Omgevingsdienst NL

Visitatierapport

Omgevingsdienst Zuid-Limburg 15 en 16 april 2026

Visitatierapport Omgevingsdienst Zuid-Limburg

Versie:	Definitief
Datum:	18-06-2026

Inhoudsopgave

Inleiding 5

Sterke punten en aanbevelingen 7

Sterke punten 7

Verbeterpunten 8

Bevindingen per aandachtsgebied van het Visitatiekader 10

1. Maatschappelijke opgave 10

1.1 Maatschappelijke opgave 10

1.2 Positie OD 11

1.3 Financiering 11

1.4 Evalueren en bijstellen visie en beleid 11

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 12

Sterke punten 12

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 12

2. Samenwerking 13

2.1 Mandaat 13

2.2 Samenwerking bestuur-directie/OD-belanghebbenden 13

2.3 Afstemming werkwijzen/processen 14

2.4 Informatie-uitwisseling 14

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 14

Sterke punten 14

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 15

3. Professionaliteit 16

3.1 Professionele ontwikkeling van medewerkers 16

3.2 Werkcultuur 16

3.3 Leidinggeven (aan professionalisering) 17

3.4 Kennisuitwisseling 18

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 18

Sterke punten 18

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 19

4. Uitvoering 20

4.1 Kwaliteitsniveau 20

4.2 Digitalisering en inzet data 21

4.3 VTH(A)-praktijk en LHSO 21

4.4 Capaciteit, middelen, transparantie en control 21

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 22

Sterke punten 22

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 22

5. Innoveren, Leren en Ontwikkelen 23

5.1 Bronnen voor vernieuwing 23

5.2 Verbeterproces 23

5.3 Innovatie en Technologie 23

5.4 Mentaliteit 24

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 24

Sterke punten 24

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 24

6. Resultaten en effecten 26

6.1 Tevredenheid en percepties belanghebbenden 26

6.2 Operationele resultaten 26

6.3 Tactische en strategische resultaten 27

6.4 Bijdrage aan of effect op maatschappelijke opgave 27

Sterke punten en verbetermogelijkheden: 27

Sterke punten 27

Ontwikkelpunten en aanbevelingen 27

Vervolgstappen 29

Bijlage 1 – Lijst van afkortingen 30

Inleiding

In navolging van de visitaties uitgevoerd in kader van het Interbestuurlijk Programma VTH (hierna: IBP-VTH) heeft Omgevingsdienst NL het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten door te ontwikkelen en een nieuw programma van visitaties op te zetten met een doorlooptijd van 2026 tot en met 2028.
De scope van de visitaties zijn en blijven de VTHA-taken op het gebied van een veilige, gezonde, duurzame leefomgeving en het gebruik van de leefomgeving ten behoeve van maatschappelijke ambities en behoeften (milieu, natuur, bouw en RO; art. 1.3 WOw). Daarnaast staat de maatschappelijke opgave centraal en wordt meer aandacht besteed aan de samenwerking met bestuur en ketenpartners. Ook wordt gekeken naar het verbeterplan naar aanleiding van de 1e visitatie en de implementatie van de producten uit het IBP-VTH. En er wordt aandacht besteed aan het doorlopen van de PDCA-cyclus.

Het visitatiekader bestaat uit een beperkt aantal thema's en nodigt de omgevingsdienst uit om zichzelf te beschrijven in plaats van een vragenlijst af te vinken.

Deze rapportage gaat over de visitatie bij de Omgevingsdienst Zuid-Limburg (hierna: ODZL). ODZL is een gemeenschappelijke regeling van 17 overheden: 16 gemeenten en één provincie.

De visitatie bij ODZL is uitgevoerd door een visitatiecommissie bestaande uit de volgende personen:

- Ruud Stassen, extern voorzitter (INK)
- Ellen Baas, secretaris (procesbegeleider, BANPD)
- Marieke Wennemars, rapporteur (trainee bodem en milieu, Omgevingsdienst Utrecht)
- Ivonne Jentink, rapporteur (bestuursadviseur, Omgevingsdienst Nederland)
- Quinten Foppe, visitator (directeur Omgevingsdienst Noord-Holland Noord)
- Ronald Visser, visitator (directeur Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid)
- Astrid Poppelaars, visitator (senior-adviseur, DCMR Milieudienst Rijnmond)
- Dorine Couwenberg, visitator (strategisch adviseur, Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant)
- Marc du Maine, visitator (senior project adviseur, Rijkswaterstaat)

Op 26 januari 2026 heeft ODZL de zelfevaluatie aangeleverd aan de visitatiecommissie. De uitkomst van de beoordeling van de zelfevaluatie door de visitatiecommissie is een Go geweest:
'ODZL heeft een begrijpelijke en coherente zelfevaluatie opgesteld met relevante bijlagen die goed inzicht geven. Een zelfreflectie en toelichting op de scores van het volwassenheidsmodel zijn beperkt, maar dit biedt voldoende aanknopingspunten voor visitatie'.

Op 15 en 16 april 2026 heeft de visitatiecommissie van Omgevingsdienst NL een tweedaags bezoek gebracht aan ODZL. Tijdens deze twee dagen heeft de commissie in 17 interviews openhartige en boeiende gesprekken kunnen voeren met bestuur, directie, management en medewerkers van de dienst. Er zijn interviews gehouden met personen in de volgende rollen (aantal):

- Directie (2)
- Vergunningverlener (8)
- Jurist (3)
- Adviseur bodem (1)
- Adviseur lucht (2)
- Adviseur energie (1)
- Adviseur externe veiligheid (1)
- Adviseur geluid (1)
- Toezichthouder (6)
- BOA (2)
- Bestuurder (4)
- Ambtelijk opdrachtgever (6)
- Ketenpartners (7)
- Projectleider innovatie (1)
- HR-adviseur (1)
- Afdelingshoofd (4)
- Accountmanager (1)
- Adviseur informatiemanagement (1)
- Data-analist (1)
- Adviseur processen en kwaliteit (1)
- OR lid (3)
- Concern controller (1)
- Directiesecretaris (1)

Op basis van deze gesprekken heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van de dienst en antwoorden kunnen vinden op de vragen die vanuit het visitatiekader waren opgesteld.

Verificatie
Het visitatierapport is door de dienst gecheckt op feitelijke onjuistheden voorafgaand aan oplevering van de definitieve versie.

Leeswijzer
Eerst worden de uitkomsten van de visitatie samengevat in sterke punten en aanbevelingen. Daarna volgt aan de hand van het visitatiekader een beschrijving van de kern van de bevindingen. Hierbij worden per sub-thema de bevindingen van de commissie weergegeven. Het visitatierapport eindigt met een weergave van de verwachtingen van Omgevingsdienst NL ten aanzien van de vervolgstappen van de dienst. Een lijst met afkortingen is opgenomen in bijlage 1.

Sterke punten en aanbevelingen

Omgevingsdienst Zuid-Limburg bestaat sinds 2013 en is één van de zes Seveso omgevingsdiensten. ODZL werkt aan een gezonde, veilige en duurzame leefomgeving voor 16 gemeenten (Beek, Beekdaelen, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal) en de provincie Limburg.

Sterke punten

De visitatiecommissie ziet de volgende sterke punten:

Impulsen benut
ODZL heeft de aanbevelingen van de visitatie van 2023 vertaald naar een ambitieus verbeterplan. Het rapport van de Zuidelijke Rekenkamer (2022), de visitatie en de robuustheidseisen die in het kader van het IBP VTH zijn gesteld hebben bij het bestuur en de dienst tot het besef geleid dat de focus op een laag kostenniveau niet tot een toekomstbestendige omgevingsdienst zou leiden.
De robuustheid van de dienst is versterkt, er zijn meer taken ingebracht en de vergunningverlening voor en het toezicht op SEVESO-bedrijven is geïntensiveerd. Het bestuur, de directie en de deelnemers hebben hierin gezamenlijk opgetrokken. Het DB en de provincie nemen het voortouw en er wordt bij het merendeel van de deelnemers eigenaarschap van de dienst vertoond. Sinds de vorige visitatie is er sprake van een positieve ontwikkeling.
Tegelijkertijd is er het realisme dat de dienst er nog niet is en dat robuust zijn nog niet betekent dat de dienst als vanzelf in de toekomst robuust blijft. In de Kaderbrief 2027 zijn de relevante uitdagingen voor de komende jaren in beeld gebracht.

Effectief gebruik van 'hefbomen'
ODZL heeft op effectieve wijze gebruik gemaakt van "hefbomen" om in te spelen op kritiekpunten van deelnemers, het vertrouwen van de deelnemers in de dienst te vergroten en beweging en ontwikkeling te realiseren:
Het bestuur verschaft door het verstrekken van bestuurlijke opdrachten de basis om vraagstukken te onderzoeken die van belang zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening en de doorontwikkeling van de dienst. In de discussie over de overdracht van plustaken is aan de deelnemers de vraag voorgelegd of zij (kunnen) voldoen aan de kwaliteitscriteria, wanneer zij deze taken zelf blijven uitvoeren. Met deze vraag wordt dit onderwerp scherp en effectief geagendeerd.
Voorts is er een project gestart voor de toekomstige inrichting van de archieffunctie. Op dit moment wordt die door de deelnemers zelf vervuld. Verder is overeengekomen dat ODZL vrije-veldcontroles uitvoert om te bereiken dat een groter deel van de milieubelastende activiteiten in beeld wordt gebracht.
ODZL borgt via een real time dashboard inzicht in de besteding van budgetten en in de activiteiten die de dienst voor elke deelnemer uitvoert.
Het deelnemersoverleg, oftewel partneroverleg zoals ze het zelf noemen, is succesvol opnieuw ingericht. Het overleg draagt bij aan het vertrouwen in de dienst en verstevigt ook de band tussen deelnemers. Dit overleg stelt de deelnemers in staat om vroegtijdig betrokken te zijn bij nieuwe ontwikkelingen. Dit wordt breed gewaardeerd. Ook de openheid in communicatie wordt als positief ervaren.
ODZL en zijn deelnemers hebben de financieringssystematiek van de dienst herzien. Het is gelukt om in relatief korte tijd tot werkbare afspraken te komen en verschillen van inzicht zijn daarbij niet

vermeden, maar constructief opgelost. Het is een van de eerste Omgevingsdienst die voor het gehele VTH-basistakenpakket een collectieve financiering voor elkaar heeft. Dit is zonder verdeelsleutel van ureninzet, maar op basis van een vaste bijdrage per locatie. Hierdoor is objectieve risicosturing mogelijk en verlaagt het de administratieve lasten van de omgevingsdienst. De feitelijke implementatie moet nog plaatsvinden (en daar kunnen nog wel eens wat knelpunten uit naar voren komen zo is uit de interviews af te leiden).

Verdere professionalisering
Er is een afdeling bedrijfsvoering opgebouwd. Binnen deze afdeling is onder andere een datateam ingericht, dat de organisatie ondersteunt en kritisch bevraagt op het gebied van informatievoorziening en sturing. Hoewel dit soms extra druk met zich meebrengt, draagt dit bij aan verdere professionalisering. Ook wordt vanuit deze afdeling maandelijks overlegd met de aan de provincie uitbestede dienstverlening.
Voorts draagt de beschikbaarheid van een eigen onderzoekslaboratorium en een gecertificeerde meetdienst bij aan een professionele dienstverlening.

Bevlogenheid en energie
ODZL werd daags voor het visitatiebezoek voor de tweede maal op rij uitgeroepen tot beste werkgever van Zuid-Limburg in het middenbedrijf. De visitatiecommissie heeft in de uitgevoerde interviews bij de medewerkers van ODZL energie, betrokkenheid en motivatie om te veranderen ervaren; belangrijke kwaliteiten voor de reis van RUD naar OD.

Verbeterpunten

De visitatiecommissie doet de volgende aanbevelingen:

Versterk het fundament voor kwalitatief goede dienstverlening
Een belangrijk aandachtspunt betreft de kwaliteit van omgevingsdossiers en de archieffunctie. Deze twee punten raken de basis van alles wat de organisatie doet: het kunnen vertrouwen op juiste en volledige gegevens. Er is een project gestart om deze te verbeteren en de commissie ziet dat hier aandacht voor is. Het op orde brengen van dossiers en (het mogelijk onderbrengen bij ODZL van de) archieffunctie zal aanzienlijke hoeveelheid aan tijd en middelen vragen. De commissie heeft nog onvoldoende gezien dat hiervoor structureel middelen zijn gereserveerd. In de praktijk betekent dit dat medewerkers veel tijd kwijt zijn om dossiers en informatie (soms zelfs fysiek) op te halen. Dit lijkt dit ten koste te gaan van het aantal uit te voeren controles, hetgeen de commissie niet wenselijk acht.
Wat betreft de inbreng van milieubelastende activiteiten door de deelnemers constateert de visitatiecommissie dat die ondanks vooruitgang nog niet op het gewenste niveau is. Ook al voert de dienst veldcontroles uit de verantwoordelijkheid hiervoor hoort bij de deelnemers te liggen.

Richt de organisatie in op de groei die hij doormaakt
De organisatie is in zeer korte tijd gegroeid van circa 100 naar 180 medewerkers en zal in de toekomst mogelijk nog verder groeien. Deze groei vraagt om aanpassing van de wijze van organiseren en aansturen. De huidige, relatief platte structuur sluit niet in alle gevallen meer aan bij de omvang en complexiteit van de organisatie. Er is behoefte aan sterkere coördinatiemechanismen, meer strategische sturing en herijking van rollen, verantwoordelijkheden en span of control. Daarnaast is verdere professionalisering en structurering van ondersteunende processen noodzakelijk. Dit betreft onder andere het ontwikkelen van opleidings- en ontwikkelplannen op

bedrijfsniveau, borging van kennis en vermindering van afhankelijkheid van individuele medewerkers (éénpitter functies zoals de directieadviseur/accountmanager en functies op het gebied van bodem en lucht).

Werk aan versterking positionering als omgevingsdienst
Bestuur en deelnemers laten zich positief uit over de wijze waarop ODZL zijn inhoudelijke expertise op het gebied van complexe milieuzaken heeft ontwikkeld en zien de dienst meer als partner. De dienst is zich bewust van het feit dat de adviesrol verder moet worden ontwikkeld, maar de commissie ziet daarnaast nog enkele ontwikkelpunten. Bij de rol van omgevingsdienst past naar haar oordeel een meer proactieve opstelling en een sterkere strategische positionering van dienst en leidinggevenden.
In het verlengde hiervan constateert de commissie dat bij escalaties vaak wordt gestuurd via de relatie. Dit is een kracht en belangrijk voor samenwerking. Echter constateert de commissie ook dat medewerkers soms goed bedoeld zelf afwegingen maken, zonder 'rugdekking' bij het bestuur waardoor er ook weinig sprake is van escalatie. De rol van de omgevingsdienst vraagt ook om helder een inhoudelijke positie in te nemen, voorspelbaar te handelen en een proactieve agendering.

Consequente toepassing LHSO
De visitatiecommissie adviseert de LHSO strakker en uniformer toe te passen. Geconstateerd is dat medewerkers zijn opgeleid in de toepassing van de LHSO, maar dat garandeert nog geen uniforme toepassing van de LHSO in de praktijk. De mogelijkheden van het inbouwen in de processen van checks and balances als het 'vier ogen principe' zijn voor zover de commissie heeft kunnen nagaan, nog niet consequent benut. Inconsistente toepassing van de LHSO kan de indruk wekken van beïnvloedbaarheid, ook wanneer dit feitelijk niet het geval is. Zorg dat in ieder geval het management tijdig in positie wordt gebracht en rugdekking kan geven om als dienst onafhankelijk te kunnen blijven handelen.

'The proof of the pudding……'
Samenvattend constateert de visitatiecommissie dat de organisatie in relatief korte tijd een aanzienlijke ontwikkeling heeft doorgemaakt als dienst en als partner in de relatie met zijn deelnemers. De commissie is onder de indruk wat de afgelopen drie jaar is bereikt.
Tegelijkertijd vraagt de volgende fase om verdere professionalisering, versterking van structuur en strategische ontwikkeling zoals in het voorgaande is aangegeven. In het restant van 2026 en begin 2027 moeten een aantal belangrijke beslissingen worden genomen: de consequenties van de nieuwe financieringsmethodiek moeten worden genomen door de deelnemers, de risicoanalyse moet worden uitgevoerd, er moet een nieuwe U&H-strategie worden vastgesteld en een nieuwe Toekomstvisie moet worden ontwikkeld. De visitatiecommissie ziet dat ODZL met zijn bestuur en deelnemers deze volgende stappen kan zetten, maar de 'proof of the pudding is in the eating'. Dus "nu doorpakken"!

Bevindingen per aandachtsgebied van het Visitatiekader

1. Maatschappelijke opgave

De omgevingsdienst heeft in de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt van een primair uitvoeringsgerichte organisatie naar een meer professionele en robuuste dienst. In de ontwikkeling in de afgelopen jaren is de focus vooral gericht geweest op het versterken van de relatie met deelnemers, het vergroten van transparantie, werken op basis van data en een adequate financieringsmethodiek. Met andere woorden het creëren van de randvoorwaarden om als omgevingsdienst te kunnen opereren. De dienst heeft daarin goede en noodzakelijke stappen gezet. De basis van de organisatie is versterkt, onder andere op het gebied van bedrijfsvoering en samenwerking met deelnemers. De input vanuit het IBP VTH, robuustheidsbeoordeling en de visitatie in 2023 zijn daarbij benut.
Uit de interviews en de zelfevaluatie blijkt dat de belangrijkste bouwstenen zoals uitvoeringsprogramma's, bestuurlijke opdrachten en de methodiek voor het uitvoeren van een risicoanalyse aanwezig zijn, maar dat een U&H-strategie en een toekomstvisie nog moeten worden opgesteld om de integrale samenhang tussen deze onderdelen nog expliciet te maken.
In de volgende fase van ontwikkeling moet de maatschappelijke opgave, de kwaliteit van de dienstverlening en de onafhankelijke positionering van de dienst meer centraal staan.

1.1 Maatschappelijke opgave

ODZL en zijn bestuur hebben in de afgelopen jaren de aanbevelingen uit de visitatie 2023, het rapport van de Zuidelijke Rekenkamer uit 2022 en de robuustheidsbeoordeling in het kader van het IBP-VTH (2024) benut om te werken aan de ontwikkeling van een Regionale uitvoeringsdienst naar een robuuste Omgevingsdienst die in staat is aan de maatschappelijke opgave te voldoen.
In de afgelopen beleidscyclus heeft ODZL zijn maatschappelijke opgave vertaald in een U&H-beleid en in begrotingen en uitvoeringsprogramma's per deelnemer. Deze vormen de basis voor de uitvoering van taken en geven richting aan de inzet van capaciteit en middelen.
Inmiddels is een start gemaakt met een nieuwe beleidscyclus. Er is een Omgevingsanalyse opgesteld die in februari 2024 is vastgesteld door het bestuur. In december 2024 heeft het bestuur een methodiek voor risicoanalyse vastgesteld. In december 2024 is de methodiek voor risicoanalyse milieubelastende activiteiten conform van model van Antea vastgesteld. De commissie heeft niet kunnen vaststellen of hiermee een koppeling tussen risico's, beleidskeuzes en inzet van VTH-instrumenten daadwerkelijk tot stand is gebracht en tot welke verandering in werkwijzen en keuzes de vaststelling van de methodiek heeft geleid. De Toekomstvisie wordt als sluitstuk begin 2027 voorzien. De commissie heeft geconstateerd dat het U&H-beleid op dit moment is gebaseerd op beperkte risicoanalyses op deelgebieden (bouw, asbest en bodem) en op een beschrijving van de context in de Omgevingsanalyse 2024). De commissie begrijpt dat dit de huidige stand van ontwikkeling binnen ODZL is, maar beveelt aan om in de Toekomstvisie 2027 te streven naar integraliteit, zodat ontwikkelingen in de context, de risicoanalyse en de organisatieontwikkeling ODZL in onderlinge samenhang worden bekeken.

Deze werkwijze is door pragmatisme ingegeven en leidt tot een hechtere samenhang dan in vorige cycli, maar is nog steeds niet ideaal. Extra aandacht verdient derhalve de bewaking van de

samenhang tussen de verschillende trajecten, zodat er een integraal en richtinggevend kader ontstaat waaruit keuzes logisch voortvloeien en waarmee prioritering kan worden aangebracht.
De koppeling tussen risico's, beleidskeuzes en inzet van VTH-instrumenten is nog niet volledig uitgewerkt. Daarnaast is de samenhang tussen de verschillende sturingsinstrumenten en een overkoepelende toekomstvisie nog niet beschikbaar. De feitelijke implementatie moet nog plaatsvinden, mogelijk komen hierbij nog knelpunten naar voren.
De betrokkenheid van medewerkers en partners bij de totstandkoming van missie en de beknopte formulering van de visie is nog beperkt. De visie is opgesteld door het management en gedeeld met de organisatie, maar wordt nog niet overal ervaren als een gezamenlijk gedragen en richtinggevend kader. Deelnemers en partners hebben een beperkt gevoel van betrokkenheid bij de omgevingsanalyse en risicoanalyse.

1.2 Positie OD

De positie van de omgevingsdienst ontwikkelt zich zichtbaar van uitvoerder naar partner. In het kader van het vergroten van de zichtbaarheid van de ODZL en hoe bijgedragen wordt aan de maatschappelijke opgave op het gebied van milieu wordt zes keer per jaar aan medewerkers, raads- en Statenleden, AB en ketenpartners een nieuwsbrief verspreid. Bestuur en deelnemers spreken zich positief uit over de inhoudelijke expertise van de dienst in complexe milieuzaken en erkennen de groeiende rol als samenwerkingspartner. Met name het Dagelijks bestuur neemt eigenaarschap voor de dienst, hetgeen een positieve ontwikkeling van de laatste jaren is. Binnen het Algemeen bestuur varieert het beeld van de rol van ODZL De nadruk ligt veelal nog op uitvoering, terwijl de advies- en signaleringsrol situationeel wordt opgepakt. Contact met bestuur en opdrachtgevers vindt met name plaats bij politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers, terwijl in andere situaties minder structureel positie wordt ingenomen.

1.3 Financiering

De omgevingsdienst heeft de afgelopen periode een nieuwe financieringssystematiek ontwikkeld. De nieuwe systematiek beoogt fair en transparant te zijn. In samenwerking met de deelnemers zijn in relatief korte tijd werkbare afspraken gemaakt, waarbij verschillen van inzicht constructief zijn opgelost. Dit heeft bijgedragen aan meer stabiliteit en vertrouwen in de samenwerking. De mogelijke consequenties in haar uitwerking lijken echter nog niet bij alle betrokken te worden doorgrond.
Daarnaast is de transparantie in de besteding van middelen toegenomen, onder andere door de inzet van real-time dashboards. Deze bieden inzicht in activiteiten en budgetten per deelnemer en ondersteunen de verantwoording richting bestuur en deelnemers. Aan de methodiek is een overgangsregime van drie jaar gekoppeld. De basis voor verrekening is de begroting en alleen als er twee jaar >10% meer of minder kosten zijn gemaakt voor een deelnemer vindt aanpassing van normen plaats in de volgende begroting. De effecten van de nieuwe financieringsmethodiek zijn verwerkt in de begroting 2027. Een koppeling met outcome sturing is nog niet aanwezig.
Bij grotere of nieuwe opgaven, zoals verbetering van datakwaliteit, archivering en inzet op nieuwe thema's, is in de Kadernota nog niet zichtbaar dat hiervoor structureel middelen zijn gereserveerd. Deze uitwerking vindt nog plaats in de begroting. Hierdoor ontstaat spanning tussen bestaande verplichtingen en nieuwe ontwikkelopgaven.

1.4 Evalueren en bijstellen visie en beleid

De omgevingsdienst beschikt over een werkende planning- en control cyclus en heeft stappen gezet in het versterken van transparantie en sturing, onder andere door de ontwikkeling van dashboards en de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering.
Er begint aandacht te bestaan voor sturing op outcome en maatschappelijke effecten, maar in de praktijk vindt vooral sturing op output plaats. Het inzicht in maatschappelijke doelen en effecten is nog beperkt ontwikkeld en daar wordt nog niet systematisch op gestuurd en bijgesteld.

Daarnaast is de vertaling van evaluaties naar strategische keuzes en bijsturing nog beperkt. Door het grote aantal gelijktijdige ontwikkelingen en opgaven is het maken van scherpe keuzes en prioritering complex. Hierdoor wordt de PDCA-cyclus niet altijd volledig doorlopen, met name op het niveau van 'check' en 'act'.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Sterke ontwikkeling naar een robuuste organisatie
De omgevingsdienst heeft in korte tijd een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt naar een meer professionele en robuuste organisatie, met een versterkte basis in bedrijfsvoering en sturing.

Versterkte relatie met deelnemers en toegenomen transparantie
De samenwerking met deelnemers is versterkt, onder andere door de inrichting van het Regionaal Partneroverleg Leefomgeving Zuid-Limburg, transparantie in financiering en inzet van dashboards, wat bijdraagt aan vertrouwen en betere afstemming.

Omgevingsdienst als deskundige partner
De omgevingsdienst wordt steeds meer als een deskundige partner gezien met expertise. Ze probeert tevens vanuit haar positie ook zaken te agenderen bij deelnemers.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Versterk de focus en sturing op de maatschappelijke opgave
Ontwikkel een integrale en richtinggevende toekomstvisie waarin risicoanalyse, beleid, strategie en uitvoering expliciet met elkaar verbonden zijn. Betrek medewerkers en partners actief bij de totstandkoming, zodat de visie breed gedragen wordt en daadwerkelijk richting geeft aan keuzes en prioritering.

Versterk de strategische positionering van de dienst
Ontwikkel de rol van de omgevingsdienst verder richting een proactieve adviseur en strategisch sparringpartner. Zorg voor een meer uniforme en voorspelbare positionering richting bestuur en partners en verminder afhankelijkheid van individuele relaties door deze rol organisatiebreed te verankeren.

Versterk de koppeling tussen opgave en middelen
In de Kadernota 2027 is een groot aantal ontwikkelingen geschetst die mogelijk consequenties hebben op het budget van ODZL. Aan de Kadernota is echter geen financiële paragraaf gekoppeld, deze uitwerking vindt nog plaats in de begroting. Maak explicieter hoe maatschappelijke opgaven, risico's en ambities zich vertalen naar financiering en inzet van capaciteit.

Versterk de PDCA-cyclus en strategische bijsturing
Zorg voor een meer systematische doorwerking van evaluaties naar keuzes en bijsturing. Versterk met name de 'check' en 'act'-stappen, zodat inzichten uit monitoring en evaluatie daadwerkelijk leiden tot aanpassing van beleid, strategie en uitvoering.

2.Samenwerking

De samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden is de afgelopen jaren zichtbaar versterkt. Het Dagelijks Bestuur toont eigenaarschap. Er is geïnvesteerd in overlegstructuren, transparantie en onderlinge relaties wat heeft geleid tot meer vertrouwen en betere afstemming.

2.1 Mandaat

De basis voor de samenwerking ligt in het mandaat dat deelnemers aan de omgevingsdienst hebben verstrekt. Alle deelnemers hebben op één deelnemer na een uniform mandaat afgegeven voor de basistaken. De in het verleden gevoerde discussie over de scope van het Basistakenpakket lijkt nog niet geheel te zijn beslecht.

Opmerkelijk is dat de directeur op voorhand niet gemandateerd is in bestuurlijk gevoelige zaken. Daarnaast wordt in de praktijk het mandaat in enkele gevallen aangepast of teruggenomen als het te politiek gevoelig wordt.
Momenteel werkt het bestuur aan uitvoering van het landelijke modelmandaat dus daarmee zullen een aantal van de hier genoemde situaties naar verwachting opgelost worden.

2.2 Samenwerking bestuur-directie/OD-belanghebbenden

De samenwerking met bestuur en deelnemers heeft zich positief ontwikkeld. Overlegstructuren zoals het Regionaal Partneroverleg Leefomgeving Zuid-Limburg dragen bij aan betrokkenheid, en gezamenlijke besluitvorming en oriëntatie op de toekomst. Er is open communicatie bij deelnemers door het doorlopend kunnen inzien van actuele kwantitatieve rapportages, waar echter nog wel een kwalitatieve slag gemaakt kan worden met een koppeling met de maatschappelijke opgave. Daar is ODZL zich ook bewust van.

Elk lid van het dagelijks bestuur heeft één of meerdere portefeuilles wat structuur geeft en helpt om het gesprek met elkaar te voeren. Toch is het bestuurlijk-ambtelijk samenspel nog wisselend. Op provinciaal niveau is er wekelijks overleg, terwijl met de andere deelnemers enkele keren per jaar contact is of bij actuele noodsituaties. Daarnaast vindt er wel contact plaats bij gevoelige dossiers, maar het is erg afhankelijk van de personen die aan het dossier werken of dit ook gesignaleerd wordt richting bestuur dan wel management. Structurele en strategische samenwerking is minder vanzelfsprekend.

In de samenwerking met ketenpartners is sprake van afstemming, vooral op operationeel niveau. Met de politie is die samenwerking intensief.
Het verdient aanbeveling om de stap naar meer strategische samenwerking en gezamenlijke opgavegerichtheid te zetten. Ten aanzien van de GGD zou het wenselijk zijn om vanuit het besef dat ODZL en GGD met verschillende normstelsels werken, samen te kijken naar gezondheid als onderdeel van de leefomgeving. Verschil in normstelsel moet ook worden overbrugd met het waterschap. Aandacht verdient ook het feit dat het waterschap moeite heeft om escalatiemogelijkheden bij ODZL te onderkennen.

2.3 Afstemming werkwijzen/processen

De commissie heeft de indruk gekregen dat de afstemming van werkwijzen en processen met deelnemers strakker getrokken kan worden, zodat deze minder persoonsafhankelijk in gevuld worden. Er zijn wel processen beschreven, maar die worden in de praktijk niet altijd toegepast.

Ten aanzien van de afstemming van werkwijzen met ketenpartners is in het verlengde van het gestelde in 1.2 te melden dat dit op operationeel niveau goed lijkt te lopen, maar dat die afstemming op tactisch en strategisch niveau amper plaatsvindt.
Samenwerking over organisatiegrenzen heen vindt nu vaak plaats op initiatief van individuele medewerkers en via bestaande relaties. In de huidige werkwijze wordt bij escalatie regelmatig gestuurd via individuele relaties. Hoewel dit bijdraagt aan korte lijnen en pragmatische oplossingen, maakt dit de positionering van de dienst minder eenduidig en minder voorspelbaar. Bovendien is het voor deelnemers en ketenpartners onduidelijk wie zij moeten aanspreken als er een escalatie gewenst is.

2.4 Informatie-uitwisseling

De omgevingsdienst heeft actief ingezet op het verbeteren van informatie-uitwisseling. Dashboards en systemen ondersteunen transparantie en verantwoording van de inzet van de dienst richting deelnemers. Naast het actuele inzicht ontvangen deelnemers periodiek digitale rapportages over de geleverde diensten.

De informatiehuishouding is nog in ontwikkeling. Datakwaliteit en dossieropbouw vragen verbetering en beperken het optimaal functioneren van de omgevingsdienst. Ook de koppeling met partnersystemen en structurele data-uitwisseling kan verder worden versterkt. Hiervoor is een start gemaakt met betrekking tot informatie-uitwisseling en archivering. De wens van ODZL is om zelfstandig aan de archiefwetgeving te voldoen. Deelnemers zijn nu nog archiefverantwoordelijk en ODZL is uitvoerder. In de praktijk zorgt dit echter voor een grote mate van inefficiëntie door incomplete en/of niet gedigitaliseerde dossiers of het niet (tijdig) aangeleverd krijgen bij lopende projecten en casussen. Hier is nog veel winst te behalen.

Dit maakt dat de organisatie nog niet volledig data-gedreven kan sturen en samenwerken.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Effectieve samenwerking op operationeel niveau, met name in complexe dossiers
In de dagelijkse praktijk wordt intensief samengewerkt met deelnemers en ketenpartners, met name op operationeel niveau en bij complexe dossiers.

Versterkte overlegstructuren en groeiend vertrouwen tussen deelnemers
De samenwerking met bestuur en deelnemers is de afgelopen periode zichtbaar versterkt. Overlegstructuren functioneren en dragen bij aan betrokkenheid, open communicatie en gezamenlijke besluitvorming.

Toegenomen transparantie
Met de inzet van dashboards en periodieke rapportages is de transparantie richting deelnemers toegenomen. Deelnemers hebben doorlopend inzicht in de kwantitatieve inzet en prestaties van de dienst.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Versterk uniformiteit in mandaat en uitvoering
Werk toe naar meer eenduidigheid in mandaat en uitvoering, zodat verschillen tussen deelnemers minder impact hebben op het handelen van de dienst.

Versterk strategisch bestuurlijk-ambtelijk samenspel
Investeer in structurele en strategische samenwerking met bestuur en partners, zodat de gezamenlijke maatschappelijke opgave centraal komt te staan.

Uniformeer en integreer processen
Zorg voor organisatiebrede uniformiteit in werkwijzen en versterk integrale samenwerking over teamgrenzen heen.

Verbeter datakwaliteit en informatie-uitwisseling
Investeer in structurele verbetering van datakwaliteit, dossiers en koppeling met partnersystemen, zodat informatie-uitwisseling betrouwbaarder en effectiever wordt.

3. Professionaliteit

Waar de organisatie eerder nog sterk in ontwikkeling was op het gebied van structuur en inrichting, is inmiddels een stevigere basis gelegd. Dit is zichtbaar in de opbouw van de bedrijfsvoering, de versterking van data- en informatiemanagement en de groei van de organisatie in omvang en deskundigheid.

De groei van de organisatie brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. De organisatie bevindt zich in een fase waarin de volgende stap nodig is: van het op orde brengen van de basis naar het structureel borgen en verdiepen van professionaliteit. Uit interviews blijkt dat medewerkers betrokken en gemotiveerd zijn, maar dat verdere ontwikkeling nodig is op het gebied van samenwerking, kennisborging, leiderschap en structurele ontwikkeling van medewerkers.

3.1 Professionele ontwikkeling van medewerkers

De omgevingsdienst investeert actief in de ontwikkeling van medewerkers. ODZL heeft een ruim opleidingsbudget (3%), past HR-instrumentarium (POP, TMA, duurzame inzetbaarheid en het goede gesprek) toe en vertaalt de KC 3.0 eisen in een concreet opleidingsplan, maar moeten wel toe naar KC 3.1.

Er wordt gebruik gemaakt van landelijke opleidingsmogelijkheden en er is ruimte voor zowel verplichte scholing als ontwikkeling op basis van interesse en behoefte. Initiatieven zoals traineeships en leiderschapsprogramma's dragen bij aan het versterken van de professionele capaciteit binnen de organisatie. Daarnaast wordt steeds beter inzicht verkregen in opleidingsbehoeften, onder andere door het systematisch in kaart brengen van kennis- en vaardigheidshiaten en het vertalen daarvan naar opleidingsplannen. Dit vormt een belangrijke basis voor verdere professionalisering.

De ontwikkeling van medewerkers is nog niet volledig structureel en organisatiebreed ingericht. Er is variatie in de wijze waarop teams omgaan met onboarding, ontwikkeling en doorgroei. Eenduidige loopbaanpaden, uniforme inwerkprogramma's en structurele borging van ontwikkeling ontbreken nog deels. Hierdoor blijft de ontwikkeling van medewerkers op onderdelen afhankelijk van individuele initiatieven en teamgebonden invulling. Dit brengt risico's met zich mee voor de continuïteit en overdraagbaarheid van kennis en expertise, zeker in een groeiende organisatie.

3.2 Werkcultuur

De werkcultuur binnen de omgevingsdienst kenmerkt zich door betrokkenheid, energie en een sterke intrinsieke motivatie van medewerkers om bij te dragen aan de maatschappelijke opgave. Medewerkers tonen bereidheid om mee te bewegen met veranderingen en dragen actief bij aan de ontwikkeling van de organisatie. ODZL is in 2026 opnieuw verkozen tot meest aantrekkelijke werkgever voor de categorie middelgrote organisatie van Zuid-Limburg. Een knappe prestatie en erkenning voor zijn werkgeverschap. Ook een laag ziekteverzuim en een geringe uitstroom bevestigen dit beeld.

Sinds het vorige bezoek van de visitatiecommissie is de ambtelijke top op een aantal plekken vernieuwd. De komst van een nieuwe directeur en een vernieuwd managementteam hebben bijgedragen aan meer openheid en vertrouwen binnen de organisatie. Zij kunnen doorbouwen op de basis die ten tijde van de RUD is neergezet. Er is meer ruimte voor dialoog en samenwerking, wat een belangrijke basis vormt voor verdere professionalisering. Recent hebben de managers via

Management Drive een start gemaakt met verdere professionalisering welke zij in 2026 verdere uitwerking geven via een leiderschapsprogramma.

Echter elementen van “hokjes denken” zijn nog herkenbaar en de horizontale afstemming tussen teams moet worden versterkt. Er is behoefte aan meer gezamenlijke richting, duidelijke afspraken en structurele samenwerking over teamgrenzen heen.

Daarnaast vraagt de groei van de organisatie om meer aandacht voor interne communicatie en betrokkenheid, zodat medewerkers op alle niveaus beschikken over dezelfde informatie en uitgangspunten voor samenwerking en sturing. Als medewerkers geïnteresseerd zijn kunnen zij over alle informatie beschikken, maar hoe bevorder je dat steeds meer medewerkers die interesse ontwikkelen?

Het verdient aanbeveling om de omgang met thuiswerken en de effecten op de onderlinge contacten nog eens onder de loep te nemen.

3.3 Leidinggeven (aan professionalisering)

Het leiderschap binnen de omgevingsdienst heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de organisatie. De aanstelling van een nieuwe directeur heeft geleid tot een toegenomen energie en een verandering in stijl binnen de organisatie. Er is sprake van meer openheid in de organisatie en in de relatie met deelnemers. Over de nieuw aangestelde afdelingsmanagers wordt positief gesproken in de organisatie. De nieuwe stijl ‘leunt’ niet alleen op de directeur. Directeur en OR hebben een constructieve relatie en bespreken de ontwikkeling van de organisatie op een open manier.

In de afgelopen jaren is gestuurd op groei, het op orde brengen van de basis en het versterken van de organisatie, onder andere door het opzetten van nieuwe onderdelen zoals de afdeling bedrijfsvoering. In 2025 is de visie en missie aangescherpt door het bestuur. Deze zijn vertaald in kernwaarden en gaan onderdeel uitmaken van een traject om dit organisatiebreed te verankeren.

De huidige organisatiestructuur, is relatief plat en kent een breed samengesteld managementteam. In het managementteam lijken de leden vooralsnog vooral gefocust op hun eigen afdeling. De groei in omvang en complexiteit maakt dat er behoefte is aan meer strategische sturing, duidelijke rolverdeling en versterking van coördinatie en samenhang tussen afdelingen en een proactieve houding en coördinatie ten aanzien van ophanden zijnde ontwikkelingen.

Uit interviews blijkt dat het maken van scherpe keuzes en prioritering als uitdagend wordt ervaren, mede door het grote aantal gelijktijdige opgaven. Daarnaast brengt de brede span of control van managers risico’s met zich mee voor de effectiviteit van sturing en de aandacht voor ontwikkeling van medewerkers.

Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder en wat het betekent dat de afdelingsmanagers ‘integraal verantwoordelijk’ zijn, komt in de gevoerde gesprekken niet duidelijk naar voren.
De uitdaging ligt in het verder ontwikkelen van leiderschap van een primair faciliterende en operationeel sturende rol naar een meer strategische rol, waarin richting wordt gegeven aan keuzes, prioritering en samenhang binnen de organisatie. Hiervoor wordt ingezet en verdere invulling aan gegeven middels een UMIO-traject; een leiderschapsontwikkelingstraject i.s.m. Universiteit Maastricht. Er is duidelijke noodzaak tot meer coördinatiemechanismes. Integraliteit, bezint eer ge begint en keuzes durven maken. In de beweging van RUD naar OD is het noodzakelijk hierin op korte termijn structurele aanpassingen in de manier van werken te doen.

3.4 Kennisuitwisseling

Binnen de omgevingsdienst is sprake van actieve vormen van kennisdeling, zoals casusbesprekingen, intervisie en inhoudelijke overlegstructuren. Regelmatig worden er intern sessies georganiseerd over specifieke milieuthema's. Extern gebeurt dit door samenwerking met bijvoorbeeld werkgroepen van Omgevingsdienst Nederland en het Seveso netwerk. ODZL heeft een vertegenwoordiging in alle vakberaden van Omgevingsdienst NL. Per 1 februari 2026 is de nieuwe functie van programmamanager ingevuld. De programmamanager heeft als een van de hoofdtaken het vertegenwoordigen van de organisatie in landelijke netwerken en overlegstructuren binnen het VTH-domein. De commissie vraagt zich wel af hoe de rol van programmamanager zich verhoudt tot de integrale verantwoordelijkheidsrol van de afdelingsmanagers.

Daarnaast wordt steeds meer ingezet op het vastleggen van informatie en het ondersteunen van kennisdeling via systemen en dashboards. Dit biedt een belangrijke basis voor verdere professionalisering van kennisuitwisseling en sturing.

De borging van kennis is nog niet overal structureel ingericht. Op onderdelen is sprake van afhankelijkheid van individuele medewerkers en ontbreekt een eenduidige systematiek voor het vastleggen, ontsluiten en delen van kennis. Hierdoor bestaat het risico dat kennis verloren gaat of niet optimaal wordt benut binnen de organisatie. De verdere inrichting van bedrijfsvoering en ondersteunende processen biedt kansen om kennisuitwisseling beter te structureren en te verankeren.

Er zijn veel nieuwe, deels onervaren medewerkers aan boord gekomen en in de komende jaren wordt vanwege pensionering een verloop van ervaren medewerkers voorzien. Borging van kennisoverdracht is dus essentieel voor de continuïteit van de organisatie.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Betrokken en gemotiveerde medewerkers
De organisatie beschikt over medewerkers met een sterke intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de maatschappelijke opgave en de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Actieve investering in ontwikkeling en opleiding
Er wordt structureel geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling, met toenemende aandacht voor het inzichtelijk maken van kennisbehoeften en het gericht ontwikkelen van medewerkers.

Versterkte organisatorische basis
De basis van de organisatie is de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt, onder andere door de opbouw van bedrijfsvoering.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Versterk structurele professionalisering en kennisborging
Zorg voor verdere structurele borging van kennis en ontwikkeling in processen en systemen, zodat de organisatie minder afhankelijk wordt van individuele medewerkers en er continu aandacht blijft voor het duurzaam verankeren van kennis en deskundigheid. Naast de verankering van de kennis is het ook zaak te sturen op de discipline om processen in de praktijk te volgen en gemaakte afspraken na te komen.

Ontwikkel uniforme inwerkprogramma's en loopbaanpaden
Richt eenduidige inwerkprogramma's over afdelingsgrenzen heen op en ontwikkel loopbaanpaden, zodat ontwikkeling van medewerkers organisatie breed wordt ondersteund en beter aansluit bij de groei en complexiteit van de organisatie.

Versterk strategisch leiderschap en prioritering
Ontwikkel het leiderschap verder richting strategische sturing, met nadruk op het maken van keuzes, prioritering en het aanbrengen van samenhang tussen de verschillende ontwikkelingen binnen de organisatie.

4. Uitvoering

De organisatie beschikt over inhoudelijk sterke medewerkers en levert kwalitatief goede prestaties, met name op complexe en specialistische milieudossiers. Daarnaast is geïnvesteerd in het verbeteren van de bedrijfsvoering, het structureren van processen en het vergroten van de transparantie richting deelnemers.

ODZL bevindt zich nog in een ontwikkelfase, waarin met name de onderliggende randvoorwaarden verdere versterking vragen. Aspecten zoals datakwaliteit, archivering, uniforme werkwijzen en prioritering zijn nog niet overal op het gewenste niveau. Hierdoor ontstaat variatie in uitvoering en wordt de voorspelbaarheid, consistentie en effectiviteit van het handelen van de organisatie beperkt.

Wat betreft de aanpak van Chemelot wordt geconstateerd dat wijzigingen in eigendomsverhoudingen van de op dit terrein gevestigde ondernemingen en overige ontwikkelingen het ODZL lastig maken om een goed overzicht te houden. De commissie heeft niet kunnen vaststellen welke actie ODZL heeft ondernomen om ervoor te zorgen dat dit overzicht toch wordt verkregen.

4.1 Kwaliteitsniveau

De omgevingsdienst levert inhoudelijk sterke prestaties, met name bij complexe dossiers en specialistische vraagstukken. De deskundigheid en betrokkenheid van medewerkers vormen een belangrijke kracht van de organisatie en dragen bij aan een kwalitatief goede uitvoering van taken. De organisatie voldoet naar verwachting aan de robuustheidscriteria en geldende wet- en regelgeving.

De organisatie is trots op de koploperpositie die ODZL landelijk inneemt in het project financiële zekerheidsstelling bedrijven. Voorts draagt de beschikbaarheid van een eigen laboratorium en gecertificeerde meetdienst bij aan een professionele dienstverlening.

ODZL is actief binnen de organisatiestructuur van de zes Seveso-diensten en vervult hierin een actieve rol bij de coördinatie en doorvertaling van landelijke afspraken naar de eigen organisatie.

De uniformiteit van de uitvoering is nog niet overal gegarandeerd. Uit een audit bij toezicht en signalen uit de praktijk komt naar voren dat de diepgang en scherpte van toetsing nog kan variëren en dat verschillen in prioritering invloed hebben op de uitvoering van werkzaamheden.
Verschillen in werkwijzen en toepassing van kwaliteitsnormen tussen teams en soms medewerkers onderling maken dat de voorspelbaarheid en uniformiteit van het handelen verder kan worden versterkt.

Bij de omgevingsdienst zijn procesbeschrijvingen en vormen van collegiale toetsing aanwezig. In de praktijk blijkt echter dat deze processen nog niet organisatiebreed uniform worden toegepast. Werkwijzen verschillen tussen teams en zijn niet altijd bekend of geborgd. Dit leidt tot variatie in uitvoering en beperkt de voorspelbaarheid en efficiëntie.

Daarnaast ontbreekt op onderdelen een integrale benadering over teamgrenzen heen. Dit belemmert samenwerking bij complexere opgaven. Afstemming over de teamgrenzen heen vindt nu vaak plaats op initiatief van de betrokken medewerkers. Op zichzelf is dat een groot goed, maar dit initiatief zou versterkt kunnen worden met structurele afspraken over uitwisseling van informatie en team-overstijgend overleg.

4.2 Digitalisering en inzet data

De omgevingsdienst beschikt over een functionerende digitale basis, met systemen zoals RxMission, MyForms en Power BI die worden ingezet voor dataverzameling, monitoring en rapportage. Deze systemen ondersteunen de uitvoering en dragen bij aan transparantie richting bestuur en deelnemers. Er is een BI-strategie welke wordt toegepast bij het project omgevingsdossiers. Daarnaast wordt data in toenemende mate gebruikt in voor nu nog voornamelijk kwantitatieve sturing en verantwoording. De inzet van dashboards biedt real-time inzicht in activiteiten, prestaties en inzet van middelen, wat een belangrijke stap is richting data gedreven werken. ODZL is zich bewust dat de kwaliteit en uniformiteit van data nog verdere ontwikkeling vragen. Datakwaliteit, volledigheid van dossiers en eenduidigheid in registratie vormen aandachtspunten die de betrouwbaarheid van informatie beïnvloeden.

De afhankelijkheid van de provincie voor ICT-infrastructuur beperkt de wendbaarheid van de organisatie bij het doorvoeren van verbeteringen en innovaties. Daar staat tegenover dat de provincie faciliteiten kan bieden die ODZL als kleine organisatie moeilijk kan realiseren.
De mate waarin medewerkers data en systemen uniform en optimaal benutten is nog wisselend.

4.3 VTH(A)-praktijk en LHSO

ODZL beschikt over de kennis en capaciteit om het VTH-instrumentarium toe te passen. Medewerkers zijn opgeleid en werken binnen de landelijke kaders, waarbij samenwerking met ketenpartners plaatsvindt bij toezicht en handhaving.

Bij de toepassing van deze instrumenten blijkt in de praktijk dat dit nog niet overal uniform en consistent is geborgd. Hoewel uitgangspunten zoals de Landelijke Handhavingsstrategie Omgevingsrecht (LHSO) bekend zijn, leidt dit niet automatisch tot een eenduidige toepassing in de dagelijkse praktijk. Ook de interne relatie met de (voornamelijk de Seveso-) boa’s kan worden verbeterd.

Uit casuïstiek blijkt dat de toepassing van LHSO en bijbehorende werkwijzen, zoals het vier-ogen-principe, nog niet in alle situaties structureel wordt gehanteerd. Dit kan leiden tot verschillen in aanpak en beïnvloedt de voorspelbaarheid en transparantie van het handelen.

De uitdaging ligt daarmee niet in het beschikbaar hebben van kennis en kaders, maar in het structureel verankeren en uniform toepassen hiervan in de uitvoering.

4.4 Capaciteit, middelen, transparantie en control

De groei van de omgevingsdienst naar circa 180 medewerkers en mogelijk meer in de toekomst brengt nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van capaciteit en sturing. De organisatie heeft te maken met een groot aantal gelijktijdige opgaven en ontwikkelingen, wat het maken van keuzes en prioritering complex maakt. Ondanks de krappe arbeidsmarkt weet ODZL de meeste vacatures goed in te vullen. Waar dit niet lukt, wordt gebruikt gemaakt van externe inhuur. Vele beleidsmatige ontwikkelingen worden ingevuld door middel van deze externe inhuur, hetgeen extra aandacht vraagt voor borging van opgedane kennis en ervaring.

De aansluiting tussen strategie, uitvoering en inzet van middelen vraagt nog verdere versterking. De relatie tussen begroting, werkprogramma en uitvoering is niet altijd volledig scherp, waardoor het lastig is om prioriteiten consistent door te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Daarnaast vraagt de combinatie van reguliere uitvoering en ontwikkelopgaven om een duidelijke balans en prioritering. Zonder scherpe keuzes bestaat het risico dat zowel de kwaliteit van uitvoering als de voortgang van verbeteringen onder druk komt te staan.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Sterke inhoudelijke uitvoering op complexe dossiers
De omgevingsdienst beschikt over deskundige medewerkers en levert kwalitatief goede prestaties, met name bij complexe en specialistische vraagstukken als bijvoorbeeld de financiële zekerheidsstelling.

Effectieve samenwerking in de uitvoering van toezicht en handhaving
De samenwerking op operationeel niveau met ketenpartners in toezicht en handhaving functioneert goed en draagt bij aan een effectieve uitvoering van taken.

Verbeterde transparantie en sturing
De inzet van dashboards en systemen heeft geleid tot meer inzicht in uitvoering en prestaties, wat de verantwoording en sturing versterkt.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Versterk de basis van de uitvoering (data, dossiers en archief)
Investeer in het structureel op orde brengen van datakwaliteit, dossiervorming en archivering, zodat de uitvoering kan steunen op betrouwbare en volledige informatie en de kwaliteit duurzaam wordt geborgd. En zorg dat ook alle medewerkers op een uniforme manier werken.

Borg uniforme toepassing van het VTH-instrumentarium (LHSO)
Zorg voor een consistente en organisatiebrede toepassing van LHSO en bijbehorende werkwijzen, zoals het vier-ogen-principe. Veranker deze in processen, werkinstructies en sturing, zodat de uitvoering voorspelbaar en eenduidig wordt.

Versterk sturing op prioritering en inzet van capaciteit
Maak scherpere keuzes in prioritering van werkzaamheden en zorg voor een betere balans tussen reguliere uitvoering en ontwikkelopgaven. Versterk de koppeling tussen strategie, werkprogramma en inzet van middelen, zodat capaciteit effectiever wordt ingezet.

5.Innoveren, Leren en Ontwikkelen

De omgevingsdienst bevindt zich in een fase waarin de focus verschuift van het op orde brengen van de basis naar verdere ontwikkeling, innovatie en het versterken van het lerend vermogen van de organisatie. In de afgelopen jaren is onder andere gewerkt aan het opstellen van een innovatieagenda, de ontwikkeling van een BI-strategie en de opbouw van een volwaardige bedrijfsvoeringsfunctie met aandacht voor data en informatiemanagement.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in leren en ontwikkelen via opleidingsprogramma's, traineeships en leiderschapsontwikkeling. Deze initiatieven vormen samen een basis voor verdere ontwikkeling van de organisatie.

5.1 Bronnen voor vernieuwing

De omgevingsdienst benut verschillende bronnen voor vernieuwing. Er wordt gebruikgemaakt van data en KPI's via dashboards die zowel intern (sturing) en extern (verantwoording) worden toegepast. Er zijn ongeveer acht dashboards voor teams op aanvraag gemaakt zoals voor energie en bodem. De BI-strategie en innovatiekalender zijn opgesteld. Binnen ODZL is innovatie vertaald naar vijf pijlers die richting geven aan de visie. Dit geeft meer duidelijkheid en richting en zorgt ervoor dat er minder 'brandjes geblust' hoeven te worden.

Ook externe bronnen spelen een rol zoals samenwerking met andere omgevingsdiensten en externe partners bijvoorbeeld op het gebied van RPA, AI en drones. RPA wordt bijvoorbeeld ingezet om de data in omgevingsdossiers op orde te krijgen en bewustzijn te genereren. Initiatieven zoals de innovatiekalender en pilots dragen bij aan het verkennen van nieuwe werkwijzen en technologieën.

5.2 Verbeterproces

ODZL heeft de aanbevelingen uit de visitatie van 2023 opgepakt en vertaald naar een ambitieus verbeterplan. Er is gestructureerd opvolging gegeven aan deze aanbevelingen. Datzelfde geldt voor de opbrengsten van het IBP VTH en de inzichten voortvloeiend uit de robuustheidsvereisten. Deze hebben geleid tot zichtbare verbeteringen in de organisatie, onder andere op het gebied van robuustheid, samenwerking en bedrijfsvoering.
Er lopen veel initiatieven en projecten naast elkaar, wat het overzicht en de samenhang beperkt. Het maken van keuzes en het prioriteren van verbeteringen wordt als uitdagend ervaren, mede door het grote aantal gelijktijdige ontwikkelingen kan de commissie niet altijd beoordelen of alles op een effectieve manier geïmplementeerd/gerealiseerd wordt. Er wordt hard gewerkt, maar er is onvoldoende tijd voor reflectie. Hierdoor wordt de PDCA-cyclus niet altijd volledig doorlopen, met name op het niveau van 'check' en 'act'.

5.3 Innovatie en Technologie

De omgevingsdienst heeft een duidelijke ambitie op het gebied van innovatie en technologie. Er is ongeveer 1% van het budget beschikbaar voor innovatie. Er wordt gewerkt met een innovatieagenda en er is aandacht voor ontwikkelingen zoals data-gedreven werken, automatisering (RPA), inzet van AI en technologische toepassingen in de uitvoering. Ook is er binnen het DB een portefeuillehouder innovatie, maar actieve betrokkenheid bij dit onderwerp kan worden vergroot. Communicatie over innovatie vindt eens in de drie weken plaats, waarbij projecten worden besproken en inhoud erbij wordt betrokken.

De aanwezigheid van systemen en data-infrastructuur biedt een belangrijke basis voor verdere innovatie. De inzet die momenteel gedaan wordt op innovatie lijkt echter vooral nog ingezet op het op orde brengen van de basisinformatie. Er wordt samengewerkt met andere omgevingsdiensten en partners om kennis en ervaringen uit te wisselen.

Er is nog geen sterke innovatiecultuur: data- en digitale vaardigheden zijn nog niet op het niveau om innovatie volledig te omarmen.
Daarnaast beperkt de afhankelijkheid van de provincie met betrekking tot ICT de snelheid waarmee innovaties kunnen worden doorgevoerd. Dit vraagt om bewuste keuzes in prioritering en inzet van innovatiekracht.

5.4 Mentaliteit

Binnen de organisatie is een duidelijke bereidheid aanwezig om te leren en te verbeteren. Medewerkers tonen betrokkenheid en staan open voor verandering, wat een belangrijke basis vormt voor een lerende organisatie.

Initiatieven zoals pilots, projecten en intervisie dragen bij aan het ontwikkelen van nieuwe inzichten en werkwijzen. Men is trots op de bereikte resultaten en er is vertrouwen in de verdere ontwikkeling van de organisatie. De nieuwe afdeling bedrijfsvoering ondersteunt de rest van de organisatie al wordt dat nog niet door iedereen zo ervaren.

De groei van de organisatie vraagt om meer ondersteuning door structuur in de aanpak van leren en ontwikkelen, zodat kennis en ervaringen beter worden gedeeld en benut.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Zichtbare ontwikkeling en verbeterkracht van de organisatie
De omgevingsdienst heeft de afgelopen jaren aantoonbare stappen gezet in ontwikkeling en verbetering, onder andere via het verbeterplan en de versterking van de organisatie.

Bereidheid om te leren en te ontwikkelen
Binnen de organisatie is een duidelijke motivatie aanwezig om te leren, te verbeteren en in te spelen op veranderingen.

Actieve samenwerking en benutting van externe kennis
De organisatie maakt gebruik van externe netwerken en samenwerking met andere omgevingsdiensten om kennis en ervaringen te benutten voor verdere ontwikkeling.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Breng samenhang en richting in innovatie en ontwikkeling
Ontwikkel een integrale en richtinggevende visie op innovatie en ontwikkeling, waarin prioriteiten worden gesteld en initiatieven met elkaar worden verbonden. Zorg dat deze visie aansluit op de maatschappelijke opgave en de strategische koers van de organisatie.

Versterk de borging van het verbeterproces in de PDCA-cyclus
Integreer verbeterinitiatieven structureel in de planning- en controlcyclus, zodat leren en verbeteren

onderdeel worden van reguliere sturing. Zorg voor duidelijke keuzes en prioritering in verbeteropgaven.

Versterk benutting van technologie en lerend vermogen
Investeer in de verdere ontwikkeling van data gedreven werken, data-geletterdheid en kennisdeling. Zorg dat innovatie en leren niet alleen plaatsvinden in projecten, maar structureel onderdeel worden van het dagelijks handelen binnen de organisatie.

6. Resultaten en effecten

De omgevingsdienst heeft in de afgelopen jaren duidelijke stappen gezet in het inzichtelijk maken van resultaten en het versterken van de sturing hierop. Met name op het gebied van operationele prestaties (kwantitatief en financieel) en transparantie richting deelnemers is vooruitgang geboekt. De organisatie beschikt over instrumenten en systemen waarmee inzicht wordt verkregen in activiteiten, prestaties en inzet van middelen.
De organisatie bevindt zich in een ontwikkelfase waarin de stap van sturen op output naar sturen op outcome en maatschappelijke effecten nog niet volledig is gerealiseerd. Hoewel de ambitie om deze ontwikkeling door te maken aanwezig is, blijkt dat de systematische koppeling tussen activiteiten, resultaten en maatschappelijke impact nog verder moet worden uitgewerkt.
Kenmerkend voor de huidige situatie is dat de organisatie goed zicht heeft op wat zij doet, maar dat het inzicht in wat dit oplevert voor de maatschappelijke opgave nog beperkt is. Hierdoor wordt het potentieel om strategisch te sturen op effecten en bij te sturen op basis van inzichten nog niet volledig benut.

6.1 Tevredenheid en percepties belanghebbenden

De relatie met deelnemers en bestuur is de afgelopen jaren zichtbaar versterkt en verbeterd. Overlegstructuren zijn verbeterd en dragen bij aan open communicatie, betrokkenheid en vertrouwen. Dit wordt door betrokkenen als positief ervaren en vormt een belangrijke basis voor samenwerking. Ten aanzien van het robuust worden, wordt de tevredenheid expliciet uitgesproken door leden van het bestuur (DB/AB).
Bij de casussen wordt geëvalueerd en dat heeft geleid tot een andere aanpak bij 'probleembedrijven'. Echter wordt de gekozen oplossing niet altijd aan het bestuur voorgelegd.
Het inzicht in de tevredenheid en perceptie van belanghebbenden wordt niet systematisch gemeten en gemonitord. Het huidige beeld is voornamelijk gebaseerd op ervaringen in de samenwerking en signalen uit overleg, en minder op gestructureerde en periodieke metingen.
Hierdoor ontbreekt op onderdelen een volledig en objectief beeld van hoe verschillende belanghebbenden de bijdrage van de omgevingsdienst ervaren. Dit beperkt de mogelijkheid om gericht te sturen op verbetering van samenwerking en dienstverlening.

6.2 Operationele resultaten

De omgevingsdienst beschikt over goede instrumenten om operationele resultaten inzichtelijk te maken. Dashboards bieden real-time inzicht in aantallen controles, uitgevoerde werkzaamheden en inzet van uren. Deze informatie wordt gebruikt voor monitoring van prestaties en ondersteunt de verantwoording richting bestuur en deelnemers. Opvallend is dat aan deelnemers alleen wordt gerapporteerd, maar dat de omgevingsdienst verantwoording aflegt aan het AB.
Wel blijkt dat er variatie bestaat in de uitvoering tussen teams en gemeenten. Verschillen in dossierkwaliteit, werkwijzen en naleving van afspraken leiden tot verschillen in prestaties en kwaliteit van uitvoering.
Daarnaast vraagt de groei van de organisatie en de afhankelijkheid van externe ICT-partijen om verdere versterking van governance en borging van data- en proceskwaliteit. Zonder deze borging blijft het risico bestaan dat verschillen in uitvoering blijven bestaan.

6.3 Tactische en strategische resultaten

Op tactisch en strategisch niveau zijn ontwikkelingen zichtbaar richting een meer geïntegreerde aanpak van de maatschappelijke opgave. Er is vooruitgang in de aansluiting tussen uitvoering, beleid en planning, mede door de ontwikkeling van financieringssystematiek en samenwerking met deelnemers en partners.
De vertaling van strategische doelen naar concrete resultaten en de doorwerking daarvan in de uitvoering is nog niet volledig uitgekristalliseerd. Beleidsontwikkeling, uitvoering en sturing lopen nog niet altijd in samenhang, waardoor het realiseren van strategische doelen complexer wordt.
Daarnaast vraagt het borgen van toekomstige ambities in beleid, strategie en uitvoering om meer samenhang en consistentie. Zonder deze samenhang bestaat het risico dat de organisatie vooral reactief opereert en minder gericht stuurt op lange termijn doelen.

6.4 Bijdrage aan of effect op maatschappelijke opgave

ODZL levert bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen zoals veiligheid, gezondheid en duurzaamheid in de leefomgeving. In de praktijk zijn voorbeelden zichtbaar waarin samenwerking met partners en inzet van expertise leidt tot verbeteringen in omgevingskwaliteit en risicobeperking.
Het inzicht in de daadwerkelijke maatschappelijke effecten van deze inzet is nog beperkt. De vertaling van output naar outcome en maatschappelijke impact is nog niet systematisch uitgewerkt en wordt nog niet structureel gemeten en geëvalueerd.
De begroting is gegroeid van 13,6 in 2022 naar 24,1 miljoen in 2026, om beter invulling te geven aan maatschappelijke opgaven.
Hierdoor is het lastig om expliciet te maken in hoeverre de activiteiten van de organisatie bijdragen aan de bredere maatschappelijke opgave en waar bijsturing nodig is.
De ontwikkeling van meetbare outcome-indicatoren en een expliciete koppeling tussen activiteiten, middelen en maatschappelijke effecten vormt een belangrijke volgende stap.

Sterke punten en verbetermogelijkheden:

Sterke punten

Sterke ontwikkeling in transparantie en inzicht in prestaties
De omgevingsdienst heeft stappen gezet in het inzichtelijk maken van kwantitatieve en financiële operationele prestaties en het versterken van de verantwoording richting deelnemers en bestuur.

Versterkte relatie met deelnemers en bestuur
De samenwerking met deelnemers en bestuur is verbeterd en wordt gekenmerkt door vertrouwen en open communicatie. Bestuur spreekt zich in positieve zin uit over de expertise van de dienst en zijn vermogen om als partner te opereren in het belang van een gezonde en veilige leefomgeving

Duidelijke ambitie richting sturen op maatschappelijke effecten
De organisatie heeft een expliciete ambitie om door te ontwikkelen van outputgericht naar effectgericht werken.

Ontwikkelpunten en aanbevelingen

Versterk systematisch inzicht in tevredenheid en perceptie
Ontwikkel en implementeer een structurele aanpak voor het meten en monitoren van tevredenheid van deelnemers, partners en andere belanghebbenden, zodat deze inzichten kunnen worden benut voor sturing en verbetering.

Maak de stap van output naar outcome en maatschappelijke effecten
Ontwikkel een systematiek voor het meten van maatschappelijke effecten, inclusief duidelijke outcome-indicatoren. Leg expliciete verbanden tussen activiteiten, middelen en beoogde effecten, zodat sturing op impact mogelijk wordt.

Versterk samenhang tussen strategie, uitvoering en resultaten
Zorg voor een duidelijke en consistente doorvertaling van strategische doelen naar tactische en operationele resultaten. Versterk de samenhang tussen beleid, uitvoering en monitoring, zodat de organisatie beter in staat is om gericht bij te sturen op het realiseren van maatschappelijke doelen.

Vervolgstappen

Omgevingsdienst NL verwacht van de dienst de volgende vervolgstappen ten aanzien van de opvolging van aanbevelingen:

- De directie agendeert het Visitatierapport binnen een redelijke termijn* in het DB, publiceert het meteen daarna op zijn website en stelt Bureau Omgevingsdienst NL daarvan in kennis;
- De directie stelt ter opvolging van de aanbevelingen een verbeterplan op. Geadviseerd wordt, dit plan gelijktijdig met het Visitatierapport in het DB te agenderen. In het verbeterplan wordt aangegeven welke verbeteracties in gang worden gezet, op welke wijze, met welke resultaatdoelen en binnen welke termijnen de verbeteringen worden doorgevoerd. Het plan geeft aan met welke frequentie de voortgang van de verbeteracties wordt gerapporteerd in het DB;
- Het verbeterplan wordt binnen 4 maanden na oplevering van het definitieve Visitatierapport vastgesteld door het DB en vervolgens direct gedeeld met Bureau Omgevingsdienst NL. De dienst verleent Omgevingsdienst NL toestemming om het verbeterplan op de website van Omgevingsdienst NL te plaatsen.
- In overleg wordt door het DB en de directeur van de OD in gezamenlijkheid besloten hoe en wanneer het visitatierapport en het verbeterplan wordt besproken in het AB.

* Drie maanden na oplevering van het definitieve Visitatierapport plaatst Omgevingsdienst NL het rapport op de website van Omgevingsdienst NL.

In het kader van de wet op de Gemeenschappelijke Regelingen geldt ook een actieve informatieplicht voor de ODZL. De ODZL kan dit benutten om raden en Staten te informeren.
Uitgangspunt voor de opvolging van de aanbevelingen is dat de verantwoordelijkheid ligt bij het DB/AB van de dienst.

Met bovengenoemde werkwijze beoogt Omgevingsdienst NL transparantie te borgen en betrokken partijen in het VTH-stelsel -waaronder Omgevingsdienst NL zelf- in staat te stellen om vanuit de eigen positie zich op de hoogte te stellen van de voortgang. Het geeft ook de mogelijkheid in gesprek te gaan over de verbeteracties en wie welke rol daarin heeft.

Omgevingsdienst NL stelt op basis van de visitatierapporten jaarlijks een ‘rode draden’ rapportage op. Middels deze rapportage worden de Staatssecretaris, het IPO en de VNG geïnformeerd over de resultaten van het afgelopen jaar. Aan het eind van de visitatieronde stelt Omgevingsdienst NL een rapport op over het resultaat van alle 26 visitaties.

Bij de volgende visitatie wordt de opvolging van de aanbevelingen c.q. uitvoering van het verbeterplan geagendeerd en besproken.

Bijlage 1 – Lijst van afkortingen

Afkorting	Betekenis
AB	Algemeen Bestuur
AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAG	Basisadministratie Adressen en Gebouwen
BANPD	BAN Personeelsdiensten
BBT	Beste Beschikbare Technieken
BG	Bevoegd Gezag
BI	Business Intelligence
BOA	Buitengewoon Opsporingsambtenaar
DB	Dagelijks Bestuur
GGD	Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
HR	Human Resources
IBP-VTH	Interbestuurlijk Programma Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
IPO	Interprovinciaal Overleg
KC	Kwaliteitscriteria
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
LHSO	Landelijke Handhavingsstrategie Omgevingsrecht
MBA	Milieubelastende Activiteit
MT	Managementteam
OD	Omgevingsdienst
ODNL	Omgevingsdienst Nederland
ODZL	Omgevingsdienst Zuid-Limburg
OR	Ondernemingsraad
POP	Persoonlijk Ontwikkelplan

PDCA	Plan-Do-Check-Act
P&C cyclus	Planning- en Controlcyclus
RO	Ruimtelijke Ordening
RPA	Robotic Process Automation
RUD	Regionale Uitvoeringsdienst
RWS	Rijkswaterstaat
SWOT	Strenghts, Weaknesess, Opportunities, Threats
TMA	Talenten Motivatie Analyse
UMIO	University of Maastricht Institute for Organisation Development
UUH	Uniform Uitvoerings- en Handhavingsbeleid
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
VTH	Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving
VTH(A)	Vergunningverlening, Toezicht, Handhaving en Advisering