



Formatieplan

Omgevingsdienst Twente

Concept

Opdrachtgever	Jan Willem Strebus, Directeur Omgevingsdienst Twente
Opdrachtnemer	Geert de Gaaij, inrichtingsmanager
Versie	0.8
Datum	19 juni 2018

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Samenvatting	3
3	Strategie ODT	4
3.1	Ambitie en profiel OD Twente	4
3.2	Strategie van de OD Twente	5
4	Organisatiestructuur	6
4.1	Inleiding	6
4.2	Organisatie- en inrichtingsprincipes	6
4.3	Managementstructuur	7
4.4	Relatiebeheer met opdrachtgevers	7
4.5	Plaats- en tijdonafhankelijk werken	8
4.6	Resultaatgerichte processturing	8
4.7	Overlegstructuur	9
4.8	Span of Control	9
4.9	Seniorfunctie	9
4.10	Staf	10
4.11	Taken van het management	10
5	Werking van de organisatie	12
5.1	Leiderschap	12
5.2	Kwaliteits- en efficiencyverbetering	13
5.3	Personeelsontwikkeling	14
5.4	Medewerkers	15
5.5	HR instrumenten	15
6	Formatie	17
6.1	Formatie uit ontwerpbegroting	17
6.2	Formatieoverzicht ODT	18
6.3	Flexibele schil	19
6.4	Inhuurbudget	19
6.5	Sleutelfuncties	19
7	Het karakter van de functies	20
7.1	Staf	20
7.2	Team Vergunningen	24
7.3	Team Handhaving	25
7.4	Team Advies	26
8	Bijlage: Formatie en bezetting	28

1 Inleiding

Dit is het concept formatieplan van de Omgevingsdienst Twente (hierna: ODT).

Dit formatieplan beschrijft de beoogde personele organisatie, in vier hoofdstukken

- De organisatiestructuur
- Werking van de organisatie
- De formatie zelf
- Karakter van de functies.

Dit formatieplan is een uitwerking van het personeels- en organisatie-aspect van het bedrijfsplan.

De functies genoemd in dit formatieplan worden verder uitgewerkt in het functieboek. Daarin staan niet alleen de formele functies [conform de HR21/methodiek], maar ook de praktische taaktyperingen. Deze zijn leidend voor het plaatsings- c.q. selectieproces van personeelsleden van de OD Twente.

Dit formatieplan is daarmee een formeel stuk, dat samen met het sociaal plan en het functieboek de basis vormt voor de start van het plaatsingsproces.

In een later stadium zal dit formatieplan worden aangevuld met andere bedrijfsaspecten dan personeel en we noemen het dan het uitvoeringsplan. Zo zullen de informatievoorziening (inclusief ICT en archivering), de Twentse norm, de processen, huisvesting, vervoer en kwaliteitszorg worden beschreven. Het uitvoeringsplan is dan een verzameling van werkwijzen die door het inrichtingsteam in samenwerking met medewerkers in de proeftuin zijn ontwikkeld geeft aan toekomstige managers en medewerkers een beeld van de wijze waarop de ODT kan functioneren. Eenmaal in dienst zullen managers en medewerkers deze werkwijzen verder verfijnen en aanpassen.

2 Samenvatting

In dit formatieplan gaan we uit van de strategie zoals in het bedrijfsplan is verwoord. Deze is voor een groot deel uit het bedrijfsplan overgenomen.

Vervolgens schetsen we de organisatieprincipes en de gekozen organisatiestructuur, waarin directie, staf en afdelingen hun plek krijgen, maar ook rollen als accountmanagement worden genoemd.

Daarna geven we de werking aan van de organisatie: we gaan in op leiderschap en sturing, kwaliteitsverbetering, personeelsontwikkeling, het profiel van medewerkers en het HR-instrumentarium.

Tot slot tonen we de gekozen startformatie waarmee de taken binnen de structuur en gekozen cultuur gerealiseerd moeten worden. Deze formatie zal in de toekomst wijzigen als gevolg van het wijzigingen van de taken [bv door veranderende wet- en regelgeving] of inbrengen van meer/minder taken door deelnemers. Uiteraard zal de stafformatie de komende jaren daarin moeten meebewegen.

3 Strategie ODT

3.1 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.

Kortom het faciliteren en ontzorgen van de deelnemers bij het realiseren van hun opgaven in het fysieke domein.

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 uitvoerings- en adviesorganisatie van de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel. Het is een zelfstandige organisatie met een eigen identiteit, waarbij alle deelnemers mede-eigenaar zijn, maar de medewerkers zijn ook elkaars directe collega's die een deel van de uitvoering van de VTH-taken en advisering 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 uitvoering gerelateerde aspecten inbrengt.

De OD Twente wordt 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 vergunningverlening, het toezicht en de handhaving verzorgt. De gemeenten en de provincie blijven bevoegd gezag en eerste aanspreekpunt voor de samenleving. Zij zijn samen eigenaar van de OD Twente, sturen deze samen aan en zijn tevens opdrachtgever.

Met het oog op succesvolle taakuitvoering worden tenminste op jaarbasis afspraken gemaakt over de opzet en de invulling hiervan. Daarnaast neemt OD Twente daar waar nodig contact op met de opdrachtgever als onderwerpen zich aandienen die mogelijke risico's dragen van politieke of inhoudelijke aard.

Op verschillende plaatsen in dit plan is rekening gehouden met een opstartperiode van 2 jaar, waarin zowel het primaire proces als de bedrijfsvoering moet worden ingeregeld. Het wordt voor de OD Twente namelijk 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.

3.2 Strategie 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.

- 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.
- 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.
- 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.

Medewerkers en waarden

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.

Daarvoor werken de medewerkers conform de volgende kernwaarden:

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

4 Organisatiestructuur

4.1 Inleiding

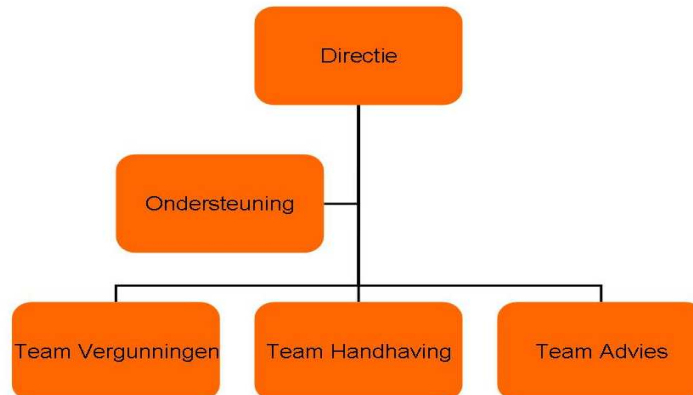
Het is de ambitie om met de vorming van de ODT te komen tot een robuuste uitvoeringsorganisatie die voldoende schaalgrootte heeft om de continuïteit in taakuitvoering te bevorderen en waarin, door bundeling van kennis en expertise, de kwaliteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven wordt verbeterd en geoptimaliseerd.

Om aan deze ambitie optimaal invulling te geven wordt voorgesteld de ambtelijke organisatie in te richten op basis van de binnen deze organisatie geldende processen.

4.2 Organisatie- en inrichtingsprincipes

Voor de inrichting van de ambtelijke organisatie zijn de volgende principes leidend:

1. Procesgerichte inrichting. De processen vergunningverlening, toezicht, handhaving, advisering zijn richtinggevend voor de indeling.
2. Programmasturing. De teammanagers zijn niet alleen hiërarchisch leidinggevende, zijn zij ook resultaatverantwoordelijk voor inhoudelijke programma's. Daartoe kunnen zij medewerkers inschakelen vanuit alle afdelingen.
3. Zowel de processen als de programma's (en onderliggende projecten) worden gestuurd op resultaat waarbij de principes van resultaatgericht werken worden gehanteerd.
4. Plaats- en tijdonafhankelijk werken in lijn met Het Nieuwe Werken. Dit betekent de mogelijkheid van gedeconcentreerd en flexibel werken. De huisvesting bestaat uit een centrale locatie en gedeconcentreerde werkplekken bij gemeenten.
5. Flexibele bezetting van de organisatie. Om adequaat in te kunnen springen op wisselende werkvoorraden hanteert de ODT een flexibele schil door circa 10% van de toegestane formatie voor de uitvoeringstaken (inclusief inhuurbudgetten ter vervanging van formatie) in te vullen met medewerkers die geen vast dienstverband met de ODT hebben.
6. De ODT werkt digitaal, om reden van efficiëntie en om plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk te maken.
7. Klantgerichtheid staat centraal. Gezien het belang hiervan wordt het relatiebeheer met de ambtelijk opdrachtgevers van de deelnemers wordt op het niveau van teammanagers belegd. Zij kunnen deeltaken delegeren.
8. Efficiënte en 'platte' organisatie. De ODT staat onder ambtelijke leiding van een eenhoofdige directie. Vanwege het relatief homogene takenpakket zijn twee leidinggevende niveaus het maximum.
9. Scheiding van rollen. Vergunningverlening en handhaving zijn niet alleen in persoon en functie van elkaar gescheiden, maar worden ook organisatorisch gescheiden.



Bij genoemde ambitie en inrichtingsprincipes hoort een platte organisatie bestaande uit een directie, drie teams (Vergunningen, Handhaving en Advies) en een staf als ondersteuning van de directeur en de drie uitvoerende teams. De teams worden aangestuurd door een teammanager. De 'span of control' is afhankelijk van het type werk en de taakvolwassenheid van de medewerkers. De precieze omvang van de verschillende teams zal verschillen en wordt bepaald door omvang van het takenpakket. De staf wordt aangestuurd door de controller. De directeur vormt samen met de teammanagers en de controller de directie van de organisatie.

4.3 Managementstructuur

Het management van de organisatie bestaat uit één directeur en vier teammanagers waarvan 1 controller is. Uitgangspunt is een efficiënte en 'platte' organisatie op basis van eenduidige aansturing.

De ODT staat onder ambtelijke leiding van een eenhoofdige directie. Vanwege het relatief homogene takenpakket is twee leidinggevendende niveaus het maximum. Dit betekent dat er bij voorkeur geen coördinatoren worden aangesteld met een hiërarchische rol. Het management krijgt een collectieve rol in het aansturen van de organisatie. Naast hun rol als teammanager hebben ze een sturende rol voor de ODT als geheel. Dit kan betrekking hebben op kwaliteit en processen, HMR of resultaatsturing. Werkverdeling, programmering en accountmanagement kan bij medewerkers worden belegd als zijnde een uitvoerende taak.

4.4 Relatiebeheer met opdrachtgevers

Voor het relatiebeheer wordt zorg gedragen en worden afspraken gemaakt in de DVO met de afzonderlijke partners. De doelstelling van de dienstverleningsovereenkomst (DVO) is om te komen tot een professionele relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarbij wordt samengewerkt op basis van wederzijds vertrouwen.

De ODT benoemt voor iedere partner een accountmanager. Deze rol wordt met name door de teammanager vervuld. Binnen de ODT-partners wordt een ambtelijke contactpersoon benoemd. Deze persoon houdt zich niet bezig met de inhoudelijke

uitvoering van ODT-taken maar heeft frequent overleg met de accountmanager over de voortgang van het werkprogramma en strategische ODT-taken. Op operationeel niveau verzorgt de betrokken medewerker zijn contacten met de betrokken partijen.

4.5 Plaats- en tijdonafhankelijk werken

De ambitie van de ODT is om plaats- en tijdonafhankelijk werken in lijn met Het Nieuwe Werken (HNW) zo veel mogelijk te stimuleren en mogelijk te maken. Deze ambitie stelt eisen aan onder andere de aansturingsfilosofie (sturen op prestaties en resultaten), de informatie-infrastructuur (toegang tot informatie, digitalisering, technische hulpmiddelen, virtueel kantoor), de cultuur en de huisvesting (minder vaste werkplekken).

De ambitie is niet van de ene op de andere dag te realiseren. In de loop van 2019 wordt de visie en de aanpak op plaats- en tijdonafhankelijk werken verder uitgewerkt. Wel zal vanaf de start van de ODT gewerkt worden met gedeconcentreerde werkplekken en is flexibel werken mogelijk. Flexibel werken houdt in: buiten de kantooruren en vanuit andere locaties dan de centrale ODT-locatie. Gedeconcentreerde werkplekken zijn geen vaste werkplekken of vaste flexplekken, maar flexibele werkplekken die ten dienste staan van alle ODT-medewerkers. Om sturing te kunnen geven aan de processen en het rapporteren aan de partners en opdrachtgevers wordt bij de inrichting van de systemen hierop geanticipeerd.

Voor HNW wordt de volgende definitie gebruikt binnen de ODT:

“De medewerker van de ODT wordt, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en 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 plaats onafhankelijk 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.

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

4.6 Resultaatgerichte processturing

Een procesgerichte sturing sluit aan bij het inhoudelijke zwaartepunt van werkzaamheden van de ODT, dat ligt bij de processen van vergunningverlening en handhaving. Juist daarin zal de synergie van samenwerking tot uitdrukking moeten komen. Vanuit het principe van functiescheiding tussen deze processen is het eveneens gewenst deze scheiding organisatorisch door te voeren. Deze processturing als leidend beginsel is eveneens herkenbaar bij andere omgevingsdiensten en bestaande milieudiensten. Voor de ODT wordt daarom processturing als leidend principe gehanteerd. Dit dwingt de ODT eveneens om het resultaat en de klant centraal te stellen. Immers, het werken in processen is feitelijk niets anders dan sturen op resultaten.

Aan elk resultaat worden doelstellingen en normen verbonden die meetbaar zijn.

Ook vanuit deze invalshoek sluit een processtructuur aan bij de doelstellingen van de ODT om een resultaatgerichte en afrekenbare organisatie te zijn.

In de praktijk betekent dit dat de jaaropdrachten en risico-analyse worden vertaald naar werkprogramma's waarop de kwaliteiten uit de verschillende teams worden ingezet. Er zijn werkprogramma's voor vergunningverlening, handhaving, advies en projecten.

Teammanagers managen naast hun team ook een of meer programma's.

Vervolgens kan elke medewerker een eigen jaarplan worden opgesteld.

4.7 Overlegstructuur

We zetten de overleg structuur als volgt op en gaat daarbij van hoofdlijn naar detail:

- Het AB vergadert 4x per jaar. Zie verder de GR en reglement van orde AB.
- Het DB vergadert 12x per jaar. Zie verder de GR en reglement van orde AB.
- De directeur overlegt met de BOR op regelmatige basis, nader af te spreken met de OR, bij voorbeeld 9x per jaar.
- Het managementteam vergadert wekelijks. Hierbij zijn stafleden naar behoefte aanwezig.
- De organisatie heeft 4x per jaar een meeting.
- Inhoudelijk werkoverleg zal maandelijks plaatsvinden.
- Voortgang van de processen en werkvoorraad wordt tenminste wekelijks besproken. Te denken valt aan een korte standup aan de hand van een dashboard.

Voor operationele invulling van de teams zullen de teammanagers een teamplan opstellen. In het teamplan zal specifiek ingegaan worden op de wijze waarop de teams worden ingericht.

4.8 Span of Control

De 'span of control' van het management kan afhankelijk van het team verschillen en de maximale 'span of control' bedraagt circa 30 fte. Doordat de organisatie procesgestuurd wordt ingericht zal de omvang van de verschillende teams verschillen. Door het laag leggen van verantwoordelijkheid en sturen op resultaat is het werken met de bovengenoemde 'span of control' haalbaar.

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

- Voor een teammanager bedraagt de maximale 'span of control' circa 30 fte.
- De 'span of control' kan toenemen op het moment dat er gebruik wordt gemaakt van een hulpstructuur.
- De zwaarte van de hulpstructuur wordt bepaald op basis van de omvang van het team.
- Er komen geen hiërarchische coördinerende functies.

4.9 Seniorfunctie

Gezien de grootte van de teams wordt er geen aparte functie opgenomen in het functieboek van de ODT voor coördinator. Echter gezien de span of control van de manager van het team Toezicht & Handhaving worden er twee Toezichthouders A met coördinatiemodule HR 21 opgenomen in het functieboek. Dit is geen extra formatie voor

functie toezichthouder A, er wordt gebruik gemaakt van de totale formatie van toezichthouder A.

De medewerkers met de coördinatiemodule HR 21 zijn inhoudelijk aanspreekpunt voor medewerkers en de teammanager, is tevens coach voor het zelf-organiserend vermogen van het team en is een hulpstructuur bij het leidinggeven. De module wordt gekoppeld aan de zwaarste functie binnen het team en deze functionaris ondersteunt de teammanager en heeft een tactische rol in de organisatie.

4.10 Staf

Voor de ondersteunende functies wordt onderscheid gemaakt in eigen ondersteuning (administratie, secretariaat, bedrijfsvoering, financiële beleidstaken, kwaliteitsmanagement & innovatie en informatiebeheer) en ingekochte ondersteuning (financiën, personeelszaken, ICT en facilitaire zaken).

Er wordt ingekocht om redenen kwetsbaarheid, kennisborging en efficiëntie. Intern worden die taken georganiseerd die geheel eigen zijn voor een Omgevingsdienst [informatie-analyse] en/of gekoppeld zijn aan de belangen van de Omgevingsdienst [controlling]. Om de kwetsbaarheid te ondervangen worden in deze gevallen zoveel mogelijk intern of met andere organisaties afspraken gemaakt over kennisuitwisseling en vervanging. Andere organisaties kunnen zijn gemeente Almelo als leverancier, gemeenten, ODNL, andere omgevingsdiensten, Veiligheidsregio, regio Twente etc. Ingekochte ondersteuning wordt ingekocht bij de gemeente Almelo op basis van een dienstverleningsovereenkomst [DVO].

De rol van functionaris gegevensbescherming wordt uitgewerkt. Deze rol wordt belegd bij een van de beschikbare staffuncties.

4.11 Taken van het management

Het managementteam bestaat uit de directeur (voorzitter), de teammanager Vergunningverlening, de teammanager Toezicht en handhaving, de teammanager Advies. De controller maakt ook deel uit van het managementteam. De leden van het managementteam zijn ieder verantwoordelijk voor de resultaten van hun eigen team en dragen daarnaast gezamenlijk met de directeur verantwoordelijkheid voor de resultaten van de ODT. De directeur is de eerstverantwoordelijke.

Uit het MT wordt een plaatsvervangend directeur aangewezen, hetgeen een dubbelfunctie voor een teammanager inhoudt. Deze plaatsvervangende kan ook per onderwerp worden afgesproken.

- **Taken Directeur**

Inhoudelijk en procesmatig vormgeven van de ODT

De directeur leidt het veranderingstraject in de richting van een organisatie met kwalitatief hoogstaande uitvoering en een efficiënte werkwijze (kostenbewust, productief, toegankelijk).

In dat licht bouwt de directeur actief aan een cultuur die stimulerend is voor het personeel en die uitnodigt tot professionele groei en wordt gewerkt aan een attitude van gerichtheid op dienstverlening en samenwerken.

Zakelijk opbouwen, beheren en beheersen van de ODT

Dit doet de directeur met de overeengekomen prestatieafspraken op het terrein van de uitvoering van de wettelijke taken, adviesdiensten en programma's als basis. De directeur biedt en realiseert een overeengekomen producten- en dienstenpakket voor de provincie en de deelnemende gemeenten. Een adequaat ingericht en goed geëquipeerd accountmanagement is hierbij een van de kritische succesfactoren. Daarnaast richt de directeur zich op een kwalitatief goede aansluiting op externe partijen in het speelveld. De directeur investeert in een duurzame dienstverleningsrelatie met alle relevante partijen.

Acteren in een bestuurlijk en ambtelijk ingewikkelde omgeving

De directeur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de uitvoeringsorganisatie en legt verantwoordelijkheid af aan enerzijds de provincie en gemeenten als deelnemende organisaties vanuit hun eigenaar belang en anderzijds diezelfde partijen in hun opdrachtgevende rol. De directeur acteert op het snijvlak van bestuur en ambtelijke top.

Verantwoording afleggen aan zijn/haar bestuur

De directeur zal periodiek verantwoording af moeten leggen aan het bestuur van de Wgr over prestaties, financiën en de ontwikkeling van de dienst.

WOR-bestuurder

De directeur is bestuurder in zin van de Wet op de Ondernemingsraden, dat wil zeggen de gesprekspartner van de Ondernemingsraad.

Secretaris van het bestuur

De directeur is secretaris van het dagelijks en het algemeen bestuur, en in die rol onder andere verantwoordelijk voor een effectieve voorbereiding en ondersteuning van het besluitvormingsproces.

Kwaliteiten

Dit vraagt om visie en leidinggevende (verandermanagement)kwaliteiten. Kwaliteiten die de directeur vanuit zijn/haar verantwoordelijkheid voor de organisatie en de daarin werkzame personen ook inzet bij (organisatie)veranderingen (op termijn) of bij (wijziging in) de samenwerking met andere omgevingsdiensten, gemeenten, provincie en andere partijen in de regio, in de provincie en landelijk.

Ook wordt inzicht gevraagd in het functioneren van het openbaar bestuur en samenhangende besluitvormingscircuits, het externe speelveld en de vaardigheid in het inschatten van bestuurlijke verhoudingen en bestuurlijke/politieke en technische haalbaarheid van adviezen. Voor het uitvoeren van de functie ligt een academisch werk- en denkniveau in de rede.

• **Taken Teammanager**

De teammanager maakt deel uit van het managementteam van de ODT en wordt direct aangestuurd door de directeur van de omgevingsdienst.

Resultaatsturing

De teammanager verantwoordelijk voor uitvoering van de geaccepteerde programma's en de uitvoering en evaluatie ervan. Zo'n programma kan gebaseerd zijn op de met de partners overeengekomen jaarplannen. De teammanager zorgt voor bemensing van zijn

programma's en onderliggende projecten, en voor de ontwikkeling van de werkprocessen die nodig zijn om de resultaten te behalen. Hij stuurt op de te behalen resultaten, individueel en/of als groep.

Operationeel vakbeleid ontwikkelen

De teammanager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van operationeel beleid voor het vakgebied van zijn team. Voorbeeld: hoe gaat ODT om met handhaving, met het oog op level playing field en gegeven alle kaders?

Bijdrage als lid van de directie

Als lid van het managementteam geeft een teammanager mede invulling aan de ontwikkeling van de omgevingsdienst en aan verandermanagement binnen de ODT, waarbij de nieuwe organisatiecultuur centraal staat. In voorkomende situaties treedt een teammanager op als projectleider. Teammanagers dragen verantwoordelijkheid voor de integrale uitvoering van de taken binnen de ODT.

Specialisme

Daarnaast heeft elke teammanager een specifieke taak binnen het directieteam op het gebied van HRM, processen, innovatie of bedrijfsvoering.

Personeelszorg

De teammanager geeft integraal leiding aan het team en draagt zorg voor een effectieve en efficiënte bezetting. Daarnaast wordt zorg gedragen voor het coachen en begeleiden van de medewerkers. Tevens wordt met medewerkers gesproken over de gewenste persoonlijke en organisatieontwikkelingen.

5 Werking van de organisatie

In het vorige hoofdstuk zijn de organisatieprincipes, de organisatiestructuur en managementstructuur beschreven. In dit hoofdstuk gaan we in op de werking van de organisatie. We gaan in op leiderschap en sturing, kwaliteitsverbetering, personeelsontwikkeling, het profiel van medewerkers en het HR-instrumentarium.

5.1 Leiderschap

De OD Twente hanteert het INK-model in zijn streven naar continue kwaliteitsverbetering. *"Kwaliteitsverbetering is het resultaat van het functioneren van de organisatie die zich richt op haar omgeving en als doelstelling heeft zich te innoveren. Een belangrijk onderdeel hierin is leiderschap".*

In deze paragraaf komt aan de orde hoe het management van de ODT de filosofie van het INK-model uitdraagt. Door het tonen van betrokkenheid bij het realiseren van een cultuur van voortdurende verbeteringen. Om die verbetering te stimuleren ondersteunt het management verbetertrajecten en wordt ruimte gegeven aan medewerkers om taken in te richten en hierin een professionele verantwoordelijkheid te nemen. Het management erkent, stimuleert en waardeert de inzet van medewerkers.

De stijl van leidinggeven door het managementteam bevordert het nemen van resultaatverantwoordelijkheid door de medewerkers. De leiderschapsstijl van directeur en

managers kenmerkt zich hierbij door coachen, inspireren, kaders stellen, delegeren en faciliteren.

Medewerkers worden door hun teammanager gecoacht en gefaciliteerd om zich te ontwikkelen, zowel in hun eigen functie, maar ook om door te groeien naar andere functies binnen de ODT. Om deze ontwikkeling mogelijk te maken is er voor de komende jaren rekening gehouden met productieverlies en is het budget voor (personeel)ontwikkeling verhoogd ten opzichte van het oorspronkelijke bedrijfsplan.

Om succesvol te zijn, selecteert de ODT haar teammanagers op het gewenste cultuurprofiel. Hierbij zijn eigenschappen als ondernemend, klantgericht, resultaatgericht, professioneel, mensgericht en persoonlijke effectiviteit belangrijk. Teammanagers vormen gezamenlijk met de directeur en controller het management van de organisatie en dragen hiervoor in gezamenlijkheid de bijbehorende verantwoordelijkheid.

De verantwoordelijkheid en bevoegdheid voor de ontwikkeling van de organisatie liggen bij het management. Hierbij vindt de ODT het belangrijk dat teammanagers hierin gezamenlijk optreden, met een gedrag gericht op het belang van de gehele organisatie. Verzuiling en suboptimalisatie tussen teams/afdelingen wordt door het management van de ODT niet getolereerd.

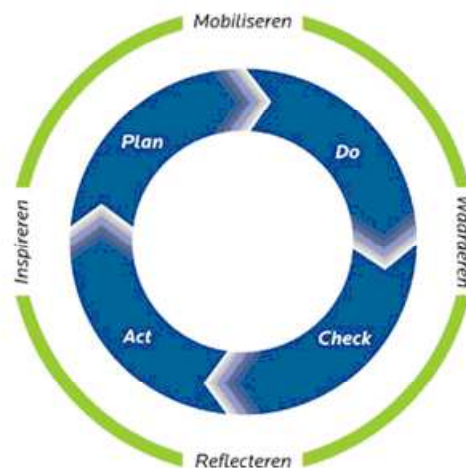
Medewerkers krijgen passende bevoegdheden voor de invulling van taken. Het belangrijkste doel hierbij is het onderhouden van contact met de medewerkers en het faciliteren van medewerkers.

5.2 Kwaliteits- en efficiencyverbetering

Op alle processen en in alle teams/afdelingen vinden periodiek kwaliteitsaudits plaats. Teammanagers nemen deel aan deze audits, waarbij ook hun toegevoegde waarde wordt getoetst. Hiermee borgt de ODT dat teammanagers op de hoogte zijn van het kwaliteitsniveau van het organisatieonderdeel en dat medewerkers zien dat de kwaliteit door het management serieus wordt genomen.

Teammanagers hebben een voorbeeldfunctie in het uitvoeren en opvolgen van een Plan, Do, Check, Act-cyclus in hun jaarplannen en voortgangsrapportages. Zij sturen hierbij op output-afspraken met medewerkers. Op resultaten en gedrag.

Door meer expertise te bundelen is het aannemelijk dat de kwaliteit van de geleverde producten (vergunningen, toezicht, handhaving, adviezen/beleid, etc.) werkenderwijs verbetert en de hoeveelheid geleverde producten toeneemt.



Andere ontwikkelingen in dit kader zijn:

- Betere kwaliteitsborging/kennisdeling door schaalvergroting (grotere teams).
- Meer specifiek op de ODT gerichte trainingen en opleidingen door schaalvergroting.
- Ontwikkeling van eigen jaarprogramma's leidt tot betere projectmatige handhaving (doordat de ODT verantwoordelijk is voor de concept jaarprogramma's kan zij beter rekening houden met projectmatig werken).
- Makkelijker kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

De ODT kent een planning- en control cyclus om de kwaliteitscultuur te borgen. Dit begint met het werken met een jaarplan/budget, een afdelingsplan met door medewerkers gedragen prestatie-indicatoren, teamevaluaties en medewerker-evaluaties. Doel hiervan is dat op alle niveaus van de ODT de medewerkers betrokken zijn bij de verbetercyclus. Naast de reguliere planning- en control cyclus organiseert de ODT verbeterprojecten. Hierbij is het streven dat de medewerkers minimaal 50% van de verbeterprojecten initiëren. Het management van de ODT stimuleert dit en maakt hiervoor middelen vrij. Verbeterprojecten krijgen een projectorganisatie en een naam, om zo herkenbaar te zijn voor medewerkers binnen de ODT, het bestuur, en voor zijn opdrachtgevers.

Naast de verbeterprojecten wil de ODT ruimte bieden voor innovatie. De ODT zoekt aansluiting bij regionale en landelijke ontwikkelingen op het gebied van innovatie. Hiervoor wordt in de begroting van de ODT in overleg met de partners ruimte gemaakt.

5.3 Personeelsontwikkeling

De volgende doelstellingen zijn van toepassing:

- Medewerkers van de ODT zijn flexibel inzetbaar op steeds verschillende plekken in de organisatie, afdeling overstijgend, wendbaar & flexibel, projectmatig en op een hoog kwalitatief niveau;
- Management en medewerkers van de ODT hebben voortdurend inzicht in de personele ontwikkelingen van de organisatie. Ze weten tijdig waar vacatures ontstaan, zodat er ruimte is voor ontwikkeling en opleiden. Tevens biedt dit ruimte om kennis en ervaringen tijdig over te dragen;
- Nieuwe nog te werven medewerkers en managers van de ODT worden geworven op een aantal specifieke (kern)competenties¹ en (kern)waarden¹. Huidige medewerkers zullen op deze (kern)competenties en (kern)waarden worden getraind. Aandachtspunt hierbij is o.a. integriteit en agressie.

Het is belangrijk dat het personeelsbestand vitaal is, en blijft, en duurzaam inzetbaar. Ook voor de (individuele) medewerker is het belang van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid groot; zeker in economisch mindere tijden geeft het zo nodig meer kans om voor andere taken te worden ingezet. Ontwikkeling van (individuele) talenten gaat doorgaans gepaard met positieverbetering, in verticale of horizontale zin.

In het bedrijfsplan en in de begroting is rekening gehouden met 5% productieverlies voor de komende twee jaren. Dit is bestuurlijk afgesproken en is het vetrekpunt voor de ODT.

¹ Doorontwikkeling van competenties/waarden die ontwikkeling, verandering, en/of flexibilisering van medewerkers ondersteunen en versterken.

In de komende jaren zal nauwlettend worden gemonitord of dit uitgangspunt net als het streven 1% efficiencyverbetering in de praktijk wordt gerealiseerd.

Zelforganisatie, klant- en resultaatgerichtheid en Het Nieuwe Werken vragen een cultuurverandering van alle betrokkenen. Hier hoort permanente scholing en coaching bij. Bij de start van de ODT en de eerste jaren daaropvolgend zal hieraan extra aandacht worden geschonken.

Het management ziet en waardeert expliciet gewoon goede én extra inspanningen van medewerkers als zodoende de gewenste resultaten bereikt worden. De ODT kent de mogelijkheid voor het geven van een bonus en extra periodiek conform CAR-UWO. Om dit enigszins te objectiveren wordt voor de ODT een beoordelingskader opgesteld.

Om kennis en professionaliteit op een hoog niveau te houden, biedt de ODT zijn medewerkers gelegenheid voor training en scholing. Hiervoor wordt in 2019 een training- en scholingsbeleid opgesteld.

5.4 Medewerkers

De ODT is een professionele organisatie met professionele medewerkers die de dragers zijn van kennis en kunde. Medewerkers die klantvriendelijk zijn, servicegericht en flexibel. Die gevoel hebben voor politiek-bestuurlijke verhoudingen maar die ook weten wat er speelt in de (lokale) politiek en die het bevoegd gezag voorzien van objectief en professioneel advies.

Profiel ODT-medewerkers:

- Klantvriendelijk en flexibel in hun inzet.
- Omgevingsbewust en hebben gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen.
- Objectief en servicegericht naar klant en opdrachtgever.
- Collegiaal en betrokken (werkverdeling, ziektevervanging, collegiaal spiegelen bij voorbereiding en uitwerking).
- Integer en leggen hiervoor de eed of gelofte af.
- Bewust van verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging en gegevensbescherming [privacy].
- Resultaat gericht medewerkers zijn zich bewust van de inhoudelijk opgave die geleverd moet worden en committeert zich hieraan.

5.5 HR instrumenten

Om bovenstaande profiel te ondersteunen, faciliteren of bereiken worden verschillende HR instrumenten / -beleid ingezet en ontwikkeld.

- Personeelsplanning/databeheer (personele gegevens zoals leeftijd, formatie en bezetting, opleidingen en trainingen, talenten, competenties etc.).
- Performancemanagement (planning- en beoordelingsystematiek).
- Actief matchen (werving & selectie) van (toekomstige) functies aan bestaand personeel / afstudeerders en stagiaires met baangarantie.

- Loopbaanbegeleiding (om medewerkers te ondersteunen bij het vinden van een andere functie binnen of buiten de ODT).
- (Strategisch) opleiden en ontwikkelen van medewerkers zowel voor de huidige functie maar ook om medewerkers geschikt te maken voor toekomstige functies.
- Permanente aandacht, scholing en coaching op het gebied van zelforganisatie, klantgerichtheid en Het Nieuwe Werken.
- Management development (doorontwikkeling managers om gewenste veranderingen te faciliteren).

6 Formatie

6.1 Formatie uit ontwerpbegroting²

Omschrijving	Schaal	Formatie
Ingebracht door deelnemers	10	80,6
ICS	10	1,3
Accountmanagement	10	1,25
Coördinatie teams	10	2,0
Ondersteuning primair proces	6	4,0
Totaal		89,12

Omschrijving	Schaal	Formatie
Directeur	14	1,0
Afdelingshoofden / controller	12	4,0
Directiesecretaris	11	1,0
P&O advies, kwaliteitsfunctionaris communicatie, juridisch gegevensbeheer	10	4,5
Werkverdeler-/ planner	9	1,0
Informatie en automatisering	8	1,0
Secretaresse	6	2,0
Totaal		14,5

De ontwerpbegroting betreft derhalve $89,12 + 14,50 = 103,62$ fte.
Dit is inclusief 3,5 fte structurele facultatieve taken.

Voor het primaire proces is inbreng van de beschikbare formatie bij de partners voor de uitvoering van de ingebrachte taken is leidend, en niet de berekende formatie op basis van kengetallen c.q. de referentiemaatstaf. Elke partner krijgt minimaal terug wat ingebracht is.

Bovenstaande globale formatie wordt uitgewerkt in onderstaande detailformatie.

² Gebaseerd op cijfers d.d. januari 2018

6.2 Formatieoverzicht ODT

	Functiebenaming	Normfunctie HR 21	fte	Indicatieve weging
Management en staffuncties			17,5	
	Directeur	Algemeen Directeur	1	14
	Manager / controller	Manager I	1	13
	Directiesecretaris	Adviseur II	1	11A
Secretariaat				
	Directiesecretaresse	Administratief & Secretarieel II	1	7
	Secretarieel- administratief medewerker	Administratief & Secretarieel III	2	6
	Administratief medewerker	Administratief & secretarieel IV	2	5
	Administratief medewerker (BOL)	Opleidingsplaats	0,89	1
Kwaliteit & Processen				
	Adviseur kwaliteit en processen	Adviseur III	1	11
	Gegevens- en kwaliteitsmedewerker	Medewerker gegevens II	2,61	9
	Planner	Medewerker bedrijfsvoering II	1	8
ICT				
	Proces- en gegevensbeheerder	Medewerker bedrijfsvoering II	1	8
	Informatiebeheerder	Medewerker systemen I	1	10
Communicatie				
	Communicatiemedewerker	Adviseur IV	1	10
Financiën				
	Financieel administratief medewerker	Medewerker bedrijfsvoering III	1	7
Team Vergunningverlening			20	
	Manager	Manager II	1	12
	Vergunningverlener A	Medewerker beleidsuitvoering I	7	10
	Vergunningverlener B	Medewerker beleidsuitvoering II	9	9
	Vergunningverlener C	Medewerker beleidsuitvoering III	3	8
Team Toezicht & Handhaving			41	
	Manager	Manager II	1	12
	Toeziethouder A / coordinator	Medewerker handhaving 0	2	10A
	Toeziethouder A	Medewerker handhaving 0	10	10
	Toeziethouder B	Medewerker handhaving I	20	9
	Toeziethouder C	Medewerker handhaving II	6	8
	Toeziethouder D	Medewerker handhaving III	2	7
Team Advies			25	
	Manager	Manager I	1	13
	Strategisch beleidsadviseur	Medewerker ontwikkeling I	1	11
	Adviseur A (meerdere specialiteiten)	Adviseur II	3	11
	Adviseur B (meerdere specialiteiten)	Adviseur III	4	10A
	Adviseur C	Adviseur IV	5	10
	Adviseur D	Adviseur V	4	9
	Contractmanager / juridisch adviseur	Adviseur II	2	11
	Juridisch adviseur	Medewerker beleidsuitvoering I	3	10
	Accountmanager	Adviseur III	2	10A
	totaal		103,5	
	begroting		103,62	

6.3 Flexibele schil

De ODT is een flexibele organisatie die in staat is adequaat in te springen op wisselende werkvoorraden. De ODT hanteert een 'flexibele schil' als groeimodel. Dit betekent dat circa 10% van de toegestane formatie voor de uitvoeringstaken (inclusief inhuurbudgetten ter vervanging van formatie) wordt uitgevoerd door medewerkers die geen vast dienstverband met de ODT hebben. Zij worden betaald uit het salarisbudget. Ook voor de overhead taken wordt dit percentage gehanteerd.

6.4 Inhuurbudget

De totale formatieve inzet omgezet in structurele formatie bedraagt circa 104 fte. Daarnaast is er inhuurbudget beschikbaar (zie begroting). Dit budget derden is in o.a. bedoeld voor bedrijfsvoeringspecialisten waarvoor binnen de begroting geen formatie is geraamd. Denk hierbij aan ICT-expertise, juridisch, communicatie en financieel advies. Deze diensten worden afhankelijk van de situatie afgenomen van gemeente Almelo als leverancier van de bedrijfsvoeringsdiensten of marktpartijen. De jaarlijkse accountantskosten voor de interim- en jaarrekeningcontrole inclusief de verslaglegging daarover zijn eveneens inbegrepen in dit bedrag.

De ervaring bij andere omgevingsdiensten leert dat in de eerste jaren een productieverlies ontstaat van 5% tot 10% van de beschikbare capaciteit. Daarom is er incidenteel voor 2019 een inhuurbudget opgenomen om dit capaciteitsverlies op te vangen. Hiervoor is 2019 een opslag van 5% genomen over de begrote loonkosten van het primaire proces. In de meerjarenraming is voor 2020 3% extra en in 2021 nog 1% extra geraamd.

6.5 Sleutelfuncties

Sleutelfunctie zijn functies waarvan is bepaald dat deze een cruciale plaats innemen in de organisatie. Bij benoeming op deze sleutelfuncties geldt niet de regel mens volgt werk maar geschiktheid, zo is in het sociaal plan aangegeven (artikel 5 en 6).

De sleutelfuncties zijn bepaald in het functieboek. Het betreft de functies van: directiesecretaris, adviseur kwaliteit en processen, alle vier de teammanagers. De werving van deze functies zal medio 2018 gestart worden omdat zij een belangrijke rol vervullen bij het inrichten van de organisatie.

7 Het karakter van de functies

De functies genoemd in de formatie, worden in dit hoofdstuk ingekleurd. Met name worden de taken en context geschetst waarin deze functies worden uitgeoefend. In het functieboek worden de functies formeel beschreven. In hoofdstuk 3 zijn de functies van directeur en teammanager omschreven. In dit hoofdstuk worden de overige functies gekenschetst.

7.1 Staf

7.1.1 Controller/ Teammanager

De controller is de financieel-economische deskundige binnen een organisatie. De controller houdt zich voornamelijk bezig met het beheersen en besturen van de organisatie. Tevens adviseert en ondersteunt de controller het management bij het nemen van beslissingen door cijfers inhoud en betekenis te geven. Daarbij maakt de controller onderdeel uit van het managementteam.

De controller is verantwoordelijk voor het planning- en control-proces van de ODT. Kern van de werkzaamheden vormt het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van financiële en productieve informatie ten behoeve van het (bij)sturen van de organisatie door het management.

Daarnaast vervult de controller de rol als Teammanager voor de staf.

7.1.2 Directie secretaris

De directiesecretaris ondersteunt de directie van de organisatie. Hij biedt ondersteuning bij het uitvoeren van de bestuurlijke taken. De secretaris notuleert bij de bestuurlijke en directie vergaderingen, bereidt deze voor, zorgt dat gemaakte afspraken nagekomen worden en houdt toezicht op de bestuurlijke werkzaamheden.

De secretaris is de rechterhand van de directeur. De secretaris fungeert als sparringpartner, denkt mee over bestuurlijke vraagstukken en geeft vorm aan de bestuurlijke besluitvormingsprocessen. De secretaris geeft de directeur/directie advies over organisatie brede vraagstukken en houdt toezicht op gemaakte afspraken, lopende processen en relevante verplichtingen. Hij is een vraagbaak voor de diverse bestuurlijke organen.

7.1.3 Adviseur kwaliteit en processen

De adviseur speelt een belangrijke rol bij ontwikkeling en innovatie van de ODT. Daarnaast ondersteunt de adviseur de controller bij de inrichting van de bedrijfsprocessen op basis van het 'lean'-principe. De adviseur helpt het management bij verbeteringen of het oplossen van problemen. Daarbij is activiteit op verschillende terreinen nodig. Zo zal de adviseur actief zijn op het gebied van communicatie, bedrijfsvoering en personeel, en ondersteuning van het management in de breedste zin. De adviseur stelt het

kwaliteitsprogramma op en draagt zorg voor de uitvoering hier van. Hij vertegenwoordigt de ODT op zowel landelijk als regionaal niveau.

7.1.4 Taken Informatiebeheerder/manager

De informatiebeheerder is verantwoordelijk voor het adviseren en ondersteunen met betrekking tot informatie en draagt zorg voor de actuele ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening naar ICT-projecten voor de ODT. De informatiebeheerder adviseert het management bij het formuleren en uitvoeren van ICT-projecten. Tevens wordt gezorgd voor de afstemming tussen de ODT en de gemeente Almelo als leverancier van systemen.

De informatiebeheerder is binnen de ODT aanspreekpunt op het gebied van de informatievoorziening, zowel voor medewerkers binnen de afdeling als daarbuiten. Het volgen van ontwikkelingen op het gebied van de elektronische overheid en onderzoeken van de toepassingsmogelijkheden daarvan binnen de ODT maakt onderdeel van het takenpakket uit.

Ook neemt de informatiebeheerder deel aan projecten en treedt eventueel op als projectleider en/of vertegenwoordiger van de ODT naar in- en externe partijen.

7.1.5 Taken planner

De planner stelt in samenspraak met de teammanagers de werkprogramma's op en rapporteert over de voortgang, hij verzorgt management informatie m.b.t. de voortgang. Hij is verantwoordelijk voor een continu stroom van werkzaamheden voor de reguliere werkprocessen. Hij draagt bij aan het opstellen van de DVO's met de partners.

7.1.6 Taken Medewerker communicatie

De Communicatiemedewerker levert een bijdrage aan de verstandhouding (of relatie) tussen de ODT en de stakeholders en de buitenwereld. Het is belangrijk dat het imago van een bedrijf naar de buitenwereld toe helder is. Het is de taak van de Communicatiemedewerker ervoor te zorgen dat het publiek een positief beeld van het bedrijf krijgt en houdt. De communicatiemedewerker levert een bijdrage aan het uitvoeren van het communicatiebeleid, gericht op zowel interne als externe doelgroepen. De medewerker communicatie is verantwoordelijk voor de vertaling van de activiteiten van de ODT naar een effectieve communicatie in de uitvoering zoekt zijn verbinding met de communicatie medewerkers van andere OD's en bevoegd gezagen. Zij draagt zorg voor huisstijl. Zij verzorgt de website en intranet. Daarnaast draagt zij bij aan activiteiten welke de ODT verricht voor zowel intern als extern.

7.1.7 Proces- en gegevens-beheer

Is verantwoordelijk voor het bijhouden van processen t.b.v. informatie voorziening. Draagt zorg voor het operationele applicatiebeheer.

1. Beheert en richt mede complexe administratie(s) in en controleert en verwerkt
2. gegevens op het specifieke terrein van control.
3. Ondersteunt de concerncontroller bij de uitvoering van zijn/haar taken

4. Levert een bijdrage aan het opstellen van de begroting/jaarrekening
5. Maakt (financiële) overzichten en rapportages

7.1.8 Medewerker gegevensbeheer en kwaliteit

Deze functie houdt zich specifiek bezig met gegevensbeheer en kwaliteitsverbetering van de processen binnen de ODT. Verzorgt beheer van de processen en kwaliteit systemen. Voert audits uit. Draagt zorg voor archief beheer en registers.

Kerntaken zijn:

- Draagt zorg voor de kwaliteitsbewaking van de processen van de OD (uitvoering kwaliteitsbeleid).
- Adviseert over (beheer) aspecten op het terrein van kwaliteitsbewaking en ontwikkeling. Doet voorstellen voor het verbeteren van methoden, werkwijzen en hulpmiddelen.
- Is verantwoordelijk voor het up to date houden van tools (o.a. het kwaliteitshandboek, producten- en dienstencatalogus en handleidingen).
- Voert kwaliteitsaudits uit.
- Verantwoordelijk voor beheer archief en registers.

7.1.9 Financieel administratief medewerker

De financieel administratief medewerker draagt mede zorg voor een goed financieel beheer binnen de ODT. De financieel administratief medewerker verleent hierbij financieel-administratieve ondersteuning. Functionele aansturing vindt plaats vanuit de controller. Dit alles doet de medewerker door:

- Het voeren van een administratie over offertes, aanbestedingen, opdrachten, verplichtingen, facturen en dergelijke.
- Het bewaken van de budgetten van de ODT.
- Het leveren van financieel-administratieve ondersteuning bij projecten.
- Het ondersteunen van de controller.

7.1.10 Directiesecretaresse

Je bent als directiesecretaresse het eerste aanspreekpunt van de directie. Je beheert de agenda van de directeur, en verzorgt dus zijn planning van dag tot dag. Je ondersteunt de directie en het management zowel telefonisch als bij gesprekken of vergaderingen waar je eventueel notuleert. Tevens help je bij het opzetten en organiseren van afspraken, meetings en evenementen die door de directie zijn geïnitieerd. Je ondersteunt de directie secretaris bij de bestuursvergaderingen.

7.1.11 Administratief secretariael medewerker

Deze functie is er ter ondersteuning van de primaire processen en deze maakt hierbij ook op onderdelen deel uit van het primaire proces. Er worden verschillende hoofdtaken onderscheiden waaronder de in- en externe communicatie van de ODT, het organiseren van vergaderingen, het uitvoeren van administratieve en secretariële werkzaamheden en het voeren van algemene correspondentie.

Kerntaken zijn:

1. Biedt secretariële, organisatorische en administratieve ondersteuning aan de organisatie
2. Verzorgt de voorbereiding, verslaglegging en afhandeling van vergaderingen en
3. bijeenkomsten
4. Bewaakt en verzorgt de voortgang van meldingen, klachten en afspraken
5. Beheert en bewerkt digitale bestanden en systemen (inscannen verwerken post)
6. verzorgt procedurele afhandeling van VTH proces.

7.1.12 Administratief medewerker

Doel van de functie administratief medewerker het ondersteunen bij diverse administratieve werkzaamheden. Taken van een administratief medewerk zijn het zelfstandig inrichten, uitvoeren en controleren van diverse administratieve werkzaamheden.

Kerntaken zijn:

1. Administratieve ondersteuning aan de organisatie.
2. Ondersteunt secretariaat.
3. Administratieve ondersteuning door middel van invoeren administratieve gegevens en controle hiervan.
4. Opstellen van rapportages.
5. Gestructureerd en accuraat verwerken van documentatie.
6. Archiveren.

7.2 Team Vergunningen

Kerntaken van het team Vergunningen zijn het behandelen van milieuvergunningen en meldingen, het geven van milieu planologische adviezen betreffende bedrijven en het adviseren van de partners op verzoek ten aanzien van bedrijfsspecifieke zaken. Binnen het team Vergunningen vindt de coördinatie en regie plaats voor de meervoudige WABO-vergunningen alsmede de regie op de complexe vergunningen. De producten die geleverd worden staan omschreven in het Productenboek³ , .

7.2.1 Vergunningverlener A

Binnen het team Vergunningen heeft de vergunningverlener A verschillende taken. Het gaat hierbij om:

- een adviserende rol op het terrein van omgevingsrecht.
- activiteiten met betrekking tot Wabo-vergunningen en taken in het kader van specialismen Wet milieubeheer (energie bij bedrijven, meerjarenafspraken (MJA) energie).
- begeleiding en advisering van milieueffectrapportage en advisering ten behoeve van planadviezen.

De senior beleidsmedewerker voert regie en coördineert de meervoudige Wabo-aanvragen alsmede de complexe vergunningen. Daarnaast kunnen projectmatig activiteiten worden uitgevoerd.

7.2.2 Vergunningverlener B

Binnen het team Vergunningen heeft de vergunningverlener vergelijkbare taken als de senior vergunningverlener. De Vergunningverlener milieu heeft echter geen regiefunctie en doet de minder complexe bedrijven.

7.2.3. vergunningverlener C

Toets en beoordeelt inhoudelijk en bestuurlijk enkelvoudige aanvragen klasse 1 en meldingen. Ondersteunt waar mogelijk het team.

³ Productenboek Omgevingsdienst Twente, versie ROT 2 d.d. 29-05 2012

7.3 Team Handhaving

Kerntaken van het team Handhaving betreffen het houden van toezicht en handhaven van de milieuregelgeving. Het gaat hierbij om het uitvoeren van controles, het afhandelen van meldingen en klachten, uitvoering van strafrechtelijke handhaving, het onderhouden van de piketregeling alsmede het beschikbaar zijn voor de incidenten en rampenbestrijding. Daarnaast worden er specifieke projecten uitgevoerd. De producten die geleverd worden, staan omschreven in het Productenboek⁴

7.3.1 Toezichthouder A/ coördinator

Het leveren van milieubeleids-/juridische producten van complexe aard en/of van politiek en maatschappelijk belang, op het gebied van handhaving milieu, zoals beleidsadvisering, advisering en beleidsuitvoering en het realiseren van complexe projectmatige werkzaamheden op het gebied van handhaving milieu. Ondersteunen van de teammanager bij de sturing op het programma handhaving als mede inhoudelijk aanspreekpunt voor het team.

7.3.2 toezichthouder A

Het leveren van milieukundige producten van complexe aard en/of van politiek en maatschappelijk belang, op het gebied van toezicht en handhaving milieu en het realiseren van complexe en projectmatige werkzaamheden op het gebied van handhaving milieu. Vertegenwoordigen van de ODT in zowel landelijk als lokale overleggen. Neemt deel aan piket dienst.

7.3.3 Toezichthouder B

Het leveren van milieukundige producten op het gebied van toezicht en handhaving milieu, advisering en beleidsuitvoering en het realiseren van projectmatige werkzaamheden op het gebied van handhaving milieu. Toepassen strafrechtelijke handhaving. Deelname aan piketdienst.

7.3.4 Toezichthouder C

Het leveren van milieukundige producten op het gebied van niet-complexe handhaving milieu, advisering en beleidsuitvoering en het realiseren van projectmatige werkzaamheden op het gebied van niet-complexe handhaving milieu. Toepassen strafrechtelijke handhaving.

7.3.5 Toezichthouder D

Het leveren van milieukundige producten op het gebied van handhaving milieu. Toepassen van strafrechtelijke handhaving.

⁴ Productenboek Omgevingsdienst Twente, versie ROT 2 d.d. 29-05 2012

7.4 Team Advies

De taken van het team Advies bestaan uit het uitvoeren van de taken in het kader van de advisering en uitvoering externe veiligheid, advisering aan gemeenten inzake strategische milieuthema's en deelname aan formele milieu gerelateerde overlegorganen. Ook het volgen en becommentariëren van nieuwe wetgeving, het opstellen kader stellende nota's en programma's en juridische toetsing en advisering behoren tot de taken van het team Advies. Daarnaast moet ook gedacht worden aan taken aangaande de uitvoering inzake de leefomgeving kwaliteit op het gebied van lucht en geur, geluid en verkeer, externe veiligheid, bodem, energie en planadvisering (inclusief MER-advisering). Het intern adviseren binnen de ODT voor de VTH-taken, het voeren van projectleiding over projecten en inbrengen van milieuexpertise binnen projecten van de partners behoort tot de taken van het team Advies. Voor de uitvoering van deze taken is 24 fte beschikbaar exclusief management 1 fte.

7.4.1 Taken Contractmanager/jurist

De senior contractmanager/jurist draagt bij aan de ontwikkeling van projecten. De contractmanager/jurist verzorgt de opstelling van overeenkomsten en onderhandelt namens de ODT. Tot het takenpakket bestaat uit een juridisch adviserende rol binnen de ODT op een breed veld en naar het MT. Het leveren van milieujuridische producten van complexe aard en/of van politiek en maatschappelijk belang, op het gebied van alle taken binnen de ODT, zoals beleidsadvisering, advisering en beleidsuitvoering en het realiseren van complexe projectmatige werkzaamheden.

7.4.2 Juridisch adviseur B

Het leveren van milieujuridische producten op het gebied van alle taken binnen de ODT, zoals beleidsadvisering, advisering en beleidsuitvoering en het realiseren van projectmatige werkzaamheden. Het ondersteunen van de OR als ambtelijk ondersteuner. Specifiek wordt juridische bijdrage geleverd aan de VTH taken waaronder advisering van bezwaar en beroep.

7.4.3 Strategisch beleidsadviseur

De beleidsadviseur ontwikkelt beleid op meerdere complexe en brede beleidsterreinen met grote bestuurlijke en maatschappelijke impact. De beleidsadviseur zorgt voor afstemming en samenhang ten aanzien van beleid dat strategisch van aard is en een lange doorlooptijd heeft en vertaalt dit in programma's. Deze beleidsadviseur betreft bestuurlijke en maatschappelijke doelgroepen wanneer er sprake is van grote tegenstrijdige belangen en heeft inzicht in brede, complexe maatschappelijke processen en vraagstukken en beleidseffecten. Hij/zij vertegenwoordigt de ODT en bevoegde gezagen in lokale en landelijke gremia.

7.4.4 (Sr. Projectleider) Adviseur A

De projectleider adviseur A geeft leiding aan projecten die strategisch van aard zijn en houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact.

Onderdeel van het takenpakket is het maken van strategische afwegingen die grote invloed op de (lokale) omgeving of samenleving hebben. Hij/zij adviseert over en ontwikkelt beleid op meerdere complexe en brede vakgebieden en zorgt voor brede afstemming en samenhang ten aanzien van vraagstukken en processen en zorgt voor de uitvoering en implementatie van multidisciplinaire vraagstukken.

7.4.5 (Projectleider) Adviseur B

De projectleider adviseur B geeft leiding aan projecten die tactisch van aard zijn en houdt rekening met een politieke, financiële en/of maatschappelijke impact. De projectleider adviseur B maakt daarbij tactische afwegingen die merkbare invloed op de (lokale) omgeving of samenleving hebben. Hij/zij adviseert over en ontwikkelt beleid op meerdere samenhangende vakgebieden adviseert over vraagstukken en processen die tactisch van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied zorgt voor de uitvoering en implementatie van multidisciplinaire vraagstukken en processen Hij/zij adviseert, formuleert en operationaliseert (meer-)jaarprogramma's, projecten en plannen en stelt rapportages op.

7.4.6 Projectleider Adviseur C

De projectleider adviseur C geeft leiding aan projecten die operationeel van aard zijn en houdt rekening met financiële impact. Hij/zij maakt daarbij operationele afwegingen die enige invloed op de (lokale) omgeving of samenleving hebben. De adviseur C adviseert over en ontwikkelt beleid op een breed vakgebied en adviseert over vraagstukken en processen die tactisch dan wel operationeel van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied en zorgt voor de uitvoering en implementatie van vraagstukken en processen.

7.4.7 Adviseur D

De adviseur D adviseert over en ontwikkelt beleid op een afgebakend vakgebied . Geadviseerd wordt over vraagstukken en processen die met name operationeel van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied. De adviseur C zorgt voor de uitvoering en implementatie van afgebakende vraagstukken en processen.

7.4.8 Accountmanager

De accountmanager is verantwoordelijk voor het onderhouden van de relatie met de partners t.b.v de advisering van de bevoegde gezagen. Ze levert een bijdrage aan de realisatie van de organisatie-brede acquisitie – en organisatiedoelstellingen. Zij sluit contracten af en verwerft opdrachten.

8 Bijlage: Formatie en bezetting

Deze bijlage zal tijdens het plaatsingsproces aangevuld worden.

Beschikbaar gestelde formatie per partner voor primaire productie

Partner	Bedrijfsplan	Formatieplan			Flex ⁵	Totaal
		fte ⁶	vacature	totaal	fte	fte
Almelo	10,52					
Borne	3,37					
Enschede	10,95					
Haaksbergen	3,6					
Hellendoorn	4,78					
Hengelo	5,59					
Hof v Twente	6,59					
Losser	3,75					
Oldenzaal	3,49					
Rijssen-Holten	4,39					
Twenterand	5,66					
Wierden	3,53 ⁷					
Noarderkeracht	5,81					
Overijssel	8,55					
ODT	8,55					
Totaal	89,12					

De beschikbare formatie afkomstig van de partners bedraagt fte en aan vacatures is er ... fte. In totaal bestaat de primaire formatie welke wordt omgezet in vaste formatie uit.... fte. Daarnaast is er fte primaire-formatiebudget beschikbaar, dit zal worden ingezet in de flexibele schil waarvan fte als primaire formatie wordt ingezet.

Totale capaciteit

	Cap. partner	Vacature	Totaal	Flex	Totaal
Primair	89,12				60,57
Management	5	4	4		4
Staf	9,5	9,5	6		6
Totaal	103,62				70,57

De totale capaciteit voor het uitvoeren van de taken binnen de ODT voor het formatieplan bedraagt 103,62 fte op basis van het bedrijfsplan en de ontwerpbegroting exclusief extra in te brengen taken.

⁵ Betreft formatie waarvoor partners vacatures inbrengen en die door ODT flexibel ingevuld zullen worden.

⁶ Fte's die vanuit de partners direct geplaatst worden in de ODT

⁷ Betreft takenpakket 1 en 2