MEMO

Van : Werkgroep Begroting FUMO 2027
Datum : 2 maart 2026
Voor : Deelnemers FUMO
Betreft : Ontwerpbegroting FUMO 2027 inclusief Advies Vakgroep

Recent is binnen de governance FUMO de Ontwerpbegroting FUMO 2027 (hierna: 'OBF') verspreid. De planning is dat deze begroting wordt behandeld in het AB FUMO van 9 april 2026. In de bijbehorende oplegnotitie is opgenomen dat de kaders voor deze OBF volgen uit de Kaderbrief 2027-2031 en de uitkomsten van de bestuurdersconferentie.

In deze memo worden diverse onderdelen nader uitgewerkt en/of toegelicht. Vermeld dient te worden dat deze beoordeling op zeer korte termijn heeft plaatsgevonden. De werkgroep heeft daarbij een poging gewaagd om de beoordeling zoveel als mogelijk objectief te houden. Tevens is deze memo niet bedoeld om een richting te geven maar om afwegingsgronden/achtergronden inzichtelijk te maken. Wel geeft de werkgroep waar van toepassing geacht een vrijblijvend advies.

Bespreking memo in het vakoverleg van 2 maart 2026

Het inhoudelijke deel van deze memo is besproken in het Vakoverleg van 2 maart 2026. Afgestemd is om de opmerkingen/mening vanuit het vakoverleg per relevant onderwerp integraal op te nemen in deze memo.
Ter verduidelijking zijn deze paars gearceerd.

Nieuwe items

De OBF kent een aantal nieuwe items, onderstaande willen we graag drie uitlichten:

- *Overhead begroot als vaste begrotingspost (besluit VTH MO)*
  Op dit moment (2026) werken we met een integraal uurtarief. De FUMO heeft hierbij pas dekking voor de kosten overhead als de productieve uren worden behaald. Als de productiviteit niet wordt gehaald (vb. ziekte) lonkt er automatisch een negatief jaarresultaat. Binnen de FUMO ligt er dus druk op het behalen van deze norm. Door de bijdrage van de overhead los te koppelen van de productie is er altijd dekking van de begrote overheadskosten. Dit betreft tevens de voorkeursvariant uit de rapportage IBP VTH "Landelijke Financiering systematiek Omgevingsdiensten. Deze verandering is budgetneutraal
- *Overhead primair proces (deels) inzichtelijk gemaakt (Besluit VTH MO)*
  In de OBF is een start gemaakt om de overhead ten behoeve van het primair proces inzichtelijk te maken. Dit mede om duidelijk onderscheid en helderheid te geven over welke taken overhead behoren tot de ondersteuning van de uitvoering van de (basis)taken
- Toets financiële kaders aan robuustheidscriteria (indien kpi van financiële aard)
  Omgevingsdiensten worden vanuit de robuustheidscriteria getoetst aan diverse kpi's. Het is handig dat in deze begroting een overzicht is opgenomen waaruit kan worden afgeleid hoe de FUMO, op basis van deze begroting, zich verhoudt tot de kpi's welke financieel van aard zijn

Beleidsmatige- en inhoudelijke ontwikkelingen

In de OBF zijn naast de financiële kaders ook veel ontwikkelingen genoemd die op de deelnemers en de FUMO af komen. In de OBF worden bijvoorbeeld onderstaande aangehaald:

- Ontwikkelingen uit Samenwerkingsafspraken versterken VTH stelsel (opvolger IBP VTH)
- Volledige overstap naar DSO
- Wet veilige jaarwisseling
- Wijziging wetgeving rond Asbest
- Staalslakken
- Circulaire economie
- Kwaliteitscriteria 3.0
- Gesloten bodemenergiesystemen
- Snoeihout, rietsluik en paasvuren
- Lithium houdende energiedragers en opslagsystemen

Advies werkgroep

- Aangeraden wordt om in het komende jaar deze onderwerpen vast te pakken en samen (FUMO en deelnemers) te zoeken naar een werkwijze waarin de FUMO, vanuit haar takenpakket, risico gestuurd een bijdrage kan leveren aan deze ontwikkelingen. Idealiter zullen dan deze resultaten opgenomen worden in het Uitvoeringsprogramma 2027/2028 en mogelijke financiële effecten landen in de OBF28.

Advies vakoverleg

- Conform advies werkgroep

Financiële ontwikkelingen

In de OBF zijn diverse posten opgenomen welke leiden tot een uitzetting van totaal 3,3 miljoen waarvan 2,9 miljoen structureel.

De werkgroep heeft voor de beoordeling/weging van de uitzettingen de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Bekende inhoudelijke besluiten in de governance FUMO
- GR FUMO
- Hoe zouden we hier in eigen huis mee omgaan

Op basis van deze beoordeling heeft de werkgroep de in de oplegnotitie genoemde posten naar eigen inzicht ingedeeld in drie groepen. Bij de onderwerpen die zijn ingedeeld in 'Ja mits' en 'Nee tenzij' volgt een toelichting.

Post	Bedrag	Aard	Begrijpelijk	Ja mits	Nee tenzij
Indexering lonen en prijzen	€ 1.000.000	S	☑	☐	☐
Verlagen productiviteitsnorm	€ 300.000	S	☑	☐	☐
Versterken weerstandscapaciteit (verhogen post onvoorzien)	€ 150.000	S	☑	☐	☐
Omgevingsadviseurs (4fte)	€ 325.000	S	☐	☐	☑
Uitbreiding formatie ketentoezicht (2fte)	€ 200.000	S	☐	☑	☐
Uitbreiding ivm robuuste bedrijfsvoering	€ 600.000	S	☐	☐	☑
Overige (autonome ontwikkelingen/budgetaanpassingen)	€ 300.000	S	☐	☐	☑
Structurele toename	€ 2.875.000	S			
Wennen zaaksysteem	€ 300.000	I	☑	☐	☐
Doorontwikkeling P&O	€ 80.000	I	☑	☐	☐
Incidentele toename	**€ 380.000**	**I**			
Totale toename tov 2026	**€ 3.255.000**				

Omgevingsadviseurs - Nee tenzij

In de OBF zijn hiervoor 4 fte begroot. De kosten bedragen €400.000 waarvan €75.000 wordt gedekt door het vervallen van de post 'Implementatie Omgevingswet'. De voor de begroting 2026 gevraagde "Adviseur omgevingswet" lijkt hierbij te zijn betrokken. In de OBF leidt het tot een uitzetting van €325.000.

In de OBF is opgenomen dat beoogd wordt dat deze adviseurs:
"nauw samenwerken met de deelnemers bij het opstellen van omgevingsplannen en thema's als circulaire economie en energie. Deze versterking van capaciteit en deskundigheid draagt bij aan een uniforme, hoogwaardige uitvoering van VTH taken en beleidsadvisering."

In de OBF is daarnaast te lezen dat:
"De kwaliteitscriteria 3.0, die gelden voor de periode 2025-2026, worden in 2027 geactualiseerd. De update richt zich met name op het aanpassen van deskundigheidsgebied 23: 'Advisering fysieke leefomgeving'. En heeft vooral betrekking op de inbreng in het omgevingsbeleid. Bepaalde taken worden dan verplicht door een omgevingsdienst uitgevoerd, in plaats van bij voorkeur. Regionale afstemming over tot welk niveau taken worden afgenomen is noodzakelijk. In 2027 moet de taakinvulling daarop zijn ingericht."

Bovenstaande stelligheid dat deze taak "*verplicht*" door een omgevingsdienst worden uitgevoerd kent volgens de werkgroep een nuance. In de genoemde kwaliteitscriteria 3.0 is binnen het aangehaalde Deskundigheidsgebied 23 onderstaande aangegeven:

23. Advisering fysieke leefomgeving

Onderstaande taken worden bij voorkeur door een omgevingsdienst uitgevoerd. NB. Het blijft de keuze van een regio (gezamenlijke opdrachtgevers OD) om deze taak af te nemen en zo ja welk niveau. Afhankelijk van de keuze dient aan de kwaliteitscriteria zoals hieronder beschreven te worden voldaan. Taken kunnen uitbesteed worden aan een marktpartij mits de uitbestedende overheidsorganisatie beschikt over deskundigheidsgebieden Vergunningverlening bouwen en ruimtelijke ordening, vergunningverlening milieu (Bal + omgevingsplan).

Eisen aan organisaties die onderstaande taken uitvoeren	
	De minimale hoeveelheid medewerkers is 2. De minimale hoeveelheid is voorts afhankelijk van: • de afspraken die worden gemaakt over de in samenhang te beschouwen aspecten uit de fysieke leefomgeving (denk aan geluid, trillingen, geur, luchtkwaliteit, bodem, archeologie, omgevingsveiligheid, ecologie, bedrijven en milieuzonering, MER, klimaatadaptatie, ...). • Van ieder in samenhang te beschouwen aspect uit de fysieke leefomgeving is ten minste 1 specialistisch adviseur beschikbaar.

Uit bovenstaande wordt afgeleid dat de plaatsing van deze adviseurs binnen de FUMO een “keuze” van de gezamenlijke opdrachtgevers betreft. De werkgroep heeft geen informatie voorhanden waarin de gezamenlijke opdrachtgevers hebben besloten om deze taak bij de FUMO te beleggen.

De werkgroep constateert:
- Er is/lijkt geen gezamenlijk besluit van de deelnemers over deze taakbelegging
- Het betreft zeer waarschijnlijk een aanvullende taak (plustaak)
- Voor aanvullende taken moeten, op grond van de GR FUMO, de individuele deelnemers aan de FUMO (colleges) een individueel besluit nemen
- Er is geen plan hoe deze formatie gaat worden ingezet en wat dit gaat bijdragen aan de gezamenlijke ambities van de deelnemers (niet rennen zonder plan)
- Om aan de kwaliteitscriteria te voldoen zijn minimaal 2 fte benodigd
- Dit thema kan mogelijk binnen de zienswijze procedure tot diverse insteken van deelnemers leiden
- Dit onderdeel nu bestuurlijk maken brengt het risico met zich mee dat deelnemers op voorhand, via hun raad, stelling (moeten) gaan innemen

Advies werkgroep
- Het nu opnemen van deze taak in de OBF lijkt procedureel niet juist
- Voor deze taak een zorgvuldig voorbereiding en besluitvormingstraject doorlopen

Advies Vakgroep
- Conform advies werkgroep

Ketentoezicht: Ja-mits

In de OBF zijn hiervoor, 2 fte extra begroot. Dit bovenop de aanwezige 4 fte. Uit de kwaliteitscriteria 3.0 leidt de werkgroep af dat hiervoor 6 fte benodigd is.

De werkgroep wil benadrukken dat effectief ketentoezicht sterk kan bijdragen aan de ambities voor een schone gezonde maar ook veilige leefomgeving. Uit de bekende jaarverslagen komt deze output/outcome van dit onderdeel nog onvoldoende naar voren.

Daarnaast wil de werkgroep erop wijzen dat er geen actieplan/meerjarenplan voor ketentoezicht is.
Het toevoegen van formatie is nu alleen gestoeld op de KC3.0. Dat vindt de werkgroep een zeer magere onderbouwing. Zeker als we weten dat aan het deskundigheidsgebied wordt voldaan indien de een medewerker ketentoezicht 900 uur van hun taak hieraan besteden.

Er zit dus mogelijk 2600 uur [(1330-900)*6 fte] ruimte in de inzet binnen dit deskundigheidsniveau. Hiermee kan mogelijk invulling worden gegeven aan uitdagingen/ontwikkelingen die op ons af komen.

Advies werkgroep
- Samen met de deelnemers in 2026 een Meerjaren aanpak Ketentoezicht ontwikkelen
- In bovenstaand proces te onderzoeken of de mogelijk beschikbare inzet (2600 uur) doelmatig en risico gestuurd binnen ketentoezicht of op andere onderdelen kan worden ingezet
- Te investeren in de rapportages waaruit blijkt wat de huidige inzet van ketentoezicht heeft bijgedragen/bijdraagt aan de Fryske ambities

Advies vakgroep

- Conform advies werkgroep

Uitbreiding robuuste bedrijfsvoering – Nee tenzij

In de OBF zijn hiervoor 7 fte begroot. De kosten bedragen €600.000. Vanuit de FUMO klinkt al meerjarig de roep om de bedrijfsvoering te versterken. In de OBF komt deze oproep ook naar voren. In de OBF vinden we onderstaand overzicht.

Post	Fte	Aard
Directiesecretaris	1,0	S
Bedrijfsjurist/ Woo coordinator	1,0	S
Strategische communicatie	1,0	S
Medewerker facilitair en huisvesting	1,0	S
Strategisch accountmangement	1,0	S
Informatiebeheerder	1,0	S
Medewerker kwalietit en processe	1,0	S
Totale toename tov 2026	**7,0**	

Voor de werkgroep is het lastig om de noodzakelijkheid van de individuele functies te beoordelen.
De werkgroep ziet echter wel de toegevoegde waarde in de genoemde functies Directiesecretaris en de Medewerker facilitair.

Wel kan worden gesteld dat de in de OBF genoemde beargumentering/onderbouwing ‘in eigen huis’ zeer waarschijnlijk niet voldoende zou zijn om een formatie-uitbreiding te verkrijgen.

Per functie wordt aangegeven wat deze globaal gaat uitvoeren. Wat de werkgroep echter mist is de toevoeging wat deze uitbreiding ‘extra’ gaat opleveren. Immers de verwachting is dat deze taken nu ook worden opgepakt en dit waarschijnlijk nu ten koste gaat van andere zaken.
Als voorbeeld bijvoorbeeld de functie “Directiesecretariaat”. Deze taak wordt nu deels opgevuld door een Strategisch beleidsadviseur. Deze functie blijft. De vraag die rijst is wat gaat/kan deze “vrije” Strategisch beleidsadviseur in 2027 extra oppakken? Mogelijk dat vrijgevallen inzet slim kan worden benut om bv. de Big-8 beter te laten draaien” o.i.d. De werkgroep is van mening dat deze toevoeging de kans op een zachte landing zal vergroten.

Ook bij de doelmatigheid van sommige functies kan een vraag worden gesteld. Als voorbeeld de functie “Bedrijfsjurist”. Onduidelijk is bijvoorbeeld hoe vaak de FUMO over de afgelopen jaren gebruik heeft gemaakt van een ingehuurde bedrijfsjurist en wat hiervan de kosten waren. Zonder dit inzicht kan lastiger worden afgewogen of deze functie op historische data noodzakelijk is en/of deze functie zichzelf eventueel terugverdiend.

Advies werkgroep

- Benoem voor de functies waar van toepassing ook wat de taken zijn die door de zittende formatie extra kan worden opgepakt als de nieuwe functies wordt ingevuld.
- Benoem voor de functies waar van toepassing ook welke financieel bijeffect van toepassing is tgv minder inhuur oid

Advies Vakgroep

- Conform advies werkgroep
- Onderbouw meer uitgebreid waarom deze uitzettingen noodzakelijk zijn

Overige autonome ontwikkelingen – Nee tenzij

De werkgroep gaat ervan uit dat in deze post de extra uren ZZS zijn opgenomen (+3000 uur).

In de OBF heeft de FUMO hierover opgenomen:
“In 2027 gaat de FUMO de uren voor ZZS dekken uit de collectieve uren. In 2026 is er in samenspraak met de deelnemers voor gekozen om de uren te dekken uit het regionale programma. Op incidentele basis vindt de FUMO dit een goede oplossing, op structurele basis echter niet.”

"Hoewel de inzet op ZZS inhoudelijk belangrijk is, is het onwenselijk om deze capaciteit structureel te dekken uit het regionale programma. De onttrekking van 3.000 uur betekent dat 50% van het regionale urenbudget (3.000 van 6.000 uur) niet meer beschikbaar is voor regionale themacontroles en branchegerichte inzet.
Minder bedrijfsbezoeken heeft ook invloed op de effectiviteit. Toezicht werkt niet uitsluitend doordat overtredingen worden vastgesteld, maar ook door de preventieve werking: de zichtbaarheid van toezicht en de reële kans op controle stimuleren naleving."

Uit bovenstaande concludeert de werkgroep dat deze wijziging van aanpak en extra inzet op het thema, op dit moment, een keuze van de FUMO betreft. Er is de werkgroep daarnaast geen informatie bekend dat de deelnemers hierover een besluit hebben genomen dat bovenstaande richting onderstreept.

Op zich is dit interessant. Immers een opdrachtnemer kan altijd aangeven wat zijn haar of zijn voorkeur betreft. Echter vanuit het beeld van de werkgroep is het aan de deelnemers te bepalen welke richting/insteek uiteindelijk wordt gekozen.

ZZS in collectieve taak of regionaal programma

In 2025 hebben de deelnemers een Meerjaren aanpak ZZS vastgesteld. In het Uitvoeringsprogramma 2026 is vastgesteld deze taak te uit te voeren in het Regionale programma.

De achtergrond van deze keuze is terug te leiden naar wat er wordt beoogd met Regionaal programmeren. Hiervoor gaan we terug naar de vastgestelde Sturings- en financieringsmodel FUMO 2022 (hierna SF22). In de SF22 is in hoofdstuk 5 "Pijler 2 – Programmeren" opgenomen . In deze pijler is uitgewerkt dat met regionaal programmeren wordt beoogd om samen een zo groot mogelijk effect te realiseren voor een gemeenschappelijke doel/ambitie. In bijlage 1 zijn twee figuren opgenomen die in de SF 22 over deze insteek zijn opgenomen.

Op basis van de SF22 is de werkgroep van mening dat een thema met een bestuurlijke gezamenlijke prioriteit, zoals ZZS, moet landen in het Regionale programma.

Indien deze keuze in beschikbare inzet volgens de FUMO leidt tot een onaanvaardbaar milieurisico dient dit door de FUMO te worden onderbouwd. Dit verdient een bredere beargumentering dan thans is opgenomen. Op basis van deze nu ontbrekende beargumentering kunnen de deelnemers vervolgens de afweging maken over een accentverschuiving en/of extra inzet van €300.000.

Om de streefwaarde van toezicht te behalen ziet de werkgroep ook andere mogelijkheden. Bijvoorbeeld kan worden gedacht aan andere types bedrijfscontroles waarbij meer controles kunnen worden uitgevoerd binnen de beschikbare inzet. Te denken valt bijvoorbeeld aan inventarisaties die mede bijdragen aan een actueel inrichtingenbestand.

Is ZZS op grond van de GR FUMO aan te duiden als collectieve taak

Los van bovenstaande ziet de werkgroep een ander aandachtspunt. Namelijk in het licht van de GR FUMO.
De omschrijving van collectieve taken is in de GR FUMO vastgelegd in art 4 eerste lid onder c. Hierin is het volgende opgenomen:

> c. collectieve taken: niet aan een individuele deelnemer toe te rekenen andere taken dan bedoeld in onderdeel a en b die FUMO uitvoert in opdracht en ten behoeve van het collectief van de gezamenlijke deelnemers, waaronder in elk geval het in stand houden van een milieualarmnummer , zoals jaarlijks in de begroting beschreven.

Van belang hierbij is te weten dat met de bedoelde "onderdelen a en b" de basis- en aanvullende taken worden bedoeld.

Vanuit het oogpunt van de werkgroep is de Meerjarenaanpak ZZS gericht op de bijdrage die de FUMO vanuit haar takenpakket kan bijdragen de gezamenlijke ambitie. Daarnaast is de insteek gebaseerd op hoofdzakelijk de uitvoering van de aspecten van ZZS die behoren tot de basistaken.

De werkgroep ziet op basis van bovenstaande de volgende aandachtspunten:

- Bovenstaande richting lijkt, op dit moment, een keuze van de FUMO welke niet vooraf de governance FUMO heeft doorlopen

- De aanpak ZZS is een Fryslân brede prioriteit, die gezien de uitgangspunten vanuit de SF22 thuishoort in het onderdeel “Regionaal programma”
- De aanpak ZZS wordt beoordeeld als een basistaak en kan daarom op grond van de GR FUMO niet worden aangeduid als een collectieve taak
- In het UVP26 hebben de deelnemers aan de FUMO op voordracht van de FUMO besloten dat het risico gestuurd uitvoeren van minder controles acceptabel is
- De deelnemers hebben in hun uitvoeringsbeleid juist een streefwaarde voor toezicht opgenomen om de FUMO in de gelegenheid te stellen om effectief om te gaan met de beschikbare inzet
- Vanuit het VTH MO is opdracht te geven om varianten uit te werken om meer taken regionaal te gaan programmeren. Dit om meer los van (gemeente)grenzen de gezamenlijke ambities doelmatiger te kunnen aanpakken
- Onvoldoende is toegelicht waarom een uitzetting van 3000 uur extra toezicht noodzakelijk is

Advies werkroep
- Neem ZZS als Fryslân brede prioriteit op in het Regionale programma
- Indien de FUMO van mening is dat de deelnemers ernstige milieurisico’s lopen doordat er minder controles worden uitgevoerd dan raden wij aan om dit te onderbouwen (naleefgedrag/LHSO scores) en de deelnemers via de governance de keuzes te geven of zij hiervoor additionele middelen ter beschikking stellen

Advies vakgroep

Conform advies werkgroep

Overige opmerkingen
- De verdeelsleutel voor de nieuwe post overhead is niet te herleiden uit de OBF.
  Ter verduidelijking wordt aangeraden om deze in de OBF op te nemen.
- Briks taken zijn provinciale basistaken. Onduidelijk is waarom deze taak afzonderlijk is opgenomen in bijlage 1 tabel 16 en 17.
- Uit bijlage 1 tabel 17 is af te leiden dat alle deelnemers, behoudens het Wetterskip, een verhoging van de deelnemersbijdrage tegemoet zien. Afgevraagd wordt waarom de uitzetting niet doorwerkt bij alle deelnemers

Verzoek Vakgroep
- Graag de drie opmerkingen verwerken in de begroting en een nadere toelichting geven op de opmerking inzake de bijdrage Wetterskip

Bijlage

1- Sturing en Financiering systematiek FUMO – Pijler 2 Programmeren

Bijlage 1

Sturing en Financiering systematiek FUMO – Pijler 2 Programmeren

De uitgangspunten voor de gezamenlijke programmering zijn dan op een rij:

1. Er wordt een uitvoeringsprogramma gemaakt met daarin een gezamenlijk deel (meerjarig) en een individueel deel, -> inhoudelijk rendement in lijn met GR-gedachte;
2. De omvang en de inhoud van het gezamenlijke regionale deel wordt regionaal vastgesteld. De inhoud en ambities van het lokale deel vanzelfsprekend lokaal;
3. De basis voor de programmering is de vastgestelde PDC;
4. Toe te groeien naar uiteindelijk 50% gezamenlijke inzet van uren in bestuurlijk vastgestelde regionale programmering ,10% inzet voor klachten signalen en meldingen en 40% individuele inzet conform de nieuwe norm;
5. Uitwerking adviesvoorstel door de FUMO van beide programma op basis van een risicogerichte benadering (4 risico's (toewerkend naar tien risico's) uit het VTH-beleid Fryslân voor de basistaken zoals milieurisico's, laatste controlebezoek en naleefgedrag);
6. De gezamenlijke inzet branchegericht / activiteitgericht oppakken;
7. Binnen toezicht en regulering kan worden gekeken naar eventuele herprioritering. Dat kan niet tussen de uren toezicht en regulering onderling en alleen bij toezicht (lokaal) als dit binnen de bedrijfsvoering van de FUMO mogelijk is en vooraf bestuurlijk is geaccordeerd;
8. Verantwoording op basis van het programma, op voldoende abstractieniveau met nader uit te werken afspraken over diepgang en frequentie van verantwoording.

	Huidige werkwijze	Beoogde werkwijze (indicatie toegroei %)
Proactief	**Fbup projecten** - 15 % - Niet op basis van een risicoanalyse Aanpak bestuurlijke prioriteiten Afhandelen van probleemlocaties wat niet begroot is en wat ten koste gaat van programmatisch toezicht **Ca. 15%**	**Regionaal Programma** Projectmatige / branche/-activiteitgerichte aanpak bestuurlijke prioriteiten Friesland breed Informatie- en risicogericht (output risicomodel) Verscherpt toezicht probleemlocaties Samenwerking handhavingspartners **Ca. 50%**
Preventief	**Uitvoering programmatisch toezicht (taakgericht)** Afwerken van controlelijsten aangeleverd door deelnemers. Structureel toezicht bij bedrijven met een goed naleefgedrag. IPPC **Ca. 78%**	**Lokaal Programma** Uitvoering programmatisch toezicht (risicogericht) individuele deelnemer Informatie- en risicogericht (output risicomodel) Minder toezicht bij bedrijven met goed naleefgedrag Uitruil mogelijk bij ad hoc lokale problematiek **Ca. 40%**
Reactief	**Klachten en meldingen** Ad hoc afhandelen nasleep van klachten en meldingen. **Ca. 7%**	**T&H n.a.v. signalen, klachten en meldingen.** Afhandelen van klachten, meldingen en ongewone voorvallen. Inspelen op signalen Gedegen analyse van klachtenpatronen In beeld brengen probleembedrijven en -gebieden Onderdeel lokaal programma **Ca. 10%**

Afbeelding 9: de beweging van de huidige situatie naar de beoogde situatie van het programmeren weergegeven.