

Eindevaluatie doorontwikkeling 2020

Eindconcept

Vastgesteld door het DT op 5 juni 2020, ter doorgeleiding naar het DB van 17 juni 2020 en het AB van 9 juli 2020

Inhoud

1.	Samenvatting	2
2.	Achtergronden en leeswijzer	4
3.	Programmatische aanpak van de doorontwikkeling	6
3.1	Fase 1: nulmeting en analyse	6
3.2	Formuleren van de kernopgaven	7
3.3	Fase 2: het Uitwerkingsplan voor de grofstructuur van de nieuwe organisatie en voor uitwerking van de sturingsfilosofie	8
3.4	Fase 3: de fijnstructuur	9
3.5	Fase 4: start van de nieuwe organisatie per 1 april 2017	9
3.6	Tussenevaluatie 2018	10
4.	Resultaten van de eindevaluatie	12
4.1	Wat vinden we binnen OZHZ zelf over het realiseren van de kernopgaven en waar liggen belangrijke verbetermogelijkheden?	12
4.2	Wat vinden de ambtelijke opdrachtgevers (de Klantreis Omgevingswet) en eigenaren van onze dienstverlening?	14
4.3	Wat vinden de bestuurders van onze dienstverlening en hoe denken zij over de strategische koers van de organisatie?	16
4.4	Algemene conclusie	20
5.	Het vervolg op de doorontwikkeling: nieuwe kernwaarden voor de organisatie en haar medewerkers	22
6.	Tot slot	24

1. Samenvatting

Sinds 2016 loopt bij OZHZ een traject onder de naam 'de doorontwikkeling'. Doel van dit traject was om de organisatie voor te bereiden op veranderingen in de samenleving en in de wet- en regelgeving. Deze leiden er namelijk toe dat de maatschappij andere eisen gaat stellen aan een moderne overheidsorganisatie. Het meest duidelijke voorbeeld daarvan is de Omgevingswet.

De analyse (nulmeting) uit 2016 laat zien op welke onderwerpen OZHZ zich verder zou moeten ontwikkelen en verbeteren. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in 7 kernopgaven die richting geven aan de beoogde verbeteringen van de structuur, sturing en cultuur van de organisatie. Het gaat om:

- Het versterken van de kwaliteit van het management.
- Het versterken van de sturing.
- Het flexibiliseren van de organisatie (toekomstbestendige organisatiestructuur).
- Het sturen op vertrouwen en veiligheid.
- Het investeren in een toekomstgericht personeelsbestand.
- Het realiseren van een slimmere organisatie.
- Het sturen op een rolvaste en bedrijfsmatige relatie tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers.

OZHZ heeft de 7 kernopgaven en het gewenste toekomstbeeld vertaald naar een visie op de organisatie: het is de ambitie van OZHZ om in 2020 de gesprekspartner te zijn in de totale keten van het omgevingsrecht domein en dat de medewerkers van OZHZ zelfstandig en proactief werken. Programmatisch is er de afgelopen jaren naartoe gewerkt om deze visie te realiseren.

Na de tussenmeting in 2018 is de doorontwikkeling inmiddels zo ver gevorderd dat het goed is het resultaat nogmaals te meten en te spiegelen aan de visie op de organisatie. Het directieteam van OZHZ beschouwt dit tevens als de eindevaluatie van de doorontwikkeling als apart traject. De organisatie is inmiddels namelijk zodanig veranderd dat zij toe is aan nieuwe impulsen. Die nieuwe impulsen zijn er al in de vorm van de nieuwe kernwaarden voor de organisatie die OZHZ eind 2019 heeft geformuleerd. Deze kernwaarden geven invulling aan de gewenste richting van de organisatie en haar medewerkers en sluiten naadloos aan op de doorontwikkeling en de eisen die de maatschappij en de Omgevingswet stellen: organisatie en medewerkers handelen omgevingssensitief, hebben oog voor samenwerking, denken in oplossingen en mogelijkheden en geven en nemen vertrouwen en verantwoordelijkheid.

De eindevaluatie is eind 2019 – begin 2020 uitgevoerd door gesprekken te voeren met de opdrachtgevers en eigenaren van OZHZ, zowel ambtelijk als bestuurlijk. De kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening van OZHZ stond in die gesprekken centraal, met het accent op de verdere verbetermogelijkheden. Met de bestuurders is bovendien gesproken over de strategische koers van de organisatie, tegen het licht van maatschappelijke en andere (regionale) ontwikkelingen die impact kunnen hebben op OZHZ. Ook vanuit de interne organisatie heeft OZHZ de verdere verbetermogelijkheden opgehaald, waarbij het gesprek is gevoerd aan de hand van de in 2016 geformuleerde 7 kernopgaven. De medewerkers leveren later in 2020 input in een medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO). OZHZ doet daarover op hoofdlijnen dan apart verslag aan het bestuur.

Op grond van alle gevoerde gesprekken en overige informatie en met het oog op de visie op de organisatie, trekt OZHZ de conclusie dat de dienst op dit moment, veel meer dan enkele jaren terug, een belangrijke gespreks- en ketenpartner is in de totale keten van het omgevingsrecht domein en bij de uitvoering van de VTH-taken. Meer dan voorheen ook is OZHZ in staat mee te denken over nieuwe ontwikkelingen (Omgevingswet, duurzaamheid

en energiebesparing, private kwaliteitsborging in de bouw, enzovoort), over ruimtelijke opgaven van de opdrachtgevers (woningbouw, externe veiligheid en waterveiligheid, ecologie, enzovoort) en over een professionele uitvoering van de VTH-taken (milieu, bouwen, brandveiligheid, APV en bijzondere wetten). De medewerkers nemen daarin hun verantwoordelijkheid. Ook partners buiten Zuid-Holland Zuid weten OZHZ inmiddels goed te vinden over deze onderwerpen. Aan een groot deel van de visie is dus goede invulling gegeven.

Het is echter nog niet klaar. OZHZ blijft kritisch op het eigen presteren en is zich er goed van bewust dat het bereikte resultaat alleen kan worden vastgehouden en verder kan worden verbeterd met (invulling van) de juiste randvoorwaarden voor de organisatie en de medewerkers. Zoals een goed beheer en een goede ontsluiting van actuele data in de ICT-systemen, het snel kunnen acteren in concrete VTH-processen, het kunnen ontwikkelen van nieuwe producten waaraan behoefte is en een werkomgeving waarin de medewerkers op goede wijze en met ontwikkeling van de gewenste competenties kunnen blijven werken aan de opgaven van de opdrachtgevers. Daarnaast blijft de ambitie staan dat OZHZ meer omgevingstaken gaat uitvoeren voor zijn opdrachtgevers en zal OZHZ de door de bestuurders meegegeven richting aan de strategische koers meenemen in het vervolg op de doorontwikkeling. De directie zal daar, samen met de unitmanagers en de medewerkers, invulling aan gaan geven.

2. Achtergronden en leeswijzer

Sinds 2016 loopt bij OZHZ een traject onder de naam 'de doorontwikkeling'. Doel van dit traject is om de organisatie voor te bereiden op de toekomst. Veranderingen in de samenleving en in de wet- en regelgeving leiden er namelijk toe dat de maatschappij andere eisen gaat stellen aan een moderne overheidsorganisatie. Het meest duidelijke voorbeeld daarvan is de Omgevingswet. De analyse of nulmeting uit 2016 laat zien op welke onderwerpen OZHZ zich verder zou moeten ontwikkelen en verbeteren. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in 7 kernopgaven voor verbetering van de structuur, sturing en cultuur van de organisatie.

Wat OZHZ met de doorontwikkeling voor ogen heeft staat in de visie op de organisatie. Deze luidt als volgt:

In 2020 is de omgevingsdienst de gesprekspartner in de totale keten van het omgevingsrecht domein en werken de medewerkers zelfstandig en proactief.

Er zijn zowel externe als interne ontwikkelingen die vragen om aanpassing van de organisatie. De rijksoverheid beoogt met de Omgevingswet dat gemeenten en provincie meer mogelijkheden krijgen om, zonder afbreuk te doen aan de omgevingskwaliteit en rechtsbescherming, sneller gewenste ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk te maken en eerder initiatieven vanuit de samenleving (burgers en bedrijven) te faciliteren. Dit vereist enerzijds een grote mate van flexibiliteit, zelfstandigheid en proactieve houding van overheidsorganisaties en hun medewerkers. Anderzijds blijft een rechtvaardig, professioneel toezicht en handhaving noodzakelijk.

Het ruimere inhoudelijke afwegingskader vereist een vroegtijdig inzicht in de gevolgen van de voorgenomen ontwikkelingen voor de omgevingskwaliteit. OZHZ kan hiervoor zorgdragen omdat we al 40 jaar actief zijn binnen het gebied en over de juiste kennis en data beschikken. Onze positie kan worden versterkt door meer inzicht te hebben over wat er bij onze opdrachtgevers speelt en een betere, modernere (ontsluiting) van ICT-systemen en dataverwerking en -presentatie. De participanten willen en kunnen niet om ons heen.

De Omgevingswet gaat nog meer dan de Wabo uit van integraliteit en stelt kwaliteitseisen. We voldoen aan de kwaliteitseisen. Wat we nu doen, doen we goed en dat blijven we doen! We zien mogelijkheden om efficiëncyslagen te maken door voor meer opdrachtgevers het brede takenpakket uit te voeren. Daarmee zijn we een logische partner. Onze vergunningverlenende, toezichthoudende en adviserende taken blijven onze basis, waarbij we nadrukkelijk de kansen die de Omgevingswet biedt willen benutten.

Om dit alles te realiseren moeten we voor onze medewerkers de randvoorwaarden scheppen om binnen duidelijke kaders zelfstandig afwegingen te kunnen maken en proactief te kunnen optreden, waardoor doelgerichter en voortvarender kan worden gehandeld. We denken vanuit oplossingen en kansen en nemen verantwoordelijkheid. Dit vereist een professioneel werkklimaat en flexibele werkhouding, waarbij we elkaar aanspreken op ons gedrag en resultaten met het oog op verbetermogelijkheden. We worden een (nog) aantrekkelijke(re) samenwerkingspartner en werkgever. Deze opgaven vergen een cultuur- en sturingsverandering. Deze verandering wordt ondersteund door een structuuraanpassing. Deze zijn in dit Uitwerkingsplan opgenomen. Het directieteam (DT) stuurt daarbij op de totaalopgave en de lange termijn, stelt beleidskaders vast en houdt zich niet bezig met operationele zaken. De unitmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor het eindresultaat en coachen, begeleiden en stimuleren hun medewerkers. De medewerkers zijn en voelen zich verantwoordelijk voor hun product en eigen ontwikkeling. OZHZ presenteert zich daarbij extern als één organisatie en zo werken we ook!

Kortom, met de doorontwikkeling maken we ons klaar voor de toekomst.

OZHZ heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om deze visie op de organisatie te realiseren. Inmiddels is de doorontwikkeling zo ver gevorderd dat het goed is de stand van zaken nogmaals te meten. Het directieteam van OZHZ beschouwt dit als de eindevaluatie van de doorontwikkeling. De organisatie is inmiddels namelijk zodanig veranderd dat zij toe is aan nieuwe impulsen. OZHZ heeft daarom eind 2019 al nieuwe kernwaarden geformuleerd die invulling geven aan de gewenste richting van de organisatie en haar medewerkers. Deze sluiten naadloos aan op het achterliggende traject en de eisen die de maatschappij en de Omgevingswet stellen: organisatie en medewerkers handelen omgevingssensitief, hebben oog voor samenwerking, denken in oplossingen en mogelijkheden en geven en nemen vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Het eerste deel van deze rapportage gaat over de achtergronden en aanpak van de doorontwikkeling. Fasegewijs is toegewerkt naar een nieuwe structuur en een andere sturing die de randvoorwaarden geven voor de nieuwe organisatie en haar medewerkers. Een eerste graadmeter dat OZHZ op de goede weg zat was de interne tussenevaluatie in 2018.

Vervolgens gaat OZHZ in op de resultaten van eindevaluatie, waarbij het accent ligt op de mogelijkheden om de dienstverlening verder te verbeteren. Samen met de eind 2019 geformuleerde nieuwe kernwaarden van de organisatie geven deze verbetermogelijkheden nieuwe impulsen voor de toekomst en verdere professionalisering van de organisatie.

Opzet van de eindevaluatie

Het management en de OR zijn bevestigd over het realiseren van de kernopgaven van de doorontwikkeling. Er is in beeld gebracht wat er allemaal is gedaan, maar vooral wat nodig is voor verdere verbetering.

OZHZ sprak ambtelijk en bestuurlijk met de opdrachtgevers en eigenaren van de gemeenten en provincie. Het ambtelijke traject bestond uit de 'Klantreis Omgevingswet' waarin de opdrachtgevers hebben verteld op welke onderdelen OZHZ zijn dienstverlening verder kan verbeteren. Aan de leden van de Adviesgroep Eigenaren is een soortgelijke vraagstelling voorgelegd.

Bestuurlijk is gesproken met alle leden van het AB. OZHZ heeft in die gesprekken getoetst of de ambtelijke input vanuit de Klantreis Omgevingswet en vanuit de rondgang langs de eigenaren voldoende werd herkend. Maar vooral heeft OZHZ met de bestuurders vooruitgekeken en gesproken over de strategische koers van OZHZ.

Het MTO wordt na de zomer van 2020 uitgevoerd. In oktober kan OZHZ er dan over rapporteren. OZHZ zal het DB en AB op hoofdlijnen informeren over de uitkomsten van het MTO.

3. Programmatische aanpak van de doorontwikkeling

3.1 Fase 1: nulmeting en analyse

Al sinds de start in 2011 is OZHZ bezig geweest met interne verbeteringen. In het begin lag het accent vooral op het op orde krijgen van de bedrijfsvoering en financiële huishouding. Met het oog op verdere verbetering van de inhoudelijke dienstverlening is in 2016 een nulmeting uitgevoerd. Het bureau PwC heeft toen een analyse gemaakt van de organisatie en vervolgens een plan van aanpak opgesteld. In het rapport '*Visie op de organisatie*' beschrijft PwC de verandernoodzaak van OZHZ vanuit relevante externe ontwikkelingen, de 'staat van de organisatie' en de interne organisatorische ambities van OZHZ. Dit is fase 1 van de doorontwikkeling.

De gesignaleerde externe ontwikkelingen die voor OZHZ belangrijk zijn gaan o.a. over veranderingen in wet- en regelgeving en in de samenleving, veranderingen in de eisen die aan overheden en hun medewerkers worden gesteld (sneller, beter, wendbaarder), de rol van medewerkers en wijze van (coachend) leidinggeven die daarbij past, het opgevegestuurd werken en het sturen op de totaalopgave door de managers van OZHZ als team. Ook ontwikkelingen binnen omgevingsdiensten zijn opgenomen, zoals het meer outcome gericht werken en de voortschrijdende digitalisering. De 'staat van de organisatie' maakte vervolgens, bij wijze van nulmeting, de sterke punten en verbeteropgaven van OZHZ duidelijk. De interne organisatorische ambities van OZHZ zagen o.a. op een brede uitvoering van omgevingstaken voor meer opdrachtgevers, vereenvoudiging van het financieringsmodel, het optimaliseren van processen, professionalisering van het relatiebeheer, een goede benutting van de beschikbare expertise door de opdrachtgevers en de wens om optimaal digitaal te kunnen werken.

Op basis van het rapport van PwC zijn toen de volgende conclusies getrokken:

1. Er gaat heel veel goed! OZHZ is, blijkend uit de jaarcijfers over een langere periode, een financieel gezonde en door opdrachtgevers gewaardeerde organisatie. De kwaliteit van dienstverlening is goed en OZHZ is goed geworteld in de omgeving.
2. Toekomstige externe ontwikkelingen zullen de komende jaren een majeure impact hebben op de interne organisatie van OZHZ. Voor OZHZ is het belangrijk tijdig te anticiperen op deze ontwikkelingen, ofwel het 'huis winterklaar te maken'. Genoemd werden o.a. het veranderende takenpakket en werkwijzen door de Omgevingswet, de private kwaliteitsborging in de bouw, de wetgeving inzake het Brzo en komende herindelingen in de regio. En ook veranderende eisen vanuit de maatschappij zoals juridificering, meer focus op outcome- en resultaatsturing, noodzaak tot uniformering en standaardisatie, de noodzaak tot integrale afwegingen, themasturing, risicobeheersing, deregulering en minder administratieve lasten.
3. De staat van de organisatie laat vervolgens een substantieel aantal aangrijpingspunten zien voor de verdere professionalisering van OZHZ en verbetering van de interne organisatie: *de kernopgaven*.

3.2 Formuleren van de kernopgaven

De kernopgaven stonden de afgelopen jaren centraal in de fasegewijze, programmatische, aanpak van de verbeteringen. OZHZ heeft de stand van zaken tijdens de 'verbouwing' geregeld met het bestuur besproken. De directie was van mening dat het verandertraject niet ten koste zou mogen gaan van de kwaliteit van dienstverlening. De verantwoordelijk portefeuillehouders zouden het laten weten als dat wel zo was. Het aantal signalen is beperkt gebleven en speelde alleen in het begin. Per fase is de OR steeds zo goed mogelijk meegenomen in de discussies en ontwikkelingen en, waar van toepassing, verzocht advies uit te brengen. De OR heeft in alle fasen waardevolle input gegeven.

De kernopgaven hebben betrekking op de volgende verbeterpunten:

- Versterken van de kwaliteit van het management:
 - Versterken van het strategisch vermogen aan de top
 - Versterken van de managerial competenties van het brede management
 - Sturing gericht op de ontwikkeling van medewerkers
- Versterken van de sturing:
 - Sturing vanuit lange termijn perspectief
 - Sturing vanuit integrale opgaven (eenheid van organisatie)
 - Professionalisering van de opdrachtnemer – opdrachtgeverrelaties
- Flexibiliseren van de organisatie (toekomstbestendige organisatiestructuur):
 - Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie
 - Versterken van de horizontale samenwerking binnen de dienst
 - Efficiëntere inrichting van werkprocessen en heldere rolverdelingen tussen verschillende functies
 - Centralisatie van kwetsbare ondersteunende functies / taken en functies / taken waarbij dat efficiënter is
- Sturen op vertrouwen en veiligheid:
 - Versterken van het vertrouwen tussen managers en medewerkers
 - Realiseren van een lerende organisatie / interne veiligheid waar fouten maken mag
 - Realiseren van een aanspreekcultuur / feedback mogen geven waarin signalen worden opgepakt
 - Management durft zich kwetsbaar op te stellen
- Investeren in een toekomstgericht personeelsbestand:
 - Versterken van de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers
 - Ruimte aan high potentials
 - Investeren in taakvolwassen, zelfstandige en zelfsturende professionals
 - Sturing op het krijgen en nemen van verantwoordelijkheid door medewerkers

Aanpak ziekteverzuim

Niet onvermeld mag blijven dat OZHZ in dezelfde periode nog een extra kernopgave had: het terugdringen van het ziekteverzuim.

In sommige functiegroepen binnen OZHZ lag het ziekteverzuim op dat moment boven de 8%. Steevast heeft de directie hierover gerapporteerd aan het DB en AB. Het was een speerpunt van het DB. Focus in de aanpak van OZHZ lag en ligt vooral op het op korte termijn beïnvloedbare deel van het ziekteverzuim: het kort frequent verzuim. Managers hebben hiervoor trainingen gevolgd en gesprekken gevoerd met medewerkers. Het sociaal medisch overleg met de bedrijfsarts is bovendien geïntensiveerd. Het langdurig ziekteverzuim bleek een traject van langere adem, maar heeft inmiddels ook zijn vruchten afgeworpen.

Het ziekteverzuim was in 2019 uiteindelijk onder de norm van 5% gebracht. De verzuimfrequentie was in 2019 gedaald naar 0,93.

- Realiseren van een slimmere organisatie:
 - Professionaliseren van projectmatig werken
 - Centrale regie op organisatievernieuwing en het invoeren van nieuwe werkwijzen
 - Ontzorgen van de professional
 - Digitalisering en professionalisering van informatiebeheer / gebruik data (incl. ontsluiting en gebruik managementinfo)
- Sturen op een rolvaste en bedrijfsmatige relatie tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers:
 - Realiseren van een sterkere aansluiting op de processen van de opdrachtgevers en een sterkere samenwerkingsrelatie (Omgevingswet)
 - Aandacht voor een te servicegerichte en conformistische houding richting opdrachtgevers: inefficiëntie o.a. door frequente ad-hoc vragen in relatie tot beschikbaar(a)r(e) menskracht en budget, door teveel maatwerk i.p.v. uniforme werkwijzen en door detailniveau van te leveren rapportages
 - Professionalisering van het relatiebeheer
 - Heldere strategie om extra taken te gaan uitvoeren voor de opdrachtgevers / kansen optimaal benutten

3.3 Fase 2: het Uitwerkingsplan voor de grofstructuur van de nieuwe organisatie en voor uitwerking van de sturingsfilosofie

In fase 2 stelde OZHZ het Uitwerkingsplan op. Dit plan beschreef o.a. waarom is gekozen voor het nieuwe (huidige) organisatiemodel, de rollen en verantwoordelijkheden van het management en de taken en maximale span of control bij de units. Het bevatte ook een uitleg over het clusteren van een aantal kwetsbare functies waaronder de juristen, de (strategisch) adviseurs en het relatiebeheer. Het terugbrengen van het aantal managementlagen diende ervoor te zorgen dat de medewerkers met minder bureaucratie en met minder 'schotten' beter konden gaan samenwerken en daarin hun eigen verantwoordelijkheid zouden kunnen nemen. De bestaande afdelingen en bureaus werden opgeheven en de functies van de teamleiders vervielen. Daarvoor in de plaats kwamen de 11 units waarin de taken op logische, samenhangende, wijze werden georganiseerd.

Het uitwerkingsplan ging uitgebreid in op de nieuwe sturing in de organisatie: de (coachende) sturing door de managers en de zelfsturing bij de medewerkers. Als belangrijk aandachtspunt was genoemd dat de managers en medewerkers vanaf de start van OZHZ gewend waren aan een strakke sturing vanuit bedrijfsmatig oogpunt. De organisatie, de managers en de medewerkers zouden daarom erg aan de nieuwe sturing moeten wennen. Er zou dus enige tijd mee gemoeid zijn. Om op dat moment nadere richting te geven aan de doorontwikkeling bevatte het Uitwerkingsplan ook de visie van de directie op OZHZ. Deze staat in de inleiding van deze rapportage en is gedurende het traject leidend en richtinggevend geweest om binnen de organisatie goed te communiceren waarom en wat er moest veranderen.

In dezelfde periode, op 1 januari 2016, betrok OZHZ de nieuwe en moderne huisvesting in Post120. Deze faciliteert door haar open karakter, veel meer dan de oude huisvesting aan de Noordendijk, de interne samenwerking en de gewenste cultuur in de organisatie, en is daarmee ondersteunend aan het realiseren van de doelen van de doorontwikkeling.

3.4 Fase 3: de fijnstructuur

In fase 3 heeft OZHZ verder invulling gegeven aan de hoofdlijnen uit het Uitwerkingsplan. Zo zijn twee adjunct-directeuren benoemd, zijn de unitmanagers geworven voor de 11 units (ook van buiten de organisatie) en inrichtingsplannen voor de units opgesteld. De medewerkers zijn vervolgens geplaatst in de nieuwe organisatiestructuur op basis van het bestaande regionale Sociaal Beleidskader en het Sociaal Plan.

OZHZ heeft in deze fase de sturingsfilosofie verder uitgewerkt. Met name dit onderdeel van de doorontwikkeling vergde veel aandacht en vele gesprekken tussen het DT, de managers en de medewerkers. Zowel met elkaar als onderling. De uitwerking bestond uit een verdere detaillering van het hoe en wat van de nieuwe sturing, zonder alles in detail te willen voorschrijven of uitputtend te willen zijn. Bewust koos de directie ervoor dat de nieuwe sturing, en daarmee het nieuwe gedrag, proefondervindelijk en vanaf de werkvloer tot stand zou komen. De samenwerking en afstemming tussen de 11 unitmanagers, de zelfsturing, mogelijke sturingsinstrumenten, budgetverantwoordelijkheden, de HRM-cyclus en (vooral) de interne overlegstructuren waren belangrijke elementen bij deze uitwerking van de sturing.

Waar nodig zijn in deze fase formele interne regelingen zoals het directiestatuut en de ondermandatering van de directeur aangepast aan de nieuwe situatie. Als voorbeeld: met deze aanpassing kwamen formeel meer bevoegdheden te liggen bij medewerkers, waar deze voorheen enkel bij de managers of de directie lagen. Onder veel brieven staat nu bijvoorbeeld de naam van de medewerker. Veel bevoegdheden op het gebied van personeelszaken zijn nu belegd bij de unitmanagers, en niet meer bij de directeur. Door deze veranderingen heeft OZHZ ook nieuwe afstemmingsmechanismen moeten inbedden, zoals de tweede lezer bij de brieven die de medewerkers versturen en de wijze van afstemmen tussen medewerker en unitmanager.

In het eerste kwartaal van 2017 stelde de directie het gehele *Inrichtingsplan* voor de nieuwe organisatie vast. OZHZ is met ingang van 1 april 2017, na een formele aftrap in het stadion van FC Dordrecht, gaan werken in de nieuwe setting.

3.5 Fase 4: start van de nieuwe organisatie per 1 april 2017

In deze fase stond het optimaliseren van de organisatie centraal. Dit door het verbeteren van de externe oriëntatie, het in gang zetten van trainingstrajecten voor managers en medewerkers, het verder uitwerken van sturingsinstrumenten en het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. Veel tijd is geïnvesteerd in de teamvorming bij het DT en bij de groep van unitmanagers. De managers hebben in gesprekken met medewerkers veel aandacht besteed aan de zelfsturing en de verwachtingen over en weer die daaruit voortvloeien.

Als uitwerking van de strategische personeelsplanning is OZHZ gaan werken met een strategisch opleidingsplan en wordt sinds 2019 elk jaar een 'vlootschouw' gehouden. Een vlootschouw is voor

OZHZ een methode om de prestaties en groeimogelijkheden van medewerkers te analyseren en hen in te zetten waar de organisatie dat het meest wenselijk vindt of waar medewerkers zich op goede wijze verder kunnen ontwikkelen. Managers en medewerkers maken in de jaargesprekken daarover dan (ontwikkel-) afspraken. Ook startte in 2017 een succesvol traineeprogramma waarvan in 2020 alweer een vierde ronde gaat lopen.

Parallele trajecten: fusievorming bij gemeenten en speerpunten 2020 van de strategische personeelsplanning

Fusievorming

In dezelfde periode werden ook de contouren en consequenties van de aankomende fusies van Leerdam/Zederik/Vianen en Giessenlanden/Molenwaard steeds duidelijker. OZHZ diende zich hierop op goede wijze voor te bereiden vanwege het verlies aan taken en omzet. Ook de contouren van de Omgevingswet en de Wkb werden steeds duidelijker. Voor beide ontwikkelingen liepen respectievelijk lopen separate trajecten. Daarover doet OZHZ geen verslag in deze rapportage.

Speerpunten strategische personeelsplanning

Speerpunten zijn o.a. het onboardingsprogramma, het traineeprogramma, het maken van een arbeidsmarktcommunicatieplan, evaluatie van gesprekkencyclus en het opstellen van een strategisch opleidingsprogramma.

Sinds 2018 werkt OZHZ met een intern dienstplan en de uitwerking daarvan in de unitplannen. In het dienstplan benoemt de directie de belangrijkste, veelal meerjarige, opgaven voor OZHZ, als uitwerking van o.a. de afspraken met de opdrachtgevers, ontwikkelingen in de wet- en regelgeving, overige ontwikkelingen en eigen wensen. In de unitplannen werken de units uit hoe zij hieraan een bijdrage leveren en wat zij zelf, en met de andere units, aan speerpunten oppakken. Het dienstplan en de unitplannen zijn, samen met de planningen op individueel niveau en de algehele P&C-cyclus, het instrumentarium om de afspraken tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers na te komen.

3.6 Tussenevaluatie 2018

Begin 2018 voerde OZHZ de tussenevaluatie uit, een belangrijk ijkmoment om te weten te komen hoe de doorontwikkeling zich breed in de organisatie ontwikkelde en hoe het traject door de medewerkers werd beleefd. Zij waren op dat moment iets langer dan een jaar werkzaam in de nieuwe organisatiestructuur, veelal ook met een nieuwe leidinggevende, al dan niet afkomstig van buitenaf. Het algemene beeld uit de tussenevaluatie was dat de medewerkers zonder meer positief waren over de ingeslagen weg. Vragen waren er vooral nog over de nieuwe sturing: de zelfsturing, de interactie en verwachtingen tussen medewerkers en managers, tussen managers onderling en tussen managers en het DT.

Samengevat gaf de tussenevaluatie het volgende beeld:

- *We zijn nog zoekende* .. vooral over de zelfsturing, maar de gesprekken beginnen op gang te komen. De komende tijd moet duidelijker worden wat we over en weer van elkaar kunnen verwachten.
- *Veel gehoord: we kennen elkaar niet (meer)* .. Afdelingen en bureaus zijn opgeheven, iedereen werkt nu in een unit. Een aantal functies was geclusterd binnen één unit, zoals de juristen en de secretaresses. Wie zat nu waar, en wat doen ze tegenwoordig? Oude vanzelfsprekendheden waren deels verdwenen. De interne samenwerking had het daar in het begin even lastig mee.
- *Niet iedereen is 'agile' te krijgen* .. Een aantal medewerkers gedijt des te beter als hen verteld wordt wat ze moeten gaan doen. Maar ook dan geldt dat zij een deel van het werk zelf moeten organiseren. En ook inzicht moeten hebben in de bestuurlijke context van hun werk en informatie daarover tot zich moeten nemen en moeten delen.
- *Lerende organisatie* .. Het leren van elkaar kan vanuit de organisatie beter worden gefaciliteerd.
- *Bespreken ja, maar aanspreken nog niet* .. In de tussenevaluatie bleek dat de durf nog ontbrak om elkaar aan te spreken op zaken die nog niet helemaal goed gingen of onduidelijk waren. Zeker als dat over een andere unit ging. Was dan de medewerker zelf aan zet, of toch de manager?
- *We zitten nog niet in de haarvaten van onze opdrachtgevers* .. De nieuwe organisatiestructuur en werkwijzen waren nog niet goed genoeg bekend bij de gemeenten en provincie. Zij benaderden nog vaak de 'oude' contactpersonen. Ook de relatiebeheerders van OZHZ waren nieuw en het was nog niet helemaal duidelijk waarover zij wel en niet gingen. De unitmanagers gaan immers primair over de inzet van de medewerkers.
- *Hoe komen we van ideeën naar actie* .. Medewerkers gaven aan het lastig te vinden de doorontwikkeling in de praktijk te brengen. Vraag was bijvoorbeeld of de (financiële en inhoudelijke) randvoorwaarden wel goed bij de nieuwe situatie pasten. En hoe de doorontwikkeling in het dagelijkse werk was in te passen.
- *Goed dat er nieuwe mensen instromen* .. Verfrissend! Zij brengen nieuwe ideeën binnen de organisatie.
- *Niet opgeven nu, de doorontwikkeling heeft tijd nodig* .. Voor het overgrote merendeel waren de medewerkers positief over de doorontwikkeling. Het nieuwe concept biedt ruimte voor meer eigen verantwoordelijkheid en daarmee de eigen ontwikkeling. Het maakt het werk meer uitdagend. De medewerkers vonden ook dat de sfeer binnen de organisatie fors was toegenomen.

- .. en ook de basis moet op orde zijn .. Dit ging vooral over de ervaren werkdruk, waarbij de medewerkers meegaven dat deze niet evenredig lijkt te zijn verdeeld in de organisatie.

De tussenevaluatie gaf belangrijke richting aan het vervolg, met als hoofdlijnen:

- Het positieve gevoel en de goede sfeer vast te houden.
- Meer duidelijkheid te geven over de rolinvulling van managers en medewerkers.
- Verbinding te leggen tussen de doorontwikkeling en het dagelijkse werk.
- De omgevingssensitiviteit binnen de organisatie verder te vergroten.
- De interne samenwerking verder te optimaliseren.
- Elkaar beter te leren kennen en meer van elkaar te leren.

De units hebben deze acties primair zelf opgepakt, vooral in de gesprekken tussen medewerkers en managers. Zeker in de relatie met het dagelijkse werk was het belangrijk dat de doorontwikkeling veelvuldig werd besproken. Het moest bijvoorbeeld duidelijk zijn waarom managers nu anders op een situatie reageerden dan voorheen. En daarmee dat het voor medewerkers duidelijk was wat er van hen wordt verwacht. Managers hebben immers vooral een coachende rol en zijn niet primair meer van de inhoud. Ook voor het verbeteren van de basisdienstverlening is actie genomen. Zoals voor de telefonische bereikbaarheid en schrijfvaardigheid van de medewerkers.

OZHZ voerde in deze fase enkele kleine wijzigingen in de organisatie door. De uitvoering van de APV-taken, de expertise op het gebied van duurzaamheid en de RO-advisering gingen naar andere units. Hiermee ontstond een logischer ordening van taken en een betere span of control bij de betrokken units. De unitmanagers kunnen hierdoor beter hun coachende rol invullen. Ook is de samenstelling van het directieteam aangepast. Dat bestaat nu uit de directeur en één adjunct-directeur.

MTO en beleving van werkdruk

Als onderdeel van de eindevaluatie in 2020 voert OZHZ ook een MTO uit. Alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om aan te geven wat er goed gaat in de organisatie en wat beter kan. Veel van de bovenstaande thema's uit de tussenevaluatie komen daarin terug. Daarnaast worden vragen gesteld over o.a. de arbeidsomstandigheden en onderlinge omgang (veilige werkomgeving). Het MTO is vanwege de corona crisis enkele maanden uitgesteld. Naar verwachting kan OZHZ in oktober 2020 alsnog een rapportage opstellen over het MTO.

De hoge werkdruk is een onderwerp dat ook in een eerder MTO al naar voren kwam en regelmatig onderwerp van gesprek is met de OR. Ten tijde van de tussenevaluatie was bovendien sprake van een vacaturestop vanwege de komende herindelingen. Daardoor moest meer worden ingehuurd dan gebruikelijk, wat voor de eigen medewerkers extra werk geeft omdat zij de ingehuurde collega's dan ook moeten inwerken. Nadat de fusies waren afgerond en de consequenties voor OZHZ duidelijk waren is veel effort gestoken in de werving van nieuwe medewerkers. OZHZ heeft dat toegelicht in het AB van 21 november 2019. De meeste vacatures konden worden ingevuld. Het werken met voldoende eigen medewerkers geeft bovendien invulling aan de ambitie van OZHZ om het werk 'nabij' de opdrachtgevers uit te voeren en dus goed te weten wat er bij hen leeft en speelt.

Dienstbreed heeft OZHZ trajecten opgestart om de omgevings- en bestuurssensitiviteit van de medewerkers verder te vergroten en om meer inzicht te geven in de verschillende werkvelden binnen de dienst. Zo is bijvoorbeeld de jaarlijkse OZHZ-Academiedag in het leven geroepen waarin medewerkers op een laagdrempelige manier (via workshops enz.) van elkaars werkzaamheden, projecten en belangrijke ontwikkelingen kennis kunnen nemen en dat met elkaar kunnen bespreken. Plan is om ook de collega's van gemeenten en provincie voortaan hierbij uit te nodigen. Dat versterkt de verbinding en de samenwerking tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers.

4. Resultaten van de eindevaluatie

In de voorgaande hoofdstukken zijn de achtergronden en aanpak van de doorontwikkeling toegelicht. OZHZ beschrijft in dit hoofdstuk de kern van de eindevaluatie: is de doorontwikkeling geworden wat we ervan gedacht hadden?

Voorop staat dat de gemeenten en provincie, zowel bestuurlijk als ambtelijk, tevreden zijn over de dienst. Dat was in 2016 al zo, en in de eindevaluatie bleek dat nog steeds zo te zijn. OZHZ is een transparante organisatie die zijn zaken bedrijfsmatig en inhoudelijk op orde heeft, zich verdiept in wat er leeft en speelt bij de opdrachtgevers en hen tijdig informeert over ontwikkelingen die daarmee te maken hebben. Binnen de organisatie is sprake van een goede sfeer waarin medewerkers elkaar zowel binnen als buiten het werk goed weten te vinden. In dit hoofdstuk ligt daarom het accent vooral op de verdere verbetermogelijkheden van de organisatie en haar dienstverlening aan de gemeenten en provincie.

Achtereenvolgens wordt ingegaan de volgende vragen:

- Wat vinden we binnen OZHZ zelf over het realiseren van de kernopgaven en waar liggen belangrijke verbetermogelijkheden?
- Wat vinden de ambtelijke opdrachtgevers (de Klantreis Omgevingswet) van onze dienstverlening en wat vinden de ambtelijke eigenaren?
- Wat vinden de bestuurders van onze dienstverlening en hoe denken zij over de strategische koers van de organisatie?

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie op basis van alle gevoerde gesprekken en overige informatie.

4.1 Wat vinden we binnen OZHZ zelf over het realiseren van de kernopgaven en waar liggen belangrijke verbetermogelijkheden?

Overall is het beeld dat er de afgelopen tijd heel veel is gedaan en gebeurd om de kernopgaven te realiseren. Alle acties zijn nog eens geïnventariseerd en met alle managers en een delegatie van de OR besproken. De gedane aanpassingen aan de structuur, sturing en interne processen hebben zeker bijgedragen aan het creëren van de randvoorwaarden voor de organisatie en haar medewerkers die nodig zijn om de doelen van de doorontwikkeling te realiseren. Men is zich er echter van bewust dat het zeker nog niet klaar is. Vooral op het gebied van sturing en ontwikkeling van de medewerkers kan OZHZ nog goede stappen zetten. De in deze rapportage genoemde verbetermogelijkheden, de nieuwe kernwaarden van de organisatie en straks ook de resultaten van het MTO kunnen dan dienen als vliegwiel voor de verdere professionalisering van OZHZ.

De opgehaalde beelden over de doelbereiking op de kernopgaven en de uitwerking daarvan zullen de strategische agenda van het DT en het overleg van unitmanagers (UMT) gaan bepalen. Hierna zijn, samengevat, de belangrijkste onderwerpen genoemd waaraan gewerkt zal worden.

Verbetermogelijkheden structuur

Vooralsnog is het niet nodig de huidige structuur aan te passen. De genoemde verbetermogelijkheden hebben vooral te maken met de sturing in de organisatie en het gedrag en houding van de medewerkers dat met de doorontwikkeling wordt beoogd ('cultuur').

De in-, door- en uitstroom van medewerkers moet passen bij de koers en het profiel van de organisatie. Nieuwe medewerkers moeten breed inzetbaar zijn en op competenties worden geselecteerd. De nieuwe kernwaarden van de organisatie kunnen hierin een goede rol vervullen. Daarnaast is het belangrijk ook het zittende personeel te blijven boeien en binden en waar nodig ook medewerkers te stimuleren zich elders verder te ontwikkelen. Bij de uitrol van de speerpunten van de strategische personeelsplanning wordt dit alles meegenomen. Zie elders in deze rapportage. Uitdaging is o.a. om medewerkers voldoende kansen te geven zich verder te ontwikkelen binnen de (bedrijfsmatige) randvoorwaarden van de organisatie, bijvoorbeeld door hen in te schakelen bij projecten en niet altijd terug te vallen op dezelfde personen.

Het invoeren van nieuwe werkwijzen en het verbeteren van werkprocessen gebeurt op dit moment vooral op initiatief van de werkvloer. Belangrijk is dat de bedrijfsmatige randvoorwaarden van OZHZ het goed mogelijk maken dat de werkvloer dergelijke initiatieven kan blijven ontplooiën en daarin wordt gefaciliteerd, zonder de noodzaak om efficiënt te werken uit het oog te verliezen.

Verbetermogelijkheden sturing

OZHZ legt jaarlijks de totaalopgave voor de organisatie vast in een dienstplan. De uitwerking daarvan vindt plaats in unitplannen. Deze totaalopgave kan zowel bedrijfsmatige als inhoudelijke aspecten omvatten. Zoals de sturing op de realisatie van de individuele en collectieve jaarprogramma's, organisatieontwikkeling en implementatie van nieuwe ontwikkelingen. De tijdshorizon ligt bij een aantal onderwerpen op de middellange termijn en sluit dan aan bij de strategische oriëntatie van de organisatie. OZHZ kan de sturing op deze totaalopgave verbeteren door de samenwerking en (tijdige) afstemming tussen het DT en het UMT en tussen de units onderling te optimaliseren. Aandachtspunt daarbij is o.a. de sturing vanuit het DT op de prestaties van de units en hun bijdrage aan het collectief, aandacht voor een daarbij passend bedrijfsmodel c.q. bijpassende financiering en de competenties en cohesie binnen de managementgroep als geheel.

Gevoel is dat de verbinding tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers verder kan worden verstevigd. Zeker nog waar het gaat om nieuwe onderwerpen zoals de Omgevingswet, duurzaamheid en ecologie. OZHZ in het algemeen en de relatiebeheerders in het bijzonder weten nog niet door te dringen tot de haarvaten van de opdrachtgevers. Ook de doorkoppeling vanuit de vaste contactpersonen bij de gemeenten en provincie vindt men nog niet optimaal. Daardoor haakt OZHZ soms nog te laat aan op relevante processen en ontwikkelingen waarmee de opdrachtgever bezig is of gaat. Intern is het samenspel tussen de relatiebeheerders, de verantwoordelijke unitmanagers en betrokken medewerkers daarin een belangrijk aandachtspunt.

De toepassing van de sturingsfilosofie waarbij veel van de medewerkers wordt gevraagd (zelfsturing en zelfoplossend vermogen) is een onderwerp waarover de brede managementgroep en de medewerkers nog eens goed moeten doorspreken. Gevoel is dat er over en weer nog veel van elkaar te leren valt. Aandachtspunten daarbij zijn o.a. de interne samenwerking over de 'grenzen' van de units heen en het denken vanuit een integrale opgave in relatie tot de bedrijfsmatige randvoorwaarden om dat goed mogelijk te maken. Idee is dat OZHZ o.a. de nieuwe omgevingstafels in het kader van de Omgevingswet daarbij als vliegwiel kan gebruiken.

Verbetermogelijkheden cultuur

Veel medewerkers leveren een bijdrage aan de verantwoordingsdocumenten van OZHZ, zoals de jaarverslagen. Op dit moment zijn die nog erg cijfermatig van aard. De geleverde prestaties kunnen soms goed worden verklaard aan de hand van de maatschappelijke effecten van het gedane werk en ontwikkelingen in de omgeving. Bijvoorbeeld bewegingen in de woningmarkt of in de markt van grondverzet. Dat maakt ook dat het werk steeds beter kan worden geprognostiseerd. Door de medewerkers hierin een duidelijke rol en meer verantwoordelijkheid

te geven gaan zij zich meer mede-eigenaar voelen van dergelijke documenten en treedt er meer verbinding op tussen OZHZ en zijn opdrachtgevers.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het goed vastleggen van de data die uit hun werkzaamheden voortvloeien. Binnen OZHZ liepen en lopen al verschillende trajecten om dit te faciliteren en de kwaliteit van de registraties te verhogen. Enerzijds door de professionals van de inhoudelijke units hierin verder te ondersteunen en werkzaamheden eventueel anders te organiseren, anderzijds door de systemen iets anders in te richten (bijvoorbeeld een ander abstractieniveau van tijdschrijven) en door meer interne voorlichting te geven hoe de data moet worden vastgelegd (in bijvoorbeeld de systemen JOIN en SQUIT). Alleen als de data op orde is heeft het werken aan verdere ontsluiting ervan ten behoeve van managementinformatie en sturingsinformatie voor de opdrachtgevers en eigenaren (zoals het rapporteren over de kpi's) zin. Hierin zitten nog goede verbetermogelijkheden voor OZHZ waarover het DT en het UMT zich collectief zullen buigen.

4.2 Wat vinden de ambtelijke opdrachtgevers (de Klantreis Omgevingswet) en eigenaren van onze dienstverlening?

In de Klantreis Omgevingswet hebben gemeenten en provincie meegegeven dat zij tevreden zijn over de dienstverlening van OZHZ. Verbeteringen zijn altijd mogelijk en kunnen worden gevonden in de volgende, sterk met elkaar samenhangende, onderwerpen:

- Het versterken van de relatie tussen OZHZ en opdrachtgever

OZHZ continueert daarom actief het relatiebeheer, ook naar de dienstonderdelen bij de opdrachtgevers die (nog) geen directe relatie met OZHZ hebben. Er wordt in geïnvesteerd dat gemeenten en provincie de medewerkers van OZHZ meer gaan kennen en zien als collega's van een uitgeplaatste afdeling van de eigen organisatie, en derhalve als collega's bij wie zij gericht terecht kunnen voor vragen, antwoorden en expertise. Het is daarbij belangrijk te investeren in de relatie met medewerkers bij gemeenten en provincie die op dit moment wat 'verder weg' van OZHZ staan. Medewerkers van OZHZ zullen meer (zichtbaar) werkzaam zijn bij de opdrachtgevers. Omgekeerd nodigt OZHZ zijn opdrachtgevers uit om ook vaker bij OZHZ te komen werken. Daarmee zijn al goede ervaringen opgedaan. Het is belangrijk dat OZHZ goed communiceert hoe en bij wie men voor welk onderwerp terecht kan, opdat vragen gericht kunnen worden gesteld. De relatiebeheerders van OZHZ houden de contacten warm en zijn als frontoffice beschikbaar voor vragen die niet direct aan een medewerker van OZHZ kunnen worden geadresseerd.

- Goed weten wat er leeft en speelt, en wat er op ons af komt

Door de onderlinge relaties te versterken krijgen medewerkers van OZHZ meer inzicht in wat er leeft en speelt bij de opdrachtgevers. Daarnaast wordt er met trainingen op het thema omgevingssensitiviteit en door middel van themabijeenkomsten in geïnvesteerd dat medewerkers zich op deze competentie verder kunnen ontwikkelen. Binnen OZHZ wordt relevante informatie actief gedeeld. Idee is bijvoorbeeld ook om nieuwe medewerkers voor wie dat relevant is in het kader van hun inwerkprogramma te laten meelopen bij een van de opdrachtgevers.

OZHZ beschikt op het gebied van o.a. bodem, geluid, externe veiligheid, natuur en luchtkwaliteit over expertise om de gemeenten te adviseren over de impact van toekomstige (wettelijke) ontwikkelingen.

Deze expertise komt de opdrachtgevers vanzelfsprekend ten goede. OZHZ versterkt deze adviesrol en zet deze proactief voort.

Steeds vaker heeft OZHZ bij het uitvoeren van taken en projecten contacten met maatschappelijke stakeholders. Lokale ondernemingsverenigingen en brancheverenigingen worden betrokken om een bijdrage te leveren aan het realiseren van maatschappelijke doelen, zoals bijvoorbeeld bij energiebesparing bij bedrijven. Waar mogelijk of noodzakelijk zal OZHZ dit verder versterken.

- **Snelle, flexibele en efficiënte inzet van expertise**

OZHZ zorgt ervoor dat de gemeenten en provincie zo snel mogelijk en met minder administratieve rompslomp (bijvoorbeeld zonder daarvoor een aparte offerte te hoeven aanvragen) antwoord kunnen krijgen op gestelde vragen of een gevraagde bijdrage krijgen ten behoeve van een proces, procedure of product. Dit kan door een voorziening op te nemen in het jaarprogramma, die ook kan worden aangewend ten behoeve van gedurende het jaar opkomende opgaven. Voor regionale opgaven is vanaf 2020 een flexibel budget opgenomen in het Programma Opgavegericht Werken.

Onder de vlag van de Omgevingswet is het wenselijk dat de opdrachtgevers in vroegtijdig stadium de impact van hun initiatieven vanuit integraal standpunt kunnen bezien. De expertise van OZHZ kan daarvoor worden ingezet. OZHZ onderneemt actie om een optimale inzet van deze expertise onder de aandacht te brengen. Ook wil OZHZ actief meedenken over het opnemen van (milieu) normen in een omgevingsplan of omgevingsverordening. Dit vanwege de door OZHZ te verlenen vergunningen en de handhaafbaarheid van de te stellen normen.

- **Meer bekendheid geven aan diensten en producten**

OZHZ brengt zijn productenportfolio actiever bij de opdrachtgevers onder de aandacht, ook bij de dienstonderdelen die op dit moment (nog) geen directe relatie met OZHZ hebben. Nog te vaak wordt geconstateerd dat de opdrachtgevers bij het realiseren van hun ambities (woningbouwopgave, energietransitie, omgevingsplannen, enzovoort) te weinig gebruik maken van de bij OZHZ aanwezige, derhalve feitelijk hun eigen, expertise. OZHZ versterkt de huidige ondersteuning voor het opstellen van omgevingsvisies en -plannen en brengt deze nog meer onder de aandacht.

Onder de productenportfolio valt ook de bij OZHZ beschikbare data. Ook deze komt de opdrachtgevers ten goede. OZHZ zorgt er daarbij voor dat de data vraaggestuurd (te regelen via het jaarprogramma of op offertebasis) en voorzien van nadere duiding (interpretatie en begrijpelijkheid) beschikbaar wordt gesteld aan de opdrachtgevers.

Ook vanuit eigenaarsperspectief geven gemeenten en provincie aan dat zij tevreden zijn over OZHZ. Verdere verbetering is mogelijk op de volgende onderwerpen:

- **Verder vooruitkijken met gebruikmaking van de huidige begrotingscyclus**

De P&C-cyclus van OZHZ sluit goed aan bij die van de eigenaren. OZHZ zal de begrotingsrichtlijnen (die elk jaar worden geagendeerd in de AB-vergadering van november) benutten om de eigenaren vroegtijdig te informeren over (wettelijke) ontwikkelingen en over de impact van bestuurlijke ambities die een structureel effect kunnen hebben op de jaarlijkse bijdragen van de gemeenten en provincie. Zij kunnen hiermee dan rekening houden in hun voorjaarsnota en begroting. Dit is eind 2019 – begin 2020 voor de eerste keer gedaan.

- Sturing op OZHZ met behulp van kritische prestatie indicatoren

Met de eigenaren is afgesproken dat OZHZ een voorstel zal doen over het al dan niet aanpassen van de kritische prestatie indicatoren (kpi's) die jaarlijks in de begroting van OZHZ staan. De kpi's moeten beïnvloedbaar zijn of in elk geval voor de gemeenten en provincie waardevol zijn om als sturingsmiddel te gebruiken.

- De relatie tussen de bedrijfszekerheid van OZHZ en het benutten van beschikbare expertise door de opdrachtgevers

OZHZ kan, zonder extra bedrijfsmatige risico's te nemen, op expertisetaken geen extra personeel in dienst nemen als de opdrachtgevers deze taken niet (voldoende) structureel afnemen en financieren. Daarom moet OZHZ meer extern personeel inhuren dan gewenst is. De inzet van meer eigen personeel is bedrijfseconomisch noodzakelijk op basis van het huidige tarief en is gunstig voor het verder versterken van de beschikbare expertise en lokale kennis. OZHZ zal in een geactualiseerde Nota Bedrijfsvoering opnemen wat mogelijk is om de inkoop van expertise bij OZHZ aantrekkelijker te maken. Idee daarbij is ook om een kleinere flexibele schil te gaan hanteren en meer budget voor adviestaken toe te voegen aan de jaarprogramma's.

4.3 Wat vinden de bestuurders van onze dienstverlening en hoe denken zij over de strategische koers van de organisatie?

De bestuurders herkennen de genoemde verbetermogelijkheden uit de Klantreis en de ronde langs de eigenaren. OZHZ zal die verbeterpunten dan ook oppakken. Daarnaast gaven de bestuurders waardevolle aanvullingen. OZHZ zal ook die bij het vervolg betrekken. De aanvullingen hadden betrekking op het volgende:

- De bestuurders herkennen de wens om de flexibele schil te verkleinen en de daarbij gegeven financiële en inhoudelijke argumenten. Zeker waar het gaat om expertises die gemeenten de komende jaren nodig hebben maar waarvoor ze zelf te klein zijn het goed te organiseren, zoals op het gebied van duurzaamheid en energie. De medewerkers met deze kennis zouden dan ook door de gemeenten moeten kunnen worden benut (pool-gedachte). Doordat met het verkleinen van de flexibele schil meer met eigen mensen kan worden gewerkt kan OZHZ ook beter adviseren over de ontwikkelingen en opgaven die op de opdrachtgevers afkomen, en de consequenties daarvan voor de taakvoering door OZHZ.

Bij het verkleinen van de flexibele schil, bijvoorbeeld van 15 naar 10%, moeten dan wel de risico's in beeld zijn gebracht en duidelijk zijn hoe dat wordt verevend. Optie is ook om te kiezen voor een tijdelijke verlaging van de flexibele schil gedurende 3 jaar. OZHZ neemt dat mee in de uitwerking.

- De bestuurders stellen het zeer op prijs dat OZHZ actief ontwikkelingen en opgaven signaleert en de consequenties daarvan voor de taakuitvoering door OZHZ en/of de gemeente en provincie agendeert. Zij kunnen dan tijdig worden meegenomen in de voorjaarsnota en de begroting. Ideaal zou zijn als (de financiële consequenties van) de jaarprogramma's goed passen in de planning van het reguliere begrotingsproces van de gemeenten en provincie. Het jaarprogramma behoeft dan niet apart te worden geagendeerd. OZHZ zal zich ervoor inspannen dat dit nog beter gaat verlopen. OZHZ heeft de eerste verbeteringen in het proces van totstandkoming van de jaarprogramma's al doorgevoerd.

- OZHZ kan meer op de voorgrond treden als het gaat om de verbinding tussen de reguliere taakuitvoering en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en de energietransitie. Idee is dat we meer zaken gaan tegenkomen die niet vooraf zijn bedacht, zoals in de relatie tussen het aanbrengen van zonnepanelen en de omgeving daar omheen zoals bomen en gebouwen (slagschaduw). Van OZHZ mag meer visie worden verwacht hoe hiermee om te gaan bij de uitvoering van zijn reguliere taken. De aandacht voor duurzaamheid en energie zou daarin integraal verweven moeten, bijvoorbeeld door bij het verlenen van een vergunning met de gemeente mee te denken over wat te doen met de restwarmte. Dat is dus breder dan de primaire taakopdracht en kaders. OZHZ mag de gemeente daarop triggeren. Duurzaamheid is geen losstaand onderdeel, maar iets waarmee elk bedrijf bezig zou moeten zijn. OZHZ zal uitwerken hoe dit op goede manier in de werkprocessen kan worden ingepast.
- OZHZ kan zijn rol pakken bij de normstelling in omgevingsplannen enz. in het kader van de Omgevingswet. Ook al lijkt het op het formuleren van beleid, OZHZ hoeft daarin niet terughoudend te zijn. Vanuit de expertise kan daarover advies worden gegeven, al dan niet met de mogelijke schuifruimte en de consequenties daarvan. De meeste bestuurders vinden regionaal afgestemde normstelling niet meer dan logisch. Het blijft een lokale afweging of de gemeente er wel of niet meegaat. OZHZ zal dit aspect meenemen bij de implementatie van de Omgevingswet.
- OZHZ is in deze fase van de Regionale Energie Strategie al een logische partner in het netwerk, zeker in de relatie met de bedrijven waar veel kan worden bespaard. Ook breder zou OZHZ kunnen meedenken over onderwerpen die te maken hebben met bijvoorbeeld circulariteit en hergebruik, bijvoorbeeld bij verpakkingsmateriaal. Het team duurzaamheid van OZHZ neemt dit mee bij de verdere productontwikkeling.
- Het AB kan meer dan nu worden benut om met elkaar het gesprek aan te gaan om gezamenlijke opgaven aan te pakken en de piekbelastingen met elkaar te delen. Elke organisatie kampt bijvoorbeeld met de overgang van de bodemtaken, klimaatadaptatie, bereikbaarheid, enzovoort. Ook de relatie tussen het gebruik van de bodem en energie is interessant om verder uit te werken. Er valt dan meer uit het AB te halen, zo is het idee. OZHZ leidt hieruit af dat de behoefte bestaat om het AB meer dan nu te benutten ten behoeve van gezamenlijke verkenning van inhoudelijke onderwerpen. Een thema-AB is daarvoor wellicht het meest geschikt.
- Het relatiebeheer kan worden versterkt door meer en beter informatie te delen over de provinciale Brzo-bedrijven die onder de DCMR vallen. Gemeenten hebben er behoefte aan te weten wat daar gebeurt. Men ervaart dat de informatievoorziening vanuit de DCMR minder is dan voorheen. OZHZ zal dit aankaarten bij de DCMR en afspraken maken hoe deze informatie beter beschikbaar kan komen voor onze gemeenten.
- OZHZ kan de bestuurssensitiviteit van medewerkers verder vergroten door meer aanwezig te zijn bij bestuurlijke vergaderingen en overleggen. Niet alleen de relatiebeheerders hebben hierin een rol, maar feitelijk alle medewerkers wiens zaak of dossier op enig moment ter sprake komt of kan komen in een bestuurlijke vergadering of overleg. OZHZ zal hierover interne afspraken maken.
- De vraag is gesteld of we elkaars (OZHZ en gemeenten) expertise niet beter kunnen of moeten zwaluwstaarten, bijvoorbeeld bij de private kwaliteitsborging voor het bouwen. Nagedacht zou kunnen worden of daar een pilot op kan worden gedaan. Breder speelt de wens bij de provincie om de samenwerking tussen de 5 omgevingsdiensten te intensiveren, met name op het gebied van de beschikbare expertise. Dat zou hierop kunnen aansluiten. OZHZ werkt bij de private kwaliteitsborging al samen met alle gemeenten in de regio. De impact van de nieuwe regelgeving wordt bijvoorbeeld samen

in beeld gebracht. OZHZ zal met de gemeenten bespreken wat nog meer mogelijk is. De samenwerking met de andere omgevingsdiensten in Zuid-Holland en het maken van afspraken daarover wordt regelmatig geagendeerd in het directeurenoverleg.

- Over de kpi's werd tot slot meegegeven dat deze vooral moeten zijn gericht op wat de opdrachtgevers, mede vanuit gezichtspunt van de bedrijven en inwoners, wenselijk vinden. Derhalve zaken als snelle en duidelijke vergunningverlening, beste verhouding tussen kwaliteit en kosten, een prikkel om voorop te blijven lopen en goede samenwerking. OZHZ neemt dit mee in de verdere uitwerking die op enig moment in het DB zal worden geagendeerd na afstemming in de Adviesgroep Eigenaren.

Het tweede deel van het gesprek met de bestuurders ging over het strategisch perspectief van de dienst. Gesproken is over de schaal van de samenwerking, het takenpakket en ontwikkelingen binnen en buiten de regio die van invloed kunnen zijn op OZHZ:

- Het huidige schaalniveau van de regio Zuid-Holland Zuid voldoet goed voor de taken die OZHZ uitvoert. Het is mogelijk om voldoende expertise in eigen huis te organiseren. OZHZ heeft daarbij opgemerkt dat de potentie van het schaalniveau voor sommige taken op dit moment nog niet optimaal wordt benut. Ofwel, niet alle opdrachtgevers maken in dezelfde mate gebruik van de expertise van OZHZ die hen ter beschikking staat. OZHZ zal dit in de gesprekken met de opdrachtgevers blijven benadrukken.

Door samen te werken met de andere omgevingsdiensten in Zuid-Holland en met de andere gemeenschappelijke regelingen in Zuid-Holland Zuid komt bovendien extra expertise beschikbaar en wordt bestaande expertise verder uitgediept.

De bestuurders onderschreven ook dat sprake is van een kleine afstand tussen de dienst en zijn opdrachtgevers / eigenaren. Zowel de ambtelijke als bestuurlijke lijnen zijn kort en functioneren naar tevredenheid. De goede samenwerking met de adviesgroepen Opdrachtgevers en Eigenaren zorgt ervoor dat de directie van OZHZ gedragen voorstellen kan agenderen in het bestuur van de gemeenschappelijke regeling. Door het directe (dagelijkse) contact tussen relatiebeheerders en overige medewerkers van OZHZ en die van de opdrachtgevers / eigenaren is sprake van betrokkenheid en nabijheid. Met de komst van de Omgevingswet wordt dit nog belangrijker. Opvallend was dat een aantal bestuurders heeft gevraagd hoe OZHZ is aangehaakt op het regionale traject van invoering van de Omgevingswet. Kennelijk is de actieve rol die OZHZ daarin speelt niet goed bekend.

- OZHZ levert nu aan alle opdrachtgevers de uitvoerende VTH-omgevingstaken. Voor alle gemeenten betreft dat de VTH-taken op het gebied van milieu, en voor drie gemeenten en de provincie bovendien VTH-taken op het gebied van o.a. bouwen en brandveiligheid. Zoals genoemd is de productenportfolio breder en kan OZHZ zijn opdrachtgevers ook op goede wijze ondersteunen in de beleidsvoorbereiding, bij het maken van keuzes en bij het doen van afwegingen binnen het omgevingsdomein (uitvoering+). Bijvoorbeeld door aan de voorkant mee te denken en te doen bij trajecten van ruimtelijke visie- en planvorming, door nog meer outcome- en doelgroepgericht te werk te gaan en meer kwalitatief in plaats van kwantitatief te gaan rapporteren over de effecten van de ingezette instrumenten in het kader van toezicht, vergunningverlening en duurzaamheid. Op dit moment maken nog niet alle opdrachtgevers in gelijke mate gebruik van deze 'plus'-taken, terwijl dat mede vanuit oogpunt van eigenaarschap van de dienst (het leveren van goede expertise i.r.t. (financiële) efficiency en een rechtvaardige prijs) wel wenselijk is. OZHZ zal dit aspect in de gesprekken met de opdrachtgevers blijven benadrukken.

- OZHZ onderscheidt zich van veel andere omgevingsdiensten in het land doordat een breed takenpakket wordt uitgevoerd. Naast de wettelijk verplichte milieutaken voert OZHZ zoals gezegd ook andere milieutaken uit voor alle opdrachtgevers. Bovendien worden voor de gemeenten Alblasserdam en Dordrecht taken uitgevoerd op het gebied van bouwen, brandveiligheid, APV en bijzondere wetten. OZHZ voert voor Molenlanden bedrijfsgericht integraal toezicht uit en voor de provincie Zuid-Holland het gehele Wabo-takenpakket in Zuid-Holland Zuid alsmede het groene toezicht in heel Zuid-Holland. OZHZ maakt afspraken met de DCMR over het uitvoeren van BRIKS-taken bij provinciale bedrijven in de Rijnmond en bij Brzo-bedrijven elders in Zuid-Holland (met uitzondering van de beheersgebieden van de gemeente Rotterdam en van de omgevingsdiensten Midden-Holland en West-Holland). Binnen de regio Zuid-Holland Zuid is OZHZ daarmee de organisatie met de meeste expertise op deze taken.

OZHZ heeft aangeboden een businesscase op te stellen voor het uitvoeren van bouw- en APV-taken. Dit om te bezien of er zo ruimte kan worden gevonden in hun lokale begroting die kan worden aangewend ten behoeve van het sociaal domein. Op basis van ervaring bij eerdere cases en uitgaande van het thans gehanteerde kwaliteitsniveau bij de gemeenten zou het mogelijk moeten zijn die taken tot max. 10-15% goedkoper uit te voeren, afhankelijk van de grootte van de gemeente. Vanuit het eigenaarschap van de dienst is er zeker iets voor te zeggen. Immers, de ervaring leert dat het uitbreiden van de inhoudelijke dienstverlening de bedrijfsmatige basis van OZHZ verder versterkt. Tegelijkertijd wordt de taakuitvoering voor de gemeente, ook gelet op toekomstige ontwikkelingen zoals de Wkb, minder kwetsbaar. Het sluit ook aan bij het uitvoeren van extra BRIKS-taken door OZHZ bij provinciale bedrijven elders in Zuid-Holland. Er kan dus nadrukkelijk sprake zijn van een win-win situatie. Het blijft een lokale afweging of extra taken bij OZHZ worden belegd.

Bij geen enkele gemeente zijn na de bestuurlijke ronde afspraken gemaakt om een businesscase op te stellen. Eén gemeente gaat een en ander eerst intern onderzoeken. De argumenten om nu niet in te gaan op het aanbod van OZHZ waren:

- a) Dat de gemeente er op dit moment niet klaar voor was, gelet op recente interne organisatiewijzigingen.
- b) Dat de eigen interne kwaliteit van taakuitvoering op orde was.
- c) Dat van een lokale partij mag worden verwacht dat zij de gemeentelijke taken zoveel mogelijk in eigen huis organiseert.

Ter sprake kwam dat in het DB afspraken zou kunnen worden gemaakt over een portefeuillehouderschap dat kan worden ingezet om commitment te krijgen in het AB en met gemeenten tot afspraken te komen om deze taken bij OZHZ te beleggen. De huidige gemeenten met een breed takenpakket en de provincie kunnen als ambassadeur optreden. In kennissessies kan OZHZ toelichten hoe het werkt en hoe het zit met de bestuurlijke afstemming, de loketfunctie, de kwaliteit en de kosten. Ook voor de BRIKS-taken geldt dat OZHZ snel in te schakelen is (als ware hij gehuisvest in het gemeentehuis). In elk geval kunnen OZHZ en gemeenten de werkprogramma's over het (integraal) toezicht bij bedrijven op elkaar afstemmen. OZHZ zal dit in samenspraak met het DB verder uitwerken.

- Met de bestuurders is voorts van gedachten gewisseld welke (regionale) ontwikkelingen invloed kunnen hebben op de dienstverlening van OZHZ en de schaal van de samenwerking. In het bijzonder werd daarbij gedacht aan het vervolg op de besluitvorming rondom de adviezen van Berenschot inzake de sturing op het regionaal complex op schaal van Zuid-Holland Zuid en de Drechtsteden en van de Commissie Deetman (voorbereidingscommissie Toekomst Regionale Samenwerking Drechtstedengemeenten). Ook ging het om de toenadering tot zuidelijk Zuid-Holland (de BAR-

gemeenten, Voorne-Putten en Goeree-Overflakkee, evenals de relatie tussen de Drechtsteden, Hoeksche Waard en de Alblasserwaard.

Conclusie was dat deze ontwikkelingen geen directe invloed hebben op OZHZ. De relatie tussen de Drechtstedengemeenten, Gorinchem, Hoeksche Waard en Molenlanden is goed. De samenwerking met partijen buiten Zuid-Holland Zuid kent vooral een insteek vanuit economie en mobiliteit. Als positief punt werd genoemd dat OZHZ steeds meer zichtbaar is als partner in netwerken over allerlei onderwerpen. De regionale energiestrategie en de ontwikkeling van waterstof tankstations zijn daarvan goede voorbeelden. Het is belangrijk dat OZHZ en maatschappelijke partijen elkaar daarin over en weer weten te vinden, elk met hun eigen rollen en verantwoordelijkheden.

Bij de provincie speelt dat zij op enig moment de discussie wil voeren over een optimale verdeling van de omgevingsdiensten in Zuid-Holland. De prikkel daartoe zal niet van de gemeenten afkomen. Ook de samenwerking op expertises en de vraag wat samen te leren valt uit alle beschikbare milieudata kan hierin dan worden meegenomen. Een structuurwijziging is nog niet aan de orde.

- Als verdere ontwikkelingen waarmee OZHZ te maken heeft werden genoemd het onderzoeksrapport van Berenschot ('Kwaliteitsborging bij de uitvoering van VTH-taken') en de signaalrapportage van de ILT over het VTH-stelsel. De minister voor Milieu en Wonen ziet hierin een aantal aanknopingspunten om de werking van het VTH-stelsel verder te verbeteren. O.a. door te zoeken naar een goede balans tussen onafhankelijkheid van de omgevingsdiensten en betrokkenheid bij het lokale bevoegde gezag. In het verlengde daarvan kan ook worden verwezen naar het rapport van het Centrum voor criminaliteitspreventie en veiligheid van september 2019 ('De markt de baas').

In de gesprekken met de bestuurders zijn deze ontwikkelingen verder niet diepgaand besproken. Wel werd het belangrijk gevonden dat de rapporten van de ILT mogelijk kunnen zorgen voor verkeerde beeldvorming over de (onafhankelijke) rol van de omgevingsdiensten, gebaseerd op beelden van de ILT elders in het land. OZHZ kan daar last van krijgen. Via de koepels kan daarover een signaal worden afgegeven.

- Tot slot is genoemd dat het Rijk steeds meer contact heeft met OmgevingsdienstNL (ODNL) over vraagstukken die de omgevingsdiensten aangaan. O.a. bij de evaluatie van het VTH-stelsel. De minister noemt bijvoorbeeld ook de intercollegiale toetsing van omgevingsdiensten (die via ODNL tot stand is gebracht) als een goed instrument om kwaliteitsborging te ontwikkelen. Omgevingsdiensten worden via ODNL ook gevraagd mee te denken over onderwerpen als ZZS, PFAS en PAS. Deze rol past de omgevingsdiensten overigens goed. Aandachtspunt is hoe een en ander zich verhoudt met de rol van de koepels VNG en IPO. De bestuurders waren het hiermee eens. ODNL kan vooral worden benut voor de coördinatie, de (beleids-) lijnen naar het Rijk lopen dan vooral via de koepels VNG en IPO.

4.4 Algemene conclusie

Op grond van alle gevoerde gesprekken en overige informatie en met het oog op de visie op de organisatie, trekt OZHZ de conclusie dat de dienst op dit moment, veel meer dan enkele jaren terug, een belangrijke gespreks- en ketenpartner is in de totale keten van het omgevingsrecht domein en bij de uitvoering van de VTH-taken. Meer dan voorheen ook is OZHZ in staat mee te denken over nieuwe ontwikkelingen (Omgevingswet, duurzaamheid en energiebesparing, private kwaliteitsborging in de bouw, enzovoort), over ruimtelijke opgaven van de opdrachtgevers (woningbouw, externe veiligheid en waterveiligheid, ecologie, enzovoort) en over een professionele uitvoering van de VTH-taken (milieu, bouwen, brandveiligheid, APV en bijzondere wetten). De

medewerkers nemen daarin hun verantwoordelijkheid. Ook partners buiten Zuid-Holland Zuid weten OZHZ inmiddels goed te vinden over deze onderwerpen. Aan een groot deel van de visie is dus goede invulling gegeven.

Het is echter nog niet klaar. OZHZ blijft kritisch op het eigen presteren en is zich er goed van bewust dat het bereikte resultaat alleen kan worden vastgehouden en verder kan worden verbeterd met (invulling van) de juiste randvoorwaarden voor de organisatie en de medewerkers. Zoals een goed beheer en een goede ontsluiting van actuele data in de ICT-systemen, het snel kunnen acteren in concrete VTH-processen, het kunnen ontwikkelen van nieuwe producten waaraan behoefte is en een werkomgeving waarin de medewerkers op goede wijze en met ontwikkeling van de gewenste competenties kunnen blijven werken aan de opgaven van de opdrachtgevers. Daarnaast blijft de ambitie staan dat OZHZ meer omgevingstaken gaat uitvoeren voor zijn opdrachtgevers en zal OZHZ de door de bestuurders meegegeven richting aan de strategische koers meenemen in het vervolg op de doorontwikkeling. De directie zal daar, samen met de unitmanagers en de medewerkers, invulling aan gaan geven.

5. Het vervolg op de doorontwikkeling: nieuwe kernwaarden voor de organisatie en haar medewerkers

De doorontwikkeling is destijds gestart omdat de maatschappij in het algemeen, en de Omgevingswet in het bijzonder, andere eisen stelt aan de organisatie en haar medewerkers. De Omgevingswet gaat niet alleen over inhoud, maar vooral ook over houding en gedrag van de organisatie en haar medewerkers: van "nee, tenzij" naar "ja, mits". Voor het vervolg op de doorontwikkeling en naast de hiervoor genoemde verbetermogelijkheden heeft OZHZ dat vertaald naar 4 kernwaarden die breed toepasbaar zijn in de organisatie en in de dagelijkse werkzaamheden van alle medewerkers. Het gaat om:

- Omgevingssensitiviteit.
- Samenwerken.
- Denken in oplossingen en mogelijkheden.
- Vertrouwen en verantwoordelijkheid.

OZHZ verankert deze kernwaarden vanaf 2020 in de organisatie en organiseert extra activiteiten om er verder mee aan de slag te gaan. De samenhang met de verdere verbetermogelijkheden uit de eindevaluatie en straks uit het MTO is evident. Ook worden de kernwaarden o.a. opgenomen in vacatureteksten en betrokken bij de werving van nieuw personeel. Ze worden vast onderdeel van de jaargesprekken met de medewerkers.

Omgevingssensitiviteit gaat over het goed geïnformeerd (willen) zijn over trends en ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief (willen) benutten en toepassen voor de eigen organisatie(doelen). Medewerkers van OZHZ overzien daarom de gevolgen van hun werk en beslissingen op de omgeving, zorgen ervoor dat de interne en externe samenwerking goed verloopt, informeren betrokkenen ook buiten de eigen unit en verdiepen zich in wat het bestuur, inwoners en bedrijven belangrijk vinden.

OZHZ reikt handvatten aan om hieraan invulling te geven. Een mooi voorbeeld was de speciale medewerkersbijeenkomst (Focus+) in 2019 waarin een wethouder en een contactambtenaar een toelichting gaven op de gemeentelijke processen: wat is belangrijk, hoe loopt de besluitvorming, wie zijn daarbij betrokken, hoeveel tijd heeft het nodig, enzovoort. De relatiebeheerders maken bijvoorbeeld een analyse van wat de gemeenten en provincie belangrijk vinden en waar hun bestuurlijke speerpunten liggen. Zij delen en bespreken dat binnen OZHZ. Medewerkers worden getraind in het verbeteren van hun omgevingssensitiviteit.

Enkele recente voorbeelden bij de kernwaarden

Omgevingssensitiviteit

Het project brandveiligheid gevels is opgepakt naar aanleiding van een brand in het VK. Iets langer geleden heeft OZHZ een soortgelijk project uitgevoerd bij escaperooms. Ook in dat geval was een gebeurtenis elders aanleiding om te controleren of in Zuid-Holland Zuid sprake was van een veilige situatie. Dat bleek niet altijd het geval.

Mede naar aanleiding van contacten met de Dordtse Ondernemingsvereniging is OZHZ extra alert op de termijnen bij vergunningverlening. Het project 'Vergunningverlening in 1 dag' is daarvan een voorbeeld. Door alle processen vooraf goed te organiseren, zoals mensen vrijmaken en aanwezigheid (externe) adviseurs regelen, kan OZHZ een vergunning zelf in één dag schrijven.

Samenwerken

OZHZ coördineert samen met Dordrecht met toezicht op de noodverordening van de Veiligheidsregio vanwege de coronacrisis. Toezichthouders en boa's van OZHZ worden ingezet in alle gemeenten.

In Gorinchem werden twee bouwvakkers onwel tijdens bouwwerkzaamheden. OZHZ stapt in op het gebied van communicatie, bodem enz. om de gemeente te ondersteunen, omdat media-aandacht te verwachten is. In het gehele traject trekt OZHZ zowel intern (units OKW, JAO, GBO en Communicatie) als extern (gemeente, VRZHZ en DJG) samen op.

Het optimaliseren van 'eigen' processen gaat vaak samen met het maken van goede samenwerkingsafspraken. Voor een spoedige vergunningverlening is bijvoorbeeld afgesproken dat externe adviseurs (RO, welstand, erfgoed) één dag per week bij OZHZ aanwezig zijn.

Samenwerken is bij een organisatie als OZHZ onontbeerlijk. Alleen door gebruik te maken van elkaars kennis, kunde en competenties en door goede communicatie kan OZHZ een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel. OZHZ verwacht daarom van zijn medewerkers dat zij een actieve bijdragen leveren in

Enkele recente voorbeelden bij de kernwaarden

Denken in oplossingen en mogelijkheden
OZHZ saneert in opdracht van de provincie Zuid-Holland 85 tuinen. Het project wordt zowel inhoudelijk als financieel bij OZHZ neergelegd. OZHZ krijgt, ook bij tegenslagen, de ruimte om zelf met oplossingen te komen. De verantwoording vindt achteraf plaats.

Bij de 'omgevingstafel' gaan vergunningverleners vroegtijdig met alle stakeholders om tafel om te kijken wat mogelijk is. OZHZ is actief betrokken bij verschillende omgevingstafels.

OZHZ 'oefent' nu met de verruimde reikwijdte in bestemmingsplannen. Daarin staan minder strakke regels en dus meer ruimte. Dat is lastiger reguleren, maar geeft meer mogelijkheden. Geoefend wordt o.a. bij de Dordtse Kil.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid
De medewerkers van OZHZ organiseren grotendeels hun eigen werkzaamheden. De meeste brieven die worden verstuurd gaat niet eerst langs een unitmanager. Kwaliteit van de brieven en consistentie met het beleid van de betreffende opdrachtgever is iets waar de medewerker zelf alert op is en wat hij of zij zelf regelt met collega's (tweede lezer) en eventueel een manager of een bestuurder.

de verschillende samenwerkingsvormen en -overleggen, zowel binnen de organisatie als met de opdrachtgevers en externe partijen. Zij komen hun afspraken op tijd na en houden rekening met de mening van anderen.

Denken in mogelijkheden en oplossingen gaat over het actief en creatief op zoek gaan naar oplossingen of mogelijkheden voor een vraagstuk. Ofwel: van "nee, tenzij" naar "ja, mits". Medewerkers bekijken de zaken en veranderingen met een frisse blik en zoeken naar kansen en mogelijkheden die de (nieuwe) situatie en initiatieven bieden. Als omstandigheden veranderen blijft de focus op het realiseren van het doel. Bij veranderingen zoeken de medewerkers naar manieren om daaraan een bijdrage te kunnen leveren. Een mooi voorbeeld van het denken in mogelijkheden en oplossingen is de bijdrage die OZHZ levert aan de pilot BLITTS-vergunningen van de gemeente Dordrecht, een pilot om vergunningen binnen 8 werkdagen te verlenen.

Vertrouwen en verantwoordelijkheid is al enige jaren een bekende kernwaarde binnen OZHZ. Zij ziet zowel op de relatie tussen medewerkers onderling als op hun relatie met de managers: 'verantwoordelijkheid geven en nemen in een vertrouwde omgeving'. OZHZ verwacht van zijn medewerkers o.a. dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen (doen wat je zegt, zeg wat je doet), goed communiceren, leren van opgedane

ervaringen en waar van toepassing zaken durven overlaten aan anderen.

6. Tot slot

Sinds 2016 is er enorm veel veranderd binnen OZHZ. Een andere organisatiestructuur, managers die zich vooral richten op het coachen van hun medewerkers en niet meer primair van de inhoud zijn, veel nieuwe (jonge) mensen met frisse ideeën, enzovoort. Een organisatie ook die zich veel meer weet te richten op wat de gemeenten en provincie belangrijk vinden, zich daarin ook daadwerkelijk verdiept en ernaar handelt. En er op een goede en moderne manier over weet te rapporteren en communiceren. Dit alles zonder een gezonde, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering uit het oog te verliezen. De ambities die destijds zijn geformuleerd in de visie op de organisatie zijn grotendeels gerealiseerd.

De directie streeft ernaar dit niveau vast te houden en blijft zich inzetten voor continue verbetering. OZHZ gaat daarom aan de slag met de verbetermogelijkheden die voortvloeien uit deze eindevaluatie en later dit jaar ook uit het MTO. De nieuwe kernwaarden zullen daarbij leidend zijn voor de sturing en de cultuur binnen de organisatie.

OZHZ dankt eenieder die een bijdrage heeft geleverd aan deze eindevaluatie.

De directie van OZHZ
5 juni 2020