

Voor ODRN, gemeente Nijmegen en andere deelnemers

# Bijlagenboek: Voorwaarts! Op weg naar outcomesturing

**Lysias Advies** | Soesterweg 310D | 3812BH Amersfoort
033 464 70 70 | info@lysiasadvies.nl | www.lysiasadvies.nl
**IBAN:** NL18 ABNA 0574 2170 53 | **KVK:** 30166304 | **BTW:** NL809282471B01

| | |
|---|---|
| Opdrachtgevers: | ODRN en gemeente Nijmegen |
| Ons kenmerk: | A22GNI-118 |
| Samenstellers: | Catheel Pino |
| | Eva Hillen |
| | Clemens Sengers |
| Datum: | 31 augustus 2023 |


## 1. Outcomesturing: het wensbeeld 4

1.1 Belangrijkste opbrengsten 4
1.2 Algemeen overzicht van wensbeeld 5
1.3 Beleid 5
1.4 Uitvoering 5
1.5 Verantwoording 6
1.6 Competenties en relatie 6

## 2. Tijdlijn 8

## Uitwerking per etappe 9

## 3. Uitvoeringsprogramma 10

3.1 Doel 10
3.2 Organisatie 11
3.3 Etappestappen 12
3.4 Context en randvoorwaarden 12

## 4. Voorbereiden van de uitvoering 14

4.1 Doel 14
4.2 Organisatie 14
4.3 Etappestappen 14
4.4 Context en randvoorwaarden 14

## 5. Uitvoering 16

5.1 Doel 16
5.2 Organisatie 16

5.3 Etappestappen 16
5.4 Context en randvoorwaarden 17

6. Monitoringssystematiek 18

6.1 Doel 18
6.2 Organisatie 18
6.3 Etappestappen 18
6.4 Context en randvoorwaarden 19

7. Verantwoording en evaluatie 20

7.1 Doel 20
7.2 Organisatie 21
7.3 Etappestappen 21
7.4 Context en randvoorwaarden 21

8. Regionaal VTH-beleid 23

8.1 Doel 23
8.2 Organisatie 23
8.3 Etappestappen 24
8.4 Context en randvoorwaarden 24

# 1. Outcomesturing: het wensbeeld

In dit hoofdstuk staat het wensbeeld centraal. Het wensbeeld beschrijft de stip op de horizon van de toertocht, waarin er outcomegericht gestuurd en gewerkt wordt.[1] Het is voor verschillende doeleinden te gebruiken in de uitvoering van de toertocht. Allereerst kan het ingezet worden om betrokkenen te motiveren en hen te doen inzien wat outcomesturing voor de regio, hun organisatie en hen persoonlijk kan opleveren. Ten tweede kan het gebruikt worden om betrokkenen te informeren: wat is outcomesturing precies, waar hebben we het concreet over als het over outcomesturing gaat, waar werken we samen naar toe? Ten derde kan het gebruikt worden als handvat: denken we in de verschillende etappes aan alle belangrijke zaken, zijn we op de juiste weg?

We beschrijven het wensbeeld aan de hand van de belangrijkste opbrengsten, een algemeen overzicht, beleid, uitvoering, verantwoording, en competenties en de relatie tussen de organisaties.

### 1.1 Belangrijkste opbrengsten[2]

Veel betrokkenen zijn het erover eens dat outcomesturing wenselijk is en moedigen de ontwikkeling naar outcomesturing aan. Daarvoor hebben zij verschillende redenen, die inzicht geven in wat outcomesturing gaat opleveren.

1. **Beter zicht** – met outcomesturing ontstaat een beter zicht op de kwaliteit van de leefomgeving, de ontwikkeling van de kwaliteit van de leefomgeving én hoe activiteiten van ODRN daaraan bijdragen. Dat is belangrijke informatie om te sturen en maakt een goede verantwoording mogelijk. Deze informatie is fijn voor medewerkers binnen ODRN (hoe doen we het?) maar ook voor bestuurders, raadsleden en inwoners. Zij kunnen op basis van deze informatie beter het gesprek aangaan over waar zij op in willen zetten en of het bestuur zich meer moet inzetten om bepaalde resultaten te behalen.
2. **Betere sturing** – met outcomesturing kunnen bestuurders beter sturen op datgene wat belangrijk is: bijvoorbeeld een schone lucht in plaats van 60 controles. ODRN zorgt voor inzichtelijke keuzemogelijkheden door de uitvoering te verbinden aan de beleidsambities en prioriteiten: met 60 controles verwachten we de luchtkwaliteit met 10% te kunnen verbeteren in dit gebied. Daarnaast kunnen bestuurders bij hun sturing gebruik maken van het verbeterde zicht op de (ontwikkeling van de) kwaliteit van de leefomgeving.
3. **Effectiever beleid en uitvoering** – doordat ODRN en de deelnemers zicht hebben op de resultaten van de uitvoering, hebben zij ook zicht op wat wel en niet effectief is en waar mogelijk extra inzet nodig is. Dat maakt dat zij het beleid en de uitvoering kunnen bijstellen en effectiever kunnen maken. ODRN doet niet enkel ‘wat ze altijd al doet’, maar kan een gerichte aanpak kiezen.
4. **Een betere leefomgeving** – met een effectiever beleid en uitvoering is het mogelijk om meer impact te maken op de kwaliteit van de leefomgeving. Daar draait het uiteindelijk om!
5. **Meer werkplezier** – medewerkers werken bij ODRN of een deelnemer omdat zij een bijdrage willen leveren aan een mooie gemeente of provincie en een bewoonbare, duurzame, veilige en gezonde fysieke leefomgeving. Op het moment dat dat centraal staat in het werk en in de samenwerking, levert dit meer plezier op. Bij een succesvolle outcomesturing

[1] Het wensbeeld is geformuleerd in de ‘we’-vorm. Hier bedoelen we, anders dan in de rest van het rapport, ODRN en de deelnemers mee.
[2] Dit is een herhaling van paragraaf 2.3.

verloopt de samenwerking daarnaast soepel, begrijpen betrokkenen elkaar en beschikken betrokkenen over de benodigde competenties om het werk goed uit te voeren. Dat geeft energie en vertrouwen.

### 1.2 Algemeen overzicht van wensbeeld

- We werken samen aan een bewoonbare, duurzame, veilige en gezonde fysieke leefomgeving. Dat staat centraal in al ons werk.
- We weten hoe de leefomgeving ervoor staat (we hebben zicht op de outcome) en we weten dat wat we doen, op een effectieve manier bijdraagt aan de bewoonbare, duurzame, veilige en gezonde leefomgeving.
- We voeren het goede gesprek met elkaar: over beleid, de vertaling naar uitvoering, over de resultaten die we behalen en over specifieke zaken. Dit gesprek gaat over outcome, waarbij we ons realiseren dat we output, throughput en input nooit helemaal los moeten of kunnen laten.
- Het beleid is regionaal. Het gesprek over de vertaling daarvan naar de uitvoering voeren we zoveel mogelijk ook regionaal, waarbij de gewenste outcome centraal staat. De ontwikkeling van regionale samenwerking en van outcomesturing, hebben elkaar versterkt.
- De samenwerking en sturing (in de big8-cyclus) is helder, overzichtelijk, praktisch en realiseerbaar.

### 1.3 Beleid

- We hebben regionaal beleid dat is opgesteld door de gezamenlijke deelnemers (gemeenten én de provincie). Het bestaat uit een strategisch en operationeel beleidskader en uit uitvoeringsstrategieën. Dit kan allemaal in één beleidsstuk worden opgenomen. In de vormgeving van beleid worden de gemeenteraden en PS betrokken.
- In het strategisch beleidskader worden ook inhoudelijke beleidsdoelen opgenomen.
- We vertalen de inhoudelijke beleidsdoelen naar SMART geformuleerde doelen. Deze zijn praktisch en realiseerbaar.
- De ambities in het beleid zijn niet groter dan haalbaar is in de uitvoering (rekening houdend met beschikbare capaciteit en middelen).
- We brengen focus aan in de doelen: we maken echte keuzes: we willen (en kunnen) niet alles.
- Het beleid is de basis voor meetbare kwaliteitsafspraken tussen ODRN en de deelnemers.
- Bijsturing op beleid vindt plaats door onder meer evaluatie op de uitvoering.
- Op basis van de evaluatie van oud beleid, inzichten uit de uitvoering en gewijzigde beleidsambities van bestuurders wordt nieuw beleid opgesteld. Dit gebeurt elke vier jaar.

### 1.4 Uitvoering

- De uitvoering draagt bij aan een bewoonbare, duurzame, veilige en gezonde fysieke leefomgeving, en meer specifiek de doelen en beleidsprioriteiten die de deelnemers hebben geformuleerd.

- We werken met een meerjarig uitvoeringsprogramma. Daarin zijn keuzes gemaakt (gedekt door het bestuur) om echt effectief in de uitvoering te kunnen zijn.
- In het uitvoeringsprogramma staat duidelijk omschreven wat er wordt gedaan om de doelen uit het beleid te bereiken en welke middelen daarvoor nodig zijn.
- 'Wat en in hoeverre draagt dit bij aan de gestelde doelen/de outcome?' is een vraag die telkens gesteld wordt in de uitvoering.
- Het is duidelijk hoe 'regulier werk' en werken aan outcome elkaar versterken.
- Werk wordt (naast andere zaken) geprioriteerd naar verwacht effect op de outcome: werkzaamheden met een groot effect hebben voorrang op andere werkzaamheden. ODRN werkt daarom risicogestuurd.
- In de uitvoering zijn we alert op zaken die voor het beleid en deelnemers interessant zijn, bijvoorbeeld het naleefgedrag of mogelijkheden om effectiever te werk te gaan.
- In de uitvoering is ruimte voor de professional. De deelnemers vertrouwen op de professionals, die kunnen inzetten op wat bijdraagt aan het juiste resultaat.

### 1.5 Verantwoording

- De verantwoording geeft inzicht in hoeverre wordt bijgedragen aan de doelstellingen, de outcome en de beleidsprioriteiten en het verband met de werkzaamheden.
- We verantwoorden over de juiste zaken en op de juiste momenten (niet te vaak, maar wel tijdig). Dit betekent een vermindering van de rapportagedruk ten opzichte van 2023.
- We benoemen wat aandacht nodig heeft, maar zeker ook wat goed gaat.
- We leggen uit: als zaken niet volgens plan verlopen, maar ook als dat wel gebeurt. Daarbij maken we telkens waar nodig de verbinding met outcome: wat heeft dit voor (verwacht) effect op de gewenste outcome?
- Waar keuzes gemaakt moeten worden, leggen we mogelijke keuzes/scenarío's voor met ook weer uitleg van het effect op de gewenste outcome en andere voor- en nadelen.
- We letten op effectiviteit en efficiëntie, waarbij inhoud leidend is en financiën volgend.
- We houden deelnemers (bestuurders) via de accountmanagers op de hoogte van politiek-gevoelige zaken.
- Verrassingen voorkomen we zoveel als mogelijk.

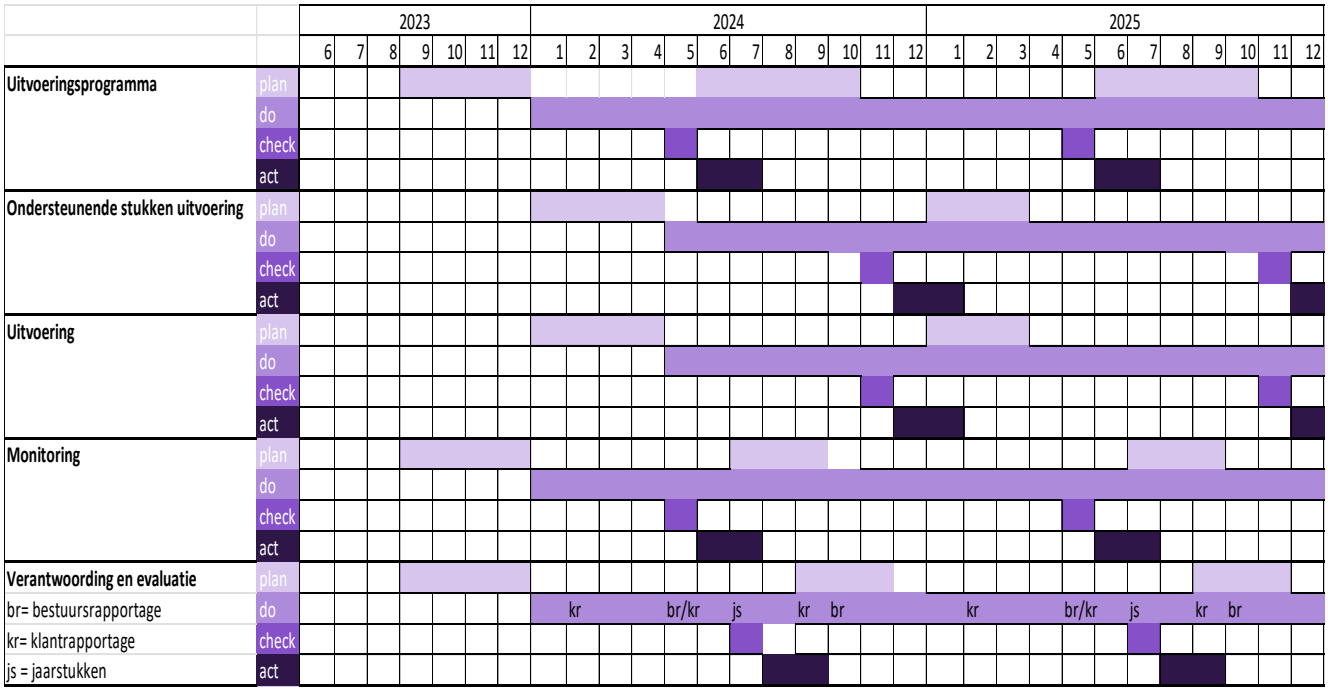
### 1.6 Competenties en relatie

- Er is sprake van vertrouwen: tussen ODRN en de deelnemers, en tussen de deelnemers onderling.
- We werken samen aan dezelfde doelen, en dragen dat uit – ook als we uit verschillende organisaties komen. We zien elkaar als collega's.
- De relatie kenmerkt zich door een ontspannen sfeer en communicatie. Als we de ander niet begrijpen, zijn we nieuwsgierig in plaats van argwanend.
- De rolverdeling tussen ODRN en partners is helder.

- Fouten maken mag.
- Er is afstemming tussen de bestuurlijk portefeuillehouders in de regio over gezamenlijke thema's.
- Bij ODRN en de deelnemers zitten serieuze gesprekspartners aan tafel, met kennis van VTH en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.
- We zijn trots op het eindresultaat en alle tussenstappen en vieren dat met elkaar.
- We voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid om problemen op te lossen. ODRN is van de deelnemers, de bestuurders zijn niet alleen politieke verantwoordelijk maar staan ook voor de wijze waarop de taak uitgevoerd wordt.

# 2. Tijdlijn

In onderstaande tijdlijn maken we de fases plan, do, check en act zichtbaar in de tijd voor de verschillende etappes. Dat doen we voor het restant van het jaar 2023, voor 2024 en voor 2025. De jaren 2026 en 2027 volgen dezelfde planning als 2025. De etappe regionaal VTH-beleid staat hier niet in, omdat die pas in 2026 start met de planfase om in 2027 met het nieuwe beleid aan de slag te kunnen. We hebben ook zichtbaar gemaakt dat de fase van act vaak overlapt met de planfase. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de etappes.



# Uitwerking per etappe

# 3. Uitvoeringsprogramma

### 3.1 Doel

Het doel is om te komen tot een outcomegericht regionaal uitvoeringsprogramma en daaruit voortkomende werkplannen[3]. Het uitvoeringsprogramma geeft voor een bepaalde periode inzicht in de prioriteiten van de deelnemers en de maatschappelijke doelen die de deelnemers willen realiseren en geeft aan welke activiteiten worden uitgevoerd om die doelen daadwerkelijk te realiseren.
In de werkplannen per deelnemer is het regionale uitvoeringsprogramma vertaald naar de output per deelnemer. Met outcomegerichte werkplannen kan ODRN per gemeente en de provincie goed inzichtelijk maken welke activiteiten zij dat jaar uitvoert én hoe die bijdragen aan de vastgestelde (regionale) beleidsdoelen.
Het uitvoeringsprogramma moet in ieder geval de volgende zaken bevatten:

- De gezamenlijke prioriteiten van de deelnemers van ODRN
- Output- en outcomedoelen die SMART geformuleerd zijn, op basis van het VTH-beleid Regio Nijmegen 2023-2026
- Een vertaling van de doelen naar kritieke prestatie-indicatoren en normen
- Activiteiten die ODRN gaat uitvoeren om de doelen te bereiken
- Inzicht in capaciteit en budget die de regionale activiteiten vergen
- Werkplanning voor alle betrokken organisatie onderdelen
- Een actualisering van de probleem- en risicoanalyse uit het VTH-beleid

Wat specifiek is per deelnemer komt in het werkplan per deelnemer te staan:

- de output (soort en omvang activiteiten) die bijdraagt aan de doelen uit het uitvoeringsprogramma, met onderscheid tussen:
    - producten en diensten
    - projecten en maatwerkopdrachten
- hoe deze gekoppeld zijn aan de doelen uit het uitvoeringprogramma, met onderscheid tussen:
    - wettelijke doelen (de reguliere VTH-taken)
    - vastgestelde (regionale) outcome doelen
- welke kosten daarbij horen voor de individuele deelnemers.

De volgende vragen kunnen helpen om het regionaal uitvoeringsprogramma en de daaruit volgende werkplannen vorm te geven:

- Concretiseren van doelen
    - Waaraan willen we werken (strategische doelen en prioriteiten)?
    - Wat (welke outcome) willen we bereiken en op welke termijn?
    - Hoe maken we de doelen specifiek en meetbaar?
    - Wat heeft daarbij prioriteit?

[3] We veranderen op dit moment niks aan de financieringssystematiek (zie ook paragraaf 1.2). Vertaling van het regionale uitvoeringsprogramma vindt daarom nog wel plaats per gemeente in de werkplannen. Deze vertaling naar werkplannen is vanuit een regionaal, meerjarig en outcomegericht VTH-beleid en -uitvoeringsprogramma niet per se nodig of logisch, maar is op dit moment nog wel nodig in de context van ODRN.

- Kiezen activiteiten
    - Welke concrete activiteiten kunnen allemaal bijdragen aan de vastgestelde doelen? Wat kunnen we doen?
    - Hoe dragen deze activiteiten bij aan de vastgestelde doelen? Welke dragen het meeste bij aan onze doelen?
- Kritieke prestatie-indicatoren en normen formuleren
    - Wanneer hebben we ons doel bereikt?
    - Welke objectieve en concrete norm(en) hangen we aan ons doel (KPI's)?
    - Wat moeten we meten om te weten of we de gestelde doelen (op outcome en output) bereiken?
    - Wat moeten we daarvoor monitoren[4]/meten en kunnen we dat organiseren?
    - Wat willen de opdrachtgevers weten? Naar welke inzichten op output en outcome is de opdrachtgever op zoek?
    - Wat wil en kan ODRN rapporteren? En lukt dat voor deze doelen?
- Capaciteit en budget
    - Welke middelen en capaciteit zijn daarvoor nodig? Hoe bewaken we dit?
    - Wanneer moeten we wat doen?
- Werkplanning
    - Welke organisatieonderdelen (V, T en/of H) voeren deze activiteiten uit?
    - Welke capaciteit is er nodig om deze activiteiten uit te voeren?
    - Welk budget is gemoeid met deze activiteiten?
- Werkplan per deelnemer
    - Welke doelen zijn relevant voor deze deelnemer?
    - Welke activiteiten uit het UP zijn relevant voor deze deelnemer?
    - Wat gaan we voor deze deelnemer nog daarnaast doen om die doelen te bereiken?
    - Welke consequenties heeft het werkplan voor de producten- en dienstencatalogus?
    - Welk budget hoort bij dit werkplan voor deze deelnemer?
- Overall
    - Kunnen de collega's uit de uitvoering met dit programma en de werkplannen uit de voeten?

### 3.2 Organisatie

- De gemeenten en provincie zijn wettelijk gezien eindverantwoordelijk voor het vaststellen van het (regionale) uitvoeringsprogramma. Voor de basistaken zijn zij verantwoordelijk dit regionaal te organiseren. De werkplannen zijn geen wettelijke verplichting, maar bij ODRN nog een uitwerking van het uitvoeringsprogramma, dus daarom lopen ze mee in dit spoor en ook deze dienen vastgesteld te worden door het betreffende bestuur.
- De programmamanager of projectleider Outcomesturing bij ODRN is trekker. Dat betekent dat deze persoon ervoor moet zorgen dat het uitvoeringsprogramma inclusief werkplannen daadwerkelijk wordt opgesteld. Deze projectleider gaat niet over de uitvoering van het programma.

[4] Het antwoord op deze vraag gaat naar de monitoring – maar is relevant om te stellen omdat anders je KPI niet werkt

- De coördinatoren van de betrokken afdelingen ODRN, de accounthouders (of een delegatie daarvan), accounthouders bij ODRN en interne control (afdeling bedrijfsvoering ODRN) werken mee (in de projectorganisatie). Zij leveren een actieve bijdrage aan het opstellen én uitvoeren van het programma.
- Ook vraagt de projectleider via de coördinatoren collega's ODRN uit de uitvoering bij de start om input en op het einde om een check te doen.
- De opdrachtgevers/accounthouders bij de gemeenten bevragen en betrekken hun bestuurders en mensen uit hun eigen organisatie waar nodig.

### 3.3 Etappestappen

Het plannen ziet er in elke ronde ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie 'We werken in etappes' in paragraaf 3.3).

1. Formuleren projectopdracht, met onder meer aandacht voor het resultaat, een heldere doelstelling, betrokken/benodigde personen (en competenties), projectorganisatie, ureninzet, bestuurlijke dekking en urgentie.
2. Bestuderen VTH-beleid Regio Nijmegen 2023-2026
3. Herijking probleemanalyse
4. Formuleren concrete SMART doelstellingen
5. Overleg met opdrachtgevers om doelstellingen te bespreken
6. In beeld brengen mogelijke regionale activiteiten (met benodigde capaciteit, budget en werkplanning) en formuleren van duiding en advies voor keuze bepaalde activiteiten
7. Overleg met opdrachtgevers om keuze te maken over de regionaal uit te voeren activiteiten
8. Formuleren kritieke succesfactoren, kritieke prestatie-indicatoren en normen
9. Overleg met opdrachtgevers om succesfactoren, kritieke prestatie-indicatoren en normen te bespreken
10. Bepalen welke doelen voor de betreffende deelnemer van toepassing zijn
11. In beeld brengen mogelijke aanvullende activiteiten per deelnemer met benodigde capaciteit, budget en werkplanning (wanneer ga je wat doen?) en formuleren van duiding en advies voor keuze bepaalde activiteiten
12. Bestuurlijk vaststellen van het regionale uitvoeringsprogramma en werkplan per deelnemer

### 3.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- VTH-beleid regio Nijmegen 2023-2026

De volgende stukken kunnen worden benut in het opstellen van het uitvoeringsprogramma:

- Eerdere werkplannen
- IPO Bouwstenenvisie CE en VTH, 20 mei 2022
- VNG, Handleiding implementatie output- & outcomecriteria, 2012
- Twynstra en Gudde, VTH instrumentarium en outcome, in opdracht van het IPO, 1juni 2022
- VTH-beleid regio Nijmegen 2023-2026
- Coalitieakkoorden deelnemende gemeenten en provincie

Het uitvoeringsprogramma en werkplannen kunnen verder worden gebruikt op de volgende manieren:

- Ze bieden de basis voor de uitvoering en de ondersteunende stukken daarbij.
- De indicatoren en normen in het uitvoeringsprogramma worden vertaald in de monitoringssystematiek.
- Heldere en meetbare doelen maakt het in de rapportages makkelijker om tot een goede verantwoording te komen van wat er bereikt is.

# 4. Voorbereiden van de uitvoering

### 4.1 Doel

Het doel is dat de documenten die worden gebruikt in de uitvoering, aansluiten op het uitvoeringsprogramma en de werkplannen en daarmee outcomegericht werken ondersteunen.
Denk aan de volgende documenten: protocollen, werkinstructies, procedurebeschrijvingen, checklists, voorbeelden en vragen en antwoorden.
In de ondersteunende stukken moet aandacht zijn voor:

- Ruimte voor de afweging van de professional wat in het concrete geval de meest effectieve aanpak is
- Vertaling van beleidsdoelen en prioriteiten in de protocollen: er staat duidelijk in wat gedaan moet worden, maar ook wat niet hoeft

Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de ondersteunende stukken:

- Wat moeten we vanuit wet- en regelgeving in ieder geval doen?
- Wat moeten we vanuit de beleidsdoelen, het uitvoeringsprogramma en de werkplannen doen?
- Stimuleren de ondersteunende stukken outcomegericht werken?
- Wat hoeven we niet te doen (bv. waar hoeven we niet op te toetsen/niet naar te kijken?) gelet op beleidsdoelen en wet- en regelgeving?
- Stimuleren de stukken om in de uitvoering te kunnen handelen naar de bedoeling en niet enkel de regel?

### 4.2 Organisatie

- ODRN is eindverantwoordelijk. Dat betekent dat deze organisatie verantwoordelijk is dat de protocollen en werkinstructies outcome gericht werken ondersteunen.
- ODRN levert ook een trekker. Dat kan de programmamanager of projectleider Outcomesturing of een coördinator zijn. Deze persoon is projectleider en moet ervoor zorgen dat de protocollen en werkinstructies aangepast worden waar nodig.
- Collega's die in de uitvoering werken, werken mee (in de projectorganisatie). Zij leveren een actieve bijdrage in het proces om te komen tot aangepaste protocollen en werkinstructies en aan de evaluatie en bijstelling ervan.

### 4.3 Etappestappen

Het plannen ziet er in elke ronde ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie 'We werken in etappes' in paragraaf 3.3).

1. Formuleren projectopdracht
2. Doornemen huidige ondersteunende stukken en kijken wat gewijzigd moet worden
3. In overleg met uitvoering aanpassen van ondersteunende stukken

### 4.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- Een goed, outcomegericht uitvoeringsprogramma en werkplannen
- Duidelijkheid over prioriteiten

De volgende stukken kunnen worden benut in het opstellen van de protocollen en werkinstructies:

- Huidige ondersteunende stukken

De protocollen en werkinstructies worden gebruikt op de volgende manieren:

- In de uitvoering

# 5. Uitvoering

### 5.1 Doel

Het doel is te zorgen dat in de uitvoering door ODRN gewerkt wordt aan het behalen van de maatschappelijke doelen uit het VTH-beleid en het uitvoeringsprogramma, dat medewerkers hierin gesteund en ondersteund worden en dat langzaam een nieuwe manier van werken wordt ontwikkeld.
In de uitvoering moet aandacht zijn voor:

- Wat de andere manier van werken betekent in de dagelijkse gang van zaken
- Het uiteindelijke gewenste resultaat
- De verbinding tussen activiteiten en de vastgestelde beleidsdoelen en prioriteiten
- Mogelijkheden en onmogelijkheden in de uitvoering
- De juiste afwegingen en keuzes maken vanuit outcomegericht werken
- Twijfels en onduidelijkheden die opkomen

Vragen die kunnen helpen in de uitvoering:

- Wat vraagt nieuwe manier van werken van medewerkers? Wat is hun nieuwe taakopvatting?
- Wat verandert er in het dagelijkse werk? Wat verandert er niet?
- Aan welke ondersteuning of handvatten hebben medewerkers behoefte?
- Waar lopen medewerkers tegenaan? Wat is lastig, onduidelijk of wennen?
- Wat valt op in de uitvoering? Is dat ook interessant voor deelnemers of andere afdelingen binnen ODRN?

### 5.2 Organisatie

- ODRN is eindverantwoordelijk. Dat betekent dat deze organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering.
- De uitvoering wordt niet als project georganiseerd, maar blijft onderdeel van het reguliere werk. Dat betekent dat wordt aangesloten op de huidige verdeling van verantwoordelijkheden. De coördinator of manager zal wel extra aandacht moeten besteden aan bovenstaande punten.

### 5.3 Etappestappen

Het plannen ziet er in elke ronde ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie ‘We werken in etappes’ in paragraaf 3.3).

1. Doornemen in teams van het uitvoeringsprogramma en voorbereidingen van de uitvoering
2. Vertalen van uitvoeringsprogramma, werkplan en ondersteunende stukken naar dagelijkse praktijk en bespreken in gezamenlijke teambijeenkomst
3. Periodieke reflectie op outcomegerichte uitvoering. Dit kan bijvoorbeeld maandelijks zijn, of de teams kunnen hier in reguliere overleggen stil bij staan.
4. Doorgeven interessante zaken in de uitvoering aan accounthouder.
5. Waar nodig, en mogelijk binnen het uitvoeringsprogramma, bijstellen van werkwijze. Als dat niet mogelijk is, escaleren en eventueel contact met opdrachtgevers.

### 5.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- Een goed, outcomegericht uitvoeringsprogramma en werkplannen
- Uitvoering is goed voorbereid met ondersteunende stukken

De resultaten van de uitvoering kunnen worden gebruikt op de volgende manieren:

- In de uitvoering
- In de check-fase in andere etappes
- In de verantwoording en evaluatie
- In het opstellen van nieuw regionaal VTH-beleid

# 6. Monitoringssystematiek

### 6.1 Doel

Het doel is komen tot een monitoringssystematiek die inzicht geeft in het behalen van de maatschappelijke doelen uit het VTH-beleid en het uitvoeringsprogramma.
In de monitoringsmethodiek moet aandacht zijn voor:

- De juiste indicatoren op basis van de doelen en het beleid, met onderscheid tussen kritieke prestatie-indicatoren en andere indicatoren.
- De vorm en frequentie van monitoring en meting, met onderscheid naar indicatoren
- Monitoring van uren en inzet op een passende manier (niet meer op zaakniveau)
- Een check op de kwaliteit van de data

Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van de ondersteunende stukken:

- Wat willen we voor interne control monitoren?
- Wat moeten we op basis van de procescriteria monitoren?
- Wat willen de deelnemers weten? Wat moeten we daarvoor registreren: op welk niveau en op welke manier? En kan dat?
- Is de informatie die we nu monitoren, geschikt en voldoende voor analyse, rapportage en evaluatie?
- Monitoren we belangrijke trends, kunnen we op basis van wat we nu monitoren tendensen aantonen?
- Wat hoeven we niet (meer) te monitoren?
- Hoe zorgen we ervoor dat de data van goede kwaliteit zijn?
- Geven de resultaten per indicator een accuraat of een vertekend beeld van de kwaliteit van de uitvoering?
- Welke monitoring kunnen we automatiseren? Wat is daarvoor nodig aan ICT, bijvoorbeeld het zaaksysteem?
- Welke tools kunnen we gebruiken, bijvoorbeeld digitale checklists?
- Wat is nodig om tot een goede monitoring te komen?
- Staat de inzet op monitoring in een redelijke verhouding tot de opbrengst?

### 6.2 Organisatie

- ODRN is eindverantwoordelijk. Dat betekent dat deze organisatie verantwoordelijk is dat de monitoringssystematiek wordt opgesteld wordt gerealiseerd en de rapportage vaststelt.
- ODRN projectleider is trekker. Dat betekent dat deze persoon projectleider is en de persoon is die ervoor moet zorgen dat de monitoringssystematiek er komt.
- Coördinatoren van de betrokken afdelingen ODRN en interne control en data-analist werken actief mee aan de monitoringssystematiek.
- De opdrachtgevers worden, in verbinding met de verantwoordings- en evaluatiesystematiek, ook betrokken.

### 6.3 Etappestappen

Het plannen ziet er in elke ronde ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie ‘We werken in etappes’ in paragraaf 3.3).

1. Bestuderen doelen in het beleidskader en het uitvoeringsprogramma en de kpi’s die daarin zijn opgenomen

2. Input ophalen bij opdrachtgevers (zie verantwoording- en evaluatie in de volgende etappe)
3. Opzet maken voor monitoringssystematiek
4. Bespreken opzet met coördinatoren en interne control
5. Monitoringssystematiek inregelen, bijvoorbeeld in zaaksysteem en BI-tool
6. De verantwoordings- en evaluatiesystematiek moet in samenhang met de monitoringssystematiek worden opgesteld, omdat deze nauw met elkaar zijn verbonden.
7. Bepalen wie monitoring beheert/bijhoudt
8. Zorgen dat monitoringsinformatie goed in de rapportages landt

### 6.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- Bereidheid om monitoring aan te passen
- Heldere doelstelling voor monitoring bepalen
- Aandacht voor overzetten van WRS naar OpenWave
- De monitoringssystematiek moet in samenhang met de verantwoordings- en evaluatiesystematiek worden opgesteld, omdat deze nauw met elkaar zijn verbonden.

De volgende stukken kunnen worden benut in het opstellen van de monitoringssystematiek:

- IPO Bouwstenenvisie CE en VTH, 20 mei 2022
- VNG, Handleiding implementatie output- & outcomecriteria, 2012
- Twynstra en Gudde, VTH instrumentarium en outcome, in opdracht van het IPO, 1juni 2022

De monitoringssystematiek kan op de volgende manieren worden gebruikt:

- Om bij te houden of de beleidsdoelen gehaald worden
- De effecten van de uitvoering te meten
- Trends zichtbaar te maken
- Input te bieden voor aanpassingen aan het uitvoeringsprogramma
- Input te bieden voor nieuw VTH-beleid

# 7. Verantwoording en evaluatie

### 7.1 Doel

Het doel is om een verantwoordings- en evaluatiesystematiek te ontwikkelen om output- en outcomegericht verantwoording af te leggen over het proces van vergunningverlening, toezicht en handhaving en de resultaten en effecten hiervan. Dat moet uiteindelijk leiden tot rapportages waarin te lezen is in hoeverre de maatschappelijke doelen uit het VTH-beleid en het uitvoeringsprogramma zijn bereikt.
In de verantwoordings- en evaluatiesystematiek moeten afspraken worden gemaakt over:

- Waarover verantwoord wordt
- Welke verantwoordingsvormen (overleggen, rapportages, BI-tooling) worden gebruikt
- In welke rapportages waarover wordt gerapporteerd
- Wie waarvoor verantwoordelijk is bij de verantwoording (binnen ODRN)

De verantwoording moet inzicht bieden in:

- in hoeverre de vastgestelde beleidsdoelen (strategisch en operationeel) zijn gerealiseerd
- in hoeverre de afgesproken activiteiten zijn uitgevoerd
- de verklaringen waarom de beleidsdoelen al dan niet zijn gerealiseerd, waarbij ook wordt ingegaan op de effectiviteit van de verrichte activiteiten en hun bijdrage aan het realiseren van de vastgestelde beleidsdoelen
- welke trends en ontwikkelingen zichtbaar zijn in de uitvoering die van belang zijn voor beleid en uitvoering
- of het wenselijk is de doelen (en de vertaling naar indicatoren en normen) bij te stellen of te kiezen voor een andere aanpak.
- de resultaten aan de hand van de kritieke prestatie-indicatoren en kritieke succesfactoren
- de uitvoering van de activiteiten in het uitvoeringsprogramma en de werkplannen
- een evaluatie of de uitgevoerde activiteiten hebben bijgedragen aan het bereiken van de gestelde doelen
- in hoeverre de afspraken zijn gehaald die door de gemeenten onderling en met strafrechtelijke handhaving zijn gemaakt (over de samenwerking bij en de afstemming van de werkzaamheden)
- het naleefgedrag
- hoe ODRN en de deelnemers omgaan met (potentieel) politiek gevoelige casussen

De volgende vragen kunnen helpen om de verantwoordings- en evaluatiesystematiek vorm te geven:

- In welke stukken moet welke verantwoording landen? Hoe verhouden deze stukken zich tot elkaar? Jaarstukken, bestuursrapportages, klantrapportages, BI-tooling, wat landt waarin? Ofwel waar wil je eens in de zoveel tijd over verantwoorden/rapporteren? Waar is realtime inzicht in nodig?
- Hoe verhouden de stukken zich tot de P&C-cyclus?
- Aan welke verantwoording hebben de deelnemers behoefte? Waar hebben zij géén behoefte aan?
- Wat vindt ODRN belangrijk om over te verantwoorden? Is daarin onderscheid te maken tussen interne en externe verantwoording?
- In hoeverre kunnen we de verantwoording en evaluatie automatiseren?
- Is de rapportage overzichtelijk en begrijpelijk voor niet-experts, zoals volksvertegenwoordigers?
- Wat registreer je wel en niet in de uitvoering?

De volgende vragen kunnen helpen bij de verantwoording:

- Levert dit inzicht op hoe het uitvoeringsprogramma is uitgevoerd?
- Levert dit inzicht op in hoeverre de strategische en operationele doelen bereikt zijn?
- Hoe is bij vergunningverlening, toezicht en/of handhaving gepresteerd? Wat kunnen we daarvan leren voor de toekomst, zowel in beleid als uitvoering?
- Wat is er gedaan om de doelen te bereiken?
- Hoe krijg je een goed en betrouwbaar beeld van hoe de taken uitgevoerd zijn?
- Waardoor hebben we de doelen wel of niet (voldoende) bereikt?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn zichtbaar in de uitvoering? Wat vraagt dit in de toekomst, zowel in beleid als uitvoering?

### 7.2 Organisatie

- De deelnemers en ODRN zijn gezamenlijk eindverantwoordelijk. Afspraken worden vastgelegd in DVO's.
- De programmamanager of projectleider Outcomesturing bij ODRN is trekker. Deze persoon moet in opdracht van gemeenten en provincie tot een systematiek komen. Het moet iemand zijn die zowel inhoudelijk goed onderlegd is als op het gebied van rapportage en verantwoording kennis heeft.
- De opdrachtgevers, accounthouders binnen ODRN, coördinatoren en de afdeling bedrijfsvoering werken mee (in de projectorganisatie). Zij leveren een actieve bijdrage in het proces om te komen tot een verantwoordings- en evaluatiesystematiek.
- Het is aan de opdrachtgevers om in hun eigen organisatie en hun bestuurders op te halen waar zij verantwoording over willen zien en waar zij verder behoefte aan hebben in de verantwoording en evaluatie.

### 7.3 Etappestappen

Het plannen ziet er in elke ronde ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie 'We werken in etappes' in paragraaf 3.3).

1. Bestuderen doelen in het beleidskader en het uitvoeringsprogramma en de kpi's die daarin zijn opgenomen
2. Bestuderen procescriteria
3. Bestuurders om input vragen waarover zij willen dat er verantwoording wordt afgelegd
4. Input ophalen bij opdrachtgevers waar zij inzicht in willen hebben
5. Opzet maken voor verantwoordings- en evaluatiesystematiek
6. Bepalen welke rapportages nodig zijn en in welke rapportages welke informatie moet landen
7. Aansluiting op de P&C-cyclus
8. Maken van een opzet voor de rapportages
9. Uitvragen bij coördinatoren van de benodigde informatie en monitoringsgegevens
10. Opnemen feitelijke (kwantitatieve) gegevens in rapportage
11. Opstellen kwalitatieve delen van rapportage

### 7.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- Er zijn SMART doelen en kpi's nodig.

- De verantwoordings- en evaluatiesystematiek moet in samenhang met de monitoringssystematiek worden opgesteld, omdat deze nauw met elkaar zijn verbonden.
- De verantwoording moet goed aansluiten op de P&C-cyclus

De volgende stukken kunnen worden benut in het opstellen van de verantwoordings- en evaluatiesystematiek:

- Memo doorontwikkelen KPI's ODRN
- De rapportage van ODRN richting de provincie
- Twynstra en Gudde, VTH instrumentarium en outcome, in opdracht van het IPO, 1juni 2022

De verantwoording en evaluatie kunnen worden gebruikt op de volgende manieren:

- Ze bieden inzicht in het behalen van de doelstellingen en wat daarvoor gedaan wordt
- Ze bieden weer input voor het bijstellen van het beleidskader en het uitvoeringsprogramma

# 8. Regionaal VTH-beleid

### 8.1 Doel

Het doel is een outcomegericht regionaal VTH-beleid dat geldt voor het hele werkgebied van ODRN. Het beleid is van alle deelnemers, dus van de gemeenten en van de provincie.
Het beleid wordt één keer in de vier jaar opgesteld en vastgesteld. Een aantal onderdelen, zoals de regionale probleemanalyse, dient elk jaar te worden geactualiseerd. In deze etappe richten wij ons op het gehele beleid; de relevante onderdelen van de uitwerking kunnen worden gebruikt bij de jaarlijkse actualisatie (wat kan worden meegenomen in het opstellen van het uitvoeringsprogramma).
In het beleid moet aandacht zijn voor:

- Een omgevingsanalyse
- Een regionale probleem- en risicoanalyse
- Regionale maatschappelijke doelen die de overheden willen bereiken met inzet van VTH
- Strategische doelen en doorvertaling in operationele doelen
- Prioritering
- KPI's
- Uitvoeringsstrategieën voor vergunningverlening, toezicht en handhaving

Vragen die kunnen helpen bij het opstellen van het beleid:

- Wat zijn de kenmerken van het gebied? Wat is het DNA van de regio?
- Wat zijn belangrijke ontwikkelingen in de leefomgeving? Landelijk maar ook regionaal?
- Wat willen wij bereiken in de leefomgeving? Wat is urgent en/of zou prioriteit moeten krijgen?
- Hoe kunnen vergunningverlening, toezicht en handhaving daar een bijdrage aan leveren?
- Wat zijn de grootste risico's in het gebied voor de leefomgeving?
- Hoe prioriteren we de risico's?
- Hoe prioriteren we de doelen?
- Hoe willen we het bereik van die doelen meten?

### 8.2 Organisatie

- De deelnemers zijn eindverantwoordelijk. Dat betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor realisatie van gezamenlijk regionaal VTH-beleid en vaststelling daarvan.
- De programmamanager of projectleider Outcomesturing bij ODRN is trekker. Dat betekent dat deze projectleider is voor de begeleiding van deze etappe en dat deze persoon ervoor moet zorgen dat het beleid er komt.
- De opdrachtgevers vanuit de deelnemers en de coördinatoren vanuit de ODRN werken mee (in de projectorganisatie). Zij leveren een actieve bijdrage in het proces om te komen tot beleid. De opdrachtgevers hebben een sturende rol: zij moeten duidelijk aangeven aan wat zij willen – op basis van keuzes die ODRN voorlegt. ODRN kan de gemaakte keuzes vervolgens uitwerken.
- De afdeling bedrijfsvoering wordt ook betrokken.
- Het is aan de opdrachtgevers om input in hun eigen organisaties en bij de bestuurders op te halen.

### 8.3 Etappestappen

Het plannen ziet er ongeveer als volgt uit. Na het plannen volgen de do, check en act (zie 'We werken in etappes' in paragraaf 3.3).

1. Opstellen van een projectplan
2. Bestuderen van het jaarplan en de bestuursrapportages om te kijken welke doelen nog bereikt moeten worden en welke ook weer relevant zijn voor de komende periode
3. Bestuderen van de coalitieakkoorden
4. In kaart brengen landelijke en regionale ontwikkelingen
5. Maken (of actualiseren) van een omgevingsanalyse
6. Uitvoeren (of actualiseren) van een regionale probleem- en risicoanalyse
7. Voorstel maken voor prioritering
8. Maken van een longlist van onderwerpen voor maatschappelijke doelen
9. Bestuurders laten kiezen wat de belangrijkste maatschappelijke onderwerpen voor de regio zijn
10. Formuleren van strategische doelen voor deze onderwerpen
11. Vertalen van deze strategische doelen naar operationele doelen
12. Formuleren KPI's voor deze doelen
13. Uitvoeringsstrategieën actualiseren voor vergunningverlening, toezicht en handhaving
14. Conceptbeleid afstemmen met OM, veiligheidsregio, GGD etc.
15. Vaststelling door het AB en daarna door alle colleges van gemeenten en provincie

### 8.4 Context en randvoorwaarden

Het volgende is nodig om deze stappen te doorlopen:

- Bestuurlijk commitment, betrokkenheid en het maken van keuzes door bestuurders
- Inzet en betrokkenheid bij de deelnemers
- Tijd nemen om echt met elkaar over de inhoud te spreken

De volgende stukken kunnen worden benut in het opstellen van het regionale VTH-beleid:

- IPO Bouwstenenvisie CE en VTH, 20 mei 2022
- VNG, Handleiding implementatie output- & outcomecriteria, 2012
- Twynstra en Gudde, VTH instrumentarium en outcome, in opdracht van het IPO, 1juni 2022
- VTH-beleid regio Nijmegen 2023-2026
- Coalitieakkoorden deelnemende gemeenten en provincie

Het regionale VTH-beleid wordt gebruikt op de volgende manieren:

- Het wordt doorvertaald in het jaarlijkse uitvoeringsprogramma en de werkplannen.
- Het biedt input voor aanpassing van de kpi's en daarmee voor welke gegevens gemonitord moeten worden.
- Het geeft de kaders voor waarover verantwoording moet worden afgelegd.