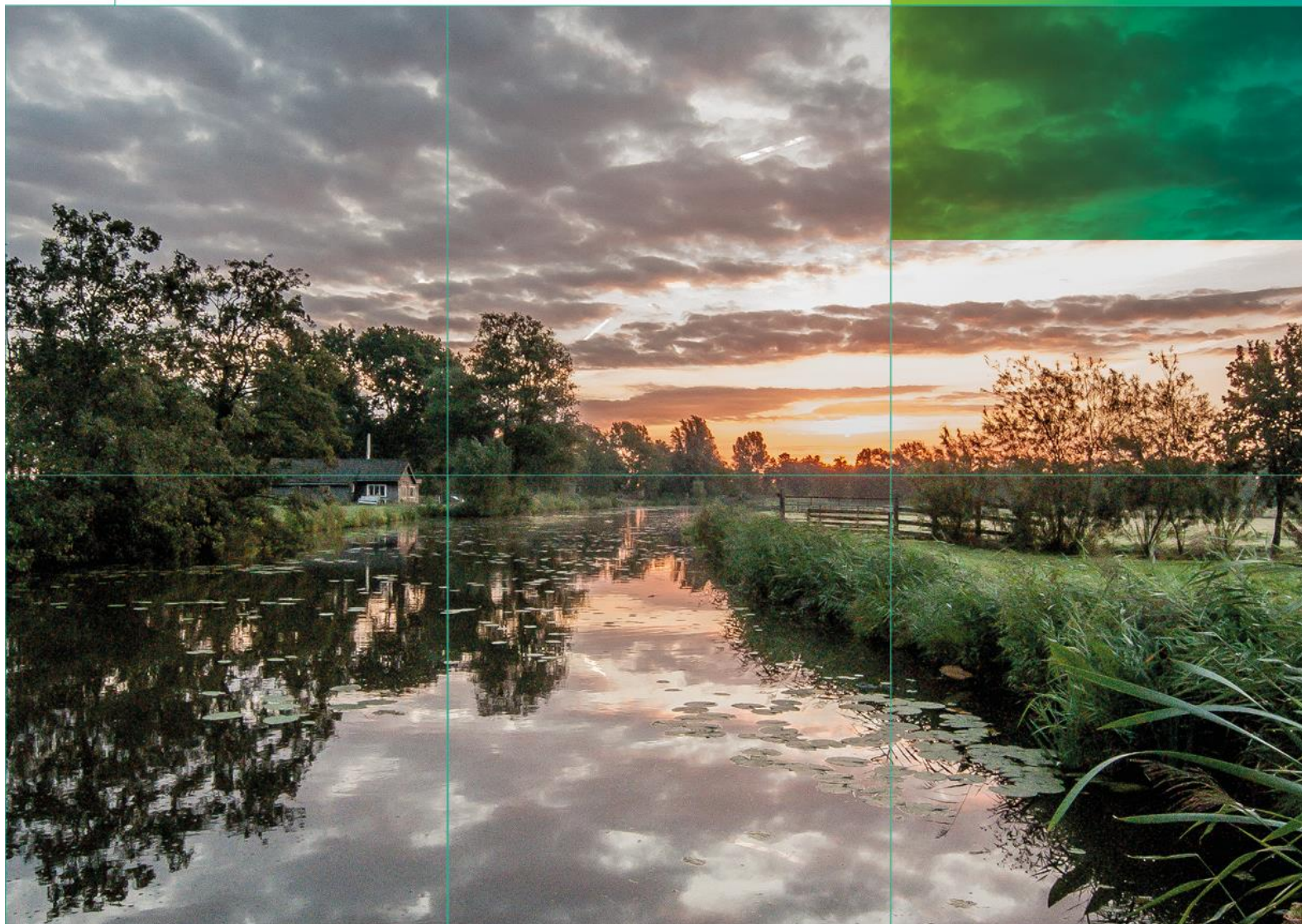


Governance FUMO



Inhoud

1	Inleiding	3
2	Grondslag: de Wet gemeenschappelijke regelingen	5
3	Resultaten interviews	8
3.1	Wat gaat goed?	8
3.2	Wat moet beter?	8
3.3	Hoe moet het beter?	10
4	Governancemodel	11
4.1	Wat komt op welke agenda?	12
4.2	Spoorboekje	15
5	Governance als werkwoord	16
6	Monitoring	18
BIJLAGE	Uitwerking governancemodel	19

Colofon

Titel	Governance FUMO
Auteur	Dr. Henriëtte van den Heuvel
In opdracht van	Het dagelijks bestuur van de FUMO
Status	vastgesteld
Vastgesteld	10 december 2020 door het algemeen bestuur FUMO

1 Inleiding

In deze notitie wordt een voorstel geformuleerd voor de versterking van de governance van het samenwerkingsverband FUMO opdat de opdracht van de FUMO optimaal kan worden vervuld: het leveren van een bijdrage aan een schoon, veilig en duurzaam Fryslân.

Op de governance bijeenkomst op 12 februari 2020, waar vrijwel alle bestuursleden aanwezig waren, kwam een aantal wensen naar voren:

- onderscheid maken tussen eigenaars- en opdrachtgeversvraagstukken in het algemeen bestuur;
- goed ingerichte ambtelijke overleggen ter voorbereiding, waaronder een collegiaal overleg tussen de directeur van de FUMO en zijn collega-directeuren/secretarissen bij de deelnemers;
- aandacht voor houding en gedrag van alle betrokkenen.

Het doel van deze notitie is duidelijkheid bieden over rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de gemeenschappelijke regeling Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing (FUMO). Dit ter bevordering van een goed samenspel tussen alle betrokkenen, binnen de kaders van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en de gemeenschappelijke regeling FUMO (Gr FUMO) om te komen tot goede uitvoering voor de inwoners en bedrijven in Fryslân.

Het gaat om het samenspel op verschillende niveaus en tussen de verschillende betrokken organisaties:

- bestuurlijk;
- ambtelijk;
- tussen deelnemers;
- tussen deelnemers en uitvoeringsorganisatie FUMO.

Het gaat om de vraag wat ieders eigen rol en verantwoordelijkheid is en welke bijdrage men van daaruit zelf kan leveren aan het beter en gemakkelijker doen verlopen van de samenwerking. Dat uit zich in een constructieve houding en gedrag.

Deze governance notitie is bestemd voor zowel de bestuurlijk als ambtelijk betrokkenen, in hun rol als:

- voorzitter en leden van het algemeen bestuur (AB) van de FUMO;
- voorzitter en leden van het dagelijks bestuur (DB) van de FUMO;
- secretaris/directeur van de uitvoeringsorganisatie FUMO;
- besturen van de gemeenten, provincie en het waterschap in Fryslân;
- directeur van de Provincie Fryslân, secretaris-directeur van het Wetterskip Fryslân, en de gemeentesecretarissen van de gemeenten van de provincie Fryslân;
- management en medewerkers van zowel de deelnemende organisaties als de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie binnen de Gr FUMO die verantwoordelijk zijn voor VTH-werkzaamheden.

Ambitie: grip, begrip en vertrouwen

De ambitie is om met deze governance notitie een bijdrage te leveren aan het versterken van de samenwerking die leidt tot zowel meer grip als begrip. **Grip** vanuit de deelnemers die willen dat binnen het samenwerkingsverband de belangen van de deelnemers worden behartigd: het effectief en efficiënt uitvoeren van taken op het gebied van vergunningverlening, toezicht, handhaving en specialistische advisering door de FUMO-organisatie. Het gaat hierbij ook om grip van de gemeenteraden, de provinciale staten en het algemeen bestuur van het Wetterskip, in de eerste plaats via de zienswijzeprocedure (zie verdere uitwerking in paragraaf 2).

Het gaat niet alleen om grip maar ook om **begrip** voor het feit dat binnen een samenwerkingsverband de deelnemers het eens moeten worden in het algemeen bestuur over het gemeenschappelijk beleid dat door de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie FUMO wordt uitgevoerd.

Dit vergt behalve afstemming ook bouwen aan **vertrouwen**: tussen de deelnemers onderling en tussen deelnemers en uitvoeringsorganisatie. Vertrouwen wordt gevoed door elkaar wat gunnen, het van elkaar op aankunnen, ook in het nakomen van afspraken. Vertrouwen ontstaat ook wanneer er sprake is van bereidheid om rekening met elkaar te houden en er transparantie wordt geboden over het eigen handelen en de resultaten die dit oplevert.

Een governance model dat past bij de FUMO

Het doel is om een governance model te kiezen dat past bij de FUMO, recht doet aan de wensen van de betrokkenen, en leidt tot zowel goede resultaten als een prettig lopende samenwerking. Daarom is voorafgaand aan het opstellen van deze notitie een interviewronde geweest met de deelnemende organisaties en de FUMO om vast te stellen wat moet worden verbeterd in de governance om de samenwerking te versterken. De resultaten uit deze interviews zijn op hoofdlijnen gedeeld met zowel het dagelijks bestuur (4 juni 2020) als het AB (2 juli 2020) en opgenomen in paragraaf 3 van deze notitie.

Opbouw notitie

Er is gekozen voor de presentatie van het governance model met daarnaast de grondslag en een aantal praktische uitwerkingen en nadere toelichtingen:

1. Inleiding
2. Grondslag: de Wgr en gemeenschappelijke regeling FUMO
3. Resultaten interviews
4. Governance model
5. Governance als werkwoord
6. Monitoring

2 Grondslag: de Wet gemeenschappelijke regelingen

In heel Nederland is bij wet besloten om een deel van de VTH-taken te beleggen bij omgevingsdiensten¹. In Fryslân is dat de FUMO. Het gaat om de uitvoering van een basispakket, met daarnaast de mogelijkheid dat deelnemers aanvullende taken laten uitvoeren door de omgevingsdienst.

Uitgangspunt van de wetgever is dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de relevante wetgeving primair bij het lokaal en provinciaal bestuur blijft liggen, waarbij gemeenten, waterschappen en provincies de verantwoordelijkheid hebben om een goede kwaliteit van de besluitvorming inzake vergunningverlening en handhaving te waarborgen.

De juridisch vorm, die behalve bij de FUMO ook verder overal in het land wordt gekozen, is een samenwerking tussen overheden op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (verder: Wgr). De FUMO is een zelfstandig openbaar lichaam. De kaders voor de governance van de FUMO staan in de Wgr en zijn nader ingevuld in de Gemeenschappelijke regeling FUMO.

Genoemde organen in de Wgr

De bestuursorganen van de FUMO zijn:

- het algemeen bestuur;
- het dagelijks bestuur en
- de voorzitter.

De uitvoering, zo staat in de wet, is in handen van de directeur van de uitvoeringsorganisatie.

Het wettelijk kader wordt gevormd door de Wgr en de gemeenschappelijke regeling van de FUMO.

De belangrijkste punten worden hier genoemd.

Onder **governance** wordt verstaan:
Het geheel aan sturings- en verantwoordingsrelaties tussen algemeen bestuur, dagelijks bestuur, voorzitter, directeur van de uitvoeringsorganisatie en de deelnemers van de FUMO.

Verantwoordelijkheidsverdeling binnen de GR

Het AB stelt binnen een GR de kadernota, begroting en jaarrekening vast.

Het DB zorgt voor de voorbereiding en uitvoering van de besluiten van het AB.

De directeur adviseert het DB en draagt zorg voor de daadwerkelijke uitvoering en de bedrijfsvoering binnen de gemeenschappelijke organisatie.

De verbinding tussen deelnemende gemeenten en GR: P&C-cyclus

Jaarlijks wordt in het AB voor 15 juli de begroting voor het komende jaar vastgesteld. Dit nadat het DB de begroting voor zienswijze heeft voorgelegd aan het hoogste orgaan van de deelnemende organisaties. Bij het besluit over de begroting bepaalt het AB of en waarom de zienswijzen wel of niet leiden tot aanpassing van de begroting. Voor 15 juli stelt het AB de definitieve begroting vast.

De begroting wordt voor 1 augustus toegezonden aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

¹ Zie artikel 5.3, lid 1 en 3 Wet VTH.

De gemeenteraden, provinciale staten en het algemeen bestuur van Wetterskip Fryslân

Zoals hiervoor is aangegeven zijn besturen betrokken bij de begrotingscyclus van de FUMO via de zienswijze procedure. Het is het eigen AB-lid dat een verantwoordings- en informatieplicht heeft vanuit het samenwerkingsverband FUMO ten opzichte van het bestuur van de deelnemer.

Om de betrokkenheid van raden, provinciale staten en het algemeen bestuur van Wetterskip Fryslân te vergroten wordt vanuit de FUMO een bijdrage geleverd in de vorm van (regionale) bestuurlijke informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven en werkbezoeken.

Eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer

Er is sprake van een rolverdeling tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. De besturen van de deelnemers zijn de **eigenaren** van de GR. Zij besluiten of ze een GR oprichten, deelnemen of uittreden. De eigenaren voeren overleg met elkaar in het AB.

Het **opdrachtgeverschap** van een GR ligt bij het AB. Het AB geeft opdrachten aan het DB. De formele **opdrachtnemer** is het DB van de gemeenschappelijke regeling. Het DB legt verantwoording af aan het AB. AB-leden leggen verantwoording af aan het eigen bestuur. Er is geen directe sturings- en verantwoordingsrelatie tussen een DB-lid en de besturen van de deelnemende organisatie(s).

Deelnemers kunnen ook *individueel of met een deelverzameling van de deelnemers* opdrachtgever zijn bij het onderbrengen van (aanvullende) taken bij een GR. Hierover maken deelnemers apart afspraken met de directeur van de FUMO-organisatie. Ook dan is het DB de formele **opdrachtnemer**. Dit betekent concreet dat een deel van de deelnemers gezamenlijk kunnen besluiten om onderling af te stemmen met als doel te komen tot een gezamenlijke opdracht aan de FUMO-organisatie.

De leden van het DB zijn met elkaar verantwoordelijk, en zitten daar zonder last en ruggespraak van de eigen organisatie waaruit zij voortkomen. Het AB kan het DB aanspreken op het functioneren, maar het eigen bestuurlijk orgaan van de deelnemer kan dat niet. De voorbereiding en advisering van het DB is dan ook de verantwoordelijkheid van de FUMO-organisatie.

Ook al is het DB verantwoordelijk voor de uitvoeringsorganisatie betekent dat niet dat er geen oog is voor het belang van de deelnemers: het is immers een organisatie die taken uitvoert voor derden. Het gaat om het leveren van goede kwaliteit tegen redelijke kosten en te zorgen voor continuïteit in de dienstverlening. Het DB is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de kadernota, begroting en jaarstukken.

Dit betekent dat **alle AB-leden twee petten op** hebben, die van de eigen organisatie en die van de GR FUMO. De **DB-leden hebben zelfs drie petten op**: zij dienen zo wel de belangen na te streven van de eigen organisatie en het collectief in het AB als dat van de uitvoeringsorganisatie in het DB. Dit vereist rolvastheid van de bestuurders, wat wordt ondersteund door een scheiding tussen opdrachtgevers- en eigenaarsvraagstukken in het AB. Het vereist ook goede procedures in de voorbereiding en advisering door de ambtenaren van de deelnemers en de FUMO-organisatie.

Het algemeen bestuur bepaalt

De AB-leden vormen de schakel tussen het bestuur en organisatie van de deelnemende organisaties en hun gemeenschappelijke regeling. Het bestuur van de deelnemende organisatie besluit wie namens de deelnemer zitting neemt in het AB. Binnen de GR is het AB het hoogste orgaan en stelt de kadernota, begroting en jaarrekening vast. Elk AB-lid is uiteindelijk verantwoording schuldig aan het eigen hoogste orgaan: de gemeenteraad, het algemeen bestuur van het waterschap of provinciale staten. Deze kunnen ook een toelichting vragen op de besluitvorming in het AB. Een AB-lid kan niet worden aangesproken op het uiteindelijke AB-besluit. Omdat binnen het AB immers meerdere aspecten dan alleen het eigen deelnemersstandpunt moeten worden meegewogen en er bovendien

verschillend over gedacht kan worden binnen het AB. In het AB wordt besloten wie in het DB zitting zullen hebben. Het DB is verantwoording verschuldigd aan het AB.

FUMO: een collegeregeling

De gemeenschappelijke regeling FUMO is een collegeregeling. Dat wil zeggen dat de colleges uit hun midden de leden van het algemeen bestuur aanwijzen. De deelnemers in de gemeenschappelijke regeling zijn:

- de colleges van burgemeester en wethouders van de Friese gemeenten;
- gedeputeerde staten van Fryslân;
- het dagelijks bestuur van Wetterskip Fryslân.

Het feit dat het een collegeregeling betreft, betekent ook dat het gaat om uitvoeringstaken die worden ondergebracht in de gemeenschappelijke regeling FUMO. De deelnemers bepalen het beleid. Wel heeft het AB de ruimte om uitvoeringsbeleid te formuleren.

De secretaris/directeur

De secretaris/directeur van de FUMO is als secretaris verantwoordelijk voor de voorbereiding van de vergaderingen van het DB en AB en als directeur verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken en de aansturing van de organisatie. De directeur legt hierover verantwoording af aan het DB.

3 Resultaten interviews

Zoals in de inleiding is aangegeven, is gesproken met verschillende (groepen) betrokkenen:

- secretarissen-directeuren (4 vanuit gemeenten, 1 Wetterskip Fryslân, 1 namens de directeur provincie);
- inhoudelijk management deelnemers;
- controllers deelnemers;
- leden van het opdrachtgeversoverleg (OGO), in twee groepen;
- van de FUMO-organisatie de directeur, management en adviseurs.

De geïnterviewden is gevraagd naar wat goed gaat, wat beter moet en wat nodig is om te zorgen dat het beter gaat. In het DB en AB zijn de resultaten besproken en is gelegenheid geboden tot verdere aanvullingen.

3.1 Wat gaat goed?

Uitvoering

Wat op hoofdlijnen goed gaat, is de uitvoering van de taken door de FUMO-organisatie. Natuurlijk kunnen er nog zaken worden verbeterd, zoals bijvoorbeeld het opvoeren van het aantal controles, maar de meeste (groepen) geïnterviewden zijn daar tevreden over.

Samenwerking

Over de samenwerking op medewerkersniveau zijn de meeste gesprekspartners tevreden. Met het merendeel van de gemeenten loopt het goed. Ook de controllers zijn tevreden over het functioneren van het controllersoverleg. Meer algemeen wordt door de geïnterviewden aangegeven dat er grote slagen zijn gemaakt in de samenwerking, mede dankzij de inspanningen van het DB. Positief is ook de nieuwe ontwikkeling waar voorzitter en directeur langs gaan bij alle deelnemers om te zorgen dat de samenwerking wordt versterkt, met voldoende aandacht ook voor de specifieke situatie en vraagstukken van de verschillende deelnemers.

3.2 Wat moet beter?

Proces

Vanuit de deelnemers komt de wens om meer aan de voorkant te worden betrokken. Men geeft aan dat de stukken niet tijdig genoeg worden aangeleverd om te bespreken binnen de eigen organisatie, laat staan om het er ook onderling nog over te hebben. Hierdoor, zo is de ervaring, wordt men te veel voor voldongen feiten geplaatst. Dit heeft ook te maken dat er te vaak één oplossing wordt gepresenteerd en er niet is gekeken naar alternatieven, met voor- en nadelen waartussen kan worden gekozen.

Hiernaast is er ook behoefte aan meer transparantie zodat er meer zicht is op inspanningen en resultaten van de FUMO-organisatie.

Door een aantal deelnemers wordt geconstateerd dat ook de interne afstemming binnen de eigen organisatie verbetering behoeft.

Rollen en rolvastheid

Geconstateerd wordt dat het AB zich veel meer zou moeten kunnen beperken tot de hoofdlijnen, het stellen van kaders en zich buigen over kwesties vanuit de verantwoordelijkheid voor het collectief opdrachtgeverschap en het eigenaarschap van het samenwerkingsverband.

Dat het AB zich nu bezighoudt met uitvoeringsvragen wordt ook toegeschreven aan de huidige inrichting van de governance. Te veel zaken komen van medewerkersniveau direct op de bestuurlijke tafel terecht. Het managementniveau van de deelnemers heeft nu geen eigenstandige rol in de governance, waardoor onvoldoende wordt geëscaleerd en opgelost op ambtelijk niveau van de deelnemers. Zowel de secretarissen als het (VTH-)management zouden meer een rol moeten krijgen in het samenwerkingsverband om te zorgen voor een goed afgestemde uitvoering binnen het samenwerkingsverband.

Tenslotte zou het DB meer de eigen rol kunnen nemen in het oplossen van (bestuurlijk) gedoe, indien de ambtenaren er niet uitkomen. Het DB kan binnen de door het AB gestelde kaders zelf stappen ondernemen in het oplossen daarvan. In het bijzonder ook bij vragen vanuit individuele opdrachtgevers wordt dit gemist en komen daarom deze vragen ook op de tafel van het AB².

Onderlinge verhoudingen

Veel geïnterviewden noemen dat de onderlinge verhoudingen nog beter zouden moeten worden, met de erkenning dat het nu al veel beter gaat dan een aantal jaar geleden. Wel ziet men zowel bestuurlijk als ambtelijk gepolariseerde discussies ontstaan “voor” versus “tegen” de FUMO, wat een rustige zakelijke bespreking in de weg staat. Het blijkt gelukkig langzaam maar zeker mogelijk om de slag te maken van een door de rijksoverheid *afgedwongen* samenwerking naar een *gewenste* samenwerking, met een collectieve ambitie, een collectieve inspanning en een gevoel van gemeenschappelijkheid. Helaas blijken er ook negatieve beelden en wantrouwen te blijven bestaan tussen (een aantal) met name gemeentelijke deelnemers en de FUMO-organisatie. Op het niveau van de ambtelijke samenwerking blijkt dat (een deel van) het OGO zich niet serieus genomen voelt door de FUMO. Tegelijkertijd ontstaat bij de FUMO soms de indruk dat er te weinig wordt meegewerkt door de deelnemers om oplossingen te vinden. Het is belangrijk om in het kader van de governance ook hier aandacht aan te besteden, want niet alles kan worden opgelost met een goede structuur en een beter ingericht proces.

Kosten en kwaliteit

Er wordt door meerdere (groepen) deelnemers aangegeven dat de FUMO te duur is. Ook wordt genoemd dat bij nieuwe ontwikkelingen de FUMO geneigd is snel meer geld te vragen en niet te zoeken naar mogelijkheden om het werk efficiënter uit te voeren, zonder kostenstijging. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de kosten ook relatief hoog zijn doordat er te weinig uniformiteit is en te weinig wordt gestandaardiseerd.

Wat betreft de kwaliteit is de belangrijkste kanttekening dat de FUMO bij het uitvoeren van taken soms te weinig kennis lijkt te hebben van de lokale situatie en ook soms te weinig politieke sensitiviteit om goed om te gaan met wat er lokaal speelt.

² Deze vragen horen wel op de tafel van het AB indien de vragen van individueel opdrachtgeverschap consequenties hebben voor alle deelnemers. Maar ook dan is het van belang het vraagstuk te veralgemeniseren naar hoe willen we als samenwerkingsverband omgaan met bijvoorbeeld het uitvoeren van nieuwe taken voor een aantal deelnemers als dit grotere investeringen vergt of juist het terugnemen van taken zoals nu aan de orde is met de Omgevingswet. Dit kan leiden tot conclusies over gewenste procedures bij het inbrengen en terughalen van taken, met het oog op het belang van zowel het collectief van deelnemers als de FUMO-organisatie (inhoudelijk, financieel, continuïteit).

3.3 Hoe moet het beter?

De antwoorden op de vraag hoe het beter moet zijn geclusterd rond de thema's die in de meeste gesprekken naar voren kwamen.

Meer de **samenwerking versterken en verankeren**. Dit moet gebeuren in de governance, maar ook ruimer dan dat. Het is belangrijk elkaar meer op te zoeken, als er iets aan de hand is. Maar ook om kennis en ervaring uit te wisselen, doorontwikkeling zoals bijvoorbeeld met de Omgevingswet. Het gaat zowel om 1-op-1 contacten als het investeren in inhoudelijke themabijeenkomsten. Men ziet het samenwerkingsverband FUMO als platform waarbij de FUMO-organisatie de verbindende partij kan zijn op het terrein van de uitvoering van de VTH-taken. Het betekent ook dat de **deelnemers meer in positie moeten worden gebracht** door hen meer vroegtijdig mee te nemen.

Alles aan de orde op het juiste niveau. Er moet een goede agendering komen voor het AB, het DB, de secretarissen, het (VTH-)management, de controllers en de inhoudelijke mensen om te zorgen dat op het juiste niveau wordt besloten, voorbereid en uitgevoerd, conform de gemaakte afspraken. Tegelijkertijd moet er gezorgd worden voor voldoende verbinding, waarbij de manager binnen de organisatie van de deelnemer de spil vormt.

Meer specifiek gaat het ook om een goede splitsing tussen **opdrachtgeverschap en eigenaarschap** in de AB-vergadering. Maar ook het zorgen dat de voorbereiding en advisering over governance-vragen aan de orde komen op managementniveau en de inhoudelijke praktijk op de tafel van de medewerkers. Het managementniveau is het niveau waarnaar geëscaleerd wordt als er in de uitvoering iets niet goed loopt. Hier wordt er tevens voor gewaakt dat er geen individuele opdrachtgevers- of uitvoeringsvragen op de tafel van het AB terecht komen. Individuele wensen van deelnemers worden, zoals hiervoor is aangegeven direct besproken met de directeur en zo nodig met het DB. Goede **afspraken** over wat FUMO doet, wat het kost en **transparantie** over de uitvoering waardoor de deelnemers beter in positie zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen.

Gezamenlijke **afspraken** over procedures (tijdigheid) en **processen** zodat de samenwerking tussen de FUMO-organisatie en de organisatie van de deelnemers soepel loopt, recht doend aan ieders verantwoordelijkheid en de tijd die nodig is om dat te realiseren.

Versterking van het overleg op managementniveau tussen deelnemers en FUMO-organisatie.

Het gaat om een **collegiaal overleg** tussen de directeuren/secretarissen, omdat zij ieder zowel verantwoordelijk zijn voor het adviseren van hun bestuur als voor het aansturen van de organisatie. Het is van belang dat zij als collega's bijdragen aan een goed werkend samenwerkingsverband. Ook kunnen zij zorg dragen voor een goede samenwerking op uitvoerend niveau (inclusief de (keten)processen).

Het gaat ook om een betere positionering van het **(VTH-)management** van de deelnemers in het samenwerkingsverband en het versterken van de relatie met de FUMO-organisatie zowel inhoudelijk als procesmatig. De stap naar accounthouderschap binnen de FUMO-organisatie sluit aan bij deze wens.

In het volgende hoofdstuk wordt het governance-model gepresenteerd waarin deze aanbevelingen zijn verwerkt.

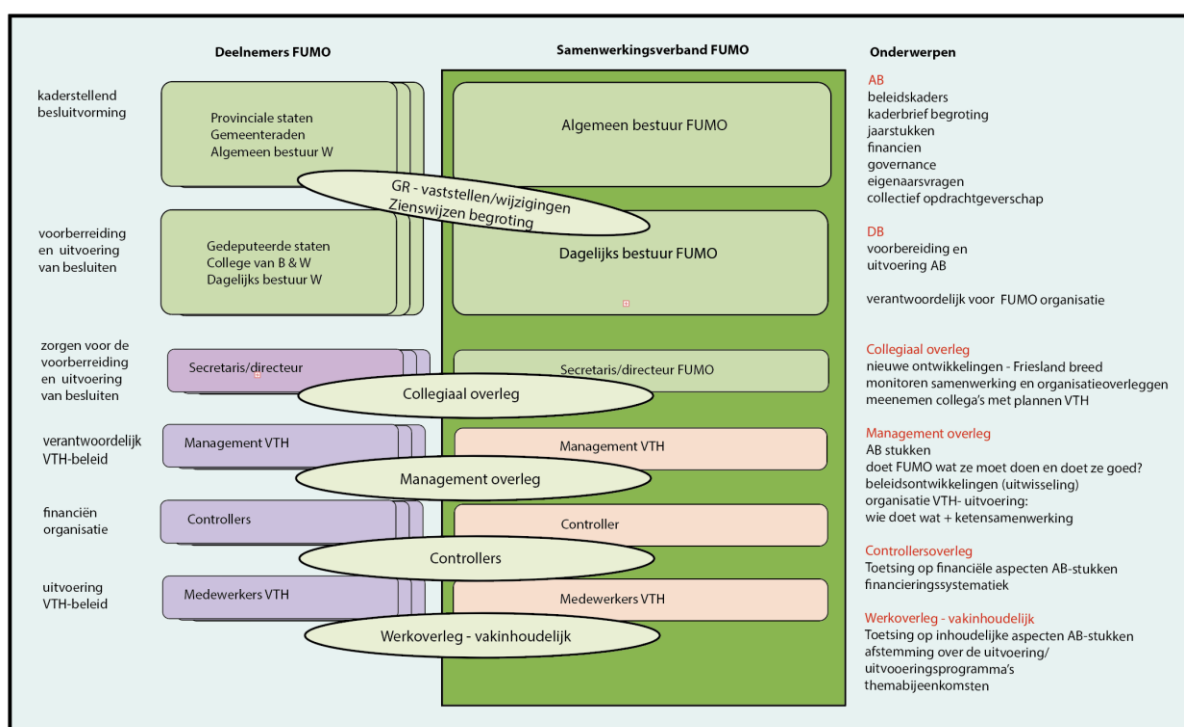
4 Governancemodel

Het governancemodel van de FUMO bevat de organen die verplicht zijn volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en vier ambtelijke overleggen. Deze ambtelijke overleggen zijn gericht op de ondersteuning van het algemeen bestuur en/of de ondersteuning van een goede uitvoering.

Doel van het governancemodel is te komen tot een heldere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden, conform de Wgr en aansluitend bij de verantwoordelijkheden binnen de eigen organisatie.

Binnen de Wgr worden drie bestuursorganen onderscheiden: het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur, de voorzitter en daarnaast de directeur van het samenwerkingsverband.

Om te zorgen dat er een goede ambtelijke afstemming plaats vindt ten behoeve van zowel het bestuur (en de voorgeschreven zienswijzprocedure), als ten behoeve van een goed lopende uitvoering worden binnen de FUMO de volgende ambtelijke overleggen ingesteld, met ieder een eigen taak, verantwoordelijkheid, frequentie en ritme.



Figuur 1 Governancemodel FUMO

4.1 Wat komt op welke agenda?

De agenda van het AB

Op de agenda van het AB staan de kadernota, begroting, jaarrekening, alsmede de kaderstellende stukken (inhoudelijk, financieel, governance).

De stukken worden aangeboden door het dagelijks bestuur. De leden van het algemeen bestuur kunnen nadere toelichting krijgen vanuit de FUMO-organisatie. Ambtelijke voorbereiding geschiedt vanuit de eigen organisatie van de deelnemer. Hiernaast kan uiteraard ook besloten worden om voorafgaand aan de vergadering van het algemeen bestuur ook met de andere deelnemers af te stemmen.

Opdrachtgeverschap

Een samenwerkingsverband begint met het collectief opdrachtgeverschap vanuit de deelnemers. In dit geval de beslissing tot het oprichten van de gemeenschappelijke regeling FUMO. Het is aan het AB om te zorgen dat bij de besluitvorming recht wordt gedaan aan wat het collectief van opdrachtgevers wil. Dit betekent ook het meewegen van de wensen van alle deelnemers bij het nemen van besluiten, maar steeds met oog voor het belang van het geheel.

Wanneer één van de deelnemers meer, minder of andere taken wil laten uitvoeren door de FUMO-organisatie is dit iets dat binnen de hieromtrent opgestelde kaders wordt afgehandeld door de directeur, onder verantwoordelijkheid van het DB (opdrachtnemer). Wanneer dit effecten heeft voor het geheel dan hoort het op de agenda van het AB thuis.

Opdrachtgever zijn is niet hetzelfde als het zijn van de **afnemer** van de diensten van de FUMO. In beginsel worden vragen over de uitvoering bilateraal, bij voorkeur op uitvoeringsniveau, afgehandeld. Uiteraard zullen onderwerpen die breed spelen ook geagendeerd kunnen worden in het AB. Dat is er immers sprake van een collectief probleem. Er wordt gestreefd naar het afhandelen van vragen op ambtelijk niveau, bij escalatie bij het DB en alleen in laatste instantie bij het AB.

Eigenaarschap

Uiteindelijk beslist het AB op basis van wat wordt ingebracht door het DB en de deelnemers. Naast de wensen van de deelnemers wordt door het DB ingebracht wat het eigen advies is, uitgaande van wat kan en wenselijk is vanuit het perspectief van de FUMO-organisatie.

Om te zorgen dat aan alle perspectieven recht wordt gedaan, wordt hiermee rekening gehouden in de behandeling. Per onderwerp wordt door de voorzitter een **driedeling** gehanteerd:

- Het **DB**, eventueel ondersteund door FUMO-organisatie, licht het punt (het stuk) toe. Dit betekent dat het lid van het DB op dat moment de pet op heeft van bestuurder van de FUMO
- Leden van het AB kunnen standpunt inbrengen vanuit het **deelnemersperspectief**. Dit betekent dat het lid van het AB op dat moment de pet op heeft van deelnemer aan het samenwerkingsverband.
- Tenslotte wordt toegewerkt naar besluitvorming, al het voorgaande afwegend. Leden spreken dan vanuit het perspectief van de **eigenaar**. Dit betekent dat zij gericht zijn op het behartigen van de belangen van het geheel.

Wat dit complex maakt is dat in het meest extreme geval een DB-lid die drie petten draagt, ook drie verschillende standpunten kan innemen.

Voorbeeld

Met de **DB-pet** op kan een wethouder (met de collega's) tot de conclusie komen dat het nodig is om extra te investeren in de FUMO-organisatie, omdat anders de continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt. Met de **deelnemers-pet** op kan deze zelfde wethouder het standpunt in het AB verdedigen dat er geen extra investeringen mogen worden gedaan, omdat dit door het eigen bestuur niet wordt geaccordeerd. Uiteindelijk wordt door het AB besloten met de **AB-pet** op, nadat de belangen zijn gewogen van de FUMO-organisatie (en de consequenties in continuïteit van de dienstverlening voor alle deelnemers), en de standpunten van alle deelnemers aan tafel. Het is mogelijk dat betreffende wethouder zoekt naar een compromis. Dit betekent dat dezelfde wethouder drie meningen verkondigt – vanuit drie verschillende perspectieven.

Indien het standpunt van de deelnemer zeer afwijkt van het standpunt van het DB, en als diegene ook portefeuillehouder is, dan kan worden gekozen dat een collega portefeuillehouder uit het DB het DB-standpunt in het AB naar voren brengt. Op deze wijze ontstaat er meer ruimte om de rol als opdrachtgever ook goed te spelen.

De agenda van het DB

Op de agenda van het DB staan de voorbereiding en uitvoering van het AB. Hiernaast staan de stukken op de agenda van de FUMO-organisatie, in het bijzonder organisatievraagstukken, financiën en prestaties.

De ambtelijke voorbereiding gebeurt door de FUMO-organisatie, omdat de DB leden door het AB zijn aangewezen als bestuurslid en niet namens de deelnemer lid zijn van het DB.

De agenda's van de ambtelijke overleggen

Er wordt op vier niveaus een overleg ingericht, dat hieronder nader wordt toegelicht. Het overleg van de secretarissen-directeuren wordt door zowel deelnemers als directeur FUMO gezien als een welkome aanvulling op de bestaande overleggen. Het controllersoverleg wordt door iedereen gewaardeerd, en blijft gehandhaafd, met dien verstande dat er gezamenlijk wordt overlegd met in dit voorstel het management ter voorbereiding van kaderbrief, meerjarenperspectief, ontwerpbegroting en jaarstukken. De grootste verandering betreft het differentiëren tussen een functioneel vakoverleg op medewerkersniveau en het managementoverleg (zie nadere toelichting in oplegnotitie).

De agenda van het collegiaal overleg van de secretarissen-directeuren

Op de agenda van het collegiaal overleg staan de bredere nieuwe ontwikkelingen, zowel inhoudelijk als in de samenwerking binnen Fryslân. In dit overleg wordt ook gemonitord of de ambtelijke samenwerking tussen deelnemers en FUMO goed loopt en of er aanvullende acties nodig zijn (wanneer het verder reikt dan de verantwoordelijkheid van de VTH-manager).

Dit overleg biedt de directeur ook de mogelijkheid om de collega's in grote lijnen mee te nemen in wat er in FUMO-verband gebeurt en van hen te horen wat er binnen hun organisaties speelt wat relevant is voor de FUMO. Op deze wijze wordt gewaarborgd dat er binnen zowel de FUMO-organisatie als de organisaties van de deelnemers op dit niveau helder is wat de afspraken zijn, waardoor er congruent kan worden gestuurd.

Het is een elkaar informerend overleg. De uiteindelijke advisering loopt langs de bestaande lijnen (de ambtelijke leiding van de deelnemer adviseert het eigen bestuur, en de directeur adviseert het DB). Het is van belang dat intern de secretarissen/directeuren ook worden geïnformeerd door de eigen VTH-managers op de hoofdlijnen (inhoud, financiën, organisatorische consequenties en ketenprocessen).

In aanvulling op het collegiaal overleg wordt als daar aanleiding toe is – bijvoorbeeld naar aanleiding van nieuwe ontwikkelingen, of nieuwe collega 's of nieuwe bestuurders³ – een één-op-één overleg belegd.

De agenda van het managementoverleg

Op de agenda van het managementoverleg staan de jaarstukken (kadernota, begroting, jaarrekening). Er wordt voorzien in een (deels) gemeenschappelijk overleg met de controllers om te zorgen dat gemeenschappelijk wordt opgetrokken bij het beoordelen van de inhoud en de bijbehorende financiën.

Het **managementoverleg** is tegelijkertijd ook het overleg waar de managers VTH van de deelnemers hun collega's bij de FUMO-organisatie ontmoeten en met elkaar de nieuwste (beleidsmatige) ontwikkelingen, de vertaling daarvan naar de uitvoering kunnen bespreken en de vinger aan de pols houden: doet de FUMO op hoofdlijnen wat is afgesproken en gebeurt het op een goede wijze? Ook op de agenda staat de wijze van organiseren van VTH-taken in Fryslân, de (ketensamenwerking tussen de organisaties en onderwerpen die raken aan de taakuitvoering, zoals mandaat en collectieve taken. Op hoofdlijnen volgt men hier ook de VTH-uitvoeringsprogramma's.

De VTH-manager is de spil binnen de organisatie van de deelnemer die met zicht op de ontwikkelingen binnen de eigen organisatie (en Fryslân breed) deelneemt aan het management overleg. De VTH-manager wordt inhoudelijk gevoed door de eigen medewerkers, en wat betreft de financiën door de controllers. De VTH-manager informeert de eigen secretaris/directeur en draagt zorg voor een goede advisering vanuit de eigen organisatie aan het eigen lid in het AB.

De VTH-manager heeft ook een rol wanneer in de uitvoering zaken niet goed lopen. **Escalatie** naar het VTH-management kan gebeuren bij vertragingen in de uitvoering (bijvoorbeeld Implementatie VTH, of specifieke onderlinge afspraken, risicovolle casussen, personele kwesties), nieuwe ontwikkelingen met consequenties voor taakverdeling (bijv. Omgevingswet). In aanvulling op dit overleg kan, wanneer daar aanleiding toe is, door de accountmanagers van de FUMO (afdelingshoofden) jaarlijks een rondje worden gemaakt langs de collega's om ook één-op-één af te stemmen.

Door dit VTH-managementoverleg kunnen bij grote onderwerpen aparte werkgroepen worden ingesteld, waar leden van deelnemers en FUMO zich gezamenlijk buigen over specifieke onderwerpen.

De agenda van de controllers

Op de agenda van het managementoverleg staan de jaarstukken (kadernota, begroting, jaarrekening) en de financieringssystematiek. Bij de bespreking hiervan wordt gezamenlijk vergaderd door het VTH-management en de controllers. Hiernaast komt het controllers overleg bijeen om financiële vraagstukken te bespreken.

De agenda van het werkoverleg van de uitvoerende medewerkers van de FUMO

Op de agenda van het werkoverleg FUMO staat de **inhoud centraal**. Aan het werkoverleg wordt deelgenomen door beleidsmedewerkers VTH van de deelnemers en de FUMO-organisatie, onder voorzitterschap van één van de VTH-managers.

³ Meer in het algemeen geldt dat door de FUMO-organisatie wordt voorzien in een overdrachtdossier bij bestuurswisselingen.

Onderwerpen die op de agenda staan, zijn de onderwerpen in de uitvoeringsprogramma's (voortvloeiend uit beleid en risicoanalyse), monitoring van problemen en knelpunten die meer deelnemers raken en het vertalen van landelijke problematiek vertalen naar de Friese situatie (zoals asbest, pfas en andere zeer zorgwekkende stoffen). Ook worden vanuit dit overleg themabijeenkomsten georganiseerd.

4.2 Spoorboekje

In deze paragraaf wordt een eerste aanzet gegeven van een procesinrichting die nader door de deelnemers en FUMO-organisatie zal moeten worden uitgewerkt zodat er voldoende tijd en ruimte is aan beide zijden voor ambtelijke voorbereiding en bestuurlijke bespreking en besluitvorming. Aandachtspunt hierbij is de tijdigheid van het aanbieden van AB-stukken.

Het meenemen bij nieuwe ontwikkelingen geschiedt zowel op bestuurlijk niveau als, in de eerste plaats, op het niveau van de VTH-managers, die waar nodig de ambtelijke leiding zullen informeren en de medewerkers die hiermee aan de slag moeten.

Bij het aanbieden van de jaarstukken gelden de door de Wgr voorgeschreven termijnen. In onderstaand schema staan de stappen aangegeven. Hierbinnen zullen de (voorbereidende ambtelijke) overleggen worden gepland, ook in relatie tot de kaderbrief en het meerjarig financieel perspectief dat sinds 2018 ook aan de deelnemers wordt voorgelegd.

Wettelijke tijden	Wat	Van wie	Aan wie	Gewenste actie	Planning vergaderingen
Vóór 15 april	Ontwerpbegroting – Jaarrekening	DB GR	Colleges van B&W Raden, PS, AB WF	Zienswijze	April DB
	Kaderbrief (+ meerjarenperspectief)	DB GR	Colleges van B&W Raden, PS, AB WF	Ter kennisname	
Vóór 25 juni	Toezenen Zienswijze	Griffiers of college	DB GR	Verwerken in begroting	Juni Bestuurlijke vergaderingen
Vóór 15 juli	Toezening Begroting - Jaarrekening	DB GR	BZK	Ter kennisname	Juli

De verdere planning van de AB- en DB-vergaderingen wordt jaarlijks gemaakt volgens de gewenste frequentie van de besturen zelf.

De momenten voor de ambtelijke overleggen zullen in overleg tussen deelnemers en FUMO-organisatie worden vastgesteld, rekening houdend met bovenstaand schema en de gewenste frequentie. Gedacht kan worden aan:

- 2x per jaar: een collegiaal overleg van de secretarissen/directeuren;
- 4x per jaar: (VTH-)managementoverleg, waarvan 2x met de controllers in het kader van de P&C-cyclus;
- minimaal 4x per jaar: het werkoverleg op uitvoerend niveau.

Uiteraard kan er altijd besloten worden om extra vergaderingen in te plannen.

5 Governance als werkwoord

Deze paragraaf is een tekst met als doel **het gesprek te voeren** in de verschillende geledingen binnen het FUMO-samenwerkingsverband. Het gaat om keuzes in wat men in Fryslân binnen de samenwerking belangrijk vindt en waaraan men zich wil committeren.

Vanzelfsprekend is het verstandig om te kiezen voor een governance-model dat helder is over wie waarvoor verantwoordelijk is en wat op welke agenda staat, conform de wet. Het is echter uiteindelijk de wijze waarop eenieder de verantwoordelijkheid neemt en daarnaar handelt die bepalend is voor het reilen en zeilen van het samenwerkingsverband FUMO. Het gaat over gedrag en houding van alle betrokkenen, bestuurlijk en ambtelijk. Het gaat over wat maakt dat het goed loopt.

Het gaat over **vertrouwen** tussen deelnemers, over vertrouwen tussen deelnemers en FUMO-organisatie, over vertrouwen tussen bestuurders en ambtenaren. Vertrouwen is echter ook iets dat je moet verdienen: het blijkt immers uit het handelen of je iemand kan vertrouwen. Dat gaat over integriteit, eerlijkheid, maar ook over resultaten en doen wat is toegezegd. Mocht dit laatste een keer niet mogelijk zijn dan gaat het erom hier transparant over te zijn.

Het gaat dan ook om **transparantie**, bij alle partijen. Transparantie over motieven en transparantie over resultaten. En ook transparant zijn wanneer je iets dwars zit: niet met elkaar “over de ander” spreken, maar “met de ander spreken”. Maak de onderstroom bespreekbaar.

Cruciaal is het overbruggen van letterlijke en gevoelde afstand tussen de deelnemers onderling en tussen de deelnemers en de FUMO. Een samenwerking kan alleen goed functioneren door te **investeren in de onderlinge relaties**. Dit betekent elkaar opzoeken. Maar ook luisteren en interesse tonen voor wat de ander beweegt, waarom iets wordt gewild, en op zoek gaan naar oplossingen die voor iedereen goed zijn. Het wij-zij is bij alle samenwerking een risico dat je alleen kunt overwinnen door elkaar op te zoeken en met elkaar aan de slag te gaan.

Binnen een samenwerkingsrelatie gaat het ook over **elkaar wat gunnen** en rekening met elkaar houden. Zo kunnen deelnemers rekening houden met elkaars context. Ook is het van belang om bij meerderheidsbesluit te zoeken naar aanvullende bepalingen om degene die behoort tot een minderheid tegemoet te komen. Binnen de FUMO gaat het ook om terughoudendheid bij onderwerpen die jouw deelnemersorganisatie niet raken, maar de andere organisaties wel. Tussen deelnemers en FUMO-organisatie gaat het om het elkaar gunnen fouten te maken, dat is immers onvermijdelijk. Als hier rustig mee wordt omgegaan helpt dit bij het leren en biedt het ook een goede bedding voor vernieuwing.

Uiteindelijk valt of staat *en* begint alles met een **gezamenlijke wil en ambitie** van de deelnemers, het weten wat men met elkaar, met de FUMO-samenwerking wil – wanneer men tevreden is, het bepalen van een stip op de horizon, het eens worden over de doelstelling. En ja, dat kan enigszins veranderen met de tijd, met bijvoorbeeld nieuwe landelijke ontwikkelingen. Dit maakt dat het goed is eens in de paar jaar als bestuur met elkaar vast te stellen wat de gezamenlijke ambitie is. Een ambitie die ook door alle betrokkenen, ook de ambtenaren, gekend moet worden – zodat de neuzen bij deelnemers en FUMO dezelfde kant op staan. Vanuit deze eensgezindheid kan dan worden gewerkt aan een goed lopend samenwerkingsverband.

The proof of the pudding is in the eating

Om het voorgaande ook handen en voeten te geven is er een eerste set van afspraken geformuleerd om de onderlinge samenwerking te bevorderen.

Binnen het AB

- Nemen we verantwoordelijkheid voor het gehele samenwerkingsverband en streven we naar consensus en gedragen voorstellen,
- waarbij iedereen de ruimte krijgt om eigen standpunten in te brengen, en rekening wordt gehouden met minderheidsstandpunten?
- Zijn we terughoudend in het gebruik maken van ons “gewicht” als het zaken betreft die niet jouself direct raken?

Binnen het samenwerkingsverband

- Worden de deelnemers op tijd meegenomen, zodat er ruimte is voor inbreng van alle betrokkenen?
- Nemen wij onze verantwoordelijkheid, zijn wij rolvast en ondersteunen wij anderen in hun rol?
- Zoeken wij elkaar op, spreken wij met elkaar en niet over elkaar? Dit zowel:
 - tussen de deelnemers op de verschillende niveaus, ambtelijk en bestuurlijk;
 - tussen deelnemers en de FUMO-organisatie.

6 Monitoring

Doel van een nieuw governance model is het versterken van de besluitvorming en samenwerking binnen de FUMO. Het gaat om een nieuwe inrichting waarvan in de praktijk zal blijken of deze de gewenste effecten heeft. Daarom willen we dit het komend jaar gaan monitoren.

We zullen tussentijds en na een jaar bij bestuurders en betrokken ambtenaren, aan de hand van een aantal stellingen, vaststellen of de gewenste effecten worden bereikt. Hierdoor ontstaat een intersubjectief beeld van de gerealiseerde verbeteringen. Tevens wordt duidelijk op welke punten de governance verder moet worden ontwikkeld.

Onderwerpen waarop in ieder geval wordt gemonitord zijn:

- Bestuurlijke agendering: beperking tot stukken P&C-cyclus, hoofdlijnen en kaderstelling;
- Bestuurlijke besluitvorming loopt het soepeler;
- In vergaderingen is aandacht voor inbreng vanuit alle deelnemers en wordt rekening gehouden met minderheidsstandpunten;
- Bestuurlijk stelt men zich terughoudend op bij onderwerpen die de eigen organisatie niet raken (en andere deelnemende organisaties wel);
- Opdrachtgeversvragen worden ambtelijk, dan wel bij escalatie door het DB opgepakt en opgelost. Hierdoor komen geen uitvoeringszaken meer op de bestuurlijke tafel;
- Ambtelijk weet men elkaar zowel op management- als uitvoeringsniveau te vinden;
- Ambtelijk wordt meer afgehandeld en opgelost;
- Partijen worden vroegtijdig betrokken bij voorstellen, zowel binnen als buiten de P&C cyclus.

Bijlage - Uitwerking governancemodel

I Bestuurlijk

AB

→ Besluitvormend

- Beleidskaders, Kaderbrief, Begroting, jaarrekening, governance, financiën
- Eigenaarsvragen, collectief opdrachtgeverschap

DB

→ Voorbereidend + uitvoerend

- Voorbereiding en uitvoering AB-beleid
- Opdrachtnemer – verantwoordelijk → FUMO-organisatie

II Ambtelijk⁴

Collegiaal overleg (secretarissen/directeuren)

→ Afstemming op hoofdlijnen (fysieke domein/samenwerking ketenpartners)

- Nieuwe ontwikkelingen: Friesland breed organiseren, verbinding met de Friese aanpak
- Elkaar op hoofdlijnen informeren over samenwerking (ketenpartnerschap)
- Bij escalatie, vanuit VTH-management

Managementoverleg ((VTH-)Management)⁵

→ Verantwoordelijk voor afstemming stukken AB FUMO (overall: hoofdlijnen - inhoud + financiën)

→ Samenwerking deelnemers – FUMO

- Advisering kadernota, begroting, (half)jaarrapportage, jaarstukken, en overige AB-stukken op basis van input van beleidsmedewerkers.
- Overview uitvoeringsprogramma's: V, T en H
- Beleggen van taken, hoe organiseren we de VTH-uitvoering in Fryslân, wat doen we individueel, wat doen we (deels) samen, wat doen bij de FUMO
- Beleidsmatige ontwikkelingen, nieuwe regelgeving vertalen naar uitvoering (evt. breder dan FUMO)
- Onderwerpen die raken aan de manier van taakuitvoering, voorbeelden: Mandaat, Collectieve taken
- Landelijke problematiek vertalen naar Friese situatie
- Personele zaken (bij overheveling mensen, samenwerkingsvragen, conflicten)

⁴ Het gaat hier uitdrukkelijk over taakverdeling in het kader van governance FUMO. Het is aan de deelnemers zelf hoe zij intern de afstemming organiseren tussen bestuur, management en medewerkers.

⁵ Onderdeel van breder overleg van (VTH-)management: VTH-beleid en uitvoering, ook verbinding met Stuurgroep VTH-beleid (bestuurders)/beleidsgroep (medewerkers).

Controlleroverleg

→ Afstemming over de financiële stukken FUMO

- Toetsing op financiële aspecten AB-stukken voor (VTH-) managementoverleg
- Vragen vanuit VTH-management

Werkoverleg – vakinhoudelijk⁶

→ Afstemming over inhoudelijke vraagstukken FUMO (en deelnemers)

- Inhoud van projecten
- Toetsing op inhoudelijke aspecten AB-stukken voor (VTH-) managementoverleg
- Onderwerpen uitvoeringsprogramma's (voortvloeiend uit beleid en risicoanalyse)
- Welke problemen/knelpunten raken meer deelnemers
- Vragen vanuit VTH-management

Planning van de overleggen geschiedt in samenspraak en in aanvulling op de tabel op bladzijde 15.

⁶ Opvolger van het huidige OGO.

Verantwoordelijkheidsverdeling tussen de verschillende lagen

Zoals in de governancenotitie is aangegeven is het niet de bedoeling dit bij de start in beton te gieten maar in goed overleg te komen tot een passende verdeling van taken en een efficiënt en effectief werkende overlegstructuur.

Het leidend principe is dat AB zich richt op kaders en hoofdlijnen, en het management op dat niveau zorgt voor advisering, gevoed door de inhoudelijke en de financiële medewerkers. Conform de routing die geldt binnen de deelnemersorganisaties gaan ook binnen de FUMO de stukken voor het bestuur langs het management (ter finale toetsing en/of advisering).

Een overlegstructuur die dient ter ondersteuning van de besluitvorming het AB én ter ondersteuning van een soepel lopende uitvoering van de VTH-taken door de FUMO.

Op de vorige bladzijde is globaal aangegeven wat de agendapunten zijn voor de verschillende gremia.

Omdat er zorg is over overlap in de bespreking, en een te zware belasting voor de organisaties is hier kort uitgewerkt hoe de taakverdeling zou kunnen werken.

VTH-management, controllers en vakoverleg

Voor een deel hebben de verschillende lagen volledig verschillende verantwoordelijkheden, maar er zijn ook onderwerpen die niet exclusief bij de ene 'laag' horen, maar waarbij elke 'laag' wel een eigen verantwoordelijkheid en focus heeft:

- **Begroting**⁷: beleids- en budgetverantwoordelijkheid ligt bij (VTH-)management, inhoudelijke input komt vanuit beleidsmensen, en financiële input vanuit controllers/financiële medewerkers.
- **Overview uitvoeringsprogramma's**, advisering vanuit beleidsmensen aan (VTH-)management (management is intern verantwoordelijk voor inzet van mensen en middelen).
- **Specifieke inhoudelijke vraagstukken** kunnen worden geagendeerd door vakoverleg en/of VTH-managementoverleg. Besluitvorming en beleggen van taken is verantwoordelijkheid van het management, en geschiedt in overleg met de beleidsmensen.
Voorbeeld: **Financieringssystematiek**: Algemeen principe: Waarom veranderen en wat zijn consequenties is een zaak voor het managementniveau, en de onderliggende techniek voor de financiële mensen.
- **Vertalen landelijke problematiek naar Friese situatie**, idem als hierboven: management aan zet op hoofdlijnen en bij (mogelijke) inzet van mensen en middelen.
- **Personele zaken**, (VTH-)management.

Secretarissen en VTH-management

Op beide niveaus is er sprake van afstemming over nieuwe ontwikkelingen, waarbij dezelfde verdeling geldt als op andere terreinen van beleid en uitvoering:

- (VTH-)management concentreert zich op landelijke en provinciale ontwikkelingen op VTH-terrein (beleidsmatig, uitvoering) en de secretarissen op de bredere ruimtelijk ontwikkelingen, waarbij beiden elkaar informeren.
- Secretarissen hebben overall verantwoordelijkheid voor personeel en organisatie en het (VTH-)management voor personeel, beleid en middelen VTH van waaruit zij gesprekken met FUMO voeren.

⁷ Ankerpunten voor AB, VTH-management en vervolgens de raden in de zienswijze procedure zijn de BBV-vragen: Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat mag het kosten?