

**RAADSINFORMATIEBRIEF**  
15R.00529



**Van** : college van burgemeester en wethouders

**Datum** : 1 september 2015

**Portefeuillehouder(s)** : wethouder de Weger

**Portefeuille(s)** : milieu en duurzaamheid

**Contactpersoon** : F. Kers

**Tel.nr.** : 8429

**E-mailadres** : kers.f@woerden.nl

**15R.00529**



**Onderwerp:**

Koersdocument 2015-2018 Omgevingsdienst regio Utrecht (ODRU)

---

**Kennisnemen van:**

Kennisnemen van de inhoud van het koersdocument.

---

**Inleiding:**

De afgelopen jaren is de raad via diverse RIB's, voorstellen en mondelinge toelichtingen van de portefeuillehouder op de hoogte gebracht van de ontwikkelingen rond de ODRU. Hierbij ging het over de fusie van twee milieudiensten tot de ODRU, het on hold gezet RUD-traject, de ontstane financiële en organisatorische problematiek en de maatregelen die daarop volgden.

Alle maatregelen uit het traject "Odru op orde" zijn inmiddels volledig in uitvoering of uitgevoerd. De ODRU is dus inmiddels weer 'in control'.

Door het koersdocument "Samen bouwen aan de Omgevingsdienst regio Utrecht- De strategische koers 2015-2018" richt de ODRU haar blik nu verder op de toekomst met het jaar 2018 als stip op de horizon. Bij de totstandkoming van dit document zijn de deelnemende gemeenten ambtelijk betrokken.

Aan het college is gevraagd dit document binnen de eigen gemeente te bespreken en de resultaten daarvan terug te koppelen, zo mogelijk in de AB-vergadering van 24 september 2015. Op de informatieavond van 2 juni jl. in Woerden heeft de directeur van de ODRU al op hoofdlijnen een toelichting gegeven over dit koersdocument. Waar wenselijk kan deze RIB geagendeerd worden voor bespreking in de commissievergadering, waarna de portefeuillehouder de resultaten daarvan kan terugkoppelen in de AB-vergadering van ODRU.

---

**Kernboodschap:**

Door het koersdocument wordt geanticipeerd op een aantal belangrijke landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Ook kent het document een aantal voor de gemeente Woerden belangrijke uitgangspunten:

- Op pagina 7 geeft de ODRU aan de volgende kernwaarden te willen hanteren: dichtbij, samen, deskundig, objectief, anticiperend, maatschappelijk bewust.  
Hierin is een deel van de bestuurlijke uitgangspunten herkenbaar die destijds ook zijn geformuleerd bij de fusie van de twee milieudiensten tot de ODRU. De eerst genoemde kernwaarde is "dichtbij". Hiermee wordt bedoeld op fysieke nabijheid, kennis van de couleur locale en politieke sensitiviteit.
- Naast de kernwaarde "samen" benadrukt de dienst in haar visie nog eens het uitgangspunt van gelijkwaardigheid, dat tot uitdrukking komt in het "one man, one vote" principe. Iedere deelnemende gemeente heeft een gelijke stem in de gemeenschappelijke regeling; ongeacht haar omvang. Ook

dit was eerder al een belangrijk bestuurlijk uitgangspunt bij de oprichting van een regionale omgevingsdienst in Utrecht.

- De ODRU streeft naar "good governance" samen met de deelnemende gemeenten en geeft speciale aandacht aan interne processen (kwaliteit, efficiëncy, voldoen aan de vraag).
- In principe zet het rijk in op één regionale uitvoeringsdienst in de provincie Utrecht. De provincie is regisseur van dat proces. De dienst focust de komende jaren echter op "good governance", verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, en niet sneller groeien dan redelijkerwijs mogelijk. Een robuuste taakuitoefening en acquisitiedoelstelling komen niet meer terug in de koers. Voor een eventuele fusie met de RUD Utrecht wordt nadrukkelijk geen streefdatum genoemd.

Kortheidshalve wordt verder verwezen naar de inhoud van bijgaand koersdocument.

---

**Vervolg:**

Wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn rond ODRU en/of het proces om te komen tot een provinciebrede RUD wordt de raad hierover geïnformeerd.

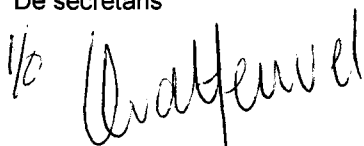
---

**Bijlagen:**

Koersdocument 2015-2018 ODRU (document 15.017166)

---

De secretaris

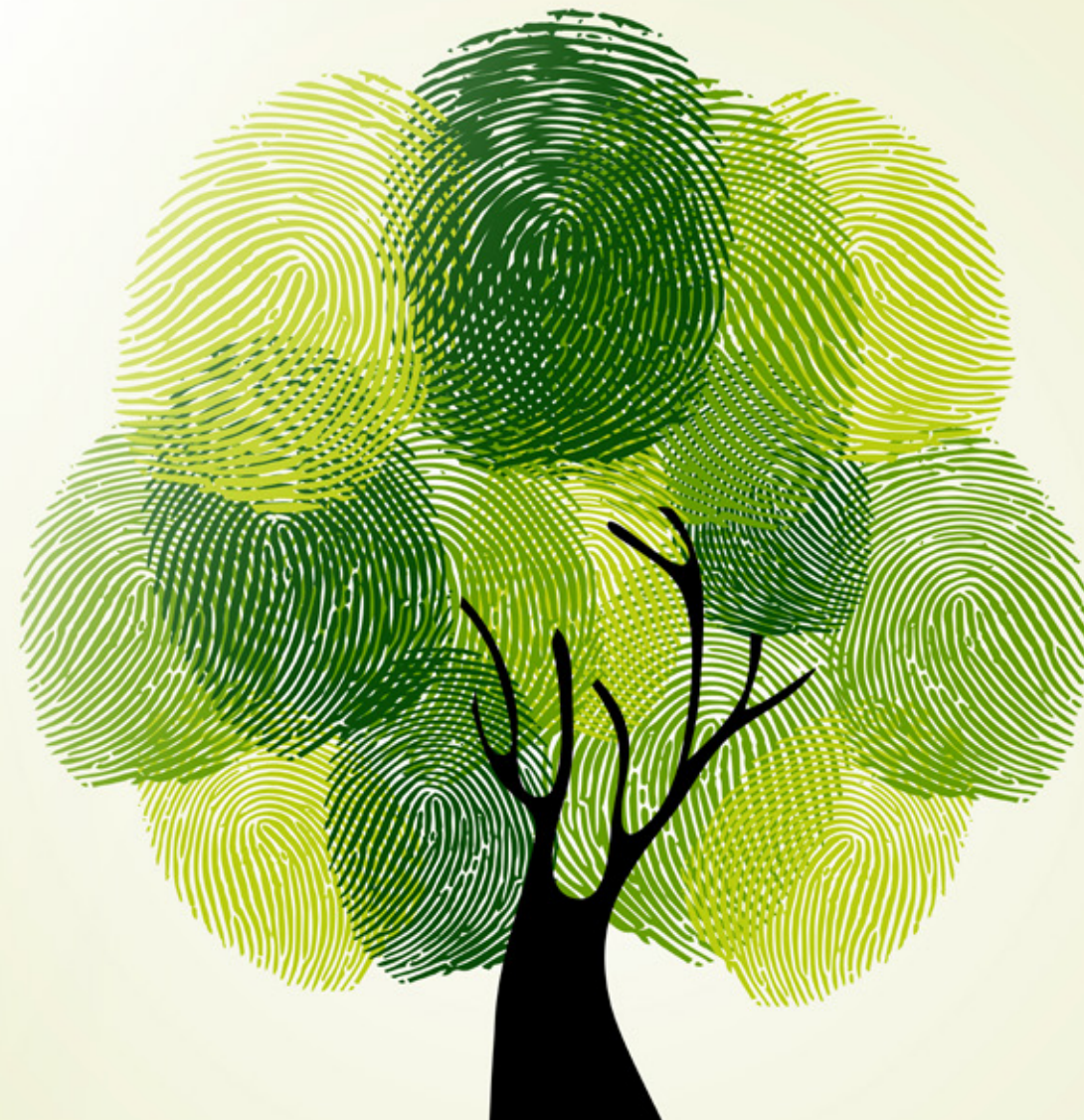


drs. M.H.J. van Kruijsbergen

De burgemeester



V.J.H. Molkenboer



**Samen bouwen aan de Omgevingsdienst regio Utrecht**

De strategische koers 2015 - 2018

# Inhoud

1. Ambitie 2018	3
2. De strategiekaart	9
3. De strategische doelen voor 2018	11
A. Externe belanghebbenden	11
B. Interne processen	15
C. Ontwikkelen en leren	20
D. Financiën en middelen	22
Bijlage Overzicht diensten ODRU	25



# Ambitie 2018

## **ODRU na de fusie in 2012**

Op 1 juli 2012 is de Omgevingsdienst regio Utrecht (ODRU) ontstaan uit een fusie van de voormalige Milieudiensten Noord-West Utrecht en Zuidoost-Utrecht. Per 1 juli 2013 bracht de gemeente IJsselstein naast haar milieutaken, alle uitvoerende bouw- en ruimtelijke ordeningstaken onder bij ODRU. De beoogde totstandkoming van een Regionale Uitvoeringdienst voor de hele provincie Utrecht is in 2013 voorlopig on hold gezet. In 2013 en 2014 is vervolgens hard gewerkt om ODRU financieel op de rails te krijgen, wat heeft geresulteerd in een positief financieel resultaat over 2014. Anno 2015 is het, vanuit een gezond draaiende organisatie, tijd om vooruit te kijken en ons voor te bereiden op de toekomst. Wat is de toegevoegde waarde van ODRU voor de eigenaargemeenten? Waar richten wij ons inhoudelijk de komende jaren op? En wat is er voor nodig om dat te kunnen doen?

## **Een werkende strategie**

Deze strategische koers richt zich op het jaar 2018. Dit is het laatste jaar van de zittingsperiode van de huidige colleges van B&W en daarmee van de leden van het Algemeen Bestuur van ODRU. Het jaar 2018 geeft daarnaast ruimte voor landelijke, wettelijke en regionale ontwikkelingen. Belangrijkste kenmerk van onze koers is het neerzetten van ambitie, een stip op de horizon om ons op te richten. Dit document is bestuurlijk van karakter en bevat de doelen op hoofdlijnen. Als vervolg op dit document stellen we een organisatieontwikkelplan op voor ODRU, op basis waarvan we jaarplannen maken. Daarin worden de doelstellingen geconcretiseerd en indicatoren opgenomen. De koers vormt de basis voor de samenwerking tussen ODRU en de eigenaargemeenten. Dat betekent dat we langs deze lijnen gaan sturen, monitoren en verantwoorden. De rapportages richting het Algemeen Bestuur worden aangevuld met de strategische doelen.

Het financiële kader voor de uitvoering van deze koers is de meerjarendoelstelling uit Kadernota en Begroting 2016, inclusief projectbegroting. In de projectbegroting zitten posten voor onderwerpen die in deze koers terugkomen.

### **Hoe is deze strategische koers tot stand gekomen?**

In een hoog tempo, tussen februari en mei 2015, hebben alle betrokkenen meegewerkt aan de totstandkoming: twee heisessies van het Algemeen Bestuur, koersgroepen bestaande uit ODRU- collega's en gemeentelijke regievoerders en sessies met het Managementteam. De Ondernemingsraad heeft input geleverd en deelgenomen aan de koersgroepen. Het concept is becommentarieerd door de gemeentelijke regievoerders en de Ondernemingsraad. Met deze combinatie van tempo en betrokkenheid hebben we een breed gedragen strategie opgesteld.

### **ODRU anno 2015**

ODRU is een gemeenschappelijke regeling van op dit moment vijftien gemeenten in de provincie Utrecht. Los van landelijke ontwikkelingen hebben middelgrote en kleine Utrechtse gemeenten al eerder hun krachten gebundeld in twee milieudiensten, die in 2012 ODRU vormden. Deze bundeling op het gebied van het omgevingsrecht leverde voor de gemeenten samen en voor elk van de gemeenten afzonderlijk betere garanties op voor de kwaliteit van de uitvoering, financiële schaalvoordelen en vermindering van kwetsbaarheid. Deze 'shared service' gedachte heeft erin geresulteerd dat ODRU naast de VTH-taken (vergunningverlening, toezicht en handhaving) ook een breed palet aan adviserende en uitvoerende taken in huis heeft. Met het uitvoeren van de bouwtaken en de aan de Wabo gerelateerde APV-taken (bijvoorbeeld kapvergunning, uitritvergunning) voor de gemeente IJsselstein is het takenpakket van ODRU verder verbreed. Onder deze taken verstaan wij het voorbereiden en behandelen van omgevingsvergunningen, van het eerste contact met de klant rondom de ruimtelijke ordening tot aan de verdediging van de plannen in de rechtbank. Bij de behandeling van omgevingsvergunningen worden deze getoetst aan alle onderdelen die nodig zijn: van welstand, bestemmingsplan/omgevingsplan tot constructieveiligheid.

Het risicoprofiel van de vijftien eigenaargemeenten is overzichtelijk en relatief beperkt van aard omdat er geen sprake is van zware industrie. In onze gemeenten zijn agrarische en industriële bedrijven vertegenwoordigd. De grote verkeersstromen over weg en spoor leveren de grootste druk op de fysieke leefomgeving. Een beperkt aantal bedrijven valt onder de Brzo-inrichtingen (Besluit risico zware ongevallen, waar gevaarlijke stoffen worden opgeslagen in bepaalde omvang). De omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied verzorgt de vergunningverlening, het toezicht en de handhaving bij deze bedrijven. Vijftien middelgrote en kleine gemeenten leveren een bestuurscultuur voor ODRU op die zich kenmerkt als praktisch, overzichtelijk en korte lijnen. In bijlage 1 is schematisch weergegeven welke diensten ODRU verricht.

### **Landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen**

Onze samenleving verandert in een steeds sneller tempo. Het Sociaal en Cultureel Planbureau vat deze verandering samen in de '5 i's': individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. De ODRU-gemeenten en ODRU moeten meebewegen in deze verandering. Voor ODRU betekent dit vooral meer aandacht voor het vroegtijdig betrekken van en communicatie met inwoners en bedrijven en voor het gebruik en toepassen van moderne ICT- mogelijkheden.

De tweede ontwikkeling is het beleid van de Rijksoverheid de afgelopen jaren, gericht op versterking van de kwaliteit van de uitvoering in VTH en het bewaren van afstand tot politieke besluitvorming, ingegeven door met name grote calamiteiten en rampen in het recente verleden. Als eerstvolgende stap hierin zijn in het wetsvoorstel VTH, dat waarschijnlijk in 2016 in werking treedt, provincies en gemeenten verplicht taken, waarvoor zij zelf niet voldoende draagkracht in werkomvang of personeel hebben, over te dragen naar omgevingsdiensten. Daarnaast zijn in het wetsvoorstel organisatorische eisen vastgelegd voor de ontvangende partij. ODRU voert op dit moment een nulmeting uit en het eerste beeld is dat op de meeste terreinen ODRU aan deze eisen voldoet wat betreft robuustheid.

Tenslotte is er het landelijke streven naar een nieuwe Omgevingswet, die het sluitstuk zal zijn van de ingezette deregulering in het domein van de fysieke leefomgeving. In de nieuwe Omgevingswet worden alle wetten die invloed hebben op de ruimtelijke ordening aan elkaar gekoppeld in de toepassing van regelgeving en uitvoering. Deze, met name juridisch complexe stelselwijziging, loopt in het proces van totstandkoming vertraging op.

De vermoedelijke inwerkingtreding is 2018 of 2019. Al eerder verminderde de Rijksoverheid met bijvoorbeeld de invoering van de Wabo (2010), het Activiteitenbesluit (2013) en de verruiming van het vergunningvrije bouwen (BOR 2014) de eisen aan vergunningen: voor sommige onderwerpen werd de vergunningsplicht vervangen door een meldingsplicht of viel de vergunningplicht geheel weg. Vanaf de invoering van het wetsvoorstel VTH treedt het nieuwe stelsel van bouwtoezicht in werking. Gedurende een overgangperiode van drie jaar mag de opdrachtgever hierbij zelf kiezen of hij zijn bouwplan voorlegt aan de gemeente of aan een private partij.

Het toetsen van bouwplannen aan het Bouwbesluit zal door de markt gaan plaatsvinden vanaf de Omgevingswet (2018). Ook de controle tijdens de bouw gaat de markt zelf uitvoeren. Vanaf 2016 zal deze nieuwe werkwijze worden ingevoerd bij de bouw van eenvoudige nieuwbouw en seriematige verbouw. Voor ODRU betekent deze verdere deregulering meebewegen in werkprocessen en werkwijze, het samen met onze gemeenten zorgen voor de voorbereiding van de gevolgen van de nieuwe wetgeving. De komende periode volgt meer duidelijkheid over de gevolgen van de Omgevingswet. Deze drie landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen komen later terug in de strategische doelen van deze koers.

<sup>1</sup> *Good governance: het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, als ook het daarvoor op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van de belanghebbenden. Het dragen van verantwoordelijkheid gaat hierbij verder dan de te realiseren financiële doelen en gaat ook over visie, missie en maatschappelijke positie van de organisatie.*

## Missie en visie

Onze missie is ons bestaansrecht: waarom zijn wij er en wat willen wij betekenen? Een missie is algemeen geformuleerd omdat deze voor langere tijd geldt. In de visie beschrijven we wat voor organisatie we moeten zijn om de missie te realiseren.

### Onze missie:

*Samen met onze gemeenten werken we aan een veilige, duurzame en gezonde fysieke leefomgeving voor onze inwoners en bedrijven. Dit doen we op een maatschappelijk bewuste manier.*

*Veilig* betekent het voorkomen en beperken van risico's door blootstelling aan activiteiten, ongelukken en rampen. *Duurzaam* gaat over minimale belasting van de fysieke leefomgeving en aan het denken in toekomstbestendigheid van geboden oplossingen. Een *gezonde* fysieke leefomgeving is een omgeving die als prettig wordt ervaren, die uitnodigt tot gezond gedrag en waar de druk op de gezondheid zo laag mogelijk is. *Maatschappelijk bewust* gaat over de manier van werken: kostenbewust en efficiënt, duurzaam en dat de geboden diensten en producten daadwerkelijk een oplossing bieden voor de samenleving.

## Governance en bestuurlijke samenwerking

ODRU is een gemeenschappelijke regeling, die als verlengd lokaal bestuur werkt onder mandaat of in opdracht van onze gemeenten. Het bestuur wordt gevormd door de eigenaargemeenten. Voor het realiseren van onze missie en koers is het belangrijk dat we bestuurlijk werken volgens good governance<sup>1</sup> en met spelregels voor de bestuurlijke

samenwerking. Deze werkwijze begint nu al. De bestuurlijke sturing vindt via vertegenwoordiging in het Algemeen en Dagelijks Bestuur plaats. Uitgangspunt is volledige transparantie over het functioneren van ons bestuur en tussen het bestuur en de deelnemende gemeenten. De gemeenten zijn aan de ene kant eigenaar van ODRU als gemeenschappelijke regeling en aan de andere kant opdrachtgever. Als eigenaar heeft de gemeente belang bij continuïteit, als opdrachtgever meer bij goede producten voor een zo laag mogelijke prijs. Tussen deze rollen bestaat daarom intrinsiek spanning. Bij sommige gemeenschappelijke regelingen wordt gekozen voor het scheiden van deze rollen. De vertegenwoordigers van de gemeenten in het ODRU- bestuur combineren over het algemeen beide rollen. Dat heeft als voordeel dat elke bestuurder op de hoogte is van de situatie bij ODRU en dit kan meenemen in zijn rol als opdrachtgever. Wel vraagt het dat we ons steeds bewust zijn van de spanning tussen de rollen en dit ook bespreekbaar houden. Een cruciale rol is weggelegd voor de regievoerder binnen de gemeente, die het contact op hoofdlijnen met ODRU onderhoudt en de bestuurder ondersteunt. Verder is het van belang dat de gemeente inhoudelijke kennis in huis heeft om zelf de beleidsmatige en strategische kaders te stellen waarbinnen ODRU haar uitvoerende taken verricht.

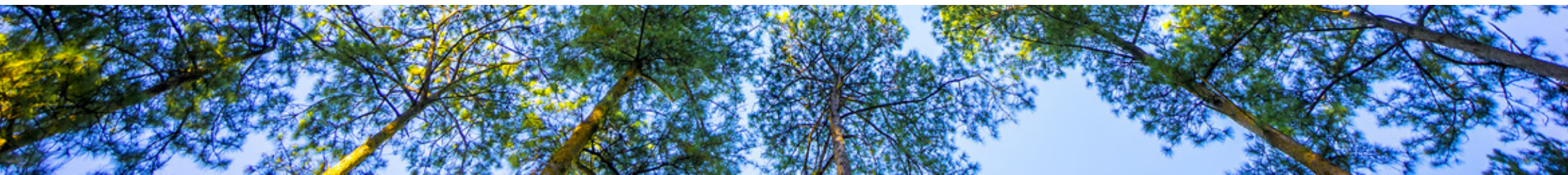
Een ander uitgangspunt is de gelijkwaardigheid tussen de deelnemers via het 'one man, one vote' principe. De eigenaargemeenten en bestuurders ervaren ODRU als taakvolwassen uitvoeringsorganisatie waar wij (ODRU en deelnemers) met trots ambassadeur van mogen zijn. Het bestaansrecht van ODRU staat niet ter discussie. Sterker nog, de meerwaarde van ODRU voor de samenleving in de regio is vanzelfsprekend voor ons en dat dragen wij uit. Vertrouwen en dichtbij zijn kernbegrippen: voor de relatie tussen de eigenaargemeenten, tussen de eigenaargemeenten en de organisatie en bij de

uitvoering van de taken door ODRU. Zowel de besturen van ODRU als de verantwoordelijke bestuurlijke vertegenwoordigers van de gemeenten hebben structureel en op de juiste momenten aandacht voor het betrokken en geïnformeerd houden van de colleges en raden. De deelnemers blijven in ieder geval via de planning- en controldocumenten op de hoogte van de ontwikkelingen. Wij (ODRU en deelnemers) zijn periodiek met elkaar in gesprek over de ontwikkelingen van wet- en regelgeving op het werkterrein van ODRU en over de maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor het toekomstig functioneren van ODRU. Anticiperend gedrag is daarbij het vertrekpunt.

ODRU en eigenaargemeenten streven na dat er in de basis sprake is van uniformiteit, standaardisatie en harmonisatie om het volumevoordeel zo goed mogelijk te benutten. Daarnaast is waar mogelijk en gewenst ruimte voor dienstverlening en kwaliteit op maat (basispakket + uitvoering), tegen daarvoor gezamenlijk afgesproken voorwaarden. Eigenaargemeenten accepteren dat er verschillen in af te nemen taken en diensten tussen de eigenaargemeenten bestaan. De consequenties en risico's die dit met zich meebrengt, worden in eerste instantie individueel met de afnemende eigenaargemeente gedekt via de dienstverleningsovereenkomst. Andere risico's door onvoorziene omstandigheden, besluiten van het Algemeen Bestuur of voortvloeiend uit de bedrijfsvoering worden gezamenlijk gedragen, door het solidariteitsprincipe.

Deze invulling van 'good governance'<sup>1</sup> leidt tot de volgende bestuurlijke spelregels:

1. Het bestuur stuurt. Niet alleen op geld en resultaten, maar ook op strategie en toekomst.
2. Het bestuur anticipeert op externe ontwikkelingen zoals regelgeving en beleid en op interne beheersmatige ontwikkelingen.





3. Het bestuur is een trotse eigenaar. Bij ODRU wil je als gemeente graag horen. Bestuurders komen intern (gemeenteraad, ambtenaren) en extern (bedrijven, inwoners, provincie, RUD, VRU) op voor ODRU.
4. Het bestuur hanteert nabijheid als tweezijdig principe: bestuurders volgen ODRU van dichtbij, ODRU acteert dicht bij de gemeenten.
5. Het bestuur handelt in openheid en transparantie. Zowel tussen bestuur onderling als tussen bestuur en organisatie.
6. Het bestuur handelt vanuit solidariteit: we staan er samen voor, gezamenlijke risico's worden samen aangegaan en gedragen. Er is respect voor verschillen.
7. De ODRU-bestuurder en het college informeren de gemeenteraad als kaderstellend en controlerend orgaan goed. ODRU ondersteunt.
8. Het bestuur neemt verantwoordelijkheid: spelregels en afspraken worden nagekomen en bestuursleden spreken elkaar onderling aan.
9. Het bestuur heeft onderling specifiek aandacht voor collegialiteit, respectvolle omgang en zorgvuldige afweging bij besluitvorming.

Wij spitsen deze op het bestuur gerichte governance-afspraken nu toe op de organisatie ODRU. Om onze missie te kunnen realiseren en het bestuur te ontzorgen gaan we onze organisatie ontwikkelen.

### Visie op de organisatie

ODRU is een gemeenschappelijke regeling en opereert als verlengd lokaal bestuur. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor strategie en beleid, ODRU voor de uitvoering. We stellen ons op als partner, en vanuit onze uitvoeringskennis geven wij onze gemeenten signalen als beleid om bijstelling vraagt. Wij zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering. Dat vraagt om kaders ofwel 'uitvoeringsbeleid'. Hiermee helpen we onze gemeenten. Onze organisatie bestaat uit de leden van het Algemeen en Dagelijks Bestuur en alle medewerkers. Met inachtneming van ieders rol en verantwoordelijkheid werken we samen aan onze missie.

Om onze missie te realiseren en aan te sluiten bij de landelijke en maatschappelijke veranderingen, moet onze organisatie zich verder ontwikkelen. Als uitvoeringorganisatie van professionals is het onze ambitie om:

- onze gemeenten te ontzorgen;
- onze brede kennis en onafhankelijke positie centraal te stellen;
- vanuit een dienstverlenende houding te werken;
- alert te zijn op politiek gevoelige dossiers en lokale verhoudingen;
- vanuit mogelijkheden te denken.

In de kern komt deze ontwikkeling erop neer dat we vanuit onze huidige stevige basis van kennis en deskundigheid meer investeren in de relatie met onze gemeenten en met de bedrijven, organisaties en inwoners. Voorop staat het denken in mogelijkheden en het helpen realiseren van initiatieven.

### Kernwaarden

Bij het werken aan de organisatie laten wij ons leiden door kernwaarden, die ons handelen naar klanten en partners en collega's onderling bepalen:

- Dichtbij
- Samen
- Deskundig
- Objectief
- Anticiperend
- Maatschappelijk bewust

Met dichtbij bedoelen we dat we dichtbij onze gemeenten staan in alle opzichten:

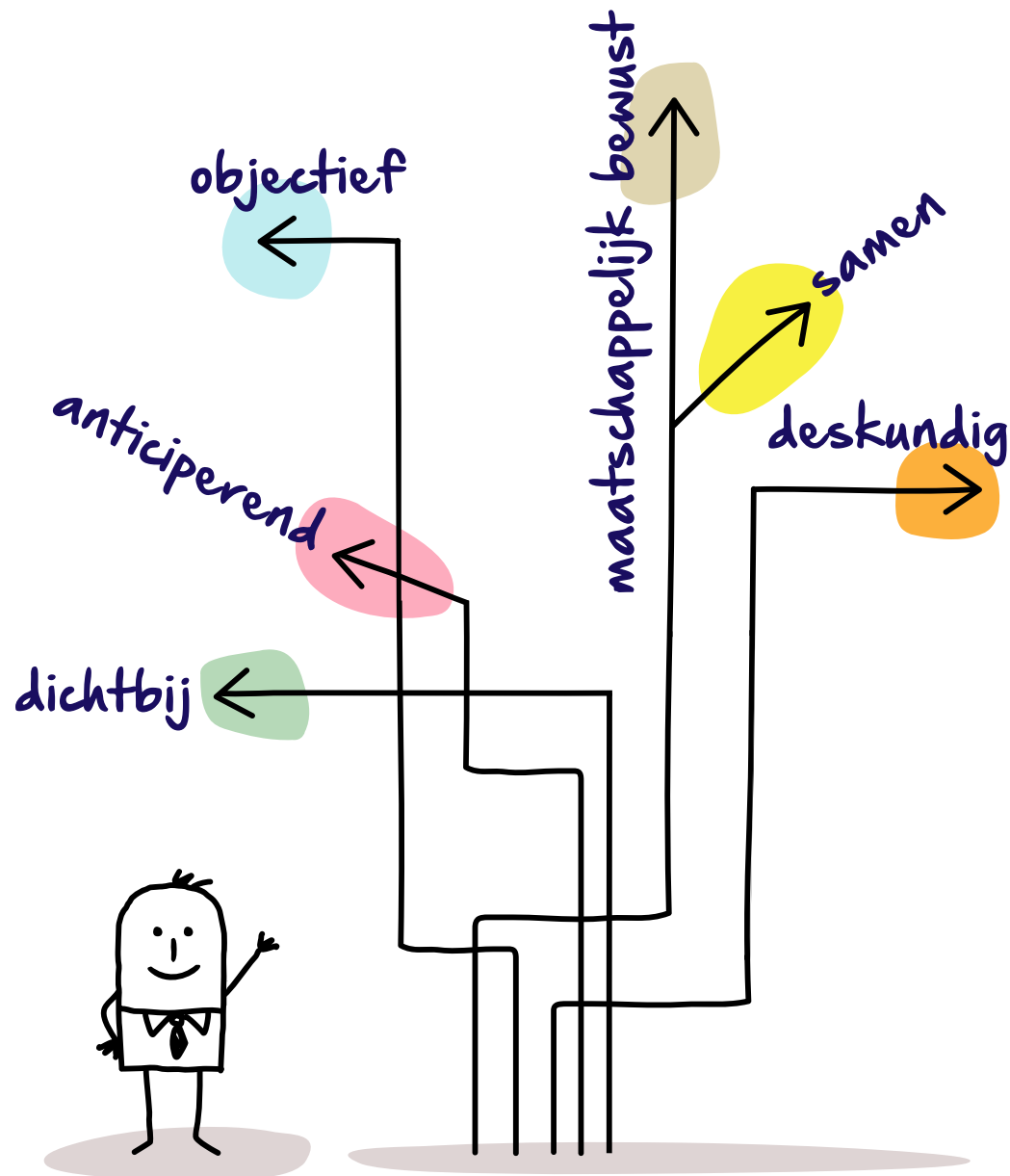
- We hebben kennis van de 'couleur locale': de bedrijven, organisatie en inwoners, de fysieke situatie, het risicoprofiel, gemeentelijk beleid en de politieke koers/het politieke programma. We zijn politiek sensitief.
- De gemeente heeft bij ODRU vaste aanspreekpunten die regelmatig ter plekke zijn, in overleg met de gemeente en passend bij de soort dienstverlening.
- We schakelen snel en koppelen terug.

Met de kernwaarde **samen** brengen we tot uitdrukking dat de gemeenten met elkaar en met ODRU verbonden zijn. ODRU en haar gemeenten zijn samen verantwoordelijk voor de leefomgeving met ieder een eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. Dit betekent ook dat de gemeenten en al haar bij de ODRU betrokkenen deze kernwaarden delen en zorgen voor duidelijke communicatie, terugkoppeling en besluitvorming. Samen betekent ook dat producten en diensten integraal door onze professionals zijn opgesteld, waardoor gemeenten een volledig advies/product ontvangen. Belangrijk is dat we steeds werken vanuit een opdracht van de betrokken gemeente. De kernwaarde **deskundig** is de hoeksteen van onze professionaliteit. ODRU-professionals bezitten en onderhouden hun kennis en ODRU beheert informatie. Hierop kunnen gemeenten, bedrijven en inwoners vertrouwen.

De kernwaarde **objectief** gaat uit van onze inhoudelijke analyse en ons advies. Bedrijven en inwoners mogen van ODRU een onpartijdige opstelling verwachten. Hoewel we 'nabij' zijn en kennis hebben van de lokale situatie kan, als de situatie daarom vraagt, ODRU zich opstellen als partij die afstand neemt van lokale emoties en optreedt als 'autoriteit op afstand'.

Met **anticiperend** bedoelen we dat ODRU gemeenten, bedrijven en inwoners steeds een stap vóór is door op de hoogte te zijn van vakmatige veranderingen en de juridische en beleidsmatige ontwikkelingen die voor ons werk belangrijk zijn. Op deze manier kunnen we blijven vernieuwen en zijn onze klanten ervan verzekerd dat de diensten en producten afgestemd zijn op de nieuwste ontwikkelingen.

**Maatschappelijk bewust** wil zeggen dat we een overheidsorganisatie zijn met een voorbeeldrol ten aanzien van duurzame keuzes en maatschappelijke afwegingen. Denk hierbij aan efficiëntie, effectiviteit en kostenbewustheid. Ook de vraag hoe duurzaam een oplossing is en welk maatschappelijk probleem ermee wordt opgelost spelen een rol.



# 2

## De strategiekaart

Wie we willen zijn en vanuit welke waarden we opereren om onze missie te bereiken hebben we nu beschreven. De vraag is: welke strategie hanteren we daarvoor?

Die strategie bestaat uit het formuleren van strategische doelen waar we op kunnen sturen. We formuleren deze doelen binnen vier vensters, die bepalen hoe we onze missie kunnen realiseren:

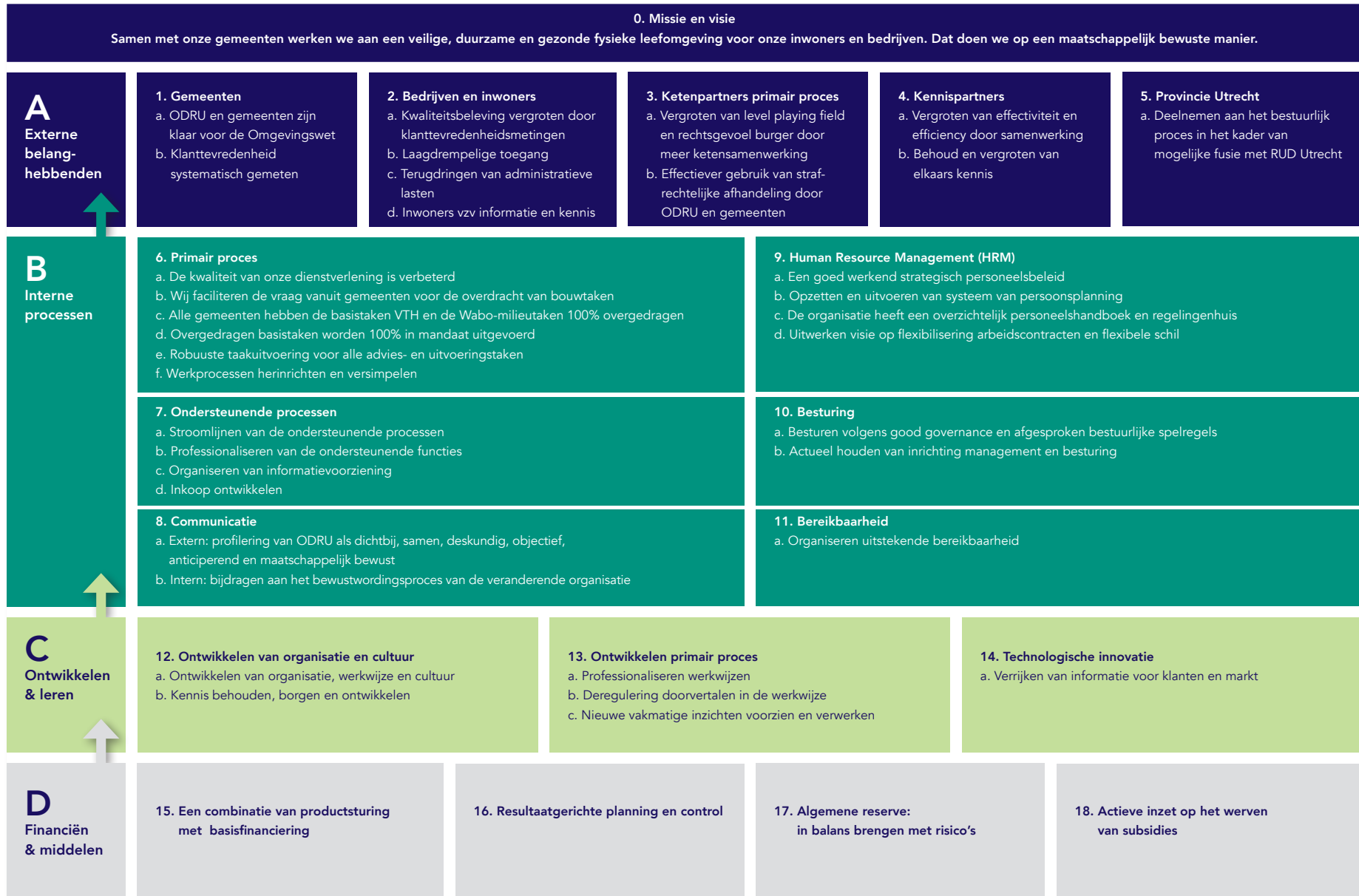
- A. Externe belanghebbenden: voor wie en met wie werken we om onze missie te realiseren?
- B. Interne processen: wat moeten we organiseren om onze externe belanghebbenden tevreden te stellen, zodat we onze missie kunnen realiseren?

C. Ontwikkelen & leren: hoe voeden we onze toekomst, waarin moeten we ontwikkelen en groeien om succesvol te zijn?

D. Financiën en middelen: hoe behouden en vergroten we de (financiële) randvoorwaarden voor het realiseren van onze missie?

De missie, deze vier vensters en de daarop geformuleerde doelen zijn in één oogopslag weergegeven op de strategiekaart op de volgende pagina. Ook zonder de tekst van deze notitie is de essentie daardoor voor iedereen overzichtelijk. Hierna beschrijven we de strategische doelen die we ons stellen in de volgorde waarop ze op de strategiekaart staan.

# De strategiekaart



# 3

## De strategische doelen voor 2018

### A. Externe belanghebbenden

Voor wie en met wie werken we om onze missie te realiseren?

#### 1. Gemeenten

Onze eigenaargemeenten zijn onze opdrachtgevers en financiers. Als gelijkwaardige partners werken we samen aan het behoud of verbeteren van onze leefomgeving. Met elke gemeente is een dienstverleningsovereenkomst en mandaatregeling afgesloten. Jaarlijks stellen we samen uitvoeringsprogramma's op, waarin concrete afspraken staan over de gevraagde producten en dienstverlening. Dit systeem functioneert op hoofdlijnen naar tevredenheid. Naast onze eigenaargemeenten kunnen ook andere gemeenten opdrachtgever zijn, zolang dit niet concurreert met collega-omgevingsdiensten. Onze ambitie is dat gemeenten in de uitvoeringsprogramma's jaarlijks een doorkijk voor drie jaar geven. Op deze manier kunnen we als ODRU beter sturen op de inzet van onze personele capaciteit. Wat we verder in 2018 met onze gemeenten willen hebben bereikt is:

#### a. ODRU en gemeenten zijn klaar voor de Omgevingswet

De Omgevingswet is een omvangrijke juridische stelselverandering, waarin veel afzonderlijke wetten en regels opgaan. De wet gaat in 2018 van kracht. Oogmerk van de Rijksoverheid is vooral deregulering, versimpeling en ruimte voor maatwerk. Gemeenten krijgen meer bestuurlijke afwegingsruimte bij ontwikkelingen in de fysieke leefomgeving. In het nieuwe stelsel staat de gebruiker centraal. Inzichtelijkheid, het versnellen van besluitvorming en werken vanuit een samenhangende benadering zijn belangrijke verbeterdoelen. Daarbij hoort het eerder betrekken van belanghebbenden bij ruimtelijke ontwikkelingen en het beter onderling afstemmen van regelgeving. Ook de Wet VTH die in 2016 van kracht gaat, gaat straks op in de nieuwe Omgevingswet. Voor ODRU betekent de stelselwijziging een aanpassing in de bestaande dienstverlening. De toetsende taak aan de vele huidige wetten en regels zal verkleinen, terwijl de adviserende rol om vroegtijdig in ontwikkelingen mee te denken vanuit een integrale benadering toeneemt.

Het beheren en ontsluiten van informatie voor integrale planvorming en ontwikkelingen worden daarbij essentieel. De stelselwijziging heeft dus gevolgen voor de producten en de dienstverlening van ODRU. We zorgen er samen met onze gemeenten voor dat we met onze medewerkers, werkzaamheden en werkprocessen voorbereid zijn op deze Omgevingswet. Dat doen we niet alleen voor de taken die gemeenten aan ODRU hebben overgedragen. We helpen gemeenten ook met de gevolgen voor hun taken en organisatie. Dit pakken we projectmatig op.

#### **b. Klanttevredenheid systematisch gemeten**

Langs de lijnen van dit koersdocument gaan we onze gemeenten systematisch bevragen naar hun tevredenheid over de samenwerking, over en weer. Wij kennen onze gemeenten, hun 'couleur locale' en staan vanuit onze uitvoerende organisatie dicht bij onze gemeenten. Gemeenten zijn niet alleen opdrachtgever. Zoals met de kernwaarde 'samen' uitgedrukt zijn gemeenten en ODRU ook gelijkwaardige partners.

#### **2. Bedrijven<sup>2</sup> en inwoners**

Als verlengd lokaal bestuur van onze gemeenten hebben wij te maken met hun bedrijven en inwoners. Belangrijke ambitie voor ODRU is dat wij de kwaliteit van onze dienstverlening verbeteren, vooral in de omgang met bedrijven en inwoners. Met onze kennis van het gebied willen we samen met deze klanten en de gemeente denken in mogelijkheden en bekijken hoe we een initiatief kunnen realiseren. Hierbij sluiten we aan bij de ambitie van onze gemeenten en onszelf, maar ook bij de aanstaande Omgevingswet en de maatschappelijke tendens naar meer participatie. Deze opgave komt bij latere strategische doelen terug. De uitdaging is:

- hoe we instandhouding en verbetering van de leefomgeving kunnen realiseren door minder vanuit regels en beperkingen te denken en meer vanuit mogelijkheden;

- hoe we de administratieve lasten kunnen beperken;
- het rechtsgevoel kunnen vergroten.

Op deze plaats stellen wij ons de volgende doelen:

#### **a. Kwaliteitsbeleving vergroten door klanttevredenheidsmetingen**

Bedrijven en inwoners gaan we samen met de gemeenten systematisch bevragen naar hun tevredenheid. Hiermee meten we vooral de kwaliteit van onze dienstverlening (zie verderop), de laagdrempelige toegang, de terugdringing van administratieve lasten en het voorzien van informatie, zoals hieronder uitgewerkt.

#### **b. Laagdrempelige toegang**

Voor bedrijven en inwoners is een eenvoudige en laagdrempelige toegang tot de overheid van groot belang. Aanvragen voor de omgevingsvergunning gaan via het digitale Omgevingsloket, dat de gemeenten beheren. Naarmate de gemeente meer van de daaronder liggende taken aan ODRU overdraagt, kan ODRU eenduidiger en integraler het contact met bedrijf of inwoner voeren namens de gemeente. Als de gemeente nog veel taken in eigen huis heeft, liggen er bij de gemeente meer verantwoordelijkheden op dit punt. Het risico is dan dat vanuit het perspectief van bedrijf en inwoner er verschillende contactpersonen zijn. De primaire loketfunctie ligt bij de gemeenten. ODRU heeft een back-office rol. Echter vanuit die rol is er door ODRU direct contact met inwoners en bedrijven om een soepele en snelle dienstverlening te kunnen verzorgen. Daarnaast – meer in het algemeen – heeft ODRU tot doel dat klanten zich welkom voelen. ODRU is laagdrempelig in benaderbaarheid, duidelijk en uitstekend bereikbaar.

<sup>2</sup> In dit koersdocument verstaan we onder de term 'bedrijven' zowel profit als non-profit organisaties.

### c. Terugdringen van administratieve lasten

We zetten automatisering en digitalisering in zodat klanten bijvoorbeeld niet meerdere keren hetzelfde moeten aanleveren en wij intern gegevens uit één bron benutten. We kijken naar de mogelijkheden voor het gebruik van open data (delen van informatie die in principe openbaar is).

### d. Inwoners van informatie en kennis voorzien

In de veranderende samenleving is eigen initiatief van inwoners steeds belangrijker. Om dit te kunnen doen moet een bedrijf of inwoner over voldoende informatie beschikken. ODRU levert gegevens over de leefomgeving en de mogelijkheden en onmogelijkheden daarin. Van bodeminformatie tot duurzaamheidsmogelijkheden.

## 3. Ketenpartners primair proces

Bij vergunningverlening, toezicht en handhaving werken we samen met partners in de keten. Met name in het kader van toezicht is de samenwerking groot. De keten kan slaan op alle taken die bij ODRU zijn ondergebracht. De meest voorkomende ketens in het kader van risicobeheersing zijn gevaarlijke stoffen, vuurwerk, afval(stromen) en grondverzet. Ook op andere terreinen van onze dienstverlening werken we graag samen en delen we kennis. Zonder volledig te willen zijn zijn onze keten- en kennispartners onder andere VRU, politie, OM, provincie, gemeenten, waterschappen, ministeries, Belastingdienst, keurings- en uitvoerings- en inspectiediensten van ministeries, RCE, Mooi Sticht, vakberaden en kennisverenigingen.

Strategische doelen:

### a. Vergroten van level playing field en rechtsgevoel burger door meer ketensamenwerking

Inwoners en bedrijven hebben er recht op dat ze in vergelijkbare omstandigheden hetzelfde worden behandeld, en dat niet de buurman die toevallig in een andere gemeente woont strenger of juist soepeler wordt behandeld. Dit noemen we level



playing field. Dit kunnen we bereiken door het bevorderen van het toepassen van een eenduidige toezichts- en handhavingstrategie.

#### **b. Effectiever gebruik van strafrechtelijke middelen door ODRU en gemeenten**

Bij handhaven kun je verschillende instrumenten inzetten. Enerzijds het bestuursrechtelijke pad met dwangsommen, anderzijds het strafrechtelijk pad met boetes.

We maken effectief gebruik van de bevoegdheden die we hebben conform de interventiematrix. Het uitschrijven van boetes kan hierbij een efficiënt handhavingsmiddel zijn met minder administratieve lasten, omdat handhaven en sanctioneren in één hand liggen. De keuze voor de strategie ligt bij het bevoegd gezag, waarbij ODRU wordt aangewezen om voor specifieke branches en onder specifieke omstandigheden het middel boete opleggen toe te mogen passen. Denk aan vuurwerkcontroles.

De boete is geen doel op zich. Het gaat altijd om het toepassen van de juiste interventie om een ongewenste situatie ongedaan te maken.

#### **4. Kennispartners**

ODRU is één van de 29 omgevingsdiensten in Nederland. Via onder andere Omgevingsdienst.nl werken we samen om kennis uit te wisselen en praktische voordelen te organiseren. In het bijzonder werken we nauw samen met RUD Utrecht. Door samenwerking in de bedrijfsvoering in de interne processen realiseren we voordelen en in het primair

proces zorgen we er, samen met de provincie, voor dat provinciebrede onderwerpen samen worden opgepakt.

#### **a. Vergroten van effectiviteit en efficiency door samenwerking**

#### **b. Behoud en vergroten van elkaars kennis**

#### **5. Provincie Utrecht**

ODRU en haar eigenaargemeenten hebben met de provincie te maken, omdat de provincie diverse rollen heeft: regievoerder RUD-proces in de provincie, DB-AB lid RUD Utrecht, opdrachtgever aan RUD Utrecht, interbestuurlijk toezichtshouder, provinciaal beleid en uitvoering algemeen. Het samenwerken met de provincie is een vanzelfsprekendheid, die niet een strategisch doel behoeft. Relevant is wel dat de provincie anno 2015 aan zet is in het bestuurlijke proces voor fusie met RUD Utrecht, dat on hold is gezet. Daarbij heeft de provincie diverse keuzes voor het onderbrengen van provinciale taken, waaronder een fusie. In dit bestuurlijke proces participeert ODRU.

#### **a. Deelnemen aan het bestuurlijk proces in het kader van mogelijke fusie met RUD Utrecht**



## B. Interne processen

Wat moeten we organiseren om onze externe belanghebbenden tevreden te stellen?

### 6. Primair proces

Wij zijn een uitvoeringsinstelling met kennis als belangrijke toegevoegde waarde.

Het ene deel van ons werk is vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH).

Dit werk is procesgestuurd en ingekaderd door het omgevingsrecht en wettelijke procedures. Het andere deel van ons werk is (beleids)advies, informatievoorziening en uitvoerende taken. Deze brede taakuitvoering is ontstaan als 'shared service center' vanuit onze gemeenten. Hierbij zien we dat specialistisch advies (bijvoorbeeld bodem, geluid) enerzijds onderdeel is van vergunnings- of handhavingprocedures en anderzijds algemeen ingezet wordt op beleids- of uitvoerend niveau voor de gemeenten.

Omdat we deze brede taakuitvoering doen versterkt dit het kennisniveau van de specialisten. Inhoudelijk zijn we al een omgevingsdienst omdat we bouwtaken uitvoeren. Onder deze taken verstaan wij het toetsen van omgevingsvergunningen aan alle onderdelen die nodig zijn: van welstand, bestemmingsplan/omgevingsplan tot constructieveilgheid. Richting 2018 faciliteren wij ODRU-gemeenten die bouwtaken willen overdragen. De keuze is aan elke afzonderlijke gemeente. Overdracht van taken vraagt vertrouwen van de gemeenten in onze verdere ontwikkeling. Daarin is met name een betere kwaliteit van de dienstverlening van belang. Immers, het betrekken van belanghebbende partijen in het proces van vergunningverlening wordt met de komst van de Omgevingswet nog belangrijker. Er is nog meer dan bij de Wabo geen sprake van een aparte bouwdienst, maar van een integrale organisatie die een omgevingsvergunning afhandelt en toezicht en handhaving verzorgt. Tegelijkertijd zien we bij diverse VTH-taken nog te weinig standaardisatie, terwijl dit wel kan en ook efficiëntie-voordelen oplevert. Ook hierin willen we een slag maken.

Onze strategische doelen voor 2018 zijn:

#### a. De kwaliteit van onze dienstverlening is verbeterd

Ons motto voor 2018 is dat we samen met onze klanten (gemeenten, bedrijven en

inwoners) kijken hoe we een initiatief tot realisatie kunnen brengen. Met behoud van de 'rode lijn' die er soms is in termen van bijvoorbeeld milieubelasting, betekent dit meer meedenken en adviseren aan de voorkant, meer in dialoog zijn en luisteren. We realiseren ons dat er een spanning kan bestaan tussen het resultaat van onze objectieve blik en het meedenken en werken met kennis van lokale aangelegenheden. Van groot belang is dat er goed wordt geluisterd naar de vraag van de klant en dat daarbij ook duidelijke afstemming plaatsvindt over de kwalitatieve randvoorwaarden waaraan het eindproduct moet voldoen. Het wederzijds communiceren tijdens het totale proces van ruimtelijke ontwikkeling tot toezicht over de wederzijdse afwegingen en besluiten zijn van essentieel belang voor een goed gedragen product. Daarbij vraagt de investering in het vooroverleg een stuk ruimte vanuit de opdrachtgever. Bijvoorbeeld het toestaan van de rechtstreekse contacten met de klant en het gebruik van de noodzakelijke uren.

#### b. Wij faciliteren de vraag vanuit gemeenten voor de overdracht van bouwtaken.

Deze keuze maakt elke gemeente zelf. Wij verwachten dat maximaal de helft van onze gemeenten rond 2018/2019 bouwtaken heeft overgedragen. Op dit moment heeft de gemeente IJsselstein haar hele Wabo-pluspakket, inclusief daaraan gerelateerde RO- en APV-taken, overgedragen. Met twee andere gemeenten zijn we nu in gesprek over een soortgelijk takenpakket. De verwachting over het aantal gemeenten betekent dat met ingang van 2016 jaarlijks waarschijnlijk één à twee gemeenten het brede Wabopakket naar ODRU brengen. Dit is vooruitlopend op de Omgevingswet en de veranderingen die dat met zich meebrengt voor het bestuur realistisch. Immers, gefaseerde overdracht, in plaats van een 'big bang', is belangrijk om de kwaliteit en continuïteit te waarborgen. Ter vergelijking: mochten op de langere termijn alle vijftien gemeenten het Wabo-pluspakket overdragen, dan zou dit een opdrachtenportefeuille betekenen van rond de 300.000 uur (verdubbeling ten opzichte van 2015) en een organisatie-omvang van tussen de 200 en 250 fte. De ODRU organisatie zorgt dat ze klaar is voor het opvangen van groei, mochten de gemeenten deze keuzes maken.

Het is belangrijk goed na te denken de komende periode over de gevolgen van een mogelijke stapsgewijze groei van de organisatie. Daarin zitten de volgende elementen:

- uitgaan van de core business van ODRU: vergunningverlening, toezicht, handhaving, advies- uitvoerings- en informatietaken voor de leefomgeving, waarbij wellicht rand-taken als gegevens- en informatiebeheer nodig kunnen blijken;
- gegeven de huidige flexwerkfactor van 0,7 loopt ODRU eind 2016 tegen de grenzen aan van de huisvesting van personeel, inclusief inhuur. We onderzoeken tijdig de mogelijkheden voor aanvullende of alternatieve vormen van huisvesting; meer werken op gemeentelijke locaties maakt hiervan onderdeel uit;
- omvang van management en ondersteuning: de overhead is gemaximeerd op 25% en op dit moment feitelijk onder de 23%. Tot 2017 kunnen we groei opvangen, waar-door het overheadpercentage terug zal lopen. Daarna is aanvullende capaciteit voor financiën, personeelszaken en ICT nodig. Qua management zit er ruimte in de span of control; de grenzen van de groei liggen hier iets later;
- cultuur: vanuit een vanouds meer 'familiaire' cultuur is ODRU nu al stappen aan het zetten naar een meer professionele, zakelijke cultuur waarbij we oog houden voor de menselijke maat en samenwerken centraal staat. Vanuit dit koersdocument werken we met elkaar verder aan de cultuur. Nieuwe collega's, afkomstig van de bouwkant van gemeenten, kunnen hierin stapsgewijs meegroeien; proces van overdracht van taken: de stappen zijn hierin steeds hetzelfde. Wel zal iedere nieuwe gemeente die later taken overdraagt, minder invloed hebben op het inrichten van de werkprocessen en het inkleuren van de cultuur. Ook zullen de mogelijkheden voor het overdragen van overheadpersoneel afnemen. In het Algemeen Bestuur zal tijdig de discussie worden gevoerd over de risicoverdeling die hiermee samenhangt.

#### **c. Alle gemeenten hebben de basistaken VTH en de Wabo-milieutaken 100% overgedragen**

Hoewel alle ODRU-gemeenten de basistaken hebben overgedragen, voeren de gemeenten op wisselende onderwerpen nog zelf een deeltaak uit.

Niet alleen omdat de aanstaande wet VTH het vraagt, maar ook om redenen van standaardisatie en vereenvoudiging van werkprocessen, liggen er geen 'witte vlekken' die tot de basistaken behoren meer bij de gemeenten in 2018.

#### **d. Overgedragen basistaken worden 100% in mandaat uitgevoerd**

Belangrijk voor onze gemeenten is dat ODRU-adviseurs, net als hun gemeentelijke collega's, vanuit politieke sensitiviteit en gevoel voor de lokale verhoudingen, complexe afwegingen en dossiers aan de bestuurlijke tafel in de gemeente bespreken. Als dit naar tevredenheid werkt, is de mandaatverlening aan ODRU vanzelfsprekend omdat er vertrouwen is dat ODRU belangrijke kwesties tevoren afstemt. Werken met 100% mandaat levert voor ODRU meer eenduidigheid op en efficiëntere processen.

#### **e. Robuuste taakuitvoering voor alle advies- en uitvoeringstaken**

De advies- en uitvoeringstaken, die al eerder als 'shared services' zijn omschreven, moeten op robuuste wijze worden uitgevoerd als randvoorwaarde om de kwaliteit en continuïteit van dienstverlening te kunnen garanderen. Het criterium daarvoor is dat er tenminste drie personen werkzaam zijn op een taakveld en er 2,5 fte mee is gemoeid. Op dit moment zijn er taakvelden die niet aan dit robuustheidscriterium voldoen. Wel zijn alle onderdelen inhoudelijk gekoppeld aan onze koers: bij de groei van bouwtaken hoort bijvoorbeeld ook kennis van archeologie of monumenten.

ODRU heeft niet de ambitie om regie-organisatie te worden; uitvoering binnen ODRU heeft de voorkeur. Het afstemmen van onze interne processen op die van een regie-gemeente is een voorwaarde. Op die manier kunnen wij onze gemeenten ontzorgen, omdat we over de volle breedte van de leefomgeving kennis bieden en afgestemd zijn op de wijze van werken. Voor nieuwe vragen vanuit gemeenten hanteren we de zojuist geformuleerde criteria. Om er voor te zorgen dat ook bestaande advies- en uitvoeringstaken in 2018 robuust uit worden gevoerd, gaan ODRU en gemeenten in 2015 op een rij zetten wat de verwachte vraag tot 2018 is, met als uitgangspunt uitvoering door ODRU.

Als dit niet leidt tot een inschatting van robuustheid voor 2018, dan betekent dit dat een nadere afweging moet worden gemaakt voor dit taakveld. Is een geringere robuustheid acceptabel? Is er sprake van verbinding met andere (deel)taakvelden? Is er sprake van samenwerking met andere partijen of aanbieders van het betrokken product waardoor toch continuïteit kan worden gegarandeerd? Of kan het taakveld toch beter door een andere partij worden verzorgd? Voor het taakveld Natuur- en DuurzaamheidsCommunicatie (inclusief vier NME-centra) is in een traject, parallel aan deze koersvorming, vastgesteld dat het robuust is en bij ODRU blijft.

#### **f. Werkprocessen herinrichten en versimpelen**

Het doel is dat we efficiënt werken. Dit vraagt een doorlichting van onze werkprocessen, waarbij we vanuit een gemeenschappelijk doel gaan stroomlijnen en versimpelen. Op deze manier zullen we ook de ruimte creëren in de processen om meer dialoog en interactie met bedrijven, inwoners en gemeente mogelijk te maken. Bijkomend kan blijken dat er per saldo efficiëntievoordelen zijn. Voorwaarde hiervoor is de zojuist genoemde 100% uitvoering basistaken en in mandaat.

### **7. Ondersteunende processen**

De ondersteunende functies binnen ODRU zijn in de huidige vorm ontstaan in 2012 door de toenmalige fusie. Ook los van de mogelijke groei door taakuitbreiding (zie boven), is het voor de komende jaren van belang dat we in de ondersteunende processen verdere stappen maken die passen bij een inmiddels groter geworden, professionele organisatie. Zeker omdat we zullen groeien en zo lang mogelijk een groeiend primair proces willen ondersteunen met dezelfde omvang van de ondersteuning. Professionalisering van processen, rollen, werkwijzen en kennis zijn de sleutelwoorden. Naast onze medewerkers en de financiën is informatie het derde kernelement in onze bedrijfsvoering. Deze kernelementen worden ondersteund door een modern, schaalbaar en stabiele ICT voorziening.

#### **a. Stroomlijnen van de ondersteunende processen**

Dit gaan we langs dezelfde lijn doen zoals bij primair proces geschetst.

#### **b. Professionaliseren van de ondersteunende functies**

Bij de professionalisering van de ondersteunende functies gaan we uit van duidelijke rolopvattingen (kaderstelling, advisering en ondersteuning), dienstverlenende werkwijze en kennis.

#### **c. Organiseren van informatievoorziening**

Om de cruciale rol van informatie en IT in onze organisatie goed te beleggen, organiseren we de informatievoorziening digitaal op een stabiel, schaalbaar en moderne ICT infrastructuur. De juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats, toegankelijkheid, vindbaarheid en actualiteit zijn daarbij belangrijk.

#### **d. Inkoop ontwikkelen**

Inkoop wordt organisatiebreed verder ontwikkeld. Aan de hand van een strategisch inkoopkader is de organisatie in staat om doelmatig, rechtmatig, integer en transparant in te kopen.

### **8. Communicatie**

De kracht van ODRU is dat we onze eigenaargemeenten, de omgeving en de lokale politiek goed kennen. Onze doelgroepen, met wie we direct en indirect te maken hebben, zijn heel divers. Dit stelt hoge eisen aan onze communicatie.

Onze strategische communicatiedoelstellingen zijn:

**a. Extern: profilering van ODRU als dichtbij, samen, deskundig, objectief, anticiperend en maatschappelijk bewust**

**b. Intern: bijdragen aan het bewustwordingsproces van de veranderende organisatie**

Elementen van dit proces zijn onder andere: kennis, cultuur (houding/gedrag).

We gaan voor heldere communicatie met inzet van digitale communicatiemiddelen.

Dit doen we op een maatschappelijk bewuste manier. Waar nodig zoeken we inhoudelijke afstemming met onze eigenaargemeenten.

## 9. Human Resource Management (HRM)

ODRU is een kennisorganisatie van professionals. De professionals staan voorop, zijn het kapitaal van de organisatie. Voor het realiseren van onze ambitie is het voortdurend actualiseren van kennis een vereiste. Voor het werken naar onze kernwaarden en het verbeteren van onze dienstverlening is professionalisering van competenties nodig, denk bijvoorbeeld aan klantgerichtheid, luisteren en procesvaardigheid. Dit vraagt om het opstellen en uitvoeren van een strategisch personeelsbeleid. Wat betreft kennis is de doelstelling dat wij voldoen aan de kwaliteitscriteria zoals die zijn vastgelegd in de kwaliteitsverordening zoals de Wet VTH beoogt voor de van toepassing zijnde taakvelden. Wij willen de talenten van ons personeel ontwikkelen en zorgen dat ODRU een aantrekkelijke werkgever is. Ook vinden we het ook belangrijk dat medewerkers plezier in hun werk hebben.

Bijzondere aandacht is nodig voor het ontwikkelen van een goede personele planning: aan welke kennis en competenties en in welke omvang is de komende jaren behoefte? Hierbij wordt rekening gehouden met de veranderingen in wet- en regelgeving, de vraag van gemeenten en maatschappij en onze ambitie. Met een personele planning kunnen we de samenstelling van het personeelsbestand en in- en uitstroom beter organiseren. Speciale aandacht is nodig voor de verhouding tussen vast en flexibel personeel. Op dit moment is er al een flexibele schil, bestaande uit inhuur, naast personeel dat over het algemeen in vaste dienst is. We gaan kijken naar de verschillende vormen van flexibilisering die mogelijk zijn tussen deze uitersten in, naar de gewenste omvang van de flexibele schil per taakveld en we betrekken de flexibele krachten die meer constant werkzaamheden voor ODRU uitvoeren meer bij de organisatie. Voor de rechtspositionele regelingen is het uitgangspunt dat we ons conformeren aan de landelijke afspraken rond de CAO en het overleg tussen werkgevers en werknemers. ODRU is te klein voor onnodige eigen regelingen. Voor relevante elementen vergelijken we ons met andere omgevingsdiensten.



De strategische doelen voor HRM zijn:

**a. Een goed werkend strategisch personeelsbeleid**

Het personeelsbeleid gaat uit van professionals, kennis, veranderende wensen voor kwaliteit van dienstverlening en werken volgens kernwaarden.

**b. Opzetten en uitvoeren van systeem van personeelsplanning**

**c. De organisatie heeft een overzichtelijk personeelshandboek en regelingenhuis.**

**Het handboek en de regelingen zijn consistent en de toonzetting past bij onze cultuur.**

**d. Uitwerken visie op flexibilisering arbeidscontracten en de flexibele schil**

**10. Besturing**

In de inleiding van dit document zijn de bestuurlijke spelregels beschreven. We zorgen ervoor dat we met elkaar volgens deze spelregels op basis van good governance ODRU besturen en tot besluitvorming komen. In het bijzonder kijken we naar een meer inhoudelijke verdeling van portefeuilles en aandachtsgebieden in het Algemeen en Dagelijks Bestuur.

De regievoerders van de eigenaargemeenten adviseren vanuit hun ambtelijke eigenaarsrol de directie in het bepalen van de ontwikkelrichting van ODRU. Samen met de ambtelijke vertegenwoordigers van het Algemeen Bestuur en de expertgroepen worden de inhoudelijke stukken voor het AB besproken en getoetst. Hierdoor vindt afstemming

over inhoudelijke operationele zaken vooraf plaats en kan het Algemeen Bestuur op strategisch niveau haar besluiten nemen. Tenslotte is er twee maal per jaar afstemming met de gezamenlijke gemeentesecretarissen.

Intern in de organisatie gaan we voorlopig uit van de besturing en inrichting van het management zoals in de reorganisatie van 2014 is opgezet. Wel houden we de vinger aan de pols of deze opzet steeds blijft passen, gezien de ontwikkeling en groei van de organisatie. Bij wijzigingen in de interne organisatie stellen we de soepele doorloop van processen voor nabijheid en klantgerichtheid voor.

**a. Besturen volgens good governance en afgesproken bestuurlijke spelregels**

**b. Actueel houden van inrichting management en besturing**

**11. Bereikbaarheid**

Als uitvoeringsorganisatie werken we in opdracht van gemeenten en voor alle bedrijven en inwoners. Dat vraagt om een uitstekende bereikbaarheid: persoonlijk, telefonisch, digitaal en schriftelijk. Wij willen onze bereikbaarheid ten opzichte van de huidige situatie verbeteren. We gaan hier normen voor opstellen en onszelf voortdurend evalueren. Daarnaast geldt voor de NME-locaties ook een goede fysieke bereikbaarheid. Deze paragraaf gaat over letterlijke bereikbaarheid. Dit is onderdeel van de kernwaarde 'dichtbij'.

**a. Organiseren uitstekende bereikbaarheid**

## C. Ontwikkelen en leren

Hoe bereiden we ons voor op een toekomst, waarin we ontwikkelen en groeien om succesvol te zijn?

### 12. Ontwikkelen van organisatie en cultuur

Door de ontwikkelingen na de fusie van 1 juli 2012 is er nauwelijks systematisch aandacht besteed aan het ontwikkelen van de nieuwe organisatie, cultuur en werkwijze. Medewerkers waren gewend in kleinschalige organisaties te werken. Met die verschillende achtergronden werkt iedereen nu in een grote organisatie in het provinciehuis met digitale hulpmiddelen op een flexibel kantoor. De verdere ontwikkeling van de organisatie gaan we op gang brengen in het licht van dit koersdocument, met het oog op de ambities die we willen realiseren. Dit krijgt zijn beslag in een organisatieontwikkelplan dat aansluitend aan dit koersdocument wordt opgesteld. Het ontwikkelen van de organisatie is een behoefte die iedereen heeft. Tegelijk weten we dat het veranderen van cultuur en werkwijze één van de moeilijkste veranderingen is.

#### a. Ontwikkelen van organisatie, werkwijze en cultuur

We gaan werken aan een professionele organisatie die werkt volgens de kernwaarden en naar de ambitie van dit koersdocument. Onze inhoudelijke deskundigheid is het

fundament en het verbeteren van onze kwaliteit van dienstverlening, inclusief kernwaarden en competenties zijn leidend.

#### b. Kennis behouden, borgen en ontwikkelen

Werkwijze en cultuur gaan over hoe we ons werk uitvoeren en over competenties. Dit doen we vanuit onze deskundigheid. Om het fundament te behouden, houden we onze kennis op peil.

### 13. Ontwikkelen primair proces

De maatschappelijke en landelijke ontwikkelingen en de doelen die we ons hiervoor hebben gesteld, maken duidelijk dat we in ons primair proces innovaties gaan doorvoeren. De belangrijkste daarvan die we hier apart noemen zijn:

#### a. Professionaliseren werkwijzen

We zijn als ODRU voortdurend op zoek naar manieren om onze werkwijzen verder te professionaliseren, om onze processen te herformuleren. Digitaal werken en risicogestuurd handhaven zijn hier goede voorbeelden van. We kijken op voorhand waar we onze werkprocessen bij adviezen beter kunnen afstemmen op die van onze gemeenten. Dit voorkomt extra tijd achteraf om te herstellen en te informeren.

We onderzoeken ook of nieuwe technische hulpmiddelen (bijvoorbeeld mobiel toezicht) een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van deze doelstelling. Door samenwerking met ketenpartners voorkomen we dubbel werk en vallen we bedrijven niet onnodig lastig.

#### **b. Deregulering doorvertalen in de werkwijze**

De komende jaren zal – met het oog op de versimpelde wet- en regelgeving in de Omgevingswet – veel gedereguleerd worden. Anticiperend op de komst van de Omgevingswet gaan we in de doorlichting van onze werkprocessen hiermee aan de slag. We zien een taakverschuiving van toetsen aan in de vergunningsfase naar advisering in de ontwikkelfase.

#### **c. Nieuwe vakmatige inzichten voorzien en verwerken**

#### **14. Technologische innovatie**

ODRU heeft een schat aan kennis, gegevens en informatie. Door deze informatie slim te bewerken en te combineren, kan ODRU de dienstverlening aan haar klanten effectiever en efficiënter organiseren.

#### **a. Verrijken van informatie voor klanten en markt**

ODRU beschikt over veel gegevens van haar eigenaargemeenten. Deze gegevens zijn echter onvoldoende digitaal beschikbaar en nog slechts beperkt aan elkaar gekoppeld. Door inzet van de juiste technologie kunnen we deze informatie verwerken tot een integraal beeld en op een zodanige wijze inzetten dat ODRU haar gemeenten en ketenpartners proactief kan adviseren over hun dienstverlening naar de inwoners en bedrijven.



## D. Financiën en middelen

Hoe behouden en vergroten we de (financiële) randvoorwaarden voor het realiseren van onze missie?

De financiële exploitatie van ODRU is gebaseerd op de bijdragen van de eigenaargemeenten. Die kent op dit moment de vorm van inputsturing: per gemeente worden te maken uren afgesproken, er wordt één vast uurtarief afgesproken en daarmee is de bijdrage van elke gemeente bekend, evenals bijna alle inkomsten voor de ODRU-begroting. De basis ligt in de gegarandeerde uren die voor onbepaalde tijd per gemeente zijn vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst. Met de transparantie die dit biedt is iedereen tevreden. Alleen zegt het uurtarief nog weinig over de productiviteit en over de kwaliteit van de producten en diensten. Met andere woorden: kosten en kwaliteit zijn nog niet met elkaar in verband gebracht. De ontwikkelde producten- en dienstencatalogus geeft hiervoor al een eerste inzicht. Wat op dit moment knelt is het detailniveau waarop de uren worden afgesproken en verantwoord. Dit leidt tot onnodige rompslomp en tijdsbelasting. Waar we, gezien deze overwegingen, naar toe willen is het afspreken en verantwoorden van producten, op basis van de ontwikkelde producten- en dienstencatalogus. En het onderzoeken van verdere vereenvoudiging van de financiering door een basis- of instaptarief. Dit betekent een ontwikkeling van een inputgestuurde organisatie naar een outputgestuurde organisatie, met elementen van outcome, met een deel basisfinanciering. Deze ontwikkelingen zijn een stap in een verdergaande ambitie, die ook al bij de eerder gestelde doelen voor het primair proces en de externe belanghebben naar voren kwam, om te redeneren van de gewenste maatschappelijke effecten.





We zien het als vanzelfsprekend dat we in de financiële bedrijfsvoering consolideren wat is bereikt; handelen binnen de begroting qua omzet en resultaat, tijdig vaststellen van uitvoeringsprogramma's, contracten met opdrachtgegevens, sturen op risico's en in het algemeen transparante rapportages en informatievoorziening aan gemeenten en bestuur. De inhoud van dit koersdocument biedt aanknopingspunten, zeker als het gaat om standaardisatie en groei, voor het hanteerbaar houden van kostenstijgingen en daarmee van het tarief.

De strategische doelen voor 2018:

#### **15. Een combinatie van productsturing met basisfinanciering**

In algemene zin willen we toe naar een financiering en afrekening op basis van de producten- en dienstencatalogus. Daarnaast willen we onderzoeken of als onderdeel hiervan producten- en diensten aangewezen kunnen worden die onder een basisfinanciering vallen in plaats van een uurtarief. In de periode 2016-2018 gaan wij samen met onze gemeenten hiermee experimenteren. Noodzakelijke randvoorwaarde is de ontwikkeling van een kostprijsmodel. Kengetallen per product en een kostprijsmodel tezamen maken het mogelijk om tot verschillende tariefstellingen te komen. Transparantie en eenvoud blijven te allen tijde het uitgangspunt. Dit strategische doel is overigens een tussendoel op weg naar sturen op basis van gewenste maatschappelijke resultaten en effecten.

#### **16. Resultaatgerichte planning en control**

De doelen uit dit koersdocument vormen het kader voor het professionaliseren van de planning en control cyclus, die nu nog grotendeels op geld en financiële risico's is geënt. Op basis van het koersdocument gaan we jaarplannen opstellen, voor heel ODRU, de teams en bedrijfsvoering. We zijn dan in staat om bij de rapportage en verantwoording inhoudelijk te rapporteren over de voortgang van onze koers, naast de financiën. Voor het bestuur zijn de doelen in dit koersdocument richtinggevend in de vergaderingen. De informatievoorziening sluit hierbij aan. Overigens blijven we zorgen dat de (financiële) planning en control cyclus van ODRU aansluit op die van onze eigenaargemeenten.

#### **17. Algemene reserve: in balans brengen met risico's**

In lijn met de besluitvorming in het Algemeen Bestuur wordt een eventueel positief resultaat toegevoegd aan de algemene reserve van ODRU. De omvang hiervan mag niet meer mag bedragen dan de som van en de kans op de in de begroting vastgestelde risico's.

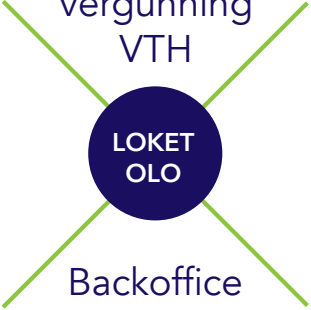

#### **18. Actieve inzet op het werven van subsidies**

Als aanvulling op de reguliere financiering willen we meer inzetten op het verwerven van subsidies, die vooral gericht zijn op het opzetten van meer gezamenlijke vernieuwende projecten met de gemeenten.



# Bijlage

# Bijlage: Overzicht diensten ODRU

klant	BELEID gemeente	UITVOERING bedrijven & burgers
proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wettelijke eisen</li> <li>• gemeentelijk beleid</li> <li>• gemeentelijke kaders</li>   <li>• kaders</li> </ul>	<p>Omgevingsvergunning VTH</p>  <p>Backoffice</p>
ODRU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• advies</li> <li>• informatie</li> <li>• uitvoering</li> </ul>	 <p>Oorspronkelijke bedoeling wetgever</p>

# Bijlage: Overzicht diensten ODRU



# Bijlage: Overzicht diensten ODRU

## WAT BIEDT ODRU



### 1 MILIEU

- agrariërs
- industrieel (vooral middelgroot)

### 2 BOUWEN

- vergunningen, toezicht, handhaving

### 3 WABO - OVERIG

- b.v. horeca, APV, buitengebied

### 4 ADVIES

- bodem, lucht, geluid, duurzaamheid, externe veiligheid, monumenten, archeologie, asbest, licht, ecologie, horeca

### 5 INFORMATIE

### 6 UITVOERING GEMEENTELIJK BELEID

- 4 natuur- en duurzaamheidscentra
- alle kennisgebieden ODRU



odru.nl