



PROFESSIONELE GROEI DOOR PROCESSEN

Interview met Robert Groenendijk

De Omgevingsdienst regio Utrecht (ODRU) ondersteunt vijftien gemeenten in de regio Midden-Nederland bij de uitvoering van milieu- en omgevingstaken. Dat doet zij met een breed scala aan producten en diensten op het terrein van o.a. bodem, bouw- en woningtoezicht, vergunningen en meldingen, geluid en lucht, klimaat, energie en duurzaamheid, natuur- en milieueducatie, ruimtelijke ordening en toezicht en handhaving. De ODRU maakt een ontwikkeling door van taakgericht naar procesgericht werken met de focus op meer uniformiteit van werken, voorspelbare processen en mogelijkheden tot efficiencyverbetering. Samen met BPM Consult heeft de ODRU hiervoor een programma uitgevoerd. Robert Groenendijk vertelt over het programma en de opgedane ervaringen.

TEKST: WILLEM SPRONK. FOTO'S: MAARTJE BROCKBERND

Achtergrond

Mijn naam is Robert Groenendijk, ik werk nu iets meer dan een jaar als hoofd Bedrijfsbureau bij de ODRU. Mijn achtergrond ligt niet in overheidsland en omgevingsdienstland, maar in de bancaire sector. Hiervoor heb ik gewerkt in allerlei rollen op het gebied van informatiemanagement, lijn- en programmamanagement. In die zin ben ik dus nog redelijk vers in de organisatie.

Wat mij is opgevallen na mijn overstap, is het grote vakmanschap en de bevoegenheid van de medewerkers voor de doelstelling van de ODRU. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd voor hun vakgebied en vinden procesafspraken maar bijzaak. Voor een bank zijn processen en ICT van levensbelang; ze zijn daar ver qua ontwikkelingen. Je ziet dat het MT bij de ODRU zich vooral bezig houdt met de inhoud en nog relatief weinig met de cijfers, omzet en kosten. Grappig genoeg heeft een afdeling als de Facilitaire dienst bij een bank nog meer overeenkomsten met de ODRU dan met onderdelen van de bank. De cultuur van de facilitaire organisatie lijkt best veel op die van de ODRU. Het zijn technuten en vakspecialisten die ook met duurzaamheid bezig zijn.

Wat voor organisatie is de ODRU?

In beginsel waren het twee milieudiensten (Noordwest-Utrecht en Zuidoost-Utrecht) die al eerder waren opgericht vanuit het idee dat de gemeenten te klein waren om de milieutaken zelf te doen. Die taken zijn toen bewust overgedragen naar een gemeenschappelijke regeling. In 2012 zijn ze gefuseerd tot de ODRU. Gaandeweg is de ODRU verder gegroeid, zowel in takenpakket als in het aantal gemeenten dat wordt bediend. Dat heeft geresulteerd in een dienst die voor kleine en middelgrote gemeenten werkt en een breed takenpakket heeft. Daarbij bestaan er verschillen

tussen de gemeenten en het is onze uitdaging als gemeenschappelijke regeling om zoveel mogelijk te uniformeren in werkwijze.

Het is vooral de inhoudelijke diversiteit wat het werk van de ODRU interessant maakt, met allerlei specialisten die alle aspecten van de fysieke leefomgeving als aandachtsgebied hebben.

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

Na de fusie in 2012 hebben we eerst een periode gehad om een robuuste organisatie te worden die financieel gezond is. Nu maken we de slag van een taakgerichte naar een procesgerichte organisatie en is er vanuit onze gemeenten het verzoek om aandacht te besteden aan onze efficiency.

Daarmee is onze aandacht ook verschoven naar het eenduidiger maken van de processen, zodat we een voordeel kunnen halen uit het feit dat die 15 gemeenten allemaal hetzelfde soort werk vragen. Zodat we niet op 15 verschillende manieren werken. In eerste instantie is dit intern opgepakt, maar het bleek dat expertise van buitenaf noodzakelijk was. BPM Consult is gevraagd om dit programma met ons slagvaardig op te pakken.

Naast de processen zijn we na gaan denken over ons productaanbod. Ook zijn we een project gestart om de tijdsverantwoording eenvoudiger te kunnen doen. Deze drie projecten zijn initieel los van elkaar gestart, maar bleken al snel flink op elkaar in te haken. In het vervolg hebben de projectleiders veel onderling afgestemd onder de noemer van sturing, monitoring

en verantwoording. We hebben goed gekeken naar de productencatalogus en het effect op werkprocessen en de manier waarop de processen met elkaar samenhangen. Wat was het resultaat? We hebben de samenhang tussen processen in beeld gebracht in een overkoepelend

“ Het heeft de mensen laten zien dat je afhankelijk bent van elkaar en dat het maken van onderlinge afspraken kan leiden tot het sneller kunnen leveren, zonder dat het meer energie kost



bedrijfsprocesmodel. Het is fijn dat dit is opgetekend en door iedereen wordt gedragen. We hebben nu bereikt dat het proces rond het uitvoeren van toezicht op de naleving van regelgeving is beschreven en ingevoerd. Dat is vrij eenvoudig en zonder slag of stoot gegaan. Het proces rond het verlenen van vergunningen is daarentegen best lastig geweest. Achteraf gezien had dat vooral te maken met het uitgangspunt vanuit het MT dat er één uniform vergunningverleningsproces kon worden ontwikkeld.

In werkelijkheid blijken er drie typen processen te bestaan: het vergunningverleningsproces waarvoor wij mandaat hebben (dus zelf mogen besluiten over vergunningaanvragen), adviseren van gemeenten over aanvragen en een proces daar ergens tussen in. We verlenen dan wel vergunningen voor de gemeenten, maar hebben geen mandaat gekregen. We hebben geprobeerd om die drie varianten in één proces te gieten, en

daar is best veel discussie over ontstaan. Achteraf gezien is er te weinig gekeken naar hoe haalbaar een uniform, gestandaardiseerd proces is en waren we wat te ver doorgeschoten in de zoektocht naar één standaard.

Waar was je tevreden over en waarover niet?

Het programma heeft ons veel bewuster gemaakt van het belang van eenduidige processenafspraken en dat taken onderdeel zijn van een procesketen. Mooi was hierbij de procesgame, waarbij we met teams Lego helikopters hebben gebouwd. Hierin wordt het belang van regie over het proces goed zichtbaar.

Wat fout is gegaan, is dat we te veel van de maakbaarheid van de ondersteunende systemen zijn uitgegaan. In eerste instantie is bij het ontwerpen uitgegaan van volledige vrijheid: ontwerp het proces zoals je wilt, en we passen onze systemen daarop aan. Achteraf bleek dat het ondersteunende systeem niet zoveel vrijheid had

als we dachten, terwijl de verwachting al wel was gecreëerd. Voor alle niet-primaire processen, zoals inkoop en contractmanagement, gaan we nu ook meer uit van wat het systeem ons kan leveren. We hebben eenduidige en goed beschreven processen nodig gehad om succesvol te kunnen digitaliseren. Vanuit het digitaliseringsprogramma hebben we gemerkt dat goed ontworpen processen veel eenvoudiger digitaal te maken zijn dan taakgerichte activiteiten.

Hoe hebben jullie de implementatiekant benaderd?

Toen ik bij de ODRU binnenkwam waren de Toezicht-processen al ingevoerd. Voor dit proces waren medewerkers betrokken die heel positief waren over het beschrijven en invoeren van die processen. Ook waren ze bij de afdeling Toezicht en Handhaving al verder met procesgericht denken en werken. Dat heeft samen veel bijgedragen aan de succesvolle implementatie.

Bij vergunningverlening zag je dat de verschillende groepen in een soort patstelling waren terecht gekomen omdat we drie processen probeerden te combineren. Je ziet wel dat een organisatie als de onze, die over het algemeen weinig ervaring heeft met procesmatig werken, moeite heeft met het maken van keuzes. Het vinden van de juiste balans in het vaststellen van processen en de variatie daarbinnen is iets wat je als organisatie echt moet leren. Wat we hebben gemerkt is dat het bieden van overzicht in de processen leidt tot meer gesprek, afstemming en delen van inzichten. Daardoor is meer besef ontstaan dat we samenwerken in een keten van processen en dat besef draagt bij aan een goede implementatie van de processen.

Wat zie je op de werkvloer ontstaan?

Een van de dingen waaruit je merkt dat het meer is gaan leven, is dat we vanuit de nieuwe Omgevingswet nu scherpere discussies voeren met gemeenten over wie wat doet. We zijn daarbij veel meer op procesniveau met elkaar gaan praten. We moeten immers het proces van begin tot eind kunnen managen op kwaliteit en doorlooptijd. Een proces kan niet goed lopen zonder te weten wie waar verantwoordelijk voor is. We merken ook, dat de mensen die bij het ontwerpen van de processen betrokken zijn geweest ook de discussie met de gemeenten aangaan over verantwoordelijkheid en afbakening van het proces. Dat is mooi om te zien.

Wat zou je anders doen?

De aanpak die we hebben gekozen is goed geweest. Zo is de keuze voor het inzetten van de Procesgame goed geweest. Het heeft de mensen laten zien dat je afhankelijk bent van elkaar en dat het maken van onderlinge afspraken kan leiden tot het sneller kunnen leveren, zonder dat het meer energie kost. Het is goed geweest om te starten met de primaire processen, hier is de meeste winst te behalen.

Wat ik echt anders zou doen en die tip die ik wel wil meegeven is om proceseigenaarschap bij de start van procesverbetering al in te voeren. De proceseigenaar moet écht de kaders vaststellen en met de mensen die met het proces bezig zijn in gesprek gaan over de kaders. Als je deze eindverantwoordelijkheid goed inregelt, wordt de rest een stuk makkelijker. 