


















Bijlage 04 Verbeterplan visitatie 2023 - status

Aanbeveling visitatie 2023	Nr actie	Status nov '25*	Actie in verbeterplan nav visitatie 2023	Stand van zaken nov 2025	Faal- en succesfactoren nov 2025
<i>Werk aan breed bestuurlijk draagvlak en support</i>	1.1		Op bestuurlijk niveau zal het bestuur zich richten op het vergroten van het bestuurlijke draagvlak door een grotere bekendheid te verwerven bij de colleges van de betrokken gemeenten.	Naast de tweemaal per jaar ronde (bij de gemeenteraden) is een kennismakingsronde gemaakt met de nieuwe voorzitter en leden van het algemeen bestuur. Nieuw najaar 2025: film maatschappelijk toegevoegde waarde. Bij moeilijke onderwerpen verzorgen DB-leden een belronde . In die zin verandert er niets aan de werkwijze, wij bieden altijd aan om langs te komen wat we alleen op basis van uitnodiging doen (zowel College als gemeenteraad). Wel is extra inspanning gepleegd richting raden in de regio Noordkop in 2025 over de financieringsystematiek (in de regio van NHN gaat het altijd vooral over geld). Periodiek wordt de OD Magazine (digitaal) verspreid naar onder andere bestuurders en AOGP-leden.	Op 18 maart 2026 worden de gemeenteraadsverkiezingen gehouden. De installatie van nieuwe besturen valt samen met besluitvorming ten aanzien van structurele toekomstige financiering voor de OD NHN (waaronder robuustheid). Naast het inmiddels gegroeide bewustzijn bij onze bestuurders dat een stap naar voren gezet moet gaan worden (in andere OD's in NH is inmiddels wel geïnvesteerd), kan dat nog niet gezegd worden van de meeste raden (en staten). Een succesfactor is het ter sprake brengen en inzichtelijk maken van de bijdrage die de OD kan leveren aan de realisatie van de maatschappelijke opgaven van de deelnemers.
	1.2		Op ambtelijk niveau streven we ernaar om nauw samen te werken met de directeuren fysiek beleid én uitvoering van de gemeenten, de provincie en onze ketenpartners.	Divers beeld: PNH - steeds meer structureel contact op management/directieniveau, recentelijk op gebied van natuurbelied. Gemeenten - alle GR'en zijn sinds 2 jaar niet meer welkom bij overlegtafel GSen (Kring). Actieve zoektocht naar 'directeuren fysiek' stukt: deze functie blijkt bij verschillende gemeenten niet te bestaan, of verdeeld te zijn over verschillende personen. Het beperkt aantal gevonden functionarissen kent ook slechts een beperkt aantal collega's bij andere gemeenten en tenslotte zijn een aantal directeuren fysiek vertrokken waarna contact is verbroken. Al met al is de opschaling naar gesprekken op een eindverantwoordelijk inhoudelijk en organisatie niveau op het fysiek domein bij gemeenten nog niet gelukt. Partners - ten tijde van de visitatie was de verwachting dat er intensieve samenwerking met VR en GGD zou ontstaan ihkv Omgevingswet. In praktijk is deze samenwerking er nauwelijks . Samenwerking met OM/FP is recentelijk sterk verbeterd (op teamleidersniveau - selecties/etc.). Op strategisch niveau is deze door wisselingen aan de OM-kant al bijna een jaar niet meer actueel. Samenwerking met collega-OD's is verbreed naar de 4 MT's en leidt tot actiever elkaar opzoeken. Idem voor ODNI.	Op het terrein van de fysieke leefomgeving is het aantal directen op dit onderwerp binnen gemeenten beperkt. Wanneer de OD niet goed in staat is op strategisch niveau positie te nemen (door bv maatschappelijk toegevoegde waarde te benoemen of (bestuurlijk) sensitieve zaken pro-actief te escaleren), dan is er voor de deelnemers ook weinig aanleiding tot gesprek.
<i>Neem een meer proactieve houding aan</i>	2.1		Uitvoering geven aan de vastgestelde Uitvoering- & Handhavingstrategie 2024-2027	De U&H Strategie 2024 - 2027 (maatschappelijke opgaven op basis van de Omgevingswet en bestuurlijke opgaven) is het beleidsdocument op basis waarvan producten en diensten worden aangeboden. In 2025 is werk gemaakt van het anders presenteren van de bijdrage van de OD aan de realisatie van de maatschappelijke opgaven (ergo: vanuit de klant geredeneerd.)	De mate waarin bestuurders werk maken van de maatschappelijke opgaven (dit kan afwijken van de verkiezingsprogramma's)
	2.2		Uitvoering geven aan specifieke opgaven zoals indirecte lozingen, duurzaamheid aanvraag Europese subsidie	Uitvoering indirecte lozingen is voor 2026 geborgd . Voorstet kademota 2027 incidentele bijdrage van opdrachtgevers met een omvang van de incidentele bijdrage afgelopen 3 jaar. Structureel borgen in Kademota 2028.	
	2.3a		Scenario A2 Basis Plus conform het plan van aanpak robuustheid: Een standaardisering van de huidige aanvullende milieutaken én structurele afname van het pakket door de opdrachtgevers.	Een beperkt aantal deelnemers heeft in de afgelopen jaren op eigen verzoek structureel meer aanvullende taken ingebracht. Ook is een aantal niet-robuuste aanvullende taken afgestoten. Maar omdat financiële dekking voor uitvoering van het vastgestelde PvA tot juli 2025 is uitgebleven, is recentelijk pas met (gedeeltelijke) uitvoering van Scenario A1 gestart . A2 volgt hierna (mits de dekking voor A1 structureel wordt).	Het uitvoering geven aan het plan van aanpak robuustheid is afhankelijk van het beschikbaar stellen van structurele financiering waarvoor tot op heden nog onvoldoende draagvlak is gebleken bij voldoende raden (en staten).
	2.3b		Scenario A2 Basis Plus conform het plan van aanpak robuustheid: Het (breder) aanbieden van nieuwe adviesdiensten bijvoorbeeld op het vlak van de duurzaamheid, klimaat, bouw gerelateerde diensten aan onze bestaande opdrachtgevers.	Door inzet op de positionering van de rol van Omgevingsadviseur hebben onze deelnemers ons in toenemende mate weten te vinden. Hierdoor hebben we onze adviesdiensten integraal kunnen inzetten zoals bij de gebiedsontwikkeling van Den Helder (Maritiem Cluster). Dit heeft vervolgens weer geleid tot doorontwikkeling van bestaande producten zoals GIS kaarten, Omgevingsscan en Omgevingsanalyse. Een gelijksoortige opdracht is in Q4 2025 gestart voor gemeente Schagen.	Door het "ravijnjaar" kunnen opdrachten geherprioriteerd worden wat ten koste kan gaan van de relatief nieuwe (eerder en breder) adviesverstrekking. Deelnemers voelen meer urgentie om hun Omgevingsplannen in orde te maken en erkennen de benodigde inhoudelijke kennis van de OD

<i>Werk verder aan een efficiënte en doelmatige werkorganisatie</i>	3.1		Vaststellen van de procesagenda in 2023 met een inventarisatie van alle processen binnen de OD NHN en de jaarplanningen 2023 en 2024 met proces verbetertrajecten die prioriteit hebben.	Er zijn tot nu toe 62 processen beschreven en vastgesteld, waaronder ook de producten uit de P&C-cyclus. Hiermee is voor veel processen de basis op orde: we hebben bepaald hoe we willen werken en de leidinggevenden weten wat hun rol is als proceseigenaar of procesmanager. Op dit moment zijn we in een overgangsfase waarin we steeds meer gaan sturen op de uitvoering van de processen en de processen (verder) willen verbeteren. Deze verbeteringen moeten leiden tot een efficiëntere werkwijze, ook vanuit klantperspectief. Zover is het op dit moment nog niet.	Succesfactor is dat we een goede basis hebben om te bepalen hoe we efficiënter kunnen werken, bv. door verspillingen uit het proces te halen en (daardoor) de doorlooptijd te verkorten. Faalfactor is dat er onvoldoende prioriteit wordt gegeven aan het verbeteren van de processen vanwege de hoge werkdruk of de voorraad onderhanden werk. Dan blijven we harder werken i.p.v. slimmer.
	3.2a		Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid, waaronder a. informatiegestuurd werken uitbreiding formatie BI en data-analisten	Structurele uitbreiding van de formatie BI en data-analisten wordt mogelijk zodra OD NHN in het kader van de robuustheid structurele middelen ontvangt van onze deelnemers om deze functies te kunnen bekostigen. Deze middelen zijn opgenomen in de Kadernota 2027; onze opdrachtgevers hebben namelijk besloten om in 2025 en 2026 geen structurele investering te doen. Desalniettemin hebben wij, op basis van incidentele middelen (afkomstig uit de resultaatbestemming 2024), in december 2025 de vacatures voor 3 fte BI- en data-analisten opengesteld. We hopen de nieuwe collega's snel te kunnen verwelkomen.	Het uitvoering geven aan het plan van aanpak robuustheid is afhankelijk van het beschikbaar stellen van structurele financiering waarvoor tot op heden nog onvoldoende draagvlak is gebleken bij voldoende raden (en staten).
	3.2b		b. middelen voor innovatie, innovatieaanjager en innovatiebudget	Na beschikbaar komen in juli 2025 van incidentele dekking, begonnen met opzetten innovatieteam en werven innovatieaanjager. Innovatieaanpak/agenda wordt daarbij eerste punt van ontwikkeling.	Het uitvoering geven aan het plan van aanpak robuustheid is afhankelijk van het beschikbaar stellen van structurele financiering waarvoor tot op heden nog onvoldoende draagvlak is gebleken bij voldoende raden (en staten).
	3.2c		c. concretiseren en meetbaar maken van de effectiviteit van de uitvoering	In U&H-strategie 2024-2027 concrete, te implementeren KPI's benoemd. Voorwaardelijke datacapaciteit, zoals opgenomen in het PVA Robuustheid, nog niet beschikbaar, waardoor operationalisering nog niet is gerealiseerd. Overigens wel stevig ingezet op het verbeteren van de kwaliteit van de invoer van data. Ook in het nieuwe zaakstelsel (OpenWave) zijn in te vullen velden opgenomen waarmee effectiviteit beter rapporteerbaar zou moeten worden.	Een succesfactor is dat de ODNHN al efficiënt werkt. Dit is bevestigd door het efficiencyonderzoek dat Berenschot in opdracht van het algemeen bestuur (AB) in najaar 2025 heeft uitgevoerd. Met een efficiency van 77% scoren we ruim boven het gemiddelde van vergelijkbare organisaties (70%).
	3.2d		d. vereenvoudigen van de administratie en herijken van de opdrachtgeversrapportages	Per 1 januari 2026 zal er op een eenvoudigere manier worden tijdgeschreven. Daarmee zal de administratieve last van het uitvoerende personeel naar verwachting significant afnemen. De doorontwikkeling van de opdrachtgeversrapportages is langzaam, maar gestaag. De koppeling met de U&H-strategie wordt inmiddels steviger gelegd. Behoeften van opdrachtgevers blijken onderling sterk te verschillen.	Behoeften van opdrachtgevers blijken onderling sterk te verschillen.
<i>Stuur actiever op complexe (langdurige) projecten</i>	4.1		Het proces "projecten uitvoeren" staat op de planning van de verbetertrajecten	Dit is gestart binnen bedrijfsvoering met externe hulp van Bureau Seinstra. Besloten is dit traject eerst af te ronden en daarna project uitvoering in de hele organisatie uit te rollen in 2026.	
<i>Breng de data-kwaliteit op peil</i>	5.1a	Zie 3.2.a	Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid waaronder informatiegestuurd werken; a) uitbreiding formatie BI en data-analisten	Dubbel, zie 3.2a	
	5.1b		b. opstellen datastrategie en Business Intelligence (BI) strategie opstellen.	De IV (informatievoorziening) Visie en Strategie 2025-2029 van OD NHN, waaronder data- en BI-strategie valt, is reeds opgesteld.	Het uitvoering geven aan deze strategie is afhankelijk van het beschikbaar stellen van extra structurele financiering van IV. In Kadernota 2027 hebben wij naar deze structurele financiering gevraagd.
	5.2		Uitvoering informatiebeleid waaronder project datakwaliteit.	De uitvoering van informatiebeleid waaronder datakwaliteit is reeds in 2024 geïntroduceerd. Sindsdien hebben wij binnen de OD diverse stappen genomen. ICT draagt zorg voor hele data-keten: van het ontstaan, via beheer en kwaliteit tot het ontwikkelen van dataproducten op ons dataplatform. Door middel van proactief beheer van onze data, zorgen onze informatiebeheerders samen met de data stewards op de afdelingen dat onze data van goede kwaliteit is en daarmee geschikt is voor verder gebruik. Onze data-specialisten zorgen er vervolgens voor dat deze data op een veilige en verantwoorde manier toegankelijk is en bouwen mee aan dataproducten ten behoeve van sturing, procesverbetering en innovatie.	

<p>Bevorder de financiële transparantie en duidelijkheid</p>	<p>6.1a</p> 	<p>Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid, waaronder a) Concretiseren en meetbaar maken van de effectiviteit van de uitvoering EN Uniformering begroting "Eén begroting".</p>	<p>Inmiddels is de IBP-normering ook van toepassing op de natuurtaken en wordt deze meegewogen. Er wordt momenteel gewerkt aan de herziening van de financieringssysteematiek. Het voorstel voor besluitvorming zal op 1 juli 2026 in het AB worden behandeld om vanaf 2028 te implementeren. Momenteel wordt er nog gewerkt met twee verschillende urennormen voor gemeentelijke (1.350 uur) en provinciale taken (1.400 uur) en daaruit voortvloeiende gescheiden uurtarieven. Het voornemen is om de urennormen te toetsen, te harmoniseren en te werken met één uniform uurtarief vanaf 2028.</p>	<p>Omdat de financieringssysteematiek en aanpassing uurtarieven tot herverdeling van bijdragen zullen gaan leiden, zal onderzocht worden of en op welke wijze een ingroeimodel kan bijdragen aan een beheersbare implementatie voor deelnemers.</p>
	<p>6.1b</p> 	<p>Inzichtelijke begroting</p>	<p>Afgerond: Het formatiebeheerproces sluit aan op de cyclus van het uitvoeringsprogramma en de begroting. Ook de tussentijdse rapportages sluiten op elkaar aan.</p>	

<p>MONITORING EN VERANTWOORDING</p>	<p><i>Conform het Plan van aanpak robuustheid OD NHN wordt bestuurlijk over de voortgang van de uitvoering gerapporteerd via de reguliere P&C cyclus. Daarnaast wordt het een vast DB agendapunt.</i></p> <p><i>De ambtelijke sturing vertoopt via het MT door het als vast agendapunt op te nemen en integraal via de managementreviews.</i></p> <p><i>De voortgang van de verbetertrajecten wordt elk kwartaal besproken in het MT.</i></p>	<p>Het PvA robuustheid is op 27 juni 2024 vastgesteld, exclusief (structurele) financiering. Op 9 juli 2025 is voor het eerst eenmalig 1 mln ter beschikking gesteld via een bestemmingsreserve. In de Kadernota 2027 wordt opnieuw aandacht gevraagd voor structurele financiering. Wel is door de inzet van incidentele subsidie (I&W) gestart met voorbereidingen om te komen tot een zelfstandig robuuste organisatie. In 2025 heeft Berenschot een efficiencyonderzoek gehouden en heeft in opdracht van de provincie NH een bestuurlijke verkenning plaatsgevonden op de samenwerking tussen de OD's in NH. Daarmee is en blijft robuustheid een terugkerend onderwerp in zowel het DB als het AB.</p> <p>Door de bestuurlijke besluitvorming inhk het PvA robuustheid ontbrak het aan middelen voor uitvoering. De aandacht van het MT is daardoor logischerwijze niet gegaan naar uitvoering van het PvA. Wel is veel management-aandacht weggevoerd naar aanvullende bestuurlijke opdrachten om bezuinigingen of inderdieneffecten te identificeren (2x), efficiencyvoordelen uit te zoeken, of samenwerkings- en/of reorganisatieopties met buur-omgevingsdiensten te onderzoeken.</p> <p>Over de voortgang van de verbetertrajecten wordt ieder kwartaal gerapporteerd. In de rapportage staat wat de aanleiding is van de verbetertrajecten, wat de stand van zaken is aan het eind van het kwartaal, of we binnen de planning blijven en zo niet, wat de reden daarvan is. Op basis hiervan wordt de planning voor de rest van het jaar aangepast.</p>	<p>Cruciaal is de beschikbaarheid van structurele financiering om invulling te geven aan de robuustheidscriteria. Tot op heden is deze nog niet ter beschikking gesteld door voldoende raden (en staten) - en het algemeen bestuur.</p> <p>De functie van concerncontroller is hierin ook kwetsbaar gebleken: in de afgelopen twee jaar zijn 4 verschillende concerncontrollers actief geweest (zowel in vaste dienst als interim). Binnenkort start er een vaste functionaris op deze positie.</p> <p>Succesfactor is dat de proceseigenaren (MT-leden) van elkaar weten welke verbetertrajecten er lopen en wat de stand van zaken is. Hierdoor kan er waar nodig worden bijgestuurd, bv. door knelpunten te bespreken en op te lossen of (andere) prioriteiten te bepalen.</p> <p>Faalfactor is dat de rapportage niet of onvoldoende wordt gebruikt om te sturen op het uitvoeren van de verbetertrajecten en de planning hiervan na te leven. Dan is het effect van de rapportage minder groot.</p>
--	---	---	--

<p>Status*</p>		<p>Groen verkeerslicht: (nagenoeg) uitgevoerd.</p>
		<p>Oranje verkeerslicht: in uitvoering, maar nog niet gereed.</p>
		<p>Rood verkeerslicht: nog niet gestart.</p>