



# Ommen 4.0

houwtschoolgebets



Ommen, zomer 2022

Lisa loopt het Gemeenschapshuis in Ommen binnen. Het is er levendig. Lisa neemt als jong bestuurslid van Plaatselijk Belang deel aan een brainstormsessie over de vraag hoe we de leefbaarheid en in het bijzonder de zorg in de kleine kernen kunnen verbeteren door meer gebruik te maken van de digitale mogelijkheden.

Als leerling-verpleegkundige die ook nog een stukje mantelzorg doet voor haar oma is ze een goede ervaringsdeskundige, die een waardevolle inbreng heeft.

In de centrale hal loopt ze Richard tegen het lijf, een oud klasgenoot die met zijn opstartend ICT-bedrijfje in het Gemeenschapshuis, vroeger noemden ze het 'gemeentehuis', is gevestigd. Richard zal ook meedoen aan de brainstormsessie en heeft al de nodige ideeën.

Toch leuk en nuttig dat verschillende samenwerkingsverbanden en startups nu in het Gemeenschapshuis zijn gevestigd. Goed voor de verbindingen en samenwerkingen en goed voor de lokale economie. Mensen met ideeën en ondernemingszin worden zo gestimuleerd om in Ommen te blijven.

### **Inbreng vanuit inwoners**

De brainstormsessie over leefbaarheid in kleine kernen en digitale mogelijkheden, wordt georganiseerd door de gemeente. Die heeft naast de lokale actoren, inwoners zoals Lisa, ook een deskundige van elders uitgenodigd, evenals een medewerker van de provincie die met een soortgelijke pilot bezig is. Lisa vindt dit leuke, altijd ook nuttige bijeenkomsten omdat iedereen zijn of haar eigen inbreng mag leveren en hier ook echt iets mee gedaan wordt.

### **Samen optrekken**

De medewerkers van de gemeente lichten de doelstelling en het probleem goed toe. De opdracht om gezamenlijk na te denken over leefbaarheid in kleine kernen en de inzet van digitale middelen komt voort uit de programmadoelstelling die de gemeenteraad heeft aangegeven.

Namelijk: zorg ervoor dat onze inwoners die zorg nodig hebben, zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving prettig kunnen blijven wonen. En zoek daarbij ook naar nieuwe ideeën en oplossingen. De gemeenteraad wil dat inwoners en ambtenaren hierbij samen optrekken.

Voor de ambtenaren is dit project, net als voor de inwoners, ook een uitdaging. Juist ook omdat ze weten dat de financiële middelen bij de gemeente beperkt zijn. Voor het project hebben ze echter al wel een kleine subsidie weten te regelen en worden ze ondersteunt door twee studenten die een half jaartje meedraaien in de ambtelijke organisatie.

### **Breed inzetbare medewerkers**

Tijdens de koffie heeft Lisa een kort gesprekje met Kees. Kees is namens de gemeente de eerstverantwoordelijk ambtenaar. Ze kent hem nog van een eerdere bijeenkomst waarin Kees in een heel ander functie leek te hebben. Kees legt uit hoe dat zit. Hij vertelt aan Lisa dat de ambtelijke organisatie zo is ingericht dat medewerkers vanuit verschillende rollen en beleidsvelden kunnen werken.

---

“

Dit maakt het werk interessant maar ook de organisatie veel wendbaarder en zo kan er goed worden ingespeeld op de maatschappelijke belangen en thema's. Als voorbeeld: vanmiddag heb ik nog een bijeenkomst op het provinciehuis over het Ommer cultureel erfgoed gehad en ook werk ik samen met een collega van een andere gemeente aan een beleidsplan voor natuurversterking.

”

---

#### **Ontwikkelaars en regievoerders**

Medewerkers van de gemeente Ommen zelf, zijn vooral ontwikkelaars op die thema's die voor Ommen heel belangrijk zijn en die voortkomen uit 'het Ommer motief'. Maar ook voeren ze de regie op werkzaamheden die zijn uitbesteed aan andere partners.

In de praktijk is het namelijk handiger en soms ook beter dat bepaalde taken worden uitgevoerd op een groter schaalniveau. Hier merken de inwoners in de praktijk niets van, omdat het aanspreekpunt voor deze werkzaamheden altijd in het gemeenschapshuis van Ommen te vinden is.

#### **Geïnformeerd meepraten**

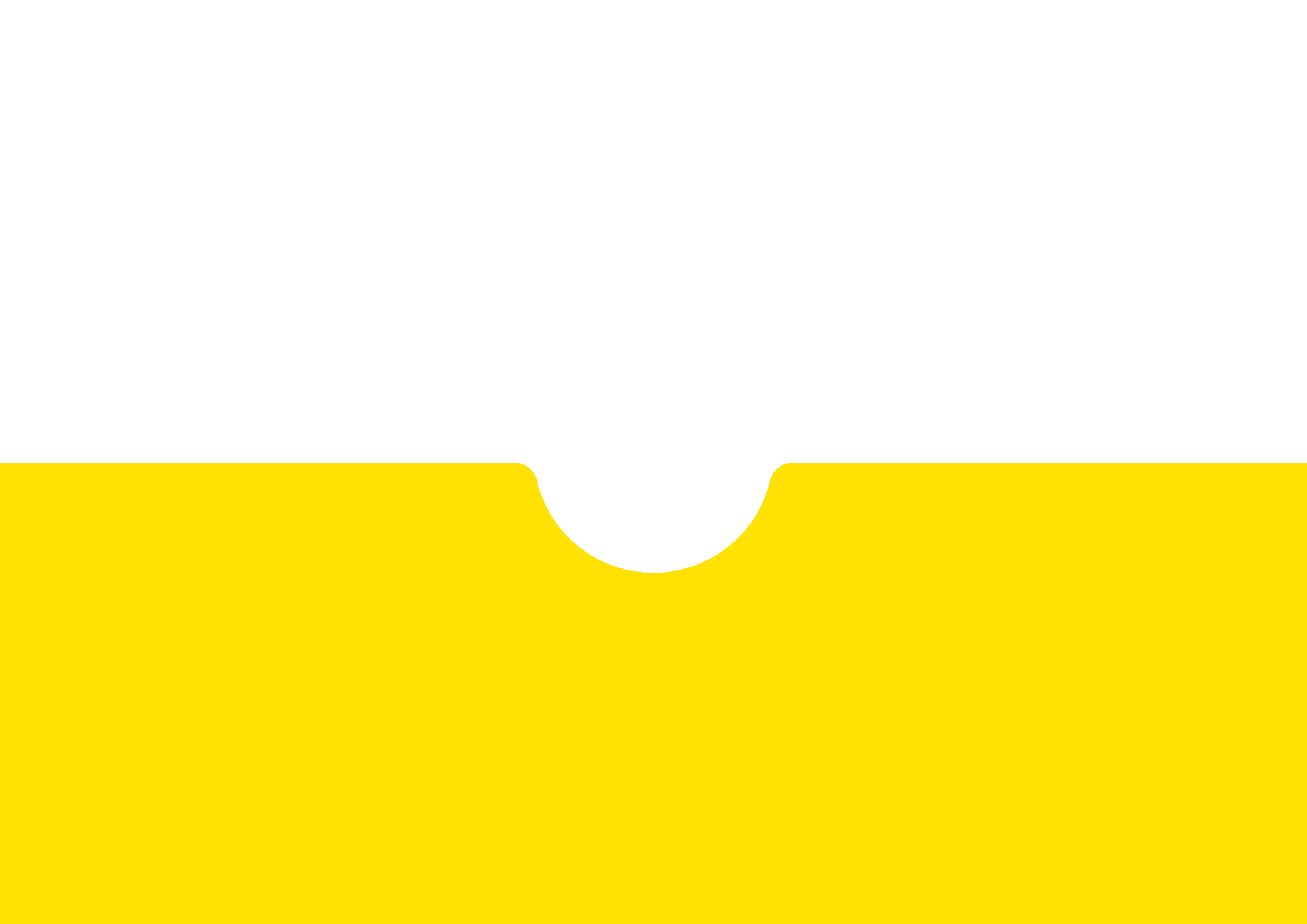
Aan het eind van de bijeenkomst over leefbaarheid en de inzet van digitale middelen gaat Lisa voor een kop koffie naar het lounge café in het Gemeenschapshuis. Daar is ook een expositie over de nieuwe woonwijk die Ommen wil realiseren.

Morgenavond is er een meedenkavond en Lisa is van plan daar ook heen te gaan. Ze gaat zich al vast oriënteren, zodat ze straks goed geïnformeerd kan meepraten. Ommen is de plek die haar bevalt, waar ze actief kan meepraten en meedoen en gehoord wordt. En waar ze wil blijven wonen.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>Vertrekpunten voor de nieuwe gemeentelijke organisatie Ommen</b>	<b>13</b>
2.1.	Ontstaan uit BOH ontvlechting	14
2.2.	Bestuurlijk vertrekpunt	15
<b>3.</b>	<b>Visie, missie en lonkend perspectief</b>	<b>19</b>
3.1	De (werk) Missie	21
3.2.	De (werk) Visie	21
3.3.	'Houvast voor de toekomst' en 'Ommer motief' als strategische richting	21
3.4.	Lonkend perspectief voor de toekomst	23
<b>4.</b>	<b>Bouwstenen voor nieuwe Gemeente Ommen</b>	<b>25</b>
4.1.	De taken van Ommen op een rij	27
4.2.	Zelf doen of niet: de 3 smaken	31
4.3.	Zelf doen of niet: criteria en toewijzing	32
4.4.	Van indeling van taken naar inrichting van de organisatie	35

<b>5.</b>	<b>Taken ‘uitbesteden’ en ‘samenwerken’</b>	<b>37</b>
5.1.	Taken uitbesteden	38
5.2.	Taken in Samenwerken	40
<b>6.</b>	<b>‘Zelf doen’ en de organisatie Ommen</b>	<b>43</b>
6.1.	Hoofdordening, werken in clusters.	45
6.1.1.	Cluster concern en ondersteuning	45
6.1.2.	Cluster regie en coördinatie	45
6.1.3.	Cluster beleid en ontwikkeling	46
6.1.4.	Management en sturing	47
6.2.	Besturingsfilosofie Ommer organisatie	47
6.3.	De mensen van de organisatie Ommen	48
<b>7.</b>	<b>Financiële haalbaarheid</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>Planning vervolg</b>	<b>55</b>





# 1 Inleiding

Vanaf 1 januari 2019 is de nieuwe ambtelijke organisatie van de gemeente Ommen een feit. Een periode van zes en half jaar ambtelijke samenwerking in de bestuursdienst Ommen-Hardenberg is dan tot een eind gekomen. Een samenwerking die de afgelopen jaren veel heeft gebracht, maar die onvoldoende toekomstvast bleek te zijn.

Na de eerste vraag “hoe nu verder?”, is al snel de omslag gemaakt naar de nieuwe kans die dit voor Ommen kan betekenen. De slogan “Ommen: Veelzijdig en Uniek” komt dan ook in 2019 in een nieuw daglicht te staan. We beginnen met een schone lei aan een nieuwe periode. En dat doen we op een manier die misschien wel uniek is in Nederland. “Ommen: Zelfstandig en Toekomstbestendig”.

Het 'organisatiemodel Ommen' zoals hier wordt voorgesteld, is nog geen hard gegeven. Het is een eerste stap in een nieuw tijdperk voor de gemeente Ommen en haar ambtelijke en bestuurlijke organisatie en, als het kan ook haar inwoners.

We leven in een tijdperk van creativiteit en wendbaarheid. Flexibiliteit en slagvaardigheid zijn hierbij belangrijke begrippen. Verbeteren en ontwikkelen is tegenwoordig een continu proces, het is natuurlijk en normaal. Er zal permanent beweging zijn.

Het gaat erom als lokale overheid maximaal in te spelen op de maatschappelijke vraag. Die is hierin bepalend, en niet de gekozen structuur. Hoe flexibel en wendbaar, hoe toekomstgericht je ook wilt zijn, je hebt wel een koers nodig en een stip op de horizon om die koers op af te stemmen.

Het 'organisatiemodel Ommen' zoals we dat nu willen neerzetten, is voor de komende jaren het richtsnoer voor verdere uitwerking in de volgende fasen in de ontwikkeling van de organisatie.

De doelen die we voor de inwoners willen bereiken en koers die we hiertoe willen varen, staan in 'Het Ommer motief'.

Het 'organisatiemodel Ommen' is gedurende dit proces, maar ook later, voortdurend aan veranderingen onderhevig, omdat de wind kan veranderen en we onze doelen willen bereiken, of die juist bijstellen. Kortom de organisatie is permanent in ontwikkeling. Dit past niet alleen bij wat Ommen wil –flexibel en slagvaardig zijn-, maar is, zoals aangegeven, ook een vereiste in de huidige samenleving.

In de eerste fase op weg naar de nieuwe ambtelijke organisatie van Ommen is het vooral werken van grof naar fijn. Het is afbouwen aan de ene kant en opbouwen aan de andere kant. En dat terwijl de dienstverlening ongestoord moet worden gecontinueerd. Voor de hele verandering is verder slechts een kort tijdsbestek beschikbaar. Dit is geen onoverkomelijk probleem.

**Het is vooral een kans die de kracht van doelgericht samenwerken laat zien.**



# 2 Vertrekpunten

voor de nieuwe gemeentelijke  
organisatie Ommen

## 2.1. Ontstaan uit BOH ontvlechting \*

Het besluit van de gemeente Hardenberg om uit de BOH te treden was voor de gemeente Ommen onverwacht. Kort voor dit besluit is er bij de gemeenteraden nog om substantiële financiële middelen gevraagd ten behoeve van de doorontwikkeling van de BOH. Door het besluit van Hardenberg is een nieuwe werkelijkheid ontstaan van waaruit aan de toekomst moet worden gewerkt.

De gemeentelijke organisatie Ommen anno 2019 ontstaat dus uit de ontvlechting met de BOH. De situatie vraagt van Ommen bewust een forse stap voorwaarts te zetten. Niet Ommen 2.0 of 3.0 maar Ommen 4.0!

Dit is een kans en een uitdaging die we aan willen gaan met de nieuwe ambtelijke organisatie van de gemeente Ommen.

Het is voor ons nog steeds duidelijk dat Ommen als gemeente te klein is voor een traditionele ambtelijke organisatievorm. Dit gegeven was juist de reden om te komen tot een ambtelijke fusie in 2012, de BOH. Nu in 2018, met de blik op de toekomst is dat uitgangspunt nog steeds van toepassing. De toenmalige doelstellingen (op het gebied van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid) zijn in de BOH ten dele bereikt. En we willen er verder mee, op onze eigen manier.

Deze doelstellingen blijven bereiken, maar dan nu weer als zelfstandige gemeentelijke organisatie, vraagt wel scherp aan de wind zeilen en soms gedurfde beslissingen nemen.

Keerzijde van de samenwerking (de BOH) is geweest dat dit de afgelopen jaren een inperking heeft gevraagd van de lokale autonomie. Het ging wringen, want Ommen is nu eenmaal een beetje eigenwijs. Dit is echter ook door de jaren heen de kracht van Ommen en de Ommenaren geweest.

Al langere tijd is Ommen op zoek naar een goede vorm om een zelfstandige en toekomstgerichte gemeente te blijven, nog steeds uniek. Daartoe dient zich nu een kans aan. Door lef te hebben en een heldere visie neer te zetten op 'hoe het ook kan'.

De zoektocht waar we mee bezig zijn, moet invulling geven aan de vraag hoe het gemeentebestuur en de ambtelijk organisatie samen met de samenleving - de inwoners-, vorm kan geven aan haar rol in die samenleving. Het bereiken van resultaten voor, maar ook vooral door en met de samenleving, staan hier voorop. Werken zo dicht mogelijk bij en in samenwerking met de inwoners.

Dit betekent dat we als gemeente niet alleen anders moeten (gaan) denken, maar het werk ook anders moeten organiseren. Dus niet proberen alles zelf te doen, maar de focus te leggen op de dingen die we als Ommenaren gezamenlijk willen en kunnen realiseren. Hoe we dat resultaat bereiken dat ons uiteindelijk voor ogen staat: door het zelf te doen of met hulp van anderen.

Dit alles vraagt het nodige van de ambtelijke organisatie en haar kwaliteiten en van de wijze van (be)sturing van deze (nieuwe) organisatie. Vanuit de ontvlechting van de BOH ontstaat hier een kans om het op een andere manier te gaan doen. Er zijn veel bruikbare ingrediënten voor het realiseren van het 'organisatiemodel Ommen' voorhanden.

## 2.2. Bestuurlijk vertrekpunt

Het tijdsbestek waarbinnen de ontvlechting, vooral vanuit praktisch oogpunt gezien, moet worden gerealiseerd en een nieuwe organisatie moet worden gebouwd, is zeer kort. Ommen kan het zich niet veroorloven makkelijk om te gaan met tijd. Die blijft verstrijken en actie en besluiten zijn daarom nodig. Het is zomaar ineens 2019. Er is dan ook bewust beperkt tijd gestoken in het maken van een uitgebreide en brede verkenning om tot bestuurlijke vertrekpunten te komen.

Daarnaast kiezen we er ook bewust niet voor om de betrokkenen allerlei verschillende scenario's voor te schotelen. Deze zijn zeker langsgekomen op de (bestuurlijke) tekentafel. Maar praktisch gezien, in het toepassen, - de bijzondere omstandigheden van deze situatie en de visie van de gemeente Ommen zelf in ogenschouw nemend- bleken deze al snel niet haalbaar. In plaats daarvan is er bewust voor gekozen om met één gewenst beeld te werken.

Om in dit proces toch voldoende bestuurlijke overwegingen en keuzeruimte in te bouwen, kiezen we nadrukkelijk voor het werken van 'grof' naar 'fijn' met telkens onderweg de mogelijkheid tot aanpassingen.

Voor wat betreft de basis van een nieuwe ambtelijke organisatie is dit geen probleem en is de hoofdrichting voor nu wel duidelijk.

Voor wat betreft de uitvoering en ontwikkeling op de langere termijn, zal hier nog zeker een nadere invulling aan gegeven moeten worden.

\* | Deze houtskoolschets van het 'organisatiemodel Ommen is de eerste uitwerking van het werken van grof naar fijn.

Op basis van de gesprekken met bestuurders, informatie vanuit raadsbijeenkomsten, werksessies met het college en bestaande (strategische) documenten en uitgangspunten, is het bestuurlijk vertrekpunt voor een basisorganisatie als volgt te omschrijven:

**1**

De gemeente Ommen blijft zelfstandig.

**2**

Het bestuur wil een ambtelijke organisatie die nauw betrokken is bij de voor de gemeente belangrijke thema's.

**6**

De Gemeente Ommen is een kweekvijver voor ambtelijk talent.

**7**

De gemeente Ommen is als kleine plattelandsgemeente innovatief in haar ontwikkelingen: "Ommen: smart city op het platteland".



**3**

Niet alles kan en hoeft de gemeentelijke organisatie zelf te doen. Wel moet ze de regie houden. Taken die zich hiervoor lenen, kunnen langdurig uitbesteed worden.

**4**

Niet institutionele, of gelegenheidssamenwerking in allerlei vormen zijn gewenst om de maatschappelijke doelen te bereiken, kennis te delen en te komen tot (regionale) versterking.

**5**

De gemeente Ommen wil kansen bieden voor een (landelijk) experimenteercentrum waar nieuwe (beleids)ontwikkelingen op kleine schaal worden getoetst.

**8**

De eigen organisatie is een wendbare kernorganisatie die is opgebouwd uit 'supergeneralisten'.

**9**

Het bestuur beseft dat de schaalomvang van Ommen beperking heeft voor de ambtelijke organisatie, maar dat deze ook kansen kan bieden voor nieuwe en vooruitstrevende werkvormen.

**10**

Beleidsmatig is het breed gedragen 'Ommer motief' en het inspiratiedocument 'Houvast voor de toekomst' leidend voor de eerste jaren als het gaat om de prioritering van beleidsvelden.



# 3 Visie, missie

en lonkend perspectief

Nu duidelijk is wat de vertrekpunten zijn voor Ommen als nieuwe zelfstandige organisatie, kan de blik voorwaarts worden gericht. Een missie en visie helpen daarbij. Hierbij gebruiken we bestaande uitspraken die enigszins zijn vernieuwd.

Missie en visie zijn nog 'werk' teksten die verdere verfijning kunnen gebruiken. Maar de hoofdlijn en de onderliggende stroom daarin, staan wel.

Samen met de belangrijkste elementen uit 'Houvast voor de toekomst' en 'Ommer motief' leidt dat tot een lonkend perspectief op hoe de nieuwe Ommer organisatie straks zal zijn.

### 3.1. De (werk) Missie

De gemeente Ommen staat voor innovatief bestuur, een grote betrokkenheid van de inwoners, en wil een proeftuin zijn voor de nieuwe lokale democratie.

### 3.2. De (werk) Visie

Ommen is door haar omvang bestuurlijk en geografisch een zeer overzichtelijke gemeente, met een efficiënte, enthousiaste, toekomstgerichte en wendbare bestuurlijke- en ambtelijke organisatie. Ze staat heel dicht bij de inwoners en is door de daarbij behorende korte lijnen nauw met de lokale samenleving verweven en weet precies wat daar leeft.

Inwoners hebben in Ommen wat te zeggen wanneer besluiten moeten worden genomen die hen en hun omgeving direct aangaan. Ze hebben zeer directe invloed waar mogelijk, maar ook indirect wanneer de regels dat niet anders mogelijk maken. Ommen staat waar dat kan voor zo direct mogelijke democratie en invloed van de inwoners en durft daarmee te experimenteren, een proeftuin te zijn.

Regionaal staat Ommen voor samenwerking. Zo kan het ook complexere vraagstukken en diensten aan, die om specialistische kennis vragen en kan het up-to-date blijven op het gebied van (digitale) dienstverlening aan de burger.

---

“

De burgers staan bij alles wat Ommen doet, steeds op de eerste plaats.

”

---

### 3.3. ‘Houvast voor de toekomst’ en ‘Ommer motief’ als strategische richting

Voor de lange termijn ontwikkeling geldt ‘Houvast voor de toekomst’, het inspiratiedocument van het ‘Ommer Motief’ onverminderd als richtsnoer. Deze werkt door in de inhoudelijke keuzes voor de te realiseren producten en diensten binnen de gemeente Ommen en ook in de wijze van organisatie. Daarnaast is dit van invloed op de invulling van de samenwerking met en betrekken van burgers en alle andere partijen bij de invulling van de taken van de overheid.

De belangrijkste richtinggevende elementen van het 'Ommer motief' voor de vorming van de organisatie Gemeente Ommen zijn:

**1**

Het streven om nog meer in te zetten op nieuwe netwerken waarin alle partijen meedoen in beleidsontwikkeling en -uitvoering. De rol van de gemeente ontwikkelt van 'regisseur' naar het organiseren van participatie.

**2**

Stimuleren en uitgaan van meer eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers, bedrijven en instellingen in het bedenken en realiseren van beleid.

**3**

Samen op weg naar 2030.

**4**

Drie thema's voor de toekomst vragen op die weg naar 2030 extra aandacht:

- Digitalisering: vernieuwing en efficiëntie met gevoel voor menselijke maat;
- Verdere verduurzaming van de samenleving, in de breedste zin van het woord;
- Vergroten van zelfredzaamheid van burgers.

### 3.4. Lonkend perspectief voor de toekomst

Vanuit de vertrekpunten en de koers richting de toekomst, in de vorm van visie, missie en strategische richting ontstaat een duidelijk beeld van wat de gemeente Ommen straks wil zijn:

---

“

De gemeente Ommen is een organisatie die samen met haar omgeving, georganiseerd op kleine eigen schaal, met een nadruk op “met en door anderen laten doen tenzij...” haar taken uitvoert en daarin toekomstbestendig is. Ze is naar de toekomst gericht op innovatie en ontwikkelkracht. Het ‘organisatiemodel Ommen’ zal dit lonkend perspectief tot leven moeten brengen en mogelijk maken.

”

---





# 4 Bouwstenen

voor de nieuwe Gemeente Ommen

Op dit punt in het ontwerpproces is het van belang om alle richtinggevende elementen die hiervoor zijn gepresenteerd, te vertalen naar praktische bouwstenen voor het 'organisatiemodel Ommen'.

De belangrijkste bouwstenen van de organisatie Gemeente Ommen vormen de uit te voeren taken. Die dingen waarmee ze feitelijk invulling geeft aan beleid en wettelijke taken, en producten en diensten realiseert voor belanghebbenden van de Gemeente Ommen.

Vrij snel in het ontwerpproces zal de organisatie Gemeente Ommen op basis van deze uit te voeren taken en activiteiten verder nadenken over 'zelf doen', of niet, of anders.

Immers, daarmee geeft ze invulling aan de uitdaging om de Gemeente Ommen krachtig te realiseren vanuit de kleine schaal die ze heeft. Tegelijk komt dit tegemoet aan het bestuurlijke vertrekpunt van co-creëren met de omgeving.

## 4.1. De taken van Ommen op een rij

Waar hebben we het over? Wat moet Ommen goed regelen in dienstverlening naar buiten? Wat zijn de wettelijke en niet wettelijke taken die zij moet en wil vervullen. En hoe wordt hier vorm aan gegeven?

Hierna zijn de activiteiten van de Gemeente Ommen opgenomen, nog ingedeeld op basis van de huidige ordeningsprincipes en invulling van de BOH. Deze vormen het huidige palet voor Ommen, vanuit het gezichtspunt van de huidige organisatie en schaalomvang in de BOH.

De schaalomvang van de Gemeente Ommen heeft uiteraard consequenties voor het ordeningsprincipe. Denk daarbij aan de wijze van het organiseren van beleids-, uitvoerende en ontwikkelende taken. De taken zijn opgesomd vanuit de organisatiekundige indeling in primair proces taken en ondersteunende (bedrijfsvoerings) taken.

# I. Primair proces: dienstverlening naar buiten

1

**Vergunning, toezicht, handhaving, (VTH):** VTH Milieu, T&H Bouwen, slopen, RO Monumenten, T&H APV, Vergunning Bouwen, Vergunning APV en evenementen, Specialismen: geluid, bodem, constructie.

2

**Ruimte en Projecten:** Met onder andere de projecten: Westflank, Rotbrink, Centrumplan, ..... en ruimte; de bestemmingsplannen.

3

**Beleid en Gebiedseconomie:** zaken ten aanzien van economie, wonen, vrije tijd, agro, food, duurzaamheid, afval, grondzaken, planeconomie.

4

**Maatschappelijk beleid:** Innovatie en beleid, strategische projecten, specialistische en juridische expertise en ondersteuning ten behoeve van de andere teams voor maatschappelijk beleid en inkomensvoorziening (zie hierna).

5

**Inkomensvoorziening:** Met daaronder: • Effect, kwaliteit, toegevoegde waarde: backoffice.  
• Het ATC/dienstenbedrijf: re-integratie, oude SW, Larcom • Samen doen teams: sociale-/ gebiedsteams met daarin de samenwerkingsverbanden/subsidies.

6

**Sport en Cultuur:** Sportbeleid, Beheer MFC Carroussel en sporthal, zwemonderwijs.

7

**Beheer openbare ruimte:** Werkzaamheden in het openbaar gebied, in rayons en de samenwerking / detachering Larcom.

8

**Ingenieursbureau:** Beleid, beheer, onderhoudsplannen voor infra, gebouwen en gronden. Groot onderhoud, projecten. Werkpakketten, tekeningen. En een eigen bedrijfsbureau.

9

**Gegevensbeheer:** Geografische en centrale data beheer. BAG, GBA, WOZ. Analyses, taxaties, WOZ-beschikkingen.

10

**Publiekszaken:** Externe dienstverlening alle kanalen (mail, balie, telefoon). Dienstverlening burgerzaken / burgerlijke stand. 1e lijns loket voor bouwen, wonen, bedrijven, parkeren, belastingen en de WMO-ingang. En 1e lijns telefonie interne organisatie.

## II. Bedrijfsvoering en management

1

Inkoopadvisering

2

Financiën inclusief salaris-  
administratie en verzekeringen

3

Informatisering / automatisering

4

Facilitaire zaken

5

Dienst informatie voorziening (DIV)

6

HRM

7

Juridische zaken

8

Communicatie

9

Rampenbestrijding + Openbare  
Orde en Veiligheid (OOV)

10

Bedrijfsbureau: secretariaat,  
control, directiestaf

11

Aansturing/management  
inclusief secretaris

## 4.2. Zelf doen of niet: de 3 smaken

De bestuurlijke vertrekpunten zoals kleinschaligheid, regionale inbedding en samenwerken met andere partijen, leiden tot de keuze om op het niveau van taken reeds te bepalen welke taken de gemeente zelf zou willen uitvoeren en welke ze beter door of samen met anderen kan (laten) uitvoeren.

Voor de taken worden 3 hoofdsmaken onderkend:

### **Zelf doen**

Taken zelf uitvoeren in de eigen organisatie, inclusief eigen aansturing daarop.

### **Uitbesteden**

Taken in opdracht laten uitvoeren door een andere partij. Sturing middels een contract/DVO. Veelal structureel voor langere tijd.

### **Samenwerking**

Taken die met andere partijen (publiek of privaat) in de vorm van een samenwerking worden uitgevoerd. Denk aan projectmatige, eenmalige, ontwikkelingstaken. Ook uitbesteding aan de markt van eenvoudige, specialistische taken of andere vormen van samenwerking zoals burgerparticipatie of onderwijsinstellingen vallen hier onder.

Visueel ziet het gehele palet er dan als volgt uit:



### 4.3. Zelf doen of niet: criteria en toewijzing\*

Om te komen tot een keuze welke activiteiten op welke plek het beste uitgevoerd kunnen worden, is een analyse uitgevoerd van alle activiteiten aan de hand van een aantal criteria. Vooral de eerste drie criteria zijn daarin bepalend geweest. De overige kolommen zullen later in de uitwerking een rol spelen.

Voor het bepalen van 'taken zelf doen' of op ander wijze, zijn de volgende criteria gehanteerd:

- 1** Inhoudelijk van belang vanuit 'Ommer motief' en 'houvast voor de toekomst'
- 2** Van belang vanuit lokaal dichtbij staan, direct kunnen sturen/beïnvloeden (bestuurlijke korte lijn)
- 3** Type/aard van het werk: mate van complexiteit, sprake van massaproductie met repetitief/standaard werk, maatwerk, risico's, ontwikkelopgave.
- 4** Beschikbaarheid op de markt (in te kopen onder goede condities)
- 5** Kwaliteit van dienstverlening
- 6** Kwetsbaarheid (als gevolg van kleine omvang, specifieke expertise dan wel risico's).

Deze criteria zijn kwalitatief en in hoofdlijnen toegepast op alle taken. Dat leidt tot een globale indeling (**conclusie**) over Zelf doen, Uitbesteden en Samenwerken.

\* | Op detailniveau kan dit voor specifieke onderdelen tot een andere uitkomst leiden, dit wordt in het vervolgproces verwerkt.



<b>Dienstverlening</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Conclusie</b>
Vergunning, Toezicht, Handhaving (VTH)	+/-	Gemiddeld	Standaard	+	+	Gemiddeld	Uitbesteden
Ruimte en projecten	+/-	Gemiddeld	Maatwerk	+	-	Hoog	Samenwerken
Beleid en gebiedseconomie	+	Hoog	Maatwerk	-	+	Gemiddeld	Zelf doen
Maatschappelijk en cultureel beleid	+	Hoog	Maatwerk	-	+	Gemiddeld	Zelf doen
Inkomsten voorziening	+/-	Beperkt	Gemiddeld	-	+	Hoog	Uitbesteden
Sport en cultuur	+	Beperkt	Gemiddeld	+	+	Gemiddeld	Uitbesteden
Beheer openbare ruimte	+/-	Beperkt	Gemiddeld	+	+	Gemiddeld	Uitbesteden
Ingenieursbureau	-	Beperkt	Gemiddeld	+/-	-	Laag	Uitbesteden
Gegevensbeheer	-	Beperkt	Standaard	+/-	+	Laag	Uitbesteden
Publiekszaken	+	Beperkt	Standaard	+/-	+	Hoog	Uitbesteden

<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Conclusie</b>
Inkoopadvisering	-	Gemiddeld	Gemiddeld	-	+/-	Gemiddeld	Zelf doen
Financiën en verzekeringen	-	Gemiddeld	Standaard	+	-	Laag	Samenwerken
Informatisering / automatisering	-	Gemiddeld	Gemiddeld	-	+/-	Hoog	Uitbesteden
Facilitair	-	Beperkt	Standaard	+	-	Laag	Samenwerken
DIV	-	Beperkt	Standaard	-	-	Laag	Samenwerken
HRM	-	Beperkt	Maatwerk	-	+	Laag	Zelf doen
Juridische zaken	-	Beperkt	Standaard	+	-	Gemiddeld	Samenwerken
Communicatie	+	Hoog	Gemiddeld	+/-	+	Hoog	Zelf doen
Rampenbestrijding + OOV	-	Hoog	Maatwerk	-	-	Hoog	Zelf doen
Bedrijfsbureau (secr. control, directiestaf)	nvt	Gemiddeld	Standaard	nvt	-	nvt	Zelf doen
Aansturing inclusief secretaris	nvt	Gemiddeld	Maatwerk	nvt	-	nvt	Zelf doen

De globale verdeling van taken over 'uitbesteden', 'samenwerken' en 'zelf doen' geeft daarmee het volgende beeld:

<b>Uitbesteden</b>	<b>Samenwerken</b>	<b>Zelf doen</b>
VTH	Ruimte en projecten	Beleid en Gebiedseconomie
Inkomstenvoorziening	Facilitair	Maatschappelijk en cultureel beleid
Sport en Cultuur	DIV	Inkoopadvisering
Beheer Openbare Ruimte	Juridische zaken	HRM
Informatisering / automatisering	Financiën en verzekeringen	Communicatie
Gegevensbeheer		Rampenbestrijding / OOV
Publiekszaken		Bedrijfsbureau
Ingenieursbureau		Aansturing incl. secretaris

## 4.4. Van indeling van taken naar inrichting van de organisatie

Om van een globale indeling van taken naar een globale inrichting van de organisatie te komen, is vervolgens ingezoomd op de eigen organisatie. Hierbij zijn drie vragen gesteld die parallel en elkaar beïnvloedend spelen:

- Hoe zorg je vanuit de eigen organisatie voor een goede aansturing van het werk dat wordt uitbesteed?
- Hoe orden je in hoofdlijnen de in de eigen organisatie resterende taken inclusief de aansturing van taken die je in samenwerking uitvoert?
- Hoe borg je de dienstverlening en voorkom je kwetsbaarheid vanuit de schaalomvang?

In de vertaalslag naar organisatie zijn dan de volgende zaken van belang:

- Zogenaamde 'scharnierfuncties' zijn nodig om te zorgen voor regie, aansturing en control op de uitbestedingen/samenwerkingen. Dit om stuur te kunnen houden op zaken die zijn belegd buiten de eigen organisatie. Dit is een verschuiving/herschikking vanuit de totale workload.

- De scharnierfuncties in gezamenlijkheid beschouwen. Inhoudelijk qua takenpakket en qua omvang. Waar valt handig te combineren, kwetsbaarheid te verminderen en schaalvoordeel te pakken?

Vervolgens is het totale takenpakket dat dan in de Ommer organisatie landt, bekeken vanuit organisatiekundig perspectief. Leidende vragen hierbij zijn:

- Wat zijn handige clusterings, gelijksoortige werkzaamheden en vereiste competenties om flexibel te werken?
- Wat is de geraamde formatieomvang in relatie tot kwetsbaarheid?
- Zijn de werkzaamheden op voldoende hoog niveau door generalisten uit te voeren?

Dit leidt tot een organisatie-ontwerp op hoofdlijnen dat in hoofdstuk 6 is verwerkt en dat in de verdere verfijning ook tot bijstelling kan leiden. Het is immers op dit moment nog een houtskoolschets die voorligt.

In hoofdstuk 5 wordt echter eerst nog kort ingegaan op de taken die Gemeente Ommen beoogt uit te besteden. Dit gebeurt, omdat de invulling en keuzes hierin mede bepalend zijn voor de vorming en inrichting van de uiteindelijke eigen organisatie Gemeente Ommen.



# 5 Taken

'uitbesteden' en 'samenwerken'

## 5.1. Taken uitbesteden

Sommige taken in deze houtskoolschets zijn gemarkeerd als zijnde potentieel uit te besteden. Het zijn hier met name werkzaamheden die qua takenpakket een redelijke omvang hebben en die redelijk gestandaardiseerd zijn. Dit wil zeggen dat ze qua proces en aanpak redelijk gelijk zijn met andere gemeenten.

### **Sturing op uitbesteden: opdrachtgever zijn**

De Gemeente Ommen wil hierin vooral door middel van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) sturen. Dit betekent een relatie gebaseerd op opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Werken op deze wijze geeft de opdrachtnemer duidelijkheid over de kaders voor het uit te voeren werk en de Gemeente Ommen als opdrachtgever de gelegenheid om haar taken uit te kunnen voeren volgens de kwaliteit en onder de voorwaarden die zij voor ogen heeft.

In een dergelijke DVO zullen afspraken gemaakt moeten worden over de 'opdracht' als het gaat over bijvoorbeeld impact (outcome), resultaten (output), werkwijzen (process), inzet van middelen (input), te leveren producten/diensten, informatie en wijze van verrekening. Het perspectief is structurele dienstverlening voor meerdere jaren.

Ieder taakveld vraagt een specifiek op maat gemaakt DVO, zodat een juiste vorm en het juiste niveau van sturing mogelijk wordt vanuit Ommen.

Uit te besteden taken worden in de 'markt' weggezet en periodiek aanbesteed, waarbij natuurlijk ook veel waarde moet worden gehecht aan een stabiele situatie.

In principe worden werkzaamheden zowel publiek als privaat weggezet.

De taken die zich lenen voor uitbesteden zijn:

<b>Taak</b>	<b>Beperking / toelichting</b>	<b>Mogelijke partner</b>
Toezicht en handhaving	Coördinatie in eigen organisatie	Omgevingsdienst
Vergunningverlening	Coördinatie in eigen organisatie	Omgevingsdienst
Inkomstenvoorziening	Uitvoerend deel	Stichting of Hardenberg
Beheer Openbare ruimte incl. Larcom deel	Regie in eigen organisatie	Gemeente Hardenberg/ Rova
Gegevensbeheer	Mogelijk in combi met ICT	Gemeente Hardenberg
Ingenieursbureau	Alternatief is in samenwerking/ combineren met buitendienst of combi	Gemeente Hardenberg in DVO of samenwerking met andere gemeente
Publiekszaken	Met name burgerzaken	Gemeente Hardenberg of andere gemeente
ICT	Minus beleidsdeel en ICT niet verbonden aan beleidstaken die in eigen huis worden gedaan	Gemeente Hardenberg of aansluiten bij SCC
Sport en cultuur	Beleidsdeel in eigen huis, met name deel Caoussel uitbesteden	Sport BV of samenwerking met andere gemeente

## 5.2. Taken in Samenwerken

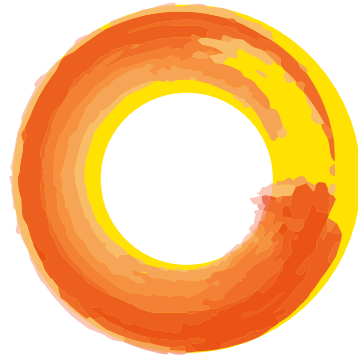
Dit betreft taken die met andere partijen (publiek of privaat) in de vorm van een samenwerking worden uitgevoerd. Denk aan projectmatige, eenmalige, ontwikkelingstaken. Denk aan maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, etc.

Ook uitbesteding aan de markt van enkelvoudige, specialistische taken valt hieronder. Er zal telkens per onderwerp, dienstverlening, doel of ontwikkeling gekeken worden met welke partij(en) in de samenleving dit het beste op welke wijze uitgevoerd kan worden.

Een eerste aanzet van belangrijke zaken per taakveld wordt hiernaast weergegeven:



<b>Taak</b>	<b>Beperking / toelichting</b>	<b>Mogelijke partner</b>
Ruimte en projecten	Bekijken per project wat nodig is	Gemeente
Facilitair		Privaat of non-profit organisatie
DIV		Gemeente
Juridische zaken	Detailleren naar type werkzaamheden, omvang en dan kijken wat kan werken	Grotere gemeente, samenwerkingsverband of privaat
Financiën, salarisadministratie en verzekeringen	Control in de eigen organisatie.	Privaat
Ingenieursbureau		Samenwerking bij gemeente



# 6 'Zelf doen'

en de organisatie Ommen

In dit hoofdstuk werken we de kernorganisatie van de Gemeente Ommen uit. Eerst komen we tot een hoofdordening van werk, als eerste houvast. Vervolgens verwoorden we de wenselijke besturingsfilosofie in hoofdlijnen, om gevoel en kleur te geven aan hoe het eraan toe zal gaan in deze organisatie. Om tot slot toe te kunnen werken naar functietypen en soorten medewerkers die de Ommer organisatie nodig heeft.

Uiteraard zijn er nog vele stappen en verfijningen te zetten in het ontwerp, maar voor deze houtskoolschets, in het licht van de ontvlechting uit de BOH in deze fase, is dit het eerste beeld.

## 6.1. Hoofdordening, werken in clusters

Een eerste hoofdordening wordt gemaakt om herkenbaarheid te creëren bij de start en een vervolgon ontwerp mogelijk te maken. De belangrijkste uitgangspunten die zijn gehanteerd zijn:

- Goede stuurbaarheid op de uitbestede werkzaamheden
- De kleine schaal van de organisatie
- Het gaan werken met supergeneralisten
- Een platte organisatie
- Scheiden van dienstverlening naar buiten en interne bedrijfsvoering

De volgende hoofdordening (in zogenoemde 'clusters') kan dan een heel logische zijn als eerste aanknopingspunt:

- Cluster Concern en Ondersteuning
- Cluster Regie en Coördinatie
- Cluster Beleid en Ontwikkeling
- Management en sturing

Uiteraard zal in de verdere verfijning van dit ontwerp gekeken worden of deze ordening nog aanpassing verdient.

Hierna staan we stil bij waar de clusters voor staan en hoe Management en sturing is ingericht.

### 6.1.1. Cluster concern en ondersteuning

Dit cluster richt zich met name op (bestuurlijke) ondersteuning en organisatie overstijgende werkzaamheden. Medewerkers hebben voornamelijk een ondersteunende of beheerders rol. Maar binnen dit cluster is er ook sprake van adviestaken. De workload van dit cluster vereist een omvang van ca. 13 fte. Concrete werkzaamheden die hieronder vallen zijn:

- (Bestuurs)secretariaat
- Algemene administratieve / kantoor / beheer ondersteuning
- Concern control
- Communicatie
- HRM

### 6.1.2. Cluster regie en coördinatie

Dit cluster richt zich met name op het adequaat doen verlopen van de werkzaamheden die door derden worden uitgevoerd (sturing op uitbesteed werk en samenwerken). Medewerkers in dit cluster fungeren als een spin in het web en zorgen vanuit een mix van vakinhoudelijke kennis en 'inkoop-' en beheervaardigheden voor goed opdrachtgeverschap. Dit kan ook beleidsmatige ondersteuning zijn en bijvoorbeeld het inrichten van (werk)processen.

Onderlinge vervangbaarheid in een mix met inhoudelijke kennis is een must.

De medewerkers zijn de contactpersoon in en vanuit de gemeente voor de uitbestede taakvelden en moeten in voorkomende gevallen of binnen een specifieke taakveld deze werkzaamheden zelf (kunnen) uitvoeren (hands on).

Medewerkers hebben beperkt een beheersfunctie. Ze hebben merendeels een regisserende en adviserende functie.

De workload van dit cluster bedraagt ca. 15,5 fte. Concrete werkzaamheden zijn regie, aansturing en organiseren van aan derden uitbestede taken / samenwerkingen aangaande:

- Omgevingsproducten
- Handhaving en ruimtelijke ordening in samenhang met uitvoering evenementen en AOV.
- Sociaal domein inkomstenverstrekkingen
- Financiën (ook inhoudelijk)
- ICT
- Publiekzaken
- Beheer openbaar gebied en infrastructuur
- Beheer gebouwen en eigendommen
- Sport en sportvoorzieningen

### 6.1.3. Cluster beleid en ontwikkeling

Dit cluster richt zich met name op de (strategische) beleidsadvisering voor die opgaven die een hoge prioriteit hebben in Ommen. Hierbij maken zij gebruik van specialistische kennis vanuit een flexibele schil, maar ook en vooral zijn deze medewerkers in gesprek met de samenleving.

Ook deze medewerkers werken vooral vanuit competenties en vaardigheden die behoren bij beleidsontwikkeling en samenwerken.

Medewerkers binnen dit cluster hebben met name een strategisch beleidsmatig niveau of een breed inzetbaar adviesniveau. De workload van dit cluster bedraagt ca. 12 fte.

Qua werkzaamheden moet worden gedacht aan ontwikkeling ten aanzien van:

- Economie algemeen
- Recreatie en toerisme
- Agrofood en natuur
- Sociaal beleid
- Participatie van de samenleving, co-creatie met het maatschappelijk veld

## 6.1.4. Management en sturing

Vanuit de filosofie van een platte organisatie is er een beperkte management functie voor de coördinatie van het werk in de drie clusters.

Primair is dit de gemeentesecretaris met daarnaast een drietal medewerkers, per cluster één, die binnen de cluster fungeren als aanspreekpunt (spilfunctie), danwel fungeren als primus inter pares. Deze activiteit wordt gecombineerd met reguliere werkzaamheden met een wat meer specialistisch karakter binnen de clusters.

De workload bedraagt ca. 4 fte. (bovenop de eerder genoemd fte's in de clusters).

## 6.2. Besturingsfilosofie Ommer organisatie

Een besturingsfilosofie geeft een leidraad voor de interne manier van werken, omgang met elkaar en de type mensen en functies die dat vraagt. In een paar kernachtige uitspraken wordt hier alvast een eerste invulling aan gegeven.

### **Wendbaar met eenvoud**

Uitgangspunt van de kernorganisatie is een platte wendbare structuur en een generalistische aanpak. Want die past bij de schaal en de opgaven die in Ommen liggen. Medewerkers beschikken over de vereiste competenties voor het uitvoeren van hun werk. Het beeld van medewerkers als 'supergeneralisten' gaat hieraan bijdragen.

### **Flexibel door te werken met rollen**

Medewerkers voeren het werk uit in de vorm van 'rollen' die ze tijdelijk aannemen. Medewerkers kunnen meerdere rollen hebben. Want dat is nodig. Lang niet alle werkzaamheden zullen optellen tot een volle fte aan werk.

De traditionele functiebeschrijvingen, gericht op specifieke taakvelden wordt hiermee losgelaten. Rollen en taken kunnen eenvoudig wijzigen. Dit wordt geregeld in individuele werkplannen die periodiek worden bijgesteld.

Medewerkers kiezen periodiek gezamenlijk en in overleg hun takenpakket en committeren zich daaraan.

Natuurlijk zal er een bepaalde ordening zijn. Dat draagt bij aan slagvaardig doelen realiseren en werk uitvoeren. Deze ordening zal echter zo natuurlijk mogelijk moeten zijn. Dit vraagt een ontwikkeling die meerdere jaren duurt.

Voor de herkenbaarheid is voor een deel dan ook de traditionele, meer taakveld-georiënteerde hoofdordening aangehouden. Het werken met rollen zal daarbinnen plaats vinden.

### **Ontwikkelen, mentorschap en coaching**

Ommen is een gemeente waar je als medewerker terecht kunt om in de breedte te leren en jezelf te ontwikkelen.

Er is een grote regelruimte om het eigen werk vorm te geven, samen, met elkaar. Het werken met rollen geeft de gelegenheid werk te doen dat bij je past en daarin stappen te zetten en nieuwe zaken op te pakken.

Daarnaast is Ommen de plek voor vernieuwende experimenten, een proeftuin voor innovatieve ideeën. Dat vraagt een vergrote vorm van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

Op deze wijze wil de gemeente Ommen ook een kweekvijver worden voor jong talent dat in een dynamische omgeving, met goede ondersteuning zich kan ontwikkelen via uitdagend werk.

## 6.3. De mensen van de organisatie Gemeente Ommen

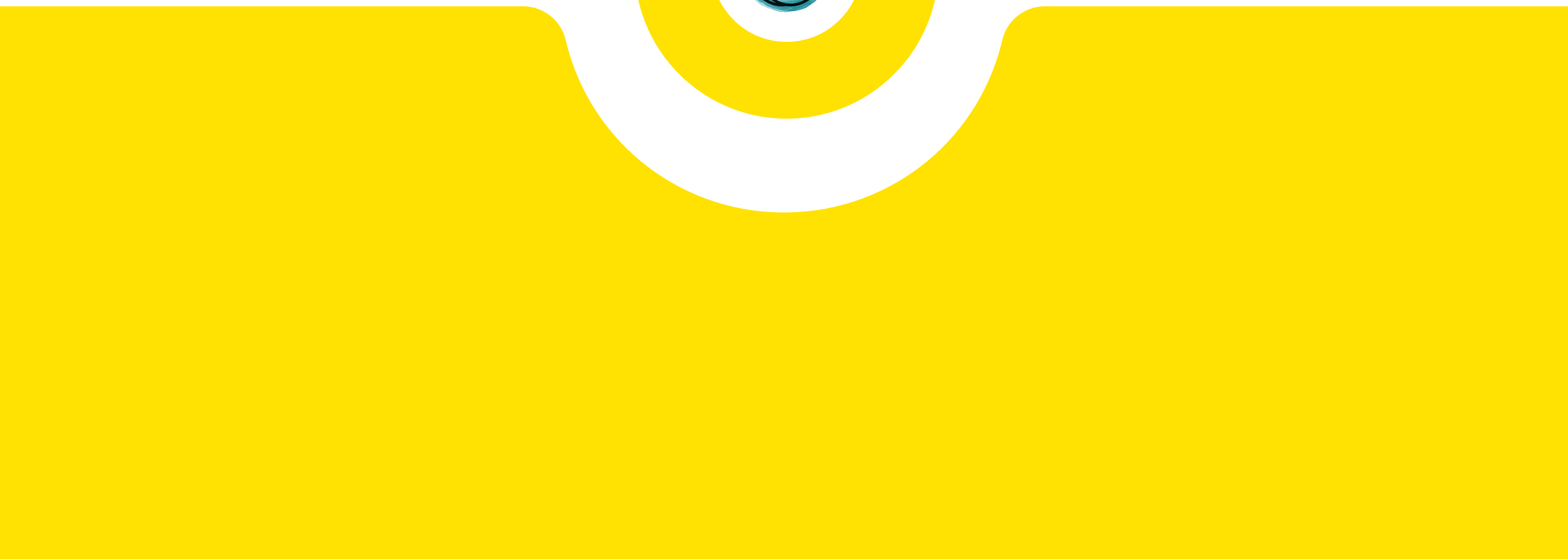
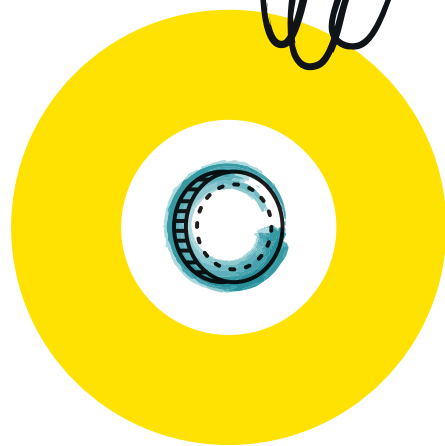
De besturingsfilosofie met de platte en kleine ambtelijke organisatie vraagt mensen met passie voor hun werk, het openbaar bestuur en om een grote mate van samenwerking. Zowel in- als extern. Het vraagt om mensen die gewoon de handen uit de mouwen steken om het werk te realiseren.

Kortom niet vakkennis staat voorop, maar vooral de competenties en de wens om te ontwikkelen. Plus een bereidheid om je in te zetten voor het team.

We gaan dan ook uit van een bijna functieloze organisatie waar in principe maar vier rompfuncties te onderscheiden zijn. Het feitelijke werk en hoe dit gerealiseerd wordt in samenwerking, zal uitgewerkt worden in de 'rollen'.



	<b>Rompfunctie</b>	<b>Globale functieinhoud</b>	<b>Formatie-indicatie (FTE)</b>
<b>A</b>	Strategisch / beleids adviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vormgeven aan de (strategische) ruimtelijke, economische en maatschappelijke ontwikkeling van de gemeente</li> <li>• Ontwikkelen van (lange termijn)visie, die voorwaardenscheppend en richtinggevend is</li> <li>• Ontwikkelen van een geïntegreerd meerjarenperspectief</li> </ul>	11
<b>B</b>	Regisseur/Adviseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen en uitvoeren van beleid ter bevordering van het algemeen functioneren van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.</li> <li>• Doorvertalen van landelijke regelgeving naar lokale uitvoering</li> <li>• Beheer en onderhoud van een kwalitatief hoogwaardig niveau</li> <li>• Vertrouwen verwerven van de samenleving, signalen uit de samenleving oppikken en vertalen.</li> <li>• Opdrachtgeverrol krijgen en waarmaken</li> </ul>	16
<b>C</b>	Beheerder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen en een impuls geven aan kwaliteit van instrumenten</li> <li>• Mede uitvoeren van wet en regelgeving</li> <li>• Deels werkzaamheden van repeterende aard binnen beperkte tijdsgrenzen, deels ook werkzaamheden van beleidsmatige aard op (middel)lange termijn</li> </ul>	6
<b>D</b>	Ondersteuner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuele en collectieve interne dienstverlening en ondersteuning</li> <li>• Als opdrachtnemer activiteiten uitvoeren</li> <li>• Beheer en onderhoud binnen kaders Dienstverlener binnen de afdeling/gemeente zijn</li> </ul>	8
<b>E</b>	Management / gemeentesecretaris		4
	<b>Totaal</b>		<b>45</b>



# 7 Financiële haalbaarheid

## Capaciteitskosten

Het is voor Ommen van cruciaal belang om in het proces van ontvlechting uit de BOH en het parallel daaraan opbouwen van een nieuwe organisatie, voortdurend de financiële haalbaarheid van de nu voorliggende plannen en ideeën te blijven toetsen. Als vorm van geweten voor de toekomst.

Uitgangspunt voor het beeld nu is een herschikking van de beschikbare middelen voor personeel voor de BOH in de huidige setting. Hierbij is geen rekening gehouden met startup kosten voor de nieuwe Gemeente Ommen en marktontwikkelingen.

	Deel Ommen		Bron
	Incidenteel	Structureel	
<b>Bijdrage gemeenten 2018</b>	€ 474.000	€ 10.207.343	Conform primitieve begroting 2018 BOH; vastgesteld 29-6-2017
<b>Specificatie:</b>			
• Loonsom		€8.979.685	
• Inhuur	€377.000	€813.658	
• Uitzetting van begroting	€97.000	€414.000	Conform berap en primitieve begroting 2018 (gemeente)
<b>Totale capaciteitskosten 2018 (I+S)</b>			<b>€ 10.681.343</b>

Om houvast te hebben, wordt uitgegaan van een herverdeling van deze personele middelen op basis van de inrichting en verdeling van taken volgens de houtskoolschets. Uitgaande van eerst eens ca. € 10,6 miljoen aan structurele loonkosten, komt uit dit schetsontwerp via de verdeelde taken en bijbehorende ramingen van fte per functiesoort, de volgende globale verdeling van middelen naar voren over de 3 onderdelen:

### **Kernorganisatie Ommen ('zelf doen')**

De kernorganisatie Ommen bestaat uit ca. 45 fte. Dit betreft met name de zwaardere functies. Gerekend wordt met benodigde capaciteitskosten van ca. 4,1 miljoen euro.

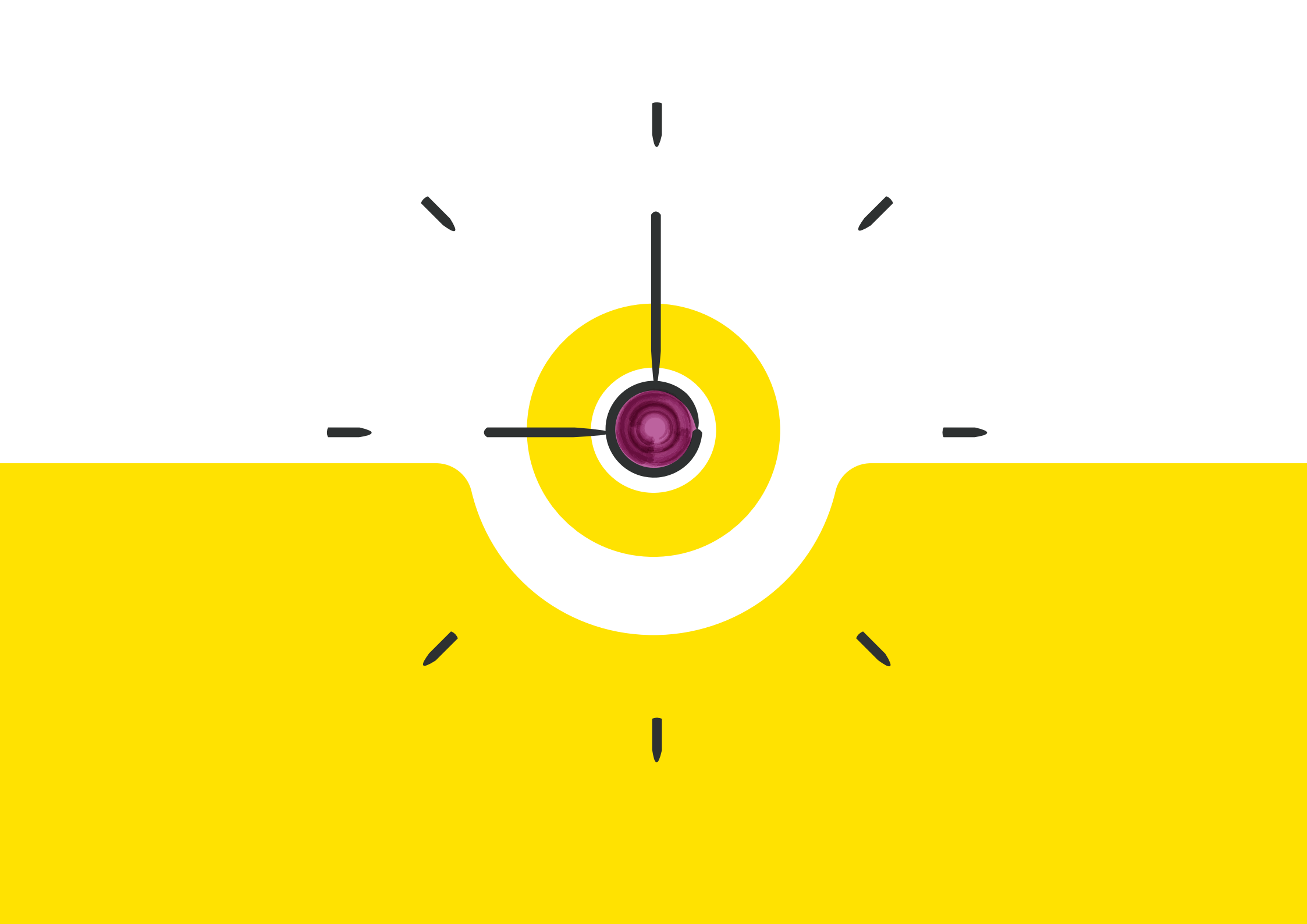
### **Uit te besteden werkzaamheden**

De uit te besteden werkzaamheden bestaan voor een groot deel uit lager ingeschaald werk. Rekening moet gehouden worden met een beschikbaar te stellen bedrag aan loonkosten van ca. 3,5 miljoen euro.

Opgemerkt wordt dat het hier dus alleen om een raming gaat van de loonkosten. Optioneel zal rekening moeten worden gehouden met overige kosten zoals kapitaalskosten en materiele kosten.

### **Samenwerking met anderen**

Deze post is moeilijk te ramen. Enerzijds zijn hier relatief hoge kosten aan verbonden (hogere uurtarieven in de markt), anderzijds kan hier efficiënter mee worden omgegaan, omdat alleen de daadwerkelijke uren worden betaald. Dit zullen ook vaak middelen zijn die in projecten worden ingezet. Hier is in eerste instantie een bedrag voor geraamd van ca. 3 miljoen euro.



# 8 De planning

van 'Het Vervolg'

In de achterliggende houtskoolschets is een beeld opgenomen van hoe de Gemeente Ommen haar eigen toekomst ziet als organisatie, na de samenwerkingsperiode in de BOH.

De gemeente Ommen is ervan overtuigd dat de schets bijdraagt aan een vlotte ontvlechting, enerzijds door duidelijkheid te verschaffen over wat ze zelf wil, anderzijds omdat het concrete ingrediënten verschaft voor de ontvlechting met de Gemeente Hardenberg.



Hoewel de gemeente Hardenberg de partij is die heeft besloten tot uittreding lijkt het in het belang van alle partijen en niet in het minst van de BOH, dat Hardenberg haar nieuwe organisatie nauw verbindt met de bestaande BOH.

Hiermee ontstaat een minimale discussie over frictiekosten voor Ommen en het eindigen in een juridisch spoor.

Op 8 maart heeft de gemeente Ommen al een richtinggevend voorstel aangeboden aan de burgemeester van Hardenberg en de bestuurlijk verbinder in dit traject, de heer G. Jansen.

Vooruitlopend op het vervolg ziet de Gemeente Ommen het volgende vervolgproces voor zich:  
Ommen ziet een sterke samenhang tussen twee deelprocessen vanuit Ommer perspectief:

- Het **ontwerpproces** om te komen tot een nieuwe, werkende organisatie Gemeente Ommen
- Het **ontvlechtingproces**, om te komen tot een goede scheiding van Ommen en Hardenberg uit de BOH.

	<p>Proces 1: Nieuwe organisatie Gemeente Ommen</p>	<p>Proces 2: Ontvlechting BOH</p>	
<b>Fase</b>	<b>VO - Voorlopig Ontwerp</b>	<b>Onderhandelen</b>	
<b>april / mei / juni 2018</b>	<p><b>Stappen fase VO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen organisatie ('zelf doen') verder uitwerken: functieboek concreet maken en waarderen.</li> <li>• DVO's in concept opstellen voor uit te besteden werkzaamheden, partijen hiervoor benaderen, gesprekken voeren.</li> <li>• Verkennen en benaderen partijen om taken uit 'samenwerken' te gaan organiseren.</li> <li>• Organisatieberekening FTE en EUR verfijnen obv detailinformatie, ook uit BOH.</li> <li>• Eerste groep kwartiermakers geworven en aan de slag met de bouw van Ommer organisatie.</li> <li>• Voorlopige begroting 2019 met doorkijk jaren erna.</li> </ul>	<p><b>Stappen fase Onderhandelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houtskoolschetsen HB en Ommen over elkaar leggen: gericht op oplossen vanuit belangen.</li> <li>• Overeenstemming over inhoud en wijze van samenwerking in gemeentelijke taken na ontvlechting.</li> <li>• Boedelverdeling, FTE / EUR / etc. op hoofdlijnen akkoord (een 90% versie).</li> <li>• Overeenstemming over principes over werving en selectie HB en OM uit BOH en daarbuiten.</li> <li>• Gezamenlijke Ontvlechtigingsplanning in de tijd gemaakt en akkoord.</li> <li>• Communicatie naar betrokkenen gedaan.</li> </ul>	
<b>Tollgate 1 - 30 juni</b>	<p><b>Voorlopig Ontwerp Gemeente Ommen klaar. Vacatures Ommen duidelijk, benoemd en opgesteld. Eerste groep bouwers kunnen aan de slag.</b></p>	<p><b>Onderhandelingsakkoord bereikt inclusief intentieverklaring samenwerking na ontvlechting. Gebaseerd op voldoende gediende eigen en gezamenlijke belangen.</b></p>	

---

## Wijze van organisatie ontvlechting

### **Ambtelijk Onderhandelingsteam**

Delegatie uit HB en OM met gezamenlijke opdracht van bestuurders HB/OM. (Belangrijkste energie: eruit komen.)

## Belangrijkste blokkades en risico's ontvlechting. Nog formuleren: maatregelen hierop

- Eigen sentiment en overtuigingen belangrijker dan gezamenlijke opgave: ontvlechten uit BOH.
- Nieuwe bestuurders na verkiezingen kiezen voor geheel nieuwe aanvliegeroute.
- Werkelijke belangen partijen onvoldoende helder.
- Geen inhoudelijke overeenstemming mogelijk tussen HB en OM over uit elkaar gaan.
- (Financiële) onhaalbaarheid van 1 of 2 partijen.



	<p>Proces 1: Nieuwe organisatie Gemeente Ommen</p>	<p>Proces 2: Ontvlechting BOH</p>	
<b>Fase</b>	<b>DO - Definitief Ontwerp</b>	<b>Vorbereiden ontvlechten</b>	
<b>juli / aug / sep 2018</b>	<p><b>Stappen fase DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacatures grotendeels vervullen.</li> <li>• Concept overeenstemming over DVO's partijen over taken 'Uitbesteden'.</li> <li>• Concept overeenstemming met partijen over taken 'Samenwerken'.</li> <li>• Interne gedetailleerde taakverdeling, wijze van samenwerking en overlegstructuur werkendewijs ontworpen.</li> <li>• Per taakveld duidelijk of hoe en wanneer overhevelen vanuit BOH naar Ommen.</li> <li>• Gedetailleerde begroting Gemeente Ommen 2019, inclusief (grovere) meerjarenbegroting 2020-2021.</li> <li>• Gedetailleerde ambtelijke en bestuurlijke planning 2019. P&amp;C cyclus, informatie, stukken</li> </ul>	<p><b>Stappen fase Vorbereiden ontvlechten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontvlechttingsplanning uitvoeren conform</li> <li>• Werven en selecteren personeel voor OM en HB</li> <li>• Per taakveld ontvlechttingsroute in detail gemaakt: mensen, middelen, informatie, overdracht, verrekeningen.</li> <li>• De Ontvlechttingsrekening HB/OM detailleren, opstellen en definitief maken. Akkoord hierover.</li> <li>• Communiceren personeel en anderen.</li> </ul>	
<b>Tollgate 2</b>	<p><b>Definitief Ontwerp Gemeente Ommen klaar. Met beoogde partijen voor 'samenwerken' en 'uitbesteden' is een conceptovereenkomst bereikt. Bemensing Gemeente Ommen duidelijk.</b></p>	<p><b>Onderhandelingsafrekening 99% klaar: FTE, bemensing, EUR, activa/passiva etc.</b></p>	

---

## Wijze van organisatie ontvlechting

---

### **Ambtelijk Onderhandelingsteam**

Ambtelijk Ontvlechtingsteam: delegatie uit HB en OM met gezamenlijke opdracht. (belangrijkste energie: doen)

## Belangrijkste blokkades en risico's ontvlechting. Nog formuleren: maatregelen hierop

---

- Vacatures raken onvoldoende (snel) vervuld. Resteert teveel FTE capaciteit.
- Financiële onhaalbaarheid van 1 of 2 partijen.
- Going concern BOH raakt overbelast door de extra vraag vanuit de ontvlechting.
- Uitval personeel door te grote druk, werkelijk en/of ervaren bij individuen.
- Te zijner tijd aanvullen.



	<p>Proces 1: Nieuwe organisatie Gemeente Ommen</p>	<p>Proces 2: Ontvlechting BOH</p>	
<b>Fase</b>	<b>Realisatie Bouw</b>	<b>Ontvlechting</b>	
<b>okt / nov / dec 2018</b>	<p><b>Stappen fase Realisatie Bouw</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacatures geheel vervuld</li> <li>• DVO's gesloten met partijen</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomsten met partijen gerealiseerd.</li> <li>• Overgehevelde taken geleidelijk gaan uitvoeren.</li> </ul>	<p><b>Stappen fase Ontvlechten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontvlechttingsplanning uitvoeren conform</li> <li>• Overhevelen taken en wat nodig is conform deelplanning taakveld.</li> </ul>	
<b>Tollgate 3</b>	<p><b>Definitief Ontwerp Gemeente Ommen klaar. Partijen uitbesteden en samenwerken concept overeenstemming. Bemensing Gemeente Ommen duidelijk.</b></p>	<p><b>Onderhandelingsafrekening 99% klaar: FTE, bemensing, EUR, activa/passiva etc.</b></p>	
<b>2019</b>	<b>Live zijn, bewust afhechten</b>		

---

## Wijze van organisatie ontvlechting

### **Ambtelijk Onderhandelingsteam**

Delegatie uit HB en OM met gezamenlijke opdracht. (belangrijkste energie: toewerken naar)

## Belangrijkste blokkades en risico's ontvlechting. Nog formuleren: maatregelen hierop

- The devil is in the detail: tijd te kort
- Te zijner tijd aanvullen.

