

Zelfevaluatie Fryske Utfieringstsjinst Miljeu en Omjouwing

Maart 2026



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Voorwoord

Voor u ligt de zelfevaluatie van de FUMO ter voorbereiding op de visitatie door Omgevingsdienst NL. In lijn met het visitatiehandboek is deze zelfevaluatie bedoeld als een reflectie op het functioneren van de dienst, inclusief sterke punten en ontwikkelpunten, en als basis voor een open gesprek met de visitatiecommissie.

Deze zelfevaluatie is opgesteld in een periode die in meerdere opzichten roerig is geweest en waarin de organisatie tegelijkertijd voorzichtig de blik naar voren richt. Intern is de FUMO de afgelopen jaren geconfronteerd met factoren die de continuïteit onder druk zetten, zoals hoog ziekteverzuim en personele wisselingen. Een belangrijk effect hiervan is dat het collectieve geheugen kwetsbaar is geworden: werkafspraken, verbeterlijnen en leerpunten zijn niet altijd even consistent vastgehouden en geborgd. Dit werkt door in voorspelbaarheid en in het vermogen om structureel te verbeteren.

Ook bestuurlijk en in de samenwerking met deelnemers is sprake geweest van een lastige periode. Vertrouwen was niet vanzelfsprekend en er is op onderdelen wantrouwen over en weer ontstaan. In die dynamiek verschoof het gesprek gemakkelijk naar controle, detail en verantwoording, in plaats van gezamenlijke koers en maatschappelijke effecten. Dit werd versterkt door de complexiteit van de gemeenschappelijke regeling, de gevoeligheid van het takenpakket en uiteenlopende belangen van deelnemers.

Tegelijkertijd is de afgelopen periode benut om een eerste gezamenlijke beweging in gang te zetten. De FUMO bevindt zich momenteel in een belangrijk veranderingsproces, gericht op de bestuurlijke koers, het versterken van de samenwerking met deelnemers en het aanpakken van interne organisatorische vraagstukken. Hiervoor lopen verschillende ambtelijke en bestuurlijke trajecten die elkaar versterken. Een belangrijk startpunt daarin was de bestuurdersconferentie, waarin gezamenlijk positieve intenties zijn uitgesproken om te werken aan rolvastheid, uniformiteit en herstel van vertrouwen.

Deze beweging staat echter nog in de beginfase en is kwetsbaar, juist omdat de organisatie en de samenwerking nog herstel en stabilisatie vragen. De bevindingen en conclusies in deze zelfevaluatie moeten daarom worden gelezen tegen deze achtergrond: als een realistische ‘foto’ van waar de FUMO nu staat, en als vertrekpunt voor het gesprek over wat nodig is om de ingezette richting duurzaam te maken.

Om deze situatie duurzaam te keren, is het noodzakelijk gericht te investeren in de organisatie. Alleen door te versterken op het gebied van rechtmatigheid, naleving van wettelijke kaders en het herstel van vertrouwen kan de basis worden gelegd voor een toekomstbestendige organisatie. Een organisatie die vanuit een onafhankelijke en goed toegeruste positie effectief en efficiënt kan bijdragen aan de maatschappelijke opgaven, in nauwe verbinding met het bevoegd gezag de deelnemende partijen.

De beantwoording in dit document is gebaseerd op onderliggende stukken én op een brede reeks gesprekken met interne en externe betrokkenen. Intern zijn interviews gevoerd door de organisatie heen, is een medewerkerspanel georganiseerd en zijn sessies gehouden met sleutelfiguren. Extern is input opgehaald bij zowel ambtelijke als bestuurlijke vertegenwoordigers van deelnemers en partners. Waar perspectieven verschillen, is dat benoemd, zonder herleidbaarheid naar individuele personen. In het proces is bovendien bewust de samenhang gezocht met de ingezette veranderopgave en het MT-ontwikkelplan dat in dat kader wordt opgeleverd, zodat deze zelfevaluatie niet losstaat van de huidige beweging maar deze inhoudelijk voedt.

We hopen dat deze zelfevaluatie de visitatiecommissie een stevig vertrekpunt biedt voor een eerlijk gesprek over waar de FUMO nu staat, wat al op orde is, en wat de komende periode prioriteit vraagt om de dienst robuust en toekomstbestendig te maken



• Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Inhoud

1 Maatschappelijke opgave

- 1.1 Maatschappelijke opgave
- 1.2 Positie omgevingsdienst
- 1.3 Financiering
- 1.4 Evaluatie en bijstellen van visie en beleid

2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden

- 2.1 Mandaat
- 2.2 Samenwerking (keten)partners
- 2.3 Afstemming werkwijze/processen
- 2.4 Informatie-uitwisseling

3 Professionaliteit

- 3.1 Professionele ontwikkeling van medewerkers
- 3.2 Werkcultuur
- 3.3 Leiderschap
- 3.4 Kennisuitwisseling

4 Uitvoering

- 4.1 Kwaliteitsniveau
- 4.2 Digitalisering en inzet data
- 4.3 VTH-praktijk en LHSO
- 4.4 Capaciteit, middelen, transparantie en control

5 Ontwikkelen en innoveren

- 5.1 Bronnen voor vernieuwing
- 5.2 Verbeterproces
- 5.3 Innovatie en technologie
- 5.4 Mentaliteit

6 Resultaten en maatschappelijke effecten

- 6.1 Tevredenheid en percepties belanghebbenden
- 6.2 Operationele resultaten
- 6.3 Tactische en strategische resultaten
- 6.4 Bijdrage aan de maatschappelijke opgave



Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers,
partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke
effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

1

Maatschappelijke opgave



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

1.1. Beschikt de omgevingsdienst over een regionale omgevings- en risicoanalyse, een daarop gebaseerde visie op en beleid voor de bescherming en benutting van de leefomgeving, een uniforme regionale strategie voor de inzet van VTH-instrumenten en samenwerking met partners, een (regionaal) uitvoeringsprogramma en desgewenst uitvoerings-programma's per deelnemer?

De FUMO beschikt voor de basistaken over een regionale en uniforme beleidsbasis die is vastgelegd in de Uitvoerings- en handavingsstrategie Fryslân 2025–2028 (hierna ‘U&H-strategie’). Deze strategie vormt het gezamenlijke kader voor de inzet van VTH-instrumenten, risicogericht werken en samenwerking met ketenpartners. De strategie sluit aan op de bredere koers en ambitie zoals verwoord in het Visiedocument FUMO 2028.

Op basis van de U&H-strategie wordt jaarlijks een uitvoeringsprogramma opgesteld. Het Uitvoeringsprogramma VTH Fryslân basistaken 2026 is onderdeel van de BIG-8-cyclus en laat de vertaling zien van regionale uitgangspunten naar concrete inzet en prioriteiten. In het Jaarverslag VTH-basistaken 2024 is bovendien opgenomen dat de programmering is gebaseerd op VTH-beleid en risicoanalyse/risicomodel, waarmee de risicogerichte basis aantoonbaar doorwerkt in de uitvoering.

De volgende stap is het versterken van de samenhang tussen de verschillende instrumenten en het verder uitbouwen van een robuuste, integraal datagedreven regionale omgevings- en risicoanalyse. De U&H-strategie benoemt datakwaliteit en informatievoorziening als randvoorwaarde voor datagedreven werken en beschrijft de methodiek van het informatiegestuurd risicomodel. In de praktijk functioneren strategie, programmering, monitoring en verantwoording nog niet overal als één soepel draaiend geheel, mede doordat datakwaliteit en systeemkoppelingen verdere verbetering vragen. Om hier gericht in te investeren wordt momenteel een pilot uitgevoerd met een nieuw risicomodel dat gebruikmaakt van meerdere databronnen, waaronder ook externe bronnen. Parallel hieraan wordt het nieuwe zaakstelsel aanbesteed. Dit biedt een

logisch moment om datagedreven werken een extra impuls te geven en om koppelingen met systemen van deelnemers beter te organiseren, zodat de informatiebasis onder het risicomodel breder kan worden benut.

1.2. Wat is de positie die de OD inneemt bij het bereiken van een veilige, gezonde, schone en duurzame leefomgeving in de interactie met DB/AB, deelnemers, Raden en Staten, ketenpartners en overige belanghebbenden?

De FUMO vervult in de huidige praktijk primair een uitvoerende rol. Dit hangt samen met het feit dat er tussen deelnemers nog geen volledig eenduidig beeld bestaat over de gewenste positionering van de omgevingsdienst: de mate van regionale uniformiteit, de invulling van opdrachtgeverschap en de ruimte voor onafhankelijke professionaliteit worden niet overal hetzelfde geïnterpreteerd. In de dagelijkse samenwerking leidt dit ertoe dat de aansturing en afstemming regelmatig sterk taak- en productgericht is, en dat de rol van de FUMO als signalerende kennispartner nog niet overal in dezelfde mate tot zijn recht komt. Tegelijkertijd zijn er ook deelnemers die de FUMO nadrukkelijk benaderen als inhoudelijk expert en adviseur, en die de dienst de ruimte geven om die rol in de praktijk te pakken. Waar die ruimte er is, draagt dit bij aan meer vroegtijdige betrokkenheid, betere kwaliteitsborging en een gelijk spelveld.

De ambitie van de FUMO is om zich, binnen de wettelijke kaders en in samenwerking met de deelnemers, verder te ontwikkelen naar een netwerkorganisatie die naast uitvoering ook meer preventief, signalerend en adviserend kan bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in de leefomgeving, met meer nadruk op uniforme werkwijzen en voorspelbaarheid. De bestuurdersconferentie Toekomstbestendige Friese Omgevingsdienst (januari 2026) heeft deze ontwikkelrichting expliciet geadresseerd. In de conferentie is gezamenlijk stilgestaan bij thema's als rolzuiverheid (eigenaar-opdrachtgever-deelnemer), vertrouwen, uniformiteit en de behoefte aan heldere afspraken en communicatie. Daarmee is een gezamenlijke basis gelegd om de positionering van de FUMO verder te versterken; deze beweging is ingezet en vraagt de komende periode om verdere concretisering en borging.



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

1.3. Is adequaat voorzien in een financiering van het regionale uitvoeringsprogramma, dat is gebaseerd op de regionale opgave, visie/ambitie van de deelnemers en maatschappelijke ontwikkelingen?

De financiering van het uitvoeringsprogramma vindt plaats binnen de jaarlijkse begrotingskaders die door de deelnemers worden vastgesteld en daarmee is de basis geborgd. Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma wordt, naast de uitgangspunten uit de U&H-strategie, rekening gehouden met de begroting, de producten- en dienstencatalogus en (waar relevant) ontwikkelingen in wet- en regelgeving en beleid die via de kadernota worden meegenomen.

In de praktijk is de financieringssystematiek echter sterk gekoppeld aan taken, producten en uren. Sinds 2022 is een sturings- en financieringssystematiek van kracht waarbij taken op basis van nacalculatie (werkelijk bestede uren) worden afgerekend. Dit zorgt voor transparantie richting deelnemers en maakt het mogelijk om gedurende het jaar en achteraf inzicht te geven in inzet en afwijkingen. Aanvullend worden voor specifieke maatschappelijke opgaven ook (deels) externe middelen benut, zoals de SPUK voor toezicht en handhaving op de energiebesparingsplicht.

Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat deze sterke focus op uren en detailverantwoording de flexibiliteit om middelen sneller te verschuiven naar (nieuwe) regionale prioriteiten en ontwikkelopgaven beperkt. Daarmee kan het gebeuren dat opgaven die inhoudelijk als belangrijk worden gezien, maar waarvoor geen expliciete dekking of opdracht is vastgesteld, in de praktijk niet van de grond komen of kwetsbaar blijven in continuïteit.

In het uitvoeringsprogramma 2026 is expliciet opgenomen dat wordt ingezet op betere, uniforme monitoring en meer Fryslân-brede rapportages, zodat het gesprek met deelnemers kan verschuiven van individuele inzet naar gezamenlijke doelen en effecten binnen de beschikbare financiële kaders.

1.4. Zijn visie, beleid en strategie van concrete doelstellingen voorzien, evalueert de OD of zijn inspanningen en prestaties en leiden die evaluaties tot bijstelling van visie, beleid en strategie?

De FUMO heeft voor de VTH-basistaken de beleidsmatige PDCA-structuur (Big-8) op papier ingericht: de U&H-strategie Fryslân 2025–2028 vormt het meerjarige kader voor het jaarlijkse uitvoeringsprogramma en bevat afspraken over monitoring en evaluatie, inclusief een tussenevaluatie in 2026 en evaluatie in 2028.

In de uitvoering wordt hierover ook gerapporteerd via P&C-producten, waaronder de jaarverslagen en halfjaarrapportage, waarin voortgang, resultaten en aandachtspunten worden beschreven en gekoppeld aan strategische doelen.

Tegelijkertijd is er een merkbaar onderscheid tussen de beoogde cyclus en hoe deze in de praktijk wordt uitgevoerd. Evalueren en reflecteren gebeurt wel, maar het structureel “sluiten” van de cyclus door het consequent vertalen van evaluaties naar bijstellingen in werkwijze, prioriteiten of beleidskeuzes is nog niet overal even stevig geborgd. Dit hangt samen met beperkte capaciteit en kwetsbaar eigenaarschap, en is de afgelopen jaren versterkt door wisselingen in leiding en sturing én door wisselingen van medewerkers die de cyclus in de praktijk dragen en uitvoeren. Hierdoor ontbreekt een consistente lijn en wordt niet altijd systematisch teruggekoppeld wat evaluaties betekenen voor volgende keuzes in planning en uitvoering.

Daarnaast is zichtbaar dat de samenhang tussen beleidsambities en randvoorwaarden niet altijd vanzelfsprekend in elkaars verlengde ligt. Wanneer doelen en financiële keuzes niet parallel doorwerken, kan dit de uitvoerbaarheid van ambities onder druk zetten en wordt het lastiger om visie, programmering en middelen als één samenhangend sturingsinstrument te laten functioneren. Dit onderstreept dat de Big-8-cyclus als geheel nog verdere versterking vraagt, zowel in eigenaarschap als in het expliciet maken van keuzes en consequenties.



Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

2

Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

2.1. Welk mandaat hebben de deelnemers gegeven aan de OD, is dat uniform en kan dat uniform worden uitgevoerd?

De deelnemers hebben voor de basistaken een uniform mandaat aan de FUMO verstrekt. Daarmee is de basis aanwezig om het basistakenpakket regionaal en uniform uit te voeren. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat de uniforme uitvoerbaarheid niet overal vanzelfsprekend is. Bij een deel van de deelnemers bestaan aanvullende afspraken of afwijkingen in werkwijze, waardoor de FUMO op onderdelen per deelnemer anders moet handelen of extra afstemming nodig is. Dit heeft een negatief effect op de voorspelbaarheid en uniformiteit in de uitvoering.

Naast het basistakenpakket zijn er ook plustaken belegd, maar dit gebeurt niet door alle deelnemers en de inhoud en omvang verschillen per deelnemer. Dit past bij de governance-reality die ook in de bestuurdersconferentie is benoemd: verschillende afhankelijkheden en belangen van deelnemers, en het spanningsveld tussen nabijheid/grip en onafhankelijkheid/uniformiteit. De recente bestuurdersconferentie heeft dit expliciet geagendeerd en vormt een belangrijk vertrekpunt om mandaat en uniforme uitvoering verder te verduidelijken en te harmoniseren.

2.2. Hoe is het ambtelijk-bestuurlijk samenspel en de samenwerking met partners en overige belanghebbenden vormgegeven?

Het ambtelijk-bestuurlijk samenspel tussen FUMO en de deelnemers is ingericht via een vaste overleg- en besluitvormingsstructuur. In het Spoorboekje FUMO 2026 zijn de belangrijkste gremia en de jaarkalender uitgewerkt, inclusief planning en aanlevermomenten voor stukken. Dit biedt voorspelbaarheid in proces en besluitvorming.

Op bestuurlijk vlak wordt het samenspel nog sterk beïnvloed door financiële sturing. De FUMO is voor deelnemers zichtbaar als onderdeel van de gemeentelijke begroting en komt daardoor gemakkelijk in beeld

als kostenpost, naast veel andere belangen en afwegingen. Dit maakt de samenwerking complex, wat wordt versterkt door uiteenlopende verwachtingen, behoefte aan vroegtijdige informatie en een sterke nadruk op formele processtappen. Daardoor kost afstemming veel tijd en energie en is het lastiger om het gesprek te voeren over gezamenlijke prioriteiten en tijdige betrokkenheid aan de voorkant van initiatieven.



Op ambtelijk niveau is het beeld gemengd. In veel situaties vindt goede samenwerking plaats op dossier- en uitvoeringsniveau, maar dit is niet overal even stabiel of gelijk. De manier van samenwerken hangt onder meer samen met het takenpakket dat een deelnemer bij de FUMO heeft belegd en met de mate waarin deelnemers zelf (onderdelen van) taken in eigen beheer houden. Minder taken inbrengen betekent daarbij niet automatisch een mindere samenwerking, maar het kan wel tot complexiteit leiden doordat rolverdeling en eigenaarschap minder eenduidig zijn. Daarnaast spelen verschillen tussen teams en individuen een rol: verwachtingen, eerdere ervaringen en de intensiteit van het contact beïnvloeden hoe de samenwerking wordt beleefd en hoe soepel deze verloopt.

De ingezette doorontwikkeling is gericht op het versterken van voorspelbaarheid en rolvastheid, én op het effectiever maken van het samenspel door meer eenduidigheid en waar mogelijk een eenvoudiger proces. Dit sluit aan bij de bredere lijn die eerder in de bestuurlijke gesprekken is geadresseerd, waarin het verbeteren van vertrouwen, communicatie en sturing op hoofdlijnen als randvoorwaardelijk wordt gezien. Aansluitend op de bestuurlijke koers om vertrouwen, communicatie en sturing op hoofdlijnen te versterken, zijn in de ambtelijke samenwerking concrete afspraken gemaakt om de samenwerking werkbaarder en voorspelbaarder te maken.

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

2.3. Zijn werkwijzen, processen en capaciteiten tussen de OD en zijn deelnemers en partners, bijvoorbeeld in de strafrechtketen, op elkaar afgestemd? In hoeverre is dit verder verankerd in strategische samenwerkingsafspraken?

Tussen FUMO, deelnemers en ketenpartners zijn op meerdere onderdelen regionale werkwijzen en processen op elkaar afgestemd en vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten en regionale samenwerkingsafspraken. Voorbeelden hiervan zijn afspraken over het verkennen van initiatieven en de omgevingstafel, de procedure rond de omgevingsvergunning en aanvullende werkaafspraken voor het samenwerken rond vergunningen, meldingen en informatieplichten. Voor toezicht en handhaving zijn eveneens regionale afspraken uitgewerkt voor de uitvoering onder de Omgevingswet, waaronder afstemming bij samenloop en situaties met dubbele handhavingsbevoegdheden. Daarnaast bestaan er bredere strategische afspraken met partners, zoals het Waddenconvenant.

In de praktijk draagt deze set afspraken eraan bij dat het werk in veel gevallen uitvoerbaar is en dat samenwerking op dossierniveau vaak goed tot stand komt. De basis voor de reguliere uitvoeringsprocessen is daarmee in de kern op orde. Tegelijkertijd is het totaal aan afspraken omvangrijk en deels versnipperd, waardoor niet overal even scherp is belegd welke afspraken leidend zijn, wie daarop stuurt en hoe dit wordt geborgd. De borging van opvolging in de handavingsketen illustreert dit. In situaties waarin de FUMO wel kan signaleren en voorbereiden, maar de formele besluitvorming en opvolging bij de deelnemer blijft, is de effectiviteit afhankelijk van tijdige en consequente opvolging door de deelnemer. Wanneer die opvolging niet plaatsvindt, verzwakt dit de handhaving als geheel en zet het de positie en effectiviteit van de FUMO onder druk. Daarmee ligt de ontwikkelopgave niet alleen in het maken van afspraken, maar ook in het expliciet beleggen van verantwoordelijkheden, het borgen van opvolging en het hanteren van duidelijke escalatie wanneer afspraken in de praktijk niet worden nageleefd.

2.4. Is er tussen de OD en deelnemers, (keten) partners en overige belanghebbenden een adequate informatie-uitwisseling, koppeling van informatie- en kennissystemen en data, die aan wet- en regelgeving voldoet?

De informatie-uitwisseling in de uitvoering vindt in belangrijke mate plaats via het DSO, waar aanvragen en berichten in het kader van de Omgevingswet binnenkomen en in de keten worden uitgewisseld. Naast deze operationele uitwisseling is er een deelnemersportaal ingericht voor informatie-uitwisseling met deelnemers. Dit portaal biedt echter beperkt houvast en volstaat niet als een volwaardige samenwerkings- en sturingsomgeving.

Naast de operationele uitwisseling bestaat er behoefte aan bredere informatievoorziening richting deelnemers, ketenpartners en rijkspartijen. Het gaat dan om stuur- en beleidsinformatie, bijvoorbeeld selecties en analyses op kenmerken van inrichtingen of activiteiten. Deze informatie is vaak wel terug te vinden in individuele dossiers of vergunningteksten, maar is momenteel niet structureel als data beschikbaar in systemen. Daardoor kan de FUMO dergelijke vragen niet of nauwelijks geautomatiseerd beantwoorden en is het leveren van dit soort informatie in hoge mate afhankelijk van handmatig zoekwerk. Tegelijk vraagt dit om realistische keuzes over welke gegevens wel en niet structureel moeten worden vastgelegd, zodat de uitvoerbaarheid en beheersbaarheid geborgd blijven.

Voor de komende periode ligt de focus daarom op de aanbesteding en implementatie van een nieuw zaakstelsel. Dit moet betere ondersteuning geven aan het primaire proces en bijdragen aan meer uniformiteit in registratie en beter inzicht. Daarbij wordt ook gekeken naar het benutten van samenwerkingsfunctionaliteit en het vergroten van de inzicht voor deelnemers. Op basis daarvan wordt beoordeeld of het portaal in de huidige vorm nog nodig is en hoe de informatie-uitwisseling eenvoudiger en betrouwbaarder kan worden ingericht.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

3

Professionaliteit



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

3.1. Hoe heeft de OD de professionele ontwikkeling van medewerkers vormgegeven, zodat zij goed toegerust zijn voor hun taken en opdrachten, nu en in de toekomst?

De professionele ontwikkeling is ingericht via de gesprekscyclus, opleidingsafspraken en het werken volgens de Kwaliteitscriteria 3.0. Medewerkers ervaren dat er in principe mogelijkheden zijn om opleidingen te volgen, maar dat de ontwikkelruimte in de praktijk sterk samenhangt met de beschikbare tijd en de manier waarop uren moeten worden verantwoord. De nadruk op declarabiliteit en productie maakt dat opleiding en ontwikkeling regelmatig concurreren met het primaire werk. Hierdoor ligt de focus vaak op het behalen van noodzakelijke kwalificaties en het 'afvinken' van opleidingen die direct aan de kwaliteitscriteria zijn gekoppeld, terwijl ontwikkeling die gericht is op vakverdieping, reflectie, het bijhouden van vakliteratuur en het versterken van professionele vaardigheden minder vanzelfsprekend een plek krijgt. De ervaring verschilt overigens tussen teams: in sommige teams is meer ruimte en wordt ontwikkeling actiever gefaciliteerd dan in andere. Wisselingen in leiding en sturing hebben het bovendien lastiger gemaakt om hier een consistente lijn in aan te brengen; verwachtingen worden soms wel uitgesproken, maar niet altijd duurzaam geborgd. Ook wordt benoemd dat er weinig structurele ruimte is voor gezamenlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld door samen te leren, verbeteringen uit te werken of kennis te delen, omdat dergelijke activiteiten niet altijd eenvoudig in te passen zijn binnen de beschikbare uren.

Momenteel wordt gewerkt aan een opleidingsplan. Voor 2026 is daarnaast een herijking en actualisatie van het opleidingsbeleid voorzien. Daarbij is het belangrijk om extra aandacht te besteden aan het verbeteren van het proces rond het opleidingsplan, het maken van keuzes over de mate waarin functionarissen aan de kwaliteitscriteria moeten voldoen (uniform of per team), en het versterken van de rol van de medewerker in het actueel houden van de eigen vakbekwaamheid. Ook wordt gekeken hoe opleiding en ontwikkeling vaker en explicieter onderwerp kunnen zijn in de gesprekscyclus, in plaats van beperkt tot één moment in het jaar.

3.2. Heerst er in de OD een open, veilige werkcultuur, waarin onderlinge feedback wordt benut(multidisciplinair) wordt samengewerkt ook met partners en belanghebbenden?

Een veilige werkcultuur, waarin medewerkers elkaar vanzelfsprekend aanspreken en feedback een normaal onderdeel is van het dagelijks werk, wordt niet overal in dezelfde mate ervaren. Binnen sommige teams is er ruimte om elkaar aan te spreken en om dilemma's te bespreken, terwijl dit in andere teams minder vanzelfsprekend is. Medewerkers zijn niet altijd toegerust om feedback op een constructieve manier te geven en te ontvangen, daar is organisatiebreed winst te behalen.

De verschuiving naar hybride werken heeft directe invloed op de samenwerking. Doordat collega's elkaar minder vaak vanzelfsprekend ontmoeten, vraagt het meer bewuste aandacht om contact, afstemming en onderlinge scherpheid te behouden. In combinatie met wisselingen in leiding en sturing in de afgelopen jaren is het lastiger geweest om aan cultuur te bouwen en te borgen hoe men met elkaar samenwerkt en elkaar aanspreekt. Dit wordt breed erkend als een belangrijk aandachtspunt, zowel bij het management als de medewerkers.



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

3.3. Welke rol speelt het leiderschap bij professionalisering op de diverse niveaus binnen de OD? (we bedoelen hiermee niet allen de directie, maar de leiderschapsrol op alle niveaus in de organisatie van de OD)

Leiderschap binnen de FUMO wordt door medewerkers wisselend ervaren. Leidinggevers worden over het algemeen als benaderbaar gezien en er is ruimte om ideeën in te brengen. Tegelijk verschilt per team hoe leiding en sturing in de praktijk uitwerken en welke opvolging ideeën krijgen. Dit verschil in beleving hangt samen met uiteenlopende stijlen tussen teams en met de wisselingen in leiding en management in de afgelopen jaren, waardoor continuïteit en voorspelbaarheid niet altijd vanzelfsprekend waren. Hierbij speelt ook de context waarin leiding wordt gegeven een duidelijke rol. De sterke nadruk op uren, productie en verantwoording werkt door in de manier waarop gesprekken worden gevoerd en keuzes worden gemaakt.

Op momenten waarop medewerkers problemen of knelpunten signaleren, blijkt leiderschap eveneens wisselend zichtbaar. In sommige teams worden signalen actief opgepakt en leidt dit tot gezamenlijke reflectie en verbeteracties. In andere situaties ontbreekt echter duidelijke opvolging of richting, waardoor medewerkers niet altijd ervaren dat hun signaal wordt gehoord of omgezet in een verbetering. Dit laat zien dat er nog ruimte is om de organisatiecultuur te versterken, met name op het gebied van openheid, professioneel leren en consistent reageren op knelpunten.

Door de wisselingen in het leidinggevend kader is een relatief nieuw team ontstaan. Daarbij is een veranderopgave gestart waarin leiderschap nadrukkelijk centraal staat. Er wordt geïnvesteerd in het expliciteren van verwachtingen en het bouwen aan meer eenduidige sturing en communicatie. De komende periode staat in het teken van het versterken van consistentie, voorbeeldgedrag en een gezamenlijke koers in leiderschap.

Leiderschap beperkt zich echter niet tot het leidinggevend kader. In de praktijk vraagt het functioneren van de FUMO ook om professioneel leiderschap

en eigenaarschap op alle niveaus: van MT en sleutelposities tot individuele vergunningverleners, toezichthouders en adviseurs. Dat betekent dat afspraken en standaarden niet alleen moeten bestaan, maar ook consequent moeten worden nageleefd. Het gaat daarbij om verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit en termijnen, tijdig escaleren wanneer processen stagneren, en elkaar aanspreken wanneer afspraken niet worden gehaald. Leiderschap en voorbeeldgedrag gaan hierin hand in hand: een cultuur waarin verwachtingen helder zijn en waarin medewerkers elkaar professioneel aanspreken, verkleint de afhankelijkheid van individuele personen en draagt bij aan uniformiteit en betrouwbaarheid.

3.4. Stelt de OD-medewerkers in de gelegenheid om actief bij te dragen aan kennisuitwisseling binnen de organisatie, tussen OD-en, in de regio en landelijk (vervolg samenwerking Pijler 4 IBP-VTH)?

In meerdere onderdelen van de organisatie worden praktijkervaringen uitgewisseld, en op enkele plekken is intervisie of casusgericht leren ingericht. Ook sluiten medewerkers aan bij regionale en landelijke overleggen en kennisnetwerken wanneer dit past bij hun vakgebied en opdracht. In de praktijk staat kennisuitwisseling echter wel onder druk. Deelname aan externe overleggen en het actief ophalen en delen van kennis is sterk afhankelijk van beschikbare uren en de mogelijkheid om deze te verantwoorden. Waar deelname onderdeel is van een opdracht en financiering is geregeld, lukt structurele kennisuitwisseling beter. In andere gevallen komt dit sneller in de knel door productienormen en de noodzaak om uren declarabel te maken. Dat wringt, omdat de overtuiging is dat externe kennisnetwerken juist bijdragen aan kwaliteit, uniformiteit en innovatie.

Daarnaast is kennis op onderdelen bij sleutelpersonen geconcentreerd. Dit maakt de organisatie kwetsbaar en onderstreept de noodzaak om kennis beter vast te leggen en breder toegankelijk te maken, zodat kennisuitwisseling minder persoonsafhankelijk wordt en consistent kan bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie.



Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

4

Uitvoering



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

4.1. Is de uitvoering van de omgevingsdienst van het overeengekomen kwaliteitsniveau, dat wil bijvoorbeeld zeggen: uniform i.v.m. level playing field, voorspelbaar, betrouwbaar, compliant met wet- en regelgeving en tijdig?

De uitvoering van de FUMO vindt plaats binnen landelijk vastgestelde wet- en regelgeving. Voor de basistaken is daarnaast een regionaal uniform beleidskader vastgesteld in de U&H-strategie, waarin kwaliteitsborging expliciet is verbonden aan vakmanschap, de Kwaliteitscriteria en de verordening uitvoering en handhaving. Voor dienstverlening wordt verwezen naar de Producten- en Dienstencatalogus, waarin onder meer kentallen en servicetermijnen zijn opgenomen.

In de praktijk is het vakinhoudelijke niveau stevig, maar uniformiteit, tijdigheid en voorspelbaarheid vragen versterking. Verschillen in mandaat, opdrachtverlening en lokale beleidsruimte werken door in werkwijzen en verwachtingen, met name bij toezicht en handhaving. Daarnaast komt naar voren dat processen en werkafspraken tot op zekere hoogte wel zijn beschreven, maar dat het consequent borgen en monitoren van uniforme toepassing in de dagelijkse uitvoering nog niet overal even robuust is. Dit heeft ook een relatie met de bredere robuustheidsopgave uit het IBP-VTH. De FUMO is bezig met de eindrapportage robuustheid en met verbeteracties om op alle onderdelen te voldoen aan de robuustheidscriteria en dit duurzaam te borgen.



4.2. Werkt de omgevingsdienst data geïnspireerd met behulp van digitale systemen (o.a. het zaakstelsel) die voldoen aan landelijke afspraken over informatieveiligheid en privacy, die een betrouwbare en goede bedrijfsvoering mogelijk maken?

De bedrijfsvoering en uitvoering van de VTH-taken worden ondersteund door digitale informatie- en registratiesystemen. Daarbij is aandacht voor informatieveiligheid en privacy geborgd via functies zoals de archivaris, CISO en FG, die hebben gewerkt aan het verhogen van de compliance.

In de praktijk is de betrouwbaarheid en benutbaarheid van data nog een aandachtspunt. Het huidige zaakstelsel en de gegevenshuishouding ondersteunen de uitvoering, maar vragen tegelijkertijd veel handwerk en aanvullende registraties om stuur- en verantwoordingsinformatie goed op te kunnen leveren. Datakwaliteit is daarbij sterk afhankelijk van eenduidige vastlegging; in de praktijk komen verschillen voor in registratie en werkafspraken, waardoor de reproduceerbaarheid van rapportages onvoldoende is en 'schaduwregistraties' ontstaan. Dit beeld sluit aan bij de bredere constatering dat datakwaliteit en informatievoorziening randvoorwaardelijk zijn en verbetering vragen om verder te professionaliseren en informatiegestuurd te werken.

De FUMO werkt daarom aan verdere professionalisering van digitalisering en datagedreven sturing. In de P&C-stukken is zichtbaar dat de doorontwikkeling van de I-visie is geagendeerd en dat hiervoor middelen zijn ingezet. Ook staat de doorontwikkeling van de informatievoorziening en het zaakstelsel op de bestuurlijke jaarkalender als onderwerp. Daarnaast wordt in de uitvoering al gewerkt aan datakwaliteit en het benutten van data, onder meer via werkgroepen rond datakwaliteit, DSO-data en AI-toepassingen.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen



4.3. Heeft de omgevingsdienst de landelijke handhavingsstrategie (LHSO) ingevoerd in haar werkprocessen en geborgd dat deze uniform wordt toegepast door bijvoorbeeld vier ogen principe etc.

In de U&H-strategie is vastgelegd dat de LHSO wordt gevolgd om tot passende interventies te komen en dat gelijke toepassing bijdraagt aan een gelijk speelveld. In dezelfde strategie is de verbinding gelegd met sanctionering, inclusief de relatie tussen bestuursrecht en strafrecht. In de praktijk is de LHSO ook zichtbaar in de planning en verantwoording. In het Jaarverslag wordt de LHSO-score expliciet genoemd als één van de variabelen die in het risicomodel wordt gebruikt voor de selectie en programmering van toezicht. Ook in het Uitvoeringsprogramma VTH Fryslân basistaken 2026 is “naleefgedrag en LHSO-score” als focuspunt opgenomen, naast andere kwaliteitsversterkende elementen zoals scherp vergunnen en BBT-gerelateerde aandacht.

De borging van een uniforme toepassing vraagt echter nog verdere versterking. De LHSO is beschikbaar en wordt toegepast, maar er worden verschillen ervaren in interpretatie en handelingsroutine tussen deelnemers, toezichthouders en teams. De volgende stap is om deze werkwijze organisatiebreed consistentier te maken en zichtbaar te monitoren, zodat de toepassing niet afhankelijk is van persoon of team, maar aantoonbaar uniform is.

Voor het actualiseren van vergunningen is met deelnemers een aanpak afgesproken. Ook hier geldt dat de doorwerking en monitoring in de praktijk verdere versterking vragen om te komen tot een voorspelbare en uniforme werkwijze die breed wordt nageleefd.



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

4.4. Bedingt de OD passende financiële middelen voor de uitvoering van taken, programma's en projecten, weet de OD die financiële middelen om te zetten in (personele) capaciteit en is de OD transparant (bij tekorten én bij overschotten) en in control en zet de OD een organisatie neer die fit-for-the-job is om de maatschappelijke opgave vorm te geven?

De FUMO beschikt in de basis over financiële dekking voor de overeengekomen taken en legt hierover transparant verantwoording af. Er wordt tussentijds gerapporteerd over inhoudelijke voortgang en over de verhouding tussen bestede uren en begrote uren, zodat deelnemers tijdig inzicht hebben en bijsturing mogelijk is.

De beschikbare capaciteit staat echter structureel onder druk. In de jaarstukken 2024 is zichtbaar dat de productiviteit onder de norm bleef (1.312 gerealiseerd tegenover 1.360 begroot), mede door hoger ziekteverzuim en een forse opleidingsinspanning in het kader van de Omgevingswet. Ook in 2025 was dit het geval. De productiviteit is verder gedaald naar 1.282 declarabele uren per fte. Het gevolg hiervan is dat de FUMO weliswaar dekking heeft voor personeelskosten, maar dat – door het niet voldoen aan de productiviteitsnorm – de begrote taken niet binnen dit budget uitgevoerd kunnen worden. Vervolgens is het de afweging om ofwel extra personeel in te zetten om de begrote taken uit te voeren, ofwel om te accepteren dat de begrote taken niet volledig worden uitgevoerd. Per casus wordt deze afweging door de FUMO, indien nodig in samenspraak met de deelnemers, gemaakt.



In dezelfde jaarstukken wordt het niet halen van de productiviteitsnorm ook als risico benoemd, inclusief de noodzaak om hierover in gesprek te blijven met deelnemers en bestuur, onder meer over de haalbaarheid van de norm en mogelijke bijstelling. Dit maakt het mogelijk om transparantie over knelpunten te combineren met keuzes over realistische verwachtingen en een organisatie die “fit for the job” blijft.

De dekking voor projecten is gecompliceerder. In de praktijk zien we dat, vanwege de moeilijke financiële situatie van met name gemeentelijke deelnemers, het regelen van financiële middelen voor projecten moeizaam verloopt. Deelnemers zien liever dat de FUMO meer risicogericht gaat werken (lees: minder controles uitvoert) en uit dit vrijgekomen budget projecten financiert. Dit leidt tot een spanningsveld.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

5

Ontwikkelen en innoveren



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

5.1. Wat zijn voor de OD de bronnen voor ontwikkeling en innovatie? Maakt de omgevingsdienst bijvoorbeeld gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve data en nieuwe technieken van data-analyse, onderzoek en benchmarking binnen en buiten de sector?

De FUMO haalt signalen voor verbetering en vernieuwing uit de dagelijkse uitvoering. Knelpunten in dossiers, signalen van deelnemers en ervaringen van medewerkers maken zichtbaar waar processen en systemen beter kunnen. In de praktijk lukt het echter niet altijd om zulke signalen ook daadwerkelijk om te zetten in structurele verbetering. Door werkdruk, beperkte ontwikkelruimte en systeembeperkingen krijgt het primaire werk vaak voorrang en blijft verbetering reactief, kleinschalig en kwetsbaar in borging.

De stap naar meer planmatige ontwikkeling en innovatie is in opbouw. De I-visie en de versterking van informatievoorziening en datagedreven werken vormen daarbij een belangrijke ontwikkellijn. In de P&C-stukken is zichtbaar dat hiervoor middelen zijn ingezet en dat onderwerpen zoals doorontwikkeling van informatievoorziening, BI en innovatie expliciet zijn geagendeerd. Daarnaast is een innovatie-agenda in voorbereiding, onder meer in afstemming met andere Noordelijke omgevingsdiensten. Daarmee zijn de thema's en richting in beeld, terwijl de uitdaging vooral ligt in het vrijmaken van voldoende capaciteit en in het realiseren van structurele opvolging en borging.

5.2. Op welke manier geeft de OD vorm aan verbeterprocessen in zijn organisatie en wat heeft zij gedaan met de resultaten van de 1e ronde visitaties en het naar aanleiding daarvan opgestelde verbeterplan?

Naar aanleiding van de eerste visitatie is een verbeterplan opgesteld. Dit plan bood een gezamenlijke set verbeterpunten en acties die richting moest geven aan de verdere ontwikkeling van de organisatie. De borging en sturing op het verbeterplan zijn in de praktijk kwetsbaar gebleken. Wisselingen in het leidinggevend kader hebben het lastig gemaakt om een consequente lijn vast te houden. Tegelijkertijd zijn er wel degelijk verbeterlijnen opgepakt en verder gebracht. Een belangrijke ontwikkeling betreft de aandacht voor kwaliteit, waaronder het versterken van de naleving van de kwaliteitscriteria en het verbeteren van sturingsinformatie.

Tegen deze achtergrond bevindt de organisatie zich in een veranderopgave die wordt onderschreven door zowel bestuur als organisatie. Onderdeel daarvan is een MT-Ontwikkelplan waarin wordt bepaald op welke ontwikkellijnen de komende periode wordt ingezet. De contouren en richting van het MT-Ontwikkelplan zijn als bijlage opgenomen.

Breder gezien is verbeteren binnen de FUMO zichtbaar aanwezig als intentie en in veel initiatieven op team- en afdelingsniveau. De praktijk is echter dat verbeterprocessen sterk afhankelijk zijn van beschikbare tijd en middelen. Verbeterinitiatieven leunen daardoor vaak op de drive en energie van individuen. Dit leidt tot verschillen tussen teams: waar energie en ruimte is, ontstaat ontwikkeling; waar de druk hoger is, blijft verbeteren sneller liggen of versnipperd.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inhoudsopgave

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

Overzicht bijlagen

5.3. Wat zijn de activiteiten van de OD op het gebied van innovatie en hoe speelt de omgevingsdienst in op nieuwe technologische mogelijkheden zoals Artificial Intelligence?

De FUMO verkent en benut technologische mogelijkheden om de uitvoering te ondersteunen en te verbeteren. Binnen het management is aandacht besteed aan Artificial Intelligence en aan de kansen en risico's daarvan. Daarnaast zijn praktische hulpmiddelen beschikbaar gesteld, waaronder een betaald AI-account, waarmee in de praktijk de eerste ervaring wordt opgedaan. De mate waarin medewerkers dit benutten verschilt per functie en team en is op dit moment nog niet organisatiebreed ingebed.

De inzet van technologie is vooral zichtbaar binnen Toezicht en Handhaving en binnen het team I&A. Vanuit I&A is extra capaciteit opgebouwd, waaronder specialistische kennis zoals GIS. Dit draagt bij aan meer structuur in informatie en visualisaties en aan het verkennen van toepassingen die het werk kunnen ondersteunen. Tegelijkertijd is de verdere doorontwikkeling van technologie sterk afhankelijk van het fundament onder de informatievoorziening. Het huidige zaakstelsel en de datahuishouding worden daarbij als een belangrijke randvoorwaarde gezien. De aanbesteding en vernieuwing van het zaakstelsel is daarmee een bepalende stap om registratie, standaardisatie en datagedreven werken beter mogelijk te maken.

5.4. Stimuleert de OD een mentaliteit die gericht is op continu ontwikkelen en innoveren?

Binnen de FUMO is de bereidheid om te verbeteren en te vernieuwen aanwezig. In de uitvoering worden kansen gezien en opgepakt, bijvoorbeeld door te pionieren met nieuwe toepassingen, mits daar ruimte voor is en dit wordt gestimuleerd. De ontwikkel- en innovatiecultuur is echter nog niet overal even sterk en eenduidig. Verschillen tussen teams en de sturing op inzet en productiviteit maken dat structurele tijd voor leren, experimenteren en verbeteren beperkt is. Daardoor blijft ontwikkelen en innoveren in de praktijk vaak afhankelijk van individuele initiatiefnemers en incidentele ruimte.



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

6

Resultaten en maatschappelijke effecten



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

6.1. Onderzoekt de OD of en in hoeverre bestuur (DB en AB) deelnemers (incl. Raden en Staten), (keten)partners en belanghebbenden tevreden zijn met de bijdrage van de dienst aan de maatschappelijke opgave en of zij vertrouwen hebben in de dienst en wat is de uitkomst van dit onderzoek?

De FUMO haalt signalen over tevredenheid en vertrouwen vooral op via reguliere contacten in de bestuurlijke en ambtelijke gremia en via de dagelijkse samenwerking met deelnemers. Een recent, gestructureerd beeld van tevredenheid en vertrouwen bij alle relevante groepen is echter beperkt beschikbaar. Er is geen structurele, periodieke meting die DB, AB, deelnemers, raden en staten, ketenpartners en overige belanghebbenden integraal in beeld brengt. Daarmee is het huidige beeld vooral gebaseerd op signalen en gesprekken, en minder op een breed en actueel onderzoek.

Het beeld dat hieruit naar voren komt is gemengd. Er is waardering voor de inhoudelijke kwaliteit en de inzet van medewerkers, terwijl tegelijkertijd het vertrouwen niet overal even stevig is en de samenwerking op onderdelen als stroperig of onzeker kan worden ervaren. Factoren die daarin terugkomen zijn met name voorspelbaarheid en tijdigheid, en de mate waarin partijen zich tijdig en duidelijk geïnformeerd voelen. Dit sluit aan bij de opbrengst van de bestuursconferentie, waarin vertrouwen en rolvastheid als terugkerende thema's zijn benoemd en waarin ook is aangegeven dat ontevredenheid vanuit verschillende kanten kan ontstaan.

Dit gemengde beeld hangt sterk samen met de context van de samenwerking. De samenwerking krijgt in de praktijk verschillende accenten, afhankelijk van het takenpakket dat een deelnemer bij de FUMO heeft belegd en de mate waarin een deelnemer zelf onderdelen uitvoert. Minder taken inbrengen betekent daarbij niet per definitie een mindere samenwerking, maar het kan rolverdeling en verwachtingen minder eenduidig maken. Bovendien kunnen binnen één deelnemer de beelden verschillen tussen bestuur, ambtelijk management en uitvoering. In die context wordt benadrukt dat kritisch zijn en het op onderdelen

oneens kunnen zijn niet hoeft te betekenen dat de samenwerking niet goed is, maar juist kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering en scherpere keuzes, mits verwachtingen en communicatie voldoende helder zijn.

6.2. Zijn de operationele resultaten en doelen in kaart en behaalt de OD deze?

De operationele resultaten zijn in de VTH-cyclus in beeld via het uitvoeringsprogramma en de periodieke rapportages. In de tertaalrapportages, halfjaarrapportage en het jaarverslag VTH-basistaken wordt gerapporteerd over voortgang en realisatie van het jaarprogramma, inclusief signalering van knelpunten en de mogelijkheid om gedurende het jaar bij te sturen.

De uitvoering in een lopend jaar vraagt daarbij voortdurende afstemming, omdat planning en realisatie door omstandigheden kunnen schuiven. Het gaat dan bijvoorbeeld om verschuivingen in prioriteit, onverwachte dossiers, capaciteitsbeschikbaarheid of doorlooptijden in ketenprocessen. De rapportagecyclus ondersteunt dit door afwijkingen zichtbaar te maken en bespreekbaar te maken met deelnemers, zodat keuzes tijdig kunnen worden gemaakt.

Tegelijkertijd vraagt dit onderdeel om een volgende stap in de koppeling tussen doelen, uitvoering en verantwoording. In de U&H-strategie zijn strategische doelen uitgewerkt in operationele doelstellingen en indicatoren, met het uitgangspunt dat hierover in het jaarverslag wordt verantwoord.

In de praktijk is die doorvertaling naar consistente en eenduidige stuurinformatie nog niet overal even zichtbaar in de uitvoerings- en rapportagecyclus; de nadruk ligt nog vaak op output (aantallen/uren) in plaats van op doelen en effecten. In het Uitvoeringsprogramma 2026 is daarom expliciet benoemd dat wordt geïnvesteerd in betere, uniforme monitoring en dat daarbij meer wordt aangesloten bij de operationele doelstellingen uit de U&H-strategie.

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

6.3. Zijn de tactische en strategische resultaten en doelen in kaart en behaalt de OD deze?

De tactische en strategische doelen voor de basistaken zijn vastgelegd in de U&H-strategie Fryslân 2025–2028 en krijgen doorwerking via de BIG-8-cyclus, het uitvoeringsprogramma en de periodieke rapportages.

De doelen geven richting. In de praktijk is die richting nog niet overal vertaald naar concrete, gedeelde doelen herkenbaar worden “doorleefd”. Dat sluit aan bij het beeld dat het missie- en visiedocument op hoofdlijnen is geformuleerd, maar dat verdere concretisering nodig is. De gezamenlijke ontwikkelstap is daarom om strategische ambities stap voor stap op te knippen naar uitvoerbare tussendoelen en indicatoren, zodat in de sturing en verantwoording zichtbaar wordt welke bijdrage wordt geleverd aan de opgaven in de leefomgeving. Deze doorvertaling is inmiddels gezamenlijk in uitvoering genomen, onder meer via strategische werkgroepen. De doorontwikkeling naar outcome-gericht werken wordt daarbij gezien als een gezamenlijke transitie, die inzet vraagt van zowel FUMO als haar deelnemers.

Daarmee is het beeld dat de basis aanwezig is en dat de beweging naar een andere manier van sturen en verantwoorden is ingezet. De komende periode ligt het accent op het verder uitwerken van indicatoren en het versterken van de koppeling tussen strategie, uitvoering en maatschappelijke effecten.

6.4. Hoe maximaliseert de OD zijn bijdrage aan de maatschappelijke opgave binnen de financiële kaders en richtlijnen die zijn vastgesteld?

De FUMO maximaliseert haar bijdrage aan de maatschappelijke opgave binnen de financiële kaders door de uitvoering primair te organiseren op basis van de door deelnemers ingebrachte taken en uren. Het uitvoeringsprogramma wordt opgesteld binnen deze kaders en sluit aan op de regionale uitgangspunten uit de U&H-strategie. Dit betekent dat de beschikbare capaciteit in belangrijke mate wordt verdeeld op basis van opdracht en inzet, en dat binnen die ruimte keuzes worden gemaakt in prioritering.

Binnen deze uren- en taakgerichte systematiek wordt waar mogelijk risicogericht gestuurd, met name bij toezicht. In de programmering wordt gebruikgemaakt van een risicoanalyse/risicomodel om keuzes te maken in toezichtinzet. In het jaarverslag is vastgelegd dat bezoeken aan bedrijven op basis van het risicomodel zijn ingepland, met variabelen zoals branche en activiteit, datum laatste controle, aandachtsbedrijven en LHSO-score. Toezicht op asbest en bodem kent daarnaast ook meldings- of informatiegestuurde elementen, omdat activiteiten daar vaak vooraf worden gemeld en dit mede richting geeft aan de inzet.

De gewenste ontwikkeling is om binnen de bestaande kaders de verbinding tussen inzet en maatschappelijke effecten verder te versterken, onder meer via de doorontwikkeling van de BIG-8-cyclus en het gesprek met deelnemers over gezamenlijke doelen en prioriteiten.

- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

Scoreblad

THEMA 1: MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE	SCORE
1.1 Maatschappelijke opgave	B+
1.2 Positie OD	A
1.3 Financiering	B
1.4 Evalueren en bijstellen visie en beleid	A+

THEMA 2: SAMENWERKING MET DEELNEMERS, PARTNERS EN BELANGHEBBENDEN	SCORE
2.1 Mandaat	A
2.2 Samenwerking Bestuur-Directie/OD-belanghebbenden	B
2.3 Afstemming werkwijze/processen	B
2.4 Informatie-uitwisseling	B

THEMA 3: PROFESSIONALITEIT	SCORE
3.1 Professionele ontwikkeling medewerkers	A
3.2 Werkcultuur	A
3.3 Leidinggeven aan professionalisering	A
3.4 Kennisuitwisseling	A

THEMA 4: UITVOERING	SCORE
4.1 Kwaliteitsniveau	A
4.2 Digitalisering en inzet data	A+
4.3 VTH(A)-praktijk LHSO	A+
4.4 Capaciteit, middelen, transparantie en control	A+

THEMA 5: INNOVEREN, LEREN EN ONTWIKKELEN	SCORE
5.1 Bronnen voor vernieuwing	A
5.2 Verbeterproces	A
5.3 Innovatie en Technologie	B
5.4 Mentaliteit	A

THEMA 6: RESULTATEN EN EFFECTEN	SCORE
6.1 Tevredenheid en percepties belanghebbenden	A
6.2 Operationele resultaten	A
6.3 Tactische en Strategische resultaten	A
6.4 Bijdrage aan of effect op maatschappelijke opgave	A

LEGENDA	
A	laagste score, is op basisniveau of onvoldoende
+	er is voldaan aan het niveau plus enkele onderdelen van het bovenliggende niveau
D	er is voldaan aan tenminste de maximaal haalbare score



- 1 Maatschappelijke opgave
- 2 Samenwerking met deelnemers, partners en belanghebbenden
- 3 Professionaliteit
- 4 Uitvoering
- 5 Ontwikkelen en innoveren
- 6 Resultaten en maatschappelijke effecten

- Overzicht bijlagen

Overzicht bijlagen

De volgende documenten zijn als bijlage toegevoegd bij de rapportage:

a) Voorbeeld mandaatregelingen

b) Stukken Planning&Control cyclus

- U&H strategie
- Begroting
- Uitvoeringsprogramma
- Jaarverslag
- Jaarrekening
- Halfjaarrapportage

c) Schematisch overzicht van de interne en externe overlegstructuur

d) Organisatie-inrichting

e) Verbeterplan

f) Ontwikkelplan versie 0.7

g) Presentatie FUMO

h) Casusbeschrijvingen

i) volwassenheidsmatrix visitatie omgevingsdienst FUMO

j) presentatie veranderopgave FUMO

