

RAPPORT

Plan van Aanpak bezuinigingen 2026-2027

Omgevingsdienst West-Holland

30 maart 2026

R. van der Linden

HOOFDSTUK 1

Aanleiding

De Omgevingsdienst West-Holland (ODWH) levert een bijdrage aan het opvangen van begrotingstekorten van deelnemende gemeenten als gevolg van het 'Ravijnjaar'. Hiertoe is besloten de deelnemersbijdrage in 2026 met 6% te verlagen ten opzichte van de begroting van 2025. Dit plan van aanpak beschrijft op welke wijze de ODWH deze taakstelling de komende jaren zal realiseren.

De Omgevingsdienst West-Holland (ODWH) voert een taakstelling van 6% uit ter ondersteuning van het 'Ravijnjaar' van gemeenten. Deze taakstelling is vastgesteld op basis van het advies van de commissie Financiële Kaderstelling Gemeenschappelijke Regelingen Hollands Midden (FKGRHM).

Per 2026 is om die reden de bijdrage van de deelnemende partijen met 6% t.o.v. de raming van 2026¹ verlaagd. De verdeling van deze korting is als volgt:

- 50% wordt gerealiseerd door inmiddels structureel geworden exploitatieoverschotten in voorgaande jaren in de begroting te verwerken.
- 50% wordt gedurende twee jaar gefinancierd uit het eigen vermogen, opgebouwd uit de exploitatieoverschotten van 2024 en 2025.

Dit betekent dat in 2026 de deelnemers een korting krijgen van 6% op de begroting, en dat vanaf 2027 het tarief structureel met 6% wordt verlaagd.

Voor 2028 dient de ODWH aanvullende bezuinigingsmaatregelen te hebben geïmplementeerd om de resterende taakstelling van 3% structureel te realiseren. Het algemeen bestuur (AB) van de omgevingsdienst heeft de ODWH gevraagd om een plan van aanpak op te stellen dat het bezuinigingstraject van de komende twee jaar weergeeft. Dit is het voorliggende document.

Leeswijzer

Dit document start met een beschrijving van de inhoud van de opgave, waarin de context en de te realiseren projectlijnen zijn opgenomen. Voor iedere projectlijn is vervolgens een specifieke aanpak uitgewerkt inclusief verantwoordelijke medewerker, risico's en bijbehorende mitigerende maatregelen.

¹ Een mutatie wijziging van +2% naar -4% t.o.v. de begroting van 2025.

HOOFDSTUK 2

Context en globale aanpak

Bezuinigingen dienen altijd in samenhang met de bredere context van de organisatie te worden gezien. Een te eenzijdige focus op bezuinigingen kan weliswaar op korte termijn financiële voordelen opleveren, maar op langere termijn resulteren in hogere kosten door negatieve reacties of tegenwerkingen vanuit de omgeving van de organisatie. In dit hoofdstuk staat daarom de context van de ODWH centraal van waaruit we een globale aanpak hebben gedefinieerd.

2.1 Context

De omgevingsdienst heeft een bezuinigingsmentaliteit

De ODWH heeft met het DB afgesproken dat er geen discussie wordt gevoerd over taken of overhead, maar dat de noodzakelijke begrotingsreductie wordt gerealiseerd binnen de bestaande bezuinigingsmentaliteit van de organisatie.

Tien jaar geleden verkeerde de ODWH in financieel zwaar weer, waardoor een reorganisatie en substantiële ombuigingen zijn doorgevoerd. Sindsdien kenmerkt de organisatie zich door een zuinig en doelmatig uitgavenbeleid. Investerings worden zorgvuldig afgewogen, waarbij nadrukkelijk wordt gekeken naar de personeelsformatie, het wel of niet vervangen van vertrekkend personeel, en de balans tussen externe inhuur en vaste medewerkers. Daarnaast zet de ODWH sterk in op het optimaliseren van werkprocessen via automatisering, robotisering, samenwerking met collega omgevingsdiensten en verbeterde werkplanning. Dankzij deze werkwijze zijn uitbreidingen van wettelijke taken tot dusver meestal binnen de bestaande begroting en ramingen opgevangen. Deze bezuinigingsmentaliteit wordt ook benadrukt in het onderzoek door de FKGRHM naar de financiële kaderstelling voor 2026 van de gemeenschappelijke regelingen in Hollands Midden. Daarbij wordt vastgesteld dat de begroting weinig ruimte biedt, mede door de uitvoering van weinig bovenwettelijke taken.

Bezuinigingen vormen een bedreiging voor de robuustheid van de dienst

In hetzelfde onderzoek wordt geconcludeerd dat verdere bezuinigingen op de gemeentelijke bijdrage kunnen leiden tot het niet langer voldoen aan landelijke robuustheidscriteria. Deze criteria zijn bedoeld om de onafhankelijkheid en deskundigheid van toezichthouders te waarborgen, en vormen een kritische ondergrens voor de continuïteit en kwaliteit van omgevingsdiensten. Het voldoen aan deze criteria vereist voldoende organisatorische omvang en structurele financiering.

Bij bezuinigingen zijn de volgende landelijke criteria voor de Robuustheid relevant:

- Minimaal €16,5 miljoen omvang van het regionaal werkprogramma (basistaken en milieugerelateerde plustaken), inclusief overhead en prijspeil 2023.
- Minimaal 80% van de medewerkers in het primaire proces is in dienst van de organisatie.
- Een vrij besteedbaar innovatiebudget van 1% van de begroting.
- Een opleidingsbudget van 3% van de loonsom.

De monitor robuuste omgevingsdiensten verwacht dat ODWH per 1 april 2026 aan deze robuustheidscriteria voldoet, mits de huidige omvang gehandhaafd blijft. In 2025 zijn daarom gesprekken gevoerd met deelnemers over het afnemen van aanvullende, (ook niet-milieugerelateerde) plustaken om deze omvang te waarborgen.

De terugname van de bouwtaken van Noordwijk drukt op de dekking van de overhead

De gemeente Noordwijk heeft besloten om per 1 januari 2027 de aan de ODWH opgedragen bouwtaken terug te nemen en deze weer zelf uit te voeren. Dit besluit leidt tot een beperking van de begroting aan zowel de baten- als de lastenkant en resulteert in een verminderde dekking van de overheadkosten. Deze daling in structurele dekking zal door de ODWH duurzaam moeten worden geadresseerd. De frictie- en desintegratiekosten vormen hiervoor een incidentele oplossing. Echter zullen de komende jaren maatregelen getroffen moeten worden om een passende overhead blijvend te kunnen dekken.

Opvang van taakuitbreiding binnen bestaande begrotingskaders

Verschillende actuele ontwikkelingen in het werkveld hebben substantiële invloed op het werkpakket van omgevingsdiensten. De ODWH heeft deze extra taken de afgelopen jaren grotendeels binnen de bestaande begrotingen en ramingen uitgevoerd. Dit vergroot het risico dat generieke bezuinigingen de uitvoering van kerntaken en het behalen van kwaliteitsnormen onder druk zetten, en vermindert tevens de flexibiliteit om adequaat in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.

Voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen zijn de invoering van de Omgevingswet, die een centralere en meer integraal adviserende rol vereist in de fysieke leefomgeving, de uitbreiding van taken in energietoezicht, en de versterking van het VTH-stelsel, waaronder bijdragen aan Omgevingsdienst NL, de Staat van de VTH en de robuustheidsaanpak.

Eigenaarschap en opdrachtgeverschap

Deelnemers van omgevingsdiensten vervullen zowel een eigenaarsrol als een opdrachtgeversrol, wat direct invloed heeft op bezuinigingen en taakuitvoering. Als eigenaar bewaken zij strategische koers, robuustheid en continuïteit, inclusief het voldoen aan landelijke robuustheidscriteria. Dit kan bezuinigingen beperken of sturen naar alternatieven die de kwaliteit niet aantasten. Als opdrachtgever bepalen zij opdrachten, prioriteiten en wensen binnen het werkprogramma en de begroting. Vanuit deze rol kan druk ontstaan om kosten te reduceren, bijvoorbeeld door taken terug te nemen, wat de schaalvoordelen en overheaddekking van ODWH vermindert.

Deze dubbelrol creëert een spanningsveld: bezuinigingen vanuit opdrachtgeverschap kunnen de robuustheid schaden, terwijl eigenaarschap juist inzet op behoud van omvang en expertise. Het terugnemen van taken, zoals de bouwtaken door Noordwijk, toont hoe eigenaarsverantwoordelijkheid nodig is om continuïteit te waarborgen. Heldere governance en afstemming tussen beide rollen zijn essentieel om bezuinigingen te realiseren zonder kwaliteitsverlies, en om nieuwe wettelijke verplichtingen tijdig en adequaat te kunnen uitvoeren.

Kansen voor bezuinigingen in efficiency

Ondanks de geschetste beperkingen identificeert de ODWH vooral bezuinigingspotentieel in het verhogen van de efficiëntie van de uitvoering. Hierbij gaat het nadrukkelijk niet om het verminderen van overhead of het schrappen van taken, maar om optimalisatie van werkprocessen en inzet van middelen.

De dienst realiseert dit onder meer door:

- **Planningsoptimisme**: het gedurende het jaar actief sturen op afstemming tussen kosten, baten en productie om het gewenste resultaat te behalen.
- **Automatisering** van werkprocessen, inclusief robotisering, AI en andere technische mogelijkheden, om routinetaken sneller en met minder arbeidsinzet uit te voeren.
- **Samenwerking met andere omgevingsdiensten** om kennis, capaciteit en processen efficiënter te benutten.
- **Verhoging van declarabiliteitspercentages**, waardoor meer uren direct productief en doorbelastbaar zijn.

Door deze maatregelen wordt op dit moment al een deel van taakuitbreidingen binnen bestaande middelen opgevangen. Hiermee wordt financiële ruimte gecreëerd zonder kwaliteitsverlies of vermindering van taken, terwijl de robuustheid van de dienstverlening behouden blijft.

Uitgangspunten voor de bezuinigungsstrategie

De context van de omgevingsdienst leidt tot de volgende uitgangspunten voor de bezuinigungsstrategie:

1. Vasthouden aan bestaande bezuinigungsmentaliteit en efficiencyaanpak
2. Discussies over taken of overhead zijn niet aan de orde
3. Bescherming van robuustheidscriteria en kwaliteitsnormen
4. Het behoud van voldoende werkvolume om vaste lasten zoals de overheadkosten te dekken.
5. Er moet rekening worden gehouden met de mogelijkheden om taakuitbreidingen op te vangen.

2.2 Globale aanpak

De globale aanpak bestaat uit vijf projectlijnen die voortborduren op de strategie en de bezuinigingsfilosofie die de omgevingsdienst al langer hanteert. De resultaten van de projectlijnen dragen inherent bij aan bezuinigingen waarbij de optelsom direct en indirect moet leiden tot een bezuiniging van nog eens 3%. In dit stadium kunnen de resultaten (nog) niet worden doorberekend naar kwantitatieve financiële effecten.

Projectlijnen	Beoogde effecten
Planningsoptimalisatie	<ul style="list-style-type: none">Besparingen takenpakket
Automatisering en robotisering	<ul style="list-style-type: none">Verplaatsing en vermindering arbeidsurenHogere consistentie en kwaliteit
Samenwerken met omgevingsdiensten	<ul style="list-style-type: none">Kostendeling
De bezuinigingsmentaliteit	<ul style="list-style-type: none">Diverse besparingseffecten

HOOFDSTUK 3

Aanpak

De globale aanpak bestaat uit vijf projectlijnen, gebaseerd op de bezuinigingsfilosofie die de omgevingsdienst al langer hanteert. De doelen, bedoelingen, resultaten en projectlijnkaarten staan in dit hoofdstuk beschreven waardoor de aanpak concreetiseert.

3.1 Planningsoptimisme

Beoogd effect(en) Besparingen op huidig takenpakket door de flexibele planning van werkzaamheden.

Geplande resultaten 1) Werkwijze planningsoptimisme
2) Werkafspraken met deelnemers over toepassing werkwijze

Planningsoptimisme is een flexibele en doelgerichte manier van werken waarbij de ODWH gedurende het jaar actief stuurt op het optimaliseren van werkzaamheden en kosten. Door het werkplan voortdurend te toetsen aan actuele prioriteiten en afspraken met deelnemers, ontstaat een dynamische en gezamenlijke aanpak die al langere tijd een centrale rol speelt in het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Kernprincipes van planningsoptimisme

- Risico- en beleidsgerichte prioritering
- Het hanteren van afgesproken bandbreedtes voor uitvoering en kosten
- Continue bijsturing gedurende het jaar
- Strategische timing van activiteiten (bewust eerder of later uitvoeren)

Deze werkwijze maakt het mogelijk om begrotingsresultaten binnen de afgesproken bandbreedtes te realiseren. De efficiëntie die hierbij wordt ingezet, creëert een financieel vangnet binnen het werkplan. Dit vangnet zorgt voor flexibiliteit bij veranderende omstandigheden en maakt vraaggestuurd werken beter uitvoerbaar. Bovendien helpt het om grote fluctuaties in deelnemersbijdragen en -begrotingen te voorkomen.

Een belangrijk instrument voor de dienst in dit kader is het voeren van een verplichtingenadministratie. Door in een vroeg stadium binnen een budget geld vast te leggen als een verplichting, worden verrassingen en tegenvallers beperkt en kan voortdurend gestuurd worden op het alsnog uitgeven of laten vrijvallen. Dat maakt het mogelijk dat het gesprek met de deelnemer over noodzaak en voortschrijdend inzicht ieder moment gevoerd kan worden op basis van realistische input en inzicht.

Binnen deze aanpak werkt de ODWH samen met haar deelnemers aan een vaste werkwijze en duidelijke werkafspraken. Structurele toepassing van planningsoptimisme versterkt op termijn het bezuinigingseffect en borgt de methode in de samenwerking, waarmee transparantie en continuïteit worden gewaarborgd.

3.1.1 Projectlijnkkaart planningsoptimisme

Beschrijving van de resultaten

- 1) Werkwijze planningsoptimisme
Een formeel vastgelegde methode voor planningsoptimisme, inclusief procesbeschrijving, communicatie- en besluitvormingsmomenten, rollen en verantwoordelijkheden in een RASCI-model, instrumentarium en richtlijnen voor bijsturing, prioritering en kostenbeheersing.
- 2) Werkafspraken met deelnemers over toepassing van de werkwijze
Gedocumenteerde afspraken tussen de ODWH en deelnemers over de toepassing van planningsoptimisme, vastgelegd als bijlage in het werkplan. De afspraken zijn inclusief gezamenlijke prioriteringscriteria, verantwoordelijkheidsverdeling en flexibiliteitsmechanismen.


Verantwoordelijke

Edwin van Os

Aanpak

Fase	Beschrijving	Deelresultaat
Werkwijze planningsoptimisme		
1	Vorbereiding <ol style="list-style-type: none"> A. Analyseren van de huidige werkwijze en ervaringen met planningsoptimisme. B. Inventarisatie van processen, instrumenten en gebruikte bandbreedtes. C. Identificatie van knelpunten en verbeterpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseverslag huidige werkwijze • Inventarisatiedocument processen, instrumenten en bandbreedtes, knelpunten en verbeterpunten
2	Ontwikkeling <ol style="list-style-type: none"> A. Formuleren van kernprincipes en uitgangspunten. B. Uitwerken van procesbeschrijving incl. bijsturingsmomenten. C. Bepalen van de RASCI. D. Opstellen begeleidende formats en hulpmiddelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceshandleiding • RASCI-matrix • Set begeleidende formats en hulpmiddelen
3	Toepassing en evaluatie <ol style="list-style-type: none"> A. Testen van de werkwijze met één deelnemer. B. Evalueren en doorvoeren van verbeteringen. C. Formele vaststelling van de werkwijze door het bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testrapport pilot incl. verbeterpunten • Definitief document "Werkwijze planningsoptimisme"
Werkafspraken met deelnemers over toepassing van de werkwijze		
5	Formuleren van werkafspraken <ol style="list-style-type: none"> A. Gesprekken tussen accountmanager en milieuregisseur over de toepassing van de werkwijze. B. Vastleggen van afspraken, rapportage en escalatieprocessen. C. Documenteren van afspraken in een werkafsprakenbijlage als onderdeel van het werkplan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken- en procesdocument • Werkafspraken in een gedetailleerde bijlage als onderdeel van het werkplan
6	Implementatie en borging <ol style="list-style-type: none"> A. Integratie in jaarplanningscyclus. B. Monitoring van het effect op de deelnemersbijdrage. C. Evaluatie en rapporteren van resultaten en verbeterpunten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportage effecten in jaarrapportage • Evaluatie- en verbeteringsrapport

Planning

Fase	2026			2027			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	■						
2		■	■				
3				■	■	■	■
4					■	■	
5							■ 

Risico's en mitigerende maatregelen

Risico's	Mitigerende maatregelen
Kernprincipes of bandbreedtes sluiten niet aan op de praktijk en zijn te strikt of te ruim waardoor misinterpretatie of onbalans tussen flexibiliteit en controle ontstaat.	Heldere uitleg van kernprincipes en een review door betrokkenen voorafgaan aan de pilot. Bandbreedtes toetsen met historische data en jaarlijks herzien op basis van de resultaten.
Onvoldoende betrokkenheid van deelnemers tijdens de ontwikkeling waardoor afspraken niet worden nageleefd.	Vroege participatie door de gesprekken tussen accountmanager en milieuregisseur.
Wisselingen in sleutelrollen waardoor het project continuïteit en kennis verliest.	Documenteren van besluitvorming. Overdrachtsdossiers.
Pilotfase van een jaar wordt als langdurig beschouwd waardoor draagvlak voor het project verloren gaat.	Vanuit de pilot kwartaalupdates sturen met lessen voor het reguliere planningsoptimisme dat al wordt gehanteerd.

3.2 Robotisering en automatisering

Beoogd effect(en)	<ol style="list-style-type: none">1) Vermindering van arbeidsuren door verbeterde datakwaliteit en procesautomatisering.2) Hogere consistentie en kwaliteit in uitvoerende processen.
Geplande resultaten	<ol style="list-style-type: none">1) Een datakwaliteitsplan2) Een innovatieplan robotisering en automatisering3) Implementatie van geselecteerde automatiserings- en robotiseringsoplossingen.4) Organisatiebrede implementatie projectmatig werken5) E-learning circulair materialenplan

Deze projectlijn is gericht op het automatiseren van arbeidsintensieve, repeterende taken om capaciteit vrij te maken voor complexere, kwalitatief hoogwaardigere werkzaamheden. De ODWH bouwt hierbij voort op eerdere digitaliseringslagen, waaronder de ontwikkeling van een robuuste data-infrastructuur en de implementatie van geavanceerde systemen in de afgelopen jaren.

AI-geautomatiseerde processen, zoals dossiercontroles, publicatiewerk en de behandeling van asbestmeldingen, hebben geleid tot formatiebesparingen. Zo wordt de vervanging van een frontdeskmedewerker in de bestaande formatie opgevangen en zal slechts gedeeltelijke vervanging van een servicebureau-medewerker dit jaar al worden gerealiseerd. De komende jaren wordt de pensioenuitstroom in de frontdesk en het servicebureau benut om functies niet of slechts deels te vervangen, hetgeen structurele besparingen oplevert.

Tegenover deze besparingen staan incidentele investeringen in systemen en specialistische expertise, gericht op het vergroten van de automatiseringscapaciteit. Deze investeringen fungeren als katalysator voor verdere procesoptimalisatie. Indien significante investeringen noodzakelijk zijn, wordt een zorgvuldige afweging tussen kosten en baten gemaakt, vastgelegd in uitgewerkte businesscases.

Een structurele opgave binnen deze projectlijn is het verbeteren van de datakwaliteit. Goede datakwaliteit voorkomt tijdrovend zoekwerk en navraag, en maakt consistente en betrouwbare procesuitvoering mogelijk. Dit vormt de basis voor verdere automatisering en robotisering.

Automatisering en robotisering dragen bij aan een structurele reductie van arbeidsuren en verhogen de betrouwbaarheid van processen. Hierdoor wordt de uitvoeringscapaciteit van de organisatie vergroot en de kwaliteit van dienstverlening geborgd. Deze projecten sluiten aan bij het Innovatieprogramma van de omgevingsdienst.

Efficiënte werkprocessen

In het verlengde van automatisering en robotisering werkt de ODWH vanuit haar innovatieprogramma aan verschillende projecten die op andere manieren bijdragen aan efficiënte werkprocessen:

- Het organisatiebreed doorlopen van het kwaliteitsplan (processen, werkinstructies en afspraken), gekoppeld aan datakwaliteit en automatiseringswerkgroepen.
- Interne sturing en datagedreven werken zouden bij goede implementatie ook moeten leiden tot meer efficiëntie en stroomlijning van werkprocessen.
- Het organisatiebreed implementeren van projectmatig werken.
- Het ontwikkelen van een E-learning voor het circulair materialenplan.

Deze projecten bevinden zich in de initiatiefase en worden vanuit het innovatieprogramma geconcretiseerd en verwezenlijkt.

3.2.1 Projectlijnkkaart robotisering en automatisering

Beschrijving van de resultaten

- 1) Een datakwaliteitsplan
Een volledig uitgewerkt plan dat normen en kwaliteitscriteria voor data vastlegt, aangevuld met verantwoordelijkheden en verbeteracties. Het plan vormt de basis voor alle verdere automatiseringsinitiatieven: door betrouwbare en consistente data wordt foutgevoeligheid in processen gereduceerd, en kan procesuitvoering worden gestroomlijnd.
- 2) Een innovatieplan robotisering en automatisering incl. prioritering van automatiserings- en robotiseringskansen.
Een strategisch document waarin prioriteiten en technische eisen voor robotisering en automatisering worden uitgewerkt. Het plan bevat concrete keuzes over welke processen worden geautomatiseerd, de prioriteit hiervan, en de benodigde investeringen. Hierin wordt een koppeling gemaakt met de verbeterde datakwaliteit.
- 3) Implementatie van geselecteerde automatiserings- en robotiseringsoplossingen incl. businesscases
De daadwerkelijke uitrol en ingebruikname van geselecteerde technische oplossingen voor procesautomatisering en robotisering. Dit omvat het inrichten van systemen, het trainen van medewerkers, en het opstellen van procesinstructies. Het resultaat is een set werkende tools die repeterende handelingen overnemen, waardoor capaciteit vrijkomt voor complexere taken.
- 4) Organisatiebrede implementatie projectmatig werken
Het invoeren van projectmatig werken als standaard werkwijze in de hele organisatie. Dit resultaat zorgt voor meer structuur, duidelijke rolverdeling, en betere sturing op tijd, kwaliteit en budget. Het is gekoppeld aan het innovatieprogramma.
- 5) E-learning circulair materialenplan
Een digitale leeromgeving waarin medewerkers kennis en vaardigheden opdoen over het circulair materialenplan (toetsingskader afval- en grondstoffenbeheer) en de toepassing hiervan in de VTH-taken. De E-learning wordt gebaseerd op een ontwikkelde training van de DCMR.

Verantwoordelijke

Arjen Harbers en Christy Kool

Aanpak

Fase	Beschrijving	Deelresultaat
Datakwaliteitsplan		
1	Inventarisatie A. Huidige datakwaliteit analyseren. B. Knelpunten en inconsistenties formuleren. C. Datastromen en inconsistenties inventariseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatieverslag incl.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse ○ Knelpuntenlijst ○ Visueel overzicht met processen en databronnen
2	Ontwerp datakwaliteitsnormen A. Ontwikkelen van normen en kwaliteitscriteria. B. Validatie bij interne stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • Set met normen

Fase	Beschrijving	Deelresultaat
3	<p>Verbeterplan</p> <p>A. Verbeteracties per knelpunt opstellen. B. RASCI-matrix voor datakwaliteit opstellen. C. Samenvoegen concept datakwaliteitsplan. D. Afstemming met interne stakeholders. E. Opstellen definitief datakwaliteitsplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Routekaart datakwaliteit RASCI-matrix Definitief datakwaliteitsplan
4	<p>Implementatie</p> <p>A. Doorvertaling naar processen, werkinstructies en afspraken. B. Teamvoorlichting datakwaliteitsplan. C. Monitoring en evaluatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Processen, werkinstructies en afspraken Evaluatierapportage
Innovatieplan robotisering en automatisering		
5	<p>Kanseninventarisatie</p> <p>A. Identificatie arbeidsintensieve en repeterende processen. B. Longlist kansen opstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Longlist kansen
6	<p>Prioritering en businesscases</p> <p>A. Kosten-batenanalyse van de top-10 kansen. B. Technische haalbaarheidsanalyse van de top-10 kansen. C. Prioriteringsmatrix opstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Businesscases Shortlist oplossingen
7	<p>Innovatieplan opstellen</p> <p>A. Projectplannen top-3 projecten opstellen. B. Integreren projectplannen in het innovatieplan. C. Definitieve versie vaststellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Routekaart Definitief innovatieplan
Implementatie automatiserings- en robotiseringsoplossingen		
8	<p>Uitvoering projectplannen</p> <p>A. Nader te bepalen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen automatiserings- en robotiseringsoplossingen
Organisatiebrede implementatie projectmatig werken		
9	<p>Analyse huidige werkwijze</p> <p>A. Werksessies met projectleiders. B. Doorlichting projectplannen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatierapport projectmatig werken
10	<p>Uitwerken handreiking projectmatig werken</p> <p>A. Deskresearch projectmatig werken. B. Werksessies 'Vertaling praktische toepassing bij de ODWH'. C. Opstellen handreiking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Handreiking projectmatig werken
11	<p>A. Aanbesteden en uitrollen trainingsprogramma projectmatig werken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trainingen projectmatig werken
E-learning circulair materialenplan		
12	<p>Opstellen en uitvoeren projectplan</p> <p>A. Nader te bepalen vanuit het innovatieplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> E-learning circulair materialenplan

Planning

Stap	2026			2027			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Reeds bezig						
2	Reeds bezig						
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Risico's	Mitigerende maatregelen
Het risico bestaat dat er onvolledige en inconsistente datasets bestaan.	Het datakwaliteitsplan anticipeert hierop met een uitgebreide datakwaliteitanalyse en correcties voor de start van de automatiseringsprojecten.
Onvoldoende draagvlak voor projectmatig werken.	In de analyse van de huidige werkwijze rond projectmatig werken wordt aandacht besteed aan de onderstroom en cultuurverandering.
In de prioritering van automatiseringsprojecten kunnen de kosten en baten niet worden gekwantificeerd.	In dit geval wordt gekeken naar het aantal keer dat processen worden uitgevoerd per jaar en de doorlooptijd van processen.
Investerings voor automatiseringsprojecten zijn hoger dan de baten.	Businesscases opstellen. Stopcriteria instellen.

3.3 Samenwerking met omgevingsdiensten

Beoogd effect(en)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vermindering van arbeidsuren door verbeterde datakwaliteit en procesautomatisering. 2) Hogere consistentie en kwaliteit in uitvoerende processen.
Geplande resultaten	<ol style="list-style-type: none"> 1) Zuid-Hollands Datalab 2) AI-ondersteuning Altijd Actuele Digitale Vergunningen 3) 2 gezamenlijke functies 4) 10 gezamenlijke inkoop- en aanbestedingstrajecten

De projectlijn richt zich op het versterken van de samenwerking tussen de vijf Zuid-Hollandse omgevingsdiensten, met de ambitie om te functioneren als één "virtuele omgevingsdienst". Daarbij staat het realiseren van een uniform kwaliteitsniveau in taken en het vergroten van de uitvoeringscapaciteit centraal. De samenwerking combineert gezamenlijke uitvoering waar dat effectief is, met behoud van de eigen aanspreekpunten voor deelnemers.

Kernprincipes van de samenwerking

- Gezamenlijke uitvoering van taken – werkzaamheden worden opgepakt alsof het één dienst betreft, om schaalvoordelen te benutten.
- Kwaliteitsverbetering als primaire doelstelling – inzet van andere diensten als taken intern de ondergrens van voldoende bereiken.
- Structurele samenwerking – een permanent programma waarin concrete projecten elkaar opvolgen.
- Onderzoek naar besparingsmogelijkheden – benutten van schaalvoordelen en gedeelde inzet waar mogelijk.

Naast het hoofddoel van kwaliteitsverbetering leveren enkele projecten ook mogelijk financieel voordeel voor ODWH:

- **Datalab** – gezamenlijke inrichting van data-analyse en kwaliteitsverbetering voorkomt dubbel werk en fouten, waardoor arbeidsuren worden bespaard.
- **Altijd Actuele Digitale Vergunning (AADV)** – doorontwikkeling met AI-ondersteuning vermindert handmatige verwerking en administratieve lasten.
- **Gezamenlijke functies** – bijvoorbeeld de Functionaris Gegevensbeheer, die via gezamenlijke bekostiging mogelijk wordt gemaakt zonder hoge individuele kosten.
- **Gezamenlijke inkoop en aanbesteding** – bundelen van vraag vergroot onderhandelingskracht en levert schaalvoordelen op.

Op korte termijn versterkt de samenwerking vooral de kwaliteit en uitvoeringscapaciteit, met beperkt direct financieel effect. Op langere termijn ontstaan structurele besparingen door gedeelde investeringen, vermindering van dubbel werk en schaalvoordelen. Hierdoor wordt zowel de inhoudelijke kwaliteit als de kostenefficiëntie van ODWH versterkt. Tot slot kunnen de Zuid-Hollandse innovatieprojecten bijdragen aan de bezuiniging van de ODWH door efficiency (de applicatie voor de verwachting van milieuoverlast, provinciebrede omgevingsanalyse) en taakuitbreiding (4D Water- en bodemsturend).

3.3.1 Projectlijnkkaart samenwerking met omgevingsdiensten

Beschrijving van de resultaten

- 1) Zuid-Hollands Datalab
Een gezamenlijk ingericht data-analyse- en kwaliteitsverbeteringsplatform waarin datasets uit alle omgevingsdiensten worden gebundeld, geschoond en geanalyseerd. Het Datalab voorkomt dubbel werk, verhoogt datakwaliteit en ondersteunt procesautomatisering.
- 2) AI-ondersteuning Altijd Actuele Digitale Vergunningen
Doorontwikkeling van de bestaande AADV-applicatie met AI-modellen die vergunninginhoud automatisch analyseren, aanvullen en verwerken. Dit vermindert handmatige handelingen en verkort doorlooptijden.
- 3) 2 gezamenlijke functies
Aanstellen van functies die door alle vijf diensten worden gedeeld, bijvoorbeeld Functionaris Gegevensbeheer en Innovatieadviseur. Dit verhoogt expertise tegen lagere kosten per dienst.
- 4) 10 gezamenlijke inkoop- en aanbestedingstrajecten
Bundelen van inkoopvraag voor schaalvoordelen, betere contractvoorwaarden en efficiënter procesverloop.

Verantwoordelijke

Bas van Tijn

Aanpak

Stap	Beschrijving	Deelresultaat
Zuid-Hollands datalab		
1	Reeds gestart en plan van aanpak geaccordeerd door hoofden BV en DO.	Tot nu toe: Gezamenlijke planningstool energietoezicht, LMA-dashboard, kennisoverdracht en soms bilaterale vormen van samenwerking.
AI-ondersteuning AADV		
2	Functionele uitbreiding A. Analyse gebruik en knelpunten AADV. B. Ontwerp AI-modules voor tekst- en vergunninganalyse.	AI-ontwerpdocument
3	Technische implementatie A. Integratie AI in bestaande AADV-omgeving. B. Testen met vergunningdatasets.	Testrapport
4	Uitrol A. Training vergunningverleners. B. Monitoring effect op doorlooptijd.	Trainingsmateriaal Effectanalyse

Stap	Beschrijving	Deelresultaat
2 gezamenlijke functies		
5	Functiedefinitie A. Inventarisatie van gedeelde behoeftes. B. Functieprofielen opstellen.	Functieprofielen
6	Werving en aanstelling.	Twee medewerkers in dienst van de Zuid-Hollandse omgevingsdiensten
7	Monitoring efficiëntie-effecten.	Prestatie-analyse
10 gezamenlijke inkoop- en aanbestedingstrajecten		
8	Inkoopplanning A. Inventarisatie inkoopbehoeften per dienst (reeds gestart). B. Bundeling in gezamenlijke planning.	Inkoopplanning
9	Aanbesteding A. Aanbestedingsprocessen uitvoeren.	Voltooide aanbestedingen
10	Contractmanagement	Contractoverzichten

Planning

Stap	2026			2027			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Reeds bezig						
2	Reeds bezig						
3							
4							
5	Reeds bezig						
6							
7							
8	Reeds bezig						
9							
10							

Risico's	Mitigerende maatregelen
Technische incompatibiliteit bij koppeling van systemen tussen diensten waardoor vertraging ontstaat in integratie.	Technische haalbaarheidsanalyse vooraf; proof-of-concept voor systeemkoppeling.
Onvoldoende draagvlak bij afzonderlijke diensten voor gezamenlijke functies.	Stakeholderbetrokkenheid vanaf ontwerpfase; heldere verdeling van taken en kosten.
Wisselingen in sleutelrollen waardoor continuïteit en kennis verloren gaat.	Gedetailleerde overdrachtsdocumenten; Back-up-rollen instellen. Eindverantwoordelijkheid voor projecten bij één dienst beleggen.
Aanbestedingstrajecten lopen uiteen in planning en eisen.	Toegroeien naar centrale inkoopcoördinatie door het integreren van inkoopplanningen. Opstellen van raamcontracten waardoor meer diensten over tijd in kunnen stappen.
Langere besluitvorming door meerdere organisaties.	Besluitvormingsschema met deadlines en escalatieprocedure.
Onduidelijke communicatie over rollen, verantwoordelijkheden en voortgang.	Vast communicatieplan met frequente updates. Gezamenlijke projectenverantwoording. Eindverantwoordelijkheid voor projecten bij één dienst beleggen.
Onvoldoende kennisdeling tussen diensten.	Gezamenlijke workshops, documentatie en kennisbasis ontwikkelen. Verplichte evaluatie en terugkoppeling

3.4 De bezuinigingsbril

Beoogd effect(en) Structureel behouden van kostenbeheersing en doelmatigheid in de organisatie

Geplande resultaten

- 1) Structureren van bezuinigingscriteria in besluitvormingsprocessen.
- 2) Integreren van de “bezuinigingsbril” in managementrapportages.
- 3) Borging van de cultuur van zuinigheid in personeels- en investeringsbeslissingen.

Deze projectlijn richt zich op het behouden en structureel verankeren van de kostenbewuste cultuur die sinds de reorganisatie acht jaar geleden is ontstaan. Waar de ODWH destijds door financieel zwaar weer gedwongen werd tot grote ombuigingen, is het zuinige en doelmatige uitgavenbeleid inmiddels een vast kenmerk van de organisatie.

De aanpak is erop gericht deze cultuur expliciet te integreren in alle managementprocessen en investeringsbeslissingen, zodat kostenbewust werken een vast onderdeel van de bedrijfsvoering blijft en intern wordt gemonitord.

Een eerste stap is het ontwikkelen van een vast format of checklist voor alle grotere investerings- en formatiebesluiten. Hierin worden vaste criteria opgenomen, zoals noodzaak, verwacht rendement, effect op personeelsformatie, mogelijke schaalvoordelen en beschikbare alternatieven. Besluiten worden alleen genomen wanneer onderbouwd is hoe de investering bijdraagt aan doelmatigheid en kostenbeheersing. Deze checklist wordt formeel opgenomen in de standaard besluitvormingsprocessen, zodat deze automatisch onderdeel is van projectplannen en begrotingsvoorstellen.

Daarnaast wordt in teamrapportages voor het managementteam een kostenbewust-paragraaf opgenomen, waarin wordt gerapporteerd over formatieontwikkeling, externe inhuur, investeringsbeslissingen en gerealiseerde besparingen. Deze paragraaf wordt standaard besproken in managementteamvergaderingen, met als doel de kostenbewuste cultuur intern te borgen en monitoren.

Ook wordt kostenbewust gedrag benoemd als kernwaarde in het HR-beleid en leiderschapsprogramma, zodat deze cultuur verankerd wordt in het dagelijks handelen van managers en medewerkers.

Door de “bezuinigingsbril” consequent te hanteren, wordt voorkomen dat automatische uitbreidingen of vervangingen plaatsvinden zonder strategische afweging. Dit houdt de organisatie financieel wendbaar en zorgt dat middelen doelgericht worden ingezet.

3.4.1 Projectlijnkkaart de bezuinigingsbril

Beschrijving van de resultaten

- 1) Structureren van bezuinigingscriteria in besluitvormingsprocessen
Een formeel vastgelegde set bezuinigingscriteria en een checklist/format voor grotere investerings- en formatiebesluiten. Dit format bevat standaard toetsvragen over noodzaak, verwacht rendement, effect op personeelsformatie, mogelijke schaalvoordelen en beschikbare alternatieven.
- 2) Integreren van de "bezuinigingsbril" in managementrapportages
Een vaste kostenbewust-paragraaf in teamrapportages voor het managementteam, waarin structureel wordt gerapporteerd over:
 - a. Formatieontwikkeling
 - b. Externe inhuur
 - c. Investeringsbeslissingen
 - d. Gerealiseerde besparingen

Deze paragraaf wordt standaard besproken in managementteamvergaderingen en is gericht op interne monitoring en borging van de cultuur.
- 3) Borging van de cultuur van zuinigheid in personeels- en investeringsbeslissingen
Integratie van de bezuinigingsbril in HR-beleid, leiderschapsprogramma's en formatieplanning. Kostenbewust gedrag wordt benoemd als kernwaarde en ingebed in leiderschapstrainingen, zodat managers en medewerkers dit standaard toepassen in hun werk.

Verantwoordelijke

Edwin van Os

Aanpak

Stap	Beschrijving	Deelresultaat
Structureren van bezuinigingscriteria in besluitvormingsprocessen		
1	Ontwerp bezuinigingscriteria A. Definiëren vaste toetsvragen (noodzaak, rendement, effect formatie, schaalvoordelen, alternatieven). B. Formulieren meetbare indicatoren.	Een set conceptcriteria
2	Format en integratie A. Visueel en functioneel ontwerp. B. Integratie in projectplannen en begrotingsformats. C. Afstemming met managementteam. D. Formele invoering.	Definitief format Integratieplan besluitvormingsproces
Integreren van de "bezuinigingsbril" in managementrapportages		
3	Ontwerp rapportageparagraaf A. Ontwerp bezuinigingscriteria (zie stap 1). B. Doorontwikkeling naar format voor in managementrapportages.	Een set conceptcriteria Format voor in managementrapportages

Stap	Beschrijving	Deelresultaat
4	Implementatie	Pilotteamanalyse
	A. Opnemen kostenbewust-paragraaf in teamrapportages.	Optimalisatieplan
	B. Bespreken in managementteamvergaderingen.	Definitief managementrapportage-protocol
	C. Evaluatie en feedback verwerken.	

Borging van de cultuur van zuinigheid in personeels- en investeringsbeslissingen

5	Analyse en voorbereiding	Gap-analyse van kostenbewustheid in beleid
	A. Analyse van besluitvormingsprocessen en momenten waarop kostenbewuste afweging ontbreekt.	
	B. Werksessie met teamleiders over besluitvorming en kostenbewustheid.	
6	Integratie	HR-beleidsdocument met kostenbewust kernwaarde
	A. Opnemen kernwaarde 'kostenbewustheid' in HR-beleid.	
	B. Integratie in leiderschapsprogramma's.	
7	Uitvoering	Workshops voor leidinggevenden
	A. Workshops voor leidinggevenden.	
	B. Kernwaarde integreren in beoordelingscyclus.	

Planning

Stap	2026			2027			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	■						
2		■					
3	■						
4		■	■				
5				■			
6					■	■	
7						■	■

Risico's	Mitigerende maatregelen
Bezuinigingscriteria te algemeen, niet concreet genoeg, hierdoor ontstaan interpretatieverschillen.	Criteria samen met managementteam en gebruikers uitwerken; voorzien van duidelijke definities en meetbare indicatoren.
Onvoldoende gebruik of discipline bij toepassing checklist.	Checklist verplicht onderdeel van alle besluitstukken; interne audits en MT-controle opnemen.
Weerstand bij managers wegens extra werk waardoor de formats beperkt worden toegepast.	Betrekken managers bij ontwerp; training met nadruk op voordelen; tonen van succesvolle casussen.
Kernwaarde wordt niet daadwerkelijk toegepast in HR- of investeringsbeslissingen.	Verankering in beoordelingscriteria.
Onduidelijke rolverdeling bij toepassing.	RASCI-matrix voor monitoring en evaluatie opstellen. Verantwoordelijkheid formaliseren.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl