

OD de Vallei – Bestuurlijke sessie

Gesprek over maatschappelijke bijdrage, potentieel, keuzes en sturing

Arno Seinstra
1 oktober 2020



Even voorstellen

Arno Seinstra

- Ruim 25 jaar als organisatie en financieel adviseur in domein VTH
- Milieudiensten en samenwerking door gemeenten (BUGM en VOGM)
- Packagedeal en de wettelijke plicht
- Rol bij de start van 7 diensten
- Nu wekelijks actief bij omgevingsdiensten
- Maar ook provincies en jeugdzorg
- Lid van twee Raden van Toezicht



Praktijk vragen die ik krijg

De praktijk van omgevingsdiensten waar ik mee te maken krijg:

- Oplossen van een financieel tekort
- Van inputbegroting naar outputbegroting (of outcome begroting)
- Herijken grondslagen en uitgangspunten financiering van OD
- Doorlichting van organisatie en efficiencypotentieel
- Benchmarking tarieven en kengetallen
- Sturingsfilosofie en opbouw en opzet PDC en P&C
- Doorontwikkeling organisatie: uitzetten van een koers
- Worden van een informatiedienst
- Opstellen van investeringsprogramma's

Bestuurlijk betrekken van resultaten en ontwikkeling



Vragen vandaag

1. Hoe beleidsveld VTH optimaliseren ten bate van maatschappelijke vragen?
2. Hoe doet de OddV het in relatie tot andere diensten?
3. Welke optimalisaties lijken er op het eerste gezicht mogelijk bij de OddV en welke keuzes zijn dan te maken?
4. Wat betekent dat mogelijk voor de financieringssystematiek en financiën van de OddV?
5. Hoe zien mogelijke stappen er uit?



A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and urban density. The buildings are slightly out of focus, emphasizing the central text area.

1. Beleidsveld VTH en maatschappelijke vragen



Achtergrond bij dit gesprek....

- OddV bestaat ruim 7 jaar
- Bij start gekozen voor een aantal uitgangspunten, waaronder een outputfinanciering
- De dienst staat er financieel goed voor (jaarrekening 2019)
- Maar: gemeenten voelen financiële druk op hun eigen begroting vooral vanwege sociale domein
- Vraag: kunnen we optimaliseren als het gaat om maximale maatschappelijk bijdrage?
- Minder budget voor het zelfde, of meer rendement voor het bestaande budget



De kern: meeste rendement voor maatschappelijke opgaven

- De gemeenten hebben brede maatschappelijke opgaven
- Paar grote landelijke dossiers: energie, stikstof en Pfas
- Relevante vraag: hoe haalt de gemeente het meeste rendement uit haar middelen
- Voor de ODdV: hoe halen we meer rendement uit de huidige uren zodat we nog meer bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken?
- Tegelijkertijd: hoe blijven we ons als dienst ontwikkelen?
- Bestuurlijke vragen: 1) hoe draagt VTH bij aan onze maatschappelijke opgaven 2) wat is het potentieel bij en binnen onze dienst 3) welke keuzes kunnen we maken en 4) wat zijn dan de (financiële) consequenties van die keuzes?



A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and urban density. The buildings are slightly out of focus, emphasizing the central text area.

2. OddV in relatie tot ander omgevingsdiensten



De OddV in relatie tot andere diensten

1. Uurtarief
2. Kengetallen/ normen
3. Bestuurlijke ambities/ frequenties toezicht
4. Overhead
5. Opmerkingen bij de begroting



De OddV in relatie tot andere diensten (2)

Omgevingsdienst	Integraal uurtarief 2020 Bron: begrotingen	Productieve uren per productieve fte Bron: begrotingen
OddV	80,60	1350
2	81,60	1350
3	86,70	1350
4	87,00	1350
5	91,00	1380
6	92,70	1350
7	96,00	1390
8	96,25	1350
9	97,37	1350
10	102,68	1340



De OddV in relatie tot andere diensten (3)

Kengetal/ normen (in uren)	Benchmark	OddV
Omgevingsvergunning milieu agrarisch	40-100	52,3
Omgevingsvergunning milieu industrieel	40-100	69,9
Beoordeling MER	30-60	28,5
Melding agrarisch	4-12	10,5
Melding industrieel	8-16	8,5
Maatwerkvoorschriften	8-24	8,5
Kleine controle	10-16	6,9
Middel grote controle	10-16	11,8
Grote controle	20-30	26,0
Controle nav handhavingszaak	8-12	10
Controle nav klacht	4-10	10
Bezwaar	20-30	20
Beroep	maatwerk	30

Noot: grofmazige vergelijking, op basis overzicht en geen verdere verdieping



De OddV in relatie tot andere diensten (4)

Overhead als percentage begroting	Benchmark	OddV
Overhead personeel	14-20%	13,8%
Overhead materieel (huisvesting, ICT)	13-20%	18,8%



De OddV in relatie tot andere diensten (5)

Vergelijking bestuurlijke ambities (tot uitdrukking in frequenties toezicht)

- Risicomodel OddV heeft 5 klassen maar is verouderd
- Geen eenduidige frequentie/ ambitie per risicoklasse
- Lijkt erop dat lagere risicoklassen relatief hoge frequentie hebben

Actualisatie en herijking ambities lijkt nodig.

Daarbij kan een herijking van de indeling, een eenduidige bestuurlijke keuze als het gaat om frequentie en een heroverweging van de aantal keren controle tot een bijstelling van de benodigde uren leiden.



De OddV in relatie tot andere diensten (6)

Opmerkingen bij de begroting:

- Dienst lijkt er nu financieel goed voor te staan
- Relatief hoog inhuurpercentage
- Weerstandsvermogen is met bijna 4% (506.000/ 13.500.000) gemiddeld
- Relatief laag structureel budget om te ontwikkelen



De OddV in relatie tot andere diensten (7)

Conclusies op basis grofmazige analyse:

- Laagste integrale uurtarief binnen de benchmark
- Kengetallen/ normen op of aan onderkant van de benchmark
- Personele overhead onderkant van de benchmark, materiele overhead bovenkant van de benchmark
- Risicomodel en bestuurlijke ambities verouderd en biedt mogelijk wat ruimte in inzet van uren, maar dat zal nader uitgewerkt moeten worden

Overall: dienst zit financieel gezien strak in haar jasje!

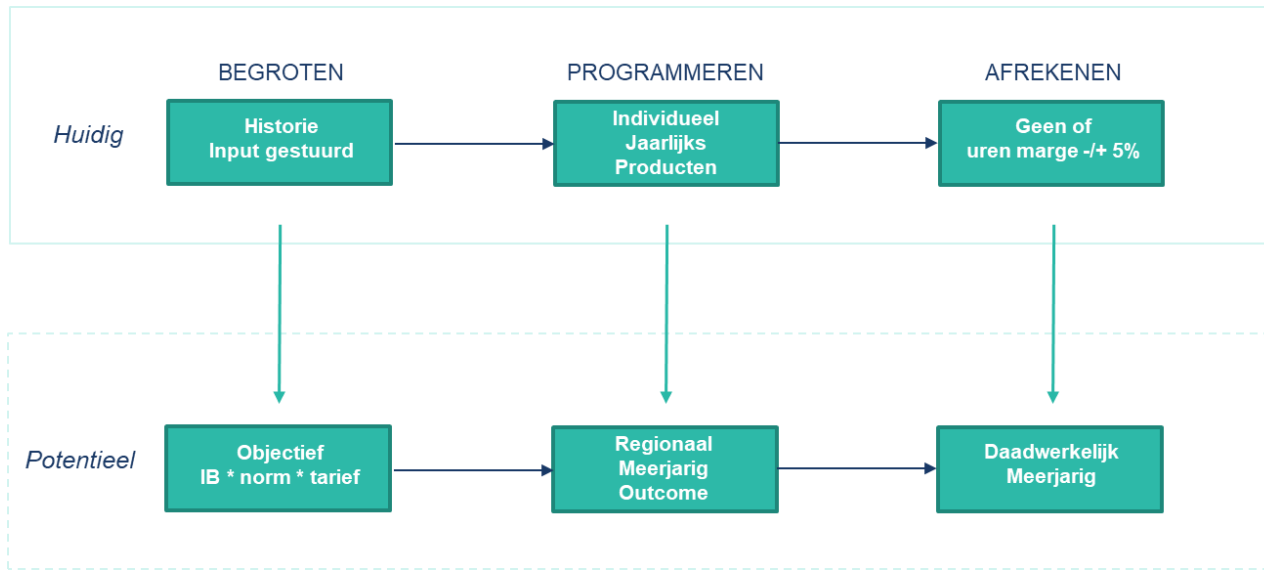


A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and architectural scale. The buildings are slightly out of focus, emphasizing the central text.

3. Welke optimalisaties lijken mogelijk?



Mogelijk potentieel bij omgevingsdiensten



Minder budget door verbeteren efficiency:

- Randvoorwaarden voor efficiënt werken goed ingevuld
- Goede normen en sturing daarop
- Processen LEAN en productiviteit op orde
- Weinig bureaucratie en verlies van weglekkende uren

Ambitieniveau is knop om te draaien:

- Deel van werk is vraag gestuurd (vergunningverlening en advies)
- Deel van het werk is te bepalen op basis van ambitie
- Frequenties in toezicht
- Minimaal uitvoeringsniveau samen te bepalen

Meer rendement door betere programmering:

- Analyses van risico's
- Gezamenlijk en efficiënt
- Gericht op effecten: risicobeheersing en gedragsverandering
- Branchegerichte aanpak (ook in de keten)
- Regionaal deel en lokaal deel
- Meerjarig

Mogelijke optimalisaties

Op basis gesprekken management OddV:

- Deelnemers hebben de randvoorwaarden voor efficiënte taakuitvoering goed ingevuld (mandatering, digitalisering, kwaliteit dossiers)
- In de taakuitvoering is steeds meer maatwerk nodig, bv bij juridische handhaving
- Efficiëncypotentieel is er nog in de onderlinge samenwerking/afstemming/communicatie tussen dienst en opdrachtgevers
- Weinig ruimte nu in begroting voor ontwikkeling
- Steeds meer vraag naar adviesuren brengt verdringingseffect te weeg op de “normale” productie
- Dienst is nu financieel gezond, maar financiële druk deelnemers maakt dat wel onzekerder
- Er is meer rendement uit de dienst te halen als we kunnen loslaten om alleen op output te sturen
- Belangrijk om samen met de opdrachtgevers een gezamenlijk ambitieniveau te bepalen in relatie tot een minimaal uitvoeringsniveau



Mogelijke optimalisaties (2)

Op basis analyse financiering, programmering en verantwoording:

- Door opzet van de financiering nu vooral sturing op output
- Verantwoording nu op aantallen, uren en financiën
- Risico in zich op minder kwaliteit per product en potentieel ook financieel risico (hoewel er nu geen directe aanleiding is voor zorg)
- Opzet programmering kan nog veel meer gezamenlijk, op basis risicoanalyses, branchegerichte aanpak en op inhoud/ effect
- Eerste stappen zijn gezet ook inzake naleefgedrag van inrichtingen vindt nu registratie plaats
- Doelgerichte opzet programmering kan flinke ondersteuning zijn bij een efficiëntere uitvoering (ook de ervaringen in Corona tijd).

Meer rendement door meer gezamenlijkheid, meer op inhoud dan aantallen en meer op risico's.



Mogelijke optimalisaties (3)

Voorlopige conclusies:

- Er is nog een bescheiden efficiency winst te halen als het gaat om verbeteren samenwerking en betere afstemming en communicatie
- Er is nog een knop ambitieniveau die op zijn minst een gesprek over financiën ondersteunt
- Er is nog veel meer rendement te halen uit het loslaten van het sturen op vooral output én een betere opzet van de programmering
- Een herijking van de risicoanalyse en bijbehorend minimaal aanvaardbaar uitvoeringsniveau helpen daarbij



A low-angle, upward-looking perspective of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and architectural scale. The buildings are slightly out of focus, emphasizing the central text.

4. Wat betekent dat voor toekomstige financiering en financiën?



Potentieel bij de OddV

Minder budget door verbeteren efficiency:

- Randvoorwaarden voor efficiënt werken goed ingevuld
- Goede normen en sturing daarop
- Processen LEAN en productiviteit op orde
- Weinig bureaucratie en verlies van weglekkende uren

Ambitieniveau is knop om te draaien:

- Deel van werk is vraag gestuurd (vergunningverlening en advies)
- Deel van het werk is te bepalen op basis van ambitie
- Frequenties in toezicht
- Minimaal uitvoeringsniveau samen te bepalen

Meer rendement door betere programmering:

- Analyses van risico's
- Gezamenlijk en efficient
- Gericht op effecten: risicobeheersing en gedragsverandering
- Branchegerichte aanpak (ook in de keten)
- Regionaal deel en lokaal deel
- Meerjarig



Conclusies op basis van eerste analyse

Mogelijkheden	Potentieel effect
Verbeteringen in samenwerking en afstemming tussen dienst en deelnemers	• Naar verwachting bescheiden financieel effect
Uitwerken ambitieniveau en minimaal uitvoeringsniveau	• Objectieve ondergrens • Mogelijk financiële gevolgen per deelnemer
Herijken opzet financiering en verbeteren programmering (met nieuwe risicoanalyse)	• Meer rendement uit de uren (wellicht minder output) • Mogelijk bescheiden winst in de efficiency uitvoering/normen





Hybride model als mogelijk perspectief

Input financiering (optimalisatie eventueel minimalisatie van budget)

- Efficiënte dienst/ laag uurtarief
- Objectieve grondslagen
- Gezamenlijk ambitieniveau / minimaal uitvoeringsniveau als basis

Programmering (optimalisatie van uren)

- Regionaal deel op inhoud (geen output) op basis van model Veiligheidsregio
- Individueel deel op basis van risico's (uren en/of output)
- Meerjarig met afspraken over verrekening

Inspiratie: model Veiligheidsregio



A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and urban density. The buildings are slightly out of focus, emphasizing the central text area.

5. Welke stappen zijn dan te nemen?



Mogelijke stappen

1. Herijken van de uitgangspunten en opzet financiering
2. Herijken van de opzet van de programmering
3. Nieuwe risicoanalyse en minimaal aanvaardbaar uitvoeringsniveau
4. Kijken naar de financiële effecten van dit alles op de begroting
5. Structureel aandacht voor ontwikkeling van de organisatie
6. Duurzaam gezonde begroting op basis van efficiënte dienst, goede inhoudelijke onderlegger en mogelijkheden tot ontwikkelen





Suggestie

Opdracht aan de directeur om:

1. Met voorstel te komen tot herijking risicomodel en programmering om het rendement van de uitvoering te vergroten
2. Daarbij met een voorstel te komen voor minimaal uitvoeringsniveau
3. Met doorrekening te komen van financiële gevolgen, met in achtneming robuustheid organisatie en structurele mogelijkheden voor ontwikkeling organisatie



Seinstra & Partners

www.seinstraenpartners.nl

Arno Seinstra

06-13539685

a.seinstra@seinstraenpartners.nl

