

AUDITRAPPORT

DE GEMEENTE RENKUM EN DE OMGEVINGSDIENST REGIO ARNHEM (ODRA):

**De regievoering op ODRA door de ambtelijke organisatie
van de gemeente Renkum**

Augustus 2018

Tiziana van Boekel-Billé

Hans Turpijn

Brigitte van Veggel

Inhoud

SAMENVATTING	4
Lessen ten behoeve van andere verbonden partijen.....	8
INLEIDING	10
Aanleiding	10
Doel van de audit	10
Centrale onderzoeksvraag	10
Op welke aspecten hebben we ingezoomd	11
Afbakening	11
Werkwijze	11
Leeswijzer	12
1. DE GEMEENTELIJKE ROLLEN EN DE AMBTELIJKE ADVISERING TEN AANZIEN VAN ODRA .	14
1.1 Bevindingen	14
1.1.1 Welke rollen heeft de gemeente Renkum ten aanzien van ODRA en bij wie zijn ze belegd?	14
1.1.2 Hoe is de ambtelijke advisering over ODRA georganiseerd in relatie tot de verschillende rollen?	17
1.1.3 Welke informatie vinden betrokkenen belangrijk om die rollen te kunnen vervullen?.....	18
1.1.4 Wat gaat goed en welke knelpunten ervaren betrokkenen in de advisering?	19
1.1.5 Matrix "organisatie ambtelijk advies aan bestuurders over ODRA m.i.v. 2015"	20
1.2 Conclusie	21
1.3 Aanbevelingen	21
2 DE AMBTELIJKE REGIEVOERING OP DE DIENSTEN DOOR ODRA.....	22
2.1. Bevindingen	24
2A. DE INTERNE REGIEVOERING	24
2.1.a Welke afspraken zijn gemaakt over de interne regievoering?	24
2.2.a Welke knelpunten ervaren betrokkenen in de regievoering op de interne processen?	25
2.3.a Wat gaat goed?.....	26
2.4.a Waar wijkt de uitvoeringspraktijk af van bestaande afspraken?.....	27
2.5.a Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?	29
2.6.a Aanbevelingen	30
2B. DE REGIEVOERING OP DE KWALITEIT EN LEVERING VAN DIENSTEN	31
2.1.b Zijn de gewenste resultaten m.b.t. de diensten van ODRA vastgelegd?	31
2.2.b Zijn de geselecteerde diensten conform afspraken geleverd?	32

2.3.b	Wat gaat goed en welke knelpunten ervaren betrokkenen in de regievoering en dienstverlening?.....	32
2.4.b	Welke uitleg geeft ODRA over de knelpunten?.....	33
2.5.b	Conclusies.....	35
2.6.b	Aanbevelingen	35
BIJLAGE 1	Plan van aanpak en normenkader audit	37
BIJLAGE 2	Begripsdefinitie: wat verstaan we onder regievoeren.....	43
BIJLAGE 3	Overzicht geauditeerden	45

SAMENVATTING

Dit rapport doet verslag van het onderzoek naar de regievoering op de Omgevingsdienst regio Arnhem (ODRA) door de ambtelijke organisatie van de gemeente Renkum.

Het onderzoek richt zich op de periode oktober 2015 tot en met december 2017. De **focus** ligt op het proces van regievoeren op het Programma "de Bouw vergunningverlening en toezicht". Onder dit programma valt de uitvoering van 18 werkprocessen die in oktober 2015 zijn overgedragen aan ODRA.

De regievoering op andere samenwerkingsverbanden valt niet binnen het bereik van dit onderzoek. De kwaliteit van de uitvoering van de taken door ODRA is geen onderwerp van onderzoek. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit onderwerp van een auditonderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door het interne auditteam van de gemeente Renkum in opdracht van het college. Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd vanuit het **principe van leren en verbeteren**. Door het stellen van vragen en het betrekken bij het onderzoeksproces wordt het inzicht van medewerkers in de eigen en elkaars prestaties vergroot: wat doet de organisatie goed, wat kunnen we van elkaar leren en waar zijn verbeteringen mogelijk. Medewerkers worden meer bewust van kritische stappen in processen en denken mee in mogelijkheden tot verbetering.

In dit rapport geven we antwoord op de **centrale vraag** in dit onderzoek:

Hoe is de ambtelijke advisering in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van ODRA georganiseerd en in hoeverre is de regievoering op de diensten door ODRA doeltreffend; wat werkt en wat kunnen we hieruit leren om zowel de organisatie van de ambtelijke advisering als de regievoering waar nodig verder te optimaliseren?

Op basis van de ervaring met ODRA, hebben we ook **lessen gedistilleerd ten behoeve van andere verbonden partijen**¹.

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in meerdere **onderzoeksvragen**. Deze zijn geordend in drie onderdelen:

- de organisatie van de ambtelijke advisering en de aansluiting op de bestuurlijke rollen;
- de regievoering op de interne processen die afstemming met ODRA vereisen;
- de regievoering op de kwaliteit en levering van de diensten door ODRA.

Voor dit onderzoek heeft het auditteam een normenkader én een definitie van het proces van regievoeren gehanteerd. Beide zijn opgesteld in afstemming met de concerncontroller, de manager Ruimte en de regisseur en zijn door het college vastgesteld samen met het plan van aanpak (zie bijlage 1 en 2).

¹ Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) definieert een verbonden partij als een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en financieel belang heeft.

Hieronder volgen per onderdeel de belangrijkste conclusies van het auditteam.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

De organisatie van de ambtelijke advisering en de aansluiting op de bestuurlijke rollen

Het college van de gemeente Renkum is zowel **mede-eigenaar** als **opdrachtgever** van ODRA. Deze twee rollen zijn met ingang van oktober 2015 respectievelijk vervuld door de portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid, tevens bestuursvoorzitter ODRA, en de portefeuillehouder RO en Volkshuisvesting.

Meerdere ambtenaren geven advies aan beide desbetreffende wethouders over diverse onderwerpen gerelateerd aan ODRA. De *regisseur*, tevens senior-beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid, heeft het grootste aandeel hierin. De *eindregisseur*, tevens manager Ruimte, heeft een rol bij escalatie. Een aantal *beleidsmedewerkers* geeft incidenteel advies over politiek gevoelige projecten.

Het advies sluit nog niet volledig aan op de rollen. Het advies op de **rol van bestuursvoorzitter en eigenaar** heeft vooral betrekking op ontwikkelingen en knelpunten in de regio, financiële zaken en het werkprogramma ODRA. Op de laatste twee onderdelen is, volgens de betrokken bestuurder, het advies globaal. Het advies op de **rol van opdrachtgever** is recent structureel ingevoerd en moet vorm krijgen. Het strategisch advies **aan het college** over onderwerpen als samenwerkingsvorming, financiering en klanttevredenheid ontbreekt nog.

De regievoering op de interne processen die afstemming met ODRA vereisen

In oktober 2015 heeft de gemeente Renkum de uitvoering van **18 werkprocessen** aan ODRA overgedragen. Hiervoor zijn de zogenaamde stekkerafspraken gemaakt en procesbeschrijvingen opgesteld. De veronderstelling was dat na de overdracht van deze taken de gemeentelijke organisatie nauwelijks werk aan deze processen meer zou hebben. In de praktijk worden deze werkprocessen niet volledig door ODRA uitgevoerd. Er is een "knip" in de processen afgesproken waardoor vele ambtenaren nog steeds een rol daarin hebben; deze rol is vooral adviserend. Bovendien zijn door de knip zwakke schakels ontstaan op diverse terreinen (denk aan de kapvergunning, het innen van leges, de BAG, archivering). Een paar knelpunten (BAG, leges) is inmiddels verkleind. Een aantal is tijdens het onderzoek opgepakt (zie ingezette verandering op pag. 28). Een aantal vraagt nog actie (zie aanbevelingen op pag. 31).

Zowel de regisseur als andere medewerkers hebben onvoorzien werk verricht om knelpunten te minimaliseren. Hierdoor is er minder tijd geweest voor de regievoering op de interne processen. Deze begint steeds meer vorm te krijgen (zie ingezette verandering).

De regievoering op de kwaliteit en levering van de diensten door ODRA.

De afspraken over **levering van uren en producten** door ODRA zijn vastgelegd in het Werkprogramma van ODRA. Verantwoording hierover wordt per kwartaal door ODRA verstrekt via de partnerrapportage. De regisseur monitort de uitvoering van het werkprogramma en bespreekt

de partnerrapportages met de accountmanager ODRA. Daarnaast heeft de regievoerder een bouwoverleg met Arnhem en Lingewaard opgestart om meer grip op de bouwtaken te krijgen. In 2017 zijn, voor wat betreft de geselecteerde diensten (vergunningverlening wabo), meer uren en producten gerealiseerd dan begroot. Dit als gevolg van de aantrekkende economie.

De kwaliteit van producten en diensten is een belangrijk thema voor beide organisaties en is in ontwikkeling. Het aantal meetbare kwaliteitsnormen is verhoogd van 2 naar 6 in 2017. Ook is ODRA begonnen met het meten van de klanttevredenheid. Tegelijkertijd is de norm over de afhandeling binnen de wettelijke termijn verlaagd. Bovendien zijn de normen globaal gemeten, niet meer per product. Hierdoor zijn de afhandeling van klachten én de verlening van de vergunning binnen de wettelijke termijn niet meer inzichtelijk per programma/product.

De afspraken over de kwaliteit van de diensten worden in regioverband gemaakt. Het ontwikkelen van een visie hierop en bepalen van het gemeentelijke standpunt hierin zijn van belang.

Naar aanleiding van de conclusies heeft het auditteam meerdere **aanbevelingen** gedaan. Deze vindt u aan het einde van beide hoofdstukken. Hieronder volgt per onderdeel de top drie van de aanbevelingen.

Bijeenkomst betrokken medewerkers

Ter afsluiting van het onderzoek heeft het auditteam samen met de manager ROM een bijeenkomst georganiseerd voor en met betrokken medewerkers uit diverse teams, met het doel om een stevige basis te leggen voor een gedragen verbeterplan ODRA én om samen lessen te trekken ten aanzien van andere verbonden partijen. De bijeenkomst heeft op 24 april 2018 plaats gevonden.

TOP DRIE AANBEVELINGEN

Tijdens deze bijeenkomst hebben we de aanbevelingen in het auditrapport besproken en discussie gevoerd over de uitwerking ervan in concrete acties, met een "actie eigenaar" en een planning. De deelnemende medewerkers hebben kritisch en constructief over de beheersing van de werkprocessen gediscussieerd en concrete oplossingen aangedragen om deze te optimaliseren. Per onderdeel hebben ze de volgende top drie van de aanbevelingen aangegeven:

Aanbevelingen over het ambtelijk advies en de aansluiting op de bestuurlijke rollen

1. Borg het advies op de rol van eigenaar en blijf participeren in intergemeentelijke overleggen, zodat de gemeente Renkum actief invloed kan blijven uitoefenen op de bedrijfsvoering van ODRA.
2. Organiseer het ambtelijk advies in relatie tot de bestuurlijke rollen (eigenaar en opdrachtgever). Houd het overzicht actueel over welke onderwerpen voor welke rol van belang zijn en welke competenties en expertise hiervoor nodig zijn. Zorg ervoor dat er geen hiaat of overlap in het advies ontstaat.
Ga na wat de behoefte van het hele college is aan strategisch advies op dit terrein.

3. Versterk het advies aan de opdrachtgever over de onderwerpen die in die rol van belang zijn. Houd rekening met de wensen van de opdrachtgever over de kwaliteit en tijdigheid van het advies. Continueer het recent ingevoerde overleg tussen de regisseur en opdrachtgever en evalueer dat over een aantal maanden.

Aanbevelingen over de regievoering op de interne processen die afstemming met ODRA vereisen

1. Actualiseer de beschrijving van alle "vraagafhankelijk werkprocessen", inclusief de procesverantwoordelijken en de actoren. Een actuele procesbeschrijving is altijd belangrijk; bij een knip is die noodzakelijk. Zorg voor: zo min mogelijke stappen, duidelijke afspraken over wie wat doet, voldoende formatie/expertise/competenties en directe communicatie tussen de betrokken medewerkers van de twee organisaties.
Stel een werkprotocol/overdrachtsdocument ODRA op voor nieuwe medewerkers (ook van het Servicepunt)
2. Beschrijf de functies van regisseur, adviseur en netwerker, inclusief competenties, expertise en benodigde formatie.
3. Optimaliseer de interne regievoering door:
 - a. het verder vormgeven aan het Regiekamer overleg.
 - b. afspraken maken en communiceren over de uitwisseling van informatie, bewaking en escalatie m.b.t. de werkprocessen.
4. Beschrijf en los het grijs gebied op het terrein van de APV-taken op. We zien twee alternatieven: borg voldoende formatie en expertise binnen de gemeente Renkum of maak aanvullende afspraken met ODRA hierover.

Aanbevelingen over de regievoering op de dienstverlening door ODRA

1. Ontwikkel een (regionale) visie op (output)financiering én op de kwaliteit van de dienstverlening (vooral over klanttevredenheid, afhandeling binnen de wettelijke termijn, vergunningverlening van rechtswege). Betrek het college en het MT hierin.
2. Versterk de ingezette acties: blijf de uitvoering van het werkprogramma kritisch monitoren en bespreken met de accountmanager; zet het overleg met bouwpartners door.
3. Zet in om alle aanvragen binnen de wettelijke termijn van 8 weken te verlenen.

Lessen ten behoeve van andere verbonden partijen

Op basis van de ervaring met ODRA hebben we in de bijeenkomst van 24 april 2018 een aantal lessen gedistilleerd ten behoeve van *andere verbonden partijen*. Vervolgens hebben we deze lessen met de MT-leden besproken en deze uitgenodigd om ze te prioriteren en mogelijk aan te vullen. In augustus hebben zowel het MT als de concerncontroller een paar aanvullende lessen geformuleerd en geprioriteerd. Hieronder volgt de volledige lijst. We zullen deze lijst (onderdelen hiervan) gebruiken voor het toetsingskader van de komende audit naar de verbonden partijen.

Kaders

1. Bedenk en bepaal vooraf WAAROM wil je samenwerken en WAT je wilt hebben. Maak zo concreet mogelijk afspraken over het WAT.
2. Geef duidelijke kaders aan de partner mee over het HOE: stel doelen vast over de kwaliteit van de dienstverlening (zie aanbeveling 16), kwaliteit van processen en systemen, resultaat.
3. Ontwikkel met de partners een visie op (output)financiering én op de regievoering op intergemeentelijke samenwerking. Betrek nadrukkelijk het college en het MT hierin.

Advies

4. Organiseer het ambtelijk advies in relatie tot de bestuurlijke rollen. Houd het overzicht actueel over welke onderwerpen voor welke rol van belang zijn en welke competenties en expertise hiervoor nodig zijn. Zorg ervoor dat er geen hiaat of overlap in het advies ontstaat.

Voortraject

5. Ga goed na welke processen het beste intern uitgevoerd kunnen worden. Betrek het advies van medewerkers hierin. Probeer een knip in processen te vermijden: deze worden onnodig langer door overdracht.
6. Zorg voor een goede inrichting van de processen en aansluiting van de verschillende systemen: zorg voor zo min mogelijke processtappen, duidelijke afspraken over procesverantwoordelijke en actoren, voldoende formatie/expertise/competenties. Ook is het van belang dat systemen op elkaar aansluiten zodat een verantwoord dataverkeer mogelijk is.
7. Maak afspraken met de uitvoerende organisatie om elkaar te helpen bij het wegwerken van eventuele knelpunten en grijze gebieden die later kunnen ontstaan. Los dit pragmatisch op zonder facturen over en weer voor meerwerk.

Implementatietraject

8. Ondanks de voorbereidingen kunnen zwakke schakels of grijze gebieden ontstaan tijdens de implementatie van de afspraken. Begeleid de implementatie goed. Maak afspraken over de begeleiding van opbouw en houd rekening met extra formatie hiervoor.
9. Ga regelmatig na of wat is afgesproken ook wordt uitgevoerd. Blijf communiceren met de medewerkers.

Regievoering

10. Beschrijf de functies van regisseur, adviseur en netwerker, inclusief competenties en expertise. Ga per geval na wat de omvang van de benodigde formatie is. Houd rekening met geknipte processen: zij vragen meer regie.
11. Zorg voor regelmatige actualisering van procesbeschrijvingen.
12. Geef blijvende aandacht aan persoonlijke kennismaking, directe contacten en ontmoeting tussen gemeentelijke medewerkers en medewerkers van de uitvoerende organisatie. Dit draagt bij aan collegialiteit en aan procesuitvoering.
13. Stel een werkprotocol/overdrachtsdocument op voor nieuwe medewerkers (ook van het Servicepunt).
14. Monitor de uitvoering van het werkprogramma.
15. Maak afspraken over de wijze van verantwoording: op hoofdlijnen voor het bestuur en op productniveau voor de regisseur.

Dienstverlening

16. Ontwikkel met de partners een visie op de kwaliteit van de dienstverlening door de uitvoerende organisaties en laat regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren om te meten of de geleverde producten en diensten aan de eisen voldoen.

P&C cyclus

17. Maak goede afspraken met de partners over de processen binnen de P&C cyclus. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van deelnemende gemeenten en verbonden partij om de begrotingscijfers tijdig beschikbaar te hebben en de begrotingscycli op elkaar af te stemmen. Door tijdig en vooraf met elkaar een goed proces te doorlopen, kunnen er goede keuzes worden gemaakt binnen de begroting. Daarnaast is er dan voldoende tijd om met elkaar de gevolgen, wenselijkheid en mogelijkheid van een eventuele stijging van de gemeentelijke bijdrage te bespreken.

INLEIDING

In opdracht van de toenmalige Ministers Cramer en Hirsch Ballin was in 2008 een landelijk onderzoek uitgevoerd naar de *kwaliteit en organisatie van het omgevingsrecht*. Op basis van de resultaten van dat onderzoek had de minister van VROM aangedrongen op de vorming van een omgevingsdienst op regionale schaal en de provincie verzocht om het proces te organiseren.

Naar aanleiding daarvan heeft de gemeente Renkum in 2012 samen met tien andere Gelderse gemeenten en de Provincie Gelderland de *Omgevingsdienst Regio Arnhem* (ODRA) opgericht, door middel van een Gemeenschappelijke Regeling. De colleges van B&W van de 11 gemeenten² en het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Gelderland zijn de deelnemers. De deelnemers zijn zowel **opdrachtgevers** als ook **eigenaars** van ODRA. ODRA is een *uitvoeringsdienst* en is onderdeel van een stelsel van 7 uitvoeringsdiensten in de provincie Gelderland.

Sinds de oprichting voert ODRA voor de gemeente Renkum taken op het gebied van de Wet Milieubeheer uit. Met ingang van 1 oktober 2015 heeft de gemeente Renkum ook de bouw-/wobotaken³ en enkele APV⁴-taken aan ODRA overgedragen (voortaan de *vraagafhankelijke taken*). Sindsdien kent de gemeente Renkum een **ambtelijk regisseur ODRA** (voortaan de *regisseur*).

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek en de afbakening zijn in het bijbehorende plan van aanpak toegelicht (zie bijlage 1). Dit plan van aanpak is samen met het normenkader en de begripsdefinitie door het college vastgesteld d.d. 12-09-2017 (kenmerk 60408).

Doel van de audit

Door middel van dit onderzoek willen het college en het management van Renkum meer inzicht krijgen in de organisatie van de ambtelijke advisering in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van ODRA. Daarnaast willen ze meer inzicht krijgen in de doeltreffendheid van de regievoering op de diensten door ODRA en lessen trekken om waar mogelijk deze verder te optimaliseren. Deze lessen kunnen ook op andere samenwerkingsverbanden van toepassing zijn. Net als in de voorgaande interne audits, gaat het ook hier om *leren en continu verbeteren*.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

² Op 1-1-2018 zijn de gemeenten Rijnwaarden en Zevenaar samengegaan. Hierdoor zijn m.i.v. deze datum de colleges van 10 gemeenten en van de provincie de deelnemers.

³ Op 1 oktober 2010 is de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) in werking getreden. De **Wabo** integreert circa 25 vergunningen, ontheffingen en meldingen tot één omgevingsvergunning. Doel van de Wabo is een eenvoudiger, snellere vergunningverlening en een betere dienstverlening ovt bouwen, ruimte en milieu.

⁴ De algemeen plaatselijke Verordening (APV) omvat bepalingen over openbare orde en veiligheid.

Hoe is de ambtelijke advisering in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van ODRA georganiseerd en in hoeverre is de regievoering op de diensten door ODRA doeltreffend; wat werkt en wat kunnen we hieruit leren om zowel de organisatie van de ambtelijke advisering als de regievoering waar nodig verder te optimaliseren?

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende **onderzoeksvragen**:

- Hoe is de ambtelijke advisering over ODRA georganiseerd en sluit die aan op de gemeentelijke rollen?
- In hoeverre is de ambtelijke regievoering op de diensten door ODRA doeltreffend?
- Wat werkt, welke knelpunten ervaren betrokkenen en welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de toekomst, zowel voor ODRA als voor andere samenwerkingsverbanden?

De drie onderzoeksvragen zijn vervolgens verdiept in meerdere deelvragen. Alle onderzoeksvragen worden beantwoord in de hoofdstukken 1 en 2 van dit rapport.

Op welke aspecten hebben we ingezoomd

We zijn begonnen met een schets van de bestuurlijke *rollen* van eigenaar en opdrachtgever ten aanzien van ODRA. Ook de ambtelijke rol van regisseur is kort toegelicht. Daarnaast hebben we de organisatie van de *ambtelijke advisering* in relatie tot de bestuurlijke rollen in kaart gebracht. Vervolgens hebben we ingezoomd op het *proces van regievoeren* op de levering van het Programma: "de Bouw vergunningverlening".⁵ We hebben dit programma geselecteerd vanwege de relevante omvang zowel in financiële zin als wat betreft het aantal geleverde producten én het aantal ingezette uren door ODRA. Per onderdeel hebben we aandacht gegeven aan goede ervaringen, knelpunten uit de praktijk en wensen om zo lessen te trekken voor de toekomst.

Afbakening

De audit richt zich op de periode oktober 2015 tot en met december 2017.⁶ De regievoering op andere samenwerkingsverbanden valt niet binnen de scope van dit onderzoek. Een oordeel over het proces "het vormen van de samenwerking" is niet aan de orde. De kwaliteit van de uitvoering van de taken door ODRA is geen onderwerp van onderzoek. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit onderwerp van een auditonderzoek.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd door het interne auditteam, in de volgende drie fases:

⁵ Voor het programma "Bouw vergunningverlening en toezicht" zijn in het Werkprogramma 2017 6.919 uren geraamd en een bedrag van €538.644 begroot. Dit is meer dan de helft van het totale begrote budget (€1.055.000) van de gemeente Renkum voor de diensten van ODRA.

⁶ De periode is langer dan die vermeld in het plan van aanpak. (We hebben de partnerrapportage over het hele jaar 2017 betrokken).

Fase I: het vooronderzoek

We hebben gesprekken gevoerd zowel met bestuurders als sleutelfunctionarissen⁷ om informatie te verzamelen over de stand van zaken, ontwikkelpunten en vragen m.b.t. de advisering en regievoering ten aanzien van ODRA. Daarnaast hebben we interne documenten over ODRA bestudeerd. Op basis van het vooronderzoek hebben we het plan van aanpak van dit onderzoek opgesteld. Hierin is de gehanteerde definitie van regievoering opgenomen.

Fase II: het verdiepend onderzoek

Deze fase bestaat uit het dossieronderzoek, een procestoets op de doeltreffendheid van de regievoering op de Bouw vergunningverlening en het houden van interviews met diverse medewerkers.⁸

- *Dossieronderzoek*: we hebben de beschikbare documenten over de regievoering op ODRA én over de dienstverlening door ODRA bestudeerd om vast te stellen in hoeverre afspraken hierover zijn gedocumenteerd (de lijst van alle documenten treft u aan in bijlage 5).
- *Procestoets "regievoeren op de Bouw vergunningverlening"*: we hebben ingezoomd op de regievoering op de Bouw vergunningverlening om na te gaan in hoeverre de procesdoelen gerealiseerd worden.
- *Interviews*: hiermee hebben we aanvullende informatie verkregen over hoe betrokken medewerkers de regievoering en de dienstverlening door ODRA ervaren. Ook de accountmanagers van ODRA hebben we geïnterviewd.

Fase III: conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de bevindingen hebben we conclusies getrokken over de onderzoeksvragen. Tot slot hebben we enkele aanbevelingen gedaan ten aanzien van de optimalisatie van de regievoering. Op het auditrapport is hoor- en wederhoor toegepast.

Leeswijzer

Dit rapport bevat een samenvatting, de inleiding, twee hoofdstukken en drie bijlagen met praktische informatie. Hoofdstuk 1 behandelt de deelvragen over de gemeentelijke rollen ten aanzien van ODRA en over de organisatie van de ambtelijke advisering in relatie tot deze rollen. Hoofdstuk 2 gaat in op het proces van de ambtelijke regievoering op de Bouw vergunningverlening. NB De vragen over tevredenheid en knelpunten zijn ook in deze twee hoofdstukken beantwoord. Per hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

⁷ Hiermee bedoelen we: de wethouder Milieu en Duurzaamheid, de wethouder RO en Volkshuisvesting, de algemeen directeur, de concerncontroller, de manager ROM en de ambtelijke regisseur ODRA.

⁸ De lijst van de auditees treft u aan in bijlage 4

De bijlagen geven praktische informatie over de volgende onderwerpen:

- bijlage 1: plan van aanpak en normenkader
- bijlage 2: begripsdefinitie
- bijlage 3: overzicht van de auditees

1. DE GEMEENTELIJKE ROLLEN EN DE AMBTELIJKE ADVISERING TEN AANZIEN VAN ODRA

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is nader geconcretiseerd in meerdere deelvragen. In Hoofdstuk 1 behandelen we de vragen over de *gemeentelijke rollen* ten aanzien van ODRA en over de organisatie van de *ambtelijke advisering in relatie tot deze rollen*. Knelpunten in de uitvoering en tevredenheidsaspecten worden ook hier behandeld. Per vraag beschrijven we eerst onze bevindingen. Op basis van de bevindingen trekken we conclusies en tot slot doen we enkele aanbevelingen.

1.1 Bevindingen

Over de deelvragen geven we hieronder onze bevindingen weer.

1.1.1 Welke rollen heeft de gemeente Renkum ten aanzien van ODRA en bij wie zijn ze belegd?

Ten aanzien van ODRA heeft de gemeente Renkum enkele rollen, zowel op *bestuurlijk* als op *ambtelijk niveau*. In het kader van dit onderzoek schetsen we de bestuurlijke rollen van *eigenaar* en van *opdrachtgever*; op ambtelijk niveau gaan we in op de rol van *regisseur*.

Bestuurlijke rollen

De gemeente Renkum heeft samen met tien andere Gelderse gemeenten en de Provincie Gelderland ODRA opgericht, door middel van een Gemeenschappelijke Regeling. De colleges van B&W van de 11 gemeenten en het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Gelderland zijn de deelnemers. De deelnemers zijn *eigenaar* van ODRA.

Sinds de oprichting voert ODRA voor de gemeente Renkum taken op het gebied van de Wet Milieubeheer uit in een *opdrachtgever*-opdrachtnemer relatie, op basis van een Dienstverleningsovereenkomst (DVO)⁹ en het jaarlijkse Werkprogramma¹⁰.

Met ingang van 1 oktober 2015 heeft de gemeente Renkum, net als de gemeenten Arnhem en Lingewaard, ook de bouwtaken aan ODRA overgedragen. Daarbovenop heeft ze ook andere wabotaken en enkele APV- taken aan ODRA overgedragen. (De volledige lijst vindt u op pag.8). De deelnemers dragen bij aan de kosten van ODRA; de bijdrage is gerelateerd aan de omvang van de bij ODRA ondergebrachte taken.

Het bestuur van ODRA bestaat uit een Algemeen Bestuur (AB), een Dagelijks Bestuur (DB) en een voorzitter. De bestuurlijke bevoegdheden (moeten) worden uitgevoerd door de bevoegd gezagen. Elke deelnemer wijst uit zijn midden een lid van het AB aan. Enkele leden van het AB vormen het DB.

⁹ In het DVO leggen partijen de wijze waarop en de voorwaarden waaronder de ODRA taken uitvoert vast, conform de gemeenschappelijke regeling.

¹⁰ In het jaarlijkse Werkprogramma legt de gemeente Renkum de afspraken met de ODRA vast over de uitvoering van de taken.

Het AB bestaat uit 12 personen, waaronder de voorzitter. Het AB stelt jaarlijks de begroting en de jaarrekening van ODRA vast.

Het DB bestaat naast de voorzitter uit vier andere leden (één lid per sub-regio¹¹) en is belast met het voeren van het dagelijks bestuur.

Het AB wijst uit zijn midden *de voorzitter* aan. De voorzitter is lid van het AB en het DB en leidt de vergaderingen van zowel het AB als het DB.

De bestuurlijke rollen van eigenaar en opdrachtgever zijn dus niet onderscheiden in het bestuur van ODRA: één bestuurder per gemeente vertegenwoordigt beide rollen.

De gemeente Renkum, die de huidige bestuursvoorzitter levert, heeft gekozen voor een scheiding van deze rollen:

- De **eigenaar** focust op een meerjarig gezond bedrijf. Hij doet dat vanuit het belang van het bedrijf zelf en vanuit het belang van de gemeente. Beide gaan over de continuïteit van het bedrijf. Omwille van die continuïteit kan het belang van Renkum soms ondergeschikt zijn aan het belang van de overige eigenaren.
- De **opdrachtgever** gaat voor de realisatie van de inhoudelijke doelen van de eigen gemeente.

Overdracht aanvullende taken en scheiding bestuurlijke rollen in Renkum

Zoals we al eerder hebben vermeld, heeft de gemeente Renkum met ingang van 1 oktober 2015 ook wabotaken en enkele APV-taken aan ODRA overgedragen. De overdracht van deze taken naar ODRA (in combinatie met de eerdere benoeming van de portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid als bestuursvoorzitter van ODRA) was het natuurlijke moment om de rollen van eigenaar en opdrachtgever te scheiden. Toen is besloten om deze rollen bij verschillende wethouders te beleggen.¹²

De **portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid** vervult sindsdien enkel de rol van *bestuursvoorzitter en eigenaar*. De bestuursvoorzitter: *“De uitvoeringsorganisatie mag van de voorzitter van het DB verwachten dat zij/hij er voor de organisatie staat”*. De bestuursvoorzitter voert overleg zowel met de andere bevoegd gezagen als met de andere Gelderse omgevingsdiensten.

De **portefeuillehouder RO** (en dus voor de wabotaken) en **Volkshuisvesting**, vervult sindsdien de rol van *opdrachtgever*. De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het gehele Werkprogramma van ODRA (zowel de bouw/wabo- als de milieuprojecten) en legt hierover verantwoording af in de raad. Over de milieuprojecten stemt hij inhoudelijk af met de portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid.

¹¹ Er zijn er 5 sub-regio's: 1) Arnhem; 2) Lingewaard en Overbetuwe; 3) Doesburg, Renkum, Rheden en Rozendaal; 4) Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar; 5) Provincie Gelderland.

¹² Raadsvoorstel overdracht wabotaken d.d. 30 sept 2015, kenmerk 137096

Tot slot is de burgemeester **portefeuillehouder handhaving** en daarom eindverantwoordelijk voor de handhavingstaken die ODRA uitvoert¹³. Over de milieuhandhaving stemt zij inhoudelijk af met de portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid en legt hierover verantwoording af in de raad.

Uit onze interviews met de betrokken wethouders blijkt dat de gedachte om de bestuurlijke rollen te scheiden al langere tijd aanwezig was. De scheiding van deze rollen was al toegepast ten aanzien van de toenmalige Permar¹⁴ maar ook van ACV¹⁵. Volgens alle betrokken bestuurders creëert de scheiding van deze rollen **ruimte om op een zuiver manier de verschillende belangen te dienen**. De opdrachtgever: *“Als opdrachtgever behartig ik het belang van de gemeente Renkum. De eigenaar en bestuursvoorzitter vertegenwoordigt vooral het belang van de regio én van ODRA”*. De bestuursvoorzitter: *“Ik zie de belangen van Renkum vooral als voorbeeld van alle deelnemende gemeenten. Ik heb een beeld van de partners, wat mij helpt om het organisatiebelang van ODRA te behartigen terwijl ik tegelijk het belang van Renkum weet”*.

De scheiding van deze rollen is niet van toepassing op alle samenwerkingsverbanden. Op basis van hun ervaring vinden de betrokken bestuurders dat die niet altijd strikt noodzakelijk is. Volgens hen is deze vooral van belang bij grote samenwerkingsverbanden en zeker wanneer de bestuurder een rol in het DB van de uitvoeringsorganisatie heeft.

Ambtelijk regisseur

Sinds de overdracht van de aanvullende taken aan ODRA in 2015 kent de gemeente Renkum een **regisseur ODRA**. Deze rol wordt vervuld door de senior-beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid. In 2015 is besloten dat de rol van regisseur verder vorm zou krijgen¹⁶. In de praktijk is dit nog niet gebeurd.

In dit onderzoek hanteren we de volgende definitie van regisseur:

de regisseur coördineert de kwaliteit en levering van de te leveren diensten door ODRA, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, conform eerder gemaakte samenwerkingsafspraken. Meer hierover leest u in hoofdstuk 2.

Uit de gesprekken blijkt dat de regisseur ook in de volgende rollen opereert:

Als adviseur: sinds de oprichting van ODRA adviseert de senior-beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid de portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid (later ook bestuursvoorzitter) over

¹³ Met uitzondering van handhaving op het terrein van bouwen.

¹⁴ Permar

¹⁵ ACV is actief in de gemeenten Ede, Renkum, Veenendaal en Wageningen onder anderen op het gebied van afvalinzameling.

¹⁶ Raadsvoorstel overdracht wabotaken d.d. 30 sept 2015, kenmerk 137096

ODRA. Daarnaast adviseert ze het college en de raad o.a. ten aanzien van de begroting. Na de overdracht van de aanvullende taken aan ODRA is de senior-beleidsmedewerker aangewezen (niet formeel benoemd) als regisseur ODRA. Sinds kort, als regisseur, adviseert ze ook de bestuurder die de rol van opdrachtgever vervult.

Als netwerker: de senior-beleidsmedewerker M&D neemt deel in het *intergemeentelijke partneroverleg*¹⁷ en in diverse *intergemeentelijke werkgroepen*. In het partneroverleg spreken de deelnemende gemeenten, de provincie en ODRA, over onderwerpen die te maken hebben met het opdrachtgeverschap én het eigenaarschap van ODRA. Volgens betrokkene is deelname aan dit overleg belangrijk om zowel de eigenaar als de opdrachtgever te kunnen adviseren. Alle stukken die naar het AB van ODRA gaan, worden in het partneroverleg behandeld, bijvoorbeeld: *taken die ODRA voor de gemeente uitvoert/kan gaan uitvoeren* (zoals de piketregeling, energieprojecten en uitvoering van de Natuurbeschermingswet); *aspecten van de bedrijfsvoering van ODRA* (zoals het wijzigen van de organisatiestructuur, begroting en jaarverslag); *ontwikkelingen* (zoals de evaluatie van het stelsel, outputfinanciering, de KPI's, een uniforme werkwijze, de omgevingswet); *juridische zaken* (zoals het wijzigen van de GR en mandaten).

1.1.2 Hoe is de ambtelijke advisering over ODRA georganiseerd in relatie tot de verschillende rollen?

De *eigenaar én bestuursvoorzitter* wordt ambtelijk ondersteund vooral door de *regisseur*. De ondersteuning is intensief. De regisseur informeert de eigenaar over de stand van zaken, ontwikkelingen en knelpunten in de regio (zie boven). De regisseur en de eigenaar bereiden samen de overleggen van het AB en DB voor. Daarnaast bespreken ze eventuele zaken in het wekelijkse duurzaamheidsoverleg. De regisseur adviseert, na overleg met de *financieel adviseur*, de eigenaar over zaken als de begroting en outputfinanciering. De algemeen *directeur en het MT* hebben geen actieve rol in het advies, behalve bij de stukken die aan de raad en/of het college worden voorgelegd. De algemeen directeur: *"Ik ben actief betrokken geweest bij de oprichting van ODRA. Toen was outputfinanciering een belangrijke doelstelling. Al een aantal jaren sta ik meer op afstand. Ik faciliteer het proces; de keuze wordt gemaakt door het college"*. Het overleg tussen *eindregisseur*, tevens manager Ruimte, en eigenaar betreft vooral de inzet van de regisseur. Andere onderwerpen (zoals financiën, milieuzaken en bouwprojecten) bespreekt de eindregisseur met de regisseur samen. De regisseur overlegt met de eigenaar. Tot slot wordt de bestuursvoorzitter geadviseerd door de *directeur van ODRA* over zaken als het Gelders stelsel, de samenwerking met partners en financiering.

¹⁷ Gemeente Lingewaard treedt op als voorzitter van dit overleg. Sommige gemeenten nemen deel aan dit overleg met twee ambtenaren, op grond van inhoud (bijv. de ene voor de wabotaken; de andere voor milieutaken). Een scheiding naar eigenaarschap en opdrachtgeverschap komt ook in dit overleg niet voor.

Ook de *opdrachtgever* voert overleg met de directeur van ODRA. Daarnaast is pas recent, op verzoek van de opdrachtgever, een structureel overleg met de *regisseur* ingevoerd over de uitvoering van het Werkprogramma. De reikwijdte van het advies wordt nog uitgekristalliseerd. Over specifieke vergunningverleningen wordt de opdrachtgever geadviseerd door enkele *beleidsmedewerkers ROM*. Tot slot voert de opdrachtgever regulier PO-overleg met de *eindregisseur* ODRA over politiek gevoelige projecten.

De burgemeester, als *eindverantwoordelijke voor handhaving*, wordt geadviseerd door de adviseurs Openbare Orde en Veiligheid (OOV).

1.1.3 Welke informatie vinden betrokkenen belangrijk om die rollen te kunnen vervullen?

Om de rol van *eigenaar* goed te vervullen zijn, volgens de betrokken wethouder, twee randvoorwaarden van cruciaal belang:

- een goede interactie met de ambtelijke organisatie: *"ik verwacht ook van de regisseur dat hij /zij het gemeentelijke belang kan dienen zonder het belang van de uitvoeringsorganisatie uit het oog te verliezen"*;
- een goed partnerschap met de uitvoeringsorganisatie: *"het is van belang dat je je als een verlenging van elkaar ziet; niet als twee aparte of tegenstrijdige entiteiten in een wij-zij relatie"*.

Daarnaast is goede informatie en advies over de volgende onderwerpen van belang:

- het Gelderse stelsel van uitvoeringsdiensten¹⁸
- relevante financiële zaken¹⁹
- de samenwerking met ODRA en partners
- de inzet van de regievoerder
- het werkprogramma en de monitoring erop (globaal)
- de milieuprojecten die ODRA uitvoert

De *opdrachtgever* vindt vooral advies over de volgende onderwerpen van belang:

- het Werkprogramma
- de DVO
- de monitoring van de uitvoering via kwartaalrapportages
- financiële zaken/outputfinanciering
- de projecten die ODRA voor gemeente Renkum uitvoert

¹⁸ Binnen het Gelders Stelsel zijn afspraken gemaakt over de uitvoering van complexe taken en taken die efficiënter gezamenlijk kunnen worden gedaan. Elke omgevingsdienst voert een zogenaamde stelseltaak uit namens alle Gelderse Omgevingsdiensten. ODRA heeft de uitvoering van complexe handhaving als stelseltaak, inclusief het Bureau Milieumetingen, taken met betrekking tot vuurwerk en het toezicht op bodemsaneringen

¹⁹ Bijvoorbeeld financiële informatie t.b.v. de P&C cyclus en (output)financiering.

Volgens de betrokken wethouder *“moet het advies over de bovengenoemde onderwerpen structureel en tijdig worden gegeven om de rol van opdrachtgever goed te kunnen vervullen.”*

De **burgemeester**, tevens **portefeuillehouder handhaving**, hecht vooral belang aan strategisch advies over zaken als samenwerking (en samenwerkingsvorming), financiering, output en klanttevredenheid ten aanzien van alle gemeenschappelijke regelingen, inclusief die ten aanzien van ODRA.

1.1.4 Wat gaat goed en welke knelpunten ervaren betrokkenen in de advisering?

De **eigenaar en bestuursvoorzitter** vindt de ambtelijke advisering waardevol; deze is complementair aan het advies van de directeur van ODRA. Het ambtelijke advies heeft vooral betrekking op de ontwikkelingen en knelpunten in de regio, die vervolgens in het bestuurlijke overleg aan de orde komen. Daarnaast heeft het betrekking op financiële zaken en globaal op het Werkprogramma.

Zoals al boven is vermeld, is het ambtelijke advies aan de **opdrachtgever** sinds kort ingevoerd. Betrokkene wenst structureel en tijdig advies te ontvangen over de onderwerpen die in die rol van belang zijn (zie par. 1.1.3).

De **portefeuillehouder handhaving** wordt goed geadviseerd door de Renkumse adviseurs openbare orde en veiligheid. Als burgemeester hecht zij belang aan strategisch advies over alle gemeenschappelijke regelingen in het algemeen, inclusief die ten aanzien van ODRA. Volgens de burgemeester ontbreekt nog het strategisch advies aan het college over samenwerkingsvorming, financiering, output en klanttevredenheid. Dit wordt bevestigd door de algemeen directeur.

NB De aansluiting van het ambtelijk advies op de rol van het college valt niet binnen de scope van dit onderzoek. Voor de volledigheid vindt het auditteam van belang om de bovengenoemde opmerkingen hier ook te vermelden.

De voorgaande paragrafen hebben we compact verwerkt in de volgende matrix. Hierin wordt samengevat welke bestuurder, in welke rol, advies krijgt over welk onderwerp en door welke adviseur.

1.1.5 Matrix "organisatie ambtelijk advies aan bestuurders over ODRA m.i.v. 2015"

	Bestuurlijke rollen				
	Eigenaar en bestuursvoorzitter	Portefeuillehouder Milieu & Duurzaamheid	Opdrachtgever	Portefeuillehouder RO & Volkshuisvesting	Portefeuillehouder Handhaving, openbare orde
	Gemeentelijke adviseurs				
Onderwerpen					
			m.i.v. 2017		
Werkprogramma	regisseur (globaal)		regisseur		
DVO			regisseur		
Gelders stelsel					
Samenwerking met ODRA en Partners	regisseur (globaal)				
Inzet regievoerder	eindregisseur				
Monitoring kwartaal rapportages	regisseur (globaal)		regisseur		
Financiering	regisseur financ. adviseur (incidenteel) eindregisseur (bij escalatie)		regisseur eindregisseur (bij escalatie)		
BOR (kap- en riolering) vergunningen, toezicht		beleidsmedew. (incidenteel)	regisseur (incidenteel)		
Bouwvergunning, toezicht en handhaving			beleidsmedew (incidenteel) eindregisseur (bij escalatie)	beleidsmedew (incidenteel) eindregisseur (bij escalatie)	
Milieuvergunning, toezicht		Regisseur (globaal) eindregisseur (bij escalatie)	Regisseur (incidenteel) eindregisseur (bij escalatie)		
Handhaving niet RO				adviseurs OOV	

Toelichting: **de regisseur**, tevens senior adviseur Milieu en Duurzaamheid, heeft het grootste aandeel in het ambtelijk advies, vooral ten aanzien van de **bestuursvoorzitter en eigenaar**. Met ingang van de tweede helft van 2017 wordt ook de **opdrachtgever** structureel geadviseerd door de regisseur. De reikwijdte van het advies wordt nog uitgekristalliseerd.

Het advies van de **eindregisseur**, tevens manager Ruimte, heeft betrekking op de inzet van de regisseur en op politiek gevoelige bouwprojecten, milieuzaken en financiën (bij escalatie).

De *algemeen directeur* heeft geen actieve rol meer hierin.

De *financieel adviseur* geeft advies aan de regisseur over de begroting van ODRA en outputfinanciering.

Een aantal *beleidsmedewerkers* adviseren incidenteel de *portefeuillehouder RO* en de *portefeuillehouder M&D* over politiek gevoelige projecten. De *adviseurs OOV* adviseren de *portefeuillehouder handhaving*.

NB Het strategisch advies aan het *college* over samenwerkingsvorming, financiering, output & kwaliteit en klanttevredenheid is nog niet georganiseerd. Het college en de raad worden wel geadviseerd door de regisseur over de begroting van ODRA.

1.2 Conclusie

De aansluiting van het ambtelijk advies op de bestuurlijke rollen

Het ambtelijk advies sluit nog niet volledig aan op de rollen.

- Het ambtelijk advies op de *rol van bestuursvoorzitter en eigenaar* heeft vooral betrekking op ontwikkelingen en knelpunten in de regio, financiële zaken en het werkprogramma ODRA. Op de laatste twee onderdelen is, volgens de betrokken bestuurder, het advies globaal.
- Het ambtelijk advies op *de rol van opdrachtgever* is recent, op verzoek van de betrokken wethouder, structureel ingevoerd. Dit overleg moet nog vorm krijgen. De opdrachtgever wenst *structureel en tijdig advies* over diverse onderwerpen (het Werkprogramma, de DVO, de monitoring van de uitvoering, financiële zaken/outputfinanciering, de projecten die ODRA voor de gemeente Renkum uitvoert).
- Tot slot blijkt dat strategisch advies aan *het college* over onderwerpen als samenwerkingsvorming, financiering en klanttevredenheid nog ontbreekt. Nader onderzoek hierover is nodig.

1.3 Aanbevelingen

1. Organiseer het ambtelijk advies in relatie tot de bestuurlijke rollen. Houd het overzicht actueel over welke onderwerpen voor welke rol van belang zijn en welke competenties en expertise hiervoor nodig zijn. Zorg ervoor dat er geen hiaat of overlap in het advies ontstaat. Ga na wat de behoefte van het hele college is aan strategisch advies op dit terrein.

2. Borg het advies op de rol van eigenaar en blijf participeren in intergemeentelijke overleggen, zodat de gemeente Renkum actief invloed kan blijven uitoefenen op de bedrijfsvoering van ODRA.

3. Versterk het advies aan de opdrachtgever over de onderwerpen die in die rol van belang zijn. Houd rekening met de wensen van de opdrachtgever over de kwaliteit en tijdigheid van het advies. Continueer het recent ingevoerde overleg tussen de regisseur en opdrachtgever en evalueer dat over een aantal maanden.

2 DE AMBTELIJKE REGIEVOERING OP DE DIENSTEN DOOR ODRA

In dit hoofdstuk gaan we in op de *ambtelijke regievoering* op de diensten van ODRA. In afstemming met het college, de directeur, de concerncontroller, de manager Ruimte en de regisseur hebben we de volgende *definitie van het proces van regievoeren* gehanteerd:

Regievoeren is het coördineren van de kwaliteit en levering van de te leveren diensten door **partners**, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, conform eerder gemaakte samenwerkingsafspraken. Het gaat hierbij niet om contractmanagement richting **marktpartijen/leveranciers**.²⁰

Deze definitie wordt ook gehanteerd door VNG Realisatie, voorheen het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING).

Focus

We hebben ingezoomd op het proces van regievoeren op het Programma "**de Bouw vergunningverlening** en toezicht". Dit is één van de zeven programma's die ODRA voor de gemeente Renkum uitvoert. De andere zijn:

1. omgevingsdienst algemeen
2. milieuvergunning en toezicht
3. bodemtoezicht
4. handhaving
5. expertise
6. projecten

Zoals al eerder is aangegeven, hebben we dit programma geselecteerd vanwege de relevante omvang, zowel in financiële zin als wat betreft het aantal geleverde producten én het aantal ingezette uren door ODRA. Onder dit programma valt de uitvoering van de werkprocessen die in oktober 2015 zijn overgedragen aan ODRA: de "**vraagafhankelijke werkprocessen**". In totaal gaat het om 17 werkprocessen, voorheen 18.²¹

NB Deze werkprocessen worden niet volledig door ODRA uitgevoerd. Er is een "**knip**" in de processen afgesproken waardoor vele ambtenaren nog steeds een rol daarin hebben; deze rol is vooral adviserend. Als gevolg van de knip dient de regisseur een coördinerende rol te hebben ten aanzien van de interne processen die afstemming met ODRA vereisen.

²⁰ Het verstrekken van een opdracht aan marktpartijen is een ondersteunend proces, onderdeel van het proces "inkopen en contracteren"

²¹ Het werkproces riolering (rioolaansluiting) wordt niet meer door ODRA uitgevoerd.

Volgens de regisseur ligt de verantwoordelijkheid voor deze processen bij de vakafdeling. De regisseur kijkt mee of deze processen ook aansluiten bij de processen van ODRA.

Het gaat om de volgende werkprocessen:

Titel "vraagafhankelijk werkproces"	Betrokken team
vaststellen NAP-hoogtes in vergunningprocedure	BOR en ROM
hemelwaterafvoer en grondwaterstromen	BOR en ROM
voor -en eindopname openbare ruimte bij bouwproject	BOR
uitzetten of controleren rooilijnen	BOR-landmeten
<i>riolering, niet meer²²</i>	<i>BOR</i>
kappen	BOR-groen en BGZ
advisering RO-project	ROM
handelen in strijd met regels ruimtelijke ordening (afw. bestemmingsplan)	ROM
handhaving en afwijken bestemmingsplan	ROM
advisering voor welstand (Commissie ruimtelijke kwaliteit)	ROM
werk of werkzaamheden uitvoeren (aanleggen)	ROM
monumenten	ROM
beoordelen bouwplaats inrichting en bouwveiligheidsplan	ROM-verkeer
uitweg	ROM-verkeer en BGZ
huisnummering	BGZ en BAG
behandelen bezwaarschriften via externe bezwaarschriften commissie	(BO&A)-juristen
behandelen bezwaarschrift APV – Bijzondere Wetten	(BO&A)-juristen
hennepconvenant	(BO&A)-OOV

²² Nieuwe riool aansluitingen worden niet meer door ODRA behandeld. Gemeente Renkum heeft een nieuwe aansluitverordening. Een online aanvraagformulier hiervoor moet nog ontwikkeld worden. De aanvragen worden op dit moment behandeld door een gemeentelijke medewerker.

2.1. Bevindingen

De hoofdvraag over regievoering in dit onderzoek luidt:

“In hoeverre is de ambtelijke regievoering op de diensten door ODRA doeltreffend?”

Deze hoofdvraag was in het plan van aanpak uitgewerkt in de volgende drie deelvragen:

1. Welke afspraken zijn gemaakt over de regievoering op de diensten door ODRA? Is de regievoering conform afspraken uitgevoerd?
2. Zijn de gewenste resultaten m.b.t. de diensten van ODRA vastgelegd? In hoeverre zijn deze bereikt?
3. Waar wijkt de praktijk t.o.v. de regievoering en/of bereikte resultaten af van bestaande afspraken? Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

Zoals boven is toegelicht, heeft regievoeren zowel betrekking op de interne organisatie als op de kwaliteit en levering van de diensten door ODRA. Daarom hebben we de beantwoording van de deelvragen geordend in twee onderdelen:

A. De interne regievoering

B. De regievoering op de kwaliteit en levering van de diensten door ODRA

Per onderdeel beschrijven we eerst de bestaande afspraken en dan de uitvoeringspraktijk met aandacht voor knelpunten en good practice. Op basis van de bevindingen trekken we onze conclusies en tot slot doen we enkele aanbevelingen.

2A. DE INTERNE REGIEVOERING

In de volgende paragrafen gaan we in op de interne regievoering. De regievoering op de kwaliteit en levering van de diensten door ODRA komt aan de orde in par.2.B en volgende.

2.1.a Welke afspraken zijn gemaakt over de interne regievoering?

Volgens een intern bericht²³ op Intranet heeft de Renkumse organisatie een regisseur, die regie voert op de naleving van de dienstverleningsovereenkomst met ODRA. Op strategisch vlak schakelt de regisseur met de eindregisseur, tevens manager Ruimte. De regisseur krijgt inbreng van vijf sub- regisseurs; het gaat om een medewerker van de volgende teams:

- ROM
- BOR
- Servicepunt
- ICT/BAG
- Financiën/leges

²³ Vergunning, toezicht en handhaving naar ODRA: wat gaat er veranderen?“ bericht d.d. 1-10-2015

Deze medewerkers zijn tevens aanspreekpunt voor ODRA-zaken van hun team.

Dus op papier kent de gemeente Renkum een ambtelijke "*regiefunctie ODRA*". Deze bestaat uit: de regisseur, een eindregisseur en meerdere sub-regisseurs. In 2015 is ook afgesproken dat de regievoering verder inhoud zou krijgen.²⁴

Tijdens de voorbereiding van het onderzoek, hebben we zowel de regisseur als de eindregisseur gevraagd om aan te geven wie, anno nu, wat doet ten aanzien van ODRA.

Volgens **deze opgave** zijn de huidige taken en verantwoordelijkheden als volgt verdeeld:

-*de eindregisseur* is verantwoordelijk voor zowel de regie op samenwerking als voor bouw- en milieuprojecten;

-*de regisseur* bespreekt en lost de problemen op ten aanzien van de werkafspraken en werkprocessen. Ook bewaakt ze van de voortgang van de uitvoering van het werkprogramma. Daarnaast is ze verantwoordelijk voor:

- Het adviseren van de wethouder als lid van het AB en DB (eigenaar)
- Het adviseren van het college en de raad ten aanzien van onder andere de begroting
- Het bespreken (voortgang) werkprogramma met de wethouder (opdrachtgever)

-*de sub-regisseurs hebben* het overzicht van de inhoudelijke vragen richting ODRA en signaleren problemen in de processen en werkafspraken aan de regisseur.

De uitvoeringspraktijk

2.2.a Welke knelpunten ervaren betrokkenen in de regievoering op de interne processen?

Tijdens het onderzoek hebben we een aantal **knelpunten** met betrekking tot de geselecteerde interne processen geconstateerd. Daarnaast hebben de auditees een aantal knelpunten gesignaleerd die betrekking hebben op de afstemming van deze processen tussen de twee organisaties. De oplossing ervan vraagt een actieve bijdrage van beide organisaties.

- De functie van regisseur is nog niet beschreven. In het functieboek HR21 van de gemeente Renkum is er geen functieomschrijving regisseur opgenomen.
- Er is tot zover geen sprake geweest van regulier overleg met de zogenaamde sub-regisseurs; ook zijn er geen afspraken met hen gemaakt over informatie-uitwisseling, bewaking en escalatie m.b.t. de "vraagafhankelijke werkprocessen".
- De beschrijving van de 17 "vraagafhankelijke werkprocessen" is niet meer actueel. Een actueel overzicht van contactpersonen en procesverantwoordelijke(n) ontbreekt. Zowel de stappen als de actoren in de werkprocessen zijn sinds 2015 veranderd: het is onduidelijk wie wat doet. Bovendien zijn processen langer geworden door de knip en meer overdrachtsmomenten.

²⁴ Raadsvoorstel overdracht wabotaken d.d. 30 sept 2015, kenmerk 137096

- Enkele geïnterviewde medewerkers weten niet wat ODRA concreet doet of voor de gemeente kan betekenen. Ook is er nog geen introductie/ werkprotocol ODRA aanwezig voor nieuwe medewerkers.
- Het proces rondom de kapvergunning loopt nog niet efficiënt. De bomenverordening van de gemeente Renkum zal nader aangepast worden.

Knelpunten die betrekking hebben op de afstemming tussen de twee organisaties

- Door wisselingen in het personeelsbestand kennen enkele gemeentelijke medewerkers en de medewerkers van ODRA elkaar niet. Blijvende aandacht voor kennismaking en periodieke ontmoeting is daarom van belang. Contacten verlopen vaak via algemene emailadressen (postbus@ODRA; info@renkum). Volgens enkele geïnterviewden vergroot dit de afstand tussen de medewerkers.
- Volgens meerdere medewerkers is de doorverwijzing vanuit de gemeentelijke website naar de website van ODRA niet specifiek genoeg. Daardoor is de gevraagde informatie niet goed te vinden voor inwoners.
- De gemeente Renkum heeft geen handhavingsjuristen meer in huis. Na de overdracht van de juridische APV-taken aan ODRA blijkt er een grijs gebied te zijn ontstaan. Er zijn taken die door de gemeente moeten worden uitgevoerd, maar de formatieruimte is naar ODRA overgebracht. Dit grijze gebied is tot nu toe ondervangen door flexibiliteit van de gemeentelijke juridische medewerkers.
- Het beheer over het archief is versnipperd. De uitvoeringsorganisatie "De Connectie" beheert het statische archief van de gemeente Renkum. Dit bestaat uit documenten uit verschillende systemen die door de jaren heen door de gemeente zijn gebruikt: Pandendossier, OVX, het Zaaksysteem. Daarnaast beheert ODRA haar eigen archief en is verantwoordelijk voor het dynamische archief. Het grootste risico is dat bouwdoSSIERS op de lange termijn versnipperd raken door gebrek aan koppeling tussen de verschillende systemen.
- Volgens de portefeuillehouder RO zijn politiek gevoelige zaken niet altijd tijdig door ODRA signaleerd en vervolgens met regisseur en met hem besproken.
- Het gaat nu beter met het innen van de leges. Toch is het proces langer geworden o.a. omdat de twee organisaties verschillende financiële systemen gebruiken, die niet met elkaar communiceren. Hierdoor zijn handmatige werkzaamheden nodig.

2.3.a Wat gaat goed?

- Uit de interviews blijkt dat collega's binnen de gemeente Renkum elkaar weten te vinden. In het RO-overleg en in het recent ingevoerde Regiekamer overleg (zie ingezette veranderingen) worden incidenten besproken.
- De geïnterviewde medewerkers voelen zich betrokken bij de dienstverlening aan de inwoners en nemen het initiatief om eventuele problemen op te lossen.
- Diverse medewerkers stellen zich flexibel op en blijven onvoorzien werk verrichten om diverse knelpunten te minimaliseren (zoals bij het innen van leges).

- Op het terrein van de behandeling van bezwaarschriften wordt jaarlijks geëvalueerd met de betrokkene medewerkers van beide organisatie.
- De regisseur schakelt de eindregisseur in bij escalatie.

Ingezette veranderingen

Tijdens het onderzoek heeft de organisatie meerdere acties genomen om de regievoering op de interne processen te optimaliseren. Hieronder enkele acties:

- Recent is de Regiekamer ingevoerd. Dit is een overleg van een aantal medewerkers van de gemeente Renkum met medewerkers van ODRA om de bouw aanvragen in strijd met het bestemmingsplan, handhavingstaken en projecten te bespreken. De regisseur is voorzitter. Wethouders en medewerkers (van beide organisaties) kunnen uitgenodigd worden op basis van de agendapunten. Deelnemers en agendapunten zijn nog niet uitgekristalliseerd.
- De rol van regisseur wordt steeds meer bekend en zichtbaar binnen de organisatie. Meer medewerkers benaderen de regisseur met vragen over ODRA.
- De "vraagafhankelijke werkprocessen" van team BOR, ROM en Verkeer (zie pag. 18) worden geactualiseerd door ervaren ambtenaren in overleg met de regisseur en ODRA.
- Het interne proces van de kapvergunning wordt door een juridisch adviseur onder de loep genomen en waar nodig aangepast. Dit wordt vervolgens weer afgestemd met ODRA.
- De takenverdeling over de APV-taken wordt in beeld gebracht door de regisseur samen met een juridisch adviseur.
- Er wordt gewerkt aan verbetering van de afstemming tussen ODRA en het Servicepunt.

Praktijk versus afspraken en referentiemodel

2.4.a Waar wijkt de uitvoeringspraktijk af van bestaande afspraken?

Hieronder resumeren we op welke punten de regievoering door de eindregisseur, de regisseur en de sub-regisseurs in de praktijk afwijkt van de bestaande afspraken én van de gehanteerde definitie van regievoeren.

De rol van eindregisseur

Op papier is de eindregisseur verantwoordelijk voor zowel de regie op samenwerking als voor bouw- en milieuprojecten. In de praktijk heeft de eindregisseur regulier overleg met de manager vergunningen van ODRA én een rol bij escalatie zowel intern als richting ODRA. *"Het inschakelen van de eindregisseur is een vorm van escalatie. Dit helpt om problemen op te lossen, bijvoorbeeld door samen te sparren, intern overleg te voeren of door overleg met de leidinggevenden van ODRA."*

De rol van sub-regisseur

Op papier verzorgen de sub-regisseurs het overzicht van de inhoudelijke vragen richting ODRA en signaleren problemen in de processen/werkafspraken aan de regisseur. Uit de interviews blijkt dat de rol van sub-regisseur in de praktijk niet is toegekend. De bereidheid om die rol op te pakken is er wel.

De rol van regisseur

Uit het onderzoek blijkt dat de senior-beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid, in een part time functie, in drie rollen opereert: als regisseur, als netwerker en als adviseur. De rollen van netwerker en adviseur zijn in hoofdstuk 1 toegelicht. Hier gaan we in op de rol van regisseur /interne coördinator.

In 2015 is afgesproken dat de regievoering verder inhoud zou krijgen. In de praktijk is de functie van regisseur nog niet beschreven.

Tijdens het onderzoek hebben we verschillende **verwachtingen** geconstateerd t.a.v. deze rol. Volgens de opdrachtgever hoeft de regisseur niet sterk op inhoud te zijn. Hij/zij heeft andere vaardigheden dan een adviseur en is vooral belast met het coördineren van de levering van de diensten van ODRA. Van belang is dat de regisseur bekend is binnen de organisatie, op de hoogte is van trends en structurele problemen en hierop acteert. De opdrachtgever verwacht van de regisseur het volgende:

- dat zij/hij goed onderscheid kan maken tussen incidentele en structurele kwesties. (deze laatste horen gesignaleerd te worden aan de bestuurder);
- dat zij/hij managementrapportages kan filteren naar opvallende / trendmatige zaken;
- dat bij besluiten een beargumenteerde keuze wordt voorgelegd met alternatieven.

Volgens de eigenaar is de regisseur vooral belast met de regievoering op de diensten van ODRA en ziet toe dat deze geleverd worden, conform de afspraken. *“Cruciaal is dat de regiefunctie oog heeft voor beide belangen: dat van de individuele gemeente én dat van de uitvoeringsorganisatie. Je mag scherp zijn in de onderhandeling en tegelijkertijd moet je het belang van een solide en goede uitvoeringsorganisatie niet uit het oog verliezen”*. Verder is het volgens de eigenaar van belang dat de regisseur bekend is binnen de organisatie, dat die voor voldoende interne afstemming en het stroomlijnen van processen zorgt.

Volgens de eindregisseur moet de regisseur niet alle individuele knelpunten in de uitvoering oplossen. De individuele medewerkers zijn in eerste instantie hiervoor verantwoordelijk. Waar dat niet lukt, kunnen ze opschalen naar de regisseur. Deze bespreekt de oplossing met de accountmanager. Als dat geen resultaat levert, dan kan de regisseur opschalen naar de eindregisseur.

Uit de gesprekken blijkt dat de bovengenoemde verwachtingen niet gecommuniceerd zijn. Bovendien, zoals al eerder is vermeld, is een functieomschrijving van regisseur nog niet beschikbaar.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat de coördinerende rol van de regisseur richting de interne processen nog aandacht vraagt door diverse omstandigheden. Volgens de regisseur en eindregisseur is er onvoldoende tijd geweest voor de interne regievoering door vele **problemen in de implementatiefase**. In oktober 2015 heeft de gemeente Renkum de uitvoering van achttien “vraagafhankelijk werkprocessen” aan ODRA overgedragen. De veronderstelling was dat de

gemeentelijke organisatie nauwelijks werk aan deze processen meer zou hebben. In werkelijkheid hebben vele gemeentelijke medewerkers nog een rol in deze processen, vooral adviserend.

“Door de knip in processen zijn zwakke schakels ontstaan. We hebben knelpunten ervaren bij meerdere processen/onderdelen, waaronder: de BAG, kapvergunning, de archivering, het innen van de leges”. “Voorafgaand aan de besluitvorming over het uitbesteden van de aanvullende werkprocessen aan ODRA zijn er verschillende knelpunten en risico’s door medewerkersesignaleerd. Deze zijn niet gebruikt om voorafgaand aan de overgang passende maatregelen te treffen. Dit heeft ertoe geleid dat er na de overgang een aantal zaken niet goed op orde waren. Het kost veel tijd en energie om zaken achteraf te verbeteren.”

Diverse medewerkers hebben bevestigd onvoorzien werk te hebben uitgevoerd m.b.t. de vraagafhankelijke werkprocessen. Dit vanuit eigenaarschap, hun verantwoordelijkheidsgevoel richting de inwoners, de bestuurders en om escalatie te voorkomen.

2.5.a Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

Uitvoeringspraktijk versus afspraken over interne regie

De organisatie van de regiefunctie zoals oorspronkelijk en later op papier is vastgelegd, is in de praktijk niet uitgevoerd. In 2015 is afgesproken dat de regievoering verder inhoud zou krijgen. In de praktijk is de functie van regisseur nog niet beschreven. Hierdoor zijn verschillende verwachtingen over deze rol ontstaan. In de praktijk opereert de senior beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid in drie rollen: als adviseur, netwerker, regisseur/ coördinator.

De regievoering op de interne processen die afstemming met ODRA vereisen

In oktober 2015 heeft de gemeente Renkum de uitvoering van 18 werkprocessen aan ODRA overgedragen. Hiervoor zijn de zogenaamde stekkerafspraken gemaakt en procesbeschrijvingen opgesteld. De veronderstelling was dat na de overdracht van deze taken de gemeentelijke organisatie nauwelijks werk aan deze processen meer zou hebben. In de praktijk worden deze werkprocessen niet volledig door ODRA uitgevoerd. Er is een “knip” in de processen afgesproken waardoor vele ambtenaren nog steeds een rol daarin hebben; deze rol is vooral adviserend. Bovendien zijn door de knip zwakke schakels ontstaan op diverse terreinen (denk aan de kapvergunning, het innen van leges, de BAG, archivering). Een paar knelpunten (BAG, leges) is inmiddels verkleind. Een aantal is tijdens het onderzoek opgepakt (zie ingezette verandering). Een aantal vraagt nog actie (zie aanbevelingen).

Zowel de regisseur als andere medewerkers hebben onvoorzien werk verricht om knelpunten te minimaliseren. Hierdoor is er minder tijd geweest voor de regievoering op de interne processen. Deze begint steeds meer vorm te krijgen (zie ingezette verandering).

2.6.a Aanbevelingen

Hieronder doen we enkele aanbevelingen. Aanbevelingen 5 t/m 10 vragen een actieve bijdrage van beide organisaties.

A1. Optimaliseer de interne regievoering door:

- het verder vormgeven aan het Regiekamer overleg.
- afspraken maken en communiceren over informatie-uitwisseling, bewaking en escalatie m.b.t. de werkprocessen.

A2. Beschrijf de functies van regisseur, adviseur en netwerker, inclusief competenties, expertise en benodigde formatie.

A3. Actualiseer de beschrijving van alle "vraagafhankelijk werkprocessen", inclusief de procesverantwoordelijken en de actoren. Een actuele beschrijving van de processen is altijd belangrijk; bij een knip is die noodzakelijk. Zorg voor: zo min mogelijke stappen, duidelijke afspraken over wie wat doet, voldoende formatie/expertise en directe communicatie tussen de betrokken medewerkers van de twee organisaties.

A4. Stel een introductieprogramma/ werkprotocol ODRA op voor nieuwe medewerkers (ook van het Servicepunt).

A5. Geef blijvende aandacht aan persoonlijke kennismaking, directe contacten en ontmoeting tussen gemeentelijke medewerkers en medewerkers van ODRA. Dit draagt bij aan collegialiteit en aan procesuitvoering.

A6. Beschrijf en los het grijs gebied op het terrein van de APV-taken op. We zien twee alternatieven: borg voldoende formatie en expertise binnen de gemeente Renkum of maak aanvullende afspraken met ODRA hierover.

A7. Verbeter de aansluiting van de gemeentelijke website op die van ODRA.

A8. Onderzoek nader de knelpunten m.b.t. het statisch (historisch) archief en de aansluiting met het dynamische archief met ODRA. De verantwoordelijkheid voor het statisch archief ligt nu bij De Connectie. De gemeente Renkum dient ervoor te zorgen dat De Connectie en ODRA hier de nodige aandacht aan geven.

A9. Maak afspraken met ODRA over het tijdige signaleren en bespreken van politiek gevoelige onderwerpen.

A 10. Blijf structureel aandacht geven aan informatieoverdracht over leges.

2B. DE REGIEVOERING OP DE KWALITEIT EN LEVERING VAN DIENSTEN

2.1.b Zijn de gewenste resultaten m.b.t. de diensten van ODRA vastgelegd?

De gemeente Renkum en ODRA maken jaarlijks afspraken over de te leveren diensten in het zogenaamde **Werkprogramma**. Een deel van de producten neemt de gemeente Renkum af op grond van een wettelijke verplichting. Het gaat om de zogeheten basistaken. Een deel van de taken, zoals de bouw- of bodemtaken en de APV-taken, is vraagafhankelijk. De uitvoering van de 17 geselecteerde werkprocessen (de volledige lijst is op pag. 18) is vraagafhankelijk.

In de werkprogramma's 2016 en 2017 zijn afspraken vastgesteld over *het aantal te leveren uren en producten* met betrekking tot de geselecteerde diensten (de vraagafhankelijke werkprocessen). Deze vallen onder het programma "Bouw vergunningverlening". In de werkprogramma's zijn ook de afspraken vastgesteld over de kwaliteit van de te leveren producten en diensten. Hieronder geven we inzicht in deze afspraken.

Aantal te leveren uren en producten

In 2016 zijn voor de "Bouw vergunningverlening" van de Gemeente Renkum 3.102 uren en 236 producten begroot. In 2017 zijn voor het programma "Bouw vergunningverlening en toezicht" samen 6.916 uren en 927 producten begroot. Daarbovenop zijn ook in andere programma's²⁵ uren opgenomen ten behoeve van vergunningverlening en handhaving.

Kwaliteit

Het leveren van *kwaliteit* is een belangrijk thema zowel voor de gemeente Renkum als voor ODRA. Dit thema is in ontwikkeling en wordt in regioverband besproken. In 2016 heeft ODRA zich tot doel gesteld te voldoen aan de "Kwaliteitscriteria 2.1. voor vergunningverlening, toezicht en handhaving"²⁶. Voor 2017 zijn aanvullende afspraken gemaakt over de zogenaamde KPI's.²⁷

In 2016 waren de gehanteerde normen voor de bouwvergunningverlening de volgende twee:

Norm

Vergunningverlening Wabo + BRIKS (productie)	98 % van de definitieve aanvragen wordt binnen de wettelijke termijnen afgehandeld.
Meldingen (tijdigheid)	90 % van de meldingen wordt binnen de wettelijke termijn afgehandeld (excl. opschorting).

In 2017 zijn 12 algemene **KPI's** genoemd; zes hiervan zijn meetbaar. Het gaat om de volgende KPI's:

- 90% van het aantal *begrote producten* is geleverd;

²⁵ bijvoorbeeld E03.1: Advies verstrekken bouw

²⁶ De KPMG Kwaliteitscriteria 2.1 bevatten criteria voor kritische massa, inhoud en proces. De criteria geven aan welke capaciteit, kennis en ervaring tenminste in een organisatie aanwezig moet zijn om de VTH-taken goed uit te voeren.

²⁷ KPI staat voor Kwalitatieve Prestatie Indicatoren. KPI's helpen het management om prestaties van het bedrijf te monitoren. Dit kan bijvoorbeeld de klanttevredenheid van een bedrijf zijn, maar ook omzet of winst kan gezien worden als een Key Performance Indicator

- 90% van het aantal *begrote uren* is geleverd;
- ODRA heeft *tevreden klanten* en scoort minimaal een 7 bij interviews of 80% zeer tevreden bij digitale bulkuitvraag
- 95% van alle *binnenkomende klachten* word in minder dan drie werkdagen telefonisch/fysiek opgepakt
- 85% van de *vergunningen is binnen de wettelijke termijn verleend*²⁸
- Bij 35% van de partners zijn *de asbestdaken* geïnventariseerd.

2.2.b Zijn de geselecteerde diensten conform afspraken geleverd?

Aantal gerealiseerde uren en producten in 2016

Door de aantrekkende economie zijn in 2016 meer bouwaanvragen ingediend dan begroot. Hierdoor zijn in werkelijkheid 4.839 uren gerealiseerd. Ook zijn 234 extra producten (in totaal 470 producten) gerealiseerd. In percentage gaat het om een realisatie van 156,0% van de uren en 199,2% van de producten.

Kwaliteit

Over de **normen** heeft ODRA in 2016 in algemene termen verantwoord:

Vergunningverlening Wabo +overige (productie)	Ja	De vergunningen zijn in het algemeen binnen de termijn afgehandeld.
Meldingen (tijdigheid)	Ja	De meldingen zin over het algemeen binnen de daarvoor geldende termijn afgehandeld

Aantal gerealiseerde uren en producten in 2017

Ook in 2017 kent de realisatie voor bouwvergunningen een overschrijding ten opzichte van de planning. De overschrijding zit vooral in het product bouwvergunning "regulier klein". De uren kennen een kleine overschrijding. In werkelijkheid zijn 7.407 uren en 1.259 producten gerealiseerd. In percentage gaat het om een realisatie van 134% van de producten en 104% van de uren ten opzichte van de begroting.

Kwaliteit

In 2017 heeft ODRA de norm over de afhandeling binnen de wettelijke termijn verlaagd van 98%²⁹ naar 85%. Ook zijn de kwaliteitsnormen over het verlenen van vergunningen binnen de wettelijke termijn én over de afhandeling van klachten niet meer per product gemeten maar globaal. Hierdoor is het niet te zien hoeveel bouwvergunningen afgehandeld zijn binnen de termijn en hoeveel klachten specifiek hierover zijn ontvangen en binnen de termijnen afgehandeld.

2.3.b Wat gaat goed en welke knelpunten ervaren betrokkenen in de regiovoering en dienstverlening?

ODRA heeft de informatie over de uitvoering van het werkprogramma per kwartaal aangeleverd.

²⁸ In 2016 was de norm 98%

²⁹ Dit voorstel is met de partners voorbereid en alle partners hebben hiermee ingestemd

In de overleggen tussen de regisseur en de accountmanager van ODRA wordt de realisatie van het werkprogramma besproken. Recent is een nieuwe accountmanager aangesteld.

De regisseur heeft het initiatief genomen om een intergemeentelijk ambtelijk overleg op te starten tussen de gemeenten Arnhem, Lingewaard en Renkum (*de bouwpartners*). Het doel is om meer grip te krijgen op de uitvoering van bouwtaken door ODRA.

Uit de interviews met de betrokken medewerkers van de gemeente Renkum blijkt dat de meeste medewerkers de expertise van ODRA waarderen, vooral bij de uitvoering van de primaire taken en milieucontroles. Een veel gehoorde uitspraak: "*De kracht van ODRA ligt in de grootte en expertise van die organisatie. ODRA voert taken uit voor meerdere gemeenten en de Provincie en heeft hierdoor en brede ervaring*".

Tegelijkertijd vinden de meeste medewerkers dat de kwaliteit van de dienstverlening op een aantal punten niet is verbeterd; ze benoemen enkele knelpunten:

1. Voor de reguliere wabo-vergunningen geldt een wettelijke termijn van 8 weken met mogelijkheid tot verlenging met 6 weken. Medewerkers denken dat de optie tot verlenging vaker dan voorheen wordt gebruikt;
2. Medewerkers signaleren dat vergunningen in een aantal gevallen van rechtswege zijn verleend;
3. Medewerkers hebben het gevoel dat er meer aanvragen bouwvergunningen worden afgewezen dan voorheen.

2.4.b Welke uitleg geeft ODRA over de knelpunten?

We hebben een reactie aan de accountmanager op de drie bovengenoemde knelpunten gevraagd en de volgende reactie ontvangen:

- 1) *In 2017 zijn er gezien de enorme aantallen vergunningen en de daaraan gekoppelde werkdruk inderdaad wel termijnen verlengd. Vaak gaat het om plannen die niet passen binnen het geldende bestemmingsplan en waarvoor externe advisering moet worden gevraagd. Hiervoor is aandacht gevraagd bij de casemanagers. Termijnen worden alleen verlengd indien strikt noodzakelijk.*

Aantal van ZAKEN	Zaak verlengd?		
Resultaat	Ja	Nee	Eindtotaal
Ingetrokken door aanvrager	1	84	85
Ingetrokken door bevoegd gezag		5	5
Vergunningaanvraag afgewezen	10	14	24
Vergunningaanvraag buiten behandeling gelaten		28	28
Vergunningaanvraag ingewilligd	95	157	252
Vergunning vrij		24	24
Zaak overgedragen		1	1
Eindtotaal	106	313	419

Aantal van ZAKEN	Aantal weken verlengd				
Resultaat	2 weken	3 weken	6 weken	n.v.t.	Eindtotaal
Ingetrokken door aanvrager			1	84	85
Ingetrokken door bevoegd gezag				5	5
Vergunningaanvraag afgewezen			10	14	24
Vergunningaanvraag buiten behandeling gelaten				28	28
Vergunningaanvraag ingewilligd	1	1	93	157	252
Vergunningvrij				24	24
Zaak overgedragen				1	1
Eindtotaal	1	1	104	313	419

2) Er zijn in 2017 een 3-tal kapvergunningen van rechtswege verleend (dit is 1% van het totaal aantal verleende vergunning). De regisseur is op de hoogte gebracht.

3) We verlenen zelfs meer vergunningen binnen de geldende termijnen. Qua afwijzen: het Renkumse beleid is hetzelfde, we toetsen hetzelfde. Echter de informatie van de aanvrager kan soms achterwege blijven na herhaaldelijk rappelleren. Dan kunnen we niks anders dan afwijzen.

2.5.b Conclusies

De levering van producten en diensten

De gewenste resultaten m.b.t. de diensten zijn vastgelegd in het Werkprogramma van ODRA. Verantwoording hierover wordt per kwartaal door ODRA verstrekt via de partnerrapportage. De regisseur monitort de uitvoering van het werkprogramma en bespreekt de partnerrapportages met de accountmanager ODRA. Daarnaast heeft de regievoerder een bouwoverleg met Arnhem en Lingewaard opgestart om meer grip op de bouwtaken te krijgen.

Door de aantrekkende economie heeft ODRA zowel in 2016 als in 2017 meer uren en meer producten geleverd binnen het *programma Bouw vergunningverlening* dan begroot. In percentage gaat het om een realisatie van 156% van de uren en 199% van de producten in 2016. In 2017 is een realisatie gemeten van 134% van de producten en 104% van de uren ten opzichte van de begroting.

Kwaliteit

De kwaliteit van producten en diensten is een belangrijk thema voor beide organisatie en is in ontwikkeling. De afspraken over de kwaliteit van de diensten worden in regioverband gemaakt. Het aantal meetbare kwaliteitsnormen is verhoogd van 2 naar 6 in 2017. Ook is ODRA begonnen met het meten van de klanttevredenheid. Tegelijkertijd is de norm over de afhandeling binnen de wettelijke termijn verlaagd. Bovendien zijn de normen in 2017 globaal gemeten, niet meer per product. Hierdoor zijn de afhandeling van klachten én de verlening van de vergunning binnen de wettelijke termijn niet meer inzichtelijk per programma/product.

Uit navraag blijkt dat in 2017 bij ongeveer een kwart van de aanvragen sprake is geweest van verlenging van de termijn met 6 weken (om een beslissing te nemen op de aanvraag).

2.6.b Aanbevelingen

B1. Versterk de ingezette acties: blijf de uitvoering van het werkprogramma kritisch monitoren en bespreken met de accountmanager; zet het overleg met bouwpartners door.

B2. Ontwikkel een visie op (output)financiering én op de kwaliteit van de dienstverlening (vooral over klanttevredenheid, afhandeling binnen de wettelijke termijn, vergunningverlening van rechtswege). Betrek het college en het MT hierin.

B3. Maak afspraken met ODRA over de wijze van verantwoording: op hoofdlijnen voor het bestuur en op productniveau voor de regisseur.

B4. Zet in om alle aanvragen binnen de wettelijke termijn van 8 weken te verlenen.



Gemeente Renkum

“De gemeente Renkum en de ODRA”.

Inleiding

In het onderzoeksprogramma interne audits 2017 is een audit opgenomen naar de regievoering op de ODRA door de ambtelijke organisatie van Renkum. Voor u ligt het plan van aanpak voor deze audit.

Aanleiding

In 2012 heeft de gemeente Renkum samen met tien andere Gelderse gemeenten en de Provincie Gelderland de Omgevingsdienst Regio Arnhem (ODRA) opgericht door middel van een Gemeenschappelijke Regeling³⁰. In 2013 hebben de ODRA en de deelnemers rechten en plichten van de partijen in een dienstverleningsovereenkomst (DVO)³¹ vastgelegd. Op grond van het jaarlijkse Werkprogramma bepaalt de gemeente Renkum welke taken de ODRA specifiek voor haar uitvoert.

Sinds de oprichting voert de ODRA voor de gemeente Renkum taken op het gebied van de Wet Milieubeheer uit. Vanaf 1 oktober 2015 heeft de gemeente Renkum ook de bouwtaken en de juridische APV-taken aan de ODRA overgedragen.

Ten aanzien van de ODRA vervult de gemeente Renkum meerdere rollen: die van mede-eigenaar, opdrachtgever en regievoerder. In de tweede helft van 2015 is besloten om een betere scheiding tussen de rollen als eigenaar en als opdrachtgever aan te brengen, door deze rollen bij verschillende wethouders te beleggen. Ook is besloten dat de ambtelijke regisseur adviseur is van de wethouder in het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur.

³⁰ De gemeenschappelijke regeling Omgevingsdienst Regio Arnhem is in werking getreden op 14 november 2012. De elf deelnemende gemeenten zijn: Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rozendaal, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar. Ook de Provincie Gelderland is hier lid van. Deze GR is gewijzigd in 2015.

³¹ De DVO tussen gemeente Renkum en ODRA is in mei 2013 ondertekend.

Door middel van dit onderzoek willen het college en de directie van Renkum meer inzicht krijgen in de wijze waarop de ambtelijke advisering is georganiseerd in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van de ODRA. Daarnaast willen ze meer inzicht krijgen in de doeltreffendheid van de regievoering op de diensten door de ODRA en lessen trekken om waar mogelijk deze verder te optimaliseren. Deze lessen kunnen ook op andere samenwerkingsverbanden van toepassing zijn.

Definitie en afbakening

Regievoeren is een hot item voor vele gemeenten, zo ook voor de gemeente Renkum.

Een definitie en afbakening van dit begrip treft u in bijlage 2 aan.

De audit richt zich op het kalenderjaar 2016 t/m de eerste helft van 2017.

De regievoering op andere samenwerkingsverbanden valt niet binnen de scope van dit onderzoek.

Een oordeel over het proces "het vormen van de samenwerking" is niet aan de orde" (lees meer in bijlage 2). De kwaliteit van de uitvoering van de taken door de ODRA is geen onderwerp van onderzoek. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit onderwerp van een auditonderzoek.

Doel

Het doel van deze audit is tweeledig:

1. Inzicht geven in de organisatie van de ambtelijke advisering in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van de ODRA én in de doeltreffendheid van de regievoering op de diensten door de ODRA door de ambtelijke organisatie van Renkum;
2. Aanbevelingen doen om waar nodig de organisatie van de ambtelijke advisering én de regievoering verder te optimaliseren.

Op welke aspecten zoomen we specifiek in

We beginnen met een schets van de rollen van de gemeente Renkum ten aanzien van de ODRA.

Ook brengen we de organisatie van de ambtelijke advisering in relatie tot deze rollen in kaart.

Vervolgens zoomen we in op de regievoering op de diensten door de ODRA door de ambtelijke organisatie. De ODRA voert voor de gemeente Renkum taken uit op het gebied van de Wet

Milieubeheer, de bouwtaken en de juridische APV-taken. Via een lijncontrole zoomen we verder in op één product en volgen daarbij hoe de afstemming met de ODRA en het bewaken van de levering en kwaliteit van die diensten is verlopen.

Hierbij zullen we aandacht geven aan good practices, knelpunten uit de praktijk en wensen voor de toekomst. Waar nodig zullen we medewerkers van de ODRA interviewen.

Centrale vraagstelling

De bovengenoemde doelstelling leidt tot de centrale vraagstelling:

Hoe is de ambtelijke advisering in relatie tot de gemeentelijke rollen ten aanzien van de ODRA georganiseerd en in hoeverre is de regievoering op de diensten door de ODRA doeltreffend; wat werkt en wat kunnen we hieruit leren om zowel de organisatie van de ambtelijke advisering als de regievoering waar nodig verder te optimaliseren?

Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen;

- Hoe is de ambtelijke advisering over de ODRA georganiseerd en sluit die aan op de gemeentelijke rollen?
- In hoeverre is de ambtelijke regievoering op de diensten door de ODRA doeltreffend?
- Wat werkt, welke knelpunten ervaren betrokkenen en welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de toekomst, zowel voor de ODRA als voor andere samenwerkingsverbanden?

De drie onderzoeksvragen zijn vervolgens verdiept in de onderstaande deelvragen:

Deelvragen rollen

4. Welke rollen heeft de gemeente Renkum ten aanzien van de ODRA en bij wie zijn ze belegd?
5. Hoe is de ambtelijke advisering over de ODRA georganiseerd in relatie tot de verschillende rollen?
6. Welke informatie vinden betrokkenen belangrijk om die rollen te kunnen vervullen?

Deelvragen regievoering op de diensten

7. Welke afspraken zijn gemaakt over de regievoering op de diensten door de ODRA? Is de regievoering conform afspraken uitgevoerd?
8. Zijn de gewenste resultaten m.b.t. de diensten van de ODRA vastgelegd? In hoeverre zijn deze bereikt?
9. Waar wijkt de praktijk t.o.v. de regievoering en/of bereikte resultaten af van bestaande afspraken? Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

Deelvragen tevredenheid

10. Wat gaat goed en welke knelpunten ervaren betrokkenen (bij advisering, regievoering en dienstverlening)?
11. Wat zijn de lessen voor de toekomst?

Normenkader

De deelvragen over de gemeentelijke rollen en over de tevredenheid zijn open vragen; daarbij is een normenkader niet aan de orde. Voor de vragen over de doeltreffendheid van de regievoering heeft het auditteam in overleg met de concerncontroller een normenkader opgesteld. Dit is afgestemd met het hoofd ROM en de regisseur. Het normenkader is per onderzoeksvraag uitgewerkt in zo concreet mogelijke toetsingscriteria. Zie bijlage 1

Methode onderzoek

Het auditteam zal informatie op verschillende wijze verzamelen, te weten:

- **Deskresearch:** het doel hiervan is om vast te stellen welke interne procedures en afspraken bestaan (over regievoering en resultatenbereik).
- **Lijncontrole:** om inzicht te krijgen in de regievoering in de praktijk zal het auditteam een product selecteren en daarbij volgen hoe de afstemming met de ODRA en het coördineren van de levering en kwaliteit van die diensten is verlopen.
- **Interviews:** hiermee wordt nagegaan hoe de interne regels in de praktijk worden gevolgd. Knelpunten en wensen voor de toekomst worden besproken. Benadrukt wordt dat het functioneren van individuele medewerkers (zowel van de gemeente Renkum als van de ODRA) geen onderwerp van onderzoek is.

Wie is de opdrachtgever en wie is de proceseigenaar

Het college van B&W is bestuurlijke opdrachtgever. De algemeen directeur verleent op grond van het door het college vastgestelde onderzoeksplan interne audits 2017 de opdracht tot deze audit. Het onderzoek betreft de regievoering op de ODRA; het hoofd van team ROM is proceseigenaar. Aanbevelingen zullen onder de regie van het MT worden uitgezet.

Wat zijn de randvoorwaarden/ kaders waarbinnen de onderzoeken plaats moeten vinden

Een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering van deze audit is het commitment van de betrokken medewerkers. Het hoofd ROM en de betrokken medewerkers hebben zich in de voorbereidende fase zeer coöperatief opgesteld.

Hoe is de samenstelling van het auditteam

De samenstelling van het auditteam voor deze audit is als volgt:

- Tiziana van Boekel-Billé: auditor
- Hans Turpijn: informatiemanager
- Brigitte van Veggel: beleidsmedewerker

Wat zijn de termijnen voor rapportage en de follow- up

Conform het onderzoeksprogramma interne audits 2017 zal dit onderzoek dit jaar worden uitgevoerd en afgerond. Na bespreking van het auditrapport in het MT, geeft het MT opdracht aan de proceseigenaar om binnen acht weken een verbeterplan op te stellen. Hierin is opgenomen welke aanbevelingen op welke termijn worden overgenomen en welke maatregelen op welke termijn worden getroffen. Het door het college goedgekeurde verbeterplan vormt de basis voor de follow-up van de audit.

Zijn er specifieke afspraken over bijvoorbeeld vertrouwelijkheid: Geen.

Normenkader doeltreffendheid regievoering op de diensten door de ODRA

Welke afspraken zijn gemaakt over de regievoering op de diensten door de ODRA? Is de coördinatie op kwaliteit en levering van de diensten door de ODRA conform afspraken uitgevoerd?

Norm	Toetsingscriteria
A. Er zijn afspraken gemaakt over wie wat doet op het terrein van de regievoering op de diensten door de ODRA	Welke afspraken zijn gemaakt over wie wat doet op het terrein van regievoering op de diensten? In welke documenten zijn deze afspraken vastgelegd?
B. De afspraken zijn in de praktijk nageleefd	Is de regievoering conform afspraken uitgevoerd?

Zijn de gewenste resultaten m.b.t. de diensten door de ODRA vastgelegd? Zijn deze bereikt?

Norm	Toetsingscriteria
C De gewenste resultaten m.b.t de diensten door de ODRA zijn vastgelegd	In welke documenten zijn welke gewenste resultaten vastgelegd? Welke afspraken zijn gemaakt over de kwaliteit van de dienstverlening? Welke afspraken zijn gemaakt over meer-en minderwerk?
D. De ODRA voert de taken conform afspraken	Zijn de afgesproken diensten én informatie over de diensten tijdig en binnen budget geleverd?

Waar wijkt de praktijk af van bestaande afspraken? Welke conclusies kunnen hieruit worden getrokken?

Norm	Toetsingscriteria
E. De praktijk verloopt conform de bestaande afspraken (zie A t/m D)	Zijn er verschillen tussen de bestaande afspraken en de werkwijze in de praktijk? Zijn eventuele afwijkingen t.o.v. afspraken toegelicht/onderbouwd? Welke verklaring geven betrokkene hierover?

BIJLAGE 2 Begripsdefinitie: wat verstaan we onder regievoeren

Over regievoeren zijn talloze gemeentelijke en landelijke publicatie verschenen; een zoekopdracht op de site van de VNG levert meer dan 270 resultaten op. Hierin wordt telkens een andere betekenis aan dit begrip toegekend: eigenlijk is regie een containerbegrip geworden. Om duidelijkheid hierover te scheppen zijn focus en afbakening van belang.

In de *Besturingsfilosofie Renkum*³² is beschreven dat Renkum een regiegemeente is/ moet worden: "dit betekent dat we samenwerken met partners op basis van contracten/ convenanten. Hierdoor wordt opdrachtgeverschap en het maken van heldere afspraken steeds belangrijker". "

In het voorstel aan de raad (kenmerk 137096) over de overdracht van de bouw-/ Wabotaken aan de ODRA lezen we het volgende over de regietaak: "Als we taken uitbesteden en afspraken maken over samenwerking in een DVO en werkprogramma's, is het van belang dat hier goed regie op wordt gevoerd. De regietaak moet daarom op een goede wijze in de organisatie worden belegd. De regievoering op de milieutaken vindt plaats op basis van kwartaalrapportages. Daarnaast neemt de regisseur deel aan het partneroverleg. In dit overleg vindt afstemming plaats tussen de ODRA en haar partners... De komende maanden bekijken we hoe de regiefunctie het best ingevuld kan worden".

In het kader van een recente audit naar het gemeentelijke proceslandschap³³ van de Gemeente Renkum hebben we, in samenwerking met KING, een definitie van regievoeren opgesteld. Regievoeren is een van de gemeentelijke bedrijfsprocessen; deze worden geordend in sturende, primaire en ondersteunende processen. Bij **regievoeren** hanteren we het onderscheid in: **regievoeren op samenwerking** en **regievoeren op diensten door partners**.

Regievoeren op de samenwerking is een sub proces van: **het vormen van de samenwerking**. Dit is een sturend proces³⁴ en bestaat uit de volgende sub processen:

- Het kiezen van de partners =het identificeren en selecteren van partners ten behoeve van (keten)samenwerking op strategisch niveau;
- Het maken van de afspraken over de samenwerking= het opstellen en vastleggen van samenwerkingsafspraken met gekozen samenwerkingspartners (denk bijv. aan de Gemeenschappelijke Regeling en de dienstverleningsovereenkomst met de ODRA, of met de uitvoeringsorganisatie De Connectie);

³² Besturingsfilosofie Renkum: loslaten in verbondenheid. Kadernotitie deel 1, Besturingsfilosofie (2014).

³³ Het gemeentelijke proceslandschap is het overzicht van de gemeentelijke bedrijfsprocessen (de hoofdprocessen van de gemeente). Dit is een dynamisch model: het model en de definities kunnen aangescherpt worden op basis van nieuwe inzichten én ontwikkelingen in de gemeentelijke procesarchitectuur.

³⁴ Sturende processen zijn de processen die zorgen voor het vormen van de strategie, en het programmeren en evalueren hiervan. Deze processen zijn vooral gericht op het aansturen van de primaire processen van de gemeente en hebben interne klanten. *GEMMA Procesarchitectuur, juni 2017*.

- **Regievoeren op de samenwerking** = het afstemmen met (keten)partners over de samenwerking en het bewaken van de samenwerking (bijv. met andere bevoegd gezagen).

Het vormen van de samenwerking
Kiezen van partners samenwerking
Maken afspraken samenwerking
Regievoeren op samenwerking

Regievoeren op de diensten door partners is het coördineren van de kwaliteit en levering van de te leveren diensten door **partners**, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, conform eerder gemaakte samenwerkingsafspraken. Het gaat hierbij niet om contractmanagement richting **marktpartijen/leveranciers**.³⁵ Regievoeren op de diensten is een primair proces³⁶ en wordt uitgevoerd door de ambtelijke organisatie.

Ten aanzien van de ODRA voert de ambtelijke organisatie van Renkum de volgende processen uit:

- Regievoeren op de samenwerking (met ambtelijke partners en accountmanager van de ODRA)= het afstemmen (zowel intern als met de opdrachtnemer én de partners) en het bewaken van de samenwerking met partners en opdrachtnemer;
- Regievoeren op de diensten= het coördineren van de levering en kwaliteit van de diensten conform eerder gemaakte afspraken.

Regievoeren op samenwerking (met ambtelijke partners en accountmanager)
Het afstemmen (zowel intern als met de opdrachtnemer én de partners) en het bewaken van de samenwerking met de partners

Regievoeren op diensten
Coördineren van de levering en kwaliteit van de diensten conform eerder gemaakte afspraken

³⁵ Het verstrekken van een opdracht aan marktpartijen is een ondersteunend proces, onderdeel van het proces "inkopen en contracteren"

³⁶ Primaire processen zijn de processen die gericht zijn op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze lopen van klant (aanvraag) en/of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant (product) en/of samenleving (effect in de stad). Deze processen hebben externe klanten. *GEMMA Procesarchitectuur, juni 2017.*

BIJLAGE 3 Overzicht geauditeerden

Bij het onderzoek zijn de volgende medewerkers en bestuurders betrokken geweest:

- Senior beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid
- Manager Ruimte
- Beleidsmedewerker bestemmingsplannen en secretaris Commissie Ruimtelijke Kwaliteit,
- Senior Beleidsmedewerker bestemmingsplannen en adviseur Monumenten
- Senior beleidsmedewerker Openbare Ruimte
- Beleidsmedewerker Groen
- coördinator BOR binnen
- Vergunningverlener/ medewerker informatiebalie team Servicepunt
- Juridisch adviseur algemene zaken & ROM
- Financieel adviseur
- Administrateur
- Juridisch adviseur en secretaris commissie bezwaarschriften
- Concerncontroller
- Gemeentesecretaris
- Portefeuillehouder Milieu en Duurzaamheid
- Portefeuillehouder Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting
- Burgemeester

Tot slot hebben we de huidige en vorige accountmanager van ODRA, beiden, betrokken.