

Samen toekomstbestendig: Onderzoek efficiency potentieel

Spoor 4

Omgevingsdienst IJsselland

65740 – Intern vertrouwelijk

1 november 2021

Berenschot

Samen toekomstbestendig: Onderzoek efficiency potentieel

Omgevingsdienst IJsselland

Peter Teunisse en Lars Bos

1 november 2021

Berenschot

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1 Aanleiding 3
1.2 Spoor 4 als onderdeel van 'Samen Toekomstbestendig' 3
1.3 Doel onderzoek 3
1.4 Aanpak onderzoek 3
1.5 Projectorganisatie: Werkgroep spoor 4 4
1.6 Rol Berenschot 4
2. Visie op de opdracht 5
2.1 Verschillende rollen in samenwerking, maar het draait om collectief eigenaarschap 5
2.2 Volwassenheidscurve van samenwerkingsverbanden: het "Badkuip model" 6
2.3 Brede insteek efficiency 8
2.4 Consequenties voor dit onderzoek 8
3. Het verloop van het onderzoek 9
3.1 Welke stappen zijn gezet in het onderzoek van spoor 4? Waar heeft dit toe geleid? 9
3.2 Wat hebben wij aangetroffen? 9
4. Opbrengst onderzoek spoor 4 12
4.1 Overall aanpak onderzoek spoor 4 17
5. Bijlagen 19
5.1 Bijlage 1: Longlist efficiency maatregelen 0
5.2 Bijlage 2. Shortlist (o.b.v. longlist) 0
5.3 Bijlage 3a. Uitgewerkte formats maatregelen BOOST 1
5.4 Bijlage 3b. Uitgewerkte formats maatregelen basis op orde 5

Berenschot

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De omgevingsdienst IJsselland bestaat inmiddels drie jaar. In die drie jaar is veel gedaan om de uitvoering van de VTH-taken en overige adviestaken verder te professionaliseren. De dienst draait inhoudelijk goed en er zijn geen financiële tekorten. Toch is het belangrijk dat de organisatie de komende jaren gaat door ontwikkelen: er is maar beperkt grip op de bedrijfsvoering, de begroting is op dit moment kwetsbaar en de opzet van de financiering en de programmering moeten worden doorontwikkeld en worden geactualiseerd. Er is scheefgroei ontstaan tussen hetgeen de partners inbrengen en krijgen en er wordt niet het meest optimale rendement uit de uren van de dienst gehaald. Bovendien zijn er aantoonbare verbeteringen mogelijk in de kwaliteit en efficiency van de uitvoering, zowel aan de kant van de dienst als aan de kant van de partners.

1.2 Spoor 4 als onderdeel van 'Samen Toekomstbestendig'

Als vervolg op het doorontwikkelingsplan van de omgevingsdienst is een aantal doelstelling geformuleerd voor een breed verandertraject *'Samen Toekomstbesteding'*:

- Grip op de bedrijfsvoering: actuele en valide informatie over uren, productie en financiën;
- Een professioneel bedrijfsbureau met daarin alle ondersteunende functies;
- Een duurzame begroting behorend bij een uitvoeringsdienst in ontwikkeling;
- Een beeld van het potentieel en een set van maatregelen om efficiency te verbeteren binnen de dienst en in het verkeer tussen partners en de dienst;
- Een transparante en op objectieve grondslagen gebaseerde opzet van de financiering, die als dat bestuurlijk nodig is kan worden aangepast aan veranderende ambities of veranderingen in taken;
- Een gezamenlijk deels regionaal en deels lokaal programma waarin het maximale uit de samenwerking tussen de partners wordt gehaald.

Deze doelen zijn in het programma *'Samen Toekomstbestendig'* uitgewerkt langs vijf sporen:

1. BOOST; Bedrijfsvoering Op Orde Samen Toekomstbestendig;
2. Naar een duurzame begroting;
3. Herijking uitgangspunten en grondslagen financiering;
4. Interne en externe efficiencyverbeteringen;
5. Meer rendement uit de programmering.

Het voorliggende onderzoek naar het efficiencypotentieel van de omgevingsdienst is hiermee spoor 4 van het totale traject.

1.3 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek in spoor 4 is als volgt geformuleerd:

Kwantificeer en kwalificeer voor de jaren 2022, 2023 en verder (concrete) mogelijkheden om het efficiencypotentieel van de Omgevingsdienst IJsselland te realiseren. Geef hierbij tevens aan welke investeringen daarvoor nodig zijn en welke randvoorwaarden gelden.

1.4 Aanpak onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek in spoor 4 zijn de volgende stappen doorlopen:

- Startbijeenkomst;
- Bureaustudie en interviews (bij partners en omgevingsdienst)
- Workshops met medewerkers omgevingsdienst en deelnemers;
- Rapportage met uitwerking (maatregelen en investeringen);
- Presentatie resultaten.

Deze stappen en de uitkomsten zullen we verder in deze notitie uitgebreid beschrijven.

1.5 Projectorganisatie: Werkgroep spoor 4

Alle sporen van *'Samen Toekomstbestendig'* zijn begeleid door werkgroepen. Spoor 4 is begeleid door een werkgroep die is samengesteld uit een deel van de partners, vertegenwoordiger van de omgevingsdienst en (tevens linking-pin naar MT en totale project) en de onderzoekers van Berenschot.

De deelnemers waren:

- André de Boer (ODIJ) (tijdens vakantie vervangen door Martin Roelink);
- Sandra Schürmann, later vervangen door Fred Bouma en vervolgens vervangen door Patrick Vaanholt (allen namens gemeente Hardenberg);
- Martijn Oosterbaan (gemeente Staphorst);
- Mark Pierik (gemeente Zwolle);
- Lars Bos en Peter Teunisse (Berenschot).

Alle stappen zijn samen met de werkgroep gezet en we zijn gedurende het project 7 keer bij elkaar gekomen.

Ook is regelmatig afgestemd met de overall projectleider Arno Seinstra en is twee keer overlegd met het MT van de omgevingsdienst IJsselland. Tevens heeft twee keer overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van spoor 1 BOOST aangezien spoor 1 en 4 sterke verbinding hebben. Aanpassingen in primaire proces moeten immers worden ondersteund door een stevige bedrijfsvoering.

Twee maal is een gesprek gevoerd met de verantwoordelijke portefeuillehouder Wout Wagenmans van Raalte.

1.6 Rol Berenschot

De rol van Berenschot in dit onderzoek is om samen met de partners en de omgevingsdienst op zoek te gaan naar efficiency mogelijkheden en die dan uit te werken. Wij zijn als het ware een kritische vriend, maar hebben geen uitgebreid onafhankelijk doorlichtingsonderzoek gedaan naar de efficiency mogelijkheden en de huidige situatie in de dienst.

2. Visie op de opdracht

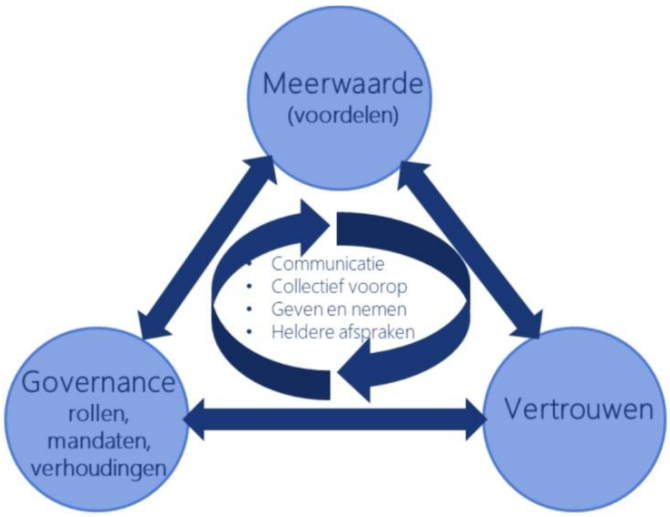
Om de opdracht in dit spoor in een bredere context te plaatsen, willen wij eerst stilstaan bij een aantal vetrekpunten die ons ziens zeer belangrijk zijn om de uitkomsten van dit spoor te kunnen begrijpen. Het gaat daarbij om collectief eigenaarschap, volwassenheidscurve van samenwerkingsverbanden (badkuip model) en de brede insteek van efficiency. Wij zullen deze verschillende aspecten hierna beschrijven en toelichten.

2.1 Verschillende rollen in samenwerking, maar het draait om collectief eigenaarschap

Als wij kijken naar een samenwerkingsverband zien we dat het realiseren van collectieve voordelen en voordelen voor de individuele deelnemers de belangrijkste doelen zijn. Dit kunnen doelen zijn die leiden tot meer effectieve en efficiënte uitvoering, een hoger kwaliteitsniveau of minder kwetsbaarheid. Het gaat er bij samenwerkingsverbanden om dat partners door samenwerking meerwaarde kunnen genereren die individueel minder goed (of helemaal niet) gegenereerd kan worden (‘*meer dan de som der delen*’).

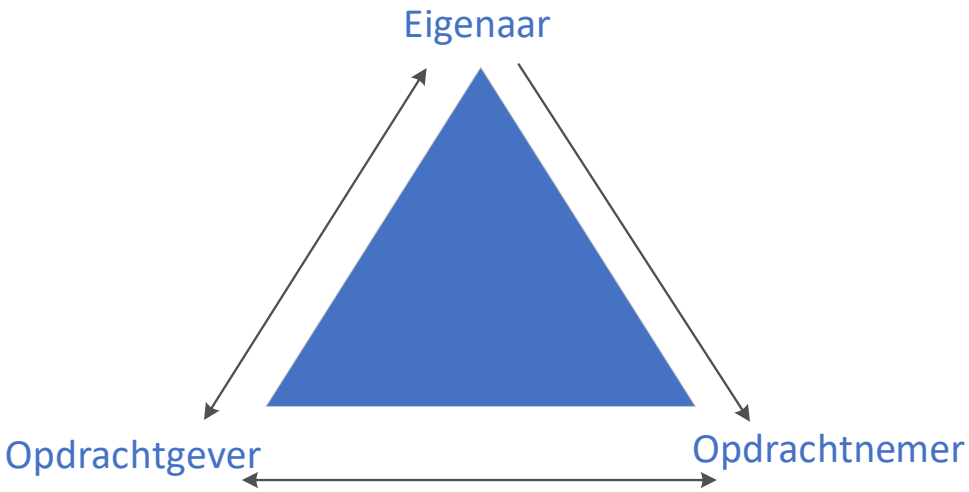
In het bedrijfsplan van de omgevingsdienst zijn deze doelen geformuleerd. Waarbij als belangrijkste gelofte gegeven wordt voor de uitvoeringsdienst: “de omgevingsdienst IJsselland waarborgt de leefomgeving en versterkt bedrijven”.

Om deze gelofte te kunnen realiseren is van belang dat er een balans ontstaat tussen het samen bereiken van die ‘meerwaarde’ met ‘vertrouwen’ en een adequate ‘governance’. Dit is in de volgende figuur uitgewerkt.



Alleen als een er een evenwicht is tussen de beoogde **meerwaarde**, heldere en eenduidige **governance** (formele en informele afspraken inhoudelijk en financieel, heldere beleidslijnen, werkbare mandaten, etc.) en er voldoende **vertrouwen** is tussen de deelnemers en het samenwerkingsorgaan is het mogelijk om het potentieel van de omgevingsdienst te benutten en collectieve meerwaarde te realiseren.

In de praktijk lopen rollen van ‘eigenaar’, ‘opdrachtgever’ en ‘opdrachtnemer’ regelmatig door elkaar.



Ook hierbij geldt dat het belangrijk is dat er evenwicht is tussen de verschillende rollen. Alleen dan zal de samenwerking vruchtbaar zijn. Door middel van governance is niet alles dicht te regelen, bijvoorbeeld om een gebrek aan vertrouwen te compenseren. Daarentegen is een adequate governance wel een vereiste om de voordelen van de omgevingsdienst te kunnen realiseren.

Vertrouwen is een moeilijk te vatten begrip en gaat vooral over sociale en psychologische annotaties (geloof in eerlijkheid, bereidheid afhankelijk te zijn, kwetsbaarheid, positieve grondhouding). Vertrouwen in elkaar moet je verdienen en kan vanzelf gaan, of juist veel inspanning vergen. Het groeit als de volgende mechanismen goed werken (zie centrum van de figuur hierboven):

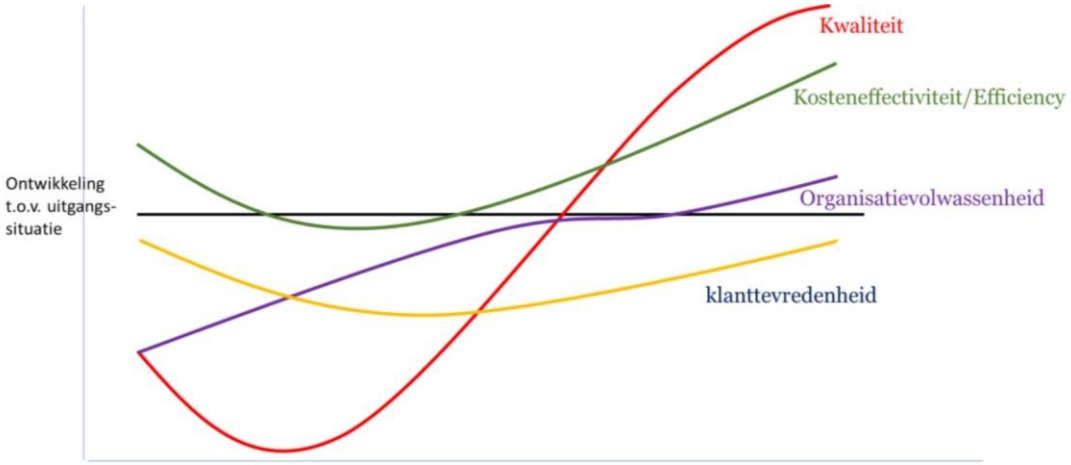
- Communicatie (zelfde beogen en bedoelen, elkaar op tijd informeren, in elkaars schoenen staan);
- Collectief voorop (gemeenschappelijke doelen omarmen, bestuur en deelnemers staan voor collectief);
- Geven en nemen (op termijn iedereen collectief voordeel, zonder individueel teveel in te leveren, als dat niet precies te bepalen is, dan bespreekbaar maken).

Heldere verwachtingen en afspraken kunnen bij bovenstaande helpen. Daarvoor is een goede informatievoorziening op strategisch (realiseren we de meerwaarde), tactisch en operationeel niveau zeer essentieel. De basis daarvan moet op orde zijn om te kunnen werken aan het evenwicht in de driehoek.

Wij hebben geprobeerd om in dit spoor te werken vanuit het ‘collectieve eigenaarschap’ en samen op zoek te gaan mogelijke maatregelen die de dienst als geheel verder te brengen en het belang van individuele opdrachtgevers opzij te zetten.

2.2 Volwassenheidscurve van samenwerkingsverbanden: het “Badkuip model”

De opstartfase van jonge omgevingsdiensten kent ‘hobbels’ in de samenwerking tussen deelnemers en omgevingsdiensten. Dit is voor de ODIJ niet anders en uit onze ervaring niet ongewoon bij de oprichting van een interbestuurlijk samenwerkingsverband.



Ontwikkeling in de tijd, resultaten na 3 tot 5 jaar

De figuur laat verschillende ontwikkelingscurven zien:

- De curve van **organisatievolwassenheid**. Bij organisatievolwassenheid gaat het om de volwassenheid van de organisatie op het gebied van bedrijfsvoeringsaspecten als sturing, werkprocessen, organisatiestructuur, informatiesystemen en cultuur[1]. Organisatie volwassenheid draagt bij vermindering van de kwetsbaarheid en verhoging van de kwaliteit bundeling van deskundigheid.
- De curve van de **klanttevredenheid**. De relatie opdrachtnemer (d.w.z. de directie van het samenwerkingsverband) en opdrachtgever is door de komst van een samenwerkingsverband zakelijker geworden. Zowel de opdrachtgevers als de medewerkers van het samenwerkingsverband moeten daaraan wennen. Dit komt tot uitdrukking in de curve van de klanttevredenheid. De perceptie bij opdrachtgevers is in de opstartfase al snel dat de klantgerichtheid en de dienstverlening achteruit gaat door het ontstaan van formele werkrelaties en standaardisatie van dienstverlening: meer afstand, 'formaliteit', professionaliteit en - voor de medewerkers van het samenwerkingsverband- 'nee' kunnen verkopen. Dat vergt dan van beide kanten behoorlijk wat aanpassingsvermogen. Partijen zullen over en weer in staat moeten zijn om verwachtingen, wensen en leveringscondities expliciet te maken. En dat expliciteren noopt tot beter nadenken, betere communicatie en zorgvuldiger organiseren over de grenzen van de partners en de interne organisatie van de dienst.
- De curve van de **kosteneffectiviteit en efficiency**. Eén van de doelstellingen voor de oprichting van een intergemeentelijk samenwerkingsverband is veelal kosteneffectiviteit, te realiseren door standaardisatie oftewel 'operational excellence'. Om dit te kunnen realiseren gaat de 'kost voor de baat uit': er zijn aanvankelijk additionele kosten en investeringen, maar ook randvoorwaarden op het terrein van het accepteren van één werkwijze. De figuur laat zien dat pas na enige jaren de beoogde efficiency c.q. kosteneffectiviteit gerealiseerd worden. De eerste jaren moeten worden benut om de processen zo in te richten dat daadwerkelijk efficiënt kan worden gewerkt.
- Uiteindelijk is de belangrijkste doelstelling van een omgevingsdienst om **de kwaliteit te verhogen**. Binnen het domein van Omgevingsdiensten is een duidelijke trend zichtbaar van inputsturing naar output of zelfs outcomesturing. De wens is om in de nabije toekomst nog door te ontwikkelen naar outcomesturing. Hiermee wordt het palet qua sturing voor de Omgevingsdienst steeds uitgebreider. Een omgevingsdienst is echt iets anders dan een shared service centre. De omgevingsdienst is meer op omgevingskwaliteit en

[1] Voor een omgevingsdienst gaat het hierbij specifiek om de in de paragraaf met de bevindingen ten aanzien van financiën genoemde factoren. We noemden daar: het realiseren van de norm voor declarabele uren door de medewerkers (en de sturing daarop door het middle management), één goed ingericht informatiesysteem (dus geen verlengde kabels), één goed inrichtingenbestand en medewerkers die op de goede plek zitten (match van competenties met de taak).

dienstverlening gericht dan op het genereren van besparingen op de taakuitvoering. Door bundeling van kennis en expertise en schaalvergroting zijn de partners meer in staat om de complexe opgaven aan te kunnen.

De omgevingsdienst IJsselland zit momenteel nog in de fase dat de voordelen nog gerealiseerd moeten worden en na een wat turbulente periode hebben de partners en de omgevingsdienst afgesproken om een transitie door middel van het programma *`Samen toekomstbestendig'* te realiseren.

Het is sowieso lastig om precies te bepalen waar je staat in de curve, omdat inmiddels ontwikkelingen zijn opgetreden waar de individuele partners mee geconfronteerd zouden zijn en een echte 0- situatie op de verschillende aspecten beperkt is vastgesteld bij de vorming.

De weg omhoog vraagt echt een gezamenlijk traject waarin eerst een aantal sporen is ingezet om door te ontwikkelen, maar waar ook nog wordt gewerkt om op een aantal fronten de basis op orde te brengen. Daaraan wordt hard gewerkt, maar dat zal tijd kosten.

2.3 Brede insteek efficiency

Efficiency gaat over doelmatigheid: het bereiken van een doel met gebruik van zo weinig mogelijk middelen. Een proces is doelmatig als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, inspanning arbeidsuren, grondstoffen of geld.

Het is hierbij goed om te realiseren dat de vraag van efficiency of doelmatigheid los staat van de vraag hoe de verschillende producten die geleverd worden aan de verschillende deelnemers betaald worden. Deze dekkingsvraag gaat over de bijdrage van de deelnemers en hoe deze in de begroting is verwerkt. Bereikte resultaten van efficiency kunnen verschillend ingezet worden (verlaging kosten, vergroten productie of verhogen kwaliteit). Het gaat dus in beginsel niet direct over een bezuinigingsvraagstuk.

2.4 Consequenties voor dit onderzoek

Bovenstaande aspecten hebben wij betrokken bij dit onderzoek. Met name door het feit dat de omgevingsdienst nog midden in de transitie zit, en om het populair te zeggen “onder in de badkuip”, is het van belang voor alle partijen om daar nu echt uit te komen. Dit betekent overigens niet dat de omgevingsdienst zich tot op heden helemaal nog niet heeft doorontwikkeld. Dit is wel degelijk het geval. Het is alleen zaak om nu door te pakken en de basis op orde te brengen zodat de volgende stappen in de ontwikkeling gezet kunnen worden.

Na het doorlopen van de onderzoekstappen zijn wij van mening dat op dit moment in de transitie een smalle focus op efficiencymaatregelen een nadelig effect zou hebben voor alle partners. De samenwerking is nu nog niet zo ver dat de randvoorwaarden goed zijn ingevuld om tot efficiency te kunnen komen.

Onze conclusie is dat de omgevingsdienst en de partners nu vooral **samen** moet focussen op het **op orde brengen van de basis:** het scheppen van randvoorwaarden voor een effectieve en efficiënte uitvoering, in plaats van nu een slecht onderbouwde financiële claim door efficiency op te leggen voor de nabije toekomst. We zullen dit in het volgende hoofdstuk verder uitwerken en de lezer meenemen in onze bevindingen. Tevens zullen we aangeven wat dit traject concreet oplevert zodat de omgevingsdienst en de partners op het goede kwaliteitsniveau komen, waardoor efficiencydoelen in de toekomst wél gesteld kunnen worden. Daarvoor is het ons inziens nu te vroeg.

3. Het verloop van het onderzoek

Het onderzoek leidt tot een iets andere uitkomst dan we van te voren met dit spoor hebben beoogd. In de passage hieronder worden de verschillende stappen in het onderzoek toegelicht, inclusief de bevindingen en conclusies die deze hebben opgeleverd. Het traject van spoor 4 levert hiermee ons inziens uitkomsten op die passen in het stadium van ontwikkeling waar de omgevingsdienst nu staat, en die echt nodig zijn om een stap verder te komen, zonder het risico te lopen dat er zaken worden toegezegd die op dit moment (nog) niet (kunnen) worden waargemaakt.

3.1 Welke stappen zijn gezet in het onderzoek van spoor 4? Waar heeft dit toe geleid?

Het onderzoek naar efficiency maatregelen in spoor 4 is opgedeeld in vijf verschillende fases. Deze fases worden hieronder kort toegelicht.

- **Startbijeenkomst.** In deze fase zijn afspraken gemaakt met de ambtelijk opdrachtgever en de projectleider van de omgevingsdienst over het plan van aanpak en het resultaat van het onderzoek.
- **Bureaustudie en interviews.** Tijdens deze fase heeft Berenschot op basis van documenten van de omgevingsdienst een beeld geschetst van de huidige situatie. Deze beelden zijn vervolgens in interviews met betrokken binnen en buiten de omgevingsdienst getoetst en aangevuld. Dit heeft geresulteerd in een longlist van mogelijke maatregelen. In overleg met de werkgroep spoor 4 is deze longlist (zie bijlage 1) teruggebracht naar een shortlist:
  - 1. Risicogericht plannen en uitvoeren van de werkvoorraad;
  - 2. Optimaliseren werkprocessen (standaardiseren/harmoniseren incl. mandatering);
  - 3. Digitalisering;
  - 4. Datagestuurd werken;
  - 5. Verbeteren sturingsinformatie (voor bestuur en management);
  - 6. Betere programmering van taken en activiteiten.

  Voor deze maatregelen (zie ook bijlage 2) geldt dat het op dit moment het meest opportuun is voor de omgevingsdienst om de basis op orde te brengen.
- **Workshops met medewerkers en deelnemers omgevingsdienst.** Tijdens deze fase zijn de formats van een selectie van de maatregelen op de shortlist door een groep van deelnemers vanuit de omgevingsdienst én de opdrachtgevers gezamenlijk ingevuld (zie bijlage 3). De uitkomsten daarvan zijn afgestemd met de werkgroep van spoor 1 BOOST, aangezien een professionele bedrijfsvoering een randvoorwaarde is om überhaupt efficiënt te kunnen werken.
- **Rapportage met uitwerking (maatregelen en investeringen).** In deze rapportage zijn de verschillende maatregelen die tijdens het traject zijn geïdentificeerd zo ver als mogelijk uitgewerkt.
- **Presentatie resultaten.** Op 26 oktober zijn de resultaten van de sporen 1 tot en met 4 gezamenlijk gepresenteerd in een extra AAO/Financials overleg.

3.2 Wat hebben wij aangetroffen?

In de stap **bureaustudie en interviews** hebben wij, zoals hiervoor aangegeven, een shortlist met maatregelen opgesteld. Deze shortlist is vervolgens geconcretiseerd de volgende zes inhoudelijke sporen:

1. Risicogericht plannen en uitvoeren van de werkvoorraad;
2. Optimaliseren werkprocessen (standaardiseren/harmoniseren incl. mandatering);
3. Digitalisering;
4. Datagestuurd werken;
5. Verbeteren sturingsinformatie (voor bestuur en management);
6. Verbeteren programmering van taken en activiteiten.

Hierna hebben medio september, in voorbereiding op de stap workshop met medewerker en deelnemers, een aantal voorbereidende sessies gehouden met de verschillende teams binnen de omgevingsdienst

(vergunningverlening, toezicht & handhaving en advies). Het doel van deze sessies was om de inhoudelijke sporen verder uit te werken en te concretiseren. Tijdens deze sessie bleek echter dat voor de verschillende sporen die geïdentificeerd waren de nodige randvoorwaarden nog niet volledig ingevuld waren, die een effectieve en efficiënte uitvoering in de weg staan. Met andere woorden: de **basis is nog niet (voldoende) op orde**. Hierbij valt te denken aan:

- Onvoldoende ontsluiting en (uniforme) vastlegging van informatie binnen de omgevingsdienst;
- Onvoldoende (uniforme) ontsluiting van informatie bij de partners;
- Onvoldoende integrale samenwerking tussen de teams binnen de omgevingsdienst;
- Over het algemeen uniforme mandatering, maar grote verschillen in werkafspraken en werkprocessen per partner;
- Ontbreken van adequate sturingsinformatie (strategisch, tactisch en operationeel).

In de **sessies is met de medewerkers van de omgevingsdienst** concreet besproken wat er nodig is om de grootste knelpunten ten aanzien van bovenstaande punten te verbeteren. Voor de meeste van deze belemmeringen geldt dat ze al langer bekend zijn, maar tot op heden is het niet (goed) gelukt om deze op te lossen.

Vervolgens is geprobeerd om een concrete inschatting te maken van het mogelijke potentieel, maar bij gebrek aan voldoende betrouwbare managementinformatie was dit niet goed mogelijk. Bovendien is er ook een grote afhankelijkheid tussen de verschillende punten en met de overige sporen van het programma *'Samen toekomstbestendig'*. Hiermee komen wij tot de conclusie dat het opleggen van concrete bedragen van de efficiencymaatregelen op dit moment meer als een financiële 'molensteen' zal fungeren ten opzichte van de dienst, dan dat het concreet resultaten op zal leveren in de nabije toekomst. Dit gevoel werd breed gedeeld in de verschillende werksessies. Dit betekent echter niet dat de genoemde maatregelen niet bijdragen aan het vergroten van de efficiency van de omgevingsdienst. Dit is in onze ogen wel degelijk het geval.

Vervolgens is deze wijziging in de aanpak van Spoor 4 besproken met het **MT van de omgevingsdienst** (21 september) en de **werkgroep van spoor 4** (28 september). Wij hebben de beelden, die hiervoor zijn beschreven, in beide gremia gedeeld. Onze boodschap hierbij was dat de omgevingsdienst op dit moment het meest geholpen is bij de maatregelen die bijdragen aan het verhogen van de kwaliteit van de omgevingsdienst en het duurzaam op orde krijgen van de samenwerking met de partners. Veel van de geïdentificeerde knelpunten waren al langer bekend, maar om uiteenlopende redenen niet (afdoende) aangepakt. Zo worden de druk op de productiedoelen in relatie tot de krappe bezetting en hoge productiviteitsnormen, het gebrek aan ontwikkelcapaciteit en de externe ontwikkelingen die op de omgevingsdienst afkomen aangegeven als redenen dat zaken nog niet zijn opgepakt. Tevens constateren wij dat een aantal (basis)randvoorwaarden tussen de partners en de omgevingsdienst nog steeds niet afdoende zijn ingevuld. Zo zijn er nog steeds veel verschillen in werkwijzen tussen partners.

Met het programma *'Samen toekomstbestendig'* is er momentum om uit de badkuip te komen en een aantal knelpunten duurzaam op te ruimen. Daaraan moet nu echt prioriteit worden gegeven en capaciteit worden vrijgemaakt. Door het ontbreken van goede sturingsinformatie en het gebrek aan inzicht in het potentieel is het nu wat ons betreft niet mogelijk, maar ook niet gewenst, om concrete efficiencytaakstellingen (in euro's) aan de maatregelen te verbinden.

In het stadium waarin de samenwerking zich nu bevindt zou het zeer slecht zijn voor het vertrouwen tussen partners en dienst om nu efficiencytaakstellingen op te leggen die niet gebaseerd zijn op reële inschattingen. Daarmee zou wellicht een onterechte financiële claim op de toekomst worden gelegd.

Er is nu te veel onzeker en de bedrijfsvoering is niet op adequaat niveau. Momenteel worden er nieuwe kengetallen vastgesteld, wordt een nieuwe financieringsmethodiek met daaruit voortvloeiende begroting

opgesteld en worden collectieve prioriteiten in programmering opgesteld. Dat gaat leiden tot andere werkwijzen en een andere dynamiek brengen.

Voor het programma *'Samen toekomstbestendig'* is vertrouwen tussen de dienst en de partners essentieel en moet ons inziens een reëel pakket aan maatregelen worden voorgesteld.

Dat betekent ook dat de partners er wél op moeten kunnen rekenen dat er nu echt kwaliteitsslagen worden gemaakt en de monitoring van de invoering daarvan zou middels de bestuursrapportages moeten plaatsvinden.

Wat ook meespeelt is dat er steeds nieuwe ontwikkelingen op de omgevingsdienst afkomen, die een steeds groter beroep gaan doen op een kwalitatief robuuste uitvoering. Zo wordt in het rapport van de Adviescommissie VTH (7 september 2021) een groot aantal aanvullende maatregelen beschreven om meer regionale kwaliteitsafstemming te krijgen, nog verder te uniformeren, mandaten te veranderen en te zorgen voor een goede rol voor omgevingsdiensten bij de toetsing van omgevingsplannen.

Alles bij elkaar heeft het ons doen besluiten om te komen tot een iets gewijzigde **focus en aanpak van spoor 4**. Concreet hebben wij voorgesteld om binnen de shortlist van 6 sporen te focussen op:

- Optimaliseren werkprocessen (standaardiseren/harmoniseren incl. mandatering);
- Digitalisering;
- Datagestuurd werken.

Tijdens de **workshop met medewerkers en deelnemers van de omgevingsdienst** op 4 oktober 2021 is gezamenlijk gewerkt aan de uitwerking en verdieping van een aantal concrete maatregelen om bovenstaande sporen te realiseren. Hierbij was steeds de insteek om te komen tot een concreet actieplan waar de omgevingsdienst op korte termijn mee aan de slag kan gaan.

De andere onderdelen van de opgestelde shortlist worden **niet separaat** uitgewerkt:

- Risicogericht plannen en uitvoeren van de werkvoorraad. Dit wordt al opgepakt binnen de omgevingsdienst in samenwerking met andere omgevingsdiensten. Focus vanuit spoor 4 is niet wenselijk, aangezien dat verwarrend zou kunnen werken;
- Verbeteren sturingsinformatie (voor bestuur en management). Dit is expliciet onderdeel van het spoor 1 BOOST;
- Betere programmering van taken en activiteiten. Dit wordt concreet opgepakt in spoor 5 van *'Samen toekomstbestendig'*.

Het MT en de werkgroep hebben ingestemd met deze aanpak en op basis hiervan hebben wij de workshop op 4 oktober gehouden. De resultaten hiervan zijn tevens de resultaten van dit spoor en worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

De uitkomsten zijn ook besproken met een delegatie van spoor 1 (BOOST), aangezien een goed functionerende bedrijfsvoering voor het succes van spoor 4 een zeer belangrijke onderlegger is. De redenen om spoor 4 iets anders aan te vliegen werden in dat overleg onderstreept. Bij alle maatregelen moeten medewerkers van de bedrijfsvoering ook een belangrijke rol spelen en hiervoor zal ook incidentele capaciteit beschikbaar moeten zijn. Voor het succes van de maatregelen is een adequate bedrijfsvoering een essentiële randvoorwaarde.

Er is gekozen in dit spoor 4 om te focussen op maatregelen in het primaire proces, maar in de longlist in de bijlage zijn ook efficiencymaatregelen benoemd voor de bedrijfsvoering.

4. Opbrengst onderzoek spoor 4

In de workshop op 4 oktober 2021 zijn plannen van aanpak gemaakt door de medewerkers van de omgevingsdienst in samenwerking met een delegatie vanuit de partners (provincie en aantal gemeenten). Hierbij is een concrete uitwerking (incl. plan van aanpak) gemaakt voor de volgende maatregelen:

1. Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven omgevingsdienst;
2. Verbeteren samenwerking teams;
3. Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven deelnemers;
4. Uniformering mandatering;
5. GEO-informatie;
6. Verstrekken bodeminformatie;
7. Afhandeling meldingen bodeminformatie.

Per maatregel is een format ingevuld met de volgende onderdelen:

- Precieze omschrijving van de maatregel;
- Concrete acties om maatregel te realiseren: wat er moet gebeuren?
- Per concrete actie: wie moet dat gaan doen?
- Welke tijdsbesteding en (financiële) investering is nodig?
- Op welke termijn kan deze maatregel worden gerealiseerd?
- Wat levert het op voor de omgevingsdienst en/of partners (kwantitatief/kwalitatief)?
- Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld om deze maatregel te kunnen realiseren?

Hieronder is per maatregel een verkorte weergave van de formats opgenomen. Tijdens het uitwerken en verder concretiseren van de maatregelen werd duidelijk dat een aantal van de onderzochte onderwerpen inhoudelijk gezien veel raakvlak heeft met spoor 1 BOOST. Het gaat om de volgende onderwerpen: het ontsluiten en vastleggen van dossiers en archieven bij de omgevingsdienst, het verbeteren van de samenwerking tussen de teams binnen de omgevingsdienst, het ontsluiten en vastleggen van dossiers en archieven bij de deelnemers en GEO-informatie. Wij stellen daarom voor om deze onderwerpen integraal onderdeel te maken van spoor 1 BOOST.In de uitwerking van de formats hieronder wordt ingegaan op de omschrijving van de maatregel, de concrete acties en de verwachte tijdsbesteding van de betrokkenen. Voor de volledige formats wordt verwezen naar bijlage 3a en bijlage 3b.

Optimaliseren werkprocessen	**Verbeteren ontsluiten en vastleggen dossiers in VTH-systeem**
Beschrijving maatregel	Op dit moment worden dossiers binnen ODIJ niet op één uniforme wijze vastgelegd in het VTH-systeem IJVI. Documenten worden bijvoorbeeld niet altijd volgens hetzelfde stramien opgeslagen, of op een eenduidige manier. Ook is niet altijd helder welke documenten wel/niet in het dossier opgeslagen dienen te worden. Ook is de kwaliteit van de stukken die beschikbaar is niet altijd van het gewenste niveau. Hierdoor ontstaat veel vertraging (en chagrijn) in het uitzoekwerk bij de medewerkers die afhankelijk zijn van de informatie in de dossiers. Het kost soms letterlijk uren om de benodigde informatie voor de werkzaamheden (voor vergunningverlening, of handhaving of advies) te verzamelen. Deze tijd kan niet worden ingezet voor inhoudelijke werkzaamheden.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moeten bij deze maatregel twee zaken gebeuren. Er moeten heldere werkafspraken gemaakt worden over het vastleggen van alle documenten in YVI, zodat voor iedere medewerker binnen de OD duidelijk is wat de werkwijze is en hoe de documenten eenvoudig terug te vinden zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende concrete maatregelen A).: * verbeteren en uniformeren van de naamgeving van documenten + metadata in YVI; * het vastleggen van de verantwoordelijkheden ten aanzien van het vastleggen van dossiers (wie doet wat en wanneer?); * afspraken maken over het wijzigingen van de beschikbare informatie; * handhaven op de naleving van de afspraken bij het aanmaken van een nieuw locatiedossier. B). Daarnaast moet er een inventarisatie gemaakt worden om de huidige gegevens op orde te brengen. Hierbij moet een duidelijke afweging gemaakt worden in hoeverre eventuele aanpassingen (repareerwerkzaamheden) nodig en/of opportuun zijn.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan helpen de doorlooptijd van verschillende stappen in de werkprocessen van het primair proces van de OD te versnellen. Het kost medewerkers in de breedte van de organisatie minder tijd om documenten op te zoeken. Bovendien zijn in de gewenste situatie gelijk de juiste documenten beschikbaar. Naast de doorlooptijd en de inzet van uren zal de kwaliteit van de dienstverlening en de advisering van de OD hierdoor vergroot worden.

Optimaliseren werkprocessen	**Verbeteren onderlinge samenwerking teams ODIJ**
Beschrijving maatregel	Tijdens de inventarisatie bij de verschillende teams vergunningen, toezicht & handhaving en advies) is door alle teams aangegeven dat de samenwerking tussen de teams voor verbetering vatbaar is. Betere samenwerking tussen teams zal bijdragen aan efficiency door betere onderlinge informatie-uitwisseling, het verbeteren van de verschillende werkprocessen en het verkorten van doorlooptijden. Tijdens de inventarisatie is een aantal concrete voorbeelden genoemd, zoals: * het tussen teams op proces en inhoud afstemmen van in behandeling zijnde dossiers; * het beter vastleggen van rollen/verantwoordelijkheden (wie is verantwoordelijk voor wat?); * het onderling afstemmen van werkprocessen (zoals dat nu gebeurt in het kader van de invoering van de Omgevingswet); * gezamenlijk stellen van prioriteiten, bijvoorbeeld als het gaat om in de breedte van de organisatie risicogericht te werken; * meer uniform werken binnen de teams, hetgeen een positief effect heeft op de andere teams. Hier lijkt op termijn potentieel te liggen voor de efficiente uitvoering van taken binnen de OD.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Deze maatregel is eigenlijk een constant doorlopend proces van verbeteringen in de integrale werkwijze van de verschillende teams binnen de OD. Een van de belangrijkste elementen in deze aanpak is het in contact brengen van medewerkers vanuit verschillende taken/expertises om samen te bespreken welke afhankelijkheden (inhoudelijk of procesmatig) er zijn in het takenpakket en hoe dit beter op elkaar aangesloten kan worden. Deze maatregelen zijn dusdanig omvangrijk dat het niet eenvoudig is om te bepalen waar te beginnen. Het voorstel is daarom om een inventarisatie te maken van 10 grootste knelpunten en hier concreet mee aan de slag te gaan. Wanneer deze knelpunten opgelost zijn is er ruimte om nieuwe knelpunten op te pakken. Op die manier moet er een structurele verbetering van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de OD ontstaan. Uitwerking van deze maatregelen leidt mogelijk tot verdere uniformering van de werkprocessen binnen de omgevingsdienst, die vervolgens binnen de dienst moeten worden geimplementeerd. Hier ligt een belangrijke taak voor bedrijfsvoering, o.a. in het begeleiden van de implementatie.

Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Afhankelijk van de specifieke knelpunten die worden aangepakt levert deze maatregel zowel tijdswinst als een hogere kwaliteit op. Dit zal de efficiency van de OD ten goede komen.

Digitaliseren	**Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers**
Beschrijving maatregel	Bij de vorming van de ODIJ is de archief functie bij de deelnemers achtergebleven. Dit betekent dat de ODIJ voor dossiers uit het archief afhankelijk is van de gegevens van deelnemers. Het verschilt tussen de deelnemers in welke mate de dossiers snel en eenvoudig te ontsluiten zijn. In sommige gevallen is er sprake van een digitale koppeling met het archiefsysteem bij de deelnemer. In andere gevallen moeten de archieven (deels) handmatig worden geraadpleegd. Ook in het geval er een digitale koppeling bestaat tussen de ODIJ en de systemen van de deelnemers verschilt de kwaliteit van de op te vragen stukken, of zijn er verschillende afspraken gemaakt over hoe de stukken door de medewerkers van de OD te raadplegen zijn. Dit heeft als gevolg dat de doorlooptijd van het betreffende product langer is en er meer tijd en moeite in de uitvoering gaat zitten. Deze tijd kan dan niet inhoudelijk worden besteed.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er zijn twee belangrijke acties die moeten worden opgepakt: 1. Inventarisatie stand van zaken ontsluiten dossiers archieven. Per partner moet er een analyse gemaakt worden. Dit begint bij een inventarisatie waar de benodigde documenten zich bevinden bij de deelnemer (dynamisch, statisch, semi-statisch archief, etc.). Daarnaast moet in kaart gebracht worden in hoeverre er op dit moment een technische koppeling bestaat tussen het archief systeem van de deelnemer en de OD. Daarnaast moet een analyse gemaakt worden van de inhoudelijke kwaliteit van de dossiers in de archiefsystemen van de deelnemers. In sommige gevallen is er wel sprake van een technische koppeling tussen de systemen van de deelnemer en de OD, maar is het vervolgens niet mogelijk om de stukken eenvoudig te raadplegen (PDF-bestanden met een paar honderd pagina's scans, talloze versies van hetzelfde document, concept-versies i.p.v. definitieve beschikkingen, etc.). 2. Aan de hand van de inventarisatie per deelnemer kunnen concrete acties worden bepaald. Deze kunnen dus per deelnemers verschillen, afhankelijk van het resultaat van de inventarisatie. In overleg tussen de deelnemer en de OD kan ook besloten worden om zaken niet (direct) te realiseren, maar bijvoorbeeld een bepaalde mate van efficientie te accepteren. In dit geval zal dit in de uren van de kengetallen voor de betreffende deelnemer zichtbaar worden.

Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Een aantal aspecten kan aan de hand van deze maatregel verbeterd worden. Door het ontsluiten van de documenten uit de archieven van de deelnemers te verbeteren kunnen de medewerkers van de OD de stukken eenvoudiger, en vooral sneller, ontsluiten. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de inhoudelijke werkzaamheden. Concreet betekent dit dat er meer producten binnen dezelfde tijd gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast is de verwachting dat de kwaliteit van de werkzaamheden kan worden verhoogd als de medewerkers van de OD eenvoudiger in staat zijn om de benodigde informatie te ontsluiten. Het belangrijkste argument om deze maatregel door te voeren is de tijdwinst die organisatiebreed in het primaire proces van de OD kan worden behaald.

Digitaliseren	**GEO-informatie systeem**
Beschrijving maatregel	Op dit moment is er maar een beperkt aantal medewerkers van de OD met toegang tot GEO-applicaties. Medewerkers moeten met verschillende eenvoudige bronnen (bijv. Google-Streetview) een inschatting maken van de ruimtelijke situatie van de casus (bijv. alle veehouderijen/propaantanks/dieseltanks/etc.). Een GEO-applicatie met verschillende kaartlagen, waarmee medewerkers toegang hebben tot de onderliggende data in ruimtelijk perspectief, kan helpen om situaties sneller te visualiseren. Dit komt niet alleen de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede, ook kan er sneller gewerkt worden. Wij zien deze maatregel echt als een randvoorwaarde voor de OD om de werkzaamheden uit te kunnen voeren (**zie voorbeeld!**) Vanuit de situatie voor de OD beschikken de meeste deelnemers intern over een eigen lokale GEO-applicatie. Het lijkt echter niet wenselijk, en praktisch ook moeilijk uitvoerbaar, om de OD gebruik te laten maken van de (nog) verschillende beschikbare systemen bij de deelnemers. Deze maatregel onderzoekt daarom een aparte GEO-informatievoorziening voor de OD.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moet vanuit de OD een plan van aanpak en projectplan worden opgesteld voor de verdere uitwerking van de maatregel, incl. bestuurlijk draagvlak. Voor deze maatregel moet eerst een heldere vraagarticulatie worden uitgevoerd waarvoor kaarten nodig zijn. Waar ligt de behoefte voor de OD? Zijn er specifieke wensen vanuit de deelnemers die meegenomen moeten worden in de uitwerking? Daarna moet er een keuze worden gemaakt welke GEO-applicatie voor de OD het meest geschikt is. In welke applicatie kunnen de gewenste kaarten (bijv. milieu) en thema's worden ingelezen?
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan een hoop tijdwinst opleveren. In de huidige praktijk is er vanuit de OD veel tijd en moeite nodig om gegevens handmatig te verzamelen, bij gebrek aan een goede applicatie. Deze tijd kan daarmee voor het grootste gedeelte worden bespaard. Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening worden vergroot. Op dit moment is het risico dat er toch fouten worden gemaakt door de vele handmatige handelingen groot. Door het proces te automatiseren kun je een groot deel van deze foutmarge voorkomen.

Optimaliseren werkprocessen	**Uniformeren mandatering deelnemers**
Beschrijving maatregel	Bij de start van de OD is ervoor gekozen om (zoveel mogelijk) hetzelfde mandaat te hanteren voor de verschillende deelnemers. Bij de opstart zijn verschillen tussen de deelnemers geaccepteerd, met als doel om deze in de toekomst verder te uniformeren. Op dit moment constateren wij dat de mandatering welliswaar voor het grootste gedeelte is geuniformeerd (er zijn nog maar enkele uitzondering hierop), maar dat er wel degelijk aanzienlijke verschillen bestaan in de 'werkafspraken' die met de verschillende deelnemers zijn gemaakt. Bovendien zijn deze werkafspraken vaak niet schriftelijk vastgelegd, waardoor het voor de medewerkers van de OD heel lastig is om het overzicht van de gemaakte afspraken te houden. Hierdoor kan minder efficienct gewerkt worden. Wanneer er minder sprake is van individuele werkafspraken, en er meer uniformiteit bestaat, is het eenvoudiger om medewerkers voor verschillende partners te laten werken en kan betere uitwisseling plaatsvinden.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Voor deze maatregel worden de volgende concrete acties voorgesteld: * breng de specifieke werkafspraken per deelnemer in kaart, zodat deze voor iedereen duidelijk zijn (bijv. intranet OD) * maak inzichtelijk welke verschillen er tussen de deelnemers bestaan in de werkafspraken * probeer eventuele aanvullende (sub)afspraken zoveel mogelijk te voorkomen. Maak, indien aanvullende afspraken toch gewenst zijn, inzichtelijk wat dit extra betekent voor de deelnemer (meer uren nodig per product, minder producten, meerkosten, etc.) * de nieuwe werkwijze moet worden doorvertaald in uniforme werkprocessen binnen de omgevingsdienst, en daarna ook geimplementeerd.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel vergroot uitwisselbaarheid van medewerkers van de OD voor de verschillende partners. Dit komt de efficiente uitvoering van de werkzaamheden in het primair proces ten goede. Daarnaast is voor alle partners (deelnemers en OD) duidelijk hoe omgegaan moet worden met uitzonderingen en welke consequenties (p of q) dit heeft. Ook zal dit tot betere adviezen leiden conform de gemaakte afspraken.

Digitaliseren	**Bodeminformatie**
Beschrijving maatregel	De OD krijgt veel verzoeken voor bodeminformatie (ca 1.000 op jaarbasis), bijv. wanneer een makelaar een perceel wil verkopen en wil weten of de bodem verontreinigd is. Ongeveer 60% van de informatieverzoeken betreft het opvragen van archiefstukken en 40% het interpreteren van informatie die aanwezig is in het bodeminformatiesysteem. Op dit moment is dit een redelijk arbeidsintensief proces voor de OD. De medewerker moet stukken (al dan niet middels een digitale koppeling) opzoeken in, of opvragen uit, de archieven van de verschillende partners. De bodemadviseurs beoordelen veel bodemonderzoeken (vanuit bouw/RO/civiele projecten/transactie/saneringen/grondverzet). Al deze onderzoeken worden verwerkt in het bodeminformatiesysteem (IBIS). Nu is er nog sprake van een verschil tussen partners met betrekking tot het detailniveau van invoer van gegevens. Om de gegevens goed te kunnen gebruiken voor de bodemkwaliteitskaarten van de parterns en de komende basisregistratie ondergrond, is het nodig een minimale niveau van invoer af te spreken waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van digitale mogelijkheden (in plaats van handmatig). Gestart zou kunnen worden door bij onderzoeken in opdracht van gemeenten in de opdrachtbevestiging aan te geven dat de resultaten ook in .xml geleverd worden. NB: in de toekomst zou het mooi zijn als belanghebbenden zelf de informatie die zij nodig hebben kunnen opvragen (bijv. via een website). Deze maatregel gaat hier nog niet over. Dit zou eerder een vervolgstap zijn op bovengenoemde maatregel.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Om deze maatregel te realiseren is het nodig dat de beschikbare data in de archieven (zie andere maatregelen binnen spoor 4) wordt gedigitaliseerd en wordt gekoppeld met het bodeminformatiesysteem (IBIS). Voor deze maatregel moeten de mogelijkheden binnen IBIS ook worden uitgebreid en digitaal via een viewer beschikbaar worden gesteld. Voor het invoeren van de gegevens in IBIS dient een invoerprotocol opgesteld te worden (tot welk minimaal detailniveau moeten de gegevens in IBIS worden ingevoerd?). Aan de hand van het invoerprotocol kan de XML-aanlevering gestimuleerd worden, waardoor de gegevens digitaal op de juiste plek in IBIS komen te staan. Vanuit de OD kan op relatief korte termijn een plan van aanpak worden opgesteld hoe e.e.a. verder tot uitwerking te brengen. NB: het is interessant om onderscheid te maken tussen het opvragen van data en informatie (het interpreteren van data). Nu liggen beide rollen bij de OD. Het is ook mogelijk om een deel van de eenvoudiger taken (het opvragen van data) terug te leggen bij de deelnemers (bijv. in het KCC). De OD kan zich dan volledig richten op de interpretatie van de data en adviesvragen die hierover binnenkomen.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Nader te bepalen. Inzet de tijdsbesteding voor 600 bodeminformatieverzoeken sterk te vereenvoudigen cq te digitaliseren.

Digitaliseren	**Bodem meldingen**
Beschrijving maatregel	Deze maatregel gaat over een risicogerichte aanpak m.b.t. de afhandeling van meldingen besluit bodemkwaliteit. Het idee is dat 50-75% van de meldingen niet per se meer inhoudelijk beoordeeld hoeven te worden als gekozen wordt voor een dergelijke aanpak. Het beeld is bovendien dat deze maatregel relatief snel en eenvoudig geimplementeerd zou kunnen worden. De capaciteit die hiermee vrij komt binnen de OD zou dan voor andere taken kunnen worden ingezet (bijv. inhalen achterstand op andere terreinen).
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Om deze maatregel uit te voeren moet een voorstel worden gemaakt voor het risicogericht beoordelen van meldingen. Dit kan als onderdeel van het VTH beleidsplan van de OD worden meegenomen, ook om het bestuurlijk draagvlak te vergroten. Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers op ambtelijk niveau worden meegenomen in de feitelijke uitvoering van deze maatregel.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel levert voornamelijk tijdwinst op. Gemiddeld handelt de OD ongeveer 1.500 meldingen per jaar af. Het idee is om ongeveer 50% van de gevallen daadwerkelijk te beoordelen, en tegelijkertijd meer toezicht uit te oefenen bij grootschalige basistoepassing. Hierdoor komt het potentieel uit rond 40% van het totaal. Met een gemiddelde tussen de 1-1,5 uur per melding ligt het potentieel hiermee tussen 600 en 900 uur per jaar.

4.1 Overall aanpak onderzoek spoor 4

In de volgende figuur zijn alle uitgewerkte sporen weergegeven. Zoals eerder aangegeven stellen wij voor om een aantal onderwerpen integraal onderdeel te maken van spoor 1 BOOST, aangezien deze onderwerpen onlosmakelijk verbonden zijn aan het op orde brengen van de bedrijfsvoering van de omgevingsdienst. Het gaat om de volgende onderdelen:

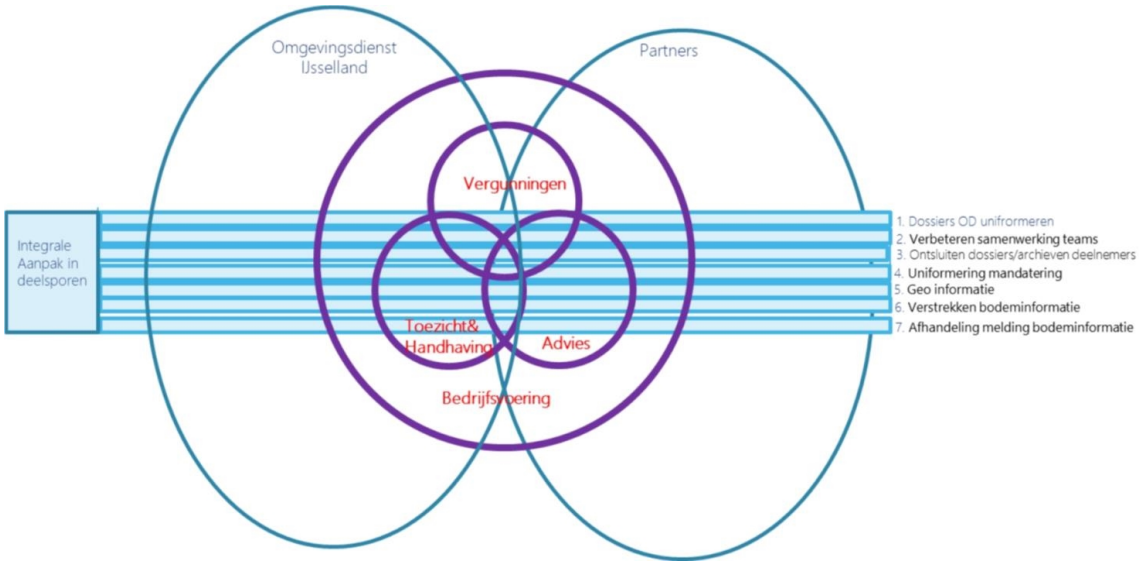
- Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven omgevingsdienst;
- Verbeteren samenwerking teams;
- Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven deelnemers;
- GEO-informatie.

De overige onderdelen blijven onderdeel van de spoor 4. In de volgende figuur wordt zichtbaar dat de verschillende maatregelen alleen succesvol kunnen worden wanneer er sprake is van een integrale aanpak die gericht is op het op orde krijgen van de basis. Hiermee moet het fundament gelegd worden voor de omgevingsdienst om op termijn efficiency te gaan bereiken.

De maatregelen hebben gevolgen voor alle teams en ook in de wisselwerking tussen partners en de dienst in zowel de rollen als eigenaar alsmede opdrachtgever en opdrachtnemers. Tevens zullen voortvloeiend uit de maatregelen werkprocessen aangepast en geïmplementeerd moeten worden. In de figuur blijkt ook dat de maatregelen consequenties hebben voor de bedrijfsvoering en dat die expertise ook benodigd is om de maatregelen succesvol uit te voeren. In deze fase zal daarvoor ook incidentele capaciteit beschikbaar moeten zijn.

In voorliggende rapportage is ook geconstateerd dat er weinig ontwikkelcapaciteit beschikbaar is in de dienst (zowel in primair proces als in de bedrijfsvoering. Ons voorstel is om in de brede aanpak van Samen professionaliseren op dit structurele probleem een oplossing voor te stellen in termen van Innovatiebudget. Voorliggend spoor richt zich op een incidentele inzet om de basis op orde te krijgen.

De inschatting van de doorlooptijd van de verschillende maatregelen is, op een enkele uitzondering na, tussen de 1 en 1,5 jaar. Per maatregel is dit afhankelijk van de detailplanning die moet worden opgesteld.



Per maatregel moet een projectleider worden aangewezen, die met het plan aan de slag gaat en rapporteert aan het MT van de omgevingsdienst. Voor het MT is een belangrijke rol weggelegd in het begeleiden van de gehele transitie. Wij adviseren om de partners ook te betrekken in de dit proces en hiervoor een klankbordgroep samen te stellen met deelnemers vanuit de omgevingsdienst en de partners.

De monitoring van de voortgang van de verschillende maatregelen zal integraal onderdeel worden van de bestaande bestuursrapportages. Hierdoor kan bestuurlijk gemonitord worden hoe de voortgang van de verschillende maatregelen is.

Na de bijeenkomst in het AAO op 26 oktober 2021, waarin de opbrengsten van de sporen 1 t/m 4 worden gepresenteerd, zal integratie met de andere sporen plaatsvinden. Zoals aangegeven heeft afstemming met spoor 1 BOOST heeft reeds plaatsgevonden.

Voor de meeste maatregelen binnen spoor 4 geldt dat de verwachte doorlooptijd tussen 1-1,5 jaar ligt. Wij adviseren om na deze periode samen met de partners te evalueren in hoeverre de geïdentificeerde maatregelen daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Na dit evaluatiemoment, als de basis op orde is gebracht, lijkt het ook een logische vervolgstap voor de omgevingsdienst om met het bestuur van de omgevingsdienst concrete afspraken te maken over nieuwe efficiencydoelstellingen.

5. Bijlagen

- Bijlage 1: Longlist efficiency maatregelen
- Bijlage 2: Shortlist efficiency maatregelen (o.b.v. longlist)
- Bijlage 3a. Uitgewerkte formats maatregelen BOOST
- Bijlage 3b. Uitgewerkte formats maatregelen basis op orde

5.1 Bijlage 1: Longlist efficiency maatregelen

Nr.	Maatregel	Omschrijving	Meetbaar maken	Randvoorwaarde/ efficiency knop	Toelichting
1	Meldingen digitaal afhandelen	Minder uren per melding besteden. Hierdoor kengetal naar beneden.	Daling kengetallen?	Knop	Digitaal systeem noodzakelijk
1	Datagedreven toezicht	Nu nog ODIJ gaat zo vaak naar bepaald type bedrijven. Kan dit handiger?	Daling kengetallen?	Knop	Digitaal systeem noodzakelijk
2	Steekproefsgewijs handhaven	Niet alle bedrijven meer fysiek bezoeken, maar steekproefsgewijs	Frequentie naar beneden	Knop	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
3	Mandatering	Betere opzet mandatering (meer eenduidig/geharmoniseerd)	Daling kengetallen?	Randvoorwarde	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
3	Uniformering mandaten	Betere opzet mandatering (meer eenduidig/geharmoniseerd)	Daling kengetallen?	Randvoorwarde	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
3	Mandatering	Mandatering nog niet op orde (zie bijv. bouwtaken)	Daling kengetallen?	Randvoorwarde	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
3	Mandatering	Bij veel partners gelijk (paar uitzonderingen), gaat ten koste efficientie.	Daling kengetallen?	Randvoorwarde	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
4	Kwaliteit dossiers	Verbeteren kwaliteit dossiers die door deelnemers wordt aangewezen	Daling kengetallen?	Randvoorwarde	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
5	Insteek controles	Van integrale controles naar aspect controles	Daling kengetallen?	Knop	
6	Programmering werk	Verbeterde opzet programmering en logistiek van planning van werk	Daling kengetallen?	Knop	Percentage op gehele werkpakket
6	Programmatische aanpak	Bijv. ene jaar alle autobedrijven bij langs, etc.	Frequentie/kengetal omlaag	Knop	
7	Handhaving & klachten	Niet alle klachten meer laten leiden tot een bezoek aan een bedrijf	Frequentie naar beneden	Knop	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
8	Risicogerichte vergunning	Niet alle aspecten vergunning meenemen; minder complexe vergunning	Daling kengetallen?	Knop	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
8	Risicogericht werken	Met bestaande capaciteit risicogeorienteerd werken (bijv. hoogste risico's).	Frequentie omlaag	Knop	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
8	Risicogericht werken	Risicogericht en themagericht (bijv. energiecontroles).	Frequentie en kengetal	knop	Opstellen risicomatrix + implementeren
8	Nieuwe risicoanalyse	Nieuwe risico analyse ODIJ; handhaven waar meeste winst te behalen is?	Inschatting daling kengetallen?	Knop	VTH-beleid dat dit mogelijk maakt
9	Groei bedrijvenbestand	Inzicht aan consequenties voor takenpakket ODIJ + voorstel op te lossen		Randvoorwaarde	
10	Uitbreiden takenpakket ODIJ	Extra taken (bijv. energie/duurzaamheid) onderbrengen bij ODIJ	Schaalvergroting/dekking	Knop	
10	Aanvullende dienstverlening	Mogelijkheden Omgevingswet voor partners (bijv. milieuleges).	Schaalvergroting/dekking	Knop	
11	Taakverdeling primair proces	Verbeteren werkprocessen ODIJ; beleg taken bij juiste functionarissen	Inschatting daling kengetallen?	Knop	Percentage op gehele werkpakket
12	Standaardisering	Uniforme formats/brieven/etc. Nu is hier nog (te) veel verscheidenheid.	Inschatting daling kengetallen?	randvoorwaarde	Investeren in uniforme formats, etc.
12	Uniformering werkwijze	Goed luisteren naar wensen partners, zoveel mogelijk regionaal opereren.	moeilijk te kwantificeren	randvoorwaarde	
13	Spelregels vooroverleg	Invulling vooroverleg (werkwijze en spelregels)	Inschatting daling kengetallen?	Knop	VTH-beleid en heldere procedures.
14	Kengetallen vergunningen	Inschatting op basis van vergunningen-matrix	Inschatting daling kengetallen?	Knop	VTH beleid dat dit mogelijk maakt
14	Aanpassen kengetallen	Aanpassen bestaande kengetallen naar nieuwe kengetallen	Inschatting daling kengetallen?	Knop	
15	Medewerkers/SPP	Personeelsbestand verjongen door aanwas jongere collega's.	Meer productie (in productieve uren)	Knop	Opstellen SPP. Investeren nieuwe collega's

Nr.	Maatregel	Omschrijving	Meetbaar maken	Randvoorwaarde/ efficiency knop	Toelichting
16	Dienstverlening Zwolle	Gedwongen winkelnering soms ingewikkeld m.b.t. specifieke wensen ODIJ.		Randvoorwaarde	Efficiency voordeel?
17	Aanvullende dienstverlening	Vastleggen aanvullende opdrachten (getekende offertes, etc.		Randvoorwaarde	Voorkomt werken zonder dekking
18	Inkoopproces	Proces kan worden verbeterd om inkoopresultaten te verbeteren			
19	Formatie rol opdrachtgever	Voldoende formatie/tijd beschikbaar bij partners voor ODIJ (bijv. 0,5 fte)		randvoorwaarde	
19	Eigenaarsrol	Eigenaarsrol ODIJ uitdragen door DB-leden en AB-leden	zie boven		
19	Rolvastheid	Wie is waarvan? En waarvan niet? Intern en extern voor ODIJ	zie boven		
19	Opdrachtgever-opdrachtnemer	Besluiten partners met (financiele) consequenties voor andere partners	zie boven		
19	Collectieve aanpak	Vanuit gezamenlijkheid/collectieve bril vooruitkijken	zie boven		
19	Opdrachtgever-opdrachtnemer	Opdrachtgeversschap verbeteren door bijv. heldere opdrachtverlening	zie boven		
19	Afrekenen onder aan de streep	Keuzes maken in geval van schaarse capaciteit	zie boven		
20	Digitalisering	Verschillende werkprocessen ODIJ nog niet voldoende gedigitaliseerd		Randvoorwaarde	
20	Digitalisering	Uitgangspunt: alle documenten worden digitaal aangeleverd.	zie boven		
20	Digitalisering	Koppelen IBIS/datawarehouse digitaliseren bodeminformatie (1000 x per jaar)	Inschatting daling kengetallen?	Knop	
20	Digitalisering	Systeem GEO-informatie implementeren voor de ODIJ.	Inschatting daling kengetallen?	Knop	
21	Archivering	Archivering is nog niet op orde	Inschatting daling kengetallen?	Randvoorwaarde	
21	Informatie niet op orde	Soms afhankelijk van info partners (bijv. dossier 5 jaar geleden)	zie boven		
21	Informatie niet op orde	Niet alle historie partners beschikken; zaaksystemen kunnen niet communiceren	zie boven		
21	Archivering	Archief bij sommige partners niet op orde.	zie boven		
21	Archivering	Archivering/data is nog niet op orde, is wel een randvoorwaarde		randvoorwaarde	
22	Productieve uren realistisch	Aantal van 1.440 is niet realistisch, ook gezien de uitgangssituatie		geen efficiency?	
22	Reeele productieve uren	Kunt niet 1.440 uur volpompen met controles; 25% voor andere taken?		geen efficiency?	
22	Spelregels tijdschrijven	Productieve uren (als deze op een zaak geschreven kunnen worden?)		geen efficiency?	
22	Norm productieve uren	ODIJ hanteert norm 1.440 voor med. die nooit zo gewerkt hebben.		geen efficiency?	
22	Tijdregistratie	Tijdsregistratie verbeteren; sluit nog niet helemaal aan bij jaaropdrachten.	zie boven		
22	Jaaropdrachten & UVP	Afspraken jaaropdrachten moeten één-op-één aansluiten bij UVP's	zie boven		
23	Eenduidige werkwijze partners	Hoe gaat ODIJ om met verschillen in inbreng tussen partners (bijv. bij asbest)?		geen efficiency?	
23	Uniformering werkwijze	Eenduidige werkwijze partners met ODIJ (bijv. publiceren bekendmakingen).	zie boven		
24	Datakwaliteit	Datakwaliteit slecht (bijv. bedrijvenbestand). Groot deel nog niet op orde!	zie boven		
24	Informatie niet op orde	De info (management/sturing) bij ODIJ niet op orde.	zie boven		
24	Goede sturingsinformatie	ODIJ moet zorgen voor goede info (bestuur, ambt. Opdrachtgevers, mgmt).	zie boven		
24	Professionele bedrijfsvoering	Goede financiele ondersteuning (BV & PP)	zie boven		
24	Datakwaliteit	Basiskwaliteit data ODIJ niet voldoende	zie boven		
25	ICT-middelen	Best veel storingen, zaken die niet functioneren, (bijv. Servicedesk)	zie boven		
26	Weeffout overdracht p-kosten	Medewerkers overgedragen o.b.v. werkelijke kosten i.p.v. max van de schaal	dekkingsvraagstuk	geen efficiency?	
27	Versterken overhead/BV	Overhead is laag, ook in relatie tot andere OD's. Nodig voor functioneren	zie boven		
28	Bedrijvenbestand	Jaarlijkse update van deelnemers (bijv. voor opnemen in jaarverslag)	zie boven		
29	Meerwerk in beeld	ODIJ heeft nu niet goed in beeld wat meerwerk is per partner	zie boven		

5.2 Bijlage 2. Shortlist (o.b.v. longlist)

- Risicogericht plannen en uitvoeren van de werkvoorraad;
- Standaardiseren en harmoniseren werkprocessen (incl. mandatering);
- Digitalisering;
- Datagestuurd werken;
- Verbetering sturingsinformatie (voor bestuur en management;
- Betere programmering van taken en activiteiten.

5.3 Bijlage 3a. Uitgewerkte formats maatregelen BOOST

Optimaliseren werkprocessen	**Verbeteren ontsluiten en vastleggen dossiers in VTH-systeem**
Beschrijving maatregel	Op dit moment worden dossiers binnen ODIJ niet op één uniforme wijze vastgelegd in het VTH-systeem IJVI. Documenten worden bijvoorbeeld niet altijd volgens hetzelfde stramien opgeslagen, of op een eenduidige manier. Ook is niet altijd helder welke documenten wel/niet in het dossier opgeslagen dienen te worden. Ook is de kwaliteit van de stukken die beschikbaar is niet altijd van het gewenste niveau. Hierdoor ontstaat veel vertraging (en chagrijn) in het uitzoekwerk bij de medewerkers die afhankelijk zijn van de informatie in de dossiers. Het kost soms letterlijk uren om de benodigde informatie voor de werkzaamheden (voor vergunningverlening, of handhaving of advies) te verzamelen. Deze tijd kan niet worden ingezet voor inhoudelijke werkzaamheden.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moeten bij deze maatregel twee zaken gebeuren. Er moeten heldere werkafspraken gemaakt worden over het vastleggen van alle documenten in YVI, zodat voor iedere medewerker binnen de OD duidelijk is wat de werkwijze is en hoe de documenten eenvoudig terug te vinden zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende concrete maatregelen A).: * verbeteren en uniformeren van de naamgeving van documenten + metadata in YVI; * het vastleggen van de verantwoordelijkheden ten aanzien van het vastleggen van dossiers (wie doet wat en wanneer?); * afspraken maken over het wijzigingen van de beschikbare informatie; * handhaven op de naleving van de afspraken bij het aanmaken van een nieuw locatiedossier. B). Daarnaast moet er een inventarisatie gemaakt worden om de huidige gegevens op orde te brengen. Hierbij moet een duidelijke afweging gemaakt worden in hoeverre eventuele aanpassingen (repareerwerkzaamheden) nodig en/of opportuun zijn.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	De inschatting is dat er voor het uitwerking van uniforme en gestroomlijnde processen geen specifieke expertise beschikbaar is binnen de capaciteit van de OD. Deze inzet zal daarom extern ingehuurd moeten worden, met ondersteuning vanuit de OD door medewerkers van het team YVI om ervoor te zorgen dat de gemaakte afspraken ook worden doorgevoerd in de systemen.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	A). 100 uur extra interne capaciteit (10.000 euro). B). initieel extra 200 uur extern en 100 uur intern (totaal 300 uur = 30.000 euro).
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	A). het maken van nieuwe werkafspraken (invoerprotocollen) kan worden in een periode van 3 maanden worden uitgevoerd (Q1 2022). B). Het in beeld brengen van de huidige dossiervorming en documentbenaming in IJVI kan eveneens in een periode van 3 maanden worden uitgevoerd. Het op orde brengen van dossiers en data in IJVI vraagt nader te bepalen inzet in tijd (doorlooptijd 6-9 maanden?).
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan helpen de doorlooptijd van verschillende stappen in de werkprocessen van het primair proces van de OD te versnellen. Het kost medewerkers in de breedte van de organisatie minder tijd om documenten op te zoeken. Bovendien zijn in de gewenste situatie gelijk de juiste documenten beschikbaar. Naast de doorlooptijd en de inzet van uren zal de kwaliteit van de dienstverlening en de advisering van de OD hierdoor vergroot worden.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	A) 100 uur interne capaciteit. B) Er dient initieel extra/externe capaciteit te worden aangetrokken om een projectplan te maken (200 uur extern en 100 uur interne capaciteit). Het feitelijk op orde krijgen van de huidige dossiers en documenten in IJVI vraagt een nader te bepalen indicentele investering (bijv. inzet datamedewerkers) dat in het projectplan inzichtelijk moet worden gemaakt. Een belangrijke randvoorwaarde bij deze maatregel is de naleving van de gemaakte afspraken. Hiervoor zal vanuit het management van de OD een modus voor gevonden dienen te worden. Daarnaast kan de inrichting van het zaaksysteem mogelijk helpen bij het verbeteren van de naleving. Als dossiers niet kunnen worden opgeslagen wanneer niet alle vereiste velden ingevuld zijn worden medewerkers automatisch gedwongen de benodigde info in te voeren.

Optimaliseren werkprocessen	**Verbeteren onderlinge samenwerking teams ODIJ**
Beschrijving maatregel	Tijdens de inventarisatie bij de verschillende teams vergunningen, toezicht & handhaving en advies) is door alle teams aangegeven dat de samenwerking tussen de teams voor verbetering vatbaar is. Betere samenwerking tussen teams zal bijdragen aan efficiency door betere onderlinge informatie-uitwisseling, het verbeteren van de verschillende werkprocessen en het verkorten van doorlooptijden. Tijdens de inventarisatie is een aantal concrete voorbeelden genoemd, zoals: * het tussen teams op proces en inhoud afstemmen van in behandeling zijnde dossiers; * het beter vastleggen van rollen/verantwoordelijkheden (wie is verantwoordelijk voor wat?); * het onderling afstemmen van werkprocessen (zoals dat nu gebeurt in het kader van de invoering van de Omgevingswet); * gezamenlijk stellen van prioriteiten, bijvoorbeeld als het gaat om in de breedte van de organisatie risicogericht te werken; * meer uniform werken binnen de teams, hetgeen een positief effect heeft op de andere teams. Hier lijkt op termijn potentieel te liggen voor de efficiente uitvoering van taken binnen de OD.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Deze maatregel is eigenlijk een constant doorlopend proces van verbeteringen in de integrale werkwijze van de verschillende teams binnen de OD. Een van de belangrijkste elementen in deze aanpak is het in contact brengen van medewerkers vanuit verschillende taken/expertises om samen te bespreken welke afhankelijkheden (inhoudelijk of procesmatig) er zijn in het takenpakket en hoe dit beter op elkaar aangesloten kan worden. Deze maatregelen zijn dusdanig omvangrijk dat het niet eenvoudig is om te bepalen waar te beginnen. Het voorstel is daarom om een inventarisatie te maken van 10 grootste knelpunten en hier concreet mee aan de slag te gaan. Wanneer deze knelpunten opgelost zijn is er ruimte om nieuwe knelpunten op te pakken. Op die manier moet er een structurele verbetering van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de OD ontstaan. Uitwerking van deze maatregelen leidt mogelijk tot verdere uniformering van de werkprocessen binnen de omgevingsdienst, die vervolgens binnen de dienst moeten worden geimplementeerd. Hier ligt een belangrijke taak voor bedrijfsvoering, o.a. in het begeleiden van de implementatie.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Dit vraagt in de uitvoering centrale regie vanuit het MT van de dienst, met inbreng vanuit de deskundigheid van de medewerkers in de organisatie.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Feitelijk lopen wij hier er tegen aan dat de dienst in de uitvoeringscapaciteit in de huidige situatie geen ruimte meer heeft voor ontwikkelopgaven (los van projectmatige ontwikkelopgaven als de invoering van de omgevingswet). In de waan van de dag, ofwel de veelheid aan inhoudelijk regulier werk, krijgen dergelijke opgaven te weinig of geen prioriteit. Dit vraagt om nader te bepalen structurele ontwikkelcapaciteit om de dienstverlening van de organisatie op niveau te krijgen en te houden. In 2022 kan een start worden gemaakt met inzet van medewerkers vanuit de verschillende teams. Dat vraagt in dat jaar om 85.000 euro (circa 1.000 uur). Aanvullend zijn uren voor inzet vanuit bedrijfsvoering nodig. Hiervoor ramen we een bedrag van 30.000 euro (circa 350 uur).
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Zoals aangegeven is deze maatregel in feite een structurele methodiek om de werkwijze van de OD steeds verder te verbeteren. Er is daarom ook geen einddatum aan te geven voor deze maatregel.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Afhankelijk van de specifieke knelpunten die worden aangepakt levert deze maatregel zowel tijdswinst als een hogere kwaliteit op. Dit zal de efficiency van de OD ten goede komen.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	Er moet duidelijk commitment vanuit het MT van de OD worden gegegeven voor deze maatregel. Hetzelfde geldt voor de medewerkers die participeren in deze maatregel.

Digitaliseren	**Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers**
Beschrijving maatregel	Bij de vorming van de ODIJ is de archief functie bij de deelnemers achtergebleven. Dit betekent dat de ODIJ voor dossiers uit het archief afhankelijk is van de gegevens van deelnemers. Het verschilt tussen de deelnemers in welke mate de dossiers snel en eenvoudig te ontsluiten zijn. In sommige gevallen is er sprake van een digitale koppeling met het archiefsysteem bij de deelnemer. In andere gevallen moeten de archieven (deels) handmatig worden geraadpleegd. Ook in het geval er een digitale koppeling bestaat tussen de ODIJ en de systemen van de deelnemers verschilt de kwaliteit van de op te vragen stukken, of zijn er verschillende afspraken gemaakt over hoe de stukken door de medewerkers van de OD te raadplegen zijn. Dit heeft als gevolg dat de doorlooptijd van het betreffende product langer is en er meer tijd en moeite in de uitvoering gaat zitten. Deze tijd kan dan niet inhoudelijk worden besteed.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er zijn twee belangrijke acties die moeten worden opgepakt: 1. Inventarisatie stand van zaken ontsluiten dossiers archieven. Per partner moet er een analyse gemaakt worden. Dit begint bij een inventarisatie waar de benodigde documenten zich bevinden bij de deelnemer (dynamisch, statisch, semi-statisch archief, etc.). Daarnaast moet in kaart gebracht worden in hoeverre er op dit moment een technische koppeling bestaat tussen het archief systeem van de deelnemer en de OD. Daarnaast moet een analyse gemaakt worden van de inhoudelijke kwaliteit van de dossiers in de archiefsystemen van de deelnemers. In sommige gevallen is er wel sprake van een technische koppeling tussen de systemen van de deelnemer en de OD, maar is het vervolgens niet mogelijk om de stukken eenvoudig te raadplegen (PDF-bestanden met een paar honderd pagina's scans, talloze versies van hetzelfde document, concept-versies i.p.v. definitieve beschikkingen, etc.). 2. Aan de hand van de inventarisatie per deelnemer kunnen concrete acties worden bepaald. Deze kunnen dus per deelnemers verschillen, afhankelijk van het resultaat van de inventarisatie. In overleg tussen de deelnemer en de OD kan ook besloten worden om zaken niet (direct) te realiseren, maar bijvoorbeeld een bepaalde mate van efficientie te accepteren. In dit geval zal dit in de uren van de kengetallen voor de betreffende deelnemer zichtbaar worden.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	1. Vanuit de OD is een belangrijke rol weggelegd voor het team van IJVI-beheer. Dit team kan op basis van de huidige werkwijze relatief snel de inventarisatie voor de deelnemers oppakken. Ook vanuit de deelnemers is inzet nodig, met name van collega's die betrokken zijn bij het archiefbeheer van de deelnemers, om de inventarisatie waar nodig aan te passen en aan te vullen. Daarmee moet de inventarisatie een gezamenlijk product worden van de OD met de deelnemers. 2. Omdat op voorhand niet duidelijk is welke concrete vervolgacties opgepakt moeten worden is nog niet goed aan te geven welke inzet vanuit de OD en de deelnemers benodigd is voor het 2e deel van deze maatregel. Mogelijk moet er specifieke expertise en/of capaciteit worden ingehuurd, afhankelijk van de benodigde acties. Mogelijk dat er inzet van de eerder genoemde functionarissen vanuit de OD en de deelnemers in de begeleiding van de acties die uit de inventarisatie naar voren te komen. Vooralsnog wordt deze inzet op P.M. gezet.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Het aantrekken van een externe projectleider voor 200 uur, voor het trekken van beide sporen (intern en extern). IJVI beheerteam en informatiemanagement, 2 x 100 uur). Voor het opstellen van de acties per deelnemer en het doorvoeren hiervan is op voorhand geen goede inschatting te maken. De ureninzet vanuit de OD en de deelnemers wordt daarom vooralsnog op P.M. gezet. Afhankelijk van de keuzes die na de inventarisatie gemaakt worden zullen nauwkeuriger inschattingen worden gemaakt.
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Deze maatregel kan in 2022 en 2023 worden opgepakt. Zoals eerder beschreven is op voorhand niet goed in te schatten welke acties concreet opgepakt dienen te worden. Er is dan ook nog geen concrete planning af te geven. Dit zal per deelnemer verschillend zijn.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Een aantal aspecten kan aan de hand van deze maatregel verbeterd worden. Door het ontsluiten van de documenten uit de archieven van de deelnemers te verbeteren kunnen de medewerkers van de OD de stukken eenvoudiger, en vooral sneller, ontsluiten. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de inhoudelijke werkzaamheden. Concreet betekent dit dat er meer producten binnen dezelfde tijd gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast is de verwachting dat de kwaliteit van de werkzaamheden kan worden verhoogd als de medewerkers van de OD eenvoudiger in staat zijn om de benodigde informatie te ontsluiten. Het belangrijkste argument om deze maatregel door te voeren is de tijdwinst die organisatiebreed in het primaire proces van de OD kan worden behaald.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	Bij deze maatregel is een aantal randvoorwaarden dat moeten worden ingevuld. De belangrijkste die wij zien zijn: 1). Externe projectleider (20.000 euro). 2). Er is een belangrijke rol weggelegd voor de medewerkers van het team IJVI-beheer/Informatiemanagement. Om deze maatregel succesvol op te kunnen pakken is het daarom belangrijk dat de benodigde capaciteit uit dit team kan worden vrijgespeeld (extra uren 20.000 euro). 3). Investeringen per partner om hun archieven goed te onsluiten en dossiers te digitaliseren (P.M.). 4). Enduidige afspraken maken over het archiefbeheer en de samenwerking hierin tussen de deelnemers en de OD. Dit vraagt centrale sturing op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

Digitaliseren	**GEO-informatie systeem**
Beschrijving maatregel	Op dit moment is er maar een beperkt aantal medewerkers van de OD met toegang tot GEO-applicaties. Medewerkers moeten met verschillende eenvoudige bronnen (bijv. Google-Streetview) een inschatting maken van de ruimtelijke situatie van de casus (bijv. alle veehouderijen/propaantanks/dieseltanks/etc.). Een GEO-applicatie met verschillende kaartlagen, waarmee medewerkers toegang hebben tot de onderliggende data in ruimtelijk perspectief, kan helpen om situaties sneller te visualiseren. Dit komt niet alleen de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede, ook kan er sneller gewerkt worden. Wij zien deze maatregel echt als een randvoorwaarde voor de OD om de werkzaamheden uit te kunnen voeren (**zie voorbeeld!**) Vanuit de situatie voor de OD beschikken de meeste deelnemers intern over een eigen lokale GEO-applicatie. Het lijkt echter niet wenselijk, en praktisch ook moeilijk uitvoerbaar, om de OD gebruik te laten maken van de (nog) verschillende beschikbare systemen bij de deelnemers. Deze maatregel onderzoekt daarom een aparte GEO-informatievoorziening voor de OD.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moet vanuit de OD een plan van aanpak en projectplan worden opgesteld voor de verdere uitwerking van de maatregel, incl. bestuurlijk draagvlak. Voor deze maatregel moet eerst een heldere vraagarticulatie worden uitgevoerd waarvoor kaarten nodig zijn. Waar ligt de behoefte voor de OD? Zijn er specifieke wensen vanuit de deelnemers die meegenomen moeten worden in de uitwerking? Daarna moet er een keuze worden gemaakt welke GEO-applicatie voor de OD het meest geschikt is. In welke applicatie kunnen de gewenste kaarten (bijv. milieu) en thema's worden ingelezen?
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Er moet een projectleider worden aangesteld om het project in goede banen te leiden. Deze capaciteit is niet beschkikbaar binnen de OD, hiervoor zal extern ingehuurd moeten worden. Deze projectleider moet inhoudelijk ondersteund worden door experts vanuit de OD (bijv. informatiemanagement, adviseur bodem, lucht, externe veiligheid, vergunningverlening, toezicht & handhaving). Het verdient aanbeveling gebruik te maken van kennis en kunde bij andere omgevingsdiensten, alsook van partners in de regio, zoals de provincie.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Vanuit de OD wordt op basis van een eerdere inventarisatie de volgende inzet verwacht: * Inzet externe projectleider 750 uur: 75.000 euro * Inzet specialisten OD: informatiemanagement, bodemadviseur, luchtadviseur, adviseur externe veiligheid, vergunningverlening, toezicht & handhaving (gemiddeld 4 uur p wk/p mdw /9 mnd) 75.000 euro. * ICT investering nader te bepalen
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Het plan van aanpak voor deze maatregel kan in de loop van 2022 worden opgesteld en afgerond. De feitelijke uitrol van het systeem kan in 2023 worden gerealiseerd.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan een hoop tijdwinst opleveren. In de huidige praktijk is er vanuit de OD veel tijd en moeite nodig om gegevens handmatig te verzamelen, bij gebrek aan een goede applicatie. Deze tijd kan daarmee voor het grootste gedeelte worden bespaard. Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening worden vergroot. Op dit moment is het risico dat er toch fouten worden gemaakt door de vele handmatige handelingen groot. Door het proces te automatiseren kun je een groot deel van deze foutmarge voorkomen.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	**Voorbeeld**: bij een bestemmingsplan wijziging (en bij het bouwen van woonwijken e.d.) moet er gekeken worden naar de milieu effecten van de omliggende agrarische bedrijven op de woning die omgezet/gebouwd gaat worden. Hiervoor geldt veelal een straal van 2 km om het plangebied (afhankelijk van intensieve veehouderij (IPPC) of niet intensieve veehouderijen (bv melkrundveehouderijen). De werkwijze tot voor kort was via Google (kan dus nu via de Geo applicatie) het opzoeken naar alle straatnamen die in een straal van 2 km om het plangebied liggen. Met deze lijst straatnamen gaan we dan in ons systeem IJVI kijken naar de veehouderijen die gelegen zijn in dit gebied. Als we geluk hebben zijn er veel gegevens uit de oude systemen overgekomen (dieraantallen oude vergunningen digitaal e.d.). Maar veelal komt het er op neer dat de dossiers van de veehouderijen opgevraagd moeten worden om te behalen welke dieren er aanwezig zijn. Aan de hand van alle verzamelde gegevens gaan wij de geurberekening doen om te bepalen of het plan doorgang kan vinden (geen overschrijding is van de geurnorm). Naast geur worden bij dit soort plannen naar meer aspecten gekeken maar voor nu heb ik specifiek dit even uitgelicht. In het opzoeken, berekenen en vastleggen gaat een hele hoop tijd zitten. Met een GEO-applicatie kan een hoop van deze tijd bespaard worden.

5.4 Bijlage 3b. Uitgewerkte formats maatregelen basis op orde

Optimaliseren werkprocessen	**Uniformeren mandatering deelnemers**
Beschrijving maatregel	Bij de start van de OD is ervoor gekozen om (zoveel mogelijk) hetzelfde mandaat te hanteren voor de verschillende deelnemers. Bij de opstart zijn verschillen tussen de deelnemers geaccepteerd, met als doel om deze in de toekomst verder te uniformeren. Op dit moment constateren wij dat de mandatering welliswaar voor het grootste gedeelte is geuniformeerd (er zijn nog maar enkele uitzondering hierop), maar dat er wel degelijk aanzienlijke verschillen bestaan in de 'werkafspraken' die met de verschillende deelnemers zijn gemaakt. Bovendien zijn deze werkafspraken vaak niet schriftelijk vastgelegd, waardoor het voor de medewerkers van de OD heel lastig is om het overzicht van de gemaakte afspraken te houden. Hierdoor kan minder efficienct gewerkt worden. Wanneer er minder sprake is van individuele werkafspraken, en er meer uniformiteit bestaat, is het eenvoudiger om medewerkers voor verschillende partners te laten werken en kan betere uitwisseling plaatsvinden.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Voor deze maatregel worden de volgende concrete acties voorgesteld: * breng de specifieke werkafspraken per deelnemer in kaart, zodat deze voor iedereen duidelijk zijn (bijv. intranet OD) * maak inzichtelijk welke verschillen er tussen de deelnemers bestaan in de werkafspraken * probeer eventuele aanvullende (sub)afspraken zoveel mogelijk te voorkomen. Maak, indien aanvullende afspraken toch gewenst zijn, inzichtelijk wat dit extra betekent voor de deelnemer (meer uren nodig per product, minder producten, meerkosten, etc.) * de nieuwe werkwijze moet worden doorvertaald in uniforme werkprocessen binnen de omgevingsdienst, en daarna ook geimplementeerd.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Voor deze maatregel is er een rol voor zowel de OD als de deelnemers. De OD kan, aan de hand van de teammanagers/accounthouders en de coordinatoren, een overzicht maken van de aanvullende afspraken die met de verschillende deelnemers (schriftelijk/mondeling) gemaakt zijn. De deelnemers kunnen dit overzicht aanpassen/aanvullen zodat voor iedereen hetzelfde totaal overzicht ontstaat. Vervolgens moet er bestuurlijk overeenstemming worden bereikt hoe om te gaan met verschillen tussen de deelnemers. Als het uitgangspunt is "*zoveel mogelijk uniformiteit, tenzij*" moet ook duidelijk zijn wat de consequenties zijn bij de 'tenzij'. Vervolgens is het aan de vakafdelingen en bedrijfsvoering van de omgevingsdienst om de nieuwe uniforme werkwijze uit te werken en te implementeren
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	De inzet vanuit de OD en deelnemers lijkt relatief beperkt te zijn. Voor het doorvoeren van de aanpassen en uniformering van de interne en externe werkafspraken (o.a. door bedrijfsvoering) ramen we een bedrag van € 30.000 (circa 350 uur).
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Deze maatregel kan op korte termijn worden gerealiseerd. In de loop van 2022 moet deze kunnen worden afgerond.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel vergroot uitwisselbaarheid van medewerkers van de OD voor de verschillende partners. Dit komt de efficiente uitvoering van de werkzaamheden in het primair proces ten goede. Daarnaast is voor alle partners (deelnemers en OD) duidelijk hoe omgegaan moet worden met uitzonderingen en welke consequenties (p of q) dit heeft. Ook zal dit tot betere adviezen leiden conform de gemaakte afspraken.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	De belangrijkste randvoorwaarde voor deze maatregel is bestuurlijk draagvlak voor het vergroten van de uniformiteit en de transparantie over de afspraken tussen de verschillende deelnemers en de OD.

Digitaliseren	**Bodeminformatie**
Beschrijving maatregel	De OD krijgt veel verzoeken voor bodeminformatie (ca 1.000 op jaarbasis), bijv. wanneer een makelaar een perceel wil verkopen en wil weten of de bodem verontreinigd is. Ongeveer 60% van de informatieverzoeken betreft het opvragen van archiefstukken en 40% het interpreteren van informatie die aanwezig is in het bodeminformatiesysteem. Op dit moment is dit een redelijk arbeidsintensief proces voor de OD. De medewerker moet stukken (al dan niet middels een digitale koppeling) opzoeken in, of opvragen uit, de archieven van de verschillende partners. De bodemadviseurs beoordelen veel bodemonderzoeken (vanuit bouw/RO/civiele projecten/transactie/saneringen/grondverzet). Al deze onderzoeken worden verwerkt in het bodeminformatiesysteem (IBIS). Nu is er nog sprake van een verschil tussen partners met betrekking tot het detailniveau van invoer van gegevens. Om de gegevens goed te kunnen gebruiken voor de bodemkwaliteitskaarten van de parterns en de komende basisregistratie ondergrond, is het nodig een minimale niveau van invoer af te spreken waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van digitale mogelijkheden (in plaats van handmatig). Gestart zou kunnen worden door bij onderzoeken in opdracht van gemeenten in de opdrachtbevestiging aan te geven dat de resultaten ook in .xml geleverd worden. NB: in de toekomst zou het mooi zijn als belanghebbenden zelf de informatie die zij nodig hebben kunnen opvragen (bijv. via een website). Deze maatregel gaat hier nog niet over. Dit zou eerder een vervolgstap zijn op bovengenoemde maatregel.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Om deze maatregel te realiseren is het nodig dat de beschikbare data in de archieven (zie andere maatregelen binnen spoor 4) wordt gedigitaliseerd en wordt gekoppeld met het bodeminformatiesysteem (IBIS). Voor deze maatregel moeten de mogelijkheden binnen IBIS ook worden uitgebreid en digitaal via een viewer beschikbaar worden gesteld. Voor het invoeren van de gegevens in IBIS dient een invoerprotocol opgesteld te worden (tot welk minimaal detailniveau moeten de gegevens in IBIS worden ingevoerd?). Aan de hand van het invoerprotocol kan de XML-aanlevering gestimuleerd worden, waardoor de gegevens digitaal op de juiste plek in IBIS komen te staan. Vanuit de OD kan op relatief korte termijn een plan van aanpak worden opgesteld hoe e.e.a. verder tot uitwerking te brengen. NB: het is interessant om onderscheid te maken tussen het opvragen van data en informatie (het interpreteren van data). Nu liggen beide rollen bij de OD. Het is ook mogelijk om een deel van de eenvoudiger taken (het opvragen van data) terug te leggen bij de deelnemers (bijv. in het KCC). De OD kan zich dan volledig richten op de interpretatie van de data en adviesvragen die hierover binnenkomen.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Vanuit de OD wordt voorzien dat voor de begeleiding van dit project een externe projectleider moet worden aangetrokken. Deze projectleider kan worden ondersteund door een bodemspecialist (op het gebied van IBIS) binnen de OD. Vanuit de partners ligt er een opgave in het kader van het digitaliseren van de beschikbare gegevens in de archieven. Afhankelijk van de specifieke situatie bij de partner zal de benodigde inzet varieren. Daarnaast zal de partner moeten kijken hoe zij verder wil met de legesmogelijkheid voor het opvragen van bodeminformatie en het beoordelen van bodemonderzoeken (stimuleren aanleveren .xml door lagere tarieven?). Bij het maken van onderscheid tussen opvragen van data en informatie en de uitvoering hiervan is het nodig duidelijke afspraken te maken over welke taken met betrekking tot archieven waar liggen.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Voorgesteld wordt eerst een kosten-batenanalyse te laten maken door een externe projectleider. Die moet in beeld brengen of een investering in tijd en geld opweegt tegen de verwachte efficiencywinst. Inzet 250 uur, 25.000 euro.
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Q1 en Q2 2022 opstellen van kosten-batenanalyse.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Nader te bepalen. Inzet de tijdsbesteding voor 600 bodeminformatieverzoeken sterk te vereenvoudigen cq te digitaliseren.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	Kosten-batenanalyse. Hangt ook samen met het voorstel om de archieven van de partners beter te ontsluiten voor milieu- en bodemdossiers.

Digitaliseren	**Bodem meldingen**
Beschrijving maatregel	Deze maatregel gaat over een risicogerichte aanpak m.b.t. de afhandeling van meldingen besluit bodemkwaliteit. Het idee is dat 50-75% van de meldingen niet per se meer inhoudelijk beoordeeld hoeven te worden als gekozen wordt voor een dergelijke aanpak. Het beeld is bovendien dat deze maatregel relatief snel en eenvoudig geimplementeerd zou kunnen worden. De capaciteit die hiermee vrij komt binnen de OD zou dan voor andere taken kunnen worden ingezet (bijv. inhalen achterstand op andere terreinen).
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Om deze maatregel uit te voeren moet een voorstel worden gemaakt voor het risicogericht beoordelen van meldingen. Dit kan als onderdeel van het VTH beleidsplan van de OD worden meegenomen, ook om het bestuurlijk draagvlak te vergroten. Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers op ambtelijk niveau worden meegenomen in de feitelijke uitvoering van deze maatregel.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Vanuit de OD moet het voorstel voor risicogericht beoordelen van meldingen worden uitgewerkt.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiele investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Vanuit de OD moet het voorstel voor risicogericht beoordelen van meldingen worden uitgewerkt. Naar verwachting kost dit een inzet van 40-60 uur.
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Deze maatregel kan in 2022 worden afgerond en na accordering door partners worden geimplementeerd.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantiatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel levert voornamelijk tijdwinst op. Gemiddeld handelt de OD ongeveer 1.500 meldingen per jaar af. Het idee is om ongeveer 50% van de gevallen daadwerkelijk te beoordelen, en tegelijkertijd meer toezicht uit te oefenen bij grootschalige basistoepassing. Hierdoor komt het potentieel uit rond 40% van het totaal. Met een gemiddelde tussen de 1-1,5 uur per melding ligt het potentieel hiermee tussen 600 en 900 uur per jaar.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	De belangrijkste randvoorwaarde die moet worden ingevuld om deze maatregel door te voeren is bestuurlijk draagvlak voor deze aanpak.



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
/berenschot