

Samenwerking FBE en provincie Zeeland



Samenwerking FBE en provincie Zeeland

Bilthoven, 3 oktober 2022

Auteurs

Anne Bastin

Peter Bex

Evelien den Boer

Sira Consulting B.V. is inhoudelijk verantwoordelijk voor deze rapportage. De in deze rapportage opgenomen teksten en onderzoeksresultaten mogen uitsluitend worden gebruikt als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm ook, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Sira Consulting B.V.. Sira Consulting B.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Uitgangspunten samenwerking	6
3	Faunabeheer in de provincie Zeeland	9
3.1	Wettelijk kader	9
3.2	Taken en bevoegdheden	11
3.3	Samenwerking in de praktijk	12
3.4	Missie en visie	13
4	Kerntaken en procesbeschrijving	14
4.1	Opstellen faunabeheerplannen	14
4.2	Opstellen van beleid	15
4.3	Verlenen van (individuele) ontheffingen	17
4.4	Monitoring soorten en databeheer	17
4.5	Afstemming met het veld	18
5	Advies organisatie FBE	21
5.1	Organogram	21
5.2	Capaciteitsplanning (indicatief)	24
5.3	Eén-loket-functie	26
5.4	Verbeteren planning en inhoud faunabeheerplannen	27
5.5	Besluitvorming FBE bestuur	28
6	Randvoorwaarden voor succes	30
7	Implementatie advies	32
Bijlagen		
I	Bronnen	34
II	Toetsingskader	35
III	Betrokken stakeholders	36
IV	Stroomschema's kerntaken	37
V	Urenbegroting FBE	41

1 Inleiding

Achtergrond

Per 1 januari 2017 is de Wet natuurbescherming inwerking getreden, als vervanging van de Flora- en Faunawet, de Natuurbeschermingswet 1998 en de Boswet. De Wet natuurbescherming regelt de bescherming van natuurgebieden, soorten en bos. Provincies zijn door de nieuwe wet voor een groot deel verantwoordelijk gesteld voor het natuurbeleid. Iedere provincie heeft een Faunabeheereenheid (FBE). De FBE heeft een coördinerende rol in de uitvoering van het faunabeheer en vormt de schakel tussen provincie, wildbeheereenheden (WBE) en maatschappelijke organisaties.

Door de Maatschappelijke Adviesraad voor Faunazaken (MARF) is in 2020 een landelijk advies uitgebracht aan het Interprovinciaal Overleg (IPO) over de samenwerking tussen FBE en provincies. Een van de MARF-adviezen is het opstellen van een document over rollen, taken en verantwoordelijkheden. In de provincie Zeeland is eerder een dergelijk document opgesteld: 'Samen doen!'.

In het afgelopen jaar zijn er diverse punten geweest waar de FBE en provincie Zeeland in de samenwerking tegenaan zijn gelopen. Er is behoefte om de samenwerking tussen de FBE en provincie Zeeland te optimaliseren door (a) na te gaan of de MARF-adviezen worden gedragen door de FBE en provincie Zeeland en deze nader te concretiseren en (b) door het eerder opgestelde document 'Samen doen' te herijken. In opdracht van provincie Zeeland heeft Sira Consulting dit samenwerkingstraject gefaciliteerd.

Doelstelling

De doelstelling van het traject is als volgt:

Het uitwerken van een door alle stakeholders gedragen voorstel om de samenwerking tussen de Faunabeheereenheid en Provincie Zeeland te optimaliseren.

Om deze doelstelling te realiseren hebben we de volgende onderliggende doelstellingen geformuleerd:

1. Het evalueren van de huidige samenwerking en geven van inzicht in de processen en daarbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
2. Het inventariseren van de wensen en ideeën van de verschillende stakeholders en aanbevelingen uit het MARF-rapport om te komen tot een optimale samenwerking.
3. Het op basis van de verkregen inzichten uitwerken van een voorstel om de samenwerking te optimaliseren en de randvoorwaarden om dit te realiseren.
4. Het ervoor zorgen dat er voor de toekomstige samenwerking en daarbij te hantieren randvoorwaarden draagvlak is bij alle stakeholders.

Aanpak

Bij de start van het traject zijn relevante bronnen en documenten, zoals de Wet natuurbescherming, het document 'Samen doen!' en het MARF-rapport, bestudeerd. Daarnaast is gekeken naar hoe de samenwerking tussen andere provincies in Nederland en de FBE is georganiseerd. Op basis van deze documenten zijn de eerste contouren van de samenwerking geschetst.

Om inzicht te krijgen in de huidige samenwerking zijn interviews gehouden met medewerkers van provincie Zeeland, de FBE en uitvoerende organisaties. In totaal is met 25 betrokkenen gesproken (zie bijlage III voor een overzicht van betrokken stakeholders).

Door middel van (een tweetal) innovatielabs met zowel het ambtelijk apparaat als de bestuurlijke organisaties is de invulling van de toekomstige samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE verder geconcretiseerd.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat de uitgangspunten van voor de samenwerking tussen de FBE en provincie Zeeland. Deze uitgangspunten zijn gebaseerd op enerzijds de wettelijke eisen en anderzijds de inzichten die uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie en de bestuurders van de FBE en provincie naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk 3 gaan we in op het faunabeheer in de provincie Zeeland en de missie en visie die daaruit volgt. Hoofdstuk 4 bevat een omschrijving van de kerntaken en bijbehorende procesomschrijving. In hoofdstuk 5 geven we een advies over de organisatie van de FBE. Hoofdstuk 6 bevat de randvoorwaarden om de samenwerking tot een succes te maken. Tot slot geven we in hoofdstuk 7 een advies voor de implementatie.

2 Uitgangspunten samenwerking

De Wet natuurbescherming, het MARF-advies en het document 'Samen doen!' bevatten de belangrijkste bouwstenen voor de samenwerking tussen provincie Zeeland en de FBE. Vanuit de opgehaalde informatie uit bestudeerde bronnen, interviews en de innovatielabs hebben wij de uitgangspunten voor de samenwerking tussen de FBE en provincie Zeeland als volgt samengevat:

1. Gedeelde missie en visie

De gedeelde missie en visie voor provincie Zeeland en de FBE geeft de essentie en focus van de samenwerking tussen beide partijen weer. De missie beschrijft wat beide partijen samen willen bereiken en de visie beschrijft hoe deze wordt gerealiseerd. Kort gezegd: "De missie daar staan we voor, de visie daar gaan we voor." Een missie heeft een houdbaarheid van ongeveer 10 jaar, de visie vanwege veranderende omstandigheden ongeveer 5 jaar.

Gedurende het traject is vastgesteld dat de huidige missie en visie uit het document 'Samen doen!' toe is aan herijking. Dit adviesrapport bevat daarom een nieuwe missie en visie passend bij de huidige context van de samenwerking.

2. Transparante en gedragen besluitvorming

Met de inwerkingtreding van de Wet natuurbescherming is voorgeschreven dat in het bestuur van een FBE ook maatschappelijke organisaties zijn vertegenwoordigd. In de provincie Zeeland is dit de Dierenbescherming¹.

Uit het MARF-rapport blijkt dat de manier van besluitvorming binnen FBE-besturen verschilt: van unanimiteit tot een meerderheid van stemmen. Vanwege de afweging van verschillende maatschappelijke belangen binnen de FBE is het van belang dat er sprake is van transparante en gedragen besluitvorming waarbij iedere partij gelijkwaardig is. In het adviesrapport doen we hiervoor een voorstel.

3. Versterken uitvoeringskracht

Het MARF-rapport adviseert dat er een balans nodig is tussen taken, capaciteit en organisatie van de FBE. Om de kerntaken te kunnen uitvoeren is voldoende uitvoeringskracht nodig, zowel in menskracht als in kennis- en kunde. De huidige capaciteit van het ambtelijk apparaat van de FBE in combinatie met de complexiteit en politieke context is onvoldoende.

Een van de genoemde wensen in de interviews en het MARF-rapport is de één-loket-functie. Een dergelijke één-loket-functie (zie verder paragraaf 5.3) leidt ertoe dat de FBE nog meer taken moet uitvoeren. Omdat de capaciteit van de FBE Zeeland onvoldoende is voor de huidige taken, is het nu niet haalbaar om al een één-loket-functie in te richten. Dit advies legt daarom de focus op het versterken van de uitvoeringskracht van de FBE voor de huidige taken. Het voorstel tot het beschikbaar stellen van extra budget door provincie Zeeland maakt hier onderdeel van uit. Wij adviseren het centraliseren van alle taken in een één-loket-functie later op te pakken.

¹ In besturen van andere FBE's komt het voor dat er meerdere maatschappelijke organisaties op het gebied van natuur- of milieubescherming zijn vertegenwoordigd zoals bijvoorbeeld Milieufederatie of Natuurmonumenten. Natuurmonumenten, die niet alleen terreinbeheerder is maar ook een vereniging voor natuurbescherming, is in de Provincie Zeeland betrokken als adviseur.

4. Duidelijke rol- en taakverdeling

Een goede samenwerking vergt duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden zodat voor iedereen helder is wat van hen wordt verwacht en wat hun rol is. Het is voor bestuurders en medewerkers van de FBE en provincie op dit moment niet duidelijk 'hoe' zij met elkaar samenwerken en wie in welk (beleids)proces welke taak heeft. De procedures zijn niet uitgeschreven en er zijn verschillende zienswijzen over hoe procedures verlopen. Daarnaast ontbreekt een gedegen planning. Het adviesrapport bevat daarom de kerntaken van provincie Zeeland en FBE inclusief op hoofdlijnen de bijbehorende procesomschrijvingen, rollen en verantwoordelijkheden.

5. Scheiding beleidsvoorbereiding en besluitvorming

Binnen de FBE is veel kennis en kunde aanwezig die van grote toegevoegde waarde is voor beleidsvorming binnen provincie Zeeland. Deze expertise wordt nog niet volledig benut. In de huidige samenwerking komt het daarnaast veelvuldig voor dat na besluitvorming binnen het FBE-bestuur nog significante wijzigingen moeten plaatsvinden of onderwerpen opnieuw ter discussie worden gesteld. Dit werkt verlamdend in de ambtelijke samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE.

Het uitgangspunt voor een effectieve samenwerking is dat het ambtelijk apparaat van provincie Zeeland en de FBE gezamenlijk besluitvorming voorbereiden, bestuursleden tijdig hun richtinggevende visie delen en daarover besluiten.

6. Gezamenlijke uitvoering maatregelen

De maatregelen die volgens de faunabeheerplannen nodig zijn voor faunabeheer, schadebestrijding en duurzaam benutten van de jacht worden uitgevoerd door de WBE's. De WBE bestaat uit jachthouders. Deze partijen zijn essentieel voor de uitvoering van de in het faunabeheerplan vastgestelde maatregelen.

De FBE speelt een cruciale rol in vragen van feedback over de uitvoerbaarheid van maatregelen in het veld en daarmee het betrekken van de WBE's bij het evalueren en opstellen van beleid en het uitvoeren van taken. Ook het MARF-rapport stelt dat de relatie tussen de FBE en WBE'en nader uitgewerkt moet worden en dat intensief contact nodig is. Dit adviesrapport gaat hier nader op in.

7. Verhogen betrouwbaarheid monitoring soorten

Voor een goede onderbouwing van de voorgestelde maatregelen in de faunabeheerplannen zijn accurate en actuele telgegevens nodig. Dit is essentieel voor het onderbouwen van beleid en te nemen maatregelen. Maar ook voor het stand houden van ontheffingen en faunabeheerplannen wanneer hiertegen bezwaren worden gemaakt bij de rechter. De betrouwbaarheid van gegevens wordt geregeld door partijen ter discussie gesteld. Dit werkt onder meer demotiverend voor de WBE's die veel van deze gegevens moeten registreren. In dit advies gaan we in op manieren om de betrouwbaarheid van de telgegevens is te verhogen.

8. Concrete werkafspraken maken over opstellen faunabeheerplannen

In het faunabeheerplan is vastgelegd hoe en door wie bepaalde fauna activiteiten in het werkgebied van de FBE Zeeland moet plaatsvinden. Het beoogt een planmatige, samenhangende en gebiedsgerichte aanpak waarbij rekening wordt gehouden met verschillende belangen.

Het huidige proces voor het opstellen van de faunabeheerplannen verloopt vaak traag en moeizaam. Daarnaast worden de faunabeheerplannen niet door iedereen gedragen. Het advies bevat daarom voorstellen voor concrete werkafspraken over ieders rol, expertise en inbreng bij het opstellen van het faunabeheerplan.

9. Werken aan vertrouwen door korte communicatielijnen

Korte communicatielijnen zijn belangrijk in iedere vorm van samenwerking. Persoonlijk contact (telefonisch of via overleg) zorgt voor minder ruis en geeft helderheid. Hierdoor komen provincie Zeeland en FBE sneller tot oplossingen. Korte communicatielijnen dragen daarnaast bij aan het opbouwen van vertrouwen en dragen bij aan kennisdeling. Dit vormt een belangrijk aspect in het optimaliseren van de samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE.

3 Faunabeheer in de provincie Zeeland

3.1 Wettelijk kader

In de Wet natuurbescherming is omschreven hoe in Nederland wordt omgegaan met schadebestrijding, beheer en jacht. Bij schadebestrijding gaat het om de maatregelen die een grondgebruiker (bijv. agrariër/terreinbeheerder) mag nemen tegen dieren die schade aan zijn eigendommen veroorzaken. Faunabeheer² houdt in dat op basis van een planmatige en langdurige aanpak de omvang van populaties van diersoorten wordt beperkt, vanwege de ernst of omvang van de schade of de bedreiging van een publiek belang (zoals verkeersveiligheid). Jacht is het vangen en doden van wild ter uitoefening door een jachthouder van zijn jachtrecht.³

Het vangen en doden van dieren is slechts toegestaan als het bijdraagt aan doelstellingen van het faunabeheer, bij bepaalde maatschappelijke belangen en als de instandhouding van de diersoort niet in het geding komt. Soorten worden bijvoorbeeld beheerd wanneer ze schade of overlast veroorzaken, wanneer de populatie te groot wordt of wanneer ze een bedreiging vormen voor de volksgezondheid of (verkeers-)veiligheid. Wanneer dit niet te voorkomen is door verjaging of weren van de diersoort, dan kan het voorkomen dat dieren moeten worden weggenomen. Dit gebeurt in de meeste gevallen door afschot, vangacties of nestbehandeling.

Vrijstellingen, ontheffingen en opdrachten

De Wet natuurbescherming bepaalt dat vrijstellingen of ontheffingen kunnen worden verleend. Dit betekent dat bijvoorbeeld het verbod op het doden en vangen van dieren wordt opgeheven voor een bepaalde soort die volgens de wet beschermd is. Dit kan nodig zijn in het geval de diersoort schade veroorzaken of zouden kunnen veroorzaken of waarvan de populatie beheerd moet worden.

Een vrijstelling: is een uitzondering op een verbod en geldt voor iedereen die aan de voorwaarden van de vrijstelling voldoet. Een vrijstelling geldt voor de aangewezen diersoorten die op de vrijstellingslijst zijn gezet. De minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) kan een landelijke vrijstelling verlenen. De soorten die momenteel op de landelijke vrijstellingslijst staan zijn de Canadese gans, de houtduif, het konijn, de kauw, de vos en de zwarte kraai.⁴ Provinciale Staten kunnen een provinciale vrijstelling verlenen. Zij kunnen diersoorten aan de vrijstellingslijst toevoegen die in de betreffende provincie schade veroorzaken aan bepaalde gewassen of faunasoorten. Deze lijst is vastgelegd in de Omgevingsverordening 2018 en is verder uitgewerkt in de faunabeheerplannen.

Een ontheffing: is een besluit waarbij in een individueel geval een uitzondering op een verbod wordt gemaakt. Het gaat dan om specifiek omschreven situaties en ter voorkoming van schade of het beheer van soorten. Gedeputeerde Staten kunnen ontheffing verlenen aan de FBE voor het jagen op beschermde diersoorten. Ook grondgebruikers

² Definitie volgens Wageningen Universiteit (Hugh Jansman): 'het bevorderen van co-existentie tussen mens en natuur door maatregelen die soorten betere kansen bieden op overleven en/of schade en overlast beperken' (WUR 2021-2023, project 'Faunabeheer in de praktijk')

³ In het jachtseizoen mag gejaagd worden op wilde diersoorten die op de wildlijst staan (fazant, wilde eend, houtduif, haas, konijn). In het seizoen 2022-2023 is de jacht op het konijn gesloten.

⁴ [Artikel 3.1 Besluit natuurbescherming](#)

kunnen een ontheffing aanvragen. Dit verloopt meestal via de jager en de lokale WBE. De FBE machtigt de WBE en/of de jacht (akte)houders. De ontheffing wordt verleend op basis van een faunabeheerplan met een probleemanalyse en onderbouwing.

Een opdracht: kan gegeven worden door Gedeputeerde Staten. Zij kunnen personen aanwijzen en een opdracht geven om de stand van bepaalde diersoorten te beperken. De opdracht wordt bijvoorbeeld ingezet om aangereden wilde dieren uit hun leiden te verlossen, of niet-inheemse soorten te bestrijden.

Provinciaal beleid Zeeland

De Wet natuurbescherming laat de uitwerking van beleidskeuzes over aan provincies. Provincies stellen daarom in beleid kaders voor de ruimte die de Wet natuurbescherming biedt en geeft aan hoe de taken worden ingevuld. Het provinciale beleid van provincie Zeeland staat omschreven in 'Beleidsnota Wet natuurbescherming' (2018). Met de beleidsnota wil Provincie Zeeland aangeven hoe de natuur in Zeeland beschermd wordt en hoe de balans met andere maatschappelijke belangen wordt gezocht. In de beleidsnota staat specifiek omschreven hoe binnen de provincie Zeeland uitvoering wordt gegeven aan jacht, beheer en schadebestrijding en aan de uitkering van de tegemoetkomingen in landbouwschade. De beleidsnota bevat bijvoorbeeld informatie over hoe het faunabeheer is georganiseerd, welke regels gelden voor de faunabeheerplannen en wanneer vrijstellingen en ontheffingen van toepassing zijn. Een deel van het beleid wordt uitgewerkt in provinciale regels (Omgevingsverordening) en beleidsregels.

Omgevingsverordening Zeeland 2018

De provinciale regels zijn opgenomen in de provinciale Omgevingsverordening⁵. In de provincie Zeeland is de Omgevingsverordening Zeeland 2018 van kracht. In deze Omgevingsverordening zijn provinciale regels opgenomen over de volgende onderwerpen:

- Faunabeheereenheid (o.a. eisen aan de FBE, de bestuurssamenstelling van de FBE);
- Faunabeheerplannen (o.a. doelstelling, reikwijdte, geldigheidsduur, eisen, goedkeuring);
- Wildbeheereenheden (o.a. omvang en begrenzing, lidmaatschap en geschillen, rapportage);
- Vrijstelling soorten (o.a. vrijgestelde handelingen, vrijstelling weidevogels, vrijstelling ter veiligstelling tegen het verkeer);
- Tegemoetkoming faunaschade (o.a. aanvraag tegemoetkoming, taxatieschade).

In de Omgevingsverordening Zeeland 2018 zijn verschillende schadesoorten aangewezen en is opgenomen voor welke diersoorten een vrijstelling geldt in de provincie Zeeland (art. 6.18). De vrijstelling geldt voor de volgende soorten: brandgans, damhert, grauwe gans en kolgans.

Beleidsregels Natuurbescherming Zeeland 2022

De beleidsregels zijn opgenomen in het besluit 'Beleidsregels Natuurbescherming Zeeland 2022⁶'. Dit besluit bevat regels over:

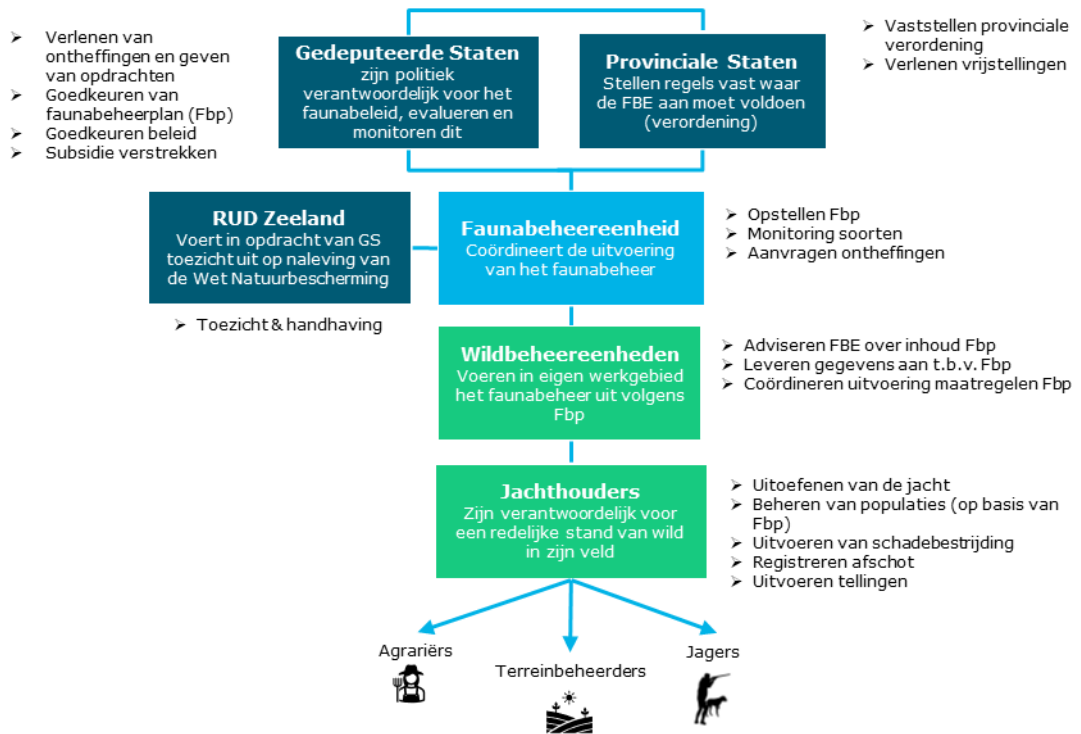
- Tijdelijke sluiting van de jacht in verband met slechte weersomstandigheden.
- Tegemoetkomingen in schade (in aansluiting op artikelen Omgevingsverordening).

⁵ [Wonen, Werken en Recreëren \(zeeland.nl\)](https://www.zeeland.nl/wonen-werken-en-recreëren)

⁶ [Provinciaal blad 2022, 5496 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen \(officielebekendmakingen.nl\)](https://overheid.nl/bekendmakingen/2022/5496)

3.2 Taken en bevoegdheden

Binnen het faunabeleid- en beheer heeft iedere organisatie een eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. Onderstaand figuur bevat een overzicht per stakeholder van de taken en bevoegdheden op basis van de Wet natuurbescherming op het gebied van schadebestrijding, beheer en jacht.



Figuur 1. Taken en bevoegdheden stakeholders schadebestrijding, beheer en jacht

De provincie is verantwoordelijk voor het faunabeleid in Zeeland. Provincie Zeeland stelt beleid en regels op, verleent ontheffingen, vrijstellingen en geeft opdrachten om het beheer, schadebestrijding en jacht tot uitvoering te laten komen. De provincie is ook verantwoordelijk voor toezicht en handhaving op de naleving van de Wet Natuurbescherming. De Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland (RUD) voert toezicht en handhaving uit in opdracht van de provincie.

De FBE is een erkend samenwerkingsverband, waarin grondbezitters, grondgebruikers (jachthouders), en maatschappelijke organisaties, die het doel behartigen van een duurzaam beheer van populaties van in het wild levende dieren in de regio (zoals natuurbescherming en dierenbescherming), zijn vertegenwoordigd (art 3.12, tweede lid Wnb). De FBE geeft invulling aan zorgvuldig en planmatig faunabeheer door het opstellen van meerjarige faunabeheerplannen, het monitoren van de voortgang van de plannen en het inzichtelijk maken van tellingen en afschot. Provincie Zeeland keurt de faunabeheerplannen goed.

De daadwerkelijke uitvoering van het faunabeheer, schadebestrijding en jacht wordt uitgevoerd door WBE's bestaande uit jachthouders. Elke WBE heeft zijn eigen werkgebied waarin de beheerdaden, jacht en schadebestrijding kan plaatsvinden. Jachthouders met een jachtakte binnen het werkgebied van de WBE moeten zich aansluiten bij de

desbetreffende WBE (art 3.26, tweede lid). Daarnaast kunnen andere belanghebbenden (bijvoorbeeld grondgebruikers, zoals agrariërs en terreinbeheerders) zich aansluiten bij de WBE (art. 3.13, eerste lid). De Wet natuurbescherming biedt provincies de mogelijkheid om de aansluitplicht voor grote terrein beherende organisaties (TBO's) vrij te stellen. Dit gezien hun overeenkomstige doel: verantwoord beheer van de terreinen. We adviseren om met de WBE's te evalueren of dit nog steeds de gewenste situatie is.

De WBE coördineert en bevordert de uitvoering van de faunabeheerplannen. De jachthouders voeren de maatregelen uit zoals afschot, maar ook preventieve maatregelen. Omdat de jachthouder, met jachtakte, als enige gebruik mag maken van het geweer en jachtvogels heeft de jachthouder een belangrijke rol in de uitvoering van schadebestrijding, beheer en jacht.

3.3 Samenwerking in de praktijk

De Wet natuurbescherming en het provinciaal beleid bieden het kader voor de samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE. Provincie Zeeland heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid in de wet om TBO's vrij te stellen van zitting in de WBE. In Zeeland bestaat het bestuur van de FBE uit een afvaardiging van de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO), Federatie Particulier Grondbezit (FPG), Koninklijke Nederlandse Jagersvereniging (Jagersvereniging)/Nederlandse Organisatie voor Jacht en Grondbeheer (NOJG), Staatsbosbeheer en de Dierenbescherming. Het bestuur wordt bijgestaan door drie adviseurs, namens Natuurmonumenten, Het Zeeuwse Landschap en provincie Zeeland.

In Zeeland is de formele basis voor de samenwerking gelegd in het document 'Samen doen'. Voor een gelijkwaardige samenwerking waar ieder vanuit zijn of haar rol bij kan dragen aan de gezamenlijke opgave, is echter meer nodig. In de huidige samenwerking is een cultuur van wederzijds wantrouwen ontstaan. Dit komt met name door persoonlijke relaties, incidenten uit het verleden en rechtstreeks politieke contacten. Wat hierin meespeelt zijn de verschillende belangen die aanwezig zijn binnen het FBE-bestuur. Dit leidt op bepaalde momenten voor frictie tussen bestuurders waardoor het lastig is overeenstemming te bereiken. Deze visies verschillen in de mate waarin wordt gekozen voor preventieve, werende en verjagende maatregelen en het doden van dieren.

Het is van belang om vooruit te kijken en een duurzame samenwerking op te bouwen. De basis hiervoor is aanwezig: de inhoudelijke standpunten van provincie Zeeland en FBE liggen namelijk niet ver uit elkaar.

3.4 Missie en visie

Provincie en FBE spelen een essentiële rol in het faunabeheer in de provincie Zeeland. Gedurende het samenwerkingstraject zijn door de provincie Zeeland en FBE (ambtelijk) een nieuwe missie en visie vastgesteld om een stevige basis voor de samenwerking te leggen.

Missie

De missie gaat over wat provincie Zeeland en FBE samen willen bereiken op de lange termijn. De missie luidt als volgt:

"Provincie Zeeland en FBE streven samen naar duurzaam faunabeheer in Zeeland om zo mens-dier conflicten te verminderen (zoals schade aan landbouwgewassen, verkeersongelukken en bescherming van kustbroedvogels) en tot gedragen en uitgedragen oplossingen hiervoor te komen."

Visie

Met de visie geven provincie Zeeland en FBE concreet handen en voeten aan de missie. De gezamenlijke visie luidt als volgt:

"Provincie Zeeland en FBE benutten kennis uit het veld optimaal en werken gezamenlijk juridisch en praktisch uitvoerbare maatregelen uit. De FBE vormt hierbij de schakel tussen beleid en uitvoering. De FBE coördineert data-verzameling en stelt deze data beschikbaar voor beleid en besluitvorming. De FBE is daarnaast verantwoordelijk voor het faciliteren van de betrokken maatschappelijke partijen⁷ zodat bestuurlijke besluitvorming over het faunabeheerplan transparant kan plaatsvinden en rekening houdt met ieders belang."

⁷ Deze maatschappelijke partijen zijn terrein beherende organisaties, grondbezitters, jagers, de Dierenbescherming en landbouworganisaties.

4 Kerntaken en procesbeschrijving

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de kerntaken die de stakeholders hebben volgens de Wet natuurbescherming, en de bijbehorende (beleids-)processen waarin provincie Zeeland en FBE samenwerken. In het document 'Samen doen' is al een basis gelegd voor het inzichtelijk maken van de kerntaken. Om rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken zijn onderstaande procedures samen met de FBE en provincie uitgewerkt:

- Opstellen faunabeheerplan
- Opstellen provinciaal beleid
- Verlenen machtigingen FBE/ verlenen individuele ontheffingen
- Monitoring soorten
- Afstemming met het veld

Iedere procedure bevat een omschrijving en het doel van de procedure. Vervolgens wordt ingegaan op de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende stakeholders. De verschillende processtappen en bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden zijn in detail uitgewerkt in stroomschema's. Deze stroomschema's zijn bijgevoegd in bijlage IV.

4.1 Opstellen faunabeheerplannen

Omschrijving en doel

Het faunabeheerplan is de basis voor de uitvoering van een vrijstelling voor schadebestrijding, verlening van ontheffingen voor faunabeheer en de uitoefening van de jacht. Het biedt een juridische onderbouwing voor de benodigde ontheffingen. In het faunabeheerplan staat beschreven op welke wijze:

- de populaties van in het wilde levende dieren duurzaam worden beheerd;
- schade door in het wild levende dieren wordt voorkomen en bestreden;
- de uitoefening van de jacht geschied.

De faunabeheerplannen worden gebaseerd op gegevens vanuit het veld: telgegevens (trendtellingen), schadegegevens, aantallen verkeersslachtoffers en schade aan natuurwaarden. Welke gegevens relevant zijn is afhankelijk van de diersoort waar het faunabeheerplan voor wordt geschreven. Het faunabeheerplan is een lange termijnplan van zes jaar met een mogelijkheid tot verlenging van één jaar. Naast het faunabeheerplan worden voor het damhert en de ree jaarlijks ook werkplannen opgesteld. Deze plannen bevatten een vertaling van de doelen van het faunabeheerplan naar een concrete inzet op streekniveau (denk aan streefstanden per leeftijd en geslacht van de ree).

In onderstaande tabel zijn de faunabeheerplannen van Zeeland opgenomen met daarbij de datum van vaststelling en de periode waarin het plan geldig is.

Tabel 1. Faunabeheerplannen Zeeland

Faunabeheerplan	Plan vastgesteld door GS	Geldigheidsperiode
Damhert	24-10-2019	2020 - 2025
Vos	20-12-2019	2020 - 2025
Gans	05-06-2020	2021 - 2026
Ree	28-12-2017	2018 - 2023
Wildsoorten en vrijgestelde soorten (landelijke vrijgesteld: konijn, houtduif, kauw en zwarte kraai)	11-09-2020	2021 - 2026

Rollen en verantwoordelijkheden

De FBE is verantwoordelijk voor het opstellen van de plannen. De WBE's en TBO's adviseren de FBE over de inhoud van de faunabeheerplannen. Het ambtelijk apparaat van provincie Zeeland geeft feedback op de concept-faunabeheerplannen en controleert of de plannen kloppen met wet- en regelgeving. Het FBE-bestuur stelt het plan eerst vast, waarna het plan voorligt bij de Gedeputeerde Staten ter goedkeuring. De FBE brengt jaarlijks verslag uit aan Gedeputeerde Staten van de uitvoering van het faunabeheerplan.

De WBE's stellen jaarlijks werkplannen op voor het ree en damhert. De FBE keurt deze goed en helpt in sommige gevallen met het opstellen ervan.

4.2 Opstellen van beleid

Omschrijving en doel

De Wet natuurbescherming laat de uitwerking van beleidskeuzes over aan provincies. De provincie geeft nadere invulling aan de Wet natuurbescherming door middel van beleidskaders, zoals in de Beleidsnota Wet natuurbescherming, Omgevingsvisie provincie Zeeland, het Uitvoeringsprogramma 'Landelijk gebied & Natuur' en door provinciale regels (Omgevingsverordening) en beleidsregels. In paragraaf 0 zijn de verschillende beleidsstukken toegelicht.

Rollen en verantwoordelijkheden

Gedeputeerde Staten zijn verantwoordelijk voor het opstellen, monitoren en evalueren van het beleid. Zij zijn politiek verantwoordelijk voor het faunabeleid en zijn hier ook op aanspreekbaar. Gedeputeerde Staten zijn niet verantwoordelijk voor de uitvoering van populatiebeheer en schadebestrijding (faunabeheer), maar kunnen hier wel randvoorwaarden aan stellen in haar beleid (en ontheffingen).

Provinciale Staten keuren het beleid goed en controleren de uitvoering. Zij stellen hiermee regels waar de FBE aan moet voldoen. Bij het opstellen van beleid worden verschillende stakeholders betrokken, waaronder de FBE. De FBE adviseert Gedeputeerde Staten vanuit het perspectief van de uitvoering van het faunabeheer.

De FBE wordt in de huidige situatie nog onvoldoende betrokken door provincie Zeeland als adviserende partij, terwijl dit een van de taken is van de FBE⁸. De FBE kan provincie Zeeland adviseren vanuit hun kennis van en ervaring met de uitvoering van het fauna-

⁸ Samen doen! Rollen, taken en verantwoordelijkheden Provincie en Faunabeheereenheid (2017).

beheer⁹. Wij raden aan de FBE een uitdrukkelijker adviserende rol te geven richting provincie. Dit is ook verwerkt in het stroomschema 'Opstellen provinciaal beleid' (zie Bijlage IV2).

⁹ Onderwerpen als het steriliseren van damherten of het terugzetten van gesteriliseerde katten zijn voorbeelden van onderwerpen waarbij de FBE om een advies moet worden gevraagd.

4.3 Verlenen van (individuele) ontheffingen

Omschrijving en doel

Provincie Zeeland verleent de meeste ontheffingen aan de FBE Zeeland op grond van het faunabeheerplan. Er is ontheffing verleend aan de FBE voor de volgende soorten: grauwe gans, brandgans, smient, waterhoen, fazant, spreeuw, Canadese gans, ree en damhert. De ontheffing is gegeven voor een bepaalde periode in het jaar. Voor sommige soorten geldt de ontheffing in de gehele provincie, voor andere soorten zijn specifieke gebieden aangewezen (bijvoorbeeld geen ontheffing in ganzenrustgebieden). Wanneer er geen ontheffing is voor de FBE, kan een individu ontheffing aanvragen. Het verlenen van ontheffingen aan de FBE en het verlenen van individuele ontheffingen zijn twee aparte procedures (zie bijlage IV).

Rollen en verantwoordelijkheden

Provincie Zeeland geeft de (individuele) ontheffingen uit, op basis van een besluit van Gedeputeerde Staten. De FBE kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan de provincie over de toepasbaarheid van voorwaarden in ontheffingen (bijvoorbeeld over de aansluiting op de praktijk of het beperken van de administratieve lasten).

Gedeputeerde Staten rapporteren aan het Rijk over de inzet van het provinciaal instrumentarium (vrijstelling, ontheffing en aanwijzing). De FBE vraagt de algemene ontheffingen aan die in het faunabeheerplan zijn opgenomen. Daarnaast kunnen individuen ook ontheffingen aanvragen bij provincie Zeeland. Ieder jaar brengt de FBE Zeeland verslag uit over de gebruikte ontheffingen. De FBE adviseert provincie Zeeland over de toepasbaarheid van voorwaarden in ontheffingen.

4.4 Monitoring soorten en databeheer

Omschrijving en doel

Monitoren van de aantallen diersoorten, afschot, wildaanrijdingen en schadeontwikkeling en het beheren van deze data is relevant voor de faunabeheerplannen. Hierdoor ontstaat inzicht in de voortgang van de maatregelen uit de faunabeheerplannen en daarnaast dienen deze gegevens als onderbouwing voor de maatregelen in de nieuwe faunabeheerplannen. Jachthouders houden hun afschot bij in het Faunaregistratiesysteem (FRS). Schade kan door iedereen gemeld worden in het systeem Schaderegistratiesysteem (SRS). Stichting Wildaanrijdingen Nederland (SWN) houdt cijfers bij over het aantal wildaanrijdingen. Verder worden periodiek de volgende tellingen uitgevoerd:

- Voorjaarstelling damherten
- Reewildtellingen
- Wildtellingen
- Voorjaarstelling vogels
- Telling vrijgestelde soorten
- Zomerganzentelling
- Zeeuws brede vossentelling

Deze tellingen worden gecoördineerd door de FBE en worden uitgevoerd door vrijwilligers, waaronder jagers.

Rollen en verantwoordelijkheden

De FBE is verantwoordelijk voor het monitoren van soorten en het beheren en delen van de data. De FBE organiseert de tellingen, houdt schadeontwikkeling bij, legt relaties

tussen schadeontwikkeling en aantallen en analyseert de gegevens in FRS voor het afschot. De WBE's leveren op basis van tellingen en afschotregistratie gegevens aan de FBE aan. Eén keer per jaar publiceert de FBE de monitoringsresultaten en stelt een overzicht samen met aantal dieren per soort dat is gedood. Als de streefstanden en aantallen afschot niet worden behaald, kan de FBE partijen hierop aanspreken. De FBE kan er ook voor kiezen om de doelen in het faunabeheerplan aan te passen.

Op het gebied van monitoring van soorten is geen sprake van samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE. Gedeputeerde Staten hebben wel de mogelijkheid een second opinion aan te vragen op het monitoren van soorten.

4.5 Afstemming met het veld

De FBE speelt een belangrijke rol in de afstemming met het veld aangaande faunabeheer, schadebestrijding en de jacht. Hier vallen verschillende deelprocedures onder:

- Coördineren van de uitvoering van de maatregelen uit de faunabeheerplannen
- Toezicht en handhaving
- Communicatie met WBE's, TBO's en jachthouders e.a.
- Samenwerking met BIJ12

4.5.1 Coördineren van de uitvoering van maatregelen

Omschrijving en doel

Als de faunabeheerplannen zijn opgesteld, is het van belang dat de maatregelen die hier instaan worden uitgevoerd. Voorbeelden van maatregelen zijn werende maatregelen, verjaging, afschot, nestbehandeling en vangacties. Voor de vos, de gans, het damhert en de ree wordt jaarlijks een werkplan opgesteld, zodat per WBE duidelijk is welke maatregelen in welk gebied moeten worden getroffen. Ook voor het beheer van de gans wordt een apart plan van aanpak opgesteld. De FBE houdt een vinger aan de pols bij de uitvoerende partijen (WBE's, TBO's en jachthouders) om te kijken of de maatregelen in de praktijk worden uitgevoerd.

Rollen en verantwoordelijkheden

De FBE draagt zorg voor dat de WBE's optimaal kunnen functioneren door hun volledig op de hoogte te stellen van de uitgangspunten en werkzaamheden voor het faunabeheer. De FBE publiceert het faunabeheerplan en deelt het met de WBE's. Op basis daarvan stellen de WBE's de werkplannen op, al dan niet met hulp van de FBE. De FBE onderhoudt contact met de verschillende WBE's gedurende het jaar.

Voor wat betreft het damhert en de ree heeft de FBE tweemaal per jaar overleg met de coördinatoren van de WBE's. Verder heeft de FBE een grote rol in het faunabeheer van de gans. De FBE stelt het plan van aanpak op, brengt de ganzenconcentraties in kaart, neemt deel aan het ganzenoverleg en organiseert ganzenvangacties.

De WBE's zijn wettelijk gezien verantwoordelijk voor de uitvoering van de faunabeheerplannen (Wnb artikel 3.14). Aandachtspunt hierbij is wel dat een WBE een organisatie is (meestal een vereniging) bestaande uit vrijwilligers. Het uitvoeren van een wettelijke taak brengt een zware verantwoordelijkheid met zich mee wat veel vraagt van een organisatie bestaande uit enkel vrijwilligers. Dit vraagt om extra aandacht vanuit de FBE om de doelen uit de faunabeheerplannen te behalen.

4.5.2 Toezicht en handhaving

Omschrijving en doel

Er wordt toezicht gehouden op de uitvoering van de jacht, het beheer van diersoorten en de juiste toepassing van schadebestrijding dat op basis van vrijstellingen, ontheffingen en opdrachten plaatsvindt. De toezichthouder controleert of er geen soorten zijn geschoten waar geen ontheffing voor is. Als er sprake is van een overtreding wordt hierop gehandhaafd door middel van een waarschuwing of een boete. Bij een controle van een jachthouder wordt een legitimatiebewijs, een geldige jachtakte, een grondgebruikersverklaring en een kopie van de gewaarmerkte ontheffing gecontroleerd. De documenten die een jachthouder moet kunnen tonen staan omschreven in de voorschriften van de ontheffing.

Het blijkt uit de gesprekken met jagers niet duidelijk en praktisch lastig om een grondgebruikersverklaring in het veld fysiek beschikbaar te hebben. Daarom adviseren we de provincie om onnodige en moeilijk uitvoerbare voorschriften niet op te nemen in de voorschriften van een ontheffing als dat geen duidelijke meerwaarde heeft. Op deze manier blijft de uitvoering praktisch en controle toch mogelijk.

Rollen en verantwoordelijkheden

De provincie is verantwoordelijk voor toezicht op de handhaving van de bepalingen in de Wet natuurbescherming en haar eigen beleid. Voor wat betreft jacht, vrijstellingen, ontheffingen en opdrachten is toezicht en handhaving uitbesteed aan de Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland (RUD Zeeland).

Gedeputeerde Staten wijzen ambtenaren aan die toezichthouden op de naleving van de Wet natuurbescherming en de naleving van voorschriften uit de provinciale ontheffingen of opdrachten. Gedeputeerde Staten houden geen toezicht op streefstanden of het behalen van afschot zoals opgenomen in het faunabeheerplan. De FBE heeft formeel geen rol bij toezicht en handhaving maar kan jachthouders wel aanspreken bij signalen van verkeerd handelen. Dit komt in de praktijk niet of nauwelijks voor.

4.5.3 Communicatie met WBE's, TBO's en jachthouders e.a.

Doel en omschrijving

De FBE communiceert met de WBE's, TBO's en jachthouders over de uitvoering van de faunabeheer- en werkplannen en ondersteunt de uitvoering hierbij. De FBE en WBE's hebben twee keer per jaar overleg om de WBE te informeren over lopende zaken en aan te horen wat er bij de WBE's speelt. De partijen weten de FBE te vinden als ze ergens tegenaanlopen. Zo begeleidt de FBE sommige WBE's in de uitvoering en helpt ze bijvoorbeeld met het registreren van afschotcijfers in FRS of het opstellen van werkplannen. De jachthouders nemen contact op met de FBE als ze vragen hebben over de maatregelen of registratie in FRS. Daarnaast onderhoudt de FBE contact met de TBO's over de maatregelen en probeert de FBE de WBE's en TBO's te stimuleren om meer met elkaar samen te werken. Tot slot onderhoudt de FBE contact met andere stakeholders zoals ZLTO, KNJV en de Dierenbescherming om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen.

Rollen en verantwoordelijkheden

De FBE dient als informatieverstrekker richting de uitvoerende partijen en biedt daarnaast ondersteuning bij de uitvoering van de faunabeheerplannen.

4.5.4 Samenwerking met BIJ12

Doel en omschrijving

BIJ12 is een uitvoeringsorganisatie voor provincies en ondersteunt provincies bij de uitvoering van wettelijke taken op het gebied van de fysieke leefomgeving. Via provincies krijgt BIJ12 financiering voor het uitvoeren van onderzoek. Op basis hiervan verstrekken zij informatie en geven zij advies aan provincies. Voor wat betreft faunazaken houdt BIJ12 zich voornamelijk bezig met het afhandelen van schade-uitkeringen. BIJ12 doet daarnaast onderzoek naar faunaschade en preventie en geeft advies over preventieve maatregelen.

Rollen en verantwoordelijkheden

De FBE levert informatie aan bij BIJ12 over de werking van preventieve maatregelen, het effect van afschot op de omgang van de schade en of er verbetermogelijkheden zijn. BIJ12 levert informatie aan de FBE over schades en plaatsen waar schade optreedt. Dit is een belangrijk sturingsinstrument voor de FBE. Daarnaast vindt, indien gewenst, overleg plaats tussen de FBE en een regioconsulent van BIJ12.

5 Advies organisatie FBE

5.1 Organogram

5.1.1 Voorstel organisatie FBE

In onderstaand figuur wordt een voorstel gedaan voor de organisatie van de FBE Zeeland, inclusief bijbehorende kerntaken. In het voorstel is de capaciteit van het FBE-bestuur ongewijzigd. De capaciteit van het ambtelijk apparaat is vergroot.

Figuur 2. Voorstel organisatie FBE



FBE-bestuur

De FBE in Zeeland bestaat uit een bestuur en een ambtelijk apparaat. Het FBE-bestuur is zeskoppig en bestaat uit een onafhankelijk voorzitter en vijf vertegenwoordigers van verschillende belanghebbende organisaties. De bestuurders laten zich in de besluitvorming adviseren door drie adviseurs (deze hebben geen stemrecht, zie verder paragraaf 5.5 Besluitvorming FBE Bestuur). Bestuursleden worden voor een periode van drie jaar benoemd, met een mogelijkheid tot verlenging van nogmaals drie jaar¹⁰.

Eens in de zes weken vindt er een bestuursvergadering plaats, waar de stukken die zijn voorbereid door het ambtelijk apparaat, worden besproken. De bestuurders communiceren belangrijke ontwikkelingen in het faunabeheer richting hun achterban en vragen wanneer relevant om inhoudelijke terugkoppeling.

Ambtelijk apparaat FBE

¹⁰ Statuten Stichting Faunabeheereenheid Zeeland (21 februari, 2017).

Het ambtelijk apparaat bestaat momenteel uit twee medewerkers, een secretaris en een beleidsmedewerker. Het ambtelijk apparaat is verantwoordelijk voor onderstaande taken (gebaseerd op het jaarplan 2021).

Tabel 2. Taken ambtelijk apparaat FBE

Hoofdcategorie	Werkzaamheden
De organisatie	Opstellen strategisch meerjarenplan, opstellen jaarverslag/-plan, opstellen jaarafrekening- en begroting, implementatie omgevingswet, training en opleiding, boekhouding.
Uitvoering faunabeheer	Dossieropbouw, monitoring van soorten en beheren/delen van data, actualisering, evaluatie en uitwerking faunabeheerplannen, opstellen en werken met werkplannen, aanvragen ontheffingen en Wnb-vergunningen, operationeel houden digitaal loket, coördineren en uitvoeren ganzenvangacties, uitvoering faunabeheerplannen, opstellen plan van aanpak gans, in kaart brengen ganzenconcentraties, begeleiding WBE's in uitvoering, begeleiding van WBE's in uitvoering, in FRS registreren, machtigingen verlenen en rapportages verwerken.
Faunatellingen	Organisatie en validatie van de tellingen: voorjaarstellingen damherten, reewildtellingen, wildtellingen, voorjaarstelling vogels, telling vrijgestelde soorten, zomerganzentelling, Zeeuws brede vossentelling.
Communicatie	Bestuursvergaderingen, ambtelijk kwartaaloverleg, overleg met WBE's, overleg met wegbeheerders, overleg TBO's en stimuleren en begeleiden van overleg tussen TBO's/WBE's,
Kennis- en ervaringsuitwisseling	Participatie en organisatie landelijk FBE-secretarisoverleg en FBE-voorzittersoverleg, deelname relevante regionale en landelijke bijeenkomsten gericht op kennisuitwisseling en bevordering, contacten onderhouden met stakeholders, samenwerking met andere FBE's, technische gebruikersgroep FRS bijwonen en input leveren.
Monitoring en voorlichting	Actueel houden van de website, jaarrapportages per diersoort, stimuleren dat WBE's tellingen uitvoeren en registreren, periodiek schade overzicht Zeeland opstellen.

Het jaarplan 2021 beschrijft dat de FBE meer geconfronteerd wordt met juridische procedures waarvoor specialistische juridische en ecologische kennis nodig is (juridificering). Daarnaast is deze kennis ook nuttig bij andere taken zoals het opstellen van faunabeheerplannen (juridisch & ecologische kennis) en monitoring van soorten (ecologische kennis).

Wat verder ontbreekt aan de huidige formatie is een functionaris met een leidinggevende rol. Deze rol is nu belegd bij de voorzitter van het FBE-bestuur. Het is niet wenselijk om de leidinggevende rol bij het FBE-bestuur te beleggen omdat dit niet past bij de verantwoordelijkheden van het FBE-bestuur. Het bestuur is een ander orgaan dan het ambtelijk apparaat van de FBE. Het bestuur bestaat uit vrijwilligers en medewerkers van aangesloten organisaties, die eens in de zes weken bij elkaar komen om besluiten te nemen ten aanzien van het faunabeheer in Zeeland. Het ambtelijk apparaat bestaat uit medewerkers die zich dagelijks bezighouden met het uitvoeren van haar taken en die de besluiten van het bestuur voorbereiden. Het is passender om een leidinggevende functie op te nemen binnen het ambtelijk apparaat van de FBE. Op deze manier kan er directer en meer hands-on leiding worden gegeven aan het ambtelijk apparaat.

Om de FBE in staat te stellen het volledige takenpakket uit te kunnen voeren, stellen we voor het ambtelijk apparaat uit te breiden naar drie medewerkers: één (meewerkend) directeur, een juridisch/operationeel medewerker en een ecologisch medewerker.

Dit is in lijn met het gemiddeld aantal medewerkers in andere provincies (zie paragraaf 5.1.2) en met de capaciteitsplanning voor de FBE (zie paragraaf 5.2).

5.1.2 Vergelijking met andere FBE's in Nederland

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de organisaties van FBE's in alle provincies in Nederland. Hieruit blijkt dat een FBE in Nederland gemiddeld uit drie medewerkers bestaat. De FBE Zeeland zit met de huidige capaciteit onder dit gemiddelde. Er is geen totaalbeeld van het gemiddeld aantal fte van de FBE's omdat deze gegevens niet van iedere FBE bekend zijn. Veelvoorkomende functies bij andere FBE's naast de secretaris en beleidsmedewerkers, zijn:

- Directeur
- Projectleider/-medewerker
- Ondersteunend medewerker/ administratief ondersteuner
- Ecoloog
- Juridisch adviseur

Tabel 3. Vergelijking ambtelijke organisaties FBE's per provincie

Provincie	Aantal medewerkers	Funcities	Aantal fte
Noord-Holland	5	Directeur, coördinator faunabeheer, projectleider, projectmedewerker, administratief ondersteuner	Onbekend
Zuid-Holland	5	Directeur, beleidsondersteunend medewerker, parttime administratieve kracht, parttime juridisch adviseur, medewerker op inhuurbasis	2,9 fte
Utrecht	5	Directeur, ecoloog (2x), projectleider, junior beleidsadviseur	3,1 fte
Drenthe	4	Ambtelijk secretaris, adjunct-secretaris, secretaresse, ondersteunend medewerker	Onbekend 1.225 uren totaal
Gelderland	3	Secretaris, ecoloog, technisch medewerker	2,4 fte
Noord-Brabant	3	Adjunct-secretaris, beleidsmedewerker faunabeheer, secretariële ondersteuner	2,0 fte
Groningen	3	Secretaris-directeur, technisch medewerker, medewerker uitvoering valwildregeling	Onbekend
Limburg	3	Secretaris, secretariael medewerker, projectmedewerker	Onbekend
Overijssel	2	Ambtelijk secretaris-technisch medewerker, administratieve ondersteuner	Onbekend
Friesland	2	Secretaris, projectmedewerker	Onbekend
Zeeland	2	Secretaris, beleidsmedewerker	1,5 fte
Flevoland	1	Secretaris	Onbekend

5.2 Capaciteitsplanning (indicatief)

5.2.1 Huidige situatie

Het ambtelijk apparaat bestaat momenteel uit één secretaris met een dienstverband van 0,8 fte. In 2017 is een beleidsmedewerker aangenomen met een dienstverband van 0,7 fte. Echter bleek er na deze toevoeging nog steeds een tekort te zijn aan capaciteit¹¹. Recent is de beleidsmedewerker gestopt, waardoor de FBE weer bestaat uit één persoon (0,8 fte).

Met deze capaciteit kan de FBE haar taken niet volledig uitvoeren. Daarnaast vormt een FBE van één persoon een risico voor de discontinuïteit van de organisatie.

5.2.2 Advies capaciteit

We adviseren om het ambtelijk apparaat van de FBE te laten bestaan uit minimaal drie personen, met tussen de 2,4 en 3 fte¹²). Onderstaand tekstkader bevat de wijze waarop de capaciteit is berekend.

Tekstkader 1. Berekening capaciteit

Berekening capaciteit:

$$\frac{\textit{Totale tijdbesteding taken FBE}}{\textit{Netto productieve uren (1 fte)}}$$

$$\frac{3.600 \textit{ uur}}{1.592 \textit{ uur}} = 2,3$$

Berekening netto productieve uren 1 fte:

$$\textit{Netto productieve uren} = \\ \textit{Contracturen} - \textit{niet aanwezig} - \textit{indirect productief}$$

$$.592 \textit{ uur} = \\ 2.080 \textit{ uur} - 311,4 \textit{ uur} - 177 \textit{ uur}$$

Er is dus minimaal 2,3 fte¹³ nodig voor het ambtelijk apparaat van de FBE. De secretaris van de FBE bekleedt 0,8 fte. Dat betekent dat er nog minimaal 1,5 fte over is voor twee andere medewerkers (0,7 en 0,8 fte). Hieronder worden de verschillende variabelen en de berekening daarvan nader toegelicht.

Totale tijdbesteding taken FTE

De totale tijdbesteding voor het uitvoeren van de taken van de FBE zijn 3.600 uren (zie bijlage V voor de urenbegroting van de FBE). Deze tijdbesteding is gebaseerd op de urenbegroting van het jaarplan 2021 en is afgestemd met (oud-)medewerkers van het ambtelijk apparaat van de FBE. Als er is afgeweken van het jaarplan 2021, dan is dit in de tabel aangegeven. Hierbij gaan we uit van een situatie waarin de faunabeheerplannen allemaal worden uitbesteed. Als de faunabeheerplannen door de FBE zelf worden geschreven, dan heeft de FBE meer dan 3.600 uur nodig om haar taken uit te voeren.

¹¹ Jaarplan FBE Zeeland 2021.

¹² Een fulltime dienstverband is bij de FBE een dienstverband van 40 uur per week.

¹³ 3.600 uur / 1.592 uur = 2,3 fte

Netto productieve uren

Bij het berekenen van de beschikbare productieve uren van één medewerker (1 fte) moet rekening worden gehouden met de tijd dat men niet aanwezig is, vanwege feestdagen, vakantie en ziekteverzuim en met indirect productieve uren zoals tijd voor persoonlijke ontwikkeling, reistijd tijdens werktijd en teamuitjes. Door deze tijd af te trekken van de contracturen, houd je de netto productieve uren over. De netto productieve uren zijn berekend op 1.592 uren voor 1 fte. Deze uren zijn als volgt berekend.

Tabel 4. Berekening productieve uren per fte

Aantal fte	Netto uren (contracturen)	Niet aanwezige uren	Indirect productieve uren	Netto productieve uren 1 fte
1	2.080 (52 weken * 40 uur)	311,4	177	1.592 uur

Onderstaande tabel bevat de berekening van de niet aanwezige uren en indirect productieve uren voor één fulltime medewerker.

Tabel 5. Indirect productieve uren per jaar per medewerker

Niet aanwezige uren	Aantal uren per jaar	Bron
Feestdagen	48	Werknemerscontract: Nieuwjaarsdag, 2 ^e paasdag, koningsdag, Bevrijdingsdag (eens in 5 jaar), Hemelvaartsdag, 2 ^e pinksterdag, 1 ^e en 2 ^e kerstdag (6 dagen ¹⁴)
Vakantie (incl. levensloopregeling)	198,4	Werknemerscontract: 24,8 vakantiedagen.
Ziekteverzuim	65	5% verzuim 'Openbaar bestuur en overheidsdiensten' in 2020 (CBS). Uitgaande van 1.300 productieve uren per jaar.
Subtotaal	311,4	
Indirect productieve uren	Aantal uren per jaar	Bron
Indirect productieve uren (reistijd, cursussen, afdelingsuitjes, functioneringsgesprekken etc.)	177	10% van de aanwezige uren, oftewel de contracturen minus feestdagen, vakantie en ziekte (1768,6 uur ¹⁵).
Totaal	488,4¹⁶	

¹⁴ Bij deze inschatting is rekening gehouden met de feestdagen die op werkdagen vallen. Dit is conform Handleiding overheidstarieven 2022.

(<https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/258038/handleiding-overheidstarieven-2022.pdf>)

¹⁵ 2.080 (contracturen) – 48 (feestdagen) – 198,4 (vakantie) – 65 (ziekteverzuim) = 1768,6 uur

¹⁶ Hierbij is geen rekening gehouden met zwangerschapsverlof, het inwerken van nieuwe medewerkers, of de verminderde productiviteit die nieuwe medewerkers hebben.

5.3 Eén-loket-functie

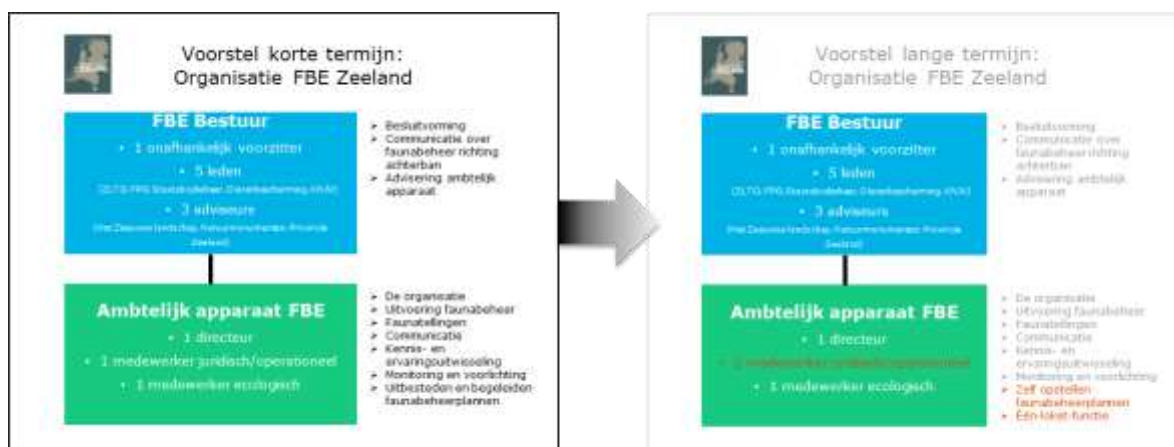
In de capaciteitsplanning is geen rekening gehouden met een één-loket-functie voor de FBE. De één-loket-functie houdt in dat de FBE verantwoordelijk is voor het doorschrijven van alle ontheffingen, dus ook de individuele ontheffingen. Deze functie verduidelijkt de positie van de FBE en voorkomt verschil in afwegingen en databeheer¹⁷. In een aantal provincies wordt dit toegepast, zoals in de provincie Utrecht.

In de huidige situatie verlopen de aanvragen voor individuele ontheffingen via de Provincie en is er geen tussenkomst van de FBE. Om te waarborgen dat de FBE wel op de hoogte is van alle individuele ontheffingen is tijdens een van de innovatielabs de afspraak gemaakt dat deze informatie structureel wordt gedeeld.

We adviseren om een één-loket-functie te realiseren binnen de FBE, mits hier voldoende capaciteit voor beschikbaar is. Het vraagt namelijk de nodige kennis en ervaring een aanvraag voor individuele ontheffing goed onderbouwd aan te leveren. Bovendien zijn er op dit moment geen afspraken over hoe de samenwerking in de relatie aanvrager-FBE-Provincie efficiënt is vorm te geven.

Het realiseren van een één-loket-functie vraagt dus de nodige voorbereiding. Omdat het allereerst noodzakelijk is de capaciteit van de FBE op orde te brengen en de huidige taken uit te voeren, adviseren wij de volledige implementatie van de één-loket-functie gefaseerd op te pakken en het onderdeel individuele ontheffingen als laatste te implementeren.

Als de FBE een één-loket-functie wil realiseren, dan is er een extra uitbreiding van de capaciteit nodig van drie naar vijf medewerkers (zie onderstaande figuur). Wij adviseren hierbij ook om deze capaciteit in te zetten om (een deel van de) faunabeheerplannen zelf op te stellen.



Figuur 3. Voorstel organisatie FBE korte en lange termijn

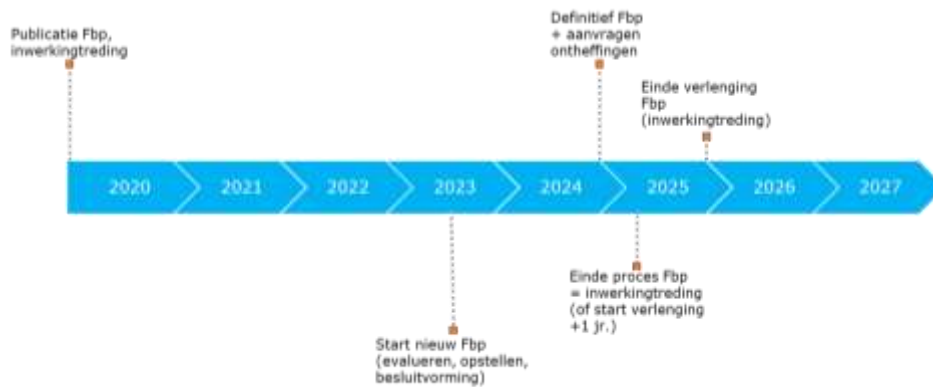
¹⁷ Adviesrapport faunabeheereenheden (MARF, september 2020).

5.4 Verbeteren planning en inhoud faunabeheerplannen

Procesmatige verbetersuggesties

In de huidige planning van de faunabeheerplannen zijn de verschillende plannen niet gelijkmatig verdeeld. Dit zorgt ervoor dat de werkbelasting in pieken en dalen verloopt. Gelet op het moment waarop veel plannen tegelijkertijd moeten worden opgesteld, is het met de huidige capaciteit niet haalbaar voor de FBE om de plannen (te laten) opstellen. Om de werkbelasting meer te verspreiden is ons advies voor het opstellen van de faunabeheerplannen een strak werkproces in te regelen en dit gelijkmatiger over de tijd te verdelen. In onderstaand figuur is weergegeven hoeveel tijd het kost om faunabeheerplannen op te stellen en wanneer hier mee moet worden gestart.

Figuur 4. Tijdlijn opstellen faunabeheerplan



Een faunabeheerplan heeft een geldigheidsduur van zes jaar met de mogelijkheid tot verlenging van één jaar. Als het faunabeheerplan in 2020 is gepubliceerd, moet er vier jaar later gestart worden met het (proces om te komen tot een) nieuwe faunabeheerplan. Het proces van evalueren, opstellen van een nieuw plan en de besluitvorming neemt ongeveer anderhalf jaar in beslag. Daarna kunnen de ontheffingen worden aangevraagd. Dit kost ongeveer zes maanden. Na zes jaar is, als alles goed is gegaan, het nieuwe faunabeheerplan gereed en kan deze worden gepubliceerd. Als het faunabeheerplan nog niet gereed is, is er de mogelijkheid om het oude faunabeheerplan te verlengen met een jaar. Dit geeft de FBE maximaal één jaar extra de tijd het faunabeheerplan af te ronden.

Op basis van bovenstaande tijdlijn is een planning gemaakt van de verschillende faunabeheerplannen. Uiteraard is het mogelijk te schuiven in de verschillende faunabeheerplannen.

Tabel 6. Planning faunabeheerplannen

Faunabeheerplan	Plan vastgesteld door GS	Geldigheidsperiode huidige plan	Start opstellen nieuw plan	Geldigheidsperiode nieuw plan
Ree	28-12-2017	2018 - 2023	01-01-2022	2024 - 2030
Damhert	24-10-2019	2020 - 2025	01-01-2023	2025 - 2031
Vos	20-12-2019	2020 - 2025	01-01-2024	2026 - 2032
Wildsoorten en vrijgestelde soorten	11-09-2020	2021 - 2026	01-01-2025	2027 - 2033
Gans	05-06-2020	2021 - 2026	01-01-2026	2028 - 2034

Inhoudelijke verbeter suggesties

Naast het beter verdelen van de werkbelasting bij het opstellen van de faunabeheerplannen zijn er ook een aantal inhoudelijke verbeter suggesties.

Volgens de Wet natuurbescherming kan schadebestrijding pas plaatsvinden als preventieve maatregelen niet voldoende uitkomst bieden. Echter, wordt er in de faunabeheerplannen vaak niet of nauwelijks aandacht besteed aan de preventieve maatregelen. Dit werkt door in de praktijk. Door preventieve maatregelen nadrukkelijker op te nemen in faunabeheerplannen ontstaat bij uitvoerende partijen duidelijkheid over wanneer zij welke maatregelen kunnen en mogen treffen. Een mogelijkheid om dit te doen, is door expliciet en goed onderbouwd op te nemen dat wanneer preventieve maatregelen niet voldoende werken en er sprake is van schade, er afschot dient plaats te vinden. De FBE kan daarbij werken met schadeplafonds; als het plafond wordt bereikt, mag er afschot plaatsvinden.

5.5 Besluitvorming FBE-bestuur

Besluitvorming binnen het FBE-bestuur Zeeland gaat in de huidige situatie op basis van meerderheid van stemmen. Het kan dus voorkomen dat een aantal bestuursleden tegen het voorstel zijn, maar het voorstel wel wordt aangenomen. Er wordt niet altijd een aantekening gemaakt van de leden die tegen het voorstel zijn, terwijl dit wel in de statuten van de FBE staat. Het besluit wordt dan naar buiten gebracht als een gezamenlijk besluit, terwijl niet alle bestuursleden er achterstaan. Dit leidt ertoe dat bestuursleden soms besluiten moeten verdedigen waar zij het niet mee eens zijn. Bij staking van stemmen beslist de voorzitter.

De vorm van besluitvorming verschilt per FBE. In andere FBE's worden bijvoorbeeld besluiten genomen op basis van unanimititeit. Voornaamste voordeel is dat alle partijen het onvoorwaardelijk eens zijn met een besluit. Nadeel van unanieme besluitvorming is dat het tot gevolg kan hebben dat er geen besluit wordt genomen en er verharding van standpunten optreedt. Dit vormt een risico binnen een bestuurlijke organisatie waar uiteenlopende organisaties zijn vertegenwoordigd.

Verbetersuggesties

In de besluitvorming zou het streven moeten zijn zoveel mogelijk tot consensus te komen. In dit advies doen we daarom concrete suggesties om het besluitvormingsproces beter vorm te geven zodat hier veel meer naartoe wordt gewerkt. Om tot goede afgewogen besluiten te komen die voor alle bestuursleden uitlegbaar is naar de achter-

ban, is heldere argumentatie immers noodzakelijk. Deze argumentatie moet duidelijk maken in hoeverre is gekeken naar preventieve maatregelen en waarom bijvoorbeeld afschot, vangacties of nestbehandeling worden ingezet. Dit is ook voor provincie Zeeland belangrijk en vergt dat bestuurlijke besluitvorming van tevoren goed wordt voorbereid.

Goed voorbereid betekent dat bestuursleden de mogelijkheid krijgen om de standpunten van hun achterban in te brengen. Dit vereist dat individuele bestuursleden van tevoren inbreng bij de achterban ophalen. Tijdens besluitvorming binnen het FBE-bestuur wordt vervolgens vastgelegd waarom bepaalde standpunten wel of niet zijn overgenomen. Hiermee wordt transparant op basis van welke afwegingen het FBE-bestuur een bepaalde keuze neemt. Indien consensus niet mogelijk is, vindt besluitvorming plaats op basis van meerderheid van stemmen zoals in de huidige situatie. Het besluit dient dan te worden voorzien van een toelichting waarin de voors- en tegen worden beargumenteerd.

Binnen het ambtelijk apparaat van de FBE is veel kennis en kunde voorhanden door de ruime ervaring van medewerkers en het brede netwerk dat zij hebben opgebouwd. Het ambtelijk apparaat haalt de benodigde expertise uit het veld om goed onderbouwde faunabeheerplannen voor te bereiden. Op ambtelijk niveau vindt tussen medewerkers van provincie Zeeland en FBE op regelmatige basis contact plaats. Om de bestuurlijke besluitvorming binnen het FBE-bestuur te stroomlijnen is het advies dit contact te structureren en intensiveren. Hiervoor kan een ambtelijke werkgroep faunabeheer worden ingesteld. Belangrijk is dat de afdeling juridische zaken van provincie Zeeland onderdeel is van deze werkgroep. Dit draagt bij aan het formuleren van beheermaatregelen die a) juridisch haalbaar zijn en daarmee goed uitlegbaar voor provincie Zeeland en die b) op draagvlak kunnen rekenen bij het veld. Hierdoor kan het FBE-bestuur zich richten op het maken van richtinggevende keuzes.

Daarnaast is het van belang dat bestuursleden gemandateerd zijn namens hun achterban besluiten te nemen. Voor een gelijkwaardige afvaardiging binnen het bestuur adviseren wij daarom dat de bestuursleden op directie- of bestuursniveau functioneren. Indien dit binnen de organisatie niet mogelijk is, is het belangrijk dat er heldere afspraken worden gemaakt over de mandatering. Dit voorkomt vertraging in de besluitvorming en ingewikkelde discussies achteraf.

6 Randvoorwaarden voor succes

Met dit adviesrapport beogen we een advies neer te leggen waar de FBE en provincie echt mee aan de slag gaan. Wij schetsen een situatie waarin de FBE en provincie optimaal samenwerken en hun taken op het gebied van faunabeheer kunnen uitvoeren. Het is aan de FBE en provincie gezamenlijk om dit advies in de praktijk te brengen en tot een succes te maken. Om hier richting aan te geven zijn randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie opgesteld. Deze randvoorwaarden zijn samen met alle betrokkenen opgesteld en worden door iedereen onderschreven (zie Figuur 5).



Figuur 5. Randvoorwaarden voor succes

1. Vergroten van het vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor een goede samenwerking. Vanwege oud zeer uit het verleden is het vertrouwen aangetast, waardoor de samenwerking stroef verloopt. Het is belangrijk dat men het verleden laat rusten en gezamenlijk vooruitkijkt. Gedurende dit samenwerkingstraject zijn hier belangrijke eerste stappen in gezet. Door het contact te intensiveren, transparanter naar elkaar te zijn en discussiepunten uit te praten werken provincie en FBE aan het verder opbouwen van het vertrouwen.

2. Vergroten van de transparantie

De transparantie tussen provincie en FBE moet worden verhoogd. Provincie en FBE stellen elkaar niet altijd op de hoogte van belangrijke zaken, terwijl het voor beide partijen belangrijk is dat ze zicht hebben op alles wat er gebeurt rondom het faunabeheer. De wens is dan ook om elkaar niet te verrassen, zowel binnen als tussen de FBE en provincie, en op een transparante manier besluiten te nemen. De FBE en provincie moeten duidelijke afspraken maken over de onderwerpen waarover gecommuniceerd moet worden en op welke manier dit wordt gedaan. Meer transparantie zorgt voor een goede samenwerking en heeft een positieve invloed op het vertrouwen.

3. Intensiveren van onderling contact

Het contact tussen de FBE en provincie moet worden geïntensiveerd. Dit betekent dat er meer telefonisch, digitaal en face-to-face contact plaatsvindt. Het is de wens om regelmatig te overleggen tussen de FBE en provincie op ambtelijk en bestuurlijk niveau en om vaker te bellen bij knellende situaties. Door te zorgen voor meer fysieke ontmoeting en meer onderling contact, wordt meer begrip voor elkaar gecreëerd en groeit het vertrouwen.

4. Meer kennisdeling

Provincie en FBE moeten meer kennis met elkaar delen. Provincie en FBE hebben beiden hun eigen taken voor het faunabeheer. Daarom hebben zij ook specifieke kennis. Provincie Zeeland heeft veel kennis over de beleidsmatige- en juridische kant van het faunabeheer en de FBE heeft inzicht in de praktische uitvoeringskant van het faunabeheer. Naast dat er transparant gecommuniceerd wordt met elkaar, kunnen provincie en FBE veel van elkaar leren. Door meer kennis met elkaar te delen worden beide partijen hier beter van en komt dit de samenwerking ten goede.

7 Implementatie advies

Onderstaand is een stappenplan opgenomen voor het implementeren van de adviezen om de samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE te optimaliseren.

1. Stel als provincie Zeeland extra budget beschikbaar om de capaciteit bij de FBE op orde te brengen.
2. Stel als FBE een functieprofiel op voor het werven van een directeur. De directeur is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het ambtelijk apparaat van de FBE. In het functieprofiel moet nadrukkelijk naar voren komen dat de rol van de directeur meewerkend voorman/-vrouw is en de gewenste kandidaat over juridische expertise en politiek-bestuurlijke sensitiviteit beschikt. Dit gezien de complexiteit van het dossier en takenpakket.
3. Stel als provincie en FBE gezamenlijk een kwartiermaker faunabeheer aan. Deze kwartiermaker is primair verantwoordelijk voor de samenwerking tussen provincie Zeeland en FBE. Onderdeel van het takenpakket is het organiseren van bestuurlijke en ambtelijke bijeenkomsten waar provincie en FBE kennis uit wisselen en in het bijzonder aandacht is voor de gezamenlijke opgave met ruimte voor ieders belang. Deze bijeenkomsten dragen bij aan het creëren van wederzijds begrip en het vergroten van het vertrouwen. De kwartiermaker is daarnaast verantwoordelijk voor het borgen van actieve kennisuitwisseling, transparante voorbereiding van de besluitvorming en zorgt ervoor dat medewerkers elkaar vaker persoonlijk opzoeken.
4. Maak een gedetailleerde planning voor het opstellen van de faunabeheerplannen. Monitor of de planning realistisch en haalbaar is en neem bij onvoorziene omstandigheden beheersmaatregelen zodat bestuurlijke besluitvorming goed en ruim van tevoren voorbereid kan worden.
5. Leg in de statuten van de FBE vast dat het bestuur naar consensus streeft in de bestuurlijke besluitvorming. Wanneer consensus niet mogelijk is, vindt besluitvorming plaats op basis van meerderheid van stemmen. Bij staking van stemmen beslist de voorzitter.
6. Neem een gezamenlijk besluit over het realiseren van de één-loket-functie. Leg daarbij vast wat deze één-loket-functie betekent: naast het al bestaande doorschrijven van alle collectieve vergunningen/ontheffingen van de FBE op basis van een faunabeheerplan nu ook het adviseren, assisteren en ondersteunen van (incidentele) individuele ontheffingen. Spreek daarbij af op welke termijn dit haalbaar en realistisch is en werk vervolgens toe naar de implementatie (inclusief extra benodigde capaciteit). De aangestelde kwartiermaker kan dit proces faciliteren.
7. Sta elke vijf jaar stil bij de gezamenlijk vastgestelde missie en visie en evalueer de samenwerking en besluitvorming.

Bijlagen bij rapportage:

Samenwerking FBE en provincie Zeeland

I	Bronnen	34
II	Toetsingskader	35
III	Betrokken stakeholders	36
IV	Stroomschema's kerntaken	37
V	Urenbegroting FBE	41

I Bronnen

Onderstaande informatiebronnen zijn gedurende het traject geraadpleegd.

- Wet natuurbescherming
- Besluit van Provinciale Staten van Zeeland houdende vaststelling Omgevingsverordening Zeeland 2018
- Maatschappelijke Adviesraad Faunaschade (MARF 2020). Adviesrapport Faunabeheereenheden 'Vertrouwen geven, verantwoordelijkheden nemen'
- Samen doen! Rollen, taken en verantwoordelijkheden Provincie en Faunabeheereenheid (2017)
- Provincie Zeeland. Beleidsnota Natuurwetgeving
- Provincie Zeeland. Natuurbeheerplan 2016.
- Jaarplan Faunabeheereenheid 2021
- Faunabeheerplan Damhert 2020-2025
- Faunabeheerplan Vos 2020-2025
- Faunabeheerplan Gans 2021-2026
- Faunabeheerplan Ree 2018-2023
- Faunabeheerplan Jacht schadebestrijding 2021-2026

II Toetsingskader

Om de doelstellingen van het traject te realiseren zijn onderzoeksvragen uitgewerkt in een toetsingskader. Bij de start van het traject is dit toetsingskader vastgesteld.

Onderzoeksvragen	Beantwoorden we in ...
A. Processen met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	
1. Welke (beleids)processen voeren de Provincie en FBE uit en wat zijn de hierbij behorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?	Fase 1 en 2
2. Hebben beide organisaties hetzelfde beeld van deze (beleids)processen?	Fase 2
3. Als er tegenstrijdige ideeën zijn over de processen en/of taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, welke concessies zijn er te doen?	Fase 2
B. Huidige en gewenste samenwerking (incl. MARF-adviezen)	
4. Hoe is de samenwerkingsstructuur nu vormgegeven (eventueel per proces) en wat zijn daarbij de (vaste) overleg- en afstemmomenten, wijze van informatievoorziening en communicatie-afspraken?	Fase 1 en 2
5. Wat gaat er goed aan de huidige samenwerking en wat zijn de belangrijkste knelpunten?	Fase 2
6. Hebben stakeholders voldoende vertrouwen in de wijze waarop de (beleids)processen zijn vormgegeven en waardoor is dit eventueel geschaad?	Fase 2
7. Welke onderdelen uit het document 'Samen doen!' moeten in ieder geval behouden blijven en welke onderdelen zijn te verbeteren?	Fase 2
8. Welke onderdelen van het MARF-advies zijn van toepassing op Zeeland en op welke wijze zijn die te implementeren?	Fase 2
C. Invulling en randvoorwaarden optimale samenwerking	
9. Hoe ziet de ideale samenwerking per proces eruit (procesafspraken)?	Fase 2 en 3
10. Hoe zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per proces optimaal vorm te geven (structuurafspraken)?	
11. Welke randvoorwaarden zijn essentieel voor een optimale samenwerking en welke actie wordt ondernomen als hieraan niet wordt voldaan?	Fase 3 en 4

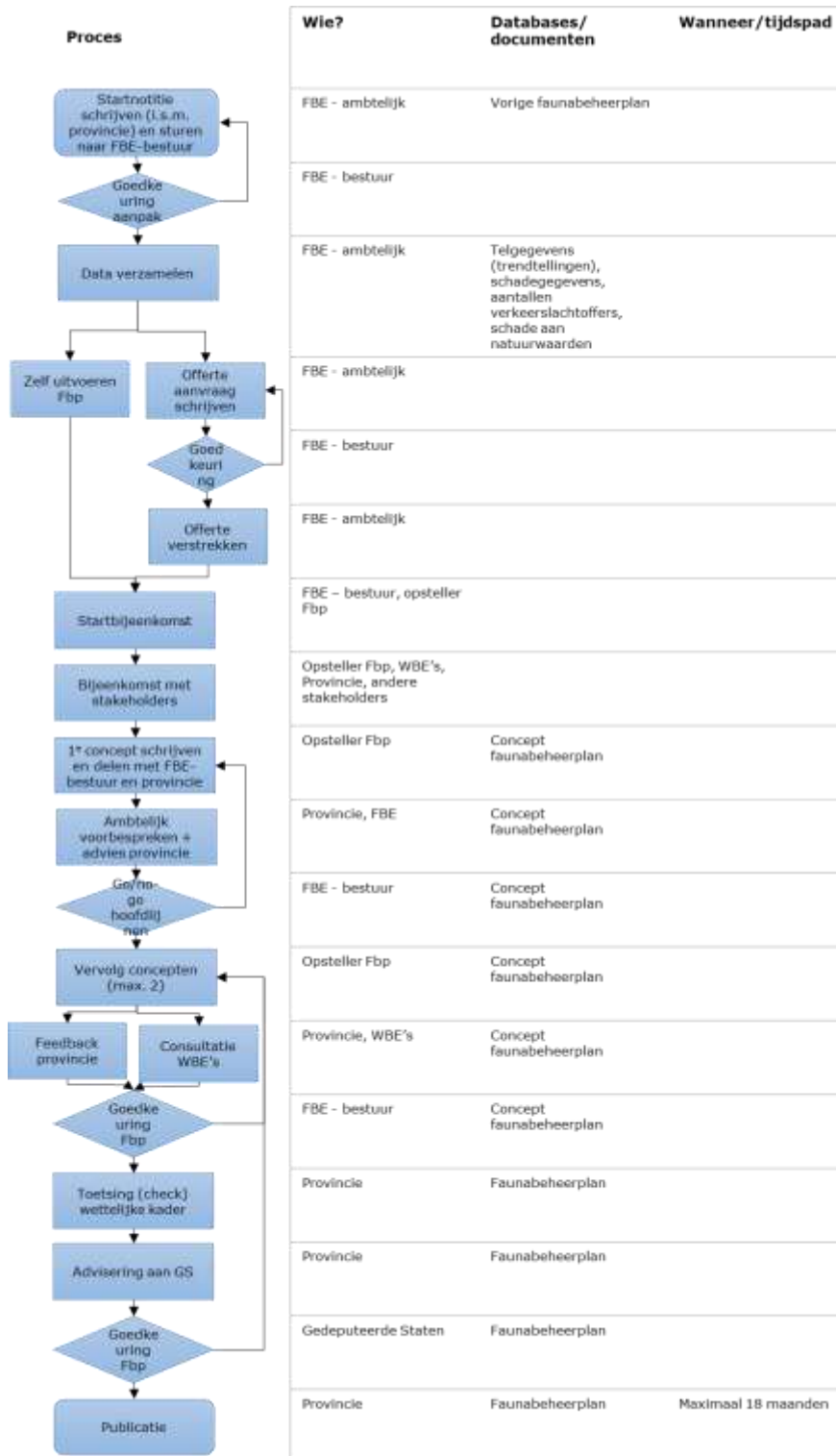
III Betrokken stakeholders

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de betrokken stakeholders.

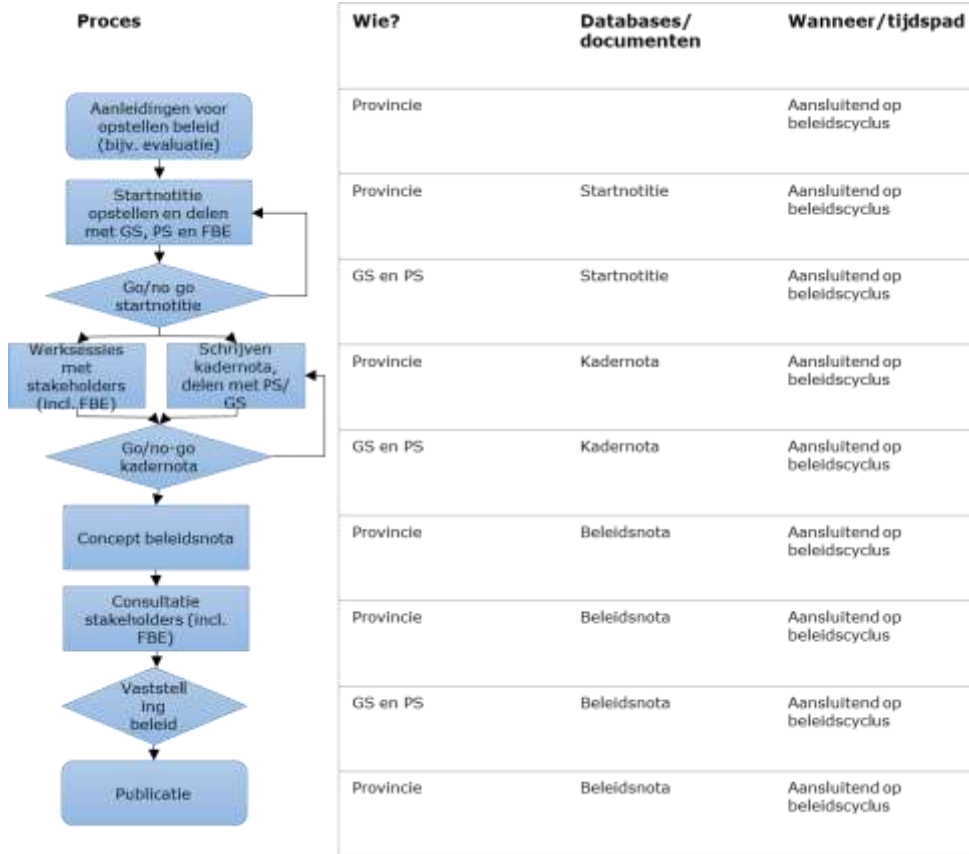
Organisatie	Personen
Provincie (bestuurlijk)	1
Provincie (ambtelijk)	7
FBE (bestuurlijk)	9
FBE (ambtelijk)	3
Uitvoering	6
Totaal	26

IV Stroomschema's kerntaken

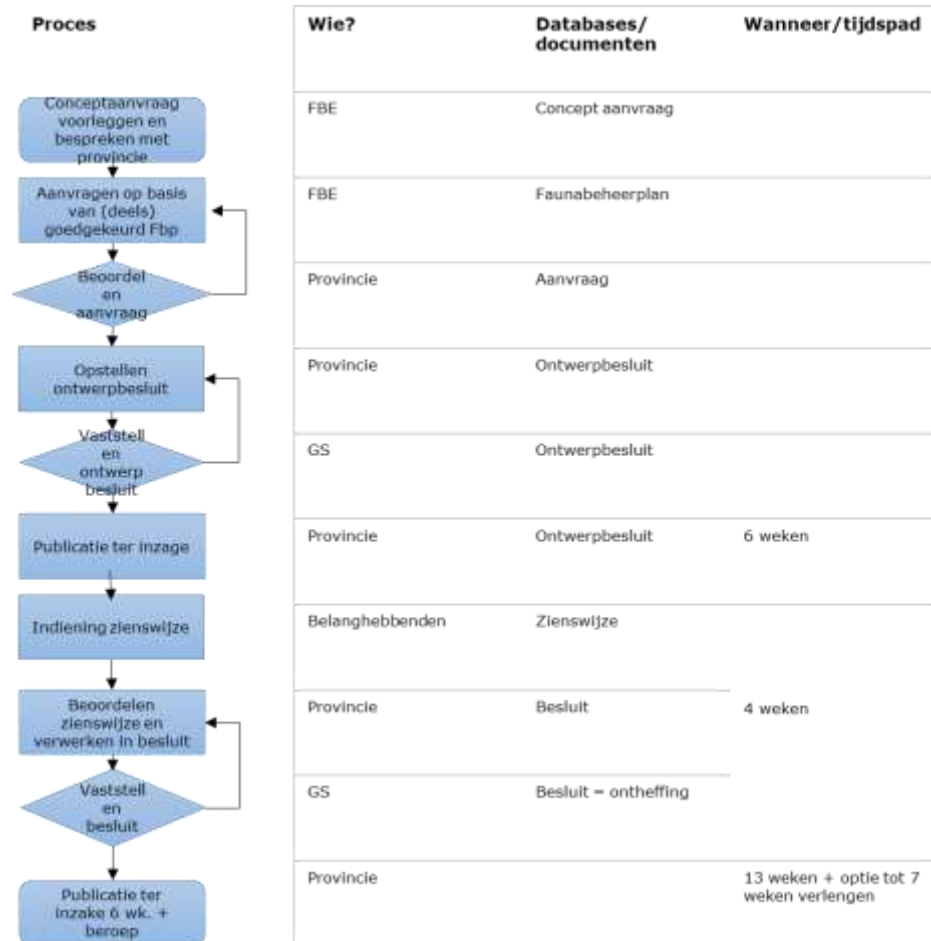
1 Opstellen faunabeheerplannen



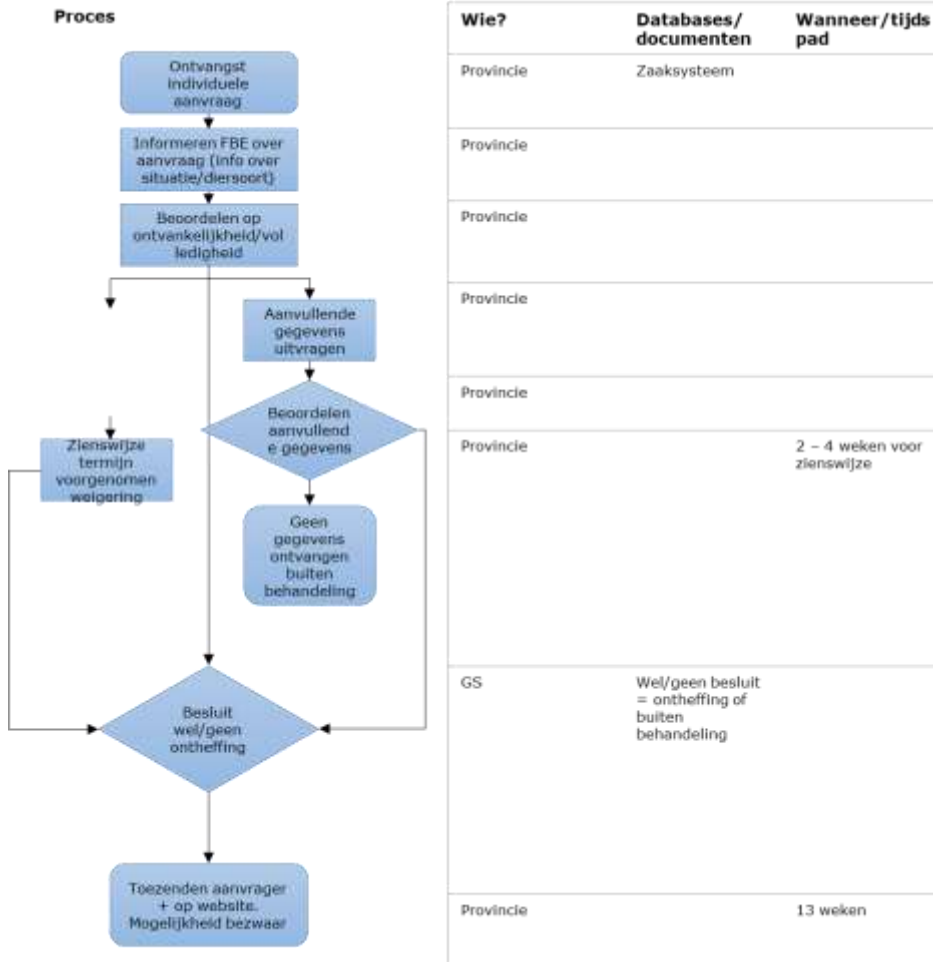
2 Opstellen provinciaal beleid



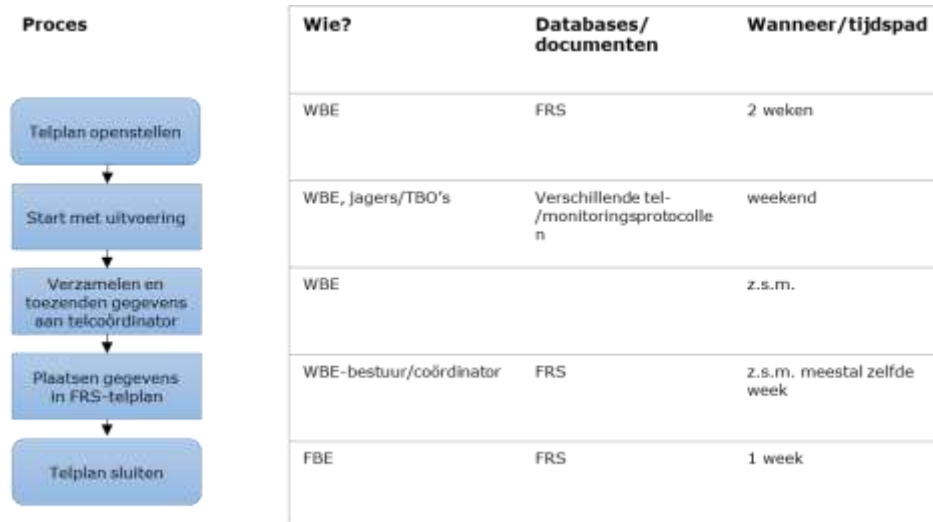
3 Verlenen ontheffingen FBE



4 Verlenen individuele ontheffingen



5 Monitoring soorten



V Urenbegroting FBE

Tabel 7. Tijdbesteding werkzaamheden ambtelijk apparaat FBE per jaar

Nr.	Werkzaamheden	Tijd in uren	Onderbouwing bij afwijken jaarplan
De organisatie		322	
1	Strategisch meerjarenplan (jaarlijkse evaluatie)	9	-
2	Opstellen Jaarverslag	51	-
3	Opstellen Jaarplan	32	-
4	Opstellen Jaarafrekening- en begroting	58	-
5	Implementatie Omgevingswet	100	-
7	Boekhouding	72	-
Uitvoering faunabeheer		2555	
8	Dossieropbouw, monitoring, actualisering, evaluatie en uitwerken faunabeheerplannen (bij uitbesteden plannen)	600	In het jaarplan was hiervoor geen tijdbesteding opgenomen. Ingeschat is dat bij het uitbesteden van de plannen gemiddeld 40 uur per maand wordt besteedt aan een faunabeheerplan voor een periode van 18 maanden. (0,83 plannen per jaar * 40 uur * 18 maanden = 600 uur)
9	Opstellen en werken met soortgerichte werkplannen	-	-
9a	• Werkplan Ree	52	-
9b	• Werkplan Damhart	29	-
9c	• Werkplan Gans	122	-
9d	• Werkplan Vos	132	-
10	Aanvragen benodigde ontheffingen en NB-vergunningen	320	In het jaarplan was geen rekening gehouden met voortoetsen of passende beoordelingen. Daarom was de tijdbesteding een onderschatting (204). Ingeschat is dat hier in totaal ongeveer 40 dagen per jaar aan wordt besteed (40 * 8 = 320 uur).
11	Operationeel houden van een digitaal loket	624	Er wordt meer tijd besteed dan in het jaarplan staat (528 uur), namelijk gemiddeld 12 uur per week (12 uur * 52 weken = 624 uur).
12	Coördineren en uitvoeren ganzenvangacties	56	Er wordt minder tijd besteed aan de ganzenvangacties dan in het jaarplan staat aangegeven (78 uur). In het jaarplan is rekening gehouden met 3 acties en dit zijn er nu 1 tot 2. De tijdbesteding wordt ingeschat op 56 uur.
13	Uitvoering van de faunabeheerplannen (damhart en ree)	110	-
14	Opstellen van een plan van aanpak voor de gans en ganzenoverleg	148	-
15	In kaart brengen ganzenconcentraties in Zeeland	42	-
16	Begeleiding van WBE's in de uitvoering	64	-
17	In FRS registreren, machtigingen verlenen en rapportages verwerken	256	-
Faunatellingen		158	
18	Organisatie en validatie van de verschillende tellingen	-	-
18a	• Voorjaarstelling damherten	19	-
18b	• Reewildtellingen	26	-
18c	• Wildtellingen	4	-
18d	• Voorjaarstelling vogels	4	-
18e	• telling vrijgestelde soorten	6	-
18f	• Zomerganzentelling	48	-
18g	• Zeeuws brede vossentelling	51	-
Communicatie		223	
19	Bestuursvergadering	78	-
20	Ambtelijk kwartaaloverleg	18	-
21	Overleg met de WBE's	71	-
22	Overleg met wegbeheerders	40	Deze tijdbesteding stond niet in het jaarplan. De tijdbesteding is ingeschat op ongeveer 40 uur. Dit wordt besteedt aan het inplannen van afspraken, voorbereiden, gesprekken, en verslaglegging met drie wegbeheerders.
23	Overleg TBO's en stimuleren en begeleiden van overleg tussen TBO's en WBE's	16	-

Kennis- en ervaringsuitwisseling		198
24	Participatie en organisatie landelijk FBE-secretarissoverleg en FBE voorzittersoverleg	56 -
25	Deelname relevante regionale en landelijke bijeenkomsten gericht op kennisuitwisseling en bevordering	32 -
26	Contacten onderhouden met stakeholders	36 -
27	Samenwerking met andere FBE's	40 -
28	Technische gebruikersgroep FRS bijwonen en input leveren	34 -
Monitoring en voorlichting		144
29	Actueel houden van de website	48 -
30	Jaarrapportages per diersoort	60 -
31	Stimuleren dat WBE's tellingen uitvoeren en registreren	28 -
32	Periodiek schade overzicht Zeeland opstellen	8 -
Overige werkzaamheden		0
33	Implementeren en ondersteunen van Stichting Wildaanrijdingen Nederland	0 De tijdbesteding in het jaarplan was 60 uur. Deze taak is overgedragen aan Stichting Wildaanrijdingen Nederland. Daarom is er geen tijd voor deze activiteit opgenomen.
Totale tijdsinvestering FBE		3600