benoemd, die ook aan een evaluatie onderworpen zouden moeten worden.

4.1 Uitvoering mandaatafspraken

De Omgevingsdienst West-Holland voert taken in mandaat uit voor het bevoegd gezag in Noordwijk. In (het bestuurlijke deel van) de werkafspraken die gelden tussen Noordwijk en de Omgevingsdienst West-Holland is vastgelegd in welke gevallen geen gebruik mag worden gemaakt van het mandaat en het bevoegd gezag zelf besluit. Deze werkafspraken zijn door de tijd heen onderhevig aan wijzigingen; momenteel wordt onderzocht of er mogelijkheden zijn om het aantal gevallen waarvoor bestuurlijke besluitvorming nodig is, te beperken, en of ook dit proces nog kan worden versoepeld en mogelijk versneld.

De Omgevingsdienst West-Holland stelt voor om de Noordwijkse bestuurders beter te gaan faciliteren door een maandelijks overleg Noordwijk/Omgevingsdienst West-Holland over bestuurlijk gevoelige dossiers en bestuurlijke kwesties te organiseren. Een dergelijk overleg vindt ook plaats tussen de betrokken gedeputeerden van de provincie Zuid-Holland en de directeurs van de Omgevingsdiensten in Zuid-Holland: het werkt goed om de informatie uitwisseling structureel te organiseren. Deelnemers aan het overleg zouden zijn de betreffende portefeuillehouders van Noordwijk, de directeur Omgevingsdienst West-Holland en betrokken ambtenaren; secretariaat en voorbereiding kunnen door de Omgevingsdienst West-Holland georganiseerd worden.

4.2 (Ambtelijke) Samenwerking met opdrachtgever gemeente Noordwijk

Het verbeteren van de samenwerking met medewerkers van onze opdrachtgever Noordwijk kan op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kunnen wij ketenprocessen met Noordwijk verbeteren en bij die verbetering nauw samenwerken, bijvoorbeeld bij het actueel houden van de basisadministratie gebouwen (BAG). Maar we kunnen ook de taakverdeling logischer maken, bijvoorbeeld door kleine adviesvragen over te laten aan de Omgevingsdienst West-Holland en niet meer heen en weer te sturen.

In samenwerking is ook de menselijk factor van doorslaggevend belang: onbekend maakt onbemind. Investeren in elkaar kennen en weten te vinden maakt ook deel uit van dit plan.

Op het gebied van het verbeteren van ketenprocessen hebben inmiddels procesevaluaties tussen het team Vergunningen (Omgevingsdienst West-Holland) en het team RO (Noordwijk) plaatsgevonden over de uitgebreide en reguliere procedures.

Momenteel wordt er gewerkt aan de volgende ontwikkelpunten:

- Naar aanleiding van de **procesevaluatie** over de uitgebreide en reguliere procedure zijn de knelpunten vanuit Omgevingsdienst West-Holland en Noordwijk inzichtelijk gemaakt. Er is nagedacht hoe dit efficiënter kan en actiepunten geformuleerd. In de bijlage is een opzet opgenomen waar momenteel invulling aan wordt gegeven ([klik hier](#)). Om de gewenste werkwijze succesvol in werking te zetten wordt er dit jaar per 1 september gewerkt/geëxperimenteerd met een nieuwe opzet van het werkproces van een aantal frequent aan de orde zijnde procedures ([zie timeline](#))

- **BAG- achterstanden** en de gewenste werkwijze in het proces wordt inzichtelijk gemaakt (zoals beschreven bij 2)
- Op basis van de analyse van **legesverschillen** is een nieuwe werkwijze ingericht bij de Omgevingsdienst West-Holland en nagedacht over rapportagemogelijkheden voor de interne controle en externe informatievoorziening.
- De wijze waarop de **adviesvragen** worden uitgezet en de tijdigheid van reageren wordt bijgehouden is geanalyseerd en verbeterd.

4.4 Samenwerkingsafspraken met derden

Op dit moment werkt de Omgevingsdienst West-Holland nauw samen met derden-partijen om de diverse taken voor Noordwijk uit te voeren. Wij maken gebruik van de bezwarencommissie van SP71, van de diensten van Advocatenkantoor La Gro Geelkerken voor diverse juridische ondersteuning, en van de diensten van Omgevingsdienst Nederland voor ondersteuning bij het casemanagement van vergunningen. Afgezien van het feit dat er met de kwaliteit van de geleverde dienstverlening niets mis is, lijken de genoemde dienstverleners relatief duur te zijn. De Omgevingsdienst West-Holland zal op zoek gaan naar mogelijke alternatieven om de optimale prijs-kwaliteitverhouding aan te kunnen bieden.

5. Sturing en beheersing

Dit Verbeterplan is een aanvulling op het Werkplan 2019 waarin de productie en dienstverlening, ook voor het programma Bouwen, is vastgelegd. In het Werkplan zijn de kwaliteit van de dienstverlening, de uren en de euro's geregeld. Dit moet, zoals ook in hoofdstuk 6 nog nader wordt toegelicht, strakker geregeld gaan worden. Maar niet in dit Verbeterplan.

Dit Verbeterplan gaat wel over de verbetering van de organisatie, informatie en communicatie van het programma Bouwen van de Omgevingsdienst West-Holland. Overigens is het instellen van een programma Bouwen, met ingang van het Begrotingsjaar 2019, al een belangrijk organisatorisch stap geweest, die een basisvoorwaarde is voor dit verbeterplan. Aanleiding daarvoor was de aanpassing van het Besluit Begroting en Verantwoording, die gemeenschappelijke regelingen noodzaakt om veel meer dan voorheen aansluiting te zoeken bij de programma-indeling die ook voor gemeenten geldt. Onderlinge afstemming op programmaniveau is daardoor veel gemakkelijker geworden.

5.1 Organisatie, informatie en communicatie van het Verbeterplan

Organisatie

De organisatie van het programma Bouwen is tijdelijk uitgebreid. Voor de uitvoering van de reguliere werkzaamheden is de beschikbare capaciteit aangevuld, maar ook voor het uitvoeren van het Verbeterplan is extra inzet geregeld, zowel op het gebied van sturing en management, als op ondersteunend gebied. Gedachte daarbij is dat wij, als wij doorgaan met verbeteren en het lean maken van onze processen, uiteindelijk de efficiëntie en de productie kunnen verhogen. Een tijdelijke investering die op termijn terugverdiend kan en moet worden.

Informatie

Om raad en college goed op de hoogte te brengen en te houden van de vorderingen bij de uitvoering van het Verbeterplan is een vast format gemaakt om te rapporteren over de diverse verbeteronderwerpen. In dit format zijn de onderwerpen gerubriceerd aan de hand van de hoofdstukindeling van dit Verbeterplan en zijn er kolommen voor de verbeterpunten, voor de planning (start en gereed), voor de voortgang en voor toelichting. De voortgang wordt met behulp van 'stoplichten' snel visueel in beeld gebracht: groen gaat goed, rood gaat niet goed en oranje behoeft aandacht. De eerste periodieke rapportage volgens dit format is naast dit Verbeterplan opgesteld (stand van zaken per 1 juni); het idee is om er een kwartaalrapportage van te maken.

Communicatie

Verbetering van de communicatie met inwoners en instanties in Noordwijk vloeit voort uit de diverse initiatieven in het Verbeterplan (zie hoofdstuk 4). Communicatie over het Verbeterplan beperkt zich tot de diverse gremia van Noordwijk (bestuur, raad, medewerkers).

Voortgangsrapportages, per kwartaal, over het Verbeterplan zijn een belangrijk communicatiemiddel tussen het bestuur van Noordwijk als opdrachtgever en Omgevingsdienst West-Holland als opdrachtnemer, maar ze kunnen ook gebruikt worden om de raad te informeren over de voortgang, de samenwerking en de dienstverlening aan alle Noordwijkers. Vanuit de raad zelf is aangegeven dat men twee keer per jaar een mondelinge toelichting in de raad wenst; de overige twee kwartaalrapportages zouden met een nieuwsbrief aan de raad kunnen worden toegezonden.

5.2 Meetbaarheid verscherpen

Omdat ook voor de start van dit Verbeterplan al een proces van verbeteringen was ingezet is geen specifieke nulmeting uitgevoerd in de zin van het nauwkeurig vastleggen van de startsituatie. Wel is de dienst gewend aan het rapporteren over kritieke prestatie indicatoren (KPI) en klanttevredenheidsonderzoeken (KTO).

Rapportage prestatie indicatoren/KPI

Door de overgang in de programmastructuur van de Omgevingsdienst West-Holland van taakgestuurd naar klantgestuurd, zijn we in 2018 niet goed in staat geweest om zinvol te rapporteren over de tot dusverre gebruikte KPI's. Eenvoudiger gezegd: omdat de producten en diensten die voor bouwen werden geleverd, niet eenduidig waren vastgelegd in de diverse systemen, was het niet eenvoudig om de gewenste informatie op te leveren. Als voorbeeld: vergunningen voor zowel bouwen als voor milieu werden geregistreerd als product van het programma Reguleren. De overgang naar een nieuw zaaksysteem Powerbrowser, volgens planning per 1 januari 2020, maar ook een aangepaste sturingsfilosofie gericht op resultaat, gaan helpen om een op de verschillende taken en programma's toegespitste bedrijfsvoering (o.a. gerichte planning en controlcyclus, voldoen aan kwaliteitscriteria, passende aansturing) verder te verbeteren.

De KPI's gaan nu nog vooral over het behalen van percentages, bijvoorbeeld op het gebied van tijdigheid, terwijl het in de toekomst mogelijk interessanter is om trends op het gebied van doorlooptijden inzichtelijk te maken. Mede vanwege de implementatie van het nieuwe zaaksysteem worden dit jaar alle KPI's tegen het licht gehouden en wordt de systematiek opnieuw ontwikkeld en vastgelegd.

Vastlegging van de processen in het programma Bouwen maakt het mogelijk om KPI's per cluster van taken te bepalen. Dit maakt o.a. de behandeltermijnen van een procedure en doorlooptijd per product inzichtelijker. Het resultaat geeft een indicatie voor capaciteitsproblemen of voor hiaten in de dienstverlening.

Klanttevredenheid

De Omgevingsdienst West-Holland streeft een hoge klanttevredenheid na. Wekelijks worden de KTO meldingen uit het klanttevredenheidsonderzoek (KTO) in de gaten gehouden. In geval van een ontevreden beleving en motivatie gegeven door de burger wordt contact opgenomen door Omgevingsdienst West-Holland. Dit wordt gedaan door het afdelingshoofd en vervolgens met de betreffende medewerker besproken. In bijlage 4 ([klik hier](#)) is de KTO- meter opgenomen die per 1 juni is opgesteld.

6. Her-contracteren

Een deel van de ontevredenheid van Noordwijk over de Omgevingsdienst West-Holland is terug te voeren op te weinig zakelijke afspraken in het begin en "ontwikkelingen in de tijd" van economische, maatschappelijke, bestuurlijke of nog andere aard, waardoor onderdelen een ander accent krijgen en een andere inzet vragen dan waarmee ooit bij de taakoverdracht rekening is gehouden.³ In combinatie met ontoereikend verwachtingenmanagement van de kant van de dienst is dat desastreus.

Als de zakelijke kant niet goed geregeld is, is tevredenheid uitgesloten. Ook dat is onderdeel van het Verbeterplan. Overigens zij daarbij nadrukkelijk gezegd dat dit geen vraag wordt om meer geld te krijgen: wij zoeken nadrukkelijk naar balans tussen taken en budget, op basis van zakelijke afspraken.

6.1 Oorzaak

We constateren dat bij de oorspronkelijke afspraken een niet zeer nauwgezet omschreven pakket werk is overdragen, met daarbij een financiering op basis van historie en ervaring. Wat er feitelijk is gebeurd, is dat de gemeente Noordwijk uitging van de overdracht van (werkzaamheden van) een afdeling en de Omgevingsdienst van duidelijk opgedragen taken. "Restwerkzaamheden" vielen buiten de boot: de Omgevingsdienst had er geen capaciteit voor gekregen en de gemeente had er geen formatie meer voor. De beeldvorming over en weer is hierdoor niet bevorderd. Inmiddels hebben taken, uitvoering, afbakening en werkverdeling zich verder ontwikkeld. In het Werkplan proberen we jaarlijks om meer scherp te brengen in de afspraken te brengen. Maar nog steeds is er een zekere mate van grijs gebied

- werkzaamheden die de Omgevingsdienst West-Holland geacht wordt uit te voeren, zonder dat de financiering helder is
- werkzaamheden waarvan Noordwijk aanneemt dat deze tot het werkpakket behoren, maar waarover geen afspraken zijn gemaakt; het moge duidelijk zijn dat dan de financiering ook niet goed geregeld is.

Het is nodig dat de Omgevingsdienst West-Holland zich verbetert in het opdrachtnemerschap. Dat kan door een helder overzicht te maken van alle activiteiten (producten en diensten) die zij uitvoert voor de opdrachtgevers en daar een prijskaartje aan te hangen, zoveel mogelijk op basis van landelijke kengetallen voor urenbesteding en geldend tarief. Alleen dan kan helder worden welke verwachtingen ten opzichte van elkaar reëel en uitvoerbaar zijn, en kunnen 'onbetaalbare wensen' uitgefilterd worden. Niet-reële verwachtingen behoeven dan niet langer tot ontevredenheid te leiden. Het is dan goed mogelijk om keuzes te maken: het budget aanpassen aan de wensen, of de wensen aanpassen aan het budget.

6.2 Aanpak

Uitvoering van het Verbeterplan in 2019

Om te komen tot een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en van werk is nodig dat dit Verbeterplan wordt uitgevoerd en de dienstverlening beter wordt georganiseerd. Met een variant op de slogan "verbeter de wereld, begin bij jezelf" zijn wij aan de slag gegaan om de dienstverlening te verbeteren en geen tijd te verspillen aan "ja, maar jij..."-discussies met opdrachtgevers. Om dit te realiseren is een eind gemaakt aan de sluimerende onderbezetting en is meer capaciteit geregeld, voornamelijk op inhuurbasis maar ook deels met (inlenen van) eigen medewerkers. Tevens is meer managementinzet geregeld om te sturen op inhoud en op samenhang en samenbinding.

We gaan er vanuit dat deze extra inzet van capaciteit nu nodig is om zaken voor elkaar te krijgen en achterstanden weg te werken. In de nabije toekomst verwachten we met efficiencylagen en 'lean'-

³ Voorbeelden hiervan zijn de woonproblematiek en duurzaamheidsvraagstukken

trajecten de capaciteit weer te kunnen reduceren, mede afhankelijk van de afspraken die over de omvang van taken en budget met Noordwijk worden gemaakt.

De meerkosten van de tijdelijke extra inzet worden nauwgezet bijgehouden. Aan het einde van het jaar zal een voorstel worden gemaakt voor de verrekening, op basis van proportionaliteit en toerekening naar redelijkheid.

Nieuwe situatie in 2020

Belangrijke vraag is wat er na het uitvoeren van het Verbeterplan geregeld moet zijn om op reguliere basis de uitvoering van de taak goed te blijven doen.

Een belangrijke basis daarvoor zal in het Werkplan voor 2020 gelegd moeten worden. In het Werkplan 2019 is hiertoe overigens al een belangrijk eerste begin gemaakt door de programmastructuur aan te passen aan de taakvelden uit het BBV en daarmee beter aan te sluiten bij de gemeentelijke praktijk; daardoor is de taak Bouwen niet meer op nauwelijks traceerbare wijze ondergebracht bij advies, reguleren en T&H.

In de zomer van 2019 zal gestart worden met het opstellen van de Werkplannen voor 2020. Voor alle Werkplannen van de Omgevingsdienst West-Holland geldt dat we onze dienstverlening zakelijker moeten gaan regelen. Die omslag is alleen niet van de ene op de andere dag te maken: daarvoor zijn ook veranderingen in systemen (zoals het zaakstelsel, de PDC, de urenverantwoording) en werkwijzen van organisatie(s) en mensen nodig. Omdat het voor de taak Bouwen in Noordwijk onvermijdelijk lijkt om dit toch op korte termijn te gaan regelen, zullen we voor dit onderdeel een pilot starten, die als voorbeeld kan dienen voor de rest van de werkplannen voor de deelnemers.

Goede functiescheiding en rolvastheid

In de uitvoering van het werk blijkt er ook een grote behoefte te zijn aan duidelijkheid over wie wat doet, en waarom. Dit betreft verschillende dimensies van onderscheiding:

- tussen de opdrachtgever en de Omgevingsdienst West-Holland als opdrachtnemer: wie doet wat, wanneer en hoe worden zaken overgedragen
- ambtelijk en bestuurlijk: de uitvoering van het mandaat en het vergroten van de bestuurlijke sensitiviteit om de juiste zaken aan het bestuur voor te leggen
- contract en uitvoering: de rolverdeling tussen accountmanagement en de (uitvoerings)lijn.

Wij zullen aandacht besteden aan het vergroten van de rolvastheid op alle drie de dimensies.

Bijlagen

Bijlage 1 - Visuele weergave Plan van Aanpak interne verbeterplan Bouwen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 - Timeline implementatie interne Verbeterplan Bouwen .	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3 - Voorbeeld procesoptimalisatie met gemeente Noordwijk	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4 - KTO meting Bouwen 1 juni '19	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5 - Kwartaalrapportage Bouwloket.....	24

Bijlage 1 – Visuele weergave Plan van Aanpak interne verbeterplan Bouwen



Verbetertraject team Bouwen





Verbeterteam team Bouwen

Thema's	 Vraag en aanbod	 Werkafspraken	 Werkprocessen	 Dienstverlening	 Overig
Onderwerpen	Werkplan 2019, wat hebben we beloofd en hoe realiseren we dit Capaciteitsberkening op basis van onderhanden werk • Kentallen • Risicogestuurd werken volgens VTH-beleidsplan • Werkplan NW Afspraken met klanten over overdracht nieuwe taken of taken die niet loskomen • Bouwtaken Leiderdorp • Taken PZH	Werkafspraken met Noordwijk • APV, vooroverleg, advies vraag, uitgebreide procedure, kruimelgevallen, welstand, evenementen, WKPB monumenten Werkafspraken met overige externe adviseurs ✓ • Wat te doen als termijn wordt overschreden Interne werkafspraken ✓ • Interne adviseurs • Afspraken <u>SbQ</u> vastleggen Binnen clusters • Uniforme werkwijze • Aanpak BAG, huisnummer-besluiten en leges	Eindverantwoordelijke benoemen voor een aantal processen • BAG, huisnummerbesluit, leges Sjablonen maken Administratieve omschrijving van processchema's maken en bijhouden Constante kwaliteitsverbetering borgen binnen de afdeling Implementatie VTH-beleidsplan, risico gestuurd werken	Telefonische bereikbaarheid van medewerkers verbeteren ✓ Telefonisch Bouwloket verder ontwikkelen ✓ • Informatie verzoeken registreren in zaaksysteem • Ontwikkelen van richtlijnen • Sjablonen voor beantwoording standaardvragen • Website aanpassen	Overlegstructuur Voorbereiden op de komst van de omgevingswet Inrichten nieuwe zaaksysteem Tekort aan werkplekken Achterstallige BAG werkzaamheden

Bijlage 2 - Timeline implementatie intern Verbeterplan Bouwen



Omgevingsdienst
West-Holland

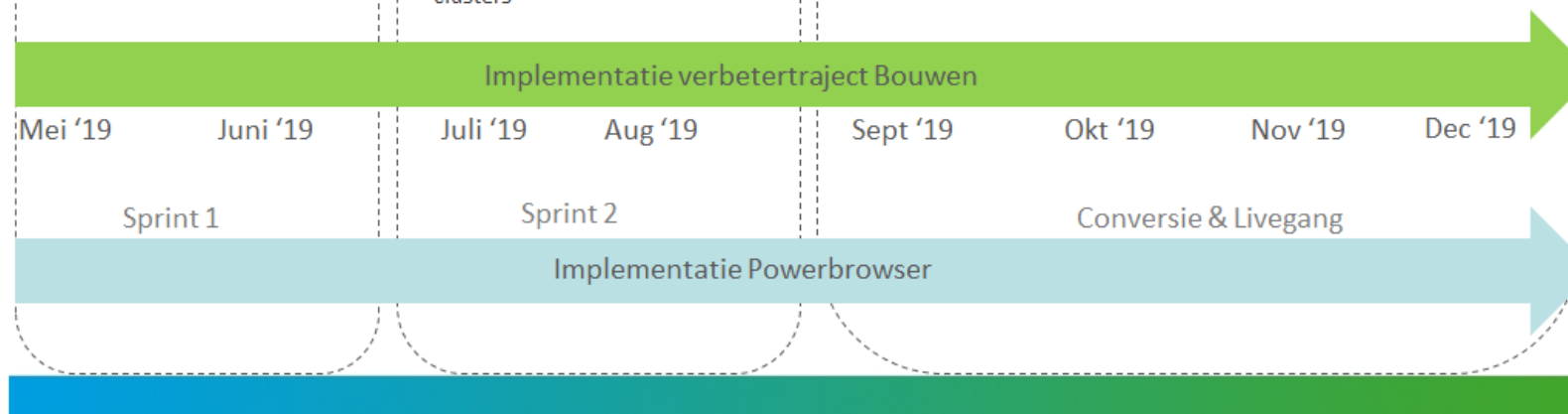
Opleveringen

- Verdeling proces beschrijvingen clusters
- Procesevaluatie met Noordwijk over uitgebreide/ reguliere procedure en vooroverleg/principeverzoeken
- BAG achterstanden wegwerken procesbeschrijving vastleggen
- Leges verschillenanalyse en procesbeschrijving vastleggen
- Adviesvragen rapportage termijnoverschrijdingen opstellen en in werking zetten

Vooruitzicht verbeterpunten -->

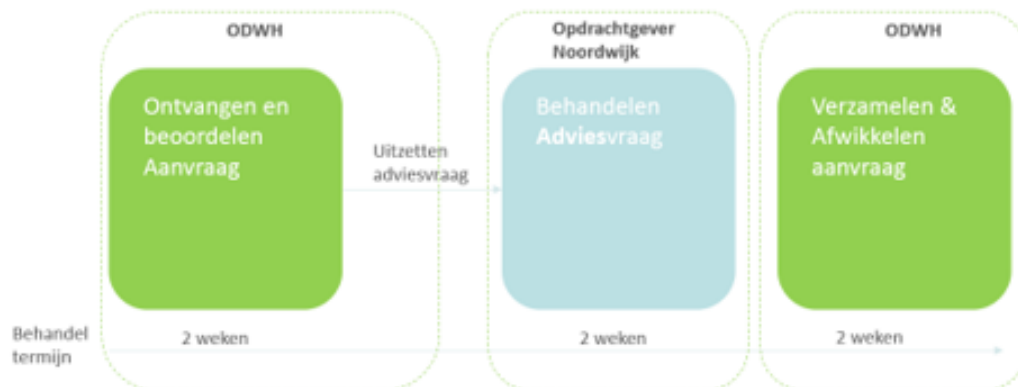
- Evaluatie proces beschrijvingen clusters (juli)
- Beschrijving werkinstructies Powerbrowser met IM (v.a. aug)
- Presentatie voortgang en werkwijze Bouwloket- adviseurs aan clusters
- Rapportage workflow analyseren clusters
- Werkafspraken met Noordwijk evalueren en document opstellen
- KPI 's formuleren clusters
- Evalueren Rapportage en KPI 's clusters
- Vertalen KPI gestuurd werken clusters

- 1 september start experiment proces uitgebreide en reguliere procedure cluster Vergunningen met RO Noordwijk
- 28 oktober evalueren experiment proces uitgebreide en reguliere procedure
- Handboek clusters definitief maken en presenteren
- Werkafspraken document met Noordwijk definitief maken en presenteren
- 'Botsproeven met de wet' roadmap processen in het licht van de naderende wetten (omgevingswet, ondermijnende criminaliteit, wet Bibob etc.).



Bijlage 3 - Voorbeeld procesoptimalisatie met gemeente Noordwijk

Reguliere procedure



Procesbeschrijving

Behandelen aanvraag

- De aanvraag komt binnen via OLO
- ODWH doet Quick- scan op
- Ontvankelijkheid wordt gedaan door ODN
- Adviesformulier...



Behandelen adviesvraag

- Invullen Otto, Hans, Monique



Verzamelen en afwikkelen aanvraag

- Wat doen we hier?



Bijlage 4 - KTO meting Bouwen 1 juni '19

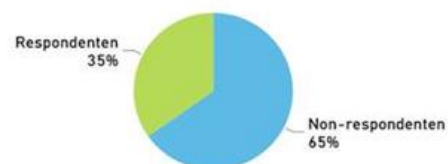


Omgevingsdienst
West-Holland

2018

Responsepercentage	Respondenten	Ontvangers	Ontevreden	Afmeldingen
35%	107	308	35	80

Response



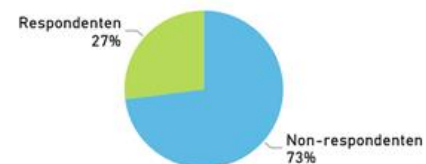
Tevredenheid



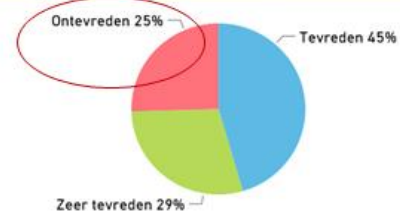
2019

Responsepercentage	Respondenten	Ontvangers	Ontevreden	Afmeldingen
27%	57	211	14	81

Response



Tevredenheid



Wat zijn de ontevreden reacties?



Motivatie ontevreden reacties	Samenwerking
Procedures onduidelijk en rommelig	Mensen slecht bereikbaar
Duurt te lang <3 maanden	Je wordt van het kastje naar de muur gestuurd en weer terug
Duurt te lang >3 maanden	Traag en stroperig
Slechte communicatie over het proces en leges	Voornamelijk eenzijdige interactie
Vergunning ontvangen nadat het werk al gereed was	
Onterechte afwijzing	

Wat zijn de tips?

Voortraject sneller behandelen
Minder bureaucratie en vertrouwen hebben in een bewoner
Sneller feedback, zeker als het concept ontwerp niet in orde is, dus nog niet in details van de tekeningen
Beter inleven in de vraag om in te kunnen zien dat niet iedere aanvraag gelijk is en er op bepaalde aanvragen i.v.m. andere instellingen haast geboden is.
(Sneller) duidelijkheid geven



Wat zijn de zeer tevreden reacties?



Motivatatie zeer tevreden reacties	Samenwerking
Binnen de periode behandeld	
Persoonlijk te woord gestaan en meegedacht	
Duidelijk verhaal, vriendelijk geholpen en netjes opgelost	

Wat zijn de tevreden reacties?



Motivatatie tevreden reacties	Samenwerking
Proces duurt lang, persoonlijk contact maakt het verdraagbaar	Af en toe moeizaam door termijn van het proces, vriendelijk geholpen en goed geïnformeerd per mail en telefoon
Tevreden met de uitkomst, minder tevreden over het tijdsbestek	Over het algemeen goed, er werd niet altijd gereageerd op e-mail met vragen
Dat digitale gedoe valt niet mee	Fijn maar duurde erg lang voor het was afgewikkeld

