



**Omgevingsdienst NL**

Visitatierapport

# **Omgevingsdienst Noordzeekanaal- gebied**

**3 en 4 september 2024**

# Visitatierapport ODNZKG

Versie: Definitief  
Datum: 06-12-2024



# Inhoudsopgave

<b>Visitatierapport ODNZKG</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Sterke punten en aanbevelingen</b>	<b>7</b>
Sterke punten	7
Aanbevelingen	8
<b>Bevindingen per aandachtsgebied van het Visitatiekader</b>	<b>11</b>
<b>A. Kwaliteitsankers wet- en regelgeving</b>	<b>11</b>
A1 Kwaliteitscriteria	11
A2 Regionale risicoanalyse	11
A3 Uniform Regionaal VTH-beleidskader	12
A4 LHS(O)	12
A5 BBT en LRSO	12
A6 Actualisatieprogramma vergunningen bedrijven	12
A7 BTP	12
<b>B. Ontwikkelkracht en innovatieruimte</b>	<b>13</b>
B1 Ontwikkelkracht en innovatieruimte	13
B2 Financiële middelen voor ontwikkeling en innovatie	13
B3 Investeren in informatiemanagement en digitalisering	13
B4 Ruimte voor landelijke en inhoudelijke afstemming	14
B5 Ruimte voor kennisontwikkeling en deskundigheids-bevordering personeel	14
B6 Betrokkenheid bij- en voorbereid zijn op wijzigingen wet- en regelgeving	14
B7 Outcome-gerichte sturing	14
B8 Aanbevelingen Adviescommissie VTH	15
<b>C. Ketensamenwerking en Strafrecht</b>	<b>16</b>
C1 Strafrechtelijke handhaving	16
C2 Samenspel strafrecht omgevingsdienst/OM/Politie/RIEC	16
C3 Samenwerking met overige (handhavings)partners	16
C4 Ketentoezicht	16
C5 Informatie-uitwisseling en kennisontwikkeling tussen ketenpartners	17

<b>D. Onafhankelijkheid</b>	<b>18</b>
D1 Mandatering	18
D2 Afwijking van advies omgevingsdienst	18
D3 Aandachtsbedrijvenlijst	18
D4 Balans tussen onafhankelijkheid en nabijheid	18
<b>E. Prioritering en Uitvoeringsprogramma's</b>	<b>19</b>
E1 Plaats van regionale risico's en trends in uitvoeringsprogramma's	19
E2 Kwaliteit van analyse en prioritering	19
<b>F. Governance</b>	<b>20</b>
<b>Vervolgstappen</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 1 – Lijst van afkortingen aanpassen</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 2 – Procesbeschrijving visitatie</b>	<b>23</b>
Fase 0 – Voorbereiding en zelfevaluatie	23
Fase 1 – Visitatie	24
Fase 2 – Opvolging en evaluatie	26
<b>Bijlage 3 – Instructie zelfevaluatie visitatie Omgevingsdienst NL</b>	<b>27</b>
Aanleiding en doel	27
Doel zelfevaluatie	27
Toelichting & instructies	27

## Inleiding

Het versterken van het VTH-stelsel wordt vormgegeven in het interbestuurlijk programma (IBP) Versterking VTH-stelsel. Dit programma is opgesteld naar aanleiding van het rapport en de adviezen van de commissie Van Aartsen: Om de leefomgeving. Omgevingsdiensten als gangmaker voor het bestuur (maart 2021).

Omgevingsdienst NL heeft in 2022 het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten op te zetten. De programmadoelen met betrekking tot visitatie zijn opgenomen onder pijler 6 van het (inmiddels afgeronde) IBP: Monitoring kwaliteit milieutoezicht.

Omgevingsdienst NL is verantwoordelijk voor de visitaties en heeft zich in afstemming met de betrokken partijen ten doel gesteld om eind 2024 alle omgevingsdiensten te hebben gevisiteerd.

Het doel van de visitaties is om volgens een landelijk dekkende aanpak te komen tot een continue verbetering van de uitvoering van de VTH-taken, het verhogen van bestuurlijke betrokkenheid bij omgevingsdiensten en het leveren van input voor het jaarlijkse rapport "Staat van het VTH-stelsel". De omgevingsdiensten nemen zelf de verantwoordelijkheid om de kwaliteit waar nodig te verbeteren.

Voorafgaand aan het visitatiebezoek stelt de omgevingsdienst die wordt gevisiteerd een zelfevaluatie op aan de hand van het door Omgevingsdienst NL ontwikkelde visitatiekader.

Deze rapportage betreft de visitatie van Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied (ODNZKG). ODNZKG is een gemeenschappelijke regeling waarin 9 overheden participeren: 8 gemeenten en provincie Noord-Holland. Daarnaast is ODNZKG door de provincies Noord-Holland, Utrecht en Flevoland gemandateerd voor de VTH-taken voor Seveso-bedrijven.

De visitatie bij ODNZKG is uitgevoerd door een visitatiecommissie bestaande uit de volgende personen:

- Ruud Stassen, extern voorzitter (directeur/INK)
- Christiaan van der Kamp, visitator (directeur, OD Haaglanden)
- Pieter Hofstra, visitator (directeur, FUMO)
- Bas van de Velde, extern voorzitter i.o. (Van Riemsdijk&Van der Velde Personeel en Organisatieadvies)
- Linda Groenewold, visitator (projectleider Seveso, OD Groningen)
- Peter Zoeteman, visitator (strategisch beleidsadviseur, OD Drenthe)
- Esther Lucas, visitator (manager ontwikkeling en bedrijfsvoering/plv. directeur, OD De Vallei)
- Wendy Hoogerdijk, rapporteur (medewerker kwaliteit, OD Haaglanden)
- Thijs Kalmeijer, rapporteur (projectleider, AbelTalent)
- Marco Holsappel, secretaris Omgevingsdienst NL (senior consultant, Wyzer)

Op 25 juli 2024 heeft ODNZKG de zelfevaluatie met bijlagen aangeleverd aan de visitatiecommissie. De uitkomst van de beoordeling van de zelfevaluatie door de visitatiecommissie is een "go" geweest.

De commissie gaf de ODNZKG complimenten voor de kwalitatief goede zelfevaluatie. Volgens de commissie heeft de zelfevaluatie een collectief denkproces in de organisatie op gang gebracht mede doordat medewerkers betrokken zijn bij het opstellen van de zelfevaluatie en het aandragen van cases. Het is een goed leesbaar stuk. Volgens de commissie ontbrak het in de zelfevaluatie nog wel aan wat concrete voorbeelden, onderbouwingen en kritische zelfreflectie. De casussen handhaving Energielabel C bij kantoren, geluidsoverlast scheepswerf en bewonerscommunicatie, strafrechtelijk onderzoek na lekkage van vluchtige stof uit opslagtank zijn gekozen omdat zij samen een representatief beeld van het werk van ODNZKG geven. Tegelijkertijd zijn de casussen wat aan de veilige kant en leggen zij niet de meest dringende dilemma's bloot.

Op 3 en 4 september 2024 heeft de visitatiecommissie van Omgevingsdienst NL een tweedaags bezoek gebracht aan ODNZKG. Tijdens deze twee dagen heeft de commissie in 17 interviews openhartige gesprekken kunnen voeren met bestuur, directie, management en medewerkers van de dienst. Er zijn interviews gehouden met personen in de volgende rollen (aantal):

- Accountmanager (1)
- Adviseur (10)
- Ambtelijk opdrachtgever (3)
- Bestuurder (3)
- Coördinator (2)
- Directie (3)
- Directiesecretaris (1)
- HR-adviseur (2)
- Jurist (2)
- Ketenpartner (5)
- OR (2)
- Programmamanager (3)
- Projectleider (2)
- Seveso expert (5)
- Teammanager (5)
- Toezichthouder (8)
- Vergunningverlener (2)

Op basis van deze gesprekken heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van de dienst en antwoorden kunnen vinden op de vragen die vanuit het visitatiekader waren opgesteld.

### **Verificatie**

Het visitatierapport is door de dienst gecheckt op feitelijke onjuistheden voorafgaand aan oplevering van de definitieve versie.

### **Leeswijzer**

Eerst worden de uitkomsten van de visitatie samengevat in sterke punten en aanbevelingen. Daarna volgt aan de hand van het visitatiekader een beschrijving van de kern van de bevindingen. Hierbij worden per sub-thema de bevindingen van de commissie weergegeven. Het visitatierapport eindigt met een weergave van de verwachtingen van Omgevingsdienst NL ten aanzien van de vervolgstappen van de dienst.

Een lijst met afkortingen is opgenomen in bijlage 1. Verder is in bijlage 2 een procesbeschrijving visitatie opgenomen. Deze beoogt inzicht te geven in de stappen die de visitatiecommissie volgt om te komen tot haar bevindingen. In bijlage 3 is de instructie opgenomen ten behoeve van het opstellen van de zelfevaluatie door de dienst en de beoordeling ervan door de visitatiecommissie.

# Sterke punten en aanbevelingen

## Sterke punten

De visitatiecommissie ziet de volgende sterke punten:

### 1. Vertrouwen en waardering bij opdrachtgevers en bestuur

Opdrachtgevers en bestuur hebben vertrouwen in ODNZKG en beschouwen de dienst als deskundig, onafhankelijk, open en samenwerkend. Medewerkers van ODNZKG oefenen hun vak met bezieling uit. Opdrachtgevers hebben ODNZKG volledig gemandateerd voor het basis takenpakket en in de loop der tijd steeds meer plustaken bij de dienst belegd. (Zie o.a. A1, A7, D1 en D4)

### 2. Respons op grote uitdagingen

Het rapport van de Randstedelijke Rekenkamer, 'Stof tot nadenken' (1 januari 2021) het rapport van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid, 'Industrie en Omwonenden' (april 2023) en rapportages van het RIVM 2022-2024 inzake Tata Steel hebben een discussie op gang gebracht over de rol die omgevingsdiensten en lokale overheden zouden moeten spelen bij het bereiken van een veilige, gezonde en duurzame leefomgeving. Hoewel al vastgelegd in de opdrachtgeversrapportage 2019, heeft ODNZKG naar aanleiding van de uitdagingen die in deze rapporten zijn benoemd een scherpere vergunningverlening ingericht, actieve interactie en communicatie met de omgeving daadwerkelijk vormgegeven, de procedures voor het doen van meldingen en de follow up daarop aangescherpt en vaker vooroverleg met melders ingericht om tot een betere aanpak van situaties te komen.

Er is een speciaal team voor Tata Steel ingericht om adequaat op ontwikkelingen te kunnen inspelen. De werkwijzen die zijn ontwikkeld en de ervaring die het team heeft opgedaan worden deels al breder in de organisatie benut. Dit wordt onder andere geïllustreerd door de rol die de communicatie met de omgeving in de casus geluidsoverlast scheepswerf heeft gespeeld. Ook de focus op continue verbeteren verdient een bredere toepassing in de organisatie. De wisselwerking tussen Team Tata en de overige onderdelen van de organisatie kan worden versterkt. (Zie o.a. A1, B1)

### 3. Management van groei

ODNZKG heeft in zijn ruim 10-jarig bestaan een forse groei doorgemaakt (van 460 naar 700 medewerkers). Die groei is gerealiseerd in een sterk veranderende omgeving. Denk daarbij onder andere aan de ontwikkeling in het Seveso-werkveld, de ontwikkelingen van de omgevingsdiensten in het algemeen en de maatschappelijke dynamiek rond cases als Tata Steel. Die groei is gerealiseerd in een arbeidsmarkt, waarin het zeer lastig is (gekwaliceerd) personeel te krijgen. ODNZKG heeft door het inrichten van een trainee pool jong talent weten aan te trekken, dat door de zittende bemanning wordt opgeleid. Op deze wijze is ook een bijdrage geleverd aan de gewenste verjonging van het personeelsbestand. Er is daarnaast een OD-school ingericht om opleiding en training voor medewerkers te bieden. Het verdient waardering dat het lukt om zo'n forse groei op te vangen (A1, Zie o.a. A1 en B5)

### 4. Ruimte voor ontwikkeling

Medewerkers van ODNZKG ervaren ruimte voor de ontwikkeling van hun vakmanschap. Zij geven aan daarbij een grote mate van autonomie te krijgen. De organisatie heeft de ambitie om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Zo zijn er inmiddels vier pilots gestart om de mogelijkheden voor toepassing van AI te onderzoeken en er wordt geïnvesteerd in het verder benutten van digitalisering. ODNZKG heeft van de eigenaren een ontwikkelbudget ter

beschikking gekregen om ontwikkeling en innovatie op te kunnen pakken. De casus rond Label C voor kantoren illustreert hoe medewerkers de ruimte pakken om een aanpak te ontwikkelen die het tot de landelijke voorbeeldaanpak heeft gebracht. (Zie o.a. B5thema's)

## 5. Bezielde zakelijkheid

De directie heeft scherp benoemd welke cultuuromslag ODNZKG zou moeten doormaken. Bezieling is er bij medewerkers en die moet ook behouden blijven, maar die dient gepaard te gaan met zakelijkheid en voortvarendheid, waarin focus en scherpe prioritering vanuit het belang van de maatschappelijke omgeving centraal staan. Er is een leiderschapsprogramma ingericht dat leidinggevend moet ondersteunen bij het bevorderen van deze cultuuromslag. De directie heeft de nadrukkelijke wens om de zeer snelle ontwikkelingen te kunnen blijven volgen. (Zie o.a. B1)

## Aanbevelingen

De visitatiecommissie doet de volgende aanbevelingen:

### 1. Vertaal missie en visie en strategisch plan naar de basis van de organisatie

Missie, visie en strategisch plan ODNZKG zijn onvoldoende vertaald naar de uitvoering. De verbinding tussen de strategische loop en de uitvoerende loop van de Big 8 (het tactische niveau) is maar mager ingevuld. Missie, visie en strategisch plan zijn daarmee niet richtinggevend bij het maken van beslissingen en het stellen van prioriteiten in de dagelijkse praktijk. Een doorvertaling van missie en visie kan ertoe bijdragen dat medewerkers hun eigen bijdrage in een breder perspectief kunnen plaatsen en dat de onderlinge samenhang wordt versterkt. De A3-systematiek is geïntroduceerd om sturing op cluster-/teamniveau beter mogelijk te maken. De wijze van toepassing van de A3 wordt echter vrij gelaten, is persoonsafhankelijk en dus niet uniform. Men is erg voorzichtig om de wijze van toepassing van de A3 als stuurinstrument op te leggen, maar dat komt de duidelijkheid niet ten goede en maakt dat de A3-jaarplannen niet op alle afdelingen leven. Niet geconstateerde verbeterpunten in concrete (meerjaren) actieplannen en monitor die zodat ook lering kan worden getrokken uit de praktijk. Reflecteer en sluit de Plan-Do-Check-Act-loop. Ook dat is bezielde zakelijkheid (Zie o.a. B1). Overigens is het rapport van de Randstedelijke rekenkamer wel van een structurele follow up voorzien; daarbij zij opgemerkt dat de voortgangsrapportage een globaal karakter heeft.

### 2. Geef meer sturing aan de organisatie

Er wordt hard gewerkt om betere data beschikbaar te krijgen voor de sturing van de organisatie. Bijvoorbeeld door het koppelen van uren aan budgetten. Wees scherp in besluitvorming en prioriteiten die de organisatie stelt. Neem bestuur en opdrachtgevers daar ook inhoudelijk goed in mee. Het opstellen van de U&H-strategie is een voorbeeld waarbij dat goed vorm is gegeven. Dit is des te meer van belang op het moment dat de financiële armsgang van opdrachtgevers onder druk komt te staan en tot keuzes dwingt. **Zorg** voor de juiste afstemming van ambities op beschikbare capaciteit voordat ze worden omgezet in financiële kaders. . Gebleken is dat herhaaldelijk aan het einde van het jaar budget moet worden terug gegeven aan opdrachtgevers, omdat ambities niet konden worden gerealiseerd. (Zie A1, A3, B1 en F)

### 3. Werk een visie op organisatieontwikkeling uit

ODNZKG is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Die groei is met inzet van velen goed opgevangen. ODNZKG heeft volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van een U&H strategie, opleiding, de OD School, Kennismanagement (kenniskompasgroepen) en het leiderschapsprogramma en teamontwikkeling. Kijkend naar de toekomst wordt in



gesprekken aan de basis van de organisatie aangegeven dat het opleiden van steeds weer nieuwe mensen veel van de zittende bemensing vergt en dat de vrees is dat ODNZKG dit niet op het huidige niveau kan volhouden en mogelijk zijn kernwaarde 'deskundig' niet kan waarmaken, als de dienst steeds nieuwe medewerkers moet blijven aantrekken. Dit is des te klemmender nu gezien de leeftijdsopbouw in de komende jaren veel medewerkers wegens pensionering zullen uittreden. ODNZKG moet scherp monitoren of de kennisontwikkeling voldoende snel gaat om geen achterstand t.o.v. de omgeving op te lopen. Dit signaal vergt aandacht. (zie o.a. B1 en B5)

#### **4. Spreek de basis van de organisatie sterker aan op de cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid**

De directie heeft de gewenste cultuuromslag voor ODNZKG scherp benoemd. Bezielde zakelijkheid moet focus, urgentiebesef, scherpe prioritering vanuit het belang van de maatschappelijke omgeving en een assertieve benadering van de uitdagingen waar de organisatie voor staat opleveren. Dat is de houding die in de rapporten van de Randstedelijke Rekenkamer en de Onderzoeksraad voor de Veiligheid van Omgevingsdiensten wordt gevraagd. Dat is ook de houding die de maatschappelijke omgeving van ODNZKG vraagt.

Ten behoeve van de cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid is een leiderschapsprogramma ontwikkeld dat er onder andere toe moet leiden dat aan de basis van de organisatie een gedragsverandering wordt bereikt. Echter het is de vraag of deze indirecte route alleen via het toch al zwaar belaste (midden) management voldoende is om die cultuuromslag en gedragsverandering te bereiken. Betrek de basis van de organisatie direct bij het ontwikkelen van attitudes die bij bezielde zakelijkheid horen. Brede aandacht voor soft skills en het brengen van scherpste in relatie met de opdrachtgevers zijn daarbij helpende ontwikkeldoelen. De commissie ziet heel duidelijk de bezieling in de organisatie, maar de zakelijkheid nog niet zozeer. (Zie o.a. B1 en F)

#### **5. Werk aan data en datakwaliteit**

ODNZKG onderkent het belang van data gestuurd werken om op die manier de toegevoegde waarde van het werk van de dienst aan te kunnen tonen, al is dat nog een zoektocht. Data kunnen de sturing van de organisatie verbeteren en bijdragen aan het evalueren van prestaties en het leren binnen de organisatie zoals in aanbeveling 2 al is aangegeven. Data kunnen ook helpen te bepalen met welke inzet de dienst de meeste maatschappelijke impact kan realiseren. Dit kan discussies over financiering van activiteiten vergemakkelijken.. Er is geïnvesteerd in een nieuw zaakstelsel en er zijn 60 informatieprofessionals aan het werk. Er zijn 4 pilots met betrekking tot de toepassing van AI gestart. Er is dus een sterk bewustzijn van het belang van data en er wordt geïnvesteerd. Tegelijkertijd moeten er nog forse stappen gezet worden op het gebied van datakwaliteit, hetgeen vergt dat medewerkers het belang van accurate data inzien. Het ontwikkelen van dashboards helpt niet als de onderliggende data niet betrouwbaar zijn. Er is nog een slag te slaan om iedereen op één lijn te krijgen. (Zie o.a. B2, B3, B7 en E2)

#### **6. Stuur strakker op het hanteren van de LHSO en strafrecht**

Gebleken is dat de LHSO en strafrecht onvoldoende consequent wordt toegepast en dat er relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van het strafrecht, gezien hetgeen men gelet op de omvang van het inrichtingenbestand zou mogen verwachten.. (Zie o.a. A4, C1, C2)

#### **7. Los achterblijven actualisatie van vergunningen op**

ODNZKG heeft slechte ervaringen opgedaan met het achterblijven van actualisatie van

vergunningen. Dat heeft er niet toe geleid dat hiervoor een oplossing is gevonden. In de prioriteitstelling legt actualisatie van vergunningen het af tegen vergunningverlening.



# Bevindingen per aandachtsgebied van het Visitatiekader

## A. Kwaliteitsankers wet- en regelgeving

### A1 Kwaliteitscriteria

- ODNZKG voldoet in al haar taken aan de kwaliteitscriteria 2.1 en heeft dit goed geborgd in de organisatie. Dit is getoetst en bevestigd in de robuustheidsverklaring van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- De omstandigheden, waaronder het rapport van de Randstedelijke Rekenkamer, hebben ervoor gezorgd dat zich de afgelopen jaren een groei in de vraag naar de diensten van ODNZKG heeft voorgedaan; de organisatie is enorm gegroeid om aan deze vraag te voldoen;. ODNZKG heeft dit weten te realiseren door een gerichte en succesvolle arbeidsmarktbenadering, een gedegen onboarding programma en investering in de OD-school.
- Daar tegenover staat de uitdaging om ontwikkeling, professionaliteit en deskundigheid van de dienst als geheel op peil te houden omdat er sprake is van uitstroom van ervaren medewerkers en vooral een instroom van minder ervaren medewerkers.
- De algemene indruk van de commissie is dat bij ODNZKG gepassioneerd hun vak beoefenen en trots zijn op hun professie. Ze werken in gedreven en ambitieuze teams. De medewerkers krijgen veel ruimte om vanuit eigen professie te ontwikkelen en vanuit vakmanschap inhoud te geven aan het werk. De kwaliteit gaat dan vaak voor kwantiteit, de uitdaging voor ODNZKG zit in het zoeken naar de redelijke balans tussen die inspanning en zakelijkheid.
- Toch wordt ook in diverse teams en lagen in de organisatie (hoge) werkdruk door hoge administratieve lasten en/of een veelheid aan taken ervaren. De commissie heeft dit concreet gezien bij Toezicht & Handhaving en het midden management. Dit wordt in de organisatie herkend en erkend en er worden gesprekken gevoerd om deze problematiek op te lossen. De commissie heeft gesuggereerd om met procesondersteunende functies te werken, hetgeen specialisten kan ontlasten
- De medewerkers van ODNZKG geven unaniem aan te werken in een fijne organisatie. Het is een prettige en veilige plek om te werken. Ook voor medewerkers die (nog) geen 100% mee kunnen doen is er plek. De commissie ziet een ontspannen cultuur waar ook een keerzijde aan zit. Oorzaken van eventuele (dienstverlenings)problemen worden vooral buiten de organisatie gelegd, in dat verlengde kan het zelfreflectief vermogen van de organisatie beter.
- ODNZKG heeft de Seveso-taakuitvoering goed op orde. Kennis, kunde en capaciteit zijn goed geborgd. Deze bovenregionale taak krijgt in zijn algemeenheid prioriteit. Dat gaat ook wel eens ten koste van andere taakuitvoering zoals reguliere milieu-inspecties.

### A2 Regionale risicoanalyse

- ODNZKG heeft de risicoanalyse opgenomen in de regionale U&H strategie. Deze strategie is door alle opdrachtgevers bestuurlijk vastgesteld.
- Deze risicoanalyse wordt op bedrijfsniveau regelmatig geactualiseerd door middel van het zogenaamde "basisbeeld". Voor alle industriële bedrijven in het werkgebied van de dienst

heeft ODNZKG een basisbeeld. Naar aanleiding van dat beeld wordt risicogericht toezicht geprogrammeerd.

- ODNZKG ziet bij grote bedrijven waar landelijk aandacht voor is dat, naast milieurisico's, ook de (sociale) druk uit de omgeving een steeds nadrukkelijker een factor wordt bij het bepalen van prioriteiten en mate van inzet.

### **A3 Uniform Regionaal VTH-beleidskader**

- ODNZKG heeft een, door alle opdrachtgevers gedragen, uniform uitvoerings- en handhavingsstrategie als beleidskader. Het bovenregionaal Noord-Hollands beleidskader, dat samen met de andere OD's in de provincie is opgesteld, is bestuurlijk al wel besproken maar nog niet geïmplementeerd.
- Het uitvoeringsniveau voor de opdrachtgevers kan door de diverse lokale jaarplannen wel verschillen.

### **A4 LHS(O)**

- De eigenaren van ODNZKG hebben de LHSO vastgelegd in het handhavingsbeleid. De dienst heeft bij handhaving als uitgangspunt de LHSO te volgen. Deze strategie is ook verwerkt in de werkprocessen. De praktijk leert echter dat de LHSO niet altijd wordt gevolgd.
- In één van de, aan de commissie gepresenteerde, cases werd een voorbeeld geschetst dat er bij de handhavers voldoende capaciteit en autonomie aanwezig is om daadwerkelijke handhaving in te zetten als de overtreding daar op basis van de LHSO om vraagt.
- ODNZKG geeft aan concreet aan de slag te gaan om de afweging in toepassing van bestuursrechtelijke – en strafrechtelijke handhavingsinstrumenten te verbeteren.

### **A5 BBT en LRSO**

- ODNZKG volgt de BBT en werkt met de LRSO. Ze hebben als dienst ook een actieve rol bij het opstellen van die voorschriften en teksten.
- In de praktijk loopt ODNZKG ook aan tegen sterk verouderd BBT. In bepaalde gevallen zijn deze voorschriften 12 jaar oud. In die gevallen is het toezichtkader ook sterk verouderd en staat dat op (zeer) gespannen voet met de maatschappelijke verwachtingen rond toezicht en handhaving.

### **A6 Actualisatieprogramma vergunningen bedrijven**

- Actualisering van vergunningen voert ODNZKG programmatisch uit. De realisatie van het programma loopt achter. Omdat de ODNZKG vraag gestuurd werkt heeft de actualisatie van vergunningen een lagere prioriteit. Daarnaast besteedt de dienst ook een deel van de actualisatie uit om voortgang in het programma te houden.
- Bij de prioriteitstelling wordt risicogericht gewerkt, dit is ook vastgelegd in de U&H strategie. Daarvoor heeft ODNZKG ook een dashboard ingericht.

### **A7 BTP**

- Alle opdrachtgevers van ODNZKG hebben het basistakenpakket ingebracht. Daarnaast zijn door verschillende gemeenten ook plustaken ingebracht.
- De uitvoering van de bodemtaken en indirecte lozingen is financieel gezien nog niet (volledig) structureel geregeld. ODNZKG heeft de benodigde capaciteit en expertise wel op orde.

## B. Ontwikkelkracht en innovatieruimte

### B1 Ontwikkelkracht en innovatieruimte

- ODNZKG is zich ervan bewust dat de dienst voor een flinke ontwikkelopgave staat. De dienst heeft veel ambities en werkt projectmatig aan de diverse opgaven zoals Seveso6, Samenleving en Organisatie. Procesmatig bestaan er ook wensen zoals integraal + opgave gericht, datagericht + informatie gestuurd. Alles lijkt prioriteit te hebben en er is te weinig focus. Daarbij legt de Seveso-taak druk op het werk. Kortom er lijken teveel projecten die niet allemaal bij te benen zijn door de medewerkers.
- Aan de andere kant zijn er ook mooie voorbeelden van innovatie bij nieuwe taken zoals Label C. ODNZKG heeft van de opdrachtgevers ruimte gekregen om dat goed te doen (geld, urgentie, ect). Dit is als nieuwe taak met toewijding opgepakt en geïmplementeerd.
- De commissie heeft geconstateerd dat de vertaling van strategie naar uitvoering beter kan. Beleidstaal gaat nog niet samen met taal van de werkvloer. Er lijkt in processen en werkafspraken een behoorlijke afstand te bestaan tussen het management en de uitvoerende teams. Interne sturing is wisselend, de A3 methodiek geeft een goede basisstructuur, maar deze methodiek wordt heel wisselend toegepast en het echte gesprek komt moeizaam op gang.
- De directie heeft scherp benoemd welke cultuuromslag ODNZKG zou moeten doormaken. Bezieling is er bij medewerkers en die moet ook behouden blijven, maar die dient gepaard te gaan met zakelijkheid en snelheid, waarin focus en scherpe prioritering vanuit het belang van de maatschappelijke omgeving centraal staan. Daarbij zal er brede aandacht moeten zijn voor de ontwikkeling van soft skills. Er is een leiderschapsprogramma ingericht dat leidinggevendend moet ondersteunen bij het bevorderen van deze cultuuromslag.
- Het organisatie breed lessen trekken, intern terug kijken en daarmee het lerend vermogen versterken, lijkt te ontbreken. Naar oordeel van de commissie worden daar kansen gemist. Bijvoorbeeld na het regionale rekenkamer rapport zijn er vooral organisatorische veranderingen doorgevoerd maar er is nog geen meetbare (organisatie)cultuurverandering.
- Met het "Tata-team" heeft ODNZKG een sterke troef in handen als best practice voor verdere ontwikkeling van de dienst. De commissie trof een sterke mate van urgentiebesef, onafhankelijkheid en ontwikkelgerichtheid aan. En hoewel ODNZKG met dit team al een behoorlijke ontwikkeling heeft doorgemaakt, werd door het team nog veel ruimte voor verbetering gezien. De sterke profilering van dit team zorgt intern soms wel voor onbalans in de organisatie; het management doet er goed aan deze balans te bewaken.

### B2 Financiële middelen voor ontwikkeling en innovatie

- De opdrachtgevers waarderen ODNZKG als een professionele dienst met veel kennis en expertise die steeds zoekt naar verbetering, zoals label C. Dat vertaalt zich in een solide financiële basis voor ontwikkeling en innovatie. 2,5% van de begroting is hiervoor beschikbaar gesteld door de opdrachtgevers.

### B3 Investeren in informatiemanagement en digitalisering

- ODNZKG heeft bij de investeringen in digitalisering zowel aandacht voor het aanboren van nieuwe technologie, als voor de gedragsverandering die nodig is om met deze nieuwe technieken effectief te kunnen werken. Er wordt gewerkt naar een situatie waarbij op basis van data te kunnen bepalen waar grootste belangen liggen en ODNZKG de grootste impact kan hebben.



- De dienst heeft heel veel specifieke dashboards maar de informatie om te sturen is onvoldoende om verschil te maken per team. Daarvoor moet de data nog meer op orde komen, zodat data-gericht en informatie gestuurd werken kan worden gerealiseerd.

#### **B4 Ruimte voor landelijke en inhoudelijke afstemming**

- ODNZKG is actief in landelijke en regionale overleggen en kennisuitwisseling; te noemen zijn: samenwerking Noord-Hollandse OD's, werkgroep ZZS, Seveso6 en Seveso+, platform Afval en Grondstof, Energiebesparing;
- Ondanks deze ruime investering in tijd door deelname aan al deze overleggroepen heeft de ODNZKG ook nog de ambitie meer te willen betekenen voor de andere OD's, waarbij de inzet gericht is op landelijke samenwerking.

#### **B5 Ruimte voor kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering personeel**

- Het opleidingsbudget wordt goed besteed, ODNZKG is goed in staat om medewerkers passend op te leiden en te trainen. Halfjaarlijks heeft het management met de directie een moment om stand van zaken te bespreken.
- ODNZKG is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Die groei is met inzet van velen bereikt. Tegelijkertijd wordt in de gesprekken aangegeven dat het opleiden van steeds weer nieuwe mensen veel van de zittende bemanning vergt en dat de vrees is dat ODNZKG zijn kwaliteitsniveau niet kan handhaven, zijn kernwaarde 'deskundig' niet kan waarmaken, als de dienst niet in staat is om nieuwe medewerkers te blijven aantrekken. Dit is des te klemmender nu gezien de leeftijdsopbouw in de komende jaren veel medewerkers wegens pensionering uittreden.
- Er is een dashboard ontwikkeld voor alle managers om voor hun eigen team opleidingen en ontwikkelingen te kunnen volgen.
- Het verloop is vrij hoog. ODNZKG heeft een programma waarin trainees een jaar in opleiding gaan onder begeleiding van een mentor. Doordat de werkdruk hoog ligt, verloopt dat mentorschap niet altijd even effectief.
- Er bestaat wel zorg over de bezetting en kwaliteit voor Seveso inspecties. De opleiding naar Seveso inspecteur is lang, 2-3 jaar. Pas daarna kan een medewerker zelfstandig aan de slag. Dat legt een behoorlijke druk op de beschikbare capaciteit ondanks dat het cijfermatig op orde is.

#### **B6 Betrokkenheid bij- en voorbereid zijn op wijzigingen wet- en regelgeving**

- ODNZKG wordt geconfronteerd met beleidstekorten en schroomt niet deze aan de kaak te stellen, hetgeen onder andere heeft geleid tot het instellen van de Tafel Beleid en Uitvoering Milieu door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

#### **B7 Outcome-gerichte sturing**

- Omgevingsmanagement biedt ODNZKG het meest tastbare effect van inzet. De dienst heeft externe communicatie en omgevingsmanagement stevig neergezet en een team Meldingen ingericht. Dit heeft merkbaar de publieke opinie over de dienst beïnvloed.
- In bredere zin is outcome gerichte sturing nog in ontwikkeling. Dit wordt ook (h)erkend door het bestuur en de opdrachtgevers. Outcome indicatoren zijn nog niet concreet, en het blijkt lastig passende projectleiders te vinden. Voordat deze indicatoren geconcretiseerd kunnen

worden zal de dienst nog stappen moeten zijn in data-gericht en informatie gestuurd werken.

### **B8 Aanbevelingen Adviescommissie VTH**

- ODNZKG is volledig robuust conform de robuustheidscriteria.
- Daarnaast is ODNZKG actief betrokken bij nagenoeg alle pijlers van het (inmiddels afgeronde) IBP. Van deelname in werkgroepen en inhoudelijke bijdragen tot pijlertrekker.

## C. Ketensamenwerking en Strafrecht

### C1 Strafrechtelijke handhaving

- ODNZKG heeft 6 Boa's in deeltijd. Deze capaciteit is net voldoende om op de meeste prangende zaken te kunnen handhaven. Gelet op de omvang en kenmerken van het werkgebied van ODNZKG zou het volledig beschikbaar maken van de Boa's voor handhaving meer passend zijn.
- De toepassing van strafrechtelijke instrumenten (LHSO) moet, wat betreft de commissie, strakker ingericht worden. Het aantal aangeleverde PV's afgezet tegen het werkgebied van de dienst is niet in verhouding. ODNZKG kan scherper zijn op de toepassing van de LHSO en de inzet van strafrecht.
- Intern delen van informatie door Boa's, voor zover dat legitiem is, kan beter. Hier wordt vooral bedoeld op procesinformatie. Voor de collega's is het nu een "black box" wanneer zaken worden overgedragen aan een Boa. Het delen van (proces)informatie houdt collega's betrokken bij handhaving en kan een positief effect hebben op het inschakelen van Boa's bij een volgende casus.

### C2 Samenspel strafrecht omgevingsdienst/OM/Politie/RIEC

- In de strafrechtketen zijn diverse overleggen waar ODNZKG aan deelneemt. Afstemming op regionaal niveau is op deze wijze periodiek en systematisch geborgd.
- In de praktijk wordt vooral door middel van thematische aanpak en concrete casuïstiek met elkaar samengewerkt.
- Het OM ziet minder PV's binnenkomen dan verwacht mag worden op basis van aantal Boa's en kenmerken van hun werkgebied.

### C3 Samenwerking met overige (handhavings)partners

- Er is een goede samenwerking met de ketenpartners op Seveso-taken bijvoorbeeld met Landelijke benadering Risicobedrijven (LBR) en de (landelijke) collegiale toets.
- ODNZKG erkent wel dat de samenwerking vaak persoonlijk- en netwerk afhankelijk is. De partners geven aan dat er voldoende goede (informele) contacten zijn.
- Voor het grote staalbedrijf in het werkingsgebied van ODNZKG moeten veel (overheids)diensten samenwerken. Iedere dienst heeft eigen rol en verantwoordelijkheid maar vaak ontbrekende regie.
- Naar de mening van de commissie kan ODNZKG in meer het voortouw nemen op operationeel niveau. Expertise, capaciteit en vertrouwen van partners en opdrachtgevers zijn in voldoende mate aanwezig om hier stappen in te zetten.

### C4 Ketentoezicht

- ODNZKG heeft ruim capaciteit (6000 uur) begroot voor het uitvoeren van ketentoezicht. En hoewel er een programmatische aanpak van de afvalketen bestaat moet er nog begonnen worden met de uitvoering.
- Ketentoezicht verloopt nu vooral ad hoc en de regionale samenwerking behoeft verbetering, met name in gerichte ketensamenwerking met gemeente, politie, ILT enz.

## **C5 Informatie-uitwisseling en kennisontwikkeling tussen ketenpartners**

- De Boa's registreren strafrechtelijk zaken in BRS waarmee deze informatie voor partners in de strafrechtketen ook inzichtelijk wordt.
- Tijdens de diverse overleggen als het selectieoverleg en het milieu-informatie overleg wordt door ODNZKG actief informatie gedeeld.
- Het Seveso team is, mede ingegeven door landelijke aandacht voor specifieke inrichtingen binnen het werkgebied van ODNZKG, erg omgevingsgericht.

## D. Onafhankelijkheid

### D1 Mandatering

- ODNZKG heeft volledig mandaat voor de uitvoering van VTH taken tot en met het opleggen van bestuursdwang en de inning van dwangsommen.
- Als reactie op het rapport van de Randstedelijke Rekenkamer zijn alle mandaten geüniformeerd. ODNZKG kent een grote mate van onafhankelijkheid. Dit in combinatie met volledig mandaat zorgt ervoor dat de dienst geen toestemming zal vragen als hij zelf een besluit kan nemen. Dit zorgt soms ambtelijk wel voor frictie, maar bestuurlijk wordt dat vertrouwen en die ruimte gegeven.
- Hoewel de mandaten uniform zijn bestaat er wel verschil in (jaar)opdrachten. Het lijkt ODNZKG goed te lukken om op basis van die mandaten de uitvoering te standaardiseren over de verschillende opdrachtgevers heen.
- ODNZKG kan haar standaard VTH-taken goed los zien van adviezen en belangen. Volgens de opdrachtgevers is de dienst voldoende bestuurlijk sensitief om de juiste onderwerpen en casuïstiek te adresseren.

### D2 Afwijking van advies omgevingsdienst

- Afwijkingen van adviezen van de dienst komen sporadisch voor. Indien er al wordt afgeweken zijn het gevallen die buiten het mandaat van de dienst vallen. Het gaat dan om situaties waar meerdere maatschappelijke belangen spelen, maar waar veiligheid niet in het geding is.

### D3 Aandachtsbedrijvenlijst

- ODNZKG heeft een werkwijze ingericht om bestuurders periodiek te informeren over ontwikkelingen op risico- en aandachtsdossiers.
- Ook indicatoren in het basisbeeld kunnen leiden tot een verscherpt toezichtregime.
- Voor de Seveso-inrichtingen bestaat een gedifferentieerde lijst met zogenaamde zorgbedrijven waarvan, op basis van inspectie, is gebleken dat zij de veiligheid onvoldoende beheersen.

### D4 Balans tussen onafhankelijkheid en nabijheid

- De opdrachtgevers zijn van mening dat de balans tussen onafhankelijkheid en nabijheid bij ODNZKG goed is. De dienst heeft een goed gevoel voor verschillende belangen en posities. De opdrachtgevers vinden een open grondhouding en een fijne gesprekspartner bij de dienst.
- Ook voor de Seveso-taken is ODNZKG volledig onafhankelijk. Het vertrouwen is aanwezig en de bevoegde gezagen worden goed betrokken en geïnformeerd door ODNZKG.
- Van de ketenpartners mag ODNZKG meer de regie pakken in vergunningtrajecten en meer daadkracht tonen. De dienst heeft voldoende mandaat, expertise en aanzien om hier sneller besluiten te nemen en daarmee het proces te versnellen.



## E. Prioritering en Uitvoeringsprogramma's

### E1 Plaats van regionale risico's en trends in uitvoeringsprogramma's

- ODNZKG heeft het proces van meerjaren UVO's (met addendum per jaar) en de U&H strategie goed ingericht. De opdrachtgevers zijn nauw betrokken bij deze wijze van prioriteren en programmeren.
- Echter risicogerichte uitvoering van taken kan wel geprogrammeerd worden maar strookt niet met de financieringssystematiek. Daarom vraagt de stap naar meer risico gericht werken ook een stap in andere vormen van financiering.

### E2 Kwaliteit van analyse en prioritering

- Er is nog onvoldoende sturing op datakwaliteit. Dit staat de verdere ontwikkeling van analyse en prioritering in de weg.
- ODNZKG is goed in staat maatwerk in de jaarprogramma's leveren richting opdrachtgevers.
- Analyses ten behoeve van actualisering en ten behoeve van het basisbeeld gebeurd op twee plaatsten in de organisatie. Naar mening van de commissie ligt er een kans de overall kwaliteit van analyses te verhogen door dat bij elkaar te brengen.

## F. Governance

- De eigenaren van ODNZKG hebben een sterke scheiding aangebracht in de rollen van eigenaar en opdrachtgever. De directeuren hebben als opdrachtgevers hebben echter nog geen gremium.
- ODNZKG heeft samen met de eigenaren een paar goede voorbeelden van afstemming, mandatering en rolverdeling neergezet, bijvoorbeeld de U&H strategie en de wijziging gemeenschappelijke regeling.
- Het bestuur van ODNZKG streeft ernaar om meer inhoudelijk te worden meegenomen in de ontwikkeling van ODNZKG en de daarmee samenhangende besluitvorming. Dat hoeft zeker niet alleen wanneer er iets niet goed gaat, maar ook wanneer zaken wel goed gaan
- Bestuur wil meer voorbereid zijn en/weerbaar voor bezuinigingen. De commissie is mede in dat licht van mening dat bestuur en dienst opnieuw na moeten denken over een financiering en verrekensystematiek.
- De relatie is tussen ODNZKG en eigenaren, opdrachtgevers en directie is goed. Daar is wederzijds waardering voor. De samenwerking is vertrouwd en professioneel er is betrokkenheid en inzicht.
- Er lijkt veel comfort in de relatie tussen OD, eigenaren en opdrachtgevers te zitten. Uit de gesprekken heeft de commissie opgemaakt dat ODNZKG er baat bij zou kunnen hebben als de dienst en zijn opdrachtgevers/eigenaren elkaar meer zouden aanspreken op elkaars rol en elkaar daarmee scherp zouden houden.
- De commissie ziet ook dat de rol van de OR zich nog verder kan ontwikkelen tot stevige gesprekspartner van de bestuurder. De OR krijgt hierin wel steun en er moeten nog de nodige stappen gezet worden. De directie kan verder de OR actief betrekken bij interne processen zoals de audits en de gevolgen daarvan.

## Vervolgstappen

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. Geadviseerd wordt, dit plan gelijktijdig met het Visitatierapport in het DB te agenderen. 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 plan geeft aan met welke frequentie de voortgang van de verbeteracties wordt gerapporteerd in het DB;
- 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.

*\* Drie maanden na oplevering van het definitieve Visitatierapport plaatst Bureau Omgevingsdienst NL het rapport op de website van Omgevingsdienst NL.*

In het kader van de nieuwe wet op de Gemeenschappelijke Regelingen geldt ook een actieve informatieplicht voor de OD. De OD kan dit benutten om raden en Staten te informeren. Uitgangspunt voor de opvolging van de aanbevelingen is dat de verantwoordelijkheid ligt bij het DB/AB van de dienst.

Met bovengenoemde werkwijze beoogt Omgevingsdienst NL transparantie te borgen en betrokken partijen in het VTH-stelsel -waaronder Omgevingsdienst NL zelf- in staat te stellen om vanuit de eigen positie zich op de hoogte te stellen van de voortgang. Het geeft ook de mogelijkheid in gesprek te gaan over de verbeteracties en wie welke rol daarin heeft.

Ten minste eenmaal per 2 jaar maakt Omgevingsdienst NL een overzicht van de voortgang van de verbeteracties t.b.v. de Staat van VTH.

Nadat de eerste visitatiecyclus een feit is, wordt in het kader van de reguliere cyclus bij de volgende visitatie de opvolging van de aanbevelingen c.q. uitvoering van het verbeterplan geagendeerd en besproken.

## Bijlage 1 – Lijst van afkortingen aanpassen

Afkorting	Betekenis
AI	Artificial Intelligence (kunstmatige intelligentie)
BBT	Best beschikbare technieken
Boa	Buitengewoon Opsporingsambtenaar
BRS	Boa Registratie Systeem
BTP	Basistakenpakket
DB/AB	Dagelijks Bestuur / Algemeen Bestuur
ILT	Inspectie voor Leefomgeving & Transport
LHS	Landelijke handhavingsstrategie
LHSO	Landelijke handhavingsstrategie omgevingsrecht
LRSO	Landelijke redactie standaardteksten omgevingsvergunningen
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
OM	Openbaar Ministerie
OR	Ondernemingsraad
P&C-cyclus	Planning- & Control cyclus
PV	Proces Verbaal
RIEC	Regionale Informatie- en Expertisecentra
U&H-strategie	Uitvoerings- en Handhavingsstrategie
UVO	Uitvoeringsovereenkomst
VTH	Vergunningverlening, toezicht en handhaving
ZZS	Zeer zorgwekkende stoffen

## Bijlage 2 – Procesbeschrijving visitatie<sup>1</sup>

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen het proces dat wordt doorlopen bij de uitvoering van een visitatie bij een Omgevingsdienst. Deze procesbeschrijving is gebaseerd op de beschrijving van het conceptprogramma visitatie (Bijlage II uit de rapportage van TG/SPPS<sup>2</sup>), waarin gebruik is gemaakt van de geleerde lessen uit de visitatiemethodiek bij de veiligheidsregio's. Deze procesbeschrijving is verder uitgewerkt op basis van nadere afstemming en de afspraken zoals gemaakt tijdens de mini-conferentie van 23 september 2022.

Voor de visitaties wordt de geldende versie (zie hoofdstuk 3: Wijzigingenbeheer) gevolgd.

### Fase 0 – Voorbereiding en zelfevaluatie

#### Startoverleg

Het visitatieproces start met een startoverleg tussen een vertegenwoordiger van de directie van de omgevingsdienst en een vertegenwoordiger van het visitatiebureau van Omgevingsdienst NL. Hierin worden de scope, inhoud en proces van de visitatie besproken en wordt de gevraagde voorbereiding (in de vorm van een zelfevaluatie) toegelicht. Dit betekent dus onder andere dat de inhoudelijke thema's van de visitatie (zie hoofdstuk 1: Vragenlijst zelfevaluatie) worden toegelicht en verkend. Afgesproken wordt, wie voor de visitatie bij de betreffende omgevingsdienst als secretaris van de visitatiecommissie van Omgevingsdienst NL optreedt. Tot slot worden gezamenlijke basisafspraken gemaakt over de randvoorwaarden.

#### Zelfevaluatie

Aan de hand van het geldende handboek visitatie (zie hoofdstuk 3: Wijzigingenbeheer) voert de te visiteren omgevingsdienst een zelfevaluatie uit. Deze zelfevaluatie is een zelfreflectie aan de hand van de vragenlijst zelfevaluatie (zie hoofdstuk 1) en wordt ondersteund door documentatie en waar mogelijk dossiers/voorbeelden uit individuele zaken.

Het doel van de uit te voeren zelfevaluatie is dat de organisatie zelf een globaal en veelal gedeeld beeld construeert over het functioneren van de organisatie en de resultaten op gebied van de genoemde visitatiethema's en op basis hiervan sterke punten, ontwikkelpunten en verbeterkansen benoemt.

De zelfevaluatie wordt vijf weken (dan wel een in goed overleg met de voorzitter van de visitatiecommissie afgesproken aantal weken) voor het visitatiebezoek opgeleverd aan de secretaris van de visitatiecommissie.

#### Go/No-go

De voorzitter en secretaris van de visitatiecommissie beoordelen in afstemming met de visitatiecommissie of de ontvangen zelfevaluatie voldoende inzicht geeft in het functioneren van de omgevingsdienst om als visitatiecommissie de visitatie voldoende te kunnen voorbereiden en behouden het recht voor om vóór of uiterlijk tijdens het intakegesprek mee te delen dat een verbeterde versie van de zelfevaluatie dient te worden aangeleverd (No-Go), waarna de volgende stappen (intakegesprek, visitatiebezoek) opnieuw dienen te worden gepland. Blijft deze mededeling achterwege dan betekent dit impliciet een Go voor de volgende processtappen.

<sup>1</sup> Handboek visitatie Omgevingsdienst NL, versie 3.1, 2 maart 2023 Hoofdstuk 2

<sup>2</sup> TwynstraGudde/SPPS (30 juni 2022). Rapportage visitatie omgevingsdiensten - Bijlage II Conceptprogramma visitatie.



Uitgangspunt hierbij is dat de omgevingsdienst en de visitatiecommissie streven naar een gedegen zelfevaluatie respectievelijk beoordeling, in het belang van de goede voortgang van het visitatieproces.

### **Intakegesprek**

Het intakegesprek vindt vier weken (dan wel een in goed overleg met de voorzitter van de visitatiecommissie afgesproken aantal weken) voor het visitatiebezoek plaats en wordt gevoerd door de onafhankelijke externe voorzitter van de visitatiecommissie en de secretaris samen met een vertegenwoordiging van de directie van de omgevingsdienst. Op basis van de ontvangen zelfevaluatie wordt in samenspraak bezien welke onderdelen van de VTH-taakuitvoering eventueel extra aandacht behoeven tijdens de interviews, en waar de inhoudelijke focus/verdieping komt te liggen. Daarnaast wordt de visitatie agenda doorgenomen, waarbij zoveel mogelijk per interview het thema/onderwerp en de te interviewen personen/rollen door de secretaris worden ingevuld in het interviewschema van de concept agenda. In dit kader wordt specifiek aandacht besteed aan de deelname van bestuurders. De visitatiecommissie behoudt zich het recht voor hier tijdens de visitatie van af te wijken en functionarissen toe te voegen.

### **Vorbereiding visitatiecommissie**

De leden van de visitatiecommissie ontvangen van de secretaris vier weken (dan wel een in goed overleg met de voorzitter van de visitatiecommissie afgesproken aantal weken) voor het visitatiebezoek de visitatiemethodiek, de zelfevaluatie en het visitatieplan incl. concept-agenda (incl. interviewschema). Na het intakegesprek vindt de inhoudelijke voorbereiding door de commissieleden plaats. Hierbij worden de visitatieleden door de secretaris van de commissie gevraagd de punten die hen opvallen en/of de zaken die zij bij de visitatie aan de orde willen stellen te noteren. In aanloop naar de visitatie zijn de commissieleden geïnformeerd over de visitatiemethodiek en hebben zij een training gehad om de rol als commissielid te kunnen vervullen.

## **Fase 1 – Visitatie**

### **Visitatiebezoek**

Het visitatiebezoek bestaat uit een voorbereidingsdag en een visitatiedag (ook wel aangeduid als 'visitatiedag 1' en 'visitatiedag 2'). Op beide dagen is de visitatiecommissie te gast bij de omgevingsdienst en worden de nodige ruimten ter beschikking gesteld. Tijdens de voorbereidingsdag bereidt de visitatiecommissie tijdens de ochtend en het eerste deel van de middag het visitatiebezoek voor; hierbij wordt geen deelname vanuit de omgevingsdienst verwacht. Aan de hand van de thema's en de zelfevaluatie van de omgevingsdienst wordt besproken welke zaken aan bod komen, waar de focus wordt gelegd en hoe de interview gesprekken worden gevoerd. Aan het eind van de voorbereidingsdag zijn er een kennismakingsgesprek en interview(s) tussen de visitatiecommissie, de directie en een vertegenwoordiging van het bestuur van de omgevingsdienst. Gedurende de tweede dag van de visitatie vinden interviews plaats. De tweede dag wordt afgesloten in een korte bijeenkomst met in elk geval de directie. Ook is er de mogelijkheid om geïnterviewde personen en verdere betrokkenen hierbij aanwezig te laten zijn.

## Kenmerken

In aansluiting op de kenmerken van de visitatie zoals verwoord in de visitatiemethodiek<sup>3</sup>, zijn tijdens de mini-conferentie van 23 september 2022 de volgende kenmerken van het visitatiebezoek onderstreept:

- Leren, ook leren van elkaar;
- Stimuleren, niet naming & shaming;
- Interviews op diverse organisatieniveaus t.b.v. meervoudig perspectief op het functioneren van de organisatie;
- In elke visitatie van het visitatieprogramma monitoren/bevragen op dezelfde parameters/thema's;
- Doorvragen, gericht op onderbouwing;
- Aandacht voor het bestuurlijk-ambtelijk samenspel;
- Transparantie.

De voorzitter van de visitatiecommissie stuurt erop om in gezamenlijkheid hieraan invulling te geven, in het belang van een gedegen visitatieproces en -rapportage.

## Visitatie-agenda

In onderstaande afbeelding vindt u het format voor de agenda van het visitatiebezoek:

Agenda visitatiebezoek				
Dag 1 - Locatie: [naam en adres van hotel in nabijheid van te visiteren OD]				
Tijd	Activiteit	Ruimte	Opmerking	
09:00 - 12:00	Bespreking zelfevaluatie			
12:00 - 13:00	Lunch			
13:00 - 15:00	Vorbereiding interviews directie en bestuur			
15:00 - 17:00	Kennismaking en interviews directie en bestuur		Exact tijdstip ntb	
17:00 - 20:30	Vorbereiding visitatiedag 2 en diner		Tijdstip diner ntb	
Dag 2 - Locatie: [naam en adres van te visiteren OD]				
Tijd	Activiteit	Ruimte	Thema/onderwerp	Wie: Visitatiecommissie / OD
09:00 - 10:00	1e ronde, interview A			
09:00 - 10:00	1e ronde, interview B			
10:00 - 10:30	Afstemingsoverleg visitatiecommissie			Voltallige visitatiecommissie
10:30 - 11:30	2e ronde, interview A			
10:30 - 11:30	2e ronde, interview B			
11:30 - 12:00	Afstemingsoverleg visitatiecommissie			Voltallige visitatiecommissie
12:00 - 12:45	3e ronde, interview A			
12:00 - 12:45	3e ronde, interview B			
12:45 - 13:30	Lunch			
13:30 - 14:00	Afstemingsoverleg visitatiecommissie			Voltallige visitatiecommissie
14:00 - 15:00	4e ronde, interview A			
14:00 - 15:00	4e ronde, interview B			
15:00 - 15:30	Afstemingsoverleg visitatiecommissie			Voltallige visitatiecommissie
15:30 - 16:30	5e ronde, interview A			
15:30 - 16:30	5e ronde, interview B			
16:30 - 17:00	Vorbereiding afsluiting visitatiecommissie			Voltallige visitatiecommissie
17:00 - 17:30	Terugkoppeling en afsluiting visitatiebezoek			Voltallige visitatiecommissie / directie

<sup>3</sup> TwynstraGudde/SPPS (30 juni 2022). Rapportage visitatie omgevingsdiensten, Hoofdstuk 2.

## Rapportage

De visitatiecommissie stelt een rapportage op, daarbij geassisteerd door de secretaris van Omgevingsdienst NL. Dit wordt gedaan op basis van de zelfevaluatie van de omgevingsdienst, aanvullende documenten, de gevoerde gesprekken gedurende de visitatie én het beeld van de visitatiecommissie. De rapportage bevat een representatieve weerslag van de observaties, zowel 'wat gaat goed' als 'wat kan beter'. De zelfevaluatie maakt geen integraal deel uit van het visitatierapport. Het conceptrapport wordt ter beoordeling op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de directie. Op basis hiervan wordt door de visitatiecommissie een definitieve rapportage opgesteld. Deze rapportage wordt gedeeld met de directie van de omgevingsdienst. De directie presenteert de rapportage aan het bestuur en draagt zorg voor actieve openbaarmaking en communicatie met haar partners.

## Fase 2 – Opvolging en evaluatie

### Opvolging Visitatie

Met het opleveren van het visitatierapport komen voor de omgevingsdienst een aantal ontwikkelthema's beschikbaar die een vorm van opvolging nodig hebben en vervolgens geborgd moeten worden. In zijn algemeenheid worden na het visitatieproces:

- verbeter- of ontwikkeldoelen geformuleerd;
- verbeter- of ontwikkelprojecten opgestart;
- verbeteringen doorgevoerd;
- verbeteringen geborgd (in processen, programma's, P&C-cyclus etc.).

De wijze waarop de omgevingsdienst dit verbeter- of ontwikkelproces inricht is aan de organisatie zelf.

Uitgangspunt van de visitatiemethodiek<sup>4</sup> is dat elke omgevingsdienst via de x-jarige reguliere cyclus periodiek opnieuw wordt gevisiteerd, zodat in de volgende visitatie kan worden beoordeeld hoe invulling is gegeven aan de verbeterpunten.

### Evaluatie

Om de kwaliteit van het visitatieproces te verbeteren evalueert de visitatiecommissie na iedere visitatie haar werkzaamheden. Het visitatiebureau van Omgevingsdienst NL faciliteert dit. Hiervoor wordt ook input gevraagd vanuit de omgevingsdienst waar de commissie op bezoek is geweest. De uitkomsten worden als leer- en verbeterpunten gebruikt om het proces en de inhoud van visitaties te professionaliseren.

---

<sup>4</sup> TwynstraGudde/SPPS (30 juni 2022). Rapportage visitatie omgevingsdiensten, Hoofdstuk 2.

# Bijlage 3 – Instructie zelfevaluatie visitatie Omgevingsdienst NL<sup>5</sup>

## Aanleiding en doel

Ter voorbereiding van het visitatiebezoek wordt de dienst gevraagd een zelfevaluatie uit te voeren. Dit document is bedoeld om instructie en praktische toelichting te geven ten behoeve van het uitvoeren van de zelfevaluatie en het opstellen van een zelfevaluatie.

Het voorliggende document dient als aanvulling op het Handboek visitatie van ODNL. Het is bedoeld als een levend document, zodat steeds een geactualiseerde versie kan worden uitgebracht wanneer aanpassing van de werkwijze of behoefte aan toelichting daarom vragen.

## Status Handboek visitatie

Handboek visitatie versie 3.16 blijft de komende tijd gelden, in elk geval gedurende 2023. Dit is de uitkomst van bespreking in de ALV van ODNL dd. 10 en 11 mei 2023 op basis van de uitkomsten van de evaluatie van de pilotfase, zoals verwoord in de Evaluatienotitie<sup>7</sup>.

## Doel zelfevaluatie

Het visitatiehandboek, par. 2.1 omschrijft het doel van de zelfevaluatie als volgt:

*Het doel van de uit te voeren zelfevaluatie is dat de organisatie zelf een globaal en veelal gedeeld beeld construeert over het functioneren van de organisatie en de resultaten op gebied van de genoemde visitatiethema's en op basis hiervan sterke punten, ontwikkelpunten en verbeterkansen benoemt.*

## Toelichting & instructies

### Scope zelfevaluatie

Alle in het Handboek visitatie genoemde thema's en vragen vallen binnen de scope van de zelfevaluatie.

### Gewenste mate van detaillering en uitgebreidheid zelfevaluatie

Geef per vraag een duidelijk en onderbouwd antwoord. Hierbij is het in principe niet nodig in details te treden.

- Verwijs in de antwoorden naar de bijlagen (waar van toepassing).
- Zorg wel dat het zelfevaluatiedocument zelf een consistent en coherent geheel vormt. Dit betekent dat het zelfstandig te begrijpen is, dus zonder de bijlagen te hoeven raadplegen.
- Leg verbanden tussen thema's die raakvlakken hebben.
- Toon zelfreflectie en laat zien hoe en op welke onderwerpen in de organisatie wordt geleerd.
- Geef bij het beantwoorden van de vragen bij voorkeur een korte beschrijving van praktijkvoorbeelden.

---

<sup>5</sup> Versie 20 juni 2023

<sup>6</sup> ODNL, Handboek visitatie 3.1, 2 maart 2023

<sup>7</sup> ODNL, Evaluatie visitatiemethodiek n.a.v. pilotfase visitatie omgevingsdiensten, maart 2023

### **Bijlagen zelfevaluatie**

Uit de evaluatie van de pilotfase dd. 23 februari 2023 is naar voren gekomen dat het wenselijk is, de zelfevaluatie te voorzien van bijlagen.

Voeg bijlagen toe met de volgende informatie:

- Mandaat
  
- Begroting
  
- Beleidsplan
  
- Regionale risicoanalyse
  
- Voorbeeld van jaarprogramma en rapportage
  
- Schematisch overzicht van de overlegstructuur
  
- Organisatie-inrichting
  
- MTO

Uiteraard is het ook mogelijk naar de betreffende informatie te verwijzen door een link op te geven.

### **Evaluatie element**

Zorg dat het zelfevaluatie document niet alleen beschrijft hoe het functioneert, maar ook weergeeft hoe de dienst vindt dat het functioneert. Besteed in de zelfevaluatie aandacht aan het evaluatie element; benoem sterke punten, ontwikkelpunten en verbeterkansen. Het is immers een zelfevaluatie. Benut het proces van opstellen van de zelfevaluatie om de visitatiethema's te bespreken in de organisatie.

### **Beoordeling of informatie voldoende is**

Aan de hand van bovengenoemde elementen beoordeelt de visitatiecommissie of de zelfevaluatie de benodigde informatie biedt om de visitatie te kunnen voorbereiden en neemt op basis daarvan de go/no-go beslissing (Handboek Visitatie, par. 2.1).

### **Actuele thema's**

Maak gebruik van de gelegenheid om in het zelfevaluatie document aan te geven in hoeverre een visitatiethema actueel en relevant is voor de dienst. En om desgewenst thema's aan te dragen die voor de dienst actueel en relevant zijn maar niet in het visitatiekader zijn opgenomen. Tijdens het intakegesprek kan dan worden besproken of en hoe zo'n thema in de visitatie kan worden meegenomen.

Ook kunnen vanuit ODNL via een nieuwe versie van dit document wijzigingen in het visitatiekader worden doorgevoerd, zodat het kader gericht is op de actuele en relevante thema's.

### **Betrokkenheid partners bij visitatie**

De scope van de visitatie is de omgevingsdienst. Dit neemt niet weg, dat de visitatiecommissie van ODNL tijdens het visitatiebezoek ook bestuurders interviewt. Dit is van belang om na te kunnen gaan welk effect de (bestuurlijke) omgeving waarin de dienst functioneert, heeft op de mogelijkheden van de dienst om te functioneren en te werken aan verbeteringen en toekomstige opgaven. De commissie gaat ervan uit dat de betreffende bestuurders vooraf door



de dienst worden geïnformeerd over de visitatie. De suggestie vanuit ODNL is om het zelfevaluatie document te delen met de partners zodat zij zich kunnen voorbereiden op de visitatie.

