

Naar een professionele Omgevingsdienst Haaglanden

BEDRIJFSPLAN

Definitief, versie 2.0

Door de Stuurgroep voorgedragen voor
besluitvorming in de Colleges

28 april 2011, vastgesteld door Stuurgroep ODH 11 januari 2012

Inhoud

INHOUD	3
1 INLEIDING	7
<i>Achtergrond en aanleiding</i>	<i>7</i>
<i>Bestuurlijke opdracht om tot omgevingsdiensten te komen</i>	<i>8</i>
<i>De totstandkoming van dit bedrijfsplan</i>	<i>9</i>
<i>De inhoud van dit bedrijfsplan</i>	<i>9</i>
<i>Het bedrijfsplan in perspectief</i>	<i>10</i>
2 OMGEVINGSDIENST HAAGLANDEN IN HET KORT	11
<i>Korte schets van het gebied Haaglanden</i>	<i>11</i>
<i>Kernpunten/ profiel van de ODH</i>	<i>11</i>
<i>Doelstellingen van de ODH</i>	<i>12</i>
<i>Beoogde uitstraling van de ODH</i>	<i>13</i>
<i>De randvoorwaarden bij het opzetten van de ODH</i>	<i>14</i>
3 TAKEN, FORMATIE EN FINANCIËN	15
<i>De takenpakketten van de ODH</i>	<i>16</i>
<i>Indicatieve formatie van de ODH</i>	<i>17</i>
<i>Groeien naar een gezamenlijk ambitieniveau binnen de ODH</i>	<i>19</i>
<i>Overige aspecten inzake de formatie van de ODH</i>	<i>20</i>
<i>Een scherpe realistische exploitatiebegroting</i>	<i>20</i>
<i>Kosten per fte</i>	<i>21</i>
<i>Kosten als voorbeeld uitgewerkt</i>	<i>22</i>
<i>Beginsel van budgettair neutraal</i>	<i>23</i>
<i>Structurele verlaging van de exploitatie na vier jaren</i>	<i>24</i>
<i>Financieringsmodel van inputgericht stapsgewijs naar outputgericht</i>	<i>25</i>
<i>De projectbegroting</i>	<i>26</i>
<i>Terugverdienen van de eenmalige projectkosten</i>	<i>27</i>
4 BESTUURLIJKE ORGANISATIE	28
<i>Inleiding</i>	<i>28</i>
<i>Juridische vormgeving van de bestuurlijke samenwerking</i>	<i>28</i>
<i>Stemverdeling en besluitvorming</i>	<i>29</i>
<i>Samenstelling Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur en benoeming Voorzitter</i>	<i>30</i>
5 AMBTELIJKE ORGANISATIE	31
<i>Structuur ODH op hoofdlijnen</i>	<i>31</i>

<i>Korte toelichting op organisatieonderdelen in 'de lijn'</i>	32
<i>Toelichting op stafafdeling 'Bedrijfsvoering'; de ondersteunende functies</i>	33
<i>ICT-voorzieningen binnen de ODH</i>	34
<i>Sturing ODH op hoofdlijnen</i>	38
<i>Werkwijzen</i>	39
6 TOT SLOT; STATUS EN KORTE DOORKIJK	42

VOORWOORD

Voor u ligt het bedrijfsplan Omgevingsdienst Haaglanden (ODH). Het bedrijfsplan is in intensieve samenwerking tussen alle betrokken partijen vanuit de negen gemeenten binnen het Stadsgewest Haaglanden en de provincie Zuid-Holland tot stand gekomen. Het is een verdere concretisering van de 'bestuurlijke intentieovereenkomst' zoals in februari 2010 tussen deze tien organisaties is overeengekomen.

Op basis van het gezamenlijk doorlopen traject dat heeft geleid tot voorliggend bedrijfsplan kan worden gesteld dat het samenvoegen van de capaciteit van de tien organisaties op het vlak van vergunningverlening en handhaving, leidt tot een robuuste uitvoeringsorganisaties van ruim 200 formatieplaatsen. Deze 'robuuste' organisatie mag in staat worden geacht om, ten opzichte van de huidige tien afzonderlijke situaties, meer kwaliteit te leveren tegen minder kosten. Deze conclusie wordt onderbouwd door het volgende:

- a Door de bundeling van formatie wordt een schaal gecreëerd die veel beter in staat is om versnippering en gaten in de capaciteit op te vangen. Dit bevordert de continuïteit.
- b De ODH zal door haar omvang sneller en beter in staat zijn om aan de komende wettelijke eisen/ kwaliteitscriteria te gaan voldoen die aan de uitvoering worden gesteld.
- c De ODH kan door haar schaal veel meer interne specialismen ontwikkelen dan de individuele organisaties afzonderlijk, die nodig zijn voor de taakuitvoering. Dit scheelt externe inhuur.
- d De ODH gaat als werkgever veel meer kunnen bieden aan haar medewerkers, als het gaat om inhoudelijke ontwikkeling en carrièreperspectief. Op basis van ervaringen weten we dat daarmee de arbeidssatisfactie van medewerkers toeneemt.
- e De ODH zal vanwege het feit dat deze op afstand wordt gezet een positieve prikkel geven aan de bestuurlijk en ambtelijke handhavingscultuur: handhaving zal veel meer in de schijnwerpers komen en zal als gevolg daarvan meer aandacht krijgen, hetgeen weer goed is voor de kwaliteit en zal naar verwachting leiden tot een kleinere kans op fouten.
- f Door bundeling van de taken is het mogelijk om de taakuitvoering efficiënter uit te gaan voeren, dit leidt tot (oplopend) 10% minder kosten. Deze efficiency wordt bereikt door een efficiëntere inrichting van de ondersteuning, een strakkere aansturing van werk en productie, meer specialismevorming (minder uitzoeken en ieder voor zich het wiel opnieuw uitvinden), betere opvang van gaten in de capaciteit en uiteindelijk daardoor ook minder kosten voor externe inhuur.

Voorliggend bedrijfsplan gaat verder in op deze aspecten. Het betreft een toegankelijke uitwerking van vragen over taken, formatie, kosten en de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van de ODH. Dit bedrijfsplan is bedoeld om de besluitvorming, om al dan niet over te gaan tot de vorming van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie, in colleges en raden te ondersteunen. Voor meer gedetailleerde informatie wordt in dit bedrijfsplan consequent verwezen naar het 'bijlagenboek'.

1 Inleiding

Achtergrond en aanleiding

1.01 In ons land is - mede als gevolg van enkele grote rampen - al verschillende jaren een verhoogde aandacht voor de kwaliteit van de handhaving van wet- en regelgeving. Eind jaren negentig is een grote verbeteringslag gestart onder het motto: 'Handhaven op Niveau'. Hoewel de kwaliteit van de handhaving op sommige plekken zeker is verbeterd blijkt uit verschillende onderzoeken en rapporten echter dat deze in Nederland over de gehele linie nog (lang) niet toereikend is.

1.02 Het rapport van de commissie Mans uit 2008 schetst de ernst van de situatie. Het rapport constateert dat van een professionele en adequate handhaving landelijk gezien nog geen sprake is en stelt dat de handhaving in Nederland nog veel te versnipperd is. Verder blijkt dat handhaven complex is en steeds complexer wordt, er nog veel gaten vallen in de uitvoering, die vaak ook nog ad-hoc is, en er nog veel te weinig informatie wordt uitgewisseld tussen de verschillende overheidsinstanties. Mans pleit voor een 25 tot 30-tal regionale uitvoeringsorganisaties (omgevingsdiensten) waarin verschillende overheden hun capaciteit, deskundigheid en financiële input bundelen om te zorgen voor verdere professionalisering van de handhaving.

1.03 Voor het Ministerie van VROM, de VNG en het IPO is in juni 2009 mede op basis van de adviezen van Mans - en met het oog op de komst van de Wabo - een akkoord gesloten om een opschaling van de handhaving samen op te pakken. Een opschaling waarbij maatwerk per regio mogelijk moet worden gemaakt als het gaat om de precieze opzet en invulling van zo'n regionale omgevingsdienst (afgekort: OD).

1.04 De provincie Zuid-Holland heeft al jaren goede ervaringen met intensieve samenwerking tussen gemeenten en provincie. Het bovengenoemde akkoord is een extra stimulans geweest voor de provincie Zuid-Holland om een grootschalig traject te starten voor het vormen van een vijftal omgevingsdiensten in haar gebied. In deze vijf diensten wordt alle capaciteit van de inliggende gemeenten, milieudiensten en de provincie op het gebied van milieuvergunningverlening en handhaving gebundeld.

1.05 Met en binnen het Stadsgewest Haaglanden is in 2009 het gesprek gestart over het vormen van een OD voor Haaglanden (hierna ODH). Dit resulteerde in een bestuurlijke notitie waarin de intenties zijn verwoord voor het verder onderzoeken/ invulling geven van een ODH. In februari 2010 heeft deze bestuurlijke notitie geleid tot een bestuurlijke intentieovereenkomst tussen de negen gemeenten in Haaglanden en de provincie Zuid-Holland om een ODH te gaan vormen.

Bestuurlijke opdracht om tot omgevingsdiensten te komen

1.06 Aanvankelijk was het de opzet van de minister van VROM om de vorming van de omgevingsdiensten wettelijk vast te leggen. De huidige situatie is dat de staatssecretaris de vorming van de omgevingsdiensten overlaat aan provincies en gemeenten middels een bottom-up proces: wel verplichtend maar niet bij wet. In het bestuurlijk overleg tussen het Ministerie van VROM, de gemeenten (VNG) en de provincies (IPO) zijn in juni 2010 de intenties van 2009 nog eens bevestigd hetgeen heeft geresulteerd in een bestuurlijke opdracht om vanaf 1 januari 2012 een landsdekkend systeem te hebben van omgevingsdiensten. Deze verplichtende beleidslijn wordt door het nieuwe Kabinet voortgezet, met dien verstande dat de harde datum van 1 januari 2012 komt te vervallen: alle gemeenten en provincies dienen in de loop van 2012 hun taakuitvoering op het gebied van milieu en handhaving in robuuste omgevingsdiensten te hebben ondergebracht.

1.07 Naast de adviezen tot schaalvergroting is het rapport van de commissie Mans ook mede aanleiding geweest voor een landelijk traject om te komen tot nieuwe kwaliteitseisen ten aanzien van de uitvoering van de handhaving door overheden. Dat betekent dat alle overheden die een handhavende taak in uitvoering hebben deze taak in de toekomst moeten doen aan de hand van nieuwe kwaliteitscriteria die wettelijk worden vastgelegd. Deze criteria zullen onderdeel zijn van het toezicht op handhavende instanties voor wat betreft de kwaliteit die zij moeten gaan leveren.

1.08 De bestuurlijke intenties in Haaglanden om zelf in gezamenlijkheid de handhaving te gaan verbeteren, de bestuurlijke opdracht die is gegeven aan gemeenten en provincies om te komen tot omgevingsdiensten per 1 januari 2013 en de komst van de nieuwe wettelijke kwaliteitscriteria zijn de belangrijkste *drivers* geweest achter dit bedrijfsplan.

1.09 Naast kwaliteit spelen ook kosten een belangrijke rol in de besluitvorming inzake de opzet van een omgevingsdienst. Enerzijds zijn er projectkosten om de dienst te bouwen en daarnaast ontstaan frictiekosten in de achterblijvende organisaties op het moment dat er personeel wordt overgeplaatst naar een nieuwe organisatie. Aan de andere kant blijkt dat schaalvergroting leidt tot structurele kostenbesparingen. Het is belangrijk dat bij de opzet van een dienst duidelijk wordt welke kosten en baten dat met zich meebrengt.

1.10 Tot slot hebben bezuinigingen een rol gespeeld. Omgevingsdiensten moeten leiden tot minder kosten en daarmee tot een vermindering van het benodigde budget. De individuele organisaties hebben van toepassing zijnde bezuinigingen verwerkt in hun inbreng in de ODH.

1.11 Over het geheel genomen krijgt de omgevingsdienst daarmee een ambitieuze opdracht mee: meer kwaliteit tegen lagere kosten. In dit bedrijfsplan is uitgewerkt dat dat kan, maar niet zondermeer. Daar is een goede planning en uitwerking voor nodig en daarna een heel gerichte sturing op voortgang, kosten en kwaliteit.

De totstandkoming van dit bedrijfsplan

1.12 Dit plan is het resultaat van een intensief proces waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk alle betrokken partijen nauw hebben samengewerkt.

1.13 De ambtelijke aansturing van het proces (en de ambtelijke eindverantwoordelijkheid voor het resultaat) heeft gelegen bij het zogenoemde directeurenoverleg, waarin de ambtelijk eindverantwoordelijken van de taken die in de ODH worden ondergebracht samenkwamen. Met de directeuren zijn - met input vanuit de werkgroepen - verschillende werkconferenties gehouden.

1.14 De bestuurlijke aansturing van het proces (en bestuurlijke eindverantwoordelijkheid voor het resultaat) lag bij de stuurgroep waarin portefeuillehouders handhaving/ milieu samenkwamen. Er zijn verschillende inhoudelijke sessies geweest in de stuurgroep waarin de voortgang van de verschillende onderdelen van dit plan zijn besproken.

1.15 De voortgang van het proces is aan de hand van een communicatieagenda gerapporteerd en teruggekoppeld aan besturen, managementteams en medewerkers. Er zijn raadssessies geweest waarin de opzet en deelresultaten van dit plan zijn gepresenteerd en middels nieuwsbrieven hebben alle betrokkenen de uitwerking van de inhoudelijke punten in dit plan kunnen volgen. Ook is door een extern bureau een second opinion uitgevoerd op een eerdere versie van het bedrijfsplan (versie 28 april 2011). Gezien de bijstelling van de in te brengen formatie in deze versie van het bedrijfsplan is nogmaals een oordeel gevraagd aan het betreffende bureau conform eerdere second opinion. Uit dit oordeel blijkt dat er geen blokkades zijn om dit bedrijfsplan uit te voeren. De suggesties die eerder genoemd zijn ter verbetering van de uitwerking, zijn ook in dit bedrijfsplan verwerkt.

1.16 Met de bijstellingen in inbreng voor Den Haag en Wassenaar die in december 2011 in de stuurgroep besproken zijn, is de inbreng van alle partijen definitief geworden en daarmee de basis onder deze definitieve versie van het bedrijfsplan.

De inhoud van dit bedrijfsplan

1.17 De inhoud van dit bedrijfsplan is gevoed door de deelresultaten vanuit de verschillende werkgroepen. In dit bedrijfsplan, of in haar bijlagenboek, zijn de volgende hoofdvragen uitgewerkt:

- a Wat wordt het profiel en wat wordt de beoogde uitstraling van de ODH?
- b Welke taken komen er in de ODH, met welke begroting gaat er worden gewerkt en hoe wordt de taakuitvoering gefinancierd?
- c Hoe vindt straks de bestuurlijke aansturing plaats?
- d Hoe ziet de ambtelijke organisatie, primair proces en ondersteunende functies, er op hoofdlijnen uit?
- e Hoe zien straks de processen er uit binnen de ODH en de overdrachtsmomenten met de gemeentelijke organisaties en de provinciale organisatie?
- f Welke gevolgen heeft de vorming van de ODH voor het personeel?

1.18 In de verschillende hoofdstukken van dit bedrijfsplan zijn deze vragen uitgewerkt. Hoofdstuk 2 'ODH in het kort' gaat in op vraag a. Hoofdstuk 3 'Taken, formatie en financiën' geeft een antwoord op vraag b. Vraag c wordt beantwoord in hoofdstuk 4 'Bestuurlijke organisatie. In hoofdstuk 5 'Ambtelijke organisatie' wordt ingegaan op vraag d.

1.19 Omwille van de leesbaarheid van dit bedrijfsplan is ervoor gekozen enkel de kern, welke van evident belang is voor een zorgvuldige besluitvorming, op te nemen in de hoofdtekst. Een groot deel van de uitwerkingen van de werkgroepen is daarom opgenomen in een 'bijlagenboek', zo ook de beantwoording van voornoemde vragen e en f.

Het bedrijfsplan in perspectief

1.20 Het is belangrijk om dit bedrijfsplan goed te positioneren in de context van tijd en omgeving. Om met dat laatste te beginnen: de ODH zal één van de vijf omgevingsdiensten worden in Zuid-Holland. Dat betekent dat bij de totstandkoming van dit plan ook is gekeken naar de opzet en invulling van de andere OD's, waar dat nuttig en handig was is gebruik gemaakt van de uitwerking van andere OD's, waar dat nodig was is concreet maatwerk geleverd voor de regio Haaglanden.

1.21 Bijzonder aan het voorliggend bedrijfsplan is dat er - in tegenstelling tot de vier andere regio's in Zuid-Holland - nog geen uitvoeringssamenwerking is op de schaal van de gehele regio en op het gebied van vergunningverlening en handhaving. Dat betekent aan de ene kant dat er veel moet gebeuren om dit op te zetten, maar aan de andere kant betekent dit ook dat er vanuit het niets echt iets nieuws kan worden opgezet waarin een ieder nog zijn/ haar inbreng kan leveren. Dit levert een energie op van samen aan iets nieuws beginnen, samen een mooie dienst opbouwen.

1.22 Zoals aangegeven is het doel van dit bedrijfsplan om de intenties uit de intentieverklaring van februari 2010 verder te concretiseren, zodat de verschillende (beoogde) deelnemers van de ODH op basis van dit document kunnen besluiten tot deelname aan deze ODH.

1.23 De deelnemers gaan bij vaststelling van dit bedrijfsplan samen de ODH bouwen. Om dat bouwen te kunnen realiseren zal een inrichtingsfase worden vormgegeven waarin de ODH verder wordt uitgedetailleerd en waarin de plaatsing van medewerkers wordt voorbereid. Dit bedrijfsplan vormt de basis voor die inrichtingsfase. In hoofdstuk 6 van dit bedrijfsplan geven we nog een korte doorkijk op deze inrichtingsfase.

2 Omgevingsdienst Haaglanden in het kort

2.01 In het kort is de aanleiding om tot een ODH te komen in het gebied van Haaglanden de volgende:

- a Meer bestuurlijke aandacht voor handhaving, minder kans op grote en kleine milieuzaken, zoals die zich nog her en der voordoen door minder aandacht of te weinig capaciteit.
- b Het zoveel mogelijk voorkomen van gaten in de uitvoering, meer continuïteit dan nu het geval is en daardoor minder externe inhuur.
- c Betere waarborg door een grotere schaalomvang dat straks (sneller) aan alle wettelijke kwaliteitscriteria van het Rijk kan worden voldaan.
- d Meer gelijkheid in de uitvoering (meer rechtsgelijkheid voor bedrijven): gelijke monniken gelijke kappen, meer gelijkheid in kwaliteit en kwantiteit als het gaat om de uitvoering.
- e Kostenbesparing door schaalvergroting, efficiencymaatregelen en minder externe inhuur.
- f Continueren en daarna verder uitbouwen van de specifieke glastuinbouw expertise die deze regio uniek maakt.

2.02 In dit hoofdstuk zijn kernachtig de kenmerken van de ODH uitgewerkt. We gaan in op de doelstellingen en de beoogde uitstraling van de ODH en de randvoorwaarden die bij het opzetten van de ODH worden meegegeven zijn benoemd.

Korte schets van het gebied Haaglanden

2.03 De regio Haaglanden bestaat uit negen gemeenten; Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. De oppervlakte bedraagt ruim 40.000 hectare waarop circa 1 miljoen mensen wonen. Haaglanden is daarmee de dichtstbevolkte regio van Nederland. In de regio zijn ruim 67.000 bedrijven en instellingen gevestigd, waarvan circa 23.000 inrichtingen. Opvallende branches binnen de regio zijn glastuinbouw, kantoren, detailhandel en horeca. Van 'zware industrie' is in deze regio nauwelijks sprake.

Kernpunten/ profiel van de ODH

2.04 De ODH die voor dit gebied gaat opereren is uitgewerkt als een regionale uitvoeringdienst opgezet voor de uitvoering van de vergunningverlening en handhaving van taken gerelateerd aan de Wet Milieubeheer en de uitvoering van andere wettelijke milieutaken. Daarbij gaat het zowel om de taakuitvoering van de gemeenten binnen het Stadsgewest Haaglanden als om de taakuitvoering voor dat deel van de provincie Zuid-Holland dat binnen het gebied van Haaglanden valt.

2.05 Dat betekent dat de ODH in opdracht van gemeenten en provincie de uitvoering van vergunningverlening en handhaving ter hand neemt, waarbij gemeenten het eerste aanspreekpunt zijn voor burgers en bedrijven, waarbij gemeenten en provincie zelf bevoegd gezag blijven.

2.06 De gemeenten binnen Haaglanden en de provincie Zuid-Holland zijn samen eigenaar van de ODH en sturen deze samen aan. De ODH opereert als verlengde uitvoeringsarm van de organisaties die de ODH in eigendom hebben.

2.07 Om dat goed te kunnen doen worden de financiële middelen en wordt de ambtelijke formatie in het kader van de genoemde taken gebundeld, hetgeen leidt tot een nieuwe organisatie.

2.08 Binnen de ODH is de kennis van het veld en kennis over de cultuur/ werkwijzen van de organisaties die de ODH in eigendom hebben geborgd en er worden frequent afspraken gemaakt over de opzet en invulling van de taakuitvoering. Per organisatie wordt binnen de ODH een vast contactpersoon aangewezen die de inhoud, kwaliteit en efficiency van de taakuitvoering bespreekt met de opdrachtgevende bestuurder.

2.09 De uitvoering door de ODH moet leiden tot een betere uitvoering van genoemde taken dan de uitvoering door de individuele organisaties. 'Beter' betekent in dit verband:

- a Het beter en sneller kunnen voldoen aan de landelijke kwaliteitscriteria.
- b Meer specialismevorming op inhoud, daardoor ook beter op de hoogte van ontwikkelingen en jurisprudentie.
- c Een meer constante uitvoering, dat wil zeggen een snelle en adequate opvang van (tijdelijke) gaten en vacatures (minder afhankelijkheid van externen).
- d Een meer eenduidig/gelijkheid qua uitvoering in de regio, geen grote verschillen per gemeente tenzij bewust een afwijkend beleid moet worden toegepast.
- e Een efficiëntere uitvoering (dat wil zeggen meer productie voor hetzelfde geld, of dezelfde productie voor minder geld).
- f De beoogde efficiëntie zit dan vooral in:
 - i Meer sturing op capaciteitsinzet en productie.
 - ii Minder inhuur door eigen specialismevorming en schaalgrootte.
 - iii Minder zelf ontwikkelen/jurisprudentie volgen door krachtenbundeling.
 - iv Meer standaardisatie van soortgelijke producten.
 - v Betere en meer gerichte inzet van ondersteuning.
 - vi Betere/meer gerichte inzet van formatie.

Doelstellingen van de ODH

2.10 Op grond van het beoogde profiel en de daarbij behorende kenmerken is aan de ODH een aantal concrete doelstellingen verbonden. Deze zijn als volgt:

- a De ODH zorgt er voor dat de taakuitvoering gaat voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen, onder voorwaarde dat zij daarvoor de opdracht en de financiële middelen krijgt.
- b De ODH zorgt voor een goede afstemming/samenwerking met partijen.
- c De ODH zorgt voor een zo eenduidig mogelijke taakuitvoering in het gehele gebied van Haaglanden, met maatwerkafspraken als het gaat om ambities en bestuurlijke keuzes van de individuele organisaties.
- d De ODH zorgt er voor dat de taakuitvoering beduidend efficiënter gaat plaatsvinden dan de som van de huidige taakuitvoering per einde van 2010 (met inachtneming van het gestelde onder 3.06).
- e De ODH zorgt voor een breder pallet aan ontwikkelingsmogelijkheden in termen van specialismevorming en doorgroeimogelijkheden dan de huidige die er zijn binnen de deelnemende organisaties.

- f De ODH zorg er voor dat specifieke expertise, waaronder die voor de glastuinbouw, wordt geborgd en waar mogelijk verder wordt uitgebouwd.

2.11 Om deze doelstellingen te kunnen realiseren is een organisatie nodig die robuust is qua omvang en die in staat is om daadwerkelijk schaalvoordelen te realiseren. Daarbij moet de dienst professioneel worden aangestuurd waardoor grip blijft op de financiën, de productie en de kwaliteit. Ten aanzien daarvan worden heldere en haalbare doelstellingen geformuleerd met de individuele partners van de dienst.

2.12 Ten aanzien van de taakuitvoering worden door de ODH garanties gegeven aan de deelnemende partners. Deze garanties zijn als volgt en zullen in individuele contracten worden herbevestigd:

- a De ODH zorgt voor continuïteit in de uitvoering.
- b De ODH anticipeert op de individuele cultuur en wensen van de deelnemers.
- c De ODH zorgt er voor en borgt dat elke deelnemende organisatie een vast aanspreekpunt krijgt als het gaat om de uitvoering.
- d De ODH zorgt voor transparantie rondom de inzet van financiën en geleverde prestaties.

Beoogde uitstraling van de ODH

2.13 De ODH wordt een hoog professionele organisatie waar zowel burgers, bedrijven, eigenaren en andere overheden veel vertrouwen in hebben: als de ODH wordt ingeschakeld dan is het goed en krijg je kwaliteit.

2.14 Medewerkers willen graag bij de ODH werken. Ze hebben goede mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen, hebben uitdagend werk, professionele collega's en het feit dat ze bij deze ODH hebben gewerkt staat goed op hun CV.

2.15 De ODH heeft een fris en sprankelend imago en er is een hoge bestuurlijke sensitiviteit.

2.16 Door burgers en bedrijven wordt de ODH ervaren als een adequaat verlengstuk van de gemeente/ provincie, waarbinnen afspraken worden nagekomen, de dienstverlening hoog is en er (binnen de wettelijke en beleidsmatige kaders) zoveel als mogelijk wordt meegedacht met hen.

2.17 In andere delen van Nederland wordt de ODH als voorbeeld gezien waar binnen een korte tijd een goed lopende uitvoeringsorganisatie is opgezet.

De randvoorwaarden bij het opzetten van de ODH

2.18 Bij het uitwerken van de intentieovereenkomst van februari 2010 is reeds een aantal randvoorwaarden meegegeven voor de vorming van de dienst. Deze gelden nog onverkort:

Om de RUD te laten functioneren op een wijze in overeenstemming is met de wensen van de opdrachtgevers van de RUD, de gemeenten en de provincie, is een aantal voorwaarden geformuleerd waaraan de RUD moet voldoen. Dit zijn voorwaarden die de verhouding tussen de gemeenten en de RUD betreffen en zijn aanvullend op de voorwaarden die volgen uit de package deal of de kwaliteitscriteria. Deze voorwaarden zijn de volgende:

- *de productkwaliteit van de RUD moet over de breedte van de dienstverlening beter zijn tegen dezelfde of lagere kosten dan de gemeenten zelf kunnen realiseren*
- *de dienstverlening van de RUD moet, met uitzondering van het basistakenpakket, worden vormgegeven via een cafetariamodel, waarbij de gemeenten een keuze kunnen maken uit de diensten die de RUD levert. De keuze voor een cafetariamodel moet uitgaan van het uitgangspunt, dat een afspraak voor het uitvoeren van andere taken voor een gemeente voor langere tijd wordt aangegaan, waarbij recht wordt gedaan aan de wens tot flexibiliteit en de eis van continuïteit.*
- *de gemeenten zijn verantwoordelijk voor de front office, de RUD is de back office. De koppeling tussen de front office en de back office wordt goed georganiseerd.*
- *De gemeenten hebben de front office voor de burgers en de bedrijven. De RUD krijgt geen eigen loket.*
- *de zeggenschap in de RUD moet worden verdeeld naar rato van het aantal of de omvang van de afgenomen taken door de gemeente of provincie.*
- *de organisatie moet voldoen aan de criteria voor robuustheid (zie paragraaf 8).*
- *er mag geen dubbel werk worden gedaan (de gemeenten moeten het werk van de RUD niet in eigen huis overdoen).*

Het voorkomen van dubbel werk is een belangrijke voorwaarde voor de op te richten RUD in Haaglanden. Dat impliceert dat het opdrachtgeverschap van de gemeenten goed moet worden georganiseerd: duidelijk moet zijn welke taken de RUD in opdracht van de gemeente en binnen welke kaders van de gemeente uitvoert en hoe dit vanuit de gemeente wordt aangestuurd of gecontroleerd, zonder dat de werkzaamheden van de RUD worden overgedaan. Bij de verdere uitwerking van de RUD en het opdrachtgeverschap van de gemeenten zal dit verder aandacht moeten krijgen.

2.19 De ODH wordt opgezet onder deze randvoorwaarden, aangevuld met enkele voorwaarden die de deelnemende organisaties hebben gesteld tijdens het proces van totstandkoming van dit bedrijfsplan. Deze aanvullende voorwaarden zijn:

- a Het personeel gaat over conform de afspraken van het sociaal beleid, zoals met de bonden overeengekomen.
- b Het ontstaan en de omvang van projectkosten moet als geheel worden terugverdiend.
- c De taakuitvoering moet naadloos blijven aansluiten op de Wabo-taakuitvoering van gemeenten.
- d Deelnemende organisaties worden nauw betrokken bij het opzetten en verder detailleren van de ODH.
- e Colleges, Raden, Ondernemingsraden en medewerkers worden adequaat op de hoogte gehouden van de voortgang betreffende het uitwerken van dit bedrijfsplan naar het concreet opzetten en inrichten van de ODH.

3 Taken, formatie en financiën

3.01 De kern van de ODH wordt gevormd door de taken die de gemeenten en de provincie inbrengen en de formatie die daarmee gepaard gaat. Gemeenten konden op basis van de bestuurlijke overeenkomst die tussen de VNG en het IPO is gesloten een pakketkeuze maken. In het uitwerken van de taken en formatie is uitgegaan van de gemaakte pakketkeuzen door de gemeenten en is vervolgens de formatie opgeteld die gemoeid is met de taakuitvoering binnen dat pakket. De ODH begint dus als optelsom van alle afzonderlijke taken en formaties van haar deelnemers.

3.02 Als we kijken naar wat er nu is aan formatie, dan bestaan er verschillen tussen gemeenten. De ene gemeente heeft relatief meer formatie voor hetzelfde takenpakket als de andere. Voor de start van de ODH maakt dat niet uit als maar duidelijk is dat elke organisatie terugkrijgt wat zij inbrengt. Brengt een gemeente 3 fte aan formatie in, dat krijgt zij voor 3 fte productie en betaalt zij ook voor deze productie. Op termijn is het wenselijk dat er een uniforme uitvoering van taken komt: dat wil zeggen dat het ambitieniveau dat een gemeente heeft aan de hand van een objectieve norm wordt vertaald naar formatie gegeven de taakomvang en opgave die er ligt.

3.03 Ook is een exploitatiebegroting¹ gemaakt van de structurele kosten van de ODH. In het kader van dit bedrijfsplan is een kostprijs per fte bepaald, inclusief een opslag voor overhead daaroverheen. De exploitatiebegroting geeft dus aan wat er nodig is om de ODH bedrijfsmatig te organiseren. Deze benodigde kosten dienen te worden vergeleken met de nu beschikbare budgetten voor de huidige taakuitvoering, inclusief overheadkosten en inclusief een opslag omdat de ODH uitgaat van het peiljaar 2013 en de huidige begrotingen zijn gebaseerd op peiljaar 2010 of 2011. De vergelijking wat nodig is versus de beschikbare budgetten is nodig ter ondersteuning van de besluitvorming.

3.04 Daarnaast is er een calculatie gemaakt van de projectkosten (opstartkosten) van de ODH. Deze kosten zijn versleuteld over de deelnemers. Het wordt de strikte opdracht aan de ODH om binnen vier jaar tijd de volledige omvang van de projectkosten terug te verdienen met behulp van efficiëncymaatregelen. Dat betekent dat de deelnemende organisaties elk jaar een deel van wat zij aan projectkosten hebben ingebracht terugkrijgen.

3.05 De efficiëncymaatregelen leiden binnen vier jaar (en na het terugverdienen van de projectkosten) tot een structureel lagere exploitatie van 10% ten opzichte van de start van de ODH.

3.06 De systematiek zoals deze in dit bedrijfsplan wordt gehanteerd is van toepassing op de provincie en alle gemeenten behoudens Den Haag. Als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen en de landelijke korting uit het regeerakkoord heeft Den Haag al een efficiëncyslag gemaakt op de in te brengen formatie. Den Haag brengt vanaf de start van de ODH een netto formatie in die niet verder wordt afgebouwd. Binnen deze netto formatie volgt Den Haag wel het collectief in de percentages voor de overhead en de afbouw daarvan. Afbouw van de overhead binnen de netto formatie van Den Haag komt ten goede van de primaire formatie van Den Haag. Behoudens het inbrengen van een netto formatie is Den Haag bereid om afspraken te maken over flankerende maatregelen om mogelijke productieknelpunten of –verliezen in de eerste jaren na opstart van de ODH op te vangen.

¹ Zowel de exploitatiebegroting als de projectbegroting in dit bedrijfsplan gaan uit van het prijspeil 2012.

Omdat Den Haag geen efficiency doorvoert binnen de ODH wordt het aandeel van Den Haag in de projectkosten ook niet terugverdiend. Den Haag dekt deze kosten uit eigen middelen.

3.07 Bij het lezen van dit bedrijfsplan moet in acht worden genomen dat indien gesproken wordt over aspecten als formatie, efficiency en projectkosten, de hiervoor beschreven specifieke inbreng van Den Haag daarop van toepassing is (zonder dat deze elke keer wordt vermeld).

3.08 Tot slot is gekeken naar het financieringsmodel, voor de korte en de langer termijn. Deze en voornoemde punten worden in navolgende paragrafen een voor een toegelicht.

De takenpakketten van de ODH

3.09 In het document “Naar een gezamenlijke RUD² Haaglanden” uit 2009 is het volgende viertal logische takenpakketten benoemd die ook leidend zijn geweest in de afspraken tussen IPO en VNG:

- a Pakket 1 Basistakenpakket.
- b Pakket 2 Basistakenpakket+: de taken uit de package deal (pakket 1) aangevuld met alle overige wettelijke milieutaken van gemeenten en provincie.
- c Pakket 3 Pakket Milieu en RO: het basistakenpakket+ (pakket 2) aangevuld met de milieu-inbreng in ruimtelijke plannen en milieugerelateerde programmataken.
- d Pakket 4 Pakket 2 en/of 3 aangevuld met alle bouwgerelateerde uitvoerende en adviestaken.

3.10 De pakketten zijn zodanig samengesteld dat de verschillende gemeenten vanuit ieders perspectief een eigen keuze kunnen samenstellen.³ In de bestuursopdracht tussen VROM, VNG en IPO is bepaald dat minimaal basispakket 1 wordt ingebracht.

3.11 In het onderliggende bedrijfsplan is een doorkijk gemaakt vanuit deze taken en formatie van de pakketten van de negen Haaglanden gemeenten en de provincie Zuid-Holland. Daarbij is gevraagd aan alle partijen welk pakket zij zouden willen onderbrengen in de ODH. Dat heeft geleid tot het volgende overzicht:

- a Pakket 1 Leidschendam-Voorburg
- b Pakket 2 Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Zoetermeer, Wassenaar en Westland.

3.12 De provincie Zuid-Holland zal naast de bedoelde wettelijke milieutaken uit het basispakket ook de overige uitvoerende taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving bij de ODH onderbrengen. Het gaat hierbij onder andere om taken op het gebied van grondwateronttrekkingen en groene regelgeving. Voor een aantal ‘kleine taken’ binnen dit pakket is de afweging gemaakt om deze taken voor de hele provincie bij één OD onder te brengen. Zo krijgen verschillende OD’s specifieke centrale taken toebedeeld.

² De benaming Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) is gedurende het proces vervangen door de term ‘Omgevingsdienst Haaglanden’ (ODH)

³ In bijlage B worden deze pakketten indicatief en illustratief beschreven. De beschrijving in bijlage B geeft het beeld van wat de pakketten inhouden, hoe met deze pakketten en de keuze voor een pakket kan worden omgegaan.

Indicatieve formatie van de ODH

3.13 De formatie van de ODH vormt een belangrijke basis voor de uitwerking van diverse aspecten van het bedrijfsplan. De formatie in omvang en samenstelling wordt als input gebruikt voor:

- a Het bepalen van de omvang van de ODH.
- b Het indelen van de ODH in logische organisatie-onderdelen (afdelingen, teams, staf).
- c De omvang van de overhead (wat is er als ondersteuning nodig).
- d Het berekenen van de kosten van de ODH (salaris, voorzieningen, huisvesting etc.)

3.14 Het bepalen van de formatie van de ODH kan grofweg op twee manieren plaatsvinden:

- a Aan de hand van de beschikbare formatie per deelnemer kan een totaal beschikbare formatie worden bepaald, waarbij iedere deelnemer de beschikbare formatie inbrengt.
- b Aan de hand van objectieve maatstaven, kengetallen en dergelijke kan een referentieformatie worden bepaald voor de ODH en daarmee ook voor de inbreng van afzonderlijke deelnemers.

3.15 De stuurgroep ODH heeft als bepalende randvoorwaarde voor de vorming van de ODH meegegeven dat dit budgetneutraal moet plaatsvinden. Deze randvoorwaarde is door de stuurgroep verder doorvertaald naar het uitgangspunt dat de beschikbare budgetten de basis vormt voor het bepalen van de begroting van de ODH.

3.16 Het bepalen van de formatie aan de hand van de bovenvermelde takenpakketten is dus gedaan op grond van de *beschikbare formatie*⁴ binnen de verschillende organisaties. Dat betekent dat er wordt gebundeld wat er is.

3.17 Om de omvang van de formatie te bepalen is een aantal stappen doorlopen:

- a De kern van de formatie wordt bepaald door de primaire taken die de ODH gaat uitvoeren voor gemeente en provincie als ook de beschikbare formatie om deze taken uit te voeren.
- b Per gemeente is een inventarisatie uitgevoerd om de beschikbare formatie in beeld te brengen. Omdat niet alle gemeenten de overheadformatie separaat kunnen benoemen, wordt de kern van de formatie bepaald door de opgegeven primaire formatie. De resultaten van deze inventarisatie zijn opgenomen in de bijlage. Van de provincie was al een overzicht beschikbaar van de aan de ODH toe te delen formatie.
- c Over de omvang van de primaire organisatie die met voorgaande stappen is bepaald, is een percentage van 23,6% voor de overhead (zoals management, secretariaat, control, financieel, kwaliteit, personeel, ICT) opgenomen. Hierbij gaat het om het percentage overhead op het totaal van de formatie. Om op 23,6% van het totaal van de formatie te kunnen komen bij het aantal fte in het primaire proces 31% ondersteuning toegevoegd. Stel er komen 100 fte primair proces dan komen daar 31 fte ondersteuning bij. In totaal is het percentage ondersteuning dan $31/131 = 23,6\%$.

⁴ In eerste instantie is uitgegaan van de situatie per 1 januari 2010. Deelnemende organisaties hebben vervolgens lopende het proces hun formatie aan de hand van actuele ontwikkelingen (zoals bezuinigingen) bijgesteld. De beschikbare formatie bestaat uit de bezetting inclusief eventuele vacatures

3.18 De formatie die met genoemde stappen is bepaald heeft zowel betrekking op de milieuvergunningverlening, milieutoezicht en handhaving als ook op de overige taken die bij de ODH worden ondergebracht. Te denken valt aan wettelijke taken op het gebied van bodem, geluid, lucht en externe veiligheid. Ook specialistische ondersteuning van de taakuitvoering door de ODH of het inbrengen van specialistische kennis bij gemeenten, bijvoorbeeld ten behoeve van de frontoffice (loketfunctie) werkzaamheden, maken deel uit van de formatie. De mate waarin gemeenten deze activiteiten bij de ODH willen onderbrengen verschilt per deelnemer.

3.19 Een taak die nog uitgewerkt moet worden, is de rol van de ODH in de gemeentelijke en regionale rampenorganisatie. Onderdeel van de gemeentelijke rampenorganisatie is het actiecentrum milieu(zorg). Na vorming van de ODH zal het hiervoor deskundige personeel in veel gevallen overgaan naar de ODH, waardoor de meeste gemeenten niet meer in staat zullen zijn om een dergelijk actiecentrum te bemensen.

3.20 Aan de hand van de hiervoor beschreven processen is een indicatieve formatie voor de ODH in beeld gebracht voor zowel het startmoment als na het doorvoeren van de efficiencydoelstelling. Deze ziet er als volgt uit (peildatum is datum bedrijfsplan).

	Start per 1-1-2013			Na efficiencydoelstelling		
	Primair	Overhead	Totaal	Primair	Overhead	Totaal
Delft	9,25	2,87	12,12	8,73	2,35	11,08
Den Haag	44,89	13,91	58,80	46,33	12,47	58,80
Leidschendam-Voorburg	1,75	0,54	2,29	1,65	0,44	2,09
Midden Delfland ⁵	2,50	0,78	3,28	2,36	0,63	2,99
Pijnacker Nootdorp	5,90	1,83	7,73	5,57	1,50	7,07
Rijswijk	2,66	0,82	3,48	2,51	0,68	3,19
Wassenaar	1,89	0,59	2,48	1,78	0,48	2,26
Westland	29,15	9,04	38,19	27,50	7,40	34,90
Zoetermeer	6,53	2,02	8,55	6,16	1,66	7,82
Provincie Zuid-Holland	52,30	16,21	68,51	49,34	13,27	62,61
Niet benoemde taken ⁶	0,44	0,13	0,57	0,16	0,04	0,20
<i>Totaal</i>	<i>157,26</i>	<i>48,74</i>	<i>206,00</i>	<i>152,08</i>	<i>40,92</i>	<i>193,00</i>
<i>verschil</i>				<i>5,18</i>	<i>7,82</i>	

3.21 Bij het in beeld brengen van deze indicatieve formatie is uitgegaan van de informatie zoals deze nu beschikbaar is gesteld en is vergaard. Bij de hiervoor geschetste omvang en samenstelling van de ODH is de conclusie gerechtvaardigd, dat voor de ODH als geheel sprake is van een robuuste organisatie. Daarmee wordt voldaan aan een essentieel uitgangspunt.

⁵ Gemeente Midden Delfland heeft in de huidige situatie de uitvoering van haar milieutaken ondergebracht bij gemeente Westland. De onder Midden Delfland genoemde formatie is samen met de onder Westland genoemde formatie thans ondergebracht bij de gemeente Westland.

⁶ Onder "niet benoemde taken" wordt voorzien in formatie voor zeer beperkte taakfragmenten die nog niet bekend zijn. Hieronder is niet begrepen de formatie van het Stadsgebied Haagland die overkomt naar de ODH. Van het Stadsgebied wordt 1 fte op enig later moment opgenomen in de formatie van de ODH. Andere medewerkers gaan via hun oorspronkelijke gemeentelijke organisatie over naar de ODH.

Groeien naar een gezamenlijk ambitieniveau binnen de ODH

3.22 De nu beschikbare formatie zoals deze voor elke gemeente en de provincie is geïnventariseerd vormt de basis voor de inbreng per deelnemende partij. Tijdens het inventariseren van de informatie over de beschikbare formatie per deelnemer is naar voren gekomen dat de verhouding tussen de omvang van taken en de omvang van formatie tussen gemeenten varieert. Gemeenten hanteren hierbij verschillende uitgangspunten en normen en daardoor verschillende ambitieniveaus.

3.23 Gemeenten hebben van oudsher een gevarieerde aanpak bij de uitvoering van wettelijke taken. Die variatie vindt zijn oorsprong in het verschil in benadering van maatgevende aspecten als risico-inschatting en prioritering. Daarbij komt dat sprake is van variatie in locatiespecifieke omstandigheden. Te denken valt aan aspecten als het inschatten van het risico bij de planning van inspectie van bedrijven (bij het aanvaarden van zekere (lage) risico's hoeft er minder te worden gecontroleerd) of het mogelijke verschil in benadering van bedrijven, zoals glastuinbouwbedrijven versus binnenstedelijke bedrijven of de mate waarin klachten zich voordoen.

3.24 Ook in de situatie dat de taken worden uitgevoerd door de ODH blijven gemeenten en provincie verantwoordelijk voor de bestuurlijke afweging van risico's en prioriteiten en daarmee dus ook de omvang van het uit te voeren takenpakket. Het is wel de uitdaging van de ODH om met verloop van tijd de gemeenten in hun bestuurlijke en beleidsmatige afwegingen rond de aanpak van wettelijke taken naar elkaar toe te (laten) bewegen zodat op termijn de verschillen kleiner worden.

3.25 Behoudens verschillen in de bestuurlijke afweging bij de deelnemers is er ook sprake van verschillen in "tijdsbesteding en diepgang" van de uitvoering. Direct na aanvang van de ODH zal deze starten met het uniformeren van vergelijkbare taken, zodat er eenheid komt in deze tijdsbesteding en diepgang. Op die manier kunnen efficiëntievoordelen worden gecombineerd met een kwalitatieve taakuitvoering.

3.26 Het een en ander betekent dat door de ODH in de eerste contractperiode (5 jaar) een uitwerking zal worden opgesteld van het uiteindelijk gezamenlijke ambitieniveau voor het gebied Haaglanden. Mede input voor deze uitwerking zijn de kwaliteitscriteria die landelijk worden vastgesteld, maar ook de inhoudelijke problematiek en de bestuurlijke ambities worden daarin uitgewerkt. Daarbij zal tot slot ook worden aangegeven wat de formatietechnische consequenties zullen zijn voor de individuele partijen en wat de planning en de noodzakelijke stappen zijn van het toegroeien naar dit gezamenlijke ambitieniveau.

3.27 Om goed zicht te houden op het niveau van taakuitvoering, de omvang van de taakuitvoering per deelnemer versus de door de deelnemer beschikbaar gestelde middelen, wordt 2 jaar na aanvang van de ODH (in 2015) een evaluatie uitgevoerd. Eventuele risico's (bestuurlijk, financieel, qua uitvoering) worden in beeld gebracht en waar nodig voorzien van een voorstel tot risico reductie.

Overige aspecten inzake de formatie van de ODH

3.28 De totaalformatie is voldoende robuust, zodat de minimale formatie-eisen volgens de kwaliteitscriteria voor de ODH geen belemmeringen zullen zijn.

3.29 Omdat de formatie van de ODH wordt gebundeld vanuit de beschikbare formatie van partijen geldt bij de uitvoering door de ODH dat de omvang van de taakuitvoering door de ODH voor partijen plaatsvindt naar rato waarvan zij formatie hebben ingebracht. De ingebrachte formatie wordt vertaald naar productieafspraken per jaar per organisatie. Dit is om te voorkomen dat organisaties relatief meer of minder productie krijgen dan dat zij op basis van hun inbreng recht hebben. Zoals hierboven aangegeven zal in de loop van de tijd de productie worden aangepast op het moment dat er een gezamenlijk ambitieniveau is bepaald. De individuele organisaties blijven te allen tijden verantwoordelijk voor (de omvang van) hun eigen ambitieniveau en de daarbij behorende formatie. De ODH wordt verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde uren en productie.

3.30 De formatie voor andersoortig toezicht dan voor de Wm en bodem, zoals voor groentaken, eventuele wettelijke taken op het gebied van ontheffingen geluid en EV., is niet voor alle deelnemers inbegrepen in de formatieberekening. Er is voor sommige deelnemers geen informatie over de omvang van deze taken beschikbaar. Overigens zal dit een sterk ondergeschikt onderdeel in de organisatieomvang zijn. Terzijde wordt opgemerkt dat ten aanzien van toezicht een aandachtspunt naar voren is gekomen aangaande het al dan niet organiseren van de BOA-bevoegdheid in de organisatie.

3.31 In de bepaling van de formatie en de vaststelling van uit te voeren taken is (nog) geen rekening gehouden met aanstaande ontwikkelingen als de 3e tranche Activiteitenbesluit Wm, de uitvoering van Waterwet taken zoals het toezicht op indirecte lozingen (thans Hoogheemraadschap). De uitvoering van deze taken zal in beginsel binnen de bestaande formatie moeten plaatsvinden.

3.32 Vanuit het oogpunt van continuïteit kan het takenpakket en daarmee de formatieve inzet per deelnemer binnen de contract duur (5 jaar) slechts op beperkte schaal worden gewijzigd.

3.33 Bij het kwartiermaken moet bekeken worden hoe zich deze ontwikkelingen verhouden tot het definitief inrichten van de organisatie en het maken van contractafspraken met gemeenten.

Een scherpe realistische exploitatiebegroting

3.34 Voor de exploitatie van de ODH is een realistische maar zo scherp mogelijke begroting gemaakt (zie Bijlage E in het Bijlagenboek). Alle mogelijke kosten voor de taakuitvoering zijn daarin opgenomen.

3.35 De exploitatie is opgezet op basis van de bestaande begrotingsgegevens van de deelnemers waar die beschikbaar en van toepassing waren. De exploitatie wordt ingegeven door het bundelen van de beschikbare budgetten van de huidige taakuitvoering (primaire proces) en vermeerderd met zo laag mogelijk te houden overheadkosten.

- 3.36 Meer concreet zijn bij de exploitatiebegroting de volgende aannames gehanteerd:
- a Het aantal in te brengen medewerkers is formatieneutraal voor de primaire taken, dat wil zeggen dat voor de uitvoering door de ODH van de primaire taken per deelnemer het aantal fte wordt ingebracht dat ook in de huidige situatie deze taken uitvoert.
 - b Voor de overheadtaken wordt uitgegaan van een afgesproken percentage van 23,6 % van de totale formatie.
 - c Voor de personeelslasten wordt uitgegaan van een gemiddeld kostprijsstarief per fte, uitgaande van een gemiddelde zwaarte van het totaal aan functies.
 - d De overige lasten worden berekend op basis van een gangbaar voorzieningen- en middelenniveau.

3.37 Verder is er gekozen voor een post onvoorzien in de begroting van 15% van alle kosten met uitzondering van salariskosten en directe productiekosten. Deze post is zo opgenomen omdat er een onzekerheid zit in de kosten van de exploitatie van de ICT systemen en omdat het goed wordt geacht dat de dienst een klein werkkapitaal heeft om naar eigen inzicht kleine investeringen te doen en niet voor elke bedrag alle deelnemers langs hoeft.

3.38 Daarnaast is er voor gekozen om de ODH te voorzien van een reservevorming die toegroeit naar 5% van de exploitatiebegroting. Hiervoor hoeven geen extra middelen te worden vrijgespeeld omdat deze reservevorming kan komen uit de huidige reservevorming van de huidige 10 organisaties. De precieze opzet van de reservevorming zal door de kwartiermaker worden uitgewerkt.

Kosten per fte

3.39 Op basis van de exploitatiebegroting kunnen de gemiddelde kosten per fte worden bepaald:

Omvang kosten personeel en overhead in EUR	17.525.000
Aantal fte	206
Kosten per fte	85.073
Directe salariskosten (gemiddeld per fte)	63.277
Overheadskosten per fte	21.796

3.40 In deze kostentabel zit de gehele formatie. Dat wil zeggen de formatie voor het primaire proces, maar ook alle managers, de ondersteuning en de medewerkers van de bedrijfsvoering (P&O, Facilitair, Financiën etc.).

3.41 De overheadskosten per fte bestaan uit kosten voor: huisvesting, ICT-applicaties, werkplekken, mobiliteitskosten, opleidingskosten, en repro, telefonie etc.

3.42 Op basis van deze berekening kan ook het eerste berekening van een uurtarief van de ODH plaatsvinden, waarbij de aanname is gedaan dat per fte 1.350 productieve uren per jaar worden gemaakt.

Kosten per fte primair proces	85.073
Aantal productieve uren	1.350
Bruto uurtarief in EUR	63,02
Opslag management, secretariaten en bedrijfsvoeringsfuncties in EUR	19,54
Netto uurtarief in EUR	82,56

Kosten als voorbeeld uitgewerkt

3.43 Tussen de OD Haaglanden en de deelnemende partijen wordt een contract afgesloten, dat jaarlijks wordt geconcretiseerd inzake uitvoering en ambities. Daarbij wordt in onderling overleg zoveel mogelijk maatwerk geleverd.

3.44 Elke deelnemer kan op basis van de exploitatiebegroting berekenen wat de omvang wordt van de kosten voor deelname. We hebben daarvoor een rekenvoorbeeld gemaakt. We gaan uit van gemeente X die nu een takenpakket heeft aangegeven waarvoor op dit moment binnen de huidige organisatie 10 fte wordt ingezet. Deze 10 fte doen vergunningverlening, toezicht en handhaving, klachten behandelen en een aantal specialistische taken. Het is de bedoeling dat deze gemeente conform de afspraak deze 10 fte primair proces inbrengt in de ODH. Voor deze gemeente kan de volgende berekening worden gemaakt van kosten die zij gaan betalen:

Inbreng (en straks afname) primaire proces	10
Opslag management, ondersteuning, bedrijfsvoering	3,1
Totale afname in fte	13,1
Kosten per fte	85.073
Totale kosten in EUR	1.116.244
Aanvulling in directe productiekosten	Op basis huidige begrotingen

3.45 De kosten kunnen aan de hand van dit rekenvoorbeeld voor elke individuele organisatie worden bepaald. In de volgende tabel is een overzicht opgenomen. Voor deelnemers is verder belangrijk dat voor de kostenpost directe productiekosten wordt uitgegaan van de kosten die daarvoor door de verschillende organisaties nu in de begroting is opgenomen. Denk daarbij aan kosten bezwaren en beroepen, publicatiekosten etc. Deze zijn in elke organisatie apart begroot. Het totaal van deze kosten wordt nu geschat op bijna 1 miljoen euro, maar zal nooit meer kunnen zijn dan de som van de bedragen in de individuele organisaties.

	Start per 1-1-2013	
	Inbreng in fte	Inbreng in euro (excl. directe productiekosten)
Delft	12,12	1.031.085
Den Haag	58,80	5.002.292
Leidschendam-Voorburg	2,29	194.817
Midden Delfland	3,28	279.039
Pijnacker Nootdorp	7,73	657.614
Rijswijk	3,48	296.054
Wassenaar	2,48	210.981
Westland	38,19	3.248.938
Zoetermeer	8,55	727.374
Provincie Zuid-Holland	68,51	5.828.351
Niet benoemde taken en afronding	0,57	48.455
Subtotaal personeel en overhead		17.525.000
Directe productiekosten (verdelen obv uitvoering per deelnemer)		904.000
<i>Totaal exploitatie 2013</i>	<i>206,00</i>	<i>18.429.000</i>

Beginsel van budgettair neutraal

3.46 Het opzetten van de ODH wordt gedaan onder de premisse van budgettaire neutraliteit.

3.47 Als het gaat om de begroting dan betekent budgettair neutraal dat de huidige kosten van de taakuitvoering inclusief de opslag voor overhead, niet meer gaat bedragen dan de kosten die straks moeten worden gemaakt bij de ODH. Daarbij moeten zowel de huidige als de in de ODH te maken kosten worden gecorrigeerd (geïndexeerd) naar het jaar van uitvoering (bij aanvang is dat het jaar 2013).

3.48 Als het gaat om de projectkosten dan geldt dat deze moeten worden terugverdiend door in de komende jaren steeds wat efficiënter te gaan werken. Daarover later in dit hoofdstuk meer.

3.49 Tot slot resteren dan nog de frictiekosten binnen de individuele organisaties. De frictiekosten zijn de kosten die achterblijven in de organisaties als gevolg van het uitplaatsen van formatie. Denk daarbij aan huisvestingskosten maar ook kosten van de ondersteuning. Per organisatie worden de frictiekosten bezien en worden gekoppeld aan concrete maatregelen om deze te voorkomen/ te beperken. Frictiekosten kunnen daarnaast worden bezien in een meerjaren perspectief omdat de ODH gaat toegroeien naar een structurele verlaging van haar exploitatie, hetgeen ten opzichte van de frictiekosten weer baten gaat opleveren.

3.50 In de onderstaande paragrafen is uitgewerkt hoe het beginsel van budgettaire neutraliteit wordt gerealiseerd.

Structurele verlaging van de exploitatie na vier jaren

3.51 Het is de doelstelling van de ODH om als gevolg van schaalvoordelen een wettelijk vereist kwaliteitsniveau te bereiken tegen lagere kosten.

3.52 Taakstellend krijgt de ODH de opdracht om gedurende de eerste vier jaren van haar bestaan de formatie van het primaire proces met 6 % efficiënter te maken, hetgeen neerkomt op circa 5 fte. Verder krijgt de ODH de opdracht om gedurende de eerste vier jaren de overhead te verlagen met circa 8 fte. Concreet leidt dat tot de volgende opdracht:

Formatieontwikkeling ODH	2013	2017	Vershil
Formatie primaire proces in fte	157 (76,2%)	152 (78,8%)	-5
Ondersteuning in fte	49 (23,8%)	41 (21,2%)	-8
<i>Totaal</i>	<i>206 (100%)</i>	<i>193 (100%)</i>	<i>-13</i>

3.53 De efficiencywinst is te behalen door een doelgerichte aansturing op basis van een gerichte planning, efficiënter volgen van nieuwe ontwikkelingen, het realiseren van schaalvoordelen door het bundelen van activiteiten, het werken met producten en productprijzen, het voorkomen van dublures in de interne uitvoering, specialisatievorming en een zo laag mogelijke externe inhuur. De personele efficiencywinst moet worden gerealiseerd binnen het Sociaal Beleidskader (SBK) en zal als gevolg daarvan niet leiden tot gedwongen ontslagen.

3.54 Verder zijn er vanaf 2017 naar verwachting minder kosten nodig voor opleiding omdat deze voor de eerste jaren hoger zijn ingeschaald vanwege de opstartfase en kunnen vanaf 2017 naar een normaal niveau terug (normaal is tussen de 2-3%). Ook kan vanaf dat moment beter voorzien worden wat er aan onvoorziene kosten gereserveerd moet worden in de begroting omdat dan meer duidelijk is hoe de ICT kosten zich ontwikkelen. De verwachting is dat de post onvoorzien dan ook iets kan worden aangepast naar beneden. De ODH staat dan vier jaren. Het management en de medewerkers moeten dan bezien waar zij aanvullend besparingen realiseren oplopend tot 10% van de exploitatie van het startjaar 2013⁷. Dat betekent dat naast de besparing op personeelskosten nog circa 150.000 EUR op de overige kosten bespaard moet gaan worden om tot de taakstelling te kunnen komen.

Besparingen die vanaf 2017 structureel worden gerealiseerd	
Exploitatiekosten 2013 (exclusief directe productiekosten)	17.525.000
Af: aandeel Den Haag (efficiencytaakstelling is voor aanvang in mindering gebracht)	5.002.292
<i>Subtotaal exploitatiekosten 2013 excl. Den Haag</i>	<i>12.522.708</i>
Besparing personeelskosten en overheadskosten in EUR (fte à kosten per fte)	1.105.949
Besparing in te vullen door management in EUR	146.322
<i>Totaal structurele besparing vanaf 2017 in EUR</i>	<i>1.252.271</i>

⁷ De efficiency taakstelling gaat om de exploitatiekosten minus de directe productiekosten en minus het aandeel van Den Haag

3.55 Vanaf 2017 zal de exploitatie structureel met 10 % lager uitvallen dan waarmee wordt gestart in 2013. De besparingen die in de jaren 2013 tot en met 2016 worden gerealiseerd worden gebruikt om de projectkosten van de gemeenten mee te financieren/ terug te betalen. De doelstelling voor 2017 is taakstellend en zal gedurende de komende jaren worden gemonitord. In de periode 2013 tot en met 2016 zal de efficiencyoperatie jaarlijks vorm krijgen. Het staat de organisaties vanaf 2017 vanzelfsprekend vrij om de efficiencywinst ook om te zetten in extra kwaliteit of extra formatie.

3.56 Mocht om wat voor reden dan ook blijken dat de opbrengsten tegenvallen dan wel dat extra kosten worden gemaakt, dan zullen deze naar rato in inbreng van fte versleuteld worden over de deelnemers.

Financieringsmodel van inputgericht stapsgewijs naar outputgericht

3.57 Het uitgangspunt van het financieringsmodel is dat de huidige kostenniveaus van de provincie en de aan de OD Haaglanden deelnemende gemeenten niet wijzigen.

3.58 Het voorstel is dat de afzonderlijke deelnemers de eerste 3 jaar de financiering op basis van input realiseren. Dat wil zeggen dat zij deze 3 jaren een vaste inbreng hebben van financiering gekoppeld aan hun afname en dat zij over deze jaren terugkrijgen het deel van de projectkosten dat zij hebben ingebracht.

3.59 De verwachting is dat na drie jaar een stabiele situatie intreedt, omdat de incidentele kosten verdwenen zijn en zijn terugbetaald en omdat er dan voldoende ervaringscijfers zijn om tot een gedegen model van kostentoekening te komen.

3.60 Concreet betekent dit dat voor de eerste drie jaren een inputmodel van financiering wordt voorgesteld dat in de periode tot 2016 geleidelijk wordt toegewerkt naar tot een outputmodel zodat voor de tweede contractperiode op basis van afname/producten contracten worden gemaakt en ook de financiering op die basis zal plaatsvinden.

3.61 De kenmerken van deze twee modellen zijn hieronder nog kort toegelicht:

a Inputmodel

- De totale kosten worden omgeslagen naar de fte's die worden ingebracht en op deze wijze worden de kosten naar de deelnemende gemeenten/provincie doorberekend.

b Outputmodel

- De omgevingsdienst zal zoveel mogelijk op basis van geleverde prestaties en afgenomen producten worden gefinancierd (kostprijs per prestatie/product).

3.62 Om tot een model van outputfinanciering te kunnen komen zal ervaring moeten worden opgedaan met gegevens ten aanzien van aantallen producten/tijd per product/prijs per uur/aantal productieve uren. De ODH zal zich actief in gaan zetten om deze ervaringen op te bouwen zodat vanaf 2016 gewerkt kan worden met een systeem van (gedeeltelijke) outputfinanciering.

De projectbegroting

3.63 Voor het neerzetten van de ODH moet een eenmalige investering worden gedaan, die vanwege de eis van budgettair neutraal zal moeten worden terugverdiend. Deze eenmalige investering is de projectbegroting genoemd (zie bijlage D).

3.64 De totale omvang van de eenmalige investering is gebaseerd op een aantal aannames en ervaringen bij andere milieu- en omgevingsdiensten. Het bedrag is gemaximaliseerd op genoemd bedrag.

3.65 Voor de verdeling van de projectkosten is een verdeling gemaakt met percentages. Voor het bepalen van deze percentages kunnen geen objectieve criteria als inwoners of aantallen bedrijven worden gehanteerd vanwege de betrokkenheid van de provincie. De provincie heeft bijvoorbeeld veel minder maar wel veel zwaardere bedrijven in haar pakket. Om die reden is een staffel bedacht met percentages waarbij ook een uitgangspunt van collectiviteit is toegepast. Concreet betekent dit dat in beginsel alle partijen een evenredig belang hebben bij de vorming van de ODH en het kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen. Om toch een differentiatie aan te brengen, is daarbij wel de omvang van de problematiek en de inzet van fte meegewogen.

3.66 Belangrijk is te vermelden dat de inbreng van de bijdrage aan de projectkosten in zijn geheel zal worden terugverdiend door de ODH. Naar 4 jaar is de totale voorinvestering dan terugbetaald aan alle partijen.

3.67 Op grond van de bovenbeschreven uitgangspunten is de onderstaande verdeling van de projectkosten gemaakt, gebaseerd op de totale omvang van 2,3 miljoen euro. Deze verdeling wordt ook toegepast op het moment dat mocht blijken dat de projectkosten onverhoopt hoger uitvallen. In dat geval zullen eventuele hogere projectkosten ook binnen de daarvoor gestelde termijn in zijn geheel worden terugbetaald. Het wordt vanuit de stuurgroep nadrukkelijk meegegeven dat de begrote projectkosten kaderstellend zijn en in beginsel niet mogen worden overschreden, dit behoudens calamiteiten.

3.68 De verdeling van de projectkosten is als volgt:

Gemeente	Percentage	Bedrag
Delft	8%	€ 182.160
Den Haag	27%	€ 614.790
Leidschendam-Voorburg	2%	€ 45.540
Midden Delfland	2%	€ 45.540
Pijnacker-Nootdorp	4%	€ 91.080
Rijswijk	4%	€ 91.080
Wassenaar	2%	€ 45.540
Westland	14%	€ 318.780
Provincie Zuid-Holland	29%	€ 660.330
Zoetermeer	8%	€ 182.160
		€ 2.277.000

Terugverdienen van de eenmalige projectkosten

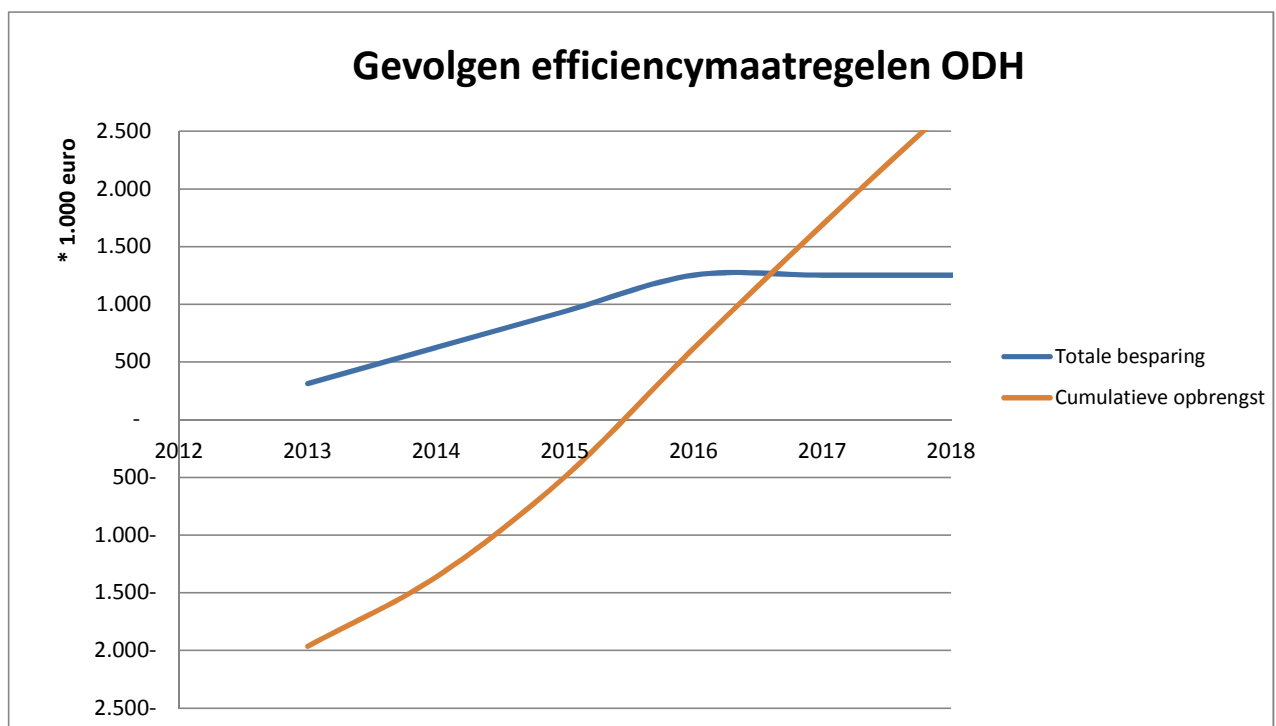
3.69 Binnen dit onderzoek is gekeken naar de gevolgen van het doorvoeren van efficiencymaatregelen in relatie tot de terugverdientijd van de initiële investering voor het opzetten van de ODH. Uitgangspunt van de berekeningen zijn de projectkosten van 2,3 miljoen euro.

3.70 In de berekeningen is een tweetal scenario's beschouwd:

- a Het terugbrengen van overheadkosten met 8 fte over een periode van vier jaar.
- b Het realiseren van een efficiencyverbetering van 6% onder direct personeel over een periode van vier jaar.

3.71 Op grond van het berekenen van het cumulatief terugbrengen van de personeelskosten gedurende een periode van 4 jaren, blijkt dat als gedurende 4 jaren de kosten formatie ten behoeve van de ondersteuning worden teruggebracht met 2 fte per jaar en de formatie in het primaire proces/ formatie direct wordt teruggebracht met 1,5 % per jaar dat dan cumulatief een totaal inverdien budget ontstaat, waarbij uiterlijk eind 2016 de projectkosten van 2,3 miljoen euro zijn terugverdiend.

3.72 Deze besparingen zijn in het onderstaande schema uitgezet:



3.73 Dat betekent dat de exploitatiebegroting over de periode 2013 tot en met 2016 op het nu berekende niveau blijft (exclusief jaarlijkse indexering), dat de efficiencybijdrage in deze jaren wordt terugbetaald aan de deelnemers, waarmee zij de opstartbijdrage terugkrijgen en dat vanaf 2017 een aangepaste exploitatiebegroting ontstaat.

4 Bestuurlijke organisatie

Inleiding

4.01 Dit hoofdstuk van het bedrijfsplan gaat in op de bestuurlijke en ambtelijke aansturing (organisatie) van de ODH en op de manier van werken die binnen deze organisatie zal worden nagestreefd.

Juridische vormgeving van de bestuurlijke samenwerking

4.02 In aansluiting op de notitie 'Naar een RUD in Haaglanden' uit 2009 zijn in het kader van dit bedrijfsplan de volgende varianten overwogen:⁸

- a Aansluiten van de ODH bij het Stadsgewest Haaglanden.
- b Vormen van een nieuwe gemeenschappelijke regeling (GR) tussen alle deelnemers in de ODH.
- c Vormen van een nieuwe GR tussen Stadsgewest Haaglanden en de provincie Zuid-Holland, waarbij de ODH zou aansluiten.

We lichten deze drie potentiële samenwerkingsvormen hieronder kort toe:

4.03 In het eerste scenario vormt de toekomstige ODH een onderdeel van de bestaande GR Stadsgewest Haaglanden. De GR Stadsgewest Haaglanden dient hierop te worden aangepast. Naast het bestaande takenpakket op het gebied van ondermeer Ruimtelijke Ordening, Verkeer & Vervoer, Volkshuisvesting en Economie, zal de gemeenschappelijke regeling op het takenpakket van de ODH worden aangepast. In deze juridische constructie neemt de provincie niet rechtstreeks deel als eigenaar.

4.04 In het tweede scenario wordt een nieuwe gemeenschappelijke regeling opgericht ten behoeve van de ODH met een op maat gesneden doelstelling, takenpakket en bestuurlijke besluitvormingsstructuur. In deze nieuwe GR nemen alle gemeenten en provincie als eigenaar deel. In deze juridische constructie neemt het Stadsgewest niet rechtstreeks deel als eigenaar.

4.05 In het laatste scenario wordt een nieuwe gemeenschappelijke regeling opgericht ten behoeve van de ODH met een op maat gesneden doelstelling, takenpakket en bestuurlijke besluitvormingsstructuur. In deze nieuwe GR neemt de provincie rechtstreeks deel en de gemeenten via de GR Stadsgewest Haaglanden. De gemeenten dragen daartoe de OD-taken over aan het Stadsgewest Haaglanden. Het Stadsgewest Haaglanden brengt op haar beurt deze taken in bij de GR ODH.

4.06 Om tot een keuze van een voorkeursvariant uit deze drie potentiële samenwerkingsvormen te kunnen komen, zijn deze beoordeeld en onderling vergeleken op haalbaarheid en wenselijkheid. Om deze beoordeling en vergelijking 'zuiver' uit te kunnen voeren is vooraf een beoordelingskader opgesteld, zie bijlage F. Dit beoordelingskader is gebaseerd op:

- a De bestuurlijk en ambtelijk geformuleerde wensen ten aanzien van de bestuurlijke organisatie.

⁸ Vanwege de voorkeur van alle betrokken partijen voor een samenwerkingsmodel op grond van de Wet Gemeenschappelijke regeling, zijn alleen varianten beoordeeld die binnen dit wettelijk kader passen.

- b De door partijen in het voortraject tot de intentieovereenkomst gehanteerde criteria ten aanzien van de juridische vormgeving.
- c De door de werkgroep zelf geformuleerde en nader gedefinieerde criteria.

4.07 Van elk van de varianten zijn de belangrijkste juridische en bestuurlijke gevolgen in beeld gebracht. Deze gevolgen zijn onderling vergeleken en langs de lat van het beoordelingskader gelegd en gewaardeerd, zij bijlage F. Op basis van deze beoordeling en de onderlinge vergelijking, is als voorkeursvariant gekozen voor variant 2: 'Een nieuwe GR Omgevingsdienst Haaglanden'.

Stemverdeling en besluitvorming

4.08 Voor het bepalen van de stemverdeling en besluitvorming binnen deze nieuwe GR zijn de volgende drie uitgangspunten gehanteerd:

- a *De stemverhouding moet toekomstige ontwikkelingen kunnen opvangen.* De ODH wordt als groeimodel opgezet, waarbij deelnemers mogelijk in de loop der tijd meer taken zullen onderbrengen, danwel nieuwe partijen zullen toetreden. De grondslag voor de bestuurlijke stemverdeling zal deze wijzigingen in onderlinge verhouding binnen de OD moeten kunnen opvangen.
- b *De financiële bijdrage van deelnemers is leidend voor de zeggenschap in de OD.* In dat geval is er sprake van het uitgangspunt 'wie betaalt, bepaalt'. Hoe groter de financiële bijdrage hoe groter de zeggenschap. Er is objectief vast te stellen aan de hand van de begroting danwel realisatie wat de financiële bijdrage is van de verschillende deelnemers, evenals de onderlinge verhouding. Dit geldt zowel bij aanvang als in geval van toekomstige wijzigingen.
- c *Voorkomen dat een of enkele partijen de besluitvorming bepalen.* Ongelimiteerde toepassing van de financiële bijdrage als verdeelsleutel kan tot ongewenste situaties leiden, waarbij één of enkele partijen de bestuurlijke besluitvorming zullen bepalen. Ter voorkoming hiervan en ter bevordering van een duurzame en evenwichtige besluitvorming die eveneens recht doet aan de 'kleinere' deelnemers aan de ODH, worden de volgende uitgangspunten aanvullend gehanteerd:
 - Geen enkele partij verkrijgt op basis van de financiële bijdrage een vetorecht.
 - De besluitvormingsprocedure wordt niet alleen gebaseerd op het aantal stemmen (gerelateerd aan de financiële bijdrage) maar eveneens verbonden aan een minimaal aantal deelnemers.

4.09 Op basis van deze drie uitgangspunten en de beschikbare gegevens voor de financiële inbreng als de taken wordt het Algemeen Bestuur (AB) van de ODH als volgt samengesteld:

- a De twee grootste partijen (Den Haag en Provincie Zuid-Holland) leveren elk 2 leden aan het AB.
- b De overige leden leveren 1 lid.
- c Het AB bestaat daarmee uit 12 leden.

4.10 Elk lid krijgt op basis van inbreng een aantal stemmen. Besluitvorming vindt alleen plaats als meer dan de helft van de leden heeft gestemd/ aan de stemming heeft deelgenomen.

4.11 Deze stemverdeling is in onderstaande tabel uitgewerkt.

Stemverdeling Algemeen Bestuur ODH				
	aantal leden AB	stemmen per lid	totaal	procentueel
Provincie Zuid-Holland	2	29	58	29%
Den Haag	2	27	54	27%
Westland	1	28	28	14%
Zoetermeer	1	16	16	8%
Delft	1	16	16	8%
Rijswijk	1	8	8	4%
Pijnacker-Nootdorp	1	8	8	4%
Leidschendam-Voorburg	1	4	4	2%
Midden-Delfland	1	4	4	2%
Wassenaar	1	4	4	2%
<i>Totaal</i>	<i>12</i>		<i>200</i>	<i>100%</i>

4.12 Opgeteld kunnen 200 stemmen worden uitgebracht. Voor het nemen van besluiten in het AB is een meerderheid benodigd die tot stand wordt gebracht door minimaal 3 deelnemers.

Samenstelling Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur en benoeming Voorzitter

4.13 De Gemeenschappelijke Regeling 'Omgevingsdienst Haaglanden' wordt aangegaan tussen Colleges van B&W (B&W) en Gedeputeerde Staten (GS) aangezien de uit te voeren taken door de ODH tot de bevoegdheid van het B&W en GS behoren.⁹ Dit heeft eveneens consequenties voor de kwalitatieve eisen aan de samenstelling van het Algemeen Bestuur (AB) en Dagelijks Bestuur (DB).

4.14 De leden van het AB worden door de deelnemers van GR Haaglanden afgevaardigd. Dit zijn vanuit de gemeentebesturen collegeleden en vanuit de provincie gedeputeerden.

4.15 Leden van het DB worden door het AB vanuit haar midden gekozen.

4.16 Het DB wordt, de voorzitter inbegrepen, gevormd door maximaal 5 leden. De deelnemers in de ODH worden als volgt binnen het DB vertegenwoordigd:

- a Provincie Zuid-Holland: 1 DB-lid.
- b Gemeente Den Haag: 1 DB-lid.
- c Gemeente Westland: 1 DB-lid.
- d Overige 7 deelnemende gemeenten tezamen: maximaal 2 DB-leden (door het AB aangewezen).

4.17 Voorgaande zetelverdeling binnen het DB is gebaseerd op het feit dat de drie deelnemende partijen met de grootste inbreng in de ODH, elk met één lid binnen het DB worden vertegenwoordigd. In het geval van de gemeente Westland draagt deze zetelverdeling tevens bij aan het borgen van de identiteit van de glastuinbouw binnen de ODH.

4.18 De voorzitter van de ODH wordt door en vanuit het AB gekozen.

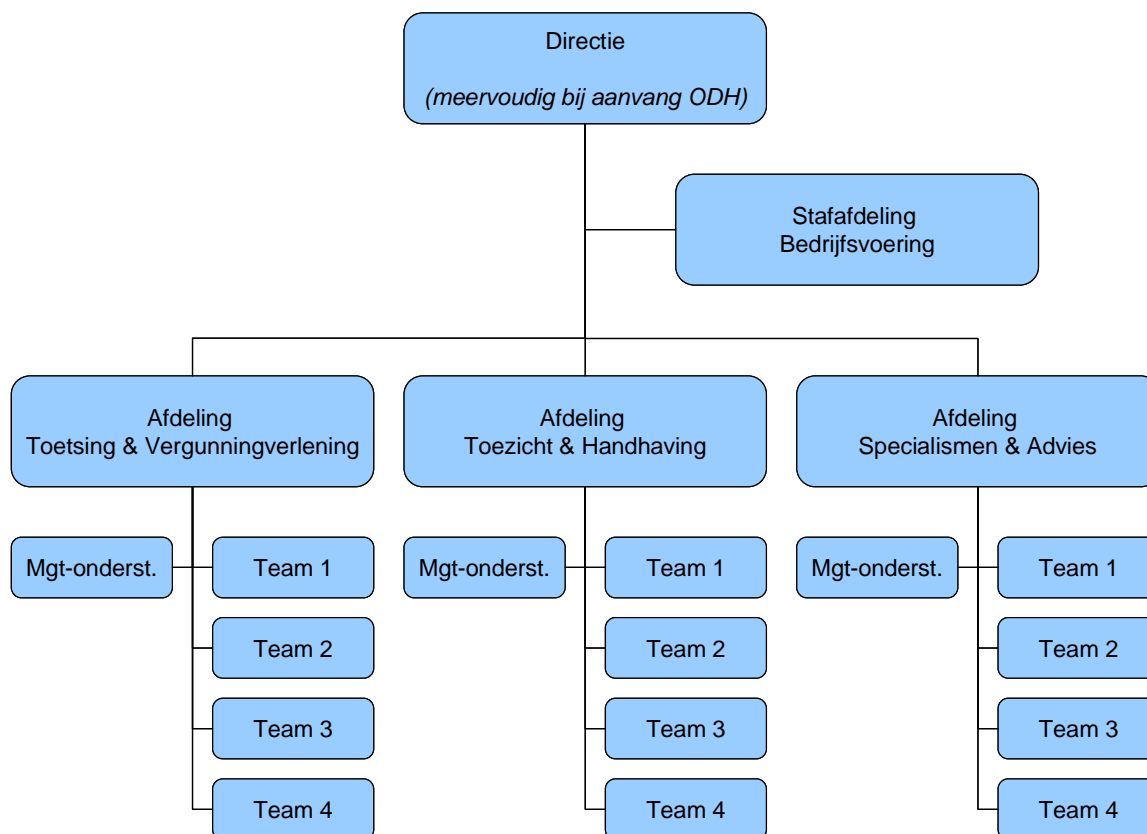
⁹ Nadat toestemming is verkregen van de gemeenteraden respectievelijk provinciale staten, artikel 51 Wgr.

5 Ambtelijke organisatie

Structuur ODH op hoofdlijnen

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

5.02 Om aan deze intentie, en de andere uitgangspunten die gelden bij de vorming van de ODH¹⁰, optimaal invulling te geven wordt voorgesteld de ambtelijke organisatie van de ODH in te richten op basis van de binnen deze organisatie geldende processen. Het inrichtingsprincipe 'processen' wordt daarbij verkozen boven een sectorale of geografische inrichting.¹¹



¹⁰ Zie voor deze uitgangspunten bijlage G.

¹¹ Zie voor meer achtergrondinformatie over deze inrichtingsprincipes en een onderbouwing voor deze keuze, bijlage H.

Korte toelichting op organisatieonderdelen in 'de lijn'

5.03 Vanuit de gedachte dat 'processen' als leidend inrichtingsprincipe geldt wordt binnen de ODH gekomen tot de lijnafdelingen:

- a Toetsing & Vergunningverlening (inclusief meldingen);
- b Toezicht & Handhaving (inclusief meldingen overlast);
- c Specialismen & Advies.

Bij deze indeling is betrokken dat de afdelingen voldoende 'robuust' moeten zijn. Dat wil zeggen dat de geprognosticeerde formatieomvang deze indeling rechtvaardigt.

5.04 Binnen de afdeling 'Toetsing & Vergunningverlening' worden de eigenstandige wettelijke taken, volgend uit de betreffende regelgeving, uitgevoerd. De daarvoor benodigde expertise vraagt om een eigen onderdeel met deskundigen in de organisatie om zo deze expertise in de organisatie te borgen. Vanuit deze expertiseafdeling "Specialisme en Advies" is het ook mogelijk de adviserende rol voor de deelnemers in te vullen. De afdeling 'Toezicht & Handhaving' draagt zorg voor een adequaat toezicht en waar nodig een handhavend optreden van inrichtingen die zich niet houden aan de wet- en regelgeving.

5.05 Tevens biedt deze organisatorische indeling de mogelijkheid aan de 'algemene' vergunningverleners voor de meer complexe specialistische vraagstukken gericht de kennis uit deze afdeling 'in te huren'¹². Daarnaast heeft deze afdeling tevens een signaalfunctie zowel binnen de organisatie van de ODH als naar de deelnemers in geval van nieuwe wetgeving of ontwikkelingen op het specifieke vakgebied.

5.06 In de afdeling 'Specialismen & Advies' zijn vooralsnog de volgende taken op het gebied van de specialismen gebundeld¹³. Daartoe behoren de volgende taken:

- a Uitvoering van wettelijke taken (Vergunning & Handhaving) op het gebied van ondermeer bodem, geluid, lucht en externe veiligheid¹⁴, zowel eigenstandige taken als onderdeel van het 'algemene' vergunningverleningsproces.
- b Meerjarige adviestaken op het gebied van Milieu en RO. Advisering over milieu-aspecten in ruimtelijke plannen (structuurvisies, bestemmingsplannen en projectbesluiten) en duurzame gebiedsontwikkeling.
- c (Mogelijke) eenmalige adviesopdrachten op verzoek van een van de deelnemers.

Bij het opstellen van een Inrichtingsplan wordt bezien of hieraan ook specialisme worden toegevoegd op het gebied van (grond)water, ontgroning en groen, of dat deze taken worden toegevoegd aan de afdeling "Toetsing en Vergunningverlening".

¹² De aanname is dat de afdelingen T&V en T&H beschikken over een zekere basiskennis op het gebied van de specialismen.

¹³ Daarbij is de werkgroep ervan uitgegaan dat de taken op het gebied van specialismen dermate groot is en voldoende formatie vereist ('robuust') dat een aparte afdeling gerechtvaardigd is.

¹⁴ Op dit moment is het Bureau Externe Veiligheid organisatorisch ondergebracht bij het Stadsgewest. De taken op dit gebied worden overgebracht naar de Omgevingsdienst Haaglanden. Tot die tijd worden de taken op dit gebied uitgevoerd door het Stadsgewest.

5.07 De feitelijke indeling van de organisatie en de keuze voor de afdelingen en teams vindt plaats in de inrichtingsfase. Onder leiding van de kwartiermaker wordt op dat moment een definitieve opzet gemaakt. De voorlopige indeling uit dit bedrijfsplan zal daarbij het vertrekpunt zijn.

Toelichting op stafafdeling 'Bedrijfsvoering'; de ondersteunende functies

5.08 Om het primaire proces binnen de nieuw te vormen ODH effectief en efficiënt te laten verlopen, is een aantal ondersteunende taken en functies vereist binnen deze organisatie. Tot deze ondersteunende functies, ofwel 'overhead', verstaan wij in dit kader alle managementfuncties, secretariaatsfuncties en bedrijfsvoeringsfuncties zoals ICT, P&O en Financiën¹⁵. Ondersteunende taken die nauw gelieerd zijn aan het primaire vergunningverlenings- en/of handhavingproces, zoals bepaalde juridische en administratieve functies, worden niet tot de overhead gerekend. Deze behoren tot het primaire proces. In deze paragraaf wordt de positionering en omvang van de overheadfuncties binnen de nieuw te vormen ODH geschetst. Er is daarbij geredeneerd vanuit een wenselijk geachte situatie binnen de ODH, met als uitgangspunt het 'lean and mean' inrichten van de organisatie.

Overhead nader gepositioneerd

5.09 Het streven is om de overhead binnen de ODH beperkt te houden. Dit stelt eisen aan een efficiënte inrichting en positionering van de ondersteunende functies. Als eerste gedachte voor de positionering van de overhead binnen de ODH wordt er voor gekozen om, gekoppeld aan het management, ook de managementondersteuning decentraal te organiseren. Dit kan, afhankelijk van de binding met het primaire proces, ook gelden voor de planning- en controltaken per afdeling. Definitieve keuze hierover vindt plaats in het Inrichtingsplan.

5.10 Alle overige ondersteunende functies worden centraal gepositioneerd. Ofwel, taken als P&O, Financiën, I&A, Juridische zaken (niet vakinhoudelijk), Communicatie en Faciliteiten worden – voor zover niet uitbesteed – centraal bij elkaar gezet binnen de ODH. Er wordt uit oogpunt van efficiency en kwaliteit voor gekozen om deze taken niet in kleine bedrijfsbureaus per afdeling te positioneren.

Omvang van de overhead

5.11 Ten aanzien van de wenselijk geachte situatie voor wat betreft de omvang van de overhead binnen de ODH is een drietal varianten doorgerekend; een minimum variant (21,6 % overhead), een medium variant (23,6% overhead) en een maximum variant (25,9% overhead).¹⁶

5.12 Gekozen wordt om 'te groeien' van de medium variant naar de minimum variant. In de mediumvariant wordt het midden gekozen tussen enerzijds het geven van voldoende inhoud aan de ondersteunende functies bij de start en anderzijds wordt een stap gezet richting een 'lean and mean' organisatie van de overhead (daarom geen maximum variant). Op termijn betekent dit dat de overhead van 23,6% afgebouwd wordt naar 21,2%.

¹⁵ Zie voor nadere detaillering van taken die tot overhead worden gerekend bijlage I.

¹⁶ Zie voor uitwerking van deze drie varianten bijlage J.

5.13 De overhead kan onder andere 'lean en mean' worden ingericht door bij de start van de ODH de ICT-organisatie zo goed mogelijk op orde te hebben. Streven is te komen tot een zo volledig mogelijke digitale inrichting van de werkprocessen; er worden geen nieuwe fysieke dossiers en archieven meer opgebouwd. Verder kan de overhead beperkt worden gehouden door een scherpe afweging te maken wat in "eigen huis" of door derden wordt gedaan.

Visie op de organisatie van de ondersteuning

5.14 In theorie is er voor de ODH een drietal hoofdvormen waarlangs zij haar ondersteunende taken kan organiseren. De ODH kan ervoor kiezen om taken; (1) zelf te organiseren en uit te voeren, (2) door derden te laten verzorgen op basis van een 'inkooprelatie' of (3) in samenwerking met anderen op te pakken.

5.15 De laatste theoretische optie (bijvoorbeeld in de vorm van een ondersteunende afdeling voor alle Omgevingsdiensten in Zuid-Holland) wordt in het kader van de vorming van de ODH echter omwille van de complexiteit niet wenselijk geacht, omdat dit zou kunnen leiden tot een 'reorganisatie in een reorganisatie'. Hiermee blijven twee reële opties over; 'zelf doen' of 'laten doen'. De criteria die kunnen worden gehanteerd om tot een keuze te komen tussen 'zelf doen' of 'laten doen' en een daarop gebaseerd voorstel is opgenomen in de bijlagen. Het maken van een onderbouwde keuze vindt plaats bij het verder uitwerken van de organisatie in het Inrichtingsplan.

ICT-voorzieningen binnen de ODH

5.16 In deze paragraaf wordt specifiek aandacht besteedt aan de consequenties van de vorming van de ODH voor de ICT-voorzieningen binnen deze organisatie en daaraan gerelateerde incidentele projectmatige- en structurele exploitatiekosten.

Uitwerking ICT-ondersteuning

5.17 De ICT-ondersteuning is in drie componenten uitgewerkt:

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

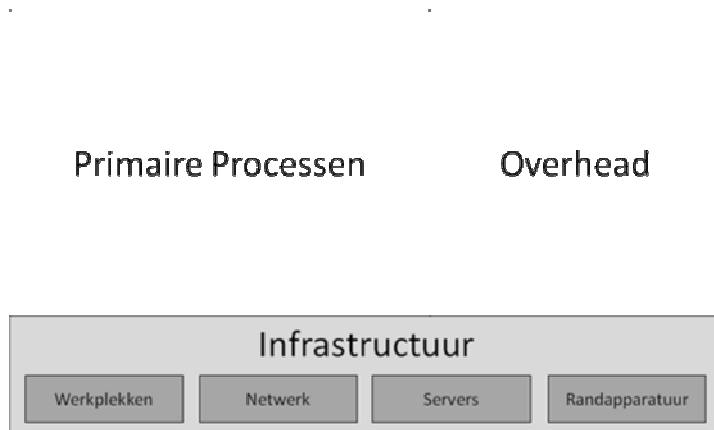
Een nadere uitwerking van deze drie componenten is beschreven in bijlage L.

a. Infrastructuur

5.18 Om alle medewerkers die werkzaam zijn binnen de ODH 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) en email, agendabeheer en contactinformatie.

5.19 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.

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

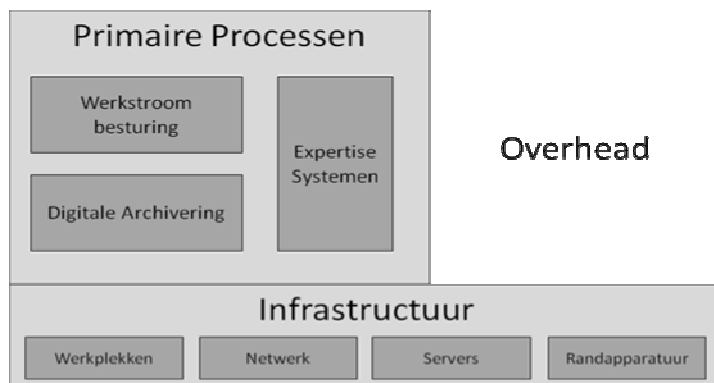


b. Primaire proces

5.21 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.

Er wordt uitgegaan van het gegeven dat binnen het ODH voor al deze functionaliteiten 1 of meerdere systemen aanwezig moeten zijn.



5.22 De deelnemende gemeenten en de provincie Zuid-Holland zetten momenteel andere systemen in om de betreffende primaire processen te ondersteunen.¹⁷ De keuze voor welk systeem invulling gaat geven aan werkstroombesturing en het digitale archief binnen het ODH, dient in een zo vroeg mogelijk stadium na besluitvorming over vorming van de ODH gemaakt te worden. Dit in verband met de doorlooptijd voor (Europese) aanbestedingen, de tijd die nodig is voor de inrichting van de systemen en het trainen en begeleiden van gebruikers in de nieuwe systemen.

5.23 Bij de keuze voor een systeem ter ondersteuning van het primaire proces binnen de ODH, verdient het aanbeveling om voor een systeem te kiezen dat bij meerdere deelnemers c.q. een aanzienlijk deel van de gebruikers wordt gehanteerd. Dit om de veranderingscomponent voor zowel mensen als middelen zo veel als mogelijk te beperken.

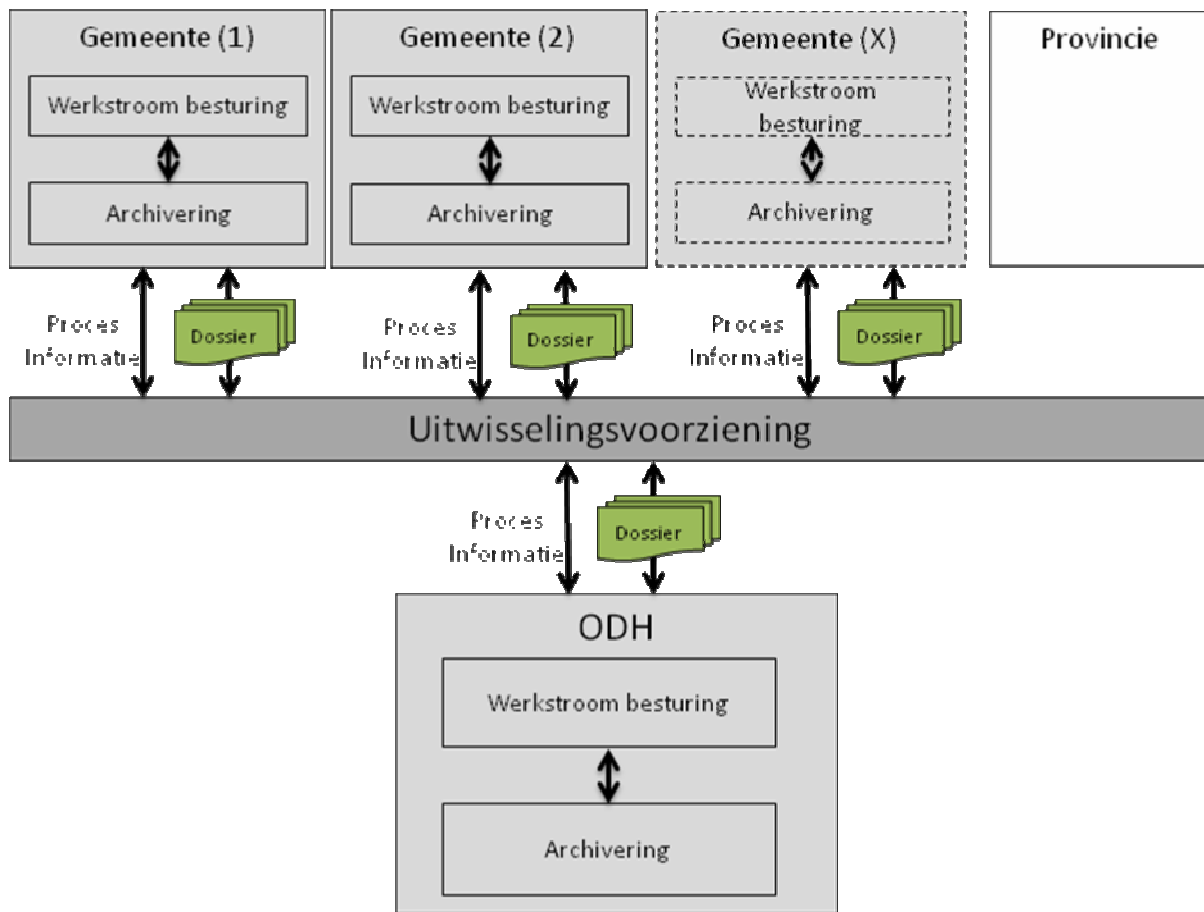
Voorgestelde 'oplossing' voor ondersteuning primair proces

5.24 De gemeenten blijven, in tegenstelling tot de provincie Zuid-Holland, als 'front-office' fungeren. In de voorgestelde oplossing wordt er vanuit gegaan dat de enkelvoudige milieuaanvragen direct door de ODH verstuurd worden terwijl de meervoudige aanvragen veelal door de gemeenten verstuurd worden. Leidend principe voor de provincie is juist dat alle taken overgeheveld worden naar de ODH, dus ook de front-office taken.

5.25 In de huidige situatie kon de communicatie rondom een dossier en de procesinformatie, binnen hetzelfde informatiesysteem van een gemeente of provincie worden gedeeld. Na de realisatie van de ODH dient een dossier en de procesinformatie tussen meerdere partijen en bijbehorende systemen te worden gedeeld. Dit vraagt om een voorziening die deze uitwisseling mogelijk maakt. Deze uitwisselingsvoorziening kan voor het vergunningenproces worden ingevuld door het systeem "Omgevingsloket Online" (www.omgevingsloket.nl). Het omgevingsloket is een systeem waar zowel de dossiers als de procesinformatie in kunnen worden opgeslagen en dat een loketfunctie kent via het internet.

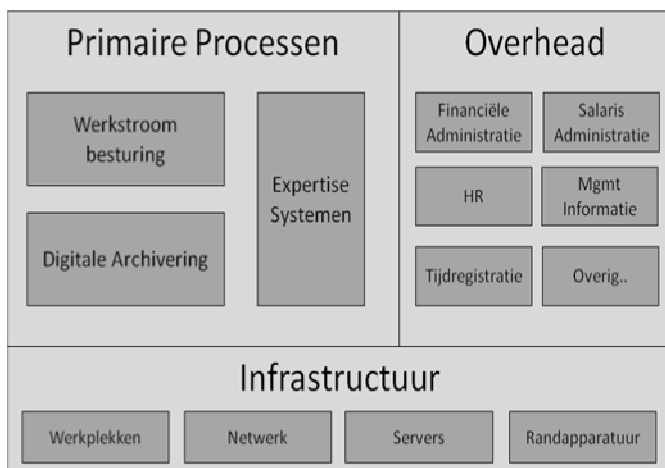
5.26 Het Omgevingsloket Online is functioneel (nog) niet ingericht voor het handhavingsproces en het proces van bezwaar en beroep. De te gaan hanteren uitwisselvoorziening voor de ondersteuning van deze twee processen is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden over hoe deze processen dienen te lopen tussen de gemeenten en de ODH. Ten aanzien van het handhavingsproces is een lobby gaande om het Omgevingsloket Online daarvoor geschikt te maken.

¹⁷ Zie voor overzicht/ inventarisatie bijlage M.



c. Overhead

5.27 Onder ondersteunende functies worden alle managementfuncties, secretariaatsfuncties en functies als ICT, P&O en Financiën verstaan. Binnen de uitvoering van deze functies 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, Salaris administratie, HR, Toegangsbeveiliging, Managementinformatie, Tijdschrijven en een Website.



Projectkosten en exploitatielasten ICT

5.28 Uitgaande van de voorgestelde oplossing is een begroting opgesteld voor het project en voor de jaarlijkse exploitatiekosten.¹⁸ Bij de berekeningen is uitgegaan van 206 fte met vaste en mobiele werkplekken bij de ODH. Er is geen rekening gehouden met bijzondere voorzieningen zoals mobiele applicaties die door middel van handhelds zijn te gebruiken:

Projectkosten ICT-ondersteuning	Basaal Niveau	Uitgebreid Niveau
Projectkosten Primaire proces		
Aanschaf licenties voor software	€ 250.000,00	€ 450.000,00
Werkzaamheden voor configureren systemen	€ 570.000,00	€ 1.010.000,00
Projectkosten Overhead		
Aanschaf licenties voor software	€ 180.000,00	€ 310.000,00
Werkzaamheden voor configureren systemen	€ 160.000,00	€ 280.000,00
Projectkosten Infrastructuur		
Hardware	€ 486.000,00	€ 653.750,00
Werkzaamheden voor inrichten infrastructuur	€ 20.000,00	€ 30.000,00
Overige ICT kosten		
- Projectmanagement en Contractmanagement IT	€ 100.000,00	€ 200.000,00
Totale projectkosten	€ 1.766.000,00	€ 2.933.750,00
Jaarlijkse exploitatiekosten ICT-ondersteuning		
Exploitatiekosten Primaire proces	€ 120.000,00	€ 135.000,00
Exploitatiekosten Overhead	€ 36.000,00	€ 122.000,00
Exploitatiekosten Infrastructuur	€ 316.100,00	€ 492.875,00
Overige ICT kosten	€ 80.000,00	€ 100.000,00
Totaal exploitatie	€ 552.100,00	€ 849.875,00

Sturing ODH op hoofdlijnen

5.29 De organisatie ODH kent maximaal drie hiërarchische lagen: directie, afdelingen en teams.

5.30 De directie is, binnen de door de eigenaren en opdrachtgevers gestelde kaders, integraal verantwoordelijk voor het functioneren van de ODH, voor de inzet en beheer van middelen, voor de inhoudelijke kwaliteit van de taakuitvoering en dienstverlening en het realiseren van gestelde doelen.

5.31 In de opstartfase van de ODH zal tegelijkertijd de organisatie moeten worden gevormd en continue worden geoptimaliseerd. Dit vergt de nodige aandacht. Tegelijkertijd zal de relatie met de opdrachtgevers en aandeelhouders moeten worden onderhouden en moet transparante verantwoording worden afgelegd aan 10 opdrachtgevers en de besturen van de ODH. Het is veel gevraagd om deze interne en externe focus en de tijdsinzet die hiermee gemoeid is, bij één persoon

¹⁸ In de bijlage O is een nadere detaillering van deze begrotingen opgenomen. Daarbij is ook een toelichting verstrekt op de verschillen per begrotingsregel voor wat betreft 'basaal niveau' en 'uitgebreid niveau'.

neer te leggen. Daarom kan voor het bouwen van de organisatie en het inrichten van de bedrijfsvoering een projectleider worden aangesteld, die een interne focus heeft. Dit biedt de directeur de gelegenheid de focus naar buiten te richten en het gezicht en boegbeeld te vormen van de ODH. Deze projectleider werkt ondersteunend aan de directeur en de afdelingshoofden.

5.32 De afdelingshoofden (inclusief het afdelingshoofd Bedrijfsvoering) zijn binnen gestelde kaders integraal verantwoordelijk voor het bereiken van de doelstellingen en de uitvoering van de taken van hun afdeling. Zij geven direct leiding aan de teamleiders. De afdelingshoofden opereren op tactisch niveau en hebben eveneens een externe functie (zie relatiemanagement en accountmanagement). Daarnaast vervullen zij een belangrijke rol in de organisatieontwikkeling. Na het vertrek van de projectleider, zoals in voorgaande alinea aangegeven, zullen zij eveneens verantwoordelijk worden voor de organisatieontwikkeling. Tevens zal een van de afdelingshoofden aangewezen worden als plaatsvervangend directeur.

5.33 De teamleiders zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse operatie. Zij hebben een managementtaak en geven leiding aan de teams.

5.34 De organisatie kent een evenwichtige spreiding van span of control over de teams. De span of control is afhankelijk van het type werk en de taakvolwassenheid van de medewerkers. Het streven is de span of control voor de teamleiders te stellen op circa 20 fte wat afhankelijk van de omvang van deeltijdfuncties neerkomt op 20-30 medewerkers. Definitieve uitwerking hiervan vindt plaats in het Inrichtingsplan

Werkwijzen

5.35 Bij het bouwen van een nieuwe organisatie is van belang om te bepalen:

- a Wat voor organisatie de ODH wil zijn en hoe ze haar doelen wil realiseren.
- b Welk gedrag van de toekomstige medewerkers daarbij past.
- c Welke organisatorische randvoorwaarden moeten gelden om dit gedrag mogelijk te maken.

5.36 In de notitie 'Naar een RUD in Haaglanden' is al verwoord wat voor organisatie de ODH moet zijn. Kernwoorden daarbij zijn doel- en resultaatgericht (effectief), doelmatig (efficiënt), professioneel, dienstverlenend en collegiaal. Dit vraagt wel iets van de mensen die straks in de ODH gaan werken en van de organisatie die daarvoor de randvoorwaarden moet leveren. Dit hoofdstuk in het bedrijfsplan beschrijft daarvoor in eerste instantie de organisatorische randvoorwaarden aan de hand van bovengenoemde kernwoorden en vervolgens het gewenste gedrag van de toekomstige medewerkers van de ODH.

Organisatorische randvoorwaarden

Doel- en resultaatgericht

5.37 De ODH formuleert de doelen en resultaten in het jaarlijkse werkplan of meerjarenplan voor de opdrachtgevers. Via afdelings- en bureauplannen worden deze doorvertaald naar de medewerkers. Binnen heldere resultaatsafspraken met duidelijke kaders hebben de medewerkers handelingsvrijheid en ruimte voor eigen initiatief. Zij krijgen en nemen hun verantwoordelijkheid om de resultaten te realiseren binnen de afgesproken tijd en op het afgesproken kwaliteitsniveau. Dit past bij hun professionaliteit. De aansturing door de managers is hierop afgestemd.

Doelmatig

5.38 Dit vergt een organisatie die zijn werkprocessen goed beschreven en op orde heeft. Uitgangspunt is daarbij standaardisatie waar mogelijk en maatwerk waar noodzakelijk. Dat uitgangspunt maakt het ook aantrekkelijk voor de professionals die bij de ODH werken. Over standaardzaken hoeven zij niet lang na te denken en dus kunnen ze hun energie richten op het maatwerkdeel en de advisering daarover. Het is daarbij van belang de samenhangende taken ook samenhangend te organiseren in logisch geclusterde eenheden waarin die professionals van elkaar kunnen leren.

5.39 De beschikbare middelen zoals informatisering, organisatie en communicatie worden daarbij zodanig ingezet dat deze daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.

Professioneel

5.40 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 ODH een meerwaarde heeft voor haar opdrachtgevers. De organisatie moet hen aan zich binden door te voorzien in de volgende randvoorwaarden: verantwoordelijkheid geven, heldere doelen stellen met afrekenbare prestaties, een goede rechtspositie en werkomstandigheden bieden en ontplooiingskansen geven.

5.41 De goede rechtspositie is geborgd via de CAO die gevolgd gaat worden. De andere elementen moeten worden geborgd via goede planning en control en inspirerend leiderschap. Daarbij worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd, is de organisatie zo plat mogelijk en krijgen medewerkers voldoende scholings- en ontplooiingskansen om hun professionaliteit actueel te houden en te laten groeien. Inspirerend leiderschap creëert ook een veilige werkomgeving waar medewerkers open en respectvol met elkaar omgaan. Integriteit staat hoog in het vaandel en wordt door de medewerkers bekrachtigd via het afleggen van een eed of belofte.

5.42 Voor het realiseren van deze professionaliteit moet de ODH een voldoende zelfstandige rol krijgen in de processen van vergunningverlening, toezicht en handhaving (regie en mandaat) en de ontwikkeling daarvan en voldoende middelen voor vorming, training en opleiding.

Dienstverlenend

5.43 De dienstverlening richt zich op de opdrachtgevers, burgers, bedrijven en andere overheden. Bereikbaarheid, beschikbaarheid, snelheid en kwaliteit van de medewerkers en van informatie zijn hier de belangrijke aspecten. De dienstverlening aan de opdrachtgevers en andere overheden wordt professioneel en adequaat georganiseerd.

5.44 In de dienstverlening is een belangrijke rol weggelegd voor e-diensten, mailservices en de website van de ODH. Via "track and trace" kan de voortgang in de behandeling van aanvragen gevolgd worden. Snelheid is daarbij een belangrijk criterium.

Gedrag en competenties van de medewerkers

5.45 Een organisatie die doel- en resultaatgericht is, die medewerkers verantwoordelijkheden geeft en ruimte om zich te ontplooiën, moet medewerkers hebben die hiermee om kunnen gaan. Medewerkers die weten hoe ze met zowel vrijheid als verantwoordelijkheden omgaan. De belangrijkste competenties van die medewerkers zijn: doelgerichtheid, het kunnen plannen en organiseren, klantgerichtheid, netwerkvaardigheid, omgevingsbewust en een coöperatieve opstelling.

5.46 De sfeer onder de medewerkers is collegiaal. Dat neemt niet weg dat men elkaar (respectvol) aanspreekt op gemaakte afspraken en gewekte verwachtingen. Dit geldt voor zowel de collega's onderling als in de relatie met de managers. Ook dat past bij een professionele organisatie waar integriteit hoog in het vaandel staat. Het gevoel is dat samen wordt gewerkt aan verbetering van het leefmilieu in Haaglanden. Men is in dienst van de ODH ('onze dienst') en niet (meer) van de gemeente of provincie. In de interne organisatie van de ODH is hiermee rekening gehouden. Men 'blijft niet aan de oude werkgever kleven' maar stelt kennis en kunde ten dienste van alle opdrachtgevers. De ODH 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 ODH goed te organiseren creëert de ODH betrokkenheid van de medewerkers.

6 Tot slot; status en korte doorkijk

6.01 Onderhavig bedrijfsplan schetst op hoofdlijnen de consequenties voor de negen deelnemende gemeenten en de provincie Zuid-Holland van het aangaan van de Gemeenschappelijke Regeling Omgevingsdienst Haaglanden.

6.02 Dit bedrijfsplan, inclusief de daartoe behorende bijlagen, wordt ter besluitvorming ingebracht in de negen afzonderlijke Colleges van de gemeenten en Gedeputeerde Staten van de provincie. Zij zullen dit bedrijfsplan doorleiden naar hun ondernemingsraden voor advies en daarna respectievelijk hun gemeenteraden en Provinciale Staten ter finale besluitvorming voor de 'go' of 'no-go' van deelname aan de GR van de ODH.

6.03 Op het moment dat onderhavig bedrijfsplan door alle partijen wordt aangenomen ontstaat een nieuwe situatie, een nieuwe fase: de inrichtingsfase. Partijen gaan dan samen bouwen aan de nieuwe gezamenlijke omgevingsdienst. Hiervoor zal, zodra zicht is op de termijnen van besluitvorming een nieuwe planning worden gemaakt.

6.04 In de inrichtingsfase zal een kwartiermaker verantwoordelijk zijn voor de feitelijke vormgeving en inrichting van de ODH. Daarbij kan gedacht worden aan aspecten rondom de huisvesting, het inrichten van de ambtelijke organisatie, het inrichten van processen en overdrachtsmomenten, keuzes rondom en implementatie van informatievoorziening en systemen, nadere uitwerking van de exploitatie en inverdieneffecten, uitwerken van contracten met deelnemers en bepalen van de spelregels wat dat betreft, voorbereiding van plaatsingsprocedures management en medewerkers en het opzetten van communicatiestructuren en instrumenten.

6.05 Voor deze inrichtingsfase zal een gedetailleerd spoorboekje worden gemaakt met stappen, planning en verantwoordelijkheden. In de aanloop naar de benoeming van de kwartiermaker, en ook na benoeming, zal de bestaande projectorganisatie – met daarbij een bestuurlijke stuurgroep, een overleg met verantwoordelijk directeuren en een aantal werkgroepen – de voornoemde aspecten voorbereiden en uitwerken.