OMGEVINGSDIENST
ZUIDOOST-BRABANT

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

Vertrouwelijk : Nee

Onderwerp : Grip op de samenwerking

Kennisnemen 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.

OMGEVINGSDIENST
ZUIDOOST-BRABANT

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 geadministreerd 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)

OMGEVINGSDIENST
ZUIDOOST-BRABANT

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 beslispunt 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 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. Verder is besloten om het AB van 7 juli tussentijds te informeren.