

(Bijna) honderd dagen notitie

Eerste beeld en

(voorgestelde) maatregelen

Rob van Doorn
Juni 2017

I Conclusies

Algemeen

In dit 100-Dagenplan wordt duidelijk dat op bijna alle terreinen van de opdracht aan de secretaris-directeur van 22 maart 2017 maatregelen zijn genomen en/of worden voorbereid. Er zijn reeds ontwikkelingen zichtbaar en perspectief begint te ontstaan. Het uiteindelijke doel is dat de RUD NHN beter gaat presteren. De medewerkers van de RUD werken hard om het bedrijf op een hoger plan te krijgen. Ze gaan daarin slagen.

Conclusies

1. De bedrijfsvoering moet op afzienbare termijn op orde worden gebracht. Dit impliceert verbeterlagen op de gebieden HRM, Financiën, Communicatie en ICT.
2. De te zetten stappen op de gebieden HRM, Financiën en Communicatie **kunnen naar verwachting** worden uitgevoerd binnen de beschikbare financiële middelen.
3. De noodzakelijke stappen op het gebied van ICT gaan gepaard met implementatie- en investeringskosten. De opgelopen achterstand is groot en bijzonder risicovol. De implementatietijd wordt gesteld op vier jaar, startend in het tweede deel van 2017. Daarmee kan de financiële inzet worden gefaseerd. Tevens is het mogelijk de implementatie in de organisatie op geleidelijke wijze inhoud te geven.
4. Het ontbreken van een eenduidige bedrijfscultuur vraagt de komende jaren bijzondere aandacht. Hierop wordt later in het proces teruggekomen.
5. Het MT wordt, zo is de planning, in omvang teruggebracht van (inclusief de secretaris-directeur) zes personen naar vijf. Een individueel en collectief ontwikkelingsproces is in voorbereiding. Doelstelling is een integraal management tot stand te brengen.
6. De staf is geen functionele eenheid. De functie accounthouder wordt teruggebracht tot één fte. De suboptimale invulling van de functie concerncontroller wordt verbeterd door het openstellen van twee vacatures binnen het team financiën: financial controller en business controller.
7. De evaluatie van het bedrijfsplan wordt zo mogelijk nog voor de zomervakantie 2017 afgerond.
8. Het nieuwe werken voldoet niet geheel aan de verwachtingen. Het maakt het lastiger te werken aan een samenhangende organisatie en een eenduidige bedrijfscultuur.
9. Het aantal externe medewerkers wordt teruggedrongen en het aantal medewerkers met een tijdelijke of vaste aanstelling groeit. De flexibele schil zal afnemen.
10. De deelnemers zijn door de bank genomen (bijzonder) tevreden over de inzet van de RUD NHN.
11. In het verdere verloop van 2017 worden projecten uitgevoerd op de terreinen voorbereiding Omgevingswet, outputfinanciering en takendiscussie. De (tussentijdse) resultaten daarvan zullen rondom de jaarwisseling worden gepresenteerd.
12. Na bestuurlijke instemming met dit 100-dagen-plan wordt een project opgestart om te komen tot een koers en visiedocument voor de jaren 2018-2022.

Periodiek zal over de uitvoering van dit plan aan het DB en AB worden gerapporteerd. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van bestaande rapportagemiddelen, zoals de kadernota.

II Situatie vanaf medio maart 2017

01. Inleiding

Op 10 maart 2017 startte de inwerkperiode en kennismakingsronde van de aankomend secretaris-directeur a.i. bij de RUD NHN. In de maand maart 2017 was André Bouwens nog in functie als secretaris-directeur.

André Bouwens heeft op uitstekende wijze d.m.v. informatieoverdracht en het delen van ervaringen bijgedragen aan het zonder noemenswaardige problemen per 3 april 2017 overnemen van de functie directeur-secretaris.

Ter bevordering van de financiële duidelijkheid omtrent de overdracht van directietaken zal per 1 april 2017 een opstelling plaatsvinden van een voorlopige balans en winst- en verliesrekening.

Bij het schrijven van dit 100-dagen-plan is de secretaris-directeur twee maanden formeel in functie. Dat is nog geen honderd dagen, maar dat hoeft ook niet. De organisatie van de RUD laat zich lezen als een open boek. Uitstel van het schrijven van dit plan met een maand zou betekenen dat de noodzakelijke ingrepen op het gebied van m.n. ICT pas na de zomer 2017 zullen worden voorbereid. Dat kan de organisatie niet lijden. Een snelle aanpak is zeer wenselijk en daarvoor is het nodig dat het DB – **en zeker waar het financiële consequenties betreft, het AB** – zich over de voorstellen kan uitspreken en kan vertalen in **bestuursbesluiten**.

02. Algemeen

De RUD NHN is met ca. 180 medewerkers een middelgrote organisatie met formeel achttien eigenaren/klanten/opdrachtgevers en een relatief beperkt diensten- en productengamma. De RUD is een beleidsarme organisatie, die primair in opdracht van de deelnemers werkt.

De RUD is in een relatief korte periode tot stand gebracht, waarbij medewerkers van drie milieudiensten, zeven gemeenten en de provincie Noord-Holland bij elkaar zijn gebracht. In de eerste jaren is hard gewerkt om de producten en diensten ten behoeve van de deelnemers op hoogkwalitatief niveau te brengen. Uit de kennismakingsronde in de eerste maanden kan worden opgemaakt dat de kwaliteit van het geleverde werk onbetwist is.

De verschillende afdelingen binnen het primaire proces werken goed tot uitstekend, ondanks het feit dat de ICT-ondersteuning te wensen overlaat en er daardoor meer tijd gaat zitten in de productie dan wenselijk. Er is in absolute zin een overschot aan tijdelijke krachten. Dit is een gevaar voor de continuïteit, omdat dergelijke medewerkers niet per definitie bijdragen aan de cohesie binnen de organisatie en bij vertrek kennis en ervaring exporteren. Het bedrijf moet meer een (culturele) eenheid worden door het slechten van nog steeds bestaande schotten tussen afdelingen met een verschillende historie vanuit de verschillende fusiepartners.

De RUD heeft zichtbaar en voelbaar een zware periode achter de rug. Een periode waarin het ziekteverzuim uitsteeg boven de tien procent en er meer dan dertig externen soms langdurig actief zijn, waardoor de continuïteit niet altijd kan worden gegarandeerd.

Er zijn spanningen in de organisatie. Deze hebben enerzijds te maken met een door te veel medewerkers ervaren werkdruk, maar, meer dan dat, met het effect van wisselende opdrachten, gebrek aan een gedeelde visie, geen geborgde continuïteit, een ontbrekende aanspreekcultuur en onvoldoende voelbare bedrijfscultuur, doorgaande besluiteloosheid/uitstel, te weinig vertrouwen en interactie tussen MT en de directie, ontbrekend integraal management en een onvoldoende ontwikkelde en samenhangende eenheid bedrijfsvoering.

Het ontbreken van een eenduidige bedrijfscultuur is het grootste gemis in het proces te komen tot goed samenwerkende bedrijfsonderdelen. Het streven naar integraliteit op alle niveaus in de organisatie moet gepaard gaan met het slechten van culturele muren. Hierop wordt later in het proces teruggekomen.

In de periode vóór het aantreden van de interim secretaris-directeur is een aanzet gegeven om op het gebied van ICT, HRM en Financiën verbeteringen aan te brengen. Door de ingrepen in Financiën is enige verbetering zichtbaar. De financiële transparantie en continuïteit zijn hiermee gediend, hoewel de noodzakelijke verbeteringen nog niet allemaal zijn uitgewerkt, geëffectueerd en geborgd. Bij HRM en ICT is deze verbetering nog niet (voldoende) opgepakt. Bij beide laatste onderdelen moet snel en stevig worden ingegrepen. De eerste acties zijn daarvoor ondernomen. Belangrijk is dat een goed bedrijfsvoeringconcept wordt ontwikkeld dat voortborduurde op de bij dit 100-dagen-plan opgenomen masterplannen.

03. Opdracht aan interim-directeur en perspectief

De belangrijkste inhoudelijke onderdelen van de opdracht behelzen:

- Vertrouwen creëren in de organisatie tussen management (MT en secretaris-directeur) en medewerkers. Onder meer medewerkers waar mogelijk een vaste aanstelling aanbieden.
- Op niveau brengen van de bedrijfsvoering, waarbij de nadruk ligt op de teams HR en ICT.
- Evaluatie bedrijfsplan en ontwikkelen korte, praktische visie voor komende drie jaar.
- Voorstellen ontwikkelen en SMART inbrengen bij het bestuur op de gebieden:
 - Outputfinanciering;
 - Omgevingswet en
 - Taken.
- Werken aan de toekomstbestendigheid en robuustheid van de organisatie, op alle niveaus.
- Inzichtelijk maken van de eventuele financiële gevolgen t.b.v. het DB en AB.
- Waar mogelijk de organisatie platter maken, besparingskansen vaststellen, inperken van administratieve handelingen, meer in het ambtelijk management afdoen en wanneer aan de orde voorleggen aan het DB.
- Opstellen procedurele en inhoudelijke randvoorwaarden voor werving nieuwe vaste directeur.

Het bedrijf, de medewerkers en het bestuur – DB en AB – moet perspectief worden geboden. Er hangt nu veel onzekerheid in de lucht. Niet alleen door de onder 02 geschetste feiten, maar ook door aanstaande ontwikkelingen als de takendiscussie, Omgevingswet en outputfinanciering. Elk aspect verhoogt de twijfel bij de medewerkers. Een overheidsdienst met een dergelijke korte historie, herkenbare bloedgroepen bij een ontbrekende eenduidige bedrijfscultuur, met vraagtekens omgeven en zonder voldoende perspectief lukt het niet zonder meer zich in de breedte en diepte te ontwikkelen en voldoende continuïteit tot stand te brengen.

In dit 100-Dagenplan wordt geschetst wat er gedaan dient te worden om de organisatie in de komende jaren in transitie te brengen en klaar te maken voor een nu nog ongewisse toekomst. Ook worden kansen geïnventariseerd die kunnen bijdragen aan het body geven aan de organisatie en perspectief bieden. De nieuwe Omgevingswet wordt daarbij ingezet als kans en niet als bedreiging.

De RUD NHN is een prachtige organisatie met gemotiveerde, getalenteerde en hardwerkende medewerkers. Waard om zich verder te ontwikkelen en zich optimaal in te zetten voor de inwoners, bedrijven en gemeenten in de regio en de provincie.

04. Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering is op meerdere terreinen niet op orde. Zowel binnen HR, Financiën, Communicatie als ICT moeten er belangrijke stappen worden gezet. De vier teamhoofden op deze gebieden hebben de afgelopen weken aangegeven graag zelf aan de slag te willen gaan met een verbeterslag. Desgevraagd zijn allen – twee van de vier zijn externen – begonnen met het schrijven van een masterplan voor het eigen organisatieonderdeel. Deze masterplannen worden op hoofdlijnen in dit plan toegelicht. De integrale masterplannen zijn als bijlage toegevoegd. Alleen wanneer bestuurlijk daar behoefte toe bestaat kunnen die bijlagen worden gelezen. Met het lezen van dit 100-Dagenplan is de hoofdlijn bekend en kunnen desgewenst besluiten worden genomen. Financieel betekent met name het ICT-masterplan het nodige. De benodigde investeringen om grote achterstanden in te lopen en de werkorganisatie klaar te maken voor de toekomst belopen € 1.6 miljoen aan investeringsgeld en € 1.4 miljoen structurele kosten. Erg veel geld. Mede om die reden wordt voorgesteld op dit terrein een fasering over vier jaar aan te brengen. Dat maakt het mogelijk de noodzakelijke aanpassingen voor een deel uit de lopende middelen te financieren en, zeker zo belangrijk, de medewerkers de tijd te gunnen de nieuwe werkwijze, softwarepakketten, veiligheidsvoorschriften en gewijzigde procedures zich eigen te maken, evenals de voorbereiding op de nieuwe Omgevingswet goed af te ronden.

05. Staf

De staf bestaat uit twee accounthouders, de managementassistent, de directiesecretaris en de controller. De samenhang tussen de verschillende functies is gering. De staf als herkenbare functionele eenheid bestaat de facto niet.

De functie accounthouder wordt suboptimaal ingevuld. De inzet is gericht op het blussen van kleine en grotere "brandjes" bij de achttien deelnemers/opdrachtgevers. Geconstateerd wordt dat deze bezetting te zwaar is. Vooralsnog is een bezetting met één fulltime functionaris voldoende, wanneer die functionaris zich richt op het versterken van de relatie, constateren en analyseren van mogelijke aandachtspunten, misverstanden en onduidelijkheden. De vervolgaanpak van dergelijke eventualiteiten dient vervolgens te komen van de betrokken vakafdeling binnen de RUD. Dat leidt waar nodig sneller tot intrinsieke verbetering van werkprocessen.

Bij het schrijven van dit plan is de functie reeds teruggebracht tot één fte en wordt gewerkt aan een inhoudelijke invulling, die meer tegemoet komt aan de vragen van deelnemers/opdrachtgevers.

De functie directiesecretaris wordt niet aangepast. Er zit een duidelijke meerwaarde aan de invulling van deze functie ten behoeve van de secretaris-directeur.

De controllerfunctie is de afgelopen jaren suboptimaal ingevuld. Er is veel tijd en effort gestoken in de voortgang van het team Financiën. Daardoor is niet alleen de controllingtaak niet afdoende vormgegeven, maar is er ook functievervuiling opgetreden, omdat de controller de handen vrij hoort te hebben van de eenheid Financiën en zich primair dient te richten op procesvoeringsvraagstukken. Op Financiën functioneert een externe kracht die sterk heeft bijgedragen aan een noodzakelijke verbeterslag.

Bij het schrijven van dit plan zijn twee functies op de afdeling Financiën opengesteld: een financial controller en een business controller. Zodra deze functionarissen zijn aangetreden zal afscheid worden genomen van de aanwezige externe krachten en kan de concerncontroller gaan doen waarvoor de functie is bedoeld.

Bij het schrijven van dit plan loopt een interne discussie over de inrichting van de functie Projectmedewerker/leider. Overwogen wordt, anders dan bij meer omgevingsdiensten, geen

nieuwe vaste functie projectleider in het leven te roepen, die onderdeel zou vormen van de staf. Beter lijkt het voor projecten lijnfunctionarissen tijdelijk vrij te stellen en – wanneer inhoudelijk aan de orde – die functionaris(sen) voor de looptijd van het project aan de staf toe te voegen.

De discussie over de staf is niet ten einde. De meerwaarde van een dergelijk orgaan moet aantoonbaar zijn. Later in het proces wordt hierop teruggekomen.

06. Managementteam

Het managementteam is met zes personen, waarvan vijf afdelingshoofden, op een organisatie met circa honderdtachtig vakinhoudelijk goed opgeleide medewerkers te zwaar ingericht. De werkzaamheden zijn eenduidig van aard en de meeste medewerkers zijn prima in staat hun eigen werk organiseren. De huidige stand van de automatisering belet dat er op korte termijn een echt ideale situatie kan worden gecreëerd, maar zeker kan een afslanking van het MT worden gerealiseerd, zonder dat de kwaliteit van het werk daaronder lijdt. Sterker, de verwachting is dat het MT meer als integrale eenheid kan gaan functioneren.

Bij het schrijven van dit plan vinden gesprekken plaats met een van de MT-leden om een andere functie te gaan bekleden.

Het managementteam zal zich op meerdere terreinen moeten ontwikkelen. Op het gebied van integraal management moeten de eerste stappen nog worden gezet. Echter, om daar adequaat invulling aan te kunnen geven moet de bedrijfsvoering op orde zijn, zodat op het gebied van de PIOFACH-taken passende ondersteuning kan worden geboden. Het MT is in mei 2017 twee dagen met elkaar aan de slag gegaan om te werken aan teamvorming. Daarbij is afgesproken dat op afzienbare termijn een groepsassessment wordt uitgevoerd, met als doel de complementariteit en aanwezige kennis in kaart te brengen en de ontbrekende competenties te benoemen. Uit deze ronde zal een individueel leerprogramma en ontwikkelproces voor de groep voortvloeien.

De ontwikkeling van een MT tot integrale eenheid heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de aanwezige teamhoofden en de andere medewerkers. Aan dat onderwerp zal de komende tijd expliciet aandacht worden besteed.

07. Evaluatie bedrijfsplan

Aanvankelijk was het plan om na de zomervakantie 2017 het bedrijfsplan van 2013 te evalueren. In overleg met het DB is deze evaluatie naar voren gehaald om daarmee te kans te pakken op korte termijn de startfase van de RUD af te sluiten en met de verkregen informatie een nieuw koersdocument te maken voor de komende jaren, waarbij rekening kan worden gehouden met ingrijpende ontwikkelingen als de invoering van de Omgevingswet, maar ook met landelijke, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen als deregulering, decentralisatie, informatievoorziening en toenemende integraliteit en kwaliteit.

De evaluatie wordt intern opgepakt, zonder externe begeleiding. Zowel de deelnemers aan de RUD, als de leidinggevenden en de OR dragen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid bij de opstelling van het evaluatierapport. Dit rapport wordt nog voor de zomervakantie 2017 in DB en AB aan de orde gesteld.

08. Nieuwe Werken voor medewerkers

De wijze waarop het Nieuwe Werken in de organisatie wordt ingevuld levert niet altijd het voordeel op wat ervan mag worden verwacht. De introductie van deze moderne werkwijze is dan ook vrij plots geïmplementeerd in een organisatie die daar achteraf gezien niet rijp voor was. Het nieuwe werken leidt bij meerdere medewerkers tot vaste momenten per week thuiswerken, met als gevolg weerstand bij medewerkers die elke dag op kantoor of bij de klant hun werk uitvoeren. Het is mede hierdoor moeilijk het fenomeen werkdruk objectief en inzichtelijk in kaart te brengen. Het nieuwe werken maakt het lastiger te werken aan een samenhangende organisatie en eenduidige bedrijfscultuur.

Dit aspect zal de komende periode nader worden bekeken.

09. Tijdelijke krachten i.c. flexibele schil

Zoals terug te vinden in de opdracht aan de interim secretaris-directeur is direct begonnen met het terugdringen van het aantal externen en waar mogelijk en noodzakelijk het aanbieden van een aanstelling aan medewerkers in tijdelijke of vaste dienst. De flexibele schil zal daardoor op termijn afnemen. Dit proces leidt tot de gewenste versterking van de vaste formatie. In geval dat functies duurder worden door het aanbieden van een aanstelling wordt het kostenaspect zwaar meegewogen bij de keuze.

10. Mening klanten

De afgelopen twee maanden zijn de meeste van de achttien deelnemers (provincie en gemeenten) bezocht en kennismakingsgesprekken gevoerd met de bestuurders, i.c. leden van DB of AB. Een enkele (detail)opmerking daargelaten zijn de deelnemers (zeer) tevreden over de kwaliteit van het uitgevoerde werk. Opmerkingen richten zich doorgaans op de financiële en verantwoordingsrelatie. Kleine(re) deelnemers, die voorheen niet gewend waren te werken met een milieudienst geven hieraan meer uiting dan andere gemeenten. Of dit toeval is of dat er een causaal verband bestaat is niet onderzocht.

III Ontwikkeling vanaf nu

Zoals eerder aangegeven, is er veel kwaliteit in de organisatie. Dit maakt het mogelijk projecten als de voorbereiding op de Omgevingswet, outputfinanciering en takendiscussie (hoofdzakelijk) intern op te pakken en uit te voeren.

De verkleining van het MT is in voorbereiding. Dit orgaan wordt teruggebracht tot vijf fte (inclusief secretaris-directeur). Ideaal zou zijn vier MT-leden, maar die stap zou alle energie richten op dit thema, alsmede een uitbreiding en versterking op de eisen van het niveau van teamhoofden, dus is hier niet voor gekozen.

De ontwikkeling van het MT is en wordt ingezet met heidagen, een groepsassessment en persoonlijke en groepsontwikkeling.

De formatie accounthouderschap wordt teruggebracht tot één fte, en meer ingezet op analyse en relatieontwikkeling. Daar is – zo blijkt uit de rondgang door de secretaris-directeur – behoefte aan.

Aan de vier teamleiders van HRM, Financiën, ICT en Communicatie is verzocht voor elk werkveld een masterplan samen te stellen. De vier masterplannen worden, samen met de in samenwerking met de deelnemende provincie en gemeenten te ontwikkelen visie op het bedrijf, omgebouwd tot een koersdocument 2018 – 2022. Tevens vormen de masterplannen de basis voor een onder leiding van het afdelingsmanager Bedrijfsvoering samen te stellen toekomstgericht bedrijfsvoeringsconcept.

De masterplannen zijn als bijlagen bij dit 100-Dagenplan gevoegd. Ze verschillen qua opzet en toonzetting, maar in alle gevallen spreekt er de sense of urgency en ambitie uit en de wil de organisatie qua bedrijfsvoering te verbeteren. In het volgende hoofdstuk wordt uitgebreider stilgestaan bij de in concept gereed zijnde masterplannen.

In de afgelopen maanden is richting de secretaris-directeur a.i. door een enkele deelnemer/gemeente aangegeven te overwegen taken op het gebied van BWT bij de RUD neer te leggen. In eerdere instantie is dit voorstel niet opgepakt en heeft de betreffende gemeente getracht tot zaken te komen met de Omgevingsdienst IJmond. Dit heeft niet tot het gewenste resultaat geleid.

Nu is tijdens een eerste oriënterend overleg gesproken over de mogelijkheid op experimentele basis met elkaar aan de slag te gaan. Hierdoor kan door de betreffende gemeente en door de RUD ervaring worden opgedaan met een ontwikkeling die bij de invoering van de Omgevingswet mogelijkwerijs op ons bedrijf afkomt. Het is bij het schrijven van dit plan nog onduidelijk of de vraag concreet wordt neergelegd, maar in het voorkomende geval lijkt het wenselijk het experiment aan te gaan.

Een soortgelijke vraag geldt voor de wijze waarop de RUD kan adviseren op het brede terrein van duurzaamheid. In de marge van een lezing bij de RUD door Maurits Groen en voorafgaand daaraan tijdens een bezoek aan de BUCH werd duidelijk dat de behoefte bij enkele deelnemers groeit op dit onderwerp geadviseerd te worden.

In dit licht bezien zal een notitie over duurzaamheid worden samengesteld.

IV Opzet uitvoering vier masterplannen

1. Algemeen

Het op niveau brengen van de bedrijfsvoering van de RUD NHN moet zoveel mogelijk met inzet van eigen mensen plaatsvinden. Daarmee beklijft het resultaat beter en ontstaat er draagvlak voor het eindresultaat. Vertrouwen in het eigen kunnen is op dit moment het toverwoord. Het team ICT en het HR-team worden momenteel aangestuurd door een externe kracht. Doelstelling is dat eind eerste kwartaal 2018 het HR-team door een vaste medewerker wordt aangestuurd. Dit zal niet mogelijk zijn bij het team ICT. De afstand tussen wat nodig is en welke deskundigheden beschikbaar zijn, is te groot. Onderstaand wordt uit de doeken gedaan wat op het terrein ICT moet worden gedaan. Dat is van een zodanige omvang dat het project en daarmee de afdeling de eerste periode het beste door een externe geleid kan (blijven) worden. Onderstaand worden de vier masterplannen, die als bijlage bij dit 100-Dagenplan zijn gevoegd, op hoofdlijnen toegelicht.

De masterplannen zijn positief ontvangen binnen het MT van de RUD. Na een bestuurlijke uitspraak over dit 100-Dagenplan en de daarbij horende financiële onderbouwing kunnen deze plannen in uitvoering worden genomen.

2. Masterplan POA

Eind april 2017 is gestart met het maken van een analyse van de huidige stand van zaken binnen HR en het benoemen van de noodzakelijke ontwikkelopgaven voor de komende periode. Een plan van aanpak en de implementatie van gedragen toekomstgerichte ontwikkelthema's zal volgend dienen te zijn.

Het team is als volgt samengesteld:

| Functie | Naam | Aantal uren per week | fte | Toelichting |
|---|-----------------|----------------------|------------|---|
| HR adviseur | C. Hagemeijer | 28,8 | 0,80 | Neemt vanaf 1 april 2017 deel aan het generatiepact |
| Medewerker HR | S. van den Berg | 28,0 | 0,78 | |
| Administratief medewerkster Bedrijfsbureau | M. Best | 16,0 | 0,44 | Ter ondersteuning van het verwerken van declaraties en het op orde brengen van fysieke personeelsdossiers |
| Teamhoofd HR a.i. | A. van der Will | 32,0 | 0,88 | Externe inhuur tot 1 maart 2018 |
| | Totaal | 104,8 | 2,9 | |

D.m.v. interviews en raadpleging van schriftelijke gegevens wordt gekomen tot de onder meer de volgende algemene adviezen:

- Positioneer HR op een meer proactieve manier. Het gaat dus over houding en gedrag, competenties, over een bewustwordingsproces en over de juiste persoon op de juiste plek.

- Kijk vooruit en begrijp wat er staat te gebeuren, wat er moet veranderen en welke rol HR daarin (blijvend) zal moeten spelen.
- Zorg dat HR een business partner blijkt te zijn en ook zo wordt ervaren. Als HR-adviseur komen we meer aan tafel te zitten bij de leidinggevendenden. We voeren het juiste gesprek; welke vraagstukken liggen er? Het gaat dus over: welke positie nemen we in, met welke competenties en met welke attitude.
- Leer met elkaar door patronen heen te kijken, scherper te kijken wat er aan de hand is, *out of the box* te denken en te werken. De juiste vragen te leren stellen, in verbinding met de visie op de organisatie.
- Zorg voor duidelijkheid bij de lijnorganisatie, wanneer en op welke wijze HR betrokken kan worden bij niet alleen beheer, maar zeker ook bij ontwikkelvraagstukken.
- Breng HR in positie en bevorder de samenwerking, zodat erkend wordt dat het noodzakelijk is om met elkaar hetzelfde toekomstgerichte doel na te streven. De afdeling HR zal zich openstellen voor een nauwe samenwerking met ICT, zodat de ontsluiting van (digitale) informatie kundig kan verlopen, met als doel de communicatie vanuit HR naar de organisatie een blijvende vaste plek in het systeem te geven en op een inspirerende wijze van zich te laten horen. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met Financiën.
- Maak gebruik van trainees met als doel onze creativiteit, kennis en inspiratie op beleidsterreinen verder te ontwikkelen en niet direct aan de formatieve opbouw van de afdeling HR te hoeven sleutelen.

Meer specifiek wordt onder andere geadviseerd:

- Omschrijf aan de hand van de organieke HR21 profielen, de taken, verantwoordelijkheden van het leidinggevend kader.
- Wat wordt bij de RUD NHN bedoeld met het integraal leidinggeven, welke definitie is passend en hoe past dat binnen de ontwikkeling van en samenwerking met HR?
- Omschrijf welke resultaat afspraken daaruit voortvloeien.
- Onderzoek en benoem, binnen brainstormsessies, het type leiderschap wat past bij de RUD NHN.
- Realiseer je met elkaar dat het succes van de organisatieontwikkeling, met al haar keuzes, wordt bepaald door de mate waarin het leidinggevend kader erin slaagt de "boodschap" helder over te brengen en op een transparante wijze te sturen op de doelen en de plannen van de uitvoering.
- Onderzoek of coaching, opleiding en training voor de (integrale) leidinggevendenden een meerwaarde kan opleveren, zodat het doel om te komen tot een passende leiderschapsstijl geborgd zal kunnen worden.
- Communiceer deze visie met de organisatie en haar medewerkers.

Vier jaar na de start van het bedrijf heeft de RUD nog geen vastgesteld functieboek. Dit betekent dat de organisatie nog steeds geen juist referentiekader heeft. Het is niet mogelijk om aanpalende, toekomstgerichte personeelsmanagementinstrumenten aan het systeem HR21 te koppelen. Hierdoor ontbreekt het ook aan de vaardigheden over hoe het systeem bruikbaar ingezet kan worden tijdens de aansturing, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Cruciaal hierbij is, dat het hierdoor onmogelijk lijkt een gelijkwaardig beleid binnen de aansturing van medewerkers vorm te geven. Geconstateerd is dat er niet zelden gewerkt wordt met de benamingen en functies vanuit de latende partijen hetgeen niet zal bijdragen aan de overstap naar de nieuwe methodiek.

Adviezen:

- Maak keuzes betreffende de functie- en loonopbouw en actualiseer het plaatsing functieboek, met peildatum 1 januari 2017.
- Motiveer de keuzes en uitgangspunten naar aanleiding van aantoonbare ontwikkelingen binnen de RUD NHN en communiceer deze binnen de verschillende besluitvorming processen, waaronder met het MT en het Dagelijks Bestuur.
- Organiseer de adviesaanvraag op het functieboek met de Ondernemingsraad en organiseer vervolgens een afspraak met het Georganiseerd Overleg, zodat de vaststelling van een marktconforme conversietabel (vertaling van het aantal punten onder de gekozen functieprofielen naar functionele salarisschalen) een feit zal worden.
- Informeer de medewerkers door middel van een brief, welk HR21 functieprofiel op zijn of haar functie van toepassing is en maak de functionele schaal definitief.
- Organiseer workshops per afdeling en kijk waar de personeelsmanagementinstrumenten, die aan HR21 zijn verbonden, (opnieuw) ingezet kunnen worden tijdens de gesprekscyclus (competentieprofielen, resultaatafspraken/beschrijvingen ed.).

Verder wordt voorgesteld met moderne communicatiemiddelen inhoud te geven aan het wervings- en selectiebeleid en volgen er adviezen op de gebieden gesprekscyclus, strategische personeelsplanning en generatiepact. Met betrekking tot de laatste wordt onder meer het volgende geadviseerd.

- De werving van jonge mensen is het doel. Haal mensen binnen waar een "lichtje" in zit, die daadwerkelijk qua motivatie en kennis iets meebrengen.
- Roep het mentorschap in leven voor de senior medewerkers. De jongere medewerkers krijgen hierdoor de kans om gebruik te maken van een ervaren senior. Op de langere termijn pluk je daar als RUD NHN de vruchten van.
- Ontwikkel daarbij de rol van de mentor en zet daarbij een coachingstraject in werking.
- Onderzoek of een herschikking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden een oplossing teweeg kan brengen en dit de flexibiliteit binnen het uitvoeren van taken kan helpen bevorderen. Meer wendbaarheid en bewustwording binnen de uitvoering van taken. Meer over de schutting van de eigen afdeling heen leren kijken.
- Werk waar mogelijk met o.a. trainees, zodat je binnen de overbruggingsperiode goed kunt anticiperen op wat je in de toekomst nodig hebt en waar je mogelijk de trainee een vaste aanstelling kunt aanbieden.
- Probeer de tijdelijke inhuur te beperken tot daadwerkelijke ad hoc werkzaamheden of projecten. M.a.w. de focus moet liggen op *tijdelijk*. Zodra er sprake is van structurele taken/ werkzaamheden realiseer je dan dat een dienstverband (bepaald of onbepaald) minder drukt op je payrollbudget dan externe inhuur. Bovendien werk je dan aan de opbouw van een stevig en toekomstgericht fundament van de organisatie en laat je geen kennis verloren gaan.

De globale planning van de genoemde activiteiten ziet er als volgt uit:

| nr. | welke speerpunten | wie participeert | start | eind | Opmerkingen |
|-----|------------------------|------------------------|----------|----------|---|
| 1. | Ontwikkeling HR | HR i.s.m. stakeholders | 01-06-17 | 01-03-18 | door ontwikkelen HR door investeren in coaching- en/of ontwikkel instrumenten |

| | | | | | |
|----|---|---|------------|----------|---|
| 2a | Actualisatie plaatsings functieboek 2013 | Directeur/ MT, OR, DB, GO, AB | 01-06-17 | 01-07-17 | besluitvormings processen worden helder in beeld gebracht en gecommuniceerd |
| 2b | Communicatie naar medewerkers | HR | 01-07-17 | nvt | communicatie/uitleg tijdspad |
| 2c | Besluitvorming definitief functieboek HR21+ functie schalen | Directeur/ MT, OR, DB, GO, AB | 01-07-17 | 01-09-17 | geactualiseerd functieboek met peildatum 1-1-2017 |
| 2d | Communicatie naar medewerkers | HR | 01-09-17 | 15-09-17 | definitieve inpassing |
| 3a | Digitalisering gespreks cyclus | HR, Leiding gevenden en medewerkers | 01-06-17 | 01-07-17 | |
| 3b | Presentatie | externe | 08-06-17 | 08-06-17 | Presentatie Prestatiecoach HR21 door externe partner |
| 3c | Evaluatie huidige gesprekscyclus | HR | 01-07-17 | 31-07-17 | |
| 3d | Onderzoek technische mogelijkheden | HR/ICT | 01-08-17 | 15-08-17 | |
| 3e | Besluitvorming | Directeur/ MT | 15-08-17 | 22-08-17 | |
| 3f | Communicatie naar medewerkers | HR | 23-08-17 | 31-08-17 | |
| 3g | Implementatie/ Start digitale gesprekscyclus | HR, Leiding gevenden + medewerkers | 01-09-17 | ntb | |
| 4a | Strategische Personeels planning | HR, Leiding gevenden en sleutelfuncties | 01-07-17 | 01-03-18 | opstellen adviezen rondom SPP via projectplan met tijdspad |
| 4b | Workshops | HR team | in overleg | | |
| 5a | Generatiepact | HR, Leiding gevenden | 01-07-17 | 01-03-18 | opstellen adviezen rondom Generatiepact via projectplan met tijdspad |
| 5b | Workshops | HR team | in overleg | | |

| | | | | | |
|----|-------------------------------|----------------------|------------|----------|--|
| 6a | Leiderschapsprofiel | HR, Leiding gevenden | 01-07-17 | 01-03-18 | beschrijven taken en verantwoordelijkheden leidinggevend kader a.d.h.v. organieke HR21 profielen |
| 6b | Brainstormsessies | HR team | in overleg | | type leiderschap bepalen |
| 7 | Werving & selectie | HR/Communicatie | 01-07-17 | 01-03-18 | ontwikkelen specifiek beleid gericht op inzet Social media. |

Tot slot wordt er ingegaan op de breed beleefde werkdruk in de organisatie. Er is niet direct een officieel werkdrukonderzoek geweest, de afgelopen jaren. Dat wil zeggen, er is niet onderzocht, via wetenschappelijke vragenlijsten, met objectieve factoren (documenten, cijfers, formatie, feiten etc.), in combinatie met de beleving van de werkdruk, waar de pijnpunten zich nu precies bevinden en wat daaraan ten grondslag ligt. Er wordt echter wel voortdurend, ook vandaag de dag, over een hoge werkdruk gesproken. Dit is een signaal dat serieus genomen dient te worden. Het kan goed zijn dat een aantal adviezen binnen het Masterplan POA een aanzet kunnen geven om een aantal zaken anders aan te pakken en dat het stellen van prioriteiten, het werken met de juiste functieniveaus en de juiste kwaliteit, competenties en leiderschapsstijl, een deel van de (beleving) van de werkdruk zou kunnen weghalen. Om deze vermoedens in de toekomst te kunnen verifiëren zal het gegeven van een hoge werkdruk bij de leidinggevenden en HR op de agenda moeten blijven staan. Volledigheidshalve geeft het Masterplan aan, dat er tijdens de interviewronde aangegeven is, dat de minder goed functionerende ICT, op alle terreinen, zoals het zaakstelsel en andere met elkaar in verbinding staande ICT-projecten, een grote belasting veroorzaken (werkdruk) en daardoor drukt op het werkplezier en de motivatie om het werk goed te kunnen uitvoeren. Ofschoon er nuances moeten worden aangebracht binnen de uitspraken, varieert dat van: *'we maken alleen maar stappen achteruit'*, *'het ontsluiten van onze informatievoorziening is dramatisch slecht'*, *'het is een bedreiging voor de RUD NHN'*, tot: *'het is soms een lastige situatie, maar we komen er wel uit met elkaar'*. *'We zijn niet uniek qua problemen. Het benoemen is een eerste belangrijke stap'*. Op dit moment is er een Masterplan ICT in de maak en zal dat plan naar verwachting adviezen opleveren, die een constructieve toekomstige aanpak en daardoor verbeteringen op het terrein en gebruik van de digitale processen kunnen waarborgen. Ondertussen leggen we als HR, als het gaat over het aspect werkdruk, ons oor blijvend te luisteren, zodat acties rondom de werkdruk bespreekbaar gemaakt en opgelost kunnen worden.

3. Masterplan Financiën

Het masterplan Financiën is geschreven om richting te geven aan de meerjarige ontwikkeling van het team en de financiële resultaatgebieden. Vetrekpunt is een situatie ná drie jaar van inrichten en het creëren van een vaste basis op het gebied van planning & control. In deze periode was het team van individuele specialisten vooral 'op zichzelf' gericht. Het team heeft zich, weliswaar succesvol, gefocust op het maken van een sluitende begroting en het verkrijgen van een goedkeurende verklaring van de accountant. De accountant als belangrijkste klant!

Er ligt een duidelijk signaal van bestuur, management, deelnemers en de accountant dat deze benadering niet meer volstaat. Team Financiën is ondersteunend aan de afdelingsmanagers en het primair proces en dient te voorzien in duidelijke en tijdige financiële en bedrijfseconomische informatie en advies. Het team moet zorgen voor aantoonbare beheersing van de financiële processen om betrouwbaarheid en rechtmatigheid vast te kunnen stellen en te waarborgen. Het bestuur, management en de deelnemers als klant!

Om deze ontwikkeling succesvol te volbrengen wordt ingezet op verdere professionalisering van het team, benutten van digitale mogelijkheden en een klantgerichte werkstijl.

Het brede begrip Financiën bestaat uit drie belangrijke resultaatgebieden: beheersing, betrouwbaarheid en doelmatigheid.

Dit masterplan bevat de onderwerpen die van belang zijn om de gevraagde verandering te laten slagen. Het dient als leidraad voor het team in het bepalen van prioriteiten en geeft duidelijkheid over de te verwachten prestaties van het team de komende jaren. De strategische doelstellingen zijn vertaald in concrete activiteiten die zijn voorzien van tijdsplanning en financiële impact.

Het Team Financiën is onderdeel van de afdeling Bedrijfsbureau en wordt hiërarchisch aangestuurd door de afdelingsmanager Bedrijfsbureau. De organisatie van de werkzaamheden is gevormd rond het proces van planning & control.

De planning & controlcyclus vormt het hart van de beheersorganisatie. De planning & controlcyclus geeft inzicht in waar de RUD staat in relatie tot de doelstellingen. Binnen planning & control zijn twee belangrijke onlosmakelijke processen met elkaar verbonden: plannen en beheersen.

De P&C cyclus wordt vormgegeven door de volgende functies:

Financieel medewerker, business controller, financial controller. Het team wordt structureel (extern) ondersteund door technisch beheerder AFAS, specialistische functies en advisering op het gebied van accountancy, fiscaal, inkoop en aanbesteding, juristen, diverse advisering.

Daarnaast is er de functie Concern Controller (CC). Deze is als onafhankelijk adviseur verbonden aan de besturen en het managementteam (MT). Om onafhankelijkheid te waarborgen is de functie geplaatst bij de staf. Naast het uitvoeren van stafactiviteiten ter ondersteuning van de directie is het zijn doel om met risicobeheersing en het hanteren van interne beheersings- en controlesystemen bij te dragen aan het gecontroleerd en effectief realiseren van bedrijfsdoelstellingen. Dit betekent dat de planning- en control cyclus alle aspecten omvat die in het kader van de realisatie van beleidsdoelstellingen van belang zijn. Daarbij horen transparantie en bewustzijn en het maken van bewuste keuzes over opzet, inrichting, risico's, sturing en beheersing van bedrijfsprocessen.

De Financial Controller (FC) staat garant voor de betrouwbaarheid en tijdige verwerking en beschikbaarheid van de financiële gegevens. De FC stuurt de financieel medewerkers aan. Een belangrijk doel is maximaal gebruik maken van digitale oplossingen en het leveren van klantgerichte informatievoorziening. Een en ander naast het voortbrengen van een duidelijk jaarverslag en jaarrekening dat voldoet aan alle vereisten.

De Business Controller (BC) ondersteunt het management met (financiële) planning, bedrijfseconomische analyses en rapportages gericht op doelmatige besteding van capaciteit en middelen en controle hierop. De BC ondersteunt de managers bij het opstellen van hun afdelingsplanning in het kader van integraal management en ziet toe op samenhang en uniformiteit van de stukken. De BC draagt zorg voor digitale verwerking van de planning en koppelt deze gedurende het jaar aan de realisatie. Op basis van deze bijdragen worden de managers in staat gesteld de deelnemers en het bestuur te informeren en verantwoording af te leggen over de voortgang.

De financieel medewerkers hebben een zeer belangrijke rol in de accurate verwerking van financiële mutaties, dossiervorming en verstrekken van informatie. De financieel medewerkers richten hun werkzaamheden in op aanwijzing van de financial controller. Van de financieel medewerkers wordt verwacht dat ze nauwkeurig werken.

Onderstaand wordt per resultaatgebied weergegeven hoe de situatie is en wordt een beeld geschetst van de gewenste situatie. De genoemde doelstellingen dragen bij aan de gewenste verandering van de bedrijfsvoering als geheel. De activiteiten die hierop gericht zijn komen naast de 'normale' vaste taken in het kader van planning & control.

Resultaatgebied **Beheersing**

- Risicobeheersing
- Interne control
- Planning en organisatie
- Administratieve organisatie en interne beheersing (AO&IB)
- Systeembeheer en ontwikkeling

De beheersing van de (financiële) processen en administratieve organisatie is nog niet goed ontwikkeld. Er is sprake van oriëntatie op het product. De specialist is bepalend voor de invulling. Het team bestaat voornamelijk uit externe krachten. Het huidige kennisniveau en de motivatie is uitstekend. Om dit in stand te houden is een duidelijk toekomstbeeld, degelijke AO&IB en vaste bezetting noodzakelijk.

Het team moet in 2017 en 2018 groeien naar oriëntatie op het proces. Het team is ondersteunend aan het primaire proces en levert output aan 'de klant' (deelnemer, bestuur, management, andere teams en medewerkers). Het team is verantwoordelijk voor correcte (volgens de regels) verwerking en verslaglegging, het bestuur en management voor de inhoud en de verantwoording hierover. Zij, tezamen met de deelnemers, bepalen dan ook de prioriteiten en uiteindelijke waardering van het functioneren van het team.

De kracht van het team is de motivatie en deskundigheid. Het team werkt met een uitstekend administratief pakket (AFAS). Het bundelen van deze drie elementen is de basis van een duurzame goede ontwikkeling en waardering voor de prestaties van het team.

Voorwaarde voor deze ontwikkeling is werken met een vaste kern van mensen, een gezamenlijk doel na te streven en hanteren van genoemde kernwaarden en normen. AFAS en ondersteunende digitale systemen moeten zo veel mogelijk worden ontwikkeld en gebruikt om centrale en toegankelijke gegevensverwerking te waarborgen.

Resultaatgebied Betrouwbaarheid

- Grootboek
- Verantwoordingsverslagen
- Vaste activa
- Inkoop en verkoop administratie
- Projectadministratie en -control
- Salarisadministratie
- Financiering en Treasury
- Belastingen
- Verzekeringen

Nu de basis gegevensverwerking grotendeels op orde is richt het team zich op het (digitaal) ontsluiten van deze gegevens in de vorm van verslaglegging en rapportage. Wet en regelgeving is hierbij en vereiste, klanttevredenheid, te bepalen door deelnemers, bestuur en management het doel.

Resultaatgebied Doelmatigheid

- Planning en Budgettering
- Analyse en advisering
- Informatieverzorging

Met de intrede van integraal management vanaf 2017 wordt de 'control' rol steeds belangrijker. De managers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een integrale planning met als doel het realiseren van de strategische doelstellingen. Ze zetten hiertoe de beschikbare uren en budgetten in. Het is de functie van control de plannen te toetsen aan effectiviteit en doelmatigheid en te ondersteunen in de uitwerking. Control toetst op samenhang tussen gemaakte keuzes, doelrealisatie, omgevingsfactoren en adviseert de manager hierover. De control functie wordt vormgegeven door de business controller, financial controller en (concern) controller (staf).

De volgende doelstellingen zijn aan de orde en worden vervolgens uitgewerkt. Daarbij wordt aangegeven hoe en onder welke voorwaarden de nodige stappen voorwaarts kunnen worden gezet.

- 'In Control Statement' (ICS) RUD NHN
- Benchmark financiële prestaties RUD NHN
- Werven financial (1fte) en business controller (>0,88fte)
- Actualiseren financiële nota's en verordeningen
- Vastleggen financieel administratieve processen in Engage
- Uitwerken Planning & Control Cyclus op detailniveau
- Implementatieplan AFAS
- Samenwerkingsafspraken HRM en Financiën vastleggen
- Gedigitaliseerde Jaarwerk workflow in AFAS
- Digitaliseren factuurafhandeling
- Fiscale Scan
- Klantgerichte rapportages
- Kadernota 2019-2022
- Onderzoek Product- diensten catalogus (PDC), en kostprijsbepaling
- Onderzoek outputfinanciering
- Gebruik Qlickview als dashboardtool financiën

Team financiën heeft als opdracht en als doel de activiteiten in dit plan binnen de bestaande financiële kaders van de RUD afdelingsbegroting bedrijfsbureau uit te voeren. Het plan is dus bedoeld richting te geven aan inzet van capaciteit en bestaande budgetten.

Er is met de uitbreiding van de RUD met de VTH plustaken van de Provincie Noord-Holland voor gekozen om de functies van financieel adviseur te 'verzwaren' naar een controllersfunctie. Dit draagt voor een belangrijk deel bij aan verdere professionalisering van het team. Deze professionalisering kan binnen bestaande budgetten plaatsvinden omdat niet wordt gekozen voor uitbreiding van de personele capaciteit na de substantiële groei van de RUD in 2016. De benodigde specialistische kennis wordt extern betrokken.

4. Masterplan ICT

De vraag waar het masterplan ICT een antwoord op geeft is:

"Wat zijn de minimaal noodzakelijke stappen voor de RUD NHN om adequaat regie te kunnen voeren op de ICT, een stabiele en veilige ICT-omgeving te creëren en de ICT-uitdagingen waar de organisatie voor staat te realiseren richting 2021?"

Het probleem is dat de RUD NHN als gehele organisatie met de huidige organisatorische inrichting en overlegstructuur onvoldoende geëquipeerd is om:

- De uitdagingen waar de organisatie voor staat te incorporeren;
- Op het gebied van ICT adequaat regie te voeren;
- Een stabiele en veilige ICT-omgeving te borgen;
- Gezamenlijk en op een gedegen wijze een applicatielandschap dat de uitvoering van de taken ondersteunt op te zetten.

De ICT-organisatie van de RUD NHN heeft vanaf het begin van de RUD NHN een regiefunctie te vervullen gezien de inrichtingskeuzes die zijn gemaakt. De regiefunctie moet zich richten op de ICT-dienstverleners. Op moment van schrijven gaat het om dienstverleners, de belangrijkste zijn: de gemeente Alkmaar, die de basisinfrastructuur en de werkplekken levert, als leverancier van SAAS-oplossingen zoals Green Valley het zaakstelsel, Afas als SAAS-oplossing ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en de leverancier van de telefonieoplossing Tritel.

Een stabiele en veilige ICT-omgeving is van belang om de medewerkers te ondersteunen in de werkzaamheden. Hierbij dient te worden gemeld dat de digitale vaardigheden van medewerkers van de RUD NHN sterk verbeterd moet worden om de veiligheid en stabiliteit van de omgeving te behouden.

Het op een gedegen wijze gezamenlijk opbouwen van het applicatielandschap is op het moment van schrijven niet aan de orde. Applicaties worden aangeschaft zonder een (met ICT besproken) Programma van Eisen), applicaties die er wel zijn krijgen niet de kans om te ontwikkelen door de negatieve tendens die er heerst uit onvrede door beslissingen die zijn genomen in het verleden of uitkomsten van bijvoorbeeld aanbestedingen. Daarnaast ontbreekt goed opdrachtgeverschap dat zorgt voor de juiste randvoorwaarden waardoor samenwerking, effectiviteit en integraliteit mogelijk wordt. De problemen die worden gevoeld door de medewerkers met het gebruik van de systemen zijn, naast hun eigen digitale vaardigheden, hierop terug te voeren.

In 2021 moet de situatie er als volgt uitzien

De ICT-organisatie heeft grip op de ICT en voert regie op de leveranciers van de ICT-Infrastructuur. De ICT-organisatie heeft inzicht op de totale technische infrastructuur, kent de koppelingen tussen omgevingen van verschillende leveranciers van de informatiesystemen door het werken onder architectuur. De ICT-organisatie kent de volgende rollen (zie bijlage 2 voor meer informatie):

- Helpdesk medewerker
- ICT-Architect
- Functioneel Applicatiebeheer
- Technisch Applicatiebeheer
- Leveranciers- & contractmanager
- Gegevensbeheerder

Deze rollen zijn van belang om grip te hebben en te houden, regie te voeren op de leveranciers en de organisatie RUD NHN te voorzien van een werkende informatievoorziening. Het is een keuze om bepaalde rollen, al dan niet gecombineerd, in te vullen met eigen mensen of dat de expertise wordt ingekocht. Dit hangt namelijk sterk af van de organisatieontwikkeling van de RUD NHN als geheel.

De leveranciers worden aangestuurd op basis van de afspraken die zijn gemaakt, maar ook de eigen organisatie, de RUD NHN als geheel, wordt op die manier benaderd waar het gaat om ICT. Deze afspraken kunnen uiteraard worden aangepast indien van toepassing, maar dan op zo'n manier dat de impact voor iedereen (opdrachtgevers, management, medewerkers en leveranciers) duidelijk is. De risico's en onverwachte gebeurtenissen worden vermeden daar waar het kan of tot een aanvaardbaar niveau teruggebracht. ICT is immers voor de RUD NHN van strategisch belang en daar worden geen risico's meegenomen.

De ICT-organisatie is op de hoogte van de wensen vanuit de organisatie omtrent informatiesystemen en realiseert zich dat nieuwe uitdagingen zullen blijven komen. De medewerkers en managers van de RUD NHN zorgen samen met de ICT-organisatie voor een gedegen beschrijving van een Programma van Eisen voor elk informatiesysteem dat wordt aangekocht. Dit geeft vooraf duidelijkheid over de functionaliteit en voor de leverancier duidelijkheid waaraan die moet voldoen om een informatiesysteem of applicatie te mogen leveren.

Tevens wordt hierdoor geborgd dat de applicatie in samenhang met reeds bestaande informatiesystemen werkt en past op de infrastructuur zoals die voor RUD NHN is ingericht.

Het maken van calls bij eventuele vragen en problemen worden geregistreerd in een service managementsysteem. Hiermee kan zowel de medewerker, als ICT, als management (op basis van rapportages) de voortgang van de melding volgen.

De informatiesystemen en techniek 2021

Schaalbare en wendbare technische omgeving

De leverancier van de technische infrastructuur en de werkplekken levert een omgeving die schaalbaar en wendbaar is. Een takendiscussie is geen probleem. Het opschalen of afschalen van medewerkers, wat betreft de ICT-voorzieningen, is geen probleem om het takenpakket die de RUD-HNH heeft uit te voeren. De omgeving is om die reden schaalbaar zodat meer of minder werkplekken snel en zonder risico's kunnen worden geleverd.

Ook de groei, gebruik en vervaardigen van de gegevens is goed schaalbaar, evenals de snelheid waarbij het geheel nog steeds stabiel functioneert. De groei van data zal steeds sneller gaan doordat veel meer zaken online worden gedaan. Bij de keuze voor de leverancier van de technische infrastructuur zijn afspraken gemaakt over de performance en dat de infrastructuur schaalbaar en wendbaar is. De medewerkers zijn tevreden over de performance.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de technische infrastructuur en wensen vanuit klanten (burgers en bedrijven) kunnen worden geïntegreerd doordat de infrastructuur voldoende wendbaar is om deze wijzigingen te volgen.

Informatiesystemen

De informatiesystemen van de RUD NHN zijn allemaal in beeld, werken in samenhang en voldoen aan wet- en regelgeving. Met de informatiesystemen worden klanten en medewerkers geholpen. Klanten krijgen volgens de laatste stand van zaken op het gebied van ICT en wet – en regelgeving hun producten, met die kanttekening dat er niet gepioneerd wordt. Er wordt uitgegaan van "proven technology". De medewerkers worden gefaciliteerd op zo'n manier dat ze outputgericht en geografisch georiënteerd kunnen werken, en dat de systemen de vigerende wetgeving ondersteunen.

Van de informatiesystemen zijn de contracten inzichtelijk, is bekend wanneer de systemen vervangen moeten worden en wat de kosten zijn. Ook is bekend welke systemen eventueel geraakt worden door veranderende wet- en regelgeving die in die periode op de rol staan.

Bij het aanschaffen of vervangen van nieuwe informatiesystemen wordt altijd een Programma van Eisen opgesteld, ongeacht de wijze van aanbesteden. De reden is dat informatiesystemen in samenhang moeten kunnen werken. Daarvoor is het noodzakelijk om bij aanschaf van een dergelijk systeem de wensen en eisen helder te formuleren. Tevens zorgt dit ervoor dat de RUD NHN passende functionaliteit inkoopt in plaats van een pakket of zogeheten puntoplossingen. Puntoplossingen zijn op zichzelf staande functionaliteiten die nooit in samenhang kunnen functioneren met de bestaande informatiesystemen.

Er wordt ook gewerkt met een ICT-projectkalender. De projectkalender is bedoeld om te komen tot een vernieuwende en innovatieve I&A die bijdraagt aan de doelen van de organisatie. De wensen om specifieke producten, applicaties of systemen aan te schaffen worden tegen de informatie-architectuur gehouden om zorg te dragen dat hetgeen ook past bij de doelstellingen van de organisatie en ook technisch past.

Privacy- en informatiebeveiliging

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

In 2016 is de AVG gepubliceerd in het Publicatieblad van de Europese Unie. In 2018 wordt de AVG van kracht. De RUD NHN voldoet aan de voorwaarden die gesteld zijn door de AVG. Bij het

verwerken van persoonsgegevens worden de gegevensverwerkingen of mutaties van de betreffende persoonsgegevens gedocumenteerd (zoals het doel, waar deze gegevens vandaan komen en met wie ze gedeeld worden) (zie bijlage 3).

De AVG kent twee uitgangspunten die door RUD NHN worden nageleefd, namelijk Privacy by design en Privacy by default. Privacy by design houdt in dat er al bij het ontwerpen van producten en diensten voor moet worden gezorgd dat persoonsgegevens goed worden beschermd. Privacy by default houdt in dat er technische en organisatorische maatregelen moeten zijn genomen om ervoor te zorgen dat alléén persoonsgegevens verwerkt worden die noodzakelijk zijn voor het bereiken van het betreffende specifieke doel waarvoor ze nodig zijn. Dit betekent in de praktijk dat er op een uiterst nauwkeurige wijze met deze verzamelde gegevens moet worden omgegaan.

Tevens zijn de medewerkers van RUD NHN zich goed bewust van de AVG en zijn ze digitaal vaardig om met de structuur (regels, processen en systemen) om te gaan die privacy- en informatiebeveiliging waarborgen.

Digitale ontsluiting van gegevens

Door de Omgevingswet en de groei van digitalisering zal de RUD NHN meer in aanraking komen met de burger in het kader van meldingen en vergunningen. Nu zit daar vaak de gemeente nog tussen. Dit maakt ook dat de RUD NHN zich nog sterker moet houden aan de regels die zijn gesteld.

Er wordt meer online zaken gedaan tussen burgers, bedrijven en overheden. Deze digitale gegevensuitwisseling leidt tot een steeds grotere hoeveelheid gegevens die ter beschikking komen. De tendens is dat de burgers en ondernemers meer de regie krijgen over de gegevens die de overheid over hen heeft. Hierbij moet het inzichtelijk zijn over welke gegevens welke instantie beschikt en aan wie deze worden door geleverd. Daarbij kunnen ze toestemming verlenen en intrekken aan bepaalde instanties om specifieke gegevens te gebruiken. De burger wordt hier zelf de regisseur van zijn gegevens en heeft daarbij de toegang tot zijn (gevalideerde) persoonlijke gegevens. Dat betekent dat gegevens gevalideerd moeten zijn en de digitalisering en uitwisseling van gegevens alleen kan als privacy- en informatieveiligheid als belangrijke randvoorwaarden worden meegenomen.

Daar komt bij dat het gebruik van basisregistraties verplicht is voor overheidsinstellingen. Bij het stelsel van Basisregistraties (zie bijlage 4 voor meer informatie) hoort naast het gebruik ook de plicht om (vermeende) fouten te melden. Hiervoor is o.a. aansluiting op de onderdelen digikoppeling, digilevering en digimelding noodzakelijk om de uitwisseling op een veilige wijze te kunnen doen in samenhang met de AVG.

Werken onder Architectuur

De RUD NHN werkt onder architectuur en veranderingen worden beoordeeld op de impact en de mogelijke aanpassingen worden volgens de leidende principes ingevoerd.

Door het werken onder architectuur weet iedere medewerker wat wel en wat niet kan. Het opstellen van bijvoorbeeld procesveranderingen of het opstellen van een Programma van Eisen van een applicatie of infrastructurele wijzingen worden volgens de afgesproken en vastgelegde procedures uitgevoerd. Er is ook een procedure voor onvoorziene gebeurtenissen waarbij direct doch adequaat kan worden ingegrepen, juist door het inzicht en begrip dat is gecreëerd door het "Werken onder Architectuur". Onwenselijke situaties zoals puntoplossingen komen niet meer voor (zie bijlage 5 voor meer informatie over Architectuur).

De weg ernaar toe en financiële gevolgen

De route die bewandeld moet worden om volledig op orde te zijn is relatief lang: vier jaar. De terzake noodzakelijk te zetten stappen zijn uitgewerkt in de bijlage ICT.

Financiële impact

De financiële impact van de hiervoor beschreven programma's en projecten bevat twee onderdelen, de initiële kosten en de structurele kosten. Voor de volledigheid, het gaat hierbij niet

om de ICT-begroting. De initiële kosten zijn een inschatting van de programma's en de onderliggende projecten per jaar.

| Onderwerp | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Totaal |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| Privacy- en Informatiebeveiliging | € 61.200 | € 114.500 | € 59.000 | € 30.500 | € 3.500 | € 268.700 |
| ICT-organisatie in control | € 49.000 | € 201.080 | € 62.500 | € 52.500 | € 30.000 | € 395.080 |
| ICT-projectenkalender | € 144.200 | € 583.200 | € 239.000 | € 10.000 | € - | € 901.400 |
| Totaal | € 254.400 | € 898.780 | € 360.500 | € 93.000 | € 33.500 | € 1.640.180 |

De structurele kosten zijn een inschatting van de structurele kosten van de ICT. Deze laatste valt uiteen in twee componenten, de structurele kosten als licenties en onderhoudskosten etc. (de *curatieve* bedragen) en als tweede component de personeelskosten (de bedragen tussen de haakjes). Bij de personeelskosten is uitgegaan van de salarisschalen en salariscomponenten zoals deze worden gehanteerd binnen de RUD NHN. Bij het invullen van de functies vanuit de flexibele schil kan hiermee eenvoudig een doorrekening worden gemaakt naar het commerciële markttarief.

| Onderwerp | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Privacy- en Informatiebeveiliging | € 46.000 (€26.400) | € 135.000 (€138.700) | € 135.000 (€138.700) | € 135.000 (€138.700) | € 135.000 (€138.700) |
| ICT-organisatie in control | € 34.600 (€ 39.400) | € 708.600 (€213.100) | € 715.600 (€ 213.100) | € 721.600 (€213.100) | € 727.600 (€213.100) |
| ICT-projectenkalender | € 87.500 (€91.750) | € 197.800 (€ 193.500) | € 318.800 (€ 193.500) | € 318.800 (€ 193.500) | € 318.800 (€ 193.500) |
| Totaal | € 325.650 | € 1.586.700 | € 1.714.700 | € 1.714.700 | € 1.726.700 |

Tot 2021 is een inschatting gegeven van de initiële kosten voor de programma's en de projecten. Ook voor de structurele kosten is een inschatting gegeven, uitgesplitst naar personele aanpassing en de kosten zoals onderhoud en licenties. Door vervanging of wijzigingen in de bestaande informatievoorziening valt in de bestaande middelen ca 300K aan structurele kosten vrij. De onderstaande tabel geeft een beeld van de wijzigingen zoals beschreven in dit plan.

| Onderwerp | Initiële kosten | Structureel |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Personele aanpassing (Loonkosten) | | € 545.300,00 |
| Structurele kosten (excl. loonkosten) | | € 1.181.400,00 |
| Initiële kosten totaal (incl. opleidingskosten) | € 1.640.180,00 | |
| Vrijvallend uit bestaande middelen | | € -300.000,00 |
| Totaal | € 1.640.180,00 | € 1.426.700,00 |

| Programma / Project / Activiteit | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
|---|---|--|---|---|------|--|
| PRIVACY EN INFORMATIEBEVEILIGING | | | | | | |
| Zaaktype AVG | <p>Keuring</p> <p>AVG 10 aanpakplan uitvoeren</p> <p>Proceanalyse</p> <p>Gedwongen valdele onderzoeken/invoren</p> <p>Belasting en huidige opstellen</p> <p>AVG 103 programma personeel</p> | <p>Uitvoering maatregelen</p> <p>AVG 10 aanpakplan</p> <p>Proceanalyse</p> <p>Gedwongen valdele onderzoeken/invoren</p> <p>Belasting en huidige opstellen</p> <p>AVG 103 programma personeel</p> | <p>Proceanalyse</p> <p>Gedwongen valdele onderzoeken/invoren</p> <p>Belasting en huidige opstellen</p> <p>AVG 103 programma personeel</p> | | | |
| Informatiebeveiliging | <p>Gap analyse</p> <p>Informatiebeveiligingsrichtlijn opstellen</p> <p>Beveiligingsrichtlijn</p> <p>Functie CSO bijstellen en inrichten</p> <p>Functie PO en FG bijstellen</p> | <p>Aanbevelingen prioriteren en uitvoeren</p> <p>Formaldehydeveiligheidsrichtlijn 1 doorvoeren</p> <p>Audit en zelfaudit opstellen/implementeren</p> <p>Functie PO en FG inrichten</p> <p>Opstellen Informatiebeveiliging</p> | <p>Informatiebeveiligingsrichtlijn prior 2 doorvoeren</p> <p>Audit en zelfaudit uitvoeren</p> | <p>Informatiebeveiligingsrichtlijn prior 3 doorvoeren</p> <p>Beveiligingsrichtlijn</p> <p>Audit en zelfaudit uitvoeren</p> | | |
| ICT-ORGANISATIE IN CONTROL | | | | | | |
| Infrastructuur | <p>Programma van Besten opstellen</p> | <p>Aanbeveling</p> <p>Werkplanken vaststellen</p> <p>Hogere beschikbaarheid en stabiliteit</p> <p>aanbeveling maatregelen</p> <p>IAK medewerkers opstellen nieuw infra</p> <p>IAK operationele inrichten</p> | | | | |
| Werken onder architectuur | <p>Werken onder architectuur opzetten en introduceren</p> <p>Functie ICT-architect introduceren</p> <p>Opstellen relatie architectuur</p> | <p>Werken onder architectuur inrichten in de organisatie</p> <p>Functie ICT-architect bijstellen</p> <p>Opstellen relatie architectuur</p> <p>Opstellen relatie architectuur</p> <p>Projectenkalender 2019 opstellen</p> | <p>Werken onder architectuur inrichten in de organisatie</p> <p>Projectenkalender 2019 uitvoeren</p> <p>Projectenkalender 2020 opstellen</p> <p>Informatieplan herijken en vernieuwen</p> | <p>Werken onder architectuur inrichten in de organisatie</p> <p>Projectenkalender 2020 uitvoeren</p> <p>Projectenkalender 2021 opstellen</p> <p>Informatieplan definitief maken</p> | | |
| Optimalisatie applicatie landschap | <p>Aanpakplan</p> | <p>Optimalisatie applicatie landschap</p> <p>Aanpakplan</p> | <p>Optimalisatie applicatie landschap</p> <p>Aanpakplan</p> | | | |
| ICT-PROJECTENKALENDER | | | | | | |
| Ketenpartners / omgevingswet | | | | | | |
| Zaaktype | <p>Klein handhaven NOXI GV*</p> <p>BIS (Bedrijfs Informatie Systemen)</p> <p>Aanbeveling BIS</p> <p>Implementeren Inspectiewet</p> | <p>Baan van aanpak arbeidsrecht omgevingswet</p> <p>Aanpakplan informatievoorziening voor voorbereiding bepalingen/revisoren</p> <p>Implementeren BIS</p> <p>Koppelingen realiseren BIS</p> <p>Opdracht handhaving implementeren</p> | <p>Aanpakplan informatievoorziening</p> <p>Implementatie en optimalisatie sturingsformule</p> <p>Revisoren opstellen</p> | | | |
| ICT BEHEER | <p>Beheer afdelingsysteem en BIS inrichten</p> <p>Gemeente lokale applicatiebeheer bijstellen</p> <p>Functie applicatiebeheer inrichten</p> <p>Inrichting applicatiebeheer inrichten</p> <p>Implementatie Serviceovername applicatie RUD-NHN</p> <p>Vereniging hardware valdele</p> <p>Invoeren Mobile Device Management</p> <p>Aanbeveling Service</p> | <p>Uitvoeren Serviceovername applicatie</p> <p>Uitvoeren Mobile Device Management</p> <p>Vereniging applicatiebeheer</p> <p>Service overname</p> | <p>Aanbeveling Zaaktype</p> <p>Vereniging L&V aanbeveling</p> <p>Zaaktype technisch implementeren</p> <p>Zaaktype inrichten</p> <p>Koppelingen realiseren</p> <p>Beheerders opstellen</p> | | | |
| DIV | <p>Vereniging / subsidie</p> <p>Digitaliseren uitgaande post /Barcode op plaatsen</p> <p>THO/Postafdelingsdepc</p> | <p>Vereniging / subsidie</p> | | | | |

5. Masterplan Communicatie

Voor de interne en externe communicatie is een separate missie en visie ontwikkeld. Een missie is datgene dat de organisatie naar buiten wil uitdragen. Het geeft aan waarvoor de mensen uit de organisatie staan, wat hun identiteit en waarden zijn.

Er zijn hierbij vijf verschillende elementen te onderscheiden:

1. Werkterrein
2. Bestaansrecht
3. Betekenis voor stakeholders
4. Normen, waarden en overtuigingen
5. Intenties en ambities

Een visie is een algemene voorstelling van de toekomst van een organisatie. Het geeft aan waarvoor de mensen uit de organisatie gaan, wat hun toekomstdroom is. Een visie geeft onder andere antwoord op de voornaamste vragen omtrent de doelstellingen, de ambities, de beleidskoers en de activiteiten (producten en diensten). In schema ziet dit er als volgt uit:



De missie en visie zijn koersbepalend voor het op te stellen communicatiebeleid. De werknemer wil, moet en heeft er recht op te weten waarheen zijn organisatie op weg is, welke doelen zij nastreeft, welke diensten zij wil leveren, welke producten zij wil maken, welke interne cultuur zij wenst te bevorderen en hoe zij met haar klanten/opdrachtgevers wil omgaan. In dit hoofdstuk zal een voorstel gepresenteerd worden voor een missie en een visie. Dit vindt plaats op basis van de eerder genoemde onderzoeksresultaten, gerelateerd aan communicatie.

Missie

'De RUD NHN is een sterk communicatieve en klantgerichte opdrachtnemer'.

De organisatie is klantgericht en transparant naar haar opdrachtgevers toe. Tevens is de organisatie voor medewerkers een aantrekkelijke werkomgeving waarin heldere interne communicatie centraal staat. De organisatie viert haar successen en eert haar bouwers.

Visie

'Voor de komende drie jaar richt de organisatie zich op het helder communiceren met haar deelnemers en het zichtbaar maken van haar resultaten en successen'.

De RUD NHN heeft zich in de eerste drie jaar met name gericht op het opzetten van een professionele organisatie. Een logisch gevolg is dat de organisatie in deze periode meer op de interne bedrijfsprocessen georiënteerd was. Deze verdienen blijvend aandacht. Maar het is tijd voor een volgende stap: heldere werkvloer communicatie met de opdrachtgevers en het profileren van de RUD NHN. Relatie- en verwachtingsmanagement staan centraal. Daarnaast communiceert de organisatie nadrukkelijk de resultaten en successen naar haar doelgroepen, zowel intern als extern. Kortom, de RUD NHN maakt haar werk zichtbaar voor iedereen.

Bedrijfsprincipes

Het communicatiebeleid 2018-2021 ondersteunt de geformuleerde missie en visie. Maar daarnaast is de communicatie gericht op het ondersteunen van de bedrijfsvoering zodat de (milieu)-taken professioneel, efficiënt en kwalitatief goed uitgevoerd kunnen worden. Hierbij zijn de

organisatieprincipes (zoals geformuleerd in het bedrijfsplan RUD NHN 2013-2017) belangrijke randvoorwaarden: klantfocus, kostenefficiënte condities, Het Nieuwe Werken, adequate ondersteuning en bedrijfsmatig werken. Het communicatiebeleid heeft zich hier de afgelopen drie jaar op gericht. Bij de nieuwe missie en visie zal blijvend aandacht aan deze principes gegeven worden.

Principe 1: Klantfocus

De RUD NHN bestaat bij de gratie van haar opdrachtgevers. De opdrachtgevers c.q. deelnemende partijen bepalen de kaders waarbinnen de RUD werkt. Met andere woorden: de opdrachtgever staat centraal. Daarmee definiëren we opdrachtgevers vanuit de RUD-optiek als klanten. Dit

Het communicatiebeleid is gericht op klantcommunicatie. Hierbij staan de opdrachtgevers van de RUD NHN centraal: gemeenten en provincie. Er zal met name aandacht zijn voor de juiste klantgerichte communicatiemix afgestemd op de ambtenaren van de opdrachtgevers. De communicatie op werkvloerniveau vormt een belangrijke prioriteit in het communicatiebeleid. Dit kan variëren van bijvoorbeeld digitale dienstverlening via de website (track and trace), presentaties, projectmatig werken tot interpersoonlijke contacten en correspondentie. Naast de kwaliteit van onze dienstverlening is tijdige en heldere communicatie bepalend voor de tevredenheid van de opdrachtgevers.

betekent dat de voorkant (relatie/contact met opdrachtgevers) klantgericht en waar mogelijk flexibel is, de achterkant (werkprocessen in de RUD NHN) is strak en geüniformeerd. De opdrachtgevers en de RUD NHN kunnen afspraken maken over de fysieke aanwezigheid van RUD-medewerkers in de gemeentehuizen (bijvoorbeeld in het Klantcontactcentrum) en over rayongericht werken waarbij medewerkers voor een bepaalde periode in een regio werken en bekend zijn met de problematiek en de collega's waar ze mee samenwerken.

Principe 2: Kostenefficiënte condities

De centrale opgave voor de RUD NHN is het realiseren van efficiëntie in combinatie met kwaliteit en professionaliteit. Dit vereist voor de inrichting van de RUD-organisatie enkele belangrijke condities om deze efficiëntie ook te kunnen realiseren.

- Stroomlijnen van de RUD-taakuitvoering in relatie tot de Wabo-processen van de opdrachtgevers en in relatie tot de (keten)partners (Openbaar Ministerie/FP, Politie, Waterschap, Veiligheidsregio) in het veld.
- Uniformeren van de RUD-werkprocessen en werkwijzen zodat standaardisatie ontstaat.
- Zaakgericht en digitaal werken waardoor informatie snel en gemakkelijk toegankelijk is, de zaak sneller kan worden afgehandeld en de status altijd inzichtelijk is.
- Innovatie in taakuitvoering, werkprocessen, informatieprocessen en ondersteunende instrumenten.

Het communicatiebeleid is gericht op het kosten-efficiënt ontwikkelen en inzetten van communicatiemiddelen. Enerzijds door met name gebruik te maken van digitale media en anderzijds door de ondersteuning van medewerkers bij het gebruik maken van het eigen communicatief vermogen.

Principe 3: Het Nieuwe Werken

De RUD NHN werkt plaats- en tijdonafhankelijk in lijn met Het Nieuwe Werken. Deze ambitie stelt eisen aan de manier van aansturing (op prestaties en resultaten), de informatiestructuur (toegang tot informatie, digitalisering, technische hulpmiddelen), de cultuur (medewerkers), huisvesting en investering (financieel). Door op een nieuwe manier te werken kan de RUD NHN het werk professioneler en op termijn efficiënter uitvoeren. Daarbij wordt uitgegaan van één centrale huisvesting waar men als medewerker voor een deel van de week op terugvalt, met daarnaast de mogelijkheid van thuiswerken en van aanlandingsplekken (principe van 'deelstoel') bij opdrachtgevers.

Het communicatiebeleid is gericht op de ondersteuning van Het Nieuwe Werken. Hierbij ligt de focus op de gewenste cultuur en de onderlinge samenwerking om Het Nieuwe Werken succesvol te laten verlopen. De directeur en managers spelen hierbij een sleutelrol.

Principe 4: Adequate ondersteuning

Naast de uitvoeringstaken is het van belang dat de ondersteunende functies adequaat zijn ingericht. De PIOFACH-taken (Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting) moeten professioneel en efficiënt worden ingericht.

Het communicatiebeleid is gericht op het professioneel en efficiënt organiseren van de communicatie voor de RUD NHN. Het beleid dient als basis en borging van een kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de communicatie, die in lijn is met de missie en visie van de organisatie.

Principe 5: Bedrijfsmatig werken

Voor de invulling van bedrijfsmatig werken hanteert de RUD NHN twee belangrijke pijlers. Ten eerste, adequate managementinformatie. Deze informatie bestaat uit kritische prestatie indicatoren (KPI's), kwaliteitseisen en kengetallen e.d. en dient een strikte interne sturing in de bedrijfsvoering. Ten tweede organisatieflexibiliteit. De RUD NHN dient als organisatie flexibel te kunnen opereren om schommelingen in de opdrachten te kunnen opvangen.

Communicatiedoelen 2018-2021

Kernboodschap

De kernboodschap van de RUD NHN is gebaseerd op de uitgangspunten zoals geformuleerd in het bedrijfsplan 2014-2017;

De RUD NHN is een no-nonsense uitvoeringsorganisatie. Een praktische aanpak en eenduidigheid in haar werkprocessen staan centraal. De RUD NHN is klantgericht en transparant naar haar opdrachtgevers toe. Voor medewerkers is de organisatie een aantrekkelijke werkomgeving waar zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling worden gestimuleerd.

De kernboodschap vormt de basis voor alle communicatie-activiteiten en -uitingen. Op deze manier levert het een bijdrage aan de identiteit van de RUD NHN.

Communicatiedoelen

Om de missie en visie 2018-2021 van de RUD NHN te realiseren is daarnaast een aantal communicatiedoelen te formuleren voor de periode van 2018-2021:

1. *Het verstevigen en intensiveren van de werkvloercommunicatie met de opdrachtgevers. De communicatielijnen tussen de ambtenaren van de RUD NHN en de aangesloten gemeenten en provincie, zijn helder en geborgd. Verwachtingsmanagement speelt hierbij een centrale rol.*
2. *Het vergroten van de bekendheid van de RUD NHN. De organisatie vergroot de kennis bij haar doelgroepen ten aanzien van haar producten en diensten.*
3. *Het profileren van de RUD NHN door het helder communiceren van haar resultaten en successen.*
4. *Het verbinden van de RUD NHN medewerkers onderling en met het RUD NHN management.*
5. *Het communicatief ondersteunen van nieuwe ontwikkelingen waaronder de Omgevingswet.*
6. *Optimaliseren digitale dienstverlening. Het gemak en de snelheid in dienstverlening voor de inwoners en ondernemers in het RUD NHN werkgebied verhogen.*

Het communicatiebeleid is gericht op heldere managementcommunicatie. De communicatie biedt ondersteuning bij presentaties, redactie en vormgeving van managementinformatie. Het management betreft communicatie actief bij de kwaliteit om effectiviteit van de interne communicatie te borgen.

Communicatiestrategie 2018-2021

Voor elke communicatiedoelstelling hanteert de RUD NHN een communicatiestrategie. In de periode van 2018-2021 willen we de volgende strategieën met bijbehorende middelen inzetten om de doelen te behalen.

1. Werkvloercommunicatie

Strategie

De klantbewustheid van de RUD NHN medewerker verhogen. Effectief communiceren en verwachtingsmanagement als competenties ontwikkelen.

Middelen

Training klantgericht werken en Customer Relationship Managementtraject (in te zetten als een organisatiebrede bedrijfsstrategie) met bijbehorend CRM-software pakket. RUD NHN extranet.

Borging kwaliteit

Ontwikkeling en vastlegging van CRM als bedrijfsstrategie. Analyse en jaarlijkse evaluatie communicatie klanten (zoals het OGON). Jaarlijkse evaluatie medewerker door manager als onderdeel van functioneringsgesprek. Aanschaffen van een CRM-softwarepakket waarin klantgegevens direct beschikbaar zijn.

2. Bekendheid met producten diensten

Strategie

De RUD NHN wil naast haar bestaande communicatiekanalen nieuwe kanalen benutten om de verschillende doelgroepen te bereiken. Zij wil producten en diensten meer zichtbaar en begrijpelijk onder de aandacht van haar doelgroepen brengen. We leven in een beeldcultuur waarbij beeld een integraal onderdeel vormt van de rest van de communicatiemix. Als mensen op zoek gaan naar informatie, dan moet het zo eenvoudig en zo snel mogelijk te vinden zijn en in hapklare brokken worden gepresenteerd. Dat betekent dat je moet laten zien wat je bedoelt in plaats van erover te vertellen. Bij het bieden van informatieve video's is het van belang geen ingesproken brochure te maken met pratende koppen. Laat alles wat je kunt laten zien ook daadwerkelijk zien. Zaken die je dus kunt uitbeelden zonder woorden, moet je dan filmen in plaats van vertellen, ook wel bekend als het fenomeen *showing versus telling*. De RUD NHN streeft naar, met name bij meer complexe materie, het visualiseren van haar producten en diensten.

Middelen

Online en offline beschikbare videofilms geschikt voor computer, tablet en smartphone. Een RUD NHN YouTube kanaal. Video embedding op de RUD NHN website. Video toolkit voor presentaties door medewerkers op locatie.

Borging kwaliteit

Videofilms geschoten en gemonteerd door professionele filmmaker. Gebruik maken van herkenbare RUD NHN leader (muziek) en storyboard (script). Maximale efficiency door gebruik te maken van een vast te ontwikkelen RUD NHN format. Direct evaluatie met doelgroep na tonen van een bedrijfsvideo (kwaliteitsmeting).

3. Profilering

Strategie

De RUD NHN zet sociale media in om haar resultaten en successen te communiceren. Maar ook zich te profileren als kenniscentrum.

Middelen

Twitter, YouTube, Facebook en Instagram. Lezingen georganiseerd in het RUD NHN kantoor. Daarnaast worden de bestaande communicatiekanalen benut zoals nieuwsbrieven, persberichten en website.

Borging Kwaliteit

Opleiden en aanstellen van social media expert. Social mediabeleid met bijbehorende strategie en doel opstellen. Jaarprogramma opstellen voor te houden lezingen.

4. Verbinding

Strategie

Het faciliteren van een digitale ontmoetingsplaats voor medewerkers en management/ directeur. Waar kennis, projecten, successen maar ook lief en leed wordt gedeeld. Centraal staat hierbij *Samen werken*. Het management/ directeur hanteren het Social intranet als een management communicatietool.

Middelen

Social intranet met opties voor onder andere chatten, personenindex en het opzetten van workflows.

Borging kwaliteit

Training medewerker gebruik Social intranet. Digitale handleiding in woord en video voor het gebruik van het Social intranet. Leidraad Communicatie voor het managementteam

5. Nieuwe ontwikkelingen

Strategie

Met de Omgevingswet wordt een volgende belangrijke stap te zetten in de herziening van de regelgeving voor de fysieke leefomgeving. Met de Omgevingswet worden 26 wetten samengevoegd waaronder de Wet ruimtelijke ordening, Wet milieubeheer en de WABO. Voor de RUD NHN is de Omgevingswet van cruciaal belang. Bijna alle taken die tot onze corebusiness behoren – te weten de producten uit het basistakenpakket die wettelijk verplicht zijn ondergebracht bij de omgevingsdiensten - hebben straks een wettelijke basis in de Omgevingswet.

De RUD NHN zal op de Omgevingswet voorbereid zijn om ook in de toekomst het basistakenpakket, overige Wabo-taken en de verzoektaken goed uit te kunnen voeren en de deelnemers in de GR te ondersteunen bij de implementatie en uitvoering van de nieuwe wet. De deskundigheid wordt vergroot en kennis gebundeld. Communicatie is een vast onderdeel in het te volgen traject dat van 2017-2019 loopt.

Middelen

(Digitale) nieuwsbrief, Bijeenkomst(en)/Presentatie(s) Omgevingswet, Intranet/Extranet, Persberichten, Website(s), Informeel ontmoeten en delen.

Borging kwaliteit

De inzet van communicatie is op projectmatig niveau geborgd in het plan 'Projectplan Omgevingswet'.

6. Digitale dienstverlening

Strategie

De RUD NHN streeft er naar om zoveel mogelijk digitaal naar en met de verschillende doelgroepen te communiceren. Niet alleen in aansluiting op het hedendaagse communicatiegedrag (gemak en snelheid) maar ook uit milieu- en kostenoverweging.

Middelen

Internetkassa, Digitale handtekening (bijvoorbeeld DigiD), Workflow (status volgen producten en diensten), RUD NHN website en digitale multimedia (integratie tekst, beeld en video) brochures en rapporten.

Borging kwaliteit

Multidisciplinair plan van aanpak ICT en Communicatie.

De uitvoering van de Strategische Projectenkalender 2018-2021 zal uit bestaande middelen bekostigd worden. De totaalkosten voor deze periode bedragen € 225.000.

| Kosten Strategische Projectenkalender 2018-2021 | | | |
|---|----------|----------|------------------|
| 2018 | 2019 | 2020 | Totaalkosten |
| € 75.000 | € 75.000 | € 75.000 | € 225.000 |

V Opdrachten takendiscussie, outputfinanciering en voorbereiding Omgevingswet

De opdrachten takenoverdracht, outputfinanciering en voorbereiding omgevingswet worden projectmatig opgepakt binnen de RUD. De vier afdelingshoofden in het primaire proces zijn hiervoor uitvoerend verantwoordelijk en werken in opdracht van de secretaris-directeur. Eén project wordt door twee afdelingshoofden geleid. In elk projectteam is ruimte voor een of twee medewerkers uit een of twee gemeenten of de provincie. Op deze wijze kan worden ingespeeld op de behoeften die leven bij de deelnemers en ontstaat er uiteindelijk meer draagvlak voor het eindresultaat.

De projectopdrachten zijn als bijlage bij dit 100-Dagenplan gevoegd. In alle gevallen komt er nog in 2017 een (voorlopig) conceptrapport met advies richting het DB.

VI Tot slot

Wanneer alle processen en projecten zoals in de voorgaande hoofdstukken benoemd en uitgewerkt zijn opgepakt, is het mogelijk een (bestuurlijk) overleg en meningsvorming te starten over de vraag of en zo ja wanneer de RUD kan doorgroeien naar een volwaardige omgevingsdienst, die in staat is tegemoet te komen aan de dienstverleningswensen van alle deelnemers.

Een breed geuite wens bij omgevingsdiensten in het land is te komen tot een *level playing field*, een situatie waarin de dienstverlening aan de deelnemers zoveel mogelijk is gestandaardiseerd en de producten en diensten op elkaar zijn afgestemd. In de situatie waarin de RUD zich nu bevindt is dat niet altijd mogelijk. De deelnemende gemeenten en provincie – de achttien “klanten” van de RUD – hebben nu soms nog een verschillende politiek-bestuurlijke kijk op de verbonden partijen waarin wordt geparticipeerd. Voor de RUD betekent dit dat het onderste uit de kan gehaald moet worden om elke deelnemer een toegesneden topproduct te leveren en daarnaast te zorgen voor adequate (financiële) verslaglegging en transparantie.

De komende jaren zal dat wellicht veranderen. Niet alleen omdat dit past bij een volwassen bedrijf, maar vooral omdat de positie van alle omgevingsdiensten door de Omgevingswet verandert. Er zal naar verwachting meer contact ontstaan met bedrijven en particulieren. Dit betekent dat het aantal “klanten” groeit van achttien naar vele duizenden. Standaardisering is dan een levensvoorwaarde voor de RUD.

Na de zomervakantie 2017 zal de procedure werving en selectie van de nieuwe vaste directeur worden opgestart. Als eerste zal een profiel en een tijdpad aan het DB worden voorgelegd.