

Programmaplan Implementatie Omgevingswet

Actualisatie 2019-2020

Hoogheemraadschap van Delfland

31 januari 2019

Inhoud

1.	Inleiding	5
2.	Omgevingswet verbeterdoelen	10
2.1	Doel en betekenis Omgevingswet	10
2.2	De instrumenten op een rij	12
2.3	Wat betekent dit voor Delfland	13
3.	Ambities en maatschappelijke positie van Delfland	14
3.1	Coalitieakkoord en WBP5	14
3.2	Maatschappelijke positie Delfland	16
4.	Programmadoelen en activiteiten	18
4.1	Programmadoel 1. Waterbelang	20
4.2	Programmadoel 2. Omgeving	25
4.3	Programmadoel 3. Organisatie	32
5.	Delfland doet het samen	36
5.1	Samenwerken in netwerken	36
5.2	Programmasturing	37
5.2.1	Sturing en besluitvorming	38
5.2.2	Ruimte voor leren en ontwikkelen	39
5.2.3	Programmabudget en inzet	39
5.2.4	Risico's	40
5.2.5	Monitoring met het dashboard	42

1. Inleiding

Delfland staat, net als andere waterschappen en andere overheden in Nederland, voor de opgave om de nieuwe Omgevingswet te implementeren. In het programmaplan, vastgesteld op 15 augustus 2017, verwoordt Delfland ambities en doelen, en aanpak van de implementatie. Het voorliggende programmaplan actualiseert het programmaplan voor de periode 2019 en 2020. De inleidende hoofdstukken 1 t/m 3 zijn daarbij niet gewijzigd. Hoofdstuk 4 geeft de in 2018 behaalde resultaten weer, en de beoogde resultaten, activiteiten en mijlpalen voor 2019 en 2020. De programmadoelen zijn ongewijzigd, alleen is de formulering aangescherpt ("SMARTer" gemaakt).

Aanleiding: de Omgevingswet¹

De Omgevingswet wordt de wet voor de fysieke leefomgeving. De maatschappelijke doelen van de wet zijn, met het oog op duurzame ontwikkeling, het in onderlinge samenhang:

- bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit, en
- doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke behoeften.

De Omgevingswet bundelt de wetgeving en regels voor water, ruimte, wonen, infrastructuur, milieu en natuur en andere aspecten van de fysieke leefomgeving. Daarnaast komen er vier algemene maatregelen van bestuur en ministeriële regelingen. Met de Omgevingswet wordt het stelsel van regels in de fysieke leefomgeving volledig herzien. De beoogde inwerkingtreding van de wet is 1 januari 2021.

Om deze maatschappelijke doelen te bereiken zijn vier verbeterdoelen geformuleerd:

- het vergroten van de inzichtelijkheid, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak van het omgevingsrecht;
- het bewerkstelligen van een samenhangende benadering van de fysieke leefomgeving in beleid, besluitvorming en regelgeving;
- het vergroten van de bestuurlijke afwegingsruimte door een actieve en flexibele aanpak mogelijk te maken voor het bereiken van doelen voor de fysieke leefomgeving;
- het versnellen en verbeteren van besluitvorming over projecten in de fysieke leefomgeving.

De nieuwe wet heeft grote impact voor alle overheden. Voor Delfland betekent de wet dat water als integraal onderdeel van de leefomgeving benaderd wordt. De gebruiker staat centraal in de wet. Van de overheden wordt een open en faciliterende houding verwacht naar initiatiefnemers, belanghebbenden en betrokkenen. Informatie moet duidelijk, begrijpelijk en digitaal beschikbaar zijn. De regelgeving t.a.v. de fysieke leefomgeving moet eenvoudiger worden voor de burger, die snel en adequaat bediend moet worden. Participatie krijgt een centrale rol in de beleids- en planontwikkeling van overheden. Samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en burgers vindt plaats op basis van vertrouwen. De wet geeft ook meer ruimte voor regionale afweging en maatwerk. Dat vergt van Delfland helderheid ten aanzien van de eigen ambities, maar ook een open en samenwerkingsgerichte en onderhandelingsvaardige houding om in de leefomgeving de waterbelangen in te brengen. De Omgevingswet introduceert nieuwe instrumenten,

¹ Memorie van Toelichting Omgevingswet Tweede Kamer, vergaderjaar 2013–2014, 33 962, nr. 3

en ook Delfland zal zijn instrumentarium en de werkwijzen moeten vernieuwen. Daarnaast vergt ook het aansluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet van alle overheden een forse inspanning. De Omgevingswet vergt vooral ook een cultuurverandering bij alle overheden, ook van Delfland.

De Omgevingswet adresseert een beweging die ook Delfland reeds in gang heeft gezet ten aanzien van integrale beleidsvorming, vroegtijdige samenwerking en participatie. Daarmee biedt de komst van de Omgevingswet ook een kans om de doelen uit WBP5 en het Coalitieakkoord versneld te realiseren.

Programmatistische aanpak

De Omgevingswet² raakt Delfland in de breedte: de Omgevingswet heeft betrekking op alle inhoudelijke waterthema's binnen Delfland, de keten van beleidsvorming tot toezicht en handhaving en de keten met de samenwerkingspartners. De Omgevingswet heeft effect op alle instrumenten die Delfland tot zijn beschikking heeft en op andere organisatiebrede processen zoals assetmanagement en zaakgericht werken. Verder vraagt de implementatie van de Omgevingswet zowel strategische keuzes als ook concrete uitwerkingen.

De implementatie van de Omgevingswet is een meerjarig, complex traject. Het is een ontwikkeltraject waarbij ambities, programmadoelen en de beoogde resultaten geformuleerd worden, maar de precieze invulling gaandeweg vorm moet krijgen. Omdat de Omgevingswet voor iedereen nieuw is, is het implementatietraject een traject van 'learning by doing'. Dit vraagt continu monitoring, afstemming over richting en voortgang en eventuele bijsturing in de aanpak.

Ook op een andere manier is er flexibiliteit nodig in het implementatietraject. Onderdelen van de Omgevingswet worden door het Rijk nog nader uitgewerkt. Daarnaast kunnen de manier waarop de provincie en de gemeente hun omgevingsvisies inzetten, de inhoud van de provinciale omgevingsverordening en de invulling van gemeentelijke omgevingsplannen ook van invloed zijn op de manier waarop Delfland de Omgevingswet implementeert.

De implementatie van de Omgevingswet komt ten slotte bovenop de reguliere taken en werkzaamheden van Delfland. Oftewel: verbouwen, terwijl de winkel openblijft.

Een programmatistische aanpak voorziet in de hier geformuleerde behoefte aan een brede, langjarige en flexibele aanpak. Met voorliggend programmaplan voor de komende twee jaar wil Delfland zijn ambities krachtig neerzetten, de programmadoelen helder formuleren en richting geven aan de activiteiten om de wet te implementeren. Daarnaast beschrijft dit programmaplan een programma-aanpak en een programmaorganisatie voor de periode tot aan de invoering. Daarmee legt Delfland een stevige basis voor een gezamenlijk ontwikkeltraject. Delfland wil gesteld staan bij de inwerkingtreding van de Omgevingswet.

Totstandkoming en actualisatie programmaplan

De kaders voor dit programmaplan worden gevormd door de doelstellingen van de Omgevingswet, de ambities van Delfland (zoals vastgelegd in het coalitieakkoord en het waterbeheerplan) en de maatschappelijke positie die Delfland wil innemen. Binnen dit kader zijn de programmadoelen van Delfland voor de implementatie van de Omgevingswet geformuleerd en uitgewerkt. Het programmaplan is tot stand gebracht door samenwerking van betrokkenen breed uit de organisatie. Daarnaast is relevante input uit landelijke (informatie)bijeenkomsten en van andere waterschappen en van andere overheden benut.

² Zie voor nadere toelichting van doel en motto van de Omgevingswet paragraaf 3.1 Omgevingswet op hoofdlijnen.

Het jaar 2016 is gericht geweest op bewustwording en verdieping. Net als andere waterschappen is Delfland bezig geweest met het in kaart brengen van de ambities en impact voor de organisatie. In het najaar van 2016 zijn er in het college en in de informatieve VV gesprekken gevoerd met bestuur over de ambities van en impact voor Delfland met betrekking tot de Omgevingswet. Dit heeft geleid tot het document 'Ambities en impact Omgevingswet'. In het voorjaar van 2017 is in de aanloop naar de Kadernota bestuurlijk gesproken over de hoofdlijn van de implementatie van de Omgevingswet en relevante dilemma's en vraagstukken. Tenslotte is in informatieve bijeenkomsten met college en VV gesproken over de contouren van het programmaplan. Deze gesprekken hebben input geleverd voor dit programmaplan.

In de tweede helft van 2017 en in 2018 is door middel van verkenningen en pilots nadere invulling gegeven aan de programmadoelen. Dit heeft tot het opleveren van eerste resultaten geleid, zowel binnen Delfland als met samenwerkingspartners. Veel moet echter nog gebeuren, zoals in deze actualisatie is weergegeven.

Leeswijzer

In **Hoofdstuk 2 en 3** wordt nader ingegaan op het doel van de Omgevingswet, de ambities die door Delfland zijn geformuleerd in het coalitieakkoord en het WBP5 en de maatschappelijke positie van Delfland. Dit vormt het kader voor de implementatie van de Omgevingswet binnen Delfland.

In **Hoofdstuk 4** wordt ingegaan op de programmadoelen en ambities van Delfland met betrekking tot de implementatie van de Omgevingswet. Figuur 1 laat de samenhang zien tussen het kader en de ambities en programmadoelen van Delfland bij de implementatie van de Omgevingswet. In **hoofdstuk 5** wordt ingegaan op de interne en externe samenwerking, de programmasturing en de programmaorganisatie.



Figuur 1. Samenhang tussen kader vanuit Omgevingswet en Delfland en vervolgens ambities en programmadoelen van Delfland bij de implementatie van de Omgevingswet

2. Omgevingswet verbeterdoelen

Dit hoofdstuk gaat nader in op de nieuwe Omgevingswet. Dit hoofdstuk geeft daarmee de kaders en verwachtingen weer vanuit de Omgevingswet.

2.1 Doel en betekenis Omgevingswet³

Het huidige omgevingsrecht is verbrokkeld en verdeeld over tientallen wetten. Er zijn aparte wetten voor bodem, bouwen, geluid, infrastructuur, mijnbouw, milieu, monumentenzorg, natuur, ruimtelijke ordening en waterbeheer. Deze verbrokkeling leidt tot afstemmings- en coördinatieproblemen en verminderde kenbaarheid en bruikbaarheid voor alle gebruikers. De huidige wetgeving sluit niet meer goed aan op huidige en toekomstige ontwikkelingen, richt zich nog onvoldoende op duurzame ontwikkeling en houdt onvoldoende rekening met regionale verschillen, de behoefte aan maatwerk in concrete projecten en het belang van vroegtijdige betrokkenheid van belanghebbenden bij de besluitvorming over projecten. De tweede aanleiding voor de herziening van het omgevingsrecht vormt de huidige situatie waarin initiatiefnemers van activiteiten worstelen met veel verschillende wetten met elk hun eigen procedures, planvormen en regels. Bevoegde gezagsinstanties beoordelen een initiatief niet in samenhang en integraal beleid komt niet of moeizaam tot stand. Het huidige omgevingsrecht is dus te versnipperd en niet inzichtelijk genoeg. Bovendien ligt de balans te veel bij zekerheid en te weinig bij groei die gericht is op duurzame ontwikkeling.

Het nieuwe stelsel gaat uit van een paradigmawisseling: van bescherming van de fysieke leefomgeving via een werende benadering van activiteiten, naar een beleidscyclus waar de continue zorg voor de kwaliteit van de fysieke leefomgeving centraal staat en ruimte ontstaat voor ontwikkeling. De nieuwe benadering gaat uit van vertrouwen, waarbij er snel en doeltreffend kan worden opgetreden als dat nodig is. De maatschappelijke doelen van de voorgestelde Omgevingswet zijn, met het oog op duurzame ontwikkeling, het in onderlinge samenhang: (a) bereiken en in stand houden van een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit en (b) doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke functies. Het wetsvoorstel laat ruimte voor het realiseren van activiteiten van burgers en bedrijven en maakt het realiseren van internationale, nationale, regionale en lokale beleidsdoelen mogelijk. Het is bovendien een zo eenvoudig mogelijke wet, met zo min mogelijk administratieve en bestuurlijke lasten.

De wet beoogt een cultuuromslag bij de verschillende overheidslagen (meer samenhang, meer participatie, meer vertrouwen). Concreet gaat het erom dat bestuurders en ambtenaren de wil hebben om de fysieke leefomgeving integraal te benaderen, dat zij geen risicomijdend gedrag tonen, ruimte laten voor privaat initiatief, de participatieve aanpak toepassen en zorgen voor voldoende kennis en vaardigheden en een toereikende uitvoeringsorganisatie.⁴

Samengevat zijn uitgangspunten van de Omgevingswet:

- Meer samenhang
- Ruimte voor duurzame ontwikkeling
- Minder en overzichtelijke regels
- Meer ruimte voor initiatieven, lokaal maatwerk
- Vertrouwen

³ Memorie van Toelichting Omgevingswet Tweede Kamer, vergaderjaar 2013–2014, 33 962, nr. 3

⁴ Memorie van Toelichting Omgevingswet, p 24

Verbeterdoelen

De vier verbeterdoelen⁵ voor de vernieuwing van het omgevingsrecht zijn daarmee:

- het vergroten van de *inzichtelijkheid*, de voorspelbaarheid en het gebruiksgemak van het omgevingsrecht;
- het bewerkstelligen van een *samenhangende benadering* van de fysieke leefomgeving in beleid, besluitvorming en regelgeving;
- het vergroten van de bestuurlijke *afwegingsruimte* door een actieve en flexibele aanpak mogelijk te maken voor het bereiken van doelen voor de fysieke leefomgeving;
- het *versnellen en verbeteren* van besluitvorming over projecten in de fysieke leefomgeving.

Figuur 2 toont de relatie tussen ontwikkelingen in de samenleving, de verbeterdoelen van de Omgevingswet en de knelpunten in het omgevingsrecht.



Figuur 2. Relatie tussen ontwikkelingen in de samenleving, knelpunten en verbeterdoelen

Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO)

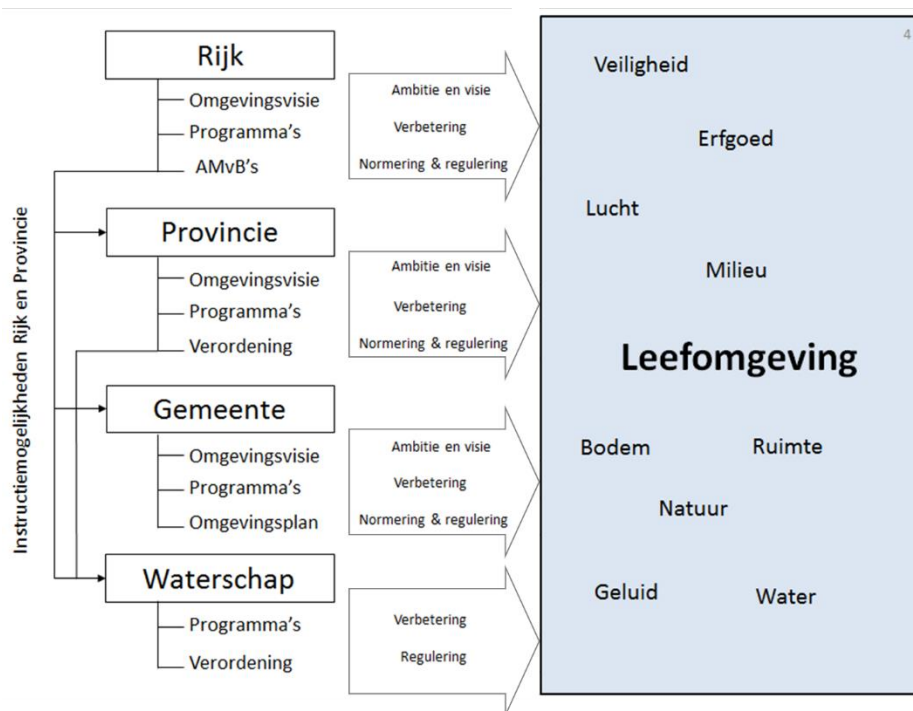
Digitalisering is een belangrijk hulpmiddel voor een goede en eenvoudige uitvoering van de Omgevingswet. Het stelt initiatiefnemers in staat om sneller te beschikken over informatie over zowel de kwaliteit van de fysieke leefomgeving als over de regels die daar gelden. Informatie voor een bepaald gebied is met één klik op de kaart beschikbaar voor de gebruiker. Hierdoor kunnen onderzoekslasten worden verlaagd. Het stelt burgers, bedrijven en overheden in staat om eenvoudiger informatie met elkaar uit te wisselen. En digitalisering biedt kansen om besluitvorming te versnellen en te verbeteren. Digitalisering van de Omgevingswet is daarmee gericht op twee verbeteringen. Ten eerste op betere informatievoorziening: de beschikbaarheid van de juiste informatie op het juiste moment en hergebruik van informatie. Ten tweede op het beter ondersteunen van processen van de actoren die de wet uitvoeren, zoals het ondersteunen van een digitale aanvraag⁶.

⁵ Memorie van Toelichting Omgevingswet p25

⁶ Memorie van Toelichting Omgevingswet p353

2.2 De instrumenten op een rij

De Omgevingswet biedt bestuursorganen een breed palet aan instrumenten om de doelstellingen van de wet in de praktijk uit te voeren. De *kerninstrumenten* zijn instrumenten waarin bestuursorganen de inhoudelijke beleidsvoornemens en de uitwerking daarvan vormgeven. Daarnaast biedt de Omgevingswet *ondersteunende instrumenten*. Hiermee wordt de doorwerking tussen de kerninstrumenten geregeld. Ook kunnen bestuursorganen van het Rijk en de provincie met ondersteunende instrumenten invloed uitoefenen op het beleid van decentrale overheden.



Figuur 3. Een aantal kerninstrumenten van Rijk, provincie, gemeente en waterschap. Het waterschap heeft de mogelijkheid om hier het instrument watervisie aan toe te voegen om de water ambitie en visie te formuleren (zie figuur 4).

Er zijn zes verschillende, formele kerninstrumenten om de Omgevingswet uit te voeren, namelijk:

1. De **omgevingsvisie**. Dit is een samenhangende/integrale en strategische lange termijn visie voor de fysieke leefomgeving⁷.
2. Het **programma**. Dit is een pakket van beleidsvoornemens en maatregelen om omgevingswaarden of doelen in de fysieke leefomgeving te bereiken en te behouden. Programma's geven aan hoe de doelen van de *omgevingsvisie* gerealiseerd worden.
3. Decentrale regelgeving. Elk bestuursorgaan heeft een instrument waarmee het regels en vergunningplichten voor de fysieke leefomgeving kan vaststellen. Hieronder vallen:
 - de **omgevingsverordening** van de provincie
 - het **omgevingsplan** van de gemeente
 - de **waterschapsverordening** van het waterschap.

⁷ De omgevingsvisie is voor het waterschap geen verplicht instrument. Zoals uitgewerkt in hoofdstuk 5 kiest Delfland wel voor een watervisie als eigen beleidskader.



Figuur 4. Instrumenten Omgevingswet in de beleidscyclus.

4. **Algemene rijksregels** voor activiteiten in de fysieke leefomgeving. Algemene rijksregels *beschermen* de fysieke leefomgeving. Iedereen die een bepaalde activiteit wil uitvoeren weet dankzij deze regels vooraf wat mogelijk is en wat niet.

5. De **omgevingsvergunning**. Een omgevingsvergunning is een toestemming om een of meer activiteiten in de fysieke leefomgeving uit te voeren.

6. Het **projectbesluit**. Dit is een integraal besluit voor het uitvoeren van een project. Een projectbesluit is nodig voor ingrijpende en ingewikkelde projecten waarbij een publiek belang speelt.

Figuur 3 brengt in beeld welke instrumenten Rijk, provincie, gemeente en waterschap hebben ten behoeve van 'ambitie en visie', 'verbeteren', 'beschermen' en 'regulering'. In figuur 4 is de positie van de verschillende instrumenten in de beleidscyclus gegeven.

2.3 Wat betekent dit voor Delfland

De Omgevingswet vraagt het in nauwe samenwerking met medeoverheden en belanghebbenden integraal inrichten van de leefomgeving. Dat vergt enerzijds het integraal en gebiedsgericht inzichtelijk maken van het waterbelang en anderzijds het vaardig inbrengen daarvan door Delfland in instrumenten van andere overheden en het omgaan met de mogelijkheid van maatwerkoplossingen, zonder het waterbelang te 'verwateren'. Ook vraagt de Omgevingswet om een verbetering van de dienstverlening, verdergaande participatie en samenwerking. De Omgevingswet zal dus leiden tot onder meer andere manieren van werken. Dat geldt ook bestuurlijk. Van bestuurders wordt actief gedrag verwacht dat is gebaseerd op vertrouwen en het dragen van verantwoordelijkheid. De Omgevingswet vergt mogelijk het aanpassen van een deel van het huidige instrumentarium en bijbehorend beleid. De opgaven voor Delfland die voortkomen uit de Omgevingswet wordt in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

3. Ambities en maatschappelijke positie van Delfland

In het Coalitieakkoord 'Iedereen bewust van water' en het Waterbeheerplan 5 (WBP5) heeft Delfland op hoofdlijnen zijn ambitie voor implementatie van de Omgevingswet bij Delfland verwoord. Hieronder zijn de ambities hieruit met betrekking tot de onderwerpen die raken aan de Omgevingswet samengevat. Daarna is een beschrijving gegeven van de maatschappelijke positie van Delfland.

3.1 Coalitieakkoord en WBP5

Op het moment dat het WBP5 is vastgesteld (november 2015) was er nog veel minder bekend over hoe de Omgevingswet eruit zou komen te zien. In het WBP5 is al wel de richting geschetst voor een aantal belangrijke onderwerpen binnen de Omgevingswet. Bijvoorbeeld in de passages zoals weergegeven in de onderstaande paragrafen. Deze zijn letterlijke overgenomen uit het WBP5; aan het eind van elk citaat is een verwijzing opgenomen naar het paginanummer uit het WBP5.

De Omgevingswet beoogt op integrale wijze een veilige, gezonde en duurzame leefomgeving te creëren en regels met betrekking tot de fysieke leefomgeving te vereenvoudigen. De Waterwet wordt grotendeels in de Omgevingswet opgenomen. Nieuwe of anders ingestoken instrumenten vervangen (deels) de huidige wettelijke instrumenten. De regelgeving en instrumenten van Delfland worden hierop tijdig aangepast zodat Delfland zijn taken in het kader van regulering kan blijven uitvoeren. Daarnaast wordt geanticipeerd op de veranderende instrumenten van de andere overheden (p20).

Bij het vervullen van de kerntaken verwoordt Delfland in het WBP5 de veranderingen als volgt: De omgeving wordt steeds complexer en daardoor verandert de positie van Delfland in de maatschappij en de manier waarop Delfland zijn kerntaken wil en kan uitvoeren. Ruimtelijke, sociaaleconomische en technologische veranderingen treden sneller op en trends zijn van steeds kortere duur. Tegelijkertijd vraagt diezelfde omgeving om zakelijkheid en transparantie (p10). Delfland moet opereren in een spanningsveld, met bijvoorbeeld de volgende tegenpolen: integraal versus sectoraal, uniformiteit versus maatwerk en betrouwbare overheid versus adaptief en flexibiliteit (p10-tabel).

Integraliteit

Delfland benadert zijn taak gebiedsgericht en maakt goed gebruik van lokale kennis, zowel intern als extern. Hierdoor worden de opgaven in een gebied meer integraal geformuleerd en goedkoper en gemakkelijker gerealiseerd. In het denken over waterbeheer staat Delfland op actieve wijze open voor de opgaven en belangen van gebiedspartners. Hierbij kijkt het waterschap naar een zo optimaal mogelijk maatschappelijk effect van maatregelen (p22). Het watersysteem, de waterketen, de ruimtelijke ordening en de belangen van bewoners in het beheergebied kunnen niet los van elkaar worden gezien (p21). Delflands integraal waterbeheer bestaat uit drie elementen: 1. Zorgplichten van Delfland, 2. Samenwerkingsgericht en 3. Toekomstbestendig (p21). Integraal werken volgens de nieuwe definitie vraagt om meervoudig kijken, denken en handelen (p22).

Per beleidsveld bekijken we wat noodzakelijk is en in welke mate integratie van taken en belangen nodig is. De systeemanalyses maken het voor alle belanghebbenden mogelijk een goed integraal overzicht te krijgen van de knelpunten, de taken, de doelen en de potentiële oplossingen (p58). Delfland zal kerntaken waterveiligheid, peilbeheer, waterkwaliteit en afvalwaterzuivering integraal benaderen voor efficiëntie in uitvoering en slimmere oplossingen (p21).

Instrumentarium

Met de inwerkingtreding van de nieuwe Omgevingswet vervangt de Waterschapsverordening het instrument van de waterschapskeur en andere verordeningen. Delfland mag wettelijk gezien één verordening hebben met daarin alle regelgeving voor het waterbeheer. Het uitgangspunt is een verordening die het functioneren van het watersysteem beschermt en de regeldruk voor burgers en bedrijven zo veel mogelijk beperkt (p60). De Omgevingswet gaat er vanuit dat er algemene regels worden opgesteld voor veel voorkomende situaties waarbij weinig risico is voor het waterbeheer, daarom zal er in steeds minder gevallen vooraf contact zijn tussen een initiatiefnemer en Delfland. Hierdoor zal Delfland zich meer toeleggen op het toezicht van deze activiteiten. Vanwege de betere effectiviteit zullen er veel meer gebieds- en themagerichte opsporings- en handavingsarrangementen worden ingezet (p60).

Participatie en klantgerichtheid

De coalitie wil meer inzetten op en beter benutten van inwoners en (agrarische) bedrijven. Delfland gaat participatie van inwoners inzetten bij keuzes die Delfland in de komende coalitieperiode moet maken, die dicht bij de leefwereld van de burger liggen en, waarbij er ruimte is voor de inbreng van inwoners (coalitieakkoord p17). Het WBP5 is een uitnodiging aan private, particuliere en publieke partijen om binnen de uitgezette koers met initiatieven te komen (p 9). Delfland juicht het toe wanneer inwoners zelf met oplossingen van een probleem komen. Indien nodig maakt Delfland gebruik van zijn juridische instrumenten en preventieve handhaving om minimale eisen wettelijk af te dwingen (p 24). Waar mogelijk bieden wij particuliere en private partijen de ruimte om met oplossingen te komen. Om uitnodigend te zijn is Delfland aantrekkelijk, gastvrij, hartelijk en open. Wanneer er eenmaal initiatieven ontstaan, zullen wij deze zoveel mogelijk faciliteren (p59). De buitenwereld en belanghebbenden ontmoeten een snel opererende en flexibele ambtelijke organisatie die meedenkt, klantgericht is en een constructieve basishouding heeft (p72).

Dienstverlening en informatievoorziening

Als overheid heeft Delfland de verplichting om open en transparant om te gaan met de beschikbare informatie. De door Delfland geproduceerde informatie is van iedereen en voor iedereen. Open data en open standaarden zijn vanzelfsprekend voor Delfland met inachtneming van de veiligheid en de betrouwbaarheid (p73). Delfland positioneert zich hierbij als trekker in de samenwerking met overheidspartners (p73). De ICT-infrastructuur van Delfland stelt gebruikers in staat om op flexibele en efficiënte wijze anytime, any place, anywhere te werken met betrouwbare en bruikbare informatie (p73).

Een belanghebbende zal met uniforme en overzichtelijke werkprocessen vlot bediend worden als activiteiten passen binnen de algemene regels. Als er maatwerk nodig is voor een activiteit verwacht Delfland dat een initiatiefnemer in een vroeg stadium contact zoekt. Delfland zal dan proactief meedenken over een invulling die recht doet aan de waterbelangen. Delfland zal in een vroeg stadium aangeven wat absoluut niet aanpasbaar en onderhandelbaar is en waar ruimte is voor maatwerk en flexibiliteit. Met een goede risicoafweging en inzicht in de mogelijke kosten voor het waterschap of de maatschappij zal het bestuur een besluit nemen. Delfland gaat er daarbij vanuit dat diegene die de kosten veroorzaakt deze ook vergoedt: het kostenveroorzakersbeginsel. In de planperiode van het WBP5 doet Delfland nader onderzoek naar de inzet en de reikwijdte van dit beginsel (p60).

Regionale samenwerking

Delfland implementeert de Omgevingswet en grijpt de veranderingen aan om in samenwerking met gemeenten de wettelijke instrumenten aan te passen (p59). Wij zien de Omgevingswet als een kans om samen met gemeenten de belangen van het watersysteem te borgen en dienstverlening aan de burgers verder te verbeteren (p59). Om de waterbelangen tijdig en goed te borgen, zit Delfland vroeg met gemeenten en andere initiatiefnemers aan tafel bij planvormingsprocessen (p59). Delfland denkt graag mee bij de het opstellen van omgevingsplannen [en andere instrumenten die na vaststellen van het WBP5 bekend zijn geworden]. Beleid- en werkprocessen worden geharmoniseerd met gemeenten en integraal benaderd om effectief waterbelangen te kunnen blijven borgen in de planvormingsprocessen van derden (p59).

3.2 Maatschappelijke positie Delfland

De rol van de overheden is in beweging en dit wordt versterkt door de implementatie van de Omgevingswet. Om de rolopvatting helder te maken wordt hier gebruik gemaakt van het NSOB model⁸. Dit model onderscheidt 4 verschillende sturingsmodellen voor overheden, over de assen 'alleen' – 'samen' en 'politieke keuzes' – 'publieke prestaties'. Hiermee worden vier kwadranten gevormd: de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de samenwerkende overheid en de responsieve overheid (figuur 5). Bij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden past ook een verschillende inzet van het instrumentarium.



Figuur 5. Vier perspectieven op de rol van de overheid (NSOB).

Hierbij is het belangrijk om te benoemen dat de verschillende kwadranten elkaar niet uitsluiten. De rol van de overheid zal over het algemeen juist een samenspel van de verschillende kwadranten zijn. Desalniettemin is er wel een trend zichtbaar vanuit welk perspectief de overheid acteert. Traditioneel was de rechtmatige overheid de dominante rolopvatting. Met de introductie van een meer bedrijfsmatige en op resultaten gerichte aanpak is meer aandacht gekomen voor het presteren van de overheid. Omdat deze ontwikkeling bij een sectorale benadering tot sub-optimalisatie kan leiden is vervolgens een beweging op gang gekomen waarin meer in samenwerking met partners gewerkt wordt aan de realisatie van doelen. In de afgelopen jaren is een trend op gang gekomen naar een actievere rol van de samenleving, waarin de overheid uitnodigt tot initiatieven, initiatieven faciliteert en in initiatieven van anderen participeert.

⁸ Overheidsparticipatie in een energieke samenleving, NSOB en PBL, 2014

Beweging Delfland zet door

In dit kwadrantenschema is binnen de overheden in Nederland dus een beweging te onderscheiden van het perspectief linksonder bovenlangs naar het perspectief rechtsonder. Met andere woorden een beweging naar een samenwerkende en responsieve overheid. De overheid breidt hierdoor zijn handelingsrepertoire uit, waarbij de overige kwadranten relevant en belangrijk blijven.

Het WBP5 en het coalitieakkoord verwoorden de ambitie van Delfland: voor Delfland is de samenwerkende overheid de voorkeursstijl. Delfland past daartoe bijvoorbeeld breed de SOM⁹ methodiek toe). Daarnaast doet Delfland ervaring op met de responsieve overheid, bijvoorbeeld bij het stimuleren van initiatieven t.a.v. klimaatadaptatie.

Met de Omgevingswet wordt deze beweging bevestigd en verder doorgezet. De doelen van de wet passen bij de perspectieven van een samenwerkende en responsieve overheid.

Voor Delfland betekent deze beweging het verder vormgeven en inzetten van instrumenten zodanig dat het instrumentarium stimuleert en uitnodigt tot samenwerking. Ook betekent deze beweging het zoeken naar een goede balans tussen de bescherming van de water belangen, de belangen van inwoners en bedrijven en de mogelijkheden voor initiatiefnemers om in het gebied activiteiten te kunnen ontplooiën.

⁹ Strategisch omgevingsmanagement

4. Programmadoelen en activiteiten

Voor een succesvolle implementatie van de Omgevingswet is het van belang om met de kennis en ervaring van nu te bepalen hoe de Omgevingswet ingezet kan worden om de doelen uit het WPB5 en het Coalitieakkoord gemakkelijker te bereiken. Verder is het van belang om de beweging in de richting van een samenwerkende en responsieve overheid verder uit te werken en binnen de organisatie kenbaar te maken. In dit programmaplan wordt voortgebouwd op de ambities zoals verwoord in WBP5, Coalitieakkoord en het document 'Ambities en Impact'¹⁰. In het laatstgenoemde document zijn de ambities geformuleerd in het stramien van de Delflandse beleidscyclus. In deze paragraaf worden de ambities zoals hiervoor geformuleerde vertaald naar programmadoelen, en gehergroepeerd langs de volgende lijnen. Deze lijnen zijn gekozen vanuit inhoud, samenwerking en wat we in de organisatie nodig hebben voor de implementatie van de Omgevingswet:

Waterbelang: wat wil Delfland verder ontwikkelen en borgen?

Omgeving: hoe werkt Delfland daarin samen met zijn omgeving?

Organisatie: hoe zorgt Delfland ervoor dat ze dit alles waar kan maken?

De doelen zijn zo geformuleerd dat Delfland in 2021 gesteld staat voor het moment van inwerkingtreding van de Omgevingswet. Gezien de complexiteit en impact van het implementatietraject lopen de opgaven door in de jaren na 2021.

Thema's verwerkt in de programmadoelen

Delfland werkt daarbij binnen de in hoofdstuk 2 en 3 geformuleerde kaders aan de implementatie. Uit deze kaders zijn enkele cruciale thema's te destilleren. Zo komen uit de verbeterdoelen van de Omgevingswet nadrukkelijk de volgende thema's naar voren: samenhang/integraliteit, gebruiksgemak/voorspelbaarheid, bestuurlijke afwegingsruimte/flexibiliteit en versnelde en verbeterde besluitvorming. Het WBP 5 sluit nauw aan op deze thema's en benadrukt het belang van participatie, klantgerichte dienstverlening en intensieve samenwerking met de omgeving. Met de doorzettende beweging van de maatschappelijke positionering van Delfland naar een meer samenwerkende en responsieve overheid, wordt het belang van deze thema's nog eens bevestigd. Deze thema's zijn verwerkt in de uitwerking van de programmadoelen.

Mogelijke aanpassingen resultaten en activiteiten in programmatische aanpak

Zoals eerder geformuleerd zullen onderdelen van de Omgevingswet en het DSO nog nader invulling krijgen. Deze nadere invullingen kunnen leiden tot aanpassing van de activiteiten binnen het programma. Ook kunnen (tussentijdse) opbrengsten en ervaringen die Delfland op gaat doen leiden tot aanscherping van en bijstelling van activiteiten en optimalisering van de werkwijzen. De programmatische aanpak biedt de mogelijkheid om waar nodig bij te sturen in het implementatieproces om de gezamenlijke ontwikkeltocht te faciliteren.

Stand van zaken eind 2018 Delfland heeft in 2018 grote stappen gezet met betrekking tot digitaal regelbeheer. De huidige keur en algemene regels zijn opgenomen in een ontwikkelde digitale applicatie (ReDi) en Delfland is de eerste overheid in Nederland die informatie kan uitwisselen met het DSO. Daarnaast is een methode voor decompositie van beleid uitgewerkt, zodat het Delfland beleid digitaal in een heldere structuur van doelen naar regels kan worden weergegeven. Delfland is gestart met het opstellen van de waterschapsverordening, in samenhang met de hiervoor genoemde sporen. Daarnaast heeft een verkenning participatie een procesinstrument opgeleverd dat handvatten biedt voor het omgaan met participatie in processen en projecten van Delfland en van

¹⁰ Besproken in informatieve VV d.d.18 oktober 2016

derden. Ook is een aanvang gemaakt met het opstellen van een sturingsfilosofie. Er is samengewerkt, kennis gedeeld en er zijn resultaten behaald met regionale en landelijke partners (zie H5). Delfland is betrokken bij het opstellen van omgevingsvisies en omgevingsplannen van gemeenten en het omgevingsbeleid van de provincie Zuid-Holland. In pilots wordt gewerkt aan digitale gegevensuitwisseling met gemeenten. Tenslotte is een veranderagenda Implementatie Omgevingswet opgesteld. Samenvattend kan worden gesteld dat er in 2018 veel is ontwikkeld, dat in 2019 verder uitgewerkt zal worden en geïmplementeerd zal worden in de rest van de organisatie.

4.1 Programmadoel 1. Waterbelang

Programmadoel 1.1 Water is integraal onderdeel van de leefomgeving: Delflands waterbelang is geborgd binnen omgevingswet-instrumenten van andere overheden.

Toelichting programmadoel

Programmadoel 1.1 is dat water een integraal onderdeel is van afwegingen rondom de leefomgeving. Delfland werkt daarbij nauw samen met zijn partners (o.a. provincie en gemeenten). Dit betekent dat waterdoelen een integraal onderdeel zijn van omgevingsvisies, programma's, de provinciale omgevingsverordening, omgevingsplannen en afwijkingen van het omgevingsplan van gemeenten. In dit programmadoel staat 'verbinden' centraal. Het beoogd resultaat hiervan is dat het waterbelang goed is geborgd in instrumenten, beleid en regelgeving van de andere overheden, namelijk Rijk, Provincie Zuid-Holland en gemeenten in de regio ten tijde van en na de inwerkingtreding van de Omgevingswet. En dat de benodigde werkprocessen voor het realiseren van dit doel zijn ontwikkeld.

Resultaten

Overall resultaat van dit cluster is borging van Delflands waterbelangen in omgevingswet-instrumenten van andere overheden. Het gaat hier in ieder geval om de volgende instrumenten:

- 14 gemeenten - vast te stellen op verschillende momenten
 - Omgevingsvisies (uiterlijk vast te stellen 1 januari 2023)
 - Omgevingsplannen (uiterlijk vast te stellen op 1 januari 2029)
 - Programma
 - Afwijkingen van omgevingsplannen
- Provincie Zuid-Holland - vast te stellen, uiterlijk op 1 januari 2021 (muv afwijkingen en projectbesluiten)
 - Omgevingsvisie
 - Omgevingsverordening
 - Programma
 - Afwijkingen op omgevingsverordening
 - Projectbesluiten
- Rijk - vast te stellen, uiterlijk op 1/1/2021 (muv projectbesluiten)
 - Omgevingsvisie
 - AMvB's en bijbehorende besluiten
 - Programma
 - Projectbesluiten

Hoofdactiviteiten

Belangrijke activiteiten in cluster 'waterbelang in instrumenten andere overheden' zijn:

- Water is als onderdeel van de fysieke leefomgeving meegenomen in, en Delflands waterbelangen zijn geborgd in **gemeentelijk omgevingswetinstrumentarium**.
 - Deelname aan instrumentontwikkeling gemeenten binnen beheergebied Delfland
 - Deelname aan vergunningentafels van diverse gemeenten
 - Deelname grensoverschrijdende verkenningen regio Haaglanden
 - Deelname grensoverschrijdende verkenning water Rijnmondberaad
 - Aanpassing Handreiking watertoets voor gemeenten (inhoud en proces)

- Delfands waterbelang is bij inwerkingtreding van de Omgevingswet geborgd in het **provinciale omgevingswetinstrumentarium**.
 - Deelname en inbrengen waterbelang in de omgevingsvisie provincie Zuid-Holland
 - Deelname en inbrengen waterbelang in omgevingsverordening provincie Zuid-Holland
 - Deelname en inbrengen waterbelang in programma
 - Verkenning naar het instrument projectbesluit van Rijk en provincie en mogelijkheden voor het inbrengen van waterbelangen hierin.
- Delfands waterbelang is geborgd in **omgevingswetinstrumenten van het Rijk**.
 - Inbreng via Unie van Waterschappen in instrumentontwikkeling Rijk
 - Deelname aan UvW werkgroepen voor inbreng belangen bij Rijks instrumentontwikkeling
 - Verkenning naar het instrument projectbesluit van Rijk en provincie en mogelijkheden voor het inbrengen van waterbelangen hierin.

Mijlpalen:

Eén specifiek tijdstip waarop het resultaat van borging van het waterbelang in instrumenten van derden behaald moet zijn is niet mogelijk omdat dit afhankelijk is van het tijdspad waarmee andere overheden het inrichten van hun omgevingswetinstrumentarium oppakken.

Programmadoel 1.2a. Waterbelang is geborgd in instrumentarium van Delfland: Delflands waterbelang is geborgd binnen de eigen wettelijke omgevingswet-instrumenten en om te bepalen welk instrument ingezet wordt hanteert Delfland een vastgesteld afwegingskader.

Toelichting programmadoel

Programmadoel 1.2 is dat het waterbelang goed wordt geborgd in het instrumentarium van Delfland. Hierbij wordt een evenwicht gezocht tussen het mogelijk maken van activiteiten in de leefomgeving en de bescherming van Delflandse infrastructuur. Om dat in te kunnen vullen hebben we een afwegingskader nodig voor de keuze van sturingsstijl en sturingsfilosofie op de inzet van de instrumenten, afhankelijk van de opgave, passend bij de situatie en in aansluiting op de stelselwijziging van de Omgevingswet. Dit betekent eenvoudige en efficiënte regels en werkwijzen én het bieden van ruimte voor lokale verschillen. In het bijzonder zal worden gezocht naar manieren om participatie, samenwerking met partners, klantgerichte dienstverlening, duurzame en innovatieve ontwikkelingen te stimuleren en faciliteren en ruimte voor maatwerk te houden. De Waterschapsverordening en andere instrumenten zijn ondersteunend aan het bereiken van de doelen en ambities van Delfland. Hierbij wordt ook invulling gegeven aan de mogelijkheid de bestuurlijke afwegingsruimte te benutten.

Resultaten

Delfland heeft de volgende instrumenten opgezet of aangepast, in overeenstemming met de uitgangspunten van de omgevingswet:

- Een sturingsfilosofie, uitgewerkt in een Handleiding 'Sturen en werken met de Omgevingswet'. In deze handleiding wordt de sturingsfilosofie geconcretiseerd in relatie tot de praktijk van beleidsvorming en uitvoering.
- Een Waterschapsverordening, die alle algemeen verbindende regels over de fysieke leefomgeving, voor zover Delfland daarover gaat, vat in één gebiedsdekkende regeling, met een 'ja, mits'-opzet, opgesteld volgens het systeem van functionele classificatie (werken van doelen naar regels), passend in een integrale beleidsontwikkeling en opgenomen in een digitaal beheersysteem;
- Notitie verkenning bestuurlijke afwegingsruimte, waarin staat waar afwegingsruimte voor waterschappen zit, waar door Delfland keuzes kunnen worden gemaakt en waar door Delfland keuzes moeten worden gemaakt.
- Een notitie, in aanvulling op de Handleiding Projectbesluiten van de Unie van Waterschappen, waarmee de werkwijze bepaald kan worden voor projectbesluit-plichtige en niet-projectbesluit-plichtige projecten;
- Een notitie verkenning Waterbeheerprogramma, in aanvulling op de handreiking projectbesluit van de Unie, om specifiek te maken hoe Delfland het nieuwe waterbeheerprogramma als opvolger van het Waterbeheerplan 5 gaat ontwikkelen. Daarbij wordt ook gekeken naar de relatie tussen het waterbeheerprogramma en de watervisie.

Hoofdactiviteiten

De volgende vier projecten leiden tot de bovengenoemde resultaten.

- Project Sturingsfilosofie: Handleiding 'Sturen en werken met de Omgevingswet'.

- Project Waterschapsverordening, uitgevoerd in samenhang met de projecten Decompositie van beleid en Digitaal regelbeheer
- Project notitie Instrument 'Projectbesluit'
- Project notitie Instrument 'Waterbeheerprogramma'
- Project notitie Bestuurlijke afweegruimte

Mijlpalen

- Voorjaar 2019: Vaststellen contouren sturingsfilosofie (D&H)
- December 2020 (of zoveel eerder als haalbaar): Vaststellen ontwerp-waterschapsverordening (D&H)
- Q1 2020: Vaststellen handreiking Projectbesluit (D&H)
- December 2019: Vaststellen notitie Waterbeheerprogramma (VV)
- Q3 2021 (of zoveel eerder als haalbaar): Vaststellen Waterschapsverordening (VV)

Programmadoel 1.2b Waterbelang is geborgd in instrumentarium van Delfland: Delfland heeft integraal, toekomst- en omgevingsgericht beleid, dat digitaal raadpleegbaar is om locatie- en activiteitgericht te werken.

Uitwerking programmadoel

- Een belangrijk instrument dat Delfland wil inzetten is de watervisie. Dit is geen vereiste vanuit de Omgevingswet (zie hoofdstuk 2), maar is een instrument waar Delfland voor kiest. Het is de gebiedsgerichte vertaling van Delflands beleid, naar analogie van de omgevingsvisie van gemeente en provincie. De watervisie kan, samen met de sturingsfilosofie (1.2a), de ingezette beweging naar een samenwerkende en responsieve overheid ondersteunen en biedt inhoudelijke input voor de instrumenten van andere overheden en voor de instrumenten van Delfland. Uit de Watervisie blijkt wat Delfland op basis van de functionele eisen en wensen voor het watersysteem inhoudelijk gezien wil behouden en wil ontwikkelen. Daarbij wordt ook gekeken naar de relatie tussen het waterbeheerprogramma en de watervisie.
- Daarnaast wordt het huidige beleid van Delfland uit elkaar gerafeld om opnieuw integraal, toekomst en omgevingsgericht te worden opgezet, waarna een logische lijn van doel naar algemene regel te volgen is.
- Het beleid dat van doel naar regel is opgezet in samenhang met de waterschapsverordening, wordt digitaal opgeslagen zodat het efficiënt, flexibel, doelmatig en digitaal raadpleegbaar en beheersbaar is.

Resultaten

Delfland zet hiertoe in op vier sporen die de volgende resultaten opleveren:

- Watervisie, waarin watergerelateerde ontwikkelingen en opgaven integraal, in samenhang en toekomstgericht bij elkaar zijn gebracht en waarmee de dialoog omtrent het waterbelang met andere overheden gefaciliteerd wordt

- Beleid is Omgevingswet georiënteerd waarin er een logische lijn is van doel naar regel, door een decompositie van al het huidige beleid te maken en dit opnieuw te ordenen;
- Digitaal Regelbeheer (ReDi) is ontwikkeld, waarmee het beleid van Delfland efficiënt, flexibel, doelmatig en digitaal raadpleegbaar en beheersbaar is. De nieuwe structuur is zodanig ingericht dat het past op het landelijk te ontwikkelen Digitaal Stelsel Omgevingswet;

Hoofdactiviteiten

- Project Watervisie, waarin via proto-typing met interne gebruikers een integraal en toekomstgericht beeld wordt ontwikkeld voor de opgaven waar we als Delfland voor staan, zodat we als Delfland een eenduidig beeld op de toekomst hebben om het gesprek met externe belanghebbenden te faciliteren;
- Project Beleid Omgevingswet georiënteerd, waarin door decompositie het huidige beleid (digitaal, integraal, gebieds- en activiteitgericht wordt gemaakt.
- Project Digitaal Regelbeheer, waarin ReDi wordt doorontwikkeld en gevuld met beleid en de Waterschapsverordening. Daarnaast worden medewerkers geïnformeerd en ingewerkt om efficiënt en doelmatig met digitaal beleid in ReDi te werken.

Mijlpalen

- Februari 2019: vaststellen leidende principes watervisie (VV)
- December 2019: Vaststellen watervisie (VV)
- Januari 2020 : Bestaand beleid als doelenboom in nieuwe structuur geïmplementeerd in het digitale systeem
- Q1 2021: Keur en algemene regels volgens formats geëxporteerd naar DSO
- Q1 2022: Waterschapsverordening volgens formats geëxporteerd naar DSO
- Q1 2022: Digitaal regelbeheer, gevuld met doelenboom en de waterschapsverordening, volgens formats geëxporteerd naar DSO

4.2 Programmadoel 2. Omgeving

Programmadoel 2.1 Delfland verleent professionele dienstverlening aan klanten: de dienstverlening, vergunningverlening, toezicht en handhavingsprocessen zijn op 1-1-2021 aangepast conform de Omgevingswet en ondersteunen het ontwikkelen en beschermen van de leefomgeving

Toelichting programmadoel

De eisen die de maatschappij stelt aan de dienstverlening van overheden zijn duidelijk veranderd. De omgevingswet sluit hierbij aan door de klant centraal te stellen, meer mogelijk maken in de omgeving (ja mits) en vergaande digitalisering voor te schrijven.

Het doel van Delfland is dat we een professionele dienstverlening bieden die aansluit bij de eisen van de maatschappij. Deze dienstverlening kenmerkt zich door de volgende aspecten:

1. Snelheid (conform servicenormen en wettelijke termijnen);
2. Kwaliteit (inhoudelijk antwoord sluit aan bij de verwachtingen van de klant);
3. Digitaal (producten en diensten kunnen digitaal worden afgenomen);
4. Transparant (de klant weet wat van hij/zij van Delfland kan verwachten en wordt zo nodig op de hoogte gehouden van de voortgang);
5. Flexibel (meer meedenken en mogelijk maken i.p.v. controle en toetsen);
6. Rechtmatig (de dienstverlening vindt plaats binnen de wettelijke kaders).

Bij de realisatie van dit programmadoel ligt de focus op de volgende onderdelen binnen het vergunningverlening- en handhavingsproces en op de keten ten behoeve van een initiatief van buiten, waarbij ruimtelijke planvorming, vergunningverlening en/of handhaving een rol spelen:

- a) Proactiever voeren (van: nee, tenzij naar: ja, mits) van vooroverleggen (overleg voorafgaand aan definitieve indiening vergunningaanvraag);
- b) Beoordelen van adviesvragen, vergunningaanvragen en meldingen algemene regels in de geest van de Omgevingswet (van: nee tenzij naar ja mits);
- c) Toezicht in de geest van de Omgevingswet (bij constatering en vermeende overtredingen kijken naar de mogelijkheden en niet naar de onmogelijkheden);
- d) Handhaving in de geest van de Omgevingswet (mogelijke aanpassing van sanctionering en interventiematrix);
- e) Een vloeiend ketenproces voor een initiatief van buiten in het interne proces van ruimtelijke planvorming, vergunningverlening en handhaving;
- f) Daarnaast wordt binnen dit programmadoel inzichtelijk gemaakt hoe de één-loketgedachte in de praktijk vormgegeven kan worden binnen en buiten Delfland

Resultaten

- Door middel van deelname aan gemeentelijke vergunningentafels is ervaring opgedaan in het werken in de geest van de omgevingswet. Vanuit de gemeentelijke vergunningentafels heeft inventarisatie plaatsgevonden op basis waarvan een deel van de benodigde acties in beeld is gebracht die nodig zijn om in 2021 conform de omgevingswet te werken.
- Het interbestuurlijke ketenproces is in samenwerking met de ketenpartners vormgegeven.
- (Participatie bij vergunningaanvragen bij Delfland kan beoordeeld worden.)

- De interne keten planvorming, vergunningverlening en handhaving is in beeld gebracht en de samenwerking in de keten is geoptimaliseerd.
- Werkprocessen (intern en interbestuurlijk) voor vergunningverlening en handhaving zijn aangepast conform de omgevingswet en worden continu verbeterd aan de hand van de LEAN methodiek.
- De één loket gedachte is vormgegeven conform een door het bestuur vastgesteld besluit.
- Afsprakenkader handhavingpartners is gereed
- Medewerkers zijn integraal opgeleid, hebben voldoende kennis en beschikken over de juiste vaardigheden om te werken conform Omgevingswet.

Activiteiten

Ervaring opdoen met het werken in de geest van de Omgevingswet middels pilots Vergunningen tafels van de gemeenten.

- Leer- en ontwikkeldoelen (kennis en vaardigheden) in kaart brengen;
- Processen en staande procesafspraken tegen het licht houden (input aanpassen werkprocessen, zie onder);
- Opgedane ervaring evalueren (input aanpassen werkprocessen, zie onder)

Ketenproces omgevingswetproof

We willen als Delfland eerst een beter beeld krijgen hoe we het ketenproces van ruimtelijke planvorming, vergunningverlening en handhaving kunnen vormgeven om vervolgens aan te sluiten op de externe keten. Het resultaat van het project “Dialogoog in de keten” is hier de onmisbare input voor.

Aanpassen werkprocessen

- In kaart brengen om welke werkprocessen het gaat (met name van het KCC, T&H, R&P en in mindere mate van RPV)
- Impactanalyse wetgeving inclusief DSO op werkprocessen
- Doorvoeren van kleine verbeteringen (LEAN) in de werkprocessen gericht op de omgevingswet (no regrets)
- Integreren participatie bij beoordeling van een vergunningaanvraag.
- Uitwerken en vaststellen nieuwe werkprocessen en andere benodigde afspraken samen met onze samenwerkingspartners.
- Inventariseren opleidingsbehoefte medewerkers
- Plan van Aanpak voor het implementatie

Implementeren

Afstemming KCC Delfland op de omgevingsloketten van onze samenwerkingspartners.

- Verkennen en scenario ontwikkeling vanuit perspectief van Delfland samen met andere waterschappen
- Actief in gesprek met samenwerkingspartners om tot afspraken te komen
- Vaststellen gewenst scenario in samenspraak met in en externe samenwerkingspartners
- Nota aan bestuur waarin het gewenste scenario wordt geadviseerd

Activiteiten T&H

Opstellen Notitie ‘Aanpassen werkprocessen conform eisen Omgevingswet’

- Inventarisatie huidige relevante werkprocessen

- Flowchart en beschrijving van aangepaste processen
 - Koppeling van werkprocessen T&H aan Vergunningverlening en Handhaving(partners)
- Inventarisatie informatie-uitwisseling
 - Toetsing- en handhavingresultaten die digitaal beschikbaar gesteld moeten worden voor derden
 - Benodigde digitale informatie-uitwisseling tussen T-H-V en (handhavings)partners
- Samenwerking met handhavingspartners
 - Vormen van toezicht
 - Digitale samenwerking
- Opmaken notitie 'Ontwikkelbehoefte medewerkers VTH'
 - Inventarisatie benodigde kennis van Omgevingswet en adequate en passende werkwijze onderzocht
 - Kennis en vaardigheden op te doen om te kunnen handelen conform de Omgevingswet

Mijlpalen

- 2019 Q3: Eerste rapportage van benodigde (implementatie)acties naar aanleiding van de ervaringen uit de vergunningentafels van gemeenten
- 2020 Q1: Ontwerp van de gewenste dienstverleningsketen
- 2020 Q1: Er is overeenstemming over de benodigde samenwerking in de interne keten
- 2021 Q1: Gewenste dienstverleningsketen is geïmplementeerd
- 2019 Q2: Werkprocessen geïnventariseerd en vastgelegd in een procesplaat die de status weergeeft
- 2019 Q4: Groeiplan per werkproces dat leidt tot de gewenste situatie, gevat in een presentatie
- 2020 Q3: werkprocessen voldoen gewenste situatie en zijn gereed voor implementatie
- 2019 Q4: Scenario's KCC beschreven
- 2020 Q1: Advies gewenst scenario KCC taken voorleggen aan bestuur (D&H)

Mijlpalen T&H

- 2019 Q4: Uitgangspunten van de werkprocessen zijn benoemd
- 2020 Q2: Aangepaste werkprocessen toezicht en handhaving inclusief escalatielijnen conform Omgevingswet; werkprocessen zijn vastgesteld door bestuur (D&H), opgenomen in Mavim en voldoen aan de kwaliteitseisen VTH Waterbeheer.
- 2019 Q4: Afspraken over samenwerking met handhavingspartners zijn gemaakt.
- 2020 Q2: Afspraken over samenwerking zijn bestuurlijk vastgesteld (D&H) en vastgelegd in Mavim.
- 2020 Q3: Uitgangspunten informatie-uitwisseling zijn benoemd en geïmplementeerd
- 2020 Q3: Medewerkers T&H zijn integraal opgeleid, hebben voldoende kennis en beschikken over de juiste vaardigheden om te werken conform Omgevingswet.

Programmadoel 2.2 Delfland is de vanzelfsprekende samenwerkingspartner op het gebied van water

Uitwerking programmadoel

Programmadoel 2.2 is dat Delfland dé vanzelfsprekende samenwerkingspartner is op het gebied van water. Dit moet leiden tot het resultaat dat Delfland vanaf het begin in alle beleids- en gebiedsprocessen van Rijk, provincie en gemeenten (waar water een rol speelt) betrokken is. Delfland is een betrouwbare partner voor samenwerkingspartners: onder betrouwbaar verstaan wij dat we met één mond praten, dat we doen wat we beloven en gemaakte afspraken nakomen. Met samenwerkingspartners bedoelen we de rijksoverheid, provincies, gemeenten, waterschappen en omgevingsdiensten (inclusief veiligheidsregio's en GGD).

Delfland ziet samenwerking met partners als voorwaarde voor samenhangende en integrale beleidsvorming. Delfland wil bijdragen aan de leefomgeving maar heeft ook zijn partners hard nodig om zijn doelen te bereiken en taken uit te oefenen. Dat betekent dat we moeten samenwerken in de diverse ketens waarmee we gerelateerd zijn aan externe partners en ook onze interne ketenprocessen goed op orde moeten hebben. Door goede samenwerking met zijn partners en daarmee vroegtijdige deelname aan hun beleids- en instrumentontwikkeling kan Delfland het waterbelang nog beter borgen. Dit betekent met provincie en gemeenten zorgen voor samenhang in het instrumentarium. Ook met de partnerwaterschappen Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard wil Delfland samenhangende beleidsvorming en instrumentontwikkeling verkennen. Hoewel de context en daarmee de wateropgaven verschillend zijn, is het interessant om te bezien waar gezamenlijk optrekken kan bijdragen aan eenduidig beleid en regelgeving.

Resultaten

- Delfland werkt voor het behalen van eigen en Omgevingswetdoelen structureel samen en wisselt kennis uit met (gebieds)partners op alle schaalniveaus en binnen relevante samenwerkingsverbanden.
- Delfland werkt samen in beleids- en gebiedsprocessen van partners.
- Delfland onderhoudt reguliere overlegstructuren met de andere overheden

Hoofdactiviteiten

Landelijk:

- Samenwerking en projectleiders Implementatie Omgevingswet (PIO) van de waterschappen
- Samenwerking in werkgroepen Unie van Waterschappen rond Omgevingswetthema's, zoals rondom de Waterschapsverordening en DSO, waterbeheerprogramma, projectbesluit, sturingsfilosofie, gaming, veranderopgave, e.d.
- Samenwerking in interbestuurlijke werkgroepen binnen het DSO.

Regionaal:

- Samenwerking projectleiders Implementatie Omgevingswet Haaglanden
- Deelname en samenwerking verschillende pilots en verkenningen gebiedspartners Regio Haaglanden
- Samenwerking projectleiders Implementatie Omgevingswet Rijnmondberaad
- Samenwerking binnen relevante werkgroepen gebiedspartners Rijnmondberaad

- Samenwerking met Zuid-Hollandse waterschappen voor kennisuitwisseling en gezamenlijke inbreng instrumentontwikkeling provincie¹¹

Lokaal:

- Samenwerking met gebiedspartners bij gemeentelijke instrumenten en initiatieven als 'vergunningentafels'
- Samenwerking met gemeenten en andere gebiedspartners bij ontwikkelingen in de fysieke leefomgeving.
- Reguliere overlegstructuren met gemeenten

Mijlpalen

2019 Q1: Oplevering eindresultaten verkenning water Regio Haaglanden

2019 Q4: Oplevering verkenning water Rijnmondberaad

Overig: Net als bij het programmadoel 1.1 - 'inbreng waterbelang in instrumenten van andere overheden' - zijn de mijlpalen hier deels afhankelijk van tijdspaden die door andere organisaties worden gekozen en daarmee nog niet concreet te maken.

¹¹ Zie hiervoor ook cluster 'waterbelang in instrumenten van andere overheden'

Programmadoel 2.3 Delfland richt de leefomgeving samen in door participatie en samenwerking

Uitwerking programmadoel

Programmadoel 2.3 is dat wij de leefomgeving samen inrichten door participatie en samenwerking. Hierbij moet onderscheid worden gemaakt tussen drie vormen, namelijk:

- Delfland als uitnodigende partij die participatie organiseert bij eigen beleidsontwikkeling en projecten;
- Delfland als participant in trajecten van andere partijen waar participatie van de omgeving voor beleid en projecten plaatsvindt;
- Delfland als bevoegd gezag bij de beoordeling van aanvragen voor onder meer omgevingsvergunningen voor een wateractiviteit waarbij participatie als indieningsvereiste wordt gesteld.

Het beoogde resultaat van dit programmaonderdeel is dat participatie goed is georganiseerd. Dat betekent dat het duidelijk is wanneer wie op welke manier moet worden betrokken en dat hier actief op wordt ingezet.

Delfland wil dat veel van zijn processen in samenspraak met de omgeving tot stand komen. Met name die processen die dicht bij de leefwereld van inwoners en ondernemers liggen. Participatie van belanghebbenden en stakeholders moet niet alleen plaatsvinden in de planvorming en de uitvoering maar ook bij beleidsvorming, formulering van regelgeving en programmering. Delfland nodigt ook private, particuliere en publieke partijen uit om met initiatieven te komen. De kaders daartoe moeten nog vorm krijgen. Met het invullen van strategisch omgevingsmanagement en samenwerking op basis van Mutual Gains heeft Delfland al een eerste stap gezet richting een participatieve aanpak.

Resultaten

- Delfland participeert in processen van andere partijen als dit meerwaarde heeft;
- Delfland organiseert en faciliteert participatie bij eigen initiatieven en instrumenten;
- Delfland beoordeelt participatie voor onder meer vergunningen;
- Delfland organiseert participatie samen met gemeenten -als dat meerwaarde heeft;
- Ter ondersteuning van bovenstaande resultaten stelt Delfland uiterlijk 1-1-2021 een beleidskader participatie met een breed toegepast procesinstrument vast.

Hoofdactiviteiten

- Verkenning samenwerking en participatie met een:¹²
 - Conceptueel kader voor samenwerking en participatie
 - Inventarisatie huidige participatie en samenwerking
 - Eerste versie procesinstrument participatie
 - Handelingsperspectieven voor de toekomst.

Uit te werken bouwstenen als vervolg op de Verkenning

- Doorontwikkelen procesinstrument participatie en samenwerking en toepassen hiervan in bouwsteen 'leren participeren' (past bij het Van Buiten naar binnen-spoor van Samenspel)
- Uitwerken bouwsteen 'participeren met gemeenten' met focus op participatieve aanpak

¹² Deze activiteit betreft ook programmadoel 2.2.

- Organiseren van proces waar participatieve initiatieven binnenkomen en worden verkend (uit te werken in het Van buiten naar binnen-spoor van Samenspel)
- Uitwerken beoordeling participatie bij onder meer watervergunningen
- Aan de hand van het doorontwikkelde procesinstrument beleidskader participatie opstellen

Mijlpalen

Q4 2018: Verkenning samenwerking & participatie afgerond en delen resultaten met betrokken partijen

Q1 2019: Eerste pilots inrichting van participatie aan de hand van procesinstrument participatie

Q2 2019: Verkenning participatie met gemeenten

Q4 2020: Vaststelling beleidskader participatie (VV)

4.3 Programmadoel 3. Organisatie

Programmadoel 3.1 Organisatie van Delfland staat in 2021 gesteld voor de uitvoering van de Omgevingswet

Uitwerking programmadoel

Programmadoel 3.1 is dat de organisatie van Delfland gesteld staat voor de uitvoering van de Omgevingswet. Hiervoor zijn aanpassingen binnen de organisatie nodig wat betreft werkprocessen, cultuur en competenties van mensen. Het gaat om integraal werken, vanuit vertrouwen, met aandacht voor inhoudelijke én procesvaardigheden, vroegtijdige interne en externe samenwerking, kaders waar het moet, flexibel waar het kan. Het vraagt aanpassingen in de middelen zoals informatievoorziening, zaakstelsel en gegevensbeheer. De structuur en processen moeten zorgen voor een adaptieve, flexibele, dienstverlenende organisatie die kan inspelen op omgeving en voor verder optimalisatie van het ketenproces binnen Delfland.

Resultaten

- Veranderopgave voor Delfland als gevolg van de Omgevingswet is in beeld gebracht en wordt actueel gehouden in een veranderagenda Implementatie Omgevingswet
- De veranderinterventies uit de veranderagenda Implementatie Omgevingswet zijn uitgevoerd.

Hoofdactiviteiten

De hoofdactiviteiten uit cluster 'organisatie' zijn:

- Veranderopgave actueel houden.
- Veranderinterventies ontwerpen en uitvoeren:
 - Ontwikkelen en uitvoeren van een communicatiestrategie
 - Bestuur en organisatie informeren en meenemen in veranderopgave
 - Inzicht vergroten in betekenis omgevingswet voor het eigen werk, onder andere door consequentiegesprekken
 - Ondersteuning werken vanuit de maatschappelijke opgave d.m.v. gaming
 - Ondersteuning implementatie van de binnen het programma ontwikkelde instrumenten, zoals werken met de sturingsfilosofie, van doelen naar regels, procesinstrument participatie, implementatie digitaal regelbeheer
 - Ondersteuning werken met 'afwegingsruimte'
 - Aanbieden inhoudelijke trainingen, zoals ten aanzien van de wet
 - Ondersteuning bij het ontwikkelen van vaardigheden, zoals werken vanuit de maatschappelijke opgave, werken in ketens, technieken voor co-creatie, oefenen met vormen van gedrag en reflectie
 - Ondersteuning bij herontwerpen of aanpassen processen
- Leer- en evaluatieproces rondom de OW vormgeven en uitvoeren

Mijlpalen

De veranderinterventies worden uitgevoerd conform de veranderagenda Implementatie Omgevingswet. Dit is een continu proces.

Programmadoel 3.2 Delfland beschikt over een adequate informatievoorziening* voor de uitvoering van de Omgevingswet voor 1 januari 2021.

* Informatievoorziening is het geheel aan mensen, middelen, processen en maatregelen dat nodig is om de informatiebehoefte van de organisaties af te dekken.

Uitwerking programmadoel

Programmadoel 3.2 is de adequate informatisering en automatisering voor de uitvoering van de Omgevingswet. Het resultaat hiervan is dat een goede aansluiting op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) en adequate (werkproces ondersteunende) ICT-voorzieningen worden gerealiseerd. Met het centraal stellen van de klant (inzichtelijkheid, gebruiksgemak, 1 loket) ligt er met de implementatie van de Omgevingswet ook een omvangrijke informatiserings-¹³ en digitaliseringsopgave. Via het DSO genereert een aanvrager op termijn zelf zijn vergunningaanvraag online en vindt afhandeling plaats via een digitaal loket.

Delfland wil toe naar directe en goede koppelingen van zijn eigen digitale infrastructuur met het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) en de regionale infrastructuur. Daarvoor is het nodig dat de informatievoorziening actueel, betrouwbaar en 24/7 (digitaal) beschikbaar is. Ook is het nodig dat regelgeving en besluiten op lokaal niveau inzichtelijk en begrijpelijk is. Het zaakgerichte systeem van Delfland moet worden gekoppeld met het omgevingsloket dat ingericht wordt in het DSO. Toezichtsbevindingen zijn snel en digitaal beschikbaar voor betrokkenen en handhavingpartners.

Resultaten

Binnen de procesketens van DSO, te weten: 'Van plan tot publicatie', 'Van idee tot afhandeling' en 'Van vraag tot informatie', heeft Delfland de relevante digitale componenten geïmplementeerd.

Dit, middels realisatie van de volgende informatiserings- en automatiseringssporen:

- Basis op orde, waarmee ICT-standaarden voor authenticatie, autorisatie, koppelingen en informatieveiligheid binnen Delfland geïmplementeerd zijn (i.r.t. Ow);;
- Gegevens op orde, waarmee Delfland voldoet aan de standaarden en kwaliteitseisen met betrekking tot de gegevens-/informatiebehoefte vanuit het DSO (i.r.t. Ow);
- Implementatie Zaakgericht Werken, waarmee werkwijzen (proces en digitale ondersteuning) aangepast zijn, om het ketenproces van idee tot afhandeling te faciliteren;
- Aansluiting Delfland op DSO, waarmee Delfland haar wet- en regelgeving digitaal beschikbaar stelt aan het DSO (enerzijds toepasbare regels, anderzijds Waterschapsverordening).

Hoofdactiviteiten

Belangrijkste activiteiten in het cluster 'digitalisering' zijn:

Delfland heeft 10 hoofdactiviteiten gedefinieerd waarlangs zij de genoemde resultaten wil bereiken:

Afstemming Ketenpartners

- 1) Definitiestudie Interbestuurlijke Aansluitvoorziening regio Haaglanden
- 2) Pilot Digitaal Regelbeheer regio Haaglanden

Digitale Bouwstenen

- 3) Kennisgevingen via DROP (Decentrale Regelgeving Officiële Publicaties)

¹³ Gegevens genereren en beheren

- 4) Basis op orde
- 5) Gegevens op orde

Digitale Componenten

- 6) GAS-sen beoordeeld
- 7) Pilot Ketentest aansluiting HHD-DS
- 8) Implementatie Zaakgericht Werken
- 9) Aansluiting Delfland op DSO

Mijlpalen

- December 2018: Pilot Ketentest aansluiting HHD-DSO
- Medio 2019: Vervolg Pilot Digitaal Regelbeheer regio Haaglanden
- Medio 2020:
 - Implementatie Zaakgericht Werken
 - Het ketenproces 'van idee tot afhandeling' wordt optimaal ondersteund
- Medio 2020:
 - Aansluiting Delfland op DSO
 - Het ketenproces 'van plan tot publicatie' wordt optimaal ondersteund.
- Q3 2020:
 - Gegevens op orde
 - Het ketenproces 'van vraag tot informatie' wordt optimaal ondersteund.
- Q3 2019: Afstemming ketenpartners: pilot digitaal regelbeheer

5. Delfland doet het samen

Delfland werkt intensief samen met zijn partners aan de implementatie van de Omgevingswet. Paragraaf 5.1 gaat hier nader op in. Daarnaast draagt het programma ook intern zorg voor verbinding en samenwerking breed binnen de organisatie. Paragraaf 5.2 verwoordt op hoofdlijnen deze programmasturing.

5.1 Samenwerken in netwerken

Alle overheden, landelijk, regionaal en lokaal, staan gesteld voor de taak de fysieke leefomgeving samenhangend te benaderen, en daarbij in vertrouwen met elkaar samen te werken, burgers en belanghebbenden beter te betrekken bij hun beleidsvorming en uitvoering, initiatieven te faciliteren, en hun regelgeving op heldere wijze en digitaal weer te geven.

Enerzijds vraagt dit een afstemmings- en samenwerkingsinspanning. Anderzijds liggen er kansen voor het uitwisselen van kennis en ervaringen, het gezamenlijk ontwikkelen en daarmee het slim met en van elkaar leren. Immers, waterschappen, gemeenten, provincies en Rijkswaterstaat doorlopen voor een groot deel vergelijkbare sporen om de implementatie van de Omgevingswet mogelijk te maken. Delfland werkt landelijk en regionaal samen met de volgende partijen:

Landelijk

De Unie van Waterschappen maakt deel uit van het Opdrachtgevend Beraad, met de andere koepels en de minister van Infrastructuur en Milieu. De Unie behartigt in dit overleg de belangen van de waterschappen en borgt de samenhang voor de waterschappen. De Unie verzorgt daarnaast de informatie en besluitvorming naar de betrokken commissies.

De projectleiders implementatie Omgevingswet van alle waterschappen ontmoeten elkaar maandelijks in het zogenaamde PIO-overleg, onder voorzitterschap van de vertegenwoordiger van de waterschappen in het Opdrachtgevend Beraad. Afstemming, kennisdeling en samenwerking vindt plaats over uiteenlopende onderwerpen zoals landelijke ontwikkelingen rond bijvoorbeeld het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO), invoeringsondersteuning via het programma Aan de slag met de Omgevingswet en het opstellen van een waterschapsverordening.

Regionaal

Binnen het beheergebied van Delfland werkt Delfland samen in twee regionale verbanden:

Regionaal platform Omgevingswet Haaglanden

Binnen dit platform wordt samengewerkt door de gemeenten Den Haag, Rijswijk, Zoetermeer, Pijnakker-Nootdorp, Delft, Westland en Midden Delfland, Omgevingsdienst Haaglanden, GGD, Veiligheidsregio Haaglanden, de provincie Zuid-Holland, Dunea en Delfland. De Omgevingswet staat op de agenda van de bestuurlijke tafel Ruimte. De Haaglanden partners werken intensief samen aan grensoverschrijdende thema's water, gezondheid en veiligheid. Inmiddels zijn voor het thema water bouwstenen ontwikkeld voor toepassing in de omgevingsvisies en omgevingsplannen van gemeenten. Daarnaast wordt gewerkt aan digitale uitwisseling van gegevens, en digitaal regelbeheer.

Rijnmondberaad Implementatie Omgevingswet

Dit platform bestaat uit de gemeenten die behoorden tot de voormalige stadsregio Rotterdam-Rijnmond, de DCMR, Veiligheidsregio Rotterdam en de GGD. Dit beraad is in september 2016 gestart, en nog minder ver in de samenwerking en uitwerking van de Omgevingswet dan het regionaal platform Omgevingswet Haaglanden. De waterschappen Delfland, Schieland en de Krimpenerwaard

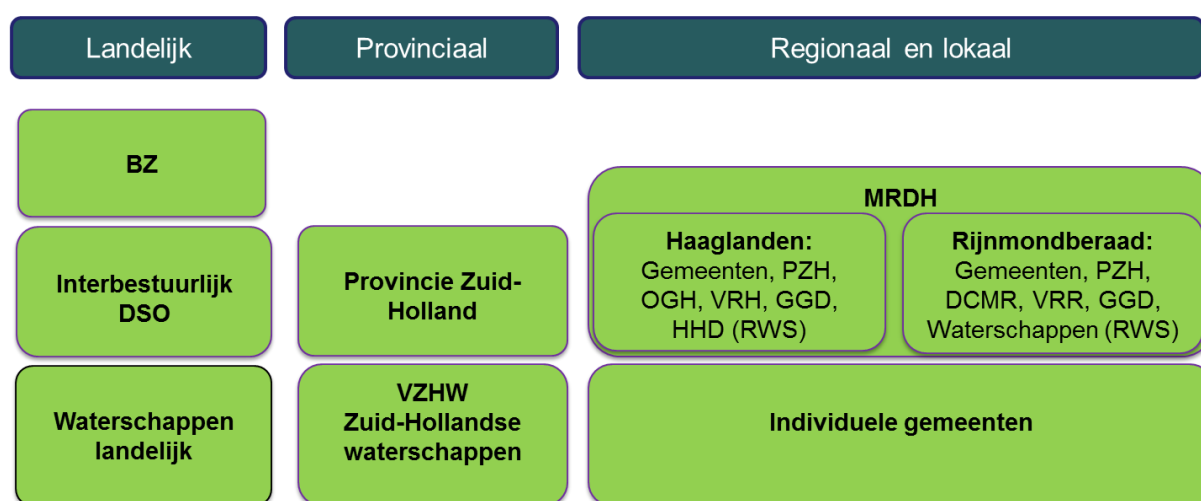
en Hollandse Delta zijn aangesloten. Voor Delfland gaat het om het beheergebied in de gemeenten Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis en Lansingerland. Inmiddels wordt ook binnen het Rijnmondberaad gewerkt aan het thema water als input voor omgevingsvisies en –plannen.

Overige afstemming Provincie Zuid-Holland, gemeenten en waterschappen

Ook bilateraal vindt afstemming plaats met de provincie, met de gemeenten en met de Waterschappen Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard. Delfland stemt maandelijks met de waterschappen Rijnland en Schieland hun aanpak en inhoudelijke thema's af.

De provincie Zuid-Holland stemt af via de regionale platforms. Daarnaast is apart overleg tussen de provincie en de Zuid-Hollandse waterschappen. De waterschappen werken samen bij de inbreng in de provinciale omgevingsvisie, verordening en het provinciale beleid.

Daarnaast werkt Delfland samen met alle afzonderlijke gemeenten om inbreng te leveren in de omgevingsvisies, omgevingsplannen en andere gemeentelijke instrumenten.



Figuur 6. Schematische weergave van het samenwerkingsnetwerk.

5.2 Programmasturing

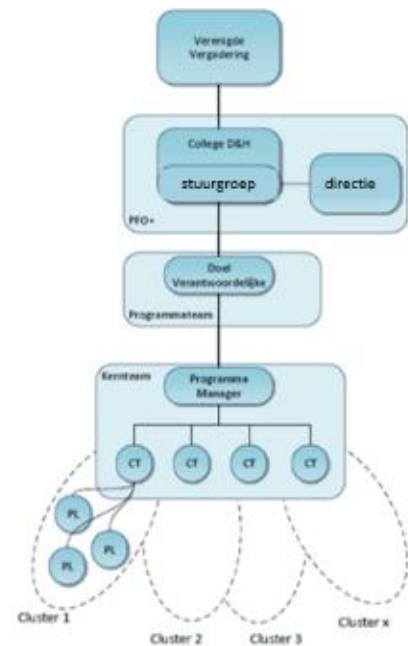
De implementatie van de Omgevingswet is een complex en meerjarig traject. Het is een ontwikkeltraject waarbij de programmadoelen en de beoogde resultaten geformuleerd worden, maar de precieze invulling gaandeweg vorm moet krijgen. Ook omdat onderdelen van de Omgevingswet nog door het Rijk nader uitgewerkt worden. De implementatie vraagt continu monitoring, afstemming over richting en voortgang en eventuele bijsturing in de aanpak.

Om gezamenlijk op een adequate wijze uitvoering te geven aan het programma is voor het programma een eenduidige programmasturing ingericht. De programmatische aanpak voorziet in de gewenste brede samenwerking binnen Delfland. Daarmee kan Delfland al gaan werken in de geest van de wet.

5.2.1 Sturing en besluitvorming

Centraal in de programmasturing staat een eenduidige aansturing- en verantwoordingslijn, dat wil zeggen een stuurgroep, een doelverantwoordelijke en een programmamanager. De stuurgroep, doelverantwoordelijke en programmamanager sturen op het behalen van de programmadoelen en op interne en externe verbinding. Daarmee wordt er gewerkt aan de implementatie van de Omgevingswet vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo stemmen stuurgroep, doelverantwoordelijke en programmamanager zorgvuldig af met respectievelijk het college, de VV, met een programmateam bestaande uit teamleiders, met het kernteam, en met medewerkers.

De programmasturing is in figuur 7 gevisualiseerd. Hierna volgt een nadere toelichting op de werking van de programmasturing. De sturing is ingericht conform de concernsturing. Door het complexe karakter van de implementatie van de omgevingswet zijn de verschillende rollen in de sturing hieronder toegelicht. De voorziene afstem- en overlegmomenten bedoeld voor thematische afstemming in het kader van het gezamenlijke ontwikkeltraject.



Figuur 7. Programmasturing en organisatie.

College en stuurgroep

Het college neemt besluiten en legt waar nodig besluiten voor aan VV. Namens het college verzorgt de stuurgroep die bestaat uit de dijkgraaf, de portefeuillehouder Stedelijk water en Waterveiligheid en de Secretaris-directeur het bestuurlijk – en ambtelijk opdrachtgeverschap. De stuurgroep komt maandelijks of zes-wekelijks bijeen samen met de doelverantwoordelijke en de programmamanager. De secretaris-directeur wordt als lid van de stuurgroep geadviseerd door de directie. De stuurgroep bespreekt de voortgang van het programma en stuurt waar nodig bij.

Directie

De directie wordt geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen in het kader van de Omgevingswet en over de stand van zaken met betrekking tot de implementatie binnen Delfland. Tussen de Secretaris-directeur, de directie en de doelverantwoordelijke vindt met regelmaat afstemming plaats over de veranderopgave voor de gehele organisatie en de onderdelen van de organisatie die door de omgevingswet direct 'geraakt' worden en bijvoorbeeld de betrokkenheid van de Ondernemingsraad.

PFO+

Het PFO+ wordt gebruikt als platform waar dilemma's (bestuurlijk en ambtelijk) worden besproken en is daarmee adviserend aan de stuurgroep en de doelverantwoordelijke.

Doelverantwoordelijke en programmateam

De doelverantwoordelijke is de ambtelijk opdrachtnemer van het programma. Hij stuurt in samenspraak met de teamleiders (samengebracht in een programmateam) op het behalen van de programmadoelen door een integrale en samenhangende uitvoering van het programma. De doelverantwoordelijke draagt zorg voor de aansturing van het programma. Hij verstrekt de opdracht aan de programmamanager en neemt (deel)resultaten in ontvangst. De doelverantwoordelijke stemt met regelmaat af met de programmamanager in een opdrachtgeversoverleg. Het programmateam

draagt zorg voor verbinding van het programma met de lijn en met overige trajecten binnen Delfland. En zorgt ervoor dat de randvoorwaarden voor het kernteam op orde zijn. Onder randvoorwaarden vallen bv. capaciteit, kwaliteit, sparring op inhoud en reflectie op producten. Ook zijn de programmam leden verantwoordelijk voor het vertalen van huidige werkzaamheden van hun team naar werkzaamheden na de invoering van de omgevingswet.

Programmamanager en kernteam

De programmamanager draagt samen met een kernteam bestaande uit clustertrekkers zorg voor de uitvoering van het programma. Clusterleiders dragen gezamenlijk bij aan het behalen van de programmadoelen en zijn verantwoordelijk voor deelresultaten. De programmamanager stuurt op het behalen van de programmadoelen en op verbinding en samenhang. De programmamanager legt over de voortgang, samenhang en (tussen)resultaten verantwoording af aan de doelverantwoordelijke.

5.2.2 Ruimte voor leren en ontwikkelen

De implementatie van de Omgevingswet is zoals gezegd een gezamenlijk ontwikkeltraject. De Omgevingswet heeft bijvoorbeeld effect op het instrumentarium van Delfland, op bestuursstijlen en manieren van werken. Dit vraagt zowel op bestuurlijk niveau (college, VV) als op ambtelijk niveau ruimte voor het gezamenlijk betekenis geven en ontwikkelen. Dit gebeurt primair in de lopende trajecten en de primaire processen. Aanvullend hierop worden extra activiteiten ondernomen om het gezamenlijk ontwikkelen thematisch vorm en invulling te geven. Deze zijn opgenomen in de veranderagenda Implementatie Omgevingswet. Bestuurlijk wordt hiervoor o.a. het PFO+, de informatieve VV en bijvoorbeeld de bestuursconferentie benut.

5.2.3 Programmabudget en inzet

Bij de start van het programma was het proces van implementatie van de Omgevingswet nog met veel onzekerheden omgeven. Daarom is gekozen voor een flexibele, adaptieve programma-aanpak, zodat Delfland zich steeds kan aanpassen aan de op dat moment bekende en beschikbare kennis en omstandigheden. Desalniettemin is Delfland proactief met de implementatie gestart en heeft op basis van in augustus 2017 bekend uitgangspunten inschattingen gemaakt van wat nodig is voor de programma-organisatie, zowel voor wat betreft extra expertise en formatie en out-of-pocketkosten. Deze overzichten zijn door de programmatische aanpak in 2018 steeds vollediger en betrouwbaarder. De ervaringen van 2018 laten zien dat de benodigde inzet voor de implementatie voor de Omgevingswet uitkomt binnen de bandbreedte van de oorspronkelijk geraamde inzet. 2019 zal erop gericht zijn om uit te werken wat de consequenties zijn van de implementatie van de omgevingswet voor de verschillende ketenprocesses en teams. Nog onduidelijk is in hoeverre dit binnen de bestaande taken en werkzaamheden van alle afdelingen gerealiseerd kan worden. Dit is mede afhankelijk van de volgorde en planning van de gehele implementatie.

Daarom kiezen wij bij de financiële paragraaf -zoals bij de hele implementatie- voor een voortschrijdende aanpak. Jaarlijks actualiseren we de clusterplannen per programmadoel, waarin we een overzicht geven van activiteiten per cluster, en wat de te verwachten inzet van menskracht en out-of-pocketkosten zullen zijn. Dit monitoren we constant en we leggen hier verantwoording over af in de reguliere planning- en controlcyclus.

Bij vaststelling van het programmaplan in 2017 is uitgegaan van de bedragen opgenomen in de Kadernota 2018. In de Kadernota 2019 wordt uitgegaan van de aanname dat nationale en regionale overheden, waaronder de gemeenten in Delflands beheergebied, zoals aangegeven met hetzelfde tempo verder gaan met de implementatie van de omgevingswet. Dat betekent voor Delfland dat de

in de Begroting 2018 gereserveerde budgetten voor 2018 en 2019 in die jaren worden gebruikt. Hierbij wordt uitgegaan van het principe van een taakstellend budget. Hierbij werd verwacht dat in 2020 de implementatie dermate gevorderd is, dat geen extra budget nodig is. Evenwel is het in 2018 niet gelukt voldoende capaciteit vrij te maken en in te huren. Bovendien zijn er ook een aantal landelijke ontwikkelingen waar Delfland van afhankelijk is of op wil aansluiten, zoals de ontwikkelingen van de handreiking waterschapsverordening, de ontwikkeling van het DSO en de snelheid waarmee andere overheden hun omgevingsdocumenten ontwikkelen. Daarom zal het taakstellend budget zoals vastgesteld in de Kadernota 2017 deels ook in 2020 ingezet moeten worden voor een goede implementatie. Zoals aangegeven blijven we dit nauwlettend monitoren en verantwoorden we via de reguliere p&c-cyclus worden doorgerold naar 2020.

3-1-2019	2017			2018		
	begroting	realisatie	verplichtingen	begroting	realisatie	verplichtingen
Subsidie UvW*	317					
Materiele kosten	0	82		225	**	**
Capaciteitskosten	0	0		970	**	**
Uitvoeringskosten DSO * ****						
Totaal	317	82		1.195	456	0
	2019			2020		
	begroting	realisatie	verplichtingen	begroting	realisatie	verplichtingen
Subsidie UvW				0	0	0
Materiele kosten	225	**	**	**	**	**
Capaciteitskosten	970	**	**	**	**	**
Uitvoeringskosten DSO * ****				232* ****	0	nnb
Totaal	1.195	0	663 ***	****	0	nnb

* Subsidie UvW: looptijd tot 1 oktober 2019.

** In de administratie is geen onderscheid gemaakt tussen materiele en capaciteitskosten.

*** Verplichtingen per 1-1-2019 zijn gelijk aan restant verplichtingen 2018.

**** Restant budget 2018 en 2019 wordt in 2020 gebruikt om de programmakosten te dragen.

* **** Uitvoeringskosten DSO zijn vanaf 2020 reeds in de begroting van Delfland opgenomen.

Delfland heeft vanuit de Unie van Waterschappen een deel van het landelijke implementatiebudget gekregen (€ 317.000). Dit zal als eerste ingezet worden als dekking voor de extra te maken kosten (die niet passen binnen de bestaande begrotingsposten).

5.2.4 Risico's

De implementatie van de omgevingswet is een complex en langjarig traject. Bovendien raakt het de hele organisatie van Delfland. Mogelijke risico's die op kunnen treden zijn de volgende:

- **Uitwerking Omgevingswet:** er vindt nog verdere uitwerking van de Omgevingswet plaats (Invoeringsbesluit, Aanvullingswetten).
 - *Risico* daarbij is dat het nog onduidelijk is of dit betekenis heeft voor Delfland.
 - *Dit risico wordt beheerst* door de ontwikkelingen op de voet te volgen en via de Unie van Waterschappen zo nodig deze te beïnvloeden. De programmatische aanpak met expliciete voortgangs- en bijsturingsmomenten faciliteert dit.
- **Ontwikkeling tijdens het traject:** de omgevingswet is een gezamenlijk ontwikkeltraject. De 'learning by doing' aanpak betekent ook dat er zaken anders of 'fout' kunnen gaan. In de aanpak zijn momenten ingebouwd om continu te reflecteren op en te leren van ervaringen. Dit gebeurt onder meer in de thematische gesprekken en werksessies met het bestuur.

Daarnaast is er in het programma werk- en ontwikkelruimte op het niveau van de medewerkers. Dit kan leiden tot aanpassing van aanpak of bijstelling van beoogde resultaten.

- *Risico* daarbij is dat ervaringen leiden tot grotere aanpassing van aanpak of beoogde resultaten dan voorzien.
 - *Dit risico wordt beheerst* door een goede vertaling van de reflectie en leermomenten naar voortgangs- en bijsturingsmomenten. Het gaat dan om het tijdig signaleren van leerervaringen en de impact daarvan in het kernteam, programmateam en in de stuurgroep. Waar nodig vindt (bij)sturing plaats. De programmatische aanpak met expliciete voortgangs- en bijsturingsmomenten faciliteert dit.
- **Afhankelijkheid omgeving:** Delfland heeft bij meerdere programmadoelen te maken met haar omgeving. Het gaat dan om onder meer participatie, samenwerking met partners, digitalisering etc.
 - *Risico* daarbij is dat Delfland voor het behalen van de programmadoelen en voor het gesteld staan voor de inwerkingtreding van de Omgevingswet ook afhankelijk is van derden. Daar waar zich onvoorziene omstandigheden voordoen (bijvoorbeeld vertraging in het DSO of belemmeringen in de samenwerking met partners) kunnen programmadoelen mogelijk niet, of pas op een later tijdstip behaald worden.
 - *Dit risico wordt beheerst* door tijdige signalering in het kernteam en programmateam. Afspraken worden gemaakt over eventuele agendering op externe (samenwerkings-) tafels en daar waar nodig escalatie naar partners of bijvoorbeeld de Unie van Waterschappen
- **Capaciteit:** de werkzaamheden die nodig zijn om tot implementatie van de omgevingswet te komen, dienen te worden uitgevoerd binnen de lijnorganisatie. Dit om zorg te dragen voor input vanuit de organisatie, adoptie door de organisatie van zaken, zoals veranderingen in werkprocessen, vernieuwing in samenwerkingen met andere overheden en initiatiefnemers, of ontwikkeling van vaardigheden bij werknemers.
 - *Risico* is de beperkt beschikbare interne capaciteit, waardoor realisatie mogelijk vertraging oploopt, de verbinding met de lijnorganisatie sub-optimaal is en de werkdruk bij het kernteam te hoog wordt.
 - *Het risico van vertraging* wordt beheerst door externen in te huren voor de reguliere werkzaamheden, zodat het werk doorgang kan vinden.
 - *Het risico van onvoldoende verbinding* wordt o.a. beheerst door een intern communicatieplan ten uitvoer te brengen.
 - *Het risico van hoge werkdruk* wordt beheerst door tijdige signalering tijdens tweewekelijkse kernteam bijeenkomsten en bilaterale voortgangsgesprekken, die ieder kwartaal plaatsvinden. Het programmateam neemt in samenspraak met de doelverantwoordelijke en ambtelijk opdrachtgever van de implementatie van de Omgevingswet waar nodig maatregelen. Het kan dan gaan om prioritering of fasering van activiteiten of door organiseren van (tijdelijke) extra capaciteit of budget.
- **Doelbereik:** het programma Implementatie Omgevingswet heeft tot doel de organisatie in staat te stellen deze wet in te voeren en ernaar te handelen. Verschillende risico's binnen dit programma zijn te categoriseren naar: voortgang, afhankelijkheden, scope, budget, organisatie en team spirit. Zij zijn vanwege hun tijdelijke aard en detailniveau niet opgenomen in dit plan.

- *De eerste stap om deze risico's te beheersen is door deze vroegtijdig te signaleren. Wanneer dit gebeurd is, kunnen zij op de juiste niveaus intern geagendeerd worden en maatregelen getroffen.*
- *Het signaleren van risico's wordt afgedwongen door gebruikmaking van een dashboard, in te vullen in een samenspel van kernteamlid en programmamanager, dat per subdoel aangeeft of het bereiken ervan niet, enigszins of in ernstige mate gehinderd wordt.*

5.2.5 Monitoring met het dashboard

Zoals aangegeven in de vorige paragraaf, wordt voor de monitoring van het programma gebruik gemaakt van een dashboard. Dit dashboard is een middel om de voortgang in de gaten te houden, proactief te kunnen sturen op ambtelijke en bestuurlijke mijlpalen en gevoel te krijgen bij de doelrealisatie van alle programmadoelen.