

Tekst *Bianca Hendriks*

PM Publiek Denken onderzoekt welke competenties, eigenschappen of eigen aardigheden iemand in huis moet hebben om een topfunctie bij de overheid goed te kunnen vervullen.

SCHAAL

17

Directeur omgevingsdienst

Recht doen aan ieders rol

Ze stelden in de afgelopen periode een nieuw overheidslichaam samen uit medewerkers van verschillende gemeenten en de provincie, terwijl ze tegelijkertijd kosten moesten besparen en de werkwijze stroomlijnen en professionaliseren. De functie van directeur van een omgevingsdienst vraagt om zowel bestuurlijke, bedrijfsmatige als mensgerichte competenties.



ANS CUIJPERS, organisatieadviseur van de Galan Groep (plaatste diverse omgevingsdirecteuren):
'De spannende combinatie van bedrijfsmatig en mensgericht'

'De omgevingsdienst is een ingewikkelde context om in te werken, die is ontstaan vanuit een door het rijk opgelegde verplichting. Doel van de omgevingsdienst is kwaliteitsverbetering, schaalvergroting en efficiency. Het werk moet

professioneler worden en tegelijkertijd goedkoper. En dat onder een behoorlijke tijdsdruk. Wie krijgt dat voor elkaar?' 'Het is in deze functie het allerbelangrijkst dat iemand verbinding tot stand kan brengen. Al die ambtelijke en bestuurlijke omgevingen moeten bij elkaar worden gebracht en gehouden. Dat noem je als competentie: samenbindend leiderschap. Als je dat in huis hebt, ben je in staat om alle actoren in het spanningsveld mee te nemen, aangehaakt te houden en te verbinden.'

Dat betekent dat je gezag moet hebben, maar tegelijkertijd ook toegankelijk moet zijn. Daarbij moet je snappen wat het product is dat jouw dienst levert. Een strategische visie, koersvast zijn en natuurlijk bestuurlijke sensitiviteit zijn vanzelfsprekend ook gevraagd. De spannende combinatie, dat je bedrijfsmatig moet zijn ingesteld, maar ook mensgericht moet zijn, rondt het geheel van deze functiebeschrijving af.'

'Als je deze lijst van gevraagde kwaliteiten op een rijtje zet, zie je dat er een paar competenties onderling spanning opleveren en toch moeten ze er allemaal zijn. Echt een schaap met vijf poten.'



PETRA VAN OOSTERBOSCH, sinds 2012 directeur Omgevingsdienst Achterhoek: 'Standaardiseren en uniformeren'

'Ik vond het leuk om als directeur omgevingsdienst Achterhoek aan iets nieuws te beginnen. Zo'n klus vraagt enthousiasme en gedrevenheid en belangstelling voor mensen, want je krijgt een heleboel nieuwe medewerkers. Mijn medewerkers komen van tien verschillende gemeenten en de provincie, waar ze tot nu toe het

werk betreffende milieu en leefomgeving verzorgden. Ze moeten nu met elkaar in deze nieuwe dienst samenwerken.'

'De omgevingsdienst moet efficiënter worden, dus moet ons werk worden gestroomlijnd, we moeten het gaan standaardiseren en uniformeren. Daarover moet ik afstemming zoeken met onze partners. In dat proces speelt altijd ook een machtsstrijd mee. Het rijk kan wel wat vinden, maar de gemeente heeft ook een bepaalde autonomie en de provincie vindt er weer wat anders van. Ik moet recht doen aan ieders rol in dit verhaal. Dat vraagt inlevingsvermogen.'

'Bij onze omgevingsdienst liep het bij de start niet vanzelf. De deelnemende gemeenten waren niet overtuigd van het nut van de nieuwe dienst. Dat leverde weerstand binnen de samenwerking op en leidde tot een afwachtende houding van partners. Taken en verwachtingen bleken niet helder. De omgevingsdienst verleent vergunningen en handhaaft deze voor de verschillende partners, maar wat is precies het begin en het eind van het product dat we leveren? Door een heldere product- en dienstencatalogus op te stellen, wordt dit duidelijker. Dat heeft de samenwerking verbeterd.'



REINOUT WOITTEZ, voormalig directeur Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied: 'Alle bestuurders bedienen'

'Om een overheidslichaam als de Omgevingsdienst Noordzeekanaal op de kaart te zetten, is een actieve instelling van de directeur gevraagd, onder het motto: *Getting things done*. Altijd vanuit het achterliggende besef dat je een maatschappelijke opgave hebt als overheidsorganisatie. Bij de omgevingsdienst gaat het niet om vergunningen uitschrijven en toezicht daarop houden. Het gaat er in essentie om dat de leefomgeving tenminste even gezond en veilig blijft als deze tot nu toe was en bij voorkeur zelfs beter, met oog voor het maatschappelijk gebruik van die leefomgeving. Regels zijn er om een doel te dienen. Als je dat doel te pakken hebt, weet je hoe je de instrumenten slim in kunt zetten. Dat vraagt wel om een beetje lef.'

'Je werkt in deze functie in opdracht van de colleges van B en W, die je daartoe mandateren en delegeren. Bij de grotere gemeenten en de provincie Noord-Holland

heb ik dit mandaat sterk gevoeld, deze partners noemden we de *founding fathers*, zij wilden deze dienst ook van begin af aan. Met kleinere gemeenten was het soms lastiger zaken doen, terwijl de omgevingsdienst juist ook voor hen in het leven is geroepen, om hen te ontzorgen in het hoog professionele werk dat een omgevingsdienst nu eenmaal doet. Maar een belangrijk aspect van de functie van directeur omgevingsdienst is dat je ervoor zorgt dat, met behoud van de professionele standaarden van de dienst, alle bestuurders zich bediend voelen. Dat vraagt om kennis van het bestuurlijke spel.' Het directeurschap was, toen ik het deed, een pioniersfunctie. Ik heb ervan genoten, omdat ik de ruimte kreeg de dienst vorm te geven. Je moet die ruimte ook nemen, omdat je - in niemandsland - de standaard van een nieuw overheidslichaam moet bepalen. Men vertrouwt erop dat jij weet wat je doet.' ■