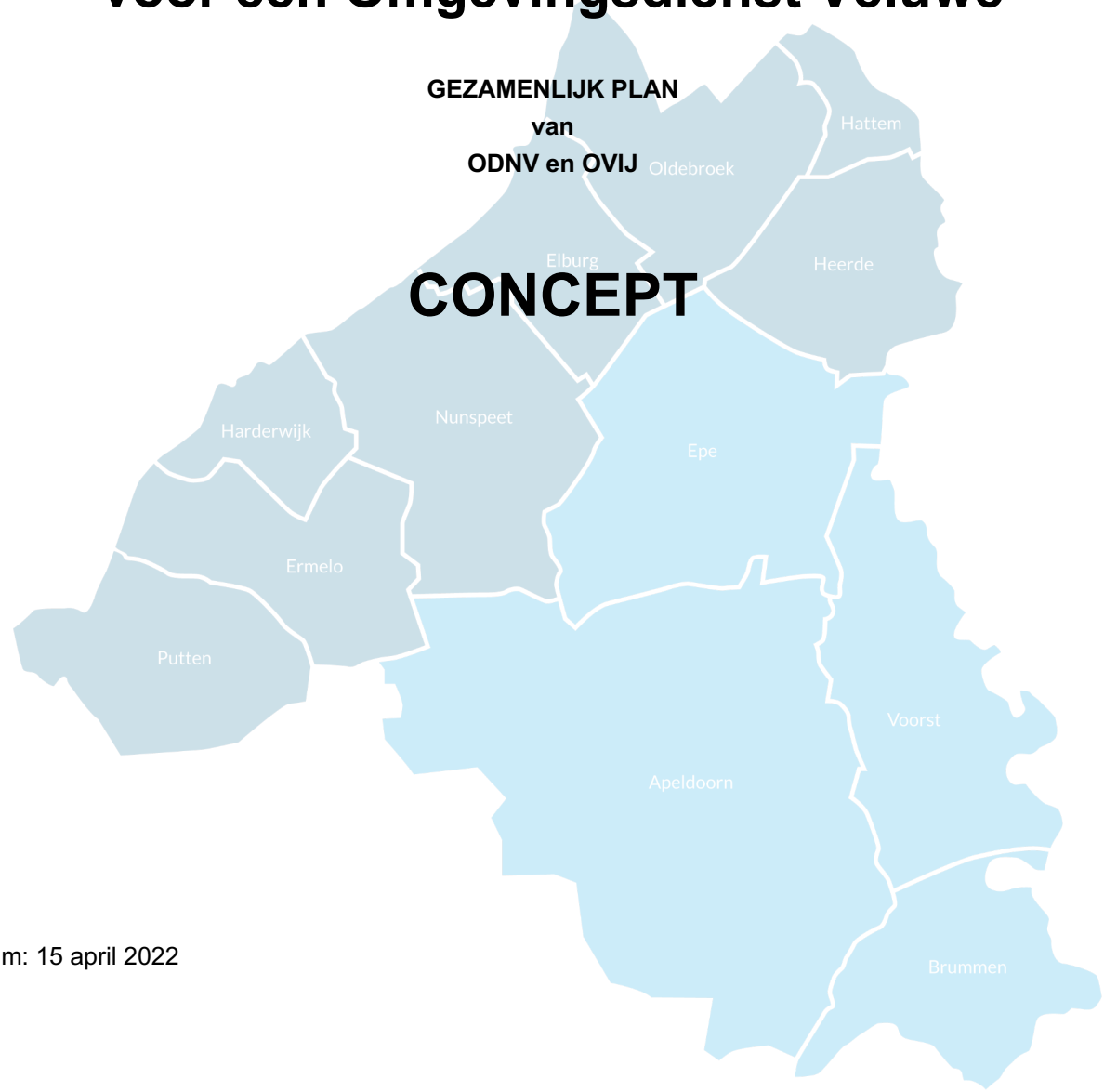
Seinstra & Partners
www.seinstraenpartners.nl

BEDRIJFSPLAN
voor een Omgevingsdienst Veluwe

GEZAMENLIJK PLAN
van
ODNV en OVIJ

CONCEPT



Datum: 15 april 2022

INHOUDSOPGAVE

1. Achtergrond en aanleiding voor dit bedrijfsplan 4
   Huidige situatie en ontwikkelingen vragen om intensieve samenwerking ODNV-OVIJ 4
   Onderzoeken in 2021 naar de beste vorm van samenwerking 4
   Bestuurlijke intentieverklaring eind 2021 als basis voor voorliggend bedrijfsplan 5
2. Beoogde doelstellingen van de gezamenlijke dienst 6
   Doelstelling 1 is de kwetsbaarheid verkleinen 6
   Doelstelling 2 is de huidige kwaliteit vergroten 6
   Doelstelling 3 is de slagkracht op ontwikkelingen vergroten. 6
   Doelstelling 4 is het zijn van een aantrekkelijk werkgever. 6
   Doelstelling 5 is het stijgen van kosten af te laten vlakken. 7
   Doelstelling 6 is zelf regie houden in het licht van landelijke en provinciale ontwikkelingen. 7
   Doelstelling 7 is de huidige sterkten van de twee diensten behouden. 7
3. Bestuurlijke uitgangspunten voor een gezamenlijke dienst 8
   Uitgangspunt 1 gezamenlijk eigenaarschap tonen 8
   Uitgangspunt 2 de dienst wordt robuust 8
   Uitgangspunt 3 de dienst is én voelt nabij voor haar deelnemers 9
   Uitgangspunt 4 de dienst levert maximale toegevoegde waarde en opereert efficiënt 9
   Uitgangspunt 5 de dienst is een brede omgevingsdienst met de wettelijke basistaken als kern. 10
   Uitgangspunt 6 met een level playing field voor het gehele gebied 10
   Uitgangspunt 7 met keuzeruimte voor deelnemers voor extra taken 10
   Uitgangspunt 8 met een uniform mandaat voor een slagvaardige en efficiëntie uitvoering 11
   Uitgangspunt 9 vanuit financiële rust en stabiliteit 11
   Uitgangspunt 10 met goed opdrachtgever én opdrachtnemerschap 11
4. Hoofdprincipes van de nieuwe organisatie 12
   Hoofdprincipe 1 één gezamenlijke organisatie, met één directie, één bedrijfsvoering en één begroting. 12
   Hoofdprincipe 2 twee locaties waar de dienst kantoor houdt in combinatie met het hybride werken 12
   Hoofdprincipe 3 het organiseren van nabijheid 13
   Hoofdprincipe 4 viertal clusters van taken 13
   Hoofdprincipe 5 mogelijkheden om te ontwikkelen op inhoud en bedrijfsvoering 13
   Hoofdprincipe 6 een organisatie- en sturingsstructuur die past bij de kerntaken van de dienst 14
   Hoofdprincipe 7 een slanke overhead met een efficiënte bedrijfsvoering 14

Hoofdprincipe 8 met aantrekkelijke functies en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers 14
Hoofdprincipe 9 waar datagericht en digitaal werken de norm is 15
Hoofdprincipe 10 met een overzichtelijke en kwalitatief hoogwaardige P&C cyclus 15
5. Financiën 16
Uitgangspunten exploitatie van de dienst 16
Overzicht van de huidige begrotingen 17
Mogelijke inverdieneffecten 17
Rudimentaire opzet nieuwe organisatie 18
Nieuwe begroting op hoofdlijnen en de daarbij behorende deelnemersbijdragen 19
Deelnemersbijdrage is de basis voor beschikbare uren per deelnemer 20
Financieringsmodel exploitatie 20
Op termijn komen tot een level playing field 21
Mogelijke kostenstijgingen als gevolg van de Omgevingswet 21
Opbouw eigen weerstandsvermogen 21
6. Bestuurlijk construct 22
Nieuwe GR op basis van de twee bestaande 22
Met een professionele governance 22
7. Besluitvorming, doorkijk vervolg en incidentele kosten 23
Besluitvorming GR en Bedrijfsplan 23
Benoemen van een kwartiermaker 23
Doorkijk inrichtingsfase 23
Planning op hoofdlijnen 24
De kansen in het voorliggend proces 24
De risico’s in het voorliggende proces 24
Incidentele kosten voor het stichten van een gezamenlijke dienst 25
Verdeling incidentele kosten onder de deelnemers 26
BIJLAGEN 26
Quick-scan zomer 2021 27
Verdiepingsonderzoek september 2021 27
Intentieverklaring december 2021 27

1. Achtergrond en aanleiding voor dit bedrijfsplan

Huidige situatie en ontwikkelingen vragen om intensieve samenwerking ODNV-OVIJ

De algemeen besturen van Omgevingsdienst Noord Veluw (hierna: ODNV) en Omgevingsdienst Veluwe IJssel (hierna: OVIJ) hebben in de zomer 2021 gezamenlijk geconstateerd dat intensievere onderlinge samenwerking tussen de twee diensten noodzaak wordt. Beide besturen zijn op zich tevreden met het functioneren van de huidige organisaties, maar er zijn zorgen met betrekking tot de toekomstbestendigheid.

Aanleiding voor deze zorgen is een aantal waarnemingen van de beide besturen:

- De huidige twee organisaties zijn, door hun beperkte omvang, op sommige posities van hun organisatie erg kwetsbaar bij uitval, vertrek en/of ziekte.
- Niet altijd kan de kwaliteit worden geleverd die nodig is: beide organisaties voldoen op dit moment onvoldoende aan de Kwaliteitscriteria 2.2 en zijn afhankelijk van stelselafspraken binnen de Gelderse Omgevingsdiensten.
- Er is een aantal maatschappelijke ontwikkelingen dat veel vraagt van de deelnemers en daardoor van de diensten met name op gebied van duurzaamheid, energietransitie en stikstof.
- Er komt een belangrijk aantal organisatieontwikkelingen op de diensten af (o.a. de implementatie van de Omgevingswet en de ontwikkeling naar een data-gedreven dienst).
- De organisaties missen individueel ontwikkelkracht om snel en daadkrachtig op deze ontwikkelingen te reageren.
- De organisaties hebben moeite om een aantrekkelijk werkgever te blijven in een steeds krapper wordende arbeidsmarkt.

Onderzoeken in 2021 naar de beste vorm van samenwerking

Om de kwaliteit en de continuïteit van de wettelijke basistaken Milieu die de diensten uitvoeren te garanderen, is daarom na de zomer van 2021 naar een robuuste vorm van samenwerking tussen ODNV en OVIJ gezocht.

Dat is gedaan met behulp van twee onderzoeken. In die onderzoeken zijn twee hoofdvormen van toekomstige samenwerking bekeken, te weten:

a) Een intensieve vorm van samenwerking vanuit de twee huidige bestaande diensten
b) Een vorming van een gezamenlijke dienst

Bij het beoordelen van deze hoofdvormen zijn ook de ervaringen tussen de diensten bij de nu al bestaande samenwerking belicht en is gekeken naar de landelijke en provinciale ontwikkelingen, onder andere de conclusies van de Commissie van Aartsen.
Verder is gekeken naar het karakter van de twee diensten, de inhoudelijke opgaven die er liggen en naar het DNA van beide diensten als het gaat om het financieringsmodel en de gemeenschappelijke regeling.

De voorlopige conclusie luidde dat het vormen van een gezamenlijke dienst voor de langere termijn de meest robuuste en duurzame optie is. De rapportages van de twee onderzoeken zijn opgenomen in de bijlage van dit plan.

Bestuurlijke intentieverklaring eind 2021 als basis voor voorliggend bedrijfsplan

Op basis van die voorlopige conclusie, is in december 2021 een bestuurlijke intentieverklaring in de twee AB's aangenomen (zie Bijlage).

Als uitwerking van die intentieverklaring is voorliggend Bedrijfsplan voor een gezamenlijke nieuwe omgevingsdienst gemaakt. In dit Bedrijfsplan wordt het waarom en het hoe en wat van een gezamenlijke nieuwe dienst beschreven en wordt ingegaan op de zorg- en aandachtspunten die er zijn en leven bij een aantal deelnemers.

De deelnemers/eigenaren van ODNV en OVIJ (gemeenten en provincies) worden op basis van dit plan gevraagd om te besluiten *of* er daadwerkelijk wordt over gegaan tot een gezamenlijke omgevingsdienst: een omgevingsdienst Veluwe.



2. Beoogde doelstellingen van de gezamenlijke dienst

In dit hoofdstuk wordt *het waarom* van de nieuwe dienst beschreven, uitgewerkt naar doelstellingen.

De nieuwe gezamenlijke dienst moet in de kern de kwetsbaarheid van de twee huidige diensten verkleinen en de kwaliteit op inhoud en de slagkracht op ontwikkelingen vergroten. Tegelijkertijd moet er aandacht komen om het goede van de twee huidige organisaties te behouden, waaronder het vasthouden van financiële stabiliteit en de lokale verbinding met de deelnemers. Tot slot is het de opzet om met de vorming van een nieuwe dienst te anticiperen op een aantal landelijke en provinciale ontwikkelingen.

Actief beschreven worden met de vorming van een gezamenlijke dienst de volgende doelstellingen beoogd:

Doelstelling 1 is de kwetsbaarheid verkleinen.

De twee huidige organisaties zijn kwetsbaar in het primaire proces, het management en de bedrijfsvoering. Er zijn relatief veel één-pits functies en bij vertrek of uitval ontstaan snel gaten of issues van continuïteit. Door de krachten, formatie en capaciteiten te bundelen, wordt die kwetsbaarheid verkleind.

Doelstelling 2 is de huidige kwaliteit vergroten.

De twee huidige organisaties voldoen in de breedte niet aan de kwaliteitscriteria die landelijk zijn uitgewerkt. Weliswaar is er een Gelders stelsel waarbinnen dat wordt opgelost (omgevingsdiensten voeren taken voor elkaar uit), maar het is belangrijk om minder afhankelijk te zijn van andere diensten. Bovendien kan door schaalvergroting meer interne specialismevorming plaatsvinden op de soms complexe- inhoudelijke én juridische onderdelen van het werk.

Doelstelling 3 is de slagkracht op ontwikkelingen vergroten.

Er spelen verschillende maatschappelijke vraagstukken in het veld van omgevingsdiensten, die veel aandacht vragen van gemeenten en provincie en daardoor ook van de omgevingsdienst. Deze ontwikkelingen liggen vooral op de toenemende aandacht voor ruimtelijke ordening, duurzaamheid en energietransitie, het vraagstuk van ondermijning en recent de problematiek rondom de ecologische impact waaronder stikstof en P-fas.

Daarnaast is er de komst van de Omgevingswet (naar verwachting gaat deze 1-1-2023 in werking) en de ontwikkeling naar data-gedreven omgevingsdiensten. Naast inhoudelijke ontwikkelingen vragen deze twee ontwikkelingen de komende jaren veel van de organisatie.

Doelstelling 4 is het zijn van een aantrekkelijk werkgever.

Er is een toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het blijven van een aantrekkelijk werkgever is daarom ook een belangrijke doelstelling. Er is geen duidelijke opleiding richting vergunningverlening en toezicht

Milieu, er is vergrijzing van het bestaande personeelsbestand, er zijn aantrekkelijkere alternatieven voor bestaand personeel (om te gaan werken voor grotere diensten die meer betalen of om als ZZP-er meer flexibiliteit en loon te krijgen) en het imago van het werken voor de overheid helpt niet altijd mee. Hierdoor blijken vacatures soms moeilijk in te vullen en moet worden gezocht naar creatieve oplossingen.

Door de krachten te bundelen kan dit onderwerp meer strategisch worden benaderd en kan worden nagedacht over interne opleiding (van junior naar senior) en het creëren van meer aantrekkelijke functies.

Doelstelling 5 is het stijgen van kosten af te laten vlakken.

Het is waarneembaar dat de kosten van omgevingsdienst landelijk stijgen als gevolg van toenemende vragen, meer bedrijven die moeten worden gecontroleerd en stijgende complexiteit van het werk.
Daarnaast ontstaan kosten voor investeringen in ontwikkelingen hierboven genoemd.

Uit landelijke studies blijkt verder dat de invoering van de Omgevingswet zeer waarschijnlijk een kosten opdrijvend effect gaat hebben. De reden hiervoor is dat door de diversiteit aan beleidskeuzes en ambities die individuele deelnemers gaan invullen, de diversiteit en daardoor ook de kosten van het werk van omgevingsdiensten gaat toenemen.

Door een gezamenlijke dienst te vormen kunnen investeringen breder gedragen worden en kan regionaal worden geprobeerd om kostenstijgingen te dempen.

Doelstelling 6 is zelf regie houden in het licht van landelijke en provinciale ontwikkelingen.

Er is op dit moment veel landelijke en provinciale aandacht voor het presteren en de schaal van omgevingsdiensten. Een rapport van de commissie van Aartsen, de ambities van de staatssecretaris en een provinciaal onderzoek naar het functioneren van het Gelderse stelsel van omgevingsdiensten zijn daar voorbeelden van. In die ontwikkelingen wordt gesproken over taken, bevoegdheden en de schaal van de diensten. Landelijk is er een voorkeur om de diensten op de schaal van veiligheidsregio’s te vormen.

De besturen van ODNV en OVIJ zien een omgevingsdienst op de schaal van de Veiligheidsregio Gelderland Noord als te omvangrijk. Een belangrijke doelstelling is om zelf regie te houden in het licht van deze ontwikkelingen en zelf met dit Bedrijfsplan met een voorstel te komen tot een robuuste en duurzame dienst op de schaal van ODNV en OVIJ.

Doelstelling 7 is de huidige sterkten van de twee diensten behouden.

Er is over het algemeen tevredenheid bij de deelnemers over de nabijheid van de twee diensten en het niveau van dienstverlening (al zijn er ook verbeteringen nodig). Daarnaast is er een helder financieringsmodel en er is financiële stabiliteit. Het vasthouden van de nabijheid en de financiële stabiliteit zijn dan ook belangrijke doelstellingen voor de toekomst.

3. Bestuurlijke uitgangspunten voor een gezamenlijke dienst

In dit hoofdstuk wordt beschreven *hoe* de in het vorige hoofdstuk geformuleerde doelstellingen bereikt kunnen worden, uitgewerkt naar bestuurlijke uitgangspunten.

Uitgangspunt 1 gezamenlijk eigenaarschap tonen

Het belangrijkste uitgangspunt is dat de dienst van de deelnemers zelf is, bestuurlijk én ambtelijk. De dienst is het verlengstuk van de deelnemers. Het gevoel van eigenaarschap bepaalt hoe er naar de dienst wordt gekeken en hoe de dienst bestuurlijk wordt aangestuurd. Het algemeen bestuur (AB) is de vergadering van eigenaren. Het AB gaat over vragen als: Wat heeft onze dienst nodig? Hoe kan zij zich ontwikkelen? Hoe doen we dat samen? Het is het uitgangspunt dat de medewerkers van de dienst dat ook voelen: gezamenlijkheid boven een wij-zij gevoel. Dat bepaalt mede het succes van de dienst en de kwaliteit en betrokkenheid bij de uitvoering.

Uitgangspunt 2 de dienst wordt robuust

De gezamenlijke nieuwe dienst moet zelfstandig robuust worden als het gaat om de wettelijk taakuitvoering VTH Milieu, waarvoor de gemeenten en provincie het bevoegde gezag zijn. Onder robuust wordt verstaan:

1. Het zo veel als mogelijk voldoen aan de kwaliteitscriteria voor de taken die in het gebied van de ODNV en OVIJ relevant zijn.
2. Voldoende omvang en flexibiliteit hebben in het primaire proces om zoveel mogelijk taken zelf uit te voeren en niet van andere diensten of van externen afhankelijk te zijn.
3. Minder kwetsbaar te zijn door van de meeste functies een invulling te hebben door meerdere personen, zodat bij uitval opvang beschikbaar is.
4. Een zoveel als mogelijk zelfstandige bedrijfsvoering behoudens specialistische taken of taken waarvan het niet verstandig is om deze in eigen beheer uit te voeren (bv administraties of bedrijfs-kritische ICT processen).
5. Eigen ontwikkelkracht en mogelijkheden te hebben om actief in te zetten op genoemde inhoudelijke en organisatieontwikkeling.
6. Mogelijkheid om binnen afgesproken kaders een weerstandsvermogen op te bouwen om eventuele risico’s of knelpunten zelf op te kunnen vangen, vanzelfsprekend in nauwe afstemming met het bestuur.

De nieuwe dienst blijft vanzelfsprekend onderdeel van het Gelders stelsel en zal daarom de afspraken binnen het Gelders stelsel blijven volgen en uitvoeren.

Uitgangspunt 3 de dienst is én voelt nabij voor haar deelnemers

De gezamenlijke dienst moet als nabij (blijven) voelen. Dat betekent dat zij:

1. Dicht bij de deelnemers is gesitueerd
2. Over veel kennis inzake de lokale situaties en ambities van de deelnemers beschikt.
3. Direct en snel aanspreekbaar is voor bestuurders en ambtelijke opdrachtgevende organisaties, door het accounthouderschap professioneel vorm te geven.
4. Dat zij voor medewerkers ook relatief dichtbij blijft als het gaat om woon-werk afstand.

Nabijheid heeft dus verschillende facetten: het gaat erom dat de dienst nabij is en nabij voelt. Nabijheid in fysieke zin, qua kantoor en qua aanwezigheid op de gemeentehuizen en nabijheid in zoals de dienst ervaren wordt door de deelnemers. Doordat de medewerkers van de dienst de lokale situatie goed kennen en er een vast aanspreekpunt is voor bestuurders en ambtenaren van de deelnemers. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers geen buitensporig oplopend woon-werk afstand krijgen door de vorming van de nieuwe dienst.

Uitgangspunt 4 de dienst levert maximale toegevoegde waarde en opereert efficiënt

De zoektocht van de dienst is erop gericht om steeds (meer) maximale toegevoegde waarde te leveren voor de deelnemers.

Toegevoegde waarde ligt in:

- Het zorgen voor aantoonbaar maatschappelijke en inhoudelijke effecten
- Goede en slagvaardige dienstverlening vergunningverlening en meldingen
- Onafhankelijke rol als waarborg voor de kwaliteit van de leefomgeving
- Impact in combinatie met bestuurlijke sensitiviteit bij toezicht en handhaving
- Hoogwaardige advisering bij de gevraagde adviesproducten
- Innovatief denkvermogen en pro-activiteit bij ontwikkelingen en nieuwe regelgeving
- Resultaatgerichtheid in het werk

Toegevoegde waarde wordt gekoppeld aan interne en externe zakelijkheid als opdrachtnemer: budgetten zijn kader stellend. En er is zakelijkheid in relatie tot budgetten en resultaten bij (advies)opdrachten en projecten.

Daarnaast is er besef dat over resultaat en inzet van gelden/tijd een transparante verantwoording moet worden afgelegd aan de deelnemers.

Een dienst zorgt voor een efficiënte uitvoering en beschikt over goede ondersteunende bedrijfsvoeringinstrumenten. Ook de deelnemers maken het als opdrachtgevers voor de dienst mogelijk om efficiënt te werken.

Uitgangspunt 5 de dienst is een brede omgevingsdienst met de wettelijke basistaken als kern.

De gezamenlijke dienst krijgt een “breed” karakter waarbij zij als haar kerntaak ziet de uitvoering van de wettelijk verplichte VTH taken op het gebied van Milieu, maar daarnaast ook aanpalende taken zoals Milieu- en RO adviezen kan leveren aan deelnemers die dat van de dienst vragen.

Ook is zij in staat om op projectmatige wijze gemeenten te ondersteunen met beleidsadviezen of met ontwikkelingsprojecten op het gebied van duurzaamheid, de energietransitie of de implementatie van de Omgevingswet. Aangezien de dienst in een gebied opereert waarbij natuur, bedrijven, burgers en industrie dicht naast elkaar liggen, lijkt het ook voor de hand dat zij op dat vlak van ecologie en natuur haar expertise verder gaat ontwikkelen.

In het karakter van een brede dienst passen ook de natuur en flora en fauna taken die nu door de provincie worden uitgevoerd. Aan de provincie wordt voorgelegd of de uitvoering van deze zogenaamde groene taken bij de gezamenlijk nieuw te vormen dienst kunnen worden ondergebracht, om zodoende integraal alle relevante wetgeving qua uitvoering in één dienst onder te brengen.

Inzet is dan om provinciaal en zelfs landelijk het expertisecentrum van ecologie (waaronder stikstof valt) te worden.

Uitgangspunt 6 met een level playing field voor het gehele gebied

Voor het gebied van ODNV en OVIJ wordt er binnen afzienbare tijd, conform de wettelijke verplichting daartoe in het BOR, één regionaal uitvoeringsprogramma gemaakt. In dat programma worden de gezamenlijke bestuurlijke ambities vastgelegd op basis van een gezamenlijk risicomodel. Deze ambities gelden dan voor alle deelnemers en zijn het uitgangspunt voor de programmering én de uitvoering.

Het op termijn toewerken naar één nieuw regionaal uitvoeringsprogramma voor de hele nieuwe regio kan mogelijk financiële consequenties hebben voor individuele deelnemers en zullen moeten worden uitgewerkt.

Uitgangspunt 7 met keuzeruimte voor deelnemers voor extra taken

De basis voor de dienst vormt de uitvoering van de wettelijke VTH-taken. Deze worden via een financieringsmodel met objectieve grondslagen gefinancierd.

Daarnaast kunnen deelnemers naar eigen inzicht aanvullende adviestaken van de dienst afnemen bv op het gebied van Milieu- of RO advies, conform van te voren gemaakte zakelijke afspraken.

Als derde kunnen deelnemers voor projecten of lokaal maatwerk afspraken maken met de dienst, eveneens aan de hand van goede afspraken in een uitvoeringsprogramma. Als het gaat om de extra taken ten opzichte van de wettelijke basistaken hebben de deelnemers maximale keuzeruimte.

De dienst zal van haar kant aangeven hoe de uitvoering van deze extra taken wordt bemenst en hoe dat kan vanuit een vaste of een flexibele formatie. Meerjarige afspraken verdienen daarbij de voorkeur.

Uitgangspunt 8 met een uniform mandaat voor een slagvaardige en efficiëntie uitvoering

De gezamenlijke dienst krijgt een uniform mandaat van alle deelnemers waarbij de directeur van de dienst mag optreden namens de bevoegde gezagen. Daarmee spreken de deelnemers het vertrouwen in de dienst uit en verplicht de dienst zich om van haar kan de bevoegde gezagen vanuit een goed gevoel van bestuurlijke verhoudingen tijdig te betrekken als dat relevant is. Dit zorgt voor een slagvaardige dienst en ook voor een efficiënte taakuitvoering.

Uitgangspunt 9 vanuit financiële rust en stabiliteit

De gezamenlijke dienst is financieel solide en wordt gefinancierd door de deelnemers op basis van een helder en transparant financieringsmodel. Daarbij wordt het huidige financieringsmodel (voor beide diensten is die gelijk) gecontinueerd. Dat model bepaalt één keer per vier jaar op basis van objectieve gronden de financiële bijdrage van deelnemers voor de basistaken en dat model wordt één keer per vier jaar herijkt. En voor de aanvullende taken als adviezen en projecten worden per deelnemer zakelijke afspraken gemaakt over budget en resultaten.

De exploitatie van de dienst wordt bepaald aan de hand van bestuurlijk vastgestelde uitgangspunten die in hoofdstuk 5 van dit bedrijfsplan zijn uitgewerkt.

Uitgangspunt 10 met goed opdrachtgever én opdrachtnemerschap

Naast eigenaar zijn de deelnemers ook opdrachtgever en is de dienst opdrachtnemer. De deelnemers zeggen toe dat zij professioneel opdrachtgeverschap zullen tonen waarbij heldere afspraken komen over budgetten, diensten en producten en verantwoording. Daarbij hoort ook dat de opdrachtgever weet wat zij wil en aangeeft waar haar behoeften aan ondersteuning liggen.

De dienst zegt toe dat zij een zakelijk, resultaatgericht en flexibele opdrachtnemer zal zijn en ook rapporteert over de nader uit te werken punten. Opdrachtgever en opdrachtnemer overleggen periodiek over de voortgang en de uitvoering en de daarover gemaakte afspraken.

4. Hoofdprincipes van de nieuwe organisatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven *wat* dat betekent voor de opzet van de nieuwe organisatie, uitgewerkt naar de hoofdprincipes van de nieuwe organisatie.

Hieronder worden de belangrijkste hoofdprincipes opgesomd.

Hoofdprincipe 1 één gezamenlijke organisatie, met één directie, één bedrijfsvoering en één begroting.

Een gezamenlijke dienst betekent een gezamenlijke organisatie met gezamenlijke directievoering en begroting. Het wordt één entiteit, een bestuursorgaan gebaseerd op de WGR. Hierdoor kunnen de medewerkers worden gebundeld, de sturing worden gecoördineerd, kan de kwetsbaarheid van de huidige twee organisaties worden verkleind en kan maximaal worden ingezet op het bereiken van de doelstellingen uit hoofdstuk twee.

Hoofdprincipe 2 twee locaties waar de dienst kantoor houdt in combinatie met het hybride werken

Om goed invulling te geven aan het uitgangspunt van nabijheid komen er voorlopig twee locaties waar de dienst kantoor houdt: één in de regio van de ODNV en één in de regio van de OVIJ.

Er is bewustzijn op het feit dat er met twee locaties extra aandacht moet worden besteed aan het integreren van medewerkers en aan het krijgen van één gezamenlijke organisatiecultuur. Door actieve uitwisseling van werk en ervaringen wordt hier aandacht aan gegeven. Ook zal er veel projectmatige samenwerking plaatsvinden. Dit zal in de vervolgfase bij het inrichten van de nieuwe organisatie speciale aandacht krijgen.

Sowieso zal er op basis van de ervaringen van de afgelopen twee jaar met COVID veel meer plaats- en tijd onafhankelijk gewerkt (kunnen) worden. Het uitgangspunt is hybride werken.

Er kunnen redenen zijn om het vraagstuk van twee locaties in de toekomst te heroverwegen:

1. Als dat leidt tot extra veel (meer)kosten op termijn
2. Als blijkt dat het lastig is om toch tot één organisatiecultuur te kunnen komen

In dat geval zal het Algemeen bestuur van de dienst tot een heroverweging en eventueel besluit moeten komen.

Hoofdprincipe 3 het organiseren van nabijheid

Naast twee locaties zal ook actief worden ingezet om te zorgen voor een gevoel van nabijheid bij de deelnemers. Dat zal gebeuren door het organiseren van accounthouderschap, overleggen over bestuurlijke gevoelige zaken en zichtbaarheid op de gemeentehuizen.

Verder zal er ook bij de programmering in nauw overleg worden gekeken hoe de uitvoering past bij de lokale situatie en ambities.

Hoofdprincipe 4 viertal clusters van taken

Om invulling te geven aan het uitgangspunt van een brede dienst én om deelnemers zelf keuzevrijheid te geven in wat zij afnemen aan taken van de dienst worden er vier clusters van taken onderscheiden:

Cluster 1: de wettelijke basistaken VTH zoals die voor alle deelnemers wettelijk gelden
Cluster 2: adviestaken Milieu en RO voor de deelnemers die dat wensen af te nemen
Cluster 3: ontwikkelprojecten en maatwerk voor de deelnemers die dat wensen
Cluster 4: stelseltaken voor Gelderse stelsel

Cluster	Deelname deelnemers	Voorbeelden
1 Wettelijke taken	Verplicht	Vergunningverlening, toezicht, handhaving
2 Adviestaken Milieu en RO	Facultatief	VTH beleid, bodem, geluid, water, lucht, EV, Ecologie en RO
3 Projecten en maatwerk	Facultatief	Omgevingswet, duurzaamheid, energietransitie, stikstof
4 Stelseltaken	Verplicht	Portaal Gelders Stelsel en coördinatie BOA's

Hoofdprincipe 5 mogelijkheden om te ontwikkelen op inhoud en bedrijfsvoering

Om maximale toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren moet de dienst in nauwe afstemming met het bestuur blijven ontwikkelen. Ontwikkelen op de inhoud en thema's waar die toegevoegde waarde goed tot zijn recht komt (bv op stikstof en op duurzaamheid) en op onderdelen van de organisatie die een verhoogde bijdrage leveren aan de effectiviteit en efficiency van het werk (bv het ontwikkelen van datagericht werken).

Binnen de organisatie is voldoende ontwikkelkracht: er zijn medewerkers met vaardigheden op het gebied van ontwikkelen, ondernemen en het leiden van projecten en veranderingen én er zijn financiële middelen in de begroting om te ontwikkelen. Er komt binnen de begroting een structurele post voor ontwikkeling van de organisatie.

Hoofdprincipe 6 een organisatie- en sturingsstructuur die past bij de kerntaken van de dienst

Om uitvoering te geven aan de taken en om maximale toegevoegde waarde te kunnen leveren, wordt een organisatie gevormd waarbij de volgende beginselen gelden:

- medewerkers krijgen als professionals veel eigen verantwoordelijkheid
- er wordt gewerkt vanuit krachtige eenheden
- per eenheid worden coördinatierollen belegd
- de organisatie wordt aangestuurd door een managementteam vanuit het principe van integraal management

De sturingsprincipes en de concrete uitwerking van de organisatiestructuur worden in de inrichtingsfase nader uitgewerkt.

Hoofdprincipe 7 een slanke overhead met een efficiënte bedrijfsvoering

De dienst beschikt over een slanke overhead.

Onder overhead wordt verstaan:

- Directie, managers en controller
- PIOFACH-taken
- Secretariaat

In materiele zin komen daar nog budgetten bij voor huisvesting, ICT en DVO's op het gebied van PIOFACH-taken.

De PIOFACH-taken worden zoveel waar dat kan binnen de eigen organisatie belegd en georganiseerd, behoudens taken die vanwege kwetsbaarheid, continuïteit, kwaliteit of kosten beter bij een hostende partij kunnen worden ondergebracht.

Hoofdprincipe 8 met aantrekkelijke functies en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers

De organisatie gaat er alles aan doen om aantrekkelijk te blijven voor huidige medewerkers en te zijn voor nieuwe medewerkers.

Daarbij wordt gekeken naar functies en rollen binnen de dienst en naar ontwikkelingsmogelijkheden op inhoud, innovatie, ondernemerschap en vaardigheden. Om dat te ondersteunen wordt er een strategisch personeelsplan gemaakt en komen er ontwikkelingsbudgetten en mogelijkheden.

Ook wordt er gekeken naar voldoende doorgroeimogelijkheden door bijvoorbeeld met junior, medior en senior functies te gaan werken. Een interne opleidingspool behoort ook tot één van de instrumenten om nieuwe jonge medewerkers intern op te leiden.

Hoofdprincipe 9 waar datagericht en digitaal werken de norm is

Voor een efficiënte organisatie die impact kan leveren op inhoud en effectiviteit is data nodig. Data over:

1. De bedrijfsvoering: budgetten, producten, uren, kengetallen en productiviteit
2. Het primaire proces: milieu-inhoudelijk gegevens en normen, trends, analyses, voorspellingen.

Onderdeel 1 betreft een organisatie die haar basis op orde heeft. Onderdeel 2 gaat over het maximaliseren van effectiviteit. Daarnaast moeten bevoegde gezagen straks in hun omgevingsplannen allerlei milieu-waarden en normen opnemen en moeten zij ook rapporteren op basis van de wet over de stand van zaken van die waarden en normen. Omgevingsdiensten kunnen met data hun toegevoegde waarde vergroten met hun huidige werk en ook nog eens aan de wettelijke verplichtingen van deelnemers voorzien.

Dan moet er wel stap voor stap een plan met route komen voor verdere data-verzameling en mogelijkheden deze te analyseren met data-analisten. Op termijn zal data-analyse een vast onderdeel worden van het primaire proces.
De basis voor dit alles is een organisatie waarin medewerkers voldoende digitaal vaardig zijn, in de basis van hun werk (digitaal werken) als ook in het toepassen en gebruiken van systemen.
Informatie- en datamanagement zal om die reden een belangrijk onderdeel vormen van de dienst.

Hoofdprincipe 10 met een overzichtelijke en kwalitatief hoogwaardige P&C cyclus

Op basis van de gegevens over de bedrijfsvoering (zie hierboven) bestaat er een hoogwaardige Planning & Control cyclus, bestaande uit de begroting, de jaarplannen, de uitvoering en de verantwoordingsrapportages. De interne bedrijfsvoering (sturing van organisatie en medewerkers) en de externe verantwoording aan de deelnemers lopen daarbij in elkaar over, zodat grip blijft op financiën en prestaties.



5. Financiën

In dit hoofdstuk zijn de financiën van de nieuwe dienst op hoofdlijnen uitgewerkt.

Uitgangspunten exploitatie van de dienst

Voor de begroting van de nieuw te vormen dienst gelden de volgende uitgangspunten:

1. In de kern vormen de huidige begrotingen van ODNV en OVIJ samen de basis voor de nieuwe begroting
2. De ODNV doorloopt op dit moment een proces waarbij door de dienst een structurele wijziging van de begroting wordt uitgewerkt voor taken in het primaire proces en in de bedrijfsvoering, de uitkomsten hiervan worden uiteindelijk betrokken in de financiën van de nieuwe dienst
3. In de begroting landen de hoofdprincipes zoals uitgewerkt in hoofdstuk 4
4. Meer specifiek gelden de volgende uitgangspunten voor de begroting:
    a. Opleidingsbudget voor personeel is 2% van de loonsom
    b. (Organisatie) ontwikkelingsbudget is 2% van de loonsom
    c. Voor indicatief 10 fte wordt budget voor een schaalsprong gereserveerd om zodoende een kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan de nieuwe organisatie
    d. Er wordt gewerkt met een productiviteitsnorm van 1350 uur conform landelijke gemiddelden en hetgeen ook binnen het Gelders stelsel is afgesproken als norm
    e. Er komt een post onvoorzien van 1% van de totale begroting
    f. Jaarlijkse loon en prijsindexaties conform CPB worden meegenomen
5. Er wordt gekeken en gestreefd om ook inverdieneffecten te realiseren van het samengaan van de twee diensten, zonder dat dit een doel op zich is.

Overzicht van de huidige begrotingen

De huidige begrotingen voor 2022 zijn als volgt qua opbouw en omvang.

HUIDIGE BEGROTINGEN 2022	ODNV		OVIJ		TOTAAL
Personeel vast primair proces	3.300.500		4.020.850		7.321.350
Personeel overhead	557.500		951.638		1.509.138
Personeels en uitvoeringskosten	219.470		164.515		383.985
Huisvestingskosten	162.800		243.850		406.650
ICT kosten	317.000		461.517		778.517
Overige DVO kosten	62.900		136.440		199.340
Overige organisatiekosten	78.900		65.394		144.294
Ontwikkeling organisatie	52.000		0		52.000
Onvoorzien	52.000		65.842		117.842
SUBTOTAAL	**4.803.070**		**6.110.046**		**10.913.116**
Uitbesteden/kosten stelsel	424.730		580.843		1.005.564
TOTAAL	**5.227.800**		**6.690.889**		**11.918.680**

De begrotingen 2023 stijgen als gevolg van CAO-ontwikkelingen en indexaties respectievelijk met 90.000 euro voor OVIJ en 82.000 euro voor ODNV.

Mogelijke inverdieneffecten

Door het vormen van een nieuwe dienst ontstaan ook mogelijk inverdieneffecten. Sommige functies vervallen vanwege het feit dat er van twee naar één organisatie wordt gegaan, anderzijds zal een aantal functies in omvang toenemen.

Daarnaast kan een aantal kostenposten worden verlaagd, zoals mogelijk de kosten voor licenties (OPEN WAVE), minder kosten voor verzekeringen en door lagere kosten voor inkoop (nu voor twee diensten straks voor één). Ook zal het wellicht mogelijk zijn de huisvestingskosten te verlagen als er minder m2 nodig zijn op basis van het hybride werken. Voor dit laatste punt zal een visie moeten worden uitgewerkt.

Grosso modo is het niet de verwachting dat er financieel veel valt in te verdienen, maar zal met het bestaande budget eerder een andere invulling van het functiegebouw plaatsvinden.

De details over de opzet en vorming van het functiegebouw worden uitgewerkt in een vervolgfase die gaat over de inrichting van de organisatie.

Rudimentaire opzet nieuwe organisatie

Voor de nieuw te vormen dienst is een rudimentaire uitwerking gemaakt, die in een latere fase moet worden verfijnd. Deze uitwerking is gebruikt voor het maken van een begroting voor de nieuw te vormen dienst. Onderstaand overzicht is deze rudimentaire uitwerking:

Nieuwe organisatie	FTE	Toelichting
Directie	17	Directie, management, control, secretariaat en PIOFACH-taken
Ondersteuning primaire proces	12	Projectleiders, functioneel en gegevensbeheerders, data-analyse en administratief medewerkers
Primair proces	74	Vergunningverleners, toezichthouders, BOA's, Juristen en adviseurs oa bodem, geluid, RO, ecologie.
TOTAAL	**103**	

Nieuwe begroting op hoofdlijnen en de daarbij behorende deelnemersbijdragen

Voor de nieuwe dienst is een fictieve begroting op hoofdlijnen gemaakt, op basis van de hierboven beschreven uitgangspunten:

BEGROTING INDICATIEF		
LASTEN		
Personeel primair PP	€	7.280.498,00
Personeel overhead	€	1.660.018,00
Opleidingskosten 2%	€	178.810,00
Schaalsprong circa 10 fte	€	100.000,00
Uitvoeringskosten	€	200.000,00
DVO taken	€	200.000,00
Huisvesting	€	406.650,00
ICT	€	778.517,00
Organisatieontwikkelingskosten	€	178.810,00
Organisatiekosten	€	150.000,00
Onvoorzien 1%	€	111.333,00
SUBTOTAAL	**€**	**11.244.636,00**
Uitbesteden/stelsel	€	1.000.000,00
TOTAAL LASTEN	**€**	**12.244.636,00**
BATEN		
ODNV baten stelsel	€	175.000,00
OVIJ baten stelsel	€	466.163,00
OVIJ baten ODRA	€	85.000,00
Deelnemersbijdragen	€	11.518.473,00
TOTAAL BATEN	**€**	**12.244.636,00**
Integraal uurtarief	€	96,85

Het integrale uurtarief behorend bij deze begroting zal 96,85 euro zijn, gebaseerd op een productiviteitsnorm van 1350 uur per fte primair proces.

De deelnemersbijdragen ontwikkelen zich kijkend naar deze nieuwe begroting als volgt in relatie tot de deelnemersbijdragen voor 2023 zoals die in de begroting 2022 zijn opgenomen in de doorkijk voor de komende jaren en waarbij rekening is gehouden met loon en prijsindexaties:

Deelnemersbijdragen	Huidig in 2023	Nieuwe situatie	Verschil
Apeldoorn	€ 4.450.531	€ 4.493.924	€ 43.393
Brummen	€ 379.279	€ 382.977	€ 3.698
Epe	€ 841.838	€ 850.046	€ 8.208
Voorst	€ 517.729	€ 522.777	€ 5.048
Gelderland	€ 10.000	€ 10.098	€ 98
Gelderland	€ 129.215	€ 130.475	€ 1.260
Elburg	€ 522.905	€ 528.003	€ 5.098
Ermelo	€ 905.978	€ 914.811	€ 8.833
Harderwijk	€ 1.226.185	€ 1.238.140	€ 11.955
Hattem	€ 183.854	€ 185.647	€ 1.793
Heerde	€ 253.584	€ 256.056	€ 2.472
Nunspeet	€ 568.173	€ 573.713	€ 5.540
Oldebroek	€ 414.713	€ 418.756	€ 4.043
Putten	€ 1.003.294	€ 1.013.076	€ 9.782
TOTAAL	**€ 11.407.278**	**€ 11.518.499**	**€ 111.221**

Opmerking: de nieuwe deelnemersbijdragen kunnen definitief worden uitgewerkt als de correctie van de ODNV-deelnemers is vastgesteld en is toegepast over de ODNV deelnemers.

Deelnemersbijdrage is de basis voor beschikbare uren per deelnemer

De deelnemersbijdrage is de basis voor de beschikbare uren per deelnemer. De deelnemersbijdrage wordt gedeeld door het integrale uurtarief om het aantal beschikbare uren per deelnemer vast te stellen.

Met het programma wordt vervolgens regionaal en per deelnemer uitgewerkt wat er voor de uren wordt gedaan in termen van diensten en producten.

Financieringsmodel exploitatie

Zowel ODNV als OVIJ hebben nu hetzelfde financieringsmodel en voorgesteld wordt om dat model in de toekomst te blijven hanteren. In de kern komt dat op het volgende neer:

Voor de VTH-taken:

- Er wordt input gefinancierd op basis van een normstelling
- De budgetten worden omgezet naar beschikbare uren
- Voor de uren worden diensten en producten vastgelegd in een uitvoeringsprogramma
- Er wordt niet afgerekend per deelnemer op basis van daadwerkelijk gemaakte uren
- Er vindt een collectieve regionale afrekening plaats op basis van het resultaat van de dienst voor deze VTH-taken
- Ten minste één keer per vier jaar wordt deze deelnemersbijdrage opnieuw tegen het licht gehouden

Voor de regionale projecten of verzoeken tot extra taken:

- Er wordt per project of per deelnemer tevoren een inschatting gemaakt van de benodigde uren
- Er wordt per project of per extra taak afgerekend op basis van daadwerkelijk bestede tijd

Op termijn komen tot een level playing field

Zoals hierboven beschreven is er sprake van een inputbegroting met bijbehorende prestaties gebaseerd op de huidige ambitie- en uitvoeringsniveaus van de twee regio's. De huidige situaties zijn dus bij de start leidend.

Om te komen tot een gezamenlijk regionaal en eensluidend ambitieniveau en daarmee een gelijk speelveld voor de gehele taakuitvoering, zal op termijn een objectiever uitvoeringsniveau worden bepaald. Dit wordt uitgewerkt op basis van objectieve grondslagen (zoals het aantal inrichtingen), gezamenlijk vastgestelde ambities en kengetallen van de dienst. Daarbij kunnen dan ook de ervaringen van de invoering en werking van de Omgevingswet worden betrokken.

Het uitwerken van een nieuw gezamenlijk ambitieniveau kan leiden tot verschuivingen/ aanpassingen van de deelnemersbijdragen aangezien de start de huidige ambitieniveaus worden gehanteerd. Eventuele veranderingen in deelnemersbijdragen zijn dan te koppelen aan het harmoniseren van de ambities voor de gehele regio. Te zijner tijd zal dit worden uitgewerkt en moeten deelnemers betrokken worden en Raden/Staten daar goed over geïnformeerd worden.

Mogelijke kostenstijgingen als gevolg van de Omgevingswet

De uitgewerkte begroting kent voorts nog een onzekerheid, te weten eventuele kostenstijgingen als gevolg van de Omgevingswet. Uit landelijke analyses blijkt dat het goed denkbaar is dat de uitvoering van de Omgevingswet leidt tot grotere verschillen tussen deelnemers als het gaat om (beleids)keuzes. Hierdoor daalt de uniformiteit van het werk en stijgen mogelijk de kosten. Er is meer maatwerk nodig. Omdat de exacte financiële impact nog moeilijk te voorzien is, wordt hier alleen melding gedaan van deze onzekerheid. Door beleidskeuzes gekoppeld aan de Omgevingswet regionaal af te stemmen en met de omgevingsdienst te bespreken bestaan er mogelijkheden om deze mogelijke financiële impact te dempen.

Opbouw eigen weerstandsvermogen

Om tegenvallers op te vangen wordt het de dienst toegestaan om een weerstandvermogen op te bouwen met een maximum van 5% van de exploitatie.

6. Bestuurlijk construct

Nieuwe GR op basis van de twee bestaande

De nieuwe GR wordt gebaseerd op de huidige bestaande twee GR-en met speciale aandacht voor de volgende onderdelen:

- De stemverhouding binnen de nieuwe GR blijft one man, one vote om zo de gelijkwaardigheid tussen de deelnemers te onderstrepen.
- Er komt een DB gekozen uit het midden van het AB met vier leden, die weer uit haar midden een voorzitter kiest.
- Optie eerste 8 jaren: om de vier jaar komt er een nieuwe voorzitter die roulerend vanuit de ene en daarna de andere regio komt.

Ten opzichte van de bestaande GR-en worden er nog enkele relatief kleinere zaken aangepast. Deze worden apart gepresenteerd.

Met een professionele governance

Er wordt een professionele governance structuur ingericht bestaande uit vanzelfsprekend een AB en een DB en een ambtelijke overlegstructuur. De rol, bijdrage, bemensing en vergaderfrequenties van de overleggen zijn in onderstaand schema opgenomen:

Overleg	Rol en bijdrage	Bemensing	Vergaderfrequentie per jaar
AB	Bestuurlijk overleg eigenaren Vaststellen begroting en jaarrekening Strategie en ontwikkelingen	Portefeuillehouders deelnemers	4
DB	Dagelijkse bestuurlijke aansturing dienst	Gekozen vanuit AB	8
Ambtelijk overleg opdrachtgevers	Ambtelijk overleg eigenaren en opdrachtgevers Adviserend aan DB en AB	Managers van deelnemers	4
Ambtelijk overleg financiën	Financieel overleg eigenaren en opdrachtgevers Adviserend aan ambtelijk overleg, DB en AB	Financieel adviseurs deelnemers	4

Daarnaast komt er per deelnemer een vast accounthoudersoverleg tussen de deelnemer als opdrachtgever en een vertegenwoordiger van de dienst. Deze overleggen periodiek over het werk, de kwaliteit, de financiën, de planning en de realisatie.

7. Besluitvorming, doorkijk vervolg en incidentele kosten

Besluitvorming GR en Bedrijfsplan

De formele besluitvorming over de nieuwe GR en het Bedrijfsplan is als volgt:

- Het college van GS en van B&W vraagt toestemming aan respectievelijk Provinciale Staten en Gemeenteraad tot het mogen aangaan van de GR.
- Het Bedrijfsplan wordt daarbij als uitwerking bijgesloten
- Alvorens de GR en het Bedrijfsplan aan de colleges wordt voorgelegd besluiten de AB's van ODNV en OVIJ of dezen gereed zijn voor besluitvorming bij de individuele deelnemers

Het uitwerken van de GR en het Bedrijfsplan is een bestuurlijk traject. De ondernemingsraden van ODNV en OVIJ worden in deze fase actief betrokken en geïnformeerd en uitgenodigd om mee te denken, maar hebben in deze fase geen formele rol in het kader van de WOR. Deze rol gaat veranderen in de vervolgfase wanneer op basis van een bestuurlijk besluit de inrichting van de nieuwe organisatie plaatsvindt.

Benoemen van een kwartiermaker

Direct na besluitvorming in de AB's over GR en het Bedrijfsplan wordt een kwartiermaker benoemd met als opdracht het inrichten van de organisatie. De kwartiermaker wordt verantwoordelijk voor de stappen, kwaliteit en financiën die gepaard gaan met de inrichting. Hij of zij geeft leiding aan de projectorganisatie waaronder verschillende werkgroepen worden geplaatst. Ook wordt de kwartiermaker verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar de besturen, de ambtelijk vertegenwoordigers van de deelnemers en naar de OR-en en de medewerkers. Deze kwartiermaker is in formele zin nog niet de beoogd directeur. Die benoeming volgt later via een met de OR-en af te spreken proces.

In de werkgroepen worden actief medewerkers vanuit het primaire proces en de bedrijfsvoering betrokken om het draagvlak en de betrokkenheid bij de inrichting van de nieuwe organisatie te maximaliseren.

Doorkijk inrichtingsfase

Op dit moment wordt er nu al tussen de diensten veel samen gewerkt en voor de inrichtingsfase kan daar mooi op worden voortgebouwd. In die inrichtingsfase wordt aan de hand van een aantal ontwerpsessies een inrichtingsplan uitgewerkt waarbij en waarvoor een vijftal werkgroepen input leveren:

Werkgroep	Onderdelen van opdracht
Inrichtingsplan	Uitwerken IP: sturing, topstructuur, cultuur, formatieplan, bedrijfsvoering
P&O	Sociaal plan, vlootschouw, plaatsingsproces, HRM beleid, opleidingsplan
Systemen	Integratie zaaksysteem en tijdschrijven, naar één HRM systeem en één financieel systeem
Financiën	Begroting, financiële functie, P&C opzet

Werkprocessen	Primaire proces: VTH, projecten en programma's,
Communicatie	Huisstijl, website, intranet, communicatie over proces

Bij de start van de inrichtingsfase zal er een meer gedetailleerde uitwerking van de opdrachten en bemensing per werkgroep moeten worden gemaakt.

Planning op hoofdlijnen

Voor de inrichtingsfase is de volgende planning op hoofdlijnen gemaakt.

Stappen	**Planning**
Besluitvorming in AB's over GR en Bedrijfsplan	Eind juni/ begin juli 2022
Besluitvorming in Colleges en Raden/Staten deelnemers	Oktober – november
Start kwartiermaker	1 september 2022
Inrichtingsplan gereed	1-1-2023
Implementatie inrichtingsplan	Januari – juni
Start nieuwe dienst	1 juli 2023

De kansen in het voorliggend proces

Het voorliggende proces kent een aantal mooie kansen:

1. Medewerkers van beide organisaties bouwen samen aan iets nieuws waardoor nieuwe energie en uitstraling ontstaat
2. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden voor huidige medewerkers om te ontwikkelen of op nieuwe functies of op doorgroei of verdere specialisatie
3. Een nieuwe organisatie zal nieuwe medewerkers aantrekken/ aanspreken
4. De kwaliteit van het werk krijgt een impuls
5. Taken die nu elders zijn belegd kunnen naar de dienst worden gehaald

Het benutten van de kansen zal expliciet benoemd en uitgewerkt moeten worden.

De risico's in het voorliggende proces

Het voorliggende proces kent ook een aantal risico's:

1. Het proces gaat te snel: onvoldoende draagvlak en betrokkenheid bij deelnemers en/of medewerkers
2. Het proces gaat te stroperig: ongeduld bij medewerkers over gebrek aan duidelijkheid

3. De besluitvorming komt niet rond: is er een alternatief?
4. De kosten voor de inrichtingsfase zijn niet goed ingeschat: vooral op gebied van mensen en systemen is de raming indicatief of zelfs PM
5. Het bouwen aan een nieuwe organisatie kost de nodigde tijd en aandacht terwijl er ook een aantal ontwikkelingen speelt met grote impact, die daardoor mogelijk te weinig aandacht krijgen

Het managen van de risico's zal blijvend en verhoogde aandacht nodig hebben.

Incidentele kosten voor het stichten van een gezamenlijke dienst

Voor het stichten van de nieuwe dienst worden de volgende incidentele kosten voorzien:

INCIDENTELE BEGROTING				
Proces				
Kwartiermaker	€	100.000,00	3 dagen per week voor 9 maanden	
Vijf werkgroepen	€	100.000,00	P&O, Financien, ICT, PP, Bedrijfsvoering	
Communicatie/ website/ huisstijl	€	25.000,00		
Externe ondersteuning	€	40.000,00	Inrichtingsplan/begeleiding werkgroepen	
BOR	€	5.000,00		
Sessies/locaties/integratie	€	10.000,00		
Mensen				
Sociaal plan		PM		
Boventallig		PM		
Frictie		PM		
Systemen				
Integratie zaaksysteem PP	€	50.000,00		
Integratie zaaksysteem BV	€	10.000,00		
Integratie tijdschrijven	€	25.000,00		
Overgang 1 financieel systeem	€	40.000,00		
Overgang 1 HRM systeem	€	40.000,00		
Overgang naar 1 managementsysteem	€	40.000,00		
Projectmanagement	€	60.000,00		
Onvoorzien	€	30.000,00		
TOTAAL	**€**	**575.000,00**		

Bij bovenstaande begroting moeten de volgende opmerkingen worden gemaakt:

1. De kosten voor de post mensen (sociaal plan en boventalligen en frictie) zijn op dit moment niet goed te maken omdat onduidelijk is of er boventalligen ontstaan. Gegeven de arbeidsmarkt wordt niet verwacht dat er veel boventalligen zullen zijn, maar dat is kwantitatief. Er kan ook boventalligheid ontstaan als gevolg van een kwalitatieve mismatch. Kosten voor het sociaal plan zijn mogelijk laag omdat er nu binnen het Gelderse stelsel al veel gelijkheid is tussen de diensten, maar dit zal finaal uitgezocht moeten gaan worden in de volgende fase.
2. De inschattingen voor de kosten voor de integratie van systemen zijn rudimentair en gebaseerd op aannames en niet op een analyse van de bestaande systemen en het toekomstige systeem.

Verdeling incidentele kosten onder de deelnemers

De incidentele kosten worden naar rato van deelnemersbijdrage ten opzichte van de totale begroting bekostigd.



BIJLAGEN

Quick-scan zomer 2021

Verdiepingsonderzoek september 2021

Intentieverklaring december 2021

