

# HANDBOEK PROCESMANAGEMENT

## *PROCESMANAGEMENT ALS MOTOR VOOR KWALITEITSVERBETERING*



Auteurs	Team AO-IB	
Vindplaats	I:OTW/algemeen/IC 2019/procesmanagement	
Vastgesteld in het managementteam op:		
Versie	Datum	Opmerkingen / aanpassingen
01	15-08-2019	concept
02	27-08-2019	
03	09-01-2020	Ter vaststelling door het MT d.d. 12 februari 2020
04	12-02-2020	Definitief vastgesteld in het MT

## **1. Inleiding**

De gemeente Oisterwijk is een betrouwbare partner voor onze inwoners, ondernemers en organisaties. Dienstbaarheid, transparantie en bereikbaarheid zijn daarbij belangrijke begrippen. Een gemeente die zegt wat zij doet en doet wat zij zegt. Onze ambitie is het verder verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit vraagt om een vriendelijke, gastvrije en respectvolle houding, maar ook om efficiënt ingerichte werkprocessen en goede technische ondersteuning. (zie raadsprogramma 2018-2021 kopje: "Dienstverlenende gemeente").

Om dat te bereiken is het belangrijk dat we onze organisatie daadwerkelijk via de processen gaan sturen en beheersen. Daarom zet de organisatie in op de doorontwikkeling van procesmanagement.

Dit handboek gaat in op wat hiervoor nodig is. Het begint met een stukje uitleg en definitie. Het is namelijk erg belangrijk om duidelijk te hebben waar het over gaat zodat we dezelfde 'taal' spreken. Om een goede uitvoering te kunnen geven aan procesmanagement zijn bovendien heldere afspraken noodzakelijk. In dit Handboek wordt daarom eerst ingegaan op wat we onder processen en procesmanagement verstaan en wat belangrijke uitgangspunten zijn. Vervolgens wordt ingegaan op de randvoorwaarden bij de implementatie ervan (het hoe). Tot slot beschrijven we de rollen, taken en verantwoordelijkheden die belangrijk zijn bij procesmanagement.

## 2 Processen, waar hebben we het dan over?

### ***Wat is een proces?***

Een proces is een samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, gericht op het doelbewust tot stand komen van één of meer producten of diensten voor een (interne) klant.

### ***Wat zijn kenmerken van een proces?***

- Processen zijn aaneengeschakelde activiteiten (in een logische volgorde) die waarde moeten toevoegen;
- De activiteiten in een proces worden uitgevoerd door medewerkers met de benodigde deskundigheid en competenties en worden ondersteund door goede informatievoorziening en hulpmiddelen.
- Er is sprake van een doel en een (vastgelegde) doorlooptijd;
- Er zijn aanwijsbare klanten (dit kunnen interne en externe klanten zijn);
- Processen zijn vaak afdelingsoverschrijdend (horizontale benadering);
- Het proces heeft een duidelijk begin en einde dus ook een input en output; Deze input en output moeten aan bepaalde criteria voldoen;
- Een proces is herhalend, de prestaties kunnen dus worden gemeten;
- Er zijn aantoonbare relaties tussen processen; ze hebben raakvlakken en een wisselwerking. De output van het ene proces vormt de input voor het volgende proces. Als je het totaal aan processen bekijkt vormen ze een soort landkaart van alle activiteiten binnen een organisatie.

*Een **organisatie** is een bundeling van processen waaraan gedreven professionals uitvoering geven. Deze medewerkers leveren resultaten op basis van hun competenties en deskundigheid, en met behulp van goede informatievoorziening en de inzet van praktische hulpmiddelen.*

### 3 Procesmanagement, wat is het en waarom is het belangrijk?

#### ***Wat is procesmanagement?***

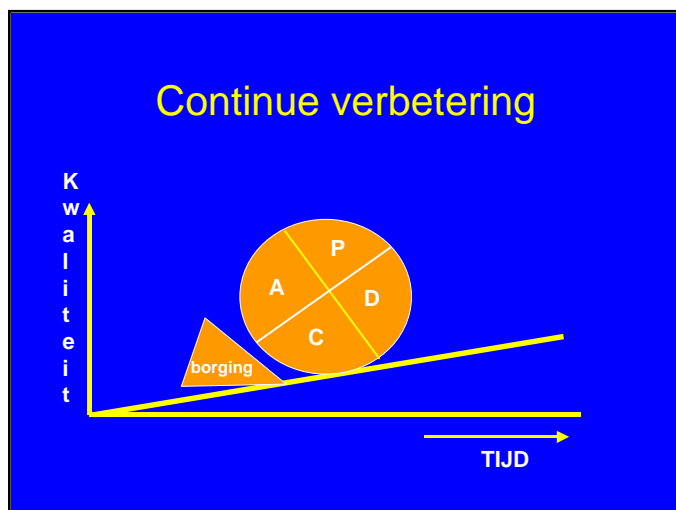
Procesmanagement gaat verder dan procesgericht werken of het beschrijven van processen. Bij procesmanagement gaat het om de bewuste keuze de organisatie via de processen te sturen en te beheersen. Het omvat het geheel van maatregelen dat ervoor zorgt dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen. Hierbij, optimaal gebruik makend van de beschikbare resources (medewerkers, middelen, applicaties en informatie).

Er wordt gekeken naar het belang van elke handeling op het hele proces (het eindresultaat).

Daarbij kan het voorkomen dat iets moeilijker of minder efficiënt is voor één bepaalde persoon of afdeling, maar daardoor andere afdelingen of rollen sneller en effectiever kunnen handelen. Het gaat dus om horizontaal organiseren i.p.v. verticaal.

*Procesmanagement kan worden beschouwd als een integrale besturingsfilosofie waarbij processen centraal gesteld worden in de aansturing van de organisatie en verbonden worden met strategie, beleid en cultuur.*

Essentieel bij management van processen is de feedbackloop, de koppeling en vooral terugkoppeling van de resultaten naar de inrichting daarvan (plan-do-check-act).



Plan: Het maken van een plan voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden, het proces.

Do: Het uitvoeren van het proces.

Check: Nagaan en constateren of het proces volgens plan wordt uitgevoerd en het gewenste effect bereikt wordt.

Act: Iets doen met de constateringen, nemen van maatregelen ter verbetering, zo nodig wijzigen van het plan.

## ***Waarom zetten we in op procesmanagement?***

- ✚ Het is de manier om onze missie en visie waar te maken. Het helpt namelijk bij het doorvertalen van de missie en visie naar het dagelijks werk en zorgt ervoor dat we continu de klant centraal stellen.
- ✚ We werken administratieve lasten terug door in te zetten op processtandaardisatie en automatisch gegenereerde informatie voor bijvoorbeeld sturing, verantwoording en bedrijfsvoering. We beoordelen nut en noodzaak van regels, vergemakkelijken en vereenvoudigen procedures en structuren voor onze medewerkers en de samenleving. Zodoende creëren we niet alleen een gezonde klantwaarde, maar tegelijkertijd ook een prettig-leefbare-omgevingswaarde en een verantwoorde maatschappelijke waarde.
- ✚ Het zorgt voor een positief werkklimaat en helpt bij het binden van medewerkers aan onze organisatie. Het is voor medewerkers namelijk prettig wanneer het hoe en waarom van het werk duidelijk is en ze inzicht hebben in de bijdrage die ze leveren aan het proces, en wat dat direct of indirect voor de (interne) klant of burger betekent. Ze werken bovendien plezieriger wanneer processen gestroomlijnd lopen, rollen en taken helder en goed belegd zijn en collega's hun verantwoordelijkheid nemen.
- ✚ Het draagt bij aan een groter lerend vermogen binnen de organisatie. Het helpt de beste routines te vinden, maakt resultaten meetbaar en beïnvloedbaar. Werkbesprekingen worden effectiever benut.
- ✚ Het maakt integrale sturing vanuit het MT mogelijk. Processen rijken over meerdere afdelingen heen. Knelpunten en risico's worden helder. Bovendien ontstaat meer inzicht in de samenhang tussen processen onderling.
- ✚ Het leidt tot een grotere beheersbaarheid en helpt de organisatie om "in control" te komen. Procesmanagement sluit aan bij eisen vanuit rechtmatigheid (handelen in overeenstemming met de begroting, de geldende wettelijke regelingen én de gemeentelijke verordeningen), doelmatigheid en doeltreffendheid (verordening 213a).
- ✚ Het draagt bij aan een cultuur, waarbij de klant en kwaliteit van het werk centraal staat. Een cultuurverandering die essentieel is om de effectiviteit van de organisatie te vergroten.

## 4 Uitgangspunten voor procesmanagement

Wil procesmanagement succesvol kunnen zijn in onze organisatie, dan is het belangrijk dat het MT een aantal zaken continu scherp voor ogen houdt. Wij benoemen deze zaken als randvoorwaarden voor procesmanagement.

- De klant staat centraal. Maximale toegevoegde waarde voor de klant is de leidraad voor de inrichting en continue verbetering van processen.
- Wij vertalen onze visie (op dienstverlening) door naar de processen.
- Wij kennen de opzet, bestaan, risico's én werking van onze processen (prestaties) en sturen bij. Procesmanagement omvat dan ook de volgende stappen:
  - in kaart brengen/inrichten van processen
  - implementeren van processen
  - Beheersen en borgen van processen
  - Presteren met en continu verbeteren van processenNadere uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 6.
- We sturen op integrale samenhang en eenduidigheid. Daarom werken we met een procesarchitectuur en hanteren we leidende principes en richtlijnen.
- Wij hebben per proces één eigenaar die verantwoordelijk is voor dat proces (de hele PDCA-cyclus).
- Alle medewerkers kennen hun rol t.a.v. procesmanagement en pakken deze. Proceseigenaren faciliteren hierin en sturen hier op. Continue verbetering van processen is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Nadere definiëring van de rollen is te vinden in hoofdstuk 7.
- Wij investeren continu in het vestigen en behouden van een procescultuur. We benadrukken van meet af aan het belang van proces denken bij alle medewerkers voor het succes van de organisatie en dragen zorg voor zorgvuldige communicatie. Kwaliteitsdenken wordt bovendien gewaardeerd en beloond.

## 5 De processtructuur

Een belangrijk onderdeel van procesmanagement is om processen eenduidig te benoemen en een processtructuur aan te brengen. De processtructuur voor gemeente Oisterwijk is weergegeven in bijlage I "Procesarchitectuur". Er is gekozen voor het orderingsprincipe sturende, ondersteunende en primaire processen, omdat dit aansluit bij onze visie. Het realiseren van (klant)waarde staat voorop. De primaire processen die resultaten voor klanten opleveren staan hierbij centraal.

In onderstaand overzicht wordt het processtructuur nader toegelicht.

Type	Definitie	Voorbeeld
Sturende processen	<u>Besturende- of managementprocessen</u> omvatten alle activiteiten betreffende het vormen van de strategie, het plannen, controleren, evalueren en bijsturen. In een procesgerichte organisatie vindt besturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau plaats. Deze processen hebben interne klanten.	Het proces "organisatiestrategie en -ontwikkeling, samenwerken in de keten"
Primaire Processen	Processen die gericht zijn op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent. Deze lopen van klant (aanvraag) en/of samenleving (maatschappelijke behoefte) tot diezelfde klant (product) en/of samenleving (effect in de gemeente Oisterwijk). Deze processen hebben externe klanten.	Het proces "Behandelen aanvraag vergunning of ontheffing".
Ondersteunende processen	Processen die resultaten voortbrengen die niet direct zichtbaar zijn voor de burger, maar essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie. Deze processen hebben interne klanten.	Het proces "beheren post & archief".

### ***Prioritering ten aanzien van procesmanagement***

Bij kritische processen loopt de organisatie grote risico's als het proces niet goed beheerst wordt en vanuit die optiek is het noodzakelijk het proces goed te regelen. Bij het bepalen van de kritische processen gebruiken we de principes van risicoanalyse. De essentie is helder te krijgen wat het risico is voor de organisatie als een proces niet beheerst wordt. Denk hierbij niet alleen aan financiële en politieke risico's maar ook in brede zin het risico dat de resultaten waar het de waardering door klanten, medewerkers en belanghebbenden betreft, niet conform verwachting zijn.

We kunnen uiteraard niet met alle kritische processen tegelijkertijd aan de slag gaan. Bij de prioritering worden de volgende criteria gebruikt:

- Voldoen aan nieuwe ontwikkelingen en wettelijke verplichtingen die veranderingen in processen met zich meebrengen.
- Jaarlijkse organisatiebrede speerpunten
- de mate waarin het proces politieke, financiële en bedrijfsmatige risico's met zich meebrengt.

## 6 De benodigde stappen nader bekeken

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste aandachtspunten per stap aan de orde.

### ***Stap 1 In kaart brengen/inrichten van processen***

Wanneer we processen gaan inrichten worden - om een kwalitatief goed proces te krijgen - onderstaande grondbeginselen aangehouden:

- We richten het proces in vanuit het perspectief van de klant.
- We richten het proces "van klant tot klant" in. Vaak is dit afdelingsoverschrijdend.
- Hoewel de klant centraal staat, dient het proces altijd aan bepaalde eisen te voldoen en zo efficiënt mogelijk ingericht te worden.
- We uniformeren processen daar waar mogelijk, zonder afbreuk te doen aan de professionaliteit van de medewerker.
- We informeren de klant vooraf over het proces en houden de klant op de hoogte over de voortgang van het proces.
- We digitaliseren onze diensten en processen (I-visie).
- We gaan op een vertrouwelijke manier met gegevens om (privacy)
- Wij bouwen beheersmaatregelen in het proces in om risico's te beperken of uit te sluiten en voeren analyses zo vroeg mogelijk in het proces uit.
- Bij het inrichten van processen is aandacht voor de administratieve organisatie. (waarom, wat, wie, waar, wanneer, waarmee).
- We voeren regie over uitbestede diensten.
- Procesprestaties kunnen worden gemeten o.b.v. kwaliteitskenmerken.

#### *Het vastleggen van processen*

Hoewel het geen doel op zich is, leveren procesbeschrijvingen een grote meerwaarde voor de organisatie. Zo ondersteunen ze (nieuwe) medewerkers in hun dagelijkse (en niet zo dagelijkse) werkzaamheden, met praktische stappen en duidelijke informatie. Het is bovendien een voorwaarde voor een goede interne beheersing.

Voor de eenduidigheid en de integrale bruikbaarheid van procesbeschrijvingen is het belangrijk dat we richtlijnen hanteren. Zo dient altijd in een procesbeschrijving aangegeven te worden wie waarvoor verantwoordelijk is, welk systeem gehanteerd wordt en hoe de gegevens en documenten opgeslagen worden.



### *Betrekken van medewerkers*

Het is belangrijk om medewerkers die een rol hebben in het proces te betrekken bij het in kaart brengen en inrichten van het proces. Dit vergroot namelijk de kans dat het in kaart gebrachte proces (IST) overeenkomt met de werkelijkheid en dat de kennis die in de organisatie aanwezig is in het proces verwerkt is. De acceptatie wordt tevens bevorderd als medewerkers zich herkennen in het beschreven proces en achter het resultaat staan (SOLL), wat een voorwaarde is voor een goede implementatie van het proces.

Medewerkers moeten betrokken zijn (een rol hebben) bij het in kaart brengen en inrichten van processen.

De proceseigenaar zorgt ervoor dat de betrokkenheid van alle medewerkers gewaarborgd is. Workshops met een vertegenwoordiger van alle rollen in het proces lenen zich hier doorgaans goed voor. De proceseigenaar is hier zelf bij aanwezig zodat hij/zij continu het belang kan onderstrepen en het gewenste resultaat kan bewaken.

### *Testen van het proces*

Als het procesontwerp is vastgesteld moet het worden ingericht en worden getest. Dit betreft niet alleen de applicatie die gebruikt wordt, maar de werking van het hele proces. Uitkomsten van deze test geven input om de e.e.a. te finetunen alvorens het wordt geïmplementeerd.

## **Stap 2 Implementeren van processen**

Als het proces is ingericht en getest is het van belang om alle medewerkers die in het proces betrokken zijn te informeren en daarbij af te spreken dat vanaf heden volgens deze afspraken gewerkt zal worden. De proceseigenaar en procesbewaker spelen hierbij een belangrijke rol. Hierbij kan gedacht worden aan een procesbijeenkomst. Het is van belang dat dit op een zodanige wijze gebeurt dat de medewerkers worden meegenomen in het hele proces (niet alleen hun eigen werkzaamheden).

### *Raadplegen van processen*

Het is van belang dat het proces en de belangrijkste werkafspraken gemakkelijk door medewerkers te raadplegen zijn. Het is van belang dat de procesbewaker de medewerkers stimuleert om de procesbeschrijving te raadplegen en (in de toekomst) verbeterpunten aan te dragen.

Het is verder van belang dat de proceseigenaar en procesbewaker het procesgericht werken continu levend houdt.

Zo kan bij procesoverleggen geïnventariseerd worden of het lukt om volgens het beschreven proces te werken en welke belemmeringen medewerkers hierbij tegenkomen.

## **Stap 3 Beheersen en borgen van processen**

Het onderhouden, auditen en continu verbeteren van processen is onlosmakelijk verbonden met procesmanagement. Zo dient regelmatig te worden nagegaan of het proces nog aan zijn doel beantwoordt en continu verbeterd wordt. Evalueren met het procesteam is hierbij de belangrijkste sleutel. Hierbij komen knelpunten naar voren en kan gezamenlijk over verbetermaatregelen worden nagedacht. Ook het inpassen van nieuwe ontwikkelingen en wijzigingen t.a.v. wet- en

regelgeving in het proces zijn hierbij onderwerp van overleg. De proceseigenaar draagt er zorg voor dat dit in een veilige omgeving gebeurt, zodat medewerkers zich niet geremd voelen om knelpunten aan te kaarten. Het is van belang om wijzigingen t.a.v. processen ook door te voeren in de procesbeschrijving, zodat deze continu actueel blijft.

Bij de beheersing van processen spelen ook de beheersmaatregelen t.a.v. het proces een belangrijke rol. Het is van belang dat bewaakt wordt dat deze beheersmaatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en dat aandachtspunten worden teruggekoppeld aan de procesbewaker en proceseigenaar. Voor een uitgebreide toelichting t.a.v. de wijze waarop de interne beheersing georganiseerd is, wordt verwezen naar het Intern beheersingsplan AO-IB.

#### ***Stap 4 Presteren met en continu verbeteren van processen***

Voor alle kritische processen benoemen we prestatie-indicatoren die aansluiten bij de kritische kwaliteitskenmerken volgend uit de visie en strategie van de organisatie. Bij elke prestatie-indicator definiëren we een norm, zodat de resultaten van onze kritische processen meetbaar gemaakt kunnen worden. Vervolgens is het zaak om ervoor te zorgen dat de betreffende gegevens ook worden geregistreerd en gegenereerd. Dit in een overzichtelijke rapportage voor de proceseigenaar.

Een prestatie-indicator is een meetbare grootte die informatie geeft over het functioneren van een bepaald proces en de mate waarin gestelde doelen worden bereikt.

Wanneer de procesprestaties vervolgens continu gemeten worden en de proceseigenaar n.a.v. deze prestaties het proces bijstuurt, bereiken we de fase van procesbesturing.

#### **Voorbeelden van prestatie-indicatoren zijn:**

Procesindicatoren: Doorlooptijd-beschikbaarheid medewerkers-aantal uren overwerk – totale kosten dienstverlening.

Klantindicatoren: Betrouwbaarheid-responstijd-klachten-beschikbaarheid en kwaliteit.

## 7 Taken, rollen en verantwoordelijkheden

MT (managementteam)

### ***Eigenaarschap t.a.v. (doorontwikkeling) procesmanagement***

- Bepaalt visie en ambitie t.a.v. procesmanagement
- Benoemt proceseigenaren en stelt procesarchitectuur vast
- Creëert draagvlak voor het procesgericht werken bij de medewerkers;
- Bepaalt de jaarlijkse speerpunten/kritische processen
- Zorgt voor een positief werkklimaat

Proceseigenaar

### ***verantwoordelijke voor (de PDCA van) een proces***

- Verantwoordelijk voor de output en prestaties van het proces en is bevoegd om in te grijpen;
- Benoemt de procesbewaker;
- Beoordeelt en stelt processen vast;
- Faciliteert (geld, tijd, mens en middelen);
- zorgt ervoor dat het proces gepland, uitgevoerd, bewaakt, gemeten, geanalyseerd en continu verbeterd wordt.

Procesbewaker

### ***De procesbewaker is de 'kenner' van het proces, degene die dagelijks (frequent) met het proces te maken heeft.***

- Heeft geen hiërarchische bevoegdheden;
- Monitort het proces. Hij/zij voert metingen uit, verzamelt feedback over het proces en rapporteert aan de proceseigenaar;
- beheert de vastgestelde proces(sen) incl. bijbehorende werkinstructies en standaarddocumenten en draagt zorg voor/coördineert de benodigde aanpassingen en de communicatie daarover.

Adviseur procesmanagement

### ***Adviseur t.a.v. procesmanagement en procesinrichting***

- Adviseert t.a.v. (de visie op en doorontwikkeling van) procesmanagement;
- Adviseert en ondersteunt proceseigenaren bij continue verbetering van hun processen.
- Bewaakt kaders en richtlijnen en samenhang;
- Voert procesanalyses uit.

Medewerkers (die een rol hebben in het proces)

De taak van de medewerkers is het om het proces conform afspraak uit te voeren en knelpunten hierbij of mogelijkheden ter verbetering aan te kaarten bij de procesbewaker en/of proceseigenaar. Daarnaast levert de medewerker een belangrijke input voor het inrichten, herontwerpen en up to date houden van processen. Tevens worden medewerkers mogelijk een aantal taken toebedeeld (bijvoorbeeld opstellen werkinstructies).