

Verbeterplan naar aanleiding van de visitatie



Verbeterplan naar aanleiding van de visitatie

April 2025

Ebbehout 31
1507 EA Zaandam

www.odnzkg.nl



Samenvatting

In het rapport van de visitatiecommissie zijn sterke punten en aanbevelingen voor de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied (OD NZKG) opgenomen. De sterke punten en aanbevelingen houden soms stevig verband met elkaar. Dit verbeterplan richt zich met name op de aanbevelingen en welke verbeteracties zijn ingezet voor verschillende aspecten. Deze eerste vier aanbevelingen betreffen de interne organisatieontwikkeling. Zo concludeert de commissie dat de missie, visie en het strategisch plan zijn onvoldoende zijn vertaald naar de uitvoering, waardoor beslissingen en prioriteiten in de dagelijkse praktijk niet goed worden ondersteund. Er is behoefte aan concrete actieplannen en monitoring om verbeterpunten te realiseren. De organisatie moet scherper sturen op besluitvorming en prioriteiten, vooral gezien de financiële druk op deelnemers. De groei van OD NZKG brengt uitdagingen met zich mee, zoals het opleiden van nieuwe medewerkers en het handhaven van kwaliteitsniveau. Er is een cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid nodig, waarbij focus, urgentiebesef en assertiviteit centraal staan. Hoewel er een leiderschapsprogramma is ontwikkeld, is er nog geen aantoonbare verandering zichtbaar.

Er zijn enkele specifieke aanbevelingen beschreven. Datagestuurd werken wordt erkend als belangrijk, maar er zijn nog stappen nodig om datakwaliteit te verbeteren. Het consequent toepassen van de LHSO en strafrecht wordt onvoldoende benut, wat de bescherming van de leefomgeving kan verbeteren. De actualisatie van vergunningen blijft achter, wat problemen veroorzaakt zoals in de Tata-case. Er zijn initiatieven gestart om deze problemen aan te pakken, zoals het programma Datagedreven werken en het programma vergunningensporen. De commissie benadrukt het belang van een realistisch meerjarenuitvoeringsprogramma en een betere verbinding tussen missie, strategie en uitvoering. Er is vertrouwen dat de juiste acties zijn opgenomen om de aanbevelingen van de visitatiecommissie te volgen en de Big 8 cyclus te sluiten. Het rapport roept op tot een bredere toepassing van LHSO en strafrecht en een effectiever verlenen van vergunningen.

...



Inhoud

Samenvatting	3
Inleiding	5
1 De aanbevelingen	6
1.1 Vertaal missie en visie en strategisch plan naar de basis van de organisatie	6
1.2 Geef meer sturing aan de organisatie	6
1.3 Management van groei	7
1.4 Spreek de basis van de organisatie sterker aan op de cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid	8
1.5 Werk aan data en datakwaliteit	8
1.6 Stuur strakker op het hanteren van de LHSO en strafrecht.	9
1.7 Los achterblijven actualisatie van vergunningen op	9



Inleiding

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

Omgevingsdienst NL heeft in 2022 het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten op te zetten. De programmadoelen met betrekking tot visitatie zijn opgenomen onder pijler 6 van het (inmiddels afgeronde) IBP: Monitoring kwaliteit milieutoezicht. Omgevingsdienst NL is verantwoordelijk voor de visitaties en heeft zich in afstemming met de betrokken partijen ten doel gesteld om eind 2024 alle omgevingsdiensten te hebben gevisiteerd.

Het doel van de visitaties is om volgens een landelijk dekkende aanpak te komen tot een continue verbetering van de uitvoering van de VTH-taken, het verhogen van bestuurlijke betrokkenheid bij omgevingsdiensten en het leveren van input voor het jaarlijkse rapport "Staat van het VTH-stelsel". De omgevingsdiensten nemen zelf de verantwoordelijkheid om de kwaliteit waar nodig te verbeteren. Voorafgaand aan het visitatiebezoek stelt de omgevingsdienst die wordt gevisiteerd een zelfevaluatie op aan de hand van het door Omgevingsdienst NL ontwikkelde visitatiekader.

In het visitatierapport zijn sterke punten en aanbevelingen beschreven. Naar aanleiding van de aanbevelingen uit het rapport is een verbeterplan opgesteld waarbij gezocht is naar het grootste effect met behulp van de minste inspanningen. Uitgangspunt hierbij is dat we bestaande instrumenten door ontwikkelen om bij te dragen aan het opvolgen van de bevindingen. In dit document staan de uitwerkingen per bevinding zoals vermeld in het visitatierapport.



1 De aanbevelingen

Aanbevelingen 1 t/m 4

Deze eerste 4 aanbevelingen betreffen de interne organisatieontwikkeling. De bestuurlijk vastgestelde U&H-strategie en onze missie en visie zijn richtinggevend. De implementatie daarvan geven we in- en extern vorm door het omzetten van de doelen in instrumentaria zoals een realistisch meer jaren uitvoeringsprogramma, de daarvan afgeleide interne strategische werkagenda, jaarplannen (A3 methodiek) en strategische personeelsplanning bewuster ingezet om een betere verbinding te realiseren tussen missie, strategie en de uitvoering in de dagelijkse praktijk. In de opvolging van het leiderschapsprogramma worden teammanagers en via hen ook de medewerkers meegenomen.

1.1 Vertaal missie en visie en strategisch plan naar de basis van de organisatie

Aanbeveling:

Missie, visie en het strategisch plan OD NZKG zijn onvoldoende vertaald naar de uitvoering. De verbinding tussen de strategische loop en de uitvoerende loop van de Big 8 (het tactische niveau) is maar mager ingevuld. Missie, visie en strategisch plan zijn daarmee niet richtinggevend bij het maken van beslissingen en het stellen van prioriteiten in de dagelijkse praktijk. Een doorvertaling van missie en visie kan ertoe bijdragen dat medewerkers hun eigen bijdrage in een breder perspectief kunnen plaatsen en dat de onderlinge samenhang wordt versterkt. De A3-systematiek is geïntroduceerd om sturing op cluster-/teamniveau beter mogelijk te maken. De wijze van toepassing ervan wordt echter vrijgelaten, is persoonsafhankelijk en dus niet uniform. Men is erg voorzichtig om zaken op te leggen, maar dat komt de duidelijkheid niet ten goede. Giet geconstateerde verbeterpunten in concrete (meerjaren) actieplannen en monitor die zodat ook lering kan worden getrokken uit de praktijk. Reflecteer en sluit de Plan-Do-Check-Act-loop. Ook dat is bezielde zakelijkheid. (Zie o.a. B1)

Acties:

Met de vaststelling van de interne Strategische werkagenda (SWA) 2025-2027 hebben we concreet onze missie en visie vertaald naar resultaten en monitoring van deze resultaten. Deze resultaten voor eind 2027 vertalen we met elkaar naar resultaten en acties per jaar per team (teammanager en medewerkers), directie (de directie-MT's) en de hele OD (directie). De meerjarige innovatieagenda zal hierop ook worden afgestemd. De halfjaarlijkse monitoring, herprioritering en bijsturing waar nodig gaat op dezelfde manier (in de teams, de MT's en de directie), zodoende borgen we de verbinding tussen de uitvoering en de strategie.

1.2 Geef meer sturing aan de organisatie

Aanbeveling:

Er wordt hard gewerkt om betere data beschikbaar te krijgen voor de sturing van de organisatie. Wees scherp in besluitvorming en prioriteiten die de organisatie stelt. Neem bestuur en deelnemers daar ook inhoudelijk goed in mee. Het opstellen van de U&H-strategie is een voorbeeld waarbij dat goed vorm is



gegeven. Dit is des te meer van belang op het moment dat de financiële armslag van deelnemers onder druk komt te staan en tot keuzes dwingt. Wees tenslotte realistisch over ambitieniveaus. Gebleken is dat herhaaldelijk aan het einde van het jaar budget moet worden teruggegeven aan deelnemers, omdat ambities niet konden worden gerealiseerd. (Zie A1, A3, B1 en F)

Acties:

De A3-systematiek is opnieuw gebruikt voor het maken van jaarplannen op DR-, MT- en teamniveau. De resultaten zijn afgeleid van de missie en de Strategische werkagenda, de onderlinge samenhang van resultaten en acties is geborgd. Met de benoeming van proceseigenaren die de afgesproken werkwijze en voortgang bewaken en de benoeming van actiehouders per acties. We hebben er vertrouwen dat we de juiste acties hebben opgenomen om volgens de aanbevelingen van de visitatiecommissie de Big 8 cyclus te sluiten en de verbinding tussen strategie en uitvoering te verbreden.

1.3 Management van groei

Aanbeveling:

OD NZKG is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Die groei is met inzet van velen bereikt. Tegelijkertijd wordt in de gesprekken aangegeven dat het opleiden van steeds weer nieuwe mensen veel van de zittende bemensing vergt en dat de vrees is dat OD NZKG zijn kwaliteitsniveau niet kan handhaven, zijn kernwaarde 'deskundig' niet kan waarmaken, als de dienst steeds nieuwe medewerkers moet blijven aantrekken. Dit is des te klemmender nu gezien de leeftijdsopbouw in de komende jaren veel medewerkers wegens pensionering zullen uittreden. OD NZKG moet scherp monitoren of de kennisontwikkeling voldoende snel gaat om geen achterstand t.o.v. de omgeving op te lopen. (zie o.a. B1 en B5)

Acties:

Het opleidingsprogramma van OD NL Academie en de OD-school is afgestemd op (tenminste) het noodzakelijke kennisniveau van medewerkers in overeenstemming met de kwaliteitscriteria 3.0. Opleidingsbehoefte wordt jaarlijks afgestemd op organisatieniveau en medewerkersniveau en omgezet in een Algemeen opleidingsbudget. Medewerkers worden door middel van interne en externe scholing in staat gesteld kennis op te doen en deze in de praktijk toe te passen. Het deelnemen aan opleiding en opdoen van werkervaring wordt gemonitord in het dashboard. Hiermee toetst OD NZKG het blijvend voldoen aan de kwaliteitscriteria 3.0. Leidinggevende en medewerker maken resultaatafspraken op basis van de prioriteiten gesteld in de SWA. Sturing is congruent met de cultuur die wordt beoogd, OD NZKG is een lerende organisatie. En doelen zijn in overleg met per medewerker geformuleerd in de goede-gesprekscyclus, waarin ook een gezonde werkdruk en werkplezier aandacht krijgen, immers belangrijke randvoorwaarden voor het behalen van de beoogde resultaten.



1.4 Spreek de basis van de organisatie sterker aan op de cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid

Aanbeveling:

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

Ten behoeve van de cultuuromslag naar bezielde zakelijkheid is een leiderschapsprogramma ontwikkeld. Echter het is de vraag of de route alleen via het toch al zwaar belaste (midden) management voldoende is om die cultuuromslag te bereiken. Brede aandacht voor soft skills en het brengen van scherpste in relatie met de deelnemers zijn daarbij ook helpende ontwikkeldoelen. Er is nog geen aantoonbare verandering te zien. (Zie o.a. B1 en F)

Acties:

De U&H-strategie wordt intern vertaald in een SWA. Samen met opdrachtgevers wordt een meerjarenuitvoeringsprogramma opgesteld om de 19 focuspunten uit de U&H-strategie om te zetten in realistische prioritering, afgestemd op capaciteit. Voor implementatie sturen we beter op programma- en projectmanagement. De Programma- en projectenpool zal hier een rol in gaan spelen door meer te investeren in de verdere professionalisering van projectmatig en programmatisch werken.

1.5 Werk aan data en datakwaliteit

Aanbeveling:

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

Acties:

Het datagovernancebeleid is opgesteld en vastgesteld in de DR. Er is een implementatieplan opgesteld om de acties verder uit te rollen. Voortvloeiend uit dit beleidskader zijn data-eigenaren en datastewards benoemd die sturing geven aan proces- en dataoptimalisatie op geprioriteerde basisadministraties. Vanuit het programma Datagedreven werken is input geleverd aan de A3 plannen van directie, MT en



teams. Gewenst resultaat is het verkrijgen van betrouwbare en actuele data in beschreven managementdashboards en het uniform gebruiken van de systemen. Om dit te bereiken is er aandacht voor het inrichten van de systemen en het begeleiden van medewerkers, zodat iedereen gemotiveerd is om in het dagelijkse werk hieraan bij te dragen.

1.6 Stuur strakker op het hanteren van de LHSO en strafrecht.

Aanbeveling:

Stuur strakker op het hanteren van de LHSO en strafrecht. Gebleken is dat de LHSO niet consequent wordt gehanteerd en dat er relatief weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van het strafrecht. Uiteraard is dat laatste geen doel op zich, maar OD NZKG benut op deze wijze niet alle mogelijkheden die de dienst bij de bescherming van de leefomgeving ter beschikking staan. (Zie o.a. A4, C1, C2)

Acties:

Het implementatieplan voor bredere toepassing van LHSO en strafrecht met het oog op uniformeren van de werkwijze is opgesteld. Doelstelling is het aanscherpen van samenwerking met ketenpartners op basis van de startnotitie strategie aanpak milieucriminaliteit. Implementatie volgt, de benodigde acties worden ingezet en worden gemonitord via de A3's.

1.7 Los achterblijven actualisatie van vergunningen op

Aanbeveling:

OD NZKG heeft slechte ervaringen opgedaan met het achterblijven van actualisatie van vergunningen in de Tata-case. Dat heeft er niet toe geleid dat hiervoor een oplossing is gevonden. In de prioriteitstelling legt actualisatie van vergunningen het af tegen vergunningverlening. De dienst kan baat hebben bij het verder transponeren van de leerervaringen van het Tata team naar de gehele organisatie. (Zie o.a. A6)

Acties:

Ingezet wordt op een afwegingskader waarbinnen actualisaties en nieuwe vergunningaanvragen tegen elkaar afgewogen worden, waarbij de mate van milieu-impact zwaar weegt. Zodoende verdringen nieuwe aanvragen minder de actualisaties. Het al opgestarte programma vergunningensporen zorgt voor effectiever, efficiënter en meer doelgericht verlenen van vergunningen. Het werven van een dedicated programmamanager is in gang gezet. DR heeft opdracht gegeven en middelen ter beschikking gesteld om versnelling aan te brengen in dit al lopende programma. De volgende deelresultaten worden verwacht: **1.** Het inrichten van het proces zakelijk vooroverleg waar diverse stakeholders worden betrokken bij het tot stand komen van aanvraag en conceptvergunning. **2.** Het risicogericht vergunnen waarbij prioriteiten worden gesteld bij capaciteitstekort. **3.** Het scherp vergunnen waarbij beoogd wordt zo groot mogelijk milieueffect te sorteren door het opstellen van zo scherp mogelijke voorschriften. De directie heeft de betrokken teammanagers opdracht gegeven extra sturing te geven (met benodigde middelen) aan dit al lopende, structurele actualisatieprogramma om waar mogelijk versnellingen te realiseren.

