

Informatie voor de raad

Onderwerp	-	Begrotingswijziging 2021 en 2022 Omgevingsdienst IJsselland
Portefeuillehouder	-	A. Schuurman (wethouder)
Eenheid	-	Publieksdienstverlening
Contactpersoon	-	M. Borkent
Contactgegevens	-	m.borkent@dalfsen.nl
Openbaarheid	-	Openbaar

Behandeld in collegevergadering van
Behandeling in raadsvergadering van

21 december 2021
24 januari 2022

Kernboodschap:

Het college van B&W stelt u voor:

1. Kennis te nemen van de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 van de Omgevingsdienst IJsselland.
2. Geen zienswijze in te dienen op de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 van de Omgevingsdienst IJsselland.

Toelichting:

Elf gemeenten in de regio IJsselland en de provincie Overijssel zijn eigenaar van de OD. De OD is van hen en is er voor hen. De OD draagt zorg voor de uitvoering van de milieutaken. Hoewel de basis staat, is het noodzakelijk om de OD een groei te kunnen laten maken die nodig is na de eerste (bijna) vier jaren van haar bestaan. Een OD waarvan wij als eigenaren willen dat zij op efficiënte wijze, kwaliteit en toegevoegde waarde levert. Een OD die kan werken aan ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken waar gemeenten en provincie voor staan. Een OD met een professionele bedrijfsvoering, die in staat is informatieverricht te werken en adviseren en die maximaal transparant is over wat de dienst doet en bijdraagt. Dit leidt er toe dat het bestuur van de OD voor het jaar 2023 zal komen met een nieuwe opzet en berekening van de begroting. Vanzelfsprekend in de wetenschap en rekening houdend met de financiële situatie die er in veel gemeenten is. De Raden en Staten worden, rond april/mei 2022, middels de gangbare procedure in de gelegenheid gesteld om een zienswijze in te dienen over die duurzame begroting 2023.

Om te komen tot een duurzame begroting 2023 en gelet op ontwikkelingen in 2022, is het echter ook nodig om de begroting van 2021 en 2022 te wijzigen. Op verzoek van de deelnemers in de OD is afgesproken om die noodzakelijke begrotingswijzigingen in één integrale ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 aan de raden/staten voor te leggen. Op 2 december jl. heeft de OD de begrotingswijzigingen 2021 & 2022 aan haar deelnemers voorgelegd. Conform artikel 32 van de Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst IJsselland ligt deze begrotingswijziging voor ter beoordeling, met de mogelijkheid binnen acht weken een zienswijze in te dienen.

Samenvatting van de wijzigingen

De ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 bevat vier categorieën van wijzigingen:

1. wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur van de OD eerder inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting van 2021 en/of 2022;
2. wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de Cao SGO 2021- 2022;
3. wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig;
4. overige wijzigingen.

De achtergrond en inhoud van de wijzigingen is uitvoerig en complex. Daarom hieronder een puntsgewijze samenvatting. Een inhoudelijke verantwoording van de voorgestelde wijzigingen vindt u op pagina 5 t/m 15 van de bijlage (aanbiedingsbrief). In die bijlage staat per categorie vermeld welke onderwerpen het betreft, waarom voor die onderwerpen een begrotingswijziging nodig is, en wat de financiële gevolgen van de betreffende wijziging zijn. Op pagina 15 staat een samengevat overzicht van alle financiële incidentele en structurele gevolgen in 2021 en 2022 en de gevolgen daarvan voor de gemeentelijke bijdragen.

1. wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur van de OD inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting van 2021 en/of 2022;

- Op 19 december 2019 heeft het AB besloten voor 2020 en 2021 middelen toe te kennen voor de werkzaamheden die voortvloeien uit de nieuwe Omgevingswet. Voor 2020 zijn de middelen al eerder middels een begrotingswijziging opgevraagd. Voor de toegezegde middelen 2021 gebeurt dit middels deze begrotingswijziging.
- Op 7 oktober 2021 heeft AB ingestemd met het projectplan Energie en Duurzaamheid 2022 – 2023: De gevraagde bijdrage voor alle deelnemers gezamenlijk bedraagt voor zowel 2022 als 2023 € 457.725. Van dat bedrag wordt in totaal € 136.540 per jaar gesubsidieerd door de Provincie. Het subsidiedeel komt rechtstreeks binnen bij de deelnemers.
- Ongedekt deel kosten doorontwikkelprogramma 'Samen Toekomstbestendig' (incidenteel): Daarvan was al een deel gedekt uit het voordelig resultaat 2020 en vrijval restant ontwikkelbudget, echter resteert een incidentele benodigde dekking.

2. wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de Cao SGO 2021- 2022:

Er is een (principe)akkoord afgesloten over de CAO SGO 2021-2022. Doorwerking hiervan heeft incidentele en structurele gevolgen voor 2021 en 2022.

3. wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig:

Dit Programma behelst de doorontwikkeling van de OD. Al eerder bent u hierover geïnformeerd. Er is noodzaak om ruim drie jaar na het ontstaan van de OD, de organisatie door te ontwikkelen. Er zijn veel maatschappelijke en wettelijke veranderingen, er is een groei van bedrijven in de regio, en het beheer en gebruik van data en systemen wordt steeds belangrijker. De financiering van de OD is hierop nooit bijgesteld. Uit benchmarks blijkt dat de OD de laagste begroting heeft van alle 29 OD's in het land. De hele doorontwikkeling via genoemd programma loopt langs een aantal deelsporen. Uw raad is hier meermaals over geïnformeerd via informatiebrieven van de OD, de laatste staat bij de ingekomen stukken van de raad van 29 november jl. De wijzigingen die begrotingsgevolgen hebben zijn:

- Herinrichting bedrijfsbureau: bij de start van de OD is de formatie voor bedrijfsvoering te krap gebudgetteerd en deels geen budget toegekend voor noodzakelijke taken die wel (zo goed mogelijk) uitgevoerd worden.
- Verlenging inzet interim-teammanager Bedrijfsbureau en interim-controller (incidenteel)
- Coördinatie primaire teams (structureel): Bij de inbreng van uren voor de OD is in heel beperkte mate rekening gehouden met coördinatie van werkzaamheden, terwijl de omvang van de teams daar wel om vraagt.
- Aanpassen normsalarissen (structureel): Bij de inbreng van de medewerkers van de aangesloten deelnemers heeft de OD budget gekregen op basis van de loonkosten die voor de betreffende medewerkers op dat moment golden. En dus niet op het maximum van de schaal.
- Investeringsimpuls Bedrijfsvoering (incidenteel): Er zit vooral een achterstand in de informatiehuishouding en tegelijkertijd een gebrek aan ontwikkelcapaciteit in de organisatie. De verklaring daarvoor is met name te vinden in de fase van ontwikkeling waarin de jonge organisatie zich bevindt. Bovendien wordt de organisatie overvraagd op de reguliere taakuitvoering, met als gevolg dat doorontwikkeling stopt. De investeringsimpuls is bedoeld voor het treffen van een aantal noodzakelijke maatregelen die betrekking hebben op het verbeteren van de informatiepositie van de OD door intern en bij de partners (milieurelevante en bedrijfsgerelateerde) data, dossiers en archieven veel beter te ontsluiten en toegankelijk te maken, alsook het verbeteren van de samenwerking en het verder uniformeren en uitlijnen van processen en werkafspraken.
- Doorontwikkeling bodeminformatie: er wordt een (beperkte) investering gevraagd voor het verbeteren van de efficiency bij het afhandelen van verzoeken om bodeminformatie.

4. overige wijzigingen.

- De Omgevingswet is (opnieuw) uitgesteld, nu tot 1 juli 2022. Dit is aanleiding om de planning van het projectplan voor de implementatie van de Omgevingswet aan te passen. Op basis van de nog uit te voeren acties en mede vanwege het herhaaldelijk uitstellen van de inwerkingsdatum worden er meer uren begroot dan oorspronkelijk het geval was. Deze uren zijn met name bestemd voor de opleiding van medewerkers en de ondersteuning van partners.

- Op 16 september 2021 heeft het DB (in overleg en afstemming met deelnemers) besloten om na 1 januari 2023 een duurzame toekomstbestendige informatievoorziening te realiseren middels een aanbesteding van een nieuw te contracteren externe leverancier. Om op 1 januari 2023 voorbereid te zijn moet al in 2021 gestart worden met de voorbereidende werkzaamheden.
- De invoering van het hybride werken brengt extra kosten met zich mee.

Financiën:

De begrotingswijzigingen hebben gevolgen voor de bijdrage van Dalfsen aan de OD. Dit betekent voor Dalfsen concreet het volgende:

- 2021: incidenteel € 30.272, dit bedrag wordt verwerkt in de jaarrekening 2021 en komt daarmee tot uitdrukking in het rekeningssaldo. Het saldo van de jaarrekening wordt vervolgens tlv de Algemene Reserve Vrij Besteedbaar gebracht.

- 2022: structureel € 53.750 en incidenteel € 69.856 (= € 123.606). Voorgesteld wordt de dekking hiervan mee te nemen in de 1e bestuursrapportage 2022 (incidentele component) en in de Perspectiefnota 2023 voor het structurele deel.

Vervolg:

Voordat het algemeen bestuur van de Omgevingsdienst een besluit neemt over de aanpassing van de begroting, hebben de Raden van de deelnemende gemeenten (en de Staten van de provincie) de mogelijkheid een zienswijze in te brengen over de voorgenomen begrotingswijziging. Binnen acht weken na dagtekening van de aanbestedingsbrief (2 december) zal ons college hierover bericht zenden aan het dagelijks bestuur van de Omgevingsdienst IJsselland. Het dagelijks bestuur zal vervolgens de begrotingswijziging, voorzien van eventuele zienswijzen van deelnemers, ter vaststelling aanbieden aan het Algemeen bestuur op 17 februari 2022.

In de raadscommissie van maart a.s. staat een evaluatie van de verbonden partijen gepland. Hierbij hoort ook de Omgevingsdienst. We zullen u dan uitvoeriger informeren over de gang van zaken in afgelopen jaren en een vooruitblik naar de toekomst.

Bijlagen:

1. Aanbestedingsbrief Omgevingsdienst IJsselland ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 inclusief bijlagen

Burgemeester en wethouders van de gemeente Dalfsen,

de burgemeester
drs. E. van Lente

de gemeentesecretaris/algemeen directeur
Ing. S.A.D.C. van Geffen

Gemeenteraden en Provinciale Staten van de deelnemers aan
Omgevingsdienst IJsselLand

Zwolle, 2 december 2021

Betreft: ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 van de Omgevingsdienst IJsselLand.

Geachte Raden en Staten,

Op 25 november 2021 heeft het Dagelijks Bestuur van Omgevingsdienst IJsselLand (hierna: de OD) de '*ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022*' vastgesteld. Wij stellen u graag in de gelegenheid om uw zienswijze hierover naar voren te brengen.

In deze brief geven wij een nadere toelichting op nut en noodzaak van deze ontwerpbegrotingswijziging en de relatie met ons Programma Samen Toekomstbestendig. Dit programma is begin 2021 gestart om uitvoering te geven aan de noodzakelijke doorontwikkeling van de OD. Op 14 april, 2 juli en 15 oktober van dit jaar hebben we u hierover per brief geïnformeerd en de uitnodiging gedaan om met ons in gesprek te gaan.

In het kort. Elf gemeenten in de regio IJsselLand en de provincie Overijssel zijn eigenaar van de OD. De OD is van hen en is er voor hen. De OD draagt zorg voor de uitvoering van de milieutaken. Hoewel de basis staat, is het noodzakelijk om de OD een groei te kunnen laten maken die nodig is na de eerste drie jaren van haar bestaan. Een OD waarvan wij als eigenaren willen dat zij op efficiënte wijze, kwaliteit en toegevoegde waarde levert. Een OD die kan werken aan ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken waar gemeenten en provincie voor staan. Een OD met een professionele bedrijfsvoering, die in staat is informatieverricht te werken en adviseren en die maximaal transparant is over wat de dienst doet en bijdraagt.

Dit leidt er toe dat het bestuur van de OD voor het jaar 2023 zal komen met een nieuwe opzet en berekening van de begroting. Vanzelfsprekend in de wetenschap en rekening houdend met de financiële situatie die er in veel gemeenten is. De Raden en Staten worden, rond april/mei volgend jaar, middels de gangbare procedure in de gelegenheid gesteld om een zienswijze in te dienen over die duurzame begroting 2023.

OD IJsselLand
Lübeckplein 2
8017 JZ Zwolle
Postbus 40252
8004 DG Zwolle
088 525 10 50
info@odijsselLand.nl
www.odijsselLand.nl

KVK 68066805
BTW NL857287722B01
IBAN NL23 BNGH 028 5172 956
BIC BNGHNL26

Om te komen tot een duurzame begroting 2023 en gelet op ontwikkelingen in 2022, is het echter ook noodzakelijk om de begroting van 2021 en 2022 te wijzigen. Op verzoek van onze eigenaren is afgesproken om die noodzakelijke begrotingswijzigingen in één integrale ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 aan u voor te leggen.

De ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 bevat vier categorieën van wijzigingen:

1. wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur van de OD inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting van 2021 en/of 2022;
2. wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de Cao SGO 2021-2022;
3. wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig;
4. overige wijzigingen.

Een inhoudelijke verantwoording van de voorgestelde wijzigingen vindt u in bijlage 1 bij deze aanbiedingsbrief. In die bijlage staat per categorie vermeld:

- welke onderwerpen het betreft;
- waarom voor die onderwerpen een begrotingswijziging nodig is;
- wat de financiële gevolgen van de betreffende wijziging zijn.

In bijlage 2 is berekend wat voor iedere deelnemer afzonderlijk de financiële gevolgen zijn van de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022.

Graag stellen wij u in de gelegenheid uw zienswijze naar voren te brengen over de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022. Gelet op de wettelijke termijnen van de P&C-cyclus van de OD, vragen wij u een eventuele zienswijze in te dienen binnen 8 weken na dagtekening van deze brief en deze te richten aan het dagelijks bestuur van de OD IJsselLand, t.a.v. de voorzitter, de heer M.W. Offinga.

Tot slot nog het volgende. Wellicht vraagt u zich af waarom de OD relatief vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen een ontwerpbegrotingswijziging aan u voorlegt. In het kort komt het erop neer dat zonder tijdige besluitvorming op deze ontwerpbegrotingswijziging het proces van noodzakelijke doorontwikkeling van de OD in ernstige mate stagneert, de implementatie en uitvoering van belangrijke maatschappelijke opgaven (zoals de Omgevingswet en het project Energie & Duurzaamheid) niet kan worden voltooid en de OD niet kan voldoen aan haar verplichtingen uit de Cao SGO. Wij vragen daarom uw begrip voor de timing van deze ontwerpbegrotingswijziging.

Heeft u vragen over deze brief, dan verzoeken wij u om contact op te nemen met onze directiesecretaris, de heer J.H. (Jurjen) Bos, via j.bos@odijsselland.nl

Met vriendelijke groet,

Maarten Offinga
Voorzitter Omgevingsdienst IJsselland

Bijlagen:

1. Adviesnota voor het Dagelijks Bestuur met de inhoudelijke motivering van de wijzigingen;
2. Overzicht financiële gevolgen en verdeling deelnemers.

Adviesnota voor het Dagelijks Bestuur

Onderwerp	Ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022
Datum nota	11 november 2021
Datum vergadering	25 november 2021
Auteur	J.H. Bos
Functie/team	directiesecretaris
Telefoon	
Status	definitief
Portefeuillehouder	J.M. Vroomen
Bijlagen	4
Afgestemd met	P.J. Van Zanten, J. Badenhop en B. Meijer

Voorgestelde behandeling

- Opinievormend
- X ter besluitvorming, bespreekpunt
- ter besluitvorming, hamerstuk
- Anders, nl.....

Voorgestelde routing

- Alleen besluit door DB => informeren AB
- Voorstel vanuit DB => besluit AB
- X Anders nl. voorstel vanuit DB => zienswijze raden en staten => besluit AB

Voorstel/ontwerp besluit:

Voorgesteld wordt:

1. de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 vast te stellen;
2. de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 voor zienswijzen voor te leggen aan de gemeenteraden en provinciale staten;
3. de definitieve begrotingswijziging 2021 en 2022 op 17 februari 2022 ter besluitvorming voor te leggen aan het AB.

Besluit d.d.....

- Besluit conform
- Gewijzigd besluit:
- Voorstel aangehouden tot

voorzitter,
M.W. Offinga

secretaris,
P.J. van Zanten

Toelichting voorstel

Op 8 juli 2021 is de begroting 2022 vastgesteld. Deze begroting was nog op de oude leest geschoeid, wetende dat we in 2022 toewerken naar een duurzame begroting 2023, waarin de uitkomsten van het Programma Samen Toekomstbestendig een plek gaan krijgen.

Bij de behandeling van de begroting 2022 op 8 juli 2021, is reeds geconstateerd dat op weg naar de duurzame begroting 2023 en gelet op ontwikkelingen in 2022, het noodzakelijk is om de begroting van 2021 en 2022 te wijzigen. Op verzoek van onze deelnemers, is afgesproken om die noodzakelijke begrotingswijzigingen in één integrale begrotingswijziging 2021 en 2022 aan u voor te leggen.

Vandaag vragen wij u dan ook om de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 vast te stellen en deze vervolgens voor te leggen aan de Raden en Staten, teneinde hen in de gelegenheid te stellen hun zienswijze hierover naar voren te brengen.

De ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 bevat 4 categorieën van wijzigingen:

- 1. Wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting van 2021 en/of 2022**
- 2. Wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de CAO SGO 2021-2022**
- 3. Wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig**
- 4. Overige wijzigingen**

Dit leidt tot het volgende overzicht:

1. Wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting 2021 en/of 2022

Omgevingswet 2021
Energie en Duurzaamheid
Ongedekt deel kosten programma Samen Toekomstbestendig
Subtotaal besluiten Algemeen Bestuur

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	218.280		457.725
	171.000		
-	389.280	-	457.725

2. Wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de CAO SGO 2021-2022

Nabetaling (principe)akkoord CAO SGO
Aanpassen salarissen als gevolg van CAO afspraken
Subtotaal CAO afspraken

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	132.000		
		163.000	
-	132.000	163.000	-

3. Wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig

Spoor 1. Verbeteren Bedrijfsvoering
Herinrichten bedrijfsbureau
Verlenging inzet interim-teammanager Bedrijfsbureau en interim-controller
Coördinatie primaire teams
Aanpassen loonkosten naar maximum van de schaal
Investeringsimpuls bedrijfsvoering (afkomstig uit spoor 4):
- Verbeteren onderlinge samenwerking teams OD
- Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers
- Ontsluiten en vastleggen dossiers in IJVI
- Uniformeren werkprocessen + mandatering deelnemers
- Aanschaf + implementatie GEO-informatiesysteem
Spoor 4. Efficiëncypotentieel
- Bodeminformatie (kosten/baten analyse door externe projectleider)
- Bodemmeldingen (risicogericht beoordelen van meldingen)
Subtotaal Samen Toekomstbestendig

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
		498.000	100.000
		233.000	
		181.000	
			115.000
			40.000
			40.000
			30.000
			150.000
			25.000
			0
-	-	912.000	500.000

4. Overige wijzigingen

Meerkosten Omgevingswet 2021
Omgevingswet 2022
Hybride werken
Ontvlechting ICT (wel DB besluit dat duurzame toekomstbestendige informatievoorziening na 1 januari 2023 wordt verkregen)
Subtotaal overige aanpassingen

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	84.150		243.100
		-	
	PM		70.000
-	84.150	-	313.100

Totaal generaal

-	605.430	1.075.000	1.270.825
---	----------------	------------------	------------------

Hierna volgt per categorie, per onderdeel een toelichting:

1. Wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting van 2021 en/of 2022

	2021		2022	
	Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
Omgevingswet 2021 Energie en Duurzaamheid Ongedekt deel kosten programma Samen Toekomstbestendig		218.280		457.725
Subtotaal besluiten Algemeen bestuur	-	389.280	-	457.725

Omgevingswet 2021 (incidenteel)

Op 19 december 2019 heeft het AB besloten middelen toe te kennen voor de werkzaamheden die voortvloeien uit de nieuwe Omgevingswet voor 2020 en 2021. Voor 2020 zijn de middelen middels een begrotingswijziging opgevraagd. Voor de toegezegde middelen 2021 (€ 218.280) gebeurt dit middels deze begrotingswijziging.

Energie en Duurzaamheid (incidenteel 2022 en 2023)

Op 7 oktober 2021 heeft AB ingestemd met het projectplan Energie en Duurzaamheid 2022 – 2023. De gevraagde bijdrage voor alle deelnemers gezamenlijk bedraagt voor zowel 2022 als 2023 € 457.725. Van dat bedrag wordt in totaal € 136.540 per jaar gesubsidieerd door de Provincie. Het subsidiedeel komt rechtstreeks binnen bij de deelnemers.

Ongedekt deel kosten Programma 'Samen Toekomstbestendig' (incidenteel)

Het programma wordt voor een belangrijk deel afgerond in 2021 waarbij we er vanuit gaan dat het gevraagde budget toereikend is. In 2021 is een bedrag van € 150.000 ten laste van de exploitatie gebracht omdat de inzet van het hoofd bedrijfsvoering en de controller betrekking hebben gehad op de dagelijkse gang van zaken. Daardoor kan het gevraagde budget van € 575.000 worden verlaagd naar € 425.000. Daarvan was al een deel gedekt uit het voordelig resultaat 2020 en vrijval restant ontwikkelbudget. In totaal € 254.000. Blijft over als incidenteel te dekken € 171.000. Een deel van het gevraagde, maar nog niet bestede, budget wordt overgeheveld naar 2022 omdat die werkzaamheden dan ook uitgevoerd gaan worden.

2. Wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de CAO SGO 2021-2022

	2021		2022	
	Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
Nabetaling (principe)akkoord CAO SGO Aanpassen salarissen als gevolg van CAO afspraken		132.000	163.000	
Subtotaal CAO afspraken	-	132.000	163.000	-

Nabetaling voortvloeiend uit het (principe)akkoord over de CAO SGO 2021-2022

In de CAO is een principe akkoord afgesproken dat iedere medewerker met terugwerkende kracht eenmalig € 300 Corona onkostenvergoeding krijgt en een eenmalige uitkering van € 900. Bedrag op basis van 110 medewerkers bedraagt € 132.000. De uitbetaling vindt nog plaats ten laste van jaar 2021.

Aanpassen salarissen als gevolg van CAO afspraken

In november 2021 zijn nieuwe CAO afspraken bekend geworden. Voor 2022 betekent dat een doorwerking van de aanpassing van de salarissen van 1,5% per 1 december 2021 en daarbovenop 2,4% per 1 april 2022. Gemiddelde loonstijging is 3,33% op jaarbasis. Daarvan is opnieuw een berekening gemaakt. Daarbij is overigens rekening gehouden met een loonindex van 1,3% die al in de begroting 2022 was verwerkt.

3. Wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig

	2021		2022	
	Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
Spoor 1. Verbeteren Bedrijfsvoering				
Herinrichten Bedrijfsbureau			498.000	
Verlenging inzet interim-teammanager Bedrijfsbureau en interim-controller				100.000
Coördinatie primaire teams			233.000	
Aanpassen loonkosten naar maximum van de schaal			181.000	
Investeringsimpuls bedrijfsvoering (afkomstig uit spoor 4):				
- Verbeteren onderlinge samenwerking teams OD				115.000
- Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers				40.000
- Ontsluiten en vastleggen dossiers in IJVI				40.000
- Uniformeren werkprocessen + mandatering deelnemers				30.000
- Aanschaf + implementatie GEO-informatiesysteem				150.000
Spoor 4. Efficiëncypotentieel				
- Bodeminformatie (kosten/baten analyse door externe projectleider)				25.000
- Bodemmeldingen (risicogericht beoordelen van meldingen)				0
Subtotaal Samen Toekomstbestendig	-	-	912.000	500.000

Spoor 1. Verbeteren Bedrijfsvoering

Herinrichten Bedrijfsbureau (structureel)

In het kader van Spoor 1 van het programma 'Samen Toekomstbestendig' is bottom-up een capaciteitsmeting uitgevoerd voor de bepaling van de noodzakelijke omvang van het Bedrijfsbureau. In die meting is objectief vastgesteld hoeveel tijd nodig is om een taak naar behoren uit te voeren en wat de frequentie van de taak is. De uitkomst is afgezet tegen het beschikbare budget.

Conclusie is dat het budget niet toereikend is voor de taken die het bedrijfsbureau uit (moet) voeren. Deels komt dat doordat bij de start van de Omgevingsdienst de formatie voor bedrijfsvoering te krap is gebudgetteerd en deels doordat er geen budget is toegekend voor noodzakelijke taken die wel (zo goed mogelijk) uitgevoerd worden.

De grootste structurele knelpunten doen zich formatief voor op de volgende onderdelen:

Communicatie	€ 63.000
ICT	€ 162.000
Secretariaat	€ 78.000
Overige onderdelen	€ 21.000
Totaal structurele knelpunten	€ 324.000

Daarnaast is vastgesteld dat een aantal taken niet of niet voldoende wordt uitgevoerd terwijl deze wel noodzakelijk zijn om de bedrijfsvoering kwalitatief en toekomstbestendig uit te voeren:

Coördinatietaken bedrijfsbureau	€ 75.000
Kwaliteitsontwikkeling	€ 37.000
Planning & Control: AO en IC werkzaamheden	€ 25.000
Communicatie: Website onderhoud	€ 12.000
Beleidsontwikkeling Bedrijfsvoering	€ 25.000
Totaal niet uitgevoerde noodzakelijke werkzaamheden	€ 174.000

Totaal extra benodigd voor het bedrijfsbureau € 498.000

Uit de reflectie van Seinstra en Partners uit december 2020 bleek dat de OD IJsselland op het onderdeel Overhead als laagste scoort ten opzichte van andere diensten. Dit is ook bevestigd in het onderzoek dat in opdracht van het ministerie van I&W afgelopen zomer is uitgevoerd. Dat wordt op basis van de uitgevoerde capaciteitsmeting rechtgetrokken.

In bijlage 2. is een informerende nota opgenomen over het proces, de bevindingen en uitkomsten van de capaciteitsmeting die ten grondslag ligt aan bovenstaande berekening.

Verlenging inzet interim-teammanager Bedrijfsbureau en interim-controller (incidenteel)

De werkzaamheden van beide interim-medewerkers kunnen nog niet worden beëindigd per 31 december 2021. Er liggen nog opgaven met betrekking tot de inrichting van het Bedrijfsbureau en diverse verbeteropgaven.

We gaan uit van een inzet van de interim-teammanager Bedrijfsbureau i.o. tot en met 31 december 2022 en de inzet van de interim-controller tot en met 30 september 2022. In de berekening van het benodigde budget gaan we uit van een inzet van 32 uur per week. De beschikbare budgetruimte voor beide functies wordt mede ingezet ter dekking van de kosten. Netto kosten worden ingeschat op € 100.000.

Coördinatie primaire teams (structureel)

Bij de inbreng van uren voor de OD is in heel beperkte mate rekening gehouden met coördinatie van werkzaamheden, terwijl de omvang van de teams daar wel om vraagt. Een MT van 5 fte is niet toereikend om een personeelsbestand van 110 fte + ca 30 inhuurmedewerkers aan te sturen en daarvoor de plannings te maken. Coördinatie maakt geen onderdeel uit van de producten in de jaaropdracht, maar er moet wel capaciteit voor beschikbaar zijn. De omvang van de formatie van de primaire teams wordt afgestemd op de omvang van de jaaropdracht.

Uitsluitend Team Toezicht en Handhaving heeft vanaf de start 2 fte coördinatie meegekregen voor een formatie omvang van 34 fte. Als het uitgangspunt 1 coördinator op 17 fte van team Toezicht en Handhaving wordt toegepast op de teams van Vergunningen en Advies heeft dat het volgende effect:
formatie (2021) team Vergunningen: 18,1 fte = 1,1 fte coördinator, formatie (2021) team Advies: 26,3 fte = 1,6 fte coördinator.

Op basis van schaal 10 (prijspeil 2022: € 86.300) leidt dat tot structurele kosten voor	
Team Vergunningen 1,1 x € 86.300 =	€ 95.000
Team Advies 1,6 fte x € 86.300 =	<u>- 138.000</u>
Totaal structureel per jaar	<u>€ 233.000</u>

Als bijlage 4. is een informerende nota opgenomen over de achtergrond en noodzaak van het structureel organiseren van de coördinatietaak binnen de primaire teams.

Aanpassen normsalarissen (structureel)

Bij de inbreng van de medewerkers van de aangesloten deelnemers heeft de OD budget gekregen op basis van de loonkosten die voor de betreffende medewerkers op dat moment golden. En dus niet op het maximum van de schaal. In de jaren na 2018 is de OD uitsluitend gecompenseerd voor de algemene loonindexatie. Periodieke verhogingen heeft de OD steeds uit eigen budget moeten betalen.

In de uitgangspuntenbrief voor de duurzame begroting is opgenomen dat het maximum van de schaal als uitgangspunt gaat dienen. Op basis daarvan is een berekening gemaakt:

	2021
Benodigd budget	7.911.000
Bij: sal.verhoging per 1 december	10.000
Totaal	7.921.000
Beschikbaar budget	7.740.000
verschil	181.000

Hieruit blijkt dat het verschil tussen de normloonkosten 2021 en het beschikbare budget voor dat jaar € 181.000 bedraagt. We stellen voor om het te lage budget 2021 niet alsnog op te vragen, maar voor 2022 is die aanvulling wel nodig.

Investeringsimpuls Bedrijfsvoering (incidenteel)

Naast structurele uitbreiding van de formatie blijkt uit de capaciteitsmeting en tevens uit het onderzoek van Berenschot als onderdeel van Spoor 4 (zie bijlage 3), dat een incidentele investeringsimpuls noodzakelijk is om de bedrijfsvoering op orde te brengen. Er zit vooral een achterstand in de informatiehuishouding en tegelijkertijd een gebrek aan ontwikkelcapaciteit in de organisatie. De verklaring daarvoor is met name te vinden in de fase van ontwikkeling waarin onze jonge organisatie zich bevindt. Bovendien wordt de organisatie overvraagd op de reguliere taakuitvoering, met als gevolg dat doorontwikkeling stopt.

De investeringsimpuls is bedoeld voor het treffen van een aantal noodzakelijke maatregelen die betrekking hebben op het verbeteren van de informatiepositie van de OD door intern en bij de partners (milieurelevante en bedrijfs- gerelateerde) data, dossiers en archieven veel beter te ontsluiten en toegankelijk te maken, alsook het verbeteren van de samenwerking en het verder uniformeren en uitlijnen van processen en werkafspraken.

In de rapportage van Berenschot worden voor de hieronder genoemde onderwerpen de volgende investeringsbedragen genoemd voor 2022:

Onderwerp	Omschrijving	€ in 2022
Verbeteren onderlinge samenwerking teams OD	Inzet medewerkers teams	115.000
Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers	Interne en externe inzet	40.000
Ontsluiten en vastleggen dossiers in IJVI	Interne en externe inzet	40.000
Uniformeren werkprocessen + mandatering deelnemers	Uniformering interne en externe afspraken	30.000
Aanschaf + implementatie GEO-informatie systeem	Inzet externe projectleider	75.000
	Inzet specialisten OD	75.000
	ICT investering	PM
Subtotaal		375.000

Spoor 4. Efficiëncypotentieel

In Spoor 4 heeft een werkgroep van medewerkers van de OD en onze deelnemers, ondersteund door Berenschot, onderzoek gedaan naar interne (bij de dienst zelf) en externe maatregelen (bij de deelnemers) die de efficiency van de OD kunnen verbeteren.

Het onderzoek leidt tot een andere uitkomst dan we van tevoren hadden gedacht. Na het doorlopen van de onderzoekstappen blijkt de OD volgens het door Berenschot geschetste model van organisatieontwikkeling nog midden in de transitie te zitten om “uit de badkuip” te komen. Een smalle focus op efficiëncymaatregelen bij de dienst zou in deze fase een nadelig effect hebben op zowel de dienst als haar deelnemers. De samenwerking is nog niet op een dusdanig niveau dat de randvoorwaarden goed zijn ingevuld om daadwerkelijk tot efficiency te kunnen komen. De conclusie van het onderzoek is dat de OD en haar deelnemers vooral samen moeten focussen op het op orde brengen van de basis: het scheppen van randvoorwaarden voor een effectieve en efficiënte uitvoering in plaats van het opleggen van een slecht onderbouwde financiële efficiëncyclaim voor de nabije toekomst. Het is zaak om in deze fase van de transitie door te pakken en te investeren zodat de volgende stappen in de ontwikkeling van de dienst gezet kunnen worden.

Voorgaande heeft geleid tot een set van noodzakelijke basismaatregelen (investeringsimpuls bedrijfsvoering), zoals hierboven beschreven onder Spoor 1.

Daarnaast wordt een (beperkte) investering gevraagd voor het verbeteren van de efficiency bij het afhandelen van verzoeken om bodeminformatie (meer dan 1.000 op jaarbasis) en het afhandelen van meldingen op grond van het Besluit bodemkwaliteit (meer dan 1.500 op jaarbasis). Het doorvoeren van maatregelen op dit vlak levert met een beperkte financiële impuls, significante tijdswinst op.

Onderwerp	Omschrijving	€ in 2022
Bodeminformatie	Kosten/baten analyse door externe projectleider	25.000
Bodem meldingen	Risicogericht beoordelen van meldingen	0
Subtotaal		25.000

4. Overige wijzigingen

Meerkosten Omgevingswet 2021
Omgevingswet 2022
Hybride werken
Ontvlechting ICT (wel DB besluit dat duurzame toekomstvaste informatievoorziening na 1 januari 2023 wordt verkregen)
Subtotaal overige aanpassingen

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	84.150		243.100
	P.M.		70.000
-	84.150	-	313.100

Meerkosten Omgevingswet 2021 en 2022 (incidenteel)

De Omgevingswet is (opnieuw) uitgesteld, nu tot 1 juli 2022. Dit is aanleiding om de planning van het projectplan voor de implementatie van de Omgevingswet aan te passen. Op basis van de nog uit te voeren acties en mede vanwege het herhaaldelijk uitstellen van de inwerkingsdatum worden er meer uren begroot dan oorspronkelijk het geval was. Deze uren zijn met name bestemd voor de opleiding van onze medewerkers en de ondersteuning van onze partners. Mede op basis van een urenanalyse is gezocht naar dekking voor de extra uren. Een deel van deze uren wordt door de Omgevingsdienst uit eigen middelen gedekt.

Middels deze begrotingswijziging wordt gevraagd om de extra benodigde uren te dekken. Aanvullend voor 2021 wordt € 84.150 gevraagd en voor 2022 € 243.100. Dit voorstel is op 6 september en 11 oktober in het AAO behandeld, wordt op 25 november voorgelegd aan het DB en op 16 december ter besluitvorming aan het AB.

Ontvlechting ICT (incidenteel)

Op 16 september 2021 heeft het DB besloten om na 1 januari 2023 een duurzame toekomstbestendige informatievoorziening te realiseren middels een aanbesteding van een nieuw te contracteren externe leverancier. Om op 1 januari 2023 voorbereid te zijn moet al in 2021 gestart worden met de voorbereidende werkzaamheden. In BERAP 2 is aangegeven dat de voorbereidingskosten worden ingeschat op € 150.000, waarvan € 75.000 gedragen wordt door de gemeente Zwolle. Het resterende bedrag willen we dekken uit het rekeningresultaat 2021. We nemen deze post voorlopig als PM mee. Daarnaast verwachten we in 2022 nog eenmalig € 70.000 inrichtingskosten te moeten maken. Het gaat hier om een inschatting. We rapporteren hierover in de BERAP's van 2022.

Hybride werken (structureel)

De invoering van het hybride werken brengt extra kosten met zich mee. Medewerkers worden gefaciliteerd voor een thuiswerkplek. Die kosten worden geactiveerd en afgeschreven in 8 jaar. Daarnaast hebben medewerkers vanuit de CAO recht op een thuiswerkvergoeding. De hoogte daarvan bedraagt € 2,- netto per dag.

Met de invoering van het hybride werken gaan we ervan uit dat de medewerkers de helft van hun tijd thuis werken. Dat levert een verwacht voordeel op in de reiskosten. Dat voordeel brengen we in mindering op de verwachte structurele kosten van het thuiswerken. De netto structurele last wordt volledig gecompenseerd door de vrijval van geraamde reiskosten.

Beoogd resultaat

Het vaststellen van de begrotingswijziging 2021 en 2022.

Kader

Het kader voor het opstellen van de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 wordt in de kern gevormd door de Wet gemeenschappelijke regelingen, de Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst IJsselland en de Financiële Verordening Omgevingsdienst IJsselland.

Argumenten

We beogen met de begroting de gemeenteraden en Provinciale Staten te informeren over de uit de begrotingswijziging voortvloeiende financiële gevolgen, zodat zij hun kaderstellende, vertegenwoordigende en controlerende rollen kunnen vervullen.

Risico's

Het niet of gedeeltelijk toekennen van budgetten die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig zal tot gevolg hebben dat (een deel) van de noodzakelijk geachte werkzaamheden niet of niet langer uitgevoerd kunnen worden. Dat schaadt de kwalitatieve dienstverlening van de OD.

Het niet toekennen van de gevraagde middelen voor de voorbereiding op de Omgevingswet zal tot gevolg hebben dat we niet op tijd klaar zijn voor een kwalitatief goede uitvoering van de nieuwe Omgevingswet.

Als geen of minder middelen worden toegekend voor de ontvlechting ICT kan de dienst niet langer functioneren. De overeenkomst met Zwolle/ONS ten aanzien van de ICT voorzieningen wordt per 1 januari 2023 beëindigd.

Kanttekening

In deze begrotingswijziging zijn nog niet de eventuele effecten uit Spoor 2 (duurzame begroting) en Spoor 3 (herijken financieringsgrondslag) van het programma Samen Toekomstbestendig verwerkt.

De uitkomsten van het programma Samen Toekomstbestendig worden op 20 januari 2022 ter besluitvorming worden voorgelegd aan het AB. Dat AB-besluit bevat daarmee de kaders en de uitgangspunten voor de duurzame (meerjaren)begroting van 2023 en verder. Voor het vaststellen van de begroting 2023 wordt de volgende route gevolgd (uitgaande van de wettelijk p&c-cyclus):

1. op 8 april 2022 stelt het DB de ontwerpbegroting 2023 vast en stuurt deze aan Raden en Staten om hen in de gelegenheid te stellen hun zienwijze hierover naar voren te brengen;
2. op 7 juli 2022 stelt het AB de definitieve begroting 2023 vast.

Uitvoering

Na goedkeuring van de ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 zal deze voor een zienswijze worden voorgelegd aan de gemeenteraden en Provinciale Staten. De zienswijzetermijn bedraagt 8 weken. Vervolgens wordt de begrotingswijziging 2021 en 2022 op 17 februari 2021, voorzien van de eventuele zienswijzen, ter goedkeuring aangeboden aan het Algemeen Bestuur.

Communicatie/draagvlak

De ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022 is op 11 november in het FO besproken en op 15 november in het AAO.

Bijlagen

1. Berekening bijdrage deelnemers (tabel)
2. Informerende Nota inzake capaciteitsmeting Spoor 1
3. Rapportage Berenschot inzake Spoor 4
4. Informerende Nota inzake Coördinatie primaire teams

Bijlage 1. Berekening bijdrage deelnemers

Berekening bijdrage deelnemers								
Deelnemer	Perc obv begroting	2021			2022			
		Structureel	Incidenteel	Totaal	Structureel	Incidenteel		Totaal
						Energie en duurzaamheid	Overige incidentele posten	
Gemeente Dalfsen	5,0%	0	30.272	30.272	53.750	€ 29.201	€ 40.655	123.606
Gemeente Deventer	14,0%	0	84.760	84.760	150.500	€ 70.476	€ 113.834	334.810
Gemeente Hardenberg	10,3%	0	62.359	62.359	110.725	€ 62.858	€ 83.749	257.332
Gemeente Kampen	9,0%	0	54.489	54.489	96.750	€ 39.949	€ 73.179	209.878
Gemeente Olst-Wijhe	5,2%	0	31.482	31.482	55.900	€ 14.428	€ 42.281	112.609
Gemeente Ommen	3,4%	0	20.585	20.585	36.550	€ 22.238	€ 27.645	86.433
Gemeente Raalte	7,6%	0	46.013	46.013	81.700	€ 40.736	€ 61.796	184.232
Gemeente Staphorst	4,7%	0	28.455	28.455	50.525	€ 21.468	€ 38.216	110.209
Gemeente Steenwijkerland	8,4%	0	50.856	50.856	90.300	€ 36.371	€ 68.300	194.971
Gemeente Zwartewaterland	5,9%	0	35.720	35.720	63.425	€ 25.022	€ 47.973	136.420
Gemeente Zwolle	15,5%	0	93.842	93.842	166.625	€ 94.978	€ 126.031	387.634
Provincie Overijssel	11,0%	0	66.597	66.597	118.250		€ 89.441	207.691
	100,0%	-	605.430	605.430	1.075.000	457.725	813.100	2.345.825

Bijlage 2 bij aanbestedingsbrief Raden en Staten: financiële gevolgen ontwerpbegrotingswijziging 2021 en 2022.

1. Wijzigingen waarover het Algemeen Bestuur inhoudelijk al besloten heeft, maar die middels een begrotingswijziging nog moeten landen in de begroting 2021 en/of 2022

Omgevingswet 2021
Energie en Duurzaamheid
Ongedekt deel kosten programma Samen Toekomstbestendig
Subtotaal besluiten Algemeen Bestuur

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	218.280		457.725
	171.000		
-	389.280	-	457.725

2. Wijzigingen die voortvloeien uit het (principe)akkoord over de CAO SGO 2021-2022

Nabetaling (principe)akkoord CAO SGO
Aanpassen salarissen als gevolg van CAO afspraken
Subtotaal CAO afspraken

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	132.000		
		163.000	
-	132.000	163.000	-

3. Wijzigingen die voortvloeien uit het Programma Samen Toekomstbestendig

Spoor 1. Verbeteren Bedrijfsvoering
Herinrichten bedrijfsbureau
Verlenging inzet interim-teammanager Bedrijfsbureau en interim-controller
Coördinatie primaire teams
Aanpassen loonkosten naar maximum van de schaal
Investeringsimpuls bedrijfsvoering (afkomstig uit spoor 4):
- Verbeteren onderlinge samenwerking teams OD
- Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers
- Ontsluiten en vastleggen dossiers in IUVI
- Uniformeren werkprocessen + mandatering deelnemers
- Aanschaf + implementatie GEO-informatiesysteem
Spoor 4. Efficiëncypotentieel
- Bodeminformatie (kosten/baten analyse door externe projectleider)
- Bodemmeldingen (risicogericht beoordelen van meldingen)
Subtotaal Samen Toekomstbestendig

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
		498.000	
			100.000
		233.000	
		181.000	
			115.000
			40.000
			40.000
			30.000
			150.000
			25.000
			0
-	-	912.000	500.000

4. Overige wijzigingen

Meerkosten Omgevingswet 2021
Omgevingswet 2022
Hybride werken
Ontvlechting ICT (wel DB besluit dat duurzame toekomstbestendige informatievoorziening na 1 januari 2023 wordt verkregen)
Subtotaal overige aanpassingen

2021		2022	
Structureel	Incidenteel	Structureel	Incidenteel
	84.150		243.100
		-	
	PM		70.000
-	84.150	-	313.100

Totaal generaal

-	605.430	1.075.000	1.270.825
---	----------------	------------------	------------------

Berekening bijdrage deelnemers								
Deelnemer	Perc obv begroting	2021			2022			
		Structureel	Incidenteel	Totaal	Structureel	Energie en duurzaamheid	Overige incidentele posten	Totaal
Gemeente Dalfsen	5,0%	0	30.272	30.272	53.750	€ 29.201	€ 40.655	123.606
Gemeente Deventer	14,0%	0	84.760	84.760	150.500	€ 70.476	€ 113.834	334.810
Gemeente Hardenberg	10,3%	0	62.359	62.359	110.725	€ 62.858	€ 83.749	257.332
Gemeente Kampen	9,0%	0	54.489	54.489	96.750	€ 39.949	€ 73.179	209.878
Gemeente Olst-Wijhe	5,2%	0	31.482	31.482	55.900	€ 14.428	€ 42.281	112.609
Gemeente Ommen	3,4%	0	20.585	20.585	36.550	€ 22.238	€ 27.645	86.433
Gemeente Raalte	7,6%	0	46.013	46.013	81.700	€ 40.736	€ 61.796	184.232
Gemeente Staphorst	4,7%	0	28.455	28.455	50.525	€ 21.468	€ 38.216	110.209
Gemeente Steenwijkerland	8,4%	0	50.856	50.856	90.300	€ 36.371	€ 68.300	194.971
Gemeente Zwartewaterland	5,9%	0	35.720	35.720	63.425	€ 25.022	€ 47.973	136.420
Gemeente Zwolle	15,5%	0	93.842	93.842	166.625	€ 94.978	€ 126.031	387.634
Provincie Overijssel	11,0%	0	66.597	66.597	118.250		€ 89.441	207.691
	100,0%	-	605.430	605.430	1.075.000		457.725	813.100
								2.345.825

Informerende nota voor het Dagelijks Bestuur

Onderwerp	<i>Capaciteitsmeting Spoor 1 Samen Toekomstbestendig</i>
Datum nota	<i>16 november 2021</i>
Datum vergadering	<i>25 november 2021</i>
Auteur	Birgit Meijer
Functie/team	Manager Bedrijfsbureau a.i.
Telefoon	06-14545199
Status	<i>definitief</i>
Portefeuillehouder	
Bijlagen	
Afgestemd met	<i>Jan Badenhop en Joanie Simens</i>

Voorgestelde behandeling

- Opnievormend
- ter besluitvorming, bespreekpunt
- ter besluitvorming, hamerstuk
- Anders, nl informerend

Voorgestelde routing

- Alleen besluit door DB => informeren AB
- Voorstel vanuit DB => besluit AB
- Anders nl.

Voorstel/ontwerp besluit:

Kennismemen van het proces, de bevindingen en uitkomsten van de capaciteitsmeting op de bedrijfsvoeringsonderdelen in het kader van Spoor 1 van het programma Samen Toekomstbestendig.

Besluit d.d.....

- Besluit conform
- Gewijzigd besluit:
- Voorstel aangehouden tot

voorzitter,
M. Offinga

secretaris,
P.J. van Zanten

Toelichting voorstel

In deze nota schetsen we het proces rondom de uitvoering van de Capaciteitsmeting op de bedrijfsvoering en de uitgangspunten die daarbij gehanteerd zijn. Daarnaast delen we de bevindingen en uitkomsten van de meting inclusief de financiële vertaling. Tot slot schetsen we het vervolgtraject.

Inleiding/samenvatting

Het stafbureau dat is opgericht bij de start van de Omgevingsdienst is van meet af aan te klein van opzet geweest. De organisatie en ook het takenpakket binnen bedrijfsvoering is gegroeid en de formatie is daar gedurende de tijd niet op aangepast. Bovendien worden een aantal noodzakelijke werkzaamheden op dit moment niet of maar minimaal uitgevoerd vanwege het ontbreken van capaciteit als gevolg van onvoldoende financiële middelen. De landelijke benchmark bevestigt dat OD IJsselland qua overhead het laagste scoort van alle Omgevingsdiensten.

Om de omvang van het takenpakket binnen de bedrijfsvoering, de daarvoor benodigde formatie en gemoeide kosten te bepalen is onder begeleiding van een externe procesmanager bottom-up een capaciteitsmeting uitgevoerd met peildatum 1 juli 2021.

Beoogd resultaat

Het inrichten van een toekomstbestendig bedrijfsbureau dat toegerust is om de taken tijdig, juist en kwalitatief volwaardig uit te voeren en daarmee maximaal ondersteunend is aan het primaire proces.

Kader

De capaciteitsmeting is uitgevoerd in het kader van Spoor 1 dat gericht is op de verbetering van de bedrijfsvoering en onderdeel uitmaakt van het Programma Samen Toekomstbestendig.

Argumenten

De bestaande organisatorische inrichting van het stafbureau is aan herziening toe. De huidige formatieomvang is ontoereikend voor een goede ondersteuning van de primaire taak van de Omgevingsdienst.

Risico's en kanttekeningen

Door de grote diversiteit aan taken in combinatie met de beperkte formatie is de bedrijfsvoering kwetsbaar en loopt de organisatie risico's op het gebied van de informatievoorziening, financiën en ondersteuning van het primaire proces. Ook komt het naleven van wettelijke bepalingen bijvoorbeeld op het gebied van de privacy en ARBO in gevaar.

Uitvoering Capaciteitsmeting

In deze nota informeren wij u over het proces, de uitgangspunten, de bevindingen en de uitkomsten van het onderzoek dat is uitgevoerd.

Het proces

Uitgangspunt is dat de Capaciteitsmeting bottom up is uitgevoerd. Dit houdt in dat de medewerkers van het Bedrijfsbureau i.o. een nadrukkelijke rol hebben gehad in het verzamelen, interpreteren en valideren van gegevens.

Bij de uitvoering van de Capaciteitsmeting zijn de volgende processtappen gezet:

- Informerende en instruerende aftrapsessie Bedrijfsbureau op 3 mei 2021.
- Aanwijzen van een trekker per bedrijfsvoeringsonderdeel om informatie bottom-up te verzamelen. Onder leiding van de trekker hebben de medewerkers per bedrijfsvoeringsonderdeel op een vastgesteld format taken, aantallen en tijdsbesteding ingevuld.
- Waar nodig en mogelijk is informatie uit systemen gebruikt voor een kwantitatieve vertaling.
- Checks op juistheid en volledigheid en waar nodig extra sessies en afstemming met de trekkers van de bedrijfsvoeringsonderdelen.
- Vertaling naar het formatiemodel door taken te structureren naar taaksoort en het maken van de formatiecalculatie.
- Validatiesessies met de trekkers van de bedrijfsvoeringsonderdelen.
- Vaststellen benodigde formatie en financiële vertaling van benodigde formatie.
- 1e uitkomsten presenteren aan de diverse betrokkenen, zoals de medewerkers, MT, OR, Werkgroep Spoor 1 en AAO/FO.

De uitgangspunten

Bij de uitvoering van de Capaciteitsmeting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- *Scope*
De Capaciteitsmeting is een 0-meting. De 0-meting richt zich op de taken die op peildatum 1 juli 2021 werden uitgevoerd door het Bedrijfsbureau i.o.
- *Normuren*
In het formatiecalculatiemodel is gerekend met 1350 normuren per jaar (onder voorbehoud van besluitvorming).
- *Beschikbare en benodigde formatie*
De bron voor de beschikbare formatie is de begroting 2021. In de 0-meting wordt de benodigde formatie bepaald. In de Capaciteitsmeting gaat het niet over bezetting. Daar is het inrichting- en organisatieplan voor.
- *Overhead*
Taken voor de Personeelsvereniging, Ondernemingsraad, Arbo en Bedrijfshulpverlening zijn onderdeel van de overhead. Overheadtaken zijn geïnventariseerd maar zitten niet in de 0-meting. De uitvoering van deze taken vraagt wel om capaciteit.
- *Toewijzing taaksoort*
De geïnventariseerde taken zijn geclassificeerd als operationeel, tactisch of strategisch.

- *Opbouw benodigde formatie*
Vanuit benchmarkoogpunt zijn in de Capaciteitsmeting de bedrijfsvoeringsonderdelen opgenomen die vergelijkbaar zijn met andere Omgevingsdiensten. De onderdelen IJVI-beheer en de niet-financiële administratie zijn derhalve apart van de overige bedrijfsvoeringsonderdelen in beeld gebracht. Management is niet meegenomen in de benodigde formatie.
- *Kwantiteit*
De 0-meting gaat over kwantiteit (dus taken en functies) en niet over kwaliteit of over mensen.

De bevindingen

Het onderzoek heeft de volgende bevindingen opgeleverd:

- *De beschikbare formatie is niet toereikend.*
Voor de uitvoering van de taken die in het hier en nu worden uitgevoerd (de structurele taken) is de beschikbare formatie uit de begroting 2021 niet toereikend.
- *Medewerkers ervaren onduidelijkheid in de door hen uit te voeren taken. Gevolg is soms dat taken dubbel uitgevoerd worden of juist helemaal niet gedaan worden.*
De methode van onderzoek (bottom-up) heeft waardevolle informatie opgeleverd over de ervaringen van medewerkers bij de uitvoering van werkzaamheden. Medewerkers ervaren onduidelijkheid over welke opdracht zij hebben, wat de inhoud van de functie is en welke verantwoordelijkheid ze dragen. Met als gevolg dat medewerkers aangeven dat ze stuurloos zijn en onzekerheid en werkdruk ervaren. In de capaciteitsmeting wordt dit zichtbaar doordat taken dubbel zijn opgegeven of dat bepaalde taken niet zijn opgegeven en niet worden uitgevoerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor taken gericht op archivering of privacy.
- *Er is sprake van een grote diversiteit aan taken.*
De diversiteit kenmerkt zich doordat 65% van de taken operationeel van aard is, 29% tactisch en 6% strategisch. Regelmatig wordt die diversiteit zichtbaar in solistische functies. Tevens is er diversiteit in de soort taak. Binnen het Bedrijfsbureau worden taken uitgevoerd van secretariaat tot ICT en van administratie tot communicatie.
- *Procesmatig is er nog veel te doen*
Bij de oprichting van het Bedrijfsbureau de Omgevingsdienst en daarmee het Stafbureau zijn processen pragmatisch ontstaan. De organisatie, systemen en mensen ontwikkelen zich, maar de processen zijn hier veelal niet op doorontwikkeld en aangepast. Tevens zijn door de grote diversiteit aan afspraken met partners werkprocessen en workarounds ontstaan, die van invloed zijn op het efficiënt uitvoeren van werkzaamheden.
- *Medewerkers hebben diverse bijtaken*
Deze bijtaken richten zich niet per definitie op de bedrijfsvoering, maar moeten wel uitgevoerd worden. Dit betreft bijvoorbeeld taken als zitting in de Ondernemingsraad of Personeelsvereniging. Op dit moment gaan deze taken ten koste van de inzet op de direct productieve taken. Voor deze taken moet capaciteit en financiële dekking georganiseerd worden.

- *Bij veel projecten speelt bedrijfsvoering een rol. In de projectplanning en het financieringsvoorstel ontbreekt de benodigde inzet van het bedrijfsbureau.*
Medewerkers binnen de bedrijfsvoering hebben diverse projecten onder handen. Niet in alle gevallen kennen deze projecten een projectplanning inclusief een raming van de benodigde capaciteit en financieringsvoorstel. Deelname aan projecten is regelmatig ad hoc en gaat ten koste van de inzet op structurele taken.
- *Voor diverse noodzakelijke taken ontbreekt capaciteit.*
We constateren dat er diverse taken zijn die uitgevoerd zouden moeten worden, maar waar geen capaciteit voor is en dus ook niet of niet goed genoeg gebeuren, zoals coördinatietaken, AO-IC en beleidsontwikkeling.

Vorenstaande punten maken de organisatie kwetsbaar. Naast dat de capaciteit ontbreekt voor de uitvoering van structureel noodzakelijke taken, zien we dat er op de thema's mens, inhoud en proces nog veel te doen is.

De uitkomsten

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat er acuut versterking nodig is voor het bedrijfsbureau. Om de omvang daarvan te kunnen bepalen is gekeken naar de uitkomsten van de 0-meting. De geïnventariseerde taken zijn per taak uitgedrukt in minuten en vervolgens vertaald naar formatie. Ook is aan elke taak een taaksoort gekoppeld (operationeel, tactisch, strategisch). Die classificatie is nodig om de taken te vertalen naar functieniveaus. Het functieniveau is weer gebruikt om schaalniveau aan te hangen. Vervolgens zijn de taken geclusterd naar hoofdgroepen (zoals communicatie, HRM etc.). Dat levert uiteindelijk een overzicht op waarin per hoofdgroep de formatie en het benodigde budget zijn vermeld.

Daarnaast is uit de inventarisatie naar voren gekomen dat er structurele formatie nodig is voor het uitvoeren van projecten. Op het moment van de meting (peildatum 1 juli 2021) werd ca 1,2 fte besteed aan projecten. Naar hun aard zijn projecten steeds wisselend, maar wel elk jaar. We hebben de helft van de geïnventariseerde projectformatie die voor projecten in de capaciteitsmeting is opgehaald (0,6fte), als structurele formatie aangemerkt. In de tabel onder het kopje financiële consequenties is die formatie afzonderlijk inzichtelijk gemaakt.

De financiële administratie wordt verzorgd door de gemeente Zwolle die tevens de financieel adviseur levert. De personeelsadministratie is via Zwolle uitbesteed aan ONS. Ook die taken zijn geïnventariseerd in de 0-meting en uitgedrukt in formatie. De salarisadministratie is tevens uitbesteed via Zwolle aan ONS, maar deze zijn buiten de scope van de 0-meting gehouden. We gaan ervan uit dat deze taak vanwege het specialistische karakter nooit door de OD zelf zal worden uitgevoerd.

Vervolgens is het budget dat beschikbaar is in de begroting afgezet tegen de benodigde formatie. Voor zover de werkzaamheden uitgevoerd worden door Zwolle is een deel van het budget dat daarvoor beschikbaar is ook meegenomen.

In de capaciteitsmeting zijn ook taken benoemd die nu niet of niet voldoende worden uitgevoerd. Het niet uitvoeren van die taken brengt risico's mee voor de Omgevingsdienst. De risico's variëren van niet bijgewerkte informatie tot privacy- of financiële risico's. Daarom is ook voor die taken structurele formatie meegenomen.

Financiële consequenties

Gezien het feit dat een jaar uitstel van extra middelen leidt tot een 'verloren' jaar vragen we in de begrotingswijziging incidenteel geld voor 2022 en structureel vanaf 2023. Er moet nog gestart worden met het inrichting- en organisatieplan. Het is mogelijk dat op basis van dat inrichtingsplan nog een afwijking ontstaat ten opzichte van de middelen die op voorhand worden gevraagd.

De herinrichting van het bedrijfsbureau brengt financiële consequenties met zich mee. Om die in beeld te brengen hebben we op basis van de capaciteitsmeting en zoals bij de uitkomsten hiervoor aangegeven, een onderscheid gemaakt in het takenpakket dat we nu uitvoeren en het takenpakket dat we niet uitvoeren, maar wel uit zouden moeten doen.

Formatie uit de 0-meting	Formatie			Budget		verschil	
	Nodig		Beschikbaar	Nodig	Beschikbaar		
	Structureel	Incidenteel	Totaal				
Communicatie	1,6		1,6	0,8	127.000	65.000	62.000
Concernjuridische taken	0,2		0,2	-	14.000	-	14.000
Facilitaire zaken	0,5		0,5	-	31.000	-	31.000
Financieel adviseur (uitbesteed)	1,2		1,2	1,2	75.000	75.000	-
Financiële administratie (uitbesteed)	0,7		0,7	0,7	42.000	42.000	-
HRM	0,8	0,2	0,9	1,4	116.000	117.000	-1.000
ICT en Informatievoorziening	2,9	0,4	3,3	0,9	248.000	86.000	162.000
Kwaliteit & Innovatie	1,0		1,0	1,0	75.000	66.000	9.000
Planning en Control	0,9		0,9	1,1	71.000	83.000	-12.000
Directiesecretariaat	0,7		0,7	1,0	59.000	75.000	-16.000
Secretariaat	2,7		2,7	1,5	158.000	80.000	78.000
Subtotaal formatie 0-meting	13,2	0,6	13,8	9,6	1.016.000	689.000	327.000

Taken die niet in de 0-meting zitten maar wel noodzakelijk zijn:

Archief taken: (0,4 fte schaal 8)	0,4			0,4	27.000	26.000	1.000
Taken Privacy en security: (0,6 fte schaal 8)	0,6			0,7	40.000	45.000	-5.000
Coördinatie taken bedrijfsbureau: (1 fte schaal 9)	1,0			-	75.000	-	75.000
Kwaliteitsontwikkeling: (0,5 fte schaal 9)	0,5			-	38.000	-	38.000
Planning & Control: AO en IC werkzaamheden: (0,3 fte schaal 9)	0,3			-	25.000	-	25.000
Communicatie: Website onderhoud: (0,2 fte schaal 8)	0,2			-	12.000	-	12.000
Beleidsontwikkeling Bedrijfsvoering (0,3 fte schaal 10)	0,3			-	25.000	-	25.000
Subtotaal niet uitgevoerde taken	3,3			1,1	242.000	71.000	171.000
Totaal	16,5			10,7	1.258.000	760.000	498.000

Communicatie/draagvlak

Zowel het proces als de bevindingen en de uitkomsten van het onderzoek zijn gedurende het traject meerdere keren besproken met de direct betrokken medewerkers, overige collega's, MT en OR. Daarnaast is de werkgroep van Spoor 1 vanaf begin 2021 2-wekelijks bijeen geweest waarin naast alle overige verbeteringen in de bedrijfsvoering ook de capaciteitsmeting op de agenda stond. Tot slot is een presentatie gegeven in het AAO en zijn de financiële effecten besproken in het FO.

Vervolg

Onder voorbehoud van financiële dekking, wordt gewerkt aan een inrichting- en organisatieplan voor het Bedrijfsbureau in oprichting. Het inrichtingsplan formuleert een advies voor de inrichting en organisatie van het Bedrijfsbureau met daarbij nadrukkelijk aandacht voor de thema's mens, inhoud en proces. Bij een positief besluit over het inrichtingsplan, zal de feitelijke inrichting en organisatie in 2022 plaatsvinden.

Bijlagen

Geen

Onderwerp	Coördinatie vakteams Advies en Vergunningen
Datum memo	12 november 2021
Datum vergadering	25 november 2021
Auteur	Martin Roelink
Functie/team	Manager team Vergunningen
Telefoon	06 25 77 69 40
Status	definitief
Bijlagen	geen
Afgestemd met	MT, concerncontroller

Onderwerp

Coördinatie vakteams Advies en Vergunningen

Kennisnemen van

De noodzaak om bij team Advies en bij team Vergunningen coördinatoren structureel toe te voegen.

Inleiding

Bij de start van de Omgevingsdienst zijn uitsluitend bij team Toezicht en Handhaving coördinatoren geregeld. Hiermee heeft de teammanager ruimte om de managementfunctie goed uit te voeren met de talrijke opgaves en uitdagingen die er zijn, in combinatie met de accountrol die ook bij de teammanager is belegd. In het Organisatie en formatieplan (O&F-plan) is tevens vermeld dat mogelijk ook bij team Advies en bij team Vergunningen behoefte ontstaat tot coördinatoren.

Inmiddels is duidelijk dat dit inderdaad noodzakelijk is. Coördinatoren worden primair ingezet voor de verdeling van werkzaamheden, voortgangsbewaking, kwaliteit en uniformiteit van de producten. Deze taken zijn te uitvoerend en vragen te veel tijd om te beleggen op managementniveau. De inzet van coördinatoren maakt geen deel uit van de producten van de jaaropdracht (uitvoeringsprogramma) en dient separaat te worden geregeld. Afgelopen jaren hebben wij hun inzet gedekt uit de staande organisatie, waarmee noodgedwongen productieve uren werden onttrokken aan de realisatie van de jaaropdrachten.

Als uitgangspunt voor de benodigde formatie hanteren we de coördinatieomvang bij team Toezicht en Handhaving, omdat blijkt dat dit voor ons werkbaar is. Het betreft 2 fte coördinatie voor 34 fte teamomvang (1 fte per 17 fte). Op basis van schaal 10 (prijspeil 2021: € 86.300) leidt dat tot de volgende structurele kosten:

Team	Omvang team (fte)	Omvang coördinatie (fte)	Kosten (€)
Advies	27,3	1,6	138.000
Vergunningen	18,1	1,1	95.000
			233.000 totaal

Kernboodschap

- Coördinatoren zijn noodzakelijk bij team Advies (1,6 fte) en team Vergunningen (1,1 fte). Feitelijk dienen hiervoor de interne productieve uren te worden gecompenseerd.
- Structurele kosten bedragen € 233.000 (2,7 fte, prijspeil 2021).
- In de begrotingswijziging 2022 wordt hiervoor budget gevraagd en verder wordt dit betrokken in de begroting 2023 (Programma Samen Toekomstbestendig).
- In 2022 worden de coördinatierollen meegenomen bij de actualisatie van ons Organisatie- en Formatieplan (O&F-plan).

Communicatie en vervolg

De coördinatierollen maken deel uit van (voorbereiding van) het besluitvormingstraject Programma Samen Toekomstbestendig en van de begrotingswijziging 2022. Communicatie en vervolg vindt dan ook via die trajecten plaats.



Samen toekomstbestendig: Onderzoek efficiency potentieel

Spoor 4

Omgevingsdienst IJsselland

65740 – Intern vertrouwelijk

1 november 2021

Berenschot

Samen toekomstbestendig: Onderzoek efficiency potentieel

Omgevingsdienst IJsselland

Peter Teunisse en Lars Bos

1 november 2021

Berenschot

Inhoudsopgave

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

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

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

1.2 Spoor 4 als onderdeel van ‘Samen Toekomstbestendig’

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

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

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

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

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

1.3 Doel onderzoek

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

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

1.4 Aanpak onderzoek

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

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

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

1.5 Projectorganisatie: Werkgroep spoor 4

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

De deelnemers waren:

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

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

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

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

1.6 Rol Berenschot

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

2. Visie op de opdracht

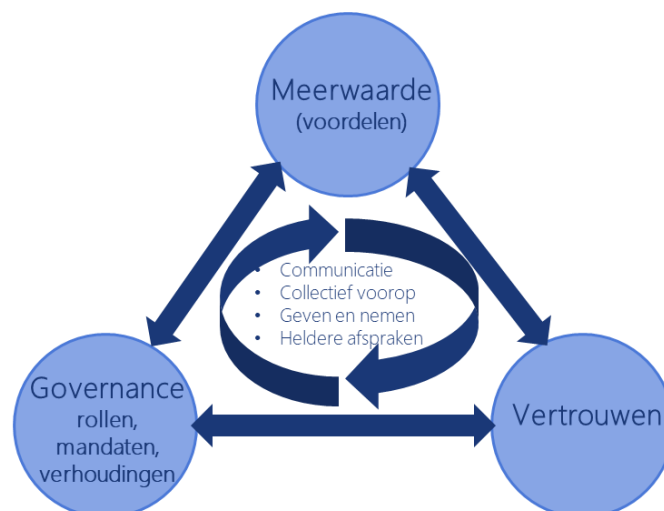
Om de opdracht in dit spoor in een bredere context te plaatsen, willen wij eerst stilstaan bij een aantal vetrekpunten die ons ziens zeer belangrijk zijn om de uitkomsten van dit spoor te kunnen begrijpen. Het gaat daarbij om collectief eigenaarschap, volwassenheidscurve van samenwerkingsverbanden (badkuip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

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

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

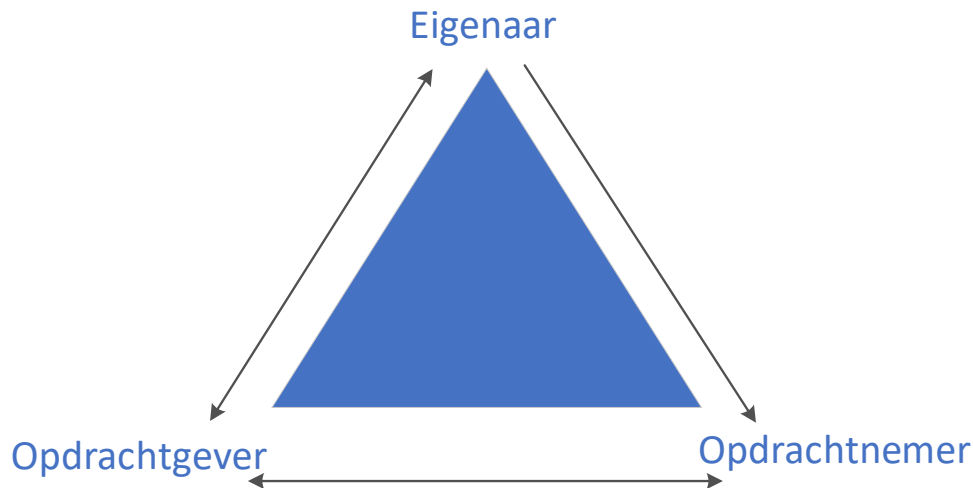
In het bedrijfsplan van de omgevingsdienst zijn deze doelen geformuleerd. Waarbij als belangrijkste gelofte gegeven wordt voor de uitvoeringsdienst: "de omgevingsdienst IJsselland waarborgt de leefomgeving en versterkt bedrijven".

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



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

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



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

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

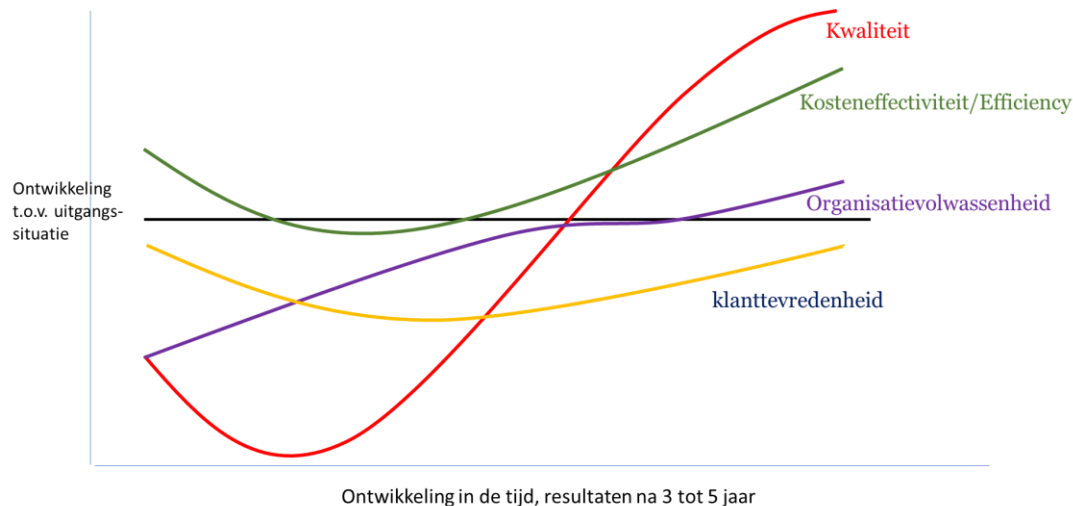
- Communicatie (zelfde beogen en bedoelen, elkaar op tijd informeren, in elkaars schoenen staan);
- Collectief voorop (gemeenschappelijke doelen omarmen, bestuur en deelnemers staan voor collectief);
- Geven en nemen (op termijn iedereen collectief voordeel, zonder individueel teveel in te leveren, als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

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

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

2.2 Volwassenheidscurve van samenwerkingsverbanden: het "Badkuip model"

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



De figuur laat verschillende ontwikkelingscurven zien:

- De curve van **organisatievolwassenheid**. Bij organisatievolwassenheid gaat het om de volwassenheid van de organisatie op het gebied van bedrijfsvoeringsaspecten als sturing, werkprocessen, organisatiestructuur, informatiesystemen en cultuur¹. Organisatie volwassenheid draagt bij vermindering van de kwetsbaarheid en verhoging van de kwaliteit bundeling van deskundigheid.
- De curve van de **klanttevredenheid**. De relatie opdrachtnemer (d.w.z. de directie van het samenwerkingsverband) en opdrachtgever is door de komst van een samenwerkingsverband zakelijker geworden. Zowel de opdrachtgevers als de medewerkers van het samenwerkingsverband moeten daaraan wennen. Dit komt tot uitdrukking in de curve van de klanttevredenheid. De perceptie bij opdrachtgevers is in de opstartfase al snel dat de klantgerichtheid en de dienstverlening achteruit gaat door het ontstaan van formele werkrelaties en standaardisatie van dienstverlening: meer afstand, 'formaliteit', professionaliteit en - voor de medewerkers van het samenwerkingsverband- 'nee' kunnen verkopen. Dat vergt dan van beide kanten behoorlijk wat aanpassingsvermogen. Partijen zullen over en weer in staat moeten zijn om verwachtingen, wensen en leveringscondities expliciet te maken. En dat expliciteren noopt tot beter nadenken, betere communicatie en zorgvuldiger organiseren over de grenzen van de partners en de interne organisatie van de dienst.
- De curve van de **kosteneffectiviteit en efficiency**. Eén van de doelstellingen voor de oprichting van een intergemeentelijk samenwerkingsverband is veelal kosteneffectiviteit, te realiseren door standaardisatie oftewel 'operational excellence'. Om dit te kunnen realiseren gaat de 'kost voor de baat uit': er zijn aanvankelijk additionele kosten en investeringen, maar ook randvoorwaarden op het terrein van het accepteren van één werkwijze. De figuur laat zien dat pas na enige jaren de beoogde efficiency c.q. kosteneffectiviteit gerealiseerd worden. De eerste jaren moeten worden benut om de processen zo in te richten dat daadwerkelijk efficiënt kan worden gewerkt.
- Uiteindelijk is de belangrijkste doelstelling van een omgevingsdienst om **de kwaliteit te verhogen**. Binnen het domein van Omgevingsdiensten is een duidelijke trend zichtbaar van inputsturing naar output of zelfs outcomesturing. De wens is om in de nabije toekomst nog door te ontwikkelen naar outcomesturing. Hiermee wordt het palet qua sturing voor de Omgevingsdienst steeds uitgebreider. Een omgevingsdienst is echt iets anders dan een shared service centre. De omgevingsdienst is meer op omgevingskwaliteit en

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

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

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

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

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

2.3 Brede insteek efficiency

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

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

2.4 Consequenties voor dit onderzoek

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

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

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

3. Het verloop van het onderzoek

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

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

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

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

Voor deze maatregelen (zie ook bijlage 2) geldt dat het op dit moment het meest opportuun is voor de omgevingsdienst om de basis op orde te brengen.

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

3.2 Wat hebben wij aangetroffen?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Opbrengst onderzoek spoor 4

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

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

Per maatregel is een format ingevuld met de volgende onderdelen:

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

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

Optimaliseren werkprocessen	Verbeteren ontsluiten en vastleggen dossiers in VTH-systeem
Beschrijving maatregel	Op dit moment worden dossiers binnen ODIJ niet op één uniforme wijze vastgelegd in het VTH-systeem IJVI. Documenten worden bijvoorbeeld niet altijd volgens hetzelfde stramien opgeslagen, of op een eenduidige manier. Ook is niet altijd helder welke documenten wel/niet in het dossier opgeslagen dienen te worden. Ook is de kwaliteit van de stukken die beschikbaar is niet altijd van het gewenste niveau. Hierdoor ontstaat veel vertraging (en chagrijn) in het zoekwerk bij de medewerkers die afhankelijk zijn van de informatie in de dossiers. Het kost soms letterlijk uren om de benodigde informatie voor de werkzaamheden (voor vergunningverlening, of handhaving of advies) te verzamelen. Deze tijd kan niet worden ingezet voor inhoudelijke werkzaamheden.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moeten bij deze maatregel twee zaken gebeuren. Er moeten heldere werkafspraken gemaakt worden over het vastleggen van alle documenten in YVI, zodat voor iedere medewerker binnen de OD duidelijk is wat de werkwijze is en hoe de documenten eenvoudig terug te vinden zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende concrete maatregelen A): <ul style="list-style-type: none"> * verbeteren en uniformeren van de naamgeving van documenten + metadata in YVI; * het vastleggen van de verantwoordelijkheden ten aanzien van het vastleggen van dossiers (wie doet wat en wanneer?); * afspraken maken over het wijzigen van de beschikbare informatie; * handhaven op de naleving van de afspraken bij het aanmaken van een nieuw locatiedossier. <p>B). Daarnaast moet er een inventarisatie gemaakt worden om de huidige gegevens op orde te brengen. Hierbij moet een duidelijke afweging gemaakt worden in hoeverre eventuele aanpassingen (repareerwerkzaamheden) nodig en/of opportuun zijn.</p>
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan helpen de doorlooptijd van verschillende stappen in de werkprocessen van het primair proces van de OD te versnellen. Het kost medewerkers in de breedte van de organisatie minder tijd om documenten op te zoeken. Bovendien zijn in de gewenste situatie gelijk de juiste documenten beschikbaar. Naast de doorlooptijd en de inzet van uren zal de kwaliteit van de dienstverlening en de advisering van de OD hierdoor vergroot worden.

Optimaliseren werkprocessen	Verbeteren onderlinge samenwerking teams ODIJ
Beschrijving maatregel	Tijdens de inventarisatie bij de verschillende teams vergunningen, toezicht & handhaving en advies) is door alle teams aangegeven dat de samenwerking tussen de teams voor verbetering vatbaar is. Betere samenwerking tussen teams zal bijdragen aan efficiency door betere onderlinge informatie-uitwisseling, het verbeteren van de verschillende werkprocessen en het verkorten van doorlooptijden. Tijdens de inventarisatie is een aantal concrete voorbeelden genoemd, zoals: <ul style="list-style-type: none"> * het tussen teams op proces en inhoud afstemmen van in behandeling zijnde dossiers; * het beter vastleggen van rollen/verantwoordelijkheden (wie is verantwoordelijk voor wat?); * het onderling afstemmen van werkprocessen (zoals dat nu gebeurt in het kader van de invoering van de Omgevingswet); * gezamenlijk stellen van prioriteiten, bijvoorbeeld als het gaat om in de breedte van de organisatie risicogericht te werken; * meer uniform werken binnen de teams, hetgeen een positief effect heeft op de andere teams. <p>Hier lijkt op termijn potentieel te liggen voor de efficiënte uitvoering van taken binnen de OD.</p>
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Deze maatregel is eigenlijk een constant doorlopend proces van verbeteringen in de integrale werkwijze van de verschillende teams binnen de OD. Een van de belangrijkste elementen in deze aanpak is het in contact brengen van medewerkers vanuit verschillende taken/expertises om samen te bespreken welke afhankelijkheden (inhoudelijk of procesmatig) er zijn in het takenpakket en hoe dit beter op elkaar aangesloten kan worden. <p>Deze maatregelen zijn dusdanig omvangrijk dat het niet eenvoudig is om te bepalen waar te beginnen. Het voorstel is daarom om een inventarisatie te maken van 10 grootste knelpunten en hier concreet mee aan de slag te gaan. Wanneer deze knelpunten opgelost zijn is er ruimte om nieuwe knelpunten op te pakken. Op die manier moet er een structurele verbetering van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de OD ontstaan.</p> <p>Uitwerking van deze maatregelen leidt mogelijk tot verdere uniformering van de werkprocessen binnen de omgevingsdienst, die vervolgens binnen de dienst moeten worden geïmplementeerd. Hier ligt een belangrijke taak voor bedrijfsvoering, o.a. in het begeleiden van de implementatie.</p>
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Afhankelijk van de specifieke knelpunten die worden aangepakt levert deze maatregel zowel tijdswinst als een hogere kwaliteit op. Dit zal de efficiency van de OD ten goede komen.

Digitaliseren	Verbeteren ontsluiten dossiers archieven deelnemers
Beschrijving maatregel	Bij de vorming van de ODJ is de archief functie bij de deelnemers achtergebleven. Dit betekent dat de ODJ voor dossiers uit het archief afhankelijk is van de gegevens van deelnemers. Het verschilt tussen de deelnemers in welke mate de dossiers snel en eenvoudig te ontsluiten zijn. In sommige gevallen is er sprake van een digitale koppeling met het archiefsysteem bij de deelnemer. In andere gevallen moeten de archieven (deels) handmatig worden geraadpleegd. Ook in het geval er een digitale koppeling bestaat tussen de ODJ en de systemen van de deelnemers verschilt de kwaliteit van de op te vragen stukken, of zijn er verschillende afspraken gemaakt over hoe de stukken door de medewerkers van de OD te raadplegen zijn. Dit heeft als gevolg dat de doorlooptijd van het betreffende product langer is en er meer tijd en moeite in de uitvoering gaat zitten. Deze tijd kan dan niet inhoudelijk worden besteed.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er zijn twee belangrijke acties die moeten worden opgepakt: 1. Inventarisatie stand van zaken ontsluiten dossiers archieven. Per partner moet er een analyse gemaakt worden. Dit begint bij een inventarisatie waar de benodigde documenten zich bevinden bij de deelnemer (dynamisch, statisch, semi-statisch archief, etc.). Daarnaast moet in kaart gebracht worden in hoeverre er op dit moment een technische koppeling bestaat tussen het archief systeem van de deelnemer en de OD. Daarnaast moet een analyse gemaakt worden van de inhoudelijke kwaliteit van de dossiers in de archiefsystemen van de deelnemers. In sommige gevallen is er wel sprake van een technische koppeling tussen de systemen van de deelnemer en de OD, maar is het vervolgens niet mogelijk om de stukken eenvoudig te raadplegen (PDF-bestanden met een paar honderd pagina's scans, talloze versies van hetzelfde document, concept-versies i.p.v. definitieve beschikkingen, etc.). 2. Aan de hand van de inventarisatie per deelnemer kunnen concrete acties worden bepaald. Deze kunnen dus per deelnemers verschillen, afhankelijk van het resultaat van de inventarisatie. In overleg tussen de deelnemer en de OD kan ook besloten worden om zaken niet (direct) te realiseren, maar bijvoorbeeld een bepaalde mate van efficiëntie te accepteren. In dit geval zal dit in deuren van de kengetallen voor de betreffende deelnemer zichtbaar worden.
Wat levert deze maatregel op voor de ODJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Een aantal aspecten kan aan de hand van deze maatregel verbeterd worden. Door het ontsluiten van de documenten uit de archieven van de deelnemers te verbeteren kunnen de medewerkers van de OD de stukken eenvoudiger, en vooral sneller, ontsluiten. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de inhoudelijke werkzaamheden. Concreet betekent dit dat er meer producten binnen dezelfde tijd gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast is de verwachting dat de kwaliteit van de werkzaamheden kan worden verhoogd als de medewerkers van de OD eenvoudiger in staat zijn om de benodigde informatie te ontsluiten. Het belangrijkste argument om deze maatregel door te voeren is de tijdswinst die organisatiebreed in het primaire proces van de OD kan worden behaald.
Digitaliseren	GEO-informatie systeem
Beschrijving maatregel	Op dit moment is er maar een beperkt aantal medewerkers van de OD met toegang tot GEO-applicaties. Medewerkers moeten met verschillende eenvoudige bronnen (bijv. Google-Streetview) een inschatting maken van de ruimtelijke situatie van de casus (bijv. alle veehouderijen/propaantanks/dieseltanks/etc.). Een GEO-applicatie met verschillende kaartlagen, waarmee medewerkers toegang hebben tot de onderliggende data in ruimtelijk perspectief, kan helpen om situaties sneller te visualiseren. Dit komt niet alleen de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede, ook kan er sneller gewerkt worden. Wij zien deze maatregel echt als een randvoorwaarde voor de OD om de werkzaamheden uit te kunnen voeren (zie voorbeeld!) Vanuit de situatie voor de OD beschikken de meeste deelnemers intern over een eigen lokale GEO-applicatie. Het lijkt echter niet wenselijk, en praktisch ook moeilijk uitvoerbaar, om de OD gebruik te laten maken van de (nog) verschillende beschikbare systemen bij de deelnemers. Deze maatregel onderzoekt daarom een aparte GEO-informatievoorziening voor de OD.
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Er moet vanuit de OD een plan van aanpak en projectplan worden opgesteld voor de verdere uitwerking van de maatregel, incl. bestuurlijk draagvlak. Voor deze maatregel moet eerst een heldere vraagarticulatie worden uitgevoerd waarvoor kaarten nodig zijn. Waar ligt de behoefte voor de OD? Zijn er specifieke wensen vanuit de deelnemers die meegenomen moeten worden in de uitwerking? Daarna moet er een keuze worden gemaakt welke GEO-applicatie voor de OD het meest geschikt is. In welke applicatie kunnen de gewenste kaarten (bijv. milieu) en thema's worden ingelezen?
Wat levert deze maatregel op voor de ODJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel kan een hoop tijdswinst opleveren. In de huidige praktijk is er vanuit de OD veel tijd en moeite nodig om gegevens handmatig te verzamelen, bij gebrek aan een goede applicatie. Deze tijd kan daarmee voor het grootste gedeelte worden bespaard. Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening worden vergroot. Op dit moment is het risico dat er toch fouten worden gemaakt door de vele handmatige handelingen groot. Door het proces te automatiseren kun je een groot deel van deze foutmarge voorkomen.

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

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

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

4.1 Overall aanpak onderzoek spoor 4

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

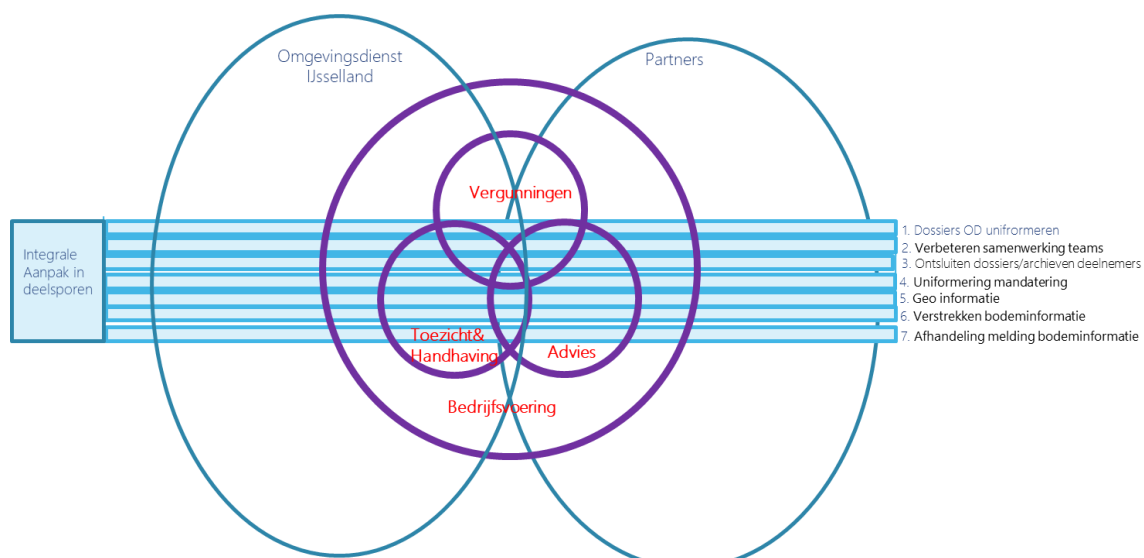
- Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven omgevingsdienst;
- Verbeteren samenwerking teams;
- Ontsluiten en vastleggen dossiers en archieven deelnemers;
- GEO-informatie.

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

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

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

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



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

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

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

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

5. Bijlagen

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

5.1 Bijlage 1: Longlist efficiency maatregelen

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

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

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

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

5.3 Bijlage 3a. Uitgewerkte formats maatregelen BOOST

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

Optimaliseren werkprocessen	Verbeteren onderlinge samenwerking teams ODIJ
Beschrijving maatregel	<p>Tijdens de inventarisatie bij de verschillende teams vergunningen, toezicht & handhaving en advies) is door alle teams aangegeven dat de samenwerking tussen de teams voor verbetering vatbaar is. Beter samenwerking tussen teams zal bijdragen aan efficiency door betere onderlinge informatie-uitwisseling, het verbeteren van de verschillende werkprocessen en het verkorten van doorlooptijden. Tijdens de inventarisatie is een aantal concrete voorbeelden genoemd, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> * het tussen teams op proces en inhoud afstemmen van in behandeling zijnde dossiers; * het beter vastleggen van rollen/verantwoordelijkheden (wie is verantwoordelijk voor wat?); * het onderling afstemmen van werkprocessen (zoals dat nu gebeurt in het kader van de invoering van de Omgevingswet); * gezamenlijk stellen van prioriteiten, bijvoorbeeld als het gaat om in de breedte van de organisatie risicogericht te werken; * meer uniform werken binnen de teams, hetgeen een positief effect heeft op de andere teams. <p>Hier lijkt op termijn potentieel te liggen voor de efficiënte uitvoering van taken binnen de OD.</p>
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	<p>Deze maatregel is eigenlijk een constant doorlopend proces van verbeteringen in de integrale werkwijze van de verschillende teams binnen de OD. Een van de belangrijkste elementen in deze aanpak is het in contact brengen van medewerkers vanuit verschillende taken/expertises om samen te bespreken welke afhankelijkheden (inhoudelijk of procesmatig) er zijn in het takenpakket en hoe dit beter op elkaar aangesloten kan worden.</p> <p>Deze maatregelen zijn dusdanig omvangrijk dat het niet eenvoudig is om te bepalen waar te beginnen. Het voorstel is daarom om een inventarisatie te maken van 10 grootste knelpunten en hier concreet mee aan de slag te gaan. Wanneer deze knelpunten opgelost zijn is er ruimte om nieuwe knelpunten op te pakken. Op die manier moet er een structurele verbetering van de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen de OD ontstaan.</p> <p>Uitwerking van deze maatregelen leidt mogelijk tot verdere uniformering van de werkprocessen binnen de omgevingsdienst, die vervolgens binnen de dienst moeten worden geïmplementeerd. Hier ligt een belangrijke taak voor bedrijfsvoering, o.a. in het begeleiden van de implementatie.</p>
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Dit vraagt in de uitvoering centrale regie vanuit het MT van de dienst, met inbreng vanuit de deskundigheid van de medewerkers in de organisatie.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiële investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	<p>Feitelijk lopen wij hier er tegen aan dat de dienst in de uitvoeringscapaciteit in de huidige situatie geen ruimte meer heeft voor ontwikkelopgaven (los van projectmatige ontwikkelopgaven als de invoering van de omgevingswet). In de waan van de dag, ofwel de veelheid aan inhoudelijk regulier werk, krijgen dergelijke opgaven te weinig of geen prioriteit. Dit vraagt om nader te bepalen structurele ontwikkelcapaciteit om de dienstverlening van de organisatie op niveau te krijgen en te houden. In 2022 kan een start worden gemaakt met inzet van medewerkers vanuit de verschillende teams. Dat vraagt in dat jaar om 85.000 euro (circa 1.000 uur). Aanvullend zijn uren voor inzet vanuit bedrijfsvoering nodig. Hiervoor ramen we een bedrag van 30.000 euro (circa 350 uur).</p>
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Zoals aangegeven is deze maatregel in feite een structurele methodiek om de werkwijze van de OD steeds verder te verbeteren. Er is daarom ook geen einddatum aan te geven voor deze maatregel.
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Afhankelijk van de specifieke knelpunten die worden aangepakt levert deze maatregel zowel tijdsinstaan als een hogere kwaliteit op. Dit zal de efficiency van de OD ten goede komen.
Welke randvoorwaarden moeten worden in gevuld?	Er moet duidelijk commitment vanuit het MT van de OD worden gegeven voor deze maatregel. Hetzelfde geldt voor de medewerkers die participeren in deze maatregel.

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

Digitaliseren	GEO-informatie systeem
Beschrijving maatregel	<p>Op dit moment is er maar een beperkt aantal medewerkers van de OD met toegang tot GEO-applicaties. Medewerkers moeten met verschillende eenvoudige bronnen (bijv. Google-Streetview) een inschatting maken van de ruimtelijke situatie van de casus (bijv. alle veehouderijen/propaantanks/dieseltanks/etc.). Een GEO-applicatie met verschillende kaartlagen, waarmee medewerkers toegang hebben tot de onderliggende data in ruimtelijk perspectief, kan helpen om situaties sneller te visualiseren. Dit komt niet alleen de kwaliteit van de werkzaamheden ten goede, ook kan er sneller gewerkt worden. Wij zien deze maatregel echt als een randvoorwaarde voor de OD om de werkzaamheden uit te kunnen voeren (zie voorbeeld!)</p> <p>Vanuit de situatie voor de OD beschikken de meeste deelnemers intern over een eigen lokale GEO-applicatie. Het lijkt echter niet wenselijk, en praktisch ook moeilijk uitvoerbaar, om de OD gebruik te laten maken van de (nog) verschillende beschikbare systemen bij de deelnemers. Deze maatregel onderzoekt daarom een aparte GEO-informatievoorziening voor de OD.</p>
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	<p>Er moet vanuit de OD een plan van aanpak en projectplan worden opgesteld voor de verdere uitwerking van de maatregel, incl. bestuurlijk draagvlak. Voor deze maatregel moet eerst een heldere vraagarticulatie worden uitgevoerd waarvoor kaarten nodig zijn. Waar ligt de behoefte voor de OD? Zijn er specifieke wensen vanuit de deelnemers die meegenomen moeten worden in de uitwerking?</p> <p>Daarna moet er een keuze worden gemaakt welke GEO-applicatie voor de OD het meest geschikt is. In welke applicatie kunnen de gewenste kaarten (bijv. milieu) en thema's worden ingelezen?</p>
Door wie moet er (wat) gebeuren?	<p>Er moet een projectleider worden aangesteld om het project in goede banen te leiden. Deze capaciteit is niet beschikbaar binnen de OD, hiervoor zal extern ingehuurd moeten worden. Deze projectleider moet inhoudelijk ondersteund worden door experts vanuit de OD (bijv. informatiemanagement, adviseur bodem, lucht, externe veiligheid, vergunningverlening, toezicht & handhaving). Het verdient aanbeveling gebruik te maken van kennis en kunde bij andere omgevingsdiensten, alsook van partners in de regio, zoals de provincie.</p>
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiële investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	<p>Vanuit de OD wordt op basis van een eerdere inventarisatie de volgende inzet verwacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inzet externe projectleider 750 uur: 75.000 euro * Inzet specialisten OD: informatiemanagement, bodemadviseur, luchtadviseur, adviseur externe veiligheid, vergunningverlening, toezicht & handhaving (gemiddeld 4 uur p wk/p mdw /9 mnd) 75.000 euro. * ICT investering nader te bepalen
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	<p>Het plan van aanpak voor deze maatregel kan in de loop van 2022 worden opgesteld en afgerond.</p> <p>De feitelijke uitrol van het systeem kan in 2023 worden gerealiseerd.</p>
Wat levert deze maatregel op voor de ODIJ en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	<p>Deze maatregel kan een hoop tijdswinst opleveren. In de huidige praktijk is er vanuit de OD veel tijd en moeite nodig om gegevens handmatig te verzamelen, bij gebrek aan een goede applicatie. Deze tijd kan daarmee voor het grootste gedeelte worden bespaard.</p> <p>Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening worden vergroot. Op dit moment is het risico dat er toch fouten worden gemaakt door de vele handmatige handelingen groot. Door het proces te automatiseren kun je een groot deel van deze foutmarge voorkomen.</p>
Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld?	<p>Voorbeeld: bij een bestemmingsplan wijziging (en bij het bouwen van woonwijken e.d.) moet er gekeken worden naar de milieu effecten van de omliggende agrarische bedrijven op de woning die omgezet/gebouwd gaat worden. Hiervoor geldt veelal een straal van 2 km om het plangebied (afhankelijk van intensieve veehouderij (IPPC) of niet intensieve veehouderijen (bv melkrundveehouderijen). De werkwijze tot voor kort was via Google (kan dus nu via de Geo applicatie) het opzoeken naar alle straatnamen die in een straal van 2 km om het plangebied liggen. Met deze lijst straatnamen gaan we dan in ons systeem IJVI kijken naar de veehouderijen die gelegen zijn in dit gebied. Als we geluk hebben zijn er veel gegevens uit de oude systemen overgekomen (dieraantallen oude vergunningen digitaal e.d.). Maar veelal komt het er op neer dat de dossiers van de veehouderijen opgevraagd moeten worden om te behalen welke dieren er aanwezig zijn. Aan de hand van alle verzamelde gegevens gaan wij de geurberekening doen om te bepalen of het plan doorgang kan vinden (geen overschrijding is van de geurnorm). Naast geur worden bij dit soort plannen naar meer aspecten gekeken maar voor nu heb ik specifiek dit even uitgelicht. In het opzoeken, berekenen en vastleggen gaat een hele hoop tijd zitten. Met een GEO-applicatie kan een hoop van deze tijd bespaard worden.</p>

5.4 Bijlage 3b. Uitgewerkte formats maatregelen basis op orde

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

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

Digitaliseren	Bodem meldingen
Beschrijving maatregel	Deze maatregel gaat over een risicogerichte aanpak m.b.t. de afhandeling van meldingen besluit bodemkwaliteit. Het idee is dat 50-75% van de meldingen niet per se meer inhoudelijk beoordeeld hoeven te worden als gekozen wordt voor een dergelijke aanpak. Het beeld is bovendien dat deze maatregel relatief snel en eenvoudig geïmplementeerd zou kunnen worden. De capaciteit die hiermee vrij komt binnen de OD zou dan voor andere taken kunnen worden ingezet (bijv. inhalen achterstand op andere terreinen).
Wat moet er gebeuren om deze maatregel te realiseren?	Om deze maatregel uit te voeren moet een voorstel worden gemaakt voor het risicogericht beoordelen van meldingen. Dit kan als onderdeel van het VTH beleidsplan van de OD worden meegenomen, ook om het bestuurlijk draagvlak te vergroten. Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers op ambtelijk niveau worden meegenomen in de feitelijke uitvoering van deze maatregel.
Door wie moet er (wat) gebeuren?	Vanuit de OD moet het voorstel voor risicogericht beoordelen van meldingen worden uitgewerkt.
Hoeveel tijd gaat het de betrokkenen kosten? Zijn er financiële investeringen benodigd om deze maatregel te realiseren?	Vanuit de OD moet het voorstel voor risicogericht beoordelen van meldingen worden uitgewerkt. Naar verwachting kost dit een inzet van 40-60 uur.
Op welke termijn kan dit gerealiseerd worden?	Deze maatregel kan in 2022 worden afgerond en na accordering door partners worden geïmplementeerd.
Wat levert deze maatregel op voor de OD's en/of deelnemers (kwantitatief en/of kwalitatief)	Deze maatregel levert voornamelijk tijdswinst op. Gemiddeld handelt de OD ongeveer 1.500 meldingen per jaar af. Het idee is om ongeveer 50% van de gevallen daadwerkelijk te beoordelen, en tegelijkertijd meer toezicht uit te oefenen bij grootschalige basistoepassing. Hierdoor komt het potentieel uit rond 40% van het totaal. Met een gemiddelde tussen de 1-1,5 uur per melding ligt het potentieel hiermee tussen 600 en 900 uur per jaar.
Welke randvoorwaarden moeten worden ingevuld?	De belangrijkste randvoorwaarde die moet worden ingevuld om deze maatregel door te voeren is bestuurlijk draagvlak voor deze aanpak.



Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met innovatieve oplossingen voor hun organisatie. Wij zijn een van de meest toonaangevende adviesbureaus in Nederland.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)