



**Omgevingsdienst
West-Holland**

Verbeterplan Visitatie

3 juni 2024
(versie 1)





Inhoud

1 Inleiding	3
1.1 Visitatieproces	3
1.2 Vaststelling	3
2 Sterke punten	4
2.1 Financieel gezond en in control	4
2.2 Pragmatische aanpak organisatieontwikkeling die getuigt van lef	4
2.3 Open cultuur	4
2.4 Gedegen kwaliteit	4
3 Aanbevelingen en verbeteracties	5
3.1 Aanbeveling 1: Verbreed de focus in de aansturing	5
3.2 Aanbeveling 2: Breng een duidelijke koppeling aan tussen plannen, mensen en geld	6
3.3 Aanbeveling 3: Ontwikkel een regionale risico-analyse	7
3.4 Aanbeveling 4: Haal meer uit de samenwerking met partners	7
3.5 Aanbeveling 5: Hanteer de Plan-Do-Check-Act cyclus in de aansturing van de organisatie	9
3.6 Aanbeveling 6: Ontwikkel een visie	9
4 Rapportage	11



1 Inleiding

1.1 Visitatieproces

Op 22 en 23 november 2023 is de dienst in het kader van pijler 6 van het Interbestuurlijk Programma VTH gevisiteerd. Dit heeft geresulteerd in een concept rapportage op 19 januari 2024 en een definitieve versie op 14 maart 2024, die in de DB-vergadering van 25 maart 2024 is besproken.

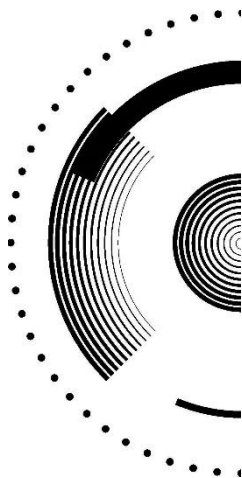
Inmiddels is dit plan van aanpak opgesteld, om op 8 juli 2024 samen met het Visitatierapport te worden vastgesteld door het AB en daarna openbaar te worden gemaakt via Omgevingsdienst NL.

Dit was de eerste visitatie van de dienst. Het totale proces heeft een relatief lange doorlooptijd gehad. De dienst heeft wat moeten wennen aan het “gevisiteerd worden”, maar heeft geprobeerd haar voordeel te doen met de uitkomsten. Dit plan van aanpak probeert daarvan een weerslag te zijn.

Het is de bedoeling dat de visitatie eens in de drie jaar wordt uitgevoerd, om zo tot een cyclus van verbetering te kunnen komen. De dienst zal deze periode proberen zo goed mogelijk te benutten om tot blijvende verbeteringen te komen.

1.2 Vaststelling

Vastgesteld door het algemeen bestuur van de Omgevingsdienst West-Holland op 8 juli 2024.





2 Sterke punten

De visitatiecommissie heeft in het visitatierapport 4 sterke punten en 6 aanbevelingen gegeven. De sterke punten staan in dit hoofdstuk aangegeven.

2.1 Financieel gezond en in control

Vanaf 2017-2018 heeft ODWH een enorme inspanning geleverd om financieel gezond te worden. Dat is gelukt en dat wordt door bestuurders en deelnemers gezien en zeer gewaardeerd. (Zie o.a. thema F.)

2.2 Pragmatische aanpak organisatieontwikkeling die getuigt van lef

De organisatie kiest in zijn werkzaamheden voor een pragmatische aanpak. Zo is de doorkanteling van een matrixorganisatie naar een moderne lijnorganisatie voortvarend en met lef aangepakt. Er is ingegaan op sterke signalen vanuit de basis dat in de organisatie zonder teamleiders te weinig aandacht kon worden besteed aan de medewerkers. De span of attention is voor het (midden)management beter toegesneden op de behoefte van de organisatie. De teamleiders zijn pas een maand op weg, maar de geluiden zijn over het algemeen positief. Met name over het feit dat de doelstelling om meer aandacht aan de medewerkers in de organisatie te besteden lijkt te worden bereikt. (Zie o.a. thema A1 en B1.)

2.3 Open cultuur

De cultuur wordt gekenschetst door loyaliteit, elkaar helpen en als het nodig is elkaar aanspreken (een robbertje vechten om daarna met elkaar door te kunnen). (Zie o.a. thema A1.)

2.4 Gedegen kwaliteit

De kwaliteit die ODWH in zijn dagelijkse werkzaamheden levert, wordt gewaardeerd door deelnemers en partners. (Zie o.a. thema B5 en C3.)

De dienst is erg blij met de genoemde sterke punten, en ziet daarin een erkenning van de inspanningen in de breedte van de organisatie: zowel resultaten als middelen en mensen worden benoemd. Dat geeft energie voor het aanpakken van de aanbevelingen en verbeterpunten met onze vernieuwde organisatie!

3 Aanbevelingen en verbeteracties

Naast de sterke punten heeft de visitatiecommissie zes aanbevelingen gegeven. Voor elk van deze aanbevelingen worden in dit hoofdstuk één of meer verbeteracties opgesteld. De verbeteracties worden geconcretiseerd in een doel en een aanpak, en de termijnen waarbinnen de acties voltooid gaan worden.

3.1 Aanbeveling 1: Verbreed de focus in de aansturing

De omstandigheden hebben verlangd dat de focus in de afgelopen jaren is gelegd op de financiële positie van ODWH. Nu ODWH haar financiële positie heeft verbeterd is het tijd om in de aansturing van de organisatie een bredere focus te hanteren. ODWH heeft een aantal initiatieven genomen voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie, zoals 'IM in control', 'HR in control' etc.; echter ook dit betreft initiatieven om de basis op orde te brengen; op dit moment heeft ODWH op diverse organisatiefuncties een achterstand ten opzichte van hetgeen je van een organisatie mag verwachten (bijv. op het gebied van HR). (Zie o.a. A1, A2 en B1.)

Doel

De dienst herkent het beeld dat de visitatiecommissie schetst. Omdat successievelijk alle thema's in de dienst worden aangepakt ontstaat op dit moment een divers beeld: met financiën en IM hebben we inmiddels grote vorderingen gemaakt, met HR gaan we nog terug naar de basis om de goede stappen te zetten en het gewenste niveau te bereiken. Ook voor de verbetering van de inhoudelijke kwaliteit wordt actie ondernomen, bijvoorbeeld op het gebied van voldoen aan de kwaliteitscriteria en daartoe investeren in het opleiden en ontwikkelen van medewerkers.

De dienst gelooft in het doorzetten van de aanpak van thema na thema, waarbij programmatisch en grondig wordt gewerkt. De dienst heeft daarbij de ambitie om een bovengemiddelde dienstverlener te zijn. Dat betekent dat er ruimte is voor doorontwikkeling op diverse thema's:

- het mogelijk maken van meer datagedreven en risicogestuurd werken, door middel van projecten als het Datalab, Inspectieview en 'de datagedreven organisatie'
- het nieuwe VTH-beleid, in combinatie met de standaardisering van de LHS, het verbeteren van ketentoezicht, en het breder inzetten van BOA's,
- het aantrekken van nieuwe en jonge medewerkers, als onderdeel van onze personeelsstrategie
- een robuuste dienst worden, ook door meer samenwerking tussen de Zuid-Hollandse omgevingsdiensten.

Actie

Op dit moment worden veel acties en actieplannen ontwikkeld: de Strategie, het plan van aanpak Robuustheid, de Nota VTH, de innovatiekalender, etc. Deze worden allemaal samengebracht in een meerjaren uitvoeringsprogramma (MUP), als onderdeel van de strategie en als instrument voor het plannen en programmeren van de gewenste resultaten.

Planning

De eerste versie van het MUP is in het vierde kwartaal 2024 gereed, en wordt daarna jaarlijks gemonitord en bijgesteld.

3.2 Aanbeveling 2: Breng een duidelijke koppeling aan tussen plannen, mensen en geld

De huidige manier van begroten levert geen koppeling op tussen plannen, mensen en geld. Zo is er een Kadernota opgesteld die zich wat betreft de financiën afgezien van afspraken ten aanzien van indexering- slechts richt op het eerstkomend jaar. Voorts is er een Begroting 2023 en Meerjarenraming 2024-2026, waarin slechts een niet uitgewerkt 10 – puntenplan is opgenomen. De vermelding van het feit dat de uitvoering van het niet uitgewerkte strategische 10-puntenplan in het bestaande financiële kader moet passen wekt niet de indruk dat er sprake is van een afstemming tussen strategie en budget anders dan dat die strategie binnen het budget moet passen. Naar het oordeel van de visitatiecommissie is het op deze manier niet mogelijk om een meerjarige strategie met daaraan gekoppelde middelen en mensen te ontwikkelen en de deelnemers bij die ontwikkeling te betrekken. Kadernota en Meerjarenraming 2024-2026 zijn daarvoor te mager ingevuld. (Zie o.a. thema B2 en F.)

Doel

De visitatiecommissie spreekt over de koppeling tussen plannen, mensen en geld. De dienst interpreteert deze aanbeveling als de visie van de visitatiecommissie dat de strategie het budget van de dienst dient te bepalen, in plaats van andersom. De dienst begrijpt dat er vanuit deze visie een andere invulling van de Kadernota en de begroting nodig is, maar is het in de basis niet eens met dit uitgangspunt. Immers het doel van de dienst is in beginsel om een excellente dienstverlener te zijn voor de deelnemers: om effectief en efficiënt uit te voeren wat de deelnemers vragen op een kwalitatief hoogwaardig niveau. De strategie van de dienst richt zich er op om juist dat te bereiken. Hierdoor past het bij de aard van de dienst dat de strategie in hoge mate door het budget bepaald wordt.

De dienst heeft ook de filosofie dat voor een goed plan altijd geld te vinden is. Daarom is het wel degelijk nuttig om een langetermijnvisie, zoals de Strategienota 2024-2035, te



ontwikkelen, zodat de dienst wordt geprikkeld om te blijven nadenken over verbeteringen en er ruimte wordt gecreëerd voor goede ideeën.

Actie

Opstellen van een Kadernota Nieuwe Stijl, die (nog) meer recht doet aan het karakter van de dienst, alle gewenste ontwikkelingen van de dienst benoemd, passend binnen de gestelde financiële uitgangspunten.

Planning

Opstellen van een concept voor de Kadernota 2026 (Nieuwe Stijl) in het vierde kwartaal 2024.

3.3 Aanbeveling 3: Ontwikkel een regionale risico-analyse

Ontwikkel een regionale risico-analyse als integraal onderdeel van de beleidscyclus voor een regionaal uitvoeringsprogramma. (Zie o.a. thema E.)

Doel

Overnemen van deze aanbeveling, al dan niet gefaseerd en passend bij de regio.

Actie

De dienst werkt aan een nieuwe nota VTH waarin deze aanbeveling wordt verwerkt.

Planning

Wordt oriënterend ambtelijk voorbereid voor de AB-vergadering van 8 juli 2024; besluitvorming wordt voorzien in de najaarsvergadering van het AB.

3.4 Aanbeveling 4: Haal meer uit de samenwerking met partners

ODWH wordt uitgedaagd om meer uit de samenwerking met deelnemers (ambtelijk opdrachtgevers) en partners (zoals Veiligheidsregio, Hoogheemraadschap en politie) te halen; mede door de partners te stimuleren om ook in samenwerking te investeren. (Zie o.a. thema C2, C3 en D4.)

Doel

De dienst deelt de mening van de visitatiecommissie dat er meer uit de samenwerking met partners gehaald kan worden. In het visitatierapport wordt vooral bedoeld op de samenwerking met de ambtelijke opdrachtgevers bij de deelnemers en op verbeteringen in het samenspel van strafrecht tussen omgevingsdiensten, OM, politie en RIEC.

Actie 1

Met de ambtelijke opdrachtgevers proberen we een ontwikkeling door te maken van

het becommentariëren van bestuurlijke voorstellen naar het vormen van een gezamenlijke inhoudelijke denktank. Over diverse inhoudelijke onderwerpen, zoals het VTH-beleid, de ruimtelijke ordening van de bodem en de samenwerkingskansen op het gebied van duurzaamheid, wil de dienst samenwerkingsbijeenkomsten organiseren, om kennis uit te wisselen en samen te werken aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Actie 2

Binnen Zuid-Holland werken we ook vanuit Strafrecht samen. We hebben een gezamenlijk weging- en beoordelingssystematiek, die structureel door de vijf OD's in Zuid-Holland met het Functioneel Parket wordt besproken.

Twee/drie maandelijks worden op casusniveau praktijkgevallen besproken en analyses gedaan of een grootscheeps strafrechtelijk proces wordt opgestart. Dit wordt vooraf afgestemd met regionaal handhavingsteam politie van de regio.

De komende periode zetten we in op versterking van die samenwerking. Dit doen we op de volgende manieren:

- Samenwerking met boa's van andere omgevingsdiensten in Zuid-Holland versterken: er is een virtuele boa pool voor de vijf omgevingsdiensten uit Zuid-Holland via een samenwerkingsconvenant. Een belangrijk doel daarvan is dat we gebruik kunnen maken van elkaars boa capaciteit en dat we expertise kunnen uitwisselen.
- Samenwerking met RIEC: binnen Zuid-Holland heeft het RIEC milieu niet als uitvoeringsthema benoemd. Men heeft ondermijning en fraude wel benoemd. Vanuit die invalshoek is de samenwerking opgestart.

Actie 3

Samenwerking veiligheidsregio, waterschap en overige (rijks)handhavingspartners:

- In 2024 zal een pilotproject worden opgestart van integraal toezicht bij (provinciale) bedrijven. Hierin zullen samen met de VR en een of meer gemeenten controles worden uitgevoerd.
- Samenwerking met Hoogheemraadschap is in 2023 opgestart op dossierniveau, maar zal in 2024 een meer structureel karakter krijgen. Dit mede in relatie tot de in regie van provincie Zuid-Holland opgezette project 'Indirecte Lozingen'.

Planning

Continu.

3.5 Aanbeveling 5: Hanteer de Plan-Do-Check-Act cyclus in de aansturing van de organisatie

Er is geen sprake van een PDCA-cyclus in de organisatie. Er is een 10-puntenplan dat misschien wel op onderdelen is uitgewerkt, maar waar geen concrete doelen aan zijn gekoppeld en waarop niet wordt gemonitord; er is een Strategie 2018-2021 waarvan de visitatiecommissie niet heeft kunnen vaststellen of deze is geëvalueerd. De visitatiecommissie beveelt aan invulling te geven aan een PDCA-cyclus om de organisatiestrategie te ondersteunen. (Zie o.a. thema F en B.)

Doel

De dienst erkent beter te zijn in het starten van vernieuwingen dan in het evalueren en afhechten daarvan. Langzamerhand evolueert de dienst van een ontwikkelingsorganisatie naar een beheerorganisatie. Daar hoort bij dat aan de PDCA-cyclus meer aandacht besteed wordt. Daar is wellicht ook een ander type medewerker voor nodig, omdat er andere competenties vereist worden.

Actie

Het is van belang om de medewerkers die de dienst heeft beter op te leiden, zodat zij leren om de PDCA-cyclus toe te passen. Gedacht kan worden aan opnemen in kwaliteitscriteria en trainingen op het gebied van projectmanagement, lean six sigma en proces optimalisatie. Ook bij het werven van nieuwe medewerkers kan dit een aandachtspunt zijn.

De nieuwe Strategie die de dienst uitwerkt voor 2024-2035 omvat ook een meerjaren uitvoeringsprogramma. Dit programma leent zich er uitstekend voor om de PDCA-cyclus toe te passen.

Planning

Koppelen aan de uitvoering van het Meerjaren Uitvoeringsprogramma (zie 3.1).

3.6 Aanbeveling 6: Ontwikkel een visie

Er is geen lange termijn visie op de ontwikkeling van ODWH: let wel, het hebben van een lange termijn visie betekent niet dat er ambities worden geformuleerd die de reikwijdte van een omgevingsdienst te boven gaan. Dat lijkt wel de associatie van de dienst te zijn. Die visie dient aan te sluiten op de opgave van de organisatie en op de ontwikkelingen die zich in haar context voordoen. Die omgeving staat niet stil, dus je kunt niet zonder die visie. Al was het maar om ook aan partners en deelnemers te laten weten waar ze op kunnen rekenen in de toekomst; welke initiatieven ze van ODWH mogen verwachten en welke niet. Die visie is ook nodig om te kunnen bepalen of je je energie in de meest belangrijke zaken steekt, om te kunnen prioriteren. Immers: Als je niet weet waar je heen wilt, is elke weg goed.

Het DB verlangt van ODWH dat er een strategie voor 2035 wordt opgesteld. Dat is een

heel lange termijn, maar deze is gekozen om ODWH ertoe aan te zetten out of the box te denken. Het DB verdient het om door ODWH in zijn streven naar een visie op de toekomst te worden gevoed. (Zie o.a. F)

Doel

De dienst heeft een strategie voor 2024 tot 2035 ontwikkeld. Er is nadrukkelijk gekozen om te kijken naar een langere termijn, om de dienst een eigen perspectief op de toekomst te laten ontwikkelen. Bij de vorming van de strategie is goed gekeken naar de context waarin de dienst zich bevindt. De strategie bestaat uit drie pijlers, waarvan één van deze pijlers gefocust is op de veranderende omgeving. Innovatie speelt in deze pijler een grote rol. Daarnaast wordt binnen deze pijler gefocust op samenwerking om bij te dragen aan regionale ontwikkelingen, en op taken die buiten de robuuste milieutaken liggen.

Actie

Afronden van de Strategienota 2024-2035 en ontwikkelen van een innovatiekalender.

Planning

Tweede helft 2024.

4 Rapportage

De rapportage over de voortgang van dit Plan van Aanpak Visitatie zal worden gekoppeld aan het Meerjaren Uitvoeringsprogramma, en zal jaarlijks aan het algemeen bestuur worden voorgelegd ter bespreking. De najaarsvergadering van het AB lijkt hiervoor de meest voor de hand liggende vergadering.

Waar sprake is van samenloop met de aanpak van de robuustheid, of als dat opportuun is, kan dit plan ook in andere AB-vergaderingen aan de orde zijn, omdat de robuustheidsaanpak in principe in iedere vergadering tot en met het eerste kwartaal van 2026 aan de orde is.