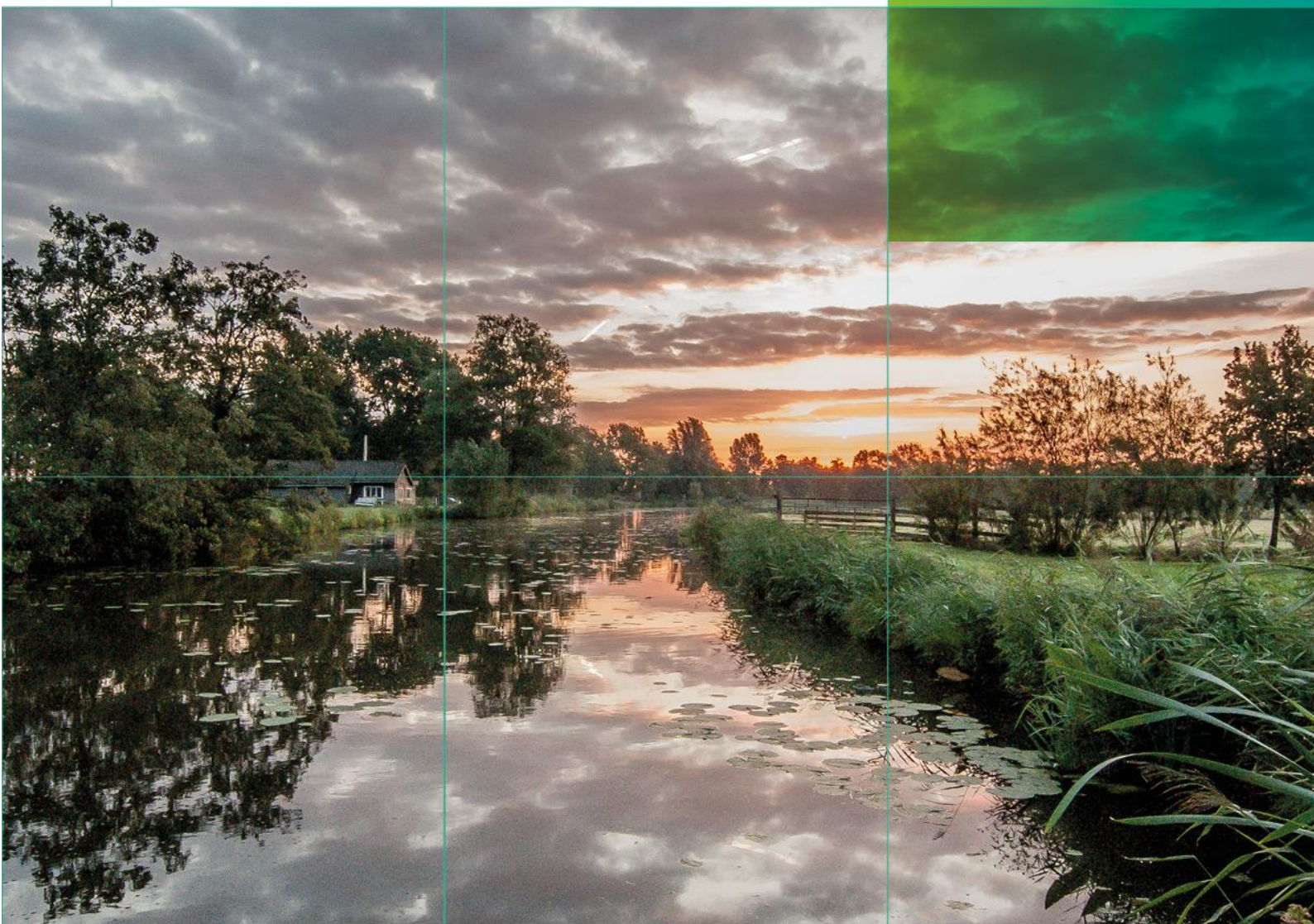


Verbeterplan n.a.v. visitatierapport

Datum: 18 januari 2024
Opsteller: Dhr. J. Devilee



Inhoud

Aanleiding	3
Werkwijze inzake verbeterplan.....	3
Aandachtsgebieden	4
1. Kwaliteitsankers wet- en regelgeving.....	4
2. Ontwikkelkracht en innovatieruimte.....	6
3. Ketensamenwerking en Strafrecht	9
4. Onafhankelijkheid	10
5. Prioritering en Uitvoeringsprogramma's	12
6. Governance	12

Aanleiding

Als onderdeel van het Interbestuurlijk programma (IBP) heeft Omgevingsdienst NL (ODNL) het initiatief genomen om een methodiek voor visitatie van omgevingsdiensten op te zetten. De programmadoelen met milieutoezicht. Het doel van de visitaties is om volgens een landelijk dekkende aanpak te komen tot een continue verbetering van de uitvoering van de VTH-taken, het verhogen van bestuurlijke betrokkenheid bij omgevingsdiensten en het leveren van input voor het jaarlijkse rapport "Staat van de omgevingsdiensten". De omgevingsdiensten nemen zelf de verantwoordelijkheid om de kwaliteit waar nodig te verbeteren. De visitatie heeft bij de FUMO plaats gevonden op 25 en 26 april 2023. Alle omgevingsdiensten worden in 2023 en 2024 gevisiteerd. De afspraak is dat het definitieve rapport d.d. 11 april 2024 wordt aangeboden aan het DB en het AB inclusief een verbeterplan.

Werkwijze inzake verbeterplan

Dit verbeterplan is opgesteld conform de indeling van de aandachtspunten aangegeven in het visitatierapport. Per onderdeel wordt de stand van zaken aangegeven met daarbij vermeld de verbeteractie en het te bereiken doel.

In een later stadium volgt hoe de FUMO dit gaat bereiken en dit gaat organiseren incl. planning en financiën.

Het schuin gedrukte is de constatering uit het visitatierapport en het daarop volgende de manier van aanpak.

Aandachtsgebieden

1. Kwaliteitsankers wet- en regelgeving.

1.1 Kwaliteitsankers 2.2 of opvolgers.

- *Aan een aantal van de kwaliteitscriteria voldoet de FUMO niet. Dit heeft te maken met het feit dat een deel van de taken nog door gemeenten wordt uitgevoerd. Voor de onderdelen die verbetering behoeven is nog geen oplossing voorgesteld.*
- *In Q2 en Q3 2024 wordt inzichtelijk gemaakt wat de stand van zaken is ten aanzien van de kwaliteitscriteria en de wijze waarop de beoordeling in deze tot stand is gekomen. De indruk is dat deze te vrijblijvend en te ruim is gedefinieerd. Daar waar nodig wordt deze concreter gedefinieerd zodat er een beter toetsingskader is. Waar niet aan de criteria wordt voldaan zal een voorstel komen hoe er wel aan kan worden voldaan.*
- *In de rapportages is tot op detailniveau veel inzicht in met name financiële aspecten, het ontbreekt daarbij nog aan kwaliteitsparameters. De FUMO herkent zelf dit aandachtspunt.*
- *In de huidige situatie is er vooral sprake van Kritieke Proces Indicatoren (KPI) op financiële en kwantitatieve uitkomsten. Het doel is om ook KPI's te hanteren op kwalitatieve uitkomsten, daarmee doelend op het effect wat wij als FUMO met onze werkzaamheden bereiken ten aanzien van onze leefomgeving.*
- *De medewerkers geven aan dat het volgen van eenduidige werkprocessen lastig is omdat het ontbreekt aan voldoende vastgelegde procedures en kaders. De terugkoppeling vanuit het MT naar medewerkers over uitgevoerd werk is ad hoc en er wordt weinig sturing gegeven.*
- *De werkprocessen zijn herschreven conform de omgevingswet en met behulp van medewerkers opgesteld. In 2023 is hier veel tijd aan besteed. Er volgen nog instructies, de trainingen hiervoor zijn gepland in Q4 2023 en Q1 2024. Er vindt wekelijks een terugkoppeling van het MT plaats via intranet en mondeling richting de afdelingen. Momenteel vindt er een vaststelling van de besturingsfilosofie van de FUMO plaats met daarbij vaststelling het kader van leiderschap waarbij sturing een onderdeel is. Waar nodig vindt training plaats in Q1 en Q2 2024.*

1.2 Regionale risicoanalyse

- *Risicoanalyse en uitvoeringsniveaus fungeren in de praktijk echter niet als bepalend voor de VTH-taakuitvoering; in de praktijk is de DVO per gemeente meer bepalend.*
- *De begroting, het VTH-beleid en het VTH-uitvoeringsprogramma zijn de basis voor de uitvoering van de VTH taken. In Q2 2024 volgt er een voorstel richting de deelnemers om de DVO's af te schaffen.*
- *Mede door diversiteit in de mandatering is er onvoldoende informatie over de regionale uitvoering van VTH-taken.*
- *De mandatering van de basistaken is nu uniform, voor de plustaken is dit divers. Vanaf 1 oktober 2022 heeft de FUMO een uniform mandaat op de basistaken van alle Friese gemeenten. Dat zorgt voor gelijke behandeling in Fryslân. Het kunnen monitoren van de effectiviteit van het VTH-beleid vraagt om een VTH-beleid dat is gericht op effecten in plaats van aantallen. Deze aanpassing van het VTH-beleid is een apart traject en valt niet onder dit verbeterplan.*

1.3 Uniform Regionaal VTH beleidskader

- *Bij de Regionale risicoanalyse geldt ten aanzien van het Uniform VTH-beleidskader, dat dit in de praktijk slechts een beperkte rol speelt, omdat deelnemers hun DVO laten prevaleren.*
- Zie toelichting onder 1.2

1.4 Landelijke Handhavingsstrategie LHS

- *Niet alle deelnemers hebben zich geconformeerd aan de gemaakte afspraken, het VTH-beleidskader verwijst wel naar de LHS, maar er zijn door een aantal deelnemers annotaties gemaakt en enkelen hebben een eigen handhavingsbeleid opgesteld. Gemeenten voeren een aantal taken zelf uit in plaats van deze over te dragen aan de FUMO en passen daar graag hun eigen werkwijze op toe. Dit is van invloed op de taakuitvoering van de FUMO*
- Er is een BOA structuur gekozen in Fryslân die het geschrevene met zich meebrengt. Dit is reeds een jarenlange discussie. Deze structuur is aan evaluatie onderhevig. Intern bij de FUMO zijn opleidingen LHSO verzorgd om de toepassing bij toezichthouders te vergroten.

1.5 BBT en LRSO

- *De Landelijke Redactie Standaardteksten Omgevingsvergunningen (LRSO) is de basis van de verleende vergunningen. Deze worden waar nodig aangevuld met eigen voorschriften en teksten. Wel heeft de FUMO op een aantal onderwerpen zelf teksten gemaakt en die weer richting de LRSO-werkgroep gestuurd. De medewerkers missen duidelijke kaders voor hun werk; het ontbreekt aan borging van de toepassing van Best Beschikbare Technieken (BBT).*
- We gaan beginnen met inventariseren aan welke kaders en/of kennis het ontbreekt bij de BBT, daarin ook de eventuele wijzigingen door die Omgevingswet optreden. Op basis van de uitkomsten gaan we concrete acties opzetten waarmee het gebrek aan kaders danwel kennis wordt opgelost.

1.6 Actualisatieprogramma vergunningen bedrijven

- *Op dit moment is er nog geen actualisatieprogramma.*
- Het actualiseren van vergunningen is onder de Omgevingswet een belangrijke basistaak die door de FUMO wordt uitgevoerd. Op basis van het plan van aanpak Actualisaties, dat in afstemming met deelnemers wordt opgesteld, worden de actualisaties van vergunningen uitgevoerd. De aard en omvang van deze werkzaamheden volgen uit het plan aanpak. Hierbij zal ook worden beoordeeld op welke wijze het doorlichten en actualiseren zo efficiënt mogelijk kan plaatsvinden. Door de inwerkingtreding van de Omgevingswet is de Omgevingsvergunning beperkte milieutoets (OBM) komen te vervallen. Een deel van deze OBM-bedrijven zijn nu vergunningplichtig geworden. Werkende weg, door het uitvoeren van reguliere controles of aangevraagde wijzigingen in de vergunnings situatie van bedrijven, achterhalen we om hoeveel bedrijven het exact gaat. Het zal niet voorkomen dat bedrijven ten gevolge van de Omgevingswet niet meer vergunningplichtig zijn.

1.7 Basistakenpakket

- *In de visitatie is naar voren gekomen dat er een verschil van perceptie tussen het MT en de medewerkers is over de vraag of het basistakenpakket (BTP) door alle deelnemers volledig is ingebracht. Dit is wel nodig om aan de kwaliteitscriteria te kunnen voldoen en een uniforme werkmethode voor de werknemers te creëren. Met enkele gemeenten is het anno 2023 nog niet gelukt de opvattingen over wat wel en wat niet onder het BTP valt op een lijn te krijgen. Dit hindert de FUMO in de taakuitvoering.*
- De FUMO heeft geen controlemiddel of het volledige BTP nu wel of niet is overgedragen. Wij gaan er vanuit dat dit door de deelnemers op een juiste wijze plaats vindt. De provincie zou hier doormiddel van Interbestuurlijk Toezicht (IBT) controle op moeten uitoefenen.

2. Ontwikkelkracht en innovatieruimte

2.1 Ontwikkelkracht en innovatieruimte

- *Er staan diverse onderwerpen zoals over de missie en visie, FUMO 2.0, ambities zaaksysteem. En dat hierover het gesprek moet worden aangegaan over de afdeling- en organisatiegrenzen heen.*
- Dit verbeterpunt zal worden besproken in het DB in Q2 2024.

2.2 Financiële middelen voor ontwikkeling en innovatie

- *Er ligt een grote opgave in de komst van de Omgevingswet en de forse groei in het aantal bedrijven waar basistaken voor uitgevoerd moeten gaan worden. Ook ten aanzien van ICT en financiën ligt hier een uitdaging.*
- In een complexe en dynamische omgeving ontwikkelt de FUMO zich naar een uitvoeringsorganisatie die handelt op basis van gedegen vakkennis. Waarbij informatie-uitwisseling tussen partners in het VTH-werkveld steeds crucialer wordt om de wettelijke taken en de dienstverleningsrelatie tussen de deelnemers en de FUMO effectief in te kunnen vullen. Om dit te bereiken is het nodig om in de komende jaren te investeren in de procesmatige inrichting van de ketenrelatie (deelnemers – FUMO – Omgevingsdiensten) over alle organisaties heen. Daarvoor is een effectieve informatie inrichting en informatievoorziening onontbeerlijk als basis om op door te kunnen ontwikkelen naar de toekomst. Om dit te realiseren worden voor de periode 2024–2028 de volgende ontwikkelingsporen voorgesteld in de recent vormgegeven Informatie-visie:
 1. **Doelgerichte & Doelmatige dienstverlening:** Ontwikkeling en implementatie van een sturingsinstrument dat niet alleen de inzet van capaciteit en middelen monitort, maar ook het maatschappelijk effect en de beleidsambities van de deelnemers meet.
 2. **Majeure veranderingopgave in samenhang:** Om grip te krijgen op alle opgaven in het I-domein van de GR-FUMO wordt het principe van projectportfolio management toegepast.
 3. **Effectieve ketenrelatie GR-FUMO:** Optimaliseren van de informatie-uitwisseling tussen de deelnemers en de FUMO, digitalisering van de informatiestromen en wijziging van inrichtingskeuzes.
 4. **Data gestuurd werken:** Ontwikkelen van een kader waarbinnen informatiegestuurd werken in de keten kan worden gefaciliteerd.
 5. **Toekomstgericht I&A-organisatie:** De inrichting van de I&A-organisatie om zodoende 'fit' te zijn voor de ondersteuning van de informatievoorziening van de FUMO in de toekomst.

- *Het realiseren van de wens om de FUMO tot een kenniscentrum te ontwikkelen gaat naar verwachting veel tijd en financiële middelen kosten. Het is nu nog onduidelijk waar de ruimte voor deze ontwikkelingen vandaan moet komen.*
- Als onderdeel van het IBP worden Omgevingsdiensten getoetst op robuustheidscriteria. Recent hebben wij deze toetst gedaan en hieruit komen aanbevelingen voor verbetering en versterking voort. Ook hierin is een Kritieke proces indicator (KPI) onderwerp van bespreking met het bestuur van de GR voor ontwikkeling en innovatie in de FUMO begroting.

2.3 Investeren in informatiemanagement en digitalisering

- *Gebrek aan visie inzake databeheer, functie informatiemanager onvoldoende belegd, beperkte datakwaliteit, FUMO is afhankelijk van opdrachtgevers qua ict netwerk en financiële inrichting, deze afhankelijkheid belemmert efficiënte taakuitvoering, dossiers lastig te vinden en niet op orde. Beperkte middelen beschikbaar voor informatiebeheer. Daardoor vertraging in ontwikkelingen. LEEF is nog te onbekend bij de medewerkers qua functionaliteit.*
- De FUMO heeft een Informatievisie (I-visie) op laten stellen met een tweeledig doel:
 1. Enerzijds om inzichtelijk te maken welke informatievoorzieningsvraagstukken er voor nu en in de toekomst (2024 – 2028) relevant zijn voor de deelnemers en de FUMO en welke veranderopgaven daar bij horen.
 2. Anderzijds om daarmee een (bestuurlijk en ambtelijk) toetsingskader te hebben voor investeringen in de informatievoorziening van de GR-FUMO in de komende jaren.

In deze informatie-visie worden 5 ontwikkelsporen (zie hiervoor) benoemd die in samenspraak met de GR deelnemers worden uitgewerkt.

Voor de vindbaarheid van dossiers is de zogenoemde Portal functionaliteit ingericht.

Afspraken zijn aanwezig en opnieuw onder de aandacht gebracht om de werking van de Portal en de kwaliteit van dossiers te optimaliseren. Controle hierop is ingericht als onderdeel van de overdracht tussen deelnemers en FUMO.

Voor het werken met Leef als bedrijfsapplicatie wordt een nieuw ingericht continu instructieprogramma gehanteerd, waardoor bekendheid met de applicatie en procedures bij medewerkers blijvend onder de aandacht worden gebracht en geïnstrueerd. Dit instructieprogramma wordt voor zowel nieuwe medewerkers als al aanwezige medewerkers ingezet. Een verkenning op samenwerking is onder regievoering van een gerenommeerd extern onderzoeksbureau opgestart samen met de beide Noordelijke OD's ODG en RUDD. Het onderzoek brengt in kaart welke onderwerpen op bedrijfsvoering, zoals ICT, de potentie hebben om in de toekomst in samenwerking te doen of in combinatie(s) samen op trekken. Bedoeld om daarmee een betere marktpositie te verkrijgen of minder kwetsbaarheid te creëren. Met als mogelijke spin-off dat (kwalitatief) meer met minder middelen gerealiseerd kan worden in deze samenwerking.

2.4 Ruimte voor landelijke inhoudelijke afstemming

- *De FUMO heeft (voldoende) ruimte in de begroting opgenomen om deel te nemen aan diverse landelijke en regionale inhoudelijke vakgroepen en kennisberaden.*
- *Op bovenregionale schaal wordt er aangesloten bij het Noordelijk overleg met de OD's in Groningen en Drenthe en Netwerk Noordoost Nederland. Hier worden ervaringen gedeeld over landelijke en regionale ontwikkelingen.*
- Positieve bevindingen en daarmee geen vervolgacties nodig.

2.5 Ruimte voor kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering van het personeel

- *Medewerkers ervaren onvoldoende betrokken te worden bij ontwikkeling kwaliteitscriteria, werkwijzen, geen rol in projecten en geen integrale aanpak.*
- De kwaliteitscriteria zijn landelijk vastgesteld, het is aan ons om bij te houden waar nog niet voldaan wordt hieraan en hoe dat opgelost kan worden. Daarbij leggen wij ook verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf. Zij kunnen namelijk zelf inschatten aan welke criteria zij niet voldoen en op basis daarvan hun opleidingsbehoefte aangeven. Deze opleidingsbehoefte wordt bijgehouden en vervolgens meegenomen in de afdelingsplannen. Op individueel niveau wordt dit bijgehouden en besproken tijdens de gesprekscyclus (voortgang- en planningsgesprekken). Inzage op de kwaliteitscriteria wordt jaarlijks gegeven in de jaarstukken. Onder de Omgevingswet zijn de kwaliteitscriteria aan verandering onderhevig geweest. Nieuw uitgangspunt is kwaliteitscriteria 2.3 en de daarbij behorende competenties.

De FUMO is gestart met het inrichten van procesbeheersingsteams, de bedoeling is dat onze medewerkers zich bij ontwikkelingen en projecten bezighouden met het proces en het betrekken van de juiste disciplines. Hiermee wordt ook geborgd dat medewerkers meer betrokken worden bij de werkwijzen van de FUMO. Daarnaast zullen de belangrijke ontwikkelingen herhaalt blijven worden richting medewerkers waarbij uitgelegd wordt wat er wijzigt. Vervolgens gaat de FUMO (vanuit de procesbeheersingsteams) ook rollen en verantwoordelijkheden neerleggen bij medewerkers om een grotere betrokkenheid te realiseren. Daarbij zal richting onze medewerkers benadrukt worden dat hier tijd voor vrijgemaakt kan worden. Deze werkwijze waarbij medewerkers meer betrokken worden en gepositioneerd worden, draagt ook bij aan de totstandkoming van een integrale werkwijze.

2.6 Betrokkenheid bij- en voorbereid zijn op wijzigingen in wet- en regelgeving

- *Is de FUMO tijdig klaar voor de omgevingswet, informatiebeheersystemen zijn nog niet op orde, de FUMO neemt en krijgt van de deelnemers onvoldoende een rol in de innovatie VTH veld.*
- Het is m.b.t. de Omgevingswet een enorme opgave geweest om de juiste informatie te ontvangen, ondanks vele inspanningen van onze deelnemers is het niet gelukt om van alle deelnemers de juiste informatie te krijgen. Hierdoor is de FUMO tegen problemen aangelopen en moest er gewerkt worden aan alternatieve werkwijzen. Er is de afgelopen maanden extra ingezet op de voorbereidingen op de omgevingswet waardoor we een inhaalslag hebben kunnen maken. De omgevingswet is sindsdien per 1 januari van kracht, werkprocessen zijn voorbereid, ingericht en worden nu toegepast. ICT Systemen zijn geïntroduceerd en in landelijke ketens verbonden zoals o.a. het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). De overdracht van dossiers voor Milieu Belastende Activiteiten (MBA's) zijn voorbereid en hierover zijn werkafspraken met deelnemers gemaakt. De taak van de FUMO hierin was het zorgen voor de oplevering en aanwezigheid van dossiers, de digitale vindbaarheid en mogelijkheid tot uitwisseling zijn daarbij van belang. De kwaliteit van monitoring op de werking van systemen en de werking van procedures is opgestart en de komende maanden actief.

- De datamigratie voor het omgevingswet gereed inrichten van de zaakapplicatie LEEF is voorbereid en vindt plaats in samenwerking met onze applicatieleverancier. Waar nodig zijn tijdelijke maatregelen genomen om de werkzaamheden te kunnen verzorgen voor onze deelnemers. Het vraagstuk rondom de innovatie van het VTH-veld is ook onderdeel van de IBP-pijlers. In de recent uitgevoerde toetsing op KPI's bij robuustheidscriteria voor omgevingsdiensten is innovatie als KPI ook opgenomen voor toetsing. Om aan de gevraagde criteria te kunnen voldoen zal er een plan van aanpak worden opgesteld. Daar waar we niet voldoen (waaronder het criterium voor innovatiebudget), zal via die lijn bestuurlijk een vervolg krijgen. De acceptatie om te komen tot een uitvoeringsdienst die adequaat kan reageren op maatschappelijke vraagstukken wordt via het missie en visie document met ons GR bestuur opnieuw besproken. Hierbij is het inspelen op actuele maatschappelijke milieuvraagstukken een pre.

2.7 Outcome gerichte sturing

- *FUMO wil graag meer verantwoord en richting te bereiken maatschappelijk effect, huidige takenpakket en wijze van verantwoord verhinderen dat, er wordt m.n. gestuurd op financiële kengetallen. Opdrachtgevers zouden graag meer zien dat FUMO outcome gericht gaat sturen.*
- FUMO stelt voor dit samen met de deelnemers te ontwikkelen in 2025, in de kadernota 2025 is daarvoor een bedrag opgenomen. De sturing en verantwoording vanuit de deelnemers moet daar dan meer op ingericht worden.

2.8 Aanbevelingen adviescommissie VTH (hoe speelt de FUMO in op aanbevelingen commissie van Aartsen)

- Puntsgewijs worden de aanbevelingen en de stand van zaken aangehaald. Er staan niet direct andere aanbevelingen dan die hiervoor reeds zijn genoemd.

3. Ketensamenwerking en Strafrecht

3.1 Strafrechtelijke handhaving

- *Aan de kwaliteitscriteria voor strafrecht wordt niet voldaan, omdat niet overal de BOA-taken zijn ingebracht. Er is niet vanuit elke gemeente mandaat. Een aantal gemeenten willen de strafrechtelijke handhaving zelf doen. De directie is niet goed op de hoogte van haar bevoegdheden en taken op het gebied van strafrecht. Er is onvoldoende invulling gegeven aan de Strafrechtelijke taken en ook de begroting voorziet hier niet in. Handhaving krijgt voornamelijk opdrachten en meldingen vanuit deelnemers; het aantal zaken dat vanuit de toezichhouders van de dienst wordt overgedragen naar handhaving is minder dan je zou mogen verwachten. Medewerkers ervaren dat de strafrechtelijke handhaving bij de provincie beter verloopt dan bij gemeenten.*
- Zie onder 1.4. De directie is op de hoogte van de positie hierin. De begroting hoeft hier verder niet in te voorzien. Het mandaat aan andere gemeenten wordt geëvalueerd. Het laatste onderdeel wordt regelmatig besproken, de FUMO heeft geen invloed hierop.

3.2 Samenspel strafrecht omgevingsdienst/OM/politie/Riec

- *In het geval zaken worden overgedragen aan Boa's van deelnemers lijkt er sprake te zijn van eenrichtingsverkeer en krijgen medewerkers van de FUMO weinig terugkoppeling.*
- Dit is regelmatig besproken door FUMO met deelnemers en is bekend. FUMO heeft hier geen invloed op.

3.3 Samenwerking met veiligheidsregio, waterschap en overige (Rijks) handhavingspartners.

- *Samenwerking bestaat vooral uit thematische acties en casuïstiek. Structureel is er met het Wetterskip een goede samenwerking ten behoeve van de RWZI's.*
- Geen vervolgacties

3.4 Ketentoezicht

- *Ketentoezicht is nog niet structureel ingebed en nog in ontwikkeling.*
- Dit is correct. Het ketentoezicht heeft in 2023 behoorlijk vorm gekregen en wordt verder ontwikkeld.

3.5 Informatie uitwisseling en kennisontwikkeling tussen ketenpartners

- *Onlangs is de FUMO begonnen met het opnieuw aansluiten op Inspectievew. Dit is opgenomen in het ICT-programma. De FUMO is aangesloten op het Landelijk Asbest Volgsysteem en het BOA Registratie Systeem Beide informatiesystemen worden goed gebruikt.*
- Geen vervolgacties.

4. Onafhankelijkheid

4.1 Mandatering

- *Er is onder de deelnemers verschil in de aan de dienst gemandateerde taken en bijbehorende middelen. Dit maakt het werken voor de medewerkers lastig, omdat steeds moet worden nagegaan wat de mandatering voor de betreffende gemeente is. Daardoor staat de kwaliteit van de uitvoering onder druk. Binnen de FUMO bestaat het beeld dat in het werkgebied niet wordt opgetreden vanuit IBT. Er heerst bij gemeenten onduidelijkheid over welke taken vallen onder de basistaken en welke onder de plustaken. Op dit moment is de overdracht van basistaken vanuit de deelnemers niet uniform. Dit leidt tot veel dubbel werk bij FUMO en deelnemers en onduidelijkheid bij de uitvoering van het mandaat. Het komt voor dat lopende zaken alsnog aan de FUMO overgedragen worden naar mate de complexiteit toeneemt. De dienst kan daar in de planning onvoldoende op anticiperen, dit levert (onnodige) werkdruk en wrijving op.*
- Onder 1.2 wordt ingegaan op mandatering. Onder 1.7 wordt ingegaan op IBT en BTP. Met het BTP gaat de FUMO reeds zakelijker mee om in de praktijk. Niet tijdig aangegeven betekent dat het niet begroot is waardoor er geen uitvoering zal plaatsvinden.

4.2 Afwijking van advies omgevingsdienst

- *Er is bij de uitvoering van toezicht en handhaving soms sprake van afwijking door het bevoegd gezag; een voorbeeld hiervan is dat een handhavingproces bij een IPPC-bedrijf door het bevoegd gezag werd onderbroken toen het tot het opleggen van een dwangsom kwam; deze casus is niet geëscaleerd binnen de organisatie. Wanneer het bevoegd gezag afwijkt van het advies van de FUMO, blijft het advies in stand. Het is een besluit van het bevoegd gezag om af te wijken. Adviezen van de FUMO worden niet altijd opgevolgd. Echter, er is weinig terugkoppeling vanuit de deelnemers naar medewerkers over wat er met de adviezen gedaan wordt, waardoor de dienst onvoldoende inzicht heeft in de opvolging van zijn adviezen. Bij afwijking van advies door een deelnemer documenteert FUMO dit doorgaans wel, maar rapporteert dit niet aan bijvoorbeeld raden en staten.*
- *Er wordt regelmatig afgeweken van het advies van de FUMO. Waar bekend en nodig wordt geëscaleerd vanuit MT/directie. De terugkoppeling is zo nu en dan onderwerp van gesprek. Dit zal in Q2 opnieuw worden geagendeerd in het VTH-management overleg. Er zijn geen afspraken rondom berichtgeving richting de gemeenteraden, Provinciale Staten of het AB van het waterschap. Ook dit zal worden geagendeerd.*

4.3 Aandachtsbedrijvenlijst

- *Bij het opstellen van het jaarprogramma wordt ook een aandachtsbedrijvenlijst (op branche niveau) gemaakt. De lijst wordt opgesteld aan de hand van geleverde input van deelnemers en teamleiders. Op basis van deze lijst wordt een uitvoeringprogramma opgesteld en het benodigde aantal uren vrijgemaakt.*
- *Bij het ophalen van input voor de aandachtsbedrijvenlijst wordt ruimte geboden voor bestuurlijke prioriteit. Burgers en andere belanghebbenden hebben geen directe invloed op het opstellen van een aandachtsbedrijvenlijst.*
- *Geen vervolgacties.*

4.4 Balans tussen onafhankelijkheid en nabijheid

- *Wat betreft onafhankelijkheid van de dienst in relatie tot de gemeente is er nog veel te winnen met name op gebied van bestuurlijke gevoeligheid. De relatie met de gemeenten is verbeterd; de dienst constateert een stijgende lijn. Met de provincie is de relatie op orde. De recent ingestelde accountfunctie wordt positief beoordeeld door ambtelijk opdrachtgevers, maar werkt niet voor medewerkers. Intern kan de terugkoppeling beter. De financiële afspraak om per uur te factureren geeft rust naar bevoegd gezag. Op deze manier is transparante rapportage goed mogelijk en dit geeft vertrouwen bij de deelnemers. De FUMO is afhankelijk van bevoegd gezag met betrekking tot systemen voor VTH en financiën (shared service center Leeuwarden), dit beperkt de onafhankelijkheid van de FUMO. Opdrachtgevers zouden graag zien dat de FUMO de basis meer op orde zou hebben. Sinds de invoering van de FUMO is het formalisme gegroeid. Alle opdrachten gaan via een opdrachtformulier. Dit wordt door de opdrachtgevers als omslachtig en afstandelijk ervaren. Dit is onder andere een gevolg van de diversiteit in mandatering per gemeente. Deze diversiteit levert problemen in de uitvoering op. Het interne beeld van de positionering van de FUMO in de keten sluit niet aan bij het beeld dat deelnemers voor zich hebben. De FUMO zal zich meer moeten profileren als spil in de uitvoering en de ruimte moeten krijgen die positie in te nemen.*

- De wens m.b.t. de bestuurlijke gevoeligheid zal worden geagendeerd (Q2) bij het VTH-management zodat daar een eenduidig beeld over kan ontstaan en evt. actiepunten in gezamenlijkheid kunnen worden georganiseerd. Dit geldt ook voor de afstemming in processen en de wensen m.b.t. 'de basis op orde'. Het genoemde formalisme heeft te maken met het houden van overzicht om de formatie op orde te houden en te hoge werkdruk te voorkomen. Spil in de uitvoering heeft te maken met welke positie de deelnemers de FUMO willen geven en komt o.a. tot uitdrukking in de missie en visie die verder moet worden ontwikkeld. Het zijn allen onderwerpen te bespreken met de deelnemers en met name de VTH-managers.

5. Prioritering en Uitvoeringsprogramma's

- *De beschikbare middelen zijn meer leidend dan het vastgestelde VTH beleid en de maatschappelijke opgave.. Het regionale VTH-beleidskader wordt lokaal verschillend geïnterpreteerd. Dit verstoort de uniformiteit in de prioritering ten behoeve van de uitvoeringsprogramma's. Welke prioriteit aan activiteiten wordt toegekend is ook deels afhankelijk van de beschikbare SPUK-middelen. Een voorbeeld is de beschikbaarstelling van middelen voor het toezicht op de energietransitie. SPUK-middelen geven, door de tijdelijke aard, geen basis voor continuïteit in het uitvoeringsbeleid. Er wordt in dat geval vooral financieel gestuurd op de inzet voor bepaalde producten. Er is veel extra werkdruk door inzet bij projecten. De continuïteit van de personele bezetting is een zorg. Vertrekend personeel draagt taken over aan medewerkers die al een volle agenda hebben. Werknemers noemen zelf ook dat ze belemmerd worden door werkdruk. Hierdoor wordt er weinig integraal gewerkt door medewerkers. Vergunningverleners, toezichthouders, handhavers en specialisten werken vooral in hun eigen team. Er worden oplossingen bedacht om integraal werken te stimuleren, terwijl de oorzaak waarom dat nu onvoldoende gebeurt niet helder is geanalyseerd. Er wordt veel ingezet op technische oplossingen, maar zit daar het probleem wel en biedt dat een lange termijn oplossing? Het ontbreken van overzicht en eenduidigheid van afspraken zou wel eens een belangrijkere oorzaak kunnen zijn.*
- Het eerst geschrevene is een van de redenen waarom het onder 2.7 beschreven 'outcome gerichte sturing' geen vorm krijgt. De praktijk is anders dan het voornemen.
- De werkdruk maar ook de fluctuerende arbeidsmarkt, kengetallen en productiviteitsnorm, de wisselingen binnen bedrijfsvoering zorgen wel voor een mindere mate van deelname in projecten en het integraal werken. Daarnaast is de organisatie onderhevig aan veel veranderingen door wet- en regelgeving.

6. Governance

Er worden diverse opmerkingen gemaakt over de governance. Het gaat o.a. over de invulling van de diverse rollen zoals eigenaars- en deelnemersrol en dat de ambtelijke voorbereiding beter kan verlopen. Het zijn bekende onderwerpen die momenteel ook onderwerpen zijn die worden bediscussieerd in diverse gremia. Tijdens het schrijven van dit stuk vraagt het geen andere aanpak dan op heden wordt gehanteerd.