



Feedback rapport  
EFQM/INK-assessment

Omgevingsdienst Flevoland, Gooi & Vechtstreek

25 & 26 oktober 2022

## Management letter

Het assessment team heeft de Omgevingsdienst Flevoland Gooi & Vechtstreek (OFGV) leren kennen als een betrokken en enthousiaste organisatie. Een organisatie die zich bewust is van haar positie in het veld en voorbereid is op de toekomst. Hierbij is de invoering van de Omgevingswet een belangrijk ijkpunt. OFGV stelt zichzelf kwetsbaar op en levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van alle omgevingsdiensten in Nederland. Dit laatste is zeer concreet zichtbaar in de academie die open staat voor het hele land.

De organisatie beheerst de primaire processen goed en heeft een fijnmazig systeem van sturing. Dit leidt tot goede dienstverlening en een goede relatie met de belangrijkste opdrachtgevers: de gemeenten en provincies - de 'partners'. Via de kostenverdeelsystematiek creëert OFGV voorspelbaarheid naar de eigen organisatie en de partners. Aan de basis kunnen partners via uitvoeringsplannen sturen op de lokale prioriteiten. In het algemeen is de relatie met beleidsmakers goed geborgd, met aandacht voor politieke sensitiviteit.

In de verdere ontwikkeling van de organisatie en het beleid kan meer de dialoog worden aangegaan met de bredere buitenwereld. Een dialoog waarbij niet alleen inside-out wordt geredeneerd, maar ook outside-in. Een buitenwereld waarin naast de partners ook meer aandacht mag zijn voor burgers, bedrijven, ketenpartners en maatschappelijke organisaties. Hiermee kan meer handen en voeten worden gegeven aan de bijdrage van OFGV aan de bredere maatschappelijke thema's. OFGV is gebaat bij een meer feitelijk beeld van de percepties van alle belanghebbenden, inclusief de partners.

Medewerkers zijn in het algemeen zeer tevreden over het werken bij OFGV. De gedefinieerde kernwaarden zijn in de praktijk zichtbaar en voelbaar. Dit geldt zeker voor de waarden 'vakmanschap' en 'verbinden'. De cultuur heeft kenmerken van een familiecultuur, waarbij sprake is van een hoge mate van collegialiteit in de teams en ruimte voor de professional aan de basis. Er is veel aandacht voor de professionele ontwikkeling van medewerkers en ook in de ontwikkeling van het management wordt geïnvesteerd.

Hoewel OFGV op grond van het voorgaande een aantrekkelijke werkgever lijkt, is het in de veranderende arbeidsmarkt moeilijker om nieuwe mensen te vinden. Doordat OFGV er voor kiest strak vast te houden aan kwalificatie-eisen en arbeidsvoorwaarden is er op dit punt weinig flexibiliteit. Waar de professionele ruimte voor de medewerkers groot is, is de ontwikkelruimte voor het middenmanagement minder groot.

Werkdruk, mede veroorzaakt door een aantal vacatures, maakt dat de aandacht voor vernieuwing en innovatie soms ondersneeuwt. Het zou hierbij kunnen helpen een scherper onderscheid te maken tussen 'running the business' en 'changing the business'. Het voorzienbare vertrek van een aantal sleutelspelers leidt tot zorgen bij de continuïteit van de ingezette verandering.

Uiteindelijk concluderen we dat OFGV in het huidige tijdsgewricht een betrouwbare partner is voor de betrokken gemeenten en provincies, financieel gezond is en medewerkers heeft die er graag en met passie werken. Daarnaast is OFGV goed voorbereid op een nieuwe tijd met de Omgevingswet.

## RICHTING

### 1. Bestaansredenen, visie en strategie

#### 1.1 Een bestaansredenen en visie formuleren

##### Sterkten

- OFGV kent haar positie in het veld, tussen enerzijds de wettelijke opdracht en anderzijds de behoeften van individuele 'klanten' (lagere overheden). In onderzochte voorbeelden rondom de Oostvaardersplassen en het datacentrum van Meta in Zeewolde blijkt dat het OFGV goed lukt zich aan de gedefinieerde rol te houden (niet politiek, wel zuiver naar de wet en de kerntaken).
- Er is een navolgbaar proces gevolgd om te komen tot een missie en visie (2012) en deze is geactualiseerd in een recente zelfevaluatie.
- De visie is geborgd bij bestuurders in de eigen regio. Dit heeft geleid tot een duidelijke missie en visie waarin voor iedereen leesbaar is waar OFGV voor staat.
- Naast aandacht voor klanten, is er ook aandacht voor het werkgeverschap en de maatschappelijke functie ('omgevingskwaliteit').

##### Gebieden voor verbetering

- Bestaansredenen, missie en visie zijn nogal zakelijk omschreven en kunnen daarmee minder aansprekend zijn en weinig aspirerend overkomen. Het concept van de 'slimme uitvoeringsorganisatie' biedt hiervoor een aanknopingspunt, maar is op dit niveau niet verder uitgewerkt.
- Onduidelijk is in hoeverre andere belanghebbenden (ambtelijke top, ketenpartners) betrokken zijn geweest bij en/of bekend zijn met de visie. De betrokkenheid van Gooi en Vechtstreek bij in ieder geval de initiële missie en visie is ook een vraagpunt.
- OFGV bereidt zich goed voor op de komst en invoering van de omgevingswet. De consequenties zijn doorvertaald in de organisatie en het beleid. De invoering van de wet is meermaals uitgesteld. Er lijkt geen plan te zijn voor het geval de wet niet ingevoerd wordt.

#### 1.2 De behoeften van belanghebbenden vaststellen en begrijpen

##### Sterkten

- Er is een stevige stakeholderanalyse uitgevoerd met een duidelijke focus op de opdrachtgevers/afnemers van de diensten. Hierbij is op creatieve wijze een ordening aangebracht in type opdrachtgevers/klanten (de kwadranten), hetgeen ook ruimte biedt voor verschillen in behoeften.
- Om de verwachtingen van de stakeholders in beeld te krijgen zijn twee scenario-analyses gemaakt, waarbij een relatie is gelegd met de strategische doelstelling van OFGV (strategische partner zijn). De scenario-analyse is uitgewerkt in een krachtenanalyse, een portfolio analyse en een strategisch plan per belanghebbende en is de basis geweest voor het relatiebeheerplan van OFGV.
- Naast primaire stakeholders zijn ook de overige stakeholders in kaart gebracht, met oog voor hun behoeften en verwachten en met het antwoord dat OFGV biedt in haar dienstverlening.

### Gebieden voor verbetering

- Het proces dat is gevolgd in de stakeholderanalyse leidt ertoe dat behoeften, zeker voor de overige stakeholders, inside-out zijn gedefinieerd en niet zijn gebaseerd op specifiek onderzoek.
- Dagelijkse ervaringen in de samenwerking met partners (zowel standaard dienstverlening alsook maatwerk) en ervaringen die de omgevingsdienst opdoet met de verbetering van de leefomgeving worden meegenomen in uitvoeringsplannen en accountgesprekken. Dit wordt niet expliciet op een geaggregeerd niveau besproken als input voor vernieuwd beleid.
- Behoeften, verwachtingen en ervaringen van andere externe stakeholders (dan de 15 partners) zijn weinig in beeld.

## 1.3 Het ecosysteem, de eigen kracht en de grootste uitdagingen begrijpen

### Sterkten

- Om het veranderende ecosysteem waarin OFGV opereert, te begrijpen, gaat de organisatie uit van haar eigen kracht, te weten het beschikken over kennis en expertise die van belang is voor een duurzame ontwikkeling van de fysieke leefomgeving en kerncompetenties (adviseren, vergunningverlening, toezicht, handhaving en klachtenafhandeling). De OFGV heeft bij analyse van het ecosysteem vastgesteld dat de grootste uitdagingen voor OFGV enerzijds voortkomen uit Landelijke risicoanalyses en via het Landelijke dreigingsbeelden (= marktontwikkelingen) en anderzijds uit wet- en regelgeving (= invoering Omgevingswet).
- Trends en ontwikkelingen zijn op een degelijke manier geïnventariseerd (DSTEP, trendanalyse, etc.) en hebben betekenis gekregen voor OFGV.

### Gebieden voor verbetering

- OFGV is goed voorbereid op de introductie van de omgevingswet, maar nu deze keer op keer wordt uitgesteld, lijkt er een vacuüm te ontstaan, waarin de dienst andere stappen kan zetten in de richting van de gewenste adviserende rol.
- De informatie over het ecosysteem is meer kwalitatief van aard dan kwantitatief. Data analyse kunnen een en ander versterken.
- Gegeven het feit dat OFGV een uitvoeringsorganisatie is, zou een analyse vanuit het perspectief van de wereld van uitvoeringsorganisaties te verwachten zijn. Zeker gezien de politieke en maatschappelijke discussie hierover op dit moment. Dit zelfde geldt voor het onderdeel zijn van een Gemeenschappelijke Regeling: ook op dit punt lopen er actuele discussies over onder meer het democratische gehalte ervan. Beide punten komen wel terug in de dagelijkse praktijk.
- OFGV streeft naar bijdrage in de vorm van outcome; jaarprogramma's en rapportages lijken veelal nog te zien op throughput en output.

## 1.4 De strategie ontwikkelen

### Sterkten

- Het oorspronkelijke bedrijfsplan stamt uit 2012, voor de periode 2022 - 2024 is er een kwaliteitsbeleid waarin de strategie is geïntegreerd. Hierin is veel aandacht voor de interne doorvertaling van de missie en visie.
- De op missie en visie gebaseerde aandacht voor en relevantie van het personeel is zeer herkenbaar terug te zien in het beleid.

### Gebieden voor verbetering

- De relatie tussen de brede contextanalyse en de strategie voor de komende jaren is onvoldoende helder en de vertaling naar strategische doelen in de buitenwereld is beperkt aanwezig. Het is niet helder wat OFGV uiteindelijk wil bijdragen aan verbetering van volksgezondheid, CO2-reductie en op het gebied van ecologie.
- De strategische prioriteiten zijn onvoldoende vertaald naar prestatiedoelen en transformatie initiatieven. Het is onduidelijk hoever de omgevingsdienst hierin is en of dit mogelijk al heeft geleid tot bijstelling van deze strategische prioriteiten.
- Inhoudelijke speerpunten voor het lopend/komend jaar zijn niet inzichtelijk. In de uitvoeringsprogramma's per overheid staan veel concrete inspanningen en doelstellingen vermeld die in lijn zijn met het gemeentelijk beleid. Prioritering hierin is niet zichtbaar. Transformatie initiatieven en prestatiedoelen (outcome) zijn niet helder benoemd noch SMART gedefinieerd en daarmee is het lastig tot evaluatie en bijstelling van het beleid te komen.

## 1.5 Een managementsysteem ontwerpen en implementeren voor bestuur en prestaties

### Sterkten

- OFGV hanteert een breed repertoire aan instrumenten om sturing te geven aan realisatie van de doestellingen en de voortgang transparant te maken - EFQM dashboard, EFQM als cyclisch instrument - met daarnaast aandacht voor borging van de basiskwaliteit, inclusief wet- en regelgeving, via AO/IC, risicomangement, sturing op kwaliteitscriteria 2.2, etc.
- Bijsturing door de belangrijkste stakeholders is geborgd door de constructie met het dagelijks bestuur.
- Doelstellingen worden in de relatie met de individuele partners concreet en uitgebreid benoemd.

### Gebieden voor verbetering

- Onduidelijk is of er ook voldoende wordt vastgelegd betreffende de monitoring van de voortgang op strategie, prestatie prioriteiten en voortgang op de transformatie.
- Veel van de doelstellingen hebben een inputgericht karakter. Hoewel dit past bij de aard van de organisatie (uitvoeringsorganisatie gericht op veelal toezicht en handhaving), mag er meer aandacht zijn voor resultaat doelstellingen.
- Evaluatie van het ruim opgezette systeem (zoals omschreven onder de sterkten) is op enig moment aan de orde.

## 2. Organisatiecultuur en leiderschap

### 2.1 De organisatiecultuursturen en waarden koesteren

#### Sterkten

- OFGV heeft haar kernwaarden geformuleerd als ondernemen(d), verbinden(d) en vakbekwaam. De kernwaarden sluiten aan bij de strategische doelstelling voor wie zij wil zijn: een strategische partner en pionier met kennis en kunde. met name de waarden 'verbinden' en 'vakbekwaamheid' zijn zichtbaar doorvertaald in het beleid en prestatie metingen. Daarnaast is continu verbeteren stevig ingebakken in de cultuur.
- Er is een gestructureerde cyclus van beoordelen en belonen, met ruimte voor wederkerigheid tussen organisatie en medewerker. Deze cyclus wordt ook geëvalueerd.
- Er is een creatieve manier gevonden om collegiaal medewerkers in aanmerking te laten komen voor flexibele beloning. Dit systeem blijkt in de praktijk veelvuldig (47 keer) toegepast te worden.
- De organisatie is bevolgen en trots. Het assessment team herkent de positieve kant van een familiecultuur met voldoende professionele ruimte, collegialiteit in teams en onderling vertrouwen.

#### Gebieden voor verbetering

- De sturing op waarden en ontwikkeling van de organisatie hangt nog teveel op de persoon van de directeur; dit is een risico bij discontinuïteit in de ambtelijke top van de organisatie en het feit dat de voorzitter DB een functie elders heeft aanvaard en in dit opzicht geen continuïteitsdrager kan zijn.
- Van de kernwaarde 'ondernemen' is niet helemaal helder hoe deze zich verhoudt tot missie en visie, noch hoe deze is geoperationaliseerd.
- De keerzijde van de cultuur is dat sturing op harde resultaten, inclusief elkaar daarop aanspreken, minder uit de verf komt.

### 2.2 De juiste omstandigheden scheppen om verandering te realiseren

#### Sterkten

- De principes van een lerende organisatie zijn goed doorgevoerd. Dit zien we terug in het vakmanschap, (academie); daarnaast in het leren op organisatieniveau, bijvoorbeeld bij het gebruik van de EFQM systematiek.
- Er is ruimte binnen de teams om door te ontwikkelen en die wordt doorgaans ook benut.
- De laag van teamleiders is bevolgen en betrokken bij de (ambities van de) organisatie.
- Er is (substantieel) budget voor innovatieprojecten en opleidingen.
- Opgedane kennis en ervaring wordt bewust gedeeld met andere omgevingsdiensten, beleidsmatig in het netwerk en praktisch door de academie succesvol open te stellen voor andere diensten.

#### Gebieden voor verbetering

- Er wordt zwaar ingezet op (de mogelijkheid tot) thuiswerken, hetgeen op zichzelf aansluit bij de behoeften van medewerkers. Risico hierbij is wel dat de ontmoeting van waaruit verandering en vernieuwing moet voortkomen, te weinig plaatsvindt. Hiervoor zien we nog weinig alternatieven.

- Op spannende momenten springt de directeur in, met name in het politieke domein. Dit biedt minder ruimte voor de ontwikkeling van teamleiders en anderen in het toegroeien naar een meer adviserende rol.
- Leren en ontwikkelen tussen teams is nog voor verbetering vatbaar.
- Veranderen in samenspel met de buitenwereld gebeurt weinig.
- Er kan een beter onderscheid worden gemaakt tussen running en changing the business: zo kan capaciteit expliciet vrij worden gemaakt om te werken aan de ontwikkeling van de organisatie en realisatie van strategische doelen.

## 2.3 Ruimte geven aan creativiteit en innovatie

### Sterkten

- Bottom up initiatieven tot vernieuwing worden gestimuleerd.
- Via leergangen als Avicenna en Comenius leergang wordt brede inspiratie naar binnen gehaald op managementniveau, wat in de praktijk ook tot concrete en toegepaste leerervaringen in de praktijk leidt.

### Gebieden voor verbetering

- Er wordt weinig bewust geleerd over en gestuurd op creativiteit en innovatie in de organisatie en tussen de organisatie en het veld.
- Er is weinig aandacht voor mogelijke disruptie in de omgeving. Nu is dit niet primair de focus voor een uitvoeringsdienst, maar op een fundamenteel andere invulling van de omgevingswet is men niet voorbereid.

## 2.4 Mensen verenigen achter de bestaansredenen, visie en strategie en hen erbij betrekken

### Sterkten

- Missie en visie worden regelmatig via onder meer beleidsdocumenten gecommuniceerd met meest betrokken stakeholders en zijn ook doorvertaald via bijvoorbeeld het Big Eight principe, beoordelingscyclus en uitvoeringsplannen die met partners worden opgesteld.
- Organisatiedoelen zijn blijkens het MTO helder voor de medewerkers, zeker in vergelijking met andere omgevingsdiensten.

### Gebieden voor verbetering

- Het begrip voor beleidsveranderingen en wijzigingen bij medewerkers is volgens het MTO beduidend lager dan voor de algemene richting.
- In hoeverre missie en visie actief en blijvend met de buitenwereld worden uitgedragen, anders dan in operationele contacten, is niet duidelijk.

## UITVOERING

### 3. Belanghebbenden actief betrekken

#### 3.1 Klanten -duurzame relaties opbouwen

##### Sterkten

- Als input voor het opstellen van een klantprofiel wordt de context en stakeholderanalyse 2020-2021 gebruikt en wordt een krachtenveldanalyse uitgevoerd.
- Er is een systeem voor P&C ingericht. Per partner is een uitvoeringsprogramma opgesteld. OFGV verantwoordt de realisatie hiervan via de lente, herfst en jaarrapportage.

##### Gebieden voor verbetering

- Het relatiebeheerplan t.b.v. het opstellen en bijstellen van een klantprofiel is nog niet in werking.
- Bestuurders zijn in de feedback belangrijk, de ambtelijke top van de partners komt minder expliciet in beeld.

#### 3.2 Medewerkers- aantrekken, betrekken, ontwikkelen en behouden

##### Sterken

- Het Basispersoneelsbeleid is meer dan goed op orde: sociaal handboek, vertrouwenspersoon, periodieke RI&E's en MTO's en daarbij een stevig opleidingsbeleid.
- OFGV heeft de keuze gemaakt voor het verjongen van haar organisatie, medewerkers te blijven boeien middels het bieden van een goed opleidingsklimaat om daarmee haar organisatie toekomstbestendig te houden. Er wordt expliciet aandacht aan de nieuwe generatie besteed.

##### Gebieden voor verbetering

- Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers worden diploma-eisen en functie inschalingen strikt gehanteerd. Dit belemmert in de huidige arbeidsmarkt de keuzemogelijkheden. Dit geldt met name voor een bepaald type toezichthouder.
- Er zijn relatief veel vacatures, hetgeen gepaard gaat met zorgen over vertrek van kennis en over werkdruk.

#### 3.3 Zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden- zich verzekeren van blijvende steun

##### Sterkten

- De voornaamste zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden zijn de leden van het Algemeen Bestuur (AB) en Dagelijks Bestuur (DB). Jaarlijks voert de directie van OFGV met ieder lid van het AB een gesprek, waarin onderwerpen aan de orde komen die erop gericht zijn om de onderlinge relatie te versterken en de drempel voor contact te verlagen. Vanuit deze gesprekken wordt bekeken op welke manier verbeterpotentieel kan worden benut.
- In oktober 2022 is voor de eerste keer na Corona een AB-studiedag georganiseerd. Het is de bedoeling deze jaarlijks te herhalen, met als doel informatie te verstrekken over de OFGV, wat zij voor deelnemers kan betekenen, op welke wijze OFGV functioneert en welke verplichtingen en spelregels er met elkaar zijn afgesproken. Op deze manier worden nieuwe bestuurders snel betrokken bij OFGV.



- De financiële sturing van de organisatie is voor de 'aandeelhouders' voorspelbaar door de kostenverdeelsystematiek.

#### Gebieden voor verbetering

- De focus ligt erg op de bestuurders, de achterliggende raden (gemeenteraad, PS) en ambtelijke top zitten op afstand. Voor de bestuurbaarheid is dit een pré, voor het totale samenspel kan dit soms beperkend zijn.

### 3.4 Samenleving- bijdragen aan ontwikkeling, welzijn en welvaart

#### Sterkten

- Bijdrage aan de maatschappij is inhoudelijk verankerd in het beleid. Als organisatie werkt OFGV aan duurzaamheid.
- OFGV levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van omgevingsdiensten in Nederland via ODNL.

#### Gebieden voor verbetering

- Het is onduidelijk wie OFGV ziet als de spreekbuizen van 'de maatschappij', anders dan politiek/bestuurlijke vertegenwoordigers; Ook is onduidelijk hoe georganiseerd wordt dat feedback vanuit 'de maatschappij' wordt verkregen, bijvoorbeeld van milieugroeperingen, boeren, bewoners, etc.
- De concrete beoogde outcome effecten in het maatschappelijk domein zijn niet helder geformuleerd.

### 3.5 Partners en leveranciers- relaties opbouwen en draagvlak creëren voor duurzame

#### Waardecreatie

#### Sterkten

- Vanuit de stakeholder-analyse en het ecosysteem zijn partijen die belangrijk zijn voor de bestaansreden van OFGV zijn 10 stakeholders (EFQM, pag. 40) en 2 leveranciers benoemd. De stakeholders zijn samenwerkingspartners in het werkveld en de leveranciers ondersteunen de bedrijfsvoering van de OFGV op het gebied van ICT en inkoop.
- Operationele contacten met stakeholders (zoals Staatsbosbeheer, NVWA, brandweer, etc.) zijn goed.

#### Gebieden voor verbetering

- Beleidsmatig en strategisch zijn er weinig contacten met andersoortige stakeholders.

## 4 Duurzame waardecreatie

### 4.2 Waardecreatie ontwerpen

#### Sterkten

- Door middel van uitvoeringsprogramma's per partner laat OFGV zien op welke wijze zij toegevoegde waarde kan bieden aan interne en externe stakeholders/partners. De portfolio is in lijn met missie en visie van OFGV.

- De kostprijsystematiek maakt kort-cyclische bijsturing op de kosten door afnemers weliswaar moeilijk, maar geeft de afnemers ook zekerheid over de te verwachten kosten van de dienstverlening en borgt de continuïteit van de dienstverlening.
- De ODNL Academie wordt ingezet om de medewerkers op te leiden voor de Omgevingswet volgens de train de trainer-methoden. Het levert ODNL een batig saldo, beïnvloedt de kostprijs en verlicht / bespaart de kosten voor de eigen opdrachtgevers.

#### Gebieden voor verbetering

- Alle ambtelijk opdrachtgevers kwalificeren OFGV als een professionele samenwerkingspartner. Echter het ontbreekt volgens de opdrachtgevers aan een afgestemd kader waarmee de kwaliteit van de dienstverlening wordt beoordeeld.

## 4.2 Waarde communiceren en verkopen

### Sterkten

- Via accountmanagement wordt de relatie met de ambtelijke kant van de partners gestructureerd, waarbij het uitvoeringsplan een belangrijk instrument is. De classificatie van de verschillende partners helpt om tot een goede aandachtverdeling te komen.
- Vanaf 2022 organiseert OFGV een jaarlijkse studiedag voor het algemeen bestuur. Onderwerpen zijn: wie is OFGV, wat doet OFGV (taken), hoe werkt OFGV (P&C cyclus, GR, uitvoeringscyclus, big eight), welke afspraken zijn er eerder gemaakt. Naast de reguliere bestuursvergaderingen is hiermee de communicatie met de bestuurders van de partners geborgd.
- De OFGV heeft nagedacht over hoe zij haar toegevoegde waarde aan de omgeving naar buiten wil communiceren en heeft daarvoor een persbeleid opgesteld. In het beleid staat o.a. welke onderwerpen in aanmerking komen voor publicatie via bijv. social media, online platforms en kranten. Daarnaast is er aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie.

### Gebieden voor verbetering

- Het effect van het nieuwe communicatiebeleid kan nog niet zichtbaar zijn.
- De relatie met de provincie Flevoland is een stuk sterker dan met Noord-Holland, mede door nabijheid en relatie met gedeputeerde als voorzitter van het AB.

## 4.3 Waarde leveren

### Sterkten

- OFGV heeft een uitgebreid repertoire om te sturen op het leveren van de diensten aan de partners conform de afspraken (tijdigheid, zeer laag foutpercentage van 0,24%, etc.) en probeert hierbij ook zichtbaar te maken wat bijkomende effecten zijn van het handelen van OFGV (zoals een asbestverwijderaar die niet meer in de regio actief is vanwege toezicht en handhaving door OFGV).
- De OFGV heeft de intentie om vaker aan tafel te komen bij de partners (lees klanten) in rol als strategisch adviseur. Door aan tafel te komen bij de partners over de bestuurlijke aandachtsdossiers levert de OFGV meerwaarde op door de partners te adviseren over de gevolgen voor de fysieke leefomgeving vanuit haar expertise in het vakgebied.

#### Gebieden voor verbetering

- De keerzijde van de strakke sturing op de primaire processen is dat er soms te weinig ruimte is voor de professional aan de basis.
- De teamindeling van OFGV is gebaseerd op de portfolio van producten/diensten, de monitoring vindt in de praktijk veelal plaats per gemeente/provincie. Door deze matrix is het lastig te bepalen of een team een goede performance heeft.
- De krapte op het gebied van bepaalde functies in de organisatie vergt herprioritering van werkzaamheden, met name bij het toezicht houden - het is onduidelijk op grond waarvan dit gebeurt en hoe dit wordt afgestemd met de partners.
- Er zijn relatief weinig checks en audits op de primaire processen.

### 4.4 Een algehele beleving bepalen en implementeren

#### Sterkten

- De stakeholderanalyse wordt elk jaar geactualiseerd en uitgevoerd. En wordt elke 4 jaar samen met de collegeprogramma's geactualiseerd en afgestemd op de collegeprogramma's.
- Alle genoemde analyses worden gebruikt voor een strategisch plan per partner wat behoort tot het relatiebeheerplan. Het relatiebeheerplan wordt elke 4 jaar geactualiseerd.
- Met de ODNL academie ontwikkelt de OFGV opleidingen voor de actuele thema's om mensen op te leiden (intern personeel en/of collega's bij andere OD's) in deze nieuwe onderwerpen in het vakgebied. Denk aan de thema's als Circulaire economie, ZZS (zeer gevaarlijke stoffen) en asbest.
- OFGV is rolvast, hetgeen wordt gewaardeerd door de bestuurders van de partners.

#### Gebieden voor verbetering

- Er kan meer aandacht worden besteed aan andere stakeholders dan de partners (burgers, bedrijven, ketenpartners).

## 5 Prestaties en transformatie stimuleren

### 5.1 Prestaties stimuleren en risico's beheersen

#### Sterkten

- Er is een prestatie-managementsysteem ontwikkeld waarin o.a. strategische doelen, financiële resultaten en ontwikkeling van medewerkers wordt bijgehouden. Het systeem bestaat uit verschillende onderdelen, waaronder de dashboards m.b.t. EFQM, HRM en Financiën, rapportages van kwaliteitscriteria, en P&C cyclus financiën (begroting, jaarrekening, accountantscontrole). Hieromheen is een systeem voor evaluatie en bijstelling ingericht (welke onderdelen met welke frequentie bespreken en eventueel herzien).
- Bij het zelf-assessment in 2020-2021 zijn vanuit het perspectief van OFGV en gemeenten/provincies analyses gemaakt van de strategische risico's (o.a. op financiën, ICT-beveiliging, archiefbeleid en privacy beleid). Hierbij zijn preventieve maatregelen benoemd om op onderdelen gesignaleerde risico's te verkleinen.

- In de werkpraktijk spelen risico-afwegingen mee in het bepalen van welke zaken opgepakt worden en parallel worden politieke risico's via de lijnorganisatie goed beheerst.

### Gebieden voor verbetering

- Evaluatie van het systeem van prestatiemetingen ligt voor de hand om tot vereenvoudiging te komen, maar ook om beter OFGV-breed en per team te kunnen sturen.

## 5.2 De organisatie vernieuwen voor de toekomst

### Sterkten

- Passend bij de missie, visie bereidt OFGV zich tijdig voor op de komst van de nieuwe Omgevingswet. Hiervoor heeft zij een passend personeelsbeleid voor het binden en blijven boeien van medewerkers ingericht en zijn relevante processen alvast aangepast naar het nieuwe wettelijk kader. Een programmateam is aangesteld ten behoeve van implementatie van het O-wet programma. Via de projectmonitor Omgevingswet wordt voortgang in de implementatie van deelprojecten geborgd.
- Er is een EFQM-dashboard ontwikkeld. Er vindt aantoonbaar veelomvattende en frequente monitoring van bedrijfsdoelen en afspraken plaats, intern zowel als extern. De vorm en de kwaliteit van het dashboard wordt voortdurend verbeterd. (PDCA in de ontwikkeling van de monitoring).
- De OFGV heeft besloten dit jaar als eerste publieke organisatie een assessment op basis van het nieuwe EFQM-model te ondergaan. Tevens fungeert OFGV als pilot voor de recent door ODNL ontwikkelde visitatiemethodiek. OFGV is een voorloper. De organisatie durft zich kwetsbaar op te stellen door zich als pilot beschikbaar te stellen.

### Gebieden voor verbetering

- Het voorzienbare vertrek van een aantal sleutelspelers leidt tot het risico's voor de duurzaamheid van de ingezette veranderingen.

## 5.3 Innovatie stimuleren en technologie benutten

### Sterkten

- Door het beschikbaar stellen van een innovatiebudget kunnen jaarlijks een aantal innovatieprojecten gestart worden. Bijdrage van medewerkers aan deze projecten wordt gestimuleerd. Voorbeelden zijn Stimulerend toezicht (energie), Project X, PFAS en Stikstof en Circulaire Economie.
- De OFGV werkt samen met haar belanghebbenden om ideeën op te doen voor innovatie projecten en –programma's. Een voorbeeld is het innovatieproject voor de Circulaire Economie waarin de OFGV samenwerkt met drie andere Noord Hollandse diensten.
- Een van de andere innovaties is het fungeren als eerste pilot voor de door ODNL ontwikkelde externe visitatie. Aanpak en resultaten zullen landelijk worden ingebracht bij de discussie over een visitatiesystematiek van en voor omgevingsdiensten zoals in het Rapport Van Aartsen wordt voorgesteld. De inzet van peers uit andere omgevingsdiensten helpt hierbij.

### Gebieden voor verbetering

- Hoewel er budget beschikbaar is voor innovatie, leidt de operationele druk er toe dat OFGV te weinig toekomt aan structurele innovatie.

- Het gebruik van nieuwe technologie voor het innoveren van producten en processen, zoals de inzet van drones, is nog beperkt.

## 5.4 Data, informatie en kennis inschakelen

### Sterkten

- De basale systemen ter ondersteuning van het primaire proces zijn gemiddeld genomen op orde, zoals het zaakstelsel en een GIS.

### Gebieden voor verbetering

- Gebruik van data en informatie om processen verder te innoveren staat nog in de kinderschoenen. Een eerste stap hierbij is het aanstellen van een informatiemanager.
- Omgevingsdienst wil als vraagbaak voor deelnemers fungeren met betrekking tot informatievisualisering. De eerste ontwikkelingen zijn afgerond. Nu is doorontwikkeling van werkwijze en instrumentarium aan de orde en borging van de expertise binnen de eigen organisatie. Op veel gebieden liggen vragen om (bij de OFGV beschikbare) data te gebruiken en op een toegankelijke wijze beschikbaar te maken. OFGV zou zijn vervolgstappen explicieter kunnen maken en inzicht geven in de beschikbaarheid van data voor klanten, bedrijven, bewoners.
- De mogelijkheden van geografische informatie kunnen breder en beter worden benut, ook ten behoeve van de 'partners' en ketenpartners.

## 5.5 Activa en middelen beheren

### Sterkten

- De financiën worden goed beheerd via de kostenverdeelmethodiek en P&C- cyclus.
- De gedachten over het nieuwe werken houden ook rekening met de effecten van de kantooromgeving op duurzaamheid.

### Gebieden voor verbetering

- --

## RESULTATEN

## 6 Percepties van belanghebbenden

### 6.1 Klantperceptie

#### Sterkten

- Er is geen enkele aanleiding te veronderstellen dat gemeenten en provincies ontevreden zijn over de diensten en taakuitoefening van OFGV, noch in hun rol als klant, noch in hun rol als eigenaar. OFGV heeft hiervoor kanalen via het AB/DB en de accountgesprekken. In het assessment zijn voor zover statistisch relevant positieve geluiden gekomen over OFGV.
- Periodiek wordt gebruik gemaakt van de vastgelegde gegevens vanuit accountmanagement (lente, herfst en jaarrapportage) als stuurmechanisme op waardering door de partners.

### Gebieden voor verbetering

- Er is weliswaar een perceptieonderzoek uitgevoerd, onder stakeholders, maar dat dateert uit 2016. De betreffende informatie is nu niet meer relevant.
- Er is weinig harde informatie beschikbaar over de perceptie van de meeste stakeholders, anders dan de medewerkers. Organisatiebreed vindt op basis van informatie over percepties dus weinig expliciete sturing plaats.
- De provincie Flevoland is duidelijk meer aangesloten op OFGV dan Noord-Holland.

## 6.2 Medewerkersperceptie

### Sterkten

- Jaarlijks uitgebreid MTO-onderzoek onder alle medewerkers (nu voor 2e jaar, dus ook eerste vergelijking in ontwikkeling te meten) incl. vergelijk met gelijk onderzoek bij andere omgevingsdiensten (benchmark mogelijkheden). De scores zijn gemiddeld genomen erg hoog, ook in vergelijking met andere organisatie en omgevingsdiensten. Het MTO is aanleiding tot het in gang zetten van verbeteringen.
- Mooi dat interne kernwaarden (vakmanschap en interne verbinding) erg hoog scoren.
- Intern is men zeer tevreden over de onderlinge omgang gegeven het MTO uit 2021. Overigens zijn tijdens de interviews enkele signalen gekomen dat dit in de loop van '21/'22 wellicht een minder mooie score zou kunnen opleveren. Het valt buiten de scope van dit assessment om dit verder te onderzoeken of hier conclusies aan te verbinden.
- De teams met externe contacten ervaren vaker verbaal geweld in de externe contacten. Hiervoor lijkt OFGV een goede vorm te hebben om betreffende collega's op te vangen, waarbij de teamleiders en het team de eerst aangewezenen zijn om te ondersteunen.
- Er wordt duidelijk gestuurd op de vakbekwaamheid van medewerkers met meetbare en positieve resultaten (zie de kwaliteitscriteria).

### Gebieden voor verbetering

- Er is een redelijk hoog verloop en OFGV heeft moeite om (sommige) vacatures in te vullen. Uit het MTO komt naar voren dat er sprake is van een relatief hoge werkdruk. Dit kan verband houden met de onderbezetting.
- Welke follow-up wordt concreet gegeven aan de uitgevoerde onderzoeken (RI&E en MTO).

## 6.3 Perceptie van zakelijke en bestuurlijke belanghebbenden

### Sterkten

- Uit de gesprekken tijdens het assessment gevoerd is naar voren gekomen dat het bestuur tevreden is over de wijze waarop OFGV haar rol pakt.

### Gebieden voor verbetering

- OFGV kan er baat bij hebben deze tevredenheid explicieter te bespreken en vast te leggen.

## 6.4 Maatschappelijke perceptie

### Sterkten

- OFGV heeft aandacht voor maatschappelijke impact en monitort dit via de pers.

### Gebieden voor verbetering

- Gezien de rol die OFGV vervult ten aanzien van maatschappelijke thema's als leefbaarheid en circulaire economie en het feit dat de organisatie op deze thema's strategisch wil verbeteren, zou verwacht mogen worden dat OFGV uitgebreid aandacht besteed aan de verantwoording over de resultaten op dit vlak.
- Het is niet operationeel gemaakt hoe zicht kan worden verkregen op percepties in de maatschappij in de breedte, noch bij specifieke doelgroepen.

## 6.5 Partner- en leveranciersperceptie

### Sterkten

- OFGV heeft aangegeven dat er ook andere stakeholders (bedrijven, ketenpartners, etc.) in beeld zijn. Uit de gesprekken zijn geen signalen gekomen dat deze niet tevreden zouden zijn.

### Gebieden voor verbetering

- Er is geen zicht op wat bedrijven, ketenpartners, leveranciers en andere stakeholders willen en vinden van OFGV en dit is niet mede bepalend voor de ontwikkeling van organisatie en beleid.

## 7 Strategische en operationele resultaten

### Sterkten

- Operationele resultaten worden per gemeente/provincie gemonitord en zijn op dit niveau in control en conform afspraken (volume, tijdigheid, juistheid). Er bestaan ook totaaloverzichten OFGV-breed, maar daar is moeilijk betekenis aan te geven.
- Om de ontwikkeling van de organisatie op langere termijn te waarborgen wordt het 'EFQM-dashboard' gebruikt. Hieruit blijkt dat de voorgenomen activiteiten vrijwel allemaal conform planning verlopen.
- Financiën zijn goed op orde, stabiliteit in resultaat is geborgd via kostenverdeelmodel.
- Resultaten op het gebied van HRM zijn, behoudens het eerder benoemde punt van aantallen openstaande vacatures, goed, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de mate waarin OFGV voldoet aan de kwaliteitscriteria en ziekteverzuim.

### Gebieden voor verbetering

- In de veelheid van de beschikbare cijfers over de operatie, financiën, HRM of ontwikkeling van de organisatie is het lastig om de echt relevante KPI's vast te pakken. Dit komt mede omdat veel data iets zegt over input of throughput en minder over de output of de outcome van wat OFGV doet.
- Trendanalyses, analyse van resultaten versus doelen of externe benchmarks zijn niet zichtbaar leidend voor de bijstelling van het beleid.

- Sturing op onder andere financiën is nog weinig geborgd op het niveau van de teamleiders.