

Bedrijfsplan Omgevingsdienst Twente

Van een netwerkorganisatie naar een GR Omgevingsdienst Twente

Versie concept definitief.

Inhoudelijke mutaties ten opzichte van versie AB 15 december zijn **geel** gemarkeerd.

Inhoud

1. Totstandkoming bedrijfsplan	4
2. Inleiding	5
2.1 Achtergrond en aanleiding	5
2.2 Totstandkoming van dit bedrijfsplan	5
3. Ambitie, missie en doelstellingen OD Twente	7
3.1 Korte schets regio Twente	7
3.2 Ambitie en profiel OD Twente	7
3.3 Missie van de OD Twente	9
3.4 Gewenste uitstraling van de OD Twente	9
3.5 Acht hoofddoelstellingen OD Twente	10
4. Taken OD Twente	11
4.1 Taken OD Twente	11
4.2 De Twentse norm	12
5. Bestuurlijke en ambtelijke aansturing	14
5.1 Bestuurlijke aansturing	14
5.2 Gemeenschappelijke regeling	14
5.3 Mandaat	15
5.4 Eigenaarschap en opdrachtgeverschap	17
5.5 Dienstverlening	17
6. Uitgangspunten inrichting OD Twente	19
6.1 Algemeen	19
6.2 Bedrijfscultuur	19
6.3 Sturingsfilosofie OD Twente	20
Indeling in afdelingen	21
Managementteam	22
Inrichting van de afdelingen	22
Senior medewerker	22

Inhoud

Resultaatverantwoordelijke teams	22
Randvoorwaarden	23
Accountmanagement-Relatiebeheer	24
6.4 Planning & Control cyclus	24
6.5 Huisvesting aanpassen	26
6.6 ICT	26
6.7 Inrichtingenbestand	29
6.8 Archivering	29
6.9 HRM en Personeel	29
6.10 Waarborgen integraliteit	30
7. Financiële aspecten	31
7.1 Uitgangspunten en begroting	31
7.2 Financiering	32
7.3 Ontwikkelingskosten	32
7.4 Transitie- en frictiekosten	32
7.5 Inverdienen in perspectief van een meerjarenbegroting	33
7.6 Opbouw eigen vermogen	33
7.7 Financiering van inputgericht naar outputgericht	33
8. Vervolgproces	34
8.1 Besluitvorming inzake GR en bedrijfsplan	34
8.2 Inrichtingsfase	34

1. Totstandkoming bedrijfsplan

In de eerste helft van 2016 is in een aantal sessies een eerste overzicht gemaakt van de (bestuurlijke) uitgangspunten voor het bedrijfsplan. Na veelvuldig overleg en diverse besprekingen is er begin 2017 een concept bedrijfsplan opgesteld dat in het overleg van de portefeuillehouders VTH is geaccordeerd en vrijgegeven voor behandeling in de colleges van de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel. Niet alle gemeenten konden instemmen met het voorliggende concept bedrijfsplan. Belangrijkste belemmeringen waren:

- Geen overeenstemming over het in te brengen takenpakket
- Nog te veel onzekerheden over de financiële gevolgen, incl. hoogte overhead
- Geen overeenstemming over het mandaat

Vervolgens is in het overleg van de portefeuillehouders VTH afgesproken dat het concept bedrijfsplan op de hiervoor vermelde punten nader uitgewerkt wordt en het besproken concept bedrijfsplan vooralsnog kader stellend is voor de inrichting van de ODT.

In mei 2017 is middels een wijziging van het besluit omgevingsrecht (bor) het verplichte basistakenpakket vastgesteld. Vervolgens zijn er 4 varianten uitgewerkt die aan het bestuur voorgelegd zijn ter besluitvorming. Op 6 oktober 2017 is de gemeenschappelijke regeling (GR) door alle deelnemers ondertekend en is ook afgesproken dat:

- Alle deelnemers het milieubrede takenpakket inbrengen.
- De operationele start van de ODT uiterlijk is op 1 januari 2019.
- De Twentse norm gelijk bij de start van de ODT ingevoerd wordt.
- Het aangepaste bedrijfsplan met financiële onderbouwing uiterlijk op 1 januari 2018 voorgelegd wordt aan het bestuur van de ODT en op voor 1 augustus 2018 de Twentse norm en de regels inzake de plaatsing van het personeel vastgesteld moeten zijn.

In het nu voorliggende bedrijfsplan zijn de besluiten van 6 oktober 2017 verwerkt en zijn ook andere zaken waarover afgelopen maanden bestuurlijk overeenstemming bereikt is verwerkt, o.a. de sturingsfilosofie en de uitkomst van de "inbesteding" van de huisvesting en piofachtaken.

Op 15 december 2017 heeft het AB dit bedrijfsplan voorlopig vastgesteld, waarbij is aangetekend dat in de ontwerpbegroting de verdeelsleutel nog tegen het licht wordt gehouden. Om deze reden is in deze versie de paragraaf 7.2 Financiering aangepast: voor de verdeelsleutel wordt verwezen naar te begroting. Overige aanpassingen betreffen uitsluitend layout en typefouten.

2. Inleiding

2.1 Achtergrond en aanleiding

Op 8 december 2015 heeft de Eerste Kamer het wetsvoorstel vergunningverlening, toezicht en handhaving (Wet VTH), de wijziging van de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo), onverkort aangenomen. Met deze wet is de wettelijke basis van het nieuwe VTH-stelsel verankerd. De wet is een aanpassing van de Wabo en regelt de randvoorwaarden voor gemeenten en provincies om tot een hogere kwaliteit van VTH te komen.

Het aannemen van de wet betekent dat de netwerk-RUD's zich uiterlijk 1 januari 2018 moeten hebben omgevormd tot een openbaar lichaam in de zin van Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). In september 2017 is bestuurlijk afgesproken dat er een bedrijfsplan opgesteld wordt gebaseerd op eerder vermelde uitgangspunten en de inbreng van taken volgens variant 4 (milieubreed).

Op basis van het bovenstaande is voorliggend bedrijfsplan uitgewerkt. Het bedrijfsplan bevat de bestuurlijk relevante thema's inzake de beoogde doelstellingen van de nieuw te vormen organisatie, de taken, formatie, financiën, bestuurlijke aansturing en mandatering, maar ook de uitgangspunten voor de verdere inrichting van de organisatie.

Het bedrijfsplan en de gemeenschappelijke regeling vormen samen de grondslag voor de bestuurlijke besluitvorming inzake de oprichting en de inrichting van de nieuw te vormen Omgevingsdienst Twente (hierna: OD Twente).

2.2 Totstandkoming van dit bedrijfsplan

Tijdens de bestuursvergadering d.d. 2 oktober 2015 is afgesproken dat er heldere uitgangspunten vastgesteld dienden te worden voor de omvorming van de netwerk-RUD naar de OD Twente met het openbaar lichaam als publiekrechtelijke basis. Dit heeft geleid tot een notitie met bestuurlijke uitgangspunten in februari 2016 op de volgende aspecten:

a. Doelstellingen OD Twente.

- De OD Twente is een gezamenlijke zelfstandige uitvoeringsorganisatie van de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel, heeft een eigen identiteit, waarvan medewerkers worden gezien als directe collega's.
- De gemeenten en provincie hebben een eenduidige lijn t.a.v. de kwaliteit op ten minste de taken die voor alle deelnemers uitgevoerd worden. Daarnaast levert de dienst aantoonbaar meer kwaliteit dan de som van de huidige organisaties samen.
- De OD Twente moet na twee jaar (dus ingaande vanaf het derde jaar) een efficiencyverbetering kunnen overleggen ten aanzien van de startsituatie. Dat wil zeggen het leveren van dezelfde productie tegen lagere kosten of het leveren van meer productie tegen gelijkblijvende kosten.

b. Karakter van de OD Twente en de inbreng van taken en formatie

- De OD Twente voert in opdracht van de deelnemers milieutaken uit. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van het VTH-beleid en de beslissingsbevoegdheid over het beleid blijft bij de individuele gemeenten en de provincie liggen, tenzij door de opdrachtgever(s) anders wordt besloten.
- Bij de start van de dienst worden afspraken gemaakt over het momentum om extra taken in te brengen.
- De input in de OD Twente bepaalt ook het trekkingsrecht aan uren. Per fte is dat 1.440 productieve uren op jaarbasis.
- De ervaring die is opgedaan binnen de huidige RUD Twente wordt meegenomen bij de vorming van de GR OD Twente.
- Het principe 'mens volgt werkt' geldt bij de vorming van de OD Twente.

c. Financiën

- De OD Twente start op basis van inputfinanciering, waarbij de budgetten van de in te brengen taken en fte worden ingebracht (primaire proces), vermeerderd met een opslag voor de formatieve en materiele overhead van de OD Twente, die zal worden uitgewerkt in een exploitatiebegroting.
- Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar outputfinanciering drie jaar na de start (dus ingaande vanaf het vierde jaar).
- De frictie- en desintegratiekosten komen voor rekening van de latende organisaties.

Bestuurlijke aansturing.

- Stemverdeling 'One man, one vote': In de GR OD Twente is afgesproken dat ieder lid van het AB één stem heeft.
- Er is geen sprake van overdracht van bevoegdheden (delegatie).
- Inzake de mandatering wordt geadviseerd om uit te gaan van een uniform mandaat en de taken in het kader van toezicht en enkelvoudige vergunning verlening volledig te mandateren en handhaving niet te mandateren.

Huisvesting.

- De medewerkers krijgen een standplaats die centraal is gelegen (Almelo), om elkaar daar te treffen, informatie uit te wisselen en elkaar te versterken. Naast deze vaste standplaats werkt een belangrijk aantal medewerkers op locatie (dus decentraal), in het veld en bij de gemeentehuizen (c.q. het provinciehuis).
- De OD Twente start met een maximaal overheadpercentage van maximaal 25% structureel van de totale formatie (dit betreft de formatieve overhead voor de PIOFACH-functies als percentage van het totaal aantal fte en is exclusief de materiele overhead, zoals huisvesting en ICT).
- De OD Twente betreft voor de benodigde PIOFACH-functies alleen een aantal sleutelfunctionarissen zelf aan. De andere functies worden vanuit elders betrokken, bij voorkeur bij een van de deelnemende organisaties. Sleutelfunctionarissen worden geselecteerd op kwaliteit. Wie de sleutelfunctionarissen zijn wordt bepaald in het sociaal plan. Voor de overige medewerkers is het principe 'mens volgt werk' van toepassing.

Bij het opstellen van het bedrijfsplan voor de OD Twente is de bestuurlijke uitgangspuntennotitie van februari 2016 leidend geweest, welke is besproken in de individuele colleges. Daarnaast is waar mogelijk gebruik gemaakt van het bedrijfsplan van de Omgevingsdienst IJsselland en nieuwe inzichten die zich in dit proces hebben voorgedaan.

In het bestuurlijk overleg portefeuillehouders VTH is het concept bedrijfsplan d.d. februari 2017 geaccordeerd en vrijgegeven voor bespreking in de colleges van de Twentse gemeenten en de provincie met het verzoek om in te stemmen met het concept bedrijfsplan. Omdat er in het voorliggende bedrijfsplan nog een aantal onzekerheden zaten, o.a. omvang takenpakket en omvang overhead, hebben niet alle colleges ingestemd met het bedrijfsplan. Met de vaststelling van de wijziging besluit omgevingsrecht (bor) en uitwerking van diverse inrichtingsvraagstukken zijn de belangrijkste onzekerheden ingevuld en zijn deze aspecten verwerkt in het nu voorliggende bedrijfsplan.

3. Ambitie, missie en doelstellingen OD Twente

3.1 Korte schets regio Twente

De OD Twente bestaat uit veertien gemeenten: Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand, Wierden en de provincie Overijssel.

De totale oppervlakte beslaat 1503,72 km² en Twente herbergt circa 620.000 inwoners.

Het werkgebied milieu beslaat een inrichtingenbestand van circa 18.500 bedrijven. De regio Twente vormt een van de vijf politiedistricten in Oost-Nederland. Het werkgebied van de OD Twente is congruent met de grenzen van andere samenwerkingsverbanden. Het werkgebied valt dan ook samen met dat van de Veiligheidsregio, het Waterschap Vechtstromen, de Regio Twente en de GGD. De OD Twente werkt waar nodig samen met bovengenoemde Twentse samenwerkingsverbanden.

3.2 Ambitie en profiel OD Twente

De deelnemende organisaties hebben een ambitie met de opzet van de OD Twente. Voortbordurend op de huidige ervaringen in de netwerksamenwerking willen de deelnemers een doorontwikkeling realiseren die het volgende mogelijk maakt:

- a. Door bundeling van menskracht en gerichte sturing: meer kwaliteit, slagkracht en continuïteit te realiseren in de uitvoering van de betreffende taken
- b. Meer professionele taakuitvoering in de richting van burgers en bedrijven

- c. Meer innovatie in de uitvoering op basis van inhoud (o.a. risicogericht toezicht) en techniek (o.a. ICT-ondersteuning)
- d. Meer specifieke deskundigheid te genereren op branches en thema's
- e. Meer actief te kunnen inspelen op ontwikkelingen zoals de komst van de nieuwe Omgevingswet en de implementatie van nieuwe Amvb's

Een aantal kernpunten omschrijft het profiel van de OD Twente. Deze kernpunten hebben betrekking op het takenpakket, bevoegd gezag en opdrachtgeverschap, formatie en bundeling van kennis en werkwijzen.

De OD Twente is een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie van de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel. Het is weliswaar een zelfstandige organisatie met een eigen identiteit, waarbij alle deelnemers mede-eigenaar zijn van de dienst. Maar de medewerkers van de dienst worden gezien als directe collega's die een deel van de uitvoering van de VTH-taken voor hun rekening nemen. Gezamenlijkheid met ieder een eigen rol en bijdrage. Interne scherpte over opdrachten en financiën is nodig, vanuit de gedachte dat gezamenlijkheid noodzakelijk is.

De OD Twente is een uitvoeringsorganisatie. Dat betekent dat zij zelfstandig geen beleid maakt. Het beleid wordt vastgesteld door de bevoegde gezagen, de gemeenten en de provincie, die daarmee hun eigen accenten leggen voor de lokale situatie. Gemeenten en provincie bespreken hun beleidsdoelstellingen met de OD Twente die vanuit haar taakveld en ervaring uitvoeringsgerelateerde aspecten inbrengt.

De OD Twente wordt in de basis opgezet voor de uitvoering van alle werkzaamheden m.b.t. vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van milieu en bodem. Daarnaast kunnen deelnemers facultatief taken inbrengen.

Dit betekent dat de OD Twente in opdracht van gemeenten en provincie de vergunningverlening¹, het toezicht en de handhaving verzorgt. De gemeenten en de provincie blijven wel bevoegd gezag en eerste aanspreekpunt voor de samenleving. Zij zijn samen eigenaar van de OD Twente, sturen deze samen aan en zijn tevens opdrachtgever. Ook blijven de gemeentelijke organisaties en de provincie als frontoffice fungeren voor burgers en bedrijven.

Tenslotte worden met het oog op succesvolle taakuitvoering frequent afspraken gemaakt over de opzet en de invulling hiervan.

Het wordt voor de OD Twente een complexe uitdaging om alle 15 opdrachtgevers vanaf de start tevreden te stellen met hoogwaardige dienstverlening, maatwerk waar nodig en een adequate informatievoorziening over output en financiën. De organisatie moet zowel qua mensen als met systemen op korte termijn een goed lopende organisatie worden en dat is een opgave. Om die reden is er op verschillende plaatsen in dit plan rekening gehouden met een opstartperiode van 2 jaar, waarin zowel het primaire proces als de bedrijfsvoering moet worden ingeregeld.

¹ Hierbij gaat het om voorbereiding van vergunningverlening bij meervoudige vergunningaanvragen en bij handhavingzaken

3.3 Missie van de OD Twente

Op basis van verschillende gesprekken zijn de missie, visie en kernwaarden van de organisatie bepaald.

Missie

Een veilige, gezonde omgeving voor alle inwoners in ons werkgebied. Dat is waar de Omgevingsdienst Twente uiteindelijk voor staat. Om dat te bereiken werken we intensief samen met tal van partijen.

Visie

De Omgevingsdienst Twente werkt aan optimale bescherming en duurzame benutting van de fysieke leefomgeving; veilig wonen, werken en leven.

- f. Voor bedrijven zijn we een deskundige gesprekspartner die zoekt naar mogelijkheden die ondernemers, binnen de regels, ruimte en kansen bieden. We zijn duidelijk over wat wel en niet kan, treden professioneel op waar dat nodig is en werken proactief aan duurzame ontwikkeling.
- g. Voor de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel streven we naar een excellente uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving. We vervullen de rol van zowel integraal als specialistisch adviseur en we zijn goed zichtbaar en direct benaderbaar.
- h. Ketenpartners ervaren ons als een betrouwbare en rolvaste organisatie, die transparant werkt, hoge kwaliteit biedt en vanuit een open overlegcultuur samenhang brengt in tal van regels en maatregelen.

Onze professionele medewerkers maken hierbij het verschil. Ze zijn deskundig, weten wat er speelt, werken continu aan de verbetering van de dienstverlening en zijn uitstekend bereikbaar en benaderbaar.

Kernwaarden

Voor de OD Twente zijn de volgende zes kernwaarden geformuleerd:

- Kwaliteit
- Deskundigheid
- Duidelijkheid
- Transparantie
- Betrouwbaarheid
- Nabijheid

3.4 Gewenste uitstraling van de OD Twente

In lijn met de ambities zoals hierboven geformuleerd willen de deelnemende organisaties iets uitstralen met de dienst.

De OD Twente is een professionele organisatie waar zowel burgers, bedrijven, eigenaren en andere overheden vertrouwen in hebben.

Medewerkers willen graag bij de OD Twente werken. Ze hebben goede mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen, hebben uitdagend werk en professionele collega's.

De OD Twente heeft een vernieuwend imago, is benaderbaar en er is sprake van een hoge bestuurlijke sensitiviteit.

Door burgers en bedrijven wordt de OD Twente ervaren als een adequaat verlengstuk van de gemeente en/of de provincie. Waarbinnen afspraken worden nagekomen, de dienstverlening hoog is en er binnen de wettelijke en beleidsmatige kaders zoveel mogelijk wordt meegedacht. Voor de ODT staat daarom klantvriendelijkheid hoog in het vaandel. Deze wordt ook gemeten.

3.5 Acht hoofddoelstellingen OD Twente

Op basis van het beoogde profiel en de daarbij behorende kernpunten zijn onderstaande concrete acht hoofddoelstellingen voor de OD Twente geformuleerd:

1. De OD Twente zorgt ervoor dat haar taakuitvoering voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen, onder voorwaarde dat zij daarvoor de bijbehorende financiële middelen krijgt;
2. De OD Twente levert meer kwaliteit dan de som van de huidige organisaties samen;
3. De OD Twente zorgt voor een zo eenduidig mogelijke taakuitvoering in de gehele regio, met maatwerkafspraken als het gaat om ambities en bestuurlijke keuzes van de individuele organisaties;
4. De OD Twente moet na twee jaar na haar datum van start (dus ingaande vanaf het derde jaar) een efficiencyverbetering kunnen overleggen ten aanzien van de startsituatie. Dat wil zeggen het leveren van dezelfde productie tegen lagere kosten of het leveren van meer productie tegen gelijkblijvende kosten.
5. De OD Twente zorgt voor brede ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers in termen van specialisatievorming en doorgroeimogelijkheden;
6. De OD Twente zorgt ervoor dat de specifieke expertise wordt geborgd en waar mogelijk verder wordt uitgebouwd.
7. De OD Twente draagt bij aan verdergaande innovatie in de aanpak en organisatie van de VTH-taken;

Om deze doelstellingen te kunnen realiseren is een organisatie nodig die in staat is om daadwerkelijk schaalvoordelen te realiseren. Daarnaast zal de organisatie nauw samenwerken met collega omgevingsdiensten, in het bijzonder die in IJsselland.

4. Taken OD Twente

4.1 Taken OD Twente

De OD Twente is een uitvoeringsorganisatie. Dat wil zeggen dat zij taken uitvoert ten behoeve van de deelnemende gemeenten en de provincie. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van het VTH-beleid en de beslissingsbevoegdheid over het beleid blijft bij de individuele gemeenten en de provincie liggen, tenzij door de opdrachtgever(s) anders wordt besloten.

De gemeenten en de provincie zijn op basis van de Wet VTH tenminste verplicht om het basistakenpakket in te brengen bij de nieuwe OD Twente. Op 11 juli 2016 is het besluit genomen tot wijziging van het Besluit omgevingsrecht ter verbetering van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Op 6 oktober 2017 is in het overleg van de portefeuillehouders VTH afgesproken dat de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel met ingang van 1 januari 2019 in elk geval de taken overeenkomstig variant 4 (milieu breed) voor uitvoering in te brengen bij de Omgevingsdienst. Dit pakket omvat in hoofdlijn de uitvoering van de volgende taken:

1. Vergunningen en meldingen
2. Toezicht en handhaving
3. Specialistisch advies m.b.t. externe veiligheid, afval, indirecte lozingen, bodem/bouwstoffen/water, geluid, luchtkwaliteit en asbest.
4. Facultatieve taken

De eerste 3 vermelde taken worden door alle bevoegde gezagen ingebracht, waarbij opgemerkt kan moet worden dat de provincie Overijssel overeenkomstig wettelijke vastgelegde afspraken meer taken inbrengt. Een aantal bevoegde gezagen brengen ook facultatief taken in. De hier beschreven taken betreft een structurele inbreng van de taak waaraan ook de inbreng van formatie gekoppeld is.

Een gedetailleerde beschrijving van de taken die voor alle deelnemers aan de GR uitgevoerd gaan worden is als bijlage opgenomen.

Voor de toedeling van de taken is ook uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Het bevoegd gezag blijft frontoffice, d.w.z. dat aanvragen, meldingen e.d. allemaal binnenkomen bij het bevoegde gezag. Het bevoegde gezag speelt de aanvraag, melding e.d. plus benodigde informatie, voor zover van toepassing, digitaal door naar de ODT of stelt deze digitaal beschikbaar.
- De archief functie blijft bij het bevoegde gezag. Het bevoegde gezag draagt zorg voor een actueel archief, het digitaal aanleveren van benodigde informatie, o.a. uit hun archief en de verwerking van nieuwe informatie in het archief.
- Bij meervoudige cases ligt het casemanagement bij het bevoegde gezag en bij enkelvoudige cases (alleen milieu) bij de ODT.

In onderstaand overzicht is per deelnemer aangegeven wat de omvang is van de primaire formatie die, volgens opgave van de deelnemer, gekoppeld is aan de taken die de deelnemer per 1 januari 2019 inbrengt. Ook de opgave van ICS is in het overzicht

opgenomen. Tevens is aangegeven wat de omvang is van de taken die facultatief ingebracht worden. Daarnaast is er voor procesondersteuning primaire proces 4 fte toegevoegd, omdat deze werkzaamheden niet of slechts deels meegenomen zijn bij de opgaven van de deelnemers.

	vergunningverlening	Specialisatie	Toezicht en handhaving	facultatief	totaal	<i>verdeelsleutel in procenten</i>
Almelo	3,00	1,89	4,78	0,85	10,52	<i>13,06</i>
Borne	0,35	1,29	1,73	0,00	3,37	<i>4,18</i>
Enschede	1,80	2,00	5,33	1,82	10,95	<i>13,59</i>
Haaksbergen	1,21	1,01	1,38	0,00	3,60	<i>4,47</i>
Hellendoorn	1,45	1,25	2,08	0,00	4,78	<i>5,93</i>
Hengelo	0,99	0,94	3,66	0,00	5,59	<i>6,94</i>
Hof van Twente	2,40	1,06	2,92	0,21	6,59	<i>8,18</i>
Losser	0,68	0,93	1,89	0,25	3,75	<i>4,65</i>
Oldenzaal	1,21	0,70	1,58	0,00	3,49	<i>4,33</i>
Rijssen-Holtén	1,35	0,90	1,91	0,23	4,39	<i>5,45</i>
Twenterand	1,83	1,16	2,67	0,00	5,66	<i>7,02</i>
Wierden	0,95	1,04	1,54	0,00	3,53	<i>4,38</i>
Overijssel	2,07	1,49	4,99	0,00	8,55	<i>10,61</i>
Noaberkracht	1,29	1,57	2,95	0,00	5,81	<i>7,21</i>
ICS					1,30	
procesondersteuning					4,00	
accountmanagement					1,25	
(vakinhoudelijke) coördinatie					2,00	
Totaal primair	20,57	17,23	39,41	3,36	89,12	

Tabel: omvang basistaken en facultatieve taken in fte.

De verdeelsleutel voor de verdeling van de kosten over de deelnemers aan de GR wordt bepaald op basis van de formatieve inbreng van de deelnemers. Zie bovenstaand overzicht.

4.2 De Twentse norm

De nu beschikbare formatie zoals deze voor elke deelnemer is geïnventariseerd vormt de basis voor de inbreng per deelnemende partij. De omvang van de beschikbare formatie varieert tussen de deelnemers. Gemeenten hanteren bij de taakuitvoering verschillende uitgangspunten en normen.

De variatie in de uitvoering van de wettelijke taken vindt zijn oorsprong in het verschil in benadering van maatgevende aspecten als de risicoanalyse en daaruit volgende prioritering. Daarbij komt dat er sprake is van verschillende locatie specifieke omstandigheden en verschillende bestuurlijke ambities.

Bij deze verschillen en omstandigheden moet worden gedacht aan het volgende;

- Verschillen in de kwaliteit per deelnemer in de uitvoering van de producten diensten catalogus;
- Verschillen in geraamde uren voor vergelijkbare taken;
- Verschillen per deelnemer in de wijze van handhaving in vergelijkbare situaties.

Voor 1 januari 2019 moet er een gezamenlijk uitvoerings- en kwaliteitsniveau worden gerealiseerd, gebaseerd op de wettelijke criteria en gezamenlijk bestuurlijk vastgestelde ambities: dit noemen we de Twentse norm. In deze Twentse norm wordt uitgewerkt welke inzet en welke kwaliteit per bedrijf wordt gerealiseerd volgens een gezamenlijk overeengekomen systematiek. Het invoeren van de norm kan ertoe leiden dat de dienst voor haar deelnemers duurder dan wel goedkoper wordt.

De ODT begeleidt het proces om te komen tot de Twentse norm. Daarnaast heeft de ODT op grond van opgedane ervaringen een nadrukkelijke adviesrol. De Twentse norm wordt in 2018 vastgesteld door het algemeen bestuur van de OD Twente, waarin de deelnemers vertegenwoordigd zijn.

5. Bestuurlijke en ambtelijke aansturing

5.1 Bestuurlijke aansturing

De bestuurlijke aansturing betreft primair de rol van de colleges van B en W en Gedeputeerde staten. Zij zijn de bestuurlijke eigenaar en bestuurlijk opdrachtgever. De rol van de gemeenteraden en de provinciale staten richt zich op de globale budgettaire kaders, de inhoudelijke beleidsdoelstellingen van de deelnemers op langere termijn en de controle daarop.

Het is aan de bestuurders en aan de directeur van de OD Twente om primair de colleges en GS actief te betrekken, zodat zij haar rol goed kan blijven uitvoeren en de gemeenteraden en provinciale staten optimaal kan informeren, zoals opgenomen in art. 21 van de GR.

Conform de Wet wordt voor de oprichting van de OD Twente een gemeenschappelijke regeling aangegaan door de colleges en GS

5.2 Gemeenschappelijke regeling

In de gemeenschappelijk regeling worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven van het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur en de voorzitter. Ook staan daarin de spelregels over het geven van inlichtingen en het afleggen van verantwoording tussen de ODT en haar bestuur aan de ene kant en de deelnemers aan de andere kant.

Verder staan daarin de afspraken over:

- Personeel (incl. directeur);
- Begroting en jaarrekening;
- Wijziging, toetreding, uittreding en opheffing van de regeling;
- Archivering en geschillen;
- Formele procedurele zaken.

In dit bedrijfsplan wordt niet verder inhoudelijk ingegaan op de Gemeenschappelijke regeling. Gemakshalve wordt verwezen naar deze regeling en de bijbehorende toelichting.

De Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Twente wordt aangegaan tussen de Colleges van Burgemeester en Wethouders (B&W) en Gedeputeerde Staten (GS). Dit heeft consequenties voor de kwalitatieve eisen aan de samenstelling van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur.

Samenstelling Algemeen Bestuur

Het algemeen bestuur staat aan het hoofd van het openbaar lichaam en is eindverantwoordelijk voor alles wat er binnen het openbaar lichaam gebeurt en legt hierover verantwoording af aan de deelnemers. Het bestuur van de OD Twente bestaat uit leden van de colleges van B&W en Gedeputeerde Staten. In de GR OD Twente is ervoor gekozen dat alle deelnemers met één lid vertegenwoordigd zijn in het algemeen bestuur van de OD Twente. Deze leden worden aangewezen in de eerste vergadering waarin de colleges in een nieuwe samenstelling bijeen zijn. Er kan een vacature ontstaan doordat een lid ontslag neemt of van rechtswege ophoudt lid te zijn. Wanneer er een vacature ontstaat, wijst het college van de betrokken deelnemer zo spoedig mogelijk een nieuw lid aan.

Samenstelling Dagelijks Bestuur

Het Dagelijks Bestuur van de OD Twente wordt bij de start gevormd door vijf leden, waaronder de voorzitter. De leden van het DB en de voorzitter worden door en vanuit het AB gekozen.

De GR OD Twente wordt na drie jaar geëvalueerd, op basis van deze evaluatie kan het AB besluiten het aantal leden van het DB terug te brengen naar drie. In het DB geldt zonder uitzondering het uitgangspunt van 'One man, one vote'. Daarbij is wel vereist dat minimaal meer dan de helft van het aantal leden aanwezig is.

De voorzitter is voorzitter van zowel het AB als het DB.

Stemverdeling en besluitvorming

Binnen de GR OD Twente is vastgelegd dat er wordt gewerkt volgens het principe 'One man, one vote'. Dit betekent dat ieder lid van het AB in de vergadering één stem heeft. De te nemen besluiten worden genomen met een gewone meerderheid, tenzij in de regeling anders is bepaald. In de GR OD Twente zijn uitzonderingssituaties benoemd, waarbij met een gekwalificeerde meerderheid van 75% wordt beslist. Deze uitzonderingssituaties (art 14 GR) zijn als volgt:

- a. Het besluit tot dat voor het nemen van een bepaald besluit een unanimititeit is vereist
- b. Het besluit tot het ontslag van een lid van het DB
- c. Het besluit tot de vaststelling van de bijdrageverordening
- d. Het besluit tot de vaststelling van de begroting
- e. Het besluit tot opheffing van de regeling
- f. Het besluit tot het wijzigen van de basistaken en de structureel facultatieve taken zoals genoemd in artikel 4 en 5 van de regeling
- g. Het besluit tot vaststelling van het liquidatieplan ex artikel 37
- h. Het besluit tot toetreding van een deelnemer, inclusief de toetredingsvergoeding
- i. Het besluit over de uittreedvergoeding van een deelnemer.

Tenslotte is voor een besluit tot wijzigen van de regeling unanimititeit vereist.

5.3 Mandaat

De gemeenten en provincie zijn en blijven het bevoegd gezag en behouden de bestuurlijke en politieke verantwoordelijkheid over de taken die de OD Twente op het

gebied van VTH uitvoert. De OD Twente, in casu de directeur, kan gemandateerd worden om namens het bevoegd gezag te handelen. Hieronder valt mandatering van bestuurlijke handhavingsbevoegdheden zoals oplegging van een last onder dwangsom, last onder bestuursdwang of intrekking van een vergunning of ontheffing.

Een van de doelstellingen van het Rijk bij de oprichting van omgevingsdiensten is het bereiken van een geobjectiveerde en gelijkgeschakelde handhavingsniveau in de regio's. Dat is de primaire doelstelling. Daarnaast draagt mandatering als een van de elementen bij aan een verbetering van de doelmatigheid als gevolg van standaardisering en harmonisering van processen. Bij een verregaande vorm van mandatering kan de OD Twente borgen dat er voor vergelijkbare delicten in principe dezelfde maatregelen worden genomen. De OD Twente hanteert in dit kader de Landelijke Handhavingsstrategie (hierna: LHS). Wanneer er geen sprake is van mandaat aan de OD Twente, is het van belang om te monitoren of er in de regio sprake is van gelijke behandeling op basis van de LHS.

Mandatering betreft geen overdracht van bevoegdheden (zoals bij delegatie). Bij het uitvoeren in mandaat hoort een hoge mate van bestuurlijke sensitiviteit. Dat wil zeggen dat de gemandateerde directeur tijdig en adequaat het bevoegd gezag betreft bij eventueel gevoelige casu. De directeur doet dat via overleg en via informatie.

Door het verlenen van mandaat door de deelnemers aan de directeur van de OD Twente is de Omgevingsdienst in feite een op afstand geplaatste afdeling van het bevoegd gezag. Voor het mandaat is uniformiteit in de mandaatverstrekking en een heldere formulering van wat het mandaat inhoudt, van belang om zo efficiënt mogelijk te kunnen werken.

Mandatering vraagt om vertrouwen van de deelnemers in de professionaliteit van de Omgevingsdienst.

Het is aan de deelnemers zelf om te kiezen of zij wel of geen mandaat verlenen en zo ja welke reikwijdte dat mandaat heeft.

Er wordt geadviseerd om inzake een mogelijke mandaatverstrekking zoveel mogelijk uniformiteit te kiezen. Verschillen in vormen van mandaat leiden tot verschillen in de uitvoering en tot inefficiënties.

Het bevoegd gezag kan het verstrekte mandaat te allen tijde weer intrekken.

Dit onderwerp was een van de belangrijkste discussiepunten geweest. Dat is begrijpelijk. Bij dit onderwerp conflicteren namelijk een aantal belangrijk beleidsuitgangspunten:

- Uniforme klantgerichtheid; is het voor de klant wel duidelijk voor welk product de ODT aan zet is en voor wat bij de gemeente ligt. De komst van de omgevingswet zet juist in op zoveel mogelijk 1 duidelijk lijn richting de klant, terwijl gemandateerde taken aan de ODT juist tot een versnipperd beeld leiden voor de klant;
- Integrale bestuurlijk verantwoordelijke en daarover verantwoording afleggen aan de gemeenteraad of GS, verhoudt zich moeilijk met een vergaande mandatering richting een ODT. Een autonoom in gang gezette handhavingsactie van de ODT kan voor de nodige bestuurlijk problemen binnen een gemeente zorgen;

- Een robuust mandaat aan de (directeur) van de ODT is gewenst om tot een kwalitatief tussen gemeente gelijkgeschakelde aanpak te komen. Het geeft de ODT positie. Daarnaast is het zeker een element dat leidt tot efficiënter werken van de ODT.

Dit alles overziende wordt voorgesteld om voor het verlenen van mandaat aan de directeur ODT uit te gaan van:

- Meervoudige vergunningverlening: geen mandaat. Omgevingsdienst stelt wel deelbeschikking op voor "milieu deel".
- Enkelvoudige vergunning verlening: volledige mandatering. Voor alle gemeenten geldt 1 klantbeeld, bestuurlijk risico's zijn beperkt en het geeft de ODT positie.
- Meldingen e.d.: volledige mandatering.
- Bij taken in het kader van toezicht: volledige mandatering. Dit voldoet aan een uniform klantbeeld en de risico's op bestuurlijk gebied zijn beperkt;
- Handhaving: geen mandaat
- Zienswijzen, bezwaar- en beroepsprocedures: geen mandaat. ODT brengt milieuaspecten in.

Ook bij mandaat geldt dat bij bestuurlijk gevoelige items en/of indien afgeweken wordt van vastgesteld beleid er altijd **vooraf** terug gekoppeld wordt naar het bevoegd gezag. Overigens blijft onverlet van kracht dat de individuele colleges bepalen welk mandaat aan de directeur van de ODT daadwerkelijk gegeven wordt.

5.4 Eigenaarschap en opdrachtgeverschap

De gemeenten en de provincies die de OD Twente aangaan zijn zowel eigenaar als opdrachtgever. Deze dubbele rol is soms complex.

Als eigenaar zijn de deelnemers gericht op ontwikkeling, continuïteit en een bedrijfs-economische stabiele situatie. Als opdrachtgever zijn de deelnemers gericht op een goede kosten-kwaliteit verhouding aan de hand van zakelijke en duidelijke afspraken. Daarnaast heeft de OD Twente tevens een rol als ketenpartner richting haar deelnemers, bijvoorbeeld waar het gaat om de komst van de Omgevingswet.

Het is gebruikelijk dat de leden van het AB vooral de eigenaarsrol invullen.

Hoe beter de deelnemers hun opdracht gevende rol organiseren, hoe beter zij de organisatie kunnen aansturen. Daartoe moeten binnen de gemeenten en provincie de opdrachtgeversrol richting de ODT op ambtelijk en bestuurlijk niveau helder en professioneel worden ingevuld. Zowel bij de OD Twente als bij het bevoegde gezag wordt een medewerker aangesteld die verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van een goede relatie tussen opdrachtgever en de OD Twente. Zie ook de sturingsfilosofie.

5.5 Dienstverlening

De OD Twente legt wederzijdse verwachtingen en afspraken vast in een dienstverleningsovereenkomst. Daarin staan de afspraken tussen de individuele deelnemers dan wel opdrachtgevers en de Omgevingsdienst. Daarin zijn ook de algemene leveringsvoorwaarden opgenomen.

In de jaaropdracht die elk jaar door de individuele deelnemer wordt vastgesteld staan de taken waarvoor de OD Twente voor het bevoegd gezag de uitvoering doet. Dit bepaalt de inrichting van de samenwerking tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Op basis van deze individuele jaaropdrachten maakt de ODT een jaarplan dat door het bestuur wordt vastgesteld.

Dienstverlening is meer dan alleen dienstverlening tussen ODT en gemeenten /provincie. Het gaat ook om dienstverlening tussen ODT en bedrijven. Hierover zijn in de missie voor de ODT ook de nodige uitspraken gedaan. Ook deze klantrelatie moet professioneel worden ingevuld, en worden getoetst.

6. Uitgangspunten inrichting OD Twente

6.1 Algemeen

Voorliggend hoofdstuk bevat de belangrijkste uitgangspunten voor de inrichting van de nieuwe organisatie. In de loop van 2017 zijn er meerdere afspraken gemaakt die betrekking hebben op de inrichting van de OD Twente. Deze zijn, voor zover relevant, in dit bedrijfsplan verwerkt.

6.2 Bedrijfscultuur

Professionaliteit OD Twente

De professionaliteit van een organisatie valt of staat met de professionaliteit van haar medewerkers. Zij zijn de dragers van de kennis en kunde die maken dat de OD Twente een meerwaarde heeft voor haar opdrachtgevers. Om dit te realiseren moet de organisatie haar medewerkers voorzien van een aantal randvoorwaarden:

- a. Verantwoordelijkheid geven
- b. Heldere doelen stellen met meetbare resultaten
- c. Goede rechtspositie en werkomstandigheden bieden
- d. Ontwikkelkansen bieden

De goede rechtspositie van de medewerkers is via een op te stellen arbeidsvoorwaardenregeling geborgd. Een goede planning en control cyclus en inspirerend leiderschap moeten de overige randvoorwaarden faciliteren. Inspirerend leiderschap creëert een veilige werkomgeving waar medewerkers open en respectvol met elkaar omgaan. Daarbij worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd, is de organisatie zo plat mogelijk en krijgen medewerkers voldoende scholings- en ontwikkelingskansen aangeboden om hun professionaliteit te behouden en te laten groeien.

Voor het realiseren van de beoogde professionaliteit moet de OD Twente een voldoende zelfstandige rol krijgen in de processen van vergunningverlening, toezicht en handhaving en de ontwikkeling daarvan. Daarnaast moet zij voldoende middelen tot haar beschikking hebben voor vorming, training en opleiding.

Houding medewerkers richting klanten en opdrachtgevers

Een organisatie die doelgericht en resultaatgericht is, die medewerkers verantwoordelijkheden geeft en ruimte biedt voor ontwikkeling, heeft medewerkers nodig die hiermee om kunnen gaan. Medewerkers die weten hoe ze met zowel de vrijheid als de verantwoordelijkheden om moeten gaan. En daarnaast hoe zij zich ten opzichte van de klant, leidinggevenden en hun collega's dienen op te stellen. Concreet houdt dit voor medewerkers het volgende in richting haar klant en opdrachtgever:

- a. medewerkers zijn klantvriendelijk en flexibel in hun inzet. Ze zijn immers in dienst van de OD Twente en krijgen met meerdere klanten/opdrachtgevers te maken. Ze gaan daar professioneel mee om;
- b. medewerkers hebben gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen en weten wat speelt in de politiek;
- c. medewerkers zijn servicegericht naar de klant en opdrachtgever;
- d. medewerkers voorzien het bestuurlijk gezag van objectief en professioneel advies;
- e. medewerkers zijn omgevingsbewust en verdiepen zich in wat er lokaal bij de deelnemers speelt.

Houding medewerkers binnen de OD Twente

De verhoudingen tussen medewerkers zijn van groot belang. Zij werken in een team binnen een aantal duidelijk gestelde kaders. Binnen deze kaders hebben medewerkers alle ruimte en worden zij gestimuleerd om mee te denken over efficiënter en effectiever werken, verdere ontwikkeling van de dienstverlening en kwaliteitsverbetering. Concreet betekent dit het volgende voor de houding van de medewerkers richting collega's:

- a. medewerkers zijn collegiaal, behandelen elkaar met respect en spreken elkaar aan op ieders verantwoordelijkheid;
- b. medewerkers denken mee over innovaties en kostenbesparingen en ontwikkeling in dienstverlening.
- c. De medewerkers zijn integer. Ze leggen hiervoor de eed of gelofte af.

Het gevoel is dat samen wordt gewerkt aan verbetering van het leefmilieu in de regio. Men is in dienst van de OD Twente en niet (meer) van de gemeente of de provincie. In de interne organisatie van de OD Twente is hiermee rekening gehouden. Men stelt kennis en kunde ten dienste van alle opdrachtgevers. De OD Twente stimuleert het informele karakter en de collegialiteit door met enige regelmaat activiteiten naast het werk te organiseren of te stimuleren. Door hun inbreng in het wel en wee van de OD Twente goed te organiseren, creëert de OD Twente betrokkenheid van haar medewerkers.

Zorg van de ODT voor de medewerkers

De medewerkers van de ODT kunnen worden geconfronteerd met tegenstrijdige belangen, vervelende toezichtsituaties en eventueel zelfs met agressie. Als werkgever heeft de ODT hier een belangrijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de medewerkers goed zijn geschoold en goed worden begeleid.

6.3 Sturingsfilosofie OD Twente

Om de rol van de ODT zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen is ervoor gekozen om zelforganisatie en resultaatgerichtheid als uitgangspunten te benoemen voor de nieuwe organisatie. Hierbij wordt een juiste balans gezocht tussen sturen (kaders stellen, resultaten/output benoemen, grenzen aangeven) en ruimte geven (delegeren, zelforganisatie, eigen verantwoordelijkheid nemen). Ook is er aandacht voor de noodzakelijke randvoorwaarden om medewerkers zich goed te kunnen laten ontwikkelen.

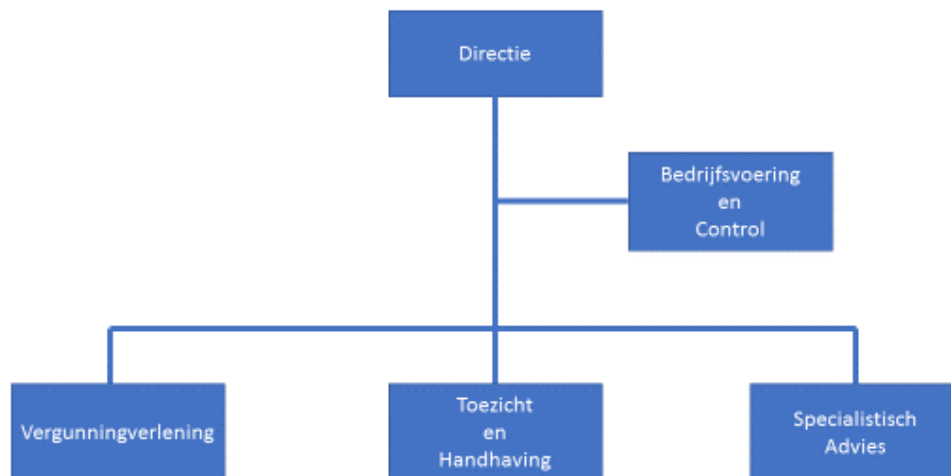
Indeling in afdelingen

Bij de organisatorische inrichting van de Omgevingsdienst gaan wij uit van een *procesgerichte* sturing waardoor een optimale aansluiting op de processen van de opdrachtgevers en klanten van de ODT mogelijk wordt. Inhoudelijk ligt het zwaartepunt van de werkzaamheden van de ODT bij de kernprocessen Vergunningverlening en Handhaving. Vanuit het principe van functiescheiding tussen de ODT kernprocessen is het eveneens gewenst deze scheiding organisatorisch door te voeren. De aan de verschillende processen verbonden medewerkers dienen synergie te bereiken door optimaal samen te werken.

Deze processturing als leidend beginsel is eveneens in gebruik bij andere Omgevingsdiensten en bestaande Milieudiensten.

De ODT kent de volgende afdelingen:

- 1) Vergunningverlening, inclusief meldingen
- 2) Toezicht & Handhaving
- 3) Specialistisch Advies
- 4) Bedrijfsvoering & Control



Uitgangspunten bij de gekozen hoofdstructuur zijn:

- Eenhoofdige leiding, de directeur
- De organisatie kent twee hiërarchische lagen
- Afdelingshoofden geven leiding aan hun afdeling en hebben zitting in het MT.
- Het MT ondersteunt de directeur bij de ontwikkeling en sturing van de organisatie.
- Integraal management: de afdelingshoofden zijn niet alleen verantwoordelijk voor alle aspecten van hun organisatorische eenheid, maar als MT-lid ook voor het gezamenlijk resultaat en de onderlinge samenwerking.

Managementteam

Het managementteam bestaat uit de directeur (voorzitter), het afdelingshoofd Vergunningverlening, het afdelingshoofd Toezicht en Handhaving, het afdelingshoofd Specialistisch Advies en het afdelingshoofd Bedrijfsvoering en Control. De leden van het managementteam zijn ieder verantwoordelijk voor de resultaten van hun eigen afdeling en dragen daarnaast gezamenlijk met de directeur verantwoordelijkheid voor de resultaten van de ODT. De directeur is eerstverantwoordelijke en legt op zijn beurt verantwoording af aan het Dagelijks Bestuur van de ODT.

Inrichting van de afdelingen

Bij de inrichting van de afdelingen hanteren we de volgende principes:

Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het resultaat van zijn afdeling. Bij de aansturing van zijn medewerkers wordt hij ondersteund door senior medewerkers die de dagelijkse vakinhoudelijke sturing verzorgen. Daarnaast wordt gewerkt in resultaatverantwoordelijke teams (max. 15 medewerkers), waarbij ieder team verantwoordelijk is voor de te behalen resultaten. Het management stelt zich daarbij coachend en faciliterend op.

Senior medewerker

Per team is er één senior medewerker voor de medewerkers aanspreekpunt voor vakinhoudelijke zaken, die het afdelingshoofd ondersteunt bij de aansturing en het team coacht bij de ontwikkeling van het zelf organiserend vermogen. Voor deze rol wordt gemiddeld 0,2 fte per 10 fte aan medewerkers beschikbaar gesteld. Deze rol van senior medewerker wordt in elk geval noodzakelijk geacht als hulpstructuur voor de eerste twee jaar na de start van de Omgevingsdienst. Achterliggende gedachte is dat er een grote opgave op het gebied van begeleiding en ontwikkeling van medewerkers en gewenste cultuuromslag. Na 2 jaar zal een evaluatie plaatsvinden, waarbij nagegaan zal worden of deze rol nog nodig is.

Resultaatverantwoordelijke teams

De teams zorgen zelf, binnen gestelde kaders, voor de organisatie van het werk binnen hun (kern)proces en het realiseren van de afgesproken resultaten. De teams krijgen veel vrijheid om hierbij naar eigen inzicht te handelen. Het management stelt zich ten doel zo goed mogelijk te coachen en de teams op verzoek met instrumentarium, etc. te faciliteren. Alle relevante bedrijfsinformatie wordt beschikbaar gemaakt en is toegankelijk voor de hele organisatie. Er is ruimte voor initiatieven, het 'hoe' hebben de teams in eigen hand. Teams identificeren hun eigen hulpvragen en organiseren die ondersteuning zoveel mogelijk zelf. Er bestaan verschillende rollen binnen het team, die gezamenlijk door het team worden vastgesteld. Denk hierbij aan thema's als werkverdeling, kwaliteitsborging-leercirkels, relatiebeheer op dossierniveau, voorbereiding overleg en bijvoorbeeld vervanging bij ziekte.

De medewerkers zijn gezamenlijk, als team, verantwoordelijk voor het realiseren van het afgesproken resultaat. Leidinggevend en medewerkers maken resultaatafspraken die worden besproken, vastgelegd en gevolgd in een cyclus van gesprekken. De medewerkers in de teams werken resultaatgericht en het team krijgt daarbij het vertrouwen van de leidinggevende. Vanzelfsprekend leggen de teams (periodiek) verantwoording af over de behaalde resultaten.

Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarde voor het ontwikkelen naar de hierboven beschreven organisatie betreft het leiderschap. De stijl van leidinggeven door het managementteam is van cruciaal belang voor het slagen van deze missie.

Het leiderschap van directeur en managers kenmerkt zich door coachen, inspireren, delegeren en faciliteren. Zelforganisatie faciliteren van medewerkers betekent dat er duidelijke kaders gesteld worden met betrekking tot de gewenste resultaten, het *wat*. Het *hoe te komen tot deze resultaten* wordt in vertrouwen aan de medewerkers zelf overgelaten. Medewerkers zullen nauw betrokken worden bij het maken van resultaatafspraken, het inrichten van de ODT (kern)processen en kwaliteitshandboeken. Hier hoort ook bij dat er volledige transparantie is over de mate waarin gemaakte afspraken gerealiseerd worden.

Hierin past ook Het Nieuwe Werken. Voor HNW wordt binnen de ODT de volgende definitie gebruikt: '*De medewerker wordt, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en de vrijheid gegeven te bepalen: hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie hij of zij werkt*'.

HNW stelt ook *eisen aan de omgeving* waarbinnen gewerkt wordt;

- Tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken
- Goede bereikbaarheid voor klanten en collega's
- Beschikbaarheid van informatie voor medewerkers en klanten
- Beschikbaarheid van medewerkers
- Digitaal competente medewerkers en leidinggevenden
- Plan- en projectmatig kunnen werken

Ontwikkeling medewerkers

Zelforganisatie, klantgerichtheid en Het Nieuwe Werken vragen een cultuurverandering van alle betrokkenen. Hier hoort een permanente scholing en coaching bij. Bij de start van de ODT zal hieraan extra aandacht worden gegeven.

Staf en Ondersteuning

De PIOFACH taken zullen zoveel als mogelijk betrokken worden bij de gastheerorganisatie. Een aantal sleutelfunctionarissen vallen onder de directe aansturing van de ODT (afdelingshoofd Bedrijfsvoering en Control).

directiesecretaris	1 fte
secretaresse	2 fte
HRM adviseur	1 fte
Adviseur kwaliteit en processen	1 fte
Informatiemanager	1 fte
Medewerker gegevens beheer	1 fte
Planner	1 fte
Communicatie adviseur	1 fte
Bedrijfsjurist	<u>0,5 fte</u>
Totaal	9,5 fte

Accountmanagement-Relatiebeheer

De Omgevingsdienst Twente is nauw verbonden met de deelnemende partners, waar de dienst op verschillende manieren mee samenwerkt. De deelnemende partners zijn tegelijkertijd *eigenaar*, *opdrachtgever* en *ketenpartner*. Het Algemeen Bestuur en het dagelijks bestuur van de Omgevingsdienst Twente bestaat uit portefeuillehouders van de colleges van de deelnemende partners en richt zich op de eigenaarsrol. Ze zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de ODT en de continuïteit van de organisatie. De individuele colleges (bevoegd gezag) zijn formeel opdrachtgever en bepalen wat de ODT uitvoert. De medewerkers van de bevoegde gezagen werken nauw samen met de medewerkers van de Omgevingsdienst vanuit de rol van ketenpartner in een proces. Deze laatste rol kan samenvallen met de opdracht gevende rol.

Vanuit beide kanten wordt structureel aandacht besteed aan de samenwerking. Structureel en incidenteel vindt er overleg plaats. Ieder vanuit zijn/haar eigen rol en taak. Naast de vaste overlegstructuur zal er regelmatig (informeel) contact zijn tussen de collega's. Bij de ODT onderhouden de directeur en de afdelingshoofden m.n. op strategische en tactisch niveau overleg met de bevoegde gezagen/opdrachtgevers. Daarnaast zal per bevoegd gezag/opdrachtgever een senior medewerker aangewezen worden voor het meer operationele relatiebeheer (primaire proces/cases). Er wordt voorts nog vanuit gegaan dat hiervoor 1,25 fte aan extra inzet vereist is.

Het is wenselijk dat aan de kant van het bevoegde gezag/opdrachtgever het relatiebeheer gespiegeld wordt.

6.4 Planning & Control cyclus

Om verantwoording af te leggen over het al dan niet halen van afgesproken doelen, te evalueren en beleidsbijstellingen uit te voeren is het van belang om een jaarlijkse planning en control cyclus (P&C cyclus) te volgen. Tot de P&C cyclus behoort zowel de financiële sturing en verantwoording als de inhoudelijke kwaliteitssturing en verantwoording. Een geïntegreerde opzet draagt bij aan een evenwichtige afweging tussen kosten en kwaliteit.

Het inrichten van de interne P&C cyclus gebeurt conform de bepalingen over de begroting en de jaarrekening uit de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Deze bevat enkele dwingende procedures en termijnen over de begrotingscyclus van de regeling. Het doel is om de invloed van de gemeenteraden en de provinciale staten op de ge-

meenschappelijke regelingen te borgen. De kern van deze bepalingen is dat de raden en staten steeds in een vroegtijdig stadium rekening kunnen houden met de beleidsvoornemens van de GR en de verwachte hoogte van de bijdrage aan de GR voor het volgende jaar.

Procescriteria BIG-8 cyclus

Het Besluit Omgevingsrecht (Bor) stelt eisen aan de beleidscyclus van een professionele VTH organisatie, de zogenaamde BIG-8 cyclus. Het realiseren van een sluitende BIG-8 cyclus is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de OD Twente en haar deelnemers. In deze cyclus wordt onderscheid gemaakt tussen beleid en uitvoering. De deelnemende gemeenten en de provincie blijven bij de oprichting van de OD Twente bevoegd gezag voor zowel beleid als uitvoering. Dit betekent dat het beleid wordt gemaakt door het bevoegd gezag en de uitvoering hiervan is belegd bij de omgevingsdienst.



De gemeente stelt beleid op, op basis waarvan de omgevingsdienst haar strategieën en werkwijzen voor de taakuitvoering bepaalt. De OD Twente levert op haar beurt middels jaarlijkse evaluatie input voor de periodieke evaluatie van de deelnemers. Waarbij de deelnemers het naleefgedrag evalueren en prioriteiten en doelen eventueel kan bijstellen. Daarbij is het van belang dat het uitvoeringsprogramma, de naleefstrategieën en het jaarverslag wat de OD Twente opstelt, door het bevoegd gezag moeten worden vastgesteld.

Meerjaren cyclus

De cyclus bestaat uit een meerjarige en een jaarlijkse cyclus, waarbij de meerjarige component (vier jaren, met jaarlijkse bijstelling) bestaat uit de volgende richtinggevende documenten:

- a. Nota met daarin beschreven waar de OD Twente voor staat, voorzien van een lange termijn visie, missie, ambitie, en positionering van de organisatie.
- b. Meerjarenperspectief met daarin inhoudelijke doelstellingen voor de lange termijn. Hierin is tevens beschreven hoe deze doelstellingen bijdragen aan de ambities van de organisatie en hoe de OD Twente deze doelstellingen wil realiseren.
- c. De algemene leveringsvoorwaarden van de ODT als basis voor het jaarplan.

Jaarlijkse cyclus

De jaarlijkse cyclus bevat de volgende documenten:

- a. Kadernota met beleidsinhoudelijke en financiële kaders: Hierin worden enerzijds de ontwikkelingen weergegeven die kunnen leiden tot wijziging van de bedrijfsvoering en/of in de producten en diensten die de OD Twente levert. Anderzijds wordt in de financiële kaders ingegaan op de ontwikkelingen met betrekking tot indexering, tarieven en andere relevante financiële ontwikkelingen.
- b. Producten- en dienstencatalogus (PDC): hierin zijn alle producten en diensten beschreven die de OD Twente voor haar deelnemers uitvoert, voorzien van aantallen/uren en tarieven.
- c. Begroting: In de begroting wordt op basis van de overige P&C documenten een inschatting gemaakt van de uit te voeren werkzaamheden voor de deelnemers en deze wordt vertaald naar de exploitatie van de OD Twente. De begroting geeft inzicht in de te verwachten kosten en opbrengsten voor het komende jaar (en de drie daarop volgende jaren).
- d. Jaarplan: in dit plan worden de afspraken tussen de OD Twente en haar deelnemers vastgelegd voor de uitvoering van de overeengekomen taken. Per deelnemer wordt in een jaarplan op productniveau weergegeven welke en hoeveel producten er afgenomen worden in het komende jaar op basis van de PDC en de begroting.

6.5 Huisvesting aanpassen

Voor de huisvesting en levering van pofach-taken is een investingsprocedure gevolgd. De gemeente Almelo (Stadhuis) is als meest gunstige aanbieder uit de bus gekomen. Met de gemeente Almelo wordt hun aanbieding uitgewerkt in een dienstverleningsovereenkomst en een service level agreement. Naast de huisvesting in het Stadhuis van de gemeente Almelo is er decentrale huisvesting bij elke deelnemer (norm 2 werkplekken per deelnemer). De kosten van decentrale huisvesting worden niet meegenomen in de begroting van de ODT. In het bedrijfsplan wordt ervan uitgegaan dat er voor de decentrale huisvesting geen kostenverrekening met de 15 partners plaatsvindt.

6.6 ICT

ICT is een cruciaal onderdeel van het functioneren van de omgevingsdienst. De omgevingsdienst zal een organisatie zijn, waarbij het verwerken van informatie een van de meest voorkomende taken zal zijn. Een goede ondersteuning in de vorm van automatisering is daarom noodzakelijk en randvoorwaardelijk voor de omgevingsdienst.

In de afgelopen maanden is een mogelijke informatie-architectuur uitgewerkt. Deze architectuur kent een aantal oplossingsrichtingen voor de implementatie. Bij de uitwerking van de architectuur zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Aansluiten op wat in gebruik is bij de deelnemers. Keuzes voor Informatievoorzieningen bij de omgevingsdienst volgen de voorzieningen bij de deelnemers. Daarnaast wordt aangesloten bij het besluit van alle deelnemers om dezelfde VTH-applicatie te gebruiken.
- In de modellering van de primaire processen wordt uniformiteit nagestreefd met alle deelnemers.
- Tijds- en plaats onafhankelijk werken

- Harmonisatie, digitaal informatiebeheer en zaakgericht werken zijn zowel voorwaarden als uitgangspunten voor de inrichting van de ICT en de aansluiting daarvan op de frontoffices van de deelnemers.
- Vanaf de start van de omgevingsdienst worden dossiers, zowel voor primair proces als ondersteunende processen, op een archiefwaardige (conform archiefwet) manier digitaal opgeslagen bij de omgevingsdienst.
- Bevoegd gezag is zorgdrager voor het archief van het primaire proces.
- ICT-Voorzieningen worden zoveel mogelijk uitbesteed bij een deelnemende partij als onderdeel van de PIOFACH investering
- Digitaal communiceren: Met klanten (burgers, bedrijven, overige ketenpartners) en opdrachtgevers (gemeente, provincie) wordt als norm digitaal en beveiligd gecommuniceerd, zowel over de inhoud van het zaakdossier als over de status van het proces. (Door initiator gekozen kanaal wordt gevolgd in verdere proces)
- E-overheid: de omgevingsdienst gebruikt de landelijke bouwstenen, standaarden en beveiligingseisen van de e-overheid.
- Geen maatwerkoplossingen: Gebruiken wat beschikbaar en bewezen is in de markt. Hergebruik gaat voor standaard, standaard gaat voor maatwerk.
- Informatiebeveiliging staat centraal. Oplossingen dienen te voldoen aan geldende beveiligingsrichtlijnen van de overheid en aan wetgeving op het gebied van privacy en datalekken.
- Digitaliseren buiten de opdracht: Het digitaliseren van bestaande papieren archieven bij de opdrachtgevers (gemeente, provincie) valt buiten de scope van de opdracht van de werkgroep ICT Twente i.o..

Met de uitgangspunten als start zijn in de architectuur de verschillende componenten uitgewerkt die gerealiseerd moeten worden, waarbij een driedeling gemaakt is voor de realisatie. De driedeling is gekozen vanwege de samenhang en om het aantal toeleveranciers beperkt te houden. De driedeling bestaat uit:

1. Basisvoorzieningen werkplek en PIOFACH-taken
2. Basisvoorzieningen primair-proces
3. Overige componenten

6.6.1 Basisvoorzieningen en PIOFACH-taken

Om alle medewerkers die werkzaam zijn binnen de OD Twente efficiënt te ondersteunen in hun werkprocessen, is een basis werkplekautomatisering een vereiste. Hieronder wordt een laptop en/of een tablet verstaan met daarop aanwezig de toepassingen binnen Microsoft Office365 zoals Word, Excel, PowerPoint, email, agendabeheer en contactinformatie. De laptop wordt zo ingericht dat er tijds- en plaats onafhankelijk gewerkt kan worden.

Naast de computersystemen is randapparatuur benodigd om documenten te printen en/of te scannen en zijn telecommunicatievoorzieningen noodzakelijk. Dit geheel wordt gerealiseerd vanuit een Office365 gedachte en afgenomen van Gemeente Almelo. Aanvullend aan de kantoorautomatisering wordt van de Gemeente Almelo diverse diensten afgenomen voor de uitvoering van benodigde PIOFACH-taken. De hierbij behorende ICT-voorzieningen worden ook geleverd door Almelo.

6.6.2 Basisvoorzieningen Primair Proces

Zaakgericht werken vormt de basis voor de uitwerking van de benodigde ICT voor de OD Twente. Het zaakgericht werken gaat hand in hand met het uitgangspunt digitaal werken en borgt de verwerking van de informatiestromen. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de benodigde componenten voor binnen de OD Twente, maar ook naar wat er nodig is tussen de opdrachtgevers en OD Twente.

Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de korte termijn en de lange termijn.

Korte termijn

Voor de korte termijn wordt voorzien dat aangesloten wordt bij wat er op dit moment in gebruik is bij de deelnemers. Dit is Squit XO. De ODT krijgt een eigen inrichting van Squit XO zodat er met een voor de ODT geoptimaliseerde procesflow gewerkt kan worden.

Hierbij wordt naast Squit XO een portaal voorzien, waarin door het bevoegde gezag opdrachten gegeven kunnen worden, (status)informatie kan worden gedeeld en stukken uitgewisseld kunnen worden.

Naast Squit XO zijn mogelijk voorzieningen nodig als een DMS en een zakenmagazijn (Zaaksysteem) waarin de ODT, informatie vastlegt. Afhankelijk van de keuzes in de basisvoorzieningen worden hiervoor componenten van de ICT van Almelo hergebruikt of zullen componenten van de leverancier van Squit XO worden ingezet.

De korte termijn is een minimale implementatie waarbij gezocht wordt naar een balans tussen optimalisatie voor de ODT en het beperken van inspanningen en investeringen die opnieuw noodzakelijk zijn bij de implementatie van de lange termijn.

De korte termijn implementatie wordt uiterlijk 1 januari 2020 vervangen door een de lange termijn oplossing.

Lange termijn

Voor de lange termijn wordt een nieuwe Europese aanbesteding voorzien waarbij voor alle daaraan deelnemende partijen een VTH-oplossing wordt aangekocht. Deze oplossing zal zowel de individuele taken van de bevoegde gezagen en de ODT als de samenwerkingen tussen de partijen ondersteunen.

De ODT is dan een van de belanghebbenden in deze aanbestedingen.

Overige componenten

Onder de overige componenten worden diverse andere benodigde functionaliteiten voorzien, zoals een website, intranetapplicaties, kennisborging en tijdschrijven. Daarnaast zijn er waarschijnlijk een aantal kantoorautomatiseringsapplicaties nodig voor specifieke taken of rollen binnen de organisatie.

6.7 Inrichtingenbestand

De deelnemers zijn ervoor verantwoordelijk dat het inrichtingenbestand is bijgewerkt tot en met de 4^e tranche wijzigingen van het activiteitenbesluit. Het inrichtingenbestand van de partners wordt jaarlijks door de OD Twente geactualiseerd op basis van het activiteitenbesluit.

6.8 Archivering

Documenten die noodzakelijk zijn voor de taakuitvoering van de OD Twente en documenten en dossiers ten behoeve van het ondersteunend personeel moeten op doelmatige wijze ontsloten zijn (art 38 GR).

Het uitgangspunt binnen de OD Twente is digitaal werken. Bij de start van de OD Twente worden vanaf dat moment alle lopende procedure- en inspectiedocumenten digitaal opgeslagen. In de inrichtingsfase wordt bepaald welke delen van het historisch archief aanvullend worden gedigitaliseerd.

Het is de verantwoordelijkheid van de deelnemers om te zorgen voor een geactualiseerd en bruikbaar archief bij ontsluiting aan de OD Twente. Het is belangrijk dat de wederzijdse verantwoordelijkheden met betrekking tot de archivering goed worden vastgelegd. Zo nodig worden hierover in de dienstverleningsovereenkomst afspraken gemaakt.

In de huidige berekening voor de uitvoering van de taken is uitgegaan van een bijgewerkt digitaal archief bij het bevoegd gezag en duidelijke en tijdige aanlevering van dossiers bij een zaak. Uit de nulmeting zal input komen of dit uitgangspunt correct is. Wel moet duidelijk zijn dat een kwalitatief ondermaat archief het efficiënt werken van de ODT negatief beïnvloed, en daarmee een kostenpost kan worden. Bij de transitie in 2017 zal hier in de werkgroep huisvesting en facilitaire zaken extra aandacht aan moeten worden besteed. Bij meerkosten betaalt de veroorzaker.

6.9 HRM en Personeel

De OD Twente is een aantrekkelijke werkgever. Zowel in arbeidsvoorwaardelijke als professionele zin.

Als kader voor de overgang van personeel wordt een sociaal plan opgesteld. Dit is richtinggevend voor de arbeidsrechtelijke en arbeidsvoorwaardelijke migratie. Daarnaast regelt het sociaal plan de regels voor plaatsing van de verschillende ambtenaren in hun functie in de Omgevingsdienst.

De OD Twente draagt zorg voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers op het vlak van kennis, vaardigheden en competenties en ziet die ontwikkeling als essentiële voorwaarde om te (blijven) voldoen aan de kwaliteitscriteria. Daarom zal de Omgevingsdienst zorg dragen voor een goede opleidings- en ontwikkelingsaanpak, zowel passend binnen de bedrijfsdoelstellingen als de persoonlijke ambities en potenties van haar medewerkers. Specifieke aandachtspunten hierbij zijn integriteit en agressie beheersing.

In het kader van HRM hanteert de Omgevingsdienst een transparante set van instrumenten voor onder meer selectie, beloning, beoordeling en ontwikkeling, loopbaanplanning en functieprofielen.

6.10 Waarborgen integraliteit

De integraliteit bij de uitvoering van de VTH-taken moet geborgd blijven waar het gaat om het klantproces, de bestuurlijke advisering en de afstemming tussen het frontoffice en het backoffice. Dit stelt zowel eisen aan de organisatie van de OD Twente als aan die van het bevoegd gezag.

Waar de knip komt te liggen in tot waar de gemeenten en de provincie een werkproces uitvoeren en welke taken de OD Twente binnen het werkproces uitvoert, kan per deelnemer verschillen. Over waar deze knip ligt, worden door de deelnemers afspraken gemaakt met de OD Twente. De mate waarin er verschillen zijn in het aanbrengen van de knip heeft invloed op de doelmatigheid en slagkracht van de Omgevingsdienst. Meer differentiatie zal hogere beheerskosten met zich meebrengen. Vanuit het oogpunt van optimalisering van de bedrijfsvoering is een harmonisatie van de knip aan te bevelen.

Bij de OD Twente komt voor iedere deelnemende organisatie een vast aanspreekpunt. De frontoffice blijft bij het bevoegd gezag, tenzij het bevoegd gezag dit anders wenst te organiseren. Het eerste contact van de burger of het bedrijf is altijd met de provincie of de gemeente.

Voor vergunningverlening wordt een onderscheid gemaakt in enkelvoudige en eenvoudige aanvragen enerzijds en complexe en meervoudige aanvragen anderzijds. Het uitgangspunt is dat enkelvoudige en eenvoudige aanvragen vanuit de frontoffice direct worden doorgestuurd naar de OD Twente. Deze aanvragen worden daar volledig afgewikkeld, indien mogelijk met mandaat tot beschikking (zie voorstel aangaande mandaat). Bij meervoudige en complexe aanvragen geeft de OD Twente een deeladvies aan het bevoegd gezag. De integrale afweging wordt door het bevoegd gezag gemaakt. Indien het bevoegd gezag taken Wabo-breed bij de OD Twente belegd, kan de Omgevingsdienst ook in die gevallen tot een integrale afwikkeling van een aanvraag komen.

De voorstellen die in dit stuk worden gedaan op het onderdeel mandaat, de uitwerking van de huisvesting lokaal binnen de gemeente, en de duidelijke relatie tussen de account van de ODT en de opdrachtgeversrol van de gemeente (vast te leggen in de dienstverleningsovereenkomst) bieden op een praktisch wijze voldoende waarborgen voor het realiseren van de integraliteit van het klantproces.

7. Financiële aspecten

7.1 Uitgangspunten en begroting

Voor het berekenen van de loonkosten van de ODT wordt uitgegaan van de primaire formatie zoals die bepaald is aan de hand van de opgaven van de deelnemers. Zie hoofdstuk Taken. Voor management en staf zijn de eerder in dit bedrijfsplan vermelde aantallen aangehouden.

Primaire formatie	89,12 fte
Management/staf	<u>14,50 fte</u>
Totaal	103,62 fte

Voor kosten van huisvesting en andere diensten die door de gemeente Almelo aangeboden worden, wordt uitgegaan van de door de gemeente Almelo uitgebrachte offerte. Ook de kosten voor ict zijn bijgesteld, waarbij uitgegaan is van de laatste inzichten. Gerekend is met 120 medewerkers.

Hiermee zijn de belangrijkste kostenposten in beeld en kan er een realistische begroting opgesteld worden. De systematiek van de begrotingsopzet is conform de regels van BBV en besproken met de financiële deskundigen van de deelnemers (variant 3). De belangrijkste uitkomsten van deze doorrekening zijn in onderstaande tabel en in de bijlage vermeld.

	Bedrijfs- plan 6-2-2017	begro- ting 2019	begro- ting 2020	begro- ting 2021	begro- ting 2022	begro- ting 2023
Personeel	5920425	7570332	7570332	7570332	7570332	7570332
Personeel derden	106385	409992	257995	135998	75000	75000
Kapitaallasten	196880	153375	153375	153375	153375	153375
Indirecte kosten	551039	1222944	1222944	1222944	1222944	1222944
Onvoorzien	56811	90591	90591	90591	90591	90591
Uitvoeringskosten	56811	50000	50000	50000	50000	50000
Specifieke budgetten	50000	150000	130000	28378	-183245	-274867
totale lasten	6938352	9647234	9475237	9251618	8978997	8887374
waarvan incidenteel	50000	484992	312995	180998	0	0
overhead van totaal in %	27	23	23	23	24	24
uurtarief in €	77	75	74	72	70	69

Tabel: overzicht lasten ODT

Opmerking: Voor het berekenen van de kosten is uitgegaan van prijspeil 2017 en voor de loonkosten met prijspeil 2016.

Begin 2018 zal de concept (meerjaren)begroting ODT 2019 opgesteld worden, waarbij de dan actuele gegevens verwerkt zullen worden.

7.2 Financiering

De bijdragen van de deelnemers ter dekking van de kosten worden berekend aan de hand van een verdeelsleutel. In de begroting wordt deze verdeelsleutel vastgesteld.

Volgens de Gemeenschappelijke regeling kunnen bevoegde gezagen ook incidenteel taken inbrengen in de ODT. Indien een bevoegd gezag incidenteel taken inbrengt worden deze met het desbetreffende bevoegde gezag verrekend door de uren te vermenigvuldigen met het in de begroting vastgestelde uurtarief.

7.3 Ontwikkelingskosten

De OD Twente is een nieuwe organisatie, die zijn positie moet verwerven in een complexe omgeving met tegenstrijdige belangen. Er wordt van uit gegaan dat het twee á drie jaar vergt om de OD Twente te ontwikkelen naar een soepel draaiende organisatie. Dit zal ook extra inzet vergen. In de begroting wordt rekening gehouden met de volgende tijdelijke extra inspanningen:

	2019	2020	2021
- compensatie productieverlies *	5%	3%	1%
- ontwikkelbudget	€150.000	€130.000	€ 120.000

* = percentage van de primaire loonsom

7.4 Transitie- en frictiekosten

De transitiekosten van 2016, 2017 en 2018 zijn vastgesteld en worden doorbelast naar de deelnemers volgens de verdeelsleutel zoals die voor de RUD Twente gehanteerd wordt.

Naast de transitiekosten maken de individuele deelnemers frictiekosten. Deze frictiekosten zijn per deelnemer verschillend en zijn voor eigen rekening van de latende organisatie.

We onderscheiden de volgende frictiekosten:

Frictiekosten	Toelichting
Sociaalplan	Kosten voor het uitvoeren van het sociaal plan
Personele overhead	Kosten voor overhead die achterblijft in de eigen organisatie (o.a. management en bedrijfsvoeringstaken)
Desintegratie	Afschrijvingskosten materiele overhead: huisvesting en ICT investeringen en eventueel lopende contracten telefonie en ICT applicaties

De totale omvang van de frictiekosten is afhankelijk van een aantal zaken zoals het aantal fte dat overgaat, de uitkomsten van het sociaal plan en de huidige kosten van huisvesting en ICT.

De frictie op de personele overheadskosten is te beperken door gerichte maatregelen te nemen om de betreffende taken terug te brengen via inhuur conform het aantal fte primair proces dat de organisatie verlaat. Binnen Twentse kracht (incl. provincie) zal daarbij nadrukkelijk worden gekeken naar mogelijk 'boventallig' personeel. Dit uiteraard met inachtneming van geldende kwaliteitsaspecten.

7.5 Inverdiene in perspectief van een meerjarenbegroting

De vorming van de OD Twente leidt tot efficiencyvoordelen in de uitvoering. Deze efficiency wordt bereikt door een slimmere inzet van de specialisten, meer sturing op processen en kengetallen en schaalvoordelen vanwege omvang. Om deze efficiencyvoordelen te realiseren wordt in de meerjarenbegroting rekening gehouden met de volgende taakstelling. Twee jaar vanaf de start (dus ingaande vanaf het derde jaar) wordt jaarlijks 1% van de exploitatie inverdiend gedurende een periode van 4 jaar.

Deze taakstelling is wel gekoppeld aan randvoorwaarden zoals slimme ICT, standaardisatie van processen en uniforme producten en diensten. Dit heeft uiteraard nauwe raakvlakken met de uitwerking van de Twentse norm. De OD Twente zal deze randvoorwaarden nader uitwerken in overleg met de deelnemende organisaties.

7.6 Opbouw eigen vermogen

De OD Twente bouwt een eigen vermogen op. Het eigen vermogen (of weerstandsvermogen) wordt ingezet voor eventuele financiële tegenvallers.

Het eigen vermogen van de dienst wordt gemaximeerd op 5% van de exploitatie, gedurende de eerste 3 jaar.

Om het eigen vermogen op te bouwen wordt in de eerste vijf jaren van de dienst 1% van de exploitatie gereserveerd. Indien na vijf jaar het maximaal toegestane vermogen is bereikt (of eerder op basis van behaalde jaarresultaten) valt de opbouw van dat vermogen vrij uit de exploitatie.

7.7 Financiering van inputgericht naar outputgericht

De financiering van de OD Twente is voor de eerste jaren op basis van input. Dat wil zeggen dat deelnemers hun huidige budget voor het primaire proces inbrengen, gekoppeld aan de ingebrachte taken en fte. Dit budget wordt vermeerderd met een opslag voor de personele en formatieve overhead van de OD Twente zoals uitgewerkt in de exploitatiebegroting.

Het doel is om de inputbegroting in een aantal jaren om te bouwen naar een outputbegroting. Outputfinanciering betekent dat er wordt betaald per af te nemen product. Om tot een model van outputfinanciering te komen moet ervaring worden opgedaan met de Twentse norm. Daarnaast moeten de volgende cijfers inzichtelijk zijn:

- Aantallen producten
- Uren per product
- Kwaliteitsnorm per product
- Prijs per uur
- Aantal productieve uren

Naast deze financiële benadering is het van belang om outputfinanciering ook te koppelen aan een kwaliteitsnorm per product, dit op basis van:

- Medewerkerstevredenheid
- Klantgerichtheid
- Bedienen van de politiek

De OD Twente dient zich actief in te zetten om deze ervaringscijfers op te bouwen zodat de omslag van inputfinanciering naar outputfinanciering gemaakt kan worden.

8. Vervolgproces

8.1 Besluitvorming inzake GR en bedrijfsplan

Voorliggend bedrijfsplan geeft inzicht in de consequenties van het aangaan van de GR OD Twente en de bijbehorende organisatie OD Twente voor de veertien deelnemende gemeenten en de provincie Overijssel. Het bedrijfsplan geeft ook de kaders aan die voor de verdere inrichting van de OD Twente van belang zijn. Om op 1 januari 2019 operationeel te kunnen zijn is het noodzakelijk dat zo spoedig mogelijk maar in elk geval nog dit jaar het bedrijfsplan vastgesteld wordt. Voor een zorgvuldig proces en om op 1 januari 2019 ook daadwerkelijk te kunnen starten met de omgevingsdienst is het wenselijk dat uiterlijk op 1 april 2018 een akkoord bereikt wordt over het sociaal plan en, indien noodzakelijk, de aanbestedingsprocedure voor het VTH-systeem gestart kan worden.

8.2 Inrichtingsfase

Parallel aan de besluitvormingsfase van bedrijfsplan en GR is reeds gestart met de inrichtingsfase en een kwartiermaker aangesteld. De projectorganisatie is opgericht en reeds enkele maanden operationeel. Ook de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) zijn opgericht, de WOR-bestuurder is aangewezen en er zijn afspraken gemaakt wie namens de werkgevers deelnemen aan het BGO.



Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van de Omgevingsdienst Twente van 18 mei 2018,

De voorzitter,

de secretaris,

.....

.....