



Aan de leden van de gemeenteraad

Raadsinformatiebrief 127

Helmond, 29 november 2022
Onderwerp: Bestuursrapportage 2022 ODZOB, actuele jaarprognose

Zaaknummer: 51245218

Geachte leden van de gemeenteraad,

Elk jaar stelt de Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB) een bestuurlijke rapportage op om het algemeen bestuur te informeren over de voortgang van de vastgestelde begroting. De bestuurlijke rapportage 2022 is op 13 oktober jongstleden in het algemeen bestuur van de ODZOB besproken en vastgesteld, inclusief de hieraan gekoppelde begrotingswijziging.

Negatief resultaat verwacht over 2022

Het verwachte tekort voor heel 2022 loopt op tot bijna € 2 miljoen en wordt veroorzaakt door de volgende ontwikkelingen:

Onderdeel		Bedrag
Grip op de samenwerking (eenmalig)		€ 1.044.000
Reguliere bedrijfsvoering, waarvan:		
• Ziekteverzuim	€ 625.000	
• Ontwikkelingen agrarisch domein	€ 175.000	
• Inflatie (energie, externe inhuur)	€ 137.000	
Subtotaal reguliere bedrijfsvoering		€ 937.000
Totaal		€ 1.981.000

Grip op de samenwerking: inrichten administratieve proeftuin

In december 2021 stelde het algemeen bestuur vast dat er in het verleden een weeffout was ontstaan met betrekking tot de *gerelateerde gemeentelijke werkzaamheden*¹. Sinds de oprichting van de ODZOB in 2013 betaalt de provincie Noord-Brabant indirect mee aan de gerelateerde werkzaamheden voor gemeentelijke deelnemers.

In het traject *Grip op de samenwerking* is deze ongelijkheid uitgewerkt en zijn de structurele effecten hiervan verwerkt in de begroting 2023. Voor het lopende jaar (2022) moet er nog een inhaalslag worden gemaakt. Daarvoor is begin dit jaar een *administratieve proeftuin* opgezet. Dit deel van het tekort is becijferd op € 1,04 miljoen en is niet gedekt in de vastgestelde begroting 2022.

Voor meer informatie over het traject *Grip op de samenwerking* wordt verwezen naar het bijgevoegde ontwikkelplan (oktober 2022) en de bestuurlijke kennisgeving (juli 2022).

¹ Onder *gerelateerde werkzaamheden* wordt verstaan: werkzaamheden die direct ten goede komen aan een specifieke deelnemer, zonder dat daar een expliciete opdracht aan ten grondslag ligt. Deze werkzaamheden zijn ondersteunend, maar niet direct toe te wijzen aan een afgebakend product, maar onmisbaar voor een deugdelijke uitvoering. Het betreft onder andere: planning, coördinatie en werkverdeling, bestuurlijke informatievoorziening, afstemming over voortgang uitvoering werkprogramma.



Reguliere bedrijfsvoering: achterblijvende declarabiliteit

De bedrijfsvoering van de ODZOB wordt ongunstig beïnvloed door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het is in deze tijd lastig om geschikt personeel te werven, terwijl de noodzaak hiervan groot is door een hoog ziekteverzuim en een grote werkvoorraad. Externe inhuur kan de werkdruk wel verlichten, maar leidt tot hogere kosten.

In het eerste deel van 2022 is het niet gelukt om te voldoen aan de 'norm-uren' (declarabiliteit) van 1.350 uur per jaar per fte. Rekening houdend met een betere productiviteit in het tweede deel van 2022, wordt uitgegaan van circa 1.300 uur per fte in 2022. Dat is 50 uur per fte minder dan de norm. In geld uitgedrukt gaat het om een bedrag van € 937.000.

De hoofdoorzaken voor het niet voldoen aan de 'norm-uren' worden hierna kort toegelicht.

Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuim (dat aansluit bij het [landelijke beeld](#)) over het eerste deel van 2022 lag op 7,6% terwijl in de begroting werd uitgegaan van 4,5%. Dit werd mede veroorzaakt door enkele langdurig zieke medewerkers. Hoewel het ziekteverzuim inmiddels een minder ongunstig beeld laat zien, is het nu nog niet exact duidelijk waar het jaargemiddelde op uit gaat komen. Circa 67% van het verwachte tekort aan declarabele uren lijkt gerelateerd te zijn aan het ziekteverzuim; dat komt neer op € 625.000.

Stikstof-dossier leidt tot vertraging in het agrarische domein

Landelijke ontwikkelingen in het stikstof-dossier raken de ODZOB. Hierdoor blijft de productie achter bij de opgestelde ramingen. De kosten hiervan komen uit op € 175.000.

Ongekend hoge inflatie

De impact van de inflatie op de bedrijfsvoering van de ODZOB is veelzijdig. Het raakt bijvoorbeeld de energiekosten (gebouw en voertuigen) en de tariefstelling van externe inhuur. Het becijferde effect voor 2022 komt uit op € 137.000. Dit hoge kostenniveau zet zich naar verwachting door in 2023 en 2024.

Dekking van het tekort

Het algemeen bestuur stemde op 13 oktober 2022 in met het voorstel om eenmalig € 1,98 miljoen te onttrekken uit de algemene reserve. Gevolg hiervan is dat er nauwelijks middelen resteren in de financiële buffer van de ODZOB. Op basis van de regionale afspraken (in 4GR²-verband) zou het weerstandsvermogen van de ODZOB een waarde moeten hebben tussen de € 1,2 en € 1,5 miljoen. Daar wordt niet aan voldaan na de eenmalige onttrekking van € 1,98 miljoen. De algemene reserve moet worden aangevuld tot minimaal € 1,2 miljoen.

Het algemeen bestuur is bevoegd tot het besluiten over een begrotingswijziging die niet leidt tot een hogere deelnemersbijdrage. Het besluit om het verwachte tekort voor 2022 te dekken uit de algemene reserve past in die lijn.

Vervolg

² 4GR: dit zijn 4 gemeenschappelijke regelingen regio Zuidoost Brabant waar alle gemeenten in de regio aan deelnemen: het betreft de Veiligheidsregio, de GGD, de MRE en de ODZOB.



In het algemeen bestuur werd afgesproken om de gemeenteraden en Provinciale Staten zo goed mogelijk voor te bereiden op de voorstellen die in 2023 aan hen worden voorgelegd. In de voorstellen wordt toegelicht waarom de ODZOB verzoekt om aanvullende middelen.

De voorbereiding vindt plaats via het onderstaande drieluik:

1. De ODZOB levert een inhoudelijke voorzet voor een raads- en Stateninformatiebrief.
2. De ODZOB organiseert (in het 1^e kwartaal van 2023) een informatiebijeenkomst op een centrale plaats in de regio waarin onze AB-leden de ontstane situatie toelichten aan de leden van gemeenteraden en Provinciale Staten. Vandaar dat enkele AB-leden deze bijeenkomst mee gaan voorbereiden.
3. De ODZOB werkt een bestuursvoorstel uit dat aan de gemeenteraden en Provinciale Staten wordt voorgelegd (waarschijnlijk middels een zienswijzeprocedure).

Meerjarig perspectief

De huidige loon- en prijsontwikkelingen hebben ook effect op de uitgangspunten van de eerder dit jaar vastgestelde begroting 2023. Deze verwachting is door de ODZOB bevestigd en wordt nader uitgewerkt in de kaderbrief voor 2024. Deze wordt op 8 december 2022 ter vaststelling aan het algemeen bestuur aangeboden. Door de bijzondere situatie waarin de ODZOB zich momenteel bevindt, wordt in de kaderbrief 2024 eveneens ingegaan op de actuele verwachtingen voor het uitvoeringsjaar 2023.

Bijstellingen op de vastgestelde begroting 2023 en een eventuele storting in de algemene reserve (ter versterking van het weerstandsvermogen) kunnen niet zondermeer door het algemeen bestuur worden vastgesteld. Hiervoor is een zienswijzeprocedure noodzakelijk waarbij gemeenteraden en Provinciale Staten zich kunnen uitspreken over de dan voorliggende plannen. Dit betreft het derde punt van het getoonde drieluik.

Bijlagen

- Ontwikkelplan Grip op de samenwerking (oktober 2022)
- Kennisgeving traject Grip op de samenwerking (juli 2022)

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Helmond,

mevr. P.J.M.G. Blanksma-van den Heuvel
burgemeester

H.J. de Ruiter
secretaris



Vergadering algemeen bestuur Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant d.d. 7 juli 2022

Vertrouwelijk : Nee

Onderwerp : Grip op de samenwerking

Kennismemen van Grip op de samenwerking

Grip op de samenwerking is een beweging om de samenwerking tussen deelnemers onderling en samenwerking tussen deelnemers en de ODZOB te verbeteren. Deze beweging is nader geduid in de [Kadernota 2023](#) en kent meerdere dimensies, die versterkend en complementair zijn aan elkaar: governance, mandaat, organisatieontwikkeling en collectieve financiële randvoorwaarden.

Grip op de samenwerking moet zorgen voor verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead, zodat de ODZOB kan veranderen van een beheer- naar een meer ontwikkelingsgerichte organisatie, waarbij:

- een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB kan ontstaan;
- een betere verbinding tussen beleid en uitvoering kan ontstaan;
- de uitvoering een kwaliteitsslag maakt en slagvaardiger wordt;
- de span of control van het management op een adequaat niveau wordt gebracht.

Aanleiding

Op verschillende momenten in 2021 en 2022 is verbetering collectieve financiële randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead aan de orde geweest in het AB. Besluitvorming in het najaar van 2021 over grip op de samenwerking in het AB leidde tot een tweesporenbeleid; het ene spoor richt zich op de stappen die op de korte termijn (in 2022) worden gezet om de verbetering mogelijk te maken en krijgt op dit moment al vorm binnen de nieuwe organisatiestructuur van de ODZOB. Het andere spoor richt zich op de (financiële) effecten vanaf 2023, welke zijn opgenomen in de kadernota en begroting 2023. In de bijlage is een overzicht van besluiten opgenomen.



Toelichting

Waar zijn de verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead voor bedoeld?

Een slagvaardiger uitvoering.

Ruimte voor benodigde gerelateerde werkzaamheden is noodzakelijk. Daaronder worden verstaan werkzaamheden, die direct ten goede komen aan een specifieke deelnemer, zonder dat daar een expliciete opdracht aan ten grondslag ligt. De werkzaamheden zijn ondersteunend, maar niet direct toe te wijzen aan een afgebakend product, en zijn onmisbaar voor een correcte uitvoering van de opgedragen werkzaamheden. Deze werkzaamheden bestaan uit:

- planning/werkverdeling, monitoring op voortgang/kwaliteit e.d.;
- bestuurlijke informatievoorziening;
- afstemming over programma met deelnemer en met ketenpartners;
- interne afstemming/coördinatie m.b.t. de handhavingsstrategie;
- alternatieve instrumenten inzetten: communicatie, voorlichting of techniek.

Een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB.

De functie van accountmanagement wordt binnen de nieuwe organisatiestructuur beter ingebed in de organisatie en maakt niet langer deel uit van de ondersteunende c.q. overheadfunctie. Het accountmanagement maakt deel uit van het primaire proces en de werkzaamheden zijn declarabel van aard. De accountmanager is het eerste aanspreekpunt voor de deelnemers en ook voor de teams binnen de ODZOB in relatie tot de uitvoering voor deelnemers. Allerlei ontwikkelingen, zoals de Omgevingswet, de adviezen vanuit het Rekenkameronderzoek over de posities van opdrachtgever (gemeenten en provincie) en opdrachtnemer (ODZOB) en de toenemende aandacht voor het eigenaarschap bij gemeenten en provincie, vragen hierom.

Adequate span of control van het management.

De ODZOB dient meer en meer te veranderen van een beheer- naar een ontwikkelingsgerichte organisatie. Vandaar dat een versteviging van de overhead als noodzakelijk wordt beschouwd. Concreet gaat het daarbij om impulsen in een bestuurlijk-juridische functie, financiële functie en een leidinggevende functie.

Een betere verbinding tussen beleid en uitvoering.

Ook een uitvoeringsorganisatie als de ODZOB kan niet zonder een (compact maar volwaardig) strategisch georiënteerd team. Het in 2021 ingestelde team KIS (Kwaliteit, Innovatie en Strategie) acteert op deze verbinding als volgt:

- Innovatie in dienstverlening en werkmethoden. Ontwikkelingen in beleid en wet- en regelgeving noodzaken hiertoe. Daarnaast wil de ODZOB het (maatschappelijk) effect van haar inzet, gerelateerd aan de beleidsdoelen van de deelnemers, beter zichtbaar maken. Dit past in het streven om de beleids- en uitvoeringscyclus (big-8) verder te sluiten en het streven om van output- naar meer outcomegericht te gaan willen werken.



- Informatiegestuurd werken (IGW) moet hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Door middel van data en data-analyse wil de ODZOB haar informatiepositie versterken. Er wordt een IGW visie ontwikkeld en vervolgens geïmplementeerd in de organisatie. De uitvoerende teams verankeren IGW in hun dagelijks werk, ondersteund door data-scientisten en een informatiemakelaar. Dit gaat planmatig, op basis van een plan van aanpak en de regionale operationele kaders (ROK's). Bepaalde onderwerpen worden opgeschaald naar het niveau van de 3 Brabantse omgevingsdiensten, het Omgevingsdatalab (BOD). Informatie wordt gedeeld met de deelnemers, o.a. in de vorm van (jaar)rapportages.
- Informatiemanagement. Om te kunnen werken volgens de principes van de aanstaande Omgevingswet is in 2020 gestart met de implementatie van een nieuw VTH- en zakensysteem, gekoppeld aan het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Doelstelling is ook het verbeteren van de uitwisseling van informatie (data en documenten) tussen deelnemers en ODZOB.
- Kwaliteit van de dienstverlening. Een kwaliteitsvisie geeft aan wat nodig is om de missie en visie van de ODZOB na te streven en te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de deelnemers. Het fungeert als houvast voor de uitvoerende teams die de visie in de praktijk moeten brengen. Ze worden hierbij ondersteund door een kwaliteitsregisseur.

Het in 2021 opgerichte team projectmanagement verzorgt de verander- en implementatietrajecten en het opstellen/bijstellen/evalueren van uitvoeringskaders middels programma's (voorbeeld programma Omgevingswet en VTH-systeem) en projecten.

In het aangekondigde voorstel voor het opstellen van een (meerjarig) ontwikkelplan komen de hiervoor genoemde elementen terug en worden ze inhoudelijk verder uitgewerkt.

Overgangsjaar 2022 collectieve financiële randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead

Het jaar van 2022 is een overgangsjaar waar al een aantal stappen worden gezet:

- Administratieve proeftuin opgezet voor de monitoring van de gerelateerde werkzaamheden en inzet van het accountmanagement, zoals bovenstaand inhoudelijk toegelicht. In deze proeftuin wordt gewerkt en geadmistreerd om te kunnen oefenen in de nieuwe situatie;
- Het team accountmanagement, het team KIS en het team projectmanagement zijn in 2021 opgericht en werken dit jaar hun teamplannen uit;
- Een discussie over kerntaken heeft geleid tot een door het team KIS voorbereid afwegingskader voor het oppakken van (nieuwe) werkzaamheden. Het dagelijks bestuur heeft het afwegingskader in april jl. vastgesteld.
- De visie IGW wordt medio dit jaar voorgelegd aan het directieteam van de ODZOB;
- De kwaliteitsvisie is in 2021 vastgesteld door het DT en het DB is hierover geïnformeerd. Een kwaliteitsregisseur is aangewezen die ondersteunt bij de implementatie in de organisatie dit jaar;
- Conform planning wordt het nieuwe VTH- en zakensysteem (met koppeling aan het DSO) medio dit jaar opgeleverd. De rest van het jaar en volgend jaar zullen nog in het teken staan van verdere optimalisatie van het systeem.

De formatie die hiervoor nodig is, is verwerkt in de begroting 2023 en verder. Voor het lopende jaar 2022 is hiervoor deels nog geen dekking beschikbaar.



Vervolg / Communicatie

Het DB heeft besloten om een (meerjarig) ontwikkelplan op te laten stellen ter versteviging en bestendiging van de samenwerking, inclusief verbeterde collectieve randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead. Het ontwikkelplan wordt later dit jaar ter besluitvorming voorgelegd aan het AB. Dit plan is ook een onderbouwing voor verdere financiële gevolgen.

Bijlagen

- Bestuurlijke besluitvorming (in dit document)



BIJLAGE: bestuurlijke besluitvorming

AB Oktober 2021: grip op de organisatie

In het AB van 14 oktober 2021 is het onderwerp als “Grip op de organisatie” behandeld. Besloten is om:

1. Een éénmalige actie in gang te zetten om de declarabiliteit van de ODZOB te versterken, waarbij voor 2022 niet om aanvullende middelen van de deelnemers wordt gevraagd, maar vanaf 2023 wel om aanvullende middelen van de gemeentelijke deelnemers wordt gevraagd;
2. Het tweede beslippunt werd niet in stemming gebracht. Dit luidde als volgt: *De financiële gevolgen van de voorgestelde maatregelen op te nemen in de Kadernota 2023. Deze wordt op 2 december 2021 ter vaststelling aan het AB voorgelegd. Vastgesteld werd: Daardoor kunnen de voorgestelde maatregelen, in nader uitgewerkte vorm, niet opgenomen worden in de Kadernota 2023. Eerst dient er aanvullend onderzoek te worden gedaan. Een en ander dient nader uitgewerkt te worden en volgt mogelijk pas in het nieuwe jaar (2022).*

AB December 2021: kadernota 2023

In het AB van 2 december 2021 is de [Kadernota](#) 2023 vastgesteld, waarbij de provincie geborgd wil zien dat vanaf 2023 de factor van ongelijkheid in relatie tot de gerelateerde uren niet meer bestaat. Het AB heeft bevestigd dat deze weeffout die in het verleden is ontstaan, hersteld dient te worden. Besloten werd dat in de (ontwerp)begroting 2023 de cijfermatige doorwerking hiervan uitgewerkt diende te zijn. De kadernota 2023 is, conform deze besluitvorming, op dit punt aangepast.

Dit plaatste de eerdere besluitvorming van oktober 2021 in een ander perspectief. De uitwerking gemeentelijke gerelateerde werkzaamheden verschoof hierdoor van de kadernota 2023 naar de ontwerpbegroting 2023.

Ook de organisatieontwikkeling van de ODZOB is in de kadernota opgenomen. Het tonen van eigenaarschap, het aandacht hebben voor kwaliteit, het bewust zijn van de omgeving waarin gewerkt wordt, het integraal samenwerken met andere specialismen en het optimaal inzetten van de grote variëteit aan talenten in onze organisatie is geen vanzelfsprekendheid. Deze doelen kunnen enkel worden gerealiseerd met ieders medewerking en een voortdurende aandacht hiervoor.

DB Maart 2022: begroting 2023 en meerjarenraming 2024 - 2026

Het DB heeft het eerdere AB-besluit (kadernota 2023) om de ongelijkheid in relatie tot de gerelateerde uren te herstellen, in de ontwerpbegroting 2023 cijfermatig uitgewerkt met:

1. Ruimte voor gerelateerde werkzaamheden: financiële raming opgenomen in de begroting 2023 en monitoren binnen de proeftuin.
2. Inbedding functie en herpositionering van het accountmanagement: de kosten blijven gelijk via meer uren tegen een iets lager tarief en monitoren binnen de proeftuin.
3. Adequate span of control management (versteviging van de overhead): financiële raming opgenomen in de begroting 2023.



De ODZOB kijkt ook met een kritische blik naar het functioneren van de eigen organisatie en naar de in de loop der jaren geëvolueerde samenwerkingsafspraken. De opvolging van de aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek maakt duidelijk dat het eerder in gang gezette organisatieontwikkelingstraject een impuls nodig had. De vraag naar expertise waar de ODZOB-professionals over beschikken is ongekend groot. Dit is verankerd met een nieuw team kwaliteit, innovatie en strategie (KIS), het informatie gestuurd werken en informatiemanagement. Van belang is dat deze werkzaamheden ter ondersteuning van het primaire proces zijn.

DB april 2022: Grip op de samenwerking in 2022

In het DB van 7 april 2022 is besloten dat er een (meerjarig) ontwikkelplan wordt opgesteld ter versteviging en bestendinging van de samenwerking, inclusief verbeterde collectieve randvoorwaarden voor de bedrijfsvoering en overhead. Het ontwikkelplan wordt later dit jaar ter besluitvorming voorgelegd aan het AB. Dit plan is ook een onderbouwing voor verdere financiële gevolgen. Verder is besloten om het AB van 7 juli tussentijds te informeren.

Ontwikkelplan

Grip op de samenwerking

(Oktober 2022-2023)



Ontwikkelplan

Grip op de samenwerking (oktober 2022-2023)

In opdracht van

Dagelijks Bestuur

Bestuurlijke opdrachtgever:

Theo Geldens

Ambtelijk opdrachtgever:

Directiesecretaris: Mark van der Ven

Auteur

Jolanda Bauwens

Datum

19 augustus 2022

Status

concept definitief

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Filosofie	1
2	Een slagvaardiger uitvoering	2
2.1	Harmonisatie regionale uitvoeringskaders	2
2.2	Ruimte voor gerelateerde werkzaamheden in de uitvoering	2
2.3	Verstevinging bedrijfsvoering	2
2.4	Betere Inbedding informatie gestuurd werken (IGW)	2
3	Een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB	4
3.1	Accountmanagement	4
3.2	Samenwerking in de keten: VTH-systeem	4
4	Een betere verbinding tussen beleid en de uitvoering	4
4.1	Kwaliteit, innovatie en strategie	5
4.2	Project/programmamanagement: veranderen en implementeren	6
	Bijlage: Organogram.....	7

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Grip op de samenwerking is een beweging om de samenwerking tussen deelnemers onderling en samenwerking tussen deelnemers en de ODZOB te verbeteren. Deze beweging is nader geduid in de Kadernota 2023 en kent meerdere dimensies, die versterkend en complementair zijn aan elkaar: governance, mandaat, organisatieontwikkeling en duurzame collectieve financiële randvoorwaarden.

Op verschillende momenten in 2021 en 2022 is de verbetering collectieve financiële randvoorwaarden aan de orde geweest in het AB. Besluitvorming in het najaar van 2021 over *grip op de samenwerking* in het AB leidde tot een tweesporenbeleid; het ene spoor richt zich op de stappen die op de korte termijn (in 2022) worden gezet om de verbetering mogelijk te maken en krijgt op dit moment al vorm binnen de nieuwe organisatiestructuur van de ODZOB. Het andere spoor richt zich op de (financiële) effecten vanaf 2023, welke zijn opgenomen in de Begroting 2023.

Het DB heeft besloten om een ontwikkelplan op te stellen om inhoudelijk richting te geven aan bovengenoemde beweging en om er voor te zorgen dat er een implementatietraject ingezet kan worden op basis van de verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden.

1.2 Filosofie

Grip op de samenwerking moet zorgen voor duurzame collectieve financiële randvoorwaarden, zodat de ODZOB kan veranderen van een beheer- naar een meer ontwikkelingsgerichte organisatie, waarbij:



- de uitvoering een kwaliteitsslag maakt en slagvaardiger wordt;
- een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB ontstaat;
- een betere verbinding tussen beleid en uitvoering ontstaat (het sluiten van de *BIG-8* cyclus).

De beweging *Grip op de samenwerking* gaat niet over uitwerking van de adviezen opgesteld naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek. Grip op de samenwerking gaat over de inhoudelijke kant (het wat) en de adviezen naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek gaan over de wijze waarop (het hoe).

Het ontwikkelplan is opgesteld op basis van ervaringen tot medio 2022 en wordt vanaf tweede helft van 2022 in gang gezet. Het heeft een tijdsspanne van anderhalf jaar. De financiële consequenties van dit ontwikkelplan zijn, voor zover deze betrekking hebben op de periode vanaf 2023, verankerd in de Begroting 2023. Dit geldt niet voor de effecten op het lopende jaar (2022). Daarmee kan dit plan fungeren als een extra bouwsteen voor de aankomende meerjarenvisie.

2 Een slagvaardiger uitvoering

De uitvoering slagvaardiger maken kent verschillende dimensies, namelijk harmonisatie regionale uitvoeringskaders, ruimte voor gerelateerde werkzaamheden, versteviging bedrijfsvoering en betere inbedding informatie gestuurd werken (IGW).

2.1 Harmonisatie regionale uitvoeringskaders

Op dit moment kent de ODZOB 4 uitvoeringskaders en het 5^e is in de maak. De wens van de deelnemers is om te bundelen en te harmoniseren. In 2022 wordt een voorstel voor bundeling en harmonisering ontwikkeld en in 2023 wordt deze geïmplementeerd. De opzet is dat het nog steeds modulair blijft opgebouwd om flexibiliteit te behouden, waarbij bestuurlijke, inhoudelijke (waaronder inzet van een uniforme handhavingsstrategie), organisatorische/planningstechnische en financiële issues worden gebundeld en opgelost. Deze harmonisatie is een onderdeel van het programma collectieve taken.

2.2 Ruimte voor gerelateerde werkzaamheden in de uitvoering

Ruimte voor de benodigde *gerelateerde werkzaamheden* is noodzakelijk. Daaronder worden verstaan werkzaamheden, die direct ten goede komen aan een specifieke deelnemer, zonder dat daar een expliciete opdracht aan ten grondslag ligt. De werkzaamheden zijn ondersteunend, maar niet direct toe te wijzen aan een afgebakend product, en zijn onmisbaar voor een correcte uitvoering van de opgedragen werkzaamheden. Deze werkzaamheden bestaan uit:

- planning/werkverdeling, monitoring op voortgang/kwaliteit e.d.;
- bestuurlijke informatievoorziening;
- afstemming over programma met deelnemer en met ketenpartners;
- interne afstemming/coördinatie m.b.t. de handhavingsstrategie;
- alternatieve instrumenten inzetten: communicatie, voorlichting of techniek om het doel te kunnen bereiken. Hierbij gaat het niet om grote nieuwe ontwikkelingen of innovatieve pilots (dit valt onder programma collectieve taken).

In 2022 is een administratieve proeftuin opgezet om deze gerelateerde werkzaamheden te leren duiden en er mee leren om te gaan in inhoudelijke en in financiële zin. De gevolgen hiervan worden gepresenteerd in de Bestuursrapportage 2022. Vanaf 2023 worden deze gerelateerde werkzaamheden opgenomen in de gemeentelijke werkprogramma's (voor het provinciale programma was dit al het geval). Daarmee zijn de collectieve randvoorwaarden beter geregeld.

2.3 Versteviging bedrijfsvoering

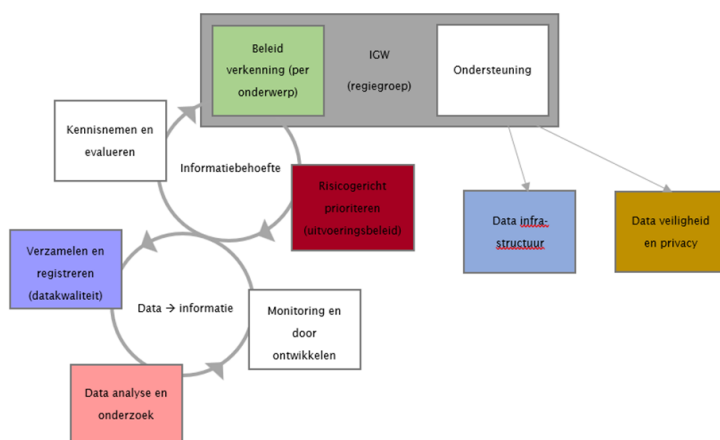
De ODZOB dient meer en meer te veranderen van een beheer- naar een ontwikkelingsgerichte organisatie. Vandaar dat een versteviging van de overhead als noodzakelijk wordt beschouwd. Concreet gaat het daarbij om impulsen in de bestuurlijk-juridische functie, financiële functie en een leidinggevende functie. De meeste acties op dit vlak hebben in 2022 plaatsgevonden op basis van verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden.

2.4 Beter Inbedding informatie gestuurd werken (IGW)

Goede informatievoorziening is cruciaal voor het zo effectief en efficiënt mogelijk bereiken van onze strategische, tactische en operationele doelen. Informatie moet tot onderbouwing van keuzes leiden in zowel de uitvoering als de bedrijfsvoering. Data-analyses helpen ons om tot nieuwe en beter onderbouwde inzichten te komen, de juiste prioriteiten te stellen en om risico's goed in te kunnen schatten.

Uitkomsten van data-analyse nemen we mee in de afwegingen die we maken in de beleidscyclus (BIG-8) en in de tactische en inhoudelijke programmering van onze werkzaamheden. Data leidt dus tot kennis, maar deze kennis vraagt vervolgens ook weer gericht om data. Daarom behoort dit een cyclisch karakter te krijgen, met zowel sturing op het aanbod als de vraag om data. Een logisch gevolg daarvan zal zijn dat er meer (centrale) sturing komt op de programmering van onze werkzaamheden.

In de regionale uitvoeringskaders zijn risicogericht en informatie gestuurd werken altijd als uitgangspunten opgenomen. Daarmee is informatie gestuurd werken een onlosmakelijk deel van het primaire proces, waarbij bedrijfsvoering ondersteunend is. Dit jaar is een visie opgesteld over informatie gestuurd werken binnen de ODZOB, welke volgend jaar wordt geïmplementeerd binnen de organisatie volgens onderstaand concept:



IGW is dus een brede ontwikkeling over meerdere jaren en raakt uiteindelijk elke medewerker. Het werkt als een vernieuwende sturingspraktijk die ingrijpende eisen aan de organisatie stelt. Voor de ODZOB betekent dit een cultuuromslag van positie en werkwijze om oplossingen te vinden voor de problemen in de leefomgeving:

Wij beschouwen IGW als het samenspel tussen de volgende vier componenten: de organisatie, de mensen, de data en de (ICT-)middelen.

Cruciaal in deze ontwikkeling is in ieder geval de vorming en inrichting van een duurzame data-organisatie. Voor een duurzame dataorganisatie moeten we (uiteindelijk) beschikken over:

- Een dataplatform met business-owners, proces-/data-eigenaarschap, brondata, analysetools, etc.
- Datavakmanschap (datageletterdheid) bij alle medewerkers
- Datagovernance (herkenbare rollen en verantwoordelijkheden binnen zowel IV, ICT als de uitvoerende teams, besluitvormingsstructuren en sturingsinstrumenten)
- Goede kwaliteit van data en analytics (data is (terug)vindbaar, toegankelijk, betrouwbaar (privacy en informatieveiligheid) en integer, datacatalogus, ontwikkeling en investering in vakgebied analytics, archivering)
- Werkprocessen die borgen dat data en informatie consequent en correct worden vastgelegd en gebruikt
- Datamanagement (IV-manager en -professionals, data engineers, business-/data analisten, data scientists, (tactisch) functioneel beheer)

Bij informatie gestuurd werken trekken de 3 omgevingsdiensten samen op en daar waar synergie mogelijk is en worden tools in het Brabant OmgevingsDatalab ontwikkeld.

Een deel was al financieel geïncorporeerd in de werkprogramma's, maar door verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden wordt de inbedding beter mogelijk gemaakt. Dit alles om de samenwerking met onze partners in de regio te verstevigen.

3 Een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB

3.1 Accountmanagement

Het accountmanagement is binnen de nieuwe organisatiestructuur beter ingebed en maakt niet langer deel uit van de ondersteunende c.q. overheadfuncties. Het accountmanagement maakt nu deel uit van het primaire proces en de werkzaamheden zijn overwegend declarabel van aard. De accountmanager is het eerste aanspreekpunt voor de deelnemers en ook voor de teams binnen de ODZOB in relatie tot de uitvoering voor deelnemers. Allerlei ontwikkelingen vragen hierom, zoals de Omgevingswet, de adviezen vanuit het Rekenkameronderzoek over de posities van de opdrachtgever (gemeenten en provincie) en de opdrachtnemer (ODZOB) en de toenemende aandacht voor het eigenaarschap bij gemeenten en provincie.

In 2022 is een start gemaakt met de professionalisering van accountmanagement en in 2023 zal een verdere professionalisering plaatsvinden middels een teamontwikkelingstraject op basis van het intern uitgevoerde onderzoek. Daarnaast zal in 2023 een gezamenlijk traject worden opgestart om het accountmanagement bij de deelnemers verder te professionaliseren. Het Rekenkameronderzoek laat immers de urgentie zien van een beter samenspel.

3.2 Samenwerking in de keten: VTH-systeem

Onder de Omgevingswet is samenwerking in de keten essentieel, zodat snel, beter en efficiënt besluitvorming kan plaatsvinden. Dit dient goed gefacilieerd te worden met een adequaat VTH-systeem, met een passend machtigings- en mandaatstructuur, met uniformering van werkafspraken en met gedigitaliseerde dossiers. Het nieuwe VTH-systeem Powerbrowser is op 1 juli 2022 live gegaan binnen de ODZOB met een *Minimum Viable Product (MVP)* en uiterlijk op 1 januari 2023 zal deze Omgevingswet-proof zijn. De oplevering van dit nieuwe systeem is een belangrijke randvoorwaarde om de verbeteracties uit het traject *Staat van het Mandaat* rondom machtigings- en mandaatstructuur, uniformering van werkafspraken en gedigitaliseerde dossiers te kunnen realiseren. Mogelijk is in 2023 nog aandacht voor de verbeteracties nodig.

Nu meer deelnemers in de regio Powerbrowser in gebruik nemen, neemt de noodzaak van het inrichten van gemeenschappelijk beheer verder toe. Naast beheertaken per deelnemer is er gemeenschappelijke beheerorganisatie nodig, waarbij ontwikkelingen en inrichting van de gedeelde laag van de applicatie centraal staat. Bij de aanvang van het project was hiervoor nog niets ingeregeld. Vanuit de ODZOB is nu het voortouw genomen het gemeenschappelijk beheer verder in te richten en te concretiseren. Daarmee kunnen we de continuïteit van de bedrijfsvoering van de ODZOB veiligstellen. In het najaar van 2022 is meer bekend over de vormgeving van het gemeenschappelijk beheer in de regio.

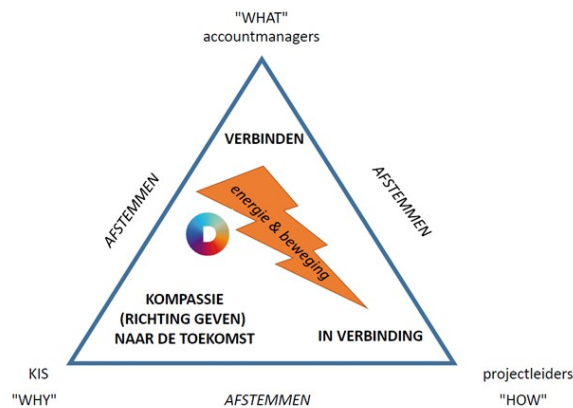
4 Een betere verbinding tussen beleid en de uitvoering

Voor een betere verbinding tussen (nationaal, provinciaal en gemeentelijk) beleid en uitvoering, is het nodig dat er een evenwichtig samenspel is tussen kwaliteit, innovatie en strategie (KIS), projectmatige implementatie/verandering en accountmanagement.

In de maatschappij is er een verandering gaande van meer economisch gedreven, naar meer waarde gedreven. Daarbij wordt beleid steeds meer op regionaal niveau vormgegeven en dit vraagt ook bij omgevingsdiensten om een visie en een strategische uitwerking. Met inachtneming van de verantwoordelijkheden van onze deelnemers (uit hoofde van het bevoegd gezag) is het ook van belang dat de ODZOB daar een passende bijdrage aan levert. De reikwijdte van deze bijdrage wordt bepaald door het mandaat dat wordt gegeven door onze deelnemers.

Dit vraagt om een onderbouwing, een toelichting op waarom we wat doen. Daarbij is het ook essentieel dat we kunnen aanpassen, veranderen en implementeren op een professionele projectmatige en/of programmatische manier in een sterk veranderende en complexe maatschappij: Dat we er stevig in staan, hoe we het doen. En dat we via accountmanager in verbinding met de deelnemers blijven en daardoor scherp blijven in wat we te doen hebben.

HOE KUNNEN WE KWALITEIT LEVEREN VOOR DE FYSIEKE LEEFOMGEVING



In de bijlage is een organogram opgenomen hoe en waar deze elementen in de organisatie zijn gepositioneerd.

4.1 Kwaliteit, innovatie en strategie

Ten aanzien van Kwaliteit, Innovatie en Strategie zijn of worden de volgende activiteiten vanaf 2022 sterker ingezet:

Strategie: Het totaaloverzicht houden op ontwikkelingen in beleid en innovatie. Daarbij de lange termijn in de gaten houden en wat de regiogemeenten, provincie, het rijk en de samenleving van de dienst vragen. Proactief, maar met besef van onze positie in de regio. Daarbij de onontbeerlijke brug naar de uitvoerende teams makend, door het beleid te vertalen naar doelen voor de uitvoering (VTH en advies).

Kwaliteit van de dienstverlening: Monitoring op de uitvoering van de opgestelde kwaliteitsvisie, (door)ontwikkeling van de kwaliteitscriteria en KPI's, begeleiding van de nulmeting en advisering over de implementatieresultaten, organiseren deelname aan landelijke visitaties (in ODNL-verband) en IBT en adviseren over de kwaliteitsbewaking met daarbij het op peil houden van (vereiste) deskundigheid binnen de ODZOB.

Informatie gestuurd werken(IGW): Ontwikkeling van de IGW-visie en ondersteuning van de implementatie over meerdere jaren. Hierbij worden ook de ontwikkelingen bij andere omgevingsdiensten en organisaties gevolgd om zodoende vanuit samenwerking de kansen te benutten om tot steeds effectievere werkwijzen te komen. Een interne regiegroep (met alle stakeholders) zorgt continu voor het noodzakelijke draagvlak binnen de organisatie.

Innovatie in de dienstverlening en werkmethoden: Ontwikkelen van een visie op de innovatie binnen de ODZOB. Het gaat daarbij om strategische innovaties, die noodzakelijk zijn om zowel de organisatie als business te verbeteren. Het organiseren en intern regie voeren op ontwikkeling van nieuwe relevante beleidsthema's (bijvoorbeeld gezondheid en circulariteit). Naar de overige ODZOB-teams toe het organiseren en ondersteunen doorvoeren van innovaties en in dienstverlening en werkmethoden. Daarbij een adviserende rol bij implementatie van innovatie.

Overig: Organiseren en intern regie voeren over integrale advisering ten behoeve van voorbereiding en evaluatie beleidsstukken deelnemers, toetsen beleidsdocumenten deelnemers op uitvoerbaarheid in samenwerking met het team Omgevingskwaliteit, ondersteunen bij opzetten en verder ontwikkelen van nieuwe regionale platforms.

De formatie die onderdeel uitmaakt van de vastgestelde begroting 2023 biedt ruimte om aan deze ontwikkelingen op passende wijze invulling te geven. Dit heeft geleid tot de oprichting van een compact team KIS. Voor 2022 is de benodigde formatieve ruimte grotendeels, maar niet volledig beschikbaar. Vandaar dat een deel van de kosten die voortvloeien uit de proeftuin 2022 terugvoeren op team KIS.

4.2 Project/programmamanagement: veranderen en implementeren

Met co-creatie, projectmatig- en programmatisch werken als instrumenten worden er oplossingsgericht opgaves opgepakt. Daarbij vullen de projectleiders/programmamanagers in het team elkaar aan als het gaat om gewenste en benodigde competenties. Het team werkt vanuit de kerncompetentie van verbinden. Verbinden met deelnemers, bestuur, directie, management en teams, als cement voor de organisatie.

Verander- en implementatietrajecten, het opstellen/bijstellen/evalueren van uitvoeringskaders en aanbesteding/contractmanagement worden opgepakt, middels programma's (voorbeeld programma Omgevingswet en VTH systeem) en projecten. Het team werkt hoofdzakelijk op basis van declarabele uren.

Bijlage: Organogram

