

Ontwikkelagenda FUMO 2.0

Samen naar gemeenschappelijkheid

Vastgesteld door het algemeen bestuur van de FUMO op 29 juni 2017

Inhoud

1	Inleiding.....	3
1.1	Naar FUMO 2.0 in 2020	3
1.2	Complexe uitdaging in een dynamische omgeving.....	3
1.3	Voortvarend aan de slag	4
1.4	Wat is er al gebeurd?	4
1.5	Leeswijzer.....	5
2	Programma I – Begroten en verantwoord en	7
3	Programma II - Besturen.....	9
4	Programma III – Basis op orde.....	13
5	Programma IV – Werken aan de toekomst	17
6	Programma V - Verbinden	21
7	Tijdpad.....	23
7.1	Ambitieuus tijdpad	23
7.2	Fasering.....	23
8	Organisatie en sturing	25
8.1	Projectorganisatie en sturing.....	25
8.2	Implementatie Besluit VTH.....	25
8.3	Interne en externe communicatie	26
9	Financiën.....	27
9.1	Kosten	27
9.2	Dekking.....	28

1 Inleiding

1.1 Naar FUMO 2.0 in 2020

Voor u ligt de Ontwikkelagenda FUMO 2.0. De ontwikkelagenda geeft inzicht in de veranderopgave om de FUMO anno nu door te ontwikkelen naar de FUMO zoals geschetst in “Het verhaal van de FUMO”¹. “Het verhaal van de FUMO” beschrijft het bestuurlijk gedragen toekomstbeeld van de FUMO in 2020.

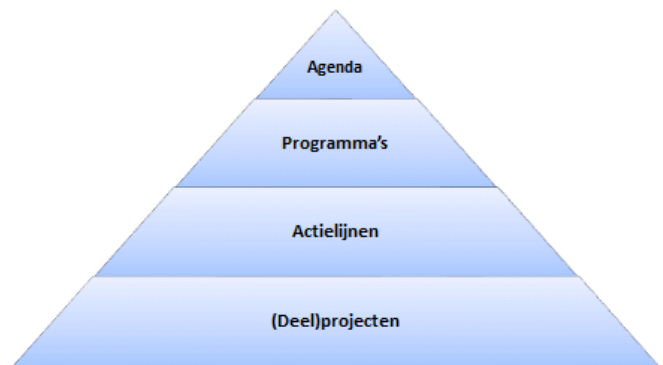
In deze Ontwikkelagenda zijn de veranderopgaven geordend in vijf programma’s:

- I. Begroten en verantwoorden
- II. Besturen
- III. Basis op orde
- IV. Werken aan de toekomst
- V. Verbinden

Voor het vullen van de ontwikkelagenda is allereerst gekeken naar wat nodig is voor de ontwikkeling van de huidige FUMO naar FUMO 2.0. De vijf hoofdthema’s die volgen uit de visie zijn opgedeeld in vijf programma’s. Binnen deze programma-indeling hebben al in gang gezette ontwikkeltrajecten en nieuwe veranderopgaves een plek gekregen. De input hiervoor komt uit de volgende bronnen:

- Ontwikkelplannen (intern FUMO)
- Implementatie LIS (Leefomgeving Informatie Systeem)
- Implementatie van het Besluit VTH
- Voorbereiden op de Omgevingswet

De programma’s worden toegelicht in de hoofdstukken 2 tot en met 6. Elk programma bevat verschillende actielijnen die nader worden uitgewerkt in (deel)projecten. Deze nadere uitwerking wordt opgedragen aan de programmaleiders (zie verder paragraaf 8.1).



1.2 Complexe uitdaging in een dynamische omgeving

De ontwikkelagenda bevat een complexe veranderopgave. Het gaat niet alleen over het doorontwikkelen van de FUMO als organisatie en het verbeteren van de operationele uitvoering van de taken die de deelnemers aan de FUMO hebben opgedragen. Het gaat nadrukkelijk over de FUMO als systeem; een gemeenschappelijke regeling van en voor Friese overheden. Verbetering zoeken wij niet in grootschalig reorganiseren, maar in het gezamenlijk, grondig en open minded nadenken over hoe de samenhang binnen en het functioneren van het FUMO-systeem verbeterd kan worden. Met deze visie staan de neuzen daarvoor in dezelfde richting. Het is nu van belang om in gezamenlijkheid concrete stappen te zetten, zodat milieu- en omgevingseffecten optimaal bereikt kunnen worden.

Het ontwikkelproces vindt plaats binnen een omgeving die zelf continu verandert. Daarbij gaat het onder andere over:

- het proces van gemeentelijke herindeling in Fryslân;
- de komst van de Omgevingswet waardoor regelgeving ingrijpend zal veranderen;

¹ Deze visie is vastgesteld door het algemeen bestuur van de FUMO op 29 juni 2017.

- veranderende wensen en eisen die aan de uitvoering van taken op het gebied van omgevingsrecht worden gesteld;
- verschillende onderwerpen die de ontwikkelagenda bevat, waarover bestuurlijke besluitvorming zal moeten plaatsvinden en die doorwerking zullen hebben naar de inhoud van de ontwikkelagenda

Het veranderproces is complex en vindt plaats binnen een dynamische omgeving. Dit betekent dat niet alles vooraf kan worden overzien. Het kan blijken dat de ontwikkelagenda herijking behoeft. Het periodiek herijken van het proces is nodig en kan aanleiding geven tot bijstelling van de ontwikkelagenda, op inhoud, planning, inzet en/of kosten.

1.3 Voortvarend aan de slag

De noodzaak en urgentie van deze Ontwikkelagenda wordt breed gedeeld. Tijdens de Bestuursconferentie van 2 februari 2017 is de richting op hoofdlijnen geschetst en vertrouwen uitgesproken. De opgave in deze agenda om toe te werken naar FUMO 2.0 is fors. Voor de realisatie is de inzet en wil nodig van alle partijen en betrokkenen. We moeten niet te veel terugkijken naar het verleden, maar voortvarend aan de slag gaan met onze blik en energie gericht op de toekomst. Dat vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid.

De ontwikkelagenda beslaat een periode van twee-en-een-half jaar. Dit wordt gezien als een ambitieus tijdpad. Dit tijdpad leidt er toe dat de verschillende programma's uit de ontwikkelagenda parallel lopen, terwijl deze idealiter na elkaar in tijd opgepakt zouden moeten worden. Voortgang in het ontwikkelproces prevaleert boven het risico dat onderdelen uit de ontwikkelagenda zo nodig, later in het proces, aangepast moeten worden. Het realiseren van de ontwikkelagenda vraagt een actieve ambtelijke en bestuurlijke inzet, zowel vanuit de FUMO als vanuit de deelnemers. Tegelijkertijd gaat het werk gewoon door.

Voor een goed en zorgvuldig verloop van het ontwikkelproces is het van belang om de (bestuurlijke) sturing en communicatie over het proces goed in te richten. Het algemeen bestuur zal periodiek over de inhoudelijke voortgang en eventuele aanpassing van het proces worden geïnformeerd. Raadsleden worden door middel van nieuwsbrieven en informatiebijeenkomsten op de hoogte gehouden.

1.4 Wat is er al gebeurd?

Na de zomer van 2016 is een herstart gemaakt met de doorontwikkeling van de FUMO in de vorm van:

- het aanstellen van een secretaris/directeur a.i.;
- het nemen van een aantal kortetermijnmaatregelen (no regrets);
- het gezamenlijk ontwikkelen van een visie en strategie;
- het starten van de uitvoering van vier (interne) ontwikkelplannen:
 - bedrijfsmatig werken
 - interne processen
 - kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers
 - open en transparante communicatie

Deelnemers, ambtelijk en bestuurlijk, zijn in verschillende fasen actief betrokken bij de totstandkoming van de visie en ontwikkelagenda. Daarnaast zijn informatiebijeenkomsten georganiseerd waarin raadsleden, leden van Provinciale Staten en leden van het algemeen bestuur van Wetterskip Fryslân geïnformeerd zijn over noodzaak tot en richting van de doorontwikkeling naar FUMO 2.0.

De conceptvisie en -ontwikkelagenda zijn vervolgens in eerste lezing besproken in het algemeen bestuur van 31 maart 2017.

Ten behoeve van de nadere uitwerking van de ontwikkelagenda zijn interne en externe meedenksessies gehouden. De ontwikkelagenda is toegelicht en besproken in het opdrachtgeversoverleg van 29 mei en het controllersoverleg van 30 mei 2017. De opmerkingen uit deze beide besprekingen zijn verwerkt in de voorliggende versie voor de vergadering van het algemeen bestuur op 29 juni 2017.

1.5 Leeswijzer

De Visie FUMO 2.0 geeft de ontwikkelrichting aan. De Ontwikkelagenda geeft inzicht in de omvangrijke veranderopgave waarvoor de FUMO en haar deelnemers gezamenlijk staan om de visie gestalte te geven. De veranderopgave is onderverdeeld in vijf samenhangende programma's. Elk programma is op globaal niveau uitgewerkt. De vijf programma's worden in de **hoofdstukken 2 tot en met 6** toegelicht.

In de komende twee-en-een-half jaar wordt gewerkt aan de realisatie van deze agenda. Aan de verschillende programma's wordt grotendeels parallel gewerkt. Het tijdpad is opgenomen in **hoofdstuk 7**.

Hoofdstuk 8 gaat over de programmaorganisatie en -sturing. De Ontwikkelagenda is een omvangrijk en complex ontwikkeltraject. Bij de realisatie van de verschillende programma's is nadrukkelijk input, afstemming, consensus en besluitvorming nodig door het dagelijks bestuur van de FUMO en door alle deelnemers in de FUMO. Dit vraagt een gedegen programmasturing op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau, zodat – wanneer nodig – bijsturing kan plaatsvinden.

In het laatste hoofdstuk (**hoofdstuk 9**) vindt u de raming van de kosten voor uitvoering van de voorliggende Ontwikkelagenda. Deze raming komt uit op ca. € 1.93 miljoen over de periode 2017 – 2019. De kostenraming ligt voor de periode 2017-2018 in de orde van grootte van de eerder opgenomen stelposten die zijn opgenomen in de conceptbegroting 2018. Voor het jaar 2019 is nog een budget nodig van ca. € 300.000. Na instemming van het algemeen bestuur met deze Ontwikkelagenda zal dit worden verwerkt in een wijziging van de begroting 2018.



Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing

2 Programma I – Begroten en verantwoorden

Naar nieuwe objectieve grondslagen voor de begroting

In de Bestuursconferentie van 2 februari is uitgesproken om een nieuwe begrotingsmethodiek te ontwikkelen die aansluit bij een meer programmatische aansturing van de FUMO. De opzet van de begroting wordt vernieuwd, zodat deze beter past bij de besturing van de FUMO. Daarbij zal ook de systematiek ten aanzien van plustaken tegen het licht worden gehouden.

Meer transparantie

Rond de totstandkoming van de begroting willen we de transparantie vergroten. Door te gaan werken met een kaderbrief worden de deelnemers vroegtijdig betrokken bij ontwikkelingen en de financiële gevolgen daarvan. In de verantwoording wordt een verbinding gelegd tussen de bereikte resultaten en de besteding van middelen. Binnen de FUMO worden daarom de afdelingen veel directer betrokken bij de voorbereiding van de begroting en de verantwoording.

Doorontwikkeling van de controlfunctie

Het programmatisch werken en andere financieringsgrondslagen werken door naar de interne sturing en risicobeheersing.

Programma Begroten en verantwoorden is van de deelnemers en de FUMO samen

Dit programma is een gezamenlijke opgave voor de deelnemers van de FUMO en de FUMO zelf. Het betreft een ingrijpende vernieuwing die kan leiden tot wijziging in de bijdrage van individuele deelnemers. Waar nodig zal de gemeenschappelijke regeling op onderdelen aangepast worden.

Het programma Begroten en verantwoorden bestaat uit drie actielijnen:

1. Naar een **begroting nieuwe stijl**
2. Herijken **P&C-cyclus**
3. Doorontwikkeling van de **controlfunctie**

Actielijn 1 – Begroting nieuwe stijl

In deze actielijn wordt de opzet van de begroting herijkt. Daarbij zal worden gekeken naar hoe de begroting beter aan kan sluiten bij een programmatische sturing. De 1400-norm en Fryske Norm die nu een functie hebben voor de opbouw van de begroting enerzijds en de interne sturing anderzijds worden tegen het licht gehouden.

Nieuwe financieringsgrondslagen werken door naar de systematiek van kostprijsbepaling, de wijze van afrekenen, het systeem van risicomanagement (incl. discussie over weerstandvermogen) en spelregels rond mee- en tegenvallers in de begroting.

Er zal daarbij goed gekeken moeten worden of de systematiek aansluit bij de programmatische sturing van basistaken op basis van het te ontwikkelen Fryslânbreed uitvoeringsprogramma (zie verder programma 4 – Werken aan de toekomst). Rond plustaken is er behoefte aan beter inspelen op op flexibiliteit en beheersing van risico's.

Verandering van grondslagen kan doorwerken naar de bijdrage van individuele deelnemers. Het is nodig om over deze actielijn vroegtijdig en intensief het gesprek met elkaar aan te gaan. Naar verwachting is de begroting van 2020 op nieuwe grondslagen gestoeld.

Deelprojecten:

- Herzien van de opbouw van de begroting, inclusief risicobeleid
- Ontwikkelen objectieve financieringsgrondslagen
- Herziening systematiek plustaken
- Inzicht in effecten. Zo nodig aanpassen GR

Actielijn 2 – Herijken P&C-cyclus

De FUMO volgt bij de planning- en controlcyclus de bepalingen uit de Wet gemeenschappelijke regelingen en het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV). Binnen deze kaders vindt een herijking plaats met als doel de deelnemers, de gemeenteraden, Provinciale Staten en het algemeen bestuur van Wetterskip Fryslân van informatie te voorzien en aan hen verantwoording af te leggen.

Daarnaast is de inzet er op gericht om meer dan voorheen een verbinding te leggen tussen inhoud (Wat doet de FUMO voor haar deelnemers?) en financiële middelen. Daarbij willen we verder vooruit kijken, zodat deelnemers beter in staat zijn om rekening te houden met eventuele financiële consequenties.

Intern zal de rol van de afdelingen bij het opstellen van de begroting, tussentijdse bestuurlijke rapportages en de jaarstukken geïntensiveerd worden. Betrouwbare sturings- en managementrapportages zijn daarbij van groot belang. De beschikbare systemen worden heringericht, zodat aan de informatiebehoefte kan worden voorzien. Afdelingshoofden zijn integraal verantwoordelijk voor de realisatie van hun deel van het uitvoeringsprogramma met de daarbij horende budgetten en de regeling zal daaromtrent waar nodig worden aangepast.

Deelprojecten:

- Kaderbrief, (meerjaren)begroting, bestuursrapportages, jaarstukken
- Herontwerp verantwoordingssystematiek
- Herontwerp sturingskaders en prestatie-indicatoren
- Herinrichting sturings- / managementinformatie(cyclus)

Actielijn 3 – Doorontwikkeling controlfunctie

Binnen deze actielijn wordt gekeken naar de interne organisatie en processen ter versterking van de financiële, juridische, HRM en ICT-control en risicomanagement.

Deze processen zullen door middel van interne audits periodiek worden beoordeeld. De bevindingen uit de interne audits worden omgezet in een verbeterprogramma.

De ondersteuning van de Auditcommissie wordt geoptimaliseerd, zodat deze haar taak ten behoeve van het algemeen bestuur optimaal kan verrichten.

Deelprojecten:

- Versterken en verbreden controlfunctie
- Inrichten en uitvoeren interne audits en verbeterprogramma
- Vormgeven ondersteuning Auditcommissie

3 Programma II - Besturen

Bestuurders samen verantwoordelijk voor de FUMO

In de Bestuursconferentie van 2 februari is de nodige aandacht besteed aan de besturing van de FUMO. Hoe kunnen de deelnemers op een goede en effectieve manier sturing geven aan de FUMO zodat de FUMO de bestuurlijke wensen kan vervullen? In de praktijk is dat nu erg complex. Duidelijk werd in ieder geval dat de deelnemers gezamenlijk verantwoordelijkheid willen dragen voor de uitvoering van de taken door de FUMO op Fryslân brede schaal.

Dat vraagt helderheid over de verschillende rollen . . .

Dat vraagt ten minste helderheid over de governance van de FUMO. Wie gaat nu eigenlijk waarover? En in welke gremia komen welke onderwerpen aan bod? En hoe zorgen we ervoor dat de vergaderingen nu écht gaan over de inhoud? Dat vraagt dus om een goede invulling en scheiding van de rollen van eigenaar, opdrachtgever, bevoegd gezag.

. . . en de gremia die daarbij passen

Vervolgens kan dat vertaald worden naar welke gremia daarvoor nodig zijn en welke rol zij vervullen. In de bestuurlijke conferentie is geconstateerd dat de onderlinge afstemming en besluitvorming zowel procesmatig als inhoudelijk verbetering behoeven. In dat verband zal ook de ambtelijke voorbereiding herijkt moeten worden.

Waar nodig vraagt dat aanpassing van de GR

Het besturingssysteem van de FUMO moet er in voorzien dat de gremia en processen zijn ingericht en toegerust om hun rol binnen het FUMO-systeem te spelen. De taken, bevoegdheden, rechten en plichten van alle actoren moeten voor iedereen helder zijn. De gemeenschappelijke regeling vormt hiervoor de basis. Waar nodig zal de gemeenschappelijke regeling op onderdelen aangepast worden.

Programma besturen is van de deelnemers en de FUMO samen

Dit programma is een nadrukkelijk gezamenlijke opgave voor de deelnemers van de FUMO en de FUMO zelf. Het is opgenomen in de ontwikkelagenda omdat de FUMO deze stap nodig heeft om zich te kunnen doorontwikkelen en de uitvoering te verbeteren.

Het programma Besturen bevat vier actielijnen:

1. Herijken **governancestructuur**: eigenaars, opdrachtgevers en bevoegd gezag rol
2. Zorgdragen voor goed **eigenaarschap**
3. Naar een sterke en goed lopende **opdrachtgever – opdrachtnemer** relatie
4. Naar bijpassende **mandatering** en samenspel met **bevoegd gezag**

Actielijn 1 – Governancestructuur

In de actielijn governancestructuur worden de kaders gesteld voor het uitwerken van de governance. Daarvan ligt al het nodige vast, maar er bestaat op een aantal punten onduidelijkheid en er mist scherpte over de vraag wie-gaat-waarover en in welke rol.

De kern van deze actielijn is inzicht krijgen in en overeenstemming bereiken over wat de rol zou moeten zijn van de eigenaar, de opdrachtgever en het bevoegd gezag. Welke vraagstukken horen bij welke rol? Daarbij kan ook het gesprek gevoerd worden over de wenselijkheid om het eigenaarschap

en het opdrachtgeverschap in eenzelfde persoon te vertegenwoordigen. Uiteraard blijft dit altijd een keuze van iedere individuele gemeente.

Deze uitwerking biedt vervolgens kaders om in de actielijnen 2 t/m 3 die rollen van de eigenaar, opdrachtgever en het bevoegd gezag nader bestuurlijk en ambtelijk uit te werken. Daarbij wordt vanuit actielijn 1 steeds het overzicht gehouden over het totaal aan overleggen en rollen en verhoudingen die er ontstaan. Dit resulteert uiteindelijk in een totaalplaatje van de gewenste governance structuur en waar nodig in aanpassingen in de gemeenschappelijke regeling.

Deelprojecten:

- Overzicht eigenaars-, opdrachtgevers- en bevoegd gezag -vraagstukken
- Bestuurlijke positionering en organisatie eigenaars, opdrachtgevers en bevoegd gezag
- Beschrijving van de gewenste governancestructuur (volgend uit actielijn 1 t/m 4)
- Indien nodig aanpassing juridische documenten (GR, Reglement van orde, e.d.), volgend uit actielijn 1 t/m 4

Actielijn 2 – Vormgeven eigenaarschap

De tweede actielijn draagt zorg voor het uitwerken en vormgeven van goed eigenaarschap van de FUMO. De vraagstukken zijn in actielijn 1 uitgewerkt. In actielijn 2 vertalen we concreet naar de verschillende bestuurlijke en ambtelijke overleggen.

Daarbij gaat het niet alleen om de 'harde' kant: wat staat er op de agenda en welke overleggen zijn er? Maar ook om de 'zachte' kant: hoe houden we elkaar scherp en hoe gaan we met elkaar om?

We kijken specifiek naar het algemeen bestuur, waarin alle deelnemers vertegenwoordigd zijn en het dagelijks bestuur dat het AB voorbereidt en daarnaast eigen bevoegdheden heeft.

Bij het inrichten van deze bestuurlijke processen wordt rekening gehouden met de behoefte aan ruimte voor ambtelijke voorbereiding/afstemming en gelegenheid voor interne bestuurlijke standpuntbepaling. Dit resulteert in tijdige en zorgvuldige besluitvorming.

Deelprojecten:

- Bestuurlijk positioneren en organiseren eigenaarschap
- Agendering en besluitvorming in het AB (korte en lange termijn)
 - Besluitvorming in het AB stroomlijnen
 - Ambtelijke voorbereiding
 - Welke overleggen zijn nodig?
 - Taken, bevoegdheden, competenties
 - Betrokkenheid gemeenteraden, PS en algemeen bestuur Wetterskip Fryslân
- Agendering en besluitvorming in het DB (korte en lange termijn)
 - Portefeuillehouderschap
 - Besluitvorming in het DB stroomlijnen
 - Ambtelijke voorbereiding
 - Welke overleggen zijn nodig?
 - Taken, bevoegdheden, competenties

Actielijn 3 – Versterken opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie

De 26 deelnemers zijn allemaal opdrachtgever van de FUMO en hebben hun eigen wensen en prioriteiten. Voor een deel komen deze overeen (collectief) en voor een deel is het verschillend (individueel).

Op de bestuurlijke conferentie is expliciet de wens uitgesproken om te komen tot meer gezamenlijke opdrachtverlening; met een groter collectief gehalte, uiteindelijk leidend tot een Fries uitvoeringsprogramma (zie programma IV – toekomst) voor de basistaken.

Toch zullen er naast collectieve opdrachtgeversonderwerpen ook altijd aspecten blijven die specifiek voor iedere deelnemer zijn. Dit vraagt dus in het opdrachtgeverschap om een goede balans tussen het collectief en het individuele. Daarnaast is het belangrijk om goede afspraken te maken over hoe ver het opdrachtgeverschap reikt.

Ook hier geldt weer dat naast de harde kant van de organisatie ook de zachte kant een belangrijke rol speelt. Bouwen aan wederzijds vertrouwen is daarin een belangrijke schakel (zie ook programma V – Verbinden).

Deelprojecten:

- Bestuurlijk positioneren en organiseren opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie
 - Collectief
 - Individueel
- Ambtelijk positioneren opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie
 - Collectief en individueel
 - Benoemen en afbakenen thema's en onderwerpen die aan bod komen
 - Accountmanagement (zie ook programma V – Verbinden)
 - Proces van opdrachtverlening gedurende het jaar
 - Bemensing en benodigde expertise zijde van deelnemer
- Samenhang met VTH-overleg

Actielijn 4 – Mandatering en bevoegd gezag

De FUMO voert namens haar deelnemers op professionele wijze een heel aantal taken uit. De deelnemers zelf blijven te allen tijde het zogeheten bevoegd gezag. De FUMO is in wisselende aard en omvang gemandateerd namens de deelnemers om de taken uit te voeren.

De strekking en invulling van het mandaat kent op dit moment nog grote verschillen tussen de deelnemers. Die verschillen in mandatering leiden nu ook tot verminderde efficiency in het werk. In deze actielijn gaan we met elkaar in gesprek hoe we hierin tot meer eenheid kunnen komen.

Vanuit haar rol als bevoegd gezag willen deelnemers natuurlijk wel weten wat er speelt en zij willen goed op de hoogte blijven van wat de FUMO tegenkomt en wanneer er incidenten zijn. Dit vraagt aan de ene kant heldere afspraken over wat de rol is van de FUMO, wat de rol is van het bevoegd gezag en waarvan we elkaar op de hoogte houden. En hoe vindt die opschaling van ambtelijk naar bestuurlijk niveau plaats?

Maar het vraagt ook bestuurlijke sensitiviteit van de FUMO. Wat is voor een bestuurder nu relevant om te weten en wat niet? En welke situaties zijn nu zo risicovol of politiek gevoelig dat extra informeren en een nauw samenspel van belang is?

Deelprojecten:

- Nader uitwerken taken en bevoegdheden bevoegd gezag en FUMO
- In kaart brengen huidige mandatering van de deelnemers
- Afspraken maken over mandatering
- Concretiseren en afbakenen vraagstukken en behoeften bevoegd gezag
- Escalatieladder of protocol voor risicovolle of politiek bestuurlijke situaties
- Afspraken maken over en inzicht in ambtelijke en bestuurlijke opschaling bij deelnemers

4 Programma III – Basis op orde

Gewoon goed je werk doen

Een belangrijk aspect bij de doorontwikkeling van de FUMO is het herstel van vertrouwen tussen de FUMO en haar deelnemers. Dat begint met gewoon te doen wat we moeten doen en te laten zien dat de basis op orde is. De aandacht voor het inrichten van de organisatie, het stroomlijnen van werkprocessen en het verbeteren van de sturing is primair een FUMO-interne opgave. Met het oppakken van verschillende projecten uit het Jaarplan 2017 wordt hier al volop aan gewerkt.

Uniformeren

Tijdens de Bestuursconferentie kwam naar voren dat er nog het nodige gedaan kan worden om goed in control te komen. Een belangrijke sleutel daarbij is dat de overmatige variatie in werk- en mandaatafspraken sterk wordt teruggedrongen. Hier ligt een opgave voor de FUMO én de deelnemers. Naast één mandaatregeling (zie programma II – Besturen) heeft de FUMO behoefte aan een eenduidig kader voor de uitvoering van VTH-taken.

Van cafetaria naar kwalitaria

Het is nodig om de uitgebreide productcatalogus in te dikken door allerlei productvarianten te schrappen. Samen met de deelnemers stellen we vast welke producten de FUMO levert en van welke kwaliteit. De productcatalogus is een dynamisch document. Vanuit programma IV – Werken aan de toekomst zal mogelijk de behoefte ontstaan om nieuwe producten toe te voegen.

Kwaliteit en inzetbaarheid

Medewerkers van de FUMO vormen het kapitaal van de organisatie. We richten de organisatie zo in dat onze medewerkers professioneel en met passie hun werk kunnen doen. Er zal nadrukkelijk worden gekeken naar welke kennis en vaardigheid nodig is voor de uitvoering van taken waar de FUMO voor staat. Belangrijke randvoorwaarde is dat de FUMO kan voldoen aan het Frysk Peil F1; de kwaliteitscriteria die gemeenten en provincie hebben geformuleerd in hun kwaliteitsverordeningen.

Implementatie Besluit VTH

Het Besluit VTH treedt met ingang van 1 juli in werking. Het Besluit VTH leidt tot een overdracht van basistaken van gemeenten aan de FUMO. Als gevolg daarvan zullen er vanuit de gemeenten medewerkers instromen binnen de FUMO. Om deze transitie voortvarend en zorgvuldig uit te voeren zal een aparte bestuurlijke stuurgroep worden gevormd. Het Besluit VTH bevat organisatorische procescriteria en verbreedt deze van toezicht en handhaving naar vergunningverlening. De FUMO zal er zorg voor dragen dat de organisatie aan deze eisen kan voldoen.

Programma Werken aan de basis vraagt een gezamenlijke inzet

Dit programma is grotendeels gericht op de bedrijfsvoering van de FUMO en kent daarnaast onderwerpen die nadrukkelijk een gezamenlijke opgave voor de FUMO en de deelnemers inhouden.

Het programma Basis op orde bestaat uit vijf actielijnen:

1. Naar een **eenduidig uitvoeringskader**
2. Herijken **producten en processen**
3. Investeren in **kennis, kwaliteit en inzetbaarheid** van medewerkers
4. Overdracht **basistaken**
5. Doorvoeren **organisatorische procescriteria**

Actielijn 1 – Eenduidig uitvoeringskader

De FUMO als uitvoeringsorganisatie voert haar taken uit binnen de kaders die deelnemers bieden. Binnen deze actielijn wordt gedoeld op inhoudelijke kaders waarbinnen de primaire taken uitgevoerd worden. Voor bedrijven en burgers dragen uniforme uitvoeringskaders bij aan het realiseren van een gelijk speelveld. Eenduidige uitvoeringskaders maken het mogelijk om de taken zo efficiënt mogelijk uit te voeren en de kans op fouten te verkleinen.

Deze actielijn krijgt voor een belangrijk deel via het Fries VTH-spoor gestalte, maar vanwege de doorwerking naar de FUMO is het van groot belang dat de deelnemers en de FUMO hierin samen optrekken. Vervolgens is het aan de FUMO om de vertaalslag te maken naar werkprocessen en ondersteunende systemen, zoals het LIS.

Deelprojecten:

- Eenduidige uitvoeringskaders formuleren
- Borgen van uitvoeringskaders in werkprocessen

Actielijn 2 – Producten en processen

De vereenvoudiging van de producten- en dienstencatalogus werkt door naar werkprocessen, de inrichting van ondersteunende systemen en onze sturings- en verantwoordingsinformatie. Dit alles draagt er toe bij dat de organisatie beter in staat is om bedrijfsmatig te werken. In dat kader zullen ook de sturings- en organisatieprincipes worden herijkt en leggen we opnieuw vast wat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van een ieder zijn. Van medewerkers die allen afkomstig zijn uit andere organisaties met eigen werkwijzen en afspraken, vraagt dit aanpassing.

Binnen deze actielijn worden ook de ondersteunende processen tegen het licht gehouden. Dit strekt zich ook uit tot een aantal ondersteunende taken die momenteel bij de provincie of de gemeente Leeuwarden zijn ondergebracht.

Deelprojecten:

- Herijken PDC
- Vereenvoudigen en optimaliseren werkprocessen
- Evaluatiekalender: periodiek processen tegen het licht houden en zo nodig aanpassen
- Heroriënteren/herinrichten ondersteunende processen

Actielijn 3 – Kennis, kwaliteit en inzetbaarheid

We ontwikkelen een systeem om blijvend zicht te hebben op de mate waarin de FUMO voldoet aan de kwaliteitscriteria Frysk Peil F1. Nu al blijkt het lastig om deskundig personeel te werven. We zullen op dit gegeven in moeten spelen en nieuwe wegen moeten bewandelen om medewerkers aan te trekken en/of intern op te leiden. Daarnaast wil de FUMO flexibel kunnen inspelen op verandering in omvang en samenstelling van het takenpakket.

Dit vraagt inzicht in de beschikbare en benodigde kennis en capaciteit in relatie tot de taken die de FUMO uitvoert en de ontwikkeling daarin. Daarnaast is belang dat we zicht hebben op de kwaliteiten van medewerkers en de behoefte aan en noodzaak tot ontwikkeling. Er zal daarom een strategische personeelsplanning worden gemaakt.

De FUMO wil een goede werkgever zijn waar medewerkers professioneel en met passie hun werk kunnen doen. Er wordt gericht aandacht besteed aan het terugdringen van ziekteverzuim. In deze actielijn worden instrumenten voor een modern HRM-beleid opgesteld en binnen de organisatie geïmplementeerd.

Deelprojecten:

- Strategisch personeelsbeleid
- Terugdringen van het ziekteverzuim
- Verkrijgen van een actueel en FUMO-breed inzicht in kwaliteit en deskundigheid medewerkers
- Heroriëntatie op verhouding vast en tijdelijk personeel
- Herinrichten functionerings- en beoordelingscyclus
- Opleidingsplan gericht op kennis/vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling
- Introductieprogramma nieuwe medewerkers

Actielijn 4 – Overdracht basistaken

Op grond van het Besluit VTH zijn gemeenten verplicht alle basistaken onder te brengen bij een uitvoeringsdienst. De omvang van nog over te dragen basistaken, zowel inrichtinggebonden en niet-inrichtinggebonden taken, zal binnen deze actielijn nog nader moeten worden vastgesteld.

De impact van het Besluit VTH kan van gemeente tot gemeente verschillen en is mede afhankelijk van de samenstelling van het gemeentelijke inrichtingenbestand, de mate waarin al basistaken door de FUMO worden uitgevoerd en eigen gemeentelijke keuzes ten aanzien van de overgang van personeel naar de FUMO. Een ander belangrijk aandachtspunt is de vraag in hoeverre de gemeente voor de resterende taken kan voldoen aan de kwaliteitscriteria Frysk Peil F1.

Deze transitie wordt projectmatig opgepakt en aangestuurd door een bestuurlijke stuurgroep. Het streven is de transitie medio 2018 af te ronden, zodat de nieuwe taken en de nieuwe FUMO-medewerkers zo snel mogelijk ingebed raken binnen de FUMO-organisatie en kunnen participeren in de verdere ontwikkeling naar FUMO 2.0.

Deelprojecten:

- Inhoud: welke inrichtingen, niet-inrichtinggebonden taken en werkzaamheden betreft het?
- Omvang: wat is de omvang van takenpakket, hoeveel fte/budget is hier mee annex?
- Personeel: plaatsingsproces, evt. aanpassen van het Sociaal Statuut
- Praktisch: feitelijke overdracht van dossiers, continuïteit lopende procedures, etc.

Actielijn 5 – Organisatorische procescriteria

Het Besluit VTH bevat eisen ten aanzien van de inrichting van organisatie, processen en hulpmiddelen. Voor een deel zijn deze eisen doorgevoerd binnen de organisatie. Aan de hand van het Besluit VTH zullen wij beoordelen op welke onderdelen de FUMO nog niet voldoet. De benodigde maatregelen worden getroffen en binnen de organisatie geborgd.

Deelprojecten:

- Aanvullende organisatorische procescriteria doorvoeren en borgen



Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing

5 Programma IV – Werken aan de toekomst

Re-design

In het programma Werken aan de toekomst passeert een aantal onderwerpen de revue waarvan de FUMO samen met de deelnemers een proces van idee naar ontwerp moet doorlopen. Vervolgens worden deze ontwerpen in de uitvoeringspraktijk toegepast en vervolmaakt.

Naar een meer effectgerichte manier van werken

Er wordt ingezet op een meer effectgerichte manier van werken, in eerste aanzet gericht op de basistaken. Dat start met de bestuurlijke vraag op welke thema's moet worden ingezet om Fryslân schoon en veilig te houden of om naleving te verbeteren. De opgave is om gezamenlijke doelen te formuleren, gebaseerd op een gezamenlijke risicoanalyse en prioriteitstelling. We willen vervolgens een Fryslânbreed uitvoeringsprogramma. Dit houdt tevens een veranderslag in van individueel opdrachtgeverschap naar collectief opdrachtgeverschap. Hierin staat niet de productie voor de individuele deelnemer voorop, maar het realiseren van doelen die voortvloeien uit een gezamenlijke risicoanalyse en prioriteitstelling.

De Big-eight maakt onderscheid tussen een beleids- en een uitvoeringslus. We groeien toe naar een goed samenspel waarbij de FUMO goed uitvoert en bovendien goede input levert vanuit de uitvoeringspraktijk en de bestuursorganen de beleidsmatige doelen stellen. Programma II – Besturen gaat in de op de vraag in welke gremia afstemming en besluitvorming plaatsvindt.

Versterken van het regiogericht werken

Uit de Bestuursconferentie is de behoefte naar voren gekomen om de binding van FUMO-medewerkers met een regio en gemeenten in die regio te versterken. Wanneer meer taken door de FUMO worden verricht past daarbij een werkwijze waarin 'nabijheid' en 'bekendheid' tot uitdrukking komen.

Ontwikkeling en innovatie . . .

Bij de deelnemers bestaat de behoefte dat vanuit de FUMO ontwikkelingen op het werkterrein worden gevolgd en gedeeld met de deelnemers. Dat vraagt ruimte en inzet van FUMO-medewerkers en contacten binnen regionale en landelijke netwerken. We hoeven in Fryslân niet alles zelf uit te vinden, maar kunnen slim meeliften. Van professionals binnen de FUMO wordt verwacht dat zij er voor openstaan om kritisch naar bestaande werkwijzen te kijken en dat zij nieuwe methoden toepassen in hun uitvoeringspraktijk.

. . . en voorbereiden op de komst van de Omgevingswet

Verwacht wordt dat de Omgevingswet in 2020 in werking zal treden. Het betreft een herziening van het omgevingsrecht. De Omgevingswet gaat uit van een meer integrale en ontwikkelingsgerichte benadering van omgevingsvraagstukken. We zullen ons moeten voorbereiden op nieuwe regels en nieuwe instrumenten. Dat vraagt andere vormen van samenwerken en ook verandering van houding van vergunningverleners en toezichthouders.

Het programma Werken aan de toekomst kent drie actielijnen:

1. Naar **effectgericht werken**
2. Versterken **regiogericht werken**
3. Anticiperen op **ontwikkelingen** en **innovatie**
4. Voorbereiden op komst van de **Omgevingswet**

Actielijn 1 – Effectgericht werken

Deze actielijn kent een bestuurlijke kant waarbij de deelnemers wordt gevraagd doelen en prioriteiten aan te geven. Op het niveau van de FUMO moet hierover afstemming plaatsvinden met deelnemers en externe partners zoals Veiligheidsregio, Wetterskip Fryslân, politie en Openbaar Ministerie.

Daarnaast zullen we een methodiek/instrument ontwikkelen om Fryslânbreed data te verzamelen en een analyse uit te voeren. Dit is een uitdaging, omdat veel partijen hierbij zijn betrokken en de analyse en het programma zich naast toezicht en handhaving uitstrekt over vergunningverlening. De kennis die hiervoor nodig is, is binnen de FUMO niet beschikbaar. Daarom zal bij dit onderdeel externe expertise worden ingezet. Analyse en programmering is een belangrijk, jaarlijks terugkerend schakelpunt tussen de beleids- en uitvoeringslus van de Big-eight. Bezien zal worden hoe de benodigde kennis binnen de FUMO verankerd moet worden.

Deelprojecten:

- Methodiek voor risicoanalyse ontwikkelen
- Vormgeven van informatieanalyse functie binnen de FUMO
- Organiseren van afstemming tussen deelnemers en FUMO
- Organiseren van afstemming tussen FUMO en partners
- Opstellen uitvoeringsprogramma
- Feedback organiseren van klanten

Actielijn 2 – Regiogericht werken

Binnen deze actielijn worden werkvormen onderzocht waarbij de voordelen van centraal en robuust organiseren verbonden kunnen worden met de wensen tot regiogericht werken: nabij en bekend. Door regiogericht te werken ontstaat meer mogelijkheid om gebiedskennis te ontwikkelen en veranderingen in een gebied op te merken. Deze kennis kan vervolgens worden gedeeld met gemeenten, de FUMO of andere toezichthoudende organisaties (oog - en – oor - functie).

Deelprojecten:

- Verkennen mogelijkheden van regiogericht werken
- Pilots uitvoeren met enkele varianten en deze evalueren
- Implementeren van een of meer voorkeursvarianten

Actielijn 3 – Ontwikkelen en innovatie

Binnen het veld van vergunningverlening, toezicht en handhaving en specialistische deelterreinen is continu sprake van ontwikkeling in beleid, regelgeving en techniek. Van professionals binnen de FUMO wordt verwacht dat zij door middel van opleiding en het bijhouden van publicaties hun kennis actueel houden. Deelnemers verwachten van de FUMO dat zij deze kennis delen. Hiervoor herijken we de bestaande vormen van kennisdeling en de instrumenten die we daarvoor inzetten. Daarbij gaat het niet alleen om operationele kennis, maar ook om kennis die van belang is voor beleidsvorming van de deelnemers op het gebied van milieu, omgeving en duurzaamheid.

We onderzoeken de mogelijkheden om onze positie in het regionaal en landelijk netwerk te verstevigen. De insteek is om daarbij selectief te zijn (wat hebben wij nodig en wat hebben wij te bieden). Op deze wijze kan vanuit Fryslân worden bijgedragen aan het landelijke beleid en de totstandkoming van regelgeving.

De FUMO is al onderdeel van het landelijk netwerk Omgevingsdienst.NL. We kunnen de mogelijkheden die dit netwerk biedt beter benutten, leren van ervaringen elders en participeren in projecten die passen binnen het uitvoeringsprogramma van de FUMO.

De samenwerking met de aanliggende omgevingsdiensten (OD-Groningen en RUD-Drenthe) wordt verder versterkt. Intensieve samenwerking is nodig ten aanzien van BRZO-inrichtingen.

Er zal systematisch gekeken worden naar de werkmethoden die de FUMO hanteert. Dit vraagt om periodieke evaluaties en benchmarking. Op basis van bevindingen zullen werkmethoden worden aangepast. Onderzocht zal worden hoe innovatieve werkmethoden kunnen worden ingezet om de effectiviteit van de inzet te vergroten.

Deelprojecten:

- Herijken vormen en instrumenten voor kennisdeling
- Versterken positie in regionale en landelijke kennisnetwerken
- Versterken van het lerend vermogen, waarbij gebruik wordt gemaakt van evaluatie en benchmark
- Intensiveren samenwerking met omliggende omgevingsdiensten
- Innovatieve werkmethoden ontwikkelen

Actielijn 4 – Voorbereiden op de Omgevingswet

De invoering van de Omgevingswet wordt verwacht in 2020. De provincie en een aantal gemeenten zijn al gestart met voorbereidingen om in 2020 overeenkomstig de nieuwe regelgeving invulling te geven aan hun taken op het gebied van omgevingsrecht. De FUMO volgt momenteel de totstandkoming van de nieuwe regelgeving, maar heeft nog geen plan van aanpak opgesteld. De komende periode zal eerst de aandacht worden gericht op het op orde brengen van een aantal zaken binnen de FUMO-organisatie. Medio 2018 wordt de voorbereiding op de Omgevingswet opgestart door het uitvoeren van een impactanalyse. Deze analyse levert de input op voor het opstellen van een plan voor invoering van de Omgevingswet binnen de FUMO.

De verwachting is dat de deelnemers over een jaar beter zicht hebben op hoe zij om willen gaan met de nieuwe mogelijkheden en instrumenten die de Omgevingswet biedt. Bezien zal worden hoe het productaanbod van de FUMO aangepast en/of uitgebreid moet worden.

Daarnaast zal er duidelijkheid moeten komen over hoe wijziging van bevoegdheid (bijv. van provincie naar gemeenten) doorwerkt naar het takenpakket van de FUMO.

Op basis van de impactanalyse en de inventarisatie zal een Plan Invoering Omgevingswet worden opgesteld. Daarbij zullen wij gebruik maken van ervaringen van andere omgevingsdiensten.

Deelprojecten:

- Impactanalyse uit laten voeren
- Inventariseren wensen deelnemers t.a.v. veranderende taken/werkwijzen/instrumenten
- Opstellen Plan Invoeren Omgevingswet



Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing

6 Programma V - Verbinden

Samenwerken op basis van vertrouwen,

Het programma Verbinden richt zich op het versterken van samenwerking en onderling vertrouwen. Dit is een belangrijke voorwaarde voor efficiënte en effectieve samenwerking. We investeren in een gezond samenwerkingsklimaat dat zich kenmerkt door openheid en transparantie, met ruimte voor professionals en waar we elkaar aan kunnen spreken op prestaties, houding en gedrag. Dit alles zowel tussen de FUMO in relatie tot haar deelnemers (ambtelijke en bestuurlijk), tussen de FUMO en haar samenwerkingspartners binnen en buiten Fryslân en tussen medewerkers binnen de FUMO. De FUMO is een lerend systeem dat ontwikkelingen volgt en innoveert.

elkaar weten te vinden en . . .

Verbinden kent een meer harde en een zachte kant. De harde kant gaat over de toegankelijkheid en bereikbaarheid, communicatie op ambtelijk en bestuurlijk niveau en het gebruik van technische communicatiemiddelen.

. . . werken vanuit gezamenlijke waarden

De zachte kant richt zich op het elkaar kennen, elkaar weten te vinden en elkaar respecteren. Het is daarbij van belang om gezamenlijke waarden te delen, deze toe te passen in de praktijk en elkaar daar op aan te spreken.

Het programma Verbinden kent drie actielijnen:

1. Versterken **relatiebeheer**
2. Faciliteren van goede **verbindingen**
3. Werken aan **verhoudingen**

Actielijn 1 - Relatiebeheer

Binnen deze actielijn wordt een dienstverleningsconcept ontwikkeld. Het dienstverleningsconcept legt de vorm en kwaliteit van dienstverlening vast die de FUMO aan burgers, bedrijven en haar deelnemers biedt. We herijken het accountmanagement dat zich specifiek richt op de relatie tussen FUMO en de deelnemers, individueel en collectief. De focus ligt daarbij op periodieke informatie-uitwisseling over de voortgang, zicht hebben en houden op wensen en verwachtingen en het bespreekbaar maken van knelpunten. Om de informatievoorziening te verbeteren wordt onderzocht wat de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen is en langs welke kanalen/middelen daarin kan worden voorzien.

Deelprojecten:

- Dienstverleningsconcept ontwikkelen
- Herijken accountmanagement
- Inrichten informatievoorziening naar doelgroep

Actielijn 2 – Verbindingen

In deze actielijn worden de technische mogelijkheden voor informatie-uitwisseling geoptimaliseerd. Daarbij gaat het er om het gebruik van de website, intranet en het langs digitale weg uitwisselen van informatie (email, videoconferentie) te optimaliseren.

Elkaar kennen en weten te vinden is een basis voor samenwerking. Hiertoe zal de telefonische bereikbaarheid tegen het licht worden gehouden en er wordt een digitaal smoelenboek ingericht. Daarbij lijkt het logisch om aan te sluiten bij Kennisnet. Dit is een landelijk systeem dat de functie van smoelenboek en tevens functioneert als een platform om kennis te delen.

We intensiveren contactmomenten tussen ambtenaren van de deelnemers en de FUMO. Deze worden benut om kennis te delen en daarnaast om elkaar beter te leren kennen (wie-doet-wat). Ook gezamenlijke activiteiten met een informeel karakter horen hier bij.

Deelprojecten:

- Verbeteren toegankelijkheid en bereikbaarheid
- Optimaliseren intranet en website (incl. inlogfaciliteit)
- Intensiveren kennisdagen (gericht op inhoud en kennismaken)
- Organiseren open dagen, uitwisseling, gezamenlijke informele activiteiten
- Implementatie kennisplatform (smoelenboek, kennisdelen)

Actielijn 3 - Verhoudingen

Naast open en transparante communicatie, heldere afspraken en kaders is er behoefte aan het ontwikkelen van gezamenlijke kernwaarden. De opgave is vervolgens om het niet te laten bij mooie woorden op papier, maar om deze te delen en tot uitdrukking te brengen in het dagelijks werk en in onze contacten. Het betekent ook dat we elkaar aan mogen en moeten spreken wanneer afspraken niet worden nagekomen of wanneer houding en gedrag niet past bij onze kernwaarden. Dit gaat niet vanzelf. Afspraken, kaders en waarden worden ontwikkeld in de verschillende programma's.

Deelprojecten:

- Formuleren en verankeren van afspraken, kaders en kernwaarden
- Communiceren van afspraken, kaders en waarden en deze laden
- Toepassen in de praktijk en elkaar daarop aanspreken

7 Tijdpad

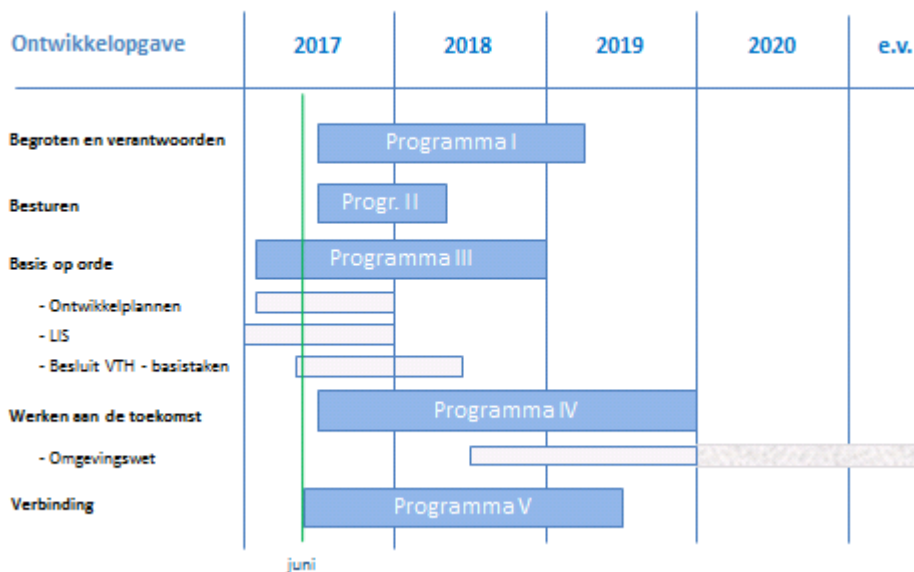
7.1 Ambitieuus tijdpad

De ontwikkelagenda beslaat een periode van twee en een half jaar (juli 2017 tot januari 2020). Deze periode wordt, zo blijkt uit de ambtelijke en bestuurlijke sondering, als ‘ambitieuus’ gezien. Ambitieuus, omdat er veel en verschillende veranderingen nodig zijn. De veranderingen vragen afstemming, consensus en bestuurlijke besluitvorming, zowel binnen het algemeen bestuur van de FUMO als van de individuele deelnemers (de Friese gemeenten, Provincie Fryslân en Wetterskip Fryslân).

De periode van twee en een half jaar is inhoudelijk ingegeven door de beoogde verandering van het ‘sturingssysteem’ van de FUMO. Uit de visie volgt onder meer het herzien van de begrotingssystematiek op basis van objectieve criteria. Daarnaast wordt ingezet op een verandering naar sturing op effecten en resultaten in plaats van productsturing. Dit krijgt gestalte in een realistisch Fryslânbreed uitvoeringsprogramma voor de basistaken, gebaseerd op een gemeenschappelijke omgevings- of risicoanalyse en consensus tussen deelnemers over prioriteit en doelen.

7.2 Fasering

De globale fasering van de verschillende veranderopgave is weergegeven in onderstaand figuur.



Het proces van (door)ontwikkeling naar FUMO 2.0 loopt tot 2020. Het zwaartepunt van de inzet ligt in 2017 en 2018. In deze periode vraagt dit zowel van de FUMO als van de deelnemers een forse inzet. Binnen de FUMO is al een start gemaakt met de uitvoering van programma III – Basis op orde. Op dit programma wordt stevig ingezet, zodat eind 2018 de resultaten geboekt kunnen zijn. Dit programma bevat enkele actielijnen waarvoor consensus tussen en besluitvorming van de deelnemers nodig is. De voortgang van dit programma is daar mede afhankelijk van. Programma V – Verbinden is te beschouwen als basis onder alle programma’s en daarom zal na de zomer van 2017 ook met dit programma gestart worden.

8 Organisatie en sturing

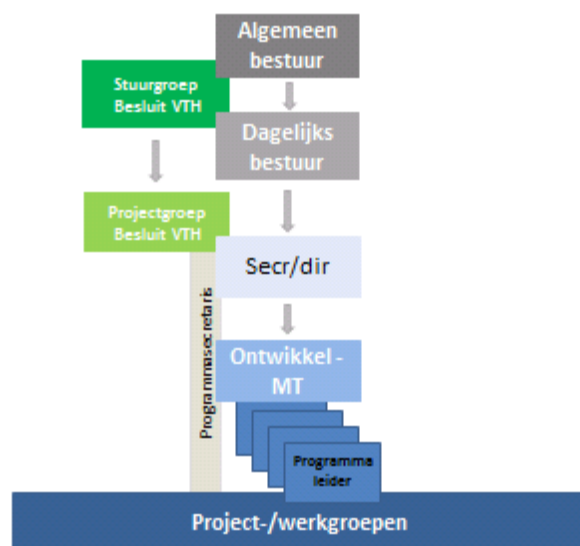
8.1 Projectorganisatie en sturing

De Ontwikkelagenda wordt bestuurlijk aangestuurd door het **dagelijks bestuur** van de FUMO. Het dagelijks bestuur verstrekt opdracht aan de **secretaris/directeur** van de FUMO om uitvoering te geven aan de Ontwikkelagenda.

Voor de uitvoering van de vijf programma's worden vier² **programmaleiders** aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de nadere uitwerking, voortgang en realisatie van de veranderopgaven uit de programma's. Zij krijgen de ruimte om **project- en werkgroepen** te formeren waarin medewerkers vanuit de deelnemers en de FUMO een bijdrage leveren en waarbinnen de afstemming kan plaatsvinden. Op onderdelen kunnen zij externe ondersteuning inschakelen voor het inbrengen van specifieke expertise of het uitvoeren van werkzaamheden. Van de programmaleiders wordt verwacht dat hun eigen programmastructuur inrichten, de regie houden en deskundig en onafhankelijk sturing geven aan hun programma.

Gelet op de onderlinge samenhang tussen de programma's is afstemming in tijd, proces en inhoud cruciaal. De **programmasecretaris** heeft tot taak de afstemming te bevorderen en te bewaken.

De aansturing van de programmaleiders vindt plaats in het **Ontwikkel-MT**. Het Ontwikkel-MT komt frequent bijeen en bewaakt dat de ontwikkelagenda binnen de gestelde tijd en binnen de financiële kaders uitgewerkt en afgerond kan worden. De voortgang van de Ontwikkelagenda zal de komende jaren een terugkerend onderwerp op de agenda van de vergaderingen van het algemeen en dagelijks bestuur zijn.



De inzet van programmaleiders maakt het mogelijk dat de MT-leden hun aandacht kunnen blijven richten op de uitvoering van de reguliere taken en het realiseren van productie. Het management zal voldoende tijd voor en focus moeten houden op de aansturing van hun afdeling, voor aandacht en coaching van medewerkers en voor het onderhouden van hun contacten met de deelnemers en andere externe partners.

8.2 Implementatie Besluit VTH

Het Besluit VTH treedt met ingang van 1 juli 2017 in werking. Het besluit verplicht tot het onderbrengen van de uitvoering van basistaken bij omgevingsdiensten. De implementatie van het Besluit VTH betekent in Fryslân dat taken van gemeenten overgedragen zullen moeten worden aan de FUMO. Dit raakt de gemeenten (latende organisaties) en de FUMO (ontvangende organisatie) en heeft organisatorische, personele, financiële en praktische consequenties.

De implementatie is in de Ontwikkelagenda opgenomen als actielijn binnen programma III – Basis op orde. Vanwege het karakter van deze veranderopgave is het voorstel een **bestuurlijke stuurgroep** voor dit project te vormen met daaronder een **ambtelijke projectgroep**.

² De programma's Besturen (II) en Verbinden (IV) worden door één programmaleider aangestuurd.

8.3 Interne en externe communicatie

Bij een belangrijke veranderopgave als deze is het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven. De veranderingen raken naast de FUMO ook de deelnemers, ambtelijk en bestuurlijk. Er zal een communicatieplan uitgewerkt worden waarin we bepalen wat nodig en wenselijk is omtrent communicatie en welke middelen we daarvoor inzetten.

Leden van raden, Provinciale Staten en het algemeen bestuur van het Wetterskip Fryslân zullen regelmatig geïnformeerd worden over de voortgang van het ontwikkelproces. We continueren de regionale bestuurlijke informatiebijeenkomsten.

9 Financiën

9.1 Kosten

De kosten voor de uitvoering van deze Ontwikkelagenda worden geraamd op ca. € 1,93 miljoen. De kosten bestaan uit inhuur externe expertise en vervanging van inzet door eigen medewerkers van de FUMO. De inzet van externe begeleiding en expertise voorziet in versterking van de ontwikkelkracht binnen de FUMO. Daarnaast is voor de realisatie van de ontwikkelagenda de inbreng van kennis en ervaring vanuit de eigen organisatie nodig. De inzet van eigen medewerkers betekent een verlies aan productie. In onderstaande tabel zijn de kosten voor vervangende inzet opgenomen. Daarbij is uitgegaan van een gemiddeld uurtarief van € 80.

In de kostenraming zijn geen investeringen opgenomen die voortkomen uit de ontwikkelagenda. Ditzelfde geldt voor kosten die samenhangen met eventuele wijziging in de formatie en personeelsopbouw van de FUMO. Wanneer dat aan de orde is zullen deze kosten worden gedekt uit bestaande posten in de begroting of meegenomen worden in toekomstige begrotingen.

Onderstaande tabel geeft de verdeling van de kosten³ weer over de periode 2017 – 2019.

Programma's	2017	2018	2019	Totaal
0 Algemeen				350
Externe expertise	80	150	90	
Faciliteiten en communicatie	10	15	5	
I Begroten en verantwoord				305,6
Externe expertise	100	140	40	
Uren	12,8	12,8		
II Besturen				125,6
Externe expertise	50	35	15	
Uren	6,4	12,8	6,4	
III Basis op orde				508,6
Externe expertise	190	165		
Uren	51,2	102		
IV Werken aan de toekomst				492,4
Externe expertise	75	220	95	
Uren	38,4	51,2	12,8	
V Verbinden				144,6
Externe expertise	30	25		
Uren	12,8	51,2	25,6	
Ontwikkelagenda totaal	657,6	980,4	290,8	1.926,8

Naast kosten aan FUMO-zijde vraagt het uitvoeren van de ontwikkelagenda nadrukkelijk actieve inzet van de deelnemers onder andere aan ambtelijke deelname in project- en werkgroepen. Bovendien zullen er kosten aan de zijde van de (individuele) deelnemers ontstaan die samenhangen met de implementatie van het Besluit VTH (bijv. inventarisatie, digitalisering dossiers, Sociaal Plan,

³ Bedragen x € 1.000.

desintegratie, e.d.) uit de ontwikkelagenda. De kosten van de deelnemers zijn niet meegenomen in de kosten van de ontwikkelagenda.

9.2 Dekking

In de ontwerpbegroting 2018 is een aantal stelposten opgenomen voor het ontwikkelingsproces FUMO 2.0, de implementatie van het Besluit VTH en voorbereiding op de Omgevingswet. Daarnaast heeft het algemeen bestuur in eerder stadium budget beschikbaar gesteld voor risicogericht toezicht en het treffen van een aantal noodzakelijke maatregelen (no regret maatregelen). De uitvoering hiervan is gestart en loopt door in de Ontwikkelagenda.

Ontwikkelopgave	2017	2018	Totaal
Ontwikkelingsproces FUMO 2.0	600.000	600.000	1.200.000
Implementatie Besluit VTH	100.000	100.000	200.000
Vorbereiding Omgevingswet		50.000	50.000
			1.450.000
Risicogericht toezicht	50.000		50.000
No regret maatregelen (restant per 1/7)	140.000		140.000
			190.000
			1.640.000

De geraamde kosten sluiten nagenoeg aan bij de stelposten voor de periode 2017-2018 die vermeld werden in de conceptbegroting 2018 (stelposten € 1.64 miljoen; geraamde kosten € 1.638 miljoen). Nu de omvang van de ontwikkelagenda doorloopt in 2019 is sprake van een tekort van ca. € 300.000. Dit bedrag zal worden verwerkt in de meerjarenraming van de nog te wijzigen begroting 2018 en meegenomen worden bij het opstellen van de begroting voor 2019.

De kosten die voortvloeien uit de ontwikkelagenda zullen voor een bedrag van € 1.450.000 in vijf jaar tijd via een opslag van het uurtarief bij de deelnemers in rekening worden gebracht. In de ontwerpbegroting 2018 is de opslag voor de ontwikkeling naar FUMO 2.0 berekend op € 2,88⁴ per uur. Voor een bedrag van € 190.000 worden de kosten uit de algemene reserve gedekt.

Na instemming van het algemeen bestuur met de Ontwikkelagenda zal het bovenstaande worden verwerkt in een wijziging van de begroting 2018.

⁴ In deze opslag is nog geen rekening gehouden met de € 3 ton voor 2019.