

Samen aanpakken!

Plan van aanpak verbeterpunten en route samenwerking ODZOB en deelnemers



Colofon

Ons kenmerk *20670*

Datum *23-2-2021*

Auteurs *John Smits, Silvia Costa*

Versie *1.16*

Status *Definitief*

www.arenaconsulting.nl

Samenvatting

In de periode oktober 2020 tot en met februari 2021 is in een gezamenlijk proces van deelnemers en Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB) gewerkt aan een plan van aanpak voor de doorontwikkeling van de samenwerking. Daarmee is invulling gegeven aan het besluit van het Algemeen Bestuur (AB) van 24 september 2020. Dit naar aanleiding van het rekenkameronderzoek naar de doelmatigheid en effectiviteit van de ODZOB. Het plan van aanpak beschrijft vier verbeterlijnen met actiepunten. De inzet van het plan van aanpak is dat de voorgestelde actiepunten helpen het samenwerkingproces tussen deelnemers en ODZOB te verbeteren en daarmee tot een meer slagvaardige samenwerkingscultuur te komen.

Verbeterlijn 1: Naar opgavegerichte sturing

Het rekenkameronderzoek gaf aan dat de toegevoegde waarde dan wel beleidseffectiviteit van de uitgevoerde (collectieve) taken niet altijd duidelijk is voor de deelnemers. Het plan van aanpak stelt de volgende verbeteringen voor:

- Het opstellen van een duidelijk (SMART) referentiekader voor het aan de "voorkant" bepalen van de toegevoegde waarde van de *collectieve taken* en aan de "achterkant" beter kunnen duiden van de beleidseffectiviteit van de taakuitvoering in brede zin.
- Het bij de gezamenlijke projecten ruimte laten voor enige flexibiliteit in deelname (projecten voor landelijke en voor stedelijke gemeenten).
- De regie over het collectieve projectenprogramma terugleggen bij het AB.
- Een duidelijk proces voor het oppakken en evalueren van collectieve projecten.
- Het projectenprogramma wordt meer outputgestuurd in plaats van inputgestuurd.

Verbeterlijn 2: Meer slagkracht in besluitvorming AB

De rekenkamer stelt vast dat de rollen van eigenaar en opdrachtgever in de aansturing van de ODZOB door elkaar lopen en dat het besluitvormingsproces als 'stroperig' wordt ervaren, mede door de (grote) stukkenstroom en volle agenda's. Het plan van aanpak stelt het volgende voor:

- Een duidelijke knip in agenda's van het AB en het Opdrachtgeversplatform (OGP) tussen zaken die gaan over het eigenaarschap (financiën en organisatie ODZOB) en het (collectieve) opdrachtgeverschap (inhoud, projecten, programma's).
- De vergaderstukken worden compacter en bestuurlijker met in de opleggers ook de (incidentele en structurele) financiële consequenties en een advies van het OGP.
- Te overwegen om eventueel vaker maar korter te vergaderen om daarmee de druk op de voorbereiding per vergadering te verlagen.

Verbeterlijn 3: OGP beter in stelling

De rekenkamer constateert dat de rol en positie van het OGP niet scherp is. Het plan van aanpak stelt de volgende verbeteringen voor:

- Net als in het AB aanbrengen van een 'knip' tussen 'eigenaarszaken' en '(collectieve) opdrachtgeverszaken'.
- Ook bij de stukken van het OGP een duidelijke oplegger voegen met daarin het gevraagde advies van het OGP aan het AB. De ODZOB neemt integraal deel in het OGP, maar heeft geen stem in het advies aan het AB.

Een belangrijke randvoorwaarde is dat de OGP-leden met voldoende mandaat kunnen deelnemen.

Verbeterlijn 4: Versterking democratische legitimatie

De kaderstellende en controlerende rol van de raad en Staten loopt via het college c.q. het AB-lid. De gemeenteraden ervaren volgens de rekenkamer (te) veel afstand. Hierdoor is niet goed zichtbaar welke bijdrage de ODZOB levert aan de realisatie van lokale opgaven. Het plan van aanpak doet de volgende aanvullende voorstellen voor het versterken van de informatiepositie van raden en Staten:

- Het toegankelijker maken van de (jaar)stukken door te zorgen voor een visualisatie en (basis)presentatie. Die kan het AB-lid – eventueel geflankeerd door de ODZOB - gebruiken voor het aanschouwelijk maken van de jaarstukken.
- Het jaarlijks sub-regionaal in bijvoorbeeld raadsconferenties (of webinars) aanschouwelijk maken van wat de ODZOB bijdraagt aan de (sub)regionale opgaven.
- Het door het AB-lid ook vóór een AB-vergadering meenemen van de raad in de belangrijkste stukken.
- Borgen dat de ondersteuning in de raadsinformatie die al wordt geboden door de ODZOB, een structureel karakter krijgt en waar nodig wordt versterkt.

Het plan van aanpak gaat ervan uit dat de eerste verantwoordelijkheid voor een goede informatiepositie van de raads- en statenleden ligt bij het betreffende AB-lid en de griffies. En dat raads- en statenleden ook een eigen verantwoordelijkheid hebben om gebruik te maken van de informatievoorziening die er ook nu al is.

Implementatie

Het plan van aanpak benoemt de verbeterpunten die bijdragen aan een slagvaardigere, meer op opgavegerichte aansturing en meer democratisch gelegitimeerde samenwerking en uitvoeringsorganisatie. Daarbij gaan de investeringen voor de baten. Het doel is dat de samenwerking beter functioneert, dat wil zeggen nog effectiever en efficiënter wordt. Om dat te realiseren zal er enerzijds een 'strakke' projectorganisatie moeten worden neergezet. Anderzijds gaat het ook om een veranderproces dat tijd en aandacht zal vragen. Om dat te realiseren stelt het plan van aanpak samengevat het volgende voor:

- Bestuurlijk eigenaar van het plan van aanpak is het AB.
- Voor de realisatie komt een projectorganisatie met een stuurgroep vanuit het AB en een projectgroep, vergelijkbaar met het proces om te komen tot het plan van aanpak.
- 2021 wordt gebruikt om een aantal zaken te herijken en anders in te richten. Uitgangspunt is dat de verbeteringen per 2022 geïntegreerd zijn in de reguliere processen bij zowel de ODZOB als de deelnemers.
- De implementatie verloopt projectmatig met duidelijke beslismomenten; ambtelijk waar het kan, bestuurlijk waar het moet. Het OGP adviseert daarbij het AB.
- De implementatie vraagt om een – nog nader te kwantificeren - eenmalige extra investering waarvan de kosten naar rato worden gedragen.
- In het vierde kwartaal van 2022 volgt een evaluatie.

Als belangrijke randvoorwaarde noemt het plan van aanpak dat de realisatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid van deelnemers en ODZOB is waarbij van alle betrokkenen een actieve bijdrage mag worden verwacht. Daarbij gaat het niet alleen om 'technische' aanpassingen maar ook om ander gedrag; het veranderproces heeft dus tijd en begeleiding nodig.

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INLEIDING | 6 |
| 1.1 | AANLEIDING EN AANBEVELINGEN REKENKAMERONDERZOEK (RKO)..... | 6 |
| 1.2 | VERVOLGAANPAK..... | 6 |
| 1.3 | STREKKING PLAN VAN AANPAK | 6 |
| 1.4 | STATUS PLAN VAN AANPAK | 7 |
| 1.5 | LEESWIJZER..... | 7 |
| 2 | VERBETERLIJN 1: NAAR OPGAVEGERICHTE STURING | 8 |
| 2.1 | CONSTATERING REKENKAMER | 8 |
| 2.2 | ANALYSE WERKGROEPEN..... | 8 |
| 2.3 | VERBETERACTIES..... | 9 |
| 2.4 | RANDVOORWAARDEN..... | 9 |
| 3 | VERBETERLIJN 2: MEER SLAGKRACHT IN BESLUITVORMING AB..... | 11 |
| 3.1 | CONSTATERING REKENKAMER | 11 |
| 3.2 | ANALYSE WERKGROEPEN..... | 11 |
| 3.3 | VERBETERACTIES..... | 12 |
| 3.4 | RANDVOORWAARDEN..... | 12 |
| 4 | VERBETERLIJN 3: OGP BETER IN STELLING | 13 |
| 4.1 | CONSTATERING REKENKAMER | 13 |
| 4.2 | ANALYSE WERKGROEPEN..... | 13 |
| 4.3 | VERBETERACTIES..... | 14 |
| 4.4 | RANDVOORWAARDEN..... | 14 |
| 5 | VERBETERLIJN 4: VERSTERKING DEMOCRATISCHE LEGITIMATIE..... | 15 |
| 5.1 | CONSTATERING REKENKAMER | 15 |
| 5.2 | ANALYSE WERKGROEPEN..... | 15 |
| 5.3 | VERBETERACTIES..... | 16 |
| 5.4 | RANDVOORWAARDEN..... | 16 |
| 6 | IMPLEMENTATIE | 17 |
| 6.1 | VERBETERACTIES VOORAL ALS HULPMIDDEL VOOR EEN ANDERE SAMENWERKINGSCULTUUR | 17 |
| 6.2 | PROJECTORGANISATIE: GEZAMENLIJK PROCES MET REGIE VANUIT HET AB | 17 |
| 6.3 | GEFASEERD PROCES: SAMEN BOUWEN IN 2021, SAMEN WERKEN IN 2022 | 18 |
| 6.4 | INZET EN MIDDELEN: INVESTERING GAAT VOOR DE BATEN | 18 |
| 6.5 | OVERIGE RANDVOORWAARDEN..... | 19 |

BIJLAGEN

Bijlage 1: samenstelling stuurgroep en projectgroep

Bijlage 2: deelnemers werkgroepen

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en aanbevelingen rekenkameronderzoek (RKO)

De rekenkamers van negen gemeenten hebben een onderzoek laten uitvoeren naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de samenwerking in ODZOB-verband. In de kern concludeert de rekenkamercommissie dat er tevredenheid is over de uitvoering van de kerntaken, maar dat er op een aantal (specifieke) punten verbetering en optimalisering van het samenwerkingsproces en de positionering van de raden mogelijk en nodig is. Samengevat zijn de aanbevelingen van de rekenkamers als volgt:

1. Verduidelijking van de positie en rol van de gemeenteraden in relatie tot de ODZOB
2. Het door de raden ook benutten van de (bestaande) mogelijkheden om geïnformeerd te worden en invloed uit te oefenen.
3. Verduidelijking van de bijdrage van de uitvoering van (collectieve) taken door de ODZOB aan de lokale en regionale beleidsopgaven ('beleidseffectiviteit').
4. Een verbetering van het samenspel tussen de gemeenten en de ODZOB (verduidelijking rollen, verbetering doelmatigheid, invulling OGP).
5. Maken van afspraken over de wijze van monitoring en evaluatie.

1.2 Vervolgaanpak

Naar aanleiding van het onderzoek is een proces afgesproken waarin de deelnemers en de ODZOB gezamenlijk hebben toegewerkt naar een plan van aanpak. Dit is op basis van de conclusies en aanbevelingen gedaan aan de hand van zes 'bouwstenen':

1. De sturing op de collectieve taken.
2. De beleidseffectiviteit in het algemeen.
3. De doelmatigheid van het samenwerkingsproces.
4. De governance (met name de rolneming als eigenaar en opdrachtgever).
5. De positionering van de ODZOB bij het nemen van nieuwe initiatieven.
6. De positionering van de gemeenteraden.

Aan werkgroep 5 hebben ook AB-leden deelgenomen. Werkgroep 6 is nagenoeg geheel bememd door raadsleden (zie bijlage 2). De projectorganisatie bestond uit een stuurgroep, projectgroep (met ook vertegenwoordigers uit de werkgroepen) en het Opdrachtgeversplatform (OGP) als klankbordgroep. Het concept-plan van aanpak is besproken in het OGP/werkgroepleden. Daarnaast zijn de verbetervoorstellen voor informele reflectie voorgelegd aan de leden van het Algemeen Bestuur (AB) en aan de raadsleden die hebben deelgenomen aan werkgroep 6.

1.3 Strekking plan van aanpak

De uitkomsten van het proces zijn integraal vertaald naar vier verbeterlijnen:

1. Een meer transparante opgavegerichte (programma)sturing.
2. Meer slagkracht in de besluitvorming door het AB.
3. Het beter in stelling brengen van het OGP.
4. Een verbetering van de democratische legitimatie.

De voorgestelde verbeteringen zijn voor het belangrijkste deel praktische verbeteringen van die samenwerkingsafspraken: ze helpen om te komen tot een meer zuivere en samenhangende rolneming, meer transparantie in de besluitvorming(sprocessen) en meer zicht en grip op de toegevoegde waarde van de uitvoering van (collectieve) taken. Of de

voorstellen ook daadwerkelijk tot een meer effectieve en efficiënte samenwerking leiden, zal echter vooral ook afhangen van de houding en het gedrag in het samenspel tussen ODZOB en deelnemers en tussen deelnemers onderling. Oftewel: de voorgestelde veranderingen in de structuur zijn vooral hulpmiddelen om te komen tot een verandering in de samenwerkingscultuur.

1.4 Status plan van aanpak

Het plan van aanpak wordt vastgesteld door het AB. Het is daarmee een collectief programma van de deelnemers, waarbij de realisatie deels een verantwoordelijkheid is van de ODZOB en deels van de deelnemers zelf. Voor verreweg het grootste deel van de realisatie geldt dat die alleen kan slagen bij een actief samenspel tussen de ODZOB en alle deelnemers.

1.5 Leeswijzer

Het plan van aanpak bestaat uit zes hoofdstukken. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 worden de vier verbeterlijnen geschetst met daarin de concrete actiepunten en belangrijkste randvoorwaarden. Het plan van aanpak sluit af met een schets van de implementatie. Dat wil zeggen een voorstel voor de organisatie, de benodigde middelen en de in te vullen randvoorwaarden. Bij het laatste is het evident dat niet alleen – of zozeer – de voorgestelde maatregelen moeten worden doorgevoerd, maar dat het proces om ook daadwerkelijk tot een verbeterd samenspel te komen, ook voldoende ruimte en ondersteuning moet krijgen.

2 Verbeterlijn 1: Naar opgavegerichte sturing

2.1 Constatering rekenkamer

De rekenkamercommissie heeft geconstateerd dat voor de deelnemers de toegevoegde waarde van vooral de collectieve taken onvoldoende transparant is. Vanuit de gemeenteraden is daarnaast aangegeven dat ook niet altijd duidelijk is wat de ODZOB bijdraagt aan het oplossen van (lokale) problemen of het realiseren van lokale opgaven. Bijvoorbeeld als het gaat om de leefomgevingskwaliteit. Wat is met andere woorden de beleidseffectiviteit van de uitvoering van de (basis)taken door de ODZOB? Een eerste opgave is te komen tot een meer opgavegerichte programmasturing en meer transparantie in de toegevoegde waarde van de uitvoering van (collectieve) taken.

2.2 Analyse werkgroepen

In de werkgroepen zijn de volgende oorzaken benoemd die het programma met collectieve taken 'ongrijpbaar' maken en maken dat de beleidseffectiviteit niet altijd duidelijk is:

1. De collectieve taken gaan weliswaar maar over een klein deel van de ODZOB-begroting, maar zijn – mits effectief uitgevoerd – wel essentieel voor de (blijvende) ontwikkelkracht van de ODZOB en samenwerking.
2. Het huidige collectieve programma is een 'vergaarbak' van allerlei activiteiten, voorzieningen en projecten. Het oorspronkelijke doel, het versterken van de samenwerking als zodanig, is daarbij deels uit het zicht verdwenen. De 'structurele' projecten zijn meer reguliere taken die in het uitvoeringsprogramma horen of structurele voorzieningen zoals het meetnet en de meldkamer. De projecten moeten een duidelijke 'kop' en 'staart' hebben, met een SMART-geformuleerd resultaat dat uiteindelijk moet landen in het reguliere uitvoeringsprogramma, organisatie of werkwijze (in de samenwerking).
3. Het ontbreekt aan een duidelijk referentiekader aan de hand waarvan wordt bepaald wat het resultaat en de toegevoegde waarde van een (collectieve) taak moet zijn (programmering). En aan de hand waarvan kan worden beoordeeld of die toegevoegde waarde ook wordt gerealiseerd (evaluatie). Door het ontbreken daarvan is het niet mogelijk om tussentijds een go/no go beslissing te nemen over het voortzetten van een activiteit of project.
4. Gezamenlijke projecten zijn projecten van de deelnemers, dat wil zeggen als (collectief) opdrachtgever. Nu heeft de directeur van dienst het mandaat om jaarlijks, binnen vierjaarlijkse kaders die het AB meegeeft, het collectieve programma vast te stellen. De regie daarop moet teruggelegd worden bij het AB en het OGP.
5. Als de ODZOB een ontwikkeling ziet die relevant is voor de deelnemers dan wel de samenwerking, moet dat vroegtijdig worden ingebracht in het OGP. Als signalering en met als belangrijkste vraag of en zo ja hoe dit opgepakt moet worden in de samenwerking. Bij een positief oordeel van het OGP, zal het OGP het AB dan adviseren ODZOB opdracht te geven een projectvoorstel voor te bereiden. Daarbij moet ook expliciet worden benoemd wat het project gaat opleveren en wat de (eenmalige en structurele) financiële implicaties zijn. Op basis van dat voorstel adviseert het OGP dan het AB ook over het al dan niet starten van het project.
6. Het programma voor de collectieve taken is sterk budget-gestuurd. De middelen die beschikbaar zijn worden opgevuld in plaats van dat de opgaven waaraan de projecten moeten bijdragen leidend zouden moeten zijn voor het budget.

2.3 Verbeteracties

| Nr. | Verbeteractie |
|-------|--|
| 01.01 | Het opstellen van een referentiekader ¹ voor het afmeten van de toegevoegde waarde van collectieve taken zodat een beter onderbouwde afweging kan worden gemaakt over het oppakken of voortzetten ervan. Dit betekent een doorontwikkeling van de lijn die reeds is ingezet door de werkgroep Collectieve Taken. |
| 01.02 | Het opstellen van een format om in of bij de jaarrapportages aanschouwelijk te maken wat de uitvoering van de (basis)taken heeft bijgedragen aan het oplossen van lokale of regionale knelpunten en het realiseren van opgaven en doelstellingen ("inzichtelijker maken beleidseffectiviteit"). |
| 01.03 | Het mede aan de hand van het referentiekader opschonen van het huidige collectieve programma zodat duidelijk is wat de verschillende taken en projecten feitelijk toevoegen: <ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen wat de toegevoegde waarde van huidige taken en projecten is en de afweging of en zo ja hoe deze worden voortgezet. • Herschikking huidige collectieve taken in reguliere uitvoering (uitvoeringsprogramma), projecten en collectieve voorzieningen. |
| 01.04 | Vastleggen van het proces om te komen tot het oppakken van een collectieve taak en het komen tot een projectplan. Een project start altijd met een initiatief/startnotie (vanuit deelnemers en/of ODZOB) met daarin SMART benoemd wat het project (waarom) moet opleveren. De startnotie wordt in het OGP beoordeeld en voorzien van een advies aan het AB. Pas na instemming van het AB wordt een projectplan opgesteld. Het OGP beoordeelt het projectplan en geeft het AB advies over het al dan niet opstarten van een project. Hierdoor komt er meer grip op projecten en meer daadwerkelijke betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid vanuit de deelnemers. |
| 01.05 | Er is bij gezamenlijke projecten ruimte voor flexibiliteit. Dat wil zeggen dat niet alle deelnemers aan elk project mee hoeven te doen. Er is grosso modo ruimte voor projecten met meer stedelijke deelnemers en met meer landelijke deelnemers. Hiermee wordt de toegevoegde waarde voor deelnemers vergroot. |
| 01.06 | De inhoud van het collectieve (projecten)programma wordt leidend voor de hoogte van budget dat moet worden gereserveerd; dit kan dus van jaar tot jaar variëren ² . Hierdoor wordt het programma meer opgave-gestuurd. Voor de collectieve voorzieningen en niet-inrichtingsgebonden uitvoeringstaken blijft een vast budget gelden. |
| 01.07 | Er volgt jaarlijks een evaluatie van het projectenprogramma door het OGP. Het OGP adviseert het AB over de eventuele herijking daarvan, dat wil zeggen het beëindigen, bijstellen of opstarten van projecten. Daardoor wordt er vanuit de deelnemers meer sturing gegeven aan het programma. |

2.4 Randvoorwaarden

- Als het gaat om de beleidseffectiviteit in relatie tot de lokale opgaven betekent dit dat de gemeenten daar zelf ook over moeten nadenken. Dat wil zeggen, wat de verwachtingen zijn ten aanzien van bijdrage van de uitvoering door de ODZOB.
- Er wordt ook een actieve inzet van alle deelnemers verwacht, in elk geval in het OGP en zo mogelijk ook in de werkgroepen. Het laatste met de onderkenning dat niet alle

¹ De toegevoegde waarde kan in verschillende zaken zitten als (beoogde) milieu-effecten, de kwaliteit van de uitvoering, de efficiëntie, het samenwerkingsproces, de informatiepositie, belangbehartiging, het level-playing-field, meer innovatief vermogen etc. Een eerste stap zal (moeten) zijn het inventariseren van de relevante kaders (beleidsmatig, organisatorisch, financieel, juridisch/wetgeving etc.). Het betekent overigens ook dat de deelnemers hun kaders ("ambities waarbij VTH kan bijdragen aan de realisatie ervan") expliciet moeten maken.

² Uitgangspunt blijft vooralsnog dat de *financiering* gebeurt op basis van een jaarlijks vaste bijdrage van de deelnemers aan de hand van een verdeelsleutel.

(kleinere) gemeenten in staat zullen zijn om gevraagde kennis en expertise in te brengen.

- Er kan geen sprake zijn van free-riders-gedrag bij de uitvoering van projecten. Dat wil zeggen wel profiteren van het resultaat maar niet investeren in het tot stand brengen daarvan.
- Bij het agenderen van een nieuwe ontwikkeling is het mogelijk dat er (grote)kennisverschillen tussen deelnemers zijn. Dat maakt een gelijkwaardig gesprek en goede gezamenlijke afweging lastig. Bij het agenderen van een ontwikkeling is het dus belangrijk dat de deelnemers eerst, bijvoorbeeld via een webinar, op een basiskennisniveau over het onderwerp worden gebracht.

3 Verbeterlijn 2: Meer slagkracht in besluitvorming AB

3.1 Constatering rekenkamer

De rekenkamer stelt vast dat de rollen van eigenaar en opdrachtgever in de aansturing van de ODZOB door elkaar lopen en dat het besluitvormingsproces als 'stroperig' wordt ervaren, mede door de (grote) stukkenstroom. Het AB heeft daardoor (te) weinig ruimte voor diepgang in de oordeelsvorming. De agenda's van zowel het AB als het OGP zijn vol en worden vooral als 'zenden' vanuit de ODZOB ervaren.

3.2 Analyse werkgroepen

In de werkgroepen zijn de volgende zaken naar voren gebracht :

1. In de agenda's van het AB als het OGP is geen duidelijk onderscheid in 'eigenaarszaken' (financiën en organisatie ODZOB) en 'opdrachtgeverszaken' (inhoud, projecten, programma's). Daarin moet een duidelijkere knip worden aangebracht.
2. Het AB vergadert vier maal per jaar. De agenda wordt weliswaar strak geregisseerd, maar is ook (over)vol. Dat laat nauwelijks ruimte voor diepgang, zowel in de beeldvorming als in de oordeelsvorming. In andere regio's komt het AB vaker bij elkaar, met een compactere agenda, met daardoor minder druk op de voorbereiding van de grote hoeveelheid stukken en in de vergadering meer ruimte voor gezamenlijke beeld- en oordeelsvorming.
3. De AB-stukken zijn naar het oordeel van de deelnemers vaak veel, omvangrijk en ambtelijk gesteld. Dat maakt het voor bestuurders moeilijk om de kern goed tot zich te nemen. Dat leidt ertoe dat AB-leden soms hun inbreng beperken tot het voorlezen van een reactie die ambtelijk is voorbereid. De stukken moeten een meer bestuurlijk gehalte krijgen qua inhoudelijke focus en vorm, dat wil zeggen compacter en voorzien van een oplegger waarin scherp is verwoord welk besluit moet worden genomen en wat de (financiële) consequenties zijn.
4. Daarbij hoort ook een advies van het OGP: nu worden in het OGP de AB-stukken wel besproken, maar deelnemers nemen de bevindingen daaruit mee terug naar hun eigen bestuurder. De constatering is dat de discussies in het OGP vaak worden overgedaan in het AB. Het zou eigenlijk logisch zijn als het OGP bij de gevraagde besluiten van het AB een gezamenlijk advies uitbrengt. Wat ook kan betekenen dat deelnemers daarin een afwijkend standpunt kenbaar maken. Dat helpt in het AB in elk geval om de bandbreedte van de te voeren discussie te beperken en te veel herhaling van de discussie in het OGP te voorkomen.
5. Een deel van de gemeenten bereidt de AB-vergaderingen gezamenlijk subregionaal voor. Dit is nu nog informeel. Mogelijk kan daar nog aan efficiëntie worden gewonnen door dit te formaliseren (bijvoorbeeld ook in het kunnen stemmen namens de subregio).
6. Op de agenda van het AB komen ook stukken die eigenlijk bestuurlijk nog onvoldragen zijn. Zoals bijvoorbeeld SSiB. Zolang er onvoldoende consensus dan wel draagvlak is voor een voorstel hoort dit eigenlijk niet op de AB-agenda.
7. De stukken die in het AB komen zijn veelal al eerder gereed dan het moment dat ze worden toegezonden. Dat gebeurt pas na vaststelling in het DB. Voor zover het de ODZOB als organisatie en het AB als 'vergadering van aandeelhouders' betreft is dat de logische weg. Voor de meer inhoudelijke stukken als programma's, projecten en het

inhoudelijke deel van de kadernota is dat veel minder logisch. Die zouden al veel eerder (als concept) breed ambtelijk gedeeld moeten worden en besproken in het OGP.

3.3 Verbeteracties

| Nr. | Verbeteractie |
|-------|---|
| 02.01 | Een duidelijke knip aanbrengen in de agenda wat betreft eigenaarszaken en opdrachtgeverszaken. Hierdoor wordt het risico op het door elkaar lopen van deze rollen, verkleind. |
| 02.02 | Zaken ter informatie en bestuurlijk nog niet voldragen voorstellen, niet op de agenda zetten. Dit maakt de vergaderingen effectiever omdat het accent meer kan komen liggen op oordeelsvorming en daadwerkelijke besluitvorming. |
| 02.03 | Zorgen voor meer bestuurlijk opgestelde stukken waarbij de opleggers nogmaals kritisch tegen het licht worden gehouden. Het gaat om a) een goede beschrijving (SMART) van wat het gaat opleveren (in aansluiting op 'lijn 1'), b) welk besluit moet worden genomen, c) de (incidentele en structurele) financiële consequenties en d) het opnemen van het advies van het OGP. |
| 02.04 | Stukken, in elk geval voor zover die betrekking hebben op het (collectieve) opdrachtgeverschap veel eerder (in concept) delen met het oog op (minder tijdsdruk op) de voorbereiding door de deelnemers. Dit biedt meer ruimte voor een goede inhoudelijke voorbereiding, ook bijvoorbeeld in de subregionale afstemming. |
| 02.05 | In overweging nemen om vaker te vergaderen, maar dan korter en met een compactere agenda. Frequentie verhogen van 4x per jaar naar 6x per jaar. Dit verlaagt de voorbereidingsdruk per vergadering, maakt het mogelijk meer aan te sluiten bij de actualiteit en biedt meer ruimte voor diepgang in de vergadering. |

3.4 Randvoorwaarden

- Behalve de 'harde kant' van de verbeteracties zijn ook vooral de discipline in rolneming en het vergaderproces belangrijke aandachtspunten. Dat wil zeggen ook een actieve deelname en inbreng van de AB-leden.
- De ODZOB gaat over een breed pakket aan taken, mogelijk breder dan in de portefeuille van AB-leden zit. Een aandachtspunt is dus ook het voldoende meenemen van de andere bestuurders (wethouders en gedeputeerden).

4 Verbeterlijn 3: OGP beter in stelling

4.1 Constatering rekenkamer

De rekenkamer constateert dat het OGP vooral als voorportaal van het AB fungeert. Niet als platform van opdrachtgevers. Daarvoor is de vertegenwoordiging ook te ongelijksoortig (management, beleidsmedewerkers, juristen) en de actieve betrokkenheid ongelijk verdeeld. Het zijn vaak dezelfde vertegenwoordigers die zich laten gelden. De vergaderingen worden getypeerd als 'vooral veel zenden'.

4.2 Analyse werkgroepen

In diverse werkgroepen is het OGP ter sprake gekomen. Daarbij zijn de volgende zaken naar voren gebracht:

- Evenals in het AB lopen de 'eigenaarszaken' en '(collectieve) opdrachtgeverszaken' in de agenda door elkaar. Door ook hier een duidelijke knip aan te brengen kunnen rollen beter gescheiden worden.
- Het OGP heet weliswaar ook voorportaal van het AB te zijn, maar is in feite vooral een ambtelijk overleg waarin de verschillende standpunten worden gedeeld. De uitkomst daarvan nemen de deelnemers mee terug naar hun bestuurder die dat weer meeneemt naar het AB. Er is geen (gezamenlijk) advies van het OGP aan het AB. Daardoor lopen AB-discussies het risico een herhaling te zijn van de OGP-discussies. Een gezamenlijk advies vanuit OGP – eventueel met afwijkende standpunten – kan helpen de discussie in het AB te focussen of – bij gebleken consensus in het OGP – een agendapunt vooraf als 'hamerstuk' te bestempelen. Dat komt de efficiëntie van de AB-vergadering ten goede.
- Er is discussie over de vraag in hoeverre de ODZOB teveel initiatieven neemt als het gaat om projecten of nieuwe activiteiten. De conclusie van de werkgroepen is veeleer dat de ODZOB mogelijk zelfs te weinig initiatieven neemt, maar dat eigenlijk te laat doet en (in het enthousiasme) te veel meteen doorpakt naar een projectvoorstel. Als een ontwikkeling te laat op de agenda komt bestaat het risico dat een aantal deelnemers zelf al actie heeft ondernomen. De faseverschillen die er dan zijn tussen de deelnemers maken samenwerking dan lastiger, ook omdat de toegevoegde waarde per deelnemer zal verschillen.
- Het adviseren van het AB betekent ook dat het accent in de vergaderingen meer moet komen te liggen op de (gezamenlijke) oordeelsvorming en minder op (vooral zendende) beeldvorming. Als het gaat om kennisoverdracht kan dat bijvoorbeeld via webinars.
- Net als bij het AB moeten de stukken zijn voorzien van een duidelijke oplegger met daarin de toegevoegde waarde, de (incidentele en structurele) financiële consequenties en een voorstel voor het te geven AB-advies.
- In dit geheel moet de deelname van de ODZOB aan het OGP in lijn zijn met het governance-model. De afweging kan worden gemaakt dat de ODZOB niet deelneemt aan het OGP voor zover het de voorbereiding van de AB-vergadering betreft. Aan de andere kant is de inbreng van de ODZOB juist ook van belang waar het gaat om de toelichting van zaken. In het besluit over het advies aan het AB heeft de ODZOB evenwel geen stem.

- Met het verhogen van de frequentie van de AB-vergaderingen zal ook de frequentie van de OGP-vergaderingen (moeten) toenemen. Maar net als bij het AB kunnen de vergaderingen dan ook compacter (korter) zijn.

4.3 Verbeteracties

| Nr. | Verbeteractie |
|-------|--|
| 03.01 | Een duidelijke knip in de agenda wat betreft (collectief) opdrachtgeverschap en eigenaarszaken. Hierdoor wordt het risico op het door elkaar lopen van deze rollen verkleind. |
| 03.02 | Zorgen voor een duidelijke oplegger bij de stukken. Het gaat vooral om een duidelijke (SMART) beschrijving van wat een voorstel gaat opleveren, de (incidentele en structurele) financiële consequenties en (een voorstel voor) het advies aan het AB. |
| 03.03 | De ODZOB is deelnemer aan het OGP, maar heeft in lijn met het governance-model geen stem in het advies aan het AB. |
| 03.04 | Als OGP een gezamenlijk advies uitbrengen bij elk van de agendapunten van het AB, met daarbij transparantie als er afwijkende standpunten zijn. Bij consensus kan het betreffende agendapunt als hamerstuk worden ingebracht; bij afwijkende standpunten is voor de AB-vergadering in elk geval duidelijk waar de focus van de bestuurlijke oordeels- en besluitvorming moet liggen. |
| 03.05 | Als de vergaderfrequentie van het AB toeneemt, neemt ook de vergaderfrequentie van het OGP toe en worden de vergaderingen compacter. Dit verlaagt de voorbereidingsdruk per vergadering en biedt binnen de agenda meer ruimte voor diepgang. |

4.4 Randvoorwaarden

- De verbeteracties stellen ook eisen aan de kwaliteit van de voorbereiding; daar zal meer inzet worden gevraagd. En stelt ook eisen aan bijvoorbeeld de stukken die de werkgroepen opleveren. De investering aan de voorkant zal zich terugverdienen in (de inzet, overleg en afstemming van de deelnemers) het besluitvormingsproces.
- Het is ook belangrijk om te investeren in het proces: in het invulling geven aan het gezamenlijke opdrachtgeverschap, het vernieuwde samenspel bij het komen tot projecten en de advisering aan het AB. Voor de ondersteuning van dat proces zullen de deelnemers ook tijd en mogelijk middelen moeten vrijmaken.
- De leden van het OGP zullen met voldoende mandaat aan het overleg moeten deelnemen voor wat betreft het uitbrengen van gezamenlijk advies aan het AB, ongeacht welke functie ze binnen de eigen organisatie bekleden.

5 Verbeterlijn 4: Versterking democratische legitimatie

5.1 Constatering rekenkamer

De gemeenteraden ervaren (te) veel afstand waardoor het zicht op de bijdrage van de ODZOB aan de realisatie van lokale opgaven beperkt is. Dit roept vragen op wat betreft de democratische legitimatie van en controle op verrichtingen van de ODZOB. De rekenkamers constateren echter ook dat dit deels terug te voeren is op onbekendheid van raadsleden met de gemeenschappelijke regeling ODZOB en dat de focus van raadsleden vooral op de financiën ligt en niet zozeer op wat de ODZOB bijdraagt aan de lokale doelen.

5.2 Analyse werkgroepen

De analyse uit de werkgroepen³ laat een aantal zaken zien:

- Er is bij een deel van de raads- en statenleden een meer algemene informatie-achterstand. Dat wil zeggen dat ze eigenlijk geen goed beeld hebben van wat de ODZOB (of een gemeenschappelijke regeling) is, wat de ODZOB voor de gemeente of provincie doet en wat de rol en positie van de gemeente dan wel provincie in de ODZOB is. Er worden wel bijeenkomsten voor raadsleden georganiseerd rond de verschillende gemeenschappelijke regelingen. De opkomst daarbij is beperkt en staat voor raadsleden vaak (te) ver af van lokale werkelijkheid. De raden informeren moet gericht en per gemeente (of subregionaal), in elk geval bij het aantreden van een nieuwe raad (zoals in 2022). Dit zal in samenspel moeten gebeuren tussen ODZOB, AB-lid en griffie. Hiervoor moet een voorziening (structurele capaciteit, draaiboek, introductieprogramma, vraagbaak) worden gecreëerd.
- De reguliere informatie die raads- en statenleden nu krijgen wordt door veel raadsleden als moeilijk te doorgronden ervaren. Door de hoeveelheid pagina's, het taalgebruik (ambtelijk jargon) en vooral omdat de inhoud (zeker voor raadsleden) ver afstaat van de lokale praktijk. Presentaties in de raad of 'ODZOB on Tour' worden gewaardeerd. Er is behoefte aan het toegankelijker maken van de (jaar)stukken. Dit kan door zodra deze openbaar zijn, in de raad (of Staten) een (beeldvormende) presentatie te geven. Dit heeft voor de raads- en statenleden het bijkomende voordeel dat ze de stukken gericht tot zich kunnen nemen en zich er een oordeel over kunnen vormen.
- Raadsleden hebben er behoefte aan de relatie te kunnen zien tussen wat lokaal speelt (qua leefomgeving), wat de ODZOB doet en wat dat lokaal betekent. Er is behoefte aan het meer 'aanschouwelijk' maken van wat de ODZOB bijdraagt aan de leefomgevingskwaliteit, of dat zou kunnen doen. Dat is vaak niet in cijfers uit te drukken, maar aan de hand van voorbeelden en concrete zaken kan voor raadsleden wel verduidelijkt worden wat met toezicht wordt bereikt. Dit kan bijvoorbeeld ook worden meegenomen bij de presentatie over de jaarstukken in het voorjaar.
- Daar staat tegenover dat ook van raadsleden mag worden verwacht dat ze zelf onderwerpen aandragen die ze belangrijk vinden voor de lokale leefomgeving. Onderwerpen waar de ODZOB raadsleden (beeldvormend) over kan informeren of en zo ja hoe de inzet van VTH daaraan kan bijdragen en welke (andere) ervaringen er zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om overlast bij evenementen of de transitie in het

³ Het gaat hierbij vooral ook om de inbreng vanuit werkgroep 6, waaraan 18 raadsleden hebben deelgenomen.

buitengebied. Vanuit deze beeldvorming kunnen raadsleden dan mogelijk beter kaders meegeven aan het college voor wat betreft de prioriteitstelling in de opdracht aan de ODZOB.

- Raadsleden vinden het lastig om duidelijke kaders mee te geven. De praktijk is vaak dat ze (achteraf) geïnformeerd worden over een AB-vergadering. Er zijn echter ook praktijkvoorbeelden van raadsleden die met het AB-lid spreken vóór de AB-vergadering. Ze kunnen dan eventueel nog zaken meegeven en het AB-lid weet op welke punten hij of zij zich gesteund weet door de raad.
- De rol van de raad en Staten loopt via het college c.q. AB-lid. Dit staat in het formele besluitvormings- en verantwoordingsproces ook niet ter discussie, dat wil zeggen de ODZOB legt géén verantwoording af aan de raden en de Staten maar aan de colleges. Er is onder raadsleden wel behoefte aan informatie 'uit eerste hand'. Vergelijkbaar met informatie die ze kunnen halen bij ambtenaren in de eigen organisatie, al dan niet via de griffie.
- Zo lang niet definitief duidelijk is of en zo ja hoe positie van gemeenteraden en Provinciale Staten wordt gewijzigd in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr), wordt het nu niet opportuun geacht tot ingrijpende aanpassingen in de governancestructuur zelf aan te brengen.

5.3 Verbeteracties

| Nr. | Verbeteractie |
|-------|---|
| 04.01 | Zorgen voor een basispresentatie voor het visualiseren van de jaarstukken. Inhoudelijk in te kleuren op het niveau van een gemeente (provincie) of subregio. Dit kan het AB-lid gebruiken voor het aanschouwelijk maken van de jaarstukken voor de behandeling door de Raad of Staten. Eventueel geflankeerd door de ODZOB. |
| 04.02 | Het in een vaste routine (jaarlijks) organiseren van subregionale conferenties voor raads- en statenleden waarin duidelijk wordt gemaakt wat de ODZOB bijdraagt aan de realisatie van lokale en subregionale opgaven en wat belangrijke ontwikkelingen zijn. |
| 04.03 | Afspraak maken dat het AB-lid de (commissies van) raads- en statenleden vóór een AB-vergadering informeert over de belangrijkste agendapunten met de mogelijkheid vragen te stellen of zaken mee te geven. Dit draagt bij aan meer betrokkenheid en het invulling geven aan de kaderstellende rol. |
| 04.04 | De ondersteuning van de informatiepositie van raads- en statenleden in brede zin als structurele collectieve voorziening inrichten en waar nodig versterken. Dat wil zeggen personele capaciteit, voorzieningen (introductieprogramma GR-ODZOB, ODZOB on Tour, basispresentatie etc.) en een jaarlijks programma. |

5.4 Randvoorwaarden

- De primaire verantwoordelijkheid voor het informeren van de raad en Staten ligt bij het AB-lid en de ondersteuning vanuit de griffies; de voorziening bij de ODZOB is er primair om het AB-lid in de informatievoorziening te ondersteunen. Dat kan (zal) vanuit de ODZOB ook enig maatwerk vragen.
- Van raads- en statenleden mag worden verwacht dat ze ook (actief) gebruik maken van de voorzieningen en ook zelf thema's of onderwerpen (ambities) aanreiken waarover ze geïnformeerd willen worden bij bijvoorbeeld de jaarstukken of in de conferenties.
- Bij het realiseren van deze verbeterlijn is betrokkenheid van ODZOB, AB-leden, raads- en statenleden en griffies een belangrijke procesvoorwaarde.
- Voor het treffen van de geschetste voorziening zullen ook middelen vrijgemaakt moeten worden. Dit kunnen additionele middelen zijn, maar het kan ook worden gezien als een collectieve voorziening en vanuit de bestaande bijdrage worden gefinancierd.

6 Implementatie

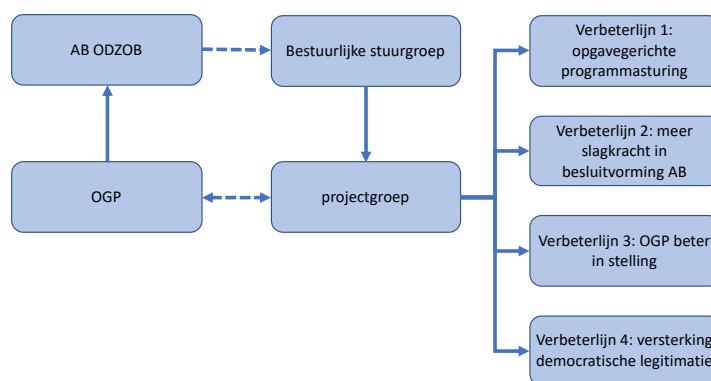
Het rekenkameronderzoek heeft de ODZOB en zijn deelnemers een gespreksagenda geboden om gezamenlijk te verkennen waar verdere groei in de verbetering van de samenwerking mogelijk is. Deels gaat het om overtollige lucht uit processen te laten lopen. Dat maakt de besluitvorming en het samenspel in de uitvoering niet alleen efficiënter, maar biedt ook de ruimte om zaken meer opgabegericht op te pakken.

6.1 Verbeteracties vooral als hulpmiddel voor een andere samenwerkingscultuur

De voorgestelde verbeteracties zijn daarbij vooral hulpmiddelen om te komen tot een verandering in werkwijze en samenwerkingscultuur, meer onderlinge vertrouwensvorming én meer oriëntatie op de gezamenlijke opgaven. Dit kan alleen worden gerealiseerd als de deelnemers en de ODZOB de komende jaren een gezamenlijke inspanning leveren en een investering doen. Daarbij gaat het niet alleen (of misschien niet eens zozeer) om de vraag wat het kost, maar wat het uiteindelijk oplevert. Een betere leefomgevingskwaliteit, een effectievere en efficiëntere inzet van publieke middelen, een krachtiger en meer gezamenlijke bestuurlijke besluitvorming en vooral ook een samenwerking waarbij het samenwerken zelf voor alle partners energie geeft. Dat betekent dat de realisatie van het plan van aanpak niet alleen een 'technisch' proces is, maar ook een veranderingsproces is dat tijd nodig heeft. Bij de uitwerking en realisatie wordt daarom eenzelfde werkwijze voorgesteld als bij het opstellen van het plan van aanpak.

6.2 Projectorganisatie: gezamenlijk proces met regie vanuit het AB

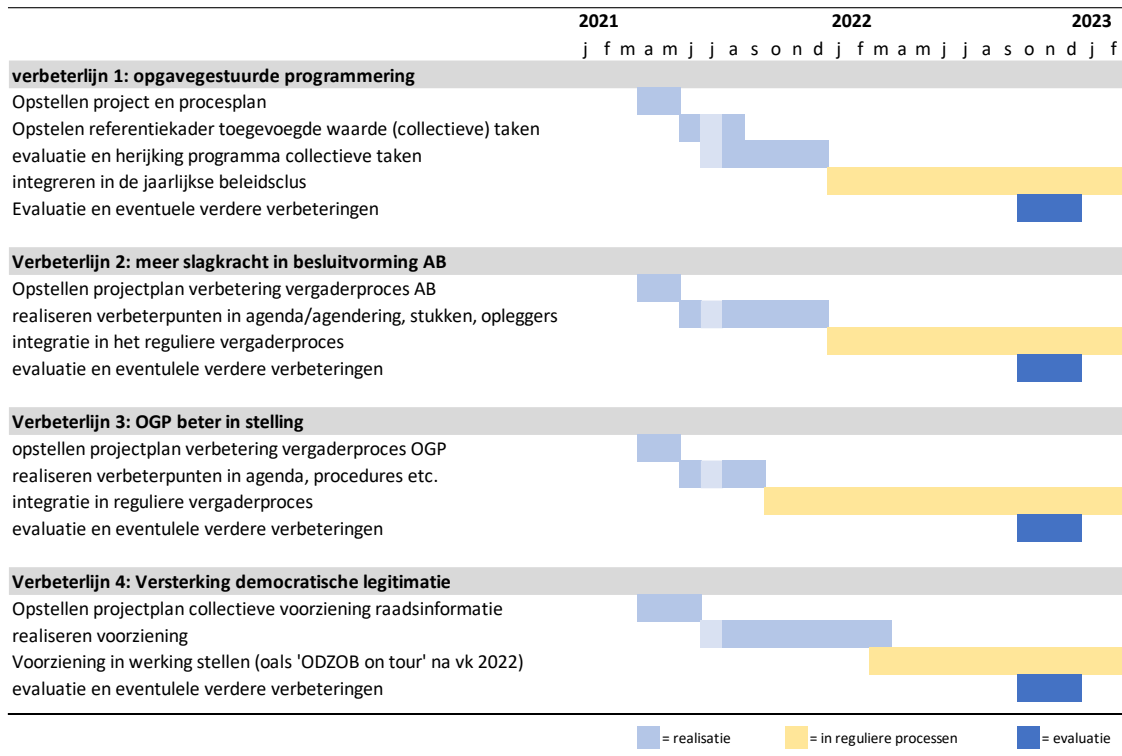
Het plan is van de deelnemers en wordt vastgesteld door het AB. Een bestuurlijke stuurgroep krijgt de opdracht de verdere uitwerking en realisatie van het plan aan te sturen. De stuurgroep bestaat uit drie bestuurders, vertegenwoordigend de provincie, een landelijke gemeente, een stedelijke gemeente, de directeur ODZOB en een ambtelijk secretaris. De bestuurder die binnen het AB als portefeuillehouder voor de implementatie wordt benoemd zit de stuurgroep voor.



De verantwoordelijkheid voor de feitelijke realisatie van het plan van aanpak wordt belegd bij een projectgroep, bestaande uit OGP-leden. De projectgroep bestaat uit een projectleider (voorzitter OGP), een procesbegeleider en vertegenwoordigers uit de werkgroepen voor de vier verbeterlijnen. De feitelijke uitwerking gebeurt, net als bij het plan van aanpak, in verschillende werkgroepen met het OGP als ambtelijke klankbordgroep die ook het AB adviseert over de bestuurlijke beslismomenten in het implementatietraject.

6.3 Gefaseerd proces: samen bouwen in 2021, samen werken in 2022

Voor elke verbeterlijn wordt een kort projectplan opgesteld met daarin aangegeven hoe en met welke inzet de verbeteracties worden gerealiseerd. Daarbij is het indicatieve uitgangspunt dat voor de zomer 2021 de projectplannen zijn vastgesteld en de realisatie in de tweede helft van 2021 kan plaatsvinden.



Dit met als doel dat de verbeteringen per 1 januari 2022 geïntegreerd zijn in de reguliere processen. In het vierde kwartaal van 2022 vindt een evaluatie plaats van de verbeteracties en worden waar nodig aanvullende afspraken gemaakt en in gang gezet. Gedurende de realisatie is naast het feitelijk tot stand brengen van de verbeterpunten vooral ook de procesbewaking en de verandering in samenwerkingscultuur van belang. Dat betekent dat op gezette tijden er ook een reflectie plaatsvindt op het proces en waar nodig de aanpak wordt bijgesteld.

6.4 Inzet en middelen: investering gaat voor de baten

De uitvoering van het plan van aanpak betekent vooral ook een andere manier van (samen)werken. De investering zit vooral in het realiseren van een aantal (structuur)veranderingen die inzet vragen van de ODZOB en de deelnemers. De inzet heeft vooral betrekking op:

- het bemensen van de werkgroepen voor de gezamenlijke uitwerking (projectplannen en realisatie verbeterpunten);
- de inzet voor de 'penvoering' van de diverse zaken;
- de voorbereiding van de bijeenkomsten en de procesbegeleiding van de werkgroepen.

Deels gaat het om een inzet vanuit de reguliere werkprocessen. Deels gaat het om een *additionele* inzet van uren en middelen, vooral wat betreft procesbegeleiding en 'penvoering' voor de uitwerking van zaken. Bij het laatste gaat het om:

| Verbeterlijn | Eenmalige inzet |
|--------------------------------------|--|
| Opgavegerichte sturing | - Uitwerking referentiekader - Format aanschouwelijk maken beleidseffectiviteit - Herkijking huidige programma collectieve taken - Vastleggen processen oppakken collectieve projecten - Herkijking wijze budgettering collectieve projecten |
| Slagkracht AB | - Aanscherpen oplegger |
| Positionering OGP | - Aanscherpen oplegger |
| Versterken democratische legitimatie | - Maken format basispresentatie jaarstukken |

Voor de realisatie moet *eenmalig* indicatief €100k aan additionele middelen voor penvoering en procesbegeleiding (realiseren uitwerking zaken en verandering in samenwerkingscultuur) worden vrijgemaakt, uitgesmeerd over 2021 en 2022. Het gaat hierbij om de dekking van extra inzet van de ODZOB en eventuele externe inhuur.

Het uitgangspunt is dat de uiteindelijk benodigde totale *structurele* inzet van deelnemers en ODOZB *lager* wordt dan op dit moment. Dat kan echter wel betekenen dat daarvoor aan de voorkant een extra structurele inzet (van de ODZOB en deelnemers) nodig is. Dat moet zich dan echter terugverdienen in de totale inzet van alle deelnemers en de ODZOB samen. Wat de hoogte van de structurele investering in de voorkant van de processen en de netto besparing aan inzet van de deelnemers als geheel is, moet nader worden uitgewerkt in de implementatiefase. De feitelijke winst zal zich pas tonen als niet alleen de voorgestelde veranderingen zijn doorgevoerd, maar dat ook heeft geleid tot een veranderd samenspel.

6.5 Overige randvoorwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde is dat een goede balans wordt gevonden tussen een resultaatgerichte aanpak en voldoende ruimte voor het veranderingsproces. Een actief en open samenspel en inbreng van alle deelnemers is daarbij essentieel.

Evenals bij het opstellen van het plan van aanpak is de inzet dat er inbreng wordt verwacht van *alle* deelnemers. Dat kan zowel ambtelijk als bestuurlijk zijn of door raads- of statenleden. Het laatste vooral bij verbeterlijn 4.

Het proces wordt ook zo ingericht dat het principe 'praktiseren wat wordt gepredikt' al zoveel mogelijk wordt doorgevoerd. Dat wil zeggen dat de implementatie in stappen met duidelijke beslismomenten verloopt. Bestuurlijk waar het moet, ambtelijk waar het kan. Als een (tussentijds) bestuurlijk besluit nodig is, geeft het OGP daarover advies. Het is daarbij belangrijk dat tussentijds goed zichtbaar wordt gemaakt wat wel en wat nog niet is bereikt

Een laatste niet onbelangrijk punt is dat de verbeterlijnen niet vanaf 'nul' beginnen. Bijvoorbeeld de herijking van het financieringsmodel voor de de collectieve taken en projecten moet ook worden gezien vanuit de bestaande P&C. Dat betekent dat in de uitwerking ook goed moet worden gekeken naar de praktische randvoorwaarden.

Bijlagen


Bijlage 1: samenstelling stuurgroep en projectgroep**Stuurgroep**

| Organisatie | Naam | Functie |
|-------------------------|--------------------|------------------------------------|
| Provincie Noord-Brabant | Peter Smit | gedeputeerde |
| Reusel-De Mierden | Peter van de Noort | Wethouder |
| Geldrop-Mierlo | Rob van Otterdijk | Wethouder (lid per 1 januari 2021) |
| ODZOB | Martine van Dort | directeur |
| ODOZB | Ron Cremers | interim directeur |
| Gemert-Bakel | Anke van Extel | Wethouder (lid tot 1 januari 2021) |

Projectgroep

| Organisatie | Naam | Functie |
|--------------------------------|------------------|---|
| Provincie Noord-Brabant/vz OGP | Alex Casarotto | voorzitter |
| ODZOB | Marco Peeters | secretaris |
| Arena | John Smits | procesbegeleider |
| ODZOB | Mark van der Ven | lid werkgroep governance |
| Eindhoven | Hans Verhoeven | lid werkgroepen beleidseffectiviteit en positionering ODOZB |
| Asten | Armando van Gent | lid werkgroepen doelmatigheid, governance en positie raadsleden |
| Gemert-Bakel | Marc Kerkhof | lid werkgroepen collectieve taken en doelmatigheid |

Bijlage 2: deelnemers werkgroepen

 = tevens lid projectgroep

Werkgroep Collectieve taken

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|--------------------|--------------------|--|
| Deurne | Marc Weekers | accountmanager |
| Gemert-Bakel | Marc Kerkhof | regisseur uitbesteding taken |
| Eindhoven | Jan-Willem Denis | teamleider milieu en BWT |
| Helmond | Karin Aquina | beleidsadviseur milieu |
| Heeze-Leende | Joris Mol | beleidsadviseur |
| Geldrop-Mierlo | Hans van Santvoort | OGP-lid |
| Son en Breugel | Jan van den Braak | beleidsmedewerker milieu en duurzaamheid |
| Bladel | Elian Pas | medewerker RO |
| ODZOB | Mat Verkoelen | adviseur |

Werkgroep Beleidseffectiviteit

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|--------------------|----------------|--|
| Someren | Petra van Mil | coördinator team RO |
| Eindhoven | Hans Verhoeven | programmaleider milieu |
| Helmond | Hein Mennen | ambtelijk opdrachtgever |
| Cranendonck | Merel Meusen | beleidsmedewerker milieu |
| Veldhoven | Suzanne Brand | strategisch juridisch adviseur |
| Waalre | Heidi Claassen | team coördinator VTH/juridisch beleidsadviseur |
| Bladel | Elian Pas | medewerker RO |
| ODZOB | Kees van Daal | controller |

Werkgroep Doelmatigheid

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|--------------------|--------------------|------------------------------|
| Asten | Armando van Gent | regisseur opdracht ODZOB |
| Gemert-Bakel | Marc Kerkhof | regisseur uitbesteding taken |
| Eindhoven | Jan-Willem Denis | teamleider milieu en BWT |
| Helmond | Michiel Nass | beleidsadviseur |
| Veldhoven | Marcel van Straten | financieel adviseur |
| Waalre | Sonja van Avendonk | adviseur Financiën & Control |
| ODZOB | Kees van Daal | controller |
| Kempengemeenten | Nikky Ansems | beleidsmedewerker |

Werkgroep Positionering ODZOB

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|--------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Someren | Petra van Mil | coördinator team RO |
| Eindhoven | Hans Verhoeven | programmaleider milieu |
| Helmond | Hein Mennen | ambtelijk opdrachtgever |
| Kempengemeenten | Richard van Kroonenburg | coördinator team beleid en juridisch |
| ODZOB | Hank Velthuis | afdelingsmanager |

Werkgroep Governance

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|-------------------------|------------------|----------------------------------|
| Asten | Armando van Gent | regisseur opdracht aan ODZOB |
| Son en Breugel | John Frenken | wethouder/AB-lid |
| Rik Thijs | Eindhoven | wethouder / DB-lid |
| ODZOB | Mark van der Ven | directiesecretaris |
| Provincie Noord-Brabant | Louis de Gier | accountmanager omgevingsdiensten |

Werkgroep(en) Positie raads- en statenleden

| Gemeente/provincie | Naam | Functie |
|--------------------|----------------------|--------------------------|
| Asten | Armando van Gent | regisseur opdracht ODZOB |
| Son en Breugel | Henk Hulsen | raadslid |
| Helmond | Berry Smits | raadslid |
| Bladel | Dick Zumker | raadslid |
| Veldhoven | Bjorn Wijnands | raadslid |
| Reusel-De Mierden | David Geysen | raadslid |
| Best | Henk van Kuik | raadslid |
| Reusel-De Mierden | Johan van Dommelen | raadslid |
| Son en Breugel | Marco Pulles | raadslid |
| Veldhoven | Ton Bolsius | raadslid |
| Veldhoven | Wim Peters | raadslid |
| Helmond | Nathalie Peijs | raadslid |
| Valkenswaard | François Smits | raadslid |
| Asten | Daniël van Schijndel | raadslid |
| Someren | Hans van Tulden | raadslid |
| Helmond | Lonneke Marácz | raadslid |
| Best | Wouter Bondt | raadslid |
| Deurne | Theo Hikspoors | raadslid |
| Cranendonck | Maria Beenackers | raadslid |