

A photograph of two men standing on a balcony with a cityscape in the background. The man on the left is wearing a dark quilted jacket and looking towards the right. The man on the right is wearing a dark jacket, glasses, and looking towards the camera. The background shows a city with buildings and a bridge under a clear sky.

SAMENHANGENDE BEDRIJFSVOERING

INTERVIEW MET JOOP PASTOORS (PROJECTLEIDER/COÖRDINATOR BRIKS)
EN ERIC VAN DER VELDEN (INFORMATIEMANAGER ODRN)

De Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN) stond voor de opgave om output gefinancierd te gaan werken. Dit bracht de Dienst tot een herbezinning op de gehele bedrijfsvoering. Van productcatalogus tot tijdschrijven, van processen tot facturatie, alles moest op elkaar aan gaan sluiten. Joop Pastoors en Eric van der Velden pakten mede de handschoen op en hadden een belangrijke bijdrage in het herontwerp van de bedrijfsvoering. Ze kijken terug op een intensieve periode. Boodschap? Zorg dat je grip krijgt op je processen! En dat het totale plaatje zichtbaar wordt.

TEKST: RENCO BAKKER, FOTO'S: ARMANDO ELLO



Wat doet de ODRN en waar zijn jullie goed in?

“Wij bestaan sinds 1 januari 2013, als één van de 28 Omgevingsdiensten in Nederland. We voeren taken uit in de fysieke leefomgeving voor verschillende gemeenten in regio Nijmegen, de provincie Gelderland en de provincie Overijssel voor BRZO. We verzorgen Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) en Advisering op het terrein van Milieu- en Bouwwetgeving en houden zo een vinger aan de pols in de openbare ruimte. Ook geven we advies aan iedereen die zijn persoonlijke wensen – als bewoner of ondernemer – in de openbare ruimte wil realiseren.”

De ODRN heeft vanuit haar kennis en expertise een adviserende rol naar andere overheden. De ODRN heeft voor wat betreft de bedrijfsvoering een relatie met Gemeente Nijmegen, die als gastheer zowel faciliteiten als mensen levert.

Wat was jullie uitdaging?

“Tja dat was een flinke”, verzucht Joop Pastoors. “We werden gevraagd om mee te denken bij het herinrichten van de bedrijfsvoering. Het begon allemaal bij de opdrachtgevers, die vroegen ons om outputgericht te werken. Op zich een terechte vraag; zij financieren onze organisatie, dan is het ook logisch dat ze transparant willen zien welke diensten we daarvoor tegen welke prijs leveren. Als we afrekenen wat we geleverd hebben, is dat een zuivere financieringsvorm.”

Maar de gedachte ontwikkelen is niet hetzelfde als het in de praktijk realiseren. Joop en Eric kropen bij elkaar om een plan uit te stippelen. Eric vanuit zijn verantwoordelijkheid als Informatiemanager, Joop vanuit zijn bedrijfseconomische achtergrond en ervaring als opsteller van de Producten &

Dienstencatalogus (PDC) en coördinator van BRIKS-taken.¹

“Al snel hadden we door dat alles met alles te maken had. We zagen een begin in de Producten & Dienstencatalogus; dat is immers WAT we leveren. Als we de aantallen geleverde producten goed zouden koppelen zagen we de facturatie voor ons. Maar hoe zit het dan met de tijdsbesteding? En hoe waarborg je betrouwbare cijfers over de aantallen? Vanuit de ambitie van de ODRN was procesontwikkeling al op stoom. Daar zat de connectie; dat is immers HOE we leveren. En aan het HOE kan je de tijd koppelen die je bezig bent met een dienst. Dat gaf nieuwe mogelijkheden, want dan kan je ook de benodigde capaciteit en formatie koppelen, en uiteindelijk een begroting en werkplan maken.”

Hoe hebben jullie het aangepakt?

“We waren er snel van overtuigd dat we alle bedrijfsvoeringstools in samenhang moesten gaan brengen. Maar waar te beginnen? Bij de kip die een ei moet leggen of bij het ei waar een kip uit kan komen? Voor mij als informatiemanager was het helder”, zegt Eric. “De basis moest op orde komen. We moesten de informatiehuishouding tegen het licht houden, om overtuigd te raken van kwalitatief goede en de juiste data. Dan kom je toch bij de werkprocessen uit. Zo zijn we begonnen met goed na te denken wat we in alle stadia van ons werkproces vastleggen. Anders gezegd, we zijn onze processen gaan herinrichten in samenhang met ons workflow systeem: WRS. Dat had wat voeten in de aarde, want aan de menskant was uniformering van de werkuitvoering nodig. Er is maar één beste manier, dat waarborgt meteen goede informatie in de systemen. Dat is niet zomaar voor elkaar als je - zoals de ODRN - een nieuwe organisatie bent, samengesteld uit vergunningverleners en handhavers van verschillende gemeenten en de provincie. Dan is het begrijpelijk dat je niet als vanzelf op één spoor zit. Maar daar moesten we wel heen!” “Krachtig vond ik de hulp van BPM Consult daarbij”,

zegt Eric, “doordat jullie de processen op brown paper uittekenden met de mensen, konden we de discussie over uniform werken goed voeren. Maar bijzonder was dat jullie ook de elementen van ons workflow systeem in beeld brachten, zoals de triggers, de mijlpalen, en de data-velden die in het proces bekend (moeten) zijn. Zo ontstond er uiteindelijk een integraal procesontwerp, mooi visueel zichtbaar voor alle disciplines. De IT'er kan het lezen en de vergunningverlener ook. Zo moet het natuurlijk ook, maar dat hadden we vooraf niet helder. Je weet eenvoudigweg niet of dat mogelijk is.”

“ Het is haast onbegrijpelijk dat je kwaliteit van data durft te garanderen zonder dat je grip hebt op je processen.”

“Wat ik als informatiemanager vooral geleerd heb in deze fase is hoe belangrijk het is om je data op orde te hebben. Als ik de kwaliteit van de data van toen vergelijk met nu, is het haast onbegrijpelijk dat je kwaliteit van data durft te garanderen zonder dat je grip hebt op je processen. Hoe maak je anders duidelijk welke informatie je goed moet vastleggen, en welke informatie je moet archiveren?”

“Daarna moest ook het WRS-systeem ingericht worden, om het proces goed te kunnen ondersteunen. Hier moesten we leren wat

projectmanagement was”, zegt Joop. “Niet meteen aan de slag, maar eerst nadenken. Een projectplan maken, een strakke planning uitzetten, maar het dan ook monitoren en bijsturen als je niet op koers ligt. Ik heb het ongeveer als een in-company training procesmanagement ervaren. Ook gaaf om te zien hoe IT en proces kunnen samensmelten. Het blijft wat raar voelen: Een organisatie is in beweging en je probeert die beweging vast te leggen in systemen en instructies.”

“Toen we met de aangescherpte processen, ondersteund door WRS, gingen werken was de eerste slag geslagen: kwalitatief goede data in één systeem. Zo konden wij verder aan de gang met onze eigenlijke opdracht, de vormgeving van rapportages richting opdrachtgevers, waarmee we ons verantwoorden over geleverde diensten. Daar hebben we een grote sprong in gemaakt. Wij leveren nu veel gedetailleerder dan voorheen rapportages aan, over aantallen, uren, controlegegevens en



doorlooptijd. Ook hebben we het proces omtrent facturatie verbeterd; we factureren nu gevoed vanuit de tijdregistratie en ons workflow systeem. Daar zitten heel wat uurtjes macro-schrijven in”, aldus Joop.

Wat is het resultaat?

“We hebben er een paar tegelijk. Om te beginnen met de eerste, we kunnen ons goed verantwoorden over de uitgevoerde dienstverlening. In die verantwoording zitten bijvoorbeeld KPI's over de doorlooptijd, of een brief die we binnen drie weken moeten versturen ook echt binnen die termijn verstuurd is. Maar daarnaast ook meer grip op interne controle: Hebben we alle uitgevoerde controles wel in rekening gebracht? Toch zien we deze resultaten, waar we vooraf voor tekenden, nu als tussenresultaten. We kunnen nu de link met de planningen gaan maken.”
Joop: “Je ziet bijvoorbeeld dat de bouw weer aantrekt.

Dat betekent ook meer vergunningswerk voor ons, dus hebben we meer mensen nodig. Ik ben nu bezig om de formatietool te optimaliseren, gevoed vanuit onze informatiehuishouding. Komend jaar wil ik met deze formatietool het zicht verbeteren op wat er onder handen is en wat we kunnen verwachten. Op die manier kunnen we beter begroten. Verder vooruitkijken dus!”

Klinkt als een geslaagd project! Hoe verklaar je achteraf het succes?

“Het succes begint bij ons MT en leiderschap van onze mensen. Zij voelden de noodzaak om betere verantwoording af te leggen. Het is eigenlijk toch semi-commercieel werk wat we doen, het MT heeft het helder kunnen maken hoe dat ons en de gemeenten helpt. Ook onze medewerkers namen die conclusie over en zaten er oplossingsgericht in.

Een tweede succesfactor was de gestructureerde aanpak die BPM Consult ons leverde. Voorheen waren we goed in het verliezen van informatie, en zat er nogal eens een gap tussen een probleem benoemen en het daadwerkelijk oplossen. Als we tegen een probleem aan lopen, leren jullie ons dat probleem direct op de plek te zetten waar dat opgelost hoort te worden. Het komt op het projectpad te staan, we hebben een methodiek en planningsinstrumenten, waardoor het dus geheel een keer terug komt. Dat geeft een schwing in het project, je ziet dingen opgelost worden. En de methode van uitvragen hoe een werkproces in elkaar zit, middels brown-paper en proces-IT matching, is heel goed. Geen algemeenheden, maar precies die elementen in beeld die nodig zijn om het proces te begrijpen. Daarnaast

helpt jullie onafhankelijke positie mee in een situatie waar vraagstukken tussen de gemeente (Nijmegen) en de Omgevingsdienst goed geduid moeten worden.”


Wat is jullie uiteindelijke doel?

“Kijk”, zegt Eric, “uiteindelijk draait het er niet om dat we helder maken aan de opdrachtgever hoeveel vergunningen en handhavingsbeschikkingen we per soort hebben voortgebracht, maar gaat het om onze bijdrage aan de maatschappij. Dus concreet: Is het veiliger geworden? Is de lucht schoner? Is de geluidshinder niet toegenomen maar afgenomen? Het zou heel gaaf zijn als wij onze effort omzetten in dit soort grootheden. Niet alleen sturen op output, maar ook op outcome.

Ik zie graag dat we onze data gaan koppelen met andere databronnen, zodat we meer vaart kunnen maken in het risico gestuurd handhaven. Er zijn analyses nodig om antwoorden te geven op de vraag ‘Wat is slim handhaven?’. Ik verwacht dat we na een periode van outputgericht sturen meer toe gaan naar sturen op verantwoordelijkheid voor maatschappelijke impact. In de tijd van Big Datamanagement zijn er nog heel wat mogelijkheden.”

Als je een collega die ook staat voor zo'n vraagstuk een tip moet geven, wat zou je hem/haar willen meegeven?

Joop: “Onderschat het niet, het is heel complex en alles raakt alles, dat soort zaken. Achteraf gezien hadden we weinig notie van wat er allemaal nodig was om een dergelijk project te laten slagen. Het hele proces is zo complex en omvangrijk. Gaandeweg zijn we de losse projecten steeds meer in samenhang gaan zien en wordt het complete plaatje zichtbaar. *Bezint eer ge begint* dus, en kijk eerst eens om je heen voor je zelf het wiel uitvindt! Het verbaast me eigenlijk dat er niet vaker collega- omgevingsdiensten op de stoep staan. We zitten ergens in hetzelfde schuitje. Ze zijn welkom om informatie te halen.”

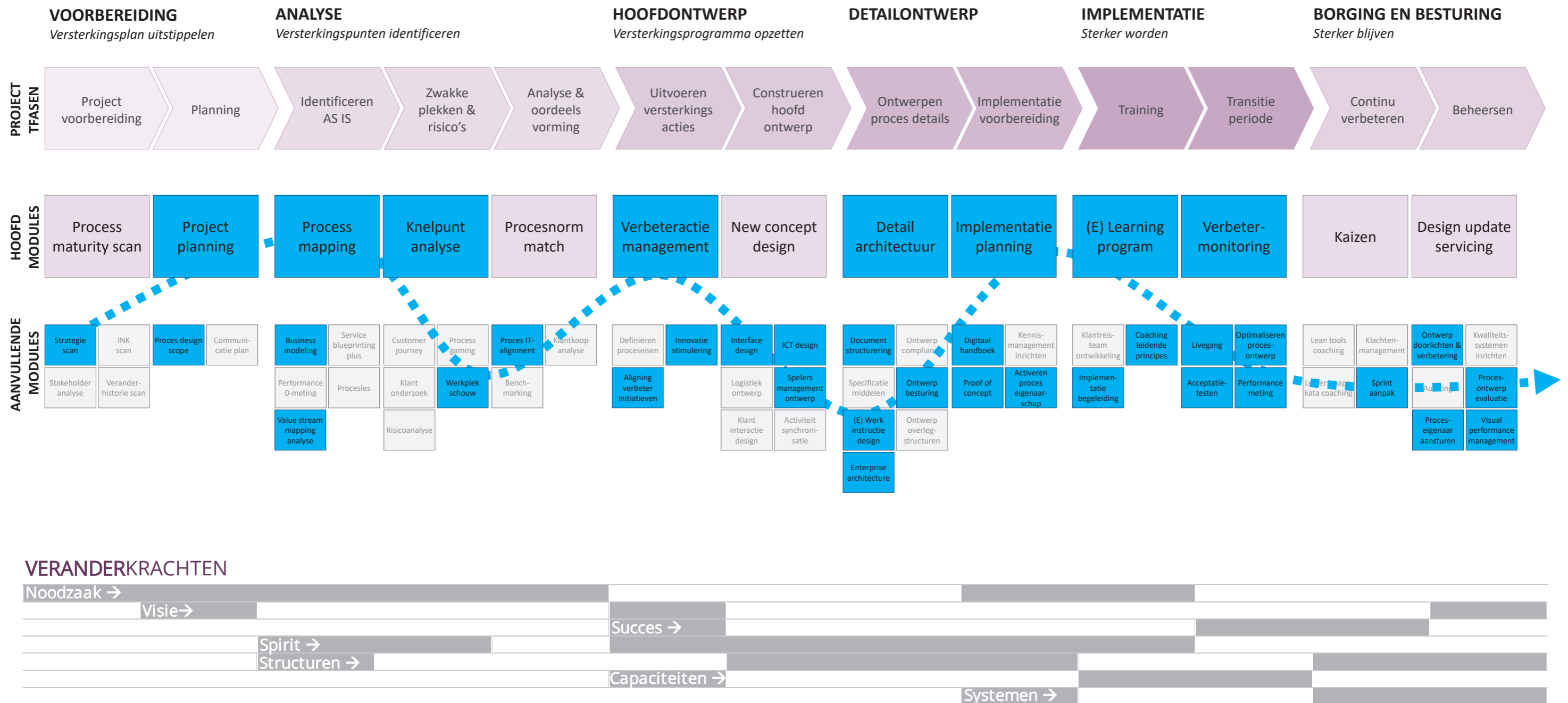
Eric: “Ik zou tegen een collega willen zeggen: Ga eerst het principe bekijken van wat je precies wil organiseren. Zorg vervolgens dat je de grote delen van de bedrijfsvoering in beeld krijgt. Alleen zo krijg je samenhang in je bedrijfsvoering.” 

¹ BRIKS is de gangbare afkorting voor de activiteiten Bouwen, Reclame, Inrit, Kap en Sloop.

SUCCESVOL PROGRAMMA GESTOELD OP BPM MODULES

Het programma Werkende WABO processen ODRN heeft weer aangetoond dat ‘management van processen’ echt het hart van een organisatie vormt. De wens om als Omgevingsdienst te voldoen aan kwaliteitscriteria, en de overtuiging een nieuwe organisatie in te willen richten en te besturen via de werkprocessen, heeft geresulteerd in een breed gedragen programma.

Op de volgende pagina ziet u hoe dit programma is opgebouwd en ondersteund door diverse oplossingen uit de BPM Modules. In deze projectroute valt op dat het ontwerp van alle primaire processen is opgevolgd door inrichting van een workflow managementsysteem. Als gevolg van de ontwerpessies is verbeteractiemanagement opgestart, en wordt methodisch via sprints gewerkt aan continu verbeteren van de dienstverlening. Speciale aandacht valt ook op de inrichting van de besturing; output gefinancierd werken is gerealiseerd door inrichting van rapportages voor facturatie, managementrapportages en een KPI-dashboard.



“PROJECTROUTE ODRN WERKENDE WABO PROCESSEN”