

# Het proceslandschap van de gemeente Renkum

De gemeentelijke bedrijfsprocessen in kaart



# Onderzoeksrapport Gemeente Renkum

## Het Proceslandschap van de gemeente Renkum

“de gemeentelijke bedrijfsprocessen in kaart”

Januari 2017

Tiziana van Boekel-Billè, Henk Aalders, Chris Hermsen

## Inhoud

SAMENVATTING .....	4
INLEIDING .....	6
Aanleiding .....	6
Onderzoeksopdracht.....	6
Doel van het onderzoek .....	6
Werkwijze .....	6
Leeswijzer .....	8
1.    REFERENTIEKADER GEMEENTELIJKE PROCESLANDSCHAP .....	9
1.1.    Het model A .....	9
1.1.a Het proceslandschap met bedrijfsprocessen GEMMA 2.0 .....	10
1.2.    Het model B.....	11
1.2.a Het bedrijfsfunctiemodel.....	11
2.    HET PROCESLANDSCHAP VAN DE GEMEENTE RENKUM .....	12
2.1.    Het Renkumse model in het kort .....	12
2.2.    De “ketenprocessen”.....	12
2.2.a De vier “ketenprocessen” nader toegelicht .....	14
2.3.    Het proceslandschap van de Gemeente Renkum.....	15
2.4.    Definities van de gemeentelijke bedrijfsprocessen .....	16
BIJLAGE 1. Plan van aanpak kaderstellend onderzoek “Proceslandschap Gemeente Renkum”.....	21
BIJLAGE 2. Normenkader .....	26
BIJLAGE 3. Stand van zaken gemeentelijke processen in Renkum, juni 2016 .....	28
BIJLAGE 4. Begripsdefinitie.....	30
BIJLAGE 5. Documenten en applicaties.....	32
BIJLAGE 6. Overzicht auditees.....	33

## SAMENVATTING

Dit rapport doet verslag van het kaderstellende onderzoek naar het proceslandschap<sup>1</sup> van de Gemeente Renkum. In opdracht van het college heeft het interne auditteam dit onderzoek uitgevoerd met het doel om meer grip op de gemeentelijke processen te krijgen.

Uit het *vooronderzoek naar de gemeentelijke processen* in mei en juni 2016<sup>2</sup> is gebleken dat grip op processen urgent is vanwege diverse factoren, waaronder de intergemeentelijke samenwerking met de gemeenten Arnhem en Rheden op het terrein van de bedrijfsvoering (De Connectie), de extra taken vanuit het Rijk in het kader van de decentralisaties, de bezuinigingen door het Rijk, de ambities van het Rijk op het gebied van digitale dienstverlening.

Het onderzoek naar het proceslandschap is een belangrijke stap op weg naar procesbeheersing. In samenwerking met diverse gemeentelijke functionarissen hebben we de bedrijfsprocessen van de gemeente Renkum geïdentificeerd, globaal beschreven en geordend in het Renkumse proceslandschap. We danken allen voor hun bijdrage.

De grafische weergave van het Renkumse Proceslandschap, de onderbouwing hiervan en de definities van de gemeentelijke bedrijfsprocessen vormen "**het Renkumse model**". Dit is gebaseerd op twee theoretische modellen van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), de Besturingsfilosofie Renkum en de Renkumse praktijk. We hebben het Renkumse model in hoofdstuk 2 van dit rapport beschreven.

Op 20 oktober 2016 hebben we het Renkumse Proceslandschap aan het MT gepresenteerd. Het MT heeft aangegeven dat dit proceslandschap beter inzicht geeft in welke bedrijfsprocessen de organisatie uitvoert en hun onderlinge afhankelijkheden. De MT-leden verwachten het proceslandschap te gebruiken om:

- meer duidelijkheid te hebben over proceseigenaarschap (wie welk proces uitvoert);
- meer zicht te hebben en houden op de processen die de organisatie blijft uitvoeren, overlaat aan de markt/samenleving of op afstand zet;
- te zorgen dat er geen gaten of verspillingen ontstaan in de uitvoering.

We zijn trots op de resultaten van dit onderzoek, het Renkumse model, en verwachten dat het proceslandschap een relevante bijdrage kan leveren om meer grip op de gemeentelijke processen te krijgen. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van het feit dat de uiteindelijke verandering en het resultaat afhankelijk zijn van inbedding van het model in de organisatie, gedrag/acceptatie, toepassing en actualisatie ervan. Daarom doen we de volgende **aanbevelingen**:

1. Maak het proceslandschap bekend binnen de organisatie en gebruik het;
2. Benoem een proceseigenaar (procesmanager) die verantwoordelijk is voor de actualisatie ervan én voor de cyclus procesoptimalisatie (zie volgende pagina);

---

<sup>1</sup> Het proceslandschap is het overzicht van de gemeentelijke bedrijfsprocessen (de hoofdprocessen van de gemeente). Zie ook pag. 3

<sup>2</sup> Het volledige verslag treft u in bijlage 3 aan.

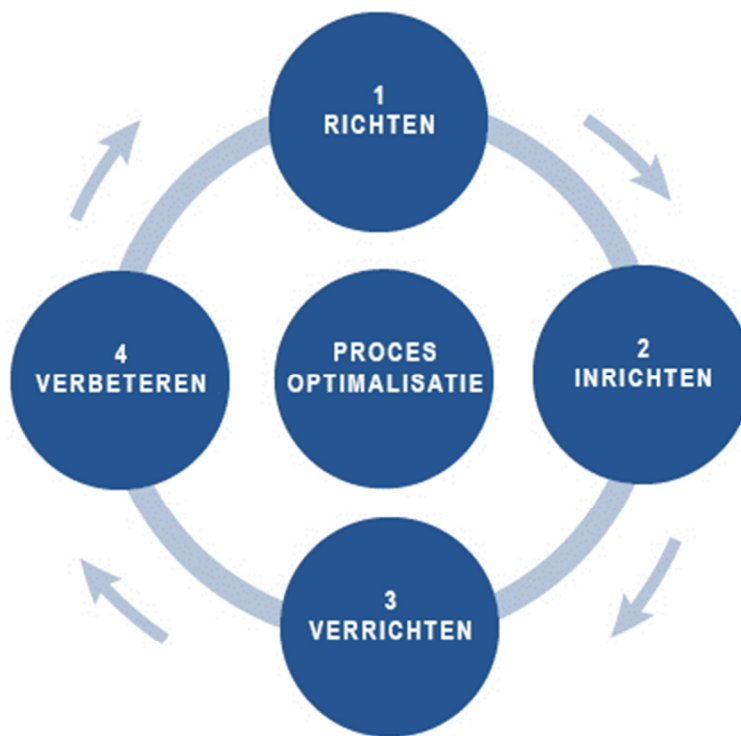
3. Evalueer na een jaar het gebruik en de actualiteit van het proceslandschap;
4. Maak een stappenplan om te komen tot invoering van de cyclus procesoptimalisatie.

Hieronder volgt een toelichting op aanbeveling 4.

Om meer grip op processen te krijgen is het van belang dat:

- de individuele werkprocessen zijn beschreven;
- de organisatie is afgestemd op de procesinrichting;
- medewerkers (eigenaren) zijn bekend met de beschrijvingen;
- medewerkers toegerust zijn op hun taken en ze ook uitvoeren;
- waar nodig processen (continue) verbeterd, lean gemaakt worden.

De cyclus procesoptimalisatie<sup>3</sup> verloopt dan als volgt:



---

<sup>3</sup> Deze cyclus is gebaseerd op de PDCA- cyclus van Deming. Zie Bijlage 2, het normenkader

## INLEIDING

### Aanleiding

De aanleiding voor dit vooronderzoek, de centrale onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen, evenals de afbakening zijn in het bijgevoegde **plan van aanpak** toegelicht (zie bijlage 1).

Dit plan van aanpak is samen met het normenkader (bijlage 2), het verslag van het vooronderzoek naar de gemeentelijke processen (bijlage 3) en de begripsdefinitie (bijlage 4) door het college vastgesteld op 22 november 2016, zaaknummer 30685.

### Onderzoeksopdracht

Op basis van de resultaten van het bovengenoemde vooronderzoek heeft het college de volgende twee opdrachten aan het auditteam gegeven:

*“Kies een referentiekader, op basis van de recente theorie over de inrichting van gemeentelijke processen, om het gemeentelijke proceslandschap effectiever en efficiënter in te richten”.*

*“Ontwerp het proceslandschap van de gemeente Renkum op basis van de referentiemodellen (het referentiekader) en de lokale uitvoeringspraktijk”.*

Het **proceslandschap** is het overzicht van de gemeentelijke bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden. De gemeentelijke bedrijfsprocessen zijn de hoofdprocessen van de gemeente op het hoogste niveau. Een niveau lager geeft het overzicht van alle werkprocessen binnen één bedrijfsproces. (Lees meer in de begripsdefinitie, bijlage 4).

### Doel van het onderzoek

Het centrale doel van dit onderzoek is, op basis van het referentiekader en de uitvoeringspraktijk in Renkum, *het proceslandschap van de gemeente te ontwerpen*.

Een goed overzicht van de gemeentelijke processen helpt inzicht te krijgen, de complexiteit te reduceren, verspillingen te voorkomen, veranderingen om ons heen te overzien en keuzes te maken. Net als in de voorgaande interne audits, gaat het ook hier om *leren en continu verbeteren*.

### Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd door het interne auditteam in samenwerking met diverse sleutelfunctionarissen van de gemeente Renkum. Denk hierbij aan de projectleider organisatieontwikkeling, de informatiemanager, de concerncontroller en het MT. We hebben ook

dankbaar gebruik gemaakt van informatie over de gemeentelijke Procesarchitectuur en suggesties van een enterprise architect van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING).

We hebben de onderzoekswerkzaamheden in drie fases uitgevoerd:

*Fase I: het vooronderzoek*

In mei en juni 2016 heeft het auditteam een vooronderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van de gemeentelijke processen. Tijdens het vooronderzoek hebben we een deskresearch gedaan en gesprekken met diverse functionarissen gevoerd om de stand van zaken in kaart te brengen en vast te stellen in hoeverre actuele documenten, instrumenten en proceseigenaren met betrekking tot de gemeentelijke processen aanwezig zijn. Het volledige verslag van het vooronderzoek treft u in bijlage 3 aan.

Op basis van de conclusies uit het vooronderzoek heeft het college op 26 juli jl. het auditteam de opdracht gegeven voor de volgende fase.

*Fase II: verdiepend onderzoek en keuze referentiemodellen*

In deze fase hebben we een literatuurstudie gedaan, interviews gehouden met diverse sleutelfunctionarissen en samen met het MT én sleutelfunctionarissen de referentiemodellen gekozen voor het Renkumse Proceslandschap.

- *Literatuurstudie:* we hebben zowel gemeentelijke documenten als de handreikingen van de VNG en KING bestudeerd. De literatuurlijst vindt u in bijlage 5.
- *Interviews:* hiermee hebben we informatie verzameld die betrekking heeft op de praktijk in Renkum en die vergeleken met de beschikbare modellen. De totale lijst van de geïnterviewde medewerkers treft u aan in bijlage 6.
- *Keuze referentiemodellen:* op basis van de literatuurstudie en de interne gesprekken hebben we de referentiemodellen voor het proceslandschap gekozen. We hebben deze keuze op 20 oktober 2016 gepresenteerd aan het MT. Het MT heeft met deze keuze ingestemd.

Op basis van de resultaten van het verdiepend onderzoek heeft het college op 21 november de opdracht aan het auditteam gegeven voor de laatste fase.

*Fase III: Ontwerp Proceslandschap Renkum*

Het auditteam heeft de bedrijfsprocessen van de gemeente Renkum in kaart gebracht, geordend in een proceslandschap en grafisch weergegeven. Tot slot hebben we de definities van de bedrijfsprocessen weergegeven.

## Leeswijzer

Dit rapport bevat de inleiding, twee hoofdstukken en zes bijlagen met praktische informatie.

Hoofdstuk 1 behandelt het referentiekader. Hoofdstuk 2 beschrijft het Renkumse model.

De bijlagen geven praktische informatie over de volgende onderwerpen:

- bijlage 1: plan van aanpak
- bijlage 2: normenkader
- bijlage 3: verslag vooronderzoek, juni 2016
- bijlage 4: begripsdefinitie
- bijlage 5: lijst van de gebruikte documentatie
- bijlage 6: overzicht van de auditees



## 1. REFERENTIEKADER GEMEENTELIJKE PROCESLANDSCHAP

Zoals in de inleiding is aangegeven, hebben we een literatuurstudie gedaan van bestaande modellen voor het gemeentelijke proceslandschap.

In overleg met diverse sleutelfunctionarissen<sup>4</sup> hebben we hiervoor twee modellen gebruikt:

- Het Proceslandschap uit GEMMA Procesarchitectuur 2.0, mei 2011 (voortaan model A)  
[http://www.gemmaonline.nl/images/gemmaonline/6/62/Procesarchitectuur\\_2.0.pdf](http://www.gemmaonline.nl/images/gemmaonline/6/62/Procesarchitectuur_2.0.pdf)
- Het Bedrijfsfunctiemodel<sup>5</sup> (voortaan model B)  
[http://gemmaonline.nl/index.php/GEMMA\\_Bedrijfsfuncties](http://gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_Bedrijfsfuncties)

Beide modellen zijn ontwikkeld door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) voor én in co-creatie met gemeenten. Samen vormen ze het referentiekader voor het gemeentelijke proceslandschap.

### 1.1. Het model A

De GEMMA procesarchitectuur 2.0 ordent de gemeentelijke processen naar twee dimensies<sup>6</sup>:

- aard van het proces: sturende, primaire en ondersteunende processen;
- niveau: bedrijfsprocessen, werkprocessen, processtappen en handelingen. Deze gelden zowel voor primaire, sturende als ondersteunende processen.

---

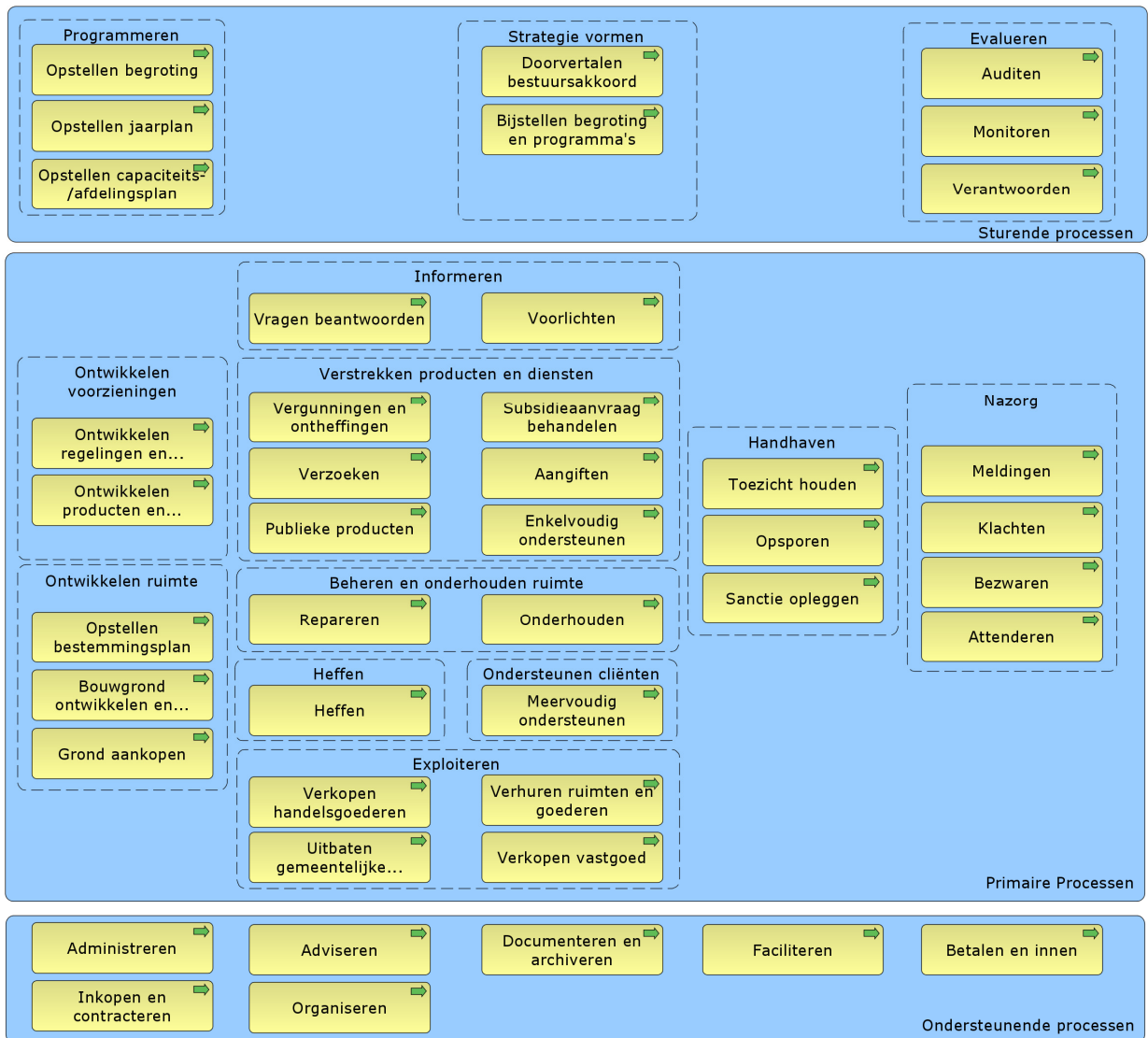
<sup>4</sup> Hiermee bedoelen we: de leden van het MT, de concern controller, de projectleider organisatieontwikkeling en de informatiemanager.

<sup>5</sup> Dit is een onderdeel van het Bedrijfsfunctiemodel & Bedrijfsobjectmodel GEMMA2, juli 2015

<sup>6</sup> Gemma Procesarchitectuur 2.0, mei 2011, pag. 13 en 14

## 1.1.a Het proceslandschap met bedrijfsprocessen GEMMA 2.0

De gemeentelijke bedrijfsprocessen kunnen geplot worden op het proceslandschap, zie de onderstaande figuur.



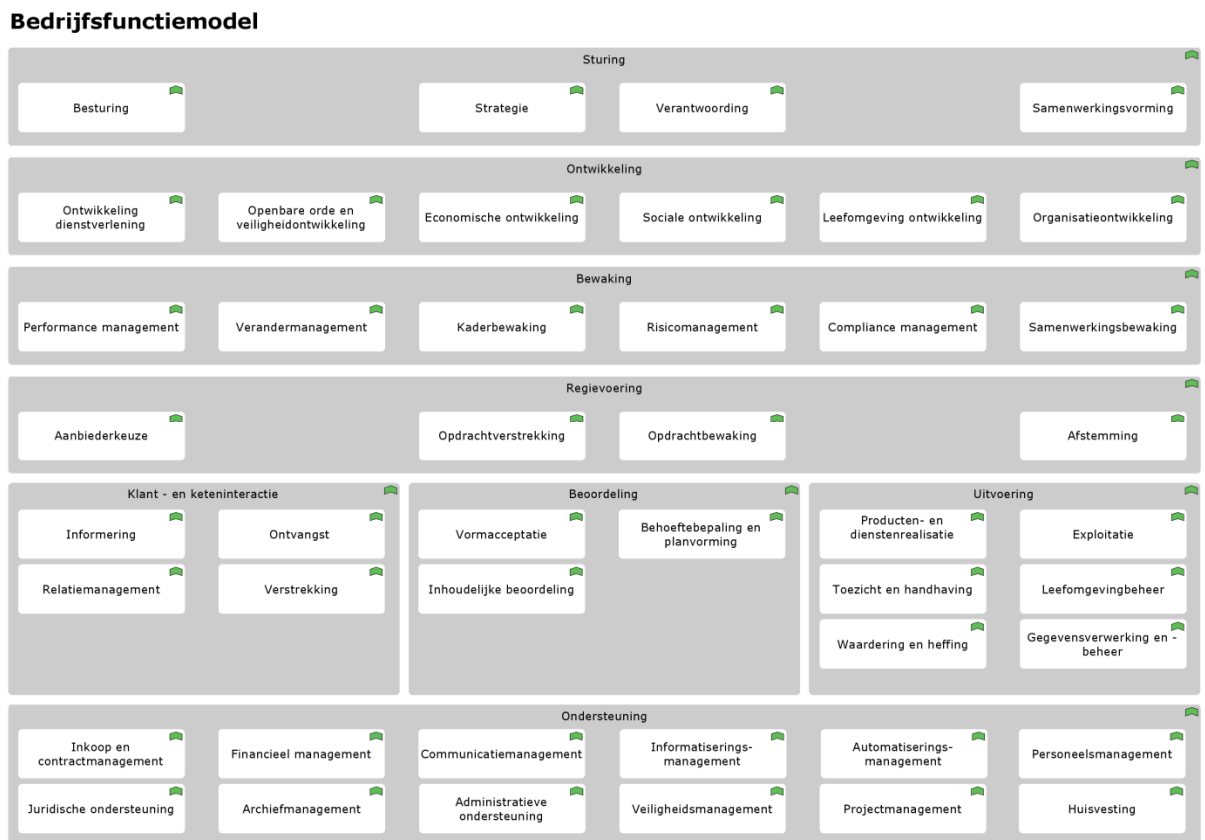
Figuur 1 Proceslandschap met bedrijfsprocessen, GEMMA procesarchitectuur 2.0

## 1.2. Het model B.

Het bedrijfsfunctiemodel biedt een ander perspectief dan de procesarchitectuur. Dit model kijkt naar de gemeente als een ketenpartner die in verschillende samenwerkingsverbanden opereert. Het model beschrijft welke activiteiten de gemeente, als onderdeel van diverse ketens, uitvoert. De gemeentelijke activiteiten worden geordend tot eenheden of domeinen op basis van taakgebieden, kennis en competenties. Anders geformuleerd: de activiteiten die een soortgelijke kennis en competenties vragen, worden geclusterd in een functie en vervolgens in acht domeinen. De domeinen zijn: Sturing, Ontwikkeling, Bewaking, Regievoering, Klant- en keten interactie, Beoordeling, Uitvoering, Ondersteuning.

### 1.2.a Het bedrijfsfunctiemodel

De onderstaande figuur geeft een overzicht van de bedrijfsfuncties.<sup>7</sup>



Figuur 2

<sup>7</sup> Het Bedrijfsfunctiemodel & Bedrijfsobjectmodel GEMMA2, juli 2015, pag. 7

## 2. HET PROCESLANDSCHAP VAN DE GEMEENTE RENKUM

In dit hoofdstuk identificeren we de bedrijfsprocessen van de gemeente Renkum, we beschrijven ze globaal en we ordenen ze. Ook bieden we de grafische weergave van het Renkumse proceslandschap aan.

### 2.1. Het Renkumse model in het kort

Het Renkumse model hanteert het onderscheid in Sturende, Primaire en Ondersteunende processen conform model A (zie definities in par. 2.4.).

Ons model integreert in het Proceslandschap van model A een aantal “ketenprocessen” uit model B. Het gaat dan om de volgende processen, die de gemeente Renkum als ketenpartner uitvoert:

- Samenwerkingsvorming
- Samenwerkingsbewaking
- Regievoering
- Managen van relatie

Deze vier hoofdprocessen hebben we gedefinieerd op grond van de definities van model B. Vervolgens hebben we ze afgebakend en geordend op basis van de lokale visie op samenwerking, zoals vastgesteld in de Besturingsfilosofie Gemeente Renkum, september 2014 (zie par. 2.2).

Verder hebben we het primaire proces “Ontwikkelen van beleid en voorzieningen” in zeven processen onderscheiden conform de lokale programma’s uit de Programmabegroting gemeente Renkum 2017. Dit primaire proces heeft betrekking op de inhoudelijke beleidsterreinen van de gemeente. Het omvat het opstellen van de gewenste producten en diensten alsook het uitwerken van deze producten en diensten voor de verschillende beleidsterreinen van de gemeente. Ook het doorvoeren van de gewenste (organisatie)veranderingen maakt deel uit hiervan.

Daarnaast, op basis van de lokale praktijk, hebben we de ondersteunende processen onderscheiden en gedefinieerd. Tot slot, hebben we alle bedrijfsprocessen van de gemeente Renkum grafisch weergegeven in het Renkumse proceslandschap (paragraaf 2.3, figuur 3).

De definities van alle hoofdprocessen van het Renkumse model zijn in paragraaf 2.4 weergegeven.

### 2.2. De “ketenprocessen”

De gemeente Renkum werkt met meerdere partijen samen en is onderdeel van diverse netwerken. Dit wordt de laatste jaren steeds duidelijker. Als ketenpartner voert de gemeente vanzelfsprekend een aantal belangrijke processen uit. Deze zijn niet inzichtelijk gemaakt in model A, dat uit 2011 stamt. Ze worden wel (h)erkend in het recente model B uit 2015.

In de [besturingsfilosofie](#)<sup>8</sup> lezen we dat de Gemeente Renkum er door en voor de samenleving is. Daardoor kent de gemeente brede contacten met alle geledingen van de samenleving:

- andere overheden
- medeverantwoordelijke "professionele" partners (denk aan het onderwijs, woningbouwcorporaties, instellingen)
- inwoners en haar gemeenschapsverbanden (denk aan adviesorganen, verenigingen, belangengroeperingen of individuen)
- ondernemers, het bedrijfsleven, de markt

Met deze laatste geleding (ondernemers) bestaan enkele (soms ad hoc) overlegvormen, maar nog geen structurele samenwerkingsverbanden. Voor de gemeente wordt echter een verbinding leggen met het bedrijfsleven van steeds meer belang, omdat het bedrijfsleven een belangrijke rol kan vervullen in een verhoging van samenbinding en leefbaarheid in de lokale samenleving. Denk maar aan de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maatschappelijke stageplaatsen, sponsoring van maatschappelijke activiteiten of 'social return on investment'.<sup>9</sup>

Hieronder gaan we dieper in op de samenwerking van de gemeente Renkum met de eerste drie geledingen.

#### Samenwerking met andere overheden

Gemeente Renkum werkt met veel gemeenten samen; geografisch gezien meestal richting regio Arnhem. Bij enkele samenwerkingen is er sprake van een andere richting.

#### Samenwerking met (medeverantwoordelijke) partners

Gemeente Renkum werkt veel samen met (mede) verantwoordelijke partners. Vaak betreffen dit *opdrachtgever – opdrachtnemer* relaties (dus een niet gelijkwaardige samenwerkingsrelatie). Daarnaast werkt zij op gelijkwaardiger basis onder meer samen met het onderwijs in het LEA (Lokaal Educatieve Agenda) en met de woningbouwcorporaties. Dit zijn samenwerkingsverbanden die in de wet zijn vastgelegd en gericht op de gedeelde verantwoordelijkheid en op het delen van kennis.

#### Samenwerking met inwoners en haar gemeenschapsverbanden

Gemeente Renkum kent diverse relaties met haar inwoners en hun gemeenschapsverbanden. De gemeente werkt bijvoorbeeld samen met adviesorganen, (ontspannings-) verenigingen, belangengroeperingen, klankbordgroepen of individuen. Veel mensen zetten zich in voor uiteenlopende doelen/initiatieven.

Door de samenwerking met de bovengenoemde geledingen onderscheiden we de volgende hoofdprocessen:

---

<sup>8</sup> Besturingsfilosofie Renkum Kadernotitie, september 2014, deel 2 pag. 8

<sup>9</sup> Zie bovenstaande voetnoot

- het vormen van een samenwerkingsverband
- het bewaken van een samenwerkingsverband
- regievoeren
- het managen van relaties

### 2.2.a De vier “ketenprocessen” nader toegelicht

Het vormen en het bewaken van samenwerkingsverbanden zijn sturende processen en kunnen uitgevoerd worden zowel door de politieke laag als door de ambtelijke organisatie. We definiëren deze processen als volgt:

**Samenwerking vormen** is het vormen van een samenwerkingsverband en het maken van de daarbij behorende afspraken. Dit proces bestaat concreet uit de volgende stappen:

- het kiezen van de partners
- het maken van de daarbij horende afspraken.

Onder het maken van de daarbij horende afspraken kan het verstrekken van de opdracht vallen (denk aan de opdracht aan de omgevingsdienst ODRA, of aan de uitvoeringsorganisatie De Connectie).

NB Het verstrekken van een opdracht aan **marktpartijen** is een ondersteunend proces, onderdeel van het proces “inkopen en contracteren”.

**Samenwerking bewaken** is het bewaken of een samenwerkingsverband verloopt conform verwachtingen en afspraken.

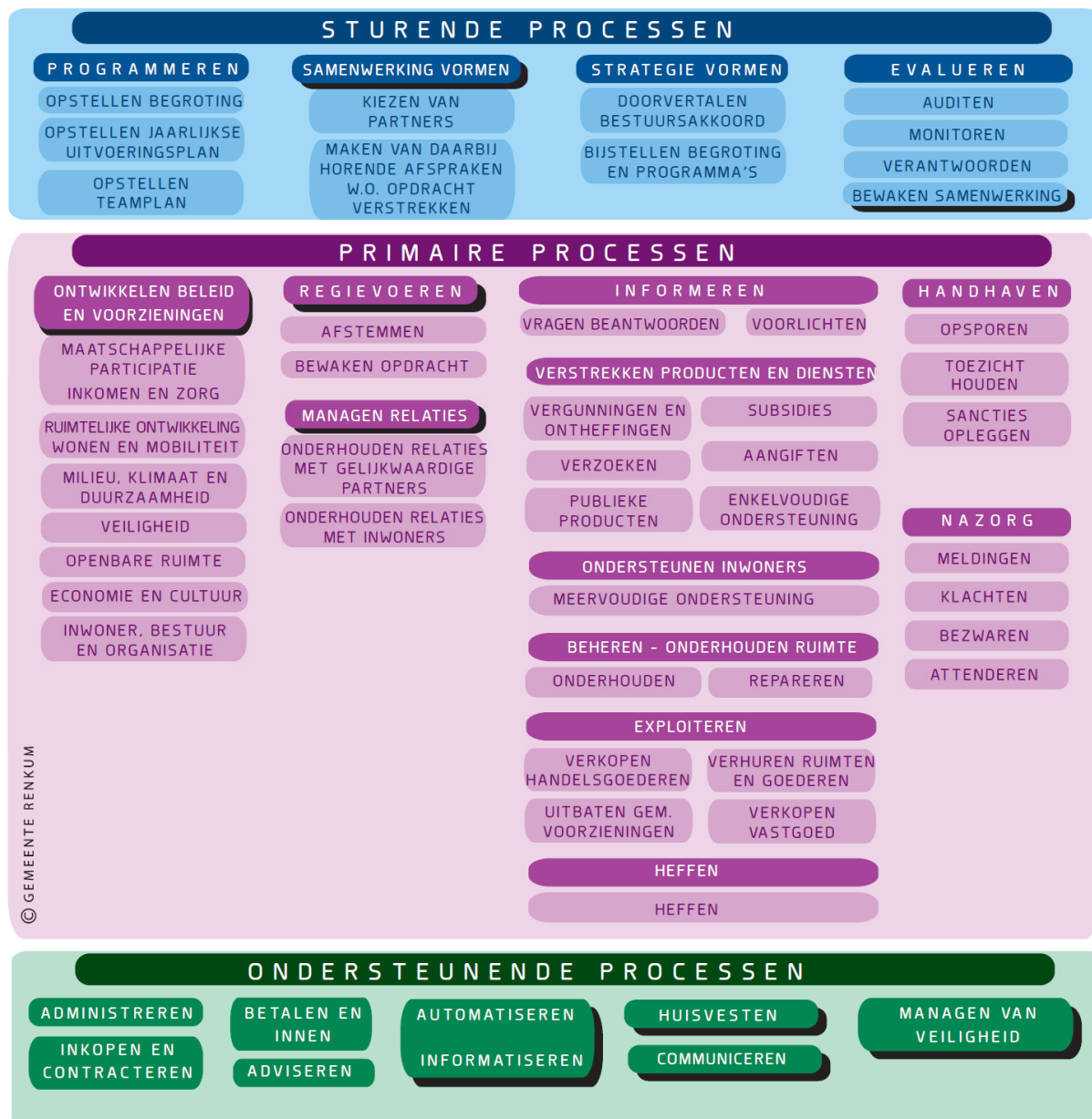
**Regievoeren** is het coördineren van de kwaliteit en levering van de uitbestede diensten door **partners**, in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit is een primair proces en wordt vooral uitgevoerd door de ambtelijke organisatie. Regievoeren bestaat concreet uit de volgende stappen:

- het afstemmen (zowel intern als met de opdrachtnemer)
- het bewaken van de opdracht of het monitoren van de voortgang

**Het managen van relatie**, tot slot, is het onderhouden van de relatie op gelijkwaardige basis. Ook hier kan er sprake zijn van afstemmen en monitoren van de voortgang. Echter is de gemeente geen opdrachtgever en zit aan de tafel als een gelijkwaardige partner.

### 2.3. Het proceslandschap van de Gemeente Renkum

We hebben de bedrijfsprocessen van de Gemeente Renkum geplot op het proceslandschap. Dit is weergegeven in de onderstaande figuur. De aanvullingen/wijzigingen ten opzichte van het model A hebben we met een schaduw zichtbaar gemaakt.



Figuur 3, Het Proceslandschap van de Gemeente Renkum

NB Dit proceslandschap geeft alle bedrijfsprocessen weer zonder onderscheid te maken in processen die door de gemeente zelf of door een andere organisatie worden uitgevoerd (denk bijv. aan "het verstrekken van vergunningen en ontheffingen" door de ODRA. Het gevolg is dat het proces dat de organisatie op dat terrein uitvoert vooral bestaat uit "Regievoeren".) Het onderscheid moet bij nadere toepassing van het model op de organisatie zichtbaar worden.

## 2.4. Definities van de gemeentelijke bedrijfsprocessen

<b>STURENDE PROCESSEN</b>	De processen die zorgen voor het vormen van de strategie en het programmeren ervan, voor het vormen van de samenwerking om hier invulling aan te geven en het verantwoorden of doelstellingen ook behaald zijn.
<b>PROGRAMMEREN</b>	Het verzamelen en analyseren van informatie en het formuleren van plannen als gevolg van gemaakt meerjarenbeleid
<b>OPSTELLEN BEGROTING</b>	Het opstellen van een plan waarin staat hoeveel geld je denkt te ontvangen en uit te geven gedurende en vastgestelde periode 1 jr. Een begroting is een middel dat de gemeente ertoe machtigt uitgaven te doen en ontvangsten te verrichten
<b>OPSTELLEN JAARLIJKS UITVOERINGSPLAN</b>	Het opstellen van een in jaartallen uitgewerkt plan voor toekomstige activiteiten t.b.v. leiding en controle. Kwantitatieve uitwerking van een actieprogramma dat in een bepaalde periode uitgevoerd moet worden
<b>OPSTELLEN TEAMPLAN</b>	Doorvertalen van de begroting en het jaarlijkse uitvoeringsplan voor wat betreft personeel en huisvesting
<b>SAMENWERKING VORMEN</b>	Het vormen van een samenwerkingsverband met andere overheden of organisaties en het maken van bijbehorende afspraken
<b>KIEZEN VAN PARTNERS</b>	Het kiezen van de partners met het oog op de samenwerking
<b>MAKEN VAN DAARBIJ HORENDE AFSPRAKEN</b>	Het opstellen en vastleggen van de samenwerkingsafspraken (waaronder het verstrekken van de opdracht, waar van toepassing)
<b>STRATEGIE VORMEN</b>	Het uitwerken van de meerjarenaanpak om een visie en missie te kunnen realiseren. Planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen
<b>DOORVERTALEN BESTUURSAKKOORD</b>	Het doorvertalen van het bestuursakkoord in een meerjarenplan. Hierin wordt afgesproken welke programma's nodig zijn voor het wenselijk geachte beleid en welke gevolgen deze programma's hebben voor de gemeentefinanciën
<b>BIJSTELLEN BEGROTING EN PROGRAMMA'S</b>	Het bijstellen van meerjarenbegroting en programma's (Inhoud en budget) n.a.v. evaluatie
<b>EVALUEREN</b>	Het beoordelen van de primaire processen, procesprestaties, de effecten hiervan en de samenwerking. Input aanleveren voor de bijstelling van beleid/proces
<b>AUDITEN</b>	Het verkrijgen van bewijsmateriaal en het objectief evalueren daarvan om vast te stellen in welke mate wordt voldaan aan de criteria die de organisatie heeft opgesteld voor de uitvoering van de primaire en ondersteunende processen



<b>MONITOREN</b>	Het bekijken of de prestaties en effecten die door het primaire proces worden geleverd, bijdragen aan de strategie
<b>VERANTWOORDEN</b>	Het aan de gemeenschap toelichten van de prestaties en effecten van het gevoerde beleid en hiervoor ingezette middelen
<b>BEWAKEN SAMENWERKING</b>	Het bewaken of een samenwerkingsverband verloopt conform afspraken en verwachtingen
<b>PRIMAIRE PROCESSEN</b>	Processen die gericht zijn op het door de organisatie leveren van toegevoegde waarde aan haar omgeving. Het zijn processen waaraan een organisatie haar bestaansrecht ontleent
<b>ONTWIKKELEN BELEID EN VOORZIENINGEN</b>	Het ontwerpen, specificeren en samenstellen van producten of diensten (inclusief regelingen en publieke voorzieningen) op de volgende terreinen:
	maatschappelijke participatie, inkomen en zorg
	ruimtelijke ontwikkeling, wonen en mobiliteit
	milieu, klimaat en duurzaamheid
	veiligheid
	openbare ruimte
	economie en cultuur
	inwoners, bestuur en organisatie
<b>REGIEVOEREN</b>	Het coördineren van de kwaliteit en levering van uitbestede diensten door partners
<b>AFSTEMMEN</b>	Het inhoudelijk en procesmatig afstemmen met een partner zodat beide over de juiste informatie beschikken
<b>BEWAKEN OPDRACHT</b>	Het monitoren van de voortgang. (Tussentijds) controle op daadwerkelijke levering van diensten conform afspraken
<b>MANAGEN RELATIES</b>	Het onderhouden van de relatie op basis van gelijkwaardigheid (geen opdrachtgever-opdrachtnemer relatie)
	onderhouden van relaties met partners
	onderhouden van relaties met inwoners
<b>INFORMEREN</b>	Het proactief en reactief informeren van het publiek of specifieke doelgroep
<b>VRAGEN BEANTWOORDEN</b>	Het beantwoorden van vragen, getriggerd door een natuurlijk persoon. Gemeente beantwoordt de vraag en informeert reactief
<b>VOORLICHTEN</b>	Gemeente publiceert/informeert bewoners proactief. Eventueel doelgroepgericht. Overheidsinformatie, gewijzigde wetgeving, etc.
<b>VERSTREKKEN VAN</b>	Het op aanvraag leveren van gemeentelijke producten en diensten

## PRODUCTEN - DIENSTEN

### VERGUNNINGEN EN ONTHEFFINGEN

Het behandelen van een klantverzoek om toestemming voor activiteiten die vergunning- c.q. ontheffing plichtig zijn

### SUBSIDIES

Het behandelen van een " verzoek om subsidie" conform de subsidieverordening

### VERZOEKEN

Het behandelen van een verzoek voor een fysiek product waarop men recht meent te hebben. Meestal in de vorm van wel/niet akkoord

### AANGIFTEN

Het behandelen van aangiften van gebeurtenissen behorende bij de Burgerlijke Stand. Aangifte doet men vanuit verplichting of omdat de Gemeente verplicht is vast te leggen. Gemeente antwoordt de klant wanneer het proces is afgerond

### PUBLIEKE PRODUCTEN

Het afhandelen van aanvragen van producten die klaar op de plank liggen. Personifiëren is vaak de enige handeling. Klaar terwijl u wacht

### ENKELVOUDIGE ONDERSTEUNING

Het verstrekken van verschillende producten-diensten op het gebied van inkomensondersteuning of maatschappelijke ondersteuning. Bijv. een uitkering na werkloosheid of een traplift bij invaliditeit

### ONDERSTEUNEN CLIENTEN

Het bieden van maatwerkondersteuning aan cliënten

### MEERVOUDIGE ONDERSTEUNEN

Bedoeld voor complexere multi probleem situaties waarbij de zelfredzaamheid van de burgers laag is en regie op hulpvraag en diverse trajecten noodzakelijk is

### BEHEREN ONDERHOUDEN RUIMTE

In stand houden van de gemeentelijk openbare ruimte door vervanging of reparatie van straten, pleinen, speeltoestellen, etc.

### ONDERHOUDEN

Het planmatig onderhouden van de openbare ruimte

### REPAREREN

Het repareren of schoonhouden van de openbare ruimte

### EXPLOITEREN

Conform privaatrechtelijke grondslag exploiteren van gemeentelijke voorziening zoals zwembad, museum, parkeergarage e.d.

### VERKOPEN HANDELSGOEDEREN

Het verkopen van handelsgoederen; ja-nee stickers, strooizout, compostvat, entreebewijs, etc.

### VERHUREN RUIMTEN EN GOEDEREN

Verhuren van gemeentelijk bezit; grond, ruimte, sportvelden, accommodaties, dranghekken, etc.

### UITBATEN GEMEENTELIJKE VOORZIENINGEN

Openhouden van sportvelden, parken, musea, etc.

<b>VERKOPEN VASTGOED</b>	Verkoop van rond en onroerend goed aan derden. Doel; Geld maken, verkavelen
<b>HEFFEN</b>	Het vaststellen en opleggen van de aanslag voor gemeentelijke belastingen en heffingen, zoals OZB-belasting, afvalstoffenheffing, rioolrecht of toeristenbelasting
<b>HANDHAVEN</b>	Het door toezicht en het toepassen van of dreigen met bestuursrechtelijke of privaatrechtelijke middelen bereiken dat algemeen geldende rechtsregels en individueel geldende voorschriften en vereisten die zijn verbonden aan geleverde producten-diensten worden nageleefd
<b>OPSPOREN</b>	Onderzoek om na te gaan of het bedoelde werkelijk aanwezig is. Interne trigger: Bijv. aanpak mensen uit risicogroepen, brandveiligheid, kinderdagverblijven, sociale recherche, etc.
<b>TOEZICHT HOUDEN</b>	Kijken of handelingen-zaken voldoen aan gestelde eisen, vervolgens een oordeel vormen en al dan niet interveniëren
<b>SANCTIES OPLEGGEN</b>	Door de gemeente toepassen van een straf of maatregel op anderen erop gericht de norm te laten naleven. Toepassing: Als rechtsregels worden overschreden
<b>NAZORG</b>	Het n.a.v. een geleverde dienst, product of geëxploiteerde voorziening behandelen van reacties of hiervoor proactief benaderen van klanten
<b>MELDINGEN</b>	Het behandelen van een melding met het 'wist-u-dat' karakter. Melder verwacht dat de gemeente daarop actie onderneemt.
<b>KLACHTEN</b>	Afhandelen van een klacht tegen het gedrag of houding van een gemeentelijk ambtenaar.
<b>BEZWAREN</b>	Het afhandelen van bezwaren: door een wettelijk voorschrift bestaande bevoegdheid een voorziening tegen een besluit te vragen bij de gemeente die het besluit genomen heeft.
<b>ATTENDEREN</b>	Proactief berichten naar een klant n.a.v. een eerdere afname van een product of dienst, waaruit zorg en aandacht voor hem/haar blijkt.
<b>ONDERSTEUNENDE PROCESSEN</b>	Processen die resultaten voortbrengen die onzichtbaar zijn voor de burger maar essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de andere processen
<b>ADMINISTREREN</b>	Systematisch vastleggen, beheren en onderhouden van gegevens conform wettelijke kaders teneinde informatie te genereren waarmee beslissingen kunnen worden genomen, verantwoording kan worden afgelegd of inzicht wordt gegeven over het functioneren.
<b>CONTRACTEREN</b>	Het verwerven op basis van een contract, van mensen en middelen

**EN INKOPEN**

die nodig zijn voor het uitvoeren van de ondersteunende, primaire en sturende processen.

**BETALEN EN INNEN**

De incasso en excasso van geldstromen als gevolg van verkoop, heffing of bijdrage t.b.v. publieke voorzieningen van publieke- en privaatrechtelijke aard.

**ADVISEREN**

Het formuleren van een vraagstelling, verzamelen van gegevens, informatie en standpunten. Het communiceren van de conclusie. Bijv. kwaliteit van de organisatie, huisvesting etc.

**INFORMATISEREN EN  
AUTOMATISEREN**

Het omgaan met en het beheren van informatie, gebruik makend van de mogelijkheden van de informatietechnologie. Het ervoor zorgen dat IT-systemen en (vak)applicaties beschikbaar zijn voor de ondersteuning van de informatievoorziening

**HUISVESTEN**

Het ondersteunen van de organisatie met het beschikbaar stellen van huisvesting

**COMMUNICEREN**

Het ondersteunen van college, directie, raad (waaronder Griffie) met het beschikbaar stellen van communicatie

**MANAGEN VAN  
VEILIGHEID**

Het bewaken dat de organisatie voldoet aan alle aspecten van veiligheid en beveiliging

## **BIJLAGE 1. Geheel plan van aanpak kaderstellend onderzoek "Proceslandschap Gemeente Renkum"**

### **INLEIDING**

#### **1.1. Waarom dit onderwerp**

Op grond van artikel 213a van de gemeentewet is het college met ingang van 2004 verplicht om onderzoek te doen naar het eigen gevoerde bestuur. In het kader van deze verplichting is in het onderzoeksplan interne audits 2016 van de gemeente Renkum een onderzoek opgenomen naar de doelmatigheid van de gemeentelijke processen.

Het college van Renkum wil weten in hoeverre de organisatie grip heeft op de gemeentelijke processen. De directie en de concerncontroller willen meer inzicht hebben in wat de gehele organisatie doet: *" Medewerkers werken vooral op basis van eigen kennis en ervaring. Die kennis moet overdraagbaar zijn". "We willen meer inzicht hebben in wat we doen, hoe we dat doen en in welke rol. Op basis hiervan kunnen we keuzes maken over wat we blijven doen en dat ook effectiever en efficiënter doen."*

Diverse functionarissen voelen de noodzaak om grip op de processen te krijgen door de intergemeentelijke samenwerking met de gemeenten Arnhem en Rheden op het terrein van de bedrijfsvoering (De Connectie)<sup>i</sup> en de doorontwikkeling van Zaakgericht Werken<sup>ii</sup> (voortaan ZGW): *"Je kunt processen en applicaties harmoniseren als je weet wat de organisatie doet en hoe. Daarnaast moet je die kennis ook aan derden kunnen uitleggen."* *"Om gegevens met ketenpartners te kunnen wisselen moeten onze processen op orde zijn"*.

#### **1.2. Vooronderzoek "grip op processen"**

In mei en juni 2016 heeft het auditteam een vooronderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van de gemeentelijke processen. De belangrijkste bevindingen:

- De organisatie voert meer dan 450 processen uit. Vele gemeentelijke processen zijn standaard beschreven in een applicatie, de i-Navigator<sup>iii</sup>; de lokale praktijk is nog niet getoetst aan de beschrijvingen. Een aantal lokale processen is nog niet beschreven;
- De gemeentelijke processen zijn niet geordend in een proceslandschap<sup>iv</sup>;
- Het ontbreekt nog aan een visie op de gemeentelijke processen;
- Procesmanagement is niet geborgd in de Renkumse gemeentelijke organisatie. Er is geen procesmanager en geen ondersteuning voor de vakinhoudelijke teams op dit terrein.
- Medewerkers koersen vooral op eigen kennis en ervaring.

*Het volledige verslag van het vooronderzoek treft u in bijlage 3 aan.*

### 1.2.a. Conclusies vooronderzoek

Op basis van het vooronderzoek concludeert het auditteam dat een audit naar doelmatigheid van de gemeentelijke processen prematuur is vanwege het gebrek aan kaders waarbinnen deze audit uitgevoerd moet worden. Er is nog veel werk in Renkum te verzetten om procesgericht denken en werken in de organisatie in te bedden.

Het auditteam concludeert ook dat grip op processen ongewijzigd urgent blijft. Volgens het auditteam is grip op processen noodzakelijk ook vanwege de volgende factoren: de extra taken vanuit het Rijk in het kader van de decentralisaties<sup>v</sup>, de bezuinigingen door het Rijk, de ambities van het Rijk in Digitaal 2017<sup>vi</sup> en Dienstverlening 2020<sup>vii</sup>, de verschillende samenwerkingsverbanden<sup>viii</sup>, de netwerksamenleving<sup>ix</sup>. Al deze ontwikkelingen roepen een aantal vragen op:

- Hoe houden we het overzicht in een complexe omgeving?
- Hoe zorgen we ervoor dat er geen verspilling/ dubbeling voorkomt of gaten ontstaan?
- Hoe maken we de afweging tussen wat we (blijven) doen, overlaten aan de markt of aan de samenleving?
- Hoe richten we de gemeentelijke organisatie in zodat die kan omgaan met snelle veranderingen?
- Hoe zorgen we ervoor dat we dienstbaar en klantgericht zijn voor onze inwoners?

## 2. Kaderstellend onderzoek "Proceslandschap Gemeente Renkum"

Gezien bovengenoemde uitdagingen en het belang om organisatieontwikkelingen, processen en informatiebeleid goed met elkaar te verbinden, is het cruciaal dat gemeentelijke processen op orde zijn. Een **proceslandschap** geeft een beter overzicht van alle gemeentelijke bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden. Een goed overzicht van de gemeentelijke processen helpt inzicht te krijgen, de complexiteit te reduceren, verspillingen voorkomen, veranderingen om ons heen te overzien en keuzes te maken.

Op basis van het bovenstaande en gezien de huidige stand van zaken van de gemeentelijke processen heeft het college d.d. 26 juli jl. de volgende opdracht aan het auditteam gegeven:

*"Kies een referentiekader, op basis van de recente theorie over de inrichting van gemeentelijke processen (procesarchitectuur in relatie tot bedrijfsarchitectuur), om het huidige gemeentelijke proceslandschap effectiever en efficiënter in te richten".*

Daarna heeft het college met de auditor afgesproken om op basis van de eerste concrete resultaten, in de loop van het onderzoek, **het tweede deel van het plan van aanpak** op te stellen. Hieronder leest u het tweede deel.

Tijdens het uitvoerende onderzoek is gebleken dat KING (het Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten) leader is op het terrein van gemeentelijke processen en het gemeentelijk

proceslandschap. In 2011 heeft KING het proceslandschap GEMMA 2.0 ontwikkeld. In 2015 heeft KING het Bedrijfsfunctiemodel gelanceerd. Deze twee referentiemodellen, die onder de regie van KING in continue ontwikkeling zijn, zijn een goede basis maar geen actuele en volledige weergave van de lokale Renkumse processen.

Op basis van overleg met de projectleider van KING blijkt dat meerdere gemeenten en KING zelf nog geen oplossing hebben gevonden om een aantal gemeentelijke processen (vooral regievoering en processen in het kader van samenwerking) een plek te geven/ te verwerken in deze modellen.

Mede dankzij de lessen van KING, de gesprekken met sleutelfunctionarissen en het verdiepende onderzoek is het auditteam goed op weg om het Renkumse Proceslandschap in kaart te brengen en een eigen, actueel model te ontwikkelen.

In het tweede deel van het onderzoek wordt het "Renkumse model" afgerond. De tweede opdracht aan het auditteam luidt als volgt:

"Ontwerp het **Proceslandschap van de Gemeente Renkum** op basis van de bovengenoemde referentiemodellen en de lokale uitvoeringspraktijk".

*De voor dit onderzoek relevante begrippen zijn in bijlage 3 gedefinieerd.*

### 3. Wat is de doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is *om op basis van het gekozen referentiekader en de uitvoeringspraktijk in Renkum het proceslandschap van de gemeente Renkum te ontwerpen*. Het proceslandschap is de verbindende schakel tussen de visie op gemeentelijke taken en het informatiebeleid van de gemeente. Een actueel overzicht van de gemeentelijke bedrijfsprocessen helpt inzicht te krijgen, de complexiteit te reduceren, verspillingen voorkomen, veranderingen om ons heen te overzien en keuzes te maken.

### 4. Centrale onderzoeksvraag

Op basis van het bovenstaande is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Welk referentiekader kan de gemeente Renkum gebruiken om haar proceslandschap effectiever en efficiënter in te richten?

#### 4.a Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Wat is de omvang van de gemeentelijke processen in Renkum en hoe zijn ze geordend?

- Sluit deze ordening aan op de actuele inzichten en richtlijnen van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) op dit terrein?
- Zo niet, wat is het referentiekader (de referentiemodellen) voor het gemeentelijke proceslandschap, rekening houdend met de bovengenoemde richtlijnen, de organisatieontwikkelingen en het informatiebeleid van de gemeente Renkum?

## **5. Afbakening van het object van onderzoek**

De keuze van het referentiekader voor het proceslandschap is bepaald aan de hand van actuele inzichten en richtlijnen van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) op dit terrein.

Het Renkumse model wordt ontwikkeld op basis hiervan en van de uitvoeringspraktijk, in samenwerking met diverse sleutelfunctionarissen. Denk hierbij aan de projectleider organisatieontwikkeling, de informatiemanager, de concerncontroller en het MT.

Het onderzoek richt zich op het recente verleden: 2015-heden. Het functioneren van medewerkers is geen onderwerp van onderzoek.

## **6. Onderzoeksaanpak**

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zal het auditteam de volgende activiteiten uitvoeren:

- Deskresearch: de documentenstudie zal zowel gemeentelijke documenten als handreikingen van de VNG en KING betreffen.
- Keuze referentiekader proceslandschap: op basis van de documentenstudie en het vastgestelde normenkader wordt het referentiekader voor het proceslandschap gekozen.
- Interviews: hiermee wordt informatie verzameld die betrekking heeft op de uitvoeringspraktijk in Renkum
- Ontwerp van het Proceslandschap Gemeente Renkum: op basis van de referentiemodellen en de uitvoeringspraktijk wordt het Proceslandschap van de Gemeente Renkum ontworpen in samenwerking met sleutelfunctionarissen.

## **7. Normenkader**

Aan de hand van de bovengenoemde onderzoeksvragen heeft het auditteam een normenkader opgesteld. Dit treft u in bijlage 2 aan.



## **8. Opdrachtgever en geauditeerde**

Het college van B&W is bestuurlijke opdrachtgever. De algemene directeur verleent op grond van het door het college vastgestelde onderzoeksplan interne audits 2016 de opdracht tot deze audit. Het onderzoek betreft meerdere proceseigenaren; de algemene directeur is eindverantwoordelijk. Aanbevelingen zullen, als gebruikelijk, onder de regie van het MT worden uitgezet.

## **9. Samenstelling auditteam**

De samenstelling van het auditteam voor deze audit is als volgt:

- Tiziana van Boekel-Billé: auditor.
- Henk Aalders: directiesecretaris
- Chris Hermsen: informatiebeheerder

## **10. Randvoorwaarden**

Een belangrijke randvoorwaarde bij de uitvoering van de audit is het commitment van de in de audit betrokken medewerkers.

Bij de keuze van de referentiemodellen voor het proceslandschap hebben we diverse functionarissen betrokken. Ook bij het ontwerp van het Renkumse model zullen we samenwerken met meerdere sleutelfunctionarissen.

## **11. Termijn voor rapportage over de follow up van de aanbevelingen**

Conform het onderzoeksprogramma interne audits 2016 zal dit onderzoek dit jaar worden uitgevoerd en afgerond. Na bespreking van het auditrapport in het MT, geeft het MT opdracht aan de proceseigenaar om binnen acht weken een verbeterplan op te stellen. Hierin is opgenomen welke aanbevelingen op welke termijn worden overgenomen en welke maatregelen op welke termijn worden getroffen. Het door het college goedgekeurde verbeterplan vormt de basis voor de follow-up van de audit.

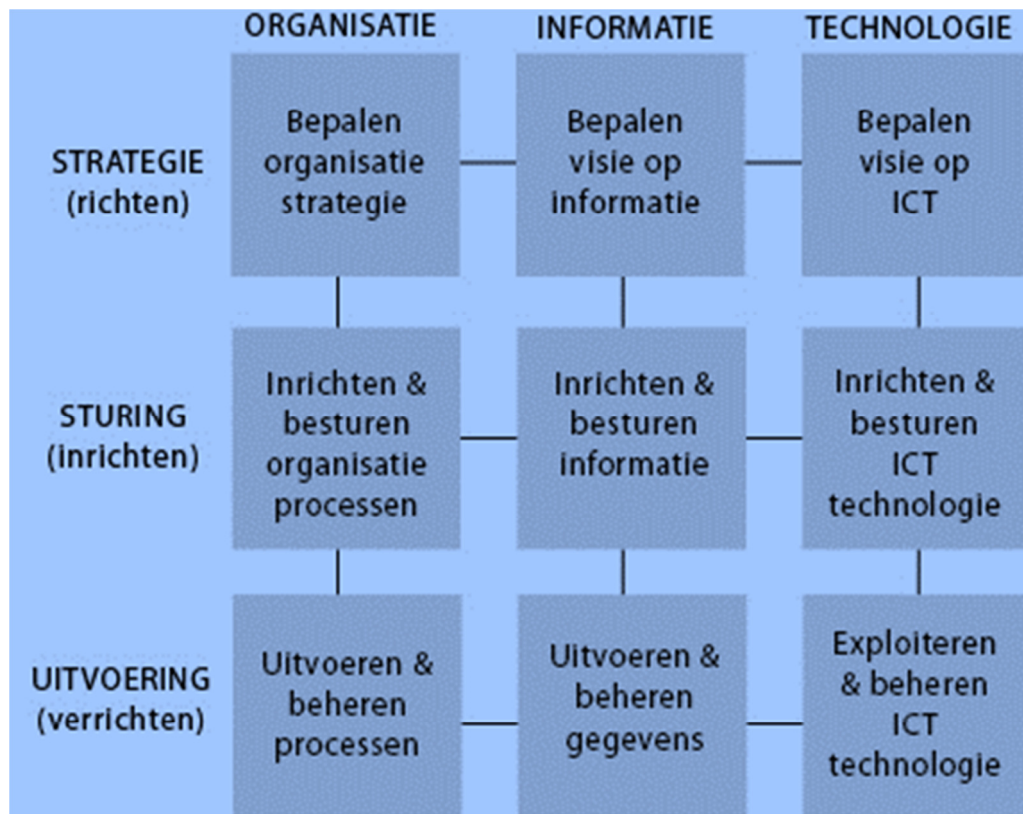
## **12. Eventuele afspraken over bijvoorbeeld vertrouwelijkheid: geen.**

## BIJLAGE 2. Normenkader

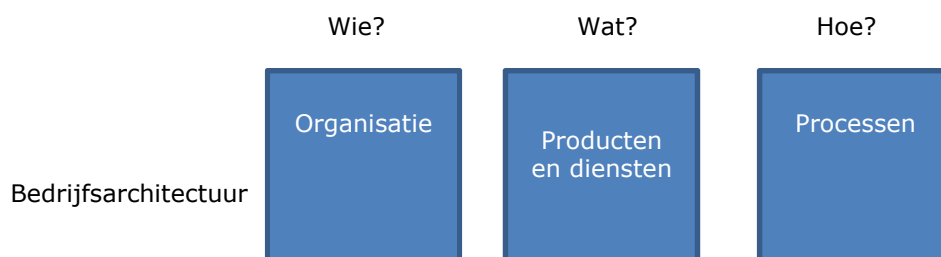
Het normenkader bestaat uit twee onderdelen: 1a en 1b

### 1.a Gemeentelijke processen in verbinding: het 9- vlaks model

De visie op de gemeentelijke processen is nauw verweven met de visie op de *gemeentelijke organisatie* (wat voor organisatie willen we zijn en welke kerncompetenties horen daarbij om zo ook inzicht te hebben in de kansen voor uitbesteding?), de visie op *dienstverlening* (wat voor gemeente willen we zijn voor inwoners en ondernemers?), de visie op de *bedrijfsvoering* (hoe gaan we de dienstverlening leveren?), het *informatiebeleid* van de gemeente (hoe ordenen en beheren we informatie en hoe stellen we die ter beschikking?) en de *automatisering* (welke infrastructuur en apparaten zijn er nodig?). In schema<sup>10</sup>:



De centrale rij "inrichten" gaat over de structuur, de architectuur. Op het snijvlak van "organisatie" en "inrichten" is de **procesarchitectuur** een onderdeel van de bedrijfsarchitectuur en vult het hoe van de **bedrijfsarchitectuur** in.



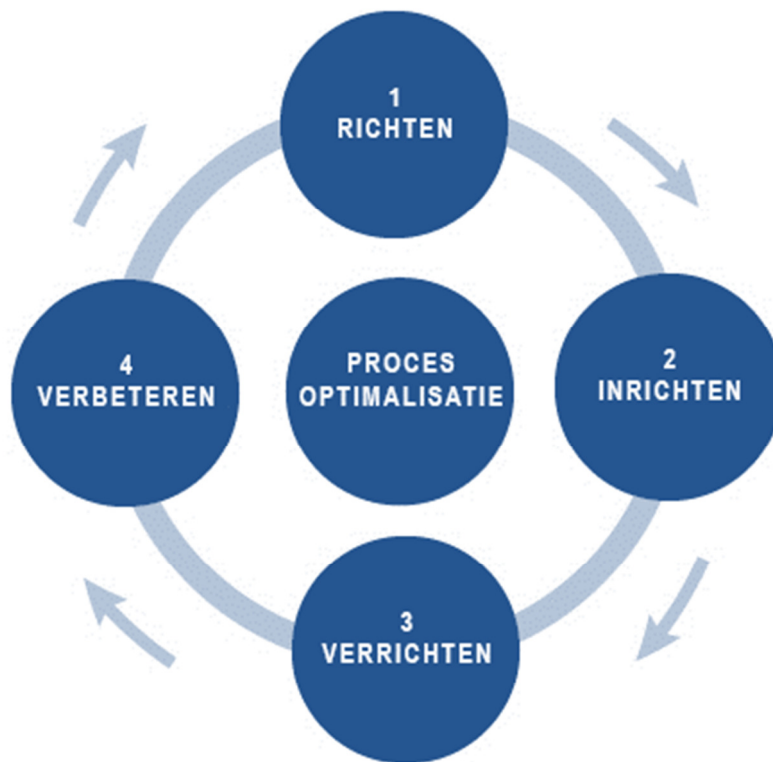
<sup>10</sup> Dit schema is gebaseerd op het raamwerk voor informatiemanagement van Rik Maes, hoogleraar informatie- en communicatiemanagement aan de UvA en het 9-vlaks model uit de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur)

## 1.b Cyclus procesoptimalisatie

Grip op processen vraagt allereerst om een **visie op de gemeentelijke organisatie en op haar processen**. Op basis van deze visie worden processen ontworpen, geordend, geïmplementeerd en waar nodig verbeterd. Deze cyclus bestaat uit de volgende processen:

- Richten: het formuleren van een visie op gemeentelijke processen
- Inrichten: het (her) ontwerpen/ordnen van processen
- Verrichten: implementeren = de organisatie afstemmen op procesinrichting  
uitvoeren = de werkprocessen uitvoeren conform procesbeschrijving
- Verbeteren: toets op de uitvoering met het doel om continu te verbeteren.

De cyclus procesoptimalisatie<sup>11</sup> verloopt dan als volgt:



Grip op processen houdt in dat werkprocessen zijn beschreven, medewerkers (eigenaren) zijn bekend met de beschrijvingen, zijn toegerust op hun taken en voeren ze ook uit. Om de complexiteit te reduceren, verspillingen te voorkomen en adequaat te kunnen reageren op veranderingen om ons heen, zijn werkprocessen geordend op een hoger abstractieniveau in een proceslandschap<sup>x</sup>. De uitvoering van de processen wordt gemonitord, getoetst en continu verbeterd. Ook bij uitbesteding van processen wordt de uitvoering gemonitord en zijn afspraken gemaakt over de wijze van verantwoording.

<sup>11</sup> Deze cyclus is gebaseerd op de PDCA- cyclus van Deming.

### **BIJLAGE 3. Stand van zaken gemeentelijke processen in Renkum, juni 2016**

In mei en juni 2016 heeft het auditteam een vooronderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van de gemeentelijke processen. Tijdens het vooronderzoek hebben we een deskresearch gedaan en gesprekken met diverse functionarissen gevoerd om de stand van zaken in kaart te brengen en vast te stellen in hoeverre actuele documenten, instrumenten en proceseigenaren met betrekking tot dit onderwerp bestaan. Meer informatie over documenten en applicaties is in bijlage 1 weergegeven.

Op basis van het vooronderzoek heeft het auditteam het volgende geconstateerd:

#### *Visie op gemeentelijke processen*

- Het ontbreekt nog aan een visie op de gemeentelijke processen;
- De visies op organisatieontwikkeling en op informatiebeleid zijn nu in de maak;
- De visie op dienstverlening is in 2010 opgesteld: het programma dienstverlening is recent opgeheven; het team ICT is in maart 2016 ondergebracht bij de IGUO.

#### *Procesgericht denken en werken*

- Procesmanagement is niet geborgd in de Renkumse gemeentelijke organisatie. Er is geen procesmanager en geen ondersteuning voor de vakinhoudelijke teams op dit terrein. Medewerkers worden ad hoc gevraagd om taken op dit terrein erbij op te pakken, bijvoorbeeld in het kader van de intergemeentelijke samenwerking of van ZGW;
- Procesgericht werken heeft nog geen aandacht: uit deze en de vorige audits is gebleken dat medewerkers vooral koersen op eigen kennis en ervaring; de kennis zit vaak in hun hoofden en is niet meteen overdraagbaar;
- Vele gemeentelijke processen zijn beschreven in de i-Navigator. Een aantal nog niet. De meerderheid van de procesbeschrijvingen van de i-Navigator is nog niet beoordeeld en getoetst aan de lokale praktijk.
- De meerderheid van medewerkers is niet bekend met procesbeschrijvingen (van de i-Navigator of andere systemen);

#### *Gemeentelijke processen in relatie tot De Connectie*

Een aantal organisatieonderdelen binnen de bedrijfsvoering wordt op termijn ook bij de IGUO ondergebracht. Begin juni heeft de Management Advies Groep (MAG) zich gebogen over de knip-adviezen van de kwartiermakers van De Connectie: welke specifieke werkprocessen zullen door De Connectie worden uitgevoerd en waar "de knip" moet liggen, welke onderdelen blijven bij de afzonderlijke gemeentelijke organisaties. Op kleine onderdelen is bijstelling mogelijk. In de gemeente Arnhem en Rheden is procesmatig werken al lang ingevoerd en ingebed, in de gemeente Renkum nog lang niet: dit kan gevolgen hebben op (het proces van) de harmonisatie. Om te kunnen harmoniseren moet je inzicht hebben in wat je doet. Bovendien moet de kennis (en de informatie) daarover overdraagbaar zijn.

### *Gemeentelijke processen in relatie tot het Zaakgericht Werken:*

- Na een pilotperiode vanaf 2013 heeft het MT eind 2014 besloten het zaakgericht werken (ZGW) organisatiebreed in te voeren. ZGW is gebaseerd op de gedachte om de vragen van en contacten met burgers, maar ook gemeentelijke processen, digitaal vast te leggen en procesmatig af te handelen. Dit op een manier waarbij iedere medewerker en klant inzicht heeft in het dossier van de klant. Ook zou de klant weten in welke stap van het proces van afhandeling hij/zij zich bevindt.
- In het kader van ZGW zijn de meeste lokale gemeentelijke werkprocessen geïnventariseerd en als zaaktype ingevoerd. Vanaf februari 2016 lopen bijna alle gemeentelijke werkprocessen en werkt de organisatie via het zaakstelsel<sup>12</sup>. Enkele uitzonderingen hierop zijn de werkprocessen van team Personele Zaken, in verband met privacygevoelige informatie en die in het kader van De Connectie. De medewerkers van het Zorgloket en Sociale Zaken doorlopen hun primaire processen binnen hun eigen backoffice applicatie.<sup>13</sup>
- In mei 2016 telt het vernieuwde Zaaktypecatalogus (ZTC) van de gemeente Renkum meer dan 450 zaken/ werkprocessen, verdeeld in team-zaken en gemeentebrede zaken. De ZTC is een dynamische lijst die aangevuld wordt met nieuwe zaaktypen op basis van interne verzoeken of naar aanleiding van de update van de i- Navigator.<sup>14</sup>
- De werkprocessen / zaaktypen zijn nog niet geordend naar aard en niveau in een proceslandschap.
- De organisatie werkt nog niet zaakgericht: het zaakstelsel wordt nu vooral gebruikt als registratie en archivering tool. De zaken zijn tot nu toe generiek of dun ingevoerd: alle werkprocessen zijn ingedeeld in een zaak met vier standaard statussen<sup>15</sup>. De workflow van de afzonderlijke werkprocessen (de processtappen en bijbehorende documenten)<sup>16</sup> is nog niet ingericht / ingevoerd.
- Op dit moment zijn drie e-diensten beschikbaar en negen zijn in ontwikkeling.
- ZGW wordt nu doorontwikkeld.<sup>xi</sup>

---

<sup>12</sup> Hierdoor wordt er niet meer in Docman gewerkt en maakt DIV geen Docman nummers meer aan.

<sup>13</sup> Personele zaken is verantwoordelijk voor het hele proces van post intake tot aan archivering. De archivering van zaken en documenten van het Zorgloket en SoZa loopt via ZGW.

<sup>14</sup> De werkprocessen in de i-Navigator worden *geüpdatet* op basis van wetwijzigingen. De beschrijving van een aantal lokale processen ontbreekt.

<sup>15</sup> Deze statussen zijn: ontvangen en als zaak geregistreerd, geaccepteerd door de behandelende afdeling, in behandeling genomen en tot slot afgehandeld.

<sup>16</sup> De i- Navigator biedt een handreiking hiervoor.

## BIJLAGE 4. Begripsdefinitie

**Auditing:** auditing is een proces waarin een deskundig, onpartijdig en onafhankelijk oordeel wordt gevormd over een of meerdere aspecten van een onderzoeksobject. (ROI; Leertraject Operational Auditing 2004).

**Doelmatigheid:** geschikt voor het doel waarvoor het gemaakt is = efficiënt (van Dale, Nederlands woordenboek)

**Doeltreffendheid:** het gestelde doel bereikend = effectief (van Dale, Nederlands woordenboek)

**Proces:** een set van samenhangende activiteiten om input om te zetten in output, gestart door een duidelijke trigger en eindigend met een duidelijk resultaat.

**Proceslandschap:** geeft overzicht van alle gemeentelijke bedrijfsprocessen en hun onderlinge afhankelijkheden.

**Bedrijfsproces:** een geordende reeks werkprocessen die binnen één organisatie wordt uitgevoerd met als doel om een (combinatie van) dienst(en) te leveren aan een burger, bedrijf of andere organisatie. Bijv. Vergunningen.

**Werkproces:** een geordende reeks van processtappen die binnen één organisatorische eenheid binnen een organisatie wordt uitgevoerd met als doel een specifieke bijdrage (prestatie) te leveren aan een dienst die uiteindelijk zal worden geleverd aan een burger, een bedrijf of een andere organisatie. Bijv. intake

**Processtap:** een geordende reeks handelingen die ononderbroken wordt uitgevoerd door één mens of machine binnen één bedrijfsfunctie (eenheid van tijd, plaats en handelen). Bijv. de processtap „registreren zaak“ .

**Handeling:** de kleinst mogelijke eenheid van werk, uitgevoerd door één persoon of machine op één plek op één moment. Bijv. de handeling „vul hier het zaaknummer in“ .

**Zaak:** een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden.

## Voetnoten Bijlagen 3 en 4

---

<sup>i</sup> Als gevolg van de oprichting van de intergemeentelijke uitvoeringsorganisatie (IGUO) worden mogelijk een aantal organisatieonderdelen per januari 2017 aan de IGUO overgeheveld, namelijk ICT (al sinds maart 2016), informatiebeheer, financiële administratie, ondersteunende P&O taken, secretariële ondersteuning en facilitaire taken. Op de langere termijn worden mogelijk ook de financiële, juridische en P&O adviestaken ondergebracht bij de IGUO.

<sup>ii</sup> ZGW is door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) gepromoot met het doel om de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren. ZGW is gebaseerd op de gedachte om alle vragen van en contacten met burgers digitaal vast te leggen en procesmatig af te handelen, op een manier waarbij iedere medewerker inzicht heeft in het dossier van de klant zodat de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden.

<sup>iii</sup> In samenwerking met de VNG-uitgeverij is in 2003 een Model-DSP voor gemeenten ontwikkeld. Dit model bevat een beheertool, de I-Navigator. De gemeente Renkum heeft de I-Navigator in 2010 aangeschaft. Hierin zijn ongeveer 700 standaard gemeentelijke werkprocessen beschreven.

<sup>iv</sup> De GEMMA procesarchitectuur 2.0 van KING ordent de gemeentelijke processen in een proceslandschap naar twee dimensies:

- aard van het proces: sturende, primaire en ondersteunende processen;
- niveau: bedrijfsprocessen, werkprocessen, processtappen en handelingen.

<sup>v</sup> In het kader van de decentralisaties zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Jeugdwet, de Participatiewet en het Passend Onderwijs.

<sup>iv</sup> Digitaal 2017: waar het kan, wordt het contact tussen gemeente en inwoner digitaal.

<sup>vii</sup> Dienstverlening 2020: burgers kunnen vanaf 2020 zoveel mogelijk dienstverlening en informatievoorziening digitaal regelen.

<sup>viii</sup> De gemeente Renkum werkt met meerdere organisaties samen in diverse verbanden: in de IGUO op het terrein van de bedrijfsvoering, in de ODRA op het gebied van milieu, bouw en woningtoezicht, en in de G12 op het gebied van gezamenlijke inkoop in het sociaal domein.

<sup>ix</sup> Op basis van de Besturingsfilosofie Renkum 2014 gaat de gemeente Renkum meer verbinding zoeken met de horizontale samenleving en meer verantwoordelijkheden naar inwoners verschuiven.

<sup>x</sup>De doorontwikkeling van ZGW is gestart met de invoering van de interne werkprocessen als zaak. Verder gaat het om de invoering van digitaal ondertekenen, digitaal samenwerken, de ontwikkeling van e-diensten en de dikke inrichting van het zaaksysteem. Hiermee bedoelen we zowel het inrichten van werkprocessen in de zaak als het koppelen van samenhangende werkprocessen aan elkaar in één overstijgend/ bedrijfsproces.

---

## **BIJLAGE 5. Documenten en applicaties**

### **Processen**

- **Documenten:**

*GEMMA procesarchitectuur 2.0, KING, 9 mei 2011*

*Bedrijfsfunctiemodel en bedrijfsobjectmodel GEMMA 2, KING, 7 juli 2015*

*Startnotitie Zaak-en Procesgericht werken met GEMMA, KING, 2010*

*Zaakgericht Werken, Model DSP en i-Navigator, Sdu information solutions*

MT voorstel en besluit aanschaf I-Navigator, februari en maart 2010

MT voorstel Brainstorm invoer ZGW, juni 2013

MT besluit Projectregie & Training Digitaal ZGW, november 2014

DSP werkprocessen Excel -rapportage, mei 2016

Lijst key- users

- **Applicaties:**

*Gemeentebreed*

i-Navigator van Sdu

Zaaksysteem van Green Valley

*Team specifieke applicaties*

Sociale Zaken: GWS

WMO/Jeugd: GWS

Personele Zaken:

### **Organisatie**

Visie op organisatieontwikkeling 2015-2020, Gemeente Renkum

Programmaplan organisatieontwikkeling, Gemeente Renkum, februari 2016

Startdocument organisatieontwikkeling (concept) mei 2016

### **Dienstverlening**

Visie op dienstverlening gemeente Renkum, vastgesteld door het college, 18 oktober 2010

Programma Dienstverlening 2.0, vastgesteld in LO 20-2-2014

Besluit DT Afhechten activiteiten PDV per 1-1-2016

### **Informatiebeleid**

In ontwikkeling



---

## **BIJLAGE 6: Overzicht van de geïnterviewde medewerkers**

- Gemeentesecretaris
- Directeur bedrijfsvoering
- Concern controller
- Projectleider organisatieontwikkeling
- Informatiemanager
- Projectleider doorontwikkelen ZGW