



# Project Initiation Document



---

Opdrachtgever: Willem Beukers  
Project: Herinrichten werkprocessen  
Auteur: Ahmed Jabry

Bestandsnaam: IDC-A\_PID\_v2.0.docx  
Versie: 1.0  
Datum: 06-01-2015

## Documenteigenschappen

---

### Historie

| Versie | Datum    | Veranderingen<br>(concept/definitief) | Opdrachtgever  | Auteur(s)   |
|--------|----------|---------------------------------------|----------------|-------------|
| v0.1   | 28-11-14 | Eerste versie PID                     | Willem Beukers | Ahmed Jabry |
| v0.2   | 06-01-15 | Wijziging van<br>projectfasering      | Willem Beukers | Ahmed Jabry |
| v0.3   | 13-01-15 | Aanvullen risico'                     | Willem Beukers | Ahmed Jabry |
| v1.0   | 15-01-15 | Definitieve versie PID<br>afgestemd   | Willem Beukers | Ahmed Jabry |

## Management samenvatting

---

De gemeente is bezig met een reorganisatie om professioneler, betrouwbaar en efficiënter te gaan werken. Bij het behalen van de doelen om de reorganisatie te realiseren doen zich problemen voor namelijk dat ze niet vooruit kunnen om de reorganisatie te realiseren. Centraal hierin staat dat er 15 processen niet goed gedefinieerd zijn en de verantwoordelijken over die processen niet belegd zijn. Hierdoor is niet altijd een controle op het uitvoeren en handelen van de acties die genomen worden binnen deze processen.

In een blauwdruk wordt beschreven hoe een organisatie dient uit te zien en hoe de processen ingericht dienen te worden om aan het doel te voldoen namelijk dat de organisatie IDC-A er medio 2016 de betrouwbare ICT partner is die vanuit een solide en wendbare organisatie werkt.

Doordat de processen niet goed gedefinieerd zijn en dat de verantwoordelijken niet belegd zijn, is de afstudeeropdracht gestart. De opdracht is om deze processen te gaan herinrichten, om ze optimaal te laten verlopen en de reorganisatie plaats zal vinden.

De bedoeling is om de processen te gaan analyseren, vervolgens te gaan modelleren om de knelpunten binnen de processen helder te krijgen, waar uiteindelijk een adviesrapport voor wordt geschreven, zodat de processen optimaal gecentraliseerd kunnen worden onder BPMone.

## Inhoudsopgave

|      |                                       |    |
|------|---------------------------------------|----|
| 1    | Inleiding .....                       | 6  |
| 2    | Projectdefinitie.....                 | 7  |
| 2.1  | Aanleiding.....                       | 7  |
| 2.2  | Probleemstelling en doelstelling..... | 7  |
| 2.3  | Opdrachtschrijving .....              | 7  |
| 2.4  | Scope.....                            | 8  |
| 2.5  | Prioriteren van de processen.....     | 8  |
| 2.6  | Randvoorwaarden .....                 | 8  |
| 3    | Business case .....                   | 9  |
| 3.1  | Beoogde baten .....                   | 9  |
| 4    | Organisatie.....                      | 10 |
| 4.1  | Achtergrond informatie.....           | 10 |
| 4.2  | Organogram .....                      | 10 |
| 5    | Planning .....                        | 12 |
| 6    | Projectactiviteiten .....             | 13 |
| 7    | Projectorganisatie.....               | 14 |
| 7.1  | Betrokkenen .....                     | 14 |
| 7.2  | Producten & resultaten.....           | 15 |
| 8    | Kwaliteit.....                        | 16 |
| 8.1  | Kwaliteitsborging.....                | 16 |
| 8.2  | Kwaliteitseisen .....                 | 16 |
| 8.3  | Methode en technieken .....           | 16 |
| 9    | Risico's .....                        | 18 |
| 10   | Communicatieplan .....                | 20 |
| 10.1 | Gewenste informatie.....              | 21 |
| 10.2 | Communicatiefrequentie .....          | 21 |
| 10.3 | Wijze van communicatie .....          | 21 |
| 10.4 | Opdrachtgever .....                   | 22 |
| 10.5 | Betrokkenen .....                     | 22 |

# 1 Inleiding

---

Dit Project Initiation Document is geschreven naar aanleiding van de reorganisatie.

Door het reorganiseren dienen de werkprocessen hierin mee te gaan. In dit document zal er inzichtelijk worden gemaakt hoe de werkprocessen heringericht zullen worden.

Dit document is in de volgende hoofdstukken ingedeeld. In hoofdstuk 2, zal de projectdefinitie centraal staan. Hierin wordt beschreven wat de aanleiding van het project is geweest en wat de opdrachtschrijving, de probleemstelling en de scope is. In hoofdstuk 3 zal de business case beschreven worden, waar het bestaansreden worden beschreven van het projecten hoofdstuk 4 wordt de organisatie beschreven. De planning zal onder hoofdstuk 5 vallen en in hoofdstuk 6 zal inzichtelijk worden gemaakt welke activiteiten tijdens het project zullen worden uitgevoerd onder welke fasen. In hoofdstuk 7 worden de betrokkenen beschreven en wat hun verantwoordelijkheden zijn. In hoofdstuk 8 komt kwaliteit naar voren, waar beschreven wordt welke methoden en technieken gebruikt zullen worden tijdens het project. In hoofdstuk 9 worden de risico's beschreven. Uiteindelijk zal in hoofdstuk 10 de communicatie met de betrokkenen inzichtelijk gemaakt.

## 2 Projectdefinitie

---

In dit hoofdstuk zal er beschreven worden wat het project inhoudt. De aanleiding zal beschreven worden even als de opdrachtomschrijving, de doelstelling en de probleemstelling. Tevens zal de scope en de randvoorwaarden gedefinieerd worden.

### 2.1 Aanleiding

Voor het behalen van de doelstellingen is ICT een belangrijk aspect binnen de gemeente Den Haag. Denk aan het verbeteren van kwaliteit van de leefomgeving, het vergroten van de economische kracht van de stad of het verbeteren van de sociale kwaliteit van de samenleving. De aanleiding van het IDC-automatisering hebben diverse redenen

#### **Bezuinigingen**

Uit onderzoek van het (*SEO- economisch onderzoek*), blijkt dat de gemeenten door de crisis moeten gaan bezuinigen. Door al deze bezuinigingen dienen de overheidsorganisaties meer te doen met minder geld. Per 1 juni 2012 is binnen de gemeente Den Haag een deel van de bezuinigingen gerealiseerd.

#### **Bedrijfsvoering en slagvaardige regievoering: specialistische expertise centraliseren**

Er is behoefte om de expertise te centraliseren, zodat er niet steeds opnieuw gekeken moet worden, hoe de werkzaamheden dienen te gebeuren.

#### **Verbetering interne samenwerking en afstemming: optimaliseren van de werkprocessen**

Door de toename van de veranderingen binnen de ICT, vraagt het van de gemeente Den Haag om hierin sneller en slagvaardiger op in te kunnen spelen. De gemeente Den Haag heeft ervoor gekozen om te gaan reorganiseren. De reorganisatie vindt plaats binnen het IDC. Voorheen was elk gemeentelijke dienst voorzien van een eigen automatiseringsafdeling. Door de reorganisatie zijn al deze automatiseringsafdelingen samengevoegd in een genaamd IDC-Automatisering.

### 2.2 Probleemstelling en doelstelling

Na het samenvoegen van de automatiseringsafdelingen is er getracht de werkprocessen te gaan beschrijven en ervoor te zorgen dat de medewerkers aan de hand van deze beschrijvingen het proces kunnen uitvoeren. De procesbeschrijvingen worden niet goed gevolgd, waardoor er steeds teruggevallen wordt in de oude werkwijze, namelijk met elkaar afstemmen om het proces uit te kunnen voeren.

### 2.3 Opdrachtomschrijving

De afstudeeropdracht is gestart om in eerste instantie te gaan kijken welke werkprocessen zijn beschreven. Vervolgens te gaan prioriteren welke processen aangepakt kunnen worden op basis van aanwezige beschrijvingen. Aan de hand van de beschrijvingen gaan afstemmen met de medewerkers om te achterhalen wat er beschreven is en hoe het in de praktijk verloopt. Vervolgens de processen gaan modelleren en beschrijven onder het modelleerprogramma BPMone, zodat deze gecentraliseerd worden.

## 2.4 Scope

Bij het reorganiseren van de gemeente Den Haag zullen verschillende processen betrokken worden. In totaal zijn er 63 processen, waarvan er 15 binnen dit project worden behandeld. Deze 15 processen zullen vervolgens geïnventariseerd worden en gekeken worden welke processen meer prioriteit stellen om hier meer aandacht aan te besteden. Dit zijn de 15 processen:

| Cluster 1 Klantgerichte processen            |
|----------------------------------------------|
| 1: Business governance                       |
| 3: Business reporting                        |
| 6: Communication management                  |
| 27D: Technische Architectuur                 |
| 19: Client/Account Management                |
| 29: Service creation management(diensten)    |
| 23: Charging and Reporting                   |
| 58: Cost management                          |
| 13: Contract management                      |
| 16: Leveranciers management                  |
| 17: Inkoop                                   |
| 24: Service level management                 |
| 15: Werkplanning                             |
| 34: Project management                       |
| 32: Portfolio management (dienstencatalogus) |

## 2.5 Prioriteren van de processen

Bij het inventariseren is er gekeken naar welke processen voorzien zijn van procesbeschrijvingen. De reden dat hierop gefocust wordt is, omdat deze beschrijvingen samen met de gesprekken en interviews de basis zijn voor het in kaart brengen van de werkprocessen.

Na het inventariseren is gebleken dat de volgende processen voorzien zijn van een beschrijving of een processchema:

- **Inkoopproces**
- **Contractmanagementproces**
- **Leveranciersmanagement proces**
- **Projectmanagement proces**

## 2.6 Randvoorwaarden

Om het project te doen slagen zijn er een aantal randvoorwaarden vastgesteld. Aan de volgende randvoorwaarden moet worden voldaan:

- Het beschikbaar stellen van de informatie
- Het beschikbaar stellen van de aanspreekpunten voor de processen
- Voldoende meewerking van de medewerkers
- Werkaccount
- Inlogaccount
- Procesbeschrijvingen

## 3 Business case

---

In de business case is de bestaansreden van het project verwoord door de redenen te beschrijven om het programma door te voeren, de daaraan verbonden risico's en de te verwachten baten. Daarmee kun de business case zien als een stuurinstrument voor het wijzigen van het programma.

### 3.1 Beoogde baten

De beoogde doelen zijn kwalitatieve baten ofwel effectiviteits baten. Deze baten brengen weliswaar een voordeel met zich mee, maar kunnen niet direct in geld vertaald worden denk aan bijvoorbeeld het besparen van tijd. Hieronder zijn de volgende baten beschreven:

#### **Het tijdig en voorspelbaar realiseren van vernieuwingen en veranderingen**

Na het veranderprogramma te hebben doorgevoerd zullen veranderingen en vernieuwingen vroegtijdig en voorspelbaar gerealiseerd worden. Dit heeft alleen betrekking op de activiteiten en projecten die een verandering in het projectmatig werken realiseren en voor zover dit buiten IDC-A ervaren wordt.

#### **Deskundig en efficiënt ICT-producten en – diensten leveren met als kenmerk stabiliteit, continuïteit, veiligheid en integriteit.**

Na de verandering zullen deskundige en efficiënte ICT-producten en diensten geleverd worden. Deze producten zullen stabiliteit, continuïteit, veiligheid en integriteit omvatten.

#### **Zakelijk, betrouwbaar en professioneel**

Als gevolg van het goed vastleggen van de werkafspraken zal er uiteindelijk zakelijk en professioneel gewerkt worden. Doordat er veelvuldig afspraken worden gemaakt en vastgelegd zal dit ook betrouwbaar zijn.

#### **Doorgroei van reactief naar proactief**

Doordat de processen zijn gemodelleerd en vastgelegd zal er een proactieve sfeer gecreëerd worden, waardoor medewerkers zelf kunnen nakijken hoe er gewerkt moet worden en hoe eventuele knelpunten verholpen kunnen worden.

#### **Verbeterd imago van gemeente Den Haag als gevolg van transparante uitvoering van de processen.**

Na de processen te hebben gemodelleerd binnen BPM one en beschreven zijn, zullen deze beschrijving en processchema openbaar worden gemaakt naar de burgers. Door dit transparant te maken voor de burgers kunnen deze een beter beeld krijgen van wat de gemeente Den Haag doet en hierdoor een beter beeld over kan brengen naar buiten toe.



## 4 Organisatie

### 4.1 Achtergrond informatie

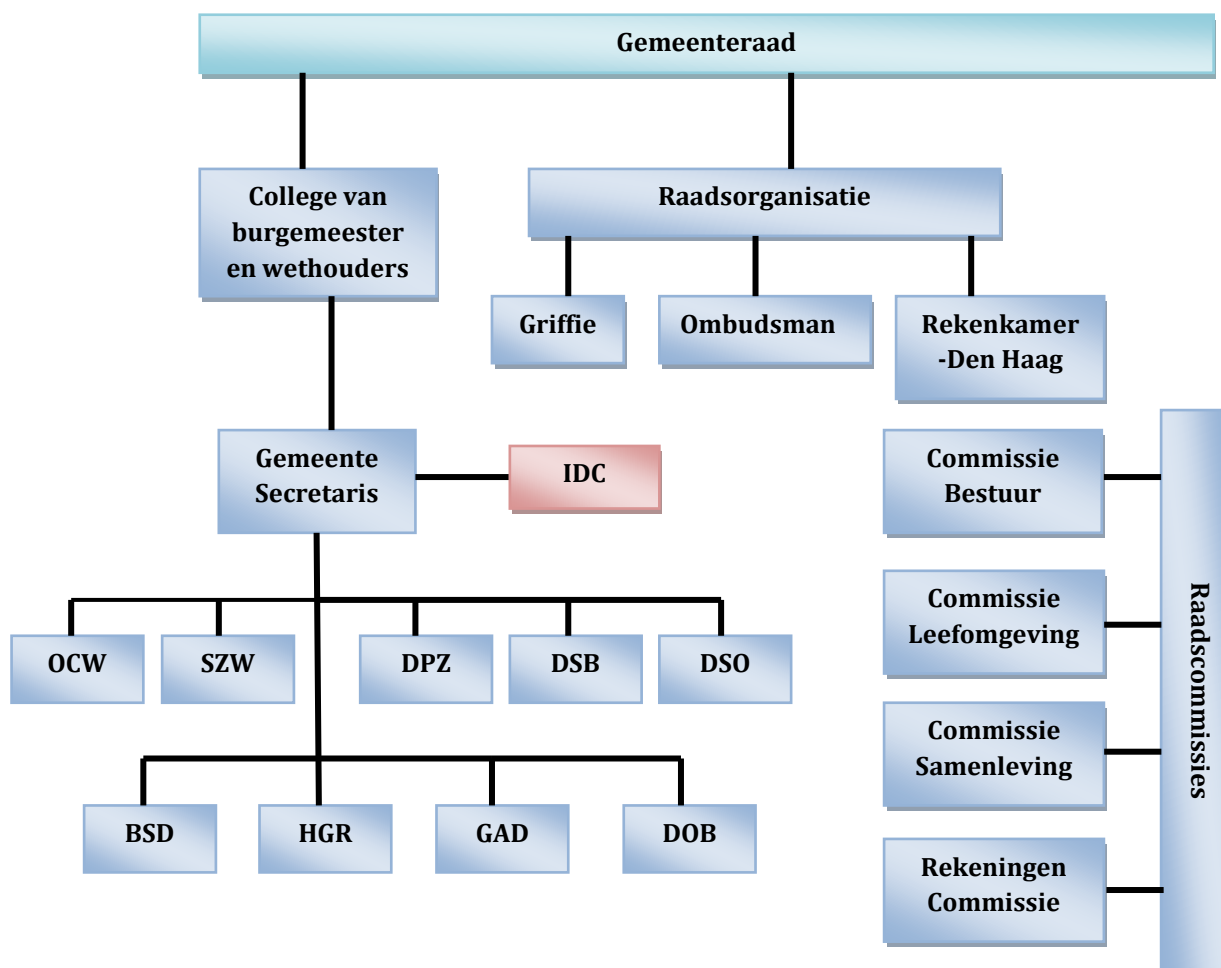
De achtergrondinformatie zal geschreven worden aan de hand van de opdrachtomschrijving, die door de opdrachtgever is aangeleverd. De achtergrondinformatie zal in het PID document worden beschreven. Voor het volledig beschrijven van de achtergrondinformatie zal er veelvuldig geïnterviewd worden en geobserveerd worden.

De gemeente Den Haag bestaat uit verschillende diensten. Daarbij kun je denken aan gemeentelijke diensten als dienst stadsbeheer, dienst stedelijke ontwikkeling, Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten, Publiekszaken. Deze diensten worden ondersteund door het IDC (Interne Diensten Centrum). Het IDC is het shared services organisatie van de gemeente Den Haag, dat alle benodigde basisvoorzieningen op het terrein van automatisering levert.

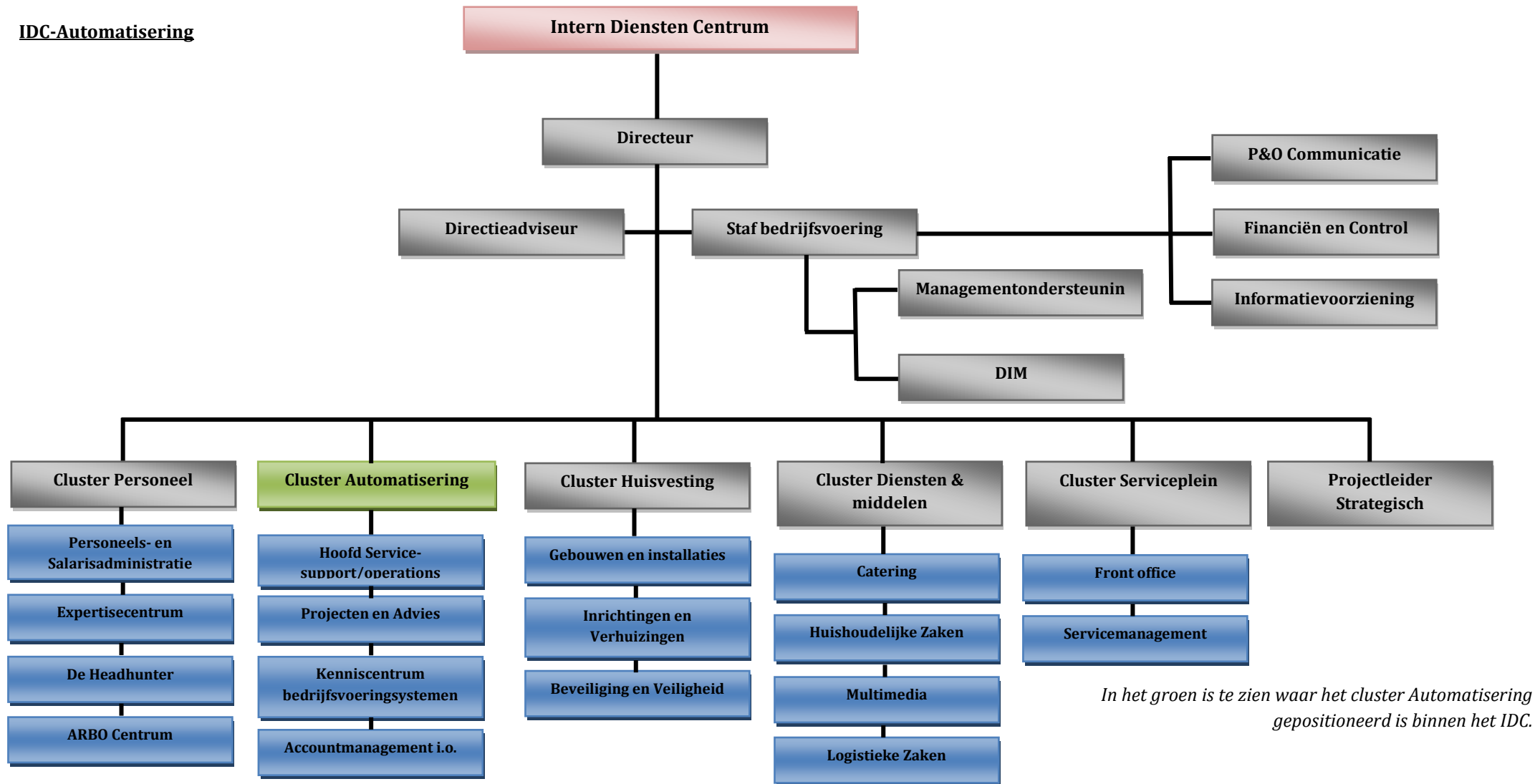
Dhr. Willem Beukers is een veranderprogramma gestart om de gemeente te reorganiseren. Dit zal de afdeling IDC-A gaan aanpakken. Al sinds 2006 wordt er binnen het IDC gesproken over en gewerkt aan een gemeentebrede service organisatie voor Den Haag.

### 4.2 Organogram

#### Gemeente Den Haag

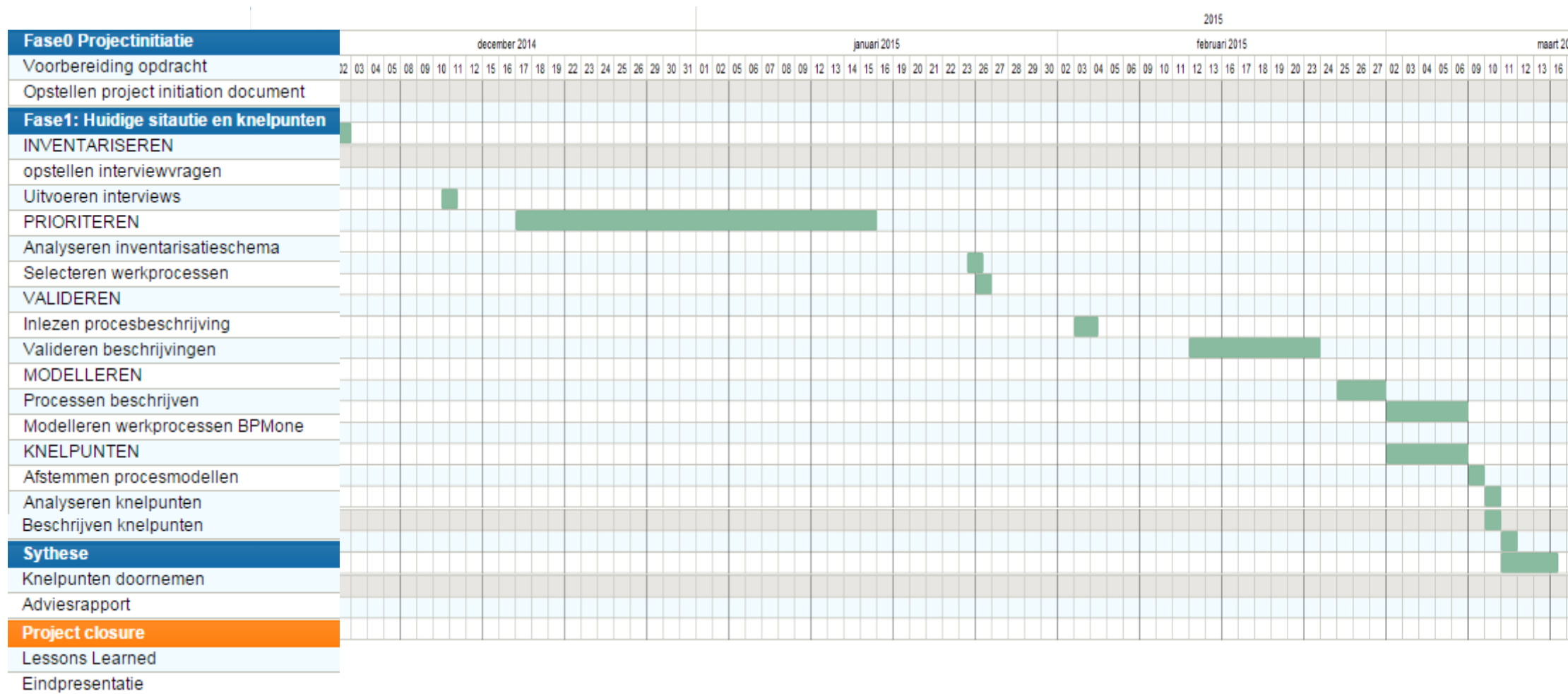


## IDC-Automatisering



*In het groen is te zien waar het cluster Automatisering gepositioneerd is binnen het IDC.*

## 5 Planning



## 6 Projectactiviteiten

---

In dit hoofdstuk zullen de activiteiten worden beschreven die ingedeeld zijn in verschillende fasen. De fasering is afkomstig van het boek 'Nieuwe Informatievoorziening' van Remko van der Pols. In de eerste versie van het PID was de projectfasering anders opgedeeld. Na veelvuldig gesprekken te voeren met de opdrachtgever is er tot de volgende indeling van het project gekomen. De reden hiervoor is dat de nadruk ligt op de huidige situatie in kaart te brengen. Hierdoor zijn de fasen Knelpunten niet als aparte fase benoemd maar samengevoegd in de fase 'in kaart brengen huidige situatie'. De fase gewenste situatie is hierbij wegefallen, omdat de nadruk meer ligt op de huidige situatie.

Hieronder is elke fase globaal beschreven:

**Fase0:** opstarten en initiëren van het project

**Fase1:** In kaart brengen huidige situatie & knelpunten

**Fase 2:** Adviesrapport

**Fase 3:** Projectafsluiting

**Fase 0:** Opstarten en initiëren van het project

In deze fase zal het project geïnitieerd worden en een beeld worden gegeven wat het project zal gaan opleveren. Dit is inclusief de omschrijving van het probleem met betrekking tot de huidige situatie zoals de opdrachtgever dit ervaart en wat de baten zijn voor de organisatie als dit probleem opgelost zou worden.

**Fase 1:** In kaart brengen huidige situatie & knelpunten

In deze fase wordt de huidige situatie in kaart gebracht en geanalyseerd worden. Tevens zullen de knelpunten binnen deze fase worden achterhaald en geanalyseerd. Bij het in kaart brengen van de huidige situatie zullen de klantgerichte werkprocessen centraal staan. Deze zullen eerst geïnventariseerd worden, vervolgens achterhalen of deze processen beschikken over een beschrijving. Tevens zullen de beschrijvingen geanalyseerd en gevalideerd worden om de processen goed te kunnen begrijpen, zodat de processen optimaal gemodelleerd kunnen worden binnen BPMone. Uiteindelijk zullen de knelpunten achterhaald worden en geanalyseerd worden.

**Fase 2:** Adviesrapport (oplossingsrichtingen)

In deze fase zullen er een aantal oplossingsrichtingen worden gegeven, waar de betrokkenen in de volgende fase een selectie kunnen maken. De oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op de knelpunten die in de vorige fase zijn gesignaleerd en beschreven.

**Fase 3:** Projectafsluiting

Binnen deze fase zal gepresenteerd worden met de mogelijke oplossingsrichtingen. De betrokkenen kunnen bijgaand een selectie maken tussen de verschillende richtingen die in het advies rapport zijn beschreven.

## 7 Projectorganisatie

In dit hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de betrokkenen van het project.

### 7.1 Betrokkenen

| Stuurgroep     | Functie in organisatie                                                                                                                           | Rol in project       | Verantwoordelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claudia Spaans | Medewerker<br>Inkoop/contractmanager                                                                                                             | Aanspreekpunt        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanspreekpunt</li> <li>Benodigde informatie leveren.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Farid Djibet   | Medewerker<br>Inkoop/contractmanager                                                                                                             | Aanspreekpunt        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanspreekpunt</li> <li>Benodigde informatie leveren.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Marco Blom     | Projectmanager                                                                                                                                   | Aanspreekpunt        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanspreekpunt</li> <li>Benodigde informatie leveren.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Allard Balkema | Projectmanager                                                                                                                                   | Aanspreekpunt        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanspreekpunt</li> <li>Benodigde informatie leveren.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Stuurgroep     |                                                                                                                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Willem Beukers | Programmamanager                                                                                                                                 | Afstudeerbegeleiding | <ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding m.b.t. afstudeeropdracht</li> <li>Voortgang project bespreken</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| Kernteam       | Vertegenwoordigers van de processen                                                                                                              | Projectbegeleiding   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert binnen het verandertraject</li> <li>Tevens aanspreekpunt processen</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Ahmed Jabry    | Stagiaire<br>Ervoor zorgen dat het project de gewenste producten oplevert, binnen planning en de volgens de vooraf vastgestelde kwaliteitseisen. | Business-analist     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyseren klantgerichte werkprocessen</li> <li>Modelleren klantgerichte werkprocessen</li> <li>Project bewaken</li> <li>Gesprekken inplannen belanghebbenden</li> <li>Ervoor zorgen dat het project de gewenste producten levert.</li> </ul> |

## 7.2 Producten & resultaten

---

In dit hoofdstuk worden de verwachte (tussen) producten en rapporten beschreven die tijdens het project opgeleverd worden. Elk product is terug te vinden onder een bepaald fase.

### **Fase 0: opstarten en initiëren van het project- *Project Initiation Document(PID)***

Binnen deze fase zal het project geïnitieerd worden om het project duidelijk te krijgen. Tevens zal binnen deze fase kunnen gekeken worden of het project haalbaar en of het de toegevoegde waarde levert dat nodig is voor de organisatie. In deze fase zal er ook een inventarisatie plaats vinden, waarbij de processen worden geïnventariseerd om na te gaan wat de status ervan is. Dit is nodig om uiteindelijk te kunnen gaan prioriteren.

### **Fase 2: in kaart brengen huidige situatie & knelpunten- *rapport huidige situatie & knelpunten***

In deze fase zal de huidige situatie in kaart worden gebracht en gemodelleerd. Tevens zullen de knelpunten in kaart worden gebracht. Dit resulteert in het rapport in kaart huidige situatie & knelpunten.

### **Fase 3: Synthese- *Adviesrapport, oplossingsrichtingen***

Binnen deze fase zal er op basis van de knelpunten die in kaart zijn gebracht in de vorige fase oplossingsrichtingen worden gegeven om de knelpunten te doen wegnemen. Dit resulteert in een adviesrapport.

### **Fase 4: Projectclosure – *Lessons Learned report, Eindpresentatie***

Na alle fasen te hebben uitgevoerd, zullen de resultaten aan de organisatie worden gepresenteerd om te tonen wat er gedaan is. Dit resulteert in een presentatie van de resultaten en wat daarbij kwam kijken.

## 8 Kwaliteit

Dit hoofdstuk beschrijft de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de gewenste en afgesproken kwaliteit van de processen te kunnen garanderen.

### 8.1 Kwaliteitsborging

Om te voorkomen dat de producten die opgesteld dienen te worden van slecht kwaliteit zijn, is kwaliteitsborging van groot belang. Om kwaliteit te borgen zal er gebruik gemaakt worden van controlemomenten om te kunnen nagaan of er nog steeds gewerkt wordt om de wensen en eisen van de opdrachtgever te vervullen. Deze controlemomenten vinden wekelijks plaats met de opdrachtgever, zodat er gezamenlijk gekeken kan worden of het traject op de juiste weg loopt om uiteindelijk vroegtijdig te kunnen bijsturen als nodig en er een beeld ontstaat van eventuele knelpunten die kunnen opspelen.

### 8.2 Kwaliteitseisen

Binnen het project zijn een aantal kwaliteitseisen gesteld. Deze eisen zijn afkomstig van de opdrachtgever:

- ✓ De processen dienen op dezelfde wijze gemodelleerd en beschreven te worden, zodat er geen inconsistentie ontstaat en de eindgebruikers niet met vragen komen te zitten. Dit zal binnen BPM one gebeuren.
- ✓ De processen dienen gevalideerd te worden, zodat de juiste informatie wordt opgenomen in BPMone.

### 8.3 Methode en technieken

#### 8.3.1 Prince2

Tijdens het project is gebruik gemaakt van de methode Prince2. Prince2( P ROjects IN Controlled Environments) is een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement. Prince2 is geschikt voor alle soorten en maten van projecten. Het doel van Prince2 is om leidraad te geven bij projecten en om het project op een gecontroleerde manier te kunnen afronden.

Deze methode heeft inzicht gegeven in het controleren van de haalbaarheid van het project. Door gebruik te maken van Prince2 werd er beseft dat risico's belangrijk zijn om bij te houden. Hierdoor zijn de risico's gedurende het project geanalyseerd en de nieuw geïdentificeerde risico's bijgevuld in het plan. Door de risico's bij te houden kunnen deze leiden naar een verbeterd plan om de mogelijke impact van de geanalyseerde risico's te verlagen.

Tevens heeft Prince2 inzicht gegeven over een project het beste opgesteld kan worden. Volgens Prince2 is een plan meer dan alleen overzicht van het uit te voeren activiteiten in een bepaalde periode. Het beschrijft hoe de gewenste producten opgeleverd gaan worden binnen de mogelijkheden en wensen met betrekking tot tijd en kwaliteit.

#### 8.3.2 Interviewtechnieken en gesprekstechnieken

Tijdens het project zal er veelvuldig geïnterviewd worden met alle betrokkenen van de processen. Bij het interviewen zal er gebruik gemaakt worden van een aantal interviewtechnieken en gesprekstechnieken. Door op deze manier de gesprekken en interviews te nemen kan er op een systematische manier informatie worden verschaft.

De interviewtechnieken die Nel Verhoeven in haar boek vernoemt zijn:

- ▶ Ongestructureerd interview
- ▶ Half Gestructureerde interview
- ▶ Gestructureerd interview

Door gebruik te maken van open vragen en gesloten vragen, zijn de gesprekken met de betrokkenen beter beheersbaar en al het gesprek een wending krijgen, waarbij de geïnterviewde in een bepaalde richting wordt gestuurd, om antwoord te geven. Hierbij is er tevens gebruik gemaakt van suggestieve gesloten vragen als openvragen.

Door de volgende gesprekstechnieken te gebruiken zal de motivatie verhoogd worden om gesprek te bevorderen.

- ▶ Actief luisteren
- ▶ Samenvatten

### **8.3.3 BPMone**

BPMone is een complete software suite ter ondersteuning van Business Process Management. Deze suite bevat functionaliteiten voor het inrichten, besturen en verbeteren van processen. Deze suite zal gebruikt worden om de klantgerichte werkprocessen in kaart te brengen. Tevens zal er cursussen worden gegeven door de gemeente Den Haag om de klantgerichte werkprocessen optimaal te kunnen modelleren en over te brengen. Door deze processen onder BPMone te modelleren wordt er een overzicht gecreëerd om de knelpunten hierbij ook beter te kunnen opsporen.

### **8.3.4 Mintzberg**

Henry Mintzberg is een managementwetenschapper die een aantal theorieën heeft bedacht. Zijn bekendste werk is het Organistratiestructuren ('Structure in Fives'). In deze theorie beschrijft hij dat de organisatiestructuur uit vijf hoofdonderdelen, dat afhankelijk is van welk onderdeel van de organisatie als belangrijkst wordt gezien. Tevens heeft Mintzberg theorie bedacht over verandermanagement, waar hij ideeën had over het doorvoeren van veranderingen in bedrijven, waar strategieën zijn bedacht om weerstand te voorkomen.

Dit model wordt gebruikt om de weerstand die tijdens het project is voorgekomen in beeld te brengen, zodat hiermee beter kan worden omgegaan.

### **8.3.5 Gesprekstijlen Hannah Nathans**

Door de weerstand die is geboden vanuit de medewerkers, zullen de gesprekstijlen van Hannah Nathans worden gebruikt. Om de medewerkers mee te krijgen, zal er een selectie worden gemaakt welke gesprekstijl zal worden gebruikt. Het is belangrijk dat de medewerkers kunnen worden overtuigd om mee te gaan werken, zodat het project de beoogde doelen kan behalen. Hannah Nathans geeft tips in hoe om te gaan met mensen die weerstand bieden.

### **8.3.6 BISL**

Om de knelpunten optimaal te kunnen beschrijven en te achterhalen waar de oplossingsrichtingen zijn, zal er gebruik gemaakt worden van BISL. BISL is een best practice dat de ideale omgeving beschrijft. Door de processen die in praktijk worden uitgevoerd te gaan vergelijken met BISL zal er getracht worden de eindverantwoordelijken in de juiste richting te sturen voor het verhelpen van de knelpunten.

### **8.3.7 OCAI**

OCAI is een methode om de organisatiecultuur in kaart te brengen doormiddel van een meting. OCAI staat voor Organizational Culture Assessment Instrument en is ontwikkeld door twee hoogleraren Robert Quinn' & Kim Cameron' zij hebben deze methode ontwikkeld, waarbij het inmiddels op 10.000 bedrijven is toegepast. OCAI geeft op een snelle en herkenbare typering geeft van het soort organisatiecultuur, waarbij meer grip op gekregen kan worden. Deze methode zal gebruikt worden om achter te komen welk cultuur er heerst binnen de gemeente om de verandering door te voeren.



## 9 Risico's

In dit hoofdstuk zullen er een aantal risico's beschreven worden die op kunnen treden bij een project. Het is verstandig deze vroegtijdig op te nemen en na te gaan wat voor impact elk risico met zich mee brengt.

| Nr.                       | Bedreiging                                                                                                                      | Tegenmaatregel                                                                                                                                                                                                                  | Kans | Effect | Risico |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Technische risico's       |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |      |        |        |
| 1                         | Methoden en technieken voor het ontwerpen sluiten niet op elkaar aan of zijn niet geëigend voor het type project                | Controle doen op welke methode en technieken bekend zijn bij de organisatie en daaraan houden, want als er andere methodes of technieken gebruikt worden dan bekend zijn, dan zullen de eindgebruikers onduidelijkheid treffen. | 4    | 5      | 7      |
| Organisatorische risico's |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 |      |        |        |
| 2                         | Veel personen zijn onbekend met niet beproefde technologieën                                                                    | Als sommige technologieën niet bekend zijn bij zowel de eindgebruikers als de beheerders, dan kijken of er eventuele cursussen of trainingen kunnen worden gegeven                                                              | 3    | 4      | 6      |
| 3                         | Betrokkenen bij het project zijn onvoldoende op de hoogte van de regelen en procedures om het proces optimaal te laten verlopen | Als processen geen verantwoordelijke hebben, dan zal het lastig zijn om de processen te begrijpen en in kaart te brengen. Het is dus belangrijk om betrokkenen te interviewen en te achterhalen hoe het proces verloopt.        | 3    | 3      | 4      |
| 4                         | Ziekte of uitval van betrokkenen                                                                                                | Het is belangrijk om binnen de organisatie contact te blijven houden met de betrokkenen van het project om te voorkomen dat informatie niet verkregen kan worden                                                                | 2    | 3      | 3      |
| 5                         | Drastische wijzigingen in organisatie, waardoor projectdoelen niet meer aansluiten                                              | De projectdoelstellingen actueel houden en steeds controleren of de betreffende doelstellingen nog wel haalbaar zijn. Past het wel binnen de planning? en zijn alle partijen daarvan op de hoogte van de wijziging?             | 3    | 6      | 7      |
| 6                         | Er wordt weerstand geboden bij het betrekken van de belanghebbenden                                                             | Ervoor zorgen dat de belanghebbenden worden overtuigd om toch te gaan meewerken. Door methoden te gebruiken kunnen de belanghebbenden op bepaalde manieren overtuigd raken, waardoor ze inzien dat het anders in elkaar steekt. | 4    | 7      | 6      |

| Functionele risico's |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 7                    | Onvoldoende diepgang in het ontwerp, mede door onvoldoende beschikbare informatie | Ervoor zorgen dat alle benodigde documentatie en informatie duidelijk gebruikt wordt bij het ontwerpen. Om ervoor te zorgen dat alle documentatie en informatie te verschaffen, zal er veelvuldig geïnterviewd worden en geobserveerd moeten worden. | 2 | 4 | 4 |
| 8                    | Relaties met andere (complexe)projecten onvoldoende bekend                        | Als het project draagvlak heeft met andere complexe projecten dan is het belangrijk dat die relatie duidelijk is en welke input geleverd wordt.                                                                                                      | 2 | 3 | 6 |
| 9                    | Onvoldoende afbakening scope van de doelen van het project                        | Door duidelijke doelen op te stellen en af te stemmen met alle betrokkenen of de doelstellingen haalbaar zijn. Alles wat daarbuiten valt uitsluiten en niet meenemen in het project.                                                                 | 3 | 5 | 8 |

## 10 Communicatieplan

Dit communicatieplan benoemt alle partijen die belang hebben bij het project en de wijze waarop zij bij het project betrokken worden en welke communicatie methode hierbij gebruikt zullen worden en er wordt ook beschreven wat de communicatiefrequentie is.

| Doelgroep                                                                                                                           | Doel                               | Frequentie van communiceren       | Vorm van communicatie                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Willem beukers<br>Opdrachtgever/Begeleider                                                                                          | Feedback op opgestelde producten   | Wekelijks op een woensdag gesprek | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:Willem.beuker@denhaag.nl">Willem.beuker@denhaag.nl</a>         |
| Marcel Bakker<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>"Business Governance"<br>"Client/Account Management"<br>"Portfolio Management" | Procesbeschrijving/proces schema's | Minimaal een gesprek              | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:marcel.bakker@denhaag.nl">marcel.bakker@denhaag.nl</a>         |
| Martin Admiraal<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>"Business Reporting"<br>"Charging and Reporting"                             | Procesbeschrijving/proces schema's | Minimaal een gesprek              | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:martin.admiraal@denhaag.nl">martin.admiraal@denhaag.nl</a>     |
| Farid Djibet<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>"Contract management"<br>"Leveranciers management"<br>"Inkoop"                  | Procesbeschrijving/proces schema's | Minimaal een gesprek              | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:farid.djibet@denhaag.nl">farid.djibet@denhaag.nl</a>           |
| Petra Deken<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>"Communication Management"                                                       | Procesbeschrijving/proces schema's | Minimaal een gesprek              | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:petra.deken@denhaag.nl">petra.deken@denhaag.nl</a>             |
| Remco Duivesteijn<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b>                                                                               | Procesbeschrijving/proces schema's | Minimaal een gesprek              | Persoonlijk & per Mail:<br><a href="mailto:remco.duivesteijn@denhaag.nl">remco.duivesteijn@denhaag.nl</a> |

|                                                                           |                                    |                      |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Technische Architectuur”                                                 |                                    |                      | <a href="http://ag.nl">ag.nl</a>                                                                               |
| Jos Simmons<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>“Cost Management ”     | Procesbeschrijving/proces schema’s | Minimaal een gesprek | Persoonlijk & per<br><br>Mail:<br><a href="mailto:jos.simons@denhaag.nl">jos.simons@denhaag.nl</a>             |
| Peter van Leeuwen<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>“Werkplanning”   | Procesbeschrijving/proces schema’s | Minimaal een gesprek | Persoonlijk & per<br><br>Mail:<br><a href="mailto:peter.vanleeuwen@denhaag.nl">peter.vanleeuwen@denhaag.nl</a> |
| Betty Anemaat<br><b>Aanspreekpunt proces(sen)</b><br>“Project management” | Procesbeschrijving/proces schema’s | Minimaal een gesprek | Persoonlijk & per<br><br>Mail:<br><a href="mailto:betty.anemaat@denhaag.nl">betty.anemaat@denhaag.nl</a>       |

### 10.1 Gewenste informatie

De opdrachtgever zal direct te maken hebben met het resultaat van het project. Na het opsturen van de producten kan er gevraagd worden voor feedback op de producten en eventuele vragen/opmerkingen. Ook zal er gevraagd worden voor input om de producten op te stellen.

In de inventarisatiefase is het gewenst dat er procesbeschrijvingen en processchema’s aanwezig zijn, zodat er in de volgende fase (huidige situatie) deze informatie opgenomen kan worden.

### 10.2 Communicatiefrequentie

Met de opdrachtgever wordt er een wekelijks feedbackmoment gehouden, waar de resultaten van de producten besproken worden en feedback op wordt gegeven door de opdrachtgever.

Met de aanspreekpunten wordt er in de inventarisatiefase minimaal een keer een gesprek gevoerd. In dit gesprek wordt er achterhaald of de processen zijn voorzien van een beschrijving en een processenschema. Dit wordt gedaan met als doel de processen te begrijpen en achter te komen welke problemen ze bezitten.

### 10.3 Wijze van communicatie

Om bij te houden of er nog steeds gewerkt wordt naar de vraag van de opdrachtgever, wordt er wekelijks een gesprek gehouden. Elke woensdagmiddag wordt er een uur gesproken over de voortgang en eventuele knelpunten in het traject besproken. Na het gesprek wordt er een vragenronde gedaan om alles te kunnen bespreken.

Bij de overige betrokkenen wordt er via de mail afgesproken om gesprekken te voeren. Deze gesprekken gaan over de processen, hierbij wordt er gevraagd hoe het proces verloopt en of er eventuele problemen ervaren worden etc.

#### **10.4 Opdrachtgever**

De opdrachtgever van dit project is Dhr. Willem Beukers. Hij is de aanspreekpunt van dit project en ook de stagebegeleider. Met de opdrachtgever zal er veelvuldig gecommuniceerd worden.. Wekelijks zijn er momenten ingepland om de verloop van het project te controleren. De afspraken worden via de mail gemaakt. Eventueel zal er ook gebeld worden om de opdrachtgever te contacteren.

#### **10.5 Betrokkenen**

De betrokkenen zijn de personen die door de opdrachtgever als aanspreekpunt zijn aangewezen om het proces als het ware uit te leggen. Deze personen zijn de intensieve gebruikers binnen het proces.



# Rapport huidige situatie & knelpunten

---

*Intern Diensten Centrum Automatisering, Klantgerichte werkprocessen*

---

Opdrachtgever: Willem Beukers  
Project: Herinrichten werkprocessen  
Auteur: Ahmed Jabry

Bestandsnaam: Huid\_knel\_v1.0.docx  
Versie: 1.0  
Datum: 10-03-2015

## Bestandbeheer

| Versie | Auteur      | Aanpassingen          | Datum      |
|--------|-------------|-----------------------|------------|
| V0.1   | Ahmed Jabry | Eerste draft(concept) | 10-12-2014 |
| V0.2   | Ahmed Jabry | Verbetering           | 05-02-2015 |
| V1.0   | Ahmed Jabry | Definitieve versie    | 10-03-2015 |

## Management Summary

Het project “het herinrichten van de werkprocessen” is opgesteld, omdat er een veranderprogramma gaande is bij de gemeente Den Haag en dit project het veranderprogramma zal ondersteunen op het gebied van de werkprocessen binnen het IDC-Automatisering. Hierbij is het belangrijk dat er gekeken wordt naar de klantgerichte processen. Uiteindelijk dienen de processen onder BPMone gebracht te worden, wat een modelleerprogramma is.

Om processen onder BPMone onder te brengen en te centraliseren is het ten eerste van belang om deze processen te gaan inventariseren, om na te gaan welke processen al gevorderd zijn en beschreven zijn. Vervolgens te gaan kijken welke processen de hoogste prioriteit heeft, door na te zien welke processen voorzien zijn van procesbeschrijvingen en processchema's. Het prioriteren is van belang, aangezien de omvang van het project bestaat uit maar liefst 16 processen.

Na het prioriteren op de aanwezigheid van beschrijvingen van de processen, is het belangrijk dat er gecontroleerd wordt of deze beschrijvingen actueel, consistent en volledig zijn. Het valideren is samen met de intensieve gebruikers gedaan. Dit is belangrijk om de juiste informatie te kunnen opnemen in het programma BPMone.

Na het valideren van de procesbeschrijvingen, worden de processen onder BPMone opgenomen. Hierbij is er een cursus gevolgd om dit optimaal te kunnen doen. Na het modelleren van de processen zijn deze doorgenomen samen met de intensieve gebruikers, om eventuele knelpunten in kaart te brengen. Deze knelpunten zijn aan de hand van een Visgraatdiagram in beeld gebracht.

## Inhoudsopgave

|       |                                                |                                     |
|-------|------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1     | Inleiding .....                                | 4                                   |
| 2     | Organisatie gemeente Den Haag .....            | 5                                   |
| 2.1   | Het IDC .....                                  | 6                                   |
| 2.1.1 | Missie van IDC .....                           | 6                                   |
| 2.1.2 | Visie van IDC .....                            | 6                                   |
| 2.2   | Het IDC-A .....                                | 6                                   |
| 2.2.1 | Missie van IDC-A.....                          | 6                                   |
| 2.2.2 | Visie van IDC-A.....                           | 6                                   |
| 2.3   | Organisatiestructuur IDC- Automatisering ..... | 7                                   |
| 2.3.1 | organogram .....                               | 7                                   |
| 3     | Omschrijving processen.....                    | 8                                   |
| 3.1   | Inventariseren van processen .....             | 8                                   |
| 3.2   | Prioriteitstelling processen .....             | 12                                  |
| 3.3   | Toelichting werkprocessen .....                | 13                                  |
| 3.4   | Procesbeschrijvingen valideren .....           | 14                                  |
| 3.4.1 | Actualiteit.....                               | 14                                  |
| 3.4.2 | Volledigheid.....                              | 14                                  |
| 3.4.3 | Consistentie .....                             | 14                                  |
| 3.5   | Bevindingen validatie.....                     | 15                                  |
| 4     | Inkoopproces .....                             | 17                                  |
| 4.1   | Procesbeschrijving .....                       | 20                                  |
| 4.2   | Rollen en verantwoordelijkheden .....          | 21                                  |
| 5     | Contractmanagement.....                        | 23                                  |
| 5.1   | Procesbeschrijving Contractmanagement .....    | 30                                  |
| 5.2   | Rollen en verantwoordelijkheden .....          | 33                                  |
| 6     | Leveranciersmanagement.....                    | 35                                  |
| 6.1   | Procesbeschrijving .....                       | 40                                  |
| 7     | Project management.....                        | 42                                  |
| 7.1   | Procesbeschrijving .....                       | 46                                  |
| 7.2   | Rollen en verantwoordelijkheden .....          | 48                                  |
| 8     | Knelpuntenanalyse.....                         | 50                                  |
| 8.1   | De signaleerde knelpunten .....                | 50                                  |
| 8.2   | Visgraatdiagram.....                           | 54                                  |
|       | Bijlage Interviews met betrokkenen .....       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |



# 1 Inleiding

In opdracht van Willem Beukers is deze opdracht van start gegaan. De opdracht dient de reorganisatie van het IDC-Automatisering te ondersteunen. Binnen het IDC-Automatisering verloopt de bedrijfsvoering niet optimaal, waardoor er meer tijd uitgaat naar het zoeken van de problemen. Hierbij is het ook van essentieel belang om de processen in kaart te brengen en beschikbaar te stellen aan zowel de gebruikers als de klanten. Het is de bedoeling om alle klantgerichte processen te gaan prioriteren op de status van een proces die of wel gevorderd is in het hebben van procesbeschrijvingen en schema's of niet. Voor de processen waarvan er enige informatie is, worden als eerst aangepakt.

In dit rapport wordt de huidige situatie van zowel de organisatie als de bedrijfsvoering binnen de cluster IDC- Automatisering in kaart gebracht m.b.t. de volgende processen "Inkoop", "Contractmanagement", "Leveranciersmanagement" en Projectmanagement.

In dit rapport zal er beschreven worden, hoe de processen volgens de beschrijvingen wordt doorlopen en hoe het in de praktijk aan toe gaat. Tevens zal er beschreven worden hoe de beschrijvingen gevalideerd zijn, om te achterhalen of het daadwerkelijk aansluit bij wat er in de praktijk wordt uitgevoerd. Uiteindelijk zal beschreven worden wat de werkwijze is binnen het IDC-Automatisering.

## **Het verslag is als volgt opgebouwd:**

**Hoofdstuk 2** in dit hoofdstuk zal de algemene gegevens centraal staan, die de organisatie beschrijven. Tevens komen de werkprocessen in beeld. Hierbij wordt er gekeken naar hoe de processen in de huidige situatie worden uitgevoerd. Tevens komt het organisatorische oogpunt in beeld. Deze beschrijft het wie, hierbij wordt er gekeken wie verantwoordelijk is, wie doet wat en waar de informatie gehaald kan worden. Dit wordt doormiddel van een vergelijking tussen de procesbeschrijvingen en de daadwerkelijke uitvoering in praktijk getoond.

**In hoofdstuk 3** Zal de inventarisatie worden beschreven van de werkprocessen. Hierbij wordt er schematisch weergegeven welke processen er zijn en de status ervan. Tevens zal beschreven worden welke keuzes en behoeften een rol hebben gespeeld om de processen te prioriteren. Uiteindelijk zal de validatie van deze geprioriteerde processen in kaart worden gebracht.

**In hoofdstuk 4** In dit hoofdstuk wordt er ingezoomd op de geprioriteerde en gevalideerde werkprocessen. Hierbij zullen de processen in kaart worden gebracht en een onderscheid worden gemaakt tussen hoe de processen eruit zien volgens de beschrijving en hoe de processen in praktijk worden gevolgd.

**In hoofdstuk 5** In dit hoofdstuk zullen de knelpunten worden beschreven. Deze knelpunten zijn zowel procesgericht als organisatiegericht. De knelpunten zullen aan de hand van een visgraatdiagram in beeld worden gebracht.

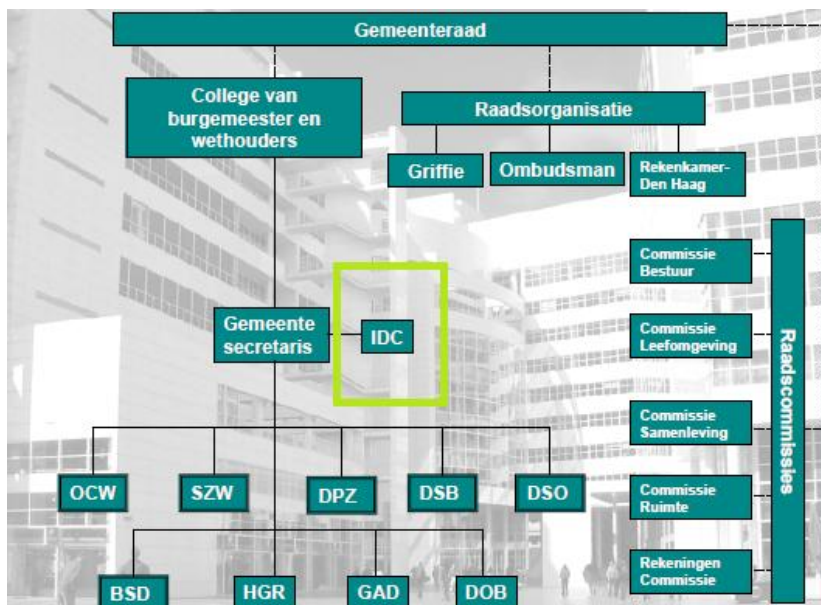
**In de bijlage** Uiteindelijk zal in de bijlage een aantal gesprekken/interviews worden beschreven die tijdens het in kaart brengen van de processen zijn gehouden met de betrokkenen.

## 2 Organisatie gemeente Den Haag

In dit hoofdstuk zullen de algemene gegevens worden onderkend. Hierbij wordt in het kort de organisatie beschreven waar de reorganisatie zich afspeelt, de afdeling waar de verandering daadwerkelijk zal plaatsvinden en er wordt een opsomming gegeven van de klantgerichte processen.

De gemeente is een van de vier grootste gemeenten van Nederland. De gemeentelijke organisatie bestaat uit gemiddeld 9000 medewerkers, verdeeld over 9 diensten. Deze diensten zijn verdeeld over verschillende gemeentepanden. ICT is een steeds belangrijker aspect voor de gemeente Den Haag om de doelstellingen te kunnen realiseren. Deze diensten zijn stuk voor stuk bezig om de dagelijkse bedrijfsvoering te blijven uitvoeren. Hierbij is het belangrijk dat de dienstverlening professionaliseert, de innovatiekracht versterkt, groter transparantie in de organisatie komt.

Bij de gemeente Den Haag vindt er op dit moment een reorganisatie plaats. Deze reorganisatie traject is noodzakelijk, aangezien er meer bespaard, efficiënter gewerkt en slimmer geïnvesteerd moet worden. Door al deze bezuinigingen moeten de overheidsorganisaties meer doen met minder geld. Hierbij dient de gemeente zich op te stellen als een marktconforme dienstverlener, die meer taken op zich krijgt. Door deze verantwoordelijkheid die de gemeente heeft zijn de verwachtingen van de dienstverlening van de gemeente daarbij ook hoger.



Afb.1

Tot 2008 was het zo dat ieder dienst binnen de gemeente Den Haag een eigen automatisering afdeling had, waarbij elke dienst zijn eigen ICT- beleid en beheer uitvoerde. Al sinds 2006 wordt er binnen het IDC gesproken over en gewerkt aan een gemeente brede service organisatie voor Den Haag met een Shared Service Automatisering. Gaandeweg zijn er een aantal activiteiten en projecten gestart om Automatisering te positioneren om aan de verwachtingen en doelstellingen te voldoen, namelijk dat er een automatiseringsafdeling gepositioneerd kan worden binnen het IDC, dat solide en wendbaar is. Op 1 januari 2008 is er getracht om een aantal diensten te centraliseren. Dit heeft niet de verwachtingen en doelstellingen behaald. De reden dat het niet heeft gewerkt is, omdat er veel is geroepen, voorgesteld, vastgelegd en gestart, maar dat het niet eenduidig bekend is gemaakt, wat er exact is afgesproken, hoe de verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden en hoe de doorvertaling naar de werkvloer plaats vindt.

## **2.1 Het IDC**

Het Intern Diensten Centrum (IDC) is het shared services bedrijf van de gemeente Den Haag. Het IDC focust zich op het leveren van alle benodigde basisvoorzieningen op het terrein van automatisering, personele en facilitaire zaken. Binnen het IDC werken er 600 medewerkers samen om de klanten (diensten) en het bestuur van de gemeente Den Haag te ondersteunen om de dagelijkse bedrijfsvoering gemakkelijk mogelijk te maken. Hierbij levert het IDC het beste haalbare resultaten, waarbij samenwerking de grondhouding is en vertrouwen de basis is van het samenwerken.

### ***2.1.1 Missie van IDC***

Het IDC ontwikkelt, levert en beheert de basisvoorzieningen op het gebied van automatisering, personeel en facilitaire zaken, zodat de collega's in hun dagelijkse bedrijfsvoering goed kunnen uitvoeren. De missie van het IDC is om de basis te blijven leggen op de goede dienstverlening aan de burgers, ondernemers en bezoekers van de stad Den Haag. Hierbij is het voor de toekomstige jaar van het IDC, om de aandacht te vestigen op het continu verbeteren van de dienstverlening, door te plannen, uitvoeren, bewaken en bijsturen.

### ***2.1.2 Visie van IDC***

Het IDC is een shared service organisatie, dat uitstekend functioneert. De klanten (diensten) ervaren dit ook en waarderen de betrouwbare dienstverlening die het IDC levert. Hierbij worden de resultaten en het gemak samen genomen en uitgedragen, waarbij de klanten dit ervaren.

## **2.2 Het IDC-A**

Binnen het IDC bevindt zich het cluster Automatisering (IDC-A). Dit cluster houdt zich bezig met de technische beheer van het netwerk, de hardware en software (laptops, desktops, applicaties) en de website van de gemeente Den Haag. Het IDC-A voert dit uit voor de gemeentelijke diensten en een aantal ketenpartners.

Binnen het IDC-A werken er 170 medewerkers, die verdeeld zijn over het kwaliteitsmanagement, Projecten & Advies, Service Support en Service Operations, KC EOS, productgroepen en het Service Management.

### ***2.2.1 Missie van IDC-A***

De missie binnen het IDC-A is om binnen 2 jaar de positie te krijgen om als betrouwbare partner, binnen het IDC en met de gemeentelijke diensten van Den Haag, zorgen voor een gemeente-brede ICT infrastructuur en kantoor automatisering omgeving. Binnen het IDC-A wordt er klantgericht, proactief en met medewerkers samen gewerkt aan de resultaten van het IDC-A die binnen het ICT serviceorganisatie passen.

### ***2.2.2 Visie van IDC-A***

In 2016 is IDC/AUT een flexibele en transparante leverancier die het volwassenheidsniveau "Service" heeft bereikt en die hedendaagse ICT producten en diensten levert tegen overheidsmarkt conforme tarieven. Dit volwassenheidsniveau wordt gekenmerkt door een klantgerichte focus en proactieve dienstverlening.

## 2.3 Organisatiestructuur IDC- Automatisering

Met de komst van het nieuwe management in 2013-2014, is er een nieuwe poging gedaan binnen het IDC om de individuele automatiseringsdiensten te centraliseren tot een IDC-Automatisering en in 2016 hiermee af te ronden. Doordat er in het verleden een poging is gedaan om dit te realiseren, zijn er al een aantal bruikbare projecten en activiteiten uitgevoerd, waar er verder opgebouwd kan worden.

Het IDC-Automatisering (hierna IDC-A) is een organisatie, die opgericht is op juni 2008 en is een cluster van het IDC. Voor het vormen van het IDC-A zijn er twaalf individuele automatiseringsafdelingen binnen de gemeente samengevoegd. Hierbij zijn er ook tevens twaalf verschillende culturen, processen en procedures samengevoegd. Begin 2013 is er getracht om de twaalf verschillende achtergronden, naar één cultuur met één set procedures en processen.

### 2.3.1 organogram



Afb. 2

Afbeelding 2 geeft weer hoe het IDC er op dit moment uit ziet. De clusters binnen het IDC hebben geen samenhang, alleen dat ze dienstverlenend aan de rest van de gemeente. Doordat er geen managementlaag is tussen de directie en de clustermanagers hebben de clustermanagers zich samengevormd als het management team (MT) van het IDC.

### **3 Omschrijving processen**

In dit hoofdstuk staan de processen centraal. Hierbij gaat het om de klantgerichte processen. Eerst zal er beschreven worden welke processen geïnterpreteerd zijn. Vervolgens zal er beschreven worden welke processen voorzien zijn van informatie. Tevens zal er beschreven worden welke processen gevalideerd zijn op basis van de beschikbare informatie.

#### **3.1 Inventariseren van processen**

Het project kent een tweedeling wat betreft de processen namelijk processen die intern gericht zijn en processen die klantgericht zijn. De klantgerichte processen zijn aan mij toebedeeld. Om de processen te kunnen oppakken en de huidige situatie te analyseren, is het van belang om als eerst te gaan inventariseren welke processen grotendeels goed zijn aangepakt en al zijn beschreven onder BPMone.

Bij het inventariseren wordt er gekeken naar processen, waarvan er goed is beschreven hoe het proces verloopt, processen die conceptuele beschrijvingen heeft van het proces en processen waarvan er geen beschrijvingen beschikbaar zijn. Na het inventariseren is de conclusie te maken dat er weinig klantgerichte processen zijn, waarvan er conceptuele beschrijvingen zijn. Om precies te zijn hebben in totaal vier processen een korte beschrijving over de processen zelf. Bij het inventariseren van de processen is er een inventarisatieschema opgesteld, die inzichtelijk maakt wat de status is van de processen zie *tabel. 2*



| Proces                         | Contactpersoon    | Procesbeschrijving | Overig documentatie                                                                                                                                                                                                              | Share (BPM One) | Rapportages | Afdeling | Eindverantwoordelijke |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|----------|-----------------------|
| 1. Service creation Management | Stijn Timmermans  | Nee                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8</li> </ul>                                                                                                                   | Nee             | Ja          | AM       | n.v.t.                |
| 2. Service Level Management    | Stijn Timmermans  | Nee                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8</li> <li>▪ Plan van aanpak v0.9.9.4</li> <li>▪ DVO 2015 versie voor IKR</li> </ul>                                           | Nee             | Ja          | AM       | Marcel Bakker         |
| 3. Business Governance         | Marcel Bakker     | Nee                | Geen                                                                                                                                                                                                                             | Nee             | Ja          | Directie | Marcel Bakker         |
| 4. Portfolio Management        | Marcel Bakker     | Nee                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan van aanpak v0.9.9.4</li> <li>▪ DVO 2015 versie voor IKR</li> </ul>                                                                                                                 | Nee             | Ja          | AM       | Marcel Bakker         |
| 5. Cliënt/Account Management   | Marcel Bakker     | Nee                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8</li> <li>▪ Plan van aanpak v0.9.9.4 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DVO 2015 versie voor IKR</li> </ul> </li> </ul> | Nee             | Ja          | AM       | Marcel Bakker         |
| 6. Werkplanning                | Peter van Leeuwen | Nee                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan van aanpak v0.1</li> </ul>                                                                                                                                                         | Nee             | Ja          | P&A      | Peter van Leeuwen     |

|                            |                   |     |                                                                                                                                            |     |     |          |                   |
|----------------------------|-------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----------|-------------------|
| 7.Business Reporting       | Martin Admiraal   | Nee | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak v0.9.9.4</li> <li>DVO 2015 versie voor IKR</li> </ul>                               | Nee | Ja  | AM       | procescontroller  |
| 8.Charging and Reporting   | Martin Admiraal   | Nee | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak v0.9.9.4</li> <li>DVO 2015 versie voor IKR</li> </ul>                               | Nee | nee | AM       | procescontroller  |
| 9Communication Management  | Petra Dekens      | Ja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Communicaties Speerpunten versie 21 augustus</li> </ul>                                             | Nee | Nee | Directie | Petra Dekens      |
| 10Cost Management          | Jos Simons        | nee | Geen                                                                                                                                       | nee | nee | Directie | Jos Simons        |
| 11.Inkoop                  | Farid Djibet      | Ja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1</li> </ul>                                                   | Nee | Ja  | CLM      | Claudia Spaans    |
| 12.Licentie                | Farid Djibet      | Nee | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1</li> </ul>                                                   | nee | nee | CLM      | Claudia Spaans    |
| 13.Contract management     | Farid Djibet      | Ja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1</li> <li>Contract&amp; leveranciers Handboek v1.0</li> </ul> | Nee | Ja  | CLM      | Claudia Spaans    |
| 14.Leveranciers management | Farid Djibet      | Ja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1</li> <li>Contract&amp; leveranciers Handboek v1.0</li> </ul> | Nee | Ja  | CLM      | Claudia Spaans    |
| 15.Technische architectuur | Remco Duivesteijn | Ja  | <ul style="list-style-type: none"> <li>PvA Werken onder Architectuur v1.0</li> </ul>                                                       | Nee | Ja  | P&A      | Remco Duivesteijn |

Tabel.2



### 3.2 Prioriteitstelling processen

In deze paragraaf zal er beschreven worden welke keuzes zijn gemaakt wat betreft het prioriteren van de werkprocessen, die in paragraaf 4.1 zijn beschreven. Om tot een keuze te komen is er veelvuldig met de opdrachtgever gesproken en het management team (MT). Dit is belangrijk om te achterhalen welke processen voorzien zijn van beschrijvingen en informatie om op basis hier van ver te kunnen bouwen. Daarbij hebben de volgende processen de hoogste prioriteit gekregen, omdat deze processen wat informatie bevatte waar opgebouwd kan worden. Tevens is ervoor gekozen om deze processen te gaan aanpakken, omdat de beschikbare informatie tevens als ondersteuning zal zijn bij het voeren van de gesprekken met de gebruikers van deze processen.

| Proces                     | Procesbeschrijving | Overig documentatie                                                            | Share (BPM One) | Rapportages | Afdeling | Eindverantwoordelijke |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|----------|-----------------------|
| Project management         | Ja                 | ▪ Hoe doe ik een project?                                                      | Nee             | ja          | PM       | Betty Anemaat         |
| 11.Inkoop                  | Ja                 | ▪ Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1                                       | Nee             | Ja          | CLM      | Farid Djibet          |
| 13.Contract management     | Ja                 | ▪ Plan van aanpak (bijlage A-B) v1.1<br>▪ Contractmanagement Handboek v1.0     | Nee             | Ja          | CLM      | Claudia Spaans        |
| 14.Leveranciers management | Ja                 | ▪ Plan van aanpak (bijlage C-D) v1.1<br>▪ leveranciersmanagement Handboek v1.0 | Nee             | Ja          | CLM      | Claudia Spaans        |

Tabel.3

### **3.3 Toelichting werkprocessen**

In deze paragraaf worden de processen in het kort omschreven die de hoogste prioriteit hebben. Tevens zal er beschreven worden welke knelpunten elk proces ondervindt na het inventariseren van deze processen.

#### ***Inkoop***

Het inkoopproces richt zich op het inventariseren, opstellen van ICT-contracten, het selecteren van een leverancier en het beheren hiervan. Binnen dit proces is het belangrijk dat er adequate afspraken worden gemaakt, over de door derden te leveren geautomatiseerde dienstverlening, die met betrekking tot de ICT- leverancier is. Tevens worden deze afspraken bewaakt en verbeterd. De belangrijke activiteiten binnen dit proces zijn het formuleren en plannen van opdrachten en alle facetten daaromheen, het vastleggen van de contracten (offertes & DVO's) het controleren of de afspraken wel worden nagekomen en het nemen van maatregelen en het evalueren van de dienstverlening over de langere periode.

#### ***Contractmanagement***

Richt zich op de hele levenscyclus van contracten: van het voorbereiden tot en met het beëindigen van een contract. Centraal staat dat de gemeente Den Haag rechtmatig en doelmatige diensten en producten geleverd krijgt conform de contractuele afspraken met de leverancier.

#### ***Leveranciersmanagement***

Dit proces richt zich op de relatie met de leverancier. Centraal staat het (gemeente breed) onderhouden van de (strategische) relatie met de leverancier en het laten aansluiten van de door externe geleverde diensten op de (strategische) wensen en eisen van de gemeente Den Haag. De contractmanager rol en de leveranciersmanager rol kunnen door verschillende personen of dezelfde persoon worden uitgevoerd. Dit wordt bij het inrichten van CLM per afzonderlijk leverancier/contract bepaald

#### ***Project management***

Het proces dat verantwoordelijk is voor de projectmatige aanpak en begeleiding van het eenmalig in samenhang doorvoeren van een (of meerdere) ICT wijziging(en) voor een opdrachtgever, binnen de daarvoor gestelde tijd en met de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. De wijziging(en) moeten voldoen en zijn getoetst aan vooraf vastgestelde wijzigings- en projectcriteria vanuit IDC-A en uitgevoerd worden binnen de kaders die daarvoor vanuit algemeen projectmanagement (IDC-breed) gelden.

### **3.4 Procesbeschrijvingen valideren**

Door na te gaan of de procesbeschrijvingen en processchema's kwalitatief zijn, om gebruikt te kunnen worden bij het in kaart kunnen brengen van de processen, is er gevalideerd op drie validatie criteria's namelijk Actualiteit, Volledigheid en Consistentie. Zie hieronder voor de beschrijving:

#### **3.4.1 Actualiteit**

Bij deze criteria is er gekeken of de processtappen en subprocessen actueel zijn. Dit is gedaan door de processtappen te doorlopen met de intensieve gebruikers van de processen. Bij onderscheid tussen de beschreven processtappen en de kennis, waar de intensieve gebruikers over beschikken is er ter plaatse over gedocumenteerd. Er is voor deze werkwijze gekozen, omdat als er niet gecontroleerd wordt op actualiteit, dan zal het proces beschreven en gemodelleerd worden onder BPMone, waardoor elk gebruiker bij de dagelijkse bedrijfsvoering dit zal overnemen, wat uiteindelijk weer tot complicaties zal leiden.

#### **3.4.2 Volledigheid**

Wat opvallend was tijdens het controleren van de processen op volledigheid, is dat sommige processen niet volledig waren beschreven. Tijdens het bespreken van de processen op volledigheid is naar voren gekomen dat bij het proces Inkoop een aantal processtappen ontbraken, waardoor het proces niet volledig was. Tevens is dit een aandachtspunt, dat is meegenomen tijdens het modelleren van het proces. Deze werkwijze geeft een duidelijk beeld in hoe het proces is beschrijven en hoe het in de praktijk gaat.

#### **3.4.3 Consistentie**

Onder deze criteria is de focus gelegd op consistentie tussen de processtappen en hoe het in de praktijk aan toe gaat. Tijdens het valideren van het processchema van Contractmanagement is gebleken, dat er verschillende bedragen worden genoemd bij een aanbesteding die gedaan wordt door de gemeente. Hierdoor is het niet duidelijk welke bedragen gehanteerd worden, wanneer de gemeente een contract wil gaan afsluiten met de leverancier.

Bij het valideren van de processen is er veelvuldig gesproken met de betrokkenen van de processen Inkoop, contractmanagement, leveranciersmanagement en projectmanagement. De aanleiding voor het betrekken van deze personen is om de validatie criteria's te gaan checken en hierbij te gaan letten op, wat er beschreven is en eventueel is gemodelleerd op papier en hoe het in de praktijk aan toe gaat. Zo wordt er een beeld geschetst tussen de beschrijvingen en de werkelijkheid. Dit is belangrijk, zodat de juiste informatie onder BPMone opgenomen kan worden.

### 3.5 Bevindingen validatie

Hieronder worden de resultaten beschreven die na het valideren naar voren zijn gekomen. Tijdens het valideren zijn de volgende criteria gebruikt; Volledigheid, consistentie en actualiteit

| Proces                        | Validatie criteria | Bevindingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inkoop</b>                 | Volledigheid       | De rollen en verantwoordelijkheden zijn niet volledig beschrijven, waardoor er een aantal activiteiten geen verantwoordelijke heeft.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Consistentie       | <p><b>Inkooppaden</b></p> <p>In de <b>beschrijving</b> kent het proces vier inkooppaden namelijk: Enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands, Nationaal openbaar en Europees. In <b>praktijk</b> worden er twee inkooppaden gevolgd namelijk: Meervoudig onderhands en Europees.</p> <p>Het processchema was niet consistent met de werkelijkheid. In het schema waren er 4 inkooppaden beschreven. In werkelijkheid worden er 2 inkooppaden gevolgd. Tevens vinden deze inkooppaden zich niet onder het inkoopproces, maar in het contractmanagementproces, wat naar voren is gekomen aan de hand van het processchema.</p> |
|                               | Actualiteit        | De beschrijvingen die beschikbaar zijn gesteld zijn gedateerd. Hierdoor is de meeste informatie niet meer van toepassing. Door gesprekken te voeren zijn de actuele informatie naar voren gekomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Contractmanagement</b>     | Volledigheid       | Na gesprekken te hebben gevoerd en de beschrijvingen te hebben vergeleken met de werkelijkheid, is naar voren gekomen dat het proces niet volledig is beschreven. In de beschrijving ontbraken er 2 belangrijke onderdelen namelijk MOA en het Europees aanbesteding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               | Consistentie       | In de beschrijving staat dat het inkoopproces uit twee activiteiten bestaat en dat deze activiteiten onder het contractmanagementproces vallen. In praktijk is dit niet het geval het inkoopproces bestaat uit meerdere activiteiten die alleen raakvlak hebben met contractmanagement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                               | Actualiteit        | <p><b>Aanbestedingsbedragen</b></p> <p>In de <b>beschrijving</b> zijn de bedragen voor de aanbestedingen: lager dan 150K tot 150K, 150K tot 1.5 mln, 1.5 mln tot 5.1 mln en 5.1 en hoger.</p> <p>In <b>praktijk</b> worden de bedragen anders ingedeeld namelijk hoger dan 50K, lager dan 180K en hoger dan 180K.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Leveranciersmanagement</b> | Volledigheid       | Na het valideren is naar voren gekomen dat dit proces volledig is beschreven. De activiteiten komen overeen met wat er is beschreven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               | Consistentie       | Alleen is het zo dat de beschrijving een aantal activiteiten toekent aan het proces dat in praktijk niet wordt uitgevoerd. Dit zijn de volgende activiteiten: <b>Het sub proces Escaleren van een issue</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

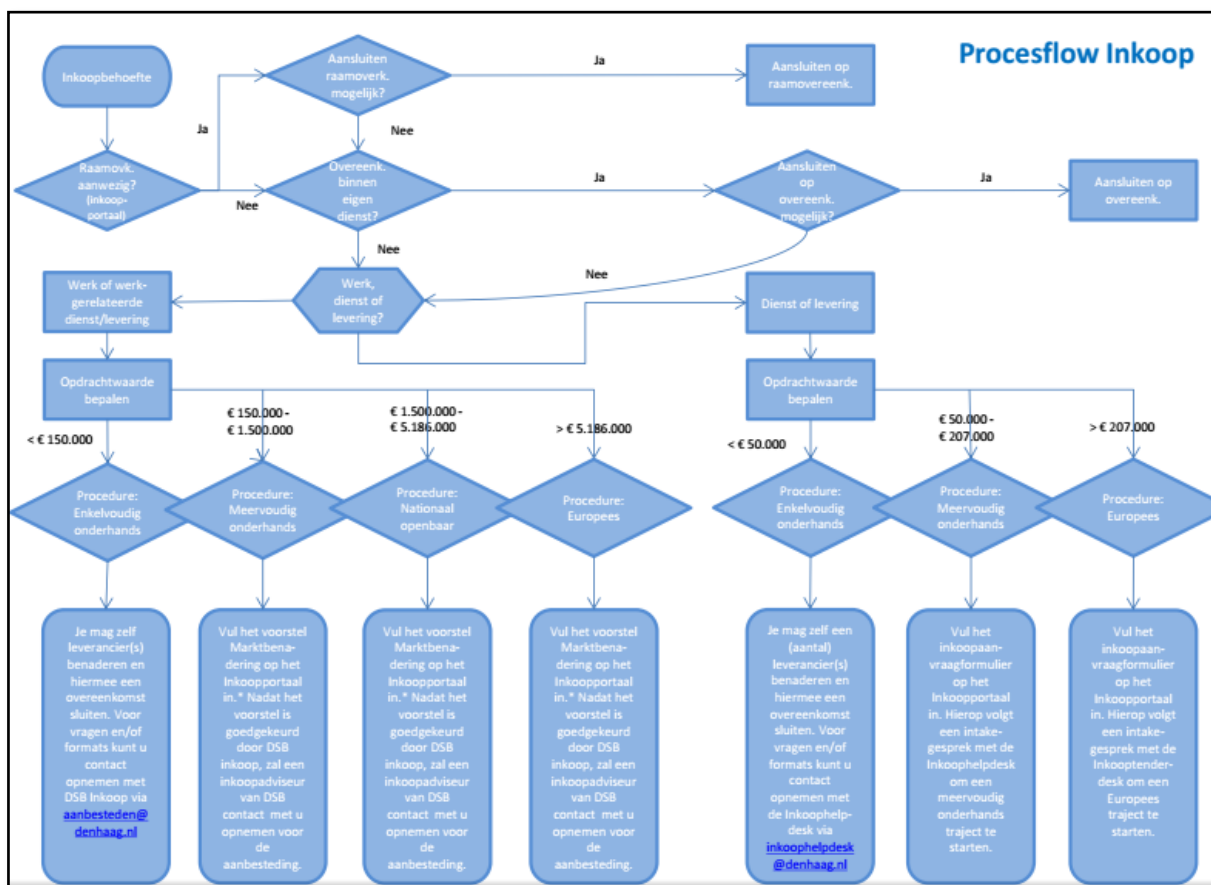
|                          |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Actualiteit                                 | De informatie die de beschrijvingen geven is actueel.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Projectmanagement</b> | Volledigheid<br>Consistentie<br>Actualiteit | Na het valdieren van de beschrijvingen is naar voren gekomen dat dit proces gevorderd is t.o.v. de vorige processen. Op alle validatie criteria is naar voren gekomen dat het overeenkomt met wat er beschreven is. Dit komt doordat de beschrijvingen meerdere malen zijn voorgelegd aan het management team voor goedkeuring. |

## 4 Inkoopproces

Deze paragraaf wordt geheel toegewijd aan het inkoopproces. In deze paragraaf wordt het proces beschreven met de activiteiten die daarin voorkomen. Om duidelijk zichtbaar te maken hoe het proces verloopt, zal het er aan de hand van een procesmodel inzicht worden gegeven in de activiteiten. Uiteindelijk zal er een conclusie worden gegeven op basis van wat er beschreven is en hoe het in de praktijk verloopt.

### Proces volgens beschrijvingen

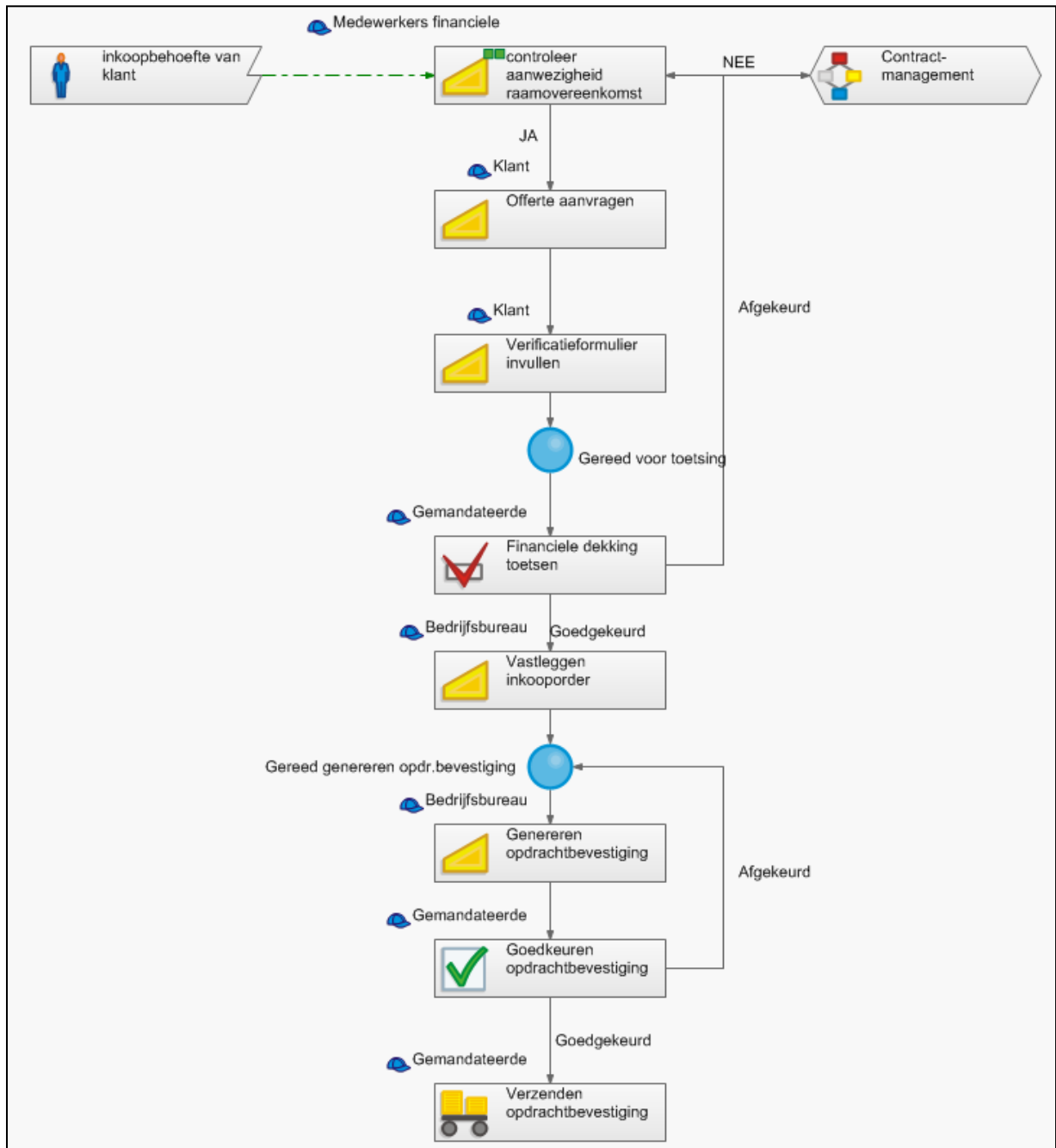
Na het inventariseren van het inkoopproces is er veelvuldig gesproken met de gebruikers van het proces maar ook met het management. Hierbij is er verzocht om de informatie over het proces Inkoop beschikbaar te stellen. Hierbij is er een processchema beschikbaar gesteld (zie **afb.5**). In het verleden is er getracht om het proces te modelleren, dit heeft niet veel opgeleverd, omdat de gebruikers niet bekend zijn met de manier van modelleren.



Afb.5

## Inkoop proces in praktijk

Om het processchema te kunnen begrijpen is er veelvuldig gesproken met verschillende gebruikers. Hierbij is het processchema doorgenomen en gevalideerd aan de hand van volledigheid, consistentie en actualiteit. Hierbij is er concludeert dat er een aantal activiteiten niet consistent en niet volledig. Door gesproken te hebben met deze betrokkenen is er een beter beeld verschaft over hoe het proces daadwerkelijk in praktijk verloopt.



.Afb.6





## 4.1 Procesbeschrijving

| Activiteit                                    | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Rol/Verantwoordelijkheid              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Trigger- Inkoop behoefte van klant</b>     | De trigger is het begin van het proces. In dit geval is er een inkoop behoefte van de klant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Klant                               |
| <b>Controleren bestaande raamovereenkomst</b> | Binnen deze activiteit wordt de opgestelde raming die afkomstig is van de aanvrager gecontroleerd of deze een bestaande is. Dit betekent dat er gekeken wordt of er al eerder zo een aanvraag is voorgekomen.                                                                                                                                                                                                                  | - Medewerker financiële administratie |
| <b>Raamovereenkomst NEE</b>                   | Indien de raming niet overeenkomt dan zal er een inkooppad worden bepaald om uiteindelijk een contract op te stellen en een leverancier te selecteren. Deze activiteit leidt naar het contractmanagement proces.                                                                                                                                                                                                               | - Medewerker financiële administratie |
| <b>Raamovereenkomst JA</b>                    | Indien de raming overeenkomt met andere aanvragen, dan kan er op basis van hiervan een offerte worden aangevraagd, omdat de leverancier al bekend is en er al eerder een contract voor is gemaakt.                                                                                                                                                                                                                             | - Medewerker financiële administratie |
| <b>Offerte aanvragen</b>                      | Doordat de behoefte van de klant bekend is, omdat er door andere klanten de zelfde behoefte is vervuld, wordt er een offerte aangevraagd. In deze offerte staan dan de kosten van de product of dienst.                                                                                                                                                                                                                        | - Klant                               |
| <b>Invullen verificatieformulier</b>          | Op basis van de opgestelde raming van de klant en de opgevraagde offerte, wordt er een verificatieformulier opgesteld. In zo een verificatieformulier, wordt er geverifieerd of de kosten gedekt kunnen worden. Na het invullen van dit verificatieformulier, zal dit verificatieformulier inclusief de aangevraagde offerte aan de budgethouder verstuurd worden voor toetsing.                                               | - Klant                               |
| <b>Financiële dekking toetsen</b>             | Op basis van de opgevraagde offerte en ingevulde verificatieformulier, wordt er gekeken naar het budget en naar wat de klant wil. Op basis van deze informatie wordt de aanvraag goedgekeurd of afgekeurd. Dit wordt in eerste getoetst door de budgethouder. Als de budgethouder niet gelijk is aan de gemandateerde dan zal de aangevraagde offerte en de verificatieformulier tevens door de gemandateerde worden getoetst. | - Budgethouder<br>- Gemandateerde     |

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Goedkeuren van verificatieformulier</b>                                                                     | Na het toetsen worden wordt de verificatie goedgekeurd of afgekeurd. Als het wordt goedgekeurd zal er een inkooporder worden vastgelegd. Indien afgekeurd, dan zal de resultaat aan de klant worden teruggekoppeld.                                                                       | - Budgethouder<br>- Gemandateerde |
| <b>Vastleggen inkooporder</b>                                                                                  | Aan de hand van de goedgekeurde (ondertekende) verificatieformulier, zal er een inkooporder worden vastgelegd in het EOS-systeem (kenniscentrum).                                                                                                                                         | - Bedrijfsbureau                  |
| <b>Genereren opdrachtbevestiging</b>                                                                           | Nadat de inkooporder in het EOS is vastgelegd, wordt er een opdrachtbevestiging gegenereerd. Zo een opdrachtbevestiging is een opdrachtbrief of een (standaard) contract van de gemeente Den Haag. Deze opdrachtbevestiging dient vervolgens goedgekeurd te worden door de gemandateerde. | - Bedrijfsbureau                  |
| <b>Goedkeuren opdrachtbevestiging</b>                                                                          | De opdrachtbevestiging wordt voor goedkeuring en ondertekening aan de gemandateerde aangeboden. Indien deze wordt afgekeurd, dan gaat het terug naar het gereed maken voor het genereren.                                                                                                 | - Gemandateerde                   |
| <b>Verzenden</b><br>- Originele opdr. bevestiging naar leverancier<br>- Kopie opdr. Bevestiging naar aanvrager | De originele opdrachtbevestiging wordt aan de leverancier verzonden en een kopie, wordt aan de aanvrager geretourneerd.                                                                                                                                                                   | - Gemandateerde                   |

## 4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Om de verantwoordelijkheden goed te kunnen afstemmen is tijdens de gesprekken achterhaald welke rollen er binnen het proces voorkomen.

| Rol                                        | Verantwoordelijkheden in CLM                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klant</b>                               | De ambtenaar is een persoon die de aanvraag indient.                                                                                                     |
| <b>Budgethouder</b>                        | De budgethouder is de persoon binnen de gemeente die financieel verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden.                             |
| <b>Bedrijfsbureau</b>                      | Het bedrijfsbureau adviseert en ondersteunt het management met betrekking tot het financieel beheer.                                                     |
| <b>Gemandateerde</b>                       | Is de persoon die goedkeuring geeft in opdracht van het management                                                                                       |
| <b>Leverancier</b>                         | De inkoopopdracht zal door de leverancier worden uitgevoerd                                                                                              |
| <b>Medewerker financiële administratie</b> | De financiële administratie medewerker levert en verwerkt de benodigde financiële informatie voor het Inkoopproces en het contract & leveranciersproces. |

## Conclusie Beschrijving VS Praktijk

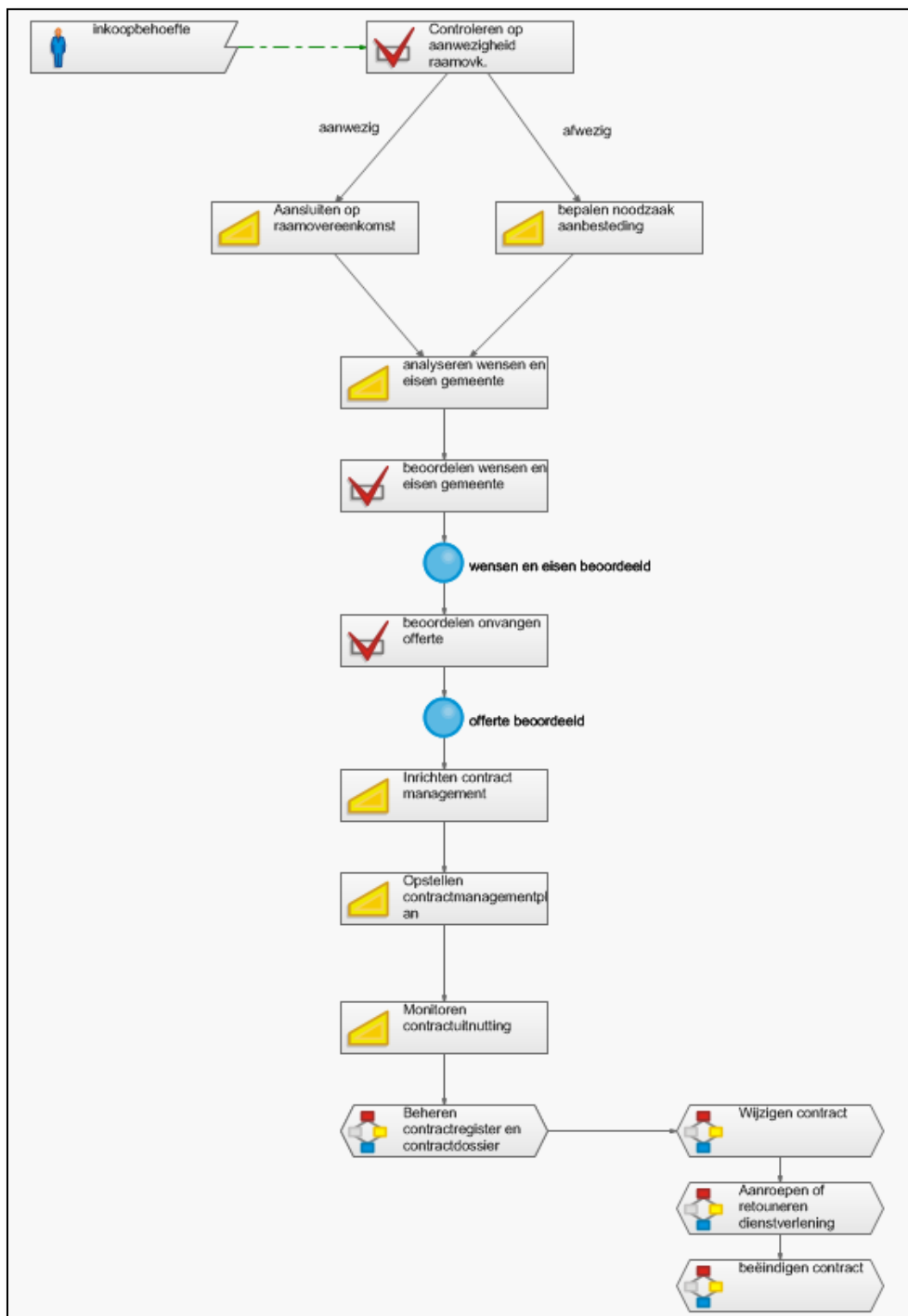
Voor het in beeld brengen van dit proces is veelvuldig gesproken met de betrokkenen van dit proces, om te achterhalen of de informatie die beschikbaar is van dit proces overeenkomt met wat er in de praktijk wordt uitgevoerd. Bij het valideren van het proces is er gekeken naar de actualiteit, volledigheid en consistentie. Na het valideren van het proces met de gebruikers is er geconcludeerd dat het proces niet volledig is beschreven, doordat er enkel een processchema beschikbaar was als informatie voor dit proces. In praktijk werd het proces anders uitgevoerd dan gemodelleerd is in *afb.5*, een aantal activiteiten ontbraken. Tevens waren een aantal punten niet actueel, waaronder de inkooppaden. In het processchema op *afb.5*, is te zien dat er vier inkooppaden gevolgd kunnen worden voor het aanbesteden. In praktijk verloopt het anders, namelijk dat er twee inkooppaden gevolgd worden bij het aanbesteden. De bedragen voor het aanbesteden zijn tevens niet actueel.

## 5 Contractmanagement

Deze paragraaf staat het proces contractmanagement centraal. . Om duidelijk zichtbaar te maken hoe het proces verloopt, zal het er aan de hand van een procesmodel inzicht worden gegeven in de activiteiten. Uiteindelijk zal er een conclusie worden gegeven op basis van wat er beschreven is en hoe het in de praktijk verloopt.

### Proces volgens beschrijvingen

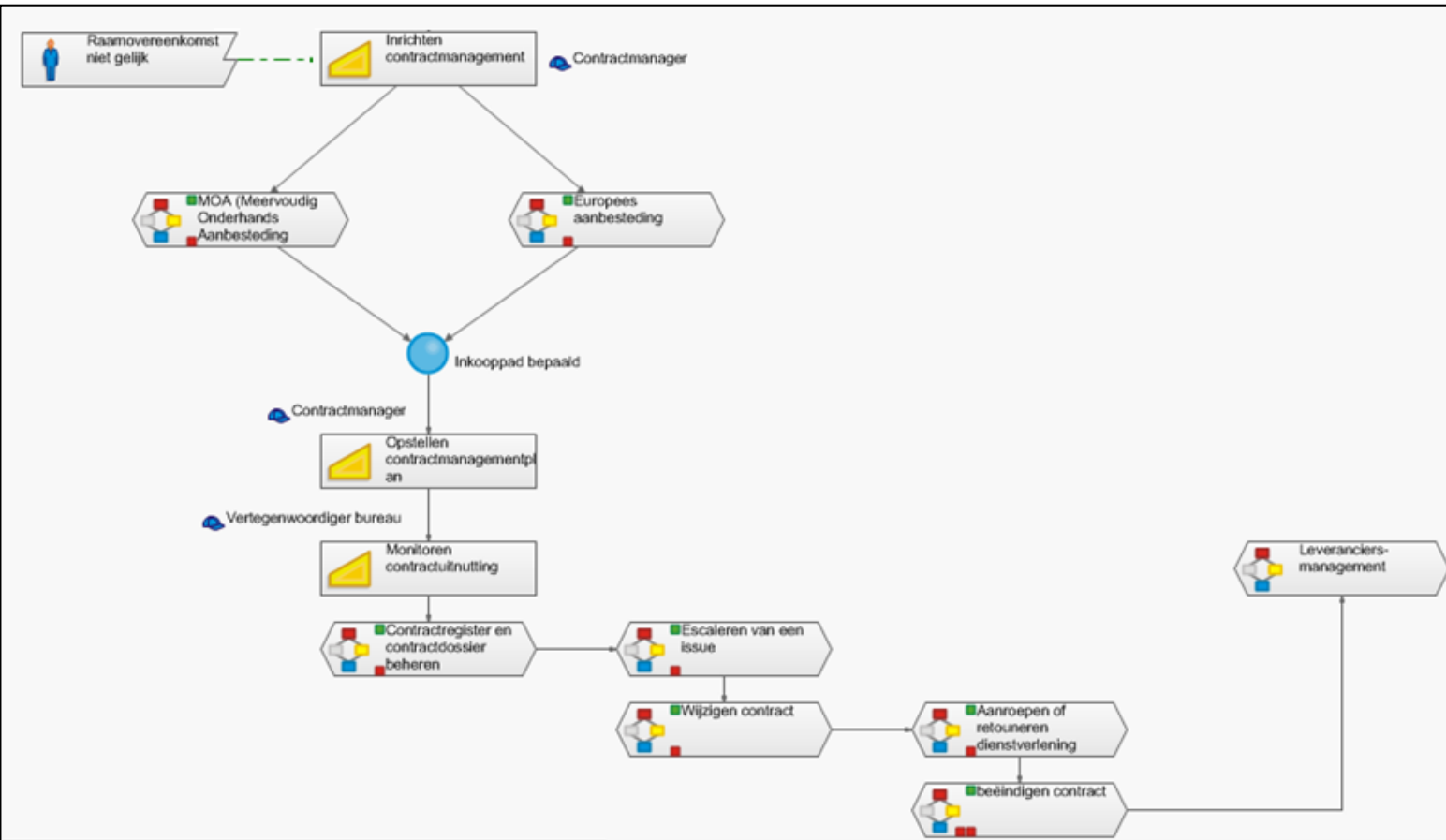
Na het inventariseren van het contractmanagement proces, is het duidelijk geworden dat dit proces redelijk beschreven is. De beschrijving bevatte 40 pagina's alleen aan tekst, hierdoor is het lastig voor de gebruikers of nieuwe medewerkers om het proces goed te kunnen volgen. Na veelvuldig gesproken te hebben met de gebruikers dat ondersteund is met de beschrijvingen, is het proces goed in beeld gebracht. Aan de hand van de tekst is er getracht het proces te modelleren om een beter beeld te schetsen over hoe het proces volgens de beschrijving wordt gevolgd zie **afb.6**.



Afb.6

## Proces in praktijk

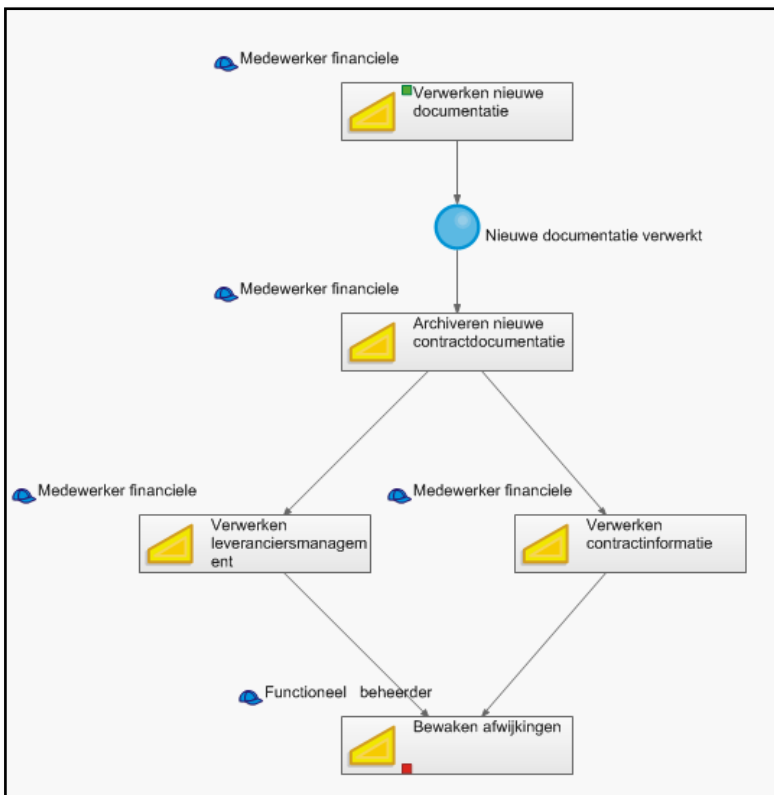
Na de procesbeschrijving met de gebruikers te hebben doorgenomen en afgestemd is er tevens een beeld geschetst over hoe het proces in praktijk verloopt. In **afb. 7** is te zien hoe het proces in praktijk uit ziet. De beschrijvingen per activiteit is te zien in subparagraaf 5.3



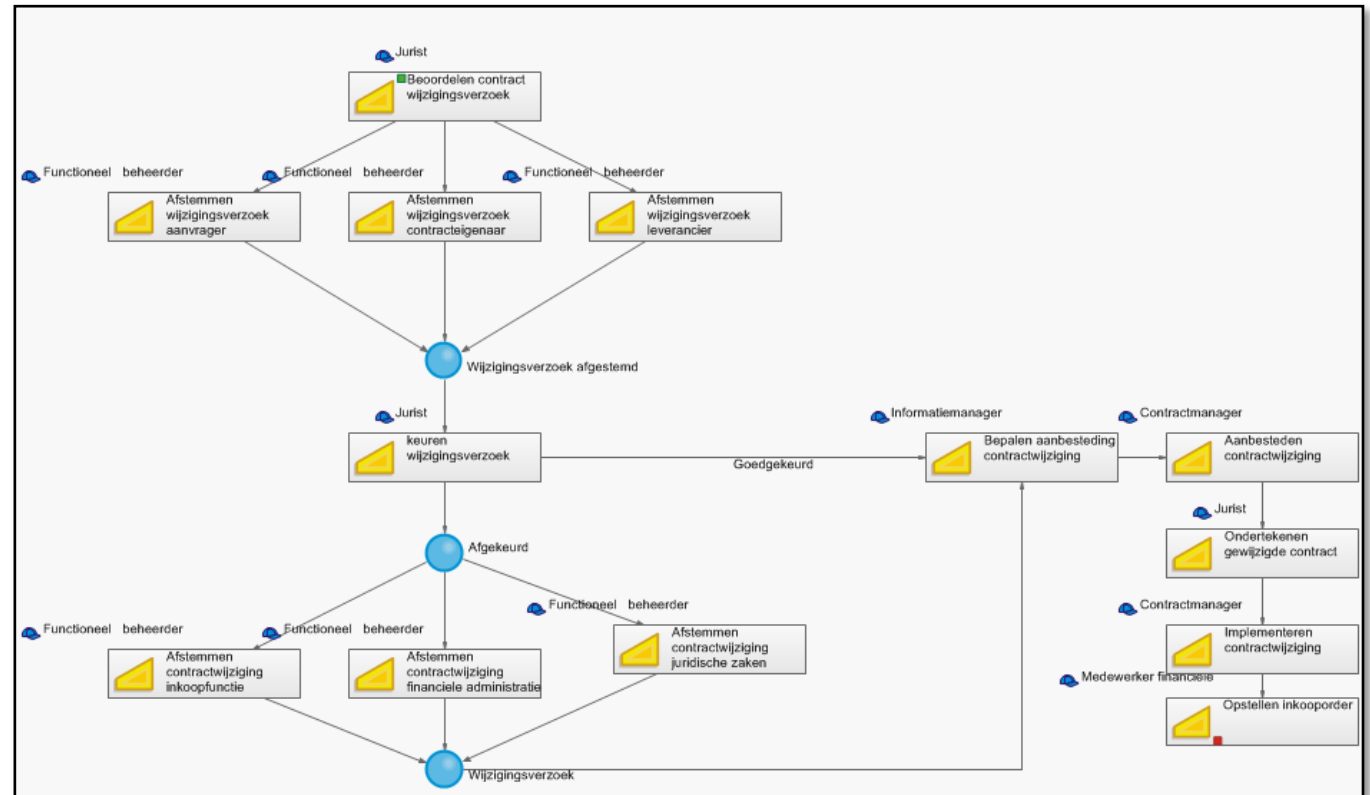


## Subprocessen contractmanagement

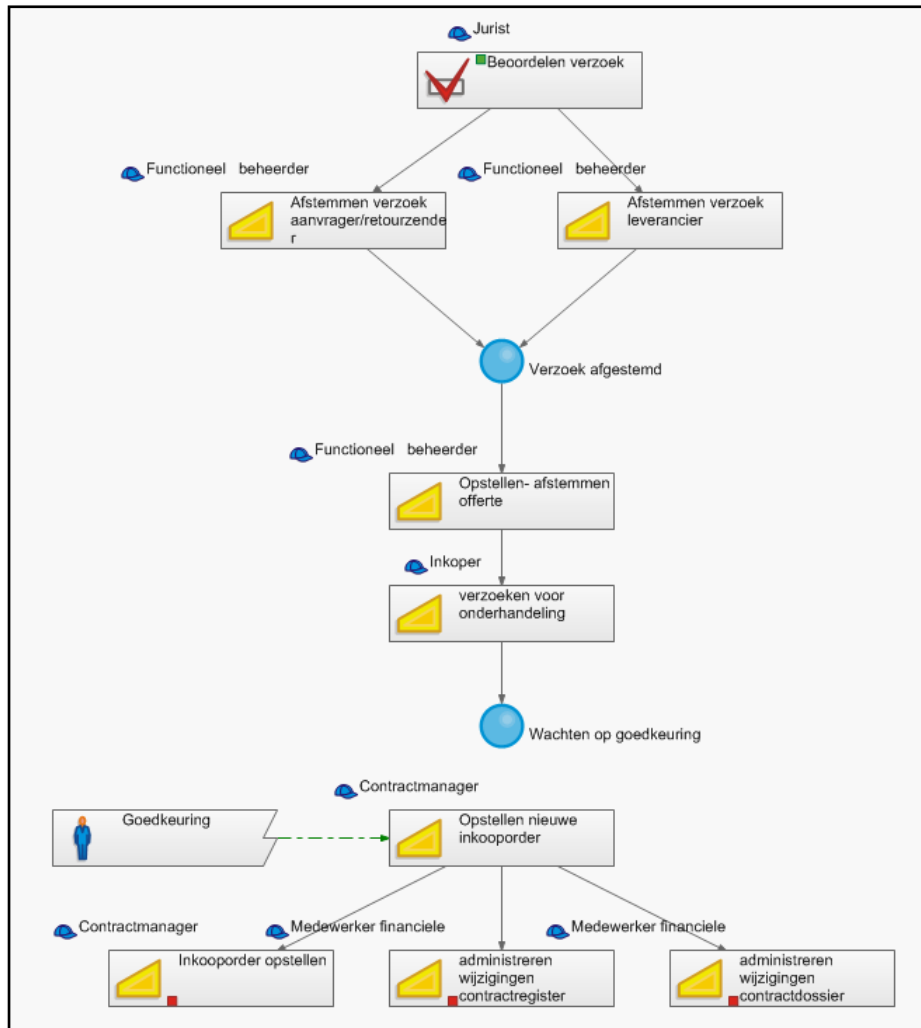
### Subproces Beheren contractregister en contractdossier



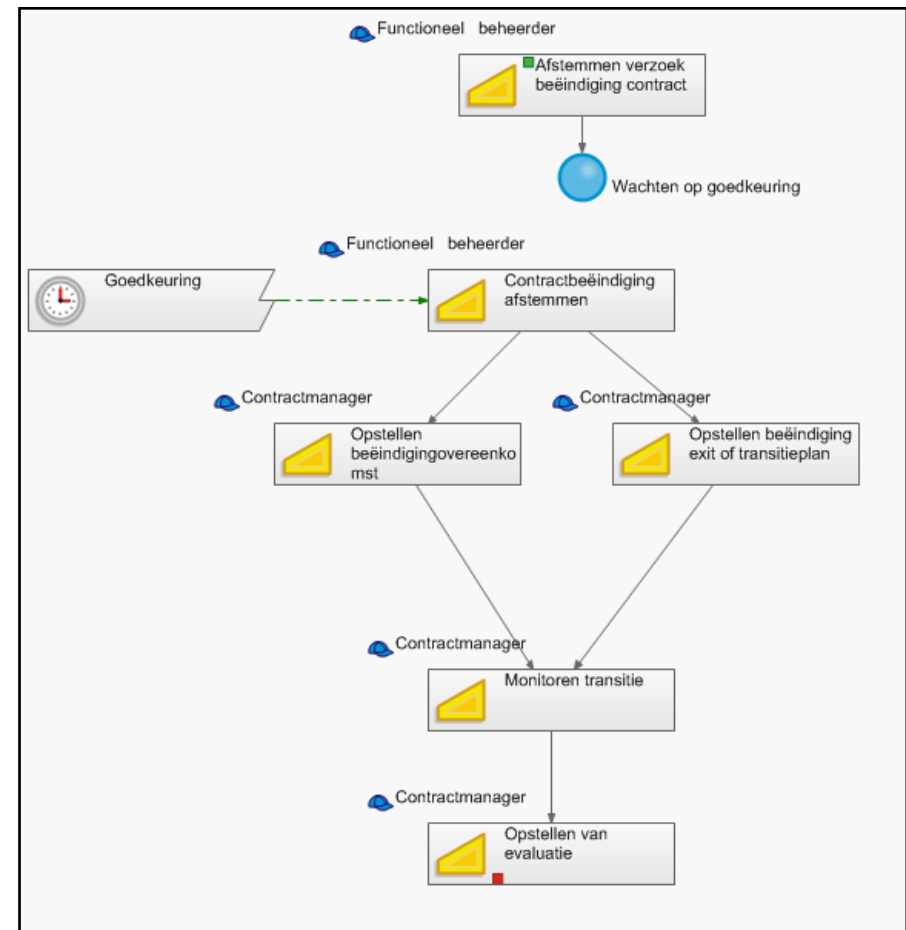
### Subproces Wijzigen contract



## Subproces aanroepen of retourneren dienstverlening

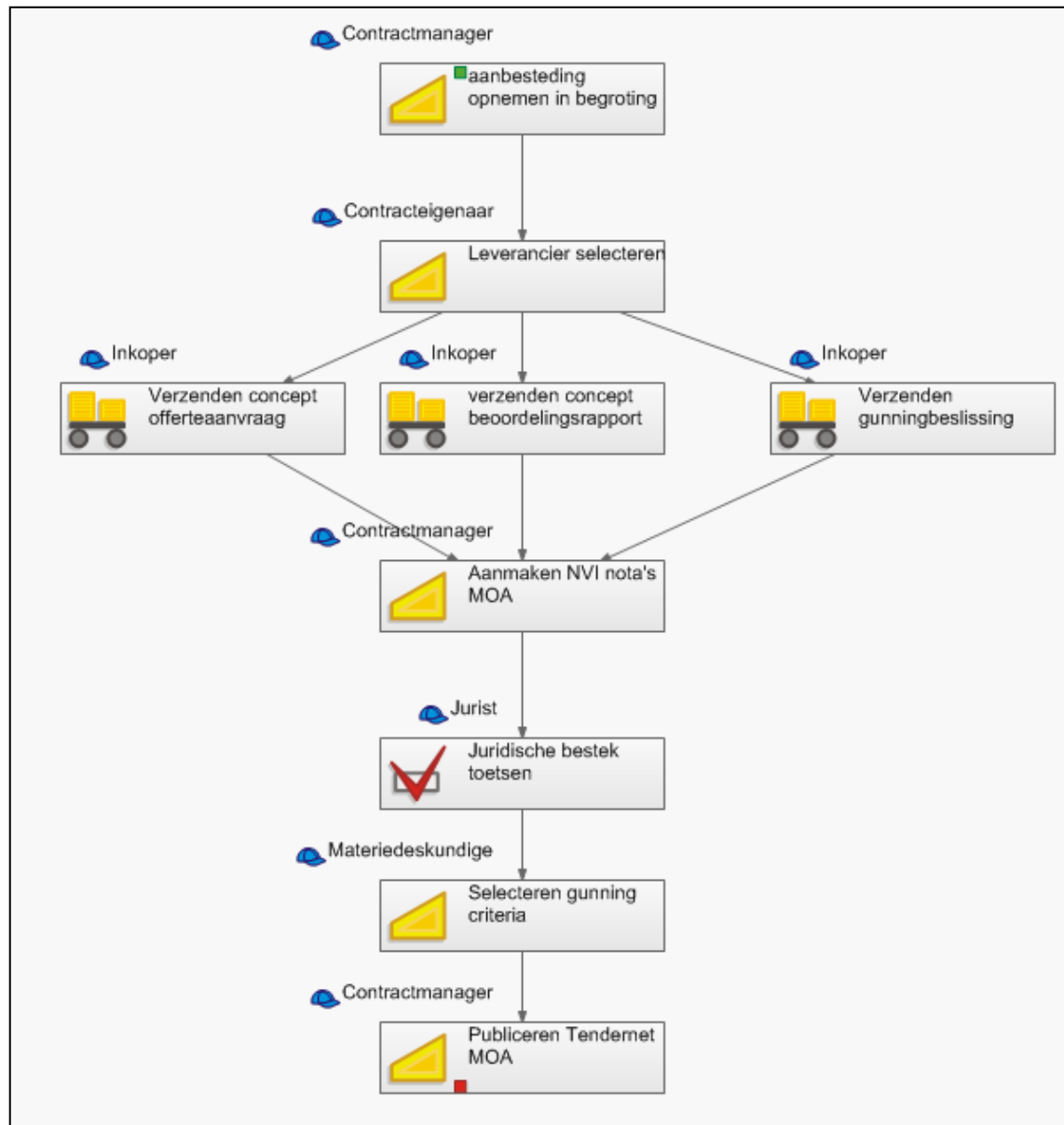


## Subproces beëindigen contract

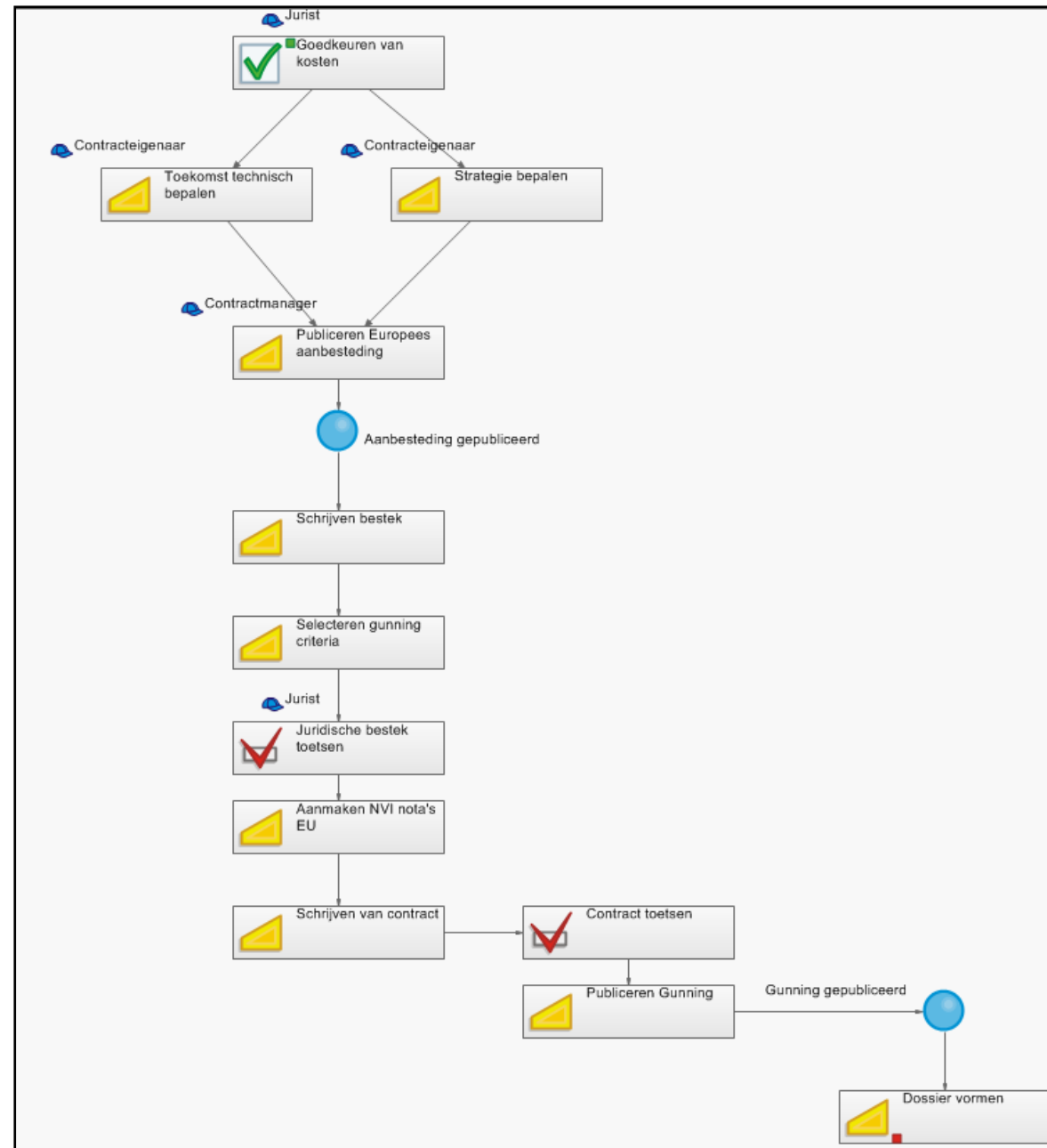




## Subproces MOA



## Subproces Europees aanbesteding



## 5.1 Procesbeschrijving Contractmanagement

Binnen dit proces zijn er een aantal fases, waarin de activiteiten voorkomen. De fases zijn:

- Implementeren
- Monitoren
- Wijzigen
- Beëindigen

### *Implementeren*

Tijdens de implementatiefase worden de benodigde voorbereidingen getroffen om het contract adequaat te kunnen beheren. Dit wordt gedaan aan de hand van het bepalen van het aansturingmodel, het strategisch belang van het contract, het beleggen van rollen en verantwoordelijkheden, het registreren van het contract in het contractregister en het opstellen van het contract en leveranciersplan. De activiteiten binnen deze fase worden uitgevoerd zijn:

| Activiteit                                                                                 | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rol/verantwoordelijkheid |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Inrichten Contractmanagement</b>                                                        | Binnen deze activiteit wordt het contract geïmplementeerd. De rollen en verantwoordelijkheden worden ingericht, het contractdossier en- register wordt opgesteld                                                                                                                                    | Contractmanager          |
| <b>Meervoudig Onderhands Aanbesteding (MOA) Sub1</b>                                       | Indien de bestelling boven 50K en lager dan 180K is zal er een meervoudig onderhands aanbesteedt worden. Bij een MOA moet de inkopende partij meer dan een offerte, afhankelijk van de hoogte van het bedrag meestal minimaal 3 of 5 offertes. Deze offertes worden door de leverancier opgevraagd. | Zie hieronder            |
| <b>Aanbesteding opnemen in begroting</b>                                                   | De aanbesteding zal opgenomen worden in begroting, zodat het uiteindelijk in het jaarboek zal verschijnen.                                                                                                                                                                                          | Contractmanager          |
| <b>Leverancier selecteren</b>                                                              | Vervolgens wordt er een leverancier gekozen. Hierbij wordt er gekeken welke leverancier gegund wordt.                                                                                                                                                                                               | Contracteigenaar         |
| <b>Verzenden -Concept offerteaanvraag - Concept Beoordelingsrapport -Gunningbeslissing</b> | Uiteindelijk zal er een concept offerteaanvraag, concept beoordelingsrapport en een gunningbeslissing verzonden worden aan de leverancier.                                                                                                                                                          | Inkoper                  |
| <b>Europees aanbesteding Sub 2</b>                                                         | Indien een bestelling hoger is dan 180K, dan wordt er een Europese aanbesteding gedaan. Dit betekent dat de bestelling volgens een aantal richtlijnen van de Europese Unie moet verlopen.                                                                                                           |                          |
| <b>Goedkeuren van kosten</b>                                                               | Om het kunnen doorvoeren van het contract is het belangrijk dat er gecontroleerd wordt of het goed is om de inkoop te kunnen doen. Er wordt gekeken of er voldoende budget is om de aankoop te kunnen doen.                                                                                         | Jurist                   |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Bepalen<br/>- Toekomst technisch<br/>bepalen<br/>- Strategie</b> | In deze activiteiten wordt er gekeken welke technische aspecten nodig zijn voor het contract en welk strategie gehanteerd word om deze technische aspecten te hanteren.                                                                                     | Contracteigenaar   |
| <b>Publiceren Europees aanbesteding</b>                             | Deze aanbesteding wordt gepubliceerd in het Tendersnet. Het is voor elk overheidsorganisatie noodzakelijk om dit te doen, omdat zo alle bedrijven uit alle EU-lidstaten op deze aanbesteding inschrijven.                                                   | Contracteigenaar   |
| <b>Schrijven Bestek</b>                                             | Bij het schrijven van een bestek worden de eisen en wensen van de gemeente vastgelegd. Het doel van deze bestek is om de technische specificaties te weergeven.                                                                                             | Contractmanager    |
| <b>Selecteren gunning criteria</b>                                  | Bij deze activiteit wordt er gekeken welke leverancier geselecteerd wordt om het contract aan te koppelen.                                                                                                                                                  | Contractmanager    |
| <b>Toetsen juridische bestek</b>                                    | Op basis van het opgestelde bestek, zal er gekeken worden naar de technische specificaties en wordt er getoetst of het binnen de gemeente mogelijk is wat betreft de technische aspecten.                                                                   | Jurist             |
| <b>Aanmaken<br/>-NVI nota's EU</b>                                  | Binnen deze activiteit worden de facturen opgesteld die dan aan de geselecteerde leverancier wordt opgestuurd.                                                                                                                                              | Contractmanager    |
| <b>Toetsen contract</b>                                             | Na het opstellen van het contract zal deze getoetst worden, om na te gaan of het contract doorgevoerd kan worden.                                                                                                                                           | Jurist             |
| <b>Publiceren gunning</b>                                           | Nadat de leverancier is geselecteerd, wordt dit gepubliceerd, zodat de EU-lidstaten zich tevens kunnen inschrijven bij de leverancier.                                                                                                                      | Contractmanager    |
| <b>Dossier vormen</b>                                               | Uiteindelijk zal er een dossier worden opgesteld, waar alle benodigde informatie staat met betrekking tot het contract en de leverancier.                                                                                                                   | Contractmanager    |
| <b>Opstellen contractmanagementplan</b>                             | Binnen deze activiteit wordt er een contractmanagementplan opgesteld om de contractmanager te ondersteunen bij het uitvoeren van zijn contractmanagement activiteiten. Het plan maakt het de contractmanager eenvoudiger om de activiteiten over te dragen. | Informatie manager |

## Monitoren

Tijdens deze fase worden activiteiten uitgevoerd om het contract te beheren en zo effectief en efficiënt mogelijk uit te nutten. Dit gebeurt onder andere door het monitoren en rapporteren van de prestaties van een leverancier en het onderhouden van de relatie met de leverancier. De activiteiten die binnen de fase worden uitgevoerd zijn:

| Activiteit                                                        | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Rol/verantwoordelijkheid                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Monitoren contract uitnutting</b>                              | Bij deze activiteit wordt er gemonitord en beheerd of de uitnutting van het contract overeenkomt met de contractuele afspraken. Deze activiteit heeft als doel het monitoren dat de dienstverlening van leverancier en de afname van de gemeente (denk aan licenties, modules, service levels) overeenkomt met contractuele afspraken. Dit om risico's en de kwaliteit en kosten van de dienstverlening te beheersen.                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vertegenwoordiger bureau</li></ul>                                                                                     |
| <b>Beheren contractregister en contractdossier</b><br><b>Sub3</b> | Binnen deze subproces, is het doel het opstellen en beheren van het contractdossier en het contractregister. Het doel van het contractdossier is om de belangrijkste contractdocumentatie op een plek te beheren en te archiveren, zodat de gemeente Den Haag altijd over de meest actuele contractdocumentatie beschikt. Het doel van het contractregister is om de belangrijkste contractinformatie op een plek te beheren en te archiveren. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracteigenaar</li><li>- Leverancier</li><li>- Systeem/proceseigenaar</li><li>- Juridische zaken</li><li>-</li></ul> |

## Wijzigen

Tijdens de wijzigingsfase worden veranderingen op de gewenste dienstverlening en het daarbij behorende contract beheerd. Waar nodig worden wensen en eisen met de betrokken partijen besproken. De activiteiten die binnen deze fase voorkomen zijn:

| Activiteit                                                      | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                        | Rol/verantwoordelijkheid                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wijzigen contract</b><br><b>Sub 4</b>                        | Binnen deze sub proces wordt er op een formeel gepaste en gunstige wijze wijzigingen/aanvullingen gebracht in het contract met de leverancier. Hierbij wordt er eventueel een afspraak gemaakt met de leverancier met betrekking tot het wijzigen van het contract. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracteigenaar</li><li>- Leverancier</li><li>- Systeem/proceseigenaar</li><li>- Juridische zaken</li></ul> |
| <b>Aanroepen of retourneren dienstverlening</b><br><b>Sub 5</b> | Binnen deze sub proces wordt er op een gepaste/gunstige manier producten/diensten besteld/afgeroepen of gerouteerd op basis van bestaand contract.                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracteigenaar</li><li>- Leverancier</li><li>- Systeem/proceseigenaar</li><li>- Juridische zaken</li></ul> |

## Beëindigen

Tijdens deze fase worden activiteiten uitgevoerd om er op toe te zien dat een contract (vroegtijdig) op een gecontroleerde en transparante wijze wordt beëindigd. De activiteiten zijn:

| Activiteit                                 | Beschrijving                                                                                                                                                   | Rol/verantwoordelijkheid                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beëindigen contract</b><br><b>Sub 6</b> | Binnen dit sub proces wordt er op een gunstige wijze een beëindiging gemaakt aan het contract. Eventueel wordt er een afspraak gemaakt met nieuwe leverancier. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracteigenaar</li><li>- Leverancier</li><li>- Systeem/proceseigenaar</li><li>- Juridische zaken</li></ul> |

## 5.2 Rollen en verantwoordelijkheden

In deze paragraaf wordt er inzichtelijk gemaakt wie welke rol bekleedt en wie verantwoordelijk is voor welk activiteit binnen dit proces.

| Rol                          | Verantwoordelijkheden in Contractmanagement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contracteigenaar</b>      | De contracteigenaar is de beleidsbepaler voor de activiteiten die plaatsvinden onder één speciaal contract. De contracteigenaar is eindverantwoordelijk voor het contract met de leverancier, voor de geleverde dienstverlening en samen met de CIO van de gemeente Den Haag verantwoordelijk voor de relatie met de leverancier. Er is maar één contracteigenaar per contract.                                                                                                                                         |
| <b>Contractmanager</b>       | De contractmanager voert namens de contracteigenaar de contractmanagement activiteiten uit. De contractmanager rapporteert aan de contracteigenaar, beheert het contract en stemt periodiek de dienstverlening af met de functionele beheerder(s), beheer/gebruikersorganisatie, proces/systeem eigenaren en leveranciersmanager. De contractmanager stemt periodiek de dienstverlening af met de leverancier en rapporteert hierover aan de contracteigenaar.                                                          |
| <b>Leveranciersmanager</b>   | De leveranciersmanager voert (afhankelijk van het aansturingmodel) namens de contracteigenaar of de CIO van de gemeente Den Haag de Leveranciersmanagement activiteiten uit. De leveranciermanager coacht de leverancier en informeert de leverancier over lange termijn veranderingen binnen de gemeente. De leveranciermanager evalueert periodiek de leverancier en bewaakt de voortgang van eventuele verbeterplannen.                                                                                              |
| <b>Functioneel beheerder</b> | Een functioneel beheerder beheert, op operationeel niveau, de door de leverancier geleverde diensten. Een functioneel beheerder stemt de dienstverlening en functionaliteiten op operationeel niveau met de leverancier af. De functionele beheerder is de eerste contactpersoon voor vragen en verzoeken van eindgebruikers. De functionele beheerder rapporteert periodiek aan de contract en leveranciersmanager over de geleverde dienstverlening, over de status van mogelijke issues, de benodigde veranderingen. |
| <b>Vertegenwoordiger</b>     | De beheer/gebruikersorganisatie vertegenwoordigt op operationeel, tactisch en strategisch niveau de eindgebruikers. De                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>van de beheer-/gebruikersorganisatie</b>    | beheer/gebruikersorganisatie bepaalt de wensen en eisen met betrekking tot de geleverde dienstverlening en ondersteunt bij het periodiek evalueren van de gewenste en werkelijke geleverde dienstverlening door de leverancier. De contractmanager informeert de vertegenwoordigers van de beheer/gebruikers organisatie over de presentaties van de leverancier.                                                                                                                      |
| <b>Systeem/proceseigenaar</b>                  | De systeem- of proceseigenaar is eindverantwoordelijk voor de gehele proces/systeem dat door een of meer contracten met een of meer leveranciers wordt ondersteund. De systeem/proces eigenaar voert periodieke gesprekken met de contract- en leveranciermanager om wensen en eisen aan de dienstverlening vanuit de leverancier te bespreken/evalueren.                                                                                                                              |
| <b>Informatiemanager</b>                       | De informatiemanager heeft een signalerende en adviserende rol in het Contract en Leveranciersmanagement proces( bijvoorbeeld bij het betrekken van contract en Leveranciersmanagement bij een nieuwe aanschaf of de verlening van bestaande contracten.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Vertegenwoordiger bureau CIO van BSD/CB</b> | Het bureau CIO van BSD/CB heeft een initiërende en coördinerende rol binnen CLM (Contract en Leveranciers Management), waarbij die een eindverantwoordelijke rol heeft om de CLM expertgroep aan te sturen en de CLM handboek en roadmap bij te houden. Het bureau CIO van BSD/CB bepaalt de beleidskaders voor CLM en het strategisch belang van de ICT contracten (in afstemming met de proceseigenaren). Alle leveranciersmanagers rapporteren aan de CIO van de gemeente Den Haag. |
| <b>Medewerker financiële administratie</b>     | De financiële administratie levert en verwerkt de benodigde financiële informatie voor het CLM proces (bijv. Budgets, financiële prestaties, facturatie gegevens).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Jurist</b>                                  | Alle contracten worden door de juristen van de juridische zaken getoetst. Juristen staan de contract- en leveranciersmanager bij in juridische kwesties bij bepaalde stappen in het CLM proces.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Materiedeskundige</b>                       | De materiedeskundige bezit inhoudelijke kennis over een bepaald onderwerp. De materiedeskundige kan worden betrokken bij het CLM proces ter ondersteuning bij vragen en issues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Inkoper</b>                                 | De inkoper coördineert de vraag vanuit de organisatie, begeleidt het inkoop- en aanbestedingsproces, waar nodig onderhandelt de inkoper met een leverancier. Inkoop legt verantwoording over het inkoopproces af aan de diensten van de gemeente Den Haag.                                                                                                                                                                                                                             |

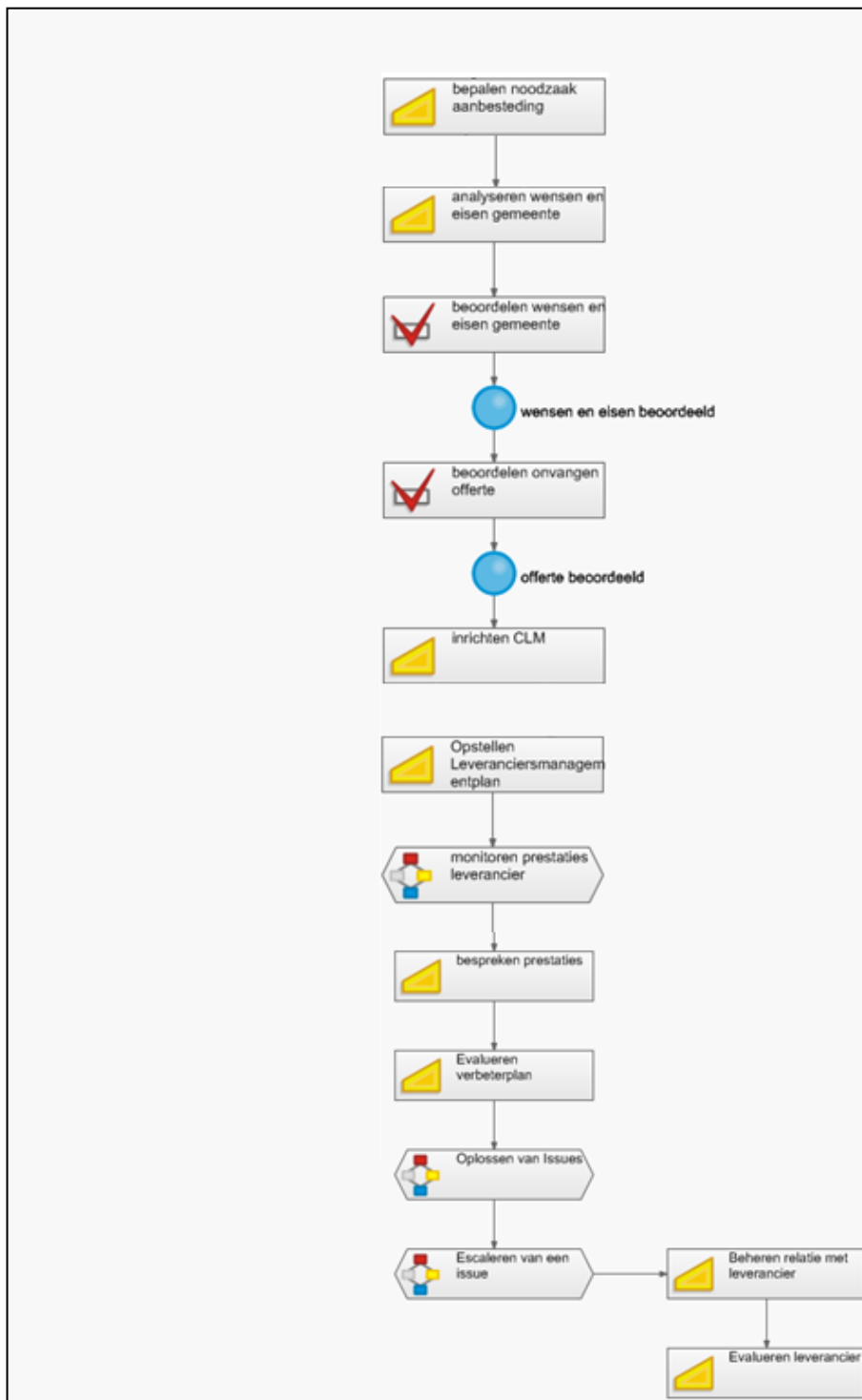
### **Conclusie Beschrijving VS Praktijk**

Ook voor dit proces is er veelvuldig gesproken met de betrokkenen. Hierbij is er tevens rekening gehouden met de validatiepunten actualiteit, volledigheid en consistentie. Wat er naar voren kwam bij deze processen, is dat de beschikbare informatie consistent met andere documentatie. Hierbij is er gevraagd naar welke bedragen gehanteerd worden in de praktijk en zodoende duidelijkheid is verschaft. Wat ook is opgevallen binnen dit proces, is dat de procesbeschrijving niet volledig waren, want aan het begin van het proces ontbraken er een aantal activiteiten. Voor de overige punt was het duidelijk dat de processen actueel zijn. Tijdens de gesprekken die gevoerd zijn met de betrokkenen is er tevens achterhaald welke knelpunten ervaren worden binnen dit proces.

## 6 Leveranciersmanagement

In dit hoofdstuk wordt het proces Contractmanagement in de huidige situatie beschreven. In de volgende paragrafen worden de activiteiten die binnen dit proces worden uitgevoerd beschreven en de daarbij betrokkenen rollen en verantwoordelijkheden. Tevens wordt het proces gemodelleerd binnen het modellerprogramma BPM one. Uiteindelijk zal er op basis van deze gegevens een conclusie worden gegeven.

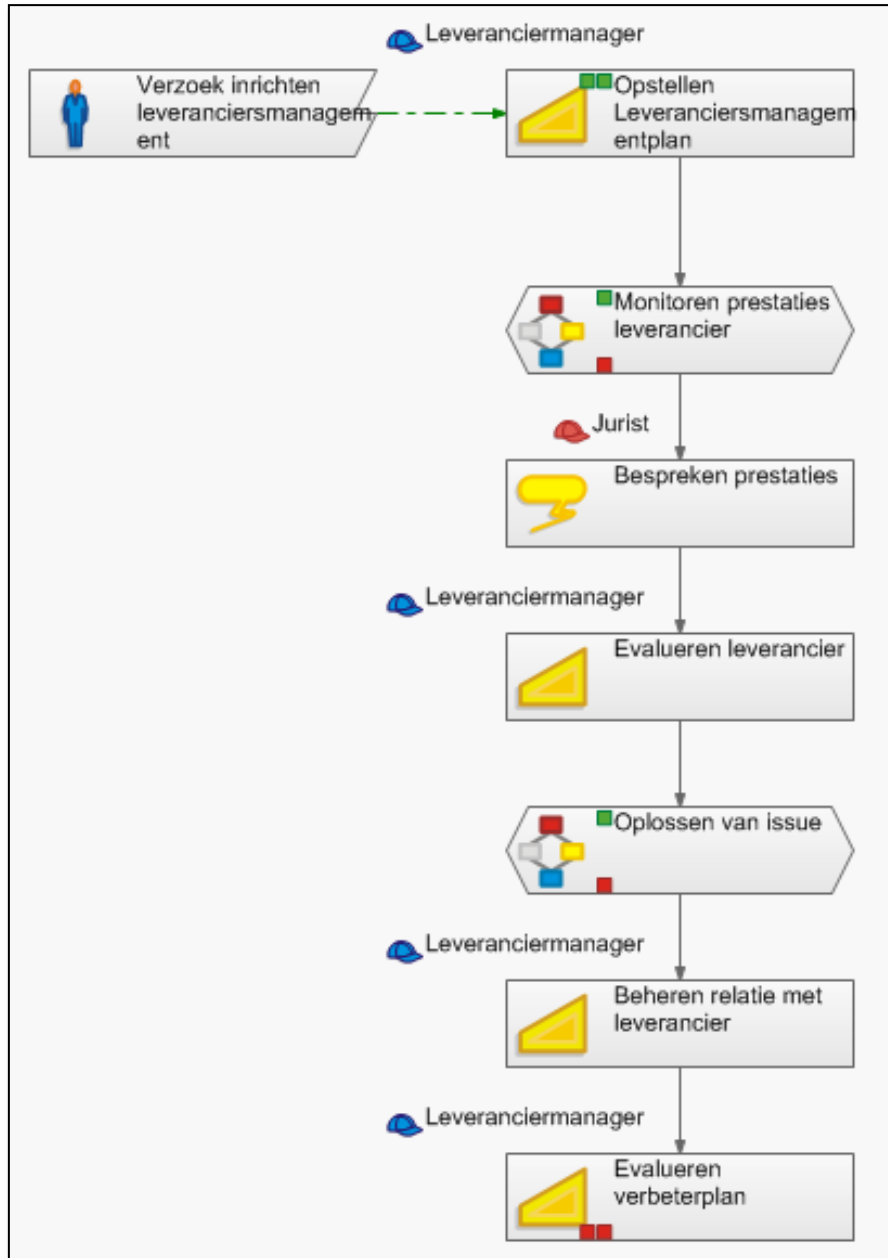
### Leveranciersmanagement volgens beschrijvingen





## Leveranciersmanagement proces in praktijk

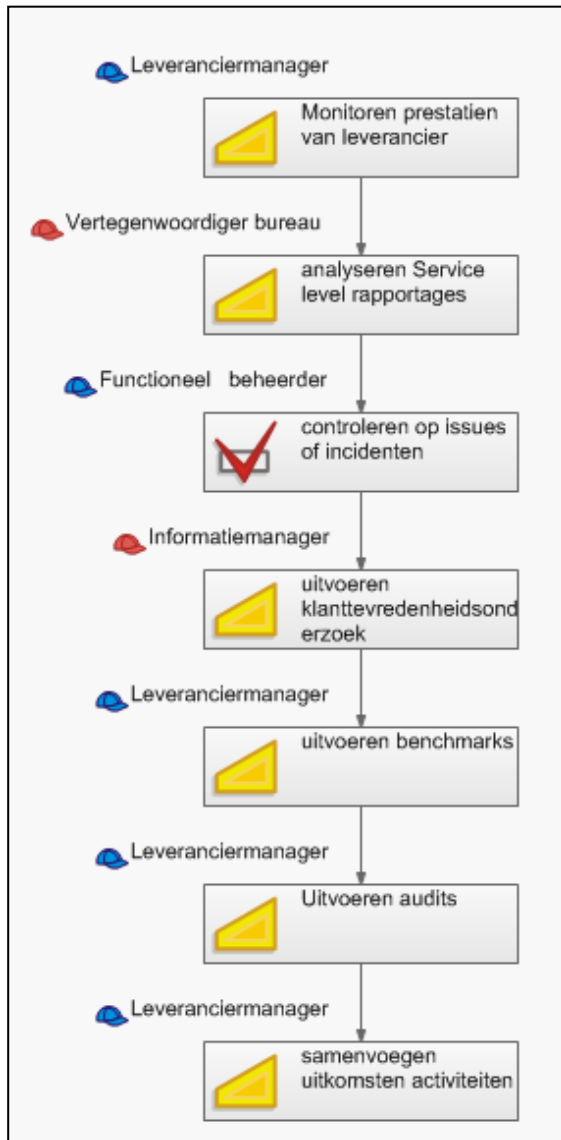
Hieronder is het proces leveranciersmanagement in praktijk afgebeeld. Dit proces is na het valideren en afstemmen met de betrokkenen beschreven en gemodelleerd



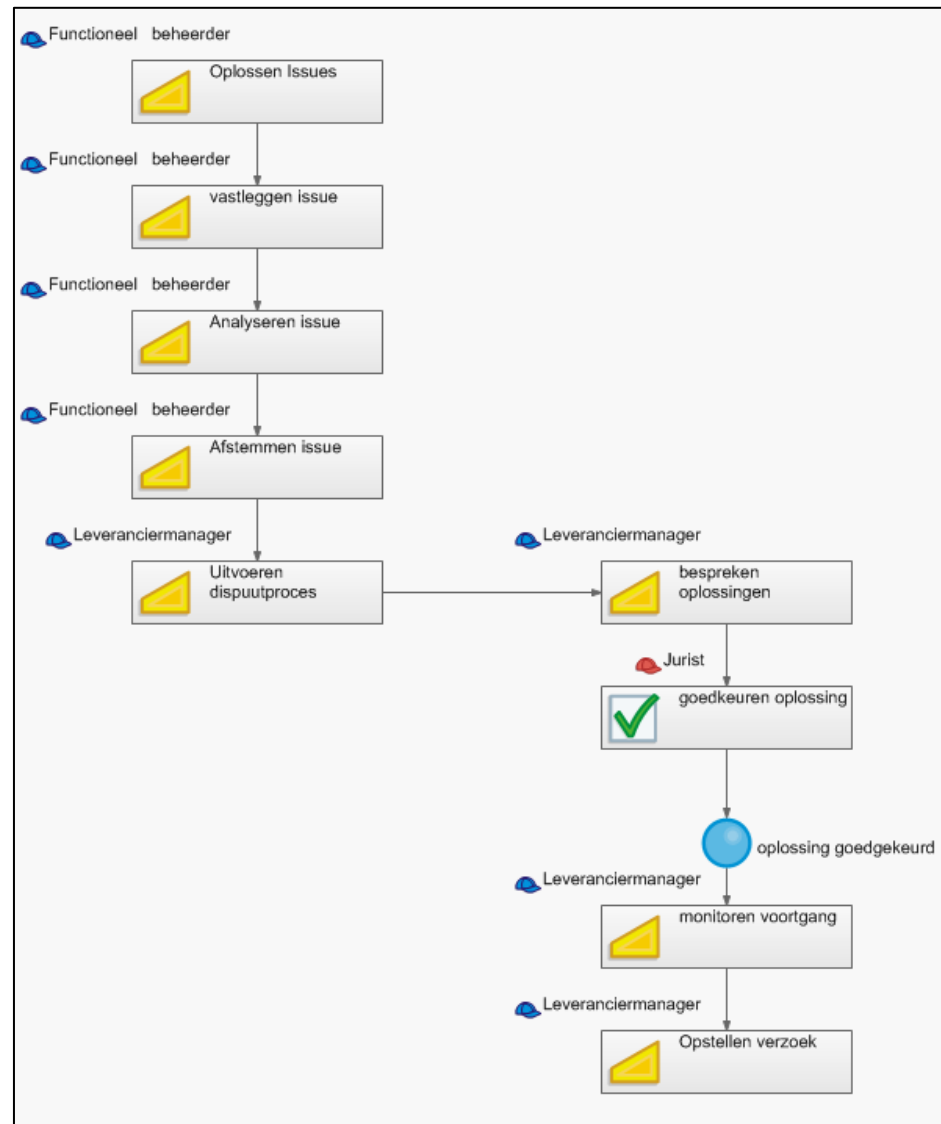


## Subprocessen Leveranciersmanagement

### Subproces Monitoren prestaties leverancier



### Subproces Oplossen van issue





## 6.1 Procesbeschrijving

Binnen het leveranciers proces wordt er in fases gewerkt. Deze fases komen redelijk overeen met die van het contractmanagement.

### *Implementeren*

Binnen deze fase wordt er na het beheren van het contract een leveranciersmanagement plan opgesteld, waarbij de informatie van de leverancier in voorkomen en/of het een asten leveranciers is.

| Activiteit                                   | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Rol/verantwoordelijkheid                                                                     |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Opstellen leveranciersmanagement plan</b> | Binnen deze activiteit wordt er een leverancier managementplan opgesteld om de leveranciermanager te ondersteunen bij het uitvoeren van de leveranciers - managementactiviteiten. Het plan ondersteund de leveranciermanager bij het uitvoeren van zijn verantwoordelijkheden en maakt het eenvoudiger om de leverancier management activiteiten over te dragen | <ul style="list-style-type: none"><li>- Contracteigenaar</li><li>- Contractmanager</li></ul> |

### *Monitoren*

| Activiteit                                                 | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Rol/verantwoordelijkheid                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Monitoren prestaties van leverancier</b><br><b>Sub1</b> | Bij deze activiteit staat het monitoren, het registreren en het evalueren van de service level rapportageprestaties van de leverancier centraal. Het doel van deze activiteit is om te bewaken, dat de leverancier tijdig de juiste prestaties, met de juiste kwaliteit, op de juiste plaat en met de juiste hoeveelheden levert. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leverancier</li><li>- Contracteigenaar</li><li>- Functionele beheerder</li></ul> |
| <b>Bespreken prestaties met leverancier</b>                | Bij deze activiteit worden de prestaties van de leverancier aan de hand van de opgestelde prestatierapportage besproken, zodat de leverancier tijdig de juiste prestaties, met de juiste kwaliteit, op de juiste plaats en met de juiste hoeveelheden levert.                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leverancier</li><li>- Functionele beheer</li></ul>                               |
| <b>Evalueren verbeterplan leverancier</b>                  | Indien blijkt dat gedurende het jaar er ontevredenheid bestaat over de prestaties van de leverancier, zal de leverancier (tijdens een prestatiegesprek) gevraagd worden een verbeterplan op te stellen. In deze activiteit zal deze beheerplan geëvalueerd en goedgekeurd worden.                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Leverancier</li></ul>                                                            |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oplossen van issues</b><br><b>Sub 2</b>                 | Bij het voorkomen van een issue, wordt er op een efficiënt mogelijke manier zonder dat er escalaties ontstaan opgelost.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leverancier</li> <li>- Contracteigenaar</li> <li>- Informatie manager</li> </ul>                     |
| <b>Beheren relatie met leverancier</b>                     | Binnen deze activiteit worden de strategische overwegingen en bewegingen binnen de gemeente Den Haag en de leverancier afgestemd. Hierbij wordt de relatie tussen de gemeente en de leverancier versterkt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contracteigenaars</li> <li>- Contractmanagers</li> <li>- Vertegenwoordiger van bureau CIO</li> </ul> |
| <b>Evalueren leverancier</b>                               | Binnen deze activiteit zal de dienstverlening met de leverancier geëvalueerd worden en de tevredenheid van de gemeente Den Haag over de leverancier besproken worden. Het doel van deze activiteit om de kwaliteit van de dienstverlening met de leverancier te evalueren en de leverancier te wijzen op wederkerende aandacht/verbeterpunten.                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contracteigenaren</li> <li>- Contractmanagers</li> <li>- Vertegenwoordiger van bureau CIO</li> </ul> |
| <b>Beheren relatie met leverancier</b><br><b>Subproces</b> | Binnen deze activiteit zal het contractdossier en het contractregister opgesteld en beheerd worden. Het doel van het contractdossier is om de belangrijkste contractdocumenten op één plek te beheren en te archiveren, zodat de gemeente altijd over de meest actuele contractdocumentatie beschikt. Net als bij het contractdossier is het doel van contractregister om op één plek te beheren en archiveren, zodat de gemeente altijd over het meest actuele contract -en leveranciersinformatie beschikt | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leverancier</li> <li>- Contracteigenaar</li> </ul>                                                   |

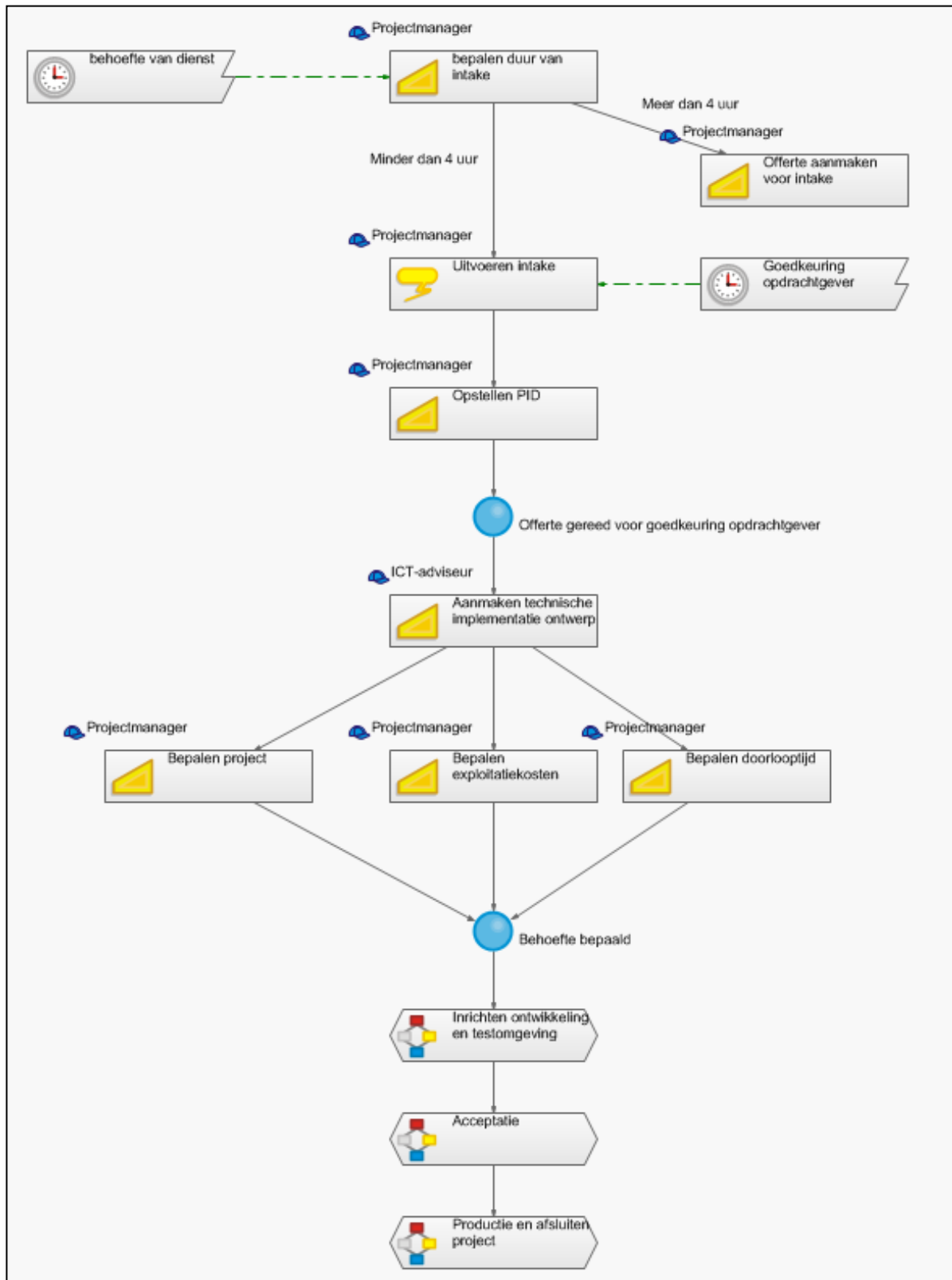
### Conclusie Beschrijving VS Praktijk

Na de vergelijking gemaakt te hebben tussen de informatie die beschreven is en de informatie die tijdens de gesprekken en interviews naar voren zijn gekomen, is te concluderen dat het proces anders aan toe gaat in de praktijk dan beschreven is. Bij het valideren van de gegevens met de betrokkenen is naar voren gekomen dat een aantal punten niet actueel en volledig zijn. Een aantal activiteiten werden niet meer uitgevoerd, doordat deze uitbesteed zijn aan een ander proces.

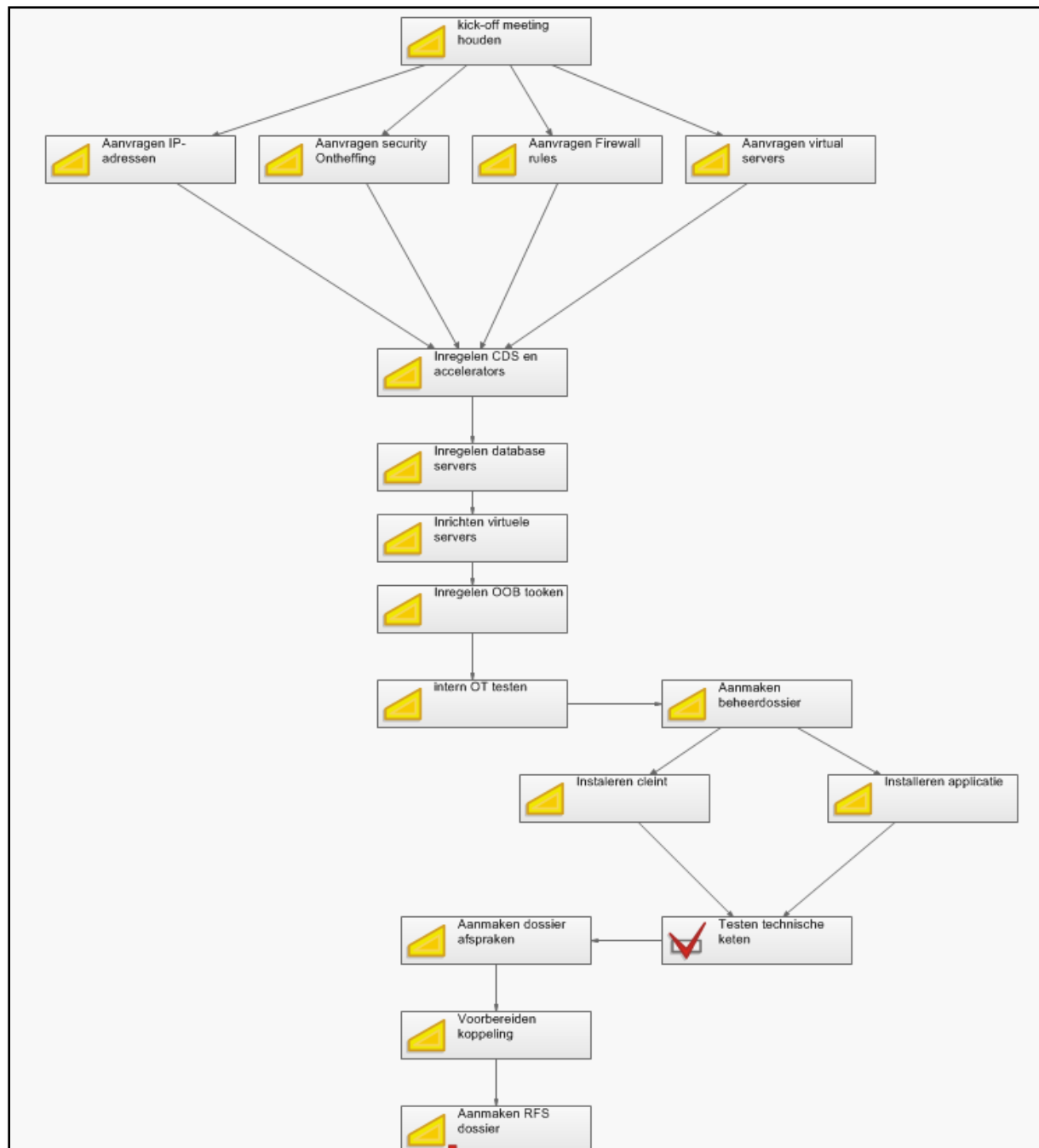
## 7 Project management

Projectmanagementproces is het proces dat in praktijk overeenkomt met wat er beschreven is.

Hieronder is te zien hoe het proces uit ziet volgens beschrijving en wat er in praktijk wordt uitgevoerd.

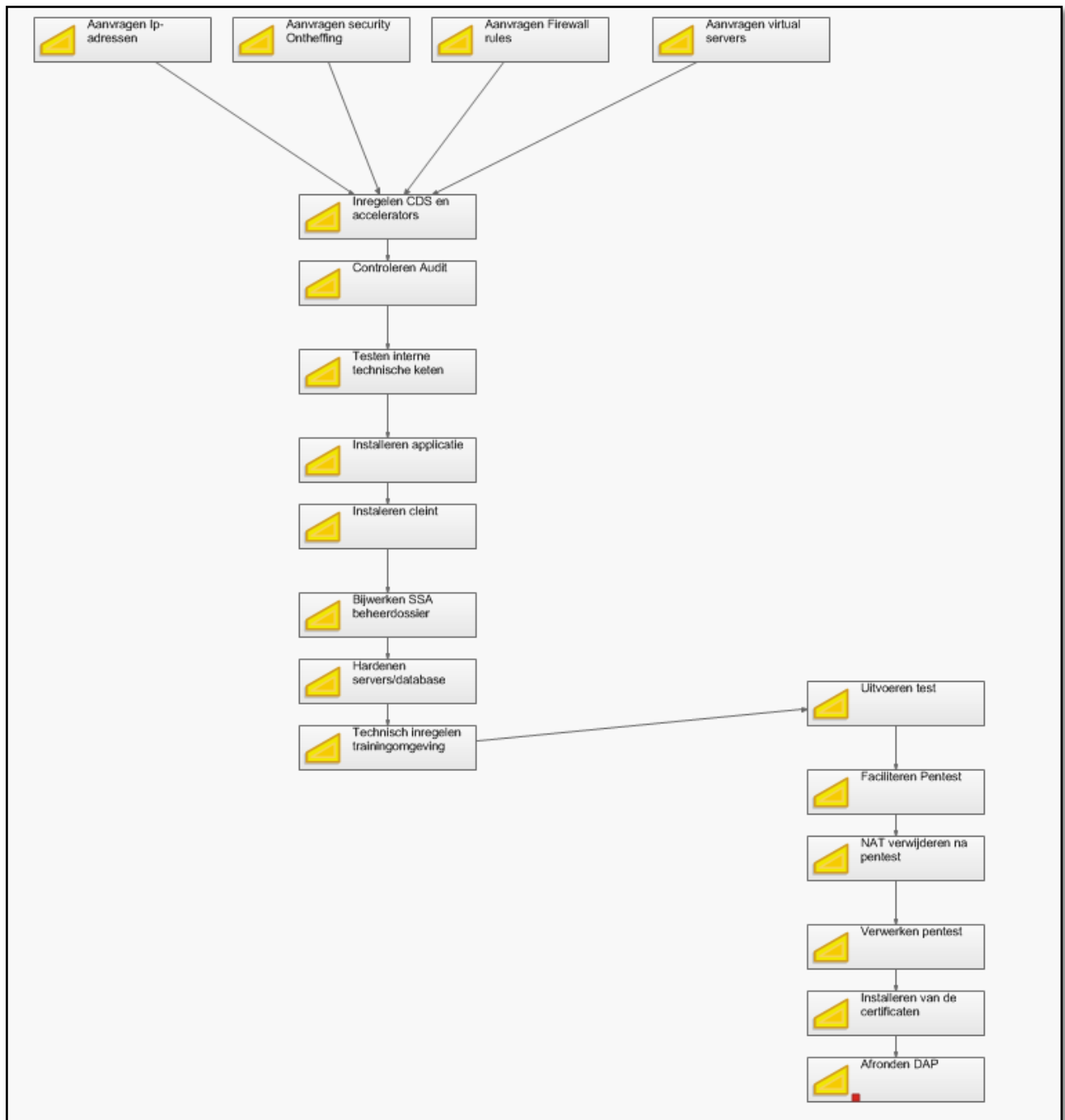


## Subproces Inrichten en ontwikkeling testomgeving

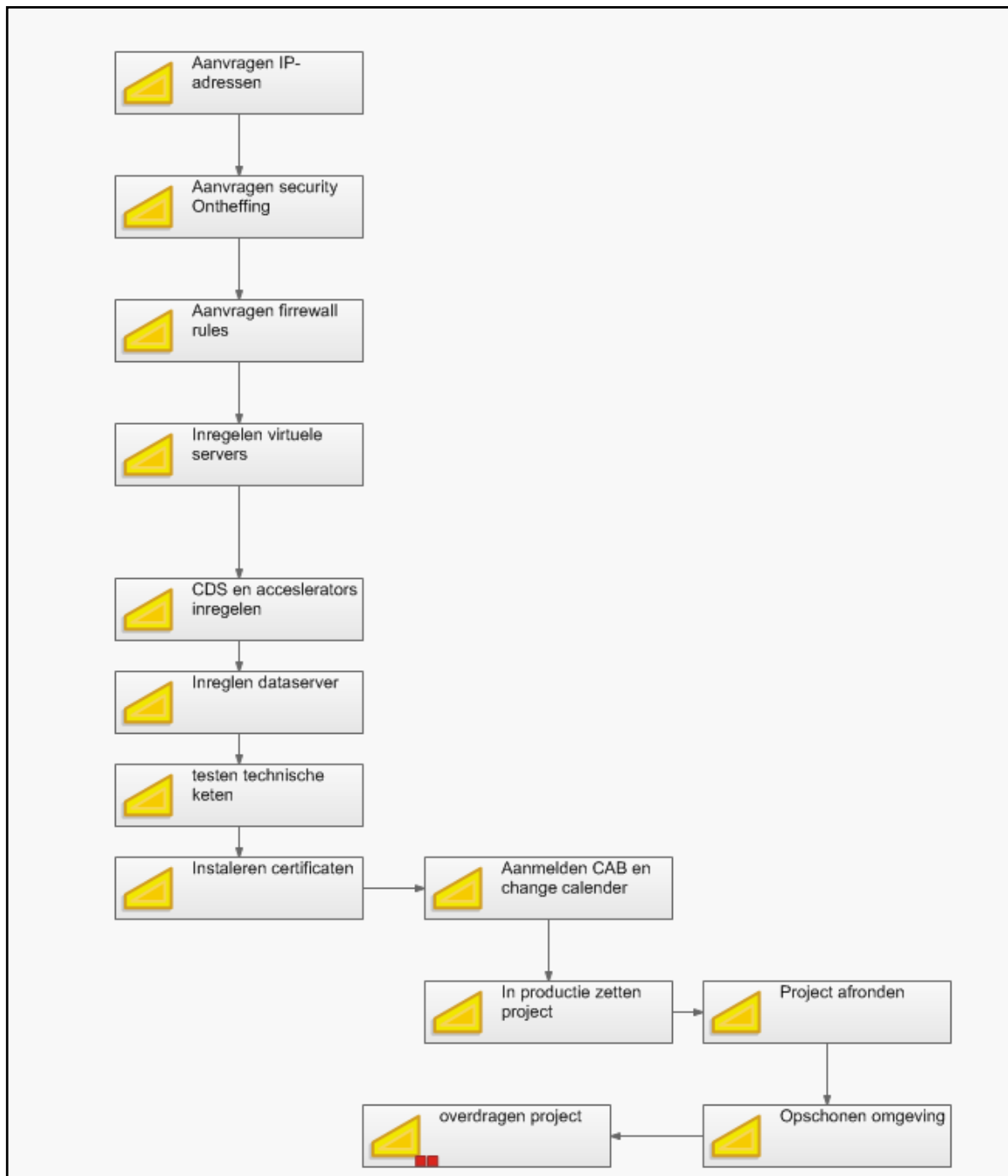




## Subproces Acceptatie



## Subproces Productie en afsluiten project



## 7.1 Procesbeschrijving

| Activiteit                                                             | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rol/verantwoordelijkheid                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bepalen duur van intake</b>                                         | Binnen deze activiteit wordt er gekeken of het noodzakelijk is om een intakegesprek te houden, dat langer dan 4 uur duurt of binnen het 4 uur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - Projectmanager                                                                                                    |
| <b>Offerte aanmaken voor intake</b>                                    | Indien het intakegesprek langer dan 4 uur duurt dan dient er een offerte gemaakt te worden, omdat er tijd vrijgemaakt dient te worden en tijd kost geld. Voordat het intakegesprek uitgevoerd kan worden moet de opdrachtgever van de dienst eerst een goedkeuring geven op de offerte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | - Projectmanager                                                                                                    |
| <b>Uitvoeren intake</b>                                                | Voordat een project van start kan gaan vindt zich een intakegesprek plaats. Hierbij zijn de opdrachtgever, ICT adviseur en de projectmanager aanwezig. Doel van gesprek is om samen de doelstellingen, producten, scope en randvoorwaarden te definiëren, als er onduidelijkheden zijn binnen de PID, die opgesteld is door de opdrachtgever. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierbij wordt een intakeofferte met kostenraming opgesteld</li> <li>- Handhaven van de ICT-standaarden</li> <li>- Intakeverslag opstellen</li> <li>- Uitvoeren-offerte met kostenraming</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectmanager</li> <li>- ICT-adviseur</li> <li>- Opdrachtgever</li> </ul> |
| <b>Opstellen PID</b>                                                   | Op basis van het intakegesprek zullen de projectmanagers een Project Initiation document opstellen. In dit document zal beschreven worden hoe het project opgepakt gaat worden en of het haalbaar is. Hierbij is het belangrijk dat de dienst goed aangeeft wat de behoefte is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Projectmanager                                                                                                      |
| <b>Aanmaken technische implementatie</b>                               | Bij het maken van de technische ontwerp wordt de intakeverslag gebruikt. Bij het aanmaken van de technische implementatie, wordt er een ontwerp getekend van de te opleveren producten in hun technische context.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | - ICT-Adviseur                                                                                                      |
| <b>Bepalen<br/>-Project<br/>- exploitatiekosten<br/>- Doorlooptijd</b> | Voor het bepalen van het project, wordt er gekeken of het project van start kan gaan. Dit gebeurt doormiddel van een kick-off door het projectteam. Tevens wordt er gekeken naar de kosten die verbonden zijn aan de normale bedrijfsuitoefening. Uiteindelijk zal er inzichtelijk worden gemaakt hoeveel tijd het zal gaan kosten om het project van start te laten gaan.                                                                                                                                                                                                                | - Projectmanager                                                                                                    |
| <b>Inrichten ontwikkeling en testomgeving</b>                          | Zodra het project van start is gegaan, zal er een ontwikkelomgeving worden ingericht en                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | - Medewerkers IDC-Automatisering                                                                                    |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sub 1</b>                                         | ontwikkeld. Uiteindelijk als er ontworpen is zal het ontwerp geïmplementeerd worden met bijbehorende documentatie en installatiehandleiding.                                                                                     |                                                                                                                       |
| <b>Acceptatie<br/>Sub 2</b>                          | In de acceptatieomgeving test het IDC-Automatisering de installatieprocedure aan de hand van de handleiding en kunnen eindgebruikers het product gaan testen en kijken of het aan de behoefte voldoet om geaccepteerd te worden. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers IDC-Automatisering</li> <li>- Opdrachtgevergebruikers</li> </ul> |
| <b>Productie en afsluiting<br/>project<br/>Sub 3</b> | Zodra het product of dienst is geaccepteerd, zal het product ingericht worden voor gebruik name.                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers IDC-Automatisering</li> </ul>                                    |

## 7.2 Rollen en verantwoordelijkheden

| Rol                              | Verantwoordelijkheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opdrachtgever                    | Is verantwoordelijk voor het project op basis van het PID aanvragen, het geven van deadlines en randvoorwaarden, het opstellen van het functioneel ontwerp, ondertekenen van de offerte, aansturen leverancier ,Verkrijgen software en licenties,<br>Opstellen en uitvoeren testplan,<br>Acceptatie conform van te voren afgesproken criteria,<br>Ondertekenen afwijkingsrapport(en) indien nodig en<br>Mede invullen RFS document vanuit Functioneel Beheer.                                                                                                                                                                                                                                          |
| IDC/A ICT Adviseur               | Is verantwoordelijk voor de volgende punten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelen NSW: wordt het een project?</li> <li>• Intake met Opdrachtgever en leverancier m.b.t. aansluitvoorwaarden</li> <li>• Bedenkt technische oplossing voor functionele vraag binnen Haagse ICT standaarden</li> <li>• Opstellen en courant houden tijdens looptijd project van Technisch (Implementatie) Ontwerp</li> <li>• Aanvragen Security en HAAGnet ontheffingen</li> <li>• Proactief en ongevraagd inhoudelijk advies geven</li> <li>• Toetsing en bewaking handhaving architectuur</li> <li>• Signalering overlappende ontwikkelingen</li> <li>• Toetsen aan IT Roadmap ontwikkelingen</li> </ul> |
| IDC/A Projectmanager             | Is verantwoordelijk voor het opstellen van de offertes voor het intakegesprek en het opstellen van een projectvoorstel. Tevens is het de verantwoordelijkheid om maandelijkse voortgangsrapportages op te stellen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Manager IDC/A/P&A                | Is verantwoordelijk voor het aanwijzen van het adviseur en de projectmanager. Tevens is hij/zij verantwoordelijk voor het ondertekenen van het projectvoorstel, afwijkingsrapporten, eindrapport en projectevaluatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Leverancier software of hardware | Hij/ zij is verantwoordelijk voor het aanleveren van de technische eisen via de opdrachtgever en het aanleveren van hardware, software en handleidingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| IDC/A Changemangement            | Hij/zij is verantwoordelijk voor het tijdig informeren van het CAB bij livegang van het project.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| IDC/A Service Level Management   | Hij/zij is verantwoordelijk voor het informeren over de DVO's en het opstellen van de dienst-specifieke DVO. Tevens is het projectevaluatie met de opdrachtgever zijn/haar verantwoordelijkheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| IDC/A Bedrijfsbureau             | Is verantwoordelijk voor de facturaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Security                         | Is verantwoordelijk voor het handhaven van het securitybeleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Haagnet                          | Is verantwoordelijk voor het beheer van het gemeentelijke netwerk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Fox-IT, KPMG, GAD e.a.           | Deze zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de system review en de penetratietest.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| IDC/A/Service Support            | Is verantwoordelijk voor de 1 <sup>e</sup> lijn support op applicaties die in beheer zijn.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| IDC/A/Service Operations         | Is verantwoordelijk voor het beheer van de applicaties, 2 <sup>e</sup> lijn support op applicaties, participeren in projecten en het invullen van het beheer-deel RFS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## **Conclusie Beschrijving VS Praktijk**

Binnen dit proces is geconcludeerd dat de procesbeschrijving wel nagevolgd wordt. Alleen is het zo dat het lezen van de beschrijving, niet altijd even duidelijk is voor iedereen. Bij het inwerken van een nieuw medewerker is het lastig om de documentatie door te nemen, hierbij is het noodzakelijk om gesprekken te voeren om het proces te begrijpen. Hiervoor wordt er weinig tijd voor vrij gemaakt binnen de gemeente Den Haag. Het proces is gemodelleerd onder BPMone om het inzichtelijk te maken welke stappen gevolgd dienen te worden om tot het eindresultaat te komen.

## 8 Knelpuntenanalyse

Aan de hand van het inventariseren van de klantgerichte werkprocessen is er gekozen voor een viertal processen, waarvan er beschreven is hoe deze enigszins verlopen. Bij het in kaart brengen van deze processen is er een duidelijk beeld verschaft over hoe deze processen verlopen. Hierbij is er afgestemd met de intensieve gebruikers van de processen om na te lopen waar de knelpunten liggen. De knelpunten zullen aan de hand van een Visgraatdiagram in beeld worden gebracht. Deze knelpunten zullen centraal staan binnen dit hoofdstuk.

### 8.1 De signaleerde knelpunten

Om de knelpunten in beeld te brengen is er veelvuldig gesproken met de intensieve gebruiker binnen het proces en de normale gebruikers binnen het proces. Zo kan er een beter beeld worden verschaft over het proces en de knelpunten die daarmee gepaard gaan. Bij het in beeld brengen van de processen is er een tweedeling gemaakt van de knelpunten. Hierbij zijn er knelpunten benoemd die inhoudelijk afspelen binnen de processen en knelpunten die in de omgeving afspelen. Het viertal processen, dat de hoogste prioriteit hebben zijn:

#### **Inkoopproces**

##### **Knelpunt 1**

**Bij indienen van inkoopverzoek, is wachttijd te lang voor goedkeuring**

##### **Conclusie:**

Bij het indienen van een inkoopverzoek, is de wachttijd heel lang voordat een inkoopverzoek wordt goedgekeurd. Dit heeft te maken met de manier waarop de goedkeuring plaatsvindt. In eerste instantie keurt de gemandateerde het inkoopverzoek op papier, vervolgens wordt het verzoek in het EOS-systeem nogmaals goedgekeurd door verschillende medewerkers. Hierdoor kunnen twee maanden voorbij gaan zonder dat het inkoopverzoek is goedgekeurd om voortgezet te kunnen worden. Dit wekt frustraties op bij de aanvrager.

##### **Knelpunt 2**

**Binnen het proces is er geen functiescheiding**

Binnen het proces is er geen functiescheiding. Hierdoor kan een willekeurige medewerker een bestelling aanmaken, een inkooporder open zetten en het factuur betalen. Doordat dit de manier van werken is, kan er moeilijk bijgehouden worden, wat ingekocht is en door wie het is gedaan. Dit zorgt er tevens voor dat de budgets in het rood lopen.

##### **Knelpunt 3**

**Budgets worden niet optimaal beheerd**

Bij het bestellen is het noodzakelijk, om te controleren of het budget er wel voor is, op dit moment wordt de financiële wel getoetst, alleen wordt het niet bijgehouden en geüpdate na elke bestelling.

## **Contractmanagement**

### **Knelpunt1**

***Medewerkers kunnen geen advies geven aan leveranciers, vanwege beperkte technische kennis***

De medewerkers stellen een contract samen op basis van de behoefte van de diensten. Bij behoeften, waar technische aspecten bij komen kijken is het voor de medewerkers lastig om aan de leverancier te adviseren welke soort, type product hij moet leveren. Dit kan per behoefte verschillen, waardoor verschillende werkgroepen betrokken dienen te worden.

### **Knelpunt 2**

***De behoeften van de diensten zijn niet altijd duidelijk, waardoor de leverancier niet altijd levert wat de diensten willen.***

Voor goed kunnen leveren van producten of diensten is het noodzakelijk dat zij de behoefte juist beschrijven, zodat de leverancier exact levert wat contractueel is afgesproken. Het komt vaak voor dat de medewerkers van het proces niet goed begrijpen wat de diensten bedoelen, hierdoor kost het de medewerkers veel tijd om uit te zoeken of terug te koppelen.

## **Leveranciersmanagement**

### **Knelpunt1**

***De communicatie binnen het proces verloopt niet naar behoren bij veranderingen***

**Conclusie:**

Als er binnen het proces veranderingen worden doorgevoerd en er over wordt gesproken in het MT, dan wordt dit niet door gecommuniceerd aan de werkvloer. Bij verandering van bepaalde werkwijze is het zo dat de medewerkers een bepaalde werkwijze gewend zijn en door de verandering hun werk totaal anders moeten aanpakken. Hierdoor gaat het geleverde werk verloren en kan er opnieuw worden begonnen, omdat er vooraf geen aankondiging heeft plaatsgevonden.

### **Knelpunt 2**

***Medewerkers voeren taken uit die niet onder Leveranciersmanagement onder vallen***

Binnen het proces leveranciersmanagement, zijn een aantal taken niet belegd. Binnen het proces wordt het licentiemanagement en beheer tevens uitgevoerd door de medewerkers van het leveranciersmanagement. Hierdoor kost het veel tijd om uit te zoeken hoe dit dient uitgevoerd te worden. Doordat het onprofessioneel is, om aan de leveranciers door te geven dat het niet de taak is om licentie te beheren, wordt dit gedeelte toch opgepakt.



## ***Projectmanagement***

### **Knelpunt 1**

**De diensten dienen goed te beschrijven wat de behoefte is, zodat het project optimaal van start kan gaan.**

Het komt vaak voor dat de diensten niet goed beschrijven wat hun behoeften zijn wat er precies gevraagd wordt. Hierdoor kost het de projectmanagers veel tijd om te achterhalen wat de diensten precies willen en bedoelen. Het is tevens zo dat de diensten heel vaag de behoefte beschrijven waardoor de projectmanagers de experts op technische gebied moeten inschakelen om te achterhalen wat de dienst precies bedoelt.

### **Knelpunt 2**

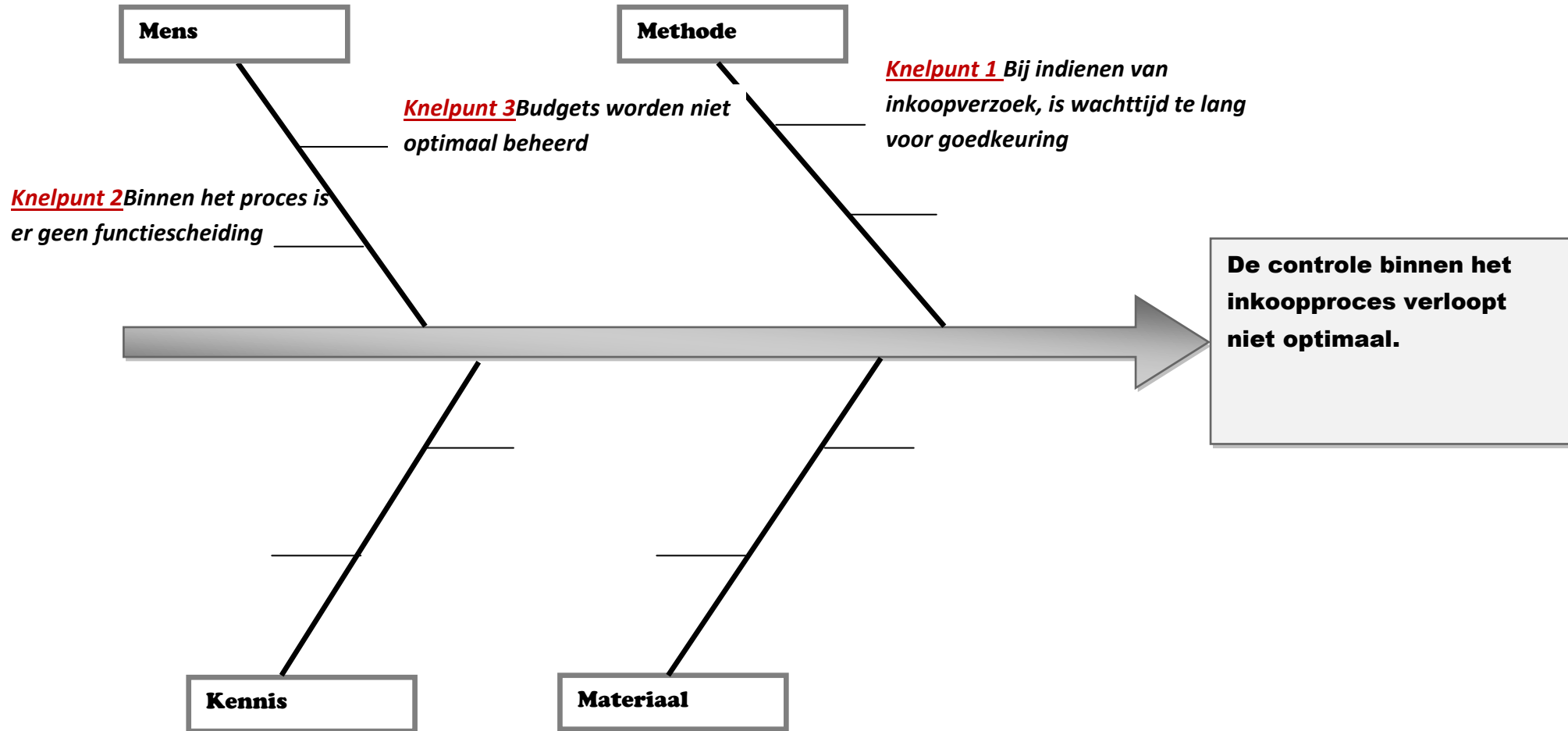
**Bij het overdragen van het project aan het Service Organization, kost het veel tijd om het project over te dragen.**

Nadat het project is afgerond wordt deze overgedragen aan het Service Organization (SO). Het kost veel tijd om het project over te dragen, omdat de SO aangeeft dat het project niet is afgerond om te kunnen worden overgedragen. Doordat dit te veel tijd kost kunnen de diensten weer aangeven de product of dienst niet meer te willen, omdat er betere diensten of producten op de markt zijn gebracht.

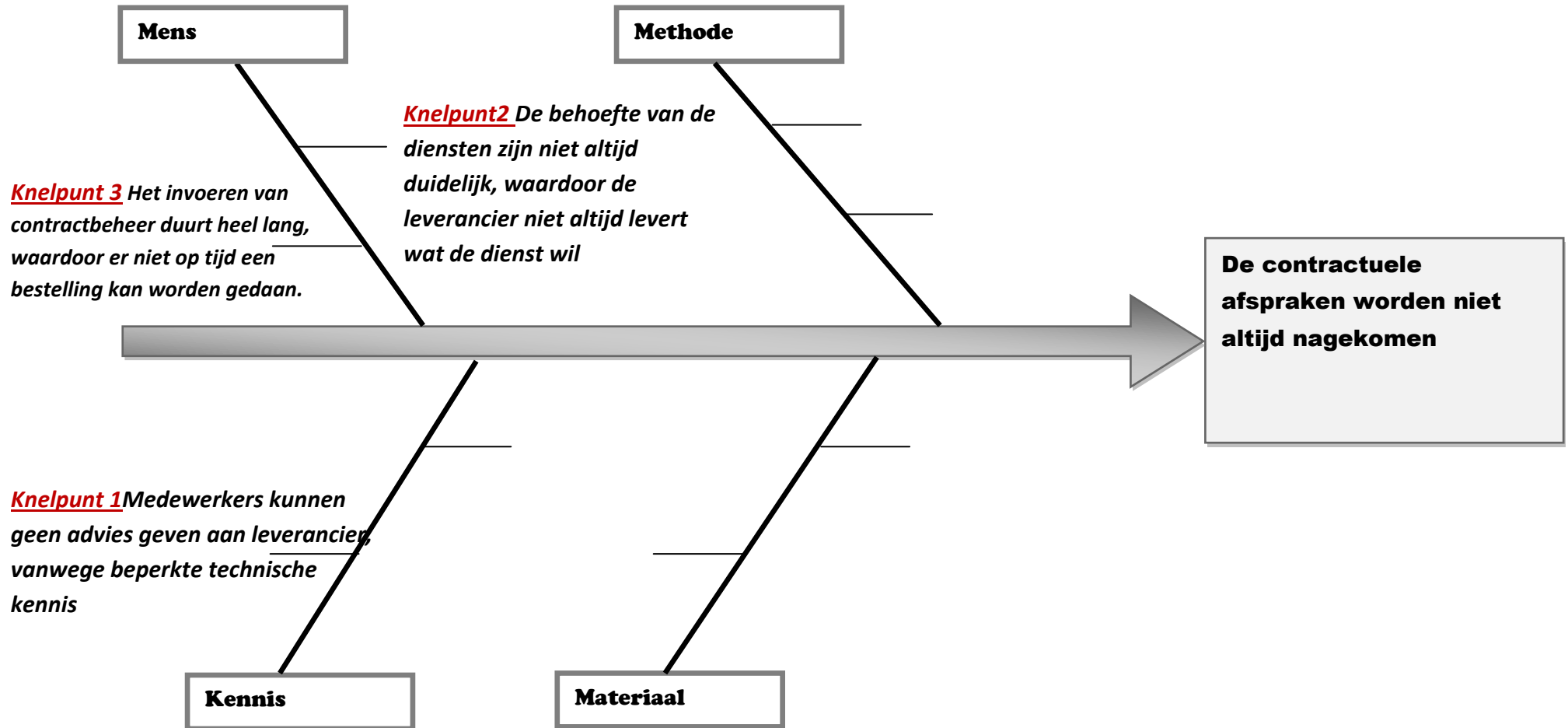


## 8.2 Visgraatdiagram

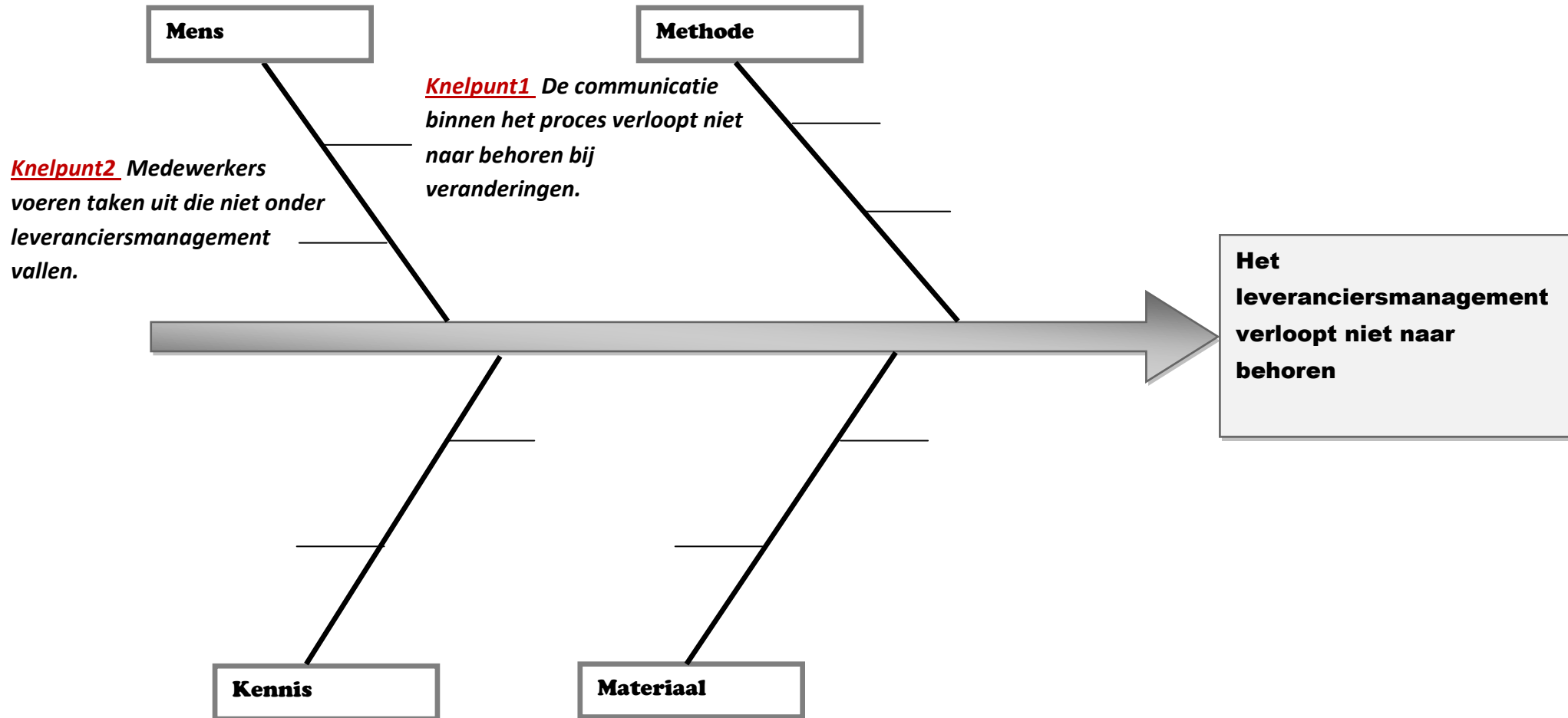
### Inkoopproces



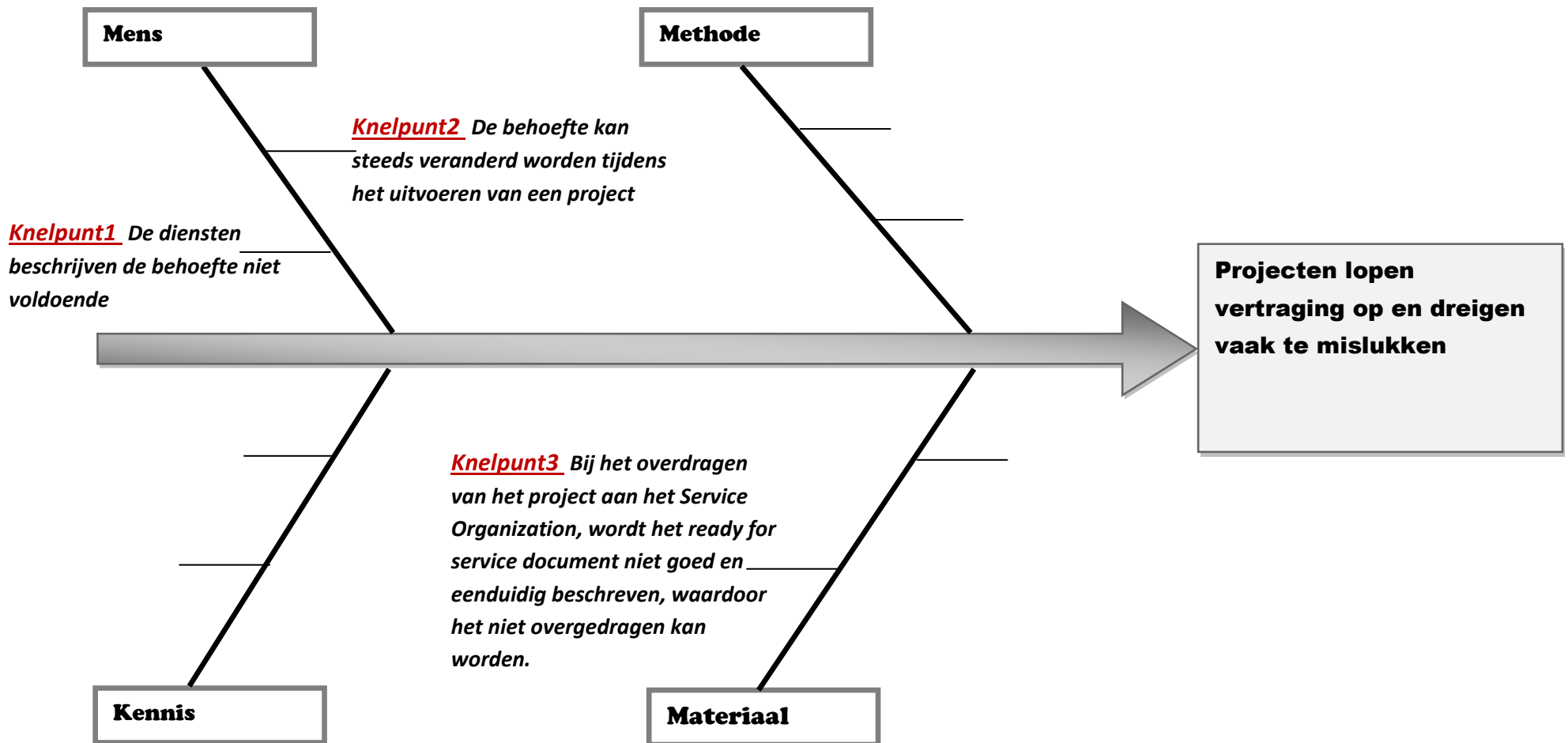
## Contractmanagementproces



## Leveranciersmanagementproces



## Projectmanagementproces







# Herinrichten van klantgerichte werkprocessen

---

*Adviesrapport over het verbeteren van de klantgerichte werkprocessen met als doel het flexibel en slagvaardiger maken van het IDC-A, bij het doorvoeren van innovatieve projecten.*

**Auteur:** Ahmed Jabry  
**E-mail:** Ahmed.jabry@gemeente.nl  
**Opdrachtgever:** Willem Beukers  
**Plaats en Datum:** Den Haag, 12-03-2015



# 1 Managementsamenvatting

Doordat ICT van groot belang is voor de gemeente Den Haag om de doelstellingen te behalen, heeft de gemeente besloten om te gaan reorganiseren. De aanleiding om tot een reorganisatie over te gaan binnen het IDC-A heeft verschillende redenen. Een van die redenen is het verbeteren van de interne samenwerking en afstemming, waarbij de werkprocessen worden geoptimaliseerd. Door de toenemende technische complexiteit en de veranderende omgeving (zowel binnen als buiten de gemeente), vraagt het om sneller en slagvaardiger op deze veranderingen en complexiteit in te spelen.

Om dit te realiseren is het belangrijk dat de werkprocessen, taken en verantwoordelijkheden goed in beeld worden gebracht en afgestemd zijn. Het beoogde doel van deze reorganisatie is om de dienstverlening te professionaliseren, de innovatiekracht te versterken, de transparantie zoals kwaliteit en kosten te vergroten binnen de organisatie en te besparen op de bedrijfsvoering. Door de beoogde doelen te kunnen bereiken of in ieder geval een basis te leggen voor het behalen hiervan, is er een afstudeeropdracht opgesteld, waar de klantgerichte processen centraal staan. Het adviesrapport is opgesteld aan de hand van de probleemstelling dat als volgt luidt:

*Hoe zien de processen eruit binnen de organisatie, wat zijn de verantwoordelijkheden hierbij en hoe kunnen de processen effectiever ingezet worden binnen de organisatie?*

## Werkwijze & bevindingen

Als afstudeerder zijn de klantgerichte werkprocessen als eerst geïnventariseerd, om te achterhalen welke processen beschreven zijn. Vervolgens is er een inventarisatieschema opgesteld, waarin inzichtelijk wordt gemaakt waar al een procesbeschrijving van aanwezig is. Met betrekking tot het prioriteren van de processen, zijn de keuzes en behoeften naar de processen uitgegaan, waarvan het duidelijk is hoe het proces verloopt en wie er eindverantwoordelijk voor is. De processen waarvan al een procesbeschrijving van aanwezig is, zijn vervolgens gevalideerd op volledigheid, consistentie en actualiteit. De bevindingen die gedaan zijn na het valideren zijn:

| Proces                 | Volledigheid | Consistentie | Actualiteit |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Inkoopproces           | Nee          | Nee          | Nee         |
| Contractmanagement     | Ja           | Nee          | Nee         |
| Leveranciersmanagement | Ja           | Nee          | Nee         |
| Projectmanagement      | Ja           | Nee          | Ja          |

Na het valideren van de procesbeschrijvingen is naar voren gekomen dat er een aantal punten aangepast moesten worden, voordat het onder BPMone gemodelleerd zou worden. Na het aanpassen van de deze punten zijn de modellen onder BPMone gebracht.

Vervolgens is er met de betrokkenen van deze processen gesproken om de knelpunten boven water te krijgen. De gesignaleerde knelpunten die binnen de processen voorkomen zijn:

| Proces                 | Knelpunten                                                                                                                           | Aanbevelingen                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inkoopproces           | ▶ <i>Bij indienen van inkoopverzoek, is wachttijd te lang voor goedkeuring</i>                                                       | Door het toepassen van functiescheiding d.m.v. takencluster.                                                                                                                                                                                               |
|                        | ▶ <i>Binnen het proces is er geen functiescheiding</i>                                                                               | Toepassen van functiescheiding doormiddel van takenclusters                                                                                                                                                                                                |
|                        | ▶ <i>Budgets worden niet optimaal beheerd</i>                                                                                        | Door het toepassen van functiescheiding d.m.v. takencluster kunnen niet alle willekeurige medewerkers bestelling aanmaken, een inkooporder open zetten en het factuur betalen. Zo wordt budget beter beheerd.                                              |
| Contractmanagement     | ▶ <i>Medewerkers kunnen geen advies geven aan leveranciers, vanwege beperkte technische kennis</i>                                   | De volledige verantwoordelijkheid voor het vertalen van de behoefte van de diensten te beleggen bij de functioneel beheerder. De functioneel beheerder dient dan een service level op te stellen.                                                          |
|                        | ▶ <i>De behoeften van de diensten zijn niet altijd duidelijk, waardoor de leverancier niet altijd levert wat de diensten willen.</i> | Doormiddel van SMART formuleren van de behoefte.                                                                                                                                                                                                           |
| Leveranciersmanagement | ▶ <i>De communicatie binnen het proces verloopt niet naar behoren bij veranderingen</i>                                              | Doormiddel van bijeenkomsten organiseren om zo de actuele informatie over te brengen of via werknets de veranderingen door te geven.                                                                                                                       |
|                        | ▶ <i>Medewerkers voeren taken uit die niet onder Leveranciersmanagement vallen</i>                                                   | De aanbeveling die bij het inkoopproces is beschreven kan ook voor deze knelpunt toegepast worden.(functiescheiding)                                                                                                                                       |
| Projectmanagement      | ▶ <i>De diensten dienen goed te beschrijven wat de behoefte is, zodat het project optimaal van start kan gaan.</i>                   | De aanbeveling is om de diensten duidelijk te maken om eerst een haalbaarheidsstudie te doen, om vervolgens het functioneel ontwerp door te overhandigen aan het projectmanagement.                                                                        |
|                        | ▶ <i>Bij de overdrachtfase van het project aan het Service Organization, kost het veel tijd om het project over te dragen.</i>       | De aanbevelingen voor dit knelpunt zijn:<br>1. De overgang naar beheer en de overdracht naar de lijn moeten in de tijd worden ontkoppeld<br>2. De projectoverdracht dient in fasen te worden uitgevoerd, met tussentijdse evaluatie en go/no go-besluiten. |

## Inhoudsopgave

|       |                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Managementsamenvatting.....                                          | 3  |
|       | Inleiding.....                                                       | 6  |
| 2     | <b>Inkoopproces</b> .....                                            | 7  |
| 2.1   | Procesbeschrijving.....                                              | 7  |
| 2.2   | Bevindingen .....                                                    | 8  |
| 2.2.1 | Knelpunten.....                                                      | 8  |
| 2.3   | Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten .....          | 9  |
| 2.4   | Oplossingsrichting knelpunten 1-2-3 .....                            | 9  |
|       | Het toepassen van functiescheiding.....                              | 9  |
| 3     | <b>Contractmanagement</b> .....                                      | 12 |
| 3.1   | Procesbeschrijving.....                                              | 12 |
| 3.2   | Bevindingen .....                                                    | 13 |
| 3.2.1 | Knelpuntenbeschrijving .....                                         | 14 |
| 3.3   | Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten .....          | 15 |
|       | De onderwerpen die BISL aanhaalt binnen het contractmanagement. .... | 16 |
| 3.3.1 | Oplossingsrichting knelpunt 1 .....                                  | 18 |
| 3.3.2 | Oplossingsrichting knelpunt 2 .....                                  | 18 |
| 4     | <b>Leveranciersmanagement</b> .....                                  | 19 |
| 4.1   | Procesbeschrijving.....                                              | 19 |
| 4.2   | Bevindingen .....                                                    | 19 |
| 4.3   | Knelpuntenbeschrijving .....                                         | 20 |
| 4.4   | Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten .....          | 21 |
| 4.5   | Oplossingsrichtingen knelpunt 1.....                                 | 22 |
| 4.5.1 | 1e oplossingsrichting.....                                           | 22 |
| 4.5.2 | 2e oplossingsrichting.....                                           | 22 |
| 5     | <b>Projectmanagement</b> .....                                       | 23 |
| 5.1   | Procesbeschrijving.....                                              | 23 |
| 5.2   | Bevindingen .....                                                    | 24 |
| 5.3   | Knelpuntenbeschrijving .....                                         | 25 |
| 5.4   | Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten .....          | 26 |
| 6     | Literatuur.....                                                      | 29 |

## Inleiding

In dit adviesrapport is beschreven, welke bevindingen er gedaan zijn bij het in kaart brengen van de klantgerichte werkprocessen. Tevens wordt er in het kort beschreven op welk wijze er gewerkt. Eerst is er een inventarisatie gedaan op alle klantgerichte werkprocessen, waarbij er gekeken is naar aanwezige beschrijvingen. Vervolgens is de prioriteit gelegd op de processen waarvan er aanwezige beschrijvingen zijn. Daarna is zijn deze beschrijvingen ingelezen, waarbij er vragen zijn opgesteld om de beschrijvingen te gaan valideren op volledigheid, consistentie en actualiteit. Tevens is er samen met de medewerkers gecontroleerd of de beschrijvingen overeenkomen met wat er in praktijk gebeurt.

Vervolgens is er op basis van deze verwerste beschrijvingen getracht de processen te modelleren met behulp van BPMone. Met behulp van de procesmodellen is er weer gesproken met de medewerkers om uiteindelijk de knelpunten die binnen de processen voorkomen boven water te krijgen. Hierbij gaat het om de volgende processen:

### Scope

-  **Inkoopproces**
-  **Contractmanagementproces**
-  **Leveranciersmanagementproces**
-  **Projectmanagementproces**

## 2 Inkoopproces

### 2.1 Procesbeschrijving

Het inkoopproces omvat alle activiteiten die in een organisatie worden uitgevoerd om werken, leveringen of diensten van externe bronnen te betrekken. De inkopen van het IDC hebben betrekking op de categorie 'Goederen en diensten'. Iedere inkoop begint met het opstellen van een raming door de aanvrager. De aanvrager is de ambtenaar, die werkzaam is bij een van de diensten en die een product of dienst wil gaan inkopen. Aan de hand van deze raming wordt bepaald welke inkooppad gevolgd moet gaan worden. In zo een raming wordt een inschatting gemaakt van de kosten in de opdracht. Hier wordt gekeken of de inkoop wel eens eerder is voorgekomen om aan de hand van de offerte van de leverancier, dat eerder is opgesteld te gaan gebruiken om de kosten in te schatten.

De inkoopprocedure kent 2 inkooppaden; het Meervoudig Onderhands Aanbesteding (MOA) en het Europees aanbesteding. Het inkoopproces heeft raakvlak met het Contractmanagementproces. De inkooppaden worden binnen dit proces uitgevoerd.

Dus in het inkoopproces wordt er gecontroleerd of een inkoopverzoek overeenkomt met eerdere inkoopverzoeken. Komt het inkoopverzoek overeen met eerder ingediende verzoeken dan wordt er een offerte opgevraagd van de leverancier die eerder een product heeft geleverd en het verzoek in deze offert toegevoegd. Indien het inkoopverzoek niet overeenkomt met eerdere inkoopverzoeken, dan wordt deze overgedragen aan het Contractmanagementproces. In dit proces zal een inkooppad worden gevolgd.

Nadat de aanvrager de raming heeft opgesteld, waar de behoefte in staat beschreven, wordt er een verificatieformulier worden ingevuld. Binnen dit verificatieformulier wordt beschreven wat de aanvrager wil en hoeveel het gaat kosten. Het verificatieformulier en het opgevraagde offerte wordt voor goedkeuring voorgelegd aan een budgethouder die deze zal gaan keuren op financiële dekking. Indien de budgethouder niet gelijk is aan de gemandateerde dan zal deze documenten tevens worden voorgelegd aan de gemandateerde voor goedkeuring en ondertekening. Deze goedkeuring wordt handmatig gedaan. Vervolgens wordt er op basis van de goedkeuring van het verificatieformulier een inkooporder vastgelegd in het EOS-systeem door het bedrijfsbureau.

Het bedrijfsbureau dient weer een goedkeuring te geven voor de opdrachtbevestiging. Uiteindelijk wordt de originele opdrachtbevestiging verzonden aan de leverancier en een kopie van de opdrachtbevestiging aan de aanvrager geroutineerd.

## 2.2 Bevindingen

Bij het in kaart brengen van het proces is er veelvuldig gesproken met de betrokkenen. Hierbij is de informatie die beschikbaar is gesteld ingelezen om het proces te begrijpen. Vervolgens is er met de betrokkenen gesproken om de informatie te valideren op volledigheid, consistentie en actualiteit. Hierbij is opgevallen dat de verantwoordelijkheden niet volledig zijn beschreven, waardoor de functies niet voldoende aantonen welke verantwoordelijkheid ze dienen te bekleden. Tevens is naar voren gekomen dat de inkooppaden worden bepaald binnen het proces terwijl in praktijk het in het contractmanagement plaats vindt. Tevens is bekend geworden dat de beschrijvingen gedateerd zijn, waardoor het proces niet goed is beschreven.

Na het valideren van het procesbeschrijvingen, is het proces gemodelleerd en vervolgens afgestemd met de betrokkenen. Hierbij is gevraagd waar de knelpunten in voorkomen, zodat er in het processchema aangetoond kan worden in welk activiteit het knelpunt zich in bevindt. In de volgende sub-paragraaf worden de gesignaleerde knelpunten beschreven.

### 2.2.1 Knelpunten

Nadat het proces is beschreven en gemodelleerd, is er samen met de betrokken van het proces gesproken over welke knelpunten voorkomen. De knelpunten die ervaren zijn binnen dit proces verschillen van zowel knelpunten binnen de omgeving van het proces en meer inhoudelijke knelpunten. Wat opgevallen is, is dat de knelpunten een samenhang hebben. De knelpunten zijn geïdentificeerde op basis van de gesprekken die gehouden zijn met de betrokkenen van het proces. Deze knelpunten zijn:

| Knelpunt                                                                                                                                                                                             | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Bij indienen van inkoopverzoek, is wachttijd te lang voor goedkeuring</b></p> <p><b>Activiteit:</b></p>  | <p>Bij het indienen van een inkoopverzoek, is de wachttijd heel lang voordat een inkoopverzoek wordt goedgekeurd. Dit heeft te maken met de manier waarop de goedkeuring plaatsvindt. In eerste instantie keurt de gemandateerde het inkoopverzoek op papier, vervolgens wordt het verzoek in het EOS-systeem wederom goedgekeurd door verschillende medewerkers. Hierdoor kunnen twee maanden voorbij gaan zonder dat het inkoopverzoek is goedgekeurd om voortgezet te kunnen worden. Dit wekt frustraties op bij de aanvrager.</p> |
| <p><b>2. Binnen het proces is er geen functiescheiding</b></p> <p><b><u>Organisatorische knelpunt</u></b></p>                                                                                        | <p>Binnen het proces is er geen functiescheiding. Hierdoor kan een willekeurige medewerker een bestelling aanmaken, een inkooporder open zetten en het factuur betalen. Doordat dit de manier van werken is, kan er moeilijk bijgehouden worden, wat ingekocht is en door wie het is gedaan. Dit zorgt er tevens voor dat de budgets in het rood lopen.</p>                                                                                                                                                                           |
| <p><b>3. Budgets worden niet optimaal beheerd</b></p> <p><b>Activiteit:</b></p>                                   | <p>Bij het bestellen is het noodzakelijk, om te controleren of het budget er wel voor is, op dit moment wordt de financiële wel getoetst, alleen wordt het niet bijgehouden en bijgewerkt na elke bestelling.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 2.3 Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten

### 2.4 Oplossingsrichting knelpunten 1-2-3

#### *Het toepassen van functiescheiding*

Doordat er een reorganisatie heeft plaatsgevonden en alle automatiseringsafdelingen zijn samengevoegd, is het belangrijk dat de medewerkers weten welke rol ze moeten bekleden. Daarom is het belangrijk om de functies te beschrijven in te delen. Tevens is het belangrijk om te controleren of de medewerkers zich aan deze functieomschrijving houden. Na een analyse te hebben gedaan binnen het inkoopproces is naar voren gekomen dat een willekeurige medewerker een bestelling kan aanmaken, een inkooporder kan open zetten en het factuur betalen. Doordat er geen functiescheiding is, worden verschillende taken uitgevoerd door verschillende medewerkers.

Doordat de medewerkers zich niet verantwoordelijk voelen om een taak uit te voeren, kunnen sommige belangrijke taken niet of laat worden uitgevoerd. Bij het analyseren van de knelpunten is naar voren gekomen dat wanneer een inkoopverzoek wordt ingediend, het wel 2 maanden kan duren voordat deze wordt goedgekeurd.

Het beschrijven van de functiescheiding is belangrijk om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te verdelen, zodat deze niet allemaal bij een medewerker komen te liggen. Om dit goed te kunnen regelen is het belangrijk dat een organisatie functie en taakomschrijvingen opstelt. Binnen een organisatie heb je verschillende soorten functies namelijk:

- **beschikkende functies** (mag namens organisatie verbintenissen aangaan met derden)
- **bewarende functies** (zorgdragen over bewaring van goederen en/of geldmiddelen)
- **registrerende functies** (betreft registraties van gegevens of gebeurtenissen)
- **uitvoerende functies**
- **controlerende functies**

Na analyse te hebben gedaan zijn de volgende rollen naar voren gekomen binnen het inkoopproces:

| Rol                                        | Verantwoordelijkheden in CLM                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klant</b>                               | De ambtenaar is een persoon die de aanvraag indient.                                                                                                     |
| <b>Budgethouder</b>                        | De budgethouder is de persoon binnen de gemeente die financieel verantwoordelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden.                             |
| <b>Bedrijfsbureau</b>                      | Het bedrijfsbureau adviseert en ondersteunt het management met betrekking tot het financieel beheer.                                                     |
| <b>Gemandateerde</b>                       | Is de persoon die goedkeuring geeft in opdracht van het management                                                                                       |
| <b>Leverancier</b>                         | De inkoopopdracht zal door de leverancier worden uitgevoerd                                                                                              |
| <b>Medewerker financiële administratie</b> | De financiële administratie medewerker levert en verwerkt de benodigde financiële informatie voor het Inkoopproces en het contract & leveranciersproces. |

Het scheiden van de functies is belangrijk, zodat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen het verrichten van werkzaamheden en de controle op de kwaliteit van de uitvoerende werkzaamheden. Het advies is om de functies beter te beschrijven en na te gaan welke medewerkers, ingedeeld kunnen worden om de rol tot zich te nemen. Door de juiste medewerkers de rol toe te kennen is het belangrijk om per activiteit te kijken wie deze kan uitvoeren. Door gebruik te maken van een taakcluster die BISL beschikbaar stelt kunnen de rollen duidelijk beschreven worden verdeeld worden. BISL heeft een taakcluster die, dit goed in beeld brengt per activiteit. Door elk activiteit aan de hand van deze taakcluster te doorlopen kunnen de juiste medewerkers de juiste activiteit uitvoeren.

Hieronder is een voorbeeld te zien van een taakcluster:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Activiteit:</b> Beheren functionaliteit applicatie</p> <p>Bewaken, monitoren, analyseren en bepalen in hoeverre een applicatie (nog) voldoet aan gestelde of gewijzigde functionele eisen, normen, criteria, voorwaarden, etc. Formulieren en initiëren van adaptieve, preventieve en correctieve wijzigingen.</p> <p><b>Resultaat:</b></p> <p>Applicatie die functioneel aan gestelde of gewijzigde eisen, normen, etc. voldoet.<br/>Wijzigingsverzoek, onderhoudsaanvraag, 'Request for Change'.</p> <p><b>Toelichting:</b></p> <p>Een applicatie is ontworpen en gebouwd om aan gestelde eisen, etc. te voldoen. Als gevolg van gewijzigde omstandigheden in de gebruikersorganisatie kan de geleverde functionaliteit moeten worden aangepast. Gewijzigde eisen kunnen voortvloeien uit onder meer: - organisatorische veranderingen, - gebruikerswensen en gewijzigde eisen, - toegenomen gebruik van de capaciteit van betreffende componenten, - technische ontwikkelingen.</p> <p><b>Vaktechnische competenties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaring met Administratieve organisatie</li> <li>• Ervaring met Bedrijfskunde</li> <li>• Ervaring met Technisch gerichte analysemethoden en -technieken</li> <li>• Ervaring met Technisch gerichte ontwerpmethoden en -technieken</li> <li>• Ervaring met Beheer van applicaties</li> <li>• Ervaring met Mogelijkheden van de informatietechnologie</li> <li>• Ervaring met Beheer van netwerken</li> <li>• Ervaring met Organisatiegerichte analysemethoden en -technieken</li> <li>• Ervaring met Organisatieleer</li> <li>• Ervaring met Organisatiegerichte ontwerpmethoden en -technieken</li> </ul> <p><b>Persoonlijke competenties:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemiddeld niveau van Oordeelsvorming</li> <li>• Gemiddeld niveau van Zelfstandigheid</li> <li>• Gemiddeld niveau van Organisatiebewustzijn</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



### **conclusie**

Door gebruik te maken van deze takencluster van BSL kan de functiescheiding toegepast worden, zodat de rollen goed verdeeld worden bij de medewerkers, die geschikt zijn voor de functie. Uit dit advies is de conclusie te geven dat de knelpunten die binnen dit proces voorkomen verholpen kan worden. Door de rollen goed in kaart te brengen, zal er duidelijk in beeld worden gebracht wie de goedkeuring geven voor het inkoopverzoek. Hierdoor zal de wachttijd verminderd worden. Tevens kunnen de budgets beter beheerd worden, omdat niet ieder willekeurige medewerker een bestelling kan aanmaken, offerte kan open zetten en factuur kan betalen.

## 3 Contractmanagement

### 3.1 Procesbeschrijving

Het inkoopproces heeft raakvlak met het Contractmanagementproces. Wanneer het inkoopverzoek niet overeenkomt met de eerder ingediende verzoeken, dan wordt deze opgepakt in het Contractmanagementproces. Het Contractmanagementproces richt zich op de hele levenscyclus van contracten, van het voorbereiden tot en met het beëindigen van een contract. Centraal staat dat de gemeente Den Haag rechtmatig en doelmatige diensten en producten geleverd krijgt conform de contractuele afspraken met de leverancier.

Binnen dit proces is het doel om de contracten systematisch te managen om de operationele en financiële prestaties van een leverancier onder het contract te optimaliseren, waarbij risico's kunnen worden verminderd of gemanaged. Hierbij is het belangrijk dat er gerapporteerd wordt en de contracten beheerd en afgestemd wordt. Het is belangrijk dat de contracten beheerd, afgestemd en gerapporteerd worden.

Zodra het bekend is dat het inkoopverzoek niet overeenkomt met de eerdere inkoopverzoeken dan wordt het contractmanagement ingericht en de rollen en verantwoordelijkheden belegd. Vervolgens wordt er een inkooppad bepaald. Deze kan tussen MOA en Europees aanbesteding zijn. Bij een MOA is de aanbesteding boven de 50K. Bij een Europese aanbesteding is dit hoger dan 180K. Na het volgen van het inkooppad, wordt er een contractmanagementplan opgesteld om de contractmanager te ondersteunen bij het uitvoeren van zijn contractmanagement activiteiten. Vervolgens bij het uitvoeren van de activiteiten wordt er gemonitord en beheerd of de uitnutting van het contract overeenkomt met de contractuele afspraken. Deze activiteit heeft als doel om te monitoren of de leverancier de dienstverlening en de afname van de gemeente (denk aan licenties, etc.) overeenkomen met de afspraken.

Vervolgens wordt er een contractdossier opgesteld en beheerd. Voor eventuele wijzigingen is het belangrijk om dit bij te houden om eventueel te kunnen bijsturen of terugroepen van het contract. Uiteindelijk wordt er op een gunstige wijze het contract beëindigd.

### 3.2 Bevindingen

Net als in het vorige proces is er op de zelfde werkwijze getracht het proces in kaart te brengen en het proces te begrijpen om vervolgens met de betrokkenen te achterhalen welke knelpunten binnen het proces voorkomen. Hiervoor zijn de beschrijvingen ingelezen en gevalideerd met de betrokkenen, om de juiste informatie te kunnen meenemen in het procesmodel binnen BPMone. Na het valideren van de beschrijvingen is naar voren gekomen dat het proces niet volledig is beschreven, waardoor een aantal belangrijke activiteiten niet zijn opgenomen. Het Contractmanagementproces kent in praktijk twee inkooppaden namelijk het MOA en het Europese aanbesteding. In de beschrijving in het inkoopproces is beschreven, dat het proces uit 4 inkooppaden bestaat, hierdoor was naar voren gekomen dat dit niet overeenkomt. Doormiddel van een vergelijking te maken tussen de beschrijvingen en wat er in praktijk wordt uitgevoerd kan er zo achterhaald worden waar de aandacht aan besteed kan worden. Vervolgens is het proces gemodelleerd onder het modelleerprogramma BPMone, waar het proces overzichtelijk doorlopen kan worden om te achterhalen welke knelpunten zich voordoen.

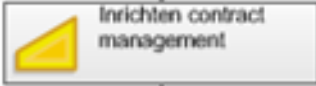
Het eerste knelpunt wat gesignaleerd is, heeft invloed op het kunnen uitvoeren van het contractmanagement. Wanneer de diensten een behoefte hebben naar een product of dienst wat een technisch karakter heeft, zijn de medewerkers van het contractmanagement niet vaak in staat om een vertaalslag te kunnen maken naar de gewenste producten of diensten die de leverancier dient te leveren.

Dit komt doordat de medewerkers van het contractmanagement niet over de volledige kennis beschikt om hierover advies te kunnen geven. Om de leverancier toch een duidelijk beeld te geven over welk product geleverd moet worden, zijn er werkgroepen die voor elk aspect advies geven. Het knelpunt is dat voor elk product wel een ander werkgroep ingeschakeld dient te worden, waardoor het niet overzichtelijk wordt en de communicatie niet optimaal zal verlopen. Wat tevens een rol speelt is dat de diensten de behoeften vaak niet goed beschrijven, waardoor er vaak veel tijd naar uit gaat om dit helder te krijgen.

Wat tevens naar voren is gekomen, is dat de wachttijd heel lang is om een contract in te kunnen voeren. Hierdoor kost het veel tijd om een bestelling te kunnen doen, omdat het contract eerst ingevoerd dient te worden.

### 3.2.1 Knelpuntenbeschrijving

Voor het in kaart brengen van de knelpunten, is er tevens met de betrokkenen van dit proces gesproken. In deze gesprekken is het procesmodel meegenomen om aan te kaarten in welke activiteiten de knelpunten voorkomen. De geïdentificeerde knelpunten zijn als volgt beschreven:

| Knelpunt                                                                                                                                                                                                                        | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Medewerkers kunnen geen advies geven aan leveranciers, vanwege beperkte technische kennis</b></p> <p><b>Activiteit:</b></p>           | <p>De medewerkers stellen een contract samen op basis van de behoefte van de diensten. Bij behoeften, waar technische aspecten bij komen kijken is het voor de medewerkers lastig om aan de leverancier te adviseren welke soort, type product hij moet leveren. Dit kan per behoefte verschillen, waardoor verschillende werkgroepen betrokken dienen te worden.</p>        |
| <p><b>2. De behoeften van de diensten zijn niet altijd duidelijk, waardoor de leverancier niet altijd levert wat de diensten willen.</b></p>  | <p>Voor goed kunnen leveren van producten of diensten is het noodzakelijk dat zij de behoefte juist beschrijven, zodat de leverancier exact levert wat contractueel is afgesproken. Het komt vaak voor dat de medewerkers van het proces niet goed begrijpen wat de diensten bedoelen, hierdoor kost het de medewerkers veel tijd om uit te zoeken of terug te koppelen.</p> |

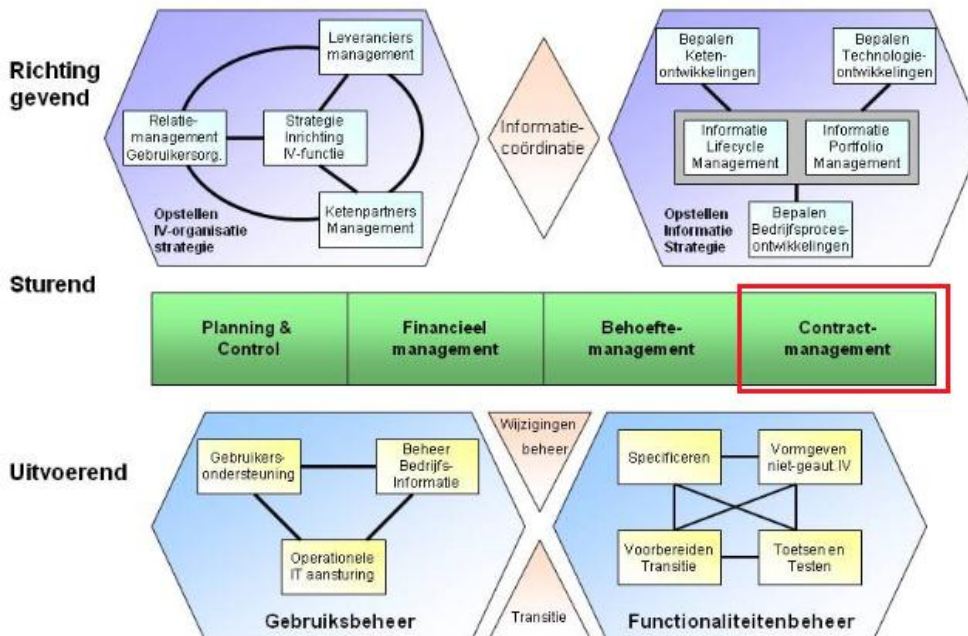
### 3.3 Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten

1. Medewerkers kunnen geen advies geven aan leveranciers, vanwege beperkte technische kennis
2. De behoeften van de diensten zijn niet altijd duidelijk, waardoor de leverancier niet altijd levert wat de diensten willen.

De mogelijke oplossing is gericht naar beide knelpunten, omdat het deze knelpunten veel met elkaar te maken hebben. Voor het geven van advies voor deze knelpunten is het boek (Pols, Donatz, & Outvorst, 2005)BISL ' Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement' gebruikt. Het doel van dit proces is het opstellen van een overeenkomst met de afspraken over de producten en diensten.

Door het proces contractmanagement volgens BISL in beeld te brengen is er zo getracht een vergelijking te maken met het proces dat in praktijk wordt uitgevoerd binnen de gemeente Den Haag. Hierdoor kan er op een goede wijze advies worden gegeven op de knelpunten die binnen dit proces voorkomen.

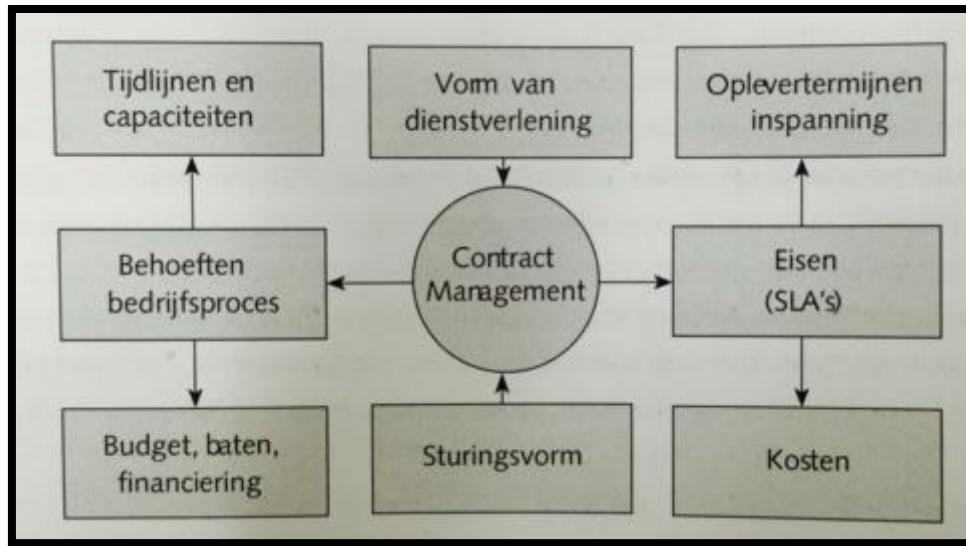
#### Contractmanagementproces volgens BISL



Contractmanagement is verantwoordelijk voor het maken van goede en adequate afspraken over de geautomatiseerde informatievoorziening en de dienstverlening door de IT-leverancier, als mede het bewaken en verbeteren ervan.

## De onderwerpen die BISL aanhaalt binnen het contractmanagement.

BISL beschrijft een aantal onderwerpen die betrekking hebben op de dienstverlening van de ICT-leveranciers. Centraal hierbij staat de invulling en aansturing van de dienstverlening op drie aspecten: inhoud, vorm en opbouw. Aan de hand van deze onderwerpen wordt door BISL inzichtelijk gemaakt welke onderwerpen een rol spelen binnen het Contractmanagementproces.



### Dienstverleningsvormen invulling

Een belangrijk resultaat van het contractmanagement bestaat uit SLA's en SLA-gerelateerde producten, zoals een contract en samenwerkingsafspraken. Deze zijn vastgelegd in een Dossier Afspraken en Procedures (DAP).

### Inhoud van de dienstverlening

Het startpunt is de behoefte aan een bepaald product of een dienst. Daarvan is de vraag aan de IT-leverancier afgeleid. De leverancier kan niet altijd passend antwoorden op de vraag naar product of dienst op de volgende terreinen (Tijd, geld, kwaliteit). Hierdoor moet de vrijheidsgraad en speelruimte in de vraag vrij duidelijk worden.

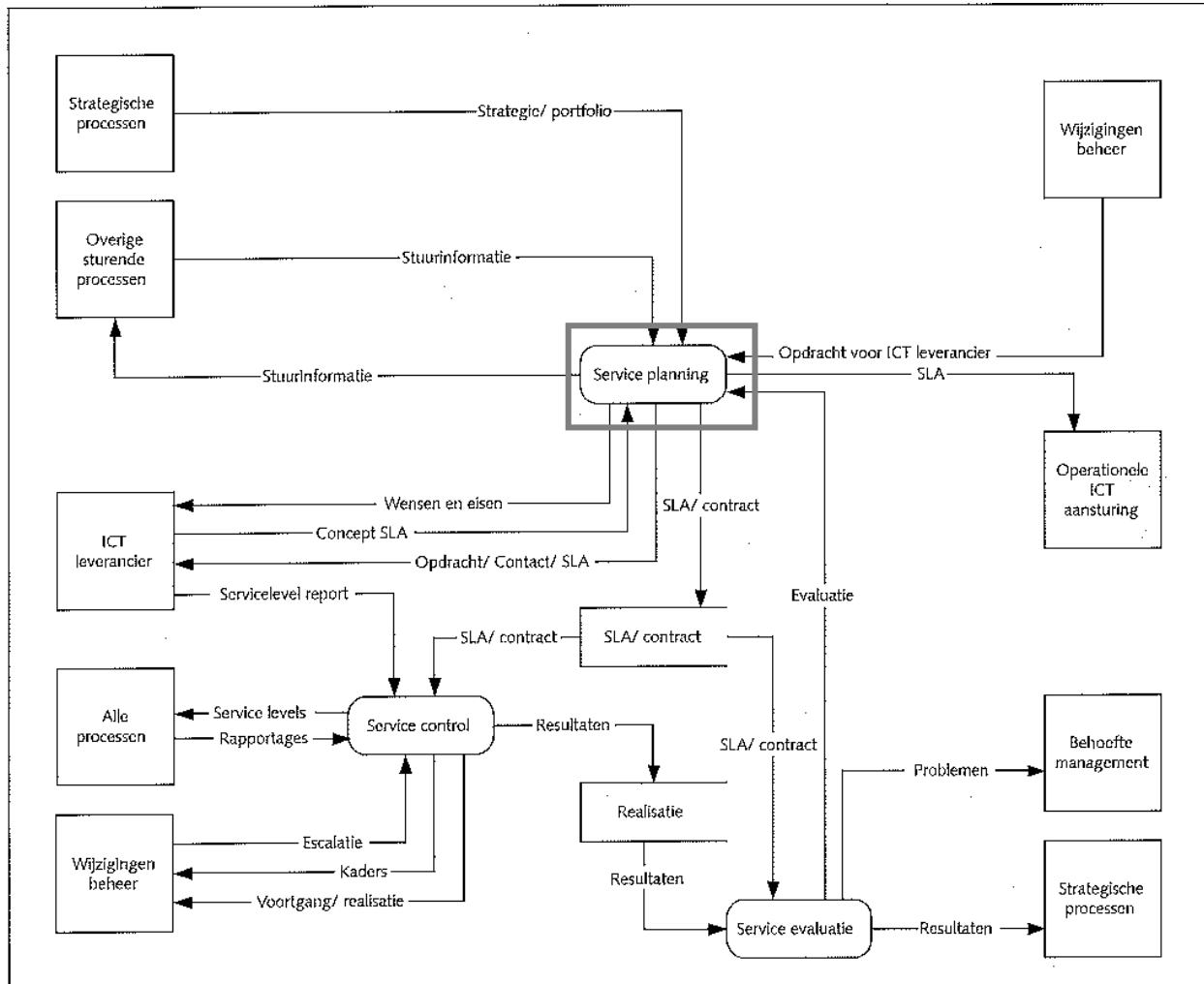
### Vorm van de dienstverlening

Het is tevens belangrijk om de te kijken welke risico's en verantwoordelijkheden men bij de leverancier wil beleggen en voor welk vorm van dienstverlening men wil kiezen. Hierbij zijn er twee mogelijkheden; resultaatverplichting of inspanningsverplichting. Hierbij wordt er gekeken wat de leverancier kan betekenen. De leverancier kan de verantwoordelijkheid nemen om bepaalde expertise voor de opdrachtgever beschikbaar stellen, maar ook de verantwoordelijkheid nemen om complete veranderingsprojecten of zelfs oplossingen te verzorgen voor de opdrachtgever.

## Opbouw van de dienstverlening

De derde kwestie is op welke wijze het totaal aan IT-dienstverlening vormgegeven wordt. Hierbij is er sprake van meerdere soorten disciplines die moeten samenwerken om tot het geheel van een dienstverlening te komen. Hiervoor kan men meerdere leveranciers kiezen, of dat er een serviceteam is. Dit betekent dat voor en door de leveranciers een instructie moet worden gekozen die acceptabel en stuurbaar is voor de opdrachtgever.

## Processchema BISL



### **3.3.1 Oplossingsrichting knelpunt 1**

Het is volgens BISL de taak van de functionele beheerder om vanuit de behoefte van het bedrijfsproces een vertaalslag te maken naar gewenste diensten of producten met een daaraan gekoppeld het gewenste kwaliteitsniveau. Dit leidt naar het opstellen en inbrengen van de service levels.

Binnen de gemeente Den Haag is de verantwoordelijkheid om de service levels te beheren en op te stellen belegd bij de contractmanager. De contractmanager vertaalt dan de behoefte naar de gewenste diensten en producten, zodat er op basis hiervan een contract opgesteld kan worden, waar de leverancier zich aan dient te houden. Doordat de contractmanager niet de volledige kennis beschikt over het technische karakter van de diensten of producten, worden de werkgroepen in geschakeld om de contractmanager te ondersteunen bij het maken van de vertaalslag. Dit kost veel tijd om de werkgroepen bij te betrekken, omdat het per product of dienst scheelt welk werkgroep betrokken wordt is het voor de contractmanager lastig om dit te kunnen bijhouden.

Het advies is om de volledige verantwoordelijkheid voor het vertalen van de behoefte van de diensten te beleggen bij de functioneel beheerder. De functioneel beheerder dient dan een service level op te stellen. Dit sluit tevens goed aan, omdat de functioneel beheerder dicht bij de leveranciers zit. Door tevens gebruik te maken van de takencluster van BISL *zie blz. 12* kan er gekeken worden welke medewerkers hiervoor in aanmerking kunnen komen om zo de functie in te kunnen delen.

### **3.3.2 Oplossingsrichting knelpunt 2**

Het is tevens belangrijk in eerste instantie dat de behoeften goed geformuleerd zijn. Door de diensten te attenderen om de behoefte SMART te formuleren, wordt ervoor gezorgd dat de behoefte goed overkomt voordat er inhoudelijk naar de technische aspecten wordt gekeken.

#### **SMART**

- **Specifiek:** duidelijk en eenduidig
- **Meetbaar:** een kwantificeerbaar criterium maakt verificatie mogelijk
- **Acceptabel:** de betrokkenen moeten het voldoende vinden
- **Realistisch:** het moet haalbaar c.q. maakbaar zijn
- **Tijdgebonden:** tijdstip waarop het doel bereikt moet zijn



## 4 Leveranciersmanagement

### 4.1 Procesbeschrijving

Binnen dit proces wordt de focus gelegd op de relatie met de leverancier. Hierbij staat centraal de gemeente breed onderhouden van de relatie met de leverancier en het laten aansluiten van de door de extern geleverde diensten op de wensen en eisen van de gemeente Den Haag. Het Leveranciersmanagementproces is tevens een gestructureerde aanpak om relaties met leveranciers van producten en diensten te managen.

Om de leveranciersmanager hierbij te helpen om de activiteiten te kunnen uitvoeren wordt er een leveranciersplan opgesteld. Vervolgens worden de activiteiten uitgevoerd en worden de prestaties van de leverancier gemonitord. Hierbij wordt er gekeken naar de service level rapportageprestaties van de leverancier. Vervolgens worden de prestaties met de leverancier besproken met behulp van deze rapportage. Indien blijkt dat gedurende het jaar er ontevredenheid bestaat over de prestaties van de leverancier, zal aan deze leverancier gevraagd worden tijdens het gesprek om een verbeterplan op te stellen. Vervolgens wordt dit verbeterplan geëvalueerd en gekeurd.

Bij het voorkomen van issues, wordt er op een efficiënte manier ervoor gezorgd, dat er zonder escalaties deze issues worden opgelost. Uiteindelijk wordt ervoor gezorgd dat de relatie met de leverancier verder wordt versterkt. Vervolgens wordt de dienstverlening van de leverancier geëvalueerd en de leverancier erop te wijzen aandacht te besteden aan de punten die niet goed verlopen. Uiteindelijk wordt de relatie met de leverancier tevens beheerd, om eventueel bij te sturen indien de leverancier buiten de afspraken werkzaam is.

### 4.2 Bevindingen

Net als in het vorige proces is er op de zelfde werkwijze getracht het proces in kaart te brengen en het proces te begrijpen om vervolgens met de betrokkenen te achterhalen welke knelpunten binnen het proces voorkomen. Hiervoor zijn de beschrijvingen ingelezen en gevalideerd met de betrokkenen, om de juiste informatie te kunnen meenemen in het procesmodel binnen BPMone. Na het valideren van de beschrijvingen is naar voren gekomen dat dit proces is samengevoegd met het Contractmanagementproces en dat het wordt gezien als een proces. In praktijk wordt het Leveranciersmanagement uitgevoerd als een alleen staande proces dat wel raakvlak heeft met contractmanagement, hierdoor ontstonden er onduidelijkheden bij het beschrijven en modelleren van het proces. Na veelvuldig te hebben gesproken met de betrokkenen is zo het proces gescheiden en als een apart proces beschreven en gemodelleerd.

Na het achterhalen van de knelpunten is naar voren gekomen dat er een aantal taken worden uitgevoerd die niet belegd zijn bij de medewerkers. Het gaat hierbij om de taken zoals het licentiebeheer en het licentiemanagement. Tevens verliep de communicatie niet optimaal zowel binnen het proces als tussen de verschillende afdelingen.

### 4.3 Knelpuntenbeschrijving

Binnen dit proces is opgevallen dat de knelpunten, niet inhoudelijk te maken hebben met het proces op zich. De knelpunten spelen zich af in de omgeving. Wel hebben deze knelpunten een groot invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering, waardoor het proces niet optimaal verloopt.

De geïdentificeerde knelpunten zijn als volgt beschreven:

| Knelpunt                                                                                        | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> <i>De communicatie binnen het proces verloopt niet naar behoren bij veranderingen</i> | Als er binnen het proces veranderingen worden doorgevoerd en er over wordt gesproken in het MT, dan wordt dit niet door gecommuniceerd aan de werkvloer. Bij verandering van bepaalde werkwijze is het zo dat de medewerkers een bepaalde werkwijze gewend zijn en door de verandering hun werk totaal anders moeten aanpakken. Hierdoor gaat het geleverde werk verloren en kan er opnieuw worden begonnen, omdat er vooraf geen aankondiging heeft plaatsgevonden. |
| <b>2.</b> <i>Medewerkers voeren taken uit die niet onder Leveranciersmanagement vallen</i>      | Binnen het proces Leveranciersmanagement, zijn een aantal taken niet belegd. Binnen het proces wordt het licentiemanagement en beheer tevens uitgevoerd door de medewerkers van het Leveranciersmanagement. Hierdoor kost het veel tijd om uit te zoeken hoe dit dient uitgevoerd te worden. Doordat het onprofessioneel is, om aan de leveranciers door te geven dat het niet de taak is om licentie te beheren, wordt dit gedeelte toch opgepakt.                  |

#### 4.4 Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten

|                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Bij belangrijke beslissingen wordt dit niet doorgecommuniceerd naar gebruikers toe</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Medewerkers voeren taken uit die niet onder Leveranciersmanagement onder vallen</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Voor oplossingsrichting zie blz. 10 (Toepassen functiescheiding)</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|

Voor het doorvoeren van de afspraken die tijdens vergaderingen worden gemaakt, wordt dit niet doorgecommuniceerd of niet tijdig doorgegeven aan de gebruikers. Binnen proces komt het vaak voor dat er belangrijke afspraken worden gemaakt, die effect heeft op de werkvloer. De afspraken worden door de managers onderling afgestemd. De gebruikers, die een belangrijk rol spelen binnen het proces worden niet betrokken bij deze vergaderingen of bijeenkomsten.

Door de nieuwe gemaakte afspraken, wordt er bijvoorbeeld niet meer gewerkt met een leverancier, waardoor de samenwerking beëindigd wordt. De gebruikers die van deze leverancier een verbeterplan aan het opstellen waren, werken door met het opstellen van het verbeterblad. Achteraf wanneer het verbeterplan is opgesteld, wordt er of opgevangen of later aangegeven dat de samenwerking met deze leverancier beëindigd is. Hierdoor is het werk voor niks geweest en de tijd die hierin is gestoken voor niks geweest, want tijd is geld.

Om de communicatie te kunnen bevorderen is de organisatiecultuur in beeld gebracht om te kijken welke cultuur er binnen de gemeente Den Haag heerst om daar op te kunnen anticiperen en inspelen om de medewerkers goed te kunnen benaderen. De organisatiecultuur is gemeten met behulp van het OCAI-model.

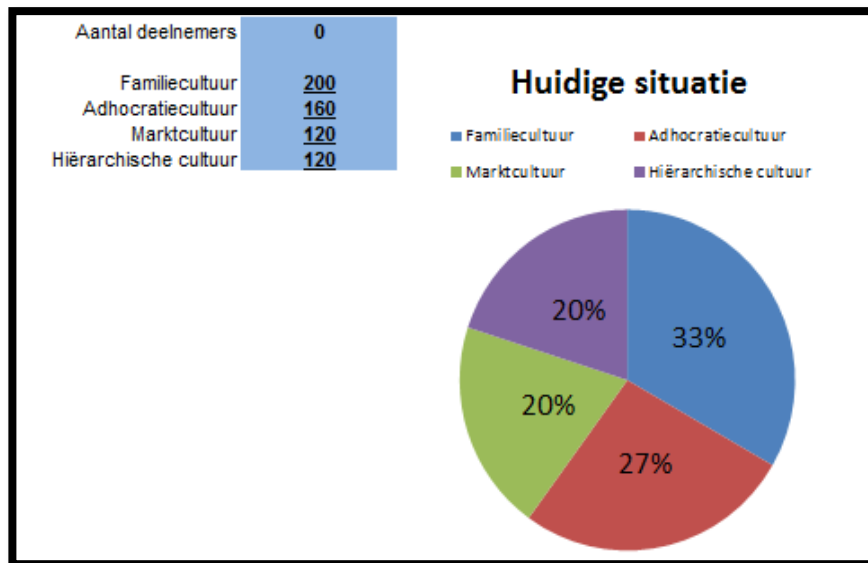
##### **Werking OCAI?**

De invullers beoordelen 6 cultuurfactoren door 100 punten te verdelen. Er worden 4 uitspraken getoond, die overeenkomen met 4 archetypen van organisatiecultuur. Deze 4 archetypen zijn naar voren gekomen door uit het onderzoek van de twee hoogleraren.

De 6 cultuurfactoren geven weer waaruit organisatiecultuur grotendeels is opgebouwd. Deze zijn; Uitstraling van een organisatie, De stijl van leidinggeven, het Personeelsmanagement, Het bindmiddel(wat bindt men in zo een organisatie), het Strategisch accenten en de succescriteria.

De 4 archetypen zijn gebaseerd op concurrende waarde. Dus interne gerichtheid(organisatie is met zichzelf bezig) versus externe gerichtheid(organisatie kijkt naar de markt, klanten etc.) en Stabiliteit(iedereen doet alles op zelfde manier) versus flexibiliteit(zoveel mogelijk variatie in gedrag als het doel maar bereikt wordt). Deze 4 archetypen worden in een as verwerkt waarbij aan de bovenkant van het as flexibiliteit, aan de onderkant stabiliteit. Aan de linkerkant van de as de interne gerichtheid en aan de rechterkant de externe gerichtheid. Door deze 4 archetypen in een assenstelsel te zetten komen daar 4 cultuurtypen uit namelijk; Familiecultuur(intern/flexibiliteit), Adhocratiecultuur(flexibiliteit/extern), Marktcultuur(stabiliteit/extern) en Hiërarchie(Stabiliteit/intern).

Na de meting te hebben gedaan zijn de volgende waarden naar voren gekomen:



Zoals de afbeelding aantoont is te zien dat de organisatie een familiecultuur heerst. Door deze uitkomst te hebben is het gemakkelijker om advies te kunnen geven op basis van communicatie. Door te weten dat er een familiecultuur heerst, kan er hierop beter geanticipeerd worden om de medewerkers beter te benaderen in geval van communicatie bij veranderingen van bijvoorbeeld de werkwijze.

## 4.5 Oplossingsrichtingen knelpunt 1

### 4.5.1 1e oplossingsrichting

Het eerste alternatief wat toegepast kan worden om de medewerkers te benaderen voor het door communiceren van de actuele informatie, zijn bijeenkomsten organiseren. Door bijeenkomsten te organiseren kunnen de medewerkers bijeenkomen om zo gezamenlijk de veranderingen te bespreken en door te voeren. En eventueel presentaties houden om de veranderingen te kunnen overdragen.

### 4.5.2 2e oplossingsrichting

Het tweede alternatief is om de actuele informatie over onder andere de veranderingen op de intranet (Werknet) te plaatsen en aan te geven deze dagelijks te bezoeken voor de informatie binnen de afdeling wordt beschreven.

## 5 Projectmanagement

### 5.1 Procesbeschrijving

Binnen het IDC-A wordt er onder een project het volgende verstaan; Een deelproject van een project bij de opdrachtgever. Dit betekent dat er een klein project wordt gestart om het groot project te kunnen doen slagen. Binnen het IDC-A wordt er verwacht dat de opdrachtgever voor zijn eigen project dan een eigen PID heeft opgesteld met een business case, die het bestaansrecht beschrijft van het project. Binnen het projectmanagementproces schrijven de projectmanagers graag mee aan de opdracht-PID, nog voordat het IDC-A project van start gaat. Dit wordt gedaan om een goede aansluiting te borgen.

Eerst wordt er een IDC-A project aangevraagd als een Niet Standaard Wijziging (NSW), die door de opdrachtgever in het IDC-A wordt ingediend via het E-formulier. Hierbij is het belangrijk dat de opdrachtgever de opdracht goed omschrijft in het NSW. Met de opdrachtoomschrijving is het tevens van belang dat deze wordt aangevuld met een concept business case, projectbrief, impactanalyse en overige documentatie die al beschikbaar zijn en die IDC/A kunnen helpen om de impact van de werkzaamheden te bepalen. Na het aanvragen van een NSW wordt er door het Change management beoordeeld of de NSW een project wordt. De belangrijkste factoren die bij het beoordelen komt kijken zijn de complexiteit en omvang (uren en kosten) van het gevraagde product.

Vervolgens benoemt de manager P&A een ICT- adviseur en een projectmanager voor de processturing, planning en financiën binnen IDC-A. De projectmanager van P&A stelt een offerte op voor de geraamde kosten van de ICT advies intake. Een intakegesprek is noodzakelijk om samen met de opdrachtgever, de projectmanager en de ICT-adviseur de doelstellingen, scope en randvoorwaarden te definiëren. Indien een intake meer dan 4 uur in beslag neemt wordt er een offerte opgesteld. Op basis van het intakegesprek wordt er een PID opgesteld en een technisch ontwerp opgesteld. Uiteindelijk wordt het project bepaald en worden de omgevingen ontwikkeld waar getest gaat worden en de acceptatie plaats zal vinden om vervolgens het project over te kunnen dragen.

## 5.2 Bevindingen

Binnen dit proces is er veelvuldig gesproken met de betrokkenen. Tijdens de gesprekken is naar voren gekomen dat het proces met een aantal knelpunten te maken heeft. Voordat een project kan beginnen wordt er eerst een aanvraag gedaan door de opdrachtgever om een IDC-A te kunnen starten. Hierbij is het belangrijk dat de opdrachtgevers goed beschrijven wat hun behoeften zijn en wat er specifiek gevraagd wordt. In de huidige situatie is het zo dat de opdrachtgevers alleen een technisch ontwerp leveren, waarin technische specificaties zijn beschreven op welke wijze het systeem of software zal gaan functioneren.

Wat er op dit moment vaak gebeurt is dat de opdrachtgevers al software aanschaffen, zonder vooronderzoek te doen of het past binnen de architectuur. Vervolgens wordt aan de projectmanagers aangegeven om het systeem of software binnen een bepaalde tijd te laten draaien. Dit wordt gedaan zonder dat er vooronderzoek is gedaan of de software past binnen de architectuur past van het projectmanagement. Hiervoor dient dan een apart maatwerk voor worden gebouwd, dat meer tijd zal gaan kosten.

Wat tevens voorbij is gekomen tijdens de gesprekken, is dat zodra het project van start gaat en alle middelen zijn ingezet, de diensten dan nog kunnen van plan kunnen veranderen en totaal andere producten in de plaats willen hebben. Voor de projectmanagers is het lastig om het verzoek dan terug te draaien, omdat er al bestellingen zijn gedaan.

Uiteindelijk als het project is afgerond, wordt deze overgedragen aan de bestaande organisatie. Deze organisatie heet de Service Organisatie (SO). Binnen deze organisatie wordt het project opgedeeld in de verschillende afdelingen, waar elk afdeling zijn eigen taak heeft. Hierbij kun je denken aan het afhandelen van de klachten, de systemen zelf beheren en aanpassen.

Voor een goede overdracht van de producten is het een vereiste om een goedkeuring te krijgen voordat het project wordt overgedragen aan de bestaande organisatie. Het projectmanagementproces binnen de gemeente Den Haag verloopt niet optimaal. Bij het overdragen van het project komt het regelmatig voor dat de SO het project niet kan aannemen. Dit komt doordat de SO aangeeft dat het project niet volledig is, of de gebruikers kennen het systeem niet, waardoor er cursussen gevold moeten worden. Door het vaak voorkomen van deze situaties raakt het proces overbelast met projecten die niet overgedragen kunnen worden.

### 5.3 Knelpuntenbeschrijving

Voor het in kaart brengen van de knelpunten is e veelvuldig gesproken met de projectmanagers en de betrokkenen van het proces.

De geïdentificeerde knelpunten zijn als volgt beschreven:

| Knelpunt                                                                                                                                                                                                                   | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1.</b> <i>De diensten dienen goed te beschrijven wat de behoefte is, zodat het project optimaal van start kan gaan.</i></p>         | <p>Voordat een project van start kan gaan is het belangrijk dat de diensten (opdrachtgevers) duidelijk maken wat de behoeften zijn. Op dit moment wordt er alleen een technisch ontwerp gemaakt, waarin beschreven is wat de technische specificaties zijn en op welke wijze het systeem of software zal gaan functioneren. Vaak wordt er door de diensten al software besteld en aan het projectmanagement doorgegeven dat de software op een bepaalde tijd zal moeten gaan draaien. Dit wordt zonder vooronderzoek gedaan om te kijken of de software wel binnen de architectuur van het projectmanagement past gedaan. Hierdoor gaat er veel tijd zitten opbouwen van een apart maatwerk.</p> |
| <p><b>3.</b> Bij de overdrachtfase van het project aan het Service Organization, kost het veel tijd om het project over te dragen.</p>  | <p>Nadat het project is afgerond wordt deze overgedragen aan het Service Organization (SO). Het kost veel tijd om het project over te dragen, omdat de SO aangeeft dat het project niet is afgerond om te kunnen worden overgedragen. Doordat dit te veel tijd kost kunnen de diensten weer aangeven het product of dienst niet meer te willen, omdat er betere diensten of producten op de markt zijn gebracht.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 5.4 Richting in de mogelijke oplossing voor de knelpunten

|                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> De diensten dienen goed te beschrijven wat de behoefte is, zodat het project optimaal van start kan gaan. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.</b> Bij het overdragen van het project aan het Service Organization, kost het veel tijd om het project over te dragen. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Voordat een IDC-A project van start kan gaan dienen de opdrachtgevers informatie te leveren aan het projectmanagement. In de huidige situatie leggen de opdrachtgevers zich op het technisch ontwerp, wat beschrijft wat de technische specificaties zijn en op welke wijze het systeem of software zal gaan functioneren. Tevens komt het vaak voor dat opdrachtgevers de software al bestellen (licenties etc.), zonder dat er al een vooronderzoek is gedaan of de software haalbaar is en of het past binnen de architectuur van het projectmanagement.

### Oplossingsrichting Knelpunt 1

Doordat de opdrachtgevers de focus leggen op het technische ontwerp, kan het project niet optimaal van start gaan, omdat het bij de projectmanagers niet duidelijk is wat de behoefte is. Voor het geven van advies is het boek Prince2 van *(Onna & Koning, 2010)*. Het advies is om ervoor te zorgen, dat de opdrachtgevers (diensten) ten eerste een functioneel ontwerp opstellen, die beschrijft wat de behoefte beschrijft en wat het systeem of software moet kunnen. Maar voordat het functioneel ontwerp opgesteld kan worden is het belangrijk dat de opdrachtgevers helder krijgen hoe het project opgepakt moet gaan worden, zodat de business case, risicoprofiel en projectplan optimaal kunnen worden opgesteld.

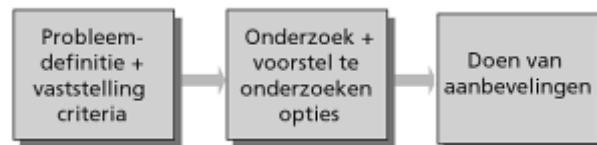
Het is dan aan te bevelen aan de projectmanagers om de opdrachtgevers te attenderen om eerst een haalbaarheidsstudie te verrichten wat resulteert in een probleem definitie, onderzoek, opties bepalen en aanbeveling doen. Volgens Prince2 vormt zo een onderzoeksstudie een prima projectmandaat, wat tevens de functionele eisen aangeven.



### Haalbaarheidsstudie

Een haalbaarheidsstudie is een studie om vast te stellen of een bepaalde benadering voor een te bereiken doel haalbaar is. Prince2 stelt een haalbaarheidsstudie als er meer informatie nodig is om een situatie te onderzoeken en vast te kunnen stellen wat voor opties er zijn (binnen architectuur projectmanagement). Na de studie kunnen de resultaten gebruikt worden voor een ander project (IDC-A project.)

Door een haalbaarheidsstudie te doen zorgen de opdrachtgevers ervoor dat de behoefte goed overkomt bij de projectmanagers. Door de stappen te volgen wat de afbeelding hieronder aantonen kan er op het eind een aanbeveling gedaan worden aan de projectmanagers van welke type software, systeem applicaties etc. gewenst is, zonder dat er daadwerkelijk iets wordt ingekocht. In het intakegesprek met de projectmanager, de ICT-adviseur en de opdrachtgever zelf zal dan blijken of de aanbeveling past bij de architectuur en/of het binnen de regels van de gemeente past. Als de aanbeveling past binnen de architectuur en de regels van de gemeente Den Haag, dan zal er een uitvoeringsproject worden gestart.



### **Oplossingsrichting knelpunt 2**

Ieder project verdient een afsluiting, zodat er genoeg ruimte is om het projectverloop te evalueren. Binnen het projectmanagementproces van de gemeente Den Haag, wordt er bij het afsluiten van een project een knelpunt ervaren, namelijk dat het project niet optimaal overgedragen kan worden naar het SO. Dit advies zal aangeven in welke richting het knelpunt kan worden verholpen.

Volgens Prince2 wordt er bij het afsluiten van een project de volgende activiteiten uitgevoerd om een project optimaal af te ronden voor het kunnen overdragen naar de bestaande organisatie:

- Prepare planned closure
- Hand over products
- Evaluate the project
- **Recommend project closure**

Uit onderzoek van (Hertog, 2010), is gebleken dat er een aantal aanpakken zijn om projecten goed te kunnen afsluiten en over te dragen. De volgende maatregelen die bijdragen hierbij zijn:

- **De overgang naar beheer en de overdracht naar de lijn moeten in de tijd worden ontkoppeld**

In projecten vallen de overgang van ontwikkeling naar beheer enerzijds en de overdracht van project naar lijnorganisatie anderzijds in praktijk samen. Doordat deze beide worden overgedragen leidt dit niet tot het beste resultaat. Het is aan te bevelen om de overdracht van ontwikkeling van projectmanagement naar SO binnen de scope van het project uit te voeren en de overdracht van het project naar de lijnorganisatie op een later moment in te plannen.

Het voordeel hiervan is, dat het beheer onder verantwoordelijkheid van de projectleider(gemeentelijke dienst) wordt georganiseerd. Als er in de eerste periode incidenten voorkomen, worden deze dan nog door het projectteam opgelost. Oplossingen kunnen dan snel worden opgeleverd, omdat de kennis en ervaring dan direct beschikbaar zijn. En dit is wel van cruciaal belang voor de acceptatie van het nieuwe systeem door de gebruikers.

- **De projectoverdracht dient in fasen te worden uitgevoerd, met tussentijdse evaluatie en go/no-go besluiten.**

Bij het overdragen van het project, is het aan te bevelen om het project gefaseerd over te dragen aan de bestaande organisatie. Hierdoor blijft de kennis en ervaring vanuit het project over langere tijd beschikbaar terwijl de bestaande organisatie 'went' aan de nieuwe situatie. Elke fase wordt dan stuk voor stuk afgesloten met een evaluatie om een go/no-go beslissing te kunnen nemen.

## 6 Literatuur

Hertog, G. d. (2010). *Projectover dracht frustreert resultaten*. Retrieved from [http://www.mxi.nl/upload/documenten/1015\\_gerhe\\_projectoverdrachtfrustreertresultaten\\_automatiseringgids-20101029.pdf](http://www.mxi.nl/upload/documenten/1015_gerhe_projectoverdrachtfrustreertresultaten_automatiseringgids-20101029.pdf)

Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince 2 gids voor pojectmanagement*. Academic service .

Pols, R. v., Donatz, R., & Outvorst, F. v. (2005). *BISL 'een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement'*.

# Project Closure

Interne Diensten Centrum- automatisering



**Opdrachtgever:** Willem Beukers

**Projectleider:** Ahmed Jabry

**Datum:** 18 maart 2015

**Versie:** 1.0

## Inhoud

|   |                                                                          |   |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---|
| → | Aanleiding .....                                                         | 3 |
| → | Wat is er goed gegaan .....                                              | 4 |
| → | Welke onverwachte gebeurtenis(sen) hebben geleid tot afwijkingen .....   | 5 |
| → | Welke methodieken, technieken, hulpmiddelen en tools zijn gebruikt ..... | 6 |

## Aanleiding

---

De gemeente ontwikkelt zich meer en meer tot een effectieve en efficiënte dienstverlener, dit komt doordat de landelijke overheid steeds vaker taken neerlegt bij de gemeenten. Door te professionaliseren heeft de gemeente Den Haag besloten om de automatiseringsafdelingen die verdeeld zijn over de gemeentelijke diensten te gaan samenvoegen en te organiseren, dat er een automatiseringsafdeling komt die alle gemeentelijke diensten zal ondersteunen. Na het centraliseren van de alle automatiseringsafdelingen, heeft het niet al de doelstellingen behaald. Dit kwam doordat er rondom de centralisatie veel is geroepen, vastgesteld en voorgelegd, alleen is dit niet goed gecommuniceerd naar de werkvloer waar niet optimaal gewerkt wordt door de verandering.

De onduidelijkheden die zich voordoen komen voornamelijk doordat er geen overzicht is in de werkprocessen en dat de verantwoordelijkheden niet goed zijn belegd, waardoor iedere medewerker een werkzaamheid uitvoert zonder verantwoordelijk voor te zijn.

Tijdens het project is getracht overzicht te creëren, zodat de gebruikers goed kunnen inzien hoe de werkzaamheden ten eerste uitgevoerd wordt en ten tweede goed in beeld wordt gebracht waar de verantwoordelijkheden zijn belegd.

Na de processen in beeld te hebben gebracht zijn deze gecentraliseerd onder BPMone. De gebruikers kunnen onder dit programma de processen inschakelen indien niet duidelijk is wat de afspraken zijn met betrekking tot de verantwoordelijkheden of de stappen die gevolgd kunnen worden. Tevens wordt er ruimte geboden om de processen aan te vullen indien nieuwe ideeën zijn, door af te stemmen.

Het project is ten einde gekomen, waar de gebruikers nu een beter overzicht hebben in hoe de klantgerichte werkprocessen uitzien en waar de verantwoordelijkheden zijn belegd. Tevens zijn de knelpunten die onder de processen afspelen gesignaleerd en oplossingsrichtingen aangegeven in hoe de knelpunten het beste verholpen kunnen worden.

# Lessons Learned

---

Hieronder zal er in het kort, kernachtig omschreven worden wat de geleerde lessen zijn en welke kennis hiermee is opgedaan. De reden dat er een lessons Learned report wordt opgesteld is om in de toekomst beter de projecten te gaan doen. Tevens zal er aangegeven worden welke producten geaccepteerd zijn door de opdrachtgever en wat er na het afronden van het project zal worden uitgevoerd.

## → **Wat is er goed gegaan**

Wat er goed ging gedurende het project is dat het project goed is gemeten, door vooraf het project met de opdrachtgever af te spreken, dat er wekelijks gesproken wordt om de resultaten te kunnen toetsen op de wensen en eisen van de opdrachtgever. Door op deze manier te werk is gegaan is vroegtijdig door gekregen hoe de opdracht in elkaar zit. In het begin was de opdracht niet duidelijk, omdat het om een reorganisatie gaat. Dit betekent dat er eerder een verandering heeft plaatsgevonden en door de verandering gereorganiseerd wordt.

Wat nog meer goed is gegaan is het modelleren van de werkprocessen. Door cursussen te hebben gevolgd is er een beter beeld verschaft over het programma BPMone. Door eerst de cursussen te hebben gevolgd kon de weg in BPMone beter gevolgd worden en de processen optimaal gemodelleerd worden. Wat hiervan geleerd is, is dat processen op verschillende manieren gemodelleerd kunnen worden. Tijdens het volgen van de cursussen werd er steeds vergelijkingen gemaakt met Unified Modeling Language (UML), omdat UML vanuit school is meegekregen en hier vaak mee is gewerkt. Wat naar voren is gekomen, is dat het niet veel schilt met UML, waardoor het modelleren goed is verlopen.

## **Sterke punten**

|           |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | De informatie die tijdens mijn studie is opgedaan, heb ik in praktijk gebracht.                                                                                                                                                   |
| <b>2.</b> | Mijn stressbestendigheid heeft er voor gezorgd dat ik geduld kon opbrengen met de medewerkers die weerstand bieden. Dit heeft geresulteerd dat er begrip was voor mijn geduld, waardoor de medewerkers alsnog mee hebben gewerkt. |
| <b>3.</b> | De kwaliteit van PID, adviesrapport en rapport huidige situatie en de knelpunten heeft ervoor gezorgd dat het eindproduct is geaccepteerd door de organisatie.                                                                    |

### → Welke onverwachte gebeurtenis(sen) hebben geleid tot afwijkingen

Tijdens het project is niet alles optimaal verlopen. Er is vaak weerstand ervaren tijdens het uitvoeren van het project en vaak op belangrijke middelen moeten wachten. Om te beginnen is er in het begin van het afstudeertraject een formulier ingevuld, waar gegevens worden ingevuld voor het aanvragen voor een inlogaccount om in het netwerk van de gemeente Den Haag te kunnen werken. Dit is nodig om de benodigde informatie te kunnen inwinnen, zoals de opdrachtinformatie, contactgegevens van de belanghebbenden. De accounts hebben op zich laten wachten, waardoor er een eigen laptop gebruikt moest worden en waar tevens een privémail gebruikt moest worden om de belanghebbenden te kunnen benaderen. De lessen die hiervan zijn geleerd is dat het belangrijk is om snel te reageren op onverwachte gebeurtenissen. Door altijd een plan B te hebben kan er de verloren tijd ingehaald worden. Door bijvoorbeeld de contactgegevens niet in bereik te hebben naar verschillende communicatiemiddelen grijpen en kijken wat er allemaal in bereik is om te gebruiken voor het behalen van de doelen.

Wat tevens is voorgekomen tijdens het afstudeertraject is, dat de belanghebbenden die benaderd zijn om gesprekken mee te voeren weerstand hebben geboden. Hierdoor was het lastig om het project op een goede wijze uit te voeren. Dit komt doordat de belanghebbenden nodig zijn om de informatie te kunnen inwinnen om de opdracht te kunnen uitvoeren.

Door deze gebeurtenissen was het noodzakelijk om het Project Initiation Document steeds bij te werken om de doelen niet voor ogen te verliezen en aan de planning te kunnen blijven voldoen.

De leerpunten die bij deze onverwachte gebeurtenissen zijn verkregen, is dat men in de praktijk anders kan denken dan door de organisatie voorschrijft of dat men indien zijn manier van werken wordt aangepast of over gesproken wordt deze gelijk in de verdediging gaan. Het is belangrijk om hiermee goed om te gaan, om de doel te behalen. Er is geleerd dat er heel duidelijk met deze mensen om moet worden gegaan, door stap voor stap duidelijk te maken wat de doelen zijn.

### Verbeterpunten

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Dit project heeft ervoor gezorgd dat ik er achter ben gekomen dat een sterke planning voor goede resultaat zorgt. Voor de volgende keer zal ik een betere planning moeten opstellen.                                                                                                                                |
| 2. | De opdrachtgever heeft gevraagd om alleen dat de huidige processen in kaart te brengen en te achterhalen welke knelpunten in de processen voorkomen. Het zou interessant geweest zijn als ik ook de wenselijke situatie in kaart kon brengen. Hiervoor zou diepgang in de processen mij daarin kunnen ondersteunen. |



→ **Welke methodieken, technieken, hulpmiddelen en tools zijn gebruikt**

De technieken en hulpmiddelen die gebruikt zijn tijdens het project zijn verschillende boeken en readers. Tevens is er gebruik gemaakt van internet waar de benodigde informatie niet uit boeken of reader vandaag gehaald kon worden.

De methoden, technieken en hulpmiddelen zijn:

- Prince2
- BISL
- Mintzberg
- OCAI
- Readers “Blackboard”
- BPMone
- Gesprekstijlen
- Gesprekstechnieken
- Interviewtechnieken

→ **Geaccepteerde resultaten**

## Eindpresentatie

---

Aan het eind van het project, zal er een eindpresentatie worden gegeven. Deze zal gericht zijn aan het Management Team van het veranderprogramma. De inhoudt van deze presentatie, zal gaan over hoe de weg bewandeld is binnen de gemeente Den Haag. Tevens zal er aangegeven worden hoe er tegen het veranderprogramma aan is gekeken. Het doel van de eindpresentatie is om het managementteam te laten zien welke resultaten geboekt zijn.

Ten eerste zal er aangegeven worden hoe er aan de informatie is gekomen en wat de bevindingen zijn geweest. Vervolgens zal er worden aangegeven, dat er weerstand is geboden hoe hiermee is omgegaan. Verder worden de processen d.m.v. BPMone in beeld gebracht, die de prioriteit hebben gekregen en er inzichtelijk gemaakt welke knelpunten daarin zijn gesignaleerd en welke oplossing daarvoor is beschreven om de knelpunten te doen wegnemen.

Na de presentatie zal de ruimte worden gegeven voor de management team om te kunnen aanvullen of vragen te kunnen stellen. Door de presentatie te geven worden de resultaten van het afstudeertraject zichtbaar gemaakt.