

## **Reactie van de ODBN op de rapportage visitatiecommissie Omgevingsdienst Brabant-Noord.**

### **Inleiding**

In het kader van het InterBestuurlijk Programma voor de versterking van het vergunningverlenings-, toezicht- en handavingsstelsel (IBP VTH), heeft Omgevingsdienst NL (ODNL) onderzoek gedaan naar het functioneren van de ODBN en de uitvoering van haar werkzaamheden in de praktijk. ODNL heeft het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten op te zetten. Het doel van de visitatie is om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de omgevingsdiensten en als diensten zelf verantwoordelijkheid te nemen om de kwaliteit waar nodig te verbeteren.

Bij de visitatie werden verschillende onderwerpen zoals onafhankelijkheid, innovatiekracht en het personeelsbeleid van de ODBN, onder de loep genomen. Dat gebeurde middels een voorbereidingsgesprek, een zelfevaluatie en een tweedaags bezoek eind 2022 waarin gesprekken werden gevoerd met bestuurders, management en medewerkers. De visitatiecommissie heeft zich op basis van deze input een beeld gevormd van de ODBN en onze relatie met het bestuur en partners.

De ODBN was één van de vier omgevingsdiensten die bereid waren om deel te nemen aan deze “pilot-visitatie”.

Dit deed de ODBN omdat we het belangrijk vinden dat omgevingsdiensten zich open en toetsbaar durven op te stellen. We vinden dit belangrijk, omdat dit kan bijdragen aan het vertrouwen in de overheid en omgevingsdiensten in het bijzonder. Door de pilot was het voor ODNL mogelijk om de visitatiemethodiek (onderdeel van pijler 6 in het IBP) in de praktijk te beproeven.

Voor ons heeft het de visitatie opgeleverd dat we inzicht krijgen in wat een onafhankelijke visitatiecommissie ziet als sterke punten en leerpunten van onze organisatie. Daarmee kunnen we ons voordeel doen. In deze notitie bespreken we de belangrijkste conclusies van het rapport en waar nodig geven we aan hoe we opvolging willen geven aan de belangrijke aanbevelingen uit het visitatierapport.

ODNL heeft de vier pilot-visitaties inmiddels geëvalueerd. Daarbij zijn enkele verbetermogelijkheden gesignaleerd, maar de eindconclusie was dat het middel visitatie prima werkt. Daarom is afgesproken dat ook aan alle andere omgevingsdiensten dit en het komende jaar ook een visitatiebezoek wordt gebracht. Hierna zal de visitatie 4-jaarlijks gaan plaatsvinden.

## **Sterke punten:**

Voordat we ingaan op de aanbevelingen, is het goed om ook bewust even stil te staan bij de 'sterke punten' die de visitatiecommissie signaleert.

- De ODBN heeft een moeilijke start gekend bij zijn totstandkoming in 2013 en heeft ook in 2018 een moeilijke fase doorgemaakt toen de organisatie niet in control bleek; nu staat er een organisatie met kennis en kunde die de ambitie heeft zich te ontwikkelen van een uitvoeringsorganisatie tot een organisatie die, naast dat zij uitvoert, ook adviseert, signaleert en agendeert; de ODBN stelt zich open en kwetsbaar op naar het bestuur.
- Het bestuur toont eigenaarschap en draagt actief bij aan de ontwikkeling van de ODBN; de organisatie heeft het vertrouwen en een volledig mandaat van de deelnemers gekregen; daar waar in het verleden veel aandacht was gericht op de kosten van de ODBN, richt men zich nu meer op de vraag hoe samen met deelnemers de uitdagingen voor de toekomst aan te gaan.
- De organisatie van de ODBN kenmerkt zich door collegialiteit, betrokkenheid en benaderbaarheid; dit beeld wordt breed in de organisatie gedragen. Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid en kansen om door te ontwikkelen; medewerkers krijgen gelegenheid te participeren in landelijke netwerken als dat voor de ODBN relevant is;
- In de organisatie krijgen ideeën voor verbetering en vernieuwing de ruimte; voorbeelden daarvan zijn de handhavingsapp, de app waarmee de introductie van nieuwe medewerkers wordt ondersteund en het 4-ogenprincipe dat bij hercontroles wordt gehanteerd.

Als ODBN zijn we blij met deze constatering. We herkennen ons in de conclusie dat we zijn gegroeid als organisatie. Dit merken we ook in de dagelijkse praktijk, waar we in de afgelopen jaren veel vertrouwen ervaren van onze deelnemers.

Dat betekent niet dat er geen uitdagingen meer zijn. De aanbevelingen van de visitatiecommissie hebben we hieronder vertaald in 5 onderdelen:

### **1. Missie / visie, doelstellingen en PDCA**

In het rapport van de visitatiecommissie wordt geadviseerd om de ODBN-missie en visie te verdiepen en specificeren, samen met belanghebbenden, zodat deze meer richtinggevend is in de dagelijkse praktijk. De commissie adviseert om daar een aantal strategische prioriteiten aan te verbinden, die uit te werken in programma's en aan te geven welke doelen je als dienst wilt bereiken. Vervolgens moet de voortgang worden gemonitord, zodat gestuurd en gecommuniceerd kan worden over de programma's. Ook adviseert de commissie om, voordat acties in gang worden gezet, te bepalen welke doelen de organisatie ermee wil bereiken (bijv. in relatie tot de kwaliteitscriteria) en zorg te dragen voor een consistente uitvoeringspraktijk (geen grote verschillen tussen praktijk en theorie), maak doelen meetbaar/waardeerbaar, monitor deze en stuur daarop.

De adviezen van de visitatiecommissie op dit onderdeel zijn zeer herkenbaar. De ODBN is een actiegerichte organisatie. We zien ook zelf dat het niet altijd goed lukt om te komen tot een goede planmatige aanpak van projecten. De missie en visie zijn recent vastgesteld en helder, maar daaraan moet wel betekenis worden gegeven in de dagelijkse werkpraktijk. De ODBN wil - op basis van de vastgestelde missie en visie - (jaarlijks) gaan bepalen wat de strategische prioriteiten zijn op het niveau van onze organisatie, teams en projecten. Als die prioritering is aangebracht, is het vervolgens belangrijk om daarop beter te monitoren en waar nodig bij te sturen. De implementatie en monitoring van plannen en besluiten vindt nu onvoldoende plaats. Om dit te verbeteren is het belangrijk dat een sluitende PDCA-cyclus wordt gevolgd.

*Acties of reeds lopend:*

- *Er is een 'werkgroep PDCA' ingesteld; de werkgroep komt met voorstellen aan het management over (1) hoe te komen tot een goede prioritering gebaseerd op de missie/visie en (2) het uitwerken van een PDCA-methodiek die in de praktijk werkt voor de ODBN.*
- *De missie/visie moet op de werkvloer meer gaan leven en richtsnoer worden voor het dagelijks handelen. Initiatieven die hieraan bijdragen worden opgestart en gestimuleerd.*
- *Het management heeft als speerpunt voor 2023 o.a. integriteit benoemd. Er vinden gedurende dit jaar gesprekken plaats met alle medewerkers. Het begrip integriteit blijkt een mooie kapstok om het ook te hebben over de missie en visie van de dienst.*

## **2. Rol I&O**

De commissie adviseert om de inbedding en prioritering van team I&O te verbeteren en concretiseren. Communiceer waarom de geprioriteerde onderwerpen belangrijk zijn voor de ODBN en creëer ruimte voor betrokkenheid aan de basis van de organisatie bij de projecten die I&O oppakt. Monitor op de resultaten van ontwikkelinitiatieven; maak hiervan een cyclisch proces van verbeteren en vernieuwen.

*Acties of reeds lopend:*

- *De rol van I&O komt in het rapport uitvoering aan de orde, waarbij het opvallend is dat de adviezen aan de organisatie m.b.t. prioritering en PDCA ook terugkomen in de adviezen over I&O. Daarom is het belangrijk dat er, zeker ook in projecten die aangestuurd worden door projectleiders/medewerkers van I&O, aandacht is voor een goede prioritering en het volgen van een PDCA-cyclus.*
- *I&O gaat een opleiding volgen, zodat de projectleiders dit kunnen verbeteren.*
- *Daarnaast zet de ODBN volop in op de verbinding tussen I&O en primair proces. De gesprekken over hoe we dit kunnen bereiken, lopen inmiddels. Hierbij wordt het de insteek om bij I&O-projecten altijd te gaan werken met project/opdrachtbeschrijving en in 'driehoeken', waarin de (aansturend) manager, projectleider en inhoudelijke medewerkers allen een duidelijke rol krijgen.*

- *Ook het RSP (namens de deelnemers) heeft een belangrijke rol bij het aanbrengen van de prioritering (bijv. door hen actief en tijdig te betrekken bij het opstellen van het ontwikkelplan en de monitoring daarvan). Dit ging in het afgelopen jaar niet goed, omdat het ontwikkelprogramma 2023 niet tijdig gereed was, maar wordt verbeterd in aanloop naar het ontwikkelprogramma 2024.*

### **3. Verbetering VTH-uitvoering**

Binnen ons vakgebied moeten diverse verbeterlagen gemaakt worden om ons werk nog beter te doen maar ook te kunnen monitoren of dit tot de gewenste effecten leidt. Verschillende thema's komen ook terug in het rapport van de visitatiecommissie. Hier ligt soms een taak bij I&O of bedrijfsvoering, soms bij het primair proces en vaak bij beiden. Enkele voorbeelden:

- A. Beter en blijvend monitoren en sturen op het voldoen aan de kwaliteitscriteria;
  - B. Monitoring en sturing op termijnen.
  - C. Monitoring en sturing op aantallen en KPI's
  - D. Structureel toepassen en monitoring Best Beschikbare Technieken
  - E. Structureel toepassen en betere borging toepassen LHSO (Landelijke Handhavingsstrategie Omgevingswet)
  - F. Structureel analyseren en toepassen interventies bij milieuklachten
  - G. Agenderen en signaleren problemen bij de uitvoering
  - H. Tijdig escaleren bij (bestuurlijke) dilemma's
  - I. Actief actualiseren/intrekken vergunningen
  - J. Opstellen en implementeren uniform regionaal beleidskader (opvolger ROK VTH).
  - K. Waar mogelijk de stap maken naar meer outcomegerichte sturing
- Etc.

*Acties of reeds lopend:*

- *Er lopen al diverse initiatieven en projecten om hierin verbetering aan te brengen, bijv. project kwaliteitscriteria, opstellen dashboards op basis CLO (met sturings- en verantwoordingsinformatie, project LHSO, opstellen nieuw ROK VTH met een uitvoeringsparagraaf waarin een aantal van de genoemde thema's terugkomen.*
- *Het is wel belangrijk om dit soort verbeterpunten gestructureerd aan te pakken. D.w.z. eerst prioriteren, duidelijke opdrachtbeschrijvingen opstellen, tussentijds monitoren en bijsturen (zie ook pdca).*

### **4. Van uitvoeringsdienst naar een OD die ook strategisch adviseert; invulling management-structuur**

De commissie stelt vast dat het tijd is om een volgende stap te zetten in de volwassenheid van de ODBN. De dienst gaat van uitvoeringsdienst over naar een omgevingsdienst, die een rol neemt in de strategische advisering. De dienst zal deze ambitie eenduidig moeten communiceren extern naar haar partners en intern binnen de organisatie om ook daadwerkelijk een beweging in gang te zetten.

De commissie adviseert om de effectiviteit van de huidige managementstructuur en toedeling van rollen, of de wijze waarop deze worden ingevuld, te evalueren. Daarbij

is het advies om aandacht te besteden aan de verbinding tussen de verschillende onderdelen van de organisatie (team gemeenten/provincie, inbedding boa's).

*Acties of reeds lopend:*

- *Steeds vaker worden meer strategische onderwerpen (die niet puur gericht zijn op de uitvoering) geagendeerd in RSP en AB-vergaderingen. De ODBN heeft in zijn missie/visie bewust gekozen voor een bredere rol waarbij we niet schromen om te adviseren over beleid, op basis van wat we signaleren in de praktijk.*
- *De ODBN managementstructuur kent sinds enkele jaren een SMO (strategisch management overleg) en een OMO (operationeel managementoverleg). De rolverdeling tussen beide organen is in de praktijk nog niet altijd duidelijk. We werken aan het verbeteren hiervan en streven tegelijk naar een positieve (management)cultuur waarbij ieder zijn rol pakt. Waar dat behulpzaam is, laten we ons ook als management hierop ook extern coachen. Een centraal thema hierbij is de invulling van het 'leiderschap' door het management.*

## **5. Datakwaliteit**

De commissie adviseert om te investeren in datakwaliteit en hierop te monitoren. Ze stelt vast dat de ODBN de waarde van informatiegestuurd werken inziet en dat ook het bestuur ervan overtuigd is dat sturing op basis van betrouwbare data onmisbaar is in de toekomst. Er zijn gelden ter beschikking gesteld om informatiegestuurd werken door te ontwikkelen. Gezien de investeringen die worden gedaan en de hoge verwachtingen die men van informatiegestuurd werken heeft, is het des te belangrijker ervoor te zorgen dat de kwaliteit van data wordt verbeterd; dat begint aan de basis van de organisatie door heldere definities en uniforme werkwijzen en beoordelingscriteria te hanteren. De kwaliteit van data wordt steeds belangrijker. Temeer omdat deze data steeds meer de basis zal worden voor ons werken. Dit verdient een structurele aanpak.

*Acties of reeds lopend:*

- *Ten aanzien van datakwaliteit zijn inmiddels stappen gezet. Zo is er een kaderstellingsdocument opgesteld dat het beheer en instandhouding van gegevens beschrijft. De kaderstelling en het daarin beschreven beheermodel heeft een belangrijke relatie met het referentieproces met als focus de kerngegevens. Hiermee is de basis gelegd voor de verbetering van de datakwaliteit. Daarnaast is de operationele beschrijving van de mutatieprocedure opgesteld. Deze zorgt ervoor dat op gestandaardiseerde manier mutaties op gegevens doorgevoerd gaan worden. De implementatie zal in het tweede halfjaar van 2023 plaatsvinden.*
- *Binnen het thema IGW wordt ingezet op waarde creatie. Op dit moment lopen er diverse projecten waarbij middels user cases zoals asbest, luchtwassers en GIS (geografische informatie systeem), dataproducten worden ontwikkeld die waarde creëren voor het primaire proces. Daarnaast wordt in 2023 een risicomodel ontwikkeld die als input gaat dienen voor de bedrijvenlijsten en ook input gaan zijn voor de branche en themaplannen.*
- *Verder worden diverse externe databronnen (LMA, SCIOS, KRK) structureel ontsloten waarmee ons inrichtingenbestand kan worden verrijkt.*

- *De ODBN is daarnaast betrokken bij verschillende projecten binnen pijler 3 van het IBP, welke zich richt op het verbeteren van de informatievoorziening VTH-stelsel.*
- *Om richting te geven aan de ambitie rond informatiegestuurd werken, wordt in 2023 gestart met de ontwikkeling van een datastrategie.*

De ODBN zal inzichtelijk maken welke verbeteracties worden ingezet op deze 5 aandachtsgebieden en het Dagelijks Bestuur hierover periodiek informeren.