

# **CONCEPT Bedrijfsplan Omgevingsdienst Twente**

Van een netwerkorganisatie naar een GR Omgevingsdienst Twente

Versie: 6 februari 2017

# Inhoud

<b>1. Samenvatting bedrijfsplan</b>	<b>4</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>7</b>
2.1 Achtergrond en aanleiding	7
2.2 Totstandkoming van dit bedrijfsplan	7
<b>3. Ambitie, missie en doelstellingen OD Twente</b>	<b>8</b>
3.1 Korte schets regio Twente	8
3.2 Ambitie en profiel OD Twente	9
3.3 Missie van de OD Twente	10
3.4 Gewenste uitstraling van de OD Twente	11
3.5 Acht hoofddoelstellingen OD Twente	12
3.6 Randvoorwaarden bij oprichting OD Twente per 01-01-2018	12
<b>4. Taken, formatie en financiën</b>	<b>14</b>
4.1 Takenpakket OD Twente	14
4.2 Indicatieve formatie van de OD Twente	15
4.3 Formatieve overhead	16
4.4 Toegroeien naar gezamenlijk ambitieniveau: de Twentse norm	16
4.5 Een exploitatiebegroting voor de OD Twente	17
4.6 Transitiebegroting en frictiekosten	22
4.7 Inverdienen in perspectief van een meerjarenbegroting	26
4.8 Opbouw eigen vermogen	26
4.9 Financiering van inputgericht naar outputgericht	27
<b>5. Bestuurlijke en ambtelijke aansturing</b>	<b>29</b>
5.1 Bestuurlijke aansturing	29
5.2 Gemeenschappelijke regeling	29
5.3 Mandaat	31
5.4 Eigenaarschap en opdrachtgeverschap	33
5.5 Dienstverlening	33

# Inhoud

<b>6. Uitgangspunten inrichting OD Twente</b>	<b>35</b>
6.1 Algemeen	35
6.2 Bedrijfscultuur	35
6.3 Organisatiestructuur OD Twente	36
6.4 Overhead: opbouw bedrijfsvoeringsfuncties	37
6.5 Planning & Control cyclus	38
6.6 Huisvesting	41
6.7 ICT	43
6.8 Inrichtingenbestand	47
6.9 Archivering	47
6.10HRM en Personeel	47
6.11Waarborgen integraliteit	48
<b>7. Vervolproces: besluitvorming bedrijfsplan en GR en inrichtingsfase</b>	<b>50</b>
7.1 Besluitvorming inzake GR en bedrijfsplan	50
7.2 Inrichtingsfase	50
<b>Bijlage A</b>	<b>53</b>
ICT Exploitatie	53
ICT detail - Projectkosten ICT-ondersteuning	54
ICT detail - Jaarlijkse exploitatiekosten ICT-ondersteuning	55
Huisvesting	56

# 1. Samenvatting bedrijfsplan

In de eerste helft van 2016 is in een aantal sessies een eerste overzicht gemaakt van (bestuurlijke) uitgangspunten voor het bedrijfsplan. Deze uitgangspunten zijn belangrijke input geweest voor het voorliggende bedrijfsplan. De uitgangspunten van begin 2016 zijn in april voorgelegd aan de individuele colleges. Een aantal uitgangspunten van begin 2016 is in het voorliggend bedrijfsplan gewijzigd op basis van gesprekken en voortschrijdend inzicht. Dat zijn:

1. Het aantal productieve uren is nu bepaald op 1440 per fte per jaar (eerder was dat 1360)
2. Het percentage inderdien is nu bepaald op 4% (eerder was dat 6-8%).
3. In de GR is de stemverdeling nu dat ieder lid 1 stem heeft (eerder was dat op financiële bijdrage).
4. Inzake mandaat wordt in het BP geadviseerd deze volledig te laten zijn (eerder was het uitgangspunt zoveel als mogelijke mandatering).
5. Het Basistakenpakket is opnieuw voor Twente vastgesteld in verband met de concept Amvb van juli 2016 waarin de basistaken helder staan geformuleerd.

Voorliggend bedrijfsplan is gebaseerd op de volgende uitgangspunten.

---

## **Uitgangspunten Omgevingsdienst Twente**

---

### **Doelstellingen OD Twente**

- 1.1** De OD Twente is een gezamenlijke zelfstandige uitvoeringsorganisatie van de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel, heeft een eigen identiteit, waarvan de medewerkers worden gezien als directe collega's.
- 1.2** De gemeenten en provincie hebben een eenduidige lijn t.a.v. de kwaliteit op ten minste de basistaken. Waar mogelijk en nodig ook op de basistakenplus. Daarnaast levert de dienst aantoonbaar meer kwaliteit dan de som van de huidige organisaties samen.
- 1.3** 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.
- 1.4**
  - a. De deelnemers aan de OD Twente werken een Twentse norm uit en groeien daar in de twee jaren na de start van de OD langzaam gezamenlijk naar toe. De Twentse norm gaat dus in vanaf het derde jaar van de OD.
  - b. De al ontwikkelde Producten en Dienstcatalogus (PDC) dient als hulpmiddel (is niet leidend) bij het opstellen van de Twentse norm.
  - c. Bij het opstellen van de Twentse norm wordt een vergelijking gemaakt met andere normen die bij uitvoeringsdiensten geldend zijn.
  - d. Bij de start van de OD Twente wordt voor alle individuele deelnemende orga-

---

nisaties de huidige norm inzichtelijk gemaakt (0-situatie) en de norm per organisatie wordt bij start overgenomen. De gegevens die hiervoor nodig zijn worden door de latende organisaties aan de OD ter beschikking gesteld.

---

- 2.1**
- a. De OD Twente houdt zich bezig met de uitvoering, niet met beleid.
  - b. De deelnemers aan de OD Twente brengen minimaal het basistakenpakket in. De mogelijkheid is er om meer taken in te brengen dan het basistakenpakket.
  - c. Bij de start van de dienst worden afspraken gemaakt over het momentum om extra taken in te brengen.
  - d. De input in de OD Twente bepaalt ook het trekkingsrecht aan uren. Per fte is dat 1.440 productieve uren op jaarbasis.
  - e. Bij de start van de OD Twente gelden de huidige normen van de latende organisaties.
  - f. De huidige eigen norm bepaalt de producten die worden geleverd voor de ingebrachte uren, tot het moment dat de Twentse norm is vastgesteld en in werking treedt.
  - g. De ervaring die is opgedaan binnen de huidige RUD Twente wordt meegenomen bij de vorming van de GR OD Twente.
  - h. Het principe 'mens volgt werkt' geldt bij de vorming van de OD Twente.
- 

- 3.1**
- a. 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.
  - b. Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar outputfinanciering drie jaar na de start (dus ingaande vanaf het vierde jaar).
- 

- 3.2** De OD Twente krijgt een taakstelling mee van 1% na twee jaar vanaf de start van de dienst (dus ingaande vanaf het derde jaar), oplopend tot 4% in totaal (in de periode van vier jaar).
- 

- 3.3**
- a. De vorming van de uitvoeringsdienst moet budgettair neutraal verlopen voor wat betreft de opstartkosten. Deze worden verrekend met de efficiencyverbetering zoals die wordt geformuleerd voor de jaren na opstart.
  - b. De frictie- en desintegratiekosten komen voor rekening van de latende organisaties.
- 

- 4.1** Stemverdeling 'One man, one vote': In de GR OD Twente is afgesproken dat ieder lid van het AB één stem heeft.
- 

- 4.2**
- a. Er is geen sprake van overdracht van bevoegdheden (delegatie).
  - b. Inzake de mandatering wordt geadviseerd deze te differentiëren al naar gelang het vergunningverlening (meervoudig of enkelvoudig) toezicht op handhaving betreft. Hiermee ontstaat een aanvaardbare en gelijke startsituatie voor alle deelnemers die ook voor de ODT werkbaar is.
-

- 
- 5.1**
- a. De medewerkers krijgen een standplaats die centraal is gelegen, 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).
  - b. In eerste instantie wordt bekeken in hoeverre aansluiting op één van de huidige vestigingen bij de deelnemers als centrale standplaats voor de OD Twente een optie is.
  - c. De OD Twente start met een maximaal overheadpercentage van 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).
  - d. De OD Twente betreft voor de benodigde PIOFACH-functies alleen een aantal sleutelfunctionarissen zelf . De andere functies worden vanuit elders betrokken, bij voorkeur bij een van de deelnemende organisaties.
  - e. Voor wat betreft de sleutelfunctionarissen wordt geselecteerd op kwaliteit en niet alleen op beschikbaarheid. Wie de sleutelfunctionarissen zijn wordt bepaald in het sociaal plan. Voor de overige medewerkers is het principe 'mens volgt werk' van toepassing.
-

# 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). Om die reden is er door het bestuur van de huidige RUD Twente opdracht verleend tot het uitwerken van een bedrijfsplan en een gemeenschappelijke regeling, op basis waarvan een gedegen besluit kan worden genomen over de richting/doorontwikkeling van de RUD Twente, teneinde voor 1 januari 2018 de gewenste situatie te bereiken.

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 van 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
- b. Karakter van de OD Twente en de inbreng van taken en formatie
- c. Financiën
- d. Bestuurlijke aansturing
- e. Huisvesting en bedrijfsvoering

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 dit bedrijfsplan is het resultaat van ambtelijke werksessies uitgewerkt, waarbij een vertegenwoordiging van gemeenten en de provincie de contouren van het bedrijfsplan hebben geschetst. Daarbij is een begeleidingsgroep gevormd bestaande uit een aantal gemeentesecretarissen, een aantal managers en de directeur van de RUD Twente. Daarnaast zijn alle lokale transitimanagers van de deelnemers betrokken door ze te vragen mee te lezen met een concept bedrijfsplan en zijn de juridische en financiële uitwerkingen voorgelegd aan de respectievelijke adviseurs binnen de provinciale en de gemeentelijke organisaties.

Dit alles voor inhoudelijke verrijking en om draagvlak en bestuurlijke besluitvorming mogelijk te maken.

## 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 km<sup>2</sup> 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 gemaakt door 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 daar op haar beurt een werkplan van maakt. Dat werkplan kan worden aangevuld met extra diensten.

De OD Twente wordt in de basis opgezet voor de uitvoering van minimaal het basistakenpakket. Naast het basistakenpakket zijn gemeenten en provincie vrij om het volledige milieudeel van VTH-taken gerelateerd aan de Wabo in te brengen. De dienst moet de mogelijkheid bieden om ook een breder takenpakket, dat wil zeggen alle Wm taken of alle facetten van de Wabo, in te brengen.

Dit betekent dat de OD Twente in opdracht van gemeenten en provincie de vergunningverlening<sup>1</sup>, 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 wordt met het oog op succesvolle taakuitvoering frequent afspraken gemaakt over de opzet en de invulling hiervan. Vanuit de OD Twente wordt een vaste contactpersoon aangewezen die met de bestuurlijke en ambtelijke organisaties afspraken maakt over de inhoud, kwaliteit en kosten van de taakuitvoering.

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 echt 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.

### 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 gaat. 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.

- a. 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.
- b. Voor de Twentse gemeenten en de provincie Overijssel streven we naar een excellente uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving. We vervullen de

<sup>1</sup> Hierbij gaat het om voorbereiding van vergunningverlening bij meervoudige vergunningaanvragen.

rol van zowel integraal als specialistisch adviseur en we zijn goed zichtbaar en direct benaderbaar.

- c. 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:

- a. De OD Twente zorgt ervoor dat haar taakuitvoering voldoet aan de wettelijke kwaliteitseisen, onder voorwaarde dat zij daarvoor de bijbehorende financiële middelen krijgt;
- b. De OD Twente levert meer kwaliteit dan de som van de huidige organisaties samen;
- c. 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;
- d. De OD Twente groeit toe naar een level playing field via een verder uit te werken Twentse norm;
- e. 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.
- f. De OD Twente zorgt voor brede ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers in termen van specialismevorming en doorgroeimogelijkheden;
- g. De OD Twente zorgt ervoor dat de specifieke expertise wordt geborgd en waar mogelijk verder wordt uitgebouwd.
- h. 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.

### 3.6 Randvoorwaarden bij oprichting OD Twente per 01-01-2018

De beoogde startdatum van de OD Twente is 1 januari 2018. Om de tijdige oprichting van de organisatie mogelijk te maken is het volgende nodig:

- Vlotte bestuurlijke besluitvorming inzake voorliggend bedrijfsplan
- Een voortvarende start van de inrichtingsfase, inclusief benoeming kwartiermaker/beoogd directeur
- Organiseren van betrokkenheid onder medewerkers en medezeggenschap
- Aangaan van de gemeenschappelijke regeling (zie H5 van dit plan) ultimo 1 juni 2017
- Uitwerken van een sociaal plan voor medewerkers die overgaan

Om het bovenstaande te organiseren zal een projectorganisatie nodig zijn om de organisatie verder in te richten en om alle personele, juridische, financiële, ICT en praktische zaken te regelen.



# 4. Taken, formatie en financi- en

## 4.1 Takenpakket 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. Het basispakket is hierin als volgt vormgegeven:

- a. De voorbereiding van een omgevingsvergunning milieu of een omgevingsvergunning beperkte milieutoets (OBM);
- b. Het beoordelen van meldingen en het nemen van beschikkingen met maatwerkvoorschriften of gelijkwaardige maatregelen;
- c. Het toezicht op de naleving van die omgevingsvergunningen en van algemene milieuregels;
- d. Het voorbereiden van handhavingsbeschikkingen<sup>2</sup>.
- e. De OD Twente heeft een extra opgave als het gaat om de verantwoordelijkheid in het ketentoezicht als moderne vorm van toezicht.

Naast de basistaken zijn de gemeenten en de provincie vrij om andere taken dan het basistakenpakket in te brengen, te weten:

- Basistakenpakket+: de basistaken aangevuld met alle overige wettelijke milieutaken van gemeenten en provincie.
- Pakket Milieu en RO: Alle milieutaken aangevuld met de milieu-inbreng in ruimtelijke plannen en milieu gerelateerde programmataken.
- Alle milieutaken en/of RO aangevuld met alle bouw gerelateerde uitvoerende en advies taken (BRIKS taken zijn voor de provincie onderdeel van het Basistakenpakket).

<sup>2</sup> Zie besluit tot wijziging van het Besluit Omgevingsrecht (ter verbetering van VTH) voor een specificatie van het basistakenpakket.

## 4.2 Indicatieve formatie van de OD Twente

De formatie van de OD Twente wordt gevormd door de inbreng van de beschikbare formatie per basistakenpakket per deelnemer. Deze formatie is de basis voor de uitwerking van dit bedrijfsplan. De formatie in omvang en samenstelling is gebruikt voor:

- a. Het bepalen van de omvang van de OD Twente
- b. Berekening van de benodigde overhead van de OD Twente
- c. Berekening van de exploitatie van de OD Twente

Bij de deelnemers is de beschikbare formatie uitgevraagd voor het Basistakenpakket. De beschikbare formatie is bij de deelnemers verdeeld over vakinhoudelijke toetsing, toezicht en handhaving en specialistische taken.

Op basis van deze uitvraag is het volgende totaaloverzicht ontstaan.

<b>Overzicht formatie Basistakenpakket</b>				
<b>Deelnemer</b>	<b>Fte Vakinhoudelijke toets</b>	<b>Fte toezicht en handhaving</b>	<b>Fte specialistisch</b>	<b>Totaal fte BTP</b>
<b>Almelo</b>	1,6	3,1	1,6	6,3
<b>Borne</b>	0,3	0,6	0,8	1,7
<b>Enschede</b>	2,3	4,7	1,9	8,9
<b>Haaksbergen</b>	1,3	1,5	0,9	3,7
<b>Hellendoorn</b>	1,3	1,8	0,4	3,5
<b>Hengelo</b>	1,1	3,4	1,1	5,6
<b>Hof van Twente</b>	2,2	2,6	1,6	6,4
<b>Losser</b>	0,5	1,4	0,3	2,2
<b>Oldenzaal</b>	0,7	0,8	0,2	1,7
<b>Rijssen-Holten</b>	1,7	1,7	0,1	3,5
<b>Twenterand</b>	1,1	2,0	1,1	4,2
<b>Wierden</b>	0,9	1,2	0,5	2,6
<b>Provincie Overijssel</b>	1,4	2,2	2,8	6,4
<b>Noaberkracht</b>	2,0	3,5	0,8	6,3

<b>Totaal</b>	<b>18,4</b>	<b>30,5</b>	<b>14,1</b>	<b>63,0</b>
---------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Dit overzicht van het aantal fte is indicatief en gebaseerd op de uitvraag bij alle deelnemers in oktober 2016. Het ICS voert op deze cijfers nog een toets uit. In 2017 zal het definitieve aantal fte worden bepaald en kunnen deelnemers eventueel ook meer taken/ fte inbrengen c.q. (onderbouwd) wijzigingen aanbrengen in bovenstaande getallen.

Dit bedrijfsplan is verder gebaseerd op bovenstaand aantal fte's.

### 4.3 Formatieve overhead

Om de formatie in het primaire proces op een goede manier te kunnen ondersteunen is capaciteit nodig op de bedrijfsvoeringstaken (PIOFACH), management en secretariaat. De ondersteuning vanuit de staf voor deze PIOFACH taken wordt verricht door medewerkers in eigen dienst en door externe inzet die wordt betrokken (via inhuur) bij de partner voor bedrijfsvoering, ICT en huisvesting.

Samen met een vertegenwoordiging vanuit de deelnemende partijen is bij de uitwerking van dit bedrijfsplan afgesproken dat de omvang van de ondersteuning maximaal 25% van de totale formatie betreft. Dit percentage is mede gebaseerd op de landelijke aannames (handreiking) die bij de start van de omgevingsdiensten is gehanteerd, cijfers van formatieve overhead bij provincies en gemeenten en de ervaringen met en bij andere omgevingsdiensten. Uiteraard is hierbij de inzet om op een verantwoorde wijze op een lager percentage uit te komen.

### 4.4 Toegroeien naar gezamenlijk ambitieniveau: 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.



Uiteindelijk 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. Bij het uitwerken van deze norm worden ervaringscijfers gehanteerd en om die reden wordt voorgesteld om deze Twentse norm drie jaar na de start in te voeren. 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 vastgesteld door het algemeen bestuur van de OD Twente, waarin de deelnemers vertegenwoordigd zijn.

Tot dat moment gaat de OD Twente uit van de huidige uitgangspunten en normen van haar deelnemers. De deelnemers krijgen naar rato de capaciteit en middelen die ze inbrengen, diensten en producten door de Omgevingsdienst geleverd.

#### 4.5 Een exploitatiebegroting voor de OD Twente

Voor de exploitatie van de OD Twente is een zo realistische, doch indicatieve begroting gemaakt. Alle mogelijke kosten voor de taakuitvoering zijn hierin opgenomen. Onderstaande exploitatie is gebaseerd op de formatie die de deelnemers inbrengen.

<b>Aannames opzet exploitatiebegroting 2016</b>	
<b>Totaal aantal fte</b>	84 (63 fte primair proces en 21 fte overhead)(nog te verrekenen met inhuur)
<b>Gemiddeld salaris</b>	€67.125,00

Bij de berekening van het gemiddelde salaris is uitgegaan van €69.500,- voor het primair proces en €60.000,- voor de overhead.

<b>Lasten</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Post</b>	<b>Begroot</b>
<b>1.</b>	<b>Personeel</b>	
<b>1.1</b>	Personeelskosten	€5.638.500
<b>1.2</b>	Opleidingskosten	€112.770
<b>1.3</b>	Algemene personeelskosten	€169.155
<b>2.</b>	<b>Personeel derden</b>	

<b>2.1</b>	Inhuur bij ziekte	€56.385
<b>2.2</b>	Inhuur ICT	€50.000
<b>3.</b>	<b>Kapitaallasten</b>	
<b>3.1</b>	Rente	€4.065
<b>3.2</b>	Afschrijving	€192.815
<b>4.</b>	<b>Indirecte kosten</b>	
<b>4.1</b>	Huisvesting (pand gebonden)	€76.646 (nog bij te stellen n.a.v. inhuur)
<b>4.2</b>	Huisvesting (dienstgebonden excl. kantoorautomatisering)	€105.343
<b>4.3</b>	ICT jaarlijkse exploitatielasten	€248.850
<b>4.4</b>	Wagenpark (alle kosten incl. brandstof en transportmiddelen)	€50.000
<b>4.5</b>	Diverse kosten	€25.200
<b>4.6</b>	Accountant inclusief financieel advies	€45.000
<b>5.</b>	<b>Onvoorzien</b>	
<b>5.1</b>	Onvoorzien 5% exclusief personeelskosten	€56.811
	<b>Subtotaal</b>	<b>€6.831.541</b>
<b>6.</b>	<b>Directe productiekosten</b>	
<b>6.1</b>	Kosten productie primair proces	€56.811
<b>7.</b>	<b>Overige kosten</b>	
<b>7.1</b>	Prijscompensatie 0%	-
<b>7.2</b>	Vorming reserves 1% per jaar	€68.315 (eerste 3 jaren)
	<b>Totaal</b>	<b>€6.956.668</b>

#### Toelichting exploitatiebegroting

Concreet zijn bij de huidige exploitatiebegroting de volgende aannames gehanteerd:

#### **Personeel**

Ad 1.1: Personeelskosten zijn opgebouwd uit 63 fte primair proces maal €69.500,- en 21 fte overhead maal €60.000,-. Deze bedragen betreffen formatie in eigen dienst. Dit moet nog worden bijgesteld op basis van in te huren PIOFACH-taken.

Ad 1.2: Opleidingskosten betreffen 2% van de loonkosten

Ad 1.3: Algemene personeelskosten betreffen 3% van de directe salariskosten.

### **Personeel derden**

Ad 2.1: Kosten voor vervanging van langdurig zieke medewerkers (1%).

### **Kapitaallasten**

Ad 3.1: 3,5% rente op het totale te activeren investeringen in ICT + 3,5% op aanschaf van het meubilair.

Ad 3.2: 20% afschrijving projectkosten ICT + 10% aanschaf meubilair.

### **Indirecte Kosten**

Ad 4.1/4.2: Voor de huisvesting is nu gerekend met een totaal van 84 fte. Hiervan werkt 30 fte decentraal bij de deelnemers en 54 fte centraal. Bij de 54 fte centraal is gerekend met een flexfactor van 0,7, wat uitkomt op 38 centrale werkplekken. Per werkplek rekenen we 9m2 oppervlakte plus 35% opslag voor andere ruimtes maal 130 euro per m2 ex BTW. Bij inhuur van de PIOFACH-taken zal de benodigde centrale huisvesting behoefte lager zijn. Dit moet nog worden verwerkt.

Ad 4.3: De jaarlijkse exploitatielasten zijn opgebouwd uit: exploitatiekosten primair proces, exploitatiekosten overhead, exploitatiekosten infrastructuur en overige ICT kosten. Voor verdere specificaties zie bijlage A

Ad 4.5: Diverse kosten betreffen €300,- per fte

Bovenstaande exploitatiebegroting is indicatief en gebaseerd op een zo goed mogelijke inschatting. De definitieve exploitatiebegroting wordt in 2017 gemaakt, dan ook op basis van het definitieve aantal fte en meer gerichte informatie over de feitelijke kosten.

### Netto uurtarief OD Twente

Op basis van totale omvang van de kosten voor het personeel in het primair proces en overhead en de productiviteitsnorm, is het netto uurtarief exclusief BTW voor de OD Twente voorlopig bepaald. De productiviteitsnorm is voorgedragen op 1440 productieve uren<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> De landelijke norm voor het aantal productieve is gesteld op 1.388 uur. Gezien deze landelijke norm is het aantal productieve uren in dit bedrijfsplan (1.440) ons inziens daarom als ambitieus te omschrijven en zal deze moeten worden gemonitord op realisatie. Er is een reëel risico dat dit aantal productieve uren de eerste jaren na de start niet gerealiseerd zal gaan worden.

<b>Totaal aantal fte OD Twente</b>	
<b>Primair proces</b>	63,00 fte
<b>Overhead</b>	21,00 fte
<b>Totaal fte</b>	84,00 fte
<b>Gemiddelde kosten per fte primair proces</b>	
<b>Omvang kosten personeel en overhead</b>	€6.956.668
<b>Aantal fte primair proces</b>	63,00 fte
<b>Kosten per fte primair proces</b>	€110.423
<b>Uurtarief per fte primair proces</b>	
<b>Kosten per fte primair proces</b>	€110.423
<b>Aantal productieve uren fte primair proces</b>	1440
<b>Netto uurtarief in EUR in 2018 (ex BTW)</b>	€76,68

#### Financieringsoverzicht

De exploitatiekosten worden gefinancierd door de deelnemers op basis van hun inbreng van formatie. Hierbij wordt per deelnemer berekend welk percentage van de formatie zij inbrengt ten opzichte van de totale formatie. De bijdrage per deelnemer wordt berekend aan de hand van dit percentage. Dit leidt tot het volgende overzicht voor de deelnemers bij de start van de OD Twente.

<b>Deelnemers</b>	<b>Aantal fte BTP</b>	<b>Aantal productieve uren</b>	<b>% van begroting</b>	<b>Deelnemer bijdrage exploitatie</b>
<b>Almelo</b>	6,3	9.072	10,00%	€695.667
<b>Borne</b>	1,7	2.448	2,70%	€187.720
<b>Enschede</b>	8,9	12.816	14,13%	€982.767
<b>Haaksbergen</b>	3,7	5.328	5,87%	€408.566
<b>Hellendoorn</b>	3,5	5.040	5,56%	€386.482
<b>Hengelo</b>	5,6	8.064	8,89%	€618.370
<b>Hof van Twente</b>	6,4	9.216	10,16%	€706.709

<b>Losser</b>	2,2	3.168	3,49%	€242.931
<b>Oldenzaal</b>	1,7	2.448	2,70%	€187.720
<b>Rijssen-Holten</b>	3,5	5.040	5,56%	€386.482
<b>Twenterand</b>	4,2	6.048	6,67%	€463.778
<b>Wierden</b>	2,6	3.744	4,13%	€287.101
<b>Provincie Overijssel</b>	6,4	9.216	10,16%	€706.709
<b>Noaberkracht</b>	6,3	9.072	10,00%	€695.667
<b>Totaal</b>	<b>63,0</b>	<b>90.720</b>	<b>100%</b>	<b>€6.956.668</b>

Bescheiden ontwikkelbudget als incidentele kosten eerste drie jaren na start

Na de start maakt de OD Twente ontwikkelkosten voor verdere integratie van werkwijzen, het creëren van 1 cultuur en het verdere ontwikkelen van de gezamenlijkheid in houding en gedrag.

Voor deze ontwikkeling wordt eenmalig een bijdrage gereserveerd van in totaal €100.000, te besteden in drie (begrotings)jaren.

<b>Ontwikkelingsbudget voor jaren 2018 - 2020</b>	
<b>2018</b>	€50.000
<b>2019</b>	€30.000
<b>2020</b>	€20.000
<b>TOTAAL</b>	€100.000

Dit ontwikkelbudget wordt ook naar rato van inbreng van fte's gefinancierd, wat leidt tot onderstaand overzicht.

<b>Deelnemers</b>	<b>% van begroting</b>	<b>Bijdrage 2018</b>	<b>Bijdrage 2019</b>	<b>Bijdrage 2020</b>
<b>Almelo</b>	10,00%	€5.000	€3.000	€2.000
<b>Borne</b>	2,70%	€1.349	€810	€540
<b>Enschede</b>	14,13%	€7.063	€4.238	€2.825

<b>Haaksbergen</b>	5,87%	€2.937	€1.762	€1.175
<b>Hellendoorn</b>	5,56%	€2.778	€1.667	€1.111
<b>Hengelo</b>	8,89%	€4.444	€2.667	€1.778
<b>Hof van Twente</b>	10,16%	€5.079	€3.048	€2.032
<b>Losser</b>	3,49%	€1.746	€1.048	€698
<b>Oldenzaal</b>	2,70%	€1.349	€810	€540
<b>Rijssen-Holten</b>	5,56%	€2.778	€1.667	€1.111
<b>Twenterand</b>	6,67%	€3.333	€2.000	€1.333
<b>Wierden</b>	4,13%	€2.063	€1.238	€825
<b>Provincie Overijssel</b>	10,16%	€5.079	€3.048	€2.032
<b>Noaberkracht</b>	10,00%	€5.000	€3.000	€2.000
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>€50.000</b>	<b>€30.000</b>	<b>€20.000</b>

## 4.6 Transitiebegroting en frictiekosten

### Transitiebegroting 2016 en 2017

Voor het neerzetten van de OD Twente doen de deelnemers een eenmalige investering, uitgewerkt in een transitiebegroting. De transitiebegroting betreft het overzicht van kosten tot aan het moment van start van de organisatie (01-01-2018). Dit sluit aan bij de huidige kostenverdeelssystematiek van de RUD.

De transitiebegroting bedraagt in totaal €305.500 en is als volgt opgebouwd.

<b>Begroting</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Opmerkingen</b>
<b>Fase 1 – Bedrijfsplan en GR</b>			
<b>Externe begeleiding uitwerken bedrijfsplan en GR</b>	80.000		Expertmatige uitwerking bedrijfsplan
<b>Communicatiekosten</b>	3.500		Communicatie-advies, bijeenkomsten medewerkers; informatiemateriaal en ove-

		rige communicatiekosten
<b>Onvoorzien</b>	2.000	
<b>Subtotaal</b>	<b>85.500</b>	
<b>Fase 2 – Inrichtingsplan</b>		
<b>Ondersteuning Kwartiermaker</b>	30.000	
<b>Kwartiermaker</b>	90.000	
<b>Externe begeleiding Inrichtingsplan</b>	20.000	Organisatieadvies en procesbegeleiding
<b>Communicatiekosten</b>	10.000	
<b>Extern advies plaatsingsproces, functiebouw en sociaal plan</b>	15.000	Inventariseren, vergelijken en daarna harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden, waarden van nieuwe functies; ondersteuning BOR/GO
<b>Externe ondersteuning organisatieadvies</b>	25.000	
<b>Ondersteuning P&amp;O uitvoeren plaatsingsproces; Bor/GO</b>	15.000	
<b>Verhuizing en Facilitaire aanloopkosten</b>	PM	
<b>ICT</b>	Geactiveerd in exploitatie	
<b>Onvoorzien</b>	15.000	
<b>Subtotaal</b>	<b>220.000</b>	

Als uitgangspunt bij de transitiebegroting geldt dat zoveel mogelijk met eigen personele capaciteit van provincie en gemeenten de werkzaamheden worden uitgevoerd. Daarmee wordt inhuur van derden tot het hoogst noodzakelijke beperkt.

De transitiekosten worden door de deelnemers bekostigd conform een verdeelsleutel, voor 50% op basis van inwonersaantal. De overige 50% van de begroting wordt gelijk verdeeld onder de deelnemers. Dit leidt tot de volgende overzichten voor 2016 en 2017.

### Verdeelsleutel transitiebegroting 2016

<b>Deelnemers</b>	<b>Inwoneraantal 1-1-2016</b>	<b>50% naar ge- lijke delen</b>	<b>50% naar in- woneraantal</b>	<b>Totaal</b>
<b>Almelo</b>	72.438	€2.850	€4.449	€7.299
<b>Borne</b>	22.345	€2.850	€1.372	€4.222
<b>Dinkelland</b>	26.112	€2.850	€1.604	€4.454
<b>Enschede</b>	158.331	€2.850	€9.724	€12.573
<b>Haaksbergen</b>	24.329	€2.850	€1.494	€4.344
<b>Hellendoorn</b>	35.650	€2.850	€2.189	€5.039
<b>Hengelo</b>	81.074	€2.850	€4.979	€7.829
<b>Hof van Twente</b>	34.888	€2.850	€2.143	€4.992
<b>Losser</b>	22.450	€2.850	€1.379	€4.229
<b>Oldenzaal</b>	32.106	€2.850	€1.972	€4.822
<b>Rijssen- Holten</b>	37.873	€2.850	€2.326	€5.176
<b>Tubbergen</b>	21.115	€2.850	€1.297	€4.147
<b>Twenterand</b>	33.848	€2.850	€2.079	€4.929
<b>Wierden</b>	23.954	€2.850	€1.471	€4.321
<b>Provincie Overijssel</b>		€2.850	€4.274	€7.124
<b>Totaal</b>	<b>626.513</b>	<b>€42.750</b>	<b>€42.750</b>	<b>€85.500</b>

### Verdeelsleutel transitiebegroting 2017

<b>Deelnemers</b>	<b>Inwoneraantal 1-1-2016</b>	<b>50% naar gelij- ke delen</b>	<b>50% naar inwo- neraantal</b>	<b>Totaal</b>
<b>Almelo</b>	72.438	€7.333	€11.447	€18.780
<b>Borne</b>	22.345	€7.333	€3.530	€10.863
<b>Dinkelland</b>	26.112	€7.333	€4.126	€11.459
<b>Enschede</b>	158.331	€7.333	€25.019	€32.352
<b>Haaksbergen</b>	24.329	€7.333	€3.845	€11.178



<b>Hellendoorn</b>	35.650	€7.333	€5.634	€12.967
<b>Hengelo</b>	81.074	€7.333	€12.811	€20.144
<b>Hof van Twente</b>	34.888	€7.333	€5.514	€12.847
<b>Losser</b>	22.450	€7.333	€3.547	€10.880
<b>Oldenzaal</b>	32.106	€7.333	€5.073	€12.406
<b>Rijssen-Holten</b>	37.873	€7.333	€5.984	€13.317
<b>Tubbergen</b>	21.115	€7.333	€3.337	€10.670
<b>Twenterand</b>	33.848	€7.333	€5.349	€12.682
<b>Wierden</b>	23.954	€7.333	€3.786	€11.119
<b>Provincie Overijssel</b>		€7.333	€10.998	€18.331
<b>Totaal</b>	<b>626.513</b>	<b>€110.000</b>	<b>€110.000</b>	<b>€220.000</b>

De transitiebegroting verdient de OD Twente terug op basis van een efficiencykorting van 1% vanaf het derde jaar dat de dienst operationeel is.

#### Frichtiekosten

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:

<b>Frichtiekosten</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Sociaalplan kosten</b>	Kosten voor het uitvoeren van het sociaal plan
<b>Personele overheadskosten</b>	Kosten voor overhead die achterblijft in de eigen organisatie (o.a. management en bedrijfsvoeringstaken)
<b>Desintegratie kosten</b>	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.

#### 4.7 Inverdienen 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 krijgt de Omgevingsdienst een taakstelling mee. Voorgesteld wordt dat na twee jaar vanaf de start (dus ingaande vanaf het derde jaar), jaarlijks in ieder geval 1% van de exploitatie wordt inverdiend gedurende een periode van 4 jaar. Dit betekent dat er vanaf 2020 wordt inverdiend op de exploitatie oplopend tot 4%.

Inverdienen 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.

De definitieve taakstelling wordt gemaakt in een meerjarenbegroting die rond de zomer van 2017 gereed is.

Inverdienperspectief						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Exploitatie</b>	€6.956.668	€6.956.668	€6.887.101	6.817.534	€6.747.968	€6.678.401
<b>Inverdienbudget</b>	-	-	€69.567	€139.133	€208.700	€278.267

#### 4.8 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. Aandachtspunt hierbij is nog de toetsing aan de regelgeving inzake vennootschapsbelasting.

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.

## 4.9 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.

### 4.10 Naar een begroting voor de GR

Dit hoofdstuk legt daarvoor de basis. Maar dat is een indicatieve basis. Dit moet verder worden uitgewerkt. Daarvoor krijgt de werkgroep financiën (die in de transitieorganisatie is voorzien) de opdracht. Voor 1 mei moet er een begroting worden gemaakt.

# 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 inlichting 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 de conceptregeling 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 unanimitéit 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 unanimiteit 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 geobjectieerde 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 wel 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 en zeker een element dat leidt tot efficiënter werken van de ODT.
- Dit alles overziende wordt het volgende voorgesteld:
    - Bij taken in het kader van toezicht: volledige mandatering. Dit voldoet aan een uniform klantbeeld en de risico's op bestuurlijk gebied zijn beperkt;
    - Enkelvoudige vergunning verlening: ook hier volledige mandatering. Voor alle gemeenten geldt 1 klantbeeld, bestuurlijk risico's zijn beperkt en het geeft de ODT positie.
    - Meervoudige vergunningverlening: geen of beperkt mandaat; de klant heeft op deze niet met meerdere organisatie te maken. Dat past in de lijn van de komst van omgevingsvergunning.
    - Handhaving: geen mandaat. Het verstoort een eenduidig beeld voor de klant, en kan leiden tot problemen voor het verantwoordelijk bestuursorgaan. Om tot een meer afgestemd niveau van handhaving te komen tussen gemeenten wordt jaarlijks in het bestuur gerapporteerd over de door de ODT aangedragen handhavingszaken en de wijze waarop daaraan een vervolg is gegeven.



## 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.

Het bestuurlijk portefeuillehouder overleg en het ambtelijk opdrachtgeversoverleg wordt gebruikt om de opdracht gevende rol goed in te vullen.

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 niveau helder en professioneel worden ingevuld. Dit is een essentieel aspect dat jaarlijks in het werkplan tussen gemeente/provincie en ODT moet worden vastgelegd en wordt in het inrichtingsplan nader uitgewerkt

## 5.5 Dienstverlening

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

In de jaaropdracht dat 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. Deze uitgangspunten en de consequenties voor het functiegebouw en de plaatsing worden in een latere fase uitgewerkt in een inrichtingsplan en het sociaal plan.

## 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 belangrijk verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de medewerkers goed zijn geschoold en goed worden begeleid.

### **6.3 Organisatiestructuur OD Twente**

De interne ambtelijke aansturing vindt lean en efficiënt plaats.

De structuur van de organisatie is als volgt:

- a. Directeur
- b. Tweetal managers voor twee afdelingen voor het primaire proces: 1) toetsing en vergunningverlening en 2) toezicht en handhaving
- c. Manager bedrijfsvoering, tevens concerncontroller

De directeur, de twee managers en de manager bedrijfsvoering/concerncontroller vormen samen het MT van de organisatie, dat verder wordt ondersteund door een directiesecretaris. Deze directiesecretaris zorgt voor de strategische agendavorming van het MT, de terugkoppeling van de besluitvorming en de voortgang van de MT agenda.

Binnen de afdelingen wordt de suggestie gedaan om de teams te vormen op basis van geografische indeling. In het inrichtingsplan zal dat verder worden uitgewerkt.

## 6.4 Overhead: opbouw bedrijfsvoeringsfuncties

Om het primaire proces binnen de OD Twente effectief en efficiënt te laten functioneren, is een aantal ondersteunende functies (overhead) vereist. Onder deze overhead functies verstaan wij alle managementfuncties, secretariaat functies en bedrijfsvoeringsfuncties.

De OD Twente start wat betreft de overhead met een formatie van maximaal 21 fte, hetgeen 25% van de totale formatie betreft.

De bedrijfsvoering is grofweg als volgt opgebouwd maar wordt in de inrichtingsfase definitief vastgesteld en uitgewerkt in functieprofielen en worden fte's toegekend.

<b>Overhead functie</b>	<b>Toelichting</b>
<b>Directeur</b>	Overall ambtelijk verantwoordelijk en aanspreekpunt voor bestuurders en ambtelijk opdrachtgevers
<b>Managers primair proces</b>	Verantwoordelijk voor groep medewerkers primaire proces
<b>Manager bedrijfsvoering/controller</b>	Verantwoordelijk voor aansturing en kwaliteit van de bedrijfsvoering, tevens concern-

	controller
<b>Directiesecretaris</b>	Ondersteuning directeur en managementteam
<b>Secretariaat</b>	Secretariële ondersteuning
<b>Personeel en Organisatie</b>	HRM beleid, HRM advies, ARBO- en verzuimbeleid, organisatie en cultuur, werving en selectie, personeels- en salarisadministratie
<b>Informatisering &amp; Automatisering</b>	ICT-beleid, ICT-advies, projecten, helpdesk, DIV, technisch applicatiebeheer, architectuur, hardware
<b>Financiën</b>	Financieel beleid en advies, projecten, P&C, audits, financiële administratie en facturatie
<b>Juridisch/Inkoop</b>	Juridisch beleid en advies, projecten, inkoop, contracten en contractbeheer
<b>Communicatie</b>	Strategische communicatie, huisstijl, internet, intranet, projecten, woordvoering
<b>Kwaliteitsmanagement</b>	Uitvoeren en waarborgen van kwaliteitsmanagement
<b>Planning en werkverdeling</b>	Ondersteuning werkverdeling primaire processen
<b>Flex</b>	Flexibele schil voor eventuele inhuur

De werkzaamheden inzake de bedrijfsvoeringsfuncties ( P en O, I en A, Fin, Jur.Ink, Comm, Huisvesting) zullen zoveel mogelijk via inhuur worden betrokken vanuit een toeleverende organisatie. Iedere deelnemende gemeente kan dit in principe leveren, hierbij worden alle diensten wel bij één partij ondergebracht. Uitzondering daarop is een aantal te duiden sleutelfunctionarissen. Deze sleutelfunctionarissen komen in dienst van de OD Twente.

## 6.5 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 gemeenschappelijke 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 richtinggevendende 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.



## 6.6 Huisvesting

Het is van belang dat de nieuwe OD Twente een goed ingewerkte en efficiënt draaiende organisatie wordt, waarbinnen op basis van vereende krachten van alle medewerkers ook een kwaliteitsimpuls wordt gerealiseerd.

Bij het inrichten van de huisvesting zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- a. Ontmoeten
- b. Nabijheid
- c. Tijd- en plaats onafhankelijk werken

De medewerkers krijgen een standplaats die centraal is gelegen, om elkaar daar te treffen, informatie uit te wisselen, elkaar te ontmoeten en elkaar te versterken. Het hebben van een vaste standplaats op één centrale locatie leidt tot kennisverbreding en zorgt voor een gezamenlijke cultuur in plaats van een cultuur van 'wij-zij'. Doelstellingen van het ontmoeten zijn het versterken van de kwaliteit en het stimuleren van efficiënt werken.

Naast deze vaste standplaats werkt een belangrijk aantal medewerkers op locatie (dus gedecentraliseerd), in het veld en bij de gemeentehuizen (c.q. het provinciehuis). Deze opzet past bij de doelstelling om ook nabij te zijn en zichtbaar binnen de deelnemende organisaties. We gaan er nu van uit dat er binnen elke organisatie twee decentrale werkplekken ter beschikking komen.

Om zowel het ontmoeten op een centrale standplaats als het decentrale werken mogelijk te maken moet de huisvesting het tijd- en plaats onafhankelijk werken faciliteren.

Bovenstaande uitgangspunten leidt tot het volgende overzicht waarbij een centrale standplaats wordt gecombineerd met een belangrijk aantal gedeconcentreerde werkplekken bij de deelnemers (gemiddeld twee per deelnemer).

In de exploitatie is nu rekening gehouden met zoveel centrale werkplekken als dat er formatie is, verminderd met 30 decentrale werkplekken. Er wordt ook van uitgegaan dat de decentrale werkplekken worden kosteloos aangeboden door de deelnemers.

Tot slot is een gangbare flexfactor van 0,7 werkplek per fte opgenomen omdat werkplekken lang niet altijd bezet zijn.

---

**Uitwerking centrale en gedeconcentreerde huisvesting**

---

<b>Totaal fte</b>	84 (nog bij te stellen i.v.m. inhuur)
<b>Decentrale werkplekken (2 per deelnemer)</b>	30
<b>Centraal</b>	54
<b>Flexfactor</b>	0,7
<b>Totaal aantal centrale werkplekken</b>	38

De kosten van decentrale huisvesting (norm 2 per deelnemer) zijn niet meegenomen.. In dit bedrijfsplan wordt ervan uitgegaan dat er voor de decentrale huisvesting geen kostenverrekening met de 15 partners plaatsvindt.

## 6.7 ICT

ICT is een cruciaal onderdeel van het functioneren van de Omgevingsdienst en is in drie componenten uitgewerkt:

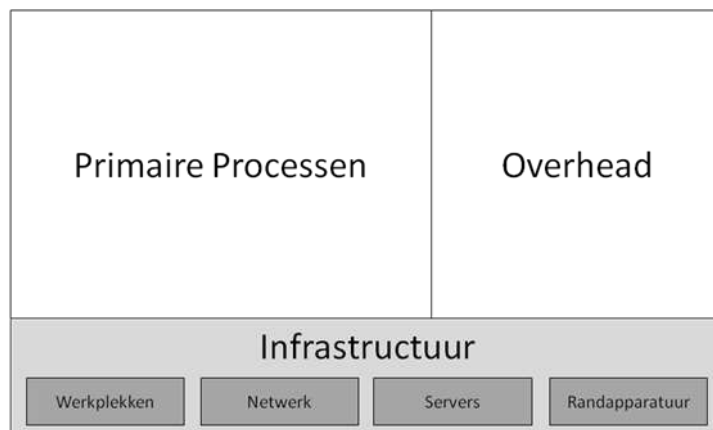
- a. Infrastructuur;
- b. Primaire proces;
- c. Overhead functies.

### Infrastructuur

Om alle medewerkers die werkzaam zijn binnen de OD Twente efficiënt te ondersteunen in hun werkprocessen, is een basis werkplekautomatisering een vereiste. Onder basis werkplekautomatisering wordt een PC of laptop verstaan met daarop aanwezig de toepassing Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), email, agendabeheer en contactinformatie.

Veel van de applicaties die de processen ondersteunen zijn niet geïnstalleerd op de werkplek, maar op centrale computersystemen (servers). Alle computersystemen zijn met elkaar verbonden middels een netwerk. Het werkplek onafhankelijk werken wordt ondersteund door het gebruik van inlogcodes en tokens.

Naast de computersystemen is randapparatuur benodigd om documenten te printen en/of te scannen.



### Primaire proces

Om het primaire proces te ondersteunen, is op hoofdlijnen een drietal functionaliteiten te onderkennen. Deze komen in verschillende benamingen voor, maar zijn samen te vatten tot:

- a. Werkstroom besturing (andere benamingen: workflow management of procesapplicatie). Werkstroom besturing omvat het gecontroleerd, geautoriseerd en geautomatiseerd uitvoeren van werkprocessen. Deze functionaliteit wordt bijvoorbeeld geboden door applicaties als MPM4ALL, SQUIT, etc.
- b. Digitale Archivering (andere benaming: Document Management). Digitale Archivering omvat de functionaliteit voor het digitaal opslaan van documenten, het rubriceren en indexeren en het terugvinden van documenten. Deze functionaliteit wordt bijvoorbeeld geboden door applicaties als OpenText/LifeLink, DMS/Plato, etc.
- c. Expertise Systemen. De Expertise systemen omvatten de applicaties die gebruikt worden om ter ondersteuning van het primaire proces, specifieke werkzaamheden uit te voeren zoals geluidberekeningen of het raadplegen van juridische databanken.

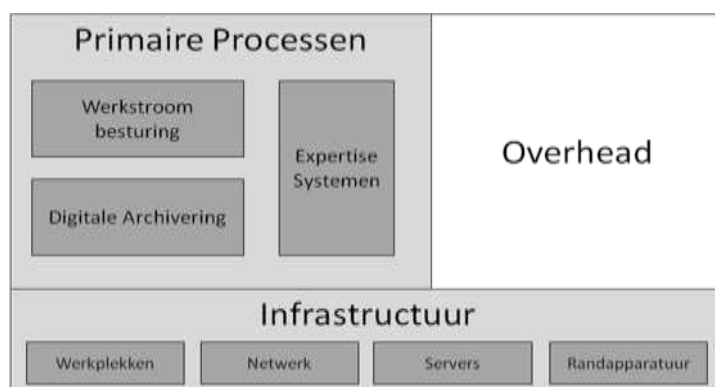
### Werkstroom besturing.

De OD Twente gaat functioneren als een backoffice. De contacten met burgers en bedrijven zullen in eerste instantie via de bevoegde gezagen lopen. Koppeling met de kanalen waarmee de informatie-uitwisseling tussen de burgers/bedrijven en opdrachtgevende partners plaats vindt, is dus belangrijk.

In Twente is ervoor gekozen om het ICT-traject vanuit de bestaande basis op te bouwen. In 2016 zijn 3 partners overgegaan naar Squit-XO, waardoor momenteel 13 partners Squit-XO gebruiken als backoffice systeem voor hun VTH-taken (Wabo-breed).

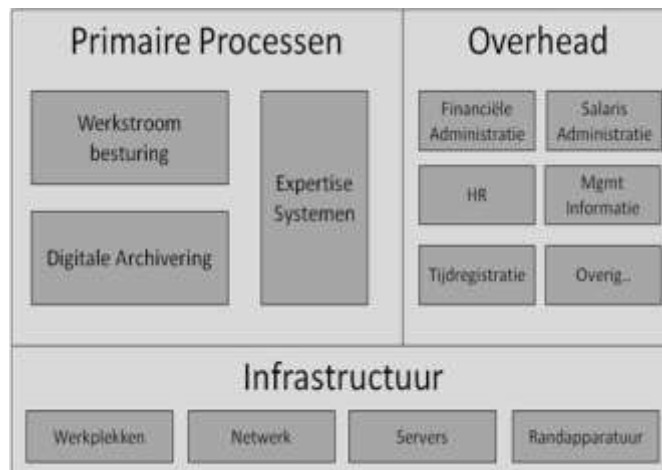
De OD Twente sluit graag aan op deze ontwikkeling en legt waar mogelijk koppelingen met secundaire systemen (zoals het office pakket en een DMS systeem). Ervaringen bij andere omgevingsdiensten leren dat het inloggen vanaf afstand (het werken met verlengde kabels) een aantal problemen in de uitvoering met zich meebrengt. De Omgevingsdienst gaat straks werken met een centraal/eigen Squit XO systeem voor de basistaken die bij de OD worden belegd en met een ICT-netwerk (Cloud-oplossing) waarin het met alle partners geharmoniseerd kan samenwerken. Het centrale Squit XO systeem wordt dan verbonden doormiddel van een Cloud-oplossing met de bestaande Squit XO systemen bij de partners. De Cloud-oplossing is inmiddels beschikbaar zodat het mogelijk is om samen te gaan werken in de Cloud in het zogenaamde omgevingsdossier. In dat kader vindt er in 2017 samen met de leverancier Roxit een Pilot plaats om uit te zoeken wat er minimaal op orde moet worden gemaakt bij alle partners, zodat de partners straks samen met de nieuwe OD Twente kwalitatief zo goed mogelijk met elkaar kunnen gaan samenwerken. Aan deze pilot doen 5 gemeenten mee.

Bovenstaande betekent dat er een investering dient plaats te vinden voor de licenties en bouw van het centrale gedeelte van de OD en voor de benodigde koppeling. In het inrichtingsplan wordt dit door het samenwerkingsverband van applicatiebeheerders en ICT 's in Twente nader uitgewerkt. Ook hier zitten voor de partners koppelingskosten aan vast.



### Overhead

Binnen de overheadfuncties kan gebruik worden gemaakt van een geautomatiseerd systeem. Voor de functies die geautomatiseerd moeten worden ondersteund, voorziet de werkgroep ICT een aantal systemen, zoals: Financiële administratie, Salarisadministratie, HR, Toegangsbeveiliging, Managementinformatie, Tijdschrijven en een Website.



De overheadfuncties worden zoveel als mogelijk betrokken bij een derde partij, bijvoorbeeld een gemeente.

#### Harmonisatie van processen

Het uitgangspunt binnen de OD Twente is dat processen van het Basistakenpakket in verregaande mate worden geharmoniseerd. Wel kan de knip in de processen die in de frontoffice worden afgewikkeld en die door de backoffice gebeuren, per deelnemer verschillen. Harmonisatie, digitalisering van het archief en zaakgericht werken zijn zowel voorwaarden als uitgangspunten voor de inrichting van de ICT en de aansluiting daarvan op de frontoffices.

#### ICT investeringen

De belangrijkste investeringen in ICT betreffen:

- a. inrichting van de infrastructuur (o.a. server, bekabeling, randapparatuur, werkstations);
- b. software (o.a. kernapplicatie en ondersteuning bedrijfsvoering);
- c. maken van koppelingen tussen systemen;
- d. dataconversie;
- e. uitwijk regelen;
- f. back-up inregelen;
- g. serverruimte;
- h. netwerkcomponenten (switches etc.);
- i. training en opleiding.

Voorliggend bedrijfsplan bevat het financiële kader waarbinnen invulling gegeven moet worden aan de inrichting van de ICT van de OD Twente. De kosten voor investeringen alsmede de exploitatie van de ICT maken integraal onderdeel uit van de exploitatie van de OD Twente.

## 6.8 Inrichtingenbestand

De deelnemers zijn ervoor verantwoordelijk dat het inrichtingenbestand is bijgewerkt tot en met de 4<sup>e</sup> tranche wijzigingen van het activiteitenbesluit. Het inrichtingenbestand van de partners wordt jaarlijks door de OD Twente geactualiseerd op basis van het activiteitenbesluit. In het werkplan liggen hierover afspraken vast.

## 6.9 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. Zonodig worden hierover in het jaarlijkse werkplan afspraken gemaakt. 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.

## 6.10 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.

## 6.11 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 aanbrenen 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 belegt, 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 het werkplan) bieden op een praktisch wijze voldoende waarborgen voor het realiseren van de integraliteit van het klantproces.





# 7. Vervolgproces: besluitvorming bedrijfsplan en GR en inrichtingsfase

## 7.1 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. Op korte termijn is besluitvorming nodig in de individuele organisaties.

Dit bedrijfsplan wordt ingebracht in de veertien afzonderlijke colleges van B&W en aan GS van de provincie. Zij leiden dit bedrijfsplan door naar hun gemeenteraden of naar PS, als onderlegger voor de toestemming voor deelname aan de GR OD Twente en voor het ter beschikking stellen van de benodigde opstartkosten. Hierbij is ook een adviesrol voorzien voor de OR-en (verenigd in de BOR).

## 7.2 Inrichtingsfase

Parallel aan de besluitvormingsfase van bedrijfsplan en GR wordt de inrichtingsfase voorbereid. Deze inrichtingsfase leidt tot een concreet inrichtingsplan.

### Projectorganisatie

Ter ondersteuning van de inrichtingsfase wordt een projectorganisatie opgericht. De projectorganisatie bestaat uit de volgende werkgroepen:

- a. Personeel en Organisatie/HRM
- b. Financiën; P&C cyclus
- c. Huisvesting en Facilitaire Zaken
- d. ICT
- e. Verandermanagement (organisatie en communicatie)
- f. Juridische Zaken

Deze werkgroepen bestaan uit experts vanuit de deelnemende organisaties van de OD Twente en krijgen ieder een specifieke en eigen opdracht mee. De werkgroepen vragen per medewerker een tijdsinzet van ongeveer twee tot vijf uur per week gedurende een periode van inzet.

Het doel van deze projectorganisatie is het maken van een inrichtingsplan op basis van het vastgestelde bedrijfsplan.

#### Kwartiermaker of beoogd directeur

Er wordt of een kwartiermaker benoemd , die leiding geeft aan de projectorganisatie. De kwartiermaker wordt benoemd alleen voor het inrichten van de organisatie. Daarna zal een separaat proces volgen voor het benoemen van de directeur. . De beoogd directeur zal de directeur van de OD worden.. Voor het benoemen van de beoogd directeur is een proces van werving en selectie noodzakelijk in afstemming met de medezeggenschap.

De projectorganisatie wordt aangestuurd door de kwartiermaker tot dat de beoogd directeur in functie is . Deze stuurt de projectorganisatie aan, schrijft het inrichtingsplan en rapporteert over de inhoud en de voortgang aan de bestuurlijk verantwoordelijke. De kwartiermaker/ beoogd directeur maakt, zodra er zicht is op de termijnen van besluitvorming, de planning voor het verdere proces.

Een belangrijk aspect is de structuur van de medezeggenschap. De ondernemingsraden (BOR) en het Georganiseerd Overleg worden actief betrokken bij de inrichting van de nieuwe organisatie en het uitwerken van de personele consequenties. Dit gebeurt op een informele manier door te overleggen en adviseren zonder formele gronden. De formele stukken en besluiten worden op grond van de wettelijke bepalingen om advies (of instemming) voorgelegd aan de Bijzondere Ondernemingsraad.

Ook communicatie is een belangrijk thema in de inrichtingsfase. Dit komt op drie manieren aan de orde:

- Procescommunicatie: het is belangrijk dat de doelgroepen die betrokken zijn bij het proces van totstandkoming van de OD Twente juist en op tijd worden geïnformeerd over verdere stappen in het proces. In overleg met de projectleider (kwartiermaker/beoogd directeur) wordt de communicatie-agenda afgestemd op de procesplanning.
- Communicatie gericht op medewerkers van de OD Twente: communicatie richting (toekomstige) medewerkers van de OD Twente in het kader van binding, motivatie en inspiratie.
- Communicatie door de OD Twente: Het gaat hierbij zowel om de manier waarop de OD Twente zich extern manifesteert (huisstijl, bedrijfslogo, website e.d.) als de manier waarop in overleg met de bevoegde gezagen de externe communicatie (o.a. informatieverstrekking aan burgers en bedrijven, perswoordvoering) plaatsvindt. Hierover zullen duidelijke afspraken met opdrachtgevers worden gemaakt.

#### Plaatsingsproces en sociaal plan

Separaat aan het inrichtingsplan wordt het plaatsingsproces uitgewerkt. Zowel voor het primaire proces als voor de plaatsing van de medewerkers in de bedrijfsvoering. Bij dit inrichtingsplan worden ook minimaal de volgende deelplannen opgesteld: organisatieplan, formatieplan en functieboek, informatieplan, huisvestingsplan, sociaal statuut en sociaal plan. De werkgroep P en O zal hierbij een zeer belangrijke rol spelen. Een van de eerste acties die door de werkgroep in gang zal worden gezet is het vergelijken van de verschillende rechtsposities van de medewerkers per deelnemer.

Ook wordt voor de overkomende medewerkers een sociaal plan uitgewerkt, in afstemming met het GO.

Het plaatsingsproces (inclusief uiten van bedenkingen) beslaat 3 tot 4 maanden.

### Planning vervolgproces

De kwartiermaker maakt een detailplanning voor de inrichtingsfase. Op hoofdlijnen zijn hieronder de belangrijkste stappen weergegeven.

Totdat het nieuwe bestuur is installeert is er een ambtelijke stuurgroep. Daarnaast is er een ambtelijke klankbordgroep bestaande uit de Transitie-managers.



# Bijlage A

## ICT Exploitatie

<b>Projectkosten ICT-ondersteuning</b>	<b>Basaal Niveau</b>	
<b>Projectkosten primair proces</b>		
Aanschaf licenties voor software	€	150.000,00
Werkzaamheden voor configureren systemen	€	240.000,00
<b>Projectkosten overhead</b>		
Aanschaf licenties voor software	€	120.000,00
Werkzaamheden voor configureren systemen	€	105.000,00
<b>Projectkosten infrastructuur</b>		
Hardware	€	206.000,00
Werkzaamheden voor inrichten infrastructuur	€	10.000,00
<b>Overige ICT kosten</b>		
Project en contractmanagement	€	75.000,00
<b>Totale projectkosten</b>	<b>€</b>	<b>906.000,00</b>
<b>Jaarlijkse exploitatielasten ICT ondersteuning</b>		
Exploitatielasten primair proces	€	85.000,00
Exploitatielasten overhead	€	24.000,00
Exploitatielasten infrastructuur	€	139.850,00
<b>Totaal exploitatie</b>	<b>€</b>	<b>248.850,00</b>

## ICT detail - Projectkosten ICT-ondersteuning

Projectkosten ICT-ondersteuning	Basaal Niveau	Toelichting
<i>Projectkosten Primaire proces</i>		
<u>Aanschaf licenties voor software</u>		
- Huur Werkstroombesturingssysteem	€ 50.000,00	Bedrag is jaarlijks bedrag voor huur op basis van SQUIT XO
- Digitaal Archiveringssysteem	€ 50.000,00	Enmalig licentie bedrag
- Diverse Expertise Systemen	€ 50.000,00	Enmalig licentie bedrag
<u>Werkzaamheden voor configureren systemen</u>		
- Werkstroombesturing	€ 30.000,00	Configureren systeem obv werkstromen
- Digitaal Archiveringssysteem	€ 30.000,00	Configureren systeem obv digitale archivering
- Expertise Systemen	€ 20.000,00	Configureren van diverse Expertise systemen
- Realiseren koppeling Landelijke voorzieningen	€ 30.000,00	Bouw koppeling met voorzieningen als Kadaster etc.
- Realiseren koppeling Ultwisselingsvoorziening	€ 30.000,00	Bouw koppeling SQUIT en OLO eerder gerealiseerd
- Converteren bestaande dossiers en procesinformatie	€ 100.000,00	Gebaseerd op 2 applicaties per gemeente
<i>Projectkosten Overhead</i>		
<u>Aanschaf licenties voor software</u>		
- Financieel systeem	€ 20.000,00	Enmalig licentie bedrag
- Salaris systeem	€ 15.000,00	Enmalig licentie bedrag
- P&O systeem	€ 20.000,00	Enmalig licentie bedrag
- Toegangsbeveiliging systeem	€ 15.000,00	Aanschaf software voor beveiliging toegang tot gebouw
- Management Informatie	€ 20.000,00	Aanschaf software voor Management Rapportage
- Tijdsregistratie systeem	€ 20.000,00	Aanschaf software Tijdschrijfsysteem
- Website (Content Mgmt Systeem)	€ 10.000,00	Aanschaf website voor communicatie
<u>Werkzaamheden voor configureren systemen</u>		
- Financieel systeem	€ 20.000,00	Configureren financieel systeem
- Salaris systeem	€ 7.500,00	Configureren salarissysteem
- P&O systeem	€ 20.000,00	Configureren HR Systeem
- Toegangsbeveiliging systeem	€ 7.500,00	Aanschaf en inrichting software voor beveiliging toegang gebouw
- Management Informatie	€ 20.000,00	Definieren en opstellen management rapportages
- Tijdsregistratie systeem	€ 20.000,00	Inrichting software voor urenregistratie
- Website (Content Mgmt Systeem)	€ 10.000,00	Configureren website voor communicatie
<i>Projectkosten Infrastructuur</i>		
<u>Hardware</u>		
		Dit is de aanschaf van mobiele werkplekken met laptop en bijhorende
- Basisvoorziening mobiele werkplek	€ 56.000,00	'Office' tooling
- Servers en Netwerk	€ 100.000,00	Aanschaf Servers, Netwerkvoorzieningen als routers en dergelijke.
- Aanleg netwerkkabels en outlets	€ -	EUR 300 p/fte
- Randapparatuur	€ 25.000,00	Randapparatuur
- Huur Serverruimte bij Hosting partij	€ 25.000,00	
<u>Werkzaamheden voor inrichten infrastructuur</u>		
- Inrichten infrastructuur	€ 10.000,00	Inrichten werkplekken en servers
<i>Overige ICT kosten</i>		
- Projectmanagement en Contractmanagement IT	€ 75.000,00	Aansturing IT projecten en leveranciers
<b>Totale ICT-ondersteuning projectkosten</b>		
	<b>€ 906.000,00</b>	
ICT-ondersteuning per medewerker	€ 10.785,71	Uitgaande van fte

## ICT detail - Jaarlijkse exploitatiekosten ICT-ondersteuning

Jaarlijkse exploitatiekosten ICT-ondersteuning		
<i>Exploitatiekosten Primaire proces</i>		
- Werkstroombesturing	€ 50.000,00	Bedrag is jaarlijks bedrag voor huur op basis van SQUIT XO
- Digitaal Archiveringsysteem	€ 10.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Expertise Systemen	€ 25.000,00	Gebaseerd op 50% van de aanschafprijs
Functioneel beheer		
- Gebruikersondersteuning (helpdesk), wijzigingenbeheer	€ -	Er wordt vanuit gegaan dat fte begroot voor I&A deze werkzaamheden dekken.
<i>Exploitatiekosten Overhead</i>		
- Financieel systeem	€ 4.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Salaris systeem	€ 3.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- HR systeem	€ 4.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Toegangsbeveiliging systeem	€ 3.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Management Informatie	€ 4.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Tijdsregistratie systeem	€ 4.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
- Website (Content Mgmt Systeem)	€ 2.000,00	Gebaseerd op 20% van de aanschafprijs
Functioneel beheer		
- Gebruikersondersteuning (helpdesk), wijzigingenbeheer	€ -	Er wordt vanuit gegaan dat fte begroot voor I&A deze werkzaamheden dekken.
<i>Exploitatiekosten Infrastructuur</i>		
Werkzaamheden Technisch beheer		
- Technisch Beheer PC's, Servers, Backup, Beveiliging	€ 35.000,00	Aparte fte op Technisch beheer
- Onderhoud & Reparatie Infrastructuur	€ 18.100,00	10% van de aanschaf van Totale Infrastructuur voor reparatie en onderhoud
- Huur Serverruimte	€ 25.000,00	
Werkzaamheden Applicatie beheer		
- Uitvoeren van wijzigingen op applicaties	€ 51.750,00	15% van de kosten voor configureren
- Netwerk kosten	€ 10.000,00	Kosten voor verbinding met Hosting en Internet
<b>Subtotaal Jaarlijkse kosten</b>		
	<b>€ 248.850,00</b>	
Exploitatiekosten ICT-ondersteuning per medewerker	€ 2.962,50	Uitgaande van fte

# Huisvesting

54,00	Medewerkers				
9,00	m2 per werkplek	70% (30%) Flex		38	werkplekken
35%	Gangruimtes etc				
459	m2 woonoppervlak				

Pandgebonden kosten	Omschrijving	m <sup>2</sup> /aantal	kosten/m <sup>2</sup> of aantal	totaal	BTW
huur	huurprijs bedrijfs-en kantoorruimte	459	€ 130,00	€ 59.705,10	€ 3.582,31 6% btw
energiekosten	gas,water en electriciteit	459	€ 13,00	€ 5.970,51	€ 1.253,81 21% btw
belastingen en heffingen				€ 5.000,00	
onderhoud	gebruikersonderhoud 13 euro p/m2	459	€ 13,00	€ 5.970,51	
<b>totaal pandgebonden kosten</b>				<b>€ 76.646,12</b>	<b>€ 4.836,11</b>

Levering diensten en producten (basispakket)	m <sup>2</sup> /aantal	kosten/m <sup>2</sup> of aantal	totaal	BTW	
<b>catering</b>					
	huur koffieautomaat	6x	€ 17.803,64	€ 3.560,73	
	verzorgingskosten		€ 7.500,00	€ 1.500,00	
	Ingrediënten + disposables		€ 10.000,00	€ 2.000,00	
<b>beveiliging</b>					
	alarmopvolging		€ 1.500,00	€ 300,00	
	abon. aansluiting PAC+telefoonlijn		€ 1.000,00	€ 200,00	
	open-en sluitronde		€ 10.000,00	€ 2.000,00	
<b>BHV</b>					
	onderhoud, middelen/materialen, opleiding,		€ 5.000,00	€ 1.000,00	
	tekeningen, ontruimingsoefeningen,begeleiding		€ 3.000,00	€ 600,00	
<b>logistiek</b>					
	bode- en vervoersdienst		€ 4.000,00	€ 800,00	
<b>groenvoorziening</b>					
	verzorging plantenbakken		€ 2.000,00	€ 400,00	
<b>schoonmaak</b>					
	reguliere schoonmaak kantoor	459	€ 12,00	€ 5.511,24	€ 1.102,25
	glasbewassing binnenzijde		€ 5.000,00	€ 1.000,00	
	afvoer kantoorafval en oud papier		€ 3.000,00	€ 600,00	
	verbruik sanitaire artikelen		€ 3.000,00	€ 600,00	
	8% controle en toezicht IDC schoonmaak		€ 3.000,00		
<b>telefoonservers</b>					
	€10,- per werkplek		€ 378,00		
<b>div kosten</b>					
	250 per werkplek		€ 9.450,00		
<b>verzekeringen</b>					
	inventarisverzekering		€ 4.200,00		
<b>onvoorzien/diversen</b>					
	volgens norm		€ 5.000,00		
<b>Totaal diensten en producten</b>			<b>€ 105.342,88</b>	<b>€ 15.662,98</b>	
<b>totaal pandgebonden kosten</b>			€ 76.646,12	€ 4.836,11	
<b>totaal diensten en producten</b>			€ 105.342,88	€ 15.662,98	
<b>totaal</b>			<b>€ 181.989,00</b>		
<b>btw</b>			€ 20.499,09		
<b>totaal incl. btw</b>			<b>€ 202.488,09</b>		

aanschaf meubilair (1750 euro per werkplek)	€	66.150,00
vergaderzalen inrichting	€	50.000,00
<b>totaal investering 2017</b>	€	<b>116.150,00</b>
afschrijving per jaar uitgaande van 10 jaar	€	11.615,00
rente pers jaar 3,5%	€	4.065,25



