



R A P P O R T

Rapport doorontwikkeling milieutaakveld

In opdracht van Provincie Zeeland

Jaco Blokland
Thijs Boertien
Ronald Odenkirchen
Jelle Voets

7 juni 2021

Inhoudsopgave

1. Aanpak Toekomstverkenning	3
2. Milieu; een taakveld in ontwikkeling	4
3. Milieutaakveld in Zeeland: een overzicht	6
3.1. 'Achteruitkijkspiegel' – ontwikkeling samenwerking milieutaakveld in Zeeland	6
3.2. De samenwerking in Zeeland via de RUD	8
3.2.1. Factsheet Zeeuwse spelers	8
3.2.2. Verschillen in taakopdrachtverstrekking	8
3.3. Milieurisico's; wat staat er op het spel?	11
4. Twee perspectieven op doorontwikkeling in Zeeland	13
4.1. Kijkglas voor samenwerking: gedeelde ambitie centraal	14
4.2. Perspectief I – Efficiënt en effectief	15
4.3. Perspectief II – Doorontwikkeling tot kennispartner	16
4.4. Gedeelde ambitie milieutaakveld Zeeland is gewenst	17
5. Inhoudelijke thema's doorontwikkeling milieutaakveld Zeeland	18
5.1. Robuustheid van de taakuitvoering	18
5.2. Financiering	19
5.3. Ketensamenwerking en informatiedeling	20
5.4. Onafhankelijkheid en nabijheid	20
6. Tussenbalans: urgentie doorontwikkeling zichtbaar	22
7. Scenario's voor doorontwikkeling	23
7.1. Vier scenario's op twee assen	23
8. Advies doorontwikkeling 2021-2022	28
8.1. Advies provinciale strategie	28
8.2. Stappen	29
8.3. Tot slot	30



1. Aanpak Toekomstverkenning

Inleiding

De provincie Zeeland vindt een schone, gezonde en veilig leefomgeving belangrijk voor haar inwoners. Daarvoor is een adequate uitvoering van milieutaken nodig.

De provincie, het waterschap en de gemeenten hebben nu ruim zes jaar de uitvoeringstaken voor milieu bij de Gemeenschappelijke Regeling, de Regionale Uitvoeringsdienst (RUD) Zeeland, belegd. Per 1 oktober 2019 heeft de provincie deze taken voor de BRZO- en RIE4-bedrijven in opdracht gegeven aan DCMR.

Het is een periode geweest waarin met elkaar gezocht is naar hoe de uitvoering steeds beter kan worden vormgegeven. Daarnaast zijn er ontwikkelingen die in de (nabije) toekomst invloed hebben op de uitvoering van de milieutaken. Zo spelen bij de RUD Zeeland interne ontwikkelingen zoals de uitvoering en de verkenning van de samenwerking met GGD en VRZ, loopt het contract voor huisvesting en de PIOFACH-taken af en is recentelijk de bekostigingssystematiek PxQ geëvalueerd. Mede naar aanleiding van de PxQ-evaluatie is de RUD zelf ook bezig geweest met de ontwikkeling van de Toekomstvisie RUD Zeeland 2024. Tenslotte zijn er ook landelijke ontwikkelingen waarbij het VTH-stelsel nader wordt onderzocht (zoals de Commissie Van Aartsen), wat mogelijk leidt tot aanpassingen die ook voor Zeeland gevolgen kunnen hebben.

Redenen genoeg om te onderzoeken of de huidige vorm voldoende garant staat voor een goede kwaliteit van uitvoering van in ieder geval de provinciale milieutaken op de middellange en lange termijn. Zowel Provinciale Staten als Gedeputeerde Staten hechten eraan om een dergelijke verkenning in onderlinge afstemming met andere deelnemers en de RUD-organisatie uit te voeren.

Onderzoeksvraag en aanpak

De centrale onderzoeksvraag van deze toekomstverkenning luidt als volgt.

Hoe kunnen we samen zorgen voor een schoon, veilig en gezond Zeeland?

Bij het beantwoorden van deze vraag hecht de provincie Zeeland waarde aan een toekomstgericht proces vanuit de inhoud. Hierbinnen is ruimte geboden aan de belangen van

alle betrokken partners. Dit betekent dat alle ketenpartners betrokken zijn bij deze toekomstverkenning en dat de nadruk lag op de doorontwikkeling van het milieutaakveld. Op hoofdlijnen is teruggekeken naar (de lessen uit) het verleden, maar de nadruk ligt op de gesignaleerde mogelijkheden tot professionalisering en de vertaling hiervan in enkele scenario's. Om de opbrengsten en de gesprekken te verrijken, hebben de onderzoekers ook landelijke perspectieven en ontwikkellijnen ingebracht.

Om het hierboven beschreven resultaat tot stand te brengen zijn de volgende fasen doorlopen:

- Fase 0 Startbijeenkomst en aanscherpen opdrachtformulering en aanpak
- Fase 1 Verzamelen van feiten, meningen en interpretaties door documentenstudie en (groep)interviews
- Fase 2 Delen en bespreken van de analyse in PS en twee groepsessies (*AOOR respectievelijk BOOR*)
- Fase 3 Opstellen conceptrapport en eindrapport
- Fase 4 Nazorg en presentatie(s)

In bijlage 1 is de bronvermelding opgenomen, met de geraadpleegde documenten, en een overzicht van de betrokken deelnemers bij de toekomstverkenning.

Vooraf

De focus van de onderzoeksvraag richt zich op de samenwerking ten behoeve van een schoon, veilig en gezond Zeeland. De toekomstverkenning is dan ook gericht op de rolinvulling van de betrokken bevoegd gezagen in deze samenwerking. De concrete vorm waarin deze samenwerking voor milieu en VTH-taken is georganiseerd, is de Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland (RUD). In het rapport is de RUD dan ook regelmatig aan de orde. Het gaat in deze verkenning geenszins om het functioneren van de RUD zelf, maar meer om de randvoorwaarden die de betrokken bevoegd gezagen hebben vormgegeven om de samenwerking goed te laten functioneren.

Afstemming en betrokkenheid

De tussentijdse analyses en resultaten in deze verkenning zijn periodiek besproken en afgestemd met een aantal relevante gremia. Zo is de klankbordgroep, bestaande uit een vertegenwoordiging van Zeeuwse gemeenten, waterschap en de provincie, op gezette tijden om advies gevraagd en hebben er inhoudelijke bijeenkomsten plaatsgevonden met PS, het AOOR en BOOR. Ook is er een 'Zeeland-brede' conferentie met volksvertegenwoordigers georganiseerd omtrent de resultaten van de toekomstverkenning.

2. Milieu; een taakveld in ontwikkeling

Het taakveld milieu is in ontwikkeling en vormt een belangrijk 'puzzelstukje' in een groot aantal maatschappelijke opgaven. Denk aan bijvoorbeeld de stikstofcrisis, de energietransitie en de majeure woningbouwopgaven. Het is daarom ook niet verrassend dat vanuit verschillende hoeken het vergrootglas op de kwaliteit en de organisatie van het milieutaakveld wordt gericht. Zo toonde onderzoek van het CBS in 2017 aan dat bijna negen van de tien volwassenen bezorgd is over het milieu in Nederland¹. Ook in de recente rapportage Om de Leefomgeving (2021) van de Commissie Van Aartsen² staan het milieu en de taakuitvoering binnen het taakveld milieu en VTH centraal.

Zoals gezegd is er Nederland-breed, maar zeker ook in Zeeland, sprake van een groot aantal maatschappelijke en milieu-inhoudelijke ontwikkelingen met impact op de uitvoering van milieu en VTH. Of het nu gaat om de behoefte aan versnelling van de woningbouw, het behoud en de ontwikkeling van natuur, het vormgeven van de energietransitie, (verdergaande) digitalisering, het realiseren van duurzaamheidsambities of om thematische vraagstukken zoals ondermijning, Zeer Zorgwekkende Stoffen (ZZS) of, 'last but not least', de komst van de Omgevingswet en de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb). Elke ontwikkeling heeft in meer of mindere mate invloed op de taakuitvoering van milieu en VTH.

De milieupgaven laten zich dan ook niet afbakenen tot grenzen zoals deze bestuurlijk zijn georganiseerd. Stikstofemissies hebben effect tot op tientallen kilometers afstand van de bron, de uitstoot van ZZS waaronder PFAS naar lucht en water heeft gevolgen voor de gehele provincie en daarbuiten. Ook Zeeland kende in de afgelopen jaren een aantal voorbeelden van (lokale) milieurisico's met regionale effecten. Denk aan bijvoorbeeld de problematiek rondom (drugs)afvaldumpingen, luchtwassers bij veehouders, de aanwezigheid van plastic korrels in het oppervlaktewater en de natuur, het aantreffen van legionella in waterzuiveringsinstallaties, kwesties rondom varend ontgassen op de scheepvaartroutes door Zeeland, de toepassing en de opslag van thermisch gereinigde grond en de milieuproblematiek rondom de bodemverontreiniging op het terrein van de voormalige fosforfabriek Thermphos. Daar komt bij dat de provincie Zeeland, na het havengebied Rotterdam, het tweede risicogebied van Nederland is

waar het gaat om milieu. Dit komt door bijvoorbeeld de aanwezigheid van een flink aantal zogenaamde BRZO-inrichtingen en hoog-risico inrichtingen en de bijhorende transportbewegingen van gevaarlijke stoffen.

Daarmee is een continue ontwikkeling van de taakuitvoering milieu en VTH van cruciaal belang om blijvend invulling te geven aan de publieke waarde en de maatschappelijke ontwikkelingen. Met andere woorden: omdat de inhoudelijke en de milieupgaven zich continu ontwikkelen, is ook een robuuste en toekomstbestendige taakuitvoering van milieu en VTH nodig.

Deze ontwikkelingen vinden parallel plaats en beïnvloeden elkaar; dit vergt in toenemende mate inhoudelijke deskundigheid en flexibiliteit in de wijze van organiseren van betrokken organisaties in dit veld, zoals de RUD Zeeland. De complexiteit van de uitvoering neemt eerder toe dan af, waarbij alle hiervoor genoemde ambities/ontwikkelingen moeten passen in de gelimiteerd beschikbare milieuruimte en fysieke ruimte. Het borgen van afdoende robuustheid en 'ruimte' in de opdrachtverlening richting omgevingsdiensten is in de nabije toekomst vitaal om als omgevingsdienst effectief en relevant te blijven in de uitvoering van milieutaken.

Hoewel de milieupgaven geen grenzen kennen, zijn de bestuurlijke grenzen wel onderdeel van de realiteit. Omgevingsdiensten zijn een uitvoeringsorganisatie vanuit vigerend beleid. Primair zijn gemeenten of de provincie het bevoegd gezag. Als eigenaren van de omgevingsdiensten en opdrachtgevers in de taakuitvoering zijn zij dan ook verantwoordelijk voor een toekomstbestendige taakuitvoering. Tegelijkertijd staan de gemeentelijke financiën ook in Zeeland onder toenemende druk; dit brengt een 'werkelijke' spanning met zich mee.

In dat licht is de op 5 maart 2021 verschenen rapportage Om de Leefomgeving van de Commissie Van Aartsen van wezenlijk belang voor zowel de RUD Zeeland als de Zeeuwse gemeenten en de provincie. In de rapportage wordt het stelsel beoordeeld ten opzichte van de oorspronkelijke doelstellingen, zoals geformuleerd via de Commissie Mans en de Wet Atsma. Denk aan bijvoorbeeld level playing field, bundeling van kennis en expertise, bestuur op afstand en kennisdeling in de (veiligheids)keten. De Commissie Van Aartsen concludeert dat deze doelstellingen vandaag de dag (nog altijd) niet gerealiseerd worden en

¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/37/meer-mensen-vinden-milieu-sterk-vervuild>

² Om de Leefomgeving (2021), Commissie Van Aartsen

formuleert een aantal tekortkomingen en adviezen. De doorontwikkeling van omgevingsdiensten vraagt in de komende jaren om meer gezamenlijkheid, meer robuustheid (in het takenpakket), kwaliteitsverbetering en het werkelijk realiseren van een level playing field. Ook doorontwikkeling van het handavingsprofiel - en specifiek de strafrechtfoot -, verbetering van kennisuitwisseling met ketenpartners en versterking van de onafhankelijkheid van de diensten zijn van belang.



3. Milieutaakveld in Zeeland: een overzicht

3.1. 'Achteruitkijkspiegel' – ontwikkeling samenwerking milieutaakveld in Zeeland

In hoofdstuk 2 is de ontwikkeling van het milieutaakveld geschetst vanuit meer inhoudelijke thema's en opgaven. Naast deze inhoudelijke lijn, hebben ook ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van de Zeeuwse samenwerking binnen dit taakveld. In deze paragraaf wordt een korte schets gegeven van de ontwikkeling van de Zeeuwse samenwerking.

2013-2014: 'Een moeizame start'

In 2009 hebben het (toenmalige) ministerie van VROM, het IPO en de VNG een voorlopig akkoord gesloten over het verbeteren van de uitvoering van de regelgeving op het gebied van ruimte, bouwen en milieu. Op basis van dit akkoord zijn in 2010 nadere uitwerkingsafspraken vastgesteld die betrekking hebben op regionaal maatwerk, het basistakenpakket en de kwaliteitscriteria. Op 1 januari 2013 zijn vervolgens achtentwintig Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's)/Omgevingsdiensten (OD's) gestart. De RUD Zeeland werd als een van de laatste RUD's operationeel, op 1 januari 2014. RUD Zeeland startte met ongeveer negentig medewerkers uit vijftien organisaties. Als Gemeenschappelijke Regeling (GR) is de RUD van en voor alle Zeeuwse gemeenten, de provincie Zeeland en het waterschap Scheldestromen.

Verschillende betrokkenen, met wie in het licht van deze verkenning is gesproken, bestempelen de wijze waarop richting 2014 tot een Zeeland-brede samenwerking is gekomen als 'moeizaam'. Zij hebben het samenwerken op het milieutaakveld via de RUD ervaren als een verplicht huwelijk of als een van Rijksweg opgedrongen kindje. Diverse deelnemers vroegen zich bij de start af waarom ze diverse taken, die zij voorheen dichtbij, in eigen huis organiseerden, nu op afstand moesten gaan zetten. Het heeft volgens hen tijd gekost om aan elkaar te wennen en om in gezamenlijkheid de samenwerking vorm te gaan geven. Ook de RUD zelf verantwoordde hierover eerder dat een nieuwe organisatie tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen en dat het tijd kost om samen te bouwen aan een gedeelde cultuur.³

2015-heden: Samenwerking in ontwikkeling

Uit de gesprekken komt naar voren dat de Zeeuwse samenwerking de afgelopen vijf, zes jaar in ontwikkeling

is geweest. Diverse betrokkenen waarden hoe er in deze periode is gewerkt aan een nieuwe organisatie van de samenwerking, een samenwerking die specifiek tot uiting komt in de vorm van de RUD. Uit de gesprekken alsook uit de P&C-documenten die periodiek vanuit de RUD verschijnen, is een aantal thema's en ontwikkelingen in de samenwerking naar voren gekomen. Hierna geven we daarvan een beknopte chronologische weergave.

Als gezegd is de RUD in 2014 operationeel van start gegaan en is de tijd genomen om aan de samenwerking te bouwen. Ook het jaar 2015 staat in het teken van opbouwen en het reeds in gang gezette consolideren. Al vrij snel na de oprichting krijgt het debat tussen de deelnemers de aard van 'financiën'. De RUD staat namelijk voor een bezuinigingsopgave omdat de aan de start vastgestelde begroting en budgetverdeling te krap blijken. Het Algemeen Bestuur (AB) van de RUD stemt op 2 februari 2015 in met een bezuinigingsopdracht van € 661.000. Dit heeft direct gevolg voor de taakuitvoering omdat de opgelegde bezuiniging niet heeft geleid tot een bijstelling van de Dienstverleningsovereenkomst (DVO) 2015, waardoor niet alle producten worden geleverd. Betrokkenen met wie in deze verkenning is gesproken, vragen zich daarom af of de deelnemers vanaf het begin wel de juiste randvoorwaarden aan de RUD hebben gegeven om de beoogde opbouw en ontwikkeling door te kunnen maken. Uit de gesprekken blijkt dat deze discussie anno 2021 nog steeds speelt.

In 2016 is er in de samenwerking ingezet op het komen tot een nieuwe begrotingssystematiek (PxQ). Ook staat dit jaar in het teken van de voorbereiding op de Omgevingswet⁶. In het jaarverslag van de RUD is aangegeven dat er ook in 2017 extra werk wordt verricht voor de implementatie van PxQ en de Omgevingswet⁷. In 2017 wordt tevens aangegeven dat het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel nog niet mogelijk is gebleken. Met een kleine bezetting is er een goed financieel resultaat geboekt. Dit betekent automatisch dat de druk op de organisatie erg hoog is; dit kan (op termijn) gevolg hebben voor de taakuitvoering. Ook vinden er in 2017 ontwikkelingen plaats rondom het Mandaat BRZO (Besluit risico's zware ongevallen). Per 1 juli 2017 is het ondermandaat van BRZO-taken van Zeeland beëindigd. De BRZO-taken worden overgeheveld naar de DCMR, die voor het grondgebied van Zeeland als BRZO-omgevingsdienst is aangewezen in de wet.

De discussie over het overhevelen van de BRZO-taken heeft volgens de RUD in 2018 geleid tot onrust in de organisatie.

³ Jaarverslag RUD, 2014

⁴ Jaarverslag RUD, 2014

⁵ Besluitenlijst Algemeen Bestuur, RUD, d.d. 2 februari 2015

⁶ Jaarverslag RUD, 2016

⁷ Jaarverslag RUD, 2017

Ook bestuurlijk heeft dit het nodige teweeggebracht. Volgens betrokkenen, die in het licht van deze verkenning zijn geïnterviewd, speelt anno 2021 bij deelnemers nog steeds de vraag welke impact deze ontwikkeling heeft op de robuustheid van de taakuitvoering (zie ook paragraaf 5.1). In 2018 is er tevens een begeleidingscommissie opgericht om de constructieve samenwerking tussen RUD Zeeland en deelnemers te vergroten⁸.

Het jaar 2019 stond vervolgens in het teken van het vervolmaken van de PxQ-systematiek, zodat in 2020 tot een verdedigbaar voorstel voor verrekening op urenniveau zou kunnen worden gekomen⁹. In 2019 wordt de PxQ-systematiek – conform planning bij invoering – geëvalueerd. Uit de evaluatie komt naar voren dat de meerwaarde van de systematiek wordt gezien. Echter, zowel de deelnemers als de RUD plaatsen/plaatst vraagtekens bij de werking van de systematiek in de verhouding tussen overheden onderling, en tussen GR en deelnemers. Er wordt opgemerkt dat de nadruk veel op de opdrachtgeversrol is komen te liggen en dat het lijkt of de deelnemers zich minder collectief verantwoordelijk voelen als eigenaar. Verder wordt gesteld

dat er binnen gemeenten en provincie ook niet op uren wordt afgerekend. Bij enkelen bestaat het gevoel dat dit tot scheve verhoudingen leidt¹⁰. Een dergelijk sentiment omtrent de systematiek proeven wij anno 2021 nog steeds bij betrokkenen. Hier staan we in paragraaf 5.2 nader bij stil.

In 2020 en 2021 staat de doorontwikkeling van de samenwerking wederom op de agenda en zijn er op dit vlak ook toekomstige opgaven benoemd. Zo loopt de overeenkomst huisvesting en PIOFACH-taken binnenkort af. In 2020 is er een huisvestingsvisie gepresenteerd aan het AB. Hiernaast speelt er een verkennend onderzoek naar de samenwerking tussen GGD, VRZ en RUD Zeeland. Centraal staat de ontwikkeling van scenario's voor toekomstige samenwerking tussen de drie grote GR'en in Zeeland. De RUD is ten slotte ook zelf bezig geweest met de ontwikkeling van de Toekomstvisie RUD Zeeland 2024¹¹. In deze toekomstvisie wordt opvolging gegeven aan de adviezen vanuit de PxQ-evaluatie en wordt een doorkijk gegeven naar de inhoudelijke samenwerking binnen het milieutaakveld en de rol die de RUD hierin kan vervullen.



⁸ Jaarverslag RUD, 2018, p3.

⁹ Jaarverslag RUD, 2019

¹⁰ Evaluatie PxQ-systematiek, Bevindingen, conclusies en advies (Berenschot), d.d. 06-11-2019

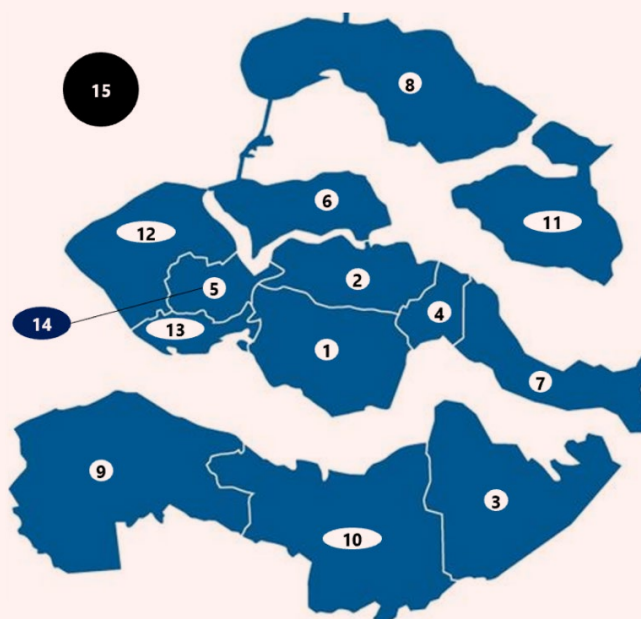
¹¹ Toekomstvisie RUD Zeeland 2021-2024 (concept)

3.2. De samenwerking in Zeeland via de RUD

3.2.1. Factsheet Zeeuwse spelers

In deze paragraaf geven we aan de hand van een factsheet op basis van openbare informatie een overzicht van de Zeeuwse spelers die, vanuit hun rol als bevoegd gezag of als deelnemer in het Zeeuwse milieutaakveld, een rol spelen in de samenwerking via de RUD.

- | | |
|-------------------|-------------------------------|
| 1. Borsele | 9. Sluis |
| 2. Goes | 10. Terneuzen |
| 3. Hulst | 11. Tholen |
| 4. Kapelle | 12. Veere |
| 5. Middelburg | 13. Vlissingen |
| 6. Noord-Beveland | 14. Waterschap Scheldestromen |
| 7. Reimerswaal | 15. Provincie Zeeland |



Nr.	Overheids organisatie	Aantal inwoners 2020 (1)	% Aantal inwoners 2020 (1)	Oppervlakte (2)	% Oppervlakte (2)	Financiële omvang jaarplan 2021 (3)	Aantal inrichtingen (4)	Stemverhouding GR (5)
1	Borsele	22.739	5,9%	19.452 h2	6,7%	€589.432	725	1/21 – 4,76%
2	Goes	38.080	9,9%	10.192 h2	3,5%	€664.589	1.223	1/21 – 4,76%
3	Hulst	27.556	7,2%	25.182 h2	8,6%	€589.551	894	1/21 – 4,76%
4	Kapelle	12.691	3,3%	4.963 h2	1,7%	€268.258	380	1/21 – 4,76%
5	Middelburg	48.810	12,7%	5.304 h2	1,8%	€233.420	155	1/21 – 4,76%
6	Noord-Beveland	7.395	1,9%	12.158 h2	4,1%	€295.545	380	1/21 – 4,76%
7	Reimerswaal	22.728	5,9%	24.242 h2	8,3%	€487.247	745	1/21 – 4,76%
8	Schouwen-Duiveland	33.858	8,8%	48.821 h2	16,6%	€673.510	1.408	1/21 – 4,76%
9	Sluis	23.217	6,1%	30.716 h2	10,5%	€775.806	1.216	1/21 – 4,76%
10	Terneuzen	54.438	14,3%	31.776 h2	10,8%	€1.053.432	1.843	1/21 – 4,76%
11	Tholen	25.758	6,7%	25.400 h2	8,6%	€341.930	359	1/21 – 4,76%
12	Veere	21.885	5,7%	20.655 h2	7,0%	€218.347	214	1/21 – 4,76%
13	Vlissingen	44.365	11,6%	34.484 h2	11,8%	€332.699	120	1/21 – 4,76%
14	Waterschap Scheldestromen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€41.029	n.v.t.	1/21 – 4,76%
15	Provincie	383.520	100%	293.345 h2	100%	€4.872.930	49	7/21 – 33,33%
X	Totaal	383.520	100%	293.345 h2	100%	€ 11.437.725	9711	21 – 100%

Voor de provincie Zeeland geldt dat zij – behalve dat ze deelnemer is aan de GR - tevens de IBT-rol (Interbestuurlijk Toezicht) vervult op het omgevingsrecht domein. Denk hierbij aan het verticaal toezicht houden van de provincie op het beleid en de uitvoering van VTH-taken in o.a. het milieutaakveld door de Zeeuwse gemeenten. Uit onderzoek blijkt dat deze taak, zowel landelijk als in Zeeland, binnen dit domein vaak (bewust) een marginale invulling kent, met een beperkt instrumentarium. Ook de

Commissie Van Aartsen trekt die conclusie in haar recente rapportage *Om de Leefomgeving (2021)*.

3.2.2. Verschillen in taakopdrachtverstrekking

Binnen het Zeeuwse milieutaakveld hebben de dertien gemeenten, de provincie en het waterschap – als eigenaar en opdrachtgever - een bestuurlijk en financieel belang bij de RUD Zeeland. Jaarlijks wordt er een jaarplan vastgesteld conform de DVO (Dienstverleningsovereenkomst). Het

jaarplan bevat een overzicht van de te leveren diensten en producten die opdrachtgever en opdrachtnemer (RUD) samen zijn overeengekomen.

Het is aan de opdrachtgever om duidelijke opdrachten te geven. Voor de opdrachtnemer helpt het als er een eenduidige opdrachtverstrekking plaatsvindt die voortkomt uit bestuurlijke eenduidigheid en bestendigheid. Met andere

woorden: de RUD is gebaat bij een zekere uniformiteit in de taken die worden ingebracht door de opdrachtgever. Dat zorgt voor eenheid in de uitvoering, een level playing field en creëert ook condities voor de omgevingsdienst om beter te presteren. De tabel hierna, gebaseerd op de Jaarplannen 2021, geeft een overzicht van de taakvelden waarop de Zeeuwse overheden opdrachten verstrekken aan de RUD.



Taak in Jaarprogramma RUD 2021	Overheidsorganisatie															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14*	15	
Vergunningverlening ***																
A. Vergunningverlening	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Toezicht ***																
B. Milieu-inspecties	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
C. Toezicht groen	X				X	X		X							X	5
D. Toezicht asbest	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
E. Toezicht zwembaden / zwemwater **															X	1
F. Behandeling klachten	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
Handhaving ***																
G. Handhaving	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
H. Juridisch	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X		X	11
Advies / deskundigheidsgebieden ***																
I. Bodem	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
J. Geluid	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X		X	11
K. Lucht															**	0
L. Externe veiligheid		X		X						X					X	4
M. Vuurwerk	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
N. Luchtvaart **															X	1
O. Energie															**	0
P. Advisering MER	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	13
Q. Advisering overig	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
R. Projecten (overig) **															X	1
	12	12	11	11	11	11	10	12	10	12	10	10	11	*	16	

*

Het waterschap Scheldestromen neemt een bijzondere positie in binnen de groep van deelnemers aan de RUD Zeeland. Als enige deelnemer neemt het waterschap Scheldestromen producten en diensten af waarvoor zij niet direct het bevoegd gezag is, maar waarin zij wel een rol heeft vanuit haar taak als waterkwaliteitsbeheerder.

**

- E. Gedeputeerde Staten zijn bevoegd gezag voor de Wet hygiëne en veiligheid badinrichtingen en zwemgelegenheden (Whvbz). Deze taak wordt volledig uitgevoerd door medewerkers van de RUD.
- K. De provincie heeft het taakveld lucht bij de RUD in opdracht gegeven en geeft hier onder andere via projecten (R) verder invulling aan, bijvoorbeeld in het kader van het Schone Lucht Akkoord (SLA).
- N. De provincie is bevoegd gezag voor regionale luchthavens en het afgeven van ontheffingen voor het opstijgen of landen op een terrein dat niet als luchthaven is aangewezen.
- O. De provincie heeft het taakveld energie in opdracht gegeven aan de RUD. De RUD voert de inhoudelijke advisering op dit onderdeel voor de provincie uit.

- R. Op dit moment heeft de provincie de volgende projecten in opdracht van de RUD gegeven: BRIKS, SLA, Warme overdracht bodemsanering, Zeeuws VTH-beleid, SPOZ, borging circulaire economie in VTH-traject, ZZS-monitoring en aanleveren data.

*** Nadere toelichting taakvelden:

- Vergunningverlening: denk aan het behandelen van aanvragen voor een omgevingsvergunning of het afhandelen van een melding activiteitenbesluit
- Toezicht: denk aan de uitvoering van integrale of administratieve controles bij bedrijven of het afhandelen van klachten van burgers
- Handhaving: denk aan bestuursrechtelijke procedures (bijvoorbeeld bezwaar, beroep) en strafrechtelijke procedures (BsBm, Proces Verbaal)
- Advies: denk aan specialistische adviezen op hele specifieke deskundigheidsgebieden zoals licht, lucht en bodem of het uitvoeren van geluidsmetingen ten opzichte van de toegestane geluidsnormen

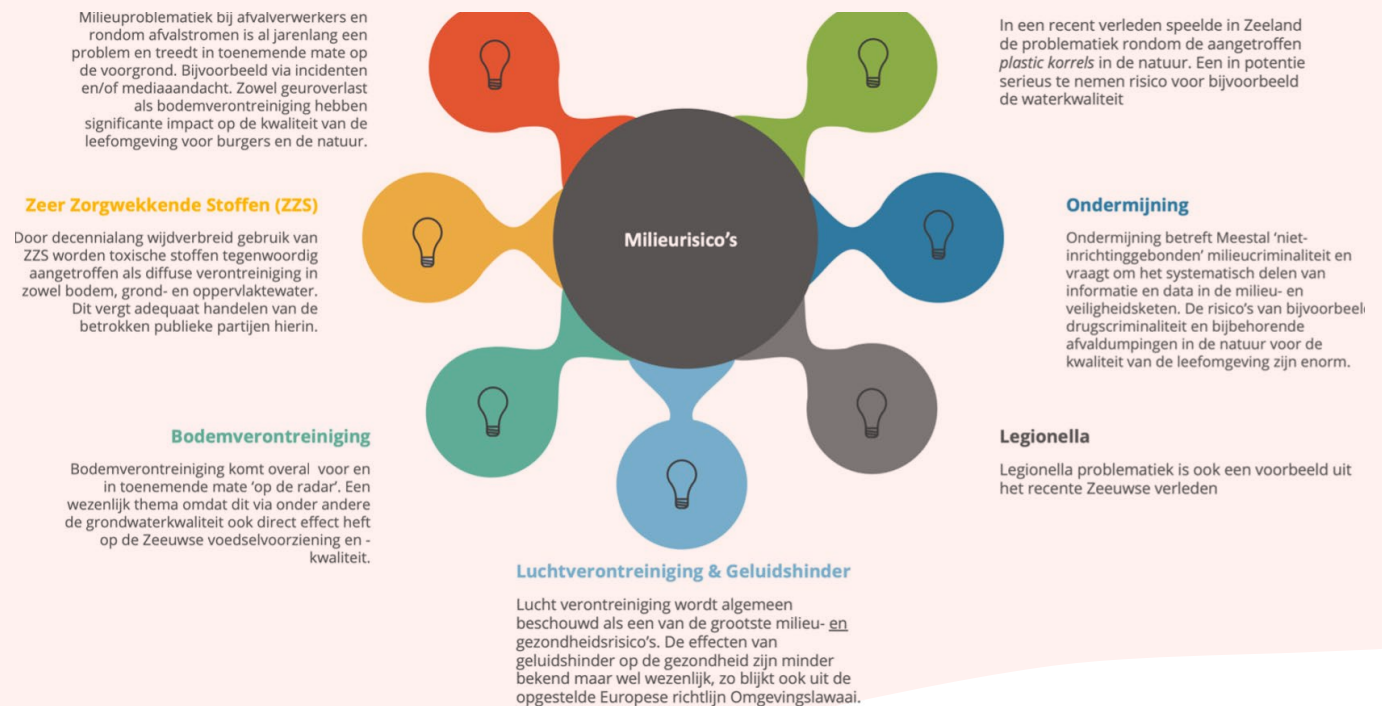
De tabel op de vorige pagina laat zien dat niet alle deelnemers hetzelfde takenpakket inbrengen. Met name op het gebied van externe veiligheid, lucht, geluid en juridisch advies zijn er verschillen in de opdrachtverstrekking waarneembaar.

Zowel door de deelnemers zelf als door de RUD is tijdens deze verkenning aandacht gevraagd voor deze verschillen tussen actoren. Een differentiatie van de taakinbreng heeft volgens betrokkenen gevolgen voor de taakuitvoering binnen het milieuveld en de robuustheid van deze uitvoering. Hierbij staan we in paragraaf 5.1 nader stil.

3.3. Milieurisico's; wat staat er op het spel?

Zowel in deze toekomstverkenning als in de praktijk spreken we vaak over *milieurisico's*. Toch is dit deels nog een 'abstract' begrip: *waar hebben we het dan over? Wat staat er eigenlijk in Zeeland op het spel?* Logischerwijs bestaat er een breed spectrum aan vrij beperkte milieurisico's (bijvoorbeeld een ontplofte gastank of een storing in een installatie waardoor kortstondig emissie van gassen/dampen ontstaat) tot hardnekkige en structurele milieurisico's met **in potentie zeer schadelijke effecten op de kwaliteit van de leefomgeving en dus op een schoon, veilig en gezond Zeeland.**

Onderstaande figuur geeft een beeld bij dergelijke milieurisico's.



Het lijkt een vanzelfsprekendheid dat de risico's die de kwaliteit van de leefomgeving ernstig kunnen aantasten, zoals hiervoor gepresenteerd, vooropstaan bij de afweging over de wijze waarop bijvoorbeeld de middelen, verstrekt aan de RUD Zeeland, voor de taakuitvoering worden ingezet. De praktijk is echter vaak anders. De discussies rondom bijvoorbeeld de uitvoeringsprogramma's die omgevingsdiensten in Nederland afstemmen met de deelnemers in de GR, gaan hoofdzakelijk over aantallen producten (meldingen, vergunningen en controles) en

bijbehorende kentallen. Het blikveld is hierbij hoofdzakelijk 'lokaal' waardoor een omgevingsdienst vaak tientallen lokale uitvoeringsprogramma's kent. Het grootste deel van het budget wordt daarbij besteed aan het uitvoeren van controles bij inrichtingen en het afhandelen van meldingen en vergunningaanvragen. Thematische, complexe en vaak regionale milieurisico's alsmede niet-inrichtinggebonden milieubelasting krijgen hierin vaak niet de aandacht die zij verdienen. Dit heeft een aantal effecten.

- Uitvoeringsprogramma's zijn volledig 'dichtgetimmerd'. Het grootste deel van het budget is toebedeeld aan te leveren producten uit een PDC. Dit ondermijnt de flexibiliteit van een omgevingsdienst om adequaat in te kunnen spelen op incidenten (bijvoorbeeld legionella, thermisch gereinigde grond) en ontnemt hun de vrije ruimte om thematische en regionale milieurisico's (bijvoorbeeld ZZS, ondermijning) projectmatig op te pakken (in de keten). Terwijl hiermee wellicht meer milieu'effect' te bereiken is dan met het uitvoeren van X controles.
- De Commissie Van Aartsen geeft in haar rapportage *Om de Leefomgeving (2021)* aan dat de huidige staat van het stelsel van omgevingsdiensten onvoldoende aandacht heeft voor de 'mobiele milieubelasting voortvloeiend uit activiteiten als handel in afval, bouwafval en grond.' Deze zogenaamde '**niet-inrichtinggebonden' milieubelasting** krijgt onvoldoende aandacht en vergt toezicht op een 'keten van handelingen'. De misstanden bij en het ondermaatse naleefgedrag van, vaak gecertificeerde inrichtingen op het vlak van asbestverwijdering, afvalstoffen en bodemverontreiniging, zijn hiervan de flagrantste voorbeelden.
- Een ander probleemveld dat de Commissie Van Aartsen benoemt, is de (georganiseerde) milieucriminaliteit. Zo stellen zij dat 'In de visie van de wetgever is de strafrechtelijke handhaving van het milieurecht met punitieve sancties van even groot belang voor de bescherming van het milieu als de bestuursrechtelijke handhaving met herstelsancties.' Echter wordt, evenals bij de oprichting van het stelsel van omgevingsdiensten, geconstateerd dat er nog altijd sprake is van een handhavingstekort, specifiek de inrichting van een volwaardige 'strafrechtspoot' bij o.a. omgevingsdiensten.



4. Twee perspectieven op doorontwikkeling in Zeeland

In deze toekomstverkenning hebben we gesprekken gevoerd met een groot aantal betrokken Zeeuwse partners over het taakveld milieu, de ontwikkelingen, de bestaande milieurisico's en wat dit vraagt van de uitvoering. Uit deze gesprekken blijkt dat er meerdere 'perspectieven' bestaan op de huidige status van het milieustelsel in Zeeland, de bestaande lokale en/of regionale milieurisico's, en de gevoelde urgentie voor

de (door)ontwikkeling van het milieutaakveld. Hieruit volgt tegelijk de constatering dat het in Zeeland – ondanks het vaststellen van een gedeelde VTH-strategie¹² – ontbreekt aan een *gezamenlijke* ambitie op het milieutaakveld. Dit staat de werkelijke (door)ontwikkeling van het milieustelsel in Zeeland tot op heden in de weg. Vanuit de breedte van de gevoerde gesprekken hebben we twee 'conflicterende' ambitie(niveau) s en perspectieven ten aanzien van het milieutaakveld gedetecteerd die onderling sterk van elkaar verschillen. Deze kunnen als volgt kort worden samengevat.

I. Lokale milieurisico's zijn beperkt en dit vraagt om een efficiënte en effectieve (uitvoerings)organisatie



II. De complexiteit van (regionale) milieurisico's neemt toe en vraagt om o.a. een RUD als volwaardig kennispartner op het gebied van milieu

Verderop in dit hoofdstuk lichten we de twee perspectieven toe. Eerst lichten we als verkenners onze, op ervaring gestoelde, visie op samenwerking toe, waarbij het belang van een gedeelde ambitie centraal staat.

¹² VTH - Beleid Zeeland 2021 (Regieteam VTH, juni 2020)

4.1. Kijkglas voor samenwerking: gedeelde ambitie centraal

Voor samenwerkingsvraagstukken binnen het publiek domein hanteert TwynstraGudde het *Kijkglas voor samenwerking* (figuur 1).

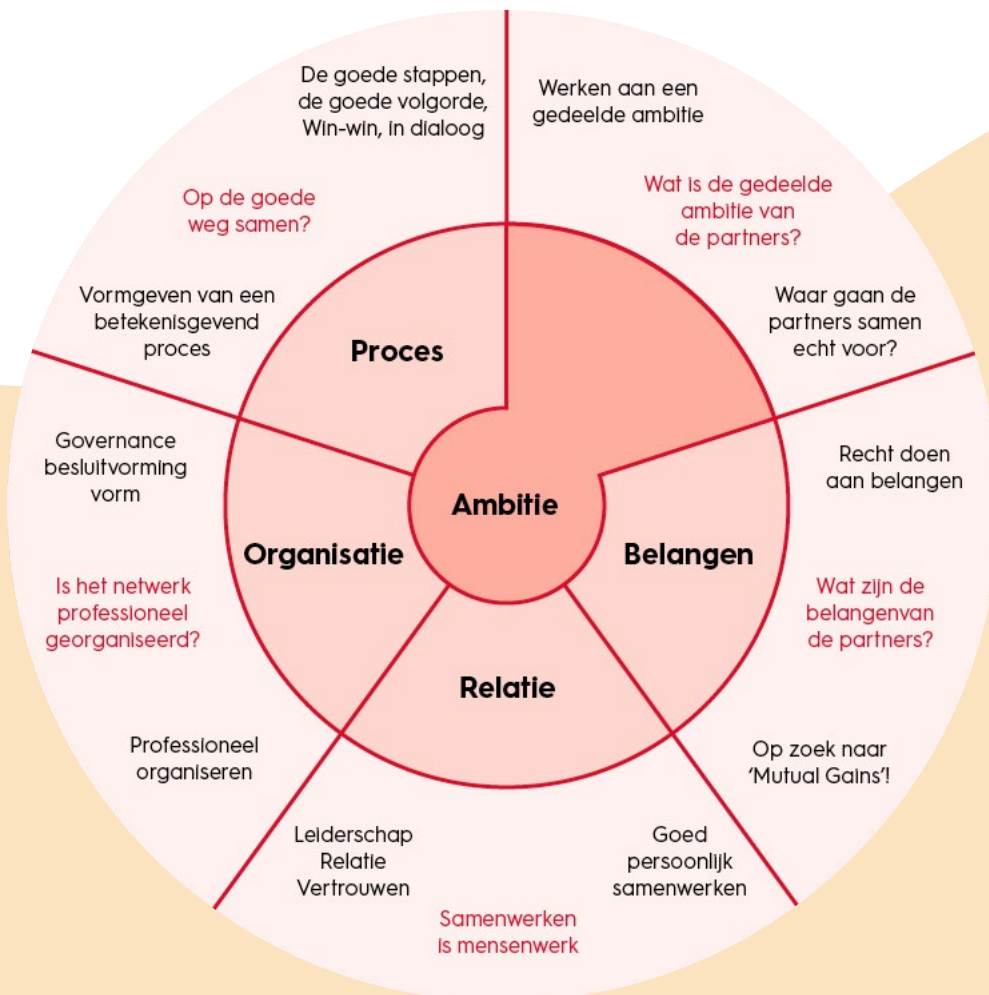
Een samenwerking is kansrijk wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een betekenis gevend proces dat recht doet aan belangen en gericht is op een betekenisvolle ambitie. Het is de opgave om daarvoor de juiste condities te scheppen.

Samenwerken begint volgens TwynstraGudde met een gezamenlijke ambitie die partners bindt; een ambitie die voor de betrokken mensen en voor hun organisaties van betekenis is. Omdat de partners een verschillende achtergrond en een verschillend vertrekpunt hebben, ligt spraakverwarring op de loer. De ambitie moet daarom betekenis hebben voor en in het verlengde liggen van de strategie van alle actoren die in het samenwerkingsverband

meedoen. Uiteraard stuit je daarbij op grenzen. Immers, elke actor kent een eigen *couleur locale*, met eigen structuren, processen en cultuur.

Voor het bepalen van een gedeelde ambitie is het daarom cruciaal om, voorafgaand aan – en periodiek gedurende – de samenwerking, een aantal vragen te (blijven) stellen: kunnen we samen meer bereiken dan ieder voor zich? Wat is dan voor ieder van de partners betekenisvol, voor de organisatie en persoonlijk? Hoe verbinden we de gezamenlijke ambitie aan de *couleur locale*? Hoe kan iedere partner door de samenwerking beter functioneren en welke valkuilen kent de samenwerking?

Op voorgaande vragen geven de Zeeuwse partners binnen het milieutaakveld op dit moment (nog) geen eenduidige en gezamenlijk gedragen antwoorden. Sterker nog: het ambitieniveau van en het perspectief op de samenwerking verschillen sterk. De aan het begin van dit hoofdstuk geïntroduceerde ‘conflicterende’ perspectieven worden hierna uitgewerkt.



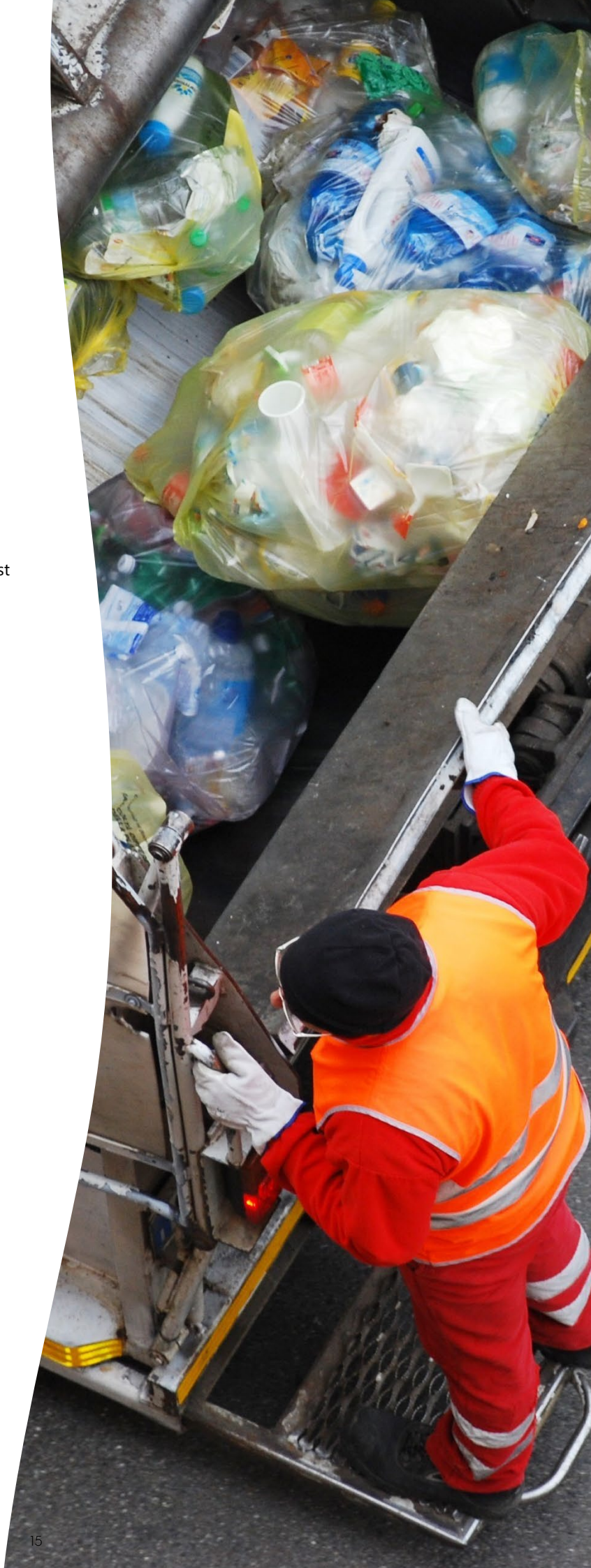
Figuur 1: *Kijkglas voor samenwerking*

4.2. Perspectief I – Efficiënt en effectief

‘Lokale milieurisico’s zijn beperkt en dit vraagt om een efficiënte en effectieve uitvoeringsorganisatie.’

Eenzijds zijn er actoren in het Zeeuwse die (nog altijd) de meerwaarde van de RUD ter discussie stellen. Volgens deze betrokkenen heeft deze wijziging in organisatievorm voornamelijk geleid tot een verlies van lokale kennis, toegenomen inefficiëntie (o.a. vanwege geografie) en toegenomen kosten. Zij geven aan dat het gevoel overheerst dat de eigen organisatie dezelfde taken op een hoger kwaliteitsniveau en met minder middelen zou kunnen uitvoeren.

Gevraagd naar toekomstscenario’s voor verbetering, zien de actoren die dit perspectief onderschrijven vooral een RUD die verdergaande efficiencywinst boekt, haar productiviteit verbetert en aan decentrale huisvesting (nabijheid) gaat denken. Actoren wijzen ook met regelmaat naar het wezenlijke verschil tussen een relatief beperkt aandeel van het inrichtingenbestand waar sprake is van complexiteit en significante milieurisico’s en het gros van het inrichtingenbestand dat bestaat uit relatief eenvoudige bedrijven met zeer beperkte milieurisico’s. De noodzaak om meer risicogericht te gaan opereren binnen het milieutaakveld, wordt door hen gevoeld.



4.3. Perspectief II – Doorontwikkeling tot kennispartner

‘De complexiteit van (regionale) milieurisico’s neemt toe en vraagt o.a. om een RUD als volwaardig kennispartner op het gebied van milieu.’

Actoren die dit perspectief onderschrijven geven aan dat het realiseren van een level playing field, bestuur op afstand, robuustheid etc. ambities zijn voor de milieutaken. Zij onderkennen dat de RUD op dit moment niet beschikt over de juiste randvoorwaarden om deze beloften te kunnen realiseren/in te lossen. Dit is een manier van kijken die sterke overeenkomsten kent met de hoofdboodschap van de onlangs opgeleverde rapportage van de Commissie Van Aartsen. Gevraagd naar een toekomstscenario voor de doorontwikkeling, dragen deze betrokkenen onder andere volgende punten aan:

- A. Een robuustere financieringsvorm die ruimte laat voor gemeenschappelijkheid en minder waarde hecht aan aantallen en kentallen
- B. Het meerjarig regionaal programmeren op basis van werkelijke milieurisico’s en ruimte voor thematische projecten rondom ZZS, ondermijning etc.
- C. Het doorontwikkelen van informatie- en risicogestuurd werken en brancheaanpakken
- D. Het verder professionaliseren van het informatiemanagement binnen de RUD en in de keten
- E. Het inrichten van een volwaardig handavingsprofiel. Hiermee wordt bedoeld dat de RUD Zeeland op onafhankelijke wijze, via de landelijke handavingsstrategie, een milieuovertreding kan beoordelen en over de mensen en middelen beschikt om de benodigde bestuurs- of strafrechtelijke opvolging uit te kunnen voeren

Voornoemde punten zijn ontwikkellijnen die tevens passen bij de concepttoekomstvisie, zoals ontwikkeld door de RUD zelf¹³.

¹³ Toekomstvisie RUD Zeeland 2021-2024 (concept)

De RUD Zeeland heeft – mede naar aanleiding van de PxQ-evaluatie – een Toekomstvisie 2021-2024 uitgewerkt waarin een doorkijk richting 2024 wordt gegeven met ontwikkelpunten. De RUD wil (niet uitputtend) in elk geval gaan inzetten op:

- Het verwerken van de adviezen, gegeven over aanpassing van de PxQ-systematiek om beter te sturen op Zeeuwse kwaliteit, meer grip voor deelnemers te realiseren op DVO’s en professionalisering van de werkwijze opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap te bewerkstelligen
- Een doorontwikkeling van de organisatie waardoor programatisch (thematisch) en risicogericht gewerkt gaat worden
- Een doorontwikkeling met aandacht voor lokale omstandigheden, waarin in toenemende mate informatiegestuurd en risicogericht wordt gewerkt en op basis van lokale handavingsprioriteiten
- In het kader van de drie hiervoor genoemde ontwikkelingen heeft de RUD aandacht voor strategische personeelsplanning. In de komende vijf jaar gaat circa 20% van het personeelsbestand met pensioen. Om het structurele verloop op te kunnen vangen, is vier fte extra nodig. Voor het incidentele verloop voor een periode van vier jaar is twee fte extra per jaar nodig

Deze gewenste situatie van deze actoren en de RUD zelf staat in schril contrast met de huidige ‘dynamiek’ tussen de betrokken overheden in het Zeeuwse milieuveld. Zo wordt breed aangegeven dat discussies rondom de RUD op dit moment worden gedomineerd door thema’s als geld, aantallen en de financieringsmethodiek. Het ontbreekt de RUD op dit moment tevens aan middelen om zowel operationele (bijvoorbeeld controlefrequenties, wettelijke termijnen) als strategische doelstellingen (bijvoorbeeld level playing field, strategische informatiepositie) te kunnen realiseren. Zo geeft de RUD zelf aan in de Ontwerpbegroting 2022¹⁴ dat ze op dit moment onvoldoende (ontwikkel) capaciteit heeft voor versterking van de organisatie op het gebied van inhuur, (nieuwe) producten, processen, relatiebeheer, ontwikkelingen en wetgeving.

De betrokken actoren benadrukken wel dat bovenstaande ambities in het licht geplaatst moeten worden van de gemeentelijke financiën, die al onder druk staan. De financiële impact ten gevolge van de coronacrisis moet in dat kader ook worden meegenomen.

¹⁴ Conceptvoorstel AB: Ontwerpbegroting 2022 RUD, d.d. 15-12-2020

4.4. Gedeelde ambitie milieutaakveld Zeeland is gewenst

Er is een beeld ontstaan dat het ontbreken van een gedeelde ambitie niet alleen in de toekomst tot uitdagingen zal leiden, maar dat dit een optimale samenwerking ook nu al in de weg staat. Zo duurt het, in vergelijking met andere delen van Nederland, lang voordat Zeeuwse gemeenten en de provincie Zeeland voldoen aan de wettelijke plicht om te komen tot een uniform VTH-beleid. Ook vernemen we dat er tot op heden beperkt geacteerd wordt op signalen vanuit meerdere externe onderzoeken rondom het gat tussen de benodigde en de beschikbare formatie c.q. middelen bij de RUD om haar taken uit te kunnen voeren op een acceptabel en uniform uitvoeringsniveau.

In het volgende hoofdstuk presenteren wij enkele relevante thema's voor de doorontwikkeling van het milieustelsel om te komen tot een veilig, schoon en gezond Zeeland. Denk aan bijvoorbeeld het al dan niet verdergaand delen van kennis en informatie tussen organisaties in de veiligheidsketen of rondom de vraag in hoeverre de RUD Zeeland 'robuust' is.

Het met elkaar ontwikkelen van toekomstbestendige scenario's is echter alleen mogelijk wanneer de eigenaren van de RUD Zeeland een 'gezamenlijke ambitie' hebben, en dus een gezamenlijke kijk op de samenwerking en wat deze moet opleveren. Op dit moment is hier geen sprake van en proeven wij ook nog wat restsentiment vanuit de gedwongen vorming van de RUD Zeeland. Om met elkaar verder te komen in Zeeland op het gebied van milieu, ligt er dus een bestuurlijke verantwoordelijkheid om met elkaar een gezamenlijke ambitie te formuleren rondom de milieutaken en hier ook werkelijk op 'in te tekenen', ook vanuit het besef dat dit een maatschappelijke verantwoordelijkheid is richting inwoners.

¹⁵ Wet en Besluit VTH (2017)

5. Inhoudelijke thema's doorontwikkeling milieutaakveld Zeeland

Wanneer we de bevindingen uit dit onderzoek combineren met belangrijke ontwikkelingen, zichtbaar in de doorontwikkeling van het landelijke milieutaakveld, komen er vier thema's bovendien. Deze thema's stellen ons in staat om de huidige Zeeuwse situatie te duiden; tegelijkertijd bieden ze concrete handvatten voor de gewenste doorontwikkeling. Alle betrokkenen onderkennen immers bij deze verkenning het belang van een sterke en toekomstbestendige taakuitvoering van de milieutaken. Hierbij hoort een omgevingsdienst die gezaghebbend kan handelen en adviseren. Alleen op die manier is het mogelijk een *schoon, veilig en gezond Zeeland* nu en in de toekomst te kunnen garanderen. Niet toevallig blijken het thema's (zie opsomming hierna) die ook in de rapportage van de Commissie Van Aartsen, *Om de Leefomgeving (2021)*, een prominente plek innemen:

1. Robuustheid van de taakuitvoering
2. Financiering
3. Ketensamenwerking en informatiedeling
4. Onafhankelijkheid en nabijheid

5.1. Robuustheid van de taakuitvoering

Al sinds de oprichting van het landsdekkend stelsel van omgevingsdiensten wordt gesproken over de 'robustheid' van de taakuitvoering door deze diensten. Ook in Zeeland is het een veelgebruikt begrip. Niet in de laatste plaats sinds en vanwege de herallocatie van de BRZO-taken richting de DCMR. Het 'begrip' robuustheid operationaliseren we hier via een aantal onderdelen: *takenpakket*, *beschikbare middelen (budget/formatie)* en *kennis en expertise*

Takenpakket

Een te grote diversiteit in de door de deelnemers ingebrachte takenpakketten en/of diversiteit in de mandatering hierop, ondermijnt de robuustheid van de taakuitvoering door een omgevingsdienst en bemoeilijkt het uitvoering geven aan een regionale handhavingsstrategie (resp. level playing field)¹⁶. Daar komt bij dat het in het geval van omgevingsdiensten vaak onduidelijk is welke rol opvatting van hen verwacht wordt op milieurelevante thema's als energiebesparing en ondermijning.

Daarnaast geldt dat de komst van de Omgevingswet noopt tot een inhoudelijk gesprek tussen een omgevingsdienst en haar deelnemers over het onderwerp 'takenpakket'. Immers, deze wet gaat uit van een integrale benaderingswijze waarbij allerlei initiatieven/aanvragen getoetst moeten worden op brede doelen zoals *leefbaarheid* en *gezondheid*. Daardoor ontstaat de vraag wat dit in de nabije toekomst betekent voor het gangbare onderscheid tussen milieu en ruimtelijke ordening (en BRIKS).

Ook in Zeeland is deze diversiteit in ingebrachte takenpakketten door de deelnemers een issue. In de afgelopen periode was er tevens sprake van deelnemergebonden mutaties, bijvoorbeeld mutaties op het vlak van groene wetten, BRZO, asbest, 'plustaken' milieu. Het inbrengen van plustaken boven op de basistaken bij de RUD, versterkt de robuustheid en de deskundigheid, en dus de kwaliteit van de taakuitvoering. Dit effect wordt versterkt wanneer deelnemers gezamenlijk hun plustaken inbrengen.

Beschikbare middelen (budget en formatie)

Een andere manier om naar de robuustheid van de taakuitvoering te kijken is door de balans tussen enerzijds het takenpakket en het hierbij afgesproken kwaliteitsniveau (vastgelegd in (landelijk) wet- en regelgeving en beleidskaders) en anderzijds de voor de uitvoering beschikbare middelen te beoordelen. Dit moet een beoordeling zijn met een kwantitatief en een kwalitatief karakter. Heeft de omgevingsdienst in kwestie, gegeven het ingebrachte takenpakket en bijbehorend inrichtingenbestand, voldoende en adequaat opgeleid personeel en voldoende financiële middelen om haar taken uit te voeren en daarnaast invulling te geven aan de benodigde doorontwikkeling en innovatie? En: geldt het bovenstaande op alle relevante onderdelen van het milieu- en VTH-domein? Zo blijken de beschikbare capaciteit en kwaliteit op het onderdeel strafrecht bij veel omgevingsdiensten nog ondermaats.

¹⁶ Om de Leefomgeving (2021), Commissie Van Aartsen

Bovenstaande is ook in Zeeland onderwerp van gesprek. Zo heeft de RUD Zeeland in haar verantwoordingsrapportages meermaals aangegeven dat zij over onvoldoende middelen beschikt om de overgedragen (basis)taken uit te voeren conform het afgesproken kwaliteitsniveau. Denk aan bijvoorbeeld de problematiek rondom het afhandelen van aanvragen binnen de wettelijke termijnen en de beschikbare toezichtscapaciteit.

Ook in het Kwalitatief Stakeholdersonderzoek RUD Zeeland is krappe capaciteit bij de RUD als een van de belangrijkste aandachtspunten genoemd door de partners. Dit onderzoek concludeert: 'Opdrachtgevers hebben begrip voor het gebrek aan capaciteit, maar desondanks zijn ze niet helemaal tevreden over de dienstverlening. Ze blijven zitten met niet uitgevoerde taken en vinden de informatievoorziening hierover ondermaats.'¹⁷ Een dergelijk sentiment proeven wij ook (nog steeds) bij verschillende opdrachtgevers met wie in het kader van deze verkenning is gesproken.

Kennis en expertise

Het milieutaakveld is in ontwikkeling. Het aantal relevante maatschappelijke opgaven waarbinnen *milieu* een belangrijk puzzelstukje vormt, is in rap tempo toegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie, het stikstofdossier, de komst van de Omgevingswet, gezondheid en ondermijning. Dit stelt nieuwe en aanvullende eisen aan de beschikbare kennis en expertise hieromtrent bij betrokken partijen. Alleen met juiste en actuele kennis en bijpassende vaardigheden, die wezenlijk veranderen door bijvoorbeeld de Omgevingswet, ben je als organisatie in staat om ook in de toekomst de taakuitvoering op het milieuvlak robuust uit te voeren. Tegelijkertijd is er sprake van een krappe arbeidsmarkt, zeker op een aantal voor milieu relevante specifieke deskundigheidsgebieden, en kampen betrokken gemeenten, provincies en omgevingsdiensten (zo ook de RUD Zeeland) in het land met uitdagingen vanwege een 'vergrijsd' personeelsbestand.

Zeeland vormt op het bovenstaande geen uitzondering. De komende jaren is het ook voor de RUD Zeeland als gevolg van pensionering een uitdaging om de benodigde kennis en expertise binnen het personeelsbestand te krijgen en te behouden¹⁸.

5.2. Financiering

In veel regio's in Nederland wordt op dit moment de discussie gevoerd tussen omgevingsdiensten en hun deelnemers over het effect van de ingevoerde vormen van outputfinanciering. Zo blijkt deze productgedreven financiering te leiden tot sterke sturing op aantallen en bestede middelen, en zich niet altijd goed te verhouden tot kennisontwikkeling en sturing op (regionale) milieurisico's. Ook de Commissie Van Aartsen stipt dit onderwerp aan in haar rapportage.

'De commissie vindt de huidige financiering van omgevingsdiensten niet passend in het licht van slagvaardigheid en effectiviteit. Vrijwel overal is gekozen voor outputfinanciering. Dat betekent dat de financiering wordt gekoppeld aan taken die de omgevingsdienst voor een gemeente of provincie uitvoert. Dat is problematisch omdat die taken niet zijn afgeleid van een regionale risico-inventarisatie en regionale handhavingstrategie: gemeenten bepalen wat de omgevingsdienst in de gemeente doet, en de optelsom is de regionale handhavingstrategie [...] Outputfinanciering geeft meestal maar beperkt ruimte voor kennisontwikkeling en innovatie. Ook is advisering lang niet altijd meegenomen en als het budget aan het einde van het jaar op is, worden geen nieuwe zaken meer opgepakt.'

De PxQ-financieringsmethodiek van de RUD Zeeland is, net zoals outputfinancieringsmethodieken bij collegadiensten, geoperationaliseerd via een PDC met een groot aantal producten. Hierbij zijn per product kentallen en dus ook productprijzen gedefinieerd. Vervolgens worden jaarlijks werkplannen afgesloten met individuele deelnemers waarin een productiebelofte wordt gecontracteerd in termen van aantallen meldingen, vergunningen etc.

Zoals hierboven geformuleerd, worden er in toenemende mate vragen gesteld bij de toegevoegde waarde van dergelijke PxQ-methodieken. Immers, deze partijen trekken de conclusie dat de discussies worden gedomineerd door thema's als aantallen, kentallen en of de beloofde productie wel/niet gerealiseerd wordt. Het realiseren van het werkplan voor een individuele gemeente/provincie door een omgevingsdienst, door middel van het uitvoeren van de afgesproken controles en vergunningen, is verworpen tot het hogere doel. Het gesprek over de gezamenlijke milieurisico's in het verzorgingsgebied van de omgevingsdienst in kwestie en de meest optimale inzet van de beperkte middelen hierbinnen raakt op de achtergrond,

¹⁷ Kwalitatief stakeholdersonderzoek RUD Zeeland – Customeyes, p.18/83 (5 februari 2021)

¹⁸ Toekomstvisie RUD Zeeland 2021-2024 (concept)

en de PxQ-methodiek biedt diensten weinig ruimte om in te zetten op gezamenlijke initiatieven/projecten zoals een brancheaanpak/meerjarig programmeren/ondermijning. Dit ondermijnt de toekomstbestendigheid van de RUD/OD.

Dit leidt ertoe dat omgevingsdiensten en hun deelnemers zoekend zijn naar andere methodieken van financiering waarbinnen deelnemers een 'faire' jaarlijkse bijdrage betalen, passend bij hun inrichtingenbestand maar waarbij de omgevingsdienst ook de ruimte krijgt om 'het goede' te doen met betrekking tot de milieurisico's in hun gebied. Financieringsmethodieken, waarbinnen tevens meer ruimte is voor 'gemeenschappelijkheid'. Meer en meer wordt dan ook de parallel getrokken met de veiligheidsregio; ook een GR, met echter een totaal andere methodiek van financiering. Immers, deelnemers betalen hier jaarlijks een eerlijke bijdrage, gebaseerd op een bepaalde formule, waarmee ze 'een stukje veiligheid' kopen. Echter, hier is geen sprake van een directe koppeling, en nacalculatie, tussen de geleverde 'producten' van de veiligheidsregio in jaar X en de financiële bijdrage in dat jaar.

5.3. Ketensamenwerking en informatiedeling

In de taakuitvoering van milieu en VTH wordt een grote hoeveelheid gegevens verzameld. Denk aan bijvoorbeeld een omgevingsdienst die via integrale en/of aspectcontroles inzicht vergaart in energieverbruik c.q. -besparing en/of de aanwezigheid van gevaarlijke stoffen bij inrichtingen. Het omzetten van deze data naar waardevolle informatie via data-analyses (voor zowel de omgevingsdienst als haar deelnemers en ketenpartners) en het creëren van een professionele informatiepositie, is van belang om in toenemende mate in de keten informatiegestuurd te kunnen werken en daarmee in de toekomst relevant te zijn. Het bovenstaande is bij uitstek relevant voor de bestrijding van milieucriminaliteit en dus in het samenspel tussen bestuur- en strafrecht (in de keten). Milieucriminaliteit is grotendeels ook 'haalcriminaliteit' en vergt derhalve proactief optreden, onder andere door het verbinden van allerlei relevante data die aanwezig is bij organisaties in de milieu- en veiligheidsketen. Denk hierbij - naast omgevingsdiensten - aan veiligheidsregio's, politie, KMar, ILT, GGD/GHOR, waterschappen en het OM.

Er bestaat brede consensus over het feit dat de informatiepositie van omgevingsdiensten op dit moment niet aan het vereiste niveau voldoet en hiermee een van de belangrijkste ontwikkelopgaven vormt richting de

toekomst. Het gaat dan om (1) intern de kwaliteit van het informatiemanagement te professionaliseren en (2) vervolgens stappen te zetten in informatiedeling en ketensamenwerking. Hierop wijzen ook zowel de Algemene Rekenkamer, via haar rapport *Een onzichtbaar probleem (2021)* als de Commissie Van Aartsen in haar rapport *Om de Leefomgeving (2021)*:

'Informatie-uitwisseling en kennisontwikkeling zijn onder de maat voor het opbouwen van deskundigheid en voldoende specialisatie. Laat staan dat deze zijn toegesneden op de toekomstige vraagstukken waar bevoegd gezag en omgevingsdiensten mee te maken krijgen.'

5.4. Onafhankelijkheid en nabijheid

Een zekere mate van spanning tussen de principes van onafhankelijkheid en nabijheid is inherent aan de inrichting van het milieutaakveld. Met onafhankelijkheid wordt hier bedoeld dat milieu- en VTH-besluitvorming bestaat uit de toepassing van algemene regels op concrete gevallen. De besluitvorming moet gericht zijn op wetmatigheid en rechtmatigheid. Nabijheid benadrukt besluitvormingsaspecten als maatwerk, het meenemen van uiteenlopende, in het geding zijnde specifieke belangen, en ruimte voor brede politiek-bestuurlijke afweging¹⁹.

Bij vergunningverlening moet vaak een meer integrale afweging gemaakt worden in alle relevante belangen, binnen de kaders van wet- en regelgeving. Om te komen tot een transparante politiek-bestuurlijke afweging, is het zichtbaar maken van de onderliggende belangen nodig. Bij toezicht en handhaving kan in mindere mate sprake zijn van een afweging van belangen, maar zeker als het gaat om milieudelicten, kan er geen sprake zijn van marchanderen met wet- en regelgeving. Een denklijn die ook getracht is nader in te vullen via de implementatie van de LHS, maar waar nog altijd veel discussie over is. In de praktijk blijkt het op momenten voor omgevingsdiensten lastig om genoeg 'gewicht' in de schaal te leggen vanuit het perspectief van veiligheid en milieu wanneer er grote economische belangen spelen. In alle gevallen is een onafhankelijk advies vanuit de taakuitvoering van milieu en VTH door een omgevingsdienst dus van belang. Zeker om wet- en regelgeving uniform toe te passen en omdat (onvoldoende) taakuitvoering impact kan hebben op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat ook andere belangen relevant zijn en dat die meegewogen moeten worden in de besluitvorming,

¹⁹ Commissie Van Aartsen. Om de Leefomgeving (2021)

en dat 'nabijheid' ook een belangrijke bijdrage kan leveren aan de taakuitvoering in plaats van toezicht en handhaving op afstand.

Al met al een complex thema en een delicate balans. Het is daarom te adviseren om als bestuur op regelmatige basis te reflecteren op het blijvende belang van een goede balans tussen nabijheid en onafhankelijkheid voor een toekomstbestendige taakuitvoering. Denk dan aan vragen als: wat gebeurt er met deze balans op het moment dat in een casus bestuurs- en/of strafrechtelijke instrumenten worden toegepast? In welke mate is een omgevingsdienst zelfstandig gemandateerd? Welk bevoegd gezag is verantwoordelijk? En hoe wordt dit ingevuld als de impact meer regionaal, nationaal of internationaal is? Hoe borgen we bestuurlijke zwaarte/continuïteit bij een wisseling van bevoegd gezag, door verhuizing, verplaatsing of wijziging status? Welke (verzoek)taken kunnen we überhaupt bij een omgevingsdienst beleggen - om te voorkomen dat de onafhankelijke taakuitvoering onder druk komt te staan? Wat wordt de impact van de Omgevingswet voor het omgaan met dit thema? Welke betekenis krijgen de uitkomsten van de Commissie Van Aartsen?



6. Tussenbalans: urgentie doorontwikkeling zichtbaar

De inhoudelijke bevindingen - die hun beslag hebben gekregen in de hoofdstukken 2 tot en met 5 - zijn het resultaat van het bestuderen van relevante documenten en het voeren van gesprekken met een groot scala aan betrokken actoren in het Zeeuwse milieutaakveld. Deze bevindingen zijn eerder, aan de hand van een conceptpresentatie, besproken in interactieve bijeenkomsten met Provinciale Staten, het Ambtelijk Overleg Omgevingsrecht (AOR) en het Bestuurlijk Overleg Omgevingsrecht (BOOR).

Tijdens deze bijeenkomsten stond een aantal onderwerpen centraal:

- Het bespreken van de Zeeuwse milieurisico's en hun urgentie
- Het toetsen van bevindingen op het gebied van de samenwerking in het milieutaakveld
- Het gesprek over (de noodzaak tot) doorontwikkeling

In de bijeenkomsten hebben wij geconstateerd dat deelnemers het erover eens zijn dat het op dit moment ontbreekt aan een gedeelde visie en ambitie op het milieutaakveld en dat tegelijkertijd doorontwikkeling noodzakelijk is. Ook worden de inhoudelijke bevindingen herkend en breder gedeeld in Zeeland. Deelnemers erkennen dat het gesprek te veel gaat over geld (vanuit individuele deelnemers) en te weinig over de inhoud en de ontwikkelingen binnen het milieutaakveld. Het voornoemde staat doorontwikkeling in de weg.

In de bijeenkomsten was er sprake van een gedeelde mening dat de huidige taakuitvoering niet toereikend is. Op basis van deze constatering zijn twee denkrichtingen voor scenario's besproken. Bij de eerste denkrichting voor scenario's is gesproken over alternatieve scenario's, zoals het onderbrengen van de milieu- en VTH-taken bij een andere omgevingsdienst (zoals DCMR of Midden-West Brabant) of bij de provincie. Voor deze alternatieve scenario's bestond geen draagvlak. In de tweede denkrichting is gesproken over doorontwikkeling van de huidige situatie. Het merendeel van de betrokkenen is het erover eens dat doorontwikkeling plaats moet vinden. Er is - met andere woorden - meer nodig dan dat er nu gebeurt. Er zijn echter geen eenduidige opvatting en zicht op een richting, die breder in Zeeland worden gedeeld. Hierbij spelen natuurlijk individuele factoren zoals een lokaal risicoprofiel, een lokale financiële situatie en de kracht van eigen ambtelijke organisaties. Daarnaast is er sprake van enkele wettelijke en andersoortige (landelijke) ontwikkelingen die maken dat het aanvullend bundelen van milieutaken bij omgevingsdiensten in toenemende mate plaatsvindt. Zo is het onderscheid tussen basis- en plustaken met de komst van de Omgevingswet, waarin getoetst gaat worden op integrale doelen als gezondheid en veiligheid, gecompliceerder om te maken en zou de bundeling van taken bij de RUD Zeeland de robuustheid, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, ten goede komen. Echter, zoals blijkt uit het voorgaande, is er op dit moment geen eenduidig perspectief op de benodigde doorontwikkeling. Doorontwikkeling is in onze ogen ook via verschillende scenario's mogelijk. Deze scenario's voor doorontwikkeling van de huidige situatie worden in hoofdstuk 7 uitgewerkt.

7. Scenario's voor doorontwikkeling

Nu wij - net als de meerderheid van de betrokkenen - geconstateerd hebben dat de huidige inrichting van het milieutaakveld op dit moment niet voldoet om een *schoon, veilig en gezond Zeeland* te garanderen, is het van belang een aantal scenario's te ontwikkelen die handen en voeten geven aan de gewenste *doorontwikkeling*. Elk van deze scenario's wordt in het vervolg van dit hoofdstuk geoperationaliseerd langs de inhoudelijke thema's, zoals eerder beschreven in dit rapport

De denkrichtingen binnen deze scenario's zijn bewust 'uit elkaar' gehaald om de scherpste op te zoeken. In de uiteindelijke uitwerking en de vormgeving van de gezamenlijke ambitie, is het goed mogelijk om sommige scenario's te combineren.

Verder benadrukken de verkenner dat bij het lezen van de scenario's, de neiging kan bestaan dat de blik 'verengt' tot de RUD Zeeland (RUD Zeeland). Een begrijpelijke reflex omdat inhoudelijke thema's die gebruikt worden om de scenario's te operationaliseren, zoals financieringsmethodiek en robuustheid, nauw verwant zijn met de RUD Zeeland. Echter, deze scenario's zijn vooral bedoeld om als Zeeuwse bevoegd gezagen met elkaar het gesprek te voeren over de doorontwikkeling van het milieutaakveld en uw (gezamenlijke) bestuurlijke verantwoordelijkheid daarbinnen. Hiermee geldt dat het bestuurlijke gesprek over de doorontwikkeling van het milieutaakveld, en de in dit hoofdstuk geopperde scenario's, zich dus boven in de bekende Big 8-cyclus positioneert als zijnde

gezamenlijke strategiebepaling en kaderstelling op basis van de ontwikkelingen in het taakveld en de vigerende milieurisico's.

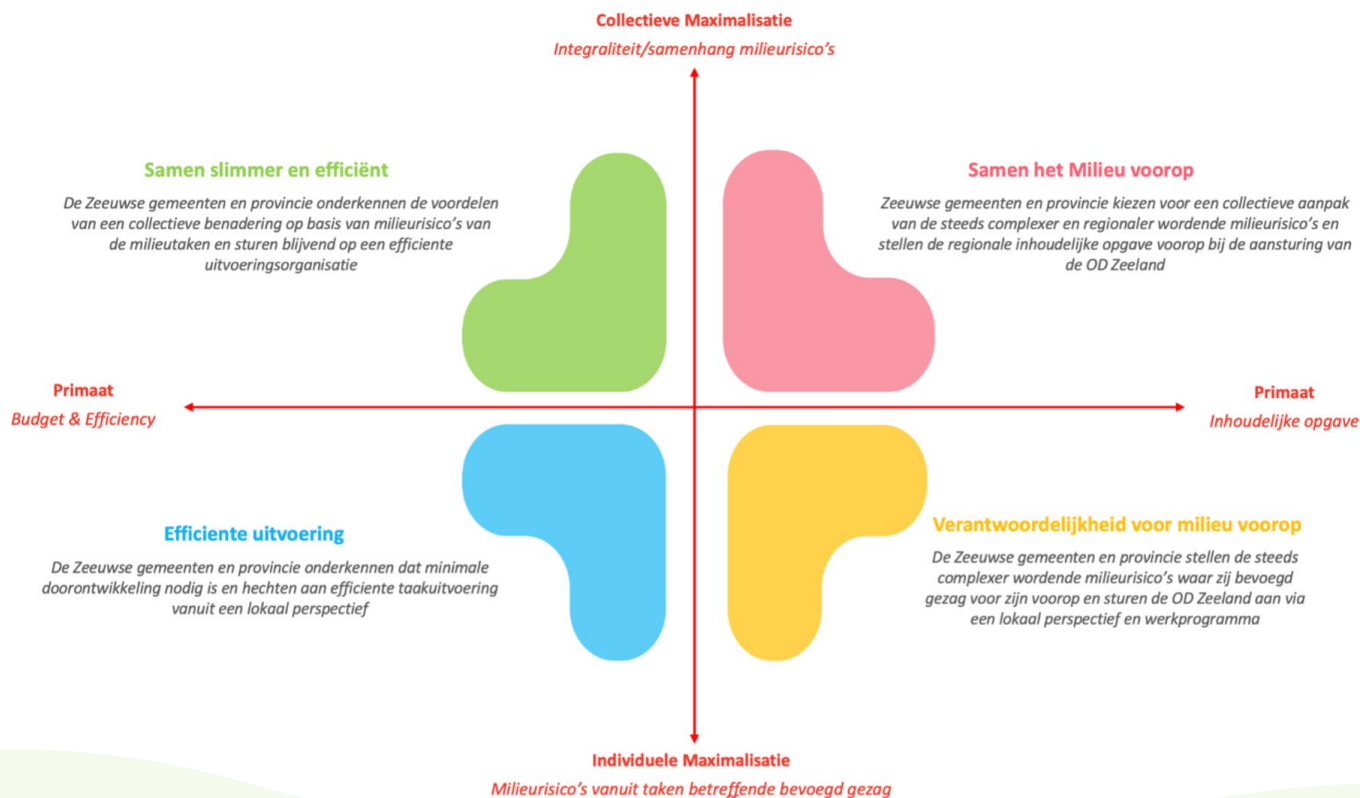


7.1. Vier scenario's op twee assen

We onderscheiden vier scenario's die onderling van elkaar verschillen op de volgende twee assen:

- *Primaat*: ligt het primaat in de doorontwikkeling bij (1) het beschikbare budget en verdere efficiencywinst of bij (2) de voorliggende milieu-inhoudelijke opgave?
- *Maximalisatie*: wordt er in de doorontwikkeling gestreefd naar (1) het maximaliseren van het Zeeuwse collectieve belang en dus milieueffect of (2) vormt het lokale gemeentelijke perspectief het vertrekpunt voor verdere maximalisatie?

De figuur op de volgende pagina plot de vier scenario's op deze twee assen en geeft een eerste korte beschrijving van de betekenis van elk scenario.



In het vervolg van dit hoofdstuk werken wij de vier gepresenteerde scenario's nader uit. Dit doen we onder andere door de inhoudelijke thema's, en daarmee de bouwstenen, voor de doorontwikkeling zoals beschreven in hoofdstuk 5, terug te laten komen. Verder vindt u bij elk scenario eenzelfde beschrijving van de benodigde randvoorwaarden. Dit zijn, wat de onderzoekers betreft, onderdelen die *minimaal* deel zouden moeten uitmaken van welke vorm van doorontwikkeling dan ook.

Scenario I - Samen slimmer en efficiënt

De Zeeuwse gemeenten en de provincie onderschrijven het regionale en complexe karakter van de hedendaagse milieurisico's. Dit vraagt om een collectieve benadering waarin in toenemende mate risicogericht en informatiegestuurd gewerkt zal worden en ruimte ontstaat voor het thematisch (bijvoorbeeld ZZS) programmeren/werken. De omgevingsdienst, de Zeeuwse gemeenten en de provincie komen tot één meerjarig, branchegericht en regionaal uitvoeringsprogramma waarbinnen ruimte bestaat voor de reguliere VTH-taken en het thematisch adresseren van wezenlijke milieurisico's. De Omgevingsdienst Zeeland blijft het 'inzetten op toenemende efficiencywinst' speerpunt, bijvoorbeeld vanuit de verkenning 'samenwerking bedrijfsvoering RUD/GGD/VRZ'.

1 meerjarig regionaal / Zeeuws UP

Bouwblokken



Financiering

P*Q wordt losgelaten. Gekozen wordt voor een financieringsvorm waarbij programmering & productie wordt losgekoppeld van financiering van de dienst. Metafoor Veiligheidsregio

Ketensamenwerking & Informatiedeling

Ketensamenwerking wordt in eerste instantie gezocht op het onderdeel bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld een gezamenlijke backoffice met VRZ/GGD. Daarnaast wordt informatiemanagement als onderwerp opgepakt door de RUD Zeeland en richt zij zich m.b.t. regionale milieurisico's op kennisdeling.

Onafhankelijkheid / Nabijheid

Onafhankelijkheid van de RUD Zeeland wordt versterkt door een verminderde focus op aantallen en productie door een robuustere financieringsvorm en een meerjarig regionaal UP.

Randvoorwaardelijk

- Beschikbare middelen voor taakuitvoering (budget/formatie) worden gekoppeld aan het vigerende ambitieniveau (wet- en regelgeving en VTH-beleidskader). Ten opzichte van de huidige situatie moeten de middelen omhoog OF de ambitie omlaag (onwenselijk).
- De RUD Zeeland beschikt over afdoende 'ontwikkelruimte' om haar rol te kunnen vervullen en voor te sorteren

Scenario II – Samen het milieu voorop

Zeeuwse gemeenten en de provincie staan pal voor een collectieve aanpak van de lokale en regionale milieurisico's en stellen de inhoudelijke opgave hierin voorop. In samenspraak met de omgevingsdienst komt men tot één meerjarig, branchegericht en regionaal uitvoeringsprogramma waarbinnen ruimte bestaat voor de reguliere milieu- en VTH-taken en het thematisch adresseren van wezenlijke milieurisico's. De onderliggende risicoanalyse om prioriteiten te kunnen stellen is in toenemende mate een integrale risicoanalyse van de omgevingsdienst, de veiligheidsregio (Brandweer, GGD en Crisisbeheersing) en het waterschap. De RUD Zeeland vervult hierin een centrale rol en acteert als volwaardig kennispartner op

op wezenlijke ontwikkelingen, zowel inhoudelijk (bijvoorbeeld ZZS, ondermijning) als organisatorisch (bijvoorbeeld Strategische Personeelsplanning, Informatie- en Datamanagement) van aard.

- Blijvend investeren in een sterke bestuurlijke samenwerking. Doorontwikkeling van het gezamenlijk opdrachtgever- en eigenaarschap.

het gebied van milieu voor haar deelnemers. Zij beschikt over 'ontwikkelruimte/vrije ruimte' om de benodigde doorontwikkeling van de organisatie (bijvoorbeeld op het vlak van informatiemanagement en data) en de benodigde innovatie. Vanuit de gedachtelijn van de Thorbeckebrief wordt in dit scenario nadrukkelijk de samenwerking gezocht met collega-omgevingsdiensten en de Omgevingsdienst NL om kennis- en expertiseontwikkeling (op deskundigheidsgebieden als licht, externe veiligheid) te stimuleren en hiermee de kwaliteit van de taakuitvoering te verhogen.

1 meerjarig regionaal / Zeeuws UP

Bouwblokken



Randvoorwaardelijk

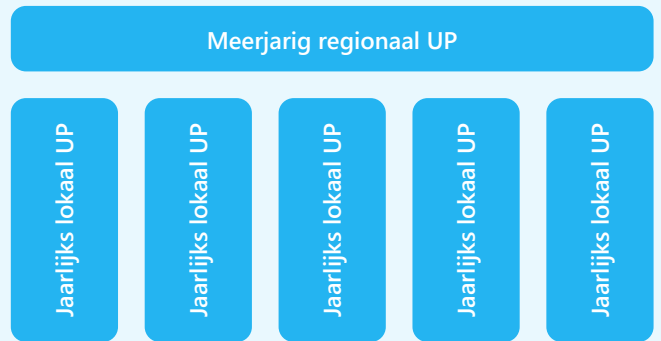
- Beschikbare middelen voor taakuitvoering (budget/formatie) worden gekoppeld aan het vigerende ambitieniveau (wet- en regelgeving en VTH-beleidskader). Ten opzichte van de huidige situatie moeten de middelen omhoog OF de ambitie omlaag (onwenselijk).
- De RUD Zeeland beschikt over afdoende 'ontwikkelruimte' om haar rol te kunnen vervullen en voor te sorteren op wezenlijke ontwikkelingen, zowel inhoudelijk (bijvoorbeeld ZZS, ondermijning) als organisatorisch (bijvoorbeeld Strategische Personeelsplanning, Informatie- en Datamanagement) van aard.

- Blijvend investeren in een sterke bestuurlijke samenwerking. Doorontwikkeling van het gezamenlijk opdrachtgever- en eigenaarschap.

Scenario III - Efficiënte uitvoering verantwoordelijkheid milieu

Zeeuwse gemeenten en de provincie onderkennen dat minimale doorontwikkeling van de huidige situatie in het milieutaakveld Zeeland nodig is. Een efficiënte taakuitvoering door de RUD Zeeland en een sterk 'lokaal' karakter van de jaarlijkse uitvoeringsprogramma's blijven speerpunten. Wel worden de beschikbare middelen voor de taakuitvoering bij de OD (formatie/budget) in balans gebracht met het vigerende ambitieniveau, zoals vastgelegd in landelijke wet- en regelgeving en het regionale VTH-beleidskader. Binnen de programmering wordt ruimte, en dus capaciteit, geborgd

voor de aanpak van regionale en thematische milieuthema's als ondermijning, ZZS en de energietransitie.



Bouwblokken

Takenpakket

Ten minste basistaken & maatwerk

Financiering

P*Q met minder rigiditeit en een groter aandeel collectiviteit / gemeenschappelijkheid

Ketensamenwerking & Informatiedeling

Ketensamenwerking en informatiedeling blijft beperkt. Sec op het onderdeel bedrijfsvoering wordt verkend of mogelijke efficiencyvoordelen haalbaar zijn (bijv. backoffice met GGD / VRZ).

Onafhankelijkheid / Nabijheid

Nabijheid blijft het dominante aspect. De onafhankelijkheid van de RUD Zeeland wordt 'gestut' door de beschikbare middelen in balans te brengen met het vigerende ambitieniveau.

Randvoorwaardelijk

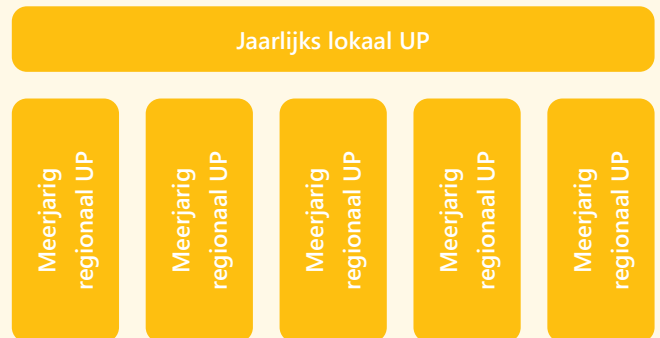
- Beschikbare middelen voor taakuitvoering (budget/ formatie) worden gekoppeld aan het vigerende ambitieniveau (wet- en regelgeving en VTH-beleidskader). Ten opzichte van de huidige situatie moeten de middelen omhoog OF de ambitie omlaag (onwenselijk).
- De RUD Zeeland beschikt over afdoende 'ontwikkelruimte' om haar rol te kunnen vervullen en voor te sorteren

- op wezenlijke ontwikkelingen, zowel inhoudelijk (bijvoorbeeld ZZS, ondermijning) als organisatorisch (bijvoorbeeld Strategische Personeelsplanning, Informatie- en Datamanagement) van aard.
- Blijvend investeren in een sterke bestuurlijke samenwerking. Doorontwikkeling van het gezamenlijk opdrachtgever- en eigenaarschap.

Scenario IV – Verantwoordelijkheid voor het Milieu voorop

De Zeeuwse gemeenten en provincie stellen de steeds complexer en regionaler wordende inhoudelijke opgaven voorop. Zij focussen zich daarbij op hun eigen verantwoordelijkheid als bevoegd gezag. De RUD Zeeland vormt voor hen dan ook de belangrijkste kennispartner die een uniform en milieubreed takenpakket uitvoert en in de komende jaren ruimte krijgt om zichzelf te ontwikkelen en te innoveren. Er wordt blijvend gewerkt met lokale, en dus per deelnemer specifieke, uitvoeringsprogramma's. Dit wordt echter aangevuld met een collectief meerjarig uitvoeringsprogramma van wezenlijke omvang. De hieraan toegewezen middelen worden aangewend om thematische en regionale milieurisico's aan te pakken. Vanuit de gedachtelijn van de Thorbeckebrief wordt in dit scenario

nadrukkelijk de samenwerking gezocht met collega-omgevingsdiensten en de Omgevingsdienst NL om kennis- en expertiseontwikkeling (op deskundigheidsgebieden als licht, externe veiligheid) te stimuleren en hiermee de kwaliteit van de taakuitvoering te verhogen.



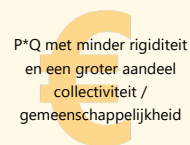
Bouwblokken

Takenpakket



Milieubreed & Uniform

Financiering



P*Q met minder rigiditeit en een groter aandeel collectiviteit / gemeenschappelijkheid

Ketensamenwerking & Informatiedeling

Ketensamenwerking & Informatiedeling vormen een prioriteit. Denk dan bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een integrale risicoanalyse in de keten en de samenwerking met collegadiensten op het vlak van inhoud/kennis.

Onafhankelijkheid / Nabijheid

Onafhankelijkheid van de RUD Zeeland wordt versterkt door in te zetten op professionalisering samenspel bestuurs- en strafrecht en door een aantal milieurelevante thema's met een significante omvang te beleggen in het regionale deel van het UP en zodoende dit uit de 'meerwerk'-dynamiek te trekken.

Randvoorwaardelijk

- Beschikbare middelen voor taakuitvoering (budget/formatie) worden gekoppeld aan het vigerende ambitieniveau (wet- en regelgeving en VTH-beleidskader). Ten opzichte van de huidige situatie moeten de middelen omhoog OF de ambitie omlaag (onwenselijk).
- De RUD Zeeland beschikt over afdoende 'ontwikkelruimte' om haar rol te kunnen vervullen en voor te sorteren

- op wezenlijke ontwikkelingen, zowel inhoudelijk (bijvoorbeeld ZZS, ondermijning) als organisatorisch (bijvoorbeeld Strategische Personeelsplanning, Informatie- en Datamanagement) van aard.
- Blijvend investeren in een sterke bestuurlijke samenwerking. Doorontwikkeling van het gezamenlijk opdrachtgever- en eigenaarschap.

8. Advies doorontwikkeling 2021-2022

Deze toekomstverkenning is uitgevoerd in opdracht van de provincie Zeeland. In dit hoofdstuk gaan we in op de provinciale strategie in relatie tot de scenario's. Anders gezegd: welke concrete stappen kan de provincie Zeeland zetten in de komende periode om invulling te geven aan de gewenste doorontwikkeling (een voorkeursscenario)?

8.1. Advies provinciale strategie

Wij adviseren de provincie om als 'stip op de horizon' te kiezen voor scenario 2: samen het milieu voorop. Dit advies is gebaseerd op de volgende argumenten:

- Een schoon, gezond en veilig Zeeland is een collectieve bestuurlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door de geografische ligging en de verbondenheid van Zeeland kunnen milieurisico's al snel regionale impact hebben en is gezamenlijke prioritering zeer belangrijk; dit wordt onderkend en is zeer aan te bevelen
- De komst van de Omgevingswet - ondanks uitstel is het verstandig om in de geest van de komst van de Omgevingswet visie en beleid te ontwikkelen - betekent meer integrale toetsing op doelen als gezondheid en veiligheid. Deze toetsing is gecompliceerder om uit te voeren als taken verspreid zijn georganiseerd
- Het realiseren van een robuuste, brede omgevingsdienst waarbij de milieutaken zijn samengebracht draagt bij aan het acteren als één overheid richting de samenleving op het gebied van milieu en de breedte van het repertoire van de omgevingsdienst kan optimaal ingezet worden
- Gezamenlijk investeren in een samenwerkings- en dus uitvoeringsorganisatie, de RUD Zeeland, en taken hierin bundelen, draagt bij aan robuustheid, stabiliteit en nabijheid, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin; daarvan profiteert de totale taakuitvoering van milieu en dus gezondheid en veiligheid van de samenleving in de provincie Zeeland.

Een keuze voor deze strategie betekent een afhankelijkheid van andere bevoegd gezagen. Het is immers een keuze voor een gezamenlijk spoor. Het is de uitdaging om andere bevoegd gezagen mee te nemen in deze visie/ambitie op basis van de bovengenoemde argumenten en dit concreet vorm te geven. De provincie kan hierin een voortrekkersrol vervullen.

Het voorkeursscenario is een ambitie. Op basis van de gesprekken die wij in deze verkenning gevoerd hebben, verwachten we dat dit niet in een keer is te realiseren. Wij adviseren om het realiseren van deze stip op de horizon stapsgewijs vorm te geven om zo met elkaar (wederom) vertrouwen op te bouwen en de concrete implicaties van de stip op de horizon uit te werken. Het stapsgewijs vormgeven kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld op een (aantal) thema's gezamenlijke prioritering en financiering vorm te geven. Wij adviseren de provincie om hiervoor concrete mijlpalen af te spreken. Tegelijkertijd kan de provincie nu al investeren in deze stip op de horizon door te investeren in de provinciale taken vanuit haar rol als opdrachtgever.

Mocht dit stapsgewijs vormgeven van de gedeelde ambitie onvoldoende leiden tot stappen in de richting van de stip op de horizon, dan heeft de provincie altijd de mogelijkheid om haar strategie te heroverwegen en zich te focussen op alleen de provinciale taken waarvoor zij bevoegd gezag is.

De provincie heeft de volgende (rol)mogelijkheden om de stip op de horizon-ambitie vorm te geven.

Bevoegd gezag

- Agenderen opbrengsten toekomstverkenning in BOOR.
- Voorbereiden en vormgeven vervolgproces (zie paragraaf 8.2).

Wij adviseren het vervolgproces te laten begeleiden door een onafhankelijke procesbegeleider, gezien de geschiedenis van de samenwerking en de verschillende (financiële) belangen die een rol spelen in het proces.

Mede-eigenaar RUD

- Sturen op het realiseren van de juiste randvoorwaarden vanuit de eigenaren van de RUD Zeeland. Denk aan een uniform breed takenpakket, sturen en financieren vanuit inhoud/milieurisico's, stimuleren van gezamenlijkheid etc. Van sturing, gestoeld op wantrouwen (restsentiment, P*Q met kentallen en enorme PDC's), naar sturing, gestoeld op vertrouwen (financiering loskoppelen van programmering en productie, meer regionale uitvoeringsprogramma's, milieurisico's voorop, metafoor veiligheidsregio).
- Investeren in visie/strategie ontwikkeling robuustere RUD: inbreng uniform en breed takenpakket waarbij de inhoudelijke milieuopgave centraal staat.

- Investeren in en wijzen op bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid om vanuit gezamenlijke milieuopgaven samen te werken als opdrachtgevers en eigenaren.
- Investeren in het concretiseren van gemeenschappelijk Zeeuws VTH-beleid.

Opdrachtgever

Als opdrachtgever is het voor de provincie mogelijk de opdrachtverstrekking voor haar provinciale taken in het licht van de stip op de horizon te ontwikkelen. Hierbij adviseren wij de volgende ontwikkeling:

- Investeren in taakuitvoering 'plus' op basis van de Toekomstvisie RUD Zeeland 2021-2024, in concept. Onderdelen van deze investering zijn:
 - Ruimte in de capaciteit voor politiek-bestuurlijke vragen en informatieverstrekking
 - Bij prioritering provinciale taken, dit in samenhang met gemeentelijke taken te doen
 - Versterken van de samenwerking met beleid (onder andere advisering op basis van data)
- Samenwerking zoeken met collega-omgevingsdiensten en de Omgevingsdienst NL om kennis- en expertiseontwikkeling (op deskundigheidsgebieden zoals licht, externe veiligheid) te stimuleren en hiermee de kwaliteit van de taakuitvoering te verhogen. Hierbij kan ook gedacht worden aan het verkennen van welke taken de RUD kan uitvoeren voor BRZO- en RIE4-bedrijven in Zeeland voor de DCMR, zodat kennis en expertise versterkt kunnen worden.

IBT

In de afgelopen jaren heeft de IBT-rol van de provincie onvoldoende aandacht gehad. Vanuit de IBT-rol heeft de provincie Zeeland zeer beperkte mogelijkheden om sturing te geven; alleen als er sprake is van taakverwaarlozing biedt deze rol mogelijkheden. Wel kan de provincie Zeeland richting de bevoegd gezagen aandacht vragen voor collectiviteit. Investeren in toetsing op uitvoeringskwaliteit per bevoegd gezag vanuit *pas toe of leg uit (ten opzichte van het kwaliteitsniveau, zoals geformuleerd in het Zeeuws uniform VTH Beleidskader)*. Op het moment dat een deelnemer afwijkt van vastgestelde controlefrequenties moet dit bijvoorbeeld expliciet worden beargumenteerd, inclusief een beschrijving van de risico's en bestuurlijke verantwoordelijkheid.

8.2. Stappen

Om voortvarend opvolging te geven vanuit deze toekomstverkenning adviseren we de volgende stappen:

- I. Keuze stip op de horizon en vervolgproces door GS/PS
- II. Voorbereiden bestuurlijk overleg (BOOR)
- III. Bestuurlijk overleg over stip op de horizon-scenario:
 - a. Bespreken opbrengsten toekomstverkenning
 - b. Consensus zoeken over de stip op de horizon en het proces om hierin stappen te maken
 - c. Verbreden van het opdrachtgeverschap van de provincie voor het vervolg (bijvoorbeeld met een delegatie van het BOOR of het AB RUD Zeeland)
 - d. Keuze voor een tot drie thema's om collectiviteit vorm te geven en implicaties uit te werken
 - e. Onafhankelijke begeleiding van dit proces
- IV. Gesprek in het AB RUD Zeeland over opbrengst Toekomstverkenning/BOOR en verbinding met de toekomstvisie
- V. Aanstellen procesbegeleider/programmamanager (door BOOR/ AB RUD Zeeland) die in samenwerking met een ambtelijk programmateam (vanuit provincie, gemeenten en waterschap) een programmatische aanpak opstelt voor de uitwerking van scenario 2. In deze programmatische aanpak worden doelstellingen en concrete beoogde resultaten geformuleerd om te komen tot een eerste stap richting de stip op de horizon. Voor een tot drie geselecteerde thema's worden de implicaties van meer collectieve sturing uitgewerkt. Deze implicaties betreffen bijvoorbeeld de wijze van prioriteitstelling en de inzet van beschikbare middelen, de informatieverstrekking, het takenpakket en de financiering. In de aanpak adviseren wij ten minste de volgende onderdelen in te zetten:
 - a. Organiseren van een aantal inhoudelijke thematafels met bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren om de inhoudelijke milieurisico's van de thema's uit te werken en te 'doorleven'
 - b. Organiseren van ten minste één vervolgsymposium voor volksvertegenwoordigers. Als onderdeel van de toekomstverkenning is op 19 mei 2021 een digitale conferentie georganiseerd voor volksvertegenwoordigers. Deze conferentie is als zeer positief ervaren. De wens werd uitgesproken om dit

vaker te doen en om dit fysiek vorm te geven. Wij adviseren voor de vorm van het vervolg het volgende:

- *Inhoudelijke voorbereiding:* de conferentie op 19 mei 2021 is gevoed vanuit de opbrengsten van deze toekomstverkenning. Op basis hiervan is van tevoren voorbereidingsmateriaal toegestuurd, is een aantal gespreksvragen opgesteld en zijn gesprekstafels georganiseerd. Ons beeld is dat hierdoor de gesprekken meerwaarde hebben gehad. In de conferentie is gedeeld dat het goed zou zijn om op basis van een aantal inhoudelijke milieurisico's verder het gesprek te voeren
 - *Interactieve vorm:* volksvertegenwoordigers komen elkaar niet structureel tegen om te spreken over hun gezamenlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het milieu- en VTH-taakveld. Een werkvorm met veel ruimte voor onderlinge interactie is aan te raden. Een voorbeeld van een passende werkvorm is een world café. In deze werkvorm participeren deelnemers aan wisselende gesprekstafels zodat de opbrengst voortdurend wordt verrijkt
 - *Neutrale professionele begeleiding:* door de breedte van het milieu- en VTH-taakveld en de verschillende belangen die een rol spelen, is het de uitdaging om bij de vraagstelling te blijven. Wij raden aan om hiervoor neutrale professionele begeleiding in te zetten
- c. Het organiseren van een individuele ambtelijke/ bestuurlijke ronde bij een conceptuitwerking alvorens deze te bespreken in het BOOR/AB RUD Zeeland.

Wij adviseren om voor het bovenstaande een planning van anderhalf jaar te hanteren, ook gezien de gemeenteraadsverkiezingen die volgend jaar plaatsvinden.

In hoofdstuk 6 hebben wij op basis van de georganiseerde bijeenkomsten geconstateerd dat er sprake is van draagvlak voor doorontwikkeling van de huidige situatie. Tegelijkertijd verwachten wij ook voorzichtigheid, gezien de mogelijke financiële consequenties. Deze financiële consequenties zijn op dit moment nog onvoldoende zichtbaar. Voor doorontwikkeling van de huidige situatie is ten minste een investering nodig om de robuustheid en de kwaliteit van de uitvoering te versterken. Dit komt ook uit de toekomstvisie van de RUD Zeeland naar voren. Wij adviseren om eerst de

collectieve sturing voor een tot drie thema's uit te werken en vervolgens de financiële consequenties met elkaar te bespreken (financiën volgen beleid, zoals een deelnemer in een van de bijeenkomsten opmerkte). Om te komen tot een concrete uitwerking, adviseren wij het aanstellen van een onafhankelijke procesbegeleider/programmamanager voor 1,0 fte in anderhalf jaar met ook inzet van ambtelijke capaciteit in het programmeam.

8.3. Tot slot

De centrale onderzoeksvraag van deze toekomstverkenning luidt: *'Hoe kunnen we samen zorgen voor een schoon, veilig en gezond Zeeland?'* In dit rapport hebben we onze bevindingen bij deze vraag gedeeld. Zowel het mogelijk maken van maatschappelijk relevante opgaven en transitie als het voorkomen van milieuschade vraagt wat ons betreft om een gezaghebbende, robuuste en stabiele omgevingsdienst, de RUD Zeeland. Een omgevingsdienst die op basis van (actuele) kennis en vaardigheden, met voldoende financiële ruimte en ontsloten data en informatie kan optreden en adviseren. Dit vraagt ook een eenduidige bestuurlijke visie en commitment, en breed draagvlak voor toekomstige opgaven en relevante maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit betekent een investering in de doorontwikkeling van de huidige situatie. Hoe? De kern van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag is wat de verkenner betreft het woord 'samen' uit de onderzoeksvraag. De leefomgeving van Zeeland bestaat niet uit bestuurlijke grenzen. Dit betekent zowel een bestuurlijke als organisatorische opgave om samen te blijven zorgen voor een schoon, veilig en gezond Zeeland. Een bestuurlijke opgave om te focussen op de gezamenlijke verantwoordelijkheid en niet alleen de eigen verantwoordelijkheid te optimaliseren. Een organisatorische opgave om deze verantwoordelijkheid ook praktisch vorm te geven in keuzes als hoe collectieve prioritering vorm te geven, waar de taken te beleggen en hoe deze gezamenlijke financiering vorm te geven.

Gedurende het uitvoeren van deze toekomstverkenning hebben wij geconstateerd dat de meerderheid van de betrokkenen de wens heeft om hieraan vorm te geven. Wij hebben ook geconstateerd dat dit niet vanzelf zal gaan. Het komende anderhalf jaar vraagt dit een extra investering om tot een meer collectieve sturing te komen en stappen te maken naar een stip op de horizon waarin 'samen het milieu voorop' is vormgegeven.

Bijlagen

Bijlage 1: Bronvermelding

Geraadpleegde documenten (niet uitputtend)

- Bedrijfsplan RUD 2016
- Begrotingen RUD Zeeland 2016-2022
- Bestuursrapportages RUD 2017-2020
- Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) RUD 2021
- Diverse correspondentiedocumenten GS-PS 2016-2021
- Extern auditrapport RA 9001 RUD Zeeland 2020
- Evaluatierapport PxQ RUD Zeeland (Berenschot)
- Factsheets DVO 2016
- Gemeenschappelijke Regeling RUD Zeeland 2019
- IBT Totaaloverzicht Toezichtjaar 2018-2019
- Interne audit RUD 2020
- Management Reviews RUD 2017 t/m 2020
- Milieuprogramma Provincie Zeeland 2018-2022
- Jaarplannen RUD 2021
- Jaarverslagen RUD 2016-2019
- Kwalitatief stakeholdersonderzoek RUD Zeeland, Customeyes, 5 februari 2021
- Organisatiestructuur RUD Zeeland d.d. 4 november 2016
- Organisatiestructuur RUD Zeeland d.d. 4 april 2020
- Om de leefomgeving – Omgevingsdiensten als gangmaker voor het bestuur, 4 maart 2021
- Rapport PxQ 2016
- Productdientencatalogus (PDC) RUD, juli 2020
- Productencatalogus Wabo-BRIKS Zeeland
- Stakeholdersonderzoek RUD 2021
- Toekomstvisie RUD Zeeland 2021-2024
- Toezicht op BRZO-bedrijven 2016
- Uitvoeringskader VTH Wabo BRIKS
- VTH - Beleid Zeeland 2021 (Regieteam VTH), juni 2020
- Werkplannen provincie Zeeland DCMR 2019 t/m 2021

Klankbordgroep

<i>Gemeente Sluis</i>	Peter Ploegaert
<i>Waterschap Scheldestromen</i>	Toine Poppelaars
<i>Gemeente Goes</i>	Margo Mulder

Geïnterviewde personen

<i>Berenschot</i>	Vincent Janssen
<i>Dienst Regionale Recherche Politie</i>	Gerben Euwijk en Fop Groeneveldt
<i>DCMR</i>	Rosita Thé
<i>Gemeente Borsele</i>	Arno Witkam
<i>Gemeente Goes</i>	Margo Mulder
<i>Gemeente Hulst</i>	Gino Depauw en Piet Verstraeten
<i>Gemeente Kapelle</i>	Siwart Mackintosh en Michael Beverwijk
<i>Gemeente Middelburg</i>	Chris Dekker en Jan Marijs
<i>Gemeente Noord-Beveland</i>	Adrie van der Maas en Dianne Dingemans
<i>Gemeente Reimerswaal</i>	Dirk Verburg
<i>Gemeente Schouwen-Duiveland</i>	Ankie Smit
<i>Gemeente Sluis</i>	Peter Ploegaert
<i>Gemeente Terneuzen</i>	Ben van Assche en Shiona Vierbergen
<i>Gemeente Tholen</i>	Frank Hommel en Monique Koetsier
<i>Gemeente Veere</i>	Adri Roelse
<i>Gemeente Vlissingen</i>	Rens Reijnierse en Kees Luteijn
<i>Impuls</i>	Dick ten Voorde
<i>Inspectie Leefomgeving en Transport</i>	Adriaan Kersting en Charlotte Braje
<i>Openbaar Ministerie Provincie Zeeland</i>	Frans Gelissen
<i>Rijkswaterstaat RUD Zeeland</i>	Anita Pijpelink, Dick van der Velde, Harry van der Maas, Jo-Annes de Bat, Ab Smit, Eugène Janse, Ronny de Troije en Roelie Mulder
<i>VNO-NCW Zeeland</i>	Marc Ardon
<i>Waterschap Scheldestromen Zeeland North Sea Port</i>	Anton van Leeuwen, Ineke Jansen, Leo Riemens en Willem de Wit
	Eric de Ruijsscher, Erik van Oosten en Marcel Ganzeman
	Philipp Keller
	Dick Engelhardt

Deelnemers AOR

<i>DCMR</i>	Pia Eckstein
<i>Gemeente Goes</i>	Arie Schroevers
<i>Gemeente Hulst</i>	Piet Verstraeten
<i>Gemeente Kapelle</i>	Michael Beverwijk
<i>Gemeente Reimerswaal</i>	Freek Schouten
<i>Gemeente Schouwen-Duiveland</i>	Wout van Brouwershaven
<i>Gemeente Sluis</i>	Patricia de Croock
<i>Gemeente Terneuzen</i>	Shiona Vierbergen
<i>Gemeente Tholen</i>	Sander Westdorp
<i>Gemeente Veere</i>	Mirjam Geldof
<i>Openbaar Ministerie</i>	Wiel Janssen
<i>Provincie Zeeland</i>	Eric van der Sijpt, Guus Gabriëlse en Roelie Mulder
<i>RUD Zeeland</i>	Willem de Wit
<i>Veiligheidsregio Zeeland</i>	Patrick Simpelaar
<i>Waterschap Scheldestromen</i>	Esther Jager

Deelnemers BOOR

<i>Dienst Regionale Recherche Politie</i>	Fop Groeneveldt
<i>Gemeente Borssele</i>	Arno Witkam
<i>Gemeente Goes</i>	Margo Mulder
<i>Gemeente Hulst</i>	Gino Depauw
<i>Gemeente Kapelle</i>	Siwart Mackintosch
<i>Gemeente Middelburg</i>	Freek Schouten
<i>Gemeente Noord-Beveland</i>	Chris Dekker
<i>Gemeente Reimerswaal</i>	Adrie van der Maas
<i>Gemeente Schouwen-Duiveland</i>	Ankie Smit
<i>Gemeente Sluis</i>	Peter Ploegaert
<i>Gemeente Terneuzen</i>	Frank van Hulle
<i>Gemeente Tholen</i>	Frank Hommel
<i>Gemeente Veere</i>	Adri Roelse
<i>Gemeente Vlissingen</i>	Rens Reijnierse
<i>Provincie Zeeland</i>	Dick van der Velde, Guus Gabriëlse en Roelie Mulder
<i>Rijkswaterstaat Zuidwestelijke Delta</i>	Marc Ardon Sandra den Adel

Deelnemers conferentie 19 mei 2021

<i>Gemeente Borssele</i>	Annet van de Ree en Gijsbrecht Gunter
<i>Gemeente Goes</i>	Ferdi Korsuize, Patrick Simpelaar en Wouter van der Pijl
<i>Gemeente Hulst</i>	Ron de Kort
<i>Gemeente Kapelle</i>	Siwart Mackintosch
<i>Gemeente Noord-Beveland</i>	Adrie van der Maas, Loes Meeuwisse en Kees Blok
<i>Gemeente Reimerswaal</i>	Olaf Buteijn en Tonnie Blik
<i>Gemeente Schouwen-Duiveland</i>	Henk Mol en Ruud van de Laar
<i>Gemeente Sluis</i>	Jaap Butter, Paul Claeijs en Sebastiaan Keijmel
<i>Gemeente Tholen</i>	Frank Hommel
<i>Gemeente Vlissingen</i>	Sjaak Vermeulen en Pieter Romijn
<i>Provincie Zeeland</i>	Corina van der Vliet, Dick van der Velde, Eddy Heerschop, Eelko Vooijs, George Lernout, Gerwi Temminck, Guus Gabriëlse, Hannie Kool, Hans van Geesbergen, Harold van de Velde, Jan Henk Verburg, Kees Bierens, Maaïke Walraven, Roelie Mulder, Trees Janssens, Willem Willemsse, Rinus van 't Westeinde, Ton Veraart en Wouter Versluijs
<i>Waterschap Scheldestromen</i>	Carla Michielsen, Denis Steijaert, Edith Carelsen, Maarten Rossen, Rein van der Kluit en Toine Poppelaars

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.