

Administratieve gegevens

Omgevingsdienst Rivierenland

Opdrachtgever: Marcel Keijman

Projectleider/ actietrekker: Leonard Oerlemans

Titel van het project/ de actie:

Opvolging aanbevelingen visitatie

1. Aanleiding

I 2024 heeft een onafhankelijke commissie, ondersteund door ODNL, een visitatie uitgevoerd op de organisatie van ODR. De visitatie bestond uit een uitgebreide zelfevaluatie en twee interview dagen op 16 en 17 oktober. Op basis van deze onderzoeken heeft de visitatiecommissie op 31 januari een rapport van bevindingen uitgebracht.

Omgevingsdienst NL verwacht van de dienst de volgende vervolgstappen ten aanzien van de opvolging van aanbevelingen:

- De directie agendeert het Visitatierapport binnen een redelijke termijn in het DB, publiceert het meteen daarna op zijn website en stelt Bureau Omgevingsdienst NL daarvan in kennis;
- De directie stelt ter opvolging van de aanbevelingen een verbeterplan op. In het verbeterplan wordt aangegeven welke verbeteracties in gang worden gezet, op welke wijze, met welke resultaatdoelen en binnen welke termijnen de verbeteringen worden doorgevoerd.
- Het verbeterplan wordt binnen 4 maanden na oplevering van het definitieve Visitatierapport vastgesteld door het DB en vervolgens direct gedeeld met Bureau Omgevingsdienst NL. De dienst verleent Omgevingsdienst NL toestemming om het verbeterplan op de website van Omgevingsdienst NL te plaatsen.
- In overleg wordt door het DB en de directeur van de OD in gezamenlijkheid besloten hoe en wanneer het visitatierapport en het verbeterplan wordt besproken in het AB.

Hieronder wordt een plan uitgewerkt zoals bedoeld in bullit 2. Dit zal gelijktijdig met het visitatierapport worden aangeboden aan het DB in haar vergadering van 31 maart (gereed 12 maart). Daar wordt besproken of het plan ook aan de orde wordt gesteld in het AB. Na vaststelling in het DB kan het plan worden aangeboden aan ODNL.

De visitatie vond gelijktijdig plaats met een evaluatie van de organisatieontwikkeling en het opstellen van plannen voor de doorontwikkeling van de organisatie. Idem voor de inzet op versterking van het programma-management. De robuustheidseisen waren eveneens aanleiding om plannen te maken voor doorontwikkeling van de organisatie. De nadruk die daarbij is gelegd op business-intelligence heeft geleid tot focus en investering van subsidiegelden op de doorontwikkeling van IV.

De aanbevelingen uit het visitatierapport moeten in samenhang met die programma's, projecten en ontwikkelingen worden gezien. Veel van de aanbevelingen zijn hierdoor al in ontwikkeling. In het onder opgestelde antwoord op de aanbevelingen zal hierop worden ingegaan.

2. Doelstelling en resultaten

- Opvolging geven aan de aanbevelingen uit het visitatierapport
- Bestuur en organisatie informeren over en betrekken bij de verbeterlagen
- Voldoen aan de landelijke afspraken over visitaties

3. Afbakening

Binnen ODR wordt, zoals al eerder genoemd, op veel plaatsen en met meerdere aanleidingen of invalshoeken gewerkt aan verbetering van de organisatie. De belasting op de organisatie en de brede samenhang tussen de te ontwikkelen verbeterpunten maakt dat goed gestuurd moet worden op wie, wat, wanneer, samen met wie gaat doen. Het risico bestaat dat we teveel activiteiten tegelijkertijd doen, teveel dezelfde medewerkers belasten en te veel doelen tegelijkertijd willen nastreven.

Daar waar de aanbevelingen uit dit visitatierapport gelijkluidend zijn aan activiteiten of focuspunten uit onder genoemde programma's en daarmee dus al in bewerking zijn, dan

vinden geen aparte activiteiten plaats in het kader van dit plan. In de rapportages over de voortgang zullen mijlpalen en resultaten wel mee gerapporteerd worden. Reeds lopende programma's en projecten waar aan gerefereerd wordt zijn onder andere;

- Doorontwikkeling organisatie
- PDCA cyclus op strategie en teamplannen
- Visie informatievoorziening
- Roadmap BI
- Doorontwikkeling programma management
- Opstellen nieuw VTH-beleid
- Programma kennis en ontwikkeling

4. Analyse van de aanbevelingen

De visitatiecommissie doet de volgende aanbevelingen:

1. Ontwikkel een aansprekende en proactieve missie & visie

Externe krachten, zoals de discussie over het Gelders stelsel en robuustheidscriteria, leggen druk op het bestaansrecht van ODR. Dit leidt tot reactieve strategie van de kant van het bestuur en de directie. De medewerkers in de organisatie lijken behoefte te hebben aan een richting, waarbij niet alleen het wat en hoe wordt benoemd, maar ook het waarom, de bezieling aan de orde komt en een meer lange termijn perspectief wordt geschetst. Ontwikkel een aansprekend kader dat helpt om met positieve energie verder te bouwen aan de organisatie. (Zie o.a. thema's B1, B3 en F).

- ➔ In het kader van programma doorontwikkeling organisatie wordt reeds gewerkt aan een nieuwe missie, visie, strategie en strategieplan dat hierop een antwoord geeft. Deze is eind februari beschikbaar en wordt begin maart door het bestuur vastgesteld.
- ➔ Thema B3 beveelt aan te investeren in data en informatiemanagement. Er ligt inmiddels een plan informatievoorziening, een roadmap BI, een plan met budget voor de implementatie hiervan in 2024 en een claim op formatie-uitbreiding voor 2026. Dit is dekkend voor de aanbeveling en er is voor nu geen noodzaak om dit thema verder uit te breiden met activiteiten.
- ➔ Thema F ziet in de aanbeveling (naast de visie en strategie) vooral op het intensiveren en verbeteren van de sturing op de organisatie. Deze worden in het programma doorontwikkeling organisatie, bouwsteen leiderschap aan de orde gesteld.

2. Investeer gericht in de kwetsbaarheden van de organisatie

De organisatie kent een behoorlijke hoeveelheid kwetsbaarheden. Deze zijn grotendeels bekend bij bestuur en management. Wij constateren verschillen in de organisatie met betrekking tot het urgentiebesef ten aanzien van deze kwetsbaarheden. Hieronder volgt een niet limitatieve opsomming van de kwetsbaarheden:

1. De onafhankelijkheid van de dienst voor de uitvoering van alle taken;
2. Strafrecht: kennis en capaciteit;
3. Milieutaken: robuustheid niet zozeer van de omzet maar van de kennis en omvang;
4. Outcomesturing: van intentie naar realisatie;
5. Data- en informatiemanagement: basis ontwikkelen en verbinden met vakteams;
6. Relatie met ketenpartners, inclusief escalatieladders op meerdere niveaus versterken;
7. Processen en bedrijfsvoering: basis op orde brengen;
8. Managementstructuur en leiderschap, waarvoor een traject 'klaar' staat.

(Zie o.a. thema's A4, B1-3-7, C1-3, D2-4 en F)

Reeds belegd;

- ➔ Ad 2 strafrecht en LHSO. In 2024 is in programma Kennis en ontwikkeling een project gepland en gebudgetteerd voor de doorontwikkeling van de LHSO. In het kader van het programma doorontwikkeling organisatie wordt het proces beschreven en worden de systeemtechnische voorwaarden ingevuld. Ook wordt aandacht besteed aan kennisoverdracht, kennisborging en cultuur. Dit onderdeel is afdoende belegd en behoeft geen nadere actie.

- ➔ Ad 3 robuustheid op milieutaken. Met de inzet van subsidie uit de spuk-robustheid zal in 2025 de sturing, datakwaliteit en beheer op de kwaliteitscriteria structureel beter worden ingericht. Hiervoor is een projectbudget van 400 uur aangevraagd. De aanbeveling is daarmee afdoende belegd.
- ➔ Ad 4 outcome sturing. In het kader van de spuk-VTH subsidie is gewerkt aan outcome-doelen. Deze zijn deels benoemd en vertaald naar interventies en waar mogelijk naar kpi's op outcome, soms op output. Deze doelen worden dit jaar meegenomen in het nieuw op te stellen VTH-beleid 2025. Waar mogelijk meer outcome gericht rapporteren aan onze deelnemers met het oog op het aantonen van onze meerwaarde is onderdeel van de nieuwe strategie. Dit zal in het VTH-beleid zijn beslag moeten krijgen in meer outcomegericht werken, meten en rapporteren.
- ➔ Ad 5 data- en informatiemanagement. Zoals eerder vermeld, er ligt inmiddels een plan informatievoorziening, een roadmap BI, een plan met budget voor de implementatie hiervan in 2024 en een claim op formatie-uitbreiding voor 2026. Dit is dekkend voor de aanbeveling en er is voor nu geen noodzaak om dit thema verder uit te breiden met activiteiten.
- ➔ Ad 7 Processen en bedrijfsvoering; basis op orde. Onderdeel van het programma doorontwikkeling organisatie is het beschrijven en optimaliseren van processen. Veel van die processen liggen bij bedrijfsvoering. In bouwsteen processen van het programma worden deze processen beschreven, geoptimaliseerd, voorzien van kennisborging en systeemborging. Met de implementatie van een DMS-systeem is de terugvindbaarheid en governance hierop ook beter gewaarborgd. Daarmee is deze aanbeveling afdoende in bewerking.
- ➔ Ad 8 Managementstructuur en leiderschap. Zoals eerder genoemd, wordt dit in het programma doorontwikkeling organisatie, bouwsteen leiderschap aan de orde gesteld.

De thema's die niet elders belegd zijn komen terug in de volgende paragraaf

3. Ontwikkel kader en plan voor organisatieontwikkeling

De lijst met kwetsbaarheden is lang. Dit vraagt om een kader en een plan voor de ontwikkeling van de organisatie. Zoals hierboven al vermeld: de middelen zijn beschikbaar. Wij hebben tijdens de visitatie veel betrokken medewerkers gesproken. Betrokkenheid kan in de huidige situatie van ODR ook zwaar voelen. De medewerkers willen vooruit en verdienen ter ondersteuning een plan en sturing hierop. (Zie o.a. thema A1, B1 en B2).

- ➔ In het kader van programma doorontwikkeling organisatie wordt gewerkt aan de inrichting van de organisatie, een missie, de vertaalslag daarvan naar de teamplannen, naar cultuur, naar leiderschap en sturingsfilosofie. Deze aanbeveling vindt afdoende zijn beslag in dat programma. Er is geen aanleiding voor aanvullende activiteiten. Bij iedere bouwsteen wordt door het programma-team bewaakt dat de betrokkenheid van, en inbreng door, de medewerkers is gewaarborgd.

4. Van intenties naar realisatie

Over de hele linie valt op dat de intenties en plannen er zijn om tot een goed ontwikkelde en robuuste omgevingsdienst te komen, maar dat vaak door capaciteitsgebrek en de waan van de dag de realisatie van de plannen achter blijft. Zet de intenties om in realisatie van doelen. Dit vergt ook sturing en leiderschap. (Zie o.a. thema's A, B en F).

- ➔ Projectmatig en programmatisch werken zijn in de ODR-organisatie niet goed belegd. Daarvoor is in 2023 een project versterking programma management gestart. Er is een visie geschreven op projectmatig werken en een visie op de inrichting en organisatorische inbedding van programmamanagement binnen ODR. Dit zal zijn beslag krijgen in de herinrichting van de organisatie en de positionering van de organisatie brede kennis- en ontwikkelingsfunctie. Een professionalisering van de opdrachtgever-rol maakt daar bijvoorbeeld onderdeel van uit. Dit moet afdoende zijn om de benodigde sturing te organiseren.

9. Aanpak niet belegde thema's

Aparte interventie nodig;

Ad D2-4 onafhankelijkheid. De goede contactlijnen en samenwerking met de deelnemende gemeenten kunnen een route zijn voor al te grote beïnvloeding door die gemeenten. In 2023 is een project uitgevoerd inzake bestuurlijke sensitiviteit. Daarin is een definitie opgesteld van sensitiviteit, is een escalatieladder beschreven voor mogelijk gevoelige kwesties en zijn afspraken gemaakt wie wanneer bij wie een gevoelige casus onder de aandacht brengt (van ODR naar gemeente of vice versa). In hoeverre sprake is van (te) vergaande beïnvloeding door gemeenten via die contactlijnen is vooralsnog onduidelijk.

- ➔ Voorgesteld actie is om in de bestaande gesprekcycli bij te houden of, en in welke mate, gesprekken met de gemeente aanleiding geven voor verandering van het standpunt, de werkwijze, de wijze van bejegening of de aanpak. Dit zal in Q3 2025 worden verzameld tot een rapportage
- ➔ Deze rapportage zal Q3/4 worden besproken in het Algemeen bestuur en met de ambtelijk deelnemers om gezamenlijk de grenzen te bepalen en de eigenstandige rol van ODR in deze te bevestigen.

Ad C1 strafrecht en LHSO. De capaciteit op strafrechtelijke handhaving en de beschikbare BOA-capaciteit is erg beperkt en kwetsbaar. Hierop is apart actie nodig, naast de eerdergenoemde implementatie van de LHSO. Dit houdt in de werving, danwel opleiding en benoeming van meer BOA-capaciteit, het borgen van de noodzakelijke samenwerkingslijnen met handhavingpartners.

- ➔ In 2025 is het streven de BOA-capaciteit uit te breiden naar 3 personen die geheel of gedeeltelijk deze taak kunnen invullen.
- ➔ In de te beschrijven processen voor toezicht zal de samenwerking met de BOA en strafrecht keten worden vastgelegd

Ad C3 Relatie met ketenpartners. Door interne kwesties is de focus van directie en management noodzakelijkerwijs meer gericht geweest op de interne organisatie. Dit terwijl in de vorige missie juist dit relatiemanagement als focuspunt was aangemerkt. De taak was belegd bij de twee adjunct-directeuren. Voor dit jaar zullen weer gesprekken en presentaties worden gepland met colleges en raden van deelnemers. Maar dit moet eveneens vertaald worden naar relatie management met samenwerkingspartners.

- ➔ Voorgestelde actie is dat de directeuren expliciet de manier van samenwerken, wederzijdse verwachtingen en escalatieladders bespreken en vastleggen in samenwerkingsafspraken. Dit zal in 2025 gerealiseerd zijn met;
 - Waterschap Rivierenland
 - Regio Rivierenland
 - VRGZ
 - RES-organisatie
 - ...

10. Financiële aspecten

Voor de inzet op dit plan zijn geen middelen geraamd. Gezien de parallelle met programma doorontwikkeling organisatie ligt het voor de hand de tijdsinvestering te dekken uit dit onderdeel van de begroting K&O.

11. Communicatie

Rapport en onderhavig plan zullen –met een toelichtende tekst- na vaststelling in het DB worden gepubliceerd op JIP en op de website. Ook kan dit aan de orde worden gesteld in een zeepkist. Plan en rapport worden verstrekt aan ODNL.

12. Risico's

Het rapport zal door delen van de organisatie kunnen worden opgevat als een bevestiging dat er nog veel verbeterd moet worden. Voorkomen moet worden dat dit rapport nieuwe onrust veroorzaakt, vragen of twijfel oproept. Dat is namelijk niet nodig. Vrijwel alles wat in het rapport wordt benoemd en aanbevolen is al in bewerking. Een goede communicatie is hierin onontbeerlijk.

13. Evaluatie

In februari 2026 zullen de aanpak en de resultaten van dit plan worden geëvalueerd, bij voorkeur in samenhang met de evaluatie van de organisatieontwikkeling.