

# MEERJAREN ONTWIKKELAANPAK 2025-2027

## Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant



OMGEVINGSDIENST  
ZUIDOOST-BRABANT



# Meerjaren ontwikkelaanpak 2025-2027

## Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant

In opdracht van	algemeen bestuur Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant Postbus 8035 5601 KA Eindhoven
Auteur	J. Biessen/ F. Piepers
Projectnummer	n.v.t.
Datum	19 december 2024
Status	definitief

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
3.1.	Algemeen	6
3.2.	Opzet notitie	6
<b>4.</b>	<b>De gewenste koers van de ODZOB</b>	<b>7</b>
4.1.	Achtergronden van de Meerjaren ontwikkelaanpak	7
4.2.	Meerjarige uitdaging voor de ODZOB	7
4.3.	Afwegen en prioriteren in scenario's	9
<b>5.</b>	<b>Het instrument Meerjaren ontwikkelaanpak</b>	<b>10</b>
5.1.	Vier stappen	10
5.2.	Inventarisatie van ontwikkelopgaven	10
5.3.	Ordenen van ontwikkelopgaven	10
5.4.	Prioriteitsstelling van de ontwikkelopgaven	11
5.5.	Zicht op de ontwikkelruimte	11
<b>6.</b>	<b>Afwegen, prioriteren, jaarplanning, ontwikkelbudget</b>	<b>12</b>
6.1.	Versterken bedrijfsvoering in ieder scenario	12
6.2.	Scenario 0	12
6.3.	Scenario 1	13
6.4.	Scenario 2	13
6.5.	De ontwikkelopgaven in jaarschijf 2025	13
<b>7.</b>	<b>Financiële strategie</b>	<b>15</b>
7.1.	Besteding van het ontwikkelbudget: bufferbudget	15
7.2.	Indicatie aandeel per deelnemer	16
7.3.	Alternatieven voor financiële dekking	17
7.4.	Administratieve verwerking	17
<b>8.</b>	<b>Besluitvorming, vervolg en randvoorwaarden</b>	<b>18</b>
8.1.	Beslispunten AB-voorstel	18
8.2.	Governance, sturing en PDCA	18
8.3.	Vervolg en randvoorwaarden	18

Bijlage 1: Uitwerking Meerjaren ontwikkelaanpak

Bijlage 2: Regionale samenwerking Collectieve taken, toelichting programma 2025

## 1. Voorwoord

Eind 2023 werd duidelijk dat de ODZOB in 2024 onderwerp was van een groot aantal onderzoeken en dat een stevige doorontwikkeling van de organisatie noodzakelijk was. In 2024 hebben wij de meest urgente verbeterpunten opgepakt en dat heeft voor rust gezorgd in en rond de ODZOB. Samen met de deelnemers zijn we vanaf dat moment toe gaan werken naar een samenhangende en Meerjaren ontwikkelaanpak. Het algemeen bestuur heeft binnen de begroting 2025 structureel ruimte gehouden om te kunnen investeren in die (door)ontwikkeling.

De Meerjaren ontwikkelaanpak is klaar. We hebben geleerd van de onderzoeken. De opgave voor 2025 is in beeld en voor de latere jaren gaan we jaarlijks een nieuwe meerjarige doorkijk maken (dynamisch programmeren) om flexibel en wendbaar in te kunnen spelen op nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Met viermaandelijks rapportages willen we met het bestuur programmeren, sturen en evalueren.

De ontwikkelopgave is groot. Vanuit de verschillende bronnen is een groot aantal ontwikkelopgaven geïnventariseerd. Bekeken vanuit de samenhang ontstaat een beweging die herkenbaar is en concrete uitwerking geeft aan de Meerjarenvisie 2023-2027.

Het maakt duidelijk dat een op activiteiten en beheersing gerichte ODZOB op de langere termijn onvoldoende bijdrage kan leveren aan de maatschappelijke oplossingen. Die worden wel van onze deelnemers en ons gevraagd om de fysieke leefomgeving veilig, gezond en duurzaam te houden. Er is een meer proces- en ketengerichte ODZOB nodig. De 'verbeteraanpak' hebben wij daarom gewijzigd naar 'ontwikkelaanpak'.

Wij kunnen dat niet alleen. Het vraagt om een gezamenlijke ontwikkeling van ODZOB, deelnemers en partners. Van ik naar wij en ruimte makend voor de toekomst in plaats van blijven werken vanuit bestaande patronen en systemen. Leren van wat er niet goed gaat en het samen beter maken. Wij willen graag met deelnemers en partners meer in gesprek over de inhoud en resultaten van ons werk.

Bij het uitwerken van de ontwikkelaanpak heeft de confrontatie van benodigde en beschikbare capaciteit duidelijk gemaakt waarom wij de afgelopen jaren niet die stappen hebben kunnen zetten die van ons worden verwacht. De fixatie op de declarabiliteit zet ontwikkeling in de ODZOB uiteindelijk op de tweede plaats. Voor onze medewerkers is het belangrijk dat zij de (mentale) ruimte voelen dat inzet op ontwikkeling belangrijk en gewenst is.

Omgevingsdiensten zijn de enige verbonden partijen die op uur/factuur worden gefinancierd. Dat is historisch gegroeid. Het is de hoogste tijd dat te veranderen. In lijn met de aanbeveling vanuit het IBP Versterking VTH willen wij daar in 2025 met u over in gesprek om te komen tot een passende balans tussen de (horizontale) verantwoording op inhoud en resultaten en de financiële sturing daarbij.

Met de inzet van het ontwikkelbudget gaat de ODZOB financieel scherp aan de wind zeilen. Binnen het kader van de begroting gaan we de geconstateerde ruimte volledig inzetten. Er kunnen verschillen ontstaan, positief en negatief. Binnen de huidige financieringsmethodiek is dat direct terug te zien in het resultaat. In de viermaandelijks rapportages willen wij samen met het bestuur daarop (bij)sturen.

We zijn ons er goed van bewust dat wij alleen in een open en goede samenwerking met onze deelnemers en partners onze toegevoegde waarde voor de regionale fysieke leefomgeving kunnen leveren. Daarvoor is nodig dat de ODZOB de komende jaren doorgroeit van een bureau voor 22+ opdrachtgevers naar een regionale collectieve voorziening voor de fysieke leefomgeving in Zuidoost-Brabant. Een robuuste schakel binnen het landelijk stelsel van omgevingsdiensten.

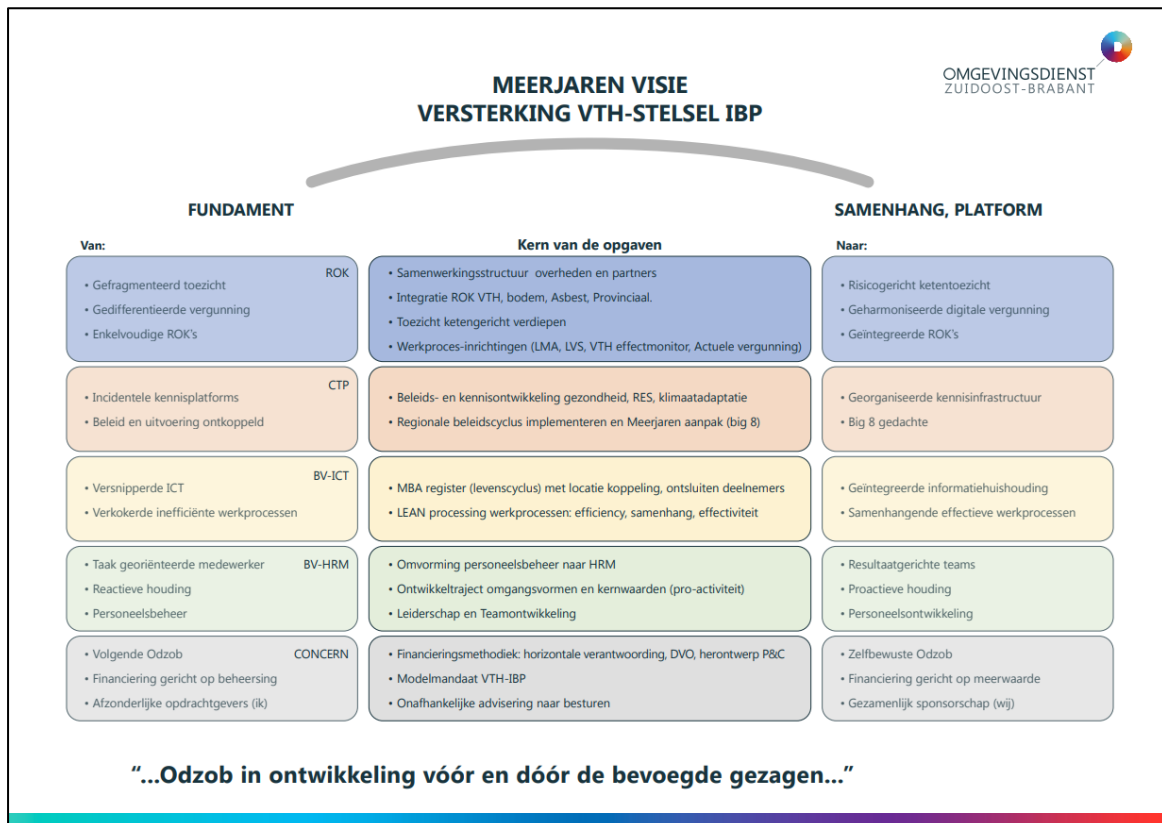
Frank Piepers

Directeur Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant

## 2. Samenvatting

In de afgelopen maanden is in vier stappen een Meerjaren ontwikkelaanpak opgesteld. Op basis van de verschillende onderzoeken en bronnen zijn ontwikkelopgaven geïnventariseerd en geordend. Er zijn in samenspraak met het GPO prioriteiten gesteld op basis van inhoud én de confrontatie tussen benodigde en beschikbare capaciteit.

Het totaal van ontwikkelopgaven laat zien dat de ODZOB de stap moet zetten van beheersmatige organisatie naar ontwikkelorganisatie. Dat past binnen de Meerjarenvisie 2023-2027 en in de lijn die vanuit het Interbestuurlijk Programma Versterking VTH-stelsel is ingezet.



Met toepassing van de methode van portfoliomanagement is de jaarschijf 2025 in de Meerjaren ontwikkelaanpak geladen. De ODZOB stelt voor te kiezen voor het maximale scenario (2). Daarin wordt het ROK VTH in de komende jaren volledig uitgevoerd en wordt in 2025 gestart met het op orde brengen van de informatiehuis-houding. Dit scenario vraagt volledige inzet van het ontwikkelbudget (€ 800.000) op de volgende componenten.

Scenario 2	2025	2026	2027	2028
Structurele versterking van de bedrijfsvoering	350.000	350.000	350.000	350.000
Ontwikkelagenda scenario 2: versterken	410.000	297.000	192.000	0
Buffer voor risico en actuele ontwikkeling	40.000	153.000	258.000	0
<b>Totaal</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>350.000</b>

bedragen in €

Om de voortgang te bewaken en bij te kunnen sturen, worden viermaandelijke rapportages opgesteld. In 2027 wordt de Meerjaren ontwikkelaanpak geëvalueerd en wordt een besluit genomen over de noodzaak en eventueel besteding van het ontwikkelbudget voor de jaren 2028 en verder.

## **3. Inleiding**

### **3.1. Algemeen**

Deze rapportage betreft de Meerjaren ontwikkelaanpak voor de doorontwikkeling van de ODZOB gedurende de jaren 2025-2028. De Meerjarenvisie 2023-2027, de onderzoeken en evaluaties die gedurende 2024 zijn gedaan en de versterking VTH-stelsel, die vanuit het Interbestuurlijk Programma (IBP) is opgepakt, hebben daarbij als onderlegger gediend en geven richting aan de noodzakelijke ontwikkeling van de ODZOB als onderdeel van een landelijk robuust stelsel van omgevingsdiensten.

Wij willen in deze notitie alle openheid en transparantie bieden die nodig is om een zorgvuldige afweging te maken. Te meer, omdat de Meerjaren ontwikkelaanpak een instrument wordt dat in het P&C-proces wordt ingepast. Dat zou deze rapportage lijvig en gedetailleerd van karakter maken. Daarom wordt de informatie op verschillende niveaus aangeboden.

### **3.2. Opzet notitie**

Deze notitie schetst de hoofdlijnen van de gehanteerde methodiek, de uitkomst voor de jaarschijf 2025 en de financiële strategie en inzet van het Ontwikkelbudget. De notitie is zelfstandig leesbaar en bevat alle relevante aspecten voor de besluitvorming.

In bijlage 1 is een gedetailleerde uitwerking opgenomen van de hoofdlijnen in deze notitie. De uitwerking in bijlage 1 bestaat uit vier hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 gaat in op de context en achtergronden van de Meerjaren ontwikkelaanpak, de onderzoeken die in 2024 zijn verricht, de uitkomsten daarvan op hoofdlijnen en welk globaal beeld wij zien in de doorontwikkeling van de ODZOB, zowel inhoudelijk als qua veranderproces.

Hoofdstukken 2 en 3 gaan in op de stappen die nodig zijn geweest om te komen tot de Meerjaren ontwikkelaanpak, hoe deze stappen eruitzien en op welke wijze we deze ontwikkelopgaven hebben afgewogen en geprioriteerd in de jaarschijven 2025-2027.

Hoofdstuk 4 behandelt de wijze waarop wij de voortgang in de realisatie van de Meerjaren ontwikkelaanpak gaan monitoren en hoe wij de deelnemers daarin gaan betrekken bij de voortgangsbewaking en dynamische programmering voor volgende jaren.

In deze notitie (hoofdlijnen) wordt steeds specifiek verwezen naar de uitwerking in bijlage 1. Verder is de uitwerking in bijlage 1 voorzien van trefwoorden in de kantlijn, zodat op basis van de trefwoorden naar keuze in de tekst kan worden verdiept.

In bijlage 2 is de programmering van het collectief programma (CTP) voor het jaar 2025 ter vaststelling opgenomen als een van de programma's in de Meerjaren ontwikkelaanpak. Het Regionaal Operationeel Kader (ROK VTH) heeft het AB eerder vastgesteld.

Op aanvraag zijn meer detailoverzichten beschikbaar. Het gaat daarbij vooral om de detailoverzichten voor het Meerjaren ontwikkelprogramma en de projectbeschrijvingen voor het collectief programma 2025.

## 4. De gewenste koers van de ODZOB

### 4.1. Achtergronden van de Meerjaren ontwikkelaanpak

In 2024 zijn veel onderzoeken opgestart en tot een einde gekomen. De ontwikkelopgaven die hiermee samenhangen zijn meegenomen in de Meerjaren ontwikkelaanpak.

Het Medewerkersonderzoek dat in oktober 2024 (puls meting leiderschap directie en informatievoorziening) een aanzienlijke verbetering laat zien ten opzichte van eind 2023. In Q1 2025 wordt het brede MO herhaald.

De kwaliteitscriteria zijn door een extern bureau getoetst. Conclusie is dat de ODZOB bovengemiddeld goed scoort op de geldende kwaliteitscriteria 2.3. Komende jaren moet worden voldaan aan de kwaliteitscriteria 3.0 (versterking VTH-stelsel). Eerste rapportage over wel/niet voldoen aan 3.0 is in Q1 2026, o.b.v. van de kwaliteitsverordeningen die door de deelnemers zijn vastgesteld.

Het plan van aanpak robuuste ODZOB is door het ministerie als groen beoordeeld met de verwachting dat de ODZOB al voor 1 april 2026 aan de criteria kan voldoen.

Op basis van de audit van de archiefinspectie moet de ODZOB investeren in het strategisch tactische gedeelte van het informatiebeheer.

Onderzoek naar de efficiency van de Brabantse OD's laat zien dat de overhead sober georganiseerd is, dat de OD's verder kunnen versterken in efficiency van operationele processen d.m.v. digitalisering en dat deelnemers daaraan kunnen bijdragen door het harmoniseren van processen.

De zelfevaluatie en het visitatierapport van ODNL geven een aantal ontwikkelopgaven op de vlakken van kwaliteitsankers wet- en regelgeving, innovatievermogen ketensamenwerking in het strafrecht en onafhankelijkheid.

Het onderzoek naar de informatiehuishouding laat zien dat er een grondige aanpak nodig is. Dit heeft geleid tot een aantal forse ontwikkelopgaven die de ODZOB in samenwerking met de deelnemers zal moeten gaan oppakken.

Het Interbestuurlijk Programma (IBP) Versterking VTH-stelsel heeft een reeks aanbevelingen opgeleverd. De opvolging is door ministerie I&W, VNG en IPO in Samenwerkingsafspraken vastgelegd en zal in de komende jaren plaats moeten vinden.

*Zie ook: paragraaf 1.1 van de uitwerking in bijlage 1.*

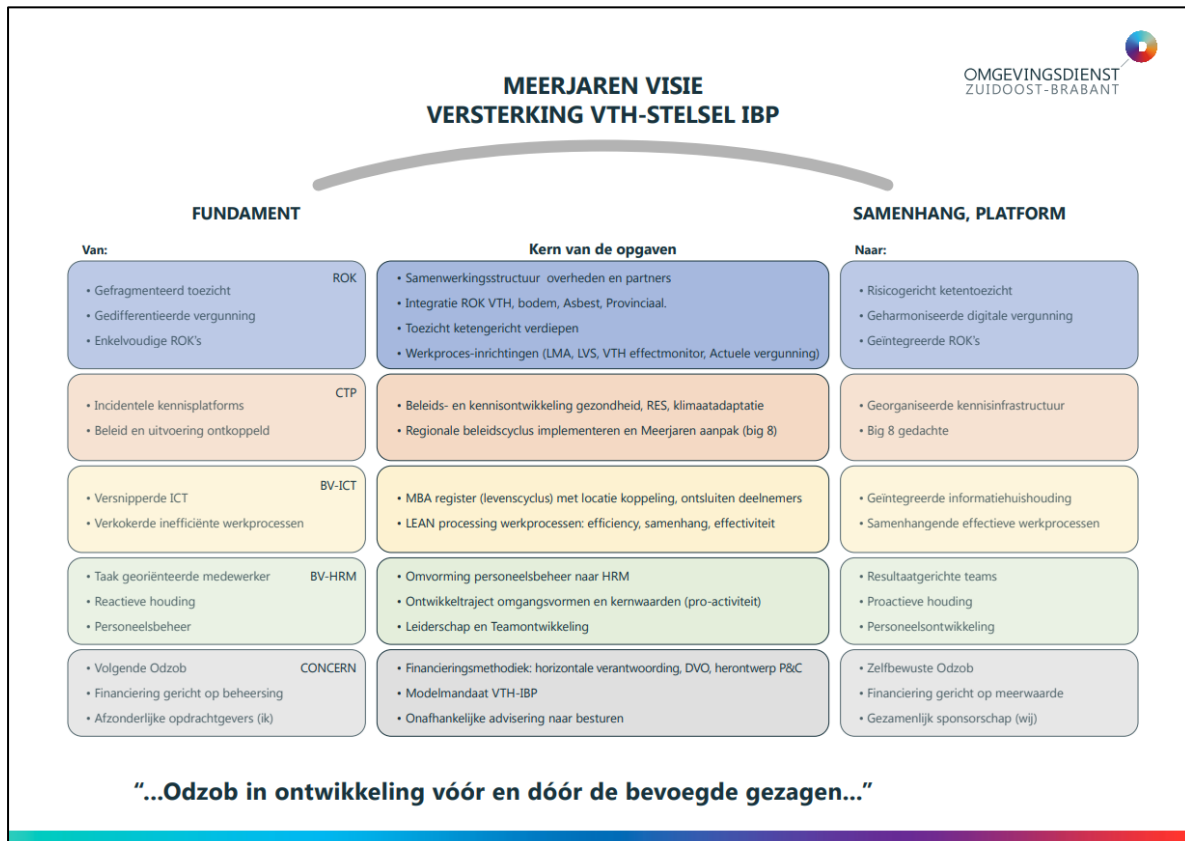
### 4.2. Meerjarige uitdaging voor de ODZOB

De onderzoeken en evaluaties hebben geleid tot meer dan 120 ontwikkelopgaven, die door middel van deze Meerjaren ontwikkelaanpak meerjarig (2025-2027 en daarna) moeten worden weggezet. In dit meerjarig perspectief is een duidelijke beweging te zien.

Sommige ontwikkelopgaven zijn niet nieuw en sluiten aan bij de wensen en verwachtingen van de deelnemers. Andere ontwikkelopgaven vloeien voort uit de landelijke afspraken om toe te groeien naar een landelijk stelsel van robuuste omgevingsdiensten. Alle omgevingsdiensten in Nederland hebben in meer of mindere mate met deze ontwikkelingsdrang te maken.

In de kern werkt de ODZOB de komende jaren aan een concretisering van de Meerjarenvisie 2023-2027 en zal ook de gedachte van versterking van het VTH-stelsel IBP verder vorm moeten krijgen. In 2027 zal een nieuwe Meerjarenvisie worden opgesteld, vaststelling AB eind '27. De resultaten/opbrengsten uit de Meerjaren ontwikkelaanpak '25 en '26 zijn daarvoor belangrijke input.

De ODZOB moet de beweging maken van een beheersmatige uitvoeringsorganisatie naar een ontwikkelorganisatie om blijvend te kunnen voldoen aan de wensen van haar deelnemers en de maatschappelijke uitdagingen in de fysieke leefomgeving aan te blijven kunnen. De volgende afbeelding geeft daarin een goed inzicht.



Deze ontwikkeling brengt een veranderdynamiek met zich mee, die zich in een -vanuit zijn oorsprong- sterk op uitvoering gerichte organisatie als de ODZOB de komende jaren gaat manifesteren. Deze veranderdynamiek zal ook zijn uitwerking hebben op het samenspel met de deelnemers, in de rol van eigenaar én opdrachtgever.

Deze beweging van beheer naar ontwikkeling komt onder meer tot uiting in de knellende uitwerking van de huidige financieringssystematiek. De declarabiliteit van de primaire VTH-teams biedt slechts een smalle ruimte om te werken aan de doorontwikkeling van de organisatie. Dit, terwijl inzet van de VTH-uitvoering bij de doorontwikkeling van de ODZOB onontbeerlijk is. De declarabiliteit vormt bovendien een mentale belemmering (druk) voor medewerkers. Declarabiliteit geldt als een persoonlijk target. Doorontwikkeling van de organisatie is weliswaar belangrijk, maar komt daardoor altijd op een tweede plaats. Aanspreken van medewerkers op beide doelen leidt tot een gespletenheid in de aansturing.

Het appèl op het bestuur is (als sponsor) met de ODZOB in open dialoog te gaan spreken over deze financieringssystematiek, vanuit de gedachte van het optimaliseren van de randvoorwaarden voor deze belangrijke doorontwikkeling.

Zie ook: *paragraaf 1.2 van de uitwerking in bijlage 1.*



### 4.3. Afwegen en prioriteren in scenario's

We presenteren drie scenario's die gekoppeld worden aan het ontwikkelbudget. De scenario's zijn opgebouwd uit 3 elementen:

- Structurele versterking van de bedrijfsvoering.
- Ontwikkelagenda scenario 0, scenario 1 en scenario 2.
- Buffer voor risico en actuele ontwikkeling.

Met structurele versterking van de bedrijfsvoering wordt bedoeld dat, ongeacht het scenario dat gekozen wordt, de bedrijfsvoering structureel versterkt moet worden als randvoorwaarde voor de doorontwikkeling van de ODZOB.

Met de ontwikkelagenda wordt bedoeld dat de ontwikkelopgaven in scenario 0 zodanig zijn geplaatst in de jaarschijven, dat deze binnen het bestaande kader van financiële middelen kunnen worden gerealiseerd. Het collectief programma is passend gemaakt (bijlage 2 van deze notitie). Consequentie van scenario 0 is wel dat de ontwikkeling van de informatiehuishouding evenals het implementatieplan ROK VTH fors wordt vertraagd.

In de ontwikkelagenda van scenario 1 worden oplossingen gezocht om de ontwikkeling niet te laten vertragen en dus het risico van scenario 0 te mitigeren. In essentie wordt de uitvoering van een aantal ontwikkelopgaven van het programma kwaliteitsverbetering operationele taken (ROK VTH) versneld naar 2025, 2026 en 2027. Ook de ontwikkelagenda op ICT en bijbehorend projectmanagement zal voor een tweetal grote opgaven in plaats van in 2026 al in 2025 worden opgepakt.

In de ontwikkelagenda van scenario 2 wordt de kans dat de uitvoering van de opgaven op informatiehuishouding succesvol verloopt, vergroot door een extra investering te doen in kwalitatief en kwantitatief goed projectmanagement.

Voor wat betreft de buffer voor risico en actuele ontwikkeling geldt dat er in alle drie de scenario's sprake is van 'financieel scherp aan de wind zeilen'. In hoofdstuk 7 wordt hier nader op ingegaan.

*Zie ook paragraaf 1.3, 3.6 - 3.9 van de uitwerking in bijlage 1.*

## 5. Het instrument Meerjaren ontwikkelaanpak

### 5.1. Vier stappen

Het uitdenken en ontwerpen van de Meerjaren ontwikkelaanpak met een jaarplanning voor 2025, 2026 en 2027 heeft veel gelijkenis gehad met een zoektocht. In de kern worden vier stappen gezet om tot de Meerjaren ontwikkelaanpak te komen:

- Het inventariseren van ontwikkelopgaven.
- Het ordenen en structureren van ontwikkelopgaven.
- Prioriteitstelling van de ontwikkelopgaven.
- Zicht op de ontwikkelruimte (=beschikbare capaciteit) in de organisatie.

*Zie ook: paragraaf 2.1 van de uitwerking in bijlage 1.*

### 5.2. Inventarisatie van ontwikkelopgaven

De ontwikkelopgaven zijn uit verschillende bronnen geïnventariseerd. De bronnen zijn:

- Het Collectieve Taken Programma 2025-2027
- Zelfevaluatie (en Visitatie)
- ROK VTH
- Landelijk Programma versterking VTH-IBP
- Ontwikkelopgaven cluster Dienstverlening (bedrijfsvoering)
- Audits bedrijfsvoering (Archief inspectie, managementletter, efficiencyonderzoek)
- ICT-uitvoeringsagenda('s)

Daarnaast is beschreven welke informatie per ontwikkelopgave aanvullend nodig is om te komen tot de Meerjaren ontwikkelaanpak. De belangrijkste die wij hier noemen, zijn: de vraag aan capaciteit per ontwikkelopgave, het startjaar en de doorlooptijd en de prioriteit van de betreffende opgave.

In totaal zijn 188 opgaven geïnventariseerd. 66 ontwikkelopgaven lenen zich voor afhandeling binnen afzonderlijke teams (lijnsturing). 122 ontwikkelopgaven vragen inzet van meerdere teams in de organisatie, moeten projectmatig worden opgepakt en komen vanwege hun belang in aanmerking voor aansturing op concernniveau. Deze worden daarom meegenomen in de Meerjaren ontwikkelaanpak. Verder geeft de inventarisatie aan, dat 85 van de 122 ontwikkelopgaven worden geplaatst in het startjaar 2025. Dat is zo'n 70%. Het belang van prioriteren wordt daarmee onmiskenbaar.

*Zie ook: paragraaf 2.3 van de uitwerking in bijlage 1.*

### 5.3. Ordenen van ontwikkelopgaven

De geïnventariseerde ontwikkelopgaven zijn geordend in programma's. Dit geeft onderstaand beeld.

Aantal opgaven in de jaarschijven (initiële inventarisatie)	2025	2026	2027
Aantal opgaven Collectieve Taken Programma	28	14	5
Aantal opgaven Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK)	13	5	1
Aantal opgaven Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling	44	9	3

*Zie ook: paragraaf 2.3 van de uitwerking in bijlage 1.*

#### 5.4. Prioriteitsstelling van de ontwikkelopgaven

Samen met het GPO is een prioriteringsmethode opgebouwd en zijn vijf prioriteitspakketten beschreven. Alle VTH-gerichte ontwikkelopgaven van het Collectieve Taken Programma én van het programma Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK VTH) zijn gekoppeld aan één van deze vijf prioriteitspakketten.

De ontwikkelopgaven uit het programma Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling zijn gekoppeld aan de INK-fasering: beheer/basis op orde, doorontwikkeling en keten-oriëntatie.

Doorlopende opgaven uit eerdere jaren krijgen de hoogste prioriteit om desinvestering te voorkomen. Dit geldt eveneens voor wettelijk verplichte opgaven.

De koppeling van de ontwikkelopgaven ziet er in aantallen als volgt uit.

Opgaven naar prioriteitspakketten	Aantal
Opgaven doorloop naar 2025	37
Opgaven VTH-priopakket 1	20
Opgaven VTH-priopakket 2	11
Opgaven VTH-priopakket 3	9
Opgaven VTH-priopakket 4	2
Opgaven BV wettelijke verplichting	8
Opgaven BV basis op orde	20
Opgaven BV doorontwikkeling	13
Opgaven BV keten oriëntatie	2

Zie ook: *paragraaf 2.4 van de uitwerking in bijlage 1.*

#### 5.5. Zicht op de ontwikkelruimte

Per hiervoor (5.3) aangegeven programma zijn de uitgangspunten voor de beschikbare capaciteit in uren berekend.

Capaciteit VTH-teams voor bedrijfsvoering	Capaciteit (15%) FIN,HRM,ICT,COM voor bedrijfsvoering	Capaciteit Collectieve Taken	Capaciteit ROK gerelateerde uren 2025	Capaciteit ROK gerelateerde uren 2026	Capaciteit ROK gerelateerde uren 2027	Capaciteit ROK gerelateerde uren 2028
5.075	6.385	5.728	984	1.204	1.314	734

Hierbij komt het eerdergenoemde knelpunt naar voren. In de confrontatie tussen benodigde en beschikbare tijd is de ruimte in de capaciteit van VTH-teams voor de doorontwikkeling van de organisatie onvoldoende. De VTH-medewerkers kunnen onvoldoende mee investeren op de versterking van de operationele cyclus en de doorontwikkeling en modernisering van de bedrijfsvoering. De norm voor declarabiliteit (88,5% van de inzetbare uren) geeft daarvoor een te smalle bandbreedte. Het DB heeft in oktober 2024 opdracht gegeven een onderzoek te doen naar een vereenvoudiging van de financieringsmethodiek. Daarin zal dit punt worden meegenomen.

Overigens is het knelpunt niet zo groot dat de uitvoering van de werkprogramma's in gevaar komt als er meer ruimte wordt gemaakt voor ontwikkeling. Het gaat om een marginale investering op het totaal van de declarabele uren (ca. 1 á 2 %), maar wel met een wezenlijk effect op de ontwikkeling van de ODZOB. Bovendien is de verwachting dat deze inzet voor, bijdrage aan ontwikkelopgaven leidt tot een meer efficiënte en effectieve uitvoering.

Zie ook: *paragraaf 2.5 van de uitwerking in bijlage 1.*

## 6. Afwegen, prioriteren, jaarplanning, ontwikkelbudget

De methodiek van de Meerjaren ontwikkelaanpak is toegepast op de ontwikkelopgaven die zijn geïnventariseerd. In de kern gaat het daarbij om afweging op basis van de prioriteit van ontwikkelopgaven in combinatie met de confrontatie van de capaciteitsvraag en de beschikbare capaciteit. De ontwikkelopgaven worden op die wijze verplaatst in de jaarschijven. Daarbij zijn drie scenario's opgebouwd (4.3). De financiële strategie wordt in hoofdstuk 7 toegelicht.

*Zie ook paragraaf 3.1 van de uitwerking in de bijlage 1.*

### 6.1. Versterken bedrijfsvoering in ieder scenario

In alle scenario's is, ongeacht de keuze van scenario's, versterking nodig van een aantal functionaliteiten in de bedrijfsvoering. Dit betreft materiele en personele overhead.

Met behulp van Strategische Personeelsplanning is gekeken naar de knelpunten in de personele overhead. Deze behoeft uitbreiding op de volgende punten:

- HRM in het kader van binden en boeien en personeelsontwikkeling.
- ICT in het kader van het strategisch/tactische informatiebeheer.
- Versterking van het projectmanagement binnen ICT.

De bijdrage vanuit het ontwikkelbudget is beperkt en grotendeels zelf opgelost door binnen de huidige formatie functies te herschikken of te laten vervallen.

Voor wat betreft de materiële overhead is uitbreiding nodig voor:

- Het structureel opzetten van een Medewerkersonderzoek.
- Het onderhouden en toetsen op de verplichte kwaliteitscriteria.
- De autonome stijging van de ICT-budgetten.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in de rol van portfoliomanagement om de sturing te versterken. Het betreft deels een herschikking waardoor ruimte is gemaakt binnen het programma collectieve taken en het ROK VTH.

*Zie ook paragraaf 3.2 van de uitwerking in de bijlage 1.*

### 6.2. Scenario 0

Ten opzichte van de initiële plaatsing in de jaarschijven uit paragraaf 5.3 geeft dit in scenario 0 het onderstaande beeld. Het totale ontwikkelportfolio is geplaatst in de jaarschijven binnen de kaders van de beschikbare capaciteit. Ten aanzien van scenario 0 kan het volgende worden opgemerkt.

Aantal opgaven in jaarschijven (scenario 0)	2025	2026	2027	2028-2030
Aantal opgaven Collectieve Taken Programma	19	17	9	2
Aantal opgaven Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK)	4	4	4	7
Aantal opgaven Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling	28	16	9	3

Het Collectief Taken Programma kan met bepaalde keuzes in 2025, worden uitgevoerd binnen de beschikbare capaciteit. De implementatie van de ontwikkeling binnen het Programma Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK) én Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling vertragen sterk als gevolg van te weinig beschikbare capaciteit.

*Zie ook paragraaf 3.3 – 3.6 van de uitwerking in de bijlage 1.*

### 6.3. Scenario 1

In scenario 1 worden oplossingen gezocht om de vertragingen in de programma's Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK) én Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling tegen te gaan. Voor het programma Kwaliteitsverbetering Operationele Taken (ROK) betreft dit het versnellen van de volgende opgaven:

- Systematisch toepassen van LMA in werkprocessen (van 2028 naar 2025)
- Regionale naleefstrategie op- en vaststellen (van 2028 naar 2025)
- Monitoringstool effectiviteit VTH implementeren (van 2028 naar 2025)
- Aanpak illegaliteit en milieucriminaliteit (van 2028 naar 2026)
- Casemanagement inrichten voor complexe dossiers (van 2028 naar 2026)
- Procesontwerp taken indirecte lozingen ontwerpen en borgen (van 2028 naar 2026)

Voor het programma Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling betreft dit het versnellen en versterken van de volgende opgaven:

- Datamanagement: Ontwerp, procesinrichtingen, data-eigenaren, vullen MBA-register, externe (basis)administraties (van 2026-2028 naar 2025-2027).
- Operating Model: Structuurmodel MBA register, procesinrichtingen, vullen MBA-register met informatie locaties, MBA, vergunning (van 2026-2028 naar 2025-2027).

De extra-investering ten opzichte van scenario 0 bedraagt:

Scenario 1	2025	2026	2027	2028
Ontwikkellagenda scenario 1: versnellen	350.000	237.000	132.000	0

Zie ook paragraaf 3.7 van de uitwerking in de bijlage 1.

### 6.4. Scenario 2

In scenario 2 halen we geen extra ontwikkelopgaven naar voren. De inschatting is dat de totale omvang en complexiteit van het portfolio dan te groot wordt. Wel is onderzocht of en in hoeverre scenario 1 verder kan worden versterkt, zowel kwalitatief als kwantitatief. De versnelde opgaven op het gebied van de informatiehuishouding binnen het programma Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling worden versterkt door middel van extra inzet van projectmanagement.

De extra-investering ten opzichte van scenario 1 bedraagt:

Scenario 2	2025	2026	2027	2028
Ontwikkellagenda scenario 2: versterken	60.000	60.000	60.000	0

Zie ook paragraaf 3.8 van de uitwerking in de bijlage 1.

### 6.5. De ontwikkelopgaven in jaarschijf 2025

Op basis van de uitgevoerde afweging en prioritering ziet de jaarschijf 2025 van de Meerjaren ontwikkelaanpak er als volgt uit.



Programma	Ontwikkel-opgaven
Collectief_Programma	Gezondheid: samenwerking GGD en uitvoeringsagenda (advisering)
Collectief_Programma	Bijdrage aan RES (regionale energie strategie), energietransitie
Collectief_Programma	Stikstof in uitvoering VTH: anticiperen op landelijk beleid en juridische ontwikkeling
Collectief_Programma	Regionaal meetnet 1
Collectief_Programma	Gezondheid: deelname regio aan SLA schone lucht akkoord
Collectief_Programma	Gezondheid: cumulatie geur uitvoeren verplichting geurbronnen inventariseren
Collectief_Programma	Gezondheid: ZZS integraal projectvoorstel (Pilot, Inventarisatie, toezichtsspoor, try-outs i.h.k.v. VTH IBP)
Collectief_Programma	Gezondheid: Uniforme aanpak BGE (Basis Geluid Emissies)
Collectief_Programma	Gezondheid: Ontwikkelen Format voor geluidmetingen
Collectief_Programma	Kennisontwikkeling en beleidsondersteuning circulaire economie
Collectief_Programma	Sturen op bodem (Nationaal programma, KRW, beleidsverankering in gemeenten, try-outs i.h.k.v. VTH IBP)
Collectief_Programma	EPBD richtlijn volgen voor toezicht m.b.t. Bouwen en Isolatie
Collectief_Programma	Professionaliseren programma en portfolio-ontwikkeling beleidscyclus Big 8 gedachte (vanuit IBP)
Collectief_Programma	Herijking externe samenwerking (waterschap, GGD, VR, politie, etc) en stakeholdersanalyse (vanuit IBP)
Omgevingsveiligheid	Registratie externe veiligheid: inventarisatie en registratie veiligheid gebruik gebouwen
Omgevingsveiligheid	Ontwikkeling basisnet/actualisatie PGS
Omgevingswet	Programmanagement omgevingswet nazorg-doorontwikkeling (regionaal/provinciaal/landelijke samenwerking)
Omgevingswet	Interventieteam Nazorg Omgevingswet
Omgevingswet	Project SPRONG: Regionale omgevingsplannen en collectief opstellen toepasbare regels
Kwaliteitsverbetering_Operationale_Taken	Landelijke vergunningenstrategie implementeren
Kwaliteitsverbetering_Operationale_Taken	Structurele samenwerking en afstemming met andere overheden en partners faciliteren
Kwaliteitsverbetering_Operationale_Taken	Ketentoezicht doorontwikkelen
Kwaliteitsverbetering_Operationale_Taken	Ontwikkeltraject VTH agrarisch uitvoeren (taskforce: gezamenlijk beeld, strategie, gedrag/houding)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Financial Control Versterking (Aanbesteding, Contractbeheer, Procuratie, VIC, managementletter)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Waardegericht werken: horizontale verantwoording-herontwerp P&C-doelenboom KPI's-risicomangement (vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Waardegericht werken: nieuwe financieringsmethodiek-systematiek (vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Waardegericht werken: opstellen gedragscode onafhankelijk adviseren (ambtelijke-bestuurlijke betrekking) (vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Dienstenaanbod: uniformering werkafspraken deelnemers-PDC-afspraken frontoffice functies-DVO (vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	RIE/ARBO Arboplan, inventarisaties per team en werkinstructies ontwerpen en implementeren
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	SPP methodiek en plan van aanpak-Functiewaardering HR21
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Implementatie Kwaliteitscriteria 3.0 taakgebieden, werkprocescriteria en procesbeheer (vanuit zelfevaluatie IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Ontwikkeling Mentoren (coach/coachee)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Loopbaanperspectief voor personeel (2025-2026)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Digitale HR oplossingen ontwerpen en implementeren (AFAS)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Digitalisering werkproces (Pre)-onboarding nieuwe medewerkers
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Gezondheidsmanagement en verzuimpreventie implementeren (in samenwerking met Arbo dienst)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Implementeren duurzame inzetbaarheid / doelgroepenbeleid
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Actualisatie Integriteitsbeleid en uitvoeren ontwikkeltraject omgangsvormen
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Beveiliging: Inrichten kwaliteitssysteem archiefbeheer (structuur, procedures en voorzieningen)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Communicatie met burgers: Invoren WOO + procesinrichting (+handahavingsbeschikking vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Communicatie met burgers: Invoren WMEBV + (+ handahavingsbeschikking vanuit IBP)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Beveiliging: BIO 2.0/NIS 2/AVG (implementatie, ISMS, borging) ten behoeve van ENSIA audits
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Beveiliging: Pilot Proces vernietigen van documenten ten behoeve van audit Archiefbeheer
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Modeme werkplek: O-schijf uitfaseren ten behoeve van doorontwikkeling naar office 365 (technisch)
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Modeme werkplek: Cloud-ontwikkeling (RPC) en Vmware (VDI) uitfasering (O-schijf); Odzob-breed teams meenemen
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Modeme werkplek: VerSaasen My-Lex
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Nieuw operating model: delen van zaak- en Locatie/MBA informatie met deelnemers/BRL-pilot
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Samenwerken in de keten: (3 OD's) visievorming ontwikkeling datagedreven werken/regionaal data uitwisselingsplatform
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Run and change: Uitvoeringsagenda Procesmanagement LEAN processen 2025
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Run and change: Procesmanagement opstart training en organisatie
Bedrijfsvoering_Organisatieontwikkeling	Team Handhaving operationeel en ingericht (organisatorisch, werkproces, samenwerking)

## 7. Financiële strategie

Op basis van de scenario's wordt een voorstel voor besluitvorming aan het Algemeen Bestuur voorgelegd voor de inzet van het volledige ontwikkelbudget van € 800.000. Omdat de komende jaren financieel 'scherp aan de wind' zal worden gezeild, is een financiële strategie uitgewerkt.

Zie ook paragraaf 3.9 van de uitwerking in de bijlage 1.

### 7.1. Besteding van het ontwikkelbudget: bufferbudget

In de jaarrekening 2023 en conceptbegroting 2025 werd structurele financiële ruimte zichtbaar. De structurele ruimte wordt onder meer veroorzaakt door de samenstelling van het personeelsbestand (jonge collega's met een lagere inschaling) en minder en lagere gemiddelde kosten voor inhuur dan geraamd. Deze ruimte voor ontwikkeling fluctueert en zal in de komende jaren bij gelijkblijvende samenstelling geleidelijk afnemen.

Met de financiële ruimte is als volgt omgegaan. Een bedrag van € 700.000 (ca. 2% van de begroting) is bij de begroting 2025 teruggedaan naar de deelnemers in de vorm van een verlaging van het uurtarief. Een bedrag van € 800.000 is onder de overhead opgenomen als een stelpost Ontwikkelbudget. Daarbij is afgesproken dat op basis van de Meerjaren ontwikkelaanpak een bestedingsvoorstel wordt gedaan.

Door de inzet van de volledige ruimte in de begroting nemen de financiële risico's toe. De factoren die de ruimte veroorzaken zijn immers niet constant en de ruimte kan fluctueren. Dat is reden om in de besteding van het ontwikkelbudget in alle scenario's een buffer in te bouwen. Het financieel risico kan ook positief uitpakken. In dat geval kan de buffer worden ingezet op actuele ontwikkelingen die al lopende het jaar om aandacht en inzet vragen. In die zin is de hoogte van het bufferbudget een soort van sluitpost in de redenering.

Het bestedingsvoorstel per scenario ziet er dan als volgt uit.

<b>Scenario 0</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Structurele versterking van de bedrijfsvoering	350.000	350.000	350.000	350.000
Ontwikkelagenda scenario 0: binnen kaders	0	0	0	0
Buffer voor risico en actuele ontwikkeling	150.000	275.000	275.000	0
<b>Totaal</b>	<b>500.000</b>	<b>625.000</b>	<b>625.000</b>	<b>350.000</b>
<b>Scenario 1</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Structurele versterking van de bedrijfsvoering	350.000	350.000	350.000	350.000
Ontwikkelagenda scenario 1: versnellen	350.000	237.000	132.000	0
Buffer voor risico en actuele ontwikkeling	100.000	213.000	275.000	0
<b>Totaal</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>757.000</b>	<b>350.000</b>
<b>Scenario 2</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Structurele versterking van de bedrijfsvoering	350.000	350.000	350.000	350.000
Ontwikkelagenda scenario 2: versterken	410.000	297.000	192.000	0
Buffer voor risico en actuele ontwikkeling	40.000	153.000	258.000	0
<b>Totaal</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>350.000</b>

In alle scenario's ontstaat er vanaf 2028 structurele ruimte van 450.000. Begin 2028 zal aan de hand van de realisatieverantwoording van het jaar 2027 en een evaluatie van de voortgang en realisatie in het Meerjaren ontwikkelaanpak worden afgewogen of een structurele verlaging van de begroting mogelijk en wenselijk is.

In het 0-scenario is er vanaf 2026 al ruimte om een bedrag van 175.000 structureel terug te geven. Dit wordt op voorhand niet geadviseerd vanwege het risicoprofiel dat ook al in scenario 0 ontstaat.

In scenario 1 en 2 is deze buffer zeker in het jaar 2025 erg klein en niet in verhouding tot de risico's. De bestuursrapportage 2024 laat zien dat het verlies aan declarabiliteit snel hoog kan oplopen. Ter indicatie: een tekort in declarabiliteit van gemiddeld 10 uur per fte in het primair proces, leidt tot een financieel tekort van ongeveer 250.000. Door in scenario 1 en 2 een bedrag op te nemen voor lagere declarabiliteit om te kunnen investeren in met name de informatiehuishouding wordt dit risico deels gedekt. De optelsom van risico's leidt er echter toe dat een extra risicoafdekking nodig is.

Daarom is een robuust eigen vermogen nodig om incidentele tegenvallers op te kunnen vangen. Volgens de geldende systematiek is bij de jaarrekening 2023 de algemene reserve op de minimumomvang van 1,5 miljoen euro gebracht. De afgesproken maximale omvang bedraagt 2 miljoen euro. Door toekomstige positieve resultaten (b.v. jaarrekening 2024) te bestemmen voor een verhoging van de algemene reserve ontstaat er meer flexibiliteit en weerbaarheid. Daarmee wordt voorkomen dat deelnemers bij tegenvallers worden geconfronteerd met directe financiële bijdragen om de algemene reserve weer op de minimumomvang te brengen.

## 7.2. Indicatie aandeel per deelnemer

Het ontwikkelbudget van € 800.000 wordt binnen de werkprogramma's op basis van het uurtarief 2025 in de begroting door de deelnemers opgebracht. Indicatief betreft dit per deelnemer:

Asten	27.500
Bergeijk	18.000
Best	21.000
Bladel	21.000
Cranendonck	21.000
Deurne	54.500
Eersel	15.000
Eindhoven	62.000
Geldrop-Mierlo	16.000
Gemert-Bakel	47.000
Heeze-Leende	18.500
Helmond	37.000
Laarbeek	52.000
Nuenen	14.000
Oirschot	19.000
Reusel - De Mierden	15.000
Someren	31.500
Son en Breugel	15.000
Valkenswaard	18.000
Veldhoven	16.000
Waalre	8.000
Provincie Noord-Brabant	253.000
<b>Totaal</b>	<b>800.000</b>



### **7.3. Alternatieven voor financiële dekking**

De huidige incidentele voeding vanuit de specifieke uitkering van het Rijk (SPUK VTH) specifiek bedoeld voor de versterking van het VTH-stelsel eindigt in 2024. Er komt vanuit het Rijk per omgevingsdienst nog een incidentele subsidie van ongeveer 245.000 om opvolging te kunnen geven aan de aanbevelingen vanuit het IBP Versterking VTH-stelsel. De subsidie is vastgesteld en binnenkort zal duidelijk zijn welke spelregels hiervoor gelden. In de programmering 2025 is rekening mee gehouden dat een aantal ontwikkelopgaven vanuit deze subsidie kan worden uitgevoerd.

Er wordt onderzocht of het zinvol is een subsidiescan op te zetten en met regelmaat uit te voeren om waar mogelijk externe (provinciaal, nationaal, Europees) subsidies te verwerven die kunnen worden ingezet om de Meerjaren ontwikkelaanpak te versterken of nog verder te versnellen. Daar zijn al enkele goede ervaringen mee, maar is nog niet structureel ingebed in de organisatie.

Bij de uitvoering van de Meerjaren ontwikkelaanpak zal gaandeweg meer inzicht en ruimte komen voor het werken met businesscases. Meer uniforme werkafspraken en werkprocessen en de digitalisering en een betere informatiehuishouding zullen bijdragen aan meer efficiency in de uitvoering van de operationele cyclus.

In samenspraak met de deelnemers kunnen de revenuen daarvan worden ingezet op intensivering of nieuwe (collectieve) taken, een verhoging van de kwaliteit van de VTH dan wel een verlaging van de begroting. Het efficiencyonderzoek bij de 3 Brabantse omgevingsdiensten geeft aan dat de deelnemende gemeenten kunnen bijdragen aan efficiëntieverbeteringen door werkwijzen onderling te uniformeren en uitzonderingen te beperken. Laatstgenoemde wordt ook geadviseerd door de visitatiecommissie.

### **7.4. Administratieve verwerking**

Het ontwikkelbudget is een stelpost in de begroting 2025 die onder de overhead is gepositioneerd. Als het AB instemt met het bestedingsvoorstel vindt er enkel een administratief neutrale wijziging in budgetten onder de overhead plaats. De administratie wordt zo ingericht dat we op de verschillende bestedingen de voortgang kunnen volgen en daar inzicht in geven in viermaandelijke rapportages.

Het tarief blijft gelijk tenzij er wordt besloten tot scenario 0 en de structurele ruimte wordt vertaald in een lagere bijdrage voor de deelnemers.

## 8. Besluitvorming, vervolg en randvoorwaarden

### 8.1. Beslispunten AB-voorstel

1. Voor de meerjarige ontwikkelaanpak in de komende jaren uitvoering geven aan scenario 2 met structurele versterking van de bedrijfsvoering en door meerjarig incidenteel (2025-2027) middelen in te zetten op versnelling van de ontwikkeling informatiehuishouding en Regionaal Operationeel Kader en extra versterking van projectmanagement ICT.
2. De opdracht aan het DB om in 2025 concrete voorstellen te doen over de opvolging van de aanbevelingen voortvloeiend uit het Interbestuurlijk Programma Versterking VTH-stelsel en de door Rijk, IPO, VNG, gemaakte Samenwerkingsafspraken.
3. Vaststellen van en uitvoering geven aan het collectief programma 2025.
4. Uitvoering geven aan de methodiek van programmering, voortgangsbewaking, verantwoording en evaluatie van de meerjarige ontwikkelaanpak.
5. Instemmen met het bestedingsvoorstel voor het ontwikkelbudget dat voorziet in een structurele en meerjarig (2025-2027) incidentele besteding van het Ontwikkelbudget van € 800.000 euro ten behoeve van de doorontwikkeling van de ODZOB.

### 8.2. Governance, sturing en PDCA

We gaan de opgaven van Meerjaren ontwikkelaanpak binnen de ODZOB bemensen en in sturing zetten. De governance zal de komende maanden gedetailleerd worden uitgewerkt en geoperationaliseerd.

GPO, DB en AB zullen worden betrokken in de monitoring van de voortgang door middel van viermaandelijke programmarapportages.

Daarnaast zal in het kader van de structurele inpassing van de Meerjaren ontwikkelaanpak in de P&C cyclus jaarlijkse betrokkenheid van de deelnemers worden georganiseerd bij het opstellen van de meerjarige ontwikkelagenda's (dynamisch programmeren).

In de loop van 2027 zal een evaluatie van het programma tot dat moment plaatsvinden, zowel op de werking van de methodiek van de Meerjaren ontwikkelaanpak als op de inhoudelijke voortgang, resultaten en de financiering. Op basis van deze evaluatie zal bekeken wat er voor de ontwikkeling van de ODZOB vanaf 2028 nodig is.

*Zie ook hoofdstuk 4 van de uitwerking in de bijlage 1.*

### 8.3. Vervolg en randvoorwaarden

Om direct op 1 januari 2025 een goede start te kunnen maken met de uitvoering van de Meerjaren ontwikkelaanpak bereiden wij in november/december 2024 de volgende randvoorwaarden voor:

- Het meenemen van de medewerkers in de organisatie in de methodiek en de focus die we in 2025 aanbrengen. Waar nodig informeren wij ook onze externe partners.
- Het inrichten van de financiële (uren)administratie zodat we per 1 januari 2025 in staat zijn de goede informatie te generen.
- Het opstellen functiebeschrijvingen en opstarten van de werving en selectie
- Het voorbereiden, organiseren en bezetten van de benodigde (tijdelijke) capaciteit onder voorbehoud van het besluit van het AB.
- Het voorbereiden van gerichte begeleidingsprogramma's voor de portfoliomanagers, projectmanagers en andere rollen.

- Het afmaken en instrumenteren van de uitvoering van de Meerjaren ontwikkelaanpak.
- Het aanbesteden van het onderzoek naar de financiële methodiek.