Ontwikkelplan

Grip op de samenwerking

(Oktober 2022-2023)



OMGEVINGSDIENST
ZUIDOOST-BRABANT

OMGEVINGSDIENST ZUIDOOST-BRABANT

Ontwikkelplan

Grip op de samenwerking (oktober 2022-2023)

In opdracht van	Dagelijks Bestuur Bestuurlijke opdrachtgever: Theo Geldens Ambtelijk opdrachtgever: Directiesecretaris: Mark van der Ven
Auteur	Jolanda Bauwens
Datum	19 augustus 2022
Status	**concept definitief**

OMGEVINGSDIENST ZUIDOOST-BRABANT

Inhoudsopgave

1 Inleiding 1

1.1 Aanleiding 1

1.2 Filosofie 1

2 Een slagvaardiger uitvoering 2

2.1 Harmonisatie regionale uitvoeringskaders 2

2.2 Ruimte voor gerelateerde werkzaamheden in de uitvoering 2

2.3 Versteviging bedrijfsvoering 2

2.4 Betere Inbedding informatie gestuurd werken (IGW) 2

3 Een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB 4

3.1 Accountmanagement 4

3.2 Samenwerking in de keten: VTH-systeem 4

4 Een betere verbinding tussen beleid en de uitvoering 4

4.1 Kwaliteit, innovatie en strategie 5

4.2 Project/programmamanagement: veranderen en implementeren 6

Bijlage: Organogram 7

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

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 duurzame collectieve financiële randvoorwaarden.

Op verschillende momenten in 2021 en 2022 is de verbetering collectieve financiële randvoorwaarden 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 Begroting 2023.

Het DB heeft besloten om een ontwikkelplan op te stellen om inhoudelijk richting te geven aan bovengenoemde beweging en om er voor te zorgen dat er een implementatietraject ingezet kan worden op basis van de verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden.

1.2 Filosofie

Grip op de samenwerking moet zorgen voor duurzame collectieve financiële randvoorwaarden, zodat de ODZOB kan veranderen van een beheer- naar een meer ontwikkelingsgerichte organisatie, waarbij:



- de uitvoering een kwaliteitsslag maakt en slagvaardiger wordt;
- een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB ontstaat;
- een betere verbinding tussen beleid en uitvoering ontstaat (het sluiten van de *BIG-8* cyclus).

De beweging *Grip op de samenwerking* gaat niet over uitwerking van de adviezen opgesteld naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek. Grip op de samenwerking gaat over de inhoudelijke kant (het wat) en de adviezen naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek gaan over de wijze waarop (het hoe).

Het ontwikkelplan is opgesteld op basis van ervaringen tot medio 2022 en wordt vanaf tweede helft van 2022 in gang gezet. Het heeft een tijdsspanne van anderhalf jaar. De financiële consequenties van dit ontwikkelplan zijn, voor zover deze betrekking hebben op de periode vanaf 2023, verankerd in de Begroting 2023. Dit geldt niet voor de effecten op het lopende jaar (2022). Daarmee kan dit plan fungeren als een extra bouwsteen voor de aankomende meerjarenvisie.

2 Een slagvaardiger uitvoering

De uitvoering slagvaardiger maken kent verschillende dimensies, namelijk harmonisatie regionale uitvoeringskaders, ruimte voor gerelateerde werkzaamheden, versteviging bedrijfsvoering en betere inbedding informatie gestuurd werken (IGW).

2.1 Harmonisatie regionale uitvoeringskaders

Op dit moment kent de ODZOB 4 uitvoeringskaders en het 5e is in de maak. De wens van de deelnemers is om te bundelen en te harmoniseren. In 2022 wordt een voorstel voor bundeling en harmonisering ontwikkeld en in 2023 wordt deze geïmplementeerd. De opzet is dat het nog steeds modulair blijft opgebouwd om flexibiliteit te behouden, waarbij bestuurlijke, inhoudelijke (waaronder inzet van een uniforme handhavingsstrategie), organisatorische/planningstechnische en financiële issues worden gebundeld en opgelost. Deze harmonisatie is een onderdeel van het programma collectieve taken.

2.2 Ruimte voor gerelateerde werkzaamheden in de uitvoering

Ruimte voor de 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 om het doel te kunnen bereiken. Hierbij gaat het niet om grote nieuwe ontwikkelingen of innovatieve pilots (dit valt onder programma collectieve taken).

In 2022 is een administratieve proeftuin opgezet om deze gerelateerde werkzaamheden te leren duiden en er mee leren om te gaan in inhoudelijke en in financiële zin. De gevolgen hiervan worden gepresenteerd in de Bestuursrapportage 2022. Vanaf 2023 worden deze gerelateerde werkzaamheden opgenomen in de gemeentelijke werkprogramma's (voor het provinciale programma was dit al het geval). Daarmee zijn de collectieve randvoorwaarden beter geregeld.

2.3 Versteviging bedrijfsvoering

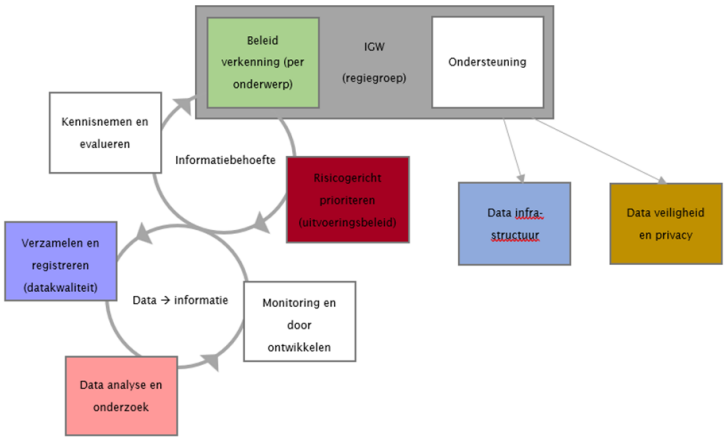
De ODZOB dient meer en meer te veranderen van een beheer- naar een ontwikkelingsgerichte organisatie. Vandaar dat een versteviging van de overhead als noodzakelijk wordt beschouwd. Concreet gaat het daarbij om impulsen in de bestuurlijk-juridische functie, financiële functie en een leidinggevende functie. De meeste acties op dit vlak hebben in 2022 plaatsgevonden op basis van verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden.

2.4 Betere Inbedding informatie gestuurd werken (IGW)

Goede informatievoorziening is cruciaal voor het zo effectief en efficiënt mogelijk bereiken van onze strategische, tactische en operationele doelen. Informatie moet tot onderbouwing van keuzes leiden in zowel de uitvoering als de bedrijfsvoering. Data-analyses helpen ons om tot nieuwe en beter onderbouwde inzichten te komen, de juiste prioriteiten te stellen en om risico's goed in te kunnen schatten.

Uitkomsten van data-analyse nemen we mee in de afwegingen die we maken in de beleidscyclus (*BIG-8*) en in de tactische en inhoudelijke programmering van onze werkzaamheden. Data leidt dus tot kennis, maar deze kennis vraagt vervolgens ook weer gericht om data. Daarom behoort dit een cyclisch karakter te krijgen, met zowel sturing op het aanbod als de vraag om data. Een logisch gevolg daarvan zal zijn dat er meer (centrale) sturing komt op de programmering van onze werkzaamheden.

In de regionale uitvoeringskaders zijn risicogericht en informatie gestuurd werken altijd als uitgangspunten opgenomen. Daarmee is informatie gestuurd werken een onlosmakelijk deel van het primaire proces, waarbij bedrijfsvoering ondersteunend is. Dit jaar is een visie opgesteld over informatie gestuurd werken binnen de ODZOB, welke volgend jaar wordt geïmplementeerd binnen de organisatie volgens onderstaand concept:



IGW is dus een brede ontwikkeling over meerdere jaren en raakt uiteindelijk elke medewerker. Het werkt als een vernieuwende sturingspraktijk die ingrijpende eisen aan de organisatie stelt. Voor de ODZOB betekent dit een cultuuromslag van positie en werkwijze om oplossingen te vinden voor de problemen in de leefomgeving:

Wij beschouwen IGW als het samenspel tussen de volgende vier componenten: de organisatie, de mensen, de data en de (ICT-)middelen.

Cruciaal in deze ontwikkeling is in ieder geval de vorming en inrichting van een duurzame data-organisatie. Voor een duurzame dataorganisatie moeten we (uiteindelijk) beschikken over:

- Een dataplatform met business-owners, proces-/data-eigenaarschap, brondata, analysetools, etc.
- Datavakmanschap (datageletterdheid) bij alle medewerkers
- Datagovernance (herkenbare rollen en verantwoordelijkheden binnen zowel IV, ICT als de uitvoerende teams, besluitvormingsstructuren en sturingsinstrumenten)
- Goede kwaliteit van data en analytics (data is (terug)vindbaar, toegankelijk, betrouwbaar (privacy en informatieveiligheid) en integer, datacatalogus, ontwikkeling en investering in vakgebied analytics, archivering)
- Werkprocessen die borgen dat data en informatie consequent en correct worden vastgelegd en gebruikt
- Datamanagement (IV-manager en -professionals, data engineers, business-/data analisten, data scientists, (tactisch) functioneel beheer)

Bij informatie gestuurd werken trekken de 3 omgevingsdiensten samen op en daar waar synergie mogelijk is en worden tools in het Brabant OmgevingsDatalab ontwikkeld.

Een deel was al financieel geïncorporeerd in de werkprogramma's, maar door verbeterde collectieve financiële randvoorwaarden wordt de inbedding beter mogelijk gemaakt. Dit alles om de samenwerking met onze partners in de regio te verstevigen.

3 Een betere verbinding tussen de deelnemers en de ODZOB

3.1 Accountmanagement

Het accountmanagement is binnen de nieuwe organisatiestructuur beter ingebed en maakt niet langer deel uit van de ondersteunende c.q. overheadfuncties. Het accountmanagement maakt nu deel uit van het primaire proces en de werkzaamheden zijn overwegend 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 vragen hierom, zoals de Omgevingswet, de adviezen vanuit het Rekenkameronderzoek over de posities van de opdrachtgever (gemeenten en provincie) en de opdrachtnemer (ODZOB) en de toenemende aandacht voor het eigenaarschap bij gemeenten en provincie.

In 2022 is een start gemaakt met de professionalisering van accountmanagement en in 2023 zal een verdere professionalisering plaatsvinden middels een teamontwikkelingstraject op basis van het intern uitgevoerde onderzoek. Daarnaast zal in 2023 een gezamenlijk traject worden opgestart om het accountmanagement bij de deelnemers verder te professionaliseren. Het Rekenkameronderzoek laat immers de urgentie zien van een beter samenspel.

3.2 Samenwerking in de keten: VTH-systeem

Onder de Omgevingswet is samenwerking in de keten essentieel, zodat snel, beter en efficiënt besluitvorming kan plaatsvinden. Dit dient goed gefacilieerd te worden met een adequaat VTH-systeem, met een passend machtigings- en mandaatstructuur, met uniformering van werkafspraken en met gedigitaliseerde dossiers. Het nieuwe VTH-systeem Powerbrowser is op 1 juli 2022 live gegaan binnen de ODZOB met een *Minimum Viable Product (MVP)* en uiterlijk op 1 januari 2023 zal deze Omgevingswet-proof zijn. De oplevering van dit nieuwe systeem is een belangrijke randvoorwaarde om de verbeteracties uit het traject *Staat van het Mandaat* rondom machtigings- en mandaatstructuur, uniformering van werkafspraken en gedigitaliseerde dossiers te kunnen realiseren. Mogelijk is in 2023 nog aandacht voor de verbeteracties nodig.

Nu meer deelnemers in de regio Powerbrowser in gebruik nemen, neemt de noodzaak van het inrichten van gemeenschappelijk beheer verder toe. Naast beheertaken per deelnemer is er gemeenschappelijke beheerorganisatie nodig, waarbij ontwikkelingen en inrichting van de gedeelde laag van de applicatie centraal staat. Bij de aanvang van het project was hiervoor nog niets ingeregeld. Vanuit de ODZOB is nu het voortouw genomen het gemeenschappelijk beheer verder in te richten en te concretiseren. Daarmee kunnen we de continuïteit van de bedrijfsvoering van de ODZOB veiligstellen. In het najaar van 2022 is meer bekend over de vormgeving van het gemeenschappelijk beheer in de regio.

4 Een betere verbinding tussen beleid en de uitvoering

Voor een betere verbinding tussen (nationaal, provinciaal en gemeentelijk) beleid en uitvoering, is het nodig dat er een evenwichtig samenspel is tussen kwaliteit, innovatie en strategie (KIS), projectmatige implementatie/verandering en accountmanagement.

In de maatschappij is er een verandering gaande van meer economisch gedreven, naar meer waarde gedreven. Daarbij wordt beleid steeds meer op regionaal niveau vormgegeven en dit vraagt ook bij omgevingsdiensten om een visie en een strategische uitwerking. Met inachtneming van de verantwoordelijkheden van onze deelnemers (uit hoofde van het bevoegd gezag) is het ook van belang dat de ODZOB daar een passende bijdrage aan levert. De reikwijdte van deze bijdrage wordt bepaald door het mandaat dat wordt gegeven door onze deelnemers.

Dit vraagt om een onderbouwing, een toelichting op waarom we wat doen. Daarbij is het ook essentieel dat we kunnen aanpassen, veranderen en implementeren op een professionele projectmatige en/of programmatische manier in een sterk veranderende en complexe maatschappij: Dat we er stevig in staan, hoe we het doen. En dat we via accountmanagent in verbinding met de deelnemers blijven en daardoor scherp blijven in wat we te doen hebben.



In de bijlage is een organogram opgenomen hoe en waar deze elementen in de organisatie zijn gepositioneerd.

4.1 Kwaliteit, innovatie en strategie

Ten aanzien van Kwaliteit, Innovatie en Strategie zijn of worden de volgende activiteiten vanaf 2022 sterker ingezet:

Strategie: Het totaaloverzicht houden op ontwikkelingen in beleid en innovatie. Daarbij de lange termijn in de gaten houden en wat de regiogemeenten, provincie, het rijk en de samenleving van de dienst vragen. Proactief, maar met besef van onze positie in de regio. Daarbij de onontbeerlijke brug naar de uitvoerende teams makend, door het beleid te vertalen naar doelen voor de uitvoering (VTH en advies).

Kwaliteit van de dienstverlening: Monitoring op de uitvoering van de opgestelde kwaliteitsvisie, (door)ontwikkeling van de kwaliteitscriteria en KPI's, begeleiding van de nulmeting en advisering over de implementatieresultaten, organiseren deelname aan landelijke visitaties (in ODNL-verband) en IBT en adviseren over de kwaliteitsbewaking met daarbij het op peil houden van (vereiste) deskundigheid binnen de ODZOB.

Informatie gestuurd werken(IGW): Ontwikkeling van de IGW-visie en ondersteuning van de implementatie over meerdere jaren. Hierbij worden ook de ontwikkelingen bij andere omgevingsdiensten en organisaties gevolgd om zodoende vanuit samenwerking de kansen te benutten om tot steeds effectievere werkwijzen te komen. Een interne regiegroep (met alle stakeholders) zorgt continu voor het noodzakelijke draagvlak binnen de organisatie.

Innovatie in de dienstverlening en werkmethoden: Ontwikkelen van een visie op de innovatie binnen de ODZOB. Het gaat daarbij om strategische innovaties, die noodzakelijk zijn om zowel de organisatie als business te verbeteren. Het organiseren en intern regie voeren op ontwikkeling van nieuwe relevante beleidsthema's (bijvoorbeeld gezondheid en circulariteit). Naar de overige ODZOB-teams toe het organiseren en ondersteunen doorvoeren van innovaties en in dienstverlening en werkmethoden. Daarbij een adviserende rol bij implementatie van innovatie.

Overig: Organiseren en intern regie voeren over integrale advisering ten behoeve van voorbereiding en evaluatie beleidsstukken deelnemers, toetsen beleidsdocumenten deelnemers op uitvoerbaarheid in samenwerking met het team Omgevingskwaliteit, ondersteunen bij opzetten en verder ontwikkelen van nieuwe regionale platforms.

De formatie die onderdeel uitmaakt van de vastgestelde begroting 2023 biedt ruimte om aan deze ontwikkelingen op passende wijze invulling te geven. Dit heeft geleid tot de oprichting van een compact team KIS. Voor 2022 is de benodigde formatieve ruimte grotendeels, maar niet volledig beschikbaar. Vandaar dat een deel van de kosten die voortvloeien uit de proeftuin 2022 terugvoeren op team KIS.

4.2 Project/programmamanagement: veranderen en implementeren

Met co-creatie, projectmatig- en programmatisch werken als instrumenten worden er oplossingsgericht opgaves opgepakt. Daarbij vullen de projectleiders/programmamanagers in het team elkaar aan als het gaat om gewenste en benodigde competenties. Het team werkt vanuit de kerncompetentie van verbinden. Verbinden met deelnemers, bestuur, directie, management en teams, als cement voor de organisatie.

Verander- en implementatietrajecten, het opstellen/bijstellen/evalueren van uitvoeringskaders en aanbesteding/contractmanagement worden opgepakt, middels programma's (voorbeeld programma Omgevingswet en VTH systeem) en projecten. Het team werkt hoofdzakelijk op basis van declarabele uren.

Bijlage: Organogram

