



MEMO

aan : Algemeen Bestuur ODZOB
van : ODZOB
datum : 8 november 2017
onderwerp : Ontwikkeling basis- en verzoektaken en verduidelijking begrip “lean en mean”

In de vergadering van het Algemeen Bestuur van 5 oktober ontstond een discussie over de gewenste omvang van basis- en vooral verzoektaken. Tijdens deze discussie werd in dit kader ook gerefereerd aan de begrippen lean en mean. Naar aanleiding van deze discussie is het goed om de ontwikkeling van de omvang van de basis- en verzoektaken en het begrip “lean en mean” nader te duiden. Onderstaand is e.e.a. nader uitgewerkt.

Ontwikkeling omvang van basis en verzoektaken naar aanleiding van discussie in AB

Bij de oprichting van de ODZOB is van het begin af aan gediscussieerd over het al dan niet uitvoeren van verzoektaken. De discussie die toen heeft plaatsgevonden heeft er toe geleid dat in de GR expliciet is vastgelegd dat de ODZOB zich niet alleen dient te richten op basistaken, maar ook op verzoektaken, al dan niet voor de eigen deelnemers. De betreffende passages uit de GR zijn weergegeven in bijlage 1. Destijds waren er meerdere redenen om in de GR vast te leggen dat de ODZOB ook verzoektaken dient uit te voeren:

- De deelnemers hadden en hebben behoefte aan ondersteuning op de betreffende vakgebieden.
- Het overgrote deel van de werkzaamheden die tot de verzoektaken worden gerekend bestaat uit het zelfde soort werk als de basistaken, maar heeft betrekking op andere dan de basistaakinrichtingen. Ook verzoektaken betreffen voornamelijk werkzaamheden die betrekking hebben op de core business van de ODZOB.
- Vanaf het begin is vanuit het Rijk aangegeven dat de OD's robuust moesten zijn. Het werken met verzoektaken die betrekking hebben op de core business maakt het mogelijk om op alle relevante vakgebieden een robuuste organisatie neer te zetten die voldoet aan de te stellen kwaliteitseisen.
- Uitvoeren van verzoektaken door de ODZOB is een mes dat aan twee kanten snijdt, enerzijds stelt het de ODZOB in staat een robuuste organisatie neer te zetten die voldoet aan de kwaliteitseisen en anderzijds stelt het de deelnemers in staat werkzaamheden te beleggen bij een pool van deskundige mensen.

Reeds vanaf de eerste begroting en realisatie maken verzoektaken een aanzienlijk deel uit van de door de dienst te verrichten activiteiten. De ontwikkeling van de omvang van de basis- en verzoektaken is in de volgende tabellen weergegeven. De eerste tabel geeft de omvang zoals opgenomen in de respectievelijke begrotingen. De tweede tabel geeft de gerealiseerde omvang.



Baten volgens begrotingen, gesplitst naar basis en verzoektaken (*baten en tarieven in €*)

jaar	begroting							verzoektak en deelnemers als percentage van totaal deelnemers	Tarief gemiddeld
	Baten						totaal deelnemers en niet deelnemers		
	basistaken	verzoektaken	Totaal	w.v. buiten wp	Niet deelnemers				
2014	4.952.226	7.438.790	12.391.016	1.047.676	2.399.998	14.791.014	60%	86,90	
2015	4.991.740	7.525.895	12.517.635	1.036.996	2.423.998	14.941.633	60%	87,08	
2016	5.101.455	7.653.251	12.754.706	1.689.178	1.990.764	14.745.470	60%	86,71	
2016 incl corr	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
2017	5.262.564	8.509.335	13.771.899	1.995.327	1.402.000	15.173.899	62%	91,32	
2018	5.255.533	10.041.064	15.296.597	2.547.744	1.225.180	16.521.777	66%	93,50	

Opm: 2016 incl corr. betreft: na tariefcorrectie op jaareinde

Uit bovenstaande tabel blijkt dat reeds vanaf de eerste begroting van de dienst circa 60% van de opdrachten van de deelnemers voorzien was als verzoektak. Tevens blijkt dat het aandeel van de verzoektaken in de begroting de laatste jaren licht stijgt.

Baten volgens realisatie, gesplitst naar basis- en verzoektaken (*baten en tarieven in €*)

jaar	Gerealiseerd										verzoektak en deelnemers als percentage van totaal deelnemers	Tarief gemiddeld
	Baten									totaal deelnemers + niet deelnemers		
	basistaken	verzoektaken	Totaal	w.v. buiten wp	collectieve taken	intensivering budget	totaal deelnemers	Niet deelnemers				
2014	4.095.316	9.390.914	13.486.230	1.749.178	515.369	163.810	14.165.409	1.811.764	15.977.173	70%	86,53	
2015	4.300.737	9.711.667	14.012.404	2.026.001	462.475	319.830	14.794.709	1.406.441	16.201.150	69%	87,54	
2016	4.961.636	9.340.607	14.302.243	2.015.886	780.034	374.890	15.457.167	1.442.232	16.899.399	65%	87,24	
2016 incl corr	4.779.662	8.997.953	13.777.615	1.941.935	763.180	361.768	14.902.563	1.442.232	16.344.795	65%	84,01	
Progn. Berap II 2017	5.183.000	9.973.948	15.156.948	2.442.440	457.060	310.753	15.924.761	1.116.390	17.041.151	66%		
2018												

Opm: 2016 incl corr. betreft: na tariefcorrectie op jaareinde

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat in de realisatie het aandeel van de verzoektaken in het eerste jaar circa 70% was en dat dit aandeel de daarop volgende jaren licht gedaald is. Opgemerkt dient te worden dat de toename van verzoektaken welke voorzien wordt in berap II 2017 en begroting 2018 geen nieuwe taakvelden of taken betreft, maar uitsluitend meerwerk op taken die de ODZOB eerder ook reeds uitvoerde. In dit kader kan de uitbreiding genoemd worden van de watertaken die de Provincie-Noord Brabant voorheen decentraal bij de 3 omgevingsdiensten belegde en m.i.v. 2018 geheel bij de ODZOB onderbrengt. Ook de opdrachten voor bouwtaken zijn de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen, namelijk van 4 naar 15 fte.

Verder kan geconcludeerd worden dat er geen scheefgroei tussen basistaken en verzoektaken gaande is t.o.v. de begin jaren.

Ook de eerste signalen voor begroting 2019 duiden niet op scheefgroei t.o.v. de beginsituatie.



Toelichting op de begrippen lean en mean

Vanaf het begin is er gesproken over een lean en mean organisatie, waarbij ieder (AB-lid) zijn eigen betekenis toekende aan deze begrippen.

Bij de ODZOB is lean en mean o.a. gekoppeld aan efficiënt werken, lage kosten en beperkte overhead (streefwaarde 20%).

Daarnaast worden de begrippen lean en mean richting ODZOB wel gehanteerd om te beargumenteren dat de ODZOB zich zou dienen te beperken tot alleen de basistaken. Dat laatste is echter niet juist. Enerzijds is dit niet juist omdat dit niet in lijn is met de betekenis van lean en mean. Lean en mean heeft geen betrekking op de omvang van een organisatie, maar meer op het voorkomen van verspilling en het doelgericht werken. Eén van de 5 Japanse basisprincipes m.b.t. lean betreft juist vraaggestuurde productie ter voorkoming van verspilling. Werken met verzoektaken impliceert vraaggestuurd werken. Anderzijds is de vertaling van lean en mean naar “uitsluitend uitvoeren van basistaken” niet juist omdat het vanaf de oprichting van de dienst juist de bedoeling was dat de ODZOB verzoektaken voor haar deelnemers verricht.

Bij de ODZOB is lean en mean o.a. inhoud gegeven door:

- werken met flexibele schil om leegloop en daarmee onnodige kosten te voorkomen. Daar waar de omvang van (verzoek-)taken fluctuerend of onzeker is wordt indien mogelijk gewerkt met een flexibele schil. Zo is de toename van verzoektaken op het gebied van bouwen opgevangen met medewerkers met een flexibel contract. De flexibele schil bedroeg gedurende de eerste acht maanden van 2017 circa 15% van de bezetting.
- strak sturen op productiviteit en kosten om onnodige kosten te voorkomen.
- borgen van kwaliteit door robuustheid van de organisatie op peil te houden.
- slimmer werken zoals risicogericht toezicht waardoor controles zo doelgericht mogelijk plaats kunnen vinden. Door niet standaard alle bedrijven met dezelfde frequentie te controleren, maar selectief aan de hand van een risicoprofiel, wordt met zo min mogelijk middelen een zo groot mogelijke risico-reductie gerealiseerd.
- sturen op beperking van de overhead (streefwaarde max 20%).
- standaardisatie van processen.
- zoveel als mogelijk werken in mandaat, waardoor er zo veel mogelijk “ontdubbeld” wordt in de processen.



Bijlage I : Passages uit de GR betreffende verzoektaken

Artikel 5 Verzoektaken

1. In aanvulling op de taken uit het Landelijk Basistakenpakket kan de Omgevingsdienst op verzoek van een of meer deelnemers ook andere adviserende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden inzake de vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) op het gebied van de fysieke leefomgeving verrichten.
2. Op verzoek van een of meer deelnemers kan de Omgevingsdienst naast de in lid 1 van dit artikel vermelde taken, ook andere adviserende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden op het gebied van de fysieke leefomgeving voor hen verrichten.

Artikel 7 Werkzaamheden voor andere publiekrechtelijke rechtspersonen

Onverminderd de verplichtingen die voortvloeien uit de in artikel 4 en 5 bedoelde taken, kan de Omgevingsdienst op verzoek van andere publiekrechtelijke rechtspersonen adviserende, ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden op het gebied van de fysieke leefomgeving voor hen verrichten.