



## VERBETERPLAN VISITATIE

---

*18 september 2024*

**OPSTELLER**

Organisatie : Omgevingsdienst Noord-Holland Noord  
Afdeling : concernondersteuning  
Projectcoördinator : S.Chin  
Telefoon : -  
E-mail : -  
Kenmerk : 41206237

Adres : Postbus 2095  
1620 EB HOORN  
Bezoekadres : Dampten 2  
: 1624 NR HOORN

**DATUM**

18 september 2024

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>4</b>
1.1	Visitatieproces.....	4
<b>2</b>	<b>STERKE PUNTEN .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>AANBEVELINGEN EN VERBETERACTIES .....</b>	<b>5</b>
	Aanbeveling 1: Werk aan breed bestuurlijk draagvlak en support.....	5
	Aanbeveling 2: Neem een meer proactieve houding aan.....	6
	Aanbeveling 3: Werk verder aan een efficiënte en doelmatige werkorganisatie.....	6
	Aanbeveling 4: Stuur actiever op complexe (langdurige) projecten.....	7
	Aanbeveling 5: Breng de data-kwaliteit op peil.....	7
	Aanbeveling 6: Bevorder de financiële transparantie en duidelijkheid.....	8
	Aanbeveling 7: Sluit verbeteracties aan op de transities waarin de organisatie zich bevindt.....	9
<b>4</b>	<b>MONITORING EN VERANTWOORDING .....</b>	<b>10</b>

# 1 INLEIDING

Op grond van de Governance visitatie omgevingsdiensten<sup>1</sup> dient de omgevingsdienst binnen vier maanden na oplevering van het definitieve visitatierapport een door het bestuur vastgesteld verbeterplan te delen met de Bureau Omgevingsdienst NL. In die periode werd echter ook een uitvraag gedaan in het kader van Pijler 1 van het IBT VTH robuustheid omgevingsdiensten.

Ten behoeve van pijler 1 moest het Toetsingskader robuustheid ingevuld worden en vóór 1 oktober 2023 ingediend worden. Op basis van het ingevulde toetsingskader bleek dat de uitkomsten van de visitatie met elkaar in lijn liggen. Omdat in verband met het voldoen aan de robuustheidscriteria ook een verbeterplan opgesteld moest worden, is door het bestuur besloten niet verschillende verbeterplannen op te stellen, maar één plan van aanpak ter besluitvorming aan te bieden aan het algemeen bestuur. Voor pijler 1 moest het plan van aanpak robuustheid vóór 1 april 2024 door het algemeen bestuur vastgesteld zijn. Echter, om redenen waaronder de financiële dekking, heeft het algemeen bestuur meer tijd nodig gehad om tot besluitvorming te komen. Het plan is op 27 juni jl. vastgesteld, zie hiervoor bijlage 1. Op basis van het besluit van het algemeen bestuur zal het tempo van de uitvoering van het plan op onderdelen afhankelijk zijn van het beschikbaar komen van middelen in de komende jaren.

In dit stuk wordt een samenvatting gegeven van de acties die zijn opgenomen in het plan van aanpak robuustheid en gerelateerd zijn aan de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Deze samenvatting beschrijft de aanbevelingen van de visitatiecommissie en de daaropvolgende verbeteracties die OD NHN zal ondernemen om haar dienstverlening verder te optimaliseren. Het doel is om de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de organisatie te verbeteren. Daarnaast zijn eerder acties ondernomen voor het vastleggen, en zo nodig verbeteren, van de processen. In bijlage 2 vindt u de planning top 10 verbetertrajecten voor 2023 en 2024. Hiervoor is in 2022 een adviseur procesinnovatie aangetrokken.

## 1.1 Visitatieproces

Het visitatieproces omvatte een zelfevaluatie door OD NHN, gevolgd door een bezoek van de visitatiecommissie. De commissie heeft gesprekken gevoerd met personeel, management, directie, bestuursleden en de ambtelijke vertegenwoordiging van deelnemers van de OD NHN. Uit de zelfevaluatie en de gevoerde gesprekken zijn zowel een aantal sterke punten als ontwikkelpunten geïdentificeerd. Deze bevindingen zijn gedocumenteerd in het visitatierapport van 19 juni 2023.

# 2 STERKE PUNTEN

De visitatiecommissie heeft de volgende sterke punten van OD NHN benadrukt:

- **Bevlogenheid medewerkers.**

Medewerkers van OD NHN zijn actief betrokken bij de huidige en toekomstige vragen in de fysieke leefomgeving, opereren collegiaal, voelen zich verantwoordelijk voor hun taakuitvoering en worden door opdrachtgevers (provincie en 16 gemeenten) gewaardeerd om hun vakinhoudelijke deskundigheid en hands-on-mentaliteit. Tegelijkertijd worden de grenzen zichtbaar (werkdruk) en moet steeds scherper worden geprioriteerd.

- **Goede score op opgedragen uitvoerende taken.**

Ambtelijke opdrachtgevers zijn vakinhoudelijk positief over OD NHN. De dienst scoort goed op de

---

<sup>1</sup> Governance visitatie omgevingsdiensten 7 maart 2024

kritische prestatie-indicatoren voor de uitvoerende taken.

- **Bouwt aan een stevig fundament voor de organisatie.**

OD NHN, in 2013 opgericht, beseft dat een stevig fundament voor de organisatie nodig is om de komende jaren bij te blijven dragen aan een gezonde fysieke leefomgeving. Momenteel wordt hard gewerkt aan een betere efficiency en doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Ondanks beperkte middelen en personele capaciteit boekt men stapsgewijs progressie, waarbij het stroomlijnen van processen en verbetering van informatiesystemen prioriteit hebben.

### 3 AANBEVELINGEN EN VERBETERACTIES

#### **Aanbeveling 1: Werk aan breed bestuurlijk draagvlak en support**

Zorgvuldige uitvoering van de taakstelling met soms beperkte middelen, toenemende maatschappelijke druk en complexere vraagstukken in de fysieke leefomgeving vragen een OD die daarvoor is toegerust, een proactieve rol inneemt in het krachtenveld en zich verzekerd weet van daadkrachtig eigenaarschap en steun van het bestuur (AB en DB). Een bestuur dat OD NHN stevig positioneert binnen de fysieke regionale leefomgeving. Het samenspel tussen het bestuur en de leiding van OD NHN vraagt om meer focus en commitment op de maatschappelijke opdracht van vandaag en morgen. Het bestuur kan hierin samen met OD NHN een stevigere positie innemen binnen het algemeen bestuur om de bestuurlijke relaties te versterken.

OD NHN zet belangrijke stappen! Echter, als daadkrachtige steun, middelen en personele capaciteit achterblijven, loopt OD NHN het risico onvoldoende snelheid te ontwikkelen om haar organisatie veerkrachtig te maken voor de toekomst.

#### Actie: Versterken governance<sup>2</sup>

Voor het versterken van het VTH stelsel en het vergroten van de maatschappelijke impact voor de regio, zal het bestuur en ambtelijk samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vergroot moeten worden en is meer bestuurlijke focus nodig.

De in december 2023 in het algemeen bestuur vastgestelde Uitvoering- & Handavingsstrategie 2024-2027 (U&H Strategie 2024 – 2027) wordt breed gedragen en heeft ditmaal een duidelijke basis in de Omgevingswet en is opgesteld in samenhang met de andere drie in Noord-Holland werkzame omgevingsdiensten. De U&H Strategie 2024 – 2027 wordt naar verwachting in alle gemeenten vastgesteld. Hiermee is weer een belangrijke stap gezet in het creëren van meer focus en samenhang. Echter, om deze strategie succesvol te vertalen naar de uitvoering, is eigenaarschap, betrokkenheid, samenwerking en duidelijke sturing nodig van alle betrokken partijen, waaronder bestuur, opdrachtgevers en onze organisatie.

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. Deze bekendheid zal helpen om een breder begrip en steun te krijgen voor de initiatieven en doelstellingen van onze organisatie.

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. We willen met hen afstemmen op welke wijze we het ambtelijk en bestuurlijk draagvlak kunnen vergroten en versterken, om op die manier effectiever en efficiënter te kunnen opereren.

---

<sup>2</sup> pagina 17 Plan van aanpak robuustheid OD NHN

### Planning:

Continu proces op basis van inhoudelijke vraagstukken en een intensief bestuurlijke en ambtelijk traject in 2023 – 2024 om te komen tot een breed gedragen Plan van aanpak Robuustheid. Dit Plan van Aanpak komt terug in de Kadernota's 2026, 2027 en volgende jaren.

### **Aanbeveling 2: Neem een meer proactieve houding aan**

Ketenpartners, ambtelijk opdrachtgevers en bestuur geven aan dat het tijd is dat OD NHN vaker het initiatief neemt in maatschappelijke regionale vraagstukken op het gebied van natuur, milieu, water, haar expertise verzilvert en zich meer profileert. Ze geven aan OD NHN daarin te willen steunen en beogen wederzijds een sterkere samenwerking. Voor de leiding van OD NHN een kans om meer 'aan de voorkant' te investeren in de relaties met bestuurders, wethouders, gemeenteraden, ambtelijke opdrachtgevers en ketenpartners en zich te richten op de gemeenschappelijke ambities voor de fysieke leefomgeving.

### Actie:

1. Uitvoering geven aan de vastgestelde Uitvoering- & Handhavingsstrategie 2024-2027
2. Uitvoering geven aan specifieke opgaven zoals indirecte lozingen, duurzaamheid aanvraag Europese subsidie
3. Scenario A2 Basis Plus conform het plan van aanpak robuustheid<sup>3</sup>  
Dit scenario is gericht op het maximaliseren van onze effectiviteit door standaardisering en het beter inspelen op de groeiende vraag naar expertise op het gebied van duurzaamheid en klimaat voor ons huidige werkgebied. De aanpak bestaat uit de volgende onderdelen:
  - a. Een standaardisering van de huidige aanvullende milieutaken én structurele afname van het pakket door de opdrachtgevers. Voor de aanvullende taken binnen onze organisatie ontbreekt momenteel een gestandaardiseerd aanbod van producten en diensten. Dit heeft als gevolg dat de uitvoering van deze taken, evenals de bijbehorende registratie en verantwoording, extra werk met zich meebrengt. Voordelen van de standaardisatie zijn efficiëntere inzet van capaciteit, meer kwaliteit (door optimalisatie), de mogelijkheid om kennis te bundelen en betere borging van de continuïteit. Bovendien biedt dit de mogelijkheid te profiteren van synergiën tussen verschillende taken.
  - b. Het (breder) aanbieden van nieuwe adviesdiensten bijvoorbeeld op het vlak van de duurzaamheid, klimaat, bouw gerelateerde diensten aan onze bestaande opdrachtgevers. Het voordeel hiervan is de bundeling van kennis en informatie, gegeven de beperkte capaciteit die in de markt beschikbaar is, terwijl de maatschappelijk opgaven op dit vlak steeds groter zijn geworden. Om hier op een goede wijze invulling aan te geven is het wel noodzakelijk dat het totale takenpakket een minimale omvang heeft.

### Planning:

Ad 1 en 2) reeds gestart  
A3) planning 2025-2027

### **Aanbeveling 3: Werk verder aan een efficiënte en doelmatige werkorganisatie**

Wil OD NHN haar (strategische) positie in de fysieke leefomgeving versterken en de groei managen, dan vraagt dat ook een meer efficiënte en doelmatige werkorganisatie. En een organisatie die de mate van efficiency en effectiviteit toetst. OD NHN is haar 'achterstand' aan het inhalen door het op orde brengen van haar bedrijfsvoering, het stroomlijnen van werkprocessen, het professionaliseren van haar medewerkers en het verbeteren van de informatiehuishouding

---

<sup>3</sup> pagina 13 Plan van aanpak robuustheid OD NHN

(koppelen van informatiesystemen), rijkere (bestuurlijke) rapportages en datakwaliteit. De in gang gezette ontwikkeling vraagt om versterking in professionele capaciteit, datamanagement (werving van professionals 2.0) en middelen om de ontwikkeling te kunnen versnellen.

Actie:

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. De prioriteiten zijn gebaseerd op de aanbevelingen 3 en 4 van de visitatiecommissie, Pijler 1 IBP VTH en de risico-inventarisatie. Verbetertrajecten die inmiddels lopen of in de planning staan naar aanleiding van de visitatie zijn:

A de P&C-cyclus, waaronder het opstellen van het Uitvoeringsprogramma,

B de periodieke rapportages over het Uitvoeringsprogramma en

C het tijdschrijven.

Daarnaast zijn we in 2023 ook aan de slag gegaan met het proces "projecten uitvoeren" en zijn er meerdere processen binnen onze bedrijfsvoering waarvoor trajecten lopen, zoals in- en uitstroom van personeel en de inkoopprocessen.

2. Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid<sup>4</sup>, waaronder o.a.:
  - a. informatiegestuurd werken uitbreiding formatie BI en data-analisten
  - b. middelen voor innovatie, innovatieaanjager en innovatiebudget
  - c. concreetiseren en meetbaar maken van de effectiviteit van de uitvoering
  - d. vereenvoudigen van de administratie en herijken van de opdrachtgeversrapportages.

Planning:

Ad 1) Procesagenda is in 2023 vastgesteld en de planning van de verbetertrajecten 2024 is in uitvoering, afronding is gepland voor eind 2024.

Ad 2) Planning conform plan van aanpak gefaseerde uitvoering 2024-2027. Ad a en b afhankelijk van bestuurlijk besluit ter beschikbaarstelling van middelen kadernota 2026/2027.

**Aanbeveling 4: Stuur actiever op complexe (langdurige) projecten**

Naast het taak- en uitvoeringsgericht werken, neemt het aantal complexe projecten toe (samenhang tussen natuur, milieu, water, langdurige zaken in samenwerking met strafketen, en projecten met vele ketenpartners). Dat vraagt aandacht voor selectiecriteria, projectmatige sturing, projectleiderschap, regie en sturing en evaluatie van leerpunten.

Actie:

1. Het proces "projecten uitvoeren" staat op de planning van de verbetertrajecten.

Planning:

Ad 1) Uitvoering en afronding van dit verbetertraject is gepland in 2025.

**Aanbeveling 5: Breng de data-kwaliteit op peil**

Alle belanghebbenden willen beschikken over kwalitatief goede, betrouwbare data voor het opstellen van risicoanalyses, het monitoren en controleren van de uitvoeringsprogramma's en om

---

<sup>4</sup> Hoofdstuk 3 Plan van aanpak robuustheid OD NHN

(bestuurlijke) verantwoording af te leggen. OD NHN dient een stevige slag te maken om de data-kwaliteit en data-analyse op een hoger niveau te brengen.

Actie:

1. Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid waaronder informatiegestuurd werken<sup>5</sup>:
  - a. uitbreiding formatie BI en data-analisten;
  - b. opstellen datastrategie en Business Intelligence (BI) strategie opstellen;
2. Uitvoering informatiebeleid waaronder project datakwaliteit.

Planning:

Ad 1) Planning afhankelijk van bestuurlijk besluit ter beschikbaarstelling van middelen kadernota 2026/2027.

Ad 2) Reeds gestart, geplande afronding project december 2024

**Aanbeveling 6: Bevorder de financiële transparantie en duidelijkheid**

De financiering van OD NHN is op basis van lumpsumfinanciering. Gezien de oorsprong is nog niet gekozen om de basis- en plustaken financieel te ontvlechten. Het resulteert in een (te) ingewikkelde manier van begroten, sturen en verantwoorden naar het oordeel van de visitatiecommissie. Sturing en verantwoording vragen om duidelijkheid en transparantie in de financieringsstructuur, om meer vertrouwen en draagvlak bij deelnemers te krijgen. Tegelijkertijd kunnen de (bestuurlijke) rapportages verbeterd worden door betere onderbouwing met verklarende analyses, die naast informatie over de voortgang en ontwikkeling van taken, projecten en bestedingen ook zicht geven op de effecten.

Actie:

1. 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*<sup>6</sup>.  
We gaan onze inspanningen richten op het concretiseren en meetbaar maken van de effectiviteit en kwaliteit van onze dienstverlening (o.a. KPI's U&H strategie). Dit betekent dat we heldere doelstellingen en meetbare indicatoren gaan opstellen, zowel op organisatieniveau als voor individuele medewerkers.

*Uniformering begroting "Eén begroting"*<sup>7</sup>. De IBP-normering is momenteel enkel van toepassing op de milieu(gerelateerde) taken. Dit heeft tot gevolg dat de provinciale natuurtaken, die evenzeer een substantieel onderdeel vormen van de verantwoordelijkheden van de OD, niet volledig worden meegewogen. Vanuit ons perspectief is het belangrijk om de robuustheid van de organisatie te beschouwen in een breder kader, waarin zowel milieu- als natuurtaken worden meegenomen. Daarnaast is het wenselijk om de begrotingsuitgangspunten voor de gemeentelijke- en provinciale taken te harmoniseren. Bedrijfsrisico's hebben geen strikte grenzen tussen gemeentelijk en provinciaal. Ze vereisen een holistische benadering, waarbij de weerstandscapaciteit als geheel wordt beschouwd. Een geharmoniseerde begroting stelt de organisatie in staat om op een meer gebalanceerde manier om te gaan met onzekerheden en tegenvallers. Dit versterkt de algehele robuustheid en veerkracht van de organisatie.

---

<sup>5</sup> Hoofdstuk 3 pag. 22 Informatie gestuurd werken Plan van aanpak robuustheid OD NHN

<sup>6</sup>

<sup>7</sup> Hoofdstuk 3 pag. 19 Eén begroting



In overleg met de opdrachtgevers gaan we de harmonisering van de begrotingsuitgangspunten nader uitwerken. Daartoe zal de OD o.a. een externe toetsing laten plaatsvinden op de productieve uren. Dit om te bepalen wat een reële productieve urennorm is, gegeven de huidige verschillen tussen de gehanteerde norm voor de milieutaken en provinciale plustaken.

- b. *Inzichtelijke begroting*<sup>8</sup>. De begroting gaan we financieel inzichtelijker maken door een onderscheid te maken tussen basis- en aanvullende taken aan te brengen. Daarnaast willen we het formatiebeheerproces beter laten aansluiten op cyclus van het uitvoeringsprogramma en de begroting, zodat beter gestuurd kan worden op de relatie tussen taken, capaciteit en geld.

Planning:

Ad 1) Planning 1 jan.2025 – okt. 2025 kadernota 2026. Ontwikkeling KPI's U&H strategie reeds gestart.

Ad 2) Planning 1 sept. 2024 – 31 dec. 2024 Interne Begroting 2026

**Aanbeveling 7: Sluit verbeteracties aan op de transities waarin de organisatie zich bevindt**

De visitatiecommissie heeft op basis van de visitatie het beeld dat OD NHN zich als organisatie momenteel in een drietal transities bevindt, te weten:

1. Een maatschappelijke transitie door ontwikkelingen op het gebied van energie, duurzaam, circulair en landbouw, waarbij er voor OD NHN een kans ligt om een meer proactieve positie in te nemen in het regionale netwerk. Deelnemers en partners kunnen OD NHN daarin ondersteunen door OD NHN meer in positie te brengen als betekenisvolle partner.
2. Een transitie van uitvoeringsorganisatie naar strategische partner, waarbij complexe vraagstukken over milieu, natuur, water ook vragen dat het strategisch partnerschap een sterkere invulling krijgt binnen de organisatie, opdat de eerste transitie ook waargemaakt wordt. Dat vraagt ook meer "denken van buiten naar binnen", relatiemanagement en structurele vormen van overleg met keten- en samenwerkingspartners.
3. Een transitie om te komen tot een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering, die noodzakelijk is om de vorige transities te faciliteren. Hierbij valt te denken aan verbeteren van informatiehuishouding (IT-systemen en datakwaliteit), strategische HR-beleid, transparante financiële huishouding en kwalitatieve betere onderbouwde rapportages voor deelnemers en ketenpartners.

Zorg dat de verbeteracties naar aanleiding van de visitatie goed worden aangesloten op deze transities

Actie:

Scenario A1 Harmonisatie en optimalisatie van de huidige dienstverlening conform het plan van aanpak robuustheid<sup>9</sup>.

In onze strategische overwegingen is het belangrijk om rekening te houden met de grootschalige transities, zoals aanbevolen door de visitatiecommissie.

---

<sup>8</sup> Hoofdstuk 3 pag. 24 Inzichtelijke begroting

<sup>9</sup> Pag. 12 Plan van aanpak robuustheid OD NHN

Daarnaast is een belangrijke ontwikkeling de uitvoering van de Omgevingswet. Gezien de grote ontwikkelingen is actief streven naar uitbreiding van het takenpakket c.q. werkgebied, op dit moment niet haalbaar.

In plaats van te richten op het vergroten van de werkzaamheden, is het wenselijk om op korte termijn in te zetten op de doorontwikkeling van onze dienstverlening. Dit betekent concentreren op het verder optimaliseren en harmoniseren van de bestaande processen en diensten én tevens voldoen aan de genormeerde kritische presentatie-indicatoren.

Ook zal een nadere samenwerking met de andere omgevingsdiensten binnen de regio worden verkend. De vier in Noord-Holland werkzame omgevingsdiensten: OD Noordzeekanaalgebied, OD IJmond, OD Flevoland Gooi & Vechtstreek en OD Noord-Holland Noord hebben een analyse laten uitvoeren naar overeenkomstige opgaven en mogelijke verdergaande samenwerkingsvormen. Deze analyse zal de komende periode verder verkend worden.

#### Planning:

Gefaseerde uitvoering conform het plan van aanpak robuustheid 2024-2027, deels afhankelijk van de beschikbare middelen.

Verkenning samenwerking andere omgevingsdiensten reeds gestart in 2024 loopt door t/m 2025.

## **4 MONITORING EN VERANTWOORDING**

- 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.
- De ambtelijke sturing verloopt via het MT door het als vast agendapunt op te nemen en integraal via de managementreviews.
- De voortgang van de verbetertrajecten wordt elk kwartaal besproken in het MT.