

*Het in kaart brengen, afstemmen en verbeteren
van de klantgerichte werkprocessen voor het
cluster IDC-Automatisering*

*IDC Automatisering als betrouwbaar ICT partner vanuit een solide en
wendbare organisatie*



Den Haag

Auteur:	Ahmed Jabry
Studentnummer:	11077727
Afstudeerbedrijf:	Gemeente Den Haag
Opdrachtgever/begeleider:	Willem Beukers
Onderwijsinstelling:	De Haagse Hogeschool
Opleiding:	Business IT& Management
Begeleider/examinator:	Johan Verhage
Expert/examinator:	Klaas Groot
Versie:	1.0
Datum:	23-maart 2015
Plaats:	Den Haag

Referaat

Ahmed Jabry

Het in kaart brengen, afstemmen en modelleren van de klantgerichte werkprocessen voor het cluster IDC-Automatisering.

Gemeente Den Haag, maart 2015

Dit document is het afstudeerverslag. Het is geschreven naar aanleiding van de afstudeeropdracht voor de opleiding Business IT & Management aan de Haagse Hogeschool.

De afstudeerder heeft in de periode 24 november 2014 tot 23 maart 2015 de afstudeeropdracht uitgevoerd, waarbij hij de klantgerichte werkprocessen binnen het IDC-Automatisering heeft geanalyseerd, in kaart gebracht en gemodelleerd. Vervolgens op basis van de geanalyseerd knelpunten een adviesrapport opgesteld, waar oplossingsrichtingen worden beschreven over hoe de knelpunten verholpen kunnen worden.

Afstudeerorganisatie:

- Gemeente Den Haag
- IDC-A
- Leyweg 813
- 2545 HA Den Haag
- 0653999115

Studie:

- Haagse Hogeschool
- ICT & Media
- Business IT & Management

Descriptoren:

- Inkoopproces
- Contractmanagementproces
- Leveranciersmanagementproces
- Projectmanagementproces
- BPMone
- BISL
- Adviesrapport

A. Jabry

Den Haag, maart 2015

Voorwoord

In het kader van de studie Business IT & Management aan de Haagse Hogeschool is deze afstudeeropdracht uitgevoerd voor de gemeente Den Haag.

Onderwerp van de afstudeeropdracht was het analyseren en in kaart brengen en verbeteren van de klantgerichte werkprocessen binnen het IDC-A. Uiteindelijk worden de werkprocessen gecentraliseerd onder BPMone, zodat iedereen terecht kan bij deze processen.

Mijn dank gaat uit naar de mensen die mij tijdens de afstudeeropdracht hebben geholpen. Ten eerste wil ik de opdrachtgever Willem Beukers bedanken voor het beschikbaar stellen van de afstudeeropdracht en voor de begeleiding. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de collega's en medewerkers binnen de gemeente die mij hebben geholpen bij het beantwoorden van mijn vragen.

Tevens wil ik de examinatoren, de heren Johan Verhage en Klaas Groot bedanken voor hun feedback op de documentatie.

Ahmed Jabry
Den Haag, 23-12-2014

Inhoudsopgave

Referaat	2
Voorwoord	3
1 Inleiding	6
2 Organisatieomschrijving	7
2.1 De gemeente Den Haag	7
2.2 Gemeentelijke diensten	7
2.3 Het IDC	10
2.4 Het IDC-Automatisering	11
3 Opdrachtomschrijving	13
3.1 Aanleiding	13
3.2 Doelstelling	13
3.3 Aanpak	14
3.4 Methoden en technieken	15
3.4.1 Prince2	15
3.4.2 Interviewtechnieken en gesprekstechnieken	15
3.4.3 BPMone	16
3.4.4 BISL	16
3.4.5 Mintzberg	17
3.4.6 Gespreksstijlen (Hannah Nathans)	18
3.4.7 OCAI-model	18
4 Fase 1: opstarten en initiëren van het project	19
4.1 Oriëntatie opdracht en organisatie (beschrijving werkwijze)	19
4.2 Opstellen van een Project Initiation Document (PID)	20
4.2.1 Bepaling Projectscoop	20
4.2.2 Kwaliteitsbeheersing	21
4.2.3 Risico's	21
4.2.4 Planning	22
4.2.5 Projectactiviteiten	22
4.2.6 Project closure	23
5 Fase 2: analyseren huidige situatie & knelpunten	24
5.1 Beschrijving werkwijze	24
5.2 Inventariseren	25
5.2.1 Wel meewerkende aanspreekpunten	25
5.2.2 Niet meewerkende aanspreekpunten	26
5.2.3 Dominante coalitie binnen organisatie	27
5.2.4 Gesprekstijlen Hannah nathans	28

5.2.5	Inventarisatieschema.....	30
5.3	Prioriteren werkprocessen.....	33
5.4	Valideren van de werkprocessen.....	34
5.4.1	Actualiteit.....	34
5.4.2	Volledigheid.....	34
5.4.3	Consistentie.....	34
5.5	Processen modelleren en beschrijven BPMone.....	37
5.5.1	Procesmodel BPMone.....	38
5.6	Werkwijze achterhalen knelpunten.....	39
6	Fase 3 : Sythese.....	40
6.1	Doel.....	40
6.2	Knelpunten beschrijving.....	40
6.3	Richting in de mogelijke oplossing voor knelpunt.....	41
7	Fase 4: projectafsluiting.....	42
7.1	Na afronding van project.....	42
7.2	Lessons learned.....	42
8	Afwijkingen ten opzichte van het afstudeerplan.....	43
8.1	Projectfasering.....	43
8.2	Methoden en technieken.....	43
9	Evaluatie.....	44
9.1	Product en procesevaluatie.....	44
9.2	Verantwoording competenties en beroepstaken.....	47
9.2.1	Competentie: Projectmanagement.....	47
9.2.2	Competentie: Business Analyse.....	50
9.2.3	Competentie: Veranderingsanalyse.....	52
10	Literatuurlijst.....	55
11	Bijlages.....	57

1 Inleiding

Dit afstudeerverslag gaat in op het afstudeertraject dat doorlopen is binnen het cluster IDC-Automatisering (IDC-A) bij de gemeente Den Haag. Voor de afstudeeropdracht is de onderzoeker tijdens zijn afstudeerperiode werkzaam geweest als analist. Tot de afstudeeropdracht is besloten, omdat er behoefte was aan het in kaart brengen van de werkprocessen binnen de gemeente.

De gemeente Den Haag is momenteel bezig met een reorganisatie met als doel professioneler, betrouwbaar en efficiënter te gaan werken. Hierdoor verandert het IDC-A. Er zijn een aantal activiteiten rondom de reorganisatie verdeeld in tracés. De afstudeeropdracht is een onderdeel van tracé 2 'Herinrichten van de werkprocessen'. In dit onderdeel zullen de werkprocessen in kaart worden gebracht, afgestemd worden met de betrokkenen en verbeterd worden.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft de organisatie en de situatie waar deze zich in bevindt. Hoofdstuk 3 presenteert de aanpak voor de uitvoering van de afstudeeropdracht. Het afstudeeropdracht is in vier verschillende fasen ingedeeld: **(Fase 0: projectinitiatie)** in deze fase, wat volgens Prince2 is ingedeeld, wordt het afstudeeropdracht beschreven. Hierin komt de planning, de risico's, projectscope en beheersing naar voren. **(Fase1:In kaart brengen huidige situatie)** deze fase beschrijft de huidige situatie van de klantgerichte werkprocessen en de knelpunten die hierin voorkomen. Tevens wordt er in deze fase beschreven hoe deze is doorlopen. **(Fase2: Synthese)** in deze fase zal het adviesrapport centraal staan en hoe deze fase is doorlopen. **(fase3:Projectclosure)** beoogt inzicht te geven in hoe het project is afgesloten en hoe de afsluiting is doorlopen.

Hoofdstuk 9 presenteert de punten die afwijken van het afstudeerplan met de aanvulling daarbij. In hoofdstuk 10 zal een evaluatie worden gegeven op het proces en de geleverde producten. Tot slot worden de competenties verantwoord, waar tijdens het afstudeertraject mee is gewerkt.

2 Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven, waarvoor de afstudeeropdracht is uitgevoerd. Tevens wordt de structuur van de organisatie in beeld gebracht.

2.1 De gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag is een overheidsorganisatie en een van de vier grootste gemeenten in Nederland met ruim 515.880 inwoners, voor wie de gemeente zich in moet zetten. De gemeentelijke organisatie bestaat uit 8000 medewerkers, verdeeld over twaalf verschillende diensten. De gemeentelijke diensten zijn gehuisvest in verschillende gemeentepanden, waar elk dienst verantwoordelijk is voor een of meerdere werkterreinen. Deze gemeentelijke diensten worden door het interne Diensten Centrum (IDC) ondersteund.

2.2 Gemeentelijke diensten

In deze paragraaf wordt beschreven waarvoor en op welke wijze elke dienst zich inzet.

- **Bestuursdienst (BSD)**

De Bestuursdienst helpt de gemeente Den Haag met het bestuur. Hiervoor geeft de Bestuursdienst advies aan de gemeente op het gebied van financiën, personeel, organisatie, informatievoorziening, automatisering, juridische zaken, communicatie, bestuurlijke stukkenstroom en besluitvorming. Tevens plant, controleert en maakt de Bestuursdienst regels met betrekking tot de hiervoor genoemde onderwerpen. Voor de gemeente is het belangrijk zich goed te positioneren als vertegenwoordiger van de stad Den Haag, daarom is het ook de taak van de Bestuursdienst om het beeld van de gemeente te bewaken en te bevorderen.

- **Dienst Publiekszaken (DPZ)**

Deze dienst is voor de bewoners de eerste ingang voor contact met de gemeente. Bij Publiekszaken zijn de gemeentelijke onderdelen samengebracht die direct met publiek in contact staan. Te denken valt aan de volgende onderdelen:

- Producten en diensten
- Bibliotheek Den Haag
- Haags Gemeentearchief
- Belastingzaken
- Stadsdelen en wijken

- **Dienst Stadsbeheer (DSB)**

De dienst Stadsbeheer houdt de stad schoon, ongeschonden en leefbaar. Zo onderhoudt Stadsbeheer het groen, zorgt voor het ophalen van huisvuil en grofvuil, de kwaliteit van water, bodem en het riool. Stadsbeheer houdt zich verder bezig met bijvoorbeeld het afgeven van milieuvergunningen of het aanpakken van geluidsoverlast. Kortom, als er klachten zijn binnen de leefomgeving, zorgt Stadsbeheer ervoor dat dit verholpen wordt.

- **Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW)**

De dienst OCW heeft ongeveer 1100 medewerkers en een begroting van ruim € 450 miljoen. Het is een van de vijf kerndiensten binnen de gemeente Den Haag. Deze dienst is verdeeld in vijf sectoren, namelijk de directie.

- Financiële afdelingen ondersteunen deze sectoren in hun werk:

- **Sport**

Deze sector van OCW adviseert met betrekking tot sportbeleid en stimuleert sporten en bewegen door Hagenaars. Tevens zorgt deze sector voor goed onderhoud van de sportvelden en stelt sportvoorzieningen beschikbaar aan de Haagse sportverenigingen.

- **Cultuur**

Bij deze sector wordt een cultuurbeleid gevoerd dat zich richt op een zo groot en breed mogelijk publiek in Den Haag. Een belangrijke taak hierbij is het subsidiëren van cultuurinstellingen.

- **Stedelijk Onderwijs**

De sector Stedelijk Onderwijs voert diverse taken uit op het gebied van het Haagse onderwijsbeleid, leerplicht, basis- en voortgezet onderwijs, kinderopvang en peuterspeelzalen, voorschoolse en naschoolse opvang. Ook zorgt deze sector voor de huisvesting van openbare en bijzondere scholen in Den Haag.

- **Volksgesondheid en Zorg**

DDG Haaglanden bewaakt, beschermt en bevordert de gezondheid van de inwoners van Den Haag. Hierbij werkt deze dienst samen met verschillende instellingen en organisaties voor welzijn en zorg in de regio Haaglanden.

- **Participatie, Zorg en Jeugd**

Deze sector houdt zich bezig met het beleid, uitvoering en evaluatie op het gebied van welzijns- en jongerenwerk. Integratie en emancipatie van alle Haagse burgers staan daarbij centraal. Deze sector werkt ook samen met verschillende vrijwilligersorganisaties, professionele organisaties en andere beleidsorganisaties.

- **Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW)**

Binnen deze dienst worden de inwoners van Den Haag, die moeizaam aan werk kunnen komen geholpen. Deze dienst zorgt ervoor dat deze inwoners zo snel mogelijk voor zichzelf kunnen zorgen. Om dit te bereiken biedt deze dienst begeleiding op het gebied van werk, advies, hulpmiddelen, voorzieningen en tijdelijke financiële bijstand. Hierbij kan gedacht worden aan een Ooievaarspas of een lening bij de Gemeentelijke Kredietbank. Tevens is de SZW verantwoordelijk voor de voorzieningen voor ouderen en mensen met een handicap, bijvoorbeeld in de vorm van de Taxibus of een traplift.

- **Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO)**

Deze dienst organiseert de groei van de stad, in samenwerking met de burgers en bedrijven. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn veiligheid, gezondheid en duurzaamheid. Binnen deze dienst zijn er 900 medewerkers die werken aan de stad van vandaag en van morgen.

- **Haeghe Groep (HGR)**

Deze dienst voert de wet op de sociale werkvoorziening uit. Deze organisatie biedt werk aan mensen die moeite hebben met het vinden van een betrekking. Bij dit bedrijf werken 3500 mensen. Daarmee is Haeghe Groep een van de grootste werkgevers in de regio Den Haag. Door de mensen te begeleiden bij het vinden van een baan, kunnen zij werkervaring opdoen. Daarna kunnen zij werken bij andere werkgevers met de ervaring die ze hebben opgedaan binnen Haeghe Groep.

- **Gemeentelijke Accountantsdienst (GAD)**

De gemeentelijke Accountantsdienst voert drie soorten onderzoek uit:

- **Financiële Audit**

De GAD voert accountantscontroles uit voor de gemeentelijke verantwoordingen in opdracht van de gemeenteraad. Ook controleert de GAD subsidieverantwoordingen aan het Rijk en aan Europa. Op verzoek van het gemeentelijk college voert de GAD ook accountantscontroles uit voor andere instellingen.

- **Operational Audit**

Bij dit onderzoek voert de GAD doelmatigheidsonderzoeken uit en licht werkprocessen en bedrijfsvoering door. Dit gebeurt op verzoek van de directies van de diensten en het gemeentelijk college.

- **IT-audit**

Bij dit onderzoek worden de betrouwbaarheid, integriteit en continuïteit van informatiesystemen onderzocht en getoetst. Tevens voert de GAD projectaudits uit bij IT-projecten.

2.3 Het IDC

Het Intern Diensten Centrum (IDC) is het shared-servicesbedrijf van de gemeente Den Haag. Het IDC houdt zich bezig met het leveren van de benodigde basisvoorzieningen op het terrein van automatisering, personele en facilitaire zaken. Met 600 medewerkers wordt samengewerkt om de diensten en het bestuur van de gemeente Den Haag te ondersteunen. Hierbij wordt de dagelijkse bedrijfsvoering zo gemakkelijk mogelijk gemaakt voor de diensten en het bestuur, waar de beste resultaten behaald dienen te worden.

Zoals te zien in afbeelding 1 neemt het IDC een andere positie in dan de gemeentelijke diensten. Hierbij is het IDC niet verantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken van de gemeentelijke diensten, maar ondersteunt alleen deze diensten bij het leveren van de basisvoorziening op het terrein van automatisering, personele en facilitaire zaken.

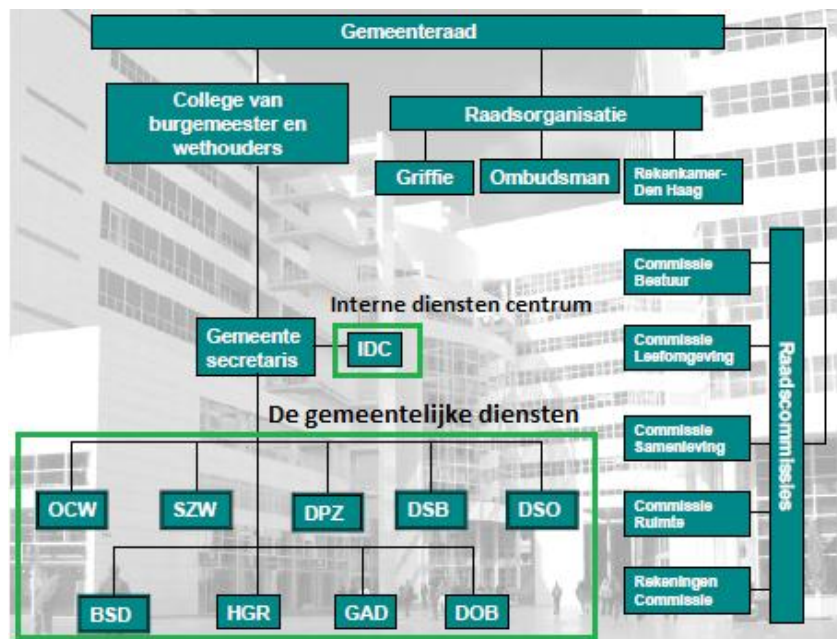


Figure 1: Organogram gemeente den haag

2.4 Het IDC-Automatisering

Het IDC-Automatisering (IDC-A) is een cluster onder het IDC. Het IDC-A is een cluster dat zich bezighoudt met automatisering. Hierbij kan gedacht worden aan het beheren van de hardware en software (laptops, desktops, applicaties) en het beheren van de gemeentelijke website. Het IDC-A vervult deze taak voor de gemeentelijke diensten. Binnen het IDC-A werken 170 medewerkers die over verschillende productgroepen zijn verdeeld. In afbeelding 2 wordt de verdeling van de clusters (afdelingen) die onder het IDC vallen weergegeven. Te zien is dat elke afdeling binnen het IDC een eigen clustermanager heeft. Tevens is te zien dat onder elke afdeling verschillende productgroepen vallen, zoals Service support/operations, projecten & advies, Kenniscentrum bedrijfsvoeringssystemen en Accountmanagement.

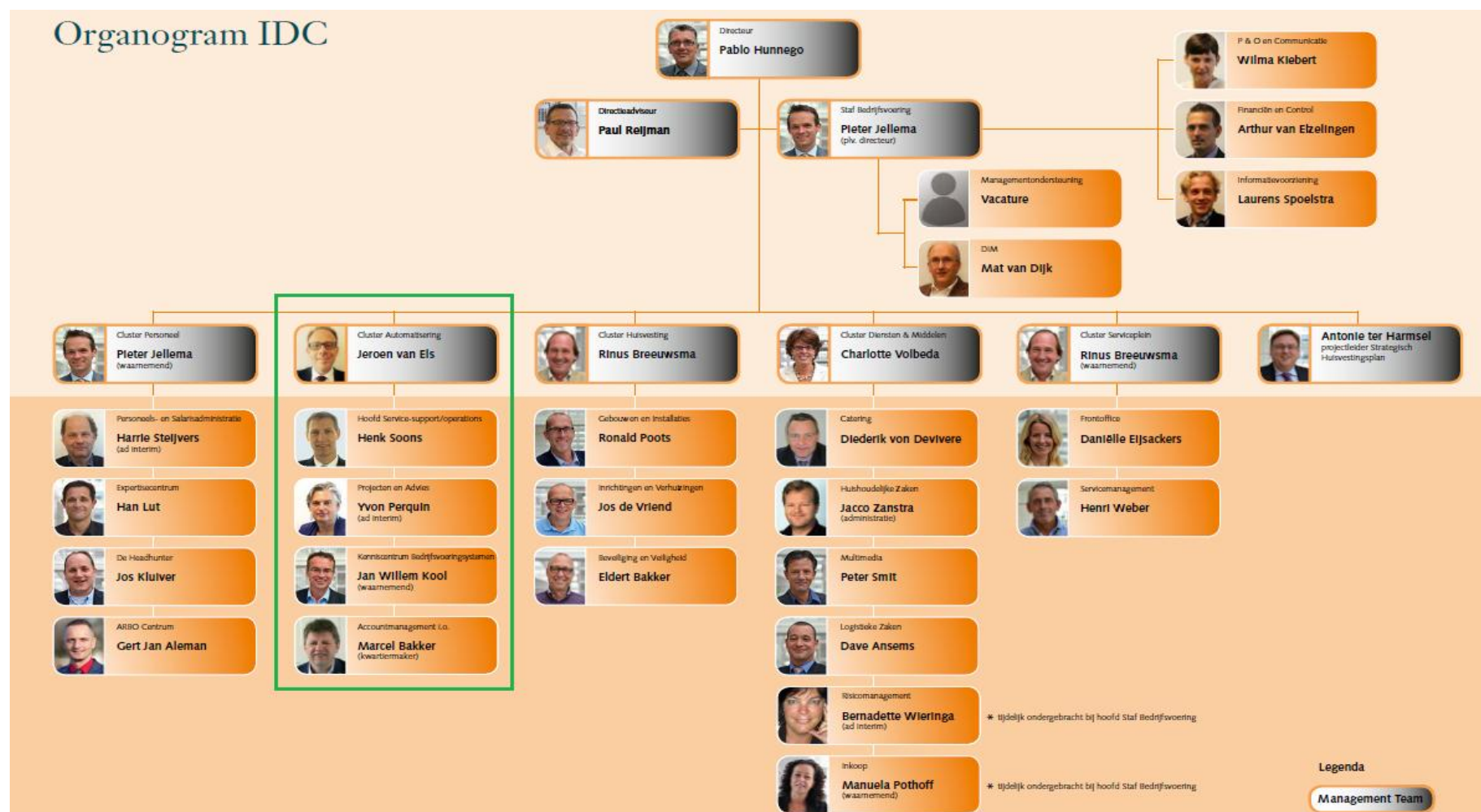


Figure 2: organogram IDC/automatisering

Missie van IDC-A

De missie van het IDC-A is binnen twee jaar de positie te verkrijgen van betrouwbare partner binnen het IDC en met de gemeentelijke diensten van Den Haag te zorgen voor een gemeentebrede ICT-infrastructuur en kantoorautomatiseringsomgeving. Binnen het IDC-A wordt klantgericht en proactief samengewerkt aan de resultaten van deze cluster

Visie van IDC-A

Sinds juni 2008 tracht de gemeente Den Haag de reorganisatie door te voeren van het IDC-A. Doordat het management in het verleden veel heeft geroepen, voorgesteld, vastgelegd en gestart, is niet goed bekend wat exact is afgesproken met betrekking tot de veranderingen als gevolg van de reorganisatie. Het nieuwe management, waarvoor de heer Willem Beukers verantwoordelijk is, zal de reorganisatie weer oppakken en doorvoeren. In 2016 is het IDC-A daardoor een flexibele en transparante leverancier die het 'volwassen serviceniveau' heeft bereikt en die de hedendaagse ICT-producten en diensten levert tegen voor de overheid marktconforme tarieven. Dit niveau van volwassenheid wordt gekenmerkt door een klantgerichte focus en proactieve dienstverlening.

Positie van de afstudeerder binnen de organisatie

Binnen de gemeente Den Haag bestaat een organisatie genaamd het IDC (zie afbeelding 1). Deze organisatie is te splitsen in elf clusters (zie afbeelding 2). Een daarvan is Automatisering, waar de afstudeerder werkzaam is. De afstudeerder voert een afstudeeropdracht uit voor het cluster IDC-A, waar de reorganisatie plaatsvindt.

3 Opdrachtomschrijving

In dit hoofdstuk wordt de afstudeeropdracht beschreven. Allereerst wordt de aanleiding van de opdracht beschreven, vervolgens wat de doelstellingen zijn, daarna komt de aanpak in beeld en ten slotte worden de methoden en technieken behandeld.

3.1 Aanleiding

De gemeente ontwikkelt zich meer en meer tot een effectieve en efficiënte dienstverlener; dit omdat de landelijke overheid steeds meer taken neerlegt bij de gemeenten. Hierbij verwachten de klanten (de burgers, bedrijven en instellingen) steeds meer van de dienstverlening van de gemeente. De gemeente heeft besloten om de gemeentelijke diensten (*zie paragraaf 3.2*) beter te gaan ondersteunen aangezien zij meer druk krijgen van de overheid. De stappen die de gemeente toen(2006) heeft gemaakt heeft ervoor gezorgd, dat alle automatiseringsafdelingen die belegd waren bij elke gemeentelijke dienst te gaan samenvoegen. Deze samenvoeging heeft geresulteerd in het hebben van een automatiseringsafdeling genaamd IDC-Automatisering.

Door deze samenvoeging zag de gemeente Den Haag dat er niet op een professionele, effectieve en efficiënte wijze gewerkt wordt. Dit werd opgevallend, doordat ieder medewerker binnen het IDC-Automatisering op zijn manier te werk gaat, waardoor er geen controle hierop is. Wanneer bijvoorbeeld een medewerker afwezig was of met verlof ging, kon zijn werk niet verder opgepakt worden. De gemeente Den Haag heeft vervolgens(2008) besloten om het IDC-Automatisering te gaan reorganiseren, om vervolgens professioneler, betrouwbaarder en efficiënter te gaan werken.

Bij het behalen van deze doelen doet zich een aantal problemen voor, namelijk dat er geen vooruitgang is geboekt in het doorvoeren van de reorganisatie binnen het IDC-Automatisering. De reden daarvan is dat de verantwoordelijken voor de reorganisatie veel hebben geroepen, vastgelegd en opgestart. Alleen is niet eenduidig bekendgemaakt wat de exacte afspraken waren met betrekking tot de reorganisatie. Doordat ICT een belangrijk aspect is binnen de gemeente dient de reorganisatie ervoor te zorgen dat het IDC-Automatisering een organisatie wordt die goed inspeelt op de vraag van de gemeentelijke diensten naar verandering en innovatie, en die steeds proactief opereert.

In 2013 is een nieuwe poging gedaan om de reorganisatie te realiseren. Hierbij is een nieuwe programmamanager ingeschakeld om de reorganisatie in 2016 succesvol af te ronden. Hierbij is een afstudeeropdracht opgestart door de programmamanager, de heer Willem Beukers, in samenspraak met de heer Pablo Hunnago, directeur van het IDC. Het is de bedoeling door middel van deze afstudeeropdracht het cluster Automatisering te ondersteunen bij de reorganisatie. Het IDC-Automatisering bevindt zich in een verandertraject naar een gemeente die servicegericht werkt, waarbij kwaliteit, standaardisatie en klantgerichtheid belangrijke rollen spelen. Doordat ICT een belangrijk aspect is binnen de gemeente Den Haag bij het behalen van de doelen is het belangrijk dat het cluster Automatisering zich reorganiseert.

3.2 Doelstelling

De afstudeeropdracht, dat opgesteld is door de opdrachtgever, is een onderdeel van tracé 2 'Herinrichten werkprocessen'. Binnen dit tracé doet zich een aantal problemen voor, namelijk dat de reorganisatie niet optimaal doorgevoerd kan worden. Dit komt doordat de werkprocessen niet overzichtelijk zijn, de verantwoordelijkheden niet optimaal zijn verdeeld en de samenhang van de verschillende werkprocessen niet goed in beeld gebracht. Tevens is de controle op het uitvoeren van de werkzaamheden achtergebleven, waardoor medewerkers regelmatig werkzaamheden uitvoeren die allang waren gedaan. Het doel van de afstudeeropdracht is een analyse uit te voeren van de klantgerichte werkprocessen binnen het IDC-A. Hierbij ligt de focus op het creëren van overzicht binnen het IDC-A, waar de werkprocessen worden vastgelegd en de verantwoordelijkheden tussen de medewerkers worden beschreven. Door de omvang van het aantal klantgerichte werkprocessen, is afhankelijk van de prioriteit die de opdrachtgever geeft aan de processen.

De doelstelling van de afstudeeropdracht is:

- Het creëren van overzicht binnen het IDC-A, waarin de werkprocessen worden vastgelegd en de verantwoordelijkheden tussen de medewerkers zijn beschreven.

3.3 Aanpak

Het opstarten en afsluiten van het afstudeerproject is volgens de richtlijnen van de beschreven methode 'Prince2'¹ (Onna & Koning, 2010) aangepakt. Voor het analyseren van de huidige situatie & knelpunten en het opstellen van het adviesrapport is de methode (Pols, 2003)² als richtlijn gebruikt om deze fasen te benoemen.

Het afstudeerproject zal als volgt worden gefaseerd:

- **Fase 0:** Opstarten en initiëren van het project
- **Fase 1:** In kaart brengen huidige situatie & knelpunten
- **Fase 2:** Synthese
- **Fase 3:** Project closure

Fase 0: Projectinitiatie

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

Fase 2: Synthese (oplossingsrichtingen)

In deze fase wordt een aantal oplossingsrichtingen gegeven, waaruit de betrokkenen in de volgende fase een selectie kunnen maken. De oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op de knelpunten die in de vorige fase zijn signaleerd en beschreven.

Fase 3: Projectclosure

In deze fase zal er ter afronding een project closure ingepland worden om het project overdraagbaar te maken. Tevens zullen de lessen die geleerd zijn beschreven worden doormiddel van een Lessons Learned report.

¹ Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince2*. Academic service.

² Pols, R. v. (2003). *Nieuwe informatievoorziening*. Academic service.

3.4 Methoden en technieken

Voor de afstudeeropdracht is gebruikgemaakt van verschillende methoden en technieken. In deze paragraaf zullen de gebruikte methoden en technieken aan de orde komen.

3.4.1 Prince2

Tijdens het project is gebruikgemaakt van de methode Prince2³ (PProjects IN Controlled Environments), een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement. Prince2 is geschikt voor alle soorten en maten projecten. Het doel van Prince2 is om een leidraad te verschaffen bij projecten en om een project op een gecontroleerde manier te kunnen afronden.

Deze methode geeft inzicht in het controleren van de haalbaarheid van het project. Dankzij Prince2 ontstond het besef dat risico's belangrijk zijn om in het oog te houden. Hierdoor zijn de risico's⁴ (BijlageA) gedurende het project geanalyseerd en zijn nieuw geïdentificeerde risico's opgenomen in het plan.

Tevens geeft Prince2 inzicht in de wijze waarop het project het beste opgesteld kan worden. Volgens Prince2 is een plan meer dan alleen een overzicht van uit te voeren activiteiten in een bepaalde periode. De methode beschrijft hoe de gewenste producten opgeleverd kunnen worden binnen de mogelijkheden en wensen met betrekking tot tijd en kwaliteit.

3.4.2 Interviewtechnieken en gesprekstechnieken

Tijdens dit project is gebruikgemaakt van een aantal interviewtechnieken en gesprekstechnieken. De reden hiervoor is om de interviews systematisch te kunnen afnemen en op deze manier zo veel mogelijk relevante informatie te verschaffen. De interviewtechnieken die Nel Verhoeven in haar boek⁵ (Verhoeven) vernoemt zijn:

- ▶ Ongestructureerd interview
- ▶ Halfgestructureerde interview
- ▶ Gestructureerd interview

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

Tevens zijn de gesprekstechnieken gebruikt die Nel Verhoeven in haar boek heeft beschreven:

- ▶ Actief luisteren
- ▶ Samenvatten

Voor het geven van aandacht tijdens een gesprek is gebruikgemaakt van actief luisteren. De reden daarvoor was een duidelijk signaal te geven aan de geïnterviewde dat de boodschap duidelijk was en om de geïnterviewde te stimuleren om door te gaan. Na het interviewen is het belangrijk het gesprek samen te vatten, zodat bevestigd kan worden dat alles begrepen is. Vervolgens is het gesprek samengevat, en gedocumenteerd voor een eventuele terugblik achteraf.

³ Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince2*. Acedemic service.

⁴ BijlageA. *Project Initiation Document*.

⁵ Verhoeven, N. *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers

3.4.3 BPMone

BPMone is een complete software suite ter ondersteuning van Business Process Management⁶. Deze suite bevat functionaliteiten voor het inrichten, besturen en verbeteren van processen. Voor een optimaal gebruik van BPMone zijn vanuit de gemeente cursussen gegeven.

Voor de afstudeeropdracht is gebruik gemaakt van BPMone, omdat het inzicht geeft in de processen. Voor de meeste processen binnen de gemeente Den Haag is kennisgemaakt met de klantgerichte werkprocessen door middel van procesbeschrijvingen en/of beknopte processchema's. Door de processen te modelleren aan de hand van BPMone zijn zij inzichtelijker geworden, zodat communicatie en discussie over de processen makkelijker zijn. BPMone heeft bijgedragen aan het vaststellen van de knelpunten door met de betrokkenen de processen te doorlopen en de knelpunten te signaleren.

Het doel van BPMone is om de werkprocessen te gaan modelleren, zodat er overzicht wordt gecreëerd in hoe de werkprocessen verlopen en wie verantwoordelijk is voor welk stap (PerceptiveSoftware, 2014).

3.4.4 Bisl

Bisl is gebruikt als vergelijking met het Contractmanagementproces dat in praktijk wordt uitgevoerd. Door het Contractmanagementproces wat volgens Bisl wordt beschreven te gaan vergelijken met wat er in praktijk wordt uitgevoerd, kan er achterhaald worden de mogelijke oplossingsrichting is om de knelpunt te verhelpen. Voor het Contractmanagement proces was de knelpunt:

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

Door Bisl als vergelijking te hebben genomen, om te kijken naar beide processen, zowel volgens Bisl als binnen IDC-Automatisering, is naar voren gekomen dat er een verschil zit. Het proces dat binnen het IDC-Automatisering wordt gevolgd hoeft niet volledig volgens Bisl te zijn. Het is meer een richting⁸ waar men in een vervolgproject zal gaan denken om de knelpunten te kunnen verhelpen.

⁶ <http://www.perceptivesoftware.nl/products/perceptive-process/process-modeling.html>

⁷ Perceptive Software 2014

⁸ **Bijlage C:** Adviesrapport

3.4.5 Mintzberg

Henry Mintzberg is een managementwetenschapper die een aantal theorieën heeft ontwikkeld. Zijn bekendste werk is Organisatiestructuren. Daarin beschrijft hij dat de organisatiestructuur bestaat uit vijf hoofdonderdelen, afhankelijk van de vraag welk onderdeel van de organisatie als belangrijkst wordt gezien. Tevens heeft Mintzberg een theorie ontwikkeld over verandermanagement, het doorvoeren van veranderingen in bedrijven, waarin strategieën zijn opgenomen om tegenwerking te voorkomen.

Doordat tijdens de afstudeeropdracht weerstand is ondervonden, is ervoor gekozen om de theorieën van Mintzberg te gebruiken. Eerst is gekeken naar de organisatiestructuur; deze is aan de hand van Mintzberg in kaart gebracht. Door de uitkomsten van de gesprekken met de betrokkenen en de opdrachtgever te vergelijken met de theorie van Mintzberg, is naar voren gekomen wat de organisatiestructuur is. Met deze informatie is geprobeerd te achterhalen wat de dominante coalitie is binnen de organisatie. De dominante coalitie bepaalt de inrichting van de primaire bedrijfsprocessen en heeft een grote invloed op de besluitvorming en inzet van middelen⁹.

Hierdoor kon geanalyseerd worden op welke wijze de dominante coalitie was te motiveren om aan het afstudeertraject mee te werken. Hieruit is gebleken dat de gemeente een professionele bureaucratie is, met de dominante coalitie als operationele kern. Dit houdt in dat de uitvoerende medewerkers, dus de gebruikers van de werkprocessen, werkzaamheden verrichten in het primaire proces van de organisatie.

Met de wetenschap hoe de organisatiestructuur in elkaar zit en wie de dominante coalitie vormen, is het belangrijk te bepalen hoe de weerstand kan worden aangepakt. Door de veranderstrategieën van Mintzberg toe te passen is geanalyseerd welke veranderingsstrategie het beste gebruikt kan worden. Hieruit is gebleken dat de rationeel-empirische veranderingsstrategie het beste past, omdat de verandering persoonsgebonden is. Door mensen te overtuigen en aan te geven dat het in hun eigen belang is, kan ervoor gezorgd worden dat zij meegaan. Hiervoor zijn de gesprekstijlen van Hannah Nathans¹⁰ gebruikt, zie hiervoor de volgende paragraaf.

⁹ Nevi. (n.d.). *Nevi*. Retrieved from <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-kre-015-bl.pdf>

¹⁰ Hannah, N. (2012). *Werkboek Adviseren als tweede beroep*. Wolters kluwer business.

3.4.6 *Gespreksstijlen*¹¹ (Hannah Nathans)

Nu bekend is hoe de organisatiestructuur in elkaar zit en wie de dominante coalitie vormen, is het belangrijk om deze eerst te benaderen en vervolgens te overtuigen om aan de afstudeeropdracht mee te werken. Hannah Nathans geeft tips hoe om te gaan met mensen die weerstand bieden. Volgens de theorie van Hannah Nathans kan er op verschillende manieren met weerstand worden omgegaan. In eerste instantie is aan de hand van de weerstand, die ervaren is de theorie van Hannah Nathans op toegepast om te kunnen inspelen op de weerstand.

In de theorie van Hannah Nathans beschrijft ze de strategie 'Meebewegen'. Binnen deze gespreksstijl wordt begrip getoond, samengevat en getoetst. Bij het toepassen van deze gespreksstijl, is opgevallen dat de gebruikers anders reageren, meewerken en begrip tonen. Dit komt doordat er is uitgelegd wat de reorganisatie met zich mee brengt en wat het met de gebruikers doet. Vervolgens is bij elk gesprek geprobeerd rekening te houden met de geïnterviewde om weerstand te voorkomen of op te heffen. Deze strategie is toegepast in de praktijk om de aanspreekpunten die weerstand bieden te kunnen overtuigen en uiteindelijk te laten meewerken. In Fase2 zal er dieper op worden ingegaan.

3.4.7 *OCAI-model*

Het OCAI model is een afkorting dat staat voor **O**rganizational **C**ulture **A**ssessment **I**nstrument ¹² en is ontwikkeld door twee hoogleraren 'Robert Quinn' & 'Kim Cameron'. Het OCAI model geeft inzicht in de huidige situatie en het gewenste situatie. Op deze manier kan er achterhaald worden wat men denkt, waar men staat en waar men naartoe wil. Het OCAI-model is gebruikt om te kunnen achterhalen welk cultuur binnen de organisatie IDC-A heerst. Deze methode is gebruikt om o.a. beter de oplossingsrichting te beschrijven en om te weten te komen, of de medewerkers binnen de organisatie bereid zijn om te veranderen.

¹¹ Hannah, N. (2012). *Werkboek Adviseren als tweede beroep*. Wolters kluwer business.

¹² Marcel de Looff, d. (n.d.). Retrieved from <http://www.ocai-online.nl/>

4 Fase 1: opstarten en initiëren van het project

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderdelen van het Project Initiation Document¹³ (PID) beschreven. De eerste fase van het project staat in het kader van de kennismaking met en het opstarten van het afstudeerproject. Dit heeft zich doorvertaald naar de kennismaking en het opzetten van het Project Initiation Document (PID). In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de bevindingen waren in deze fase.

4.1 Oriëntatie opdracht en organisatie (beschrijving werkwijze)

De eerste week van het afstudeertraject stond in het kader van kennismaking, zowel met de opdracht als met de medewerkers. Om een indruk te krijgen van de afstudeeropdracht is een aantal documenten beschikbaar gesteld om de opdracht te kunnen inlezen. Voor het inlezen van de opdracht is toegang verleend tot het systeem van de begeleider, omdat het account nog niet gereed was. Bij het inlezen van de opdracht is een voorbeeld aangetroffen van een procesmodel dat onder BPMone is beschreven en gemodelleerd. Dit is in beeld gebracht om een goed inzicht te verkrijgen in de verwachtingen van de opdracht.

Om de weg te kunnen vinden binnen de gemeente is een rondleiding gegeven langs de afdelingen binnen het Interne Diensten Centrum Automatisering (IDC-A). Bij elke afdeling is een korte introductie gegeven van het afstudeertraject en wat de bedoeling was van de afstudeerder. Het doel hiervan was om de medewerkers binnen de gemeente Den Haag ervan op de hoogte te stellen dat een afstudeerder een project zou gaan uitvoeren en dat daarvoor aangeklopt kon worden bij deze medewerkers. Een aantal van hen reageerde enthousiast en wist waar het over ging, voor een aantal anderen was verduidelijking nodig over de opdracht. Al heel snel kreeg de afstudeerder de indruk dat een aantal medewerkers niet wist waar de opdracht over ging. Zij kregen een korte toelichting.

Gedurende de eerste week werd verdere kennis verworven over de opdracht en over de samenstelling van de organisatie. Hierbij is ingezoomd op het cluster IDC-A en de werkzaamheden en indeling daarvan. Na het inlezen van de documentatie heeft de afstudeerder een afspraak kunnen inplannen met de opdrachtgever/begeleider om onduidelijkheden te bespreken. Het was nog niet duidelijk wat de opdracht exact inhield, hoe de organisatie was ingedeeld en voor wie de opdracht werd uitgevoerd. Tijdens het gesprek werd al snel duidelijk dat de opdracht een onderdeel was van een groot veranderingsprogramma, waarbij een aantal werkprocessen zouden worden aangepakt om de reorganisatie te ondersteunen. Tevens werd de indeling van de organisatie duidelijk, waardoor inzichtelijk werd voor wie de opdracht werd uitgevoerd.

Eerder bestond geen goed beeld van het werk van de gemeente Den Haag. Dankzij deze oriëntatie is duidelijk geworden waar de organisatie zich voor inzet en hoe zij dit doet. Tevens is meer inzicht verkregen in de opdracht, de aanleiding voor het project en de organisatie.

¹³ **BijlageA:** *Project Initiation Document.*

4.2 Opstellen van een Project Initiation Document (PID)

Projectinitiatie houdt de daadwerkelijke opstart van een project in. Het is belangrijk om goed te beginnen, anders kan geen goede basis worden gelegd. Bij het opstellen van het Project Initiation Document bestond al een beeld van de opdracht. Dit is tijdens het inlezen van de documenten verder duidelijk geworden. Bij het opstellen van het PID is gebruikgemaakt van de methode Prince2¹⁴. Dankzij Prince2 is het project beter opgestart en bewaakt. Toch waren nog gesprekken nodig met de opdrachtgever, waarna alles voldoende duidelijk was om een PID te kunnen opstellen.

Bij het opstellen van het PID is rekening gehouden met de wensen en eisen van de opdrachtgever, omdat het project datgene moet leveren wat toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Namelijk dat er overzicht gecreëerd wordt in de werkprocessen, zodat de reorganisatie doorgevoerd kan worden. Het doel van het PID was het project van een goede basis te voorzien en om het project na het initiëren beheersbaar te kunnen opstarten, sturen en managen.

4.2.1 Bepaling Projectscope

De scope is een belangrijk onderdeel van een project, omdat het min of meer het speelveld aangeeft van de projectleider en de opdrachtgever. Binnen een scope wordt bepaald wat een project wel of niet oplevert. Voor het bepalen van de scope is een aantal gesprekken gevoerd met de opdrachtgever/begeleider. Voor het afstudeerproject stonden de werkprocessen centraal die binnen het IDC-A worden uitgevoerd. Het project is uitgevoerd in samenwerking met mijn collega Moussa Azzaryouhi. Ieder van ons had zijn eigen invalshoek, waarbij ik mij heb gericht op de klantgerichte werkprocessen, en de interne werkprocessen waren toebedeeld aan de collega Moussa Azzaryouhi.

Door de omvang van het project en het aantal klantgerichte werkprocessen (zie tabel 1) is veelvuldig gesproken met de opdrachtgever om een scope vast te stellen in het aantal op te pakken processen. Hieruit is naar voren gekomen dat de processen waarvan duidelijk was hoe deze verlopen, op te pakken en te analyseren om vervolgens de knelpunten te beschrijven en oplossingsrichtingen te omschrijven. De reden dat de processen werden opgepakt, waarvan beschreven is hoe deze verlopen was, dat van veel processen volgens de opdrachtgever niet duidelijk was hoe deze verlopen of zouden moeten verlopen. Als de processen waarvan geen beschrijving bestond werden opgepakt zou het veel tijd hebben gekost de informatie te verzamelen om goed in beeld te brengen hoe deze verlopen. Hierdoor zou het project falen en de doelen – het in kaart brengen, afstemmen en verbeteren van de klantgerichte werkprocessen – niet worden behaald.

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)

Tableau 1: Klantgerichte werkprocessen

¹⁴ Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince2*. Acedemic service.

4.2.2 Kwaliteitsbeheersing

Om te voorkomen dat de producten die opgesteld dienen te worden van slechte kwaliteit zijn, is kwaliteitsborging van groot belang. Daarvoor is met de opdrachtgever afgesproken om wekelijks een meeting te houden om de voortgang van het project bij te houden, zodat tijdig bijgestuurd kon worden indien zich knelpunten zouden voordoen. Dankzij de wekelijkse meeting is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat de procesbeschrijvingen gevalideerd dienden te worden, voordat de informatie werd meegenomen en zich doorvertaalde in modellen.

Kwaliteitseisen

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

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

4.2.3 Risico's

Met de uitvoering van een project gaat een aantal risico's gepaard. Door van tevoren en tijdens het project stil te staan bij de risico's en problemen die kunnen voorkomen, is er een risicoanalyse gedaan. Tevens is gebrainstormd over maatregelen ter voorkoming van risico's. Tijdens het project konden zich risico's voordoen die niet waren opgenomen in de eerdere risicoanalyse. Tijdens dit project is een aantal risico's voorgekomen die niet eerder waren opgenomen.

De eerste tijd was het belangrijk een inlogaccount te hebben om ten eerste informatie te kunnen verschaffen die beschikbaar was op het Intranet van de gemeente en ten tweede om de gegevens te kunnen inzien van de betrokkenen en deze te kunnen benaderen voor gesprekken of interviews.

In overleg met de opdrachtgever is ervoor gekozen om de medewerkers te benaderen via privémail. Dit wekte argwaan, waardoor uitgelegd moest worden dat er nog geen accounts waren en dat het tijdelijk via de privémail moest. Een aantal betrokkenen heeft niet gereageerd, waardoor het veel tijd kostte om hen te benaderen. Tevens was er weerstand bij de uitvoering van het project, omdat belanghebbenden niet wilden meewerken aan verbetering van hun processen. De nieuw-geïdentificeerde¹⁵ risico's zijn toegevoegd aan het risicologboek onder het PID, evenals de maatregelen ertegen. Dankzij de beschrijving van de maatregelen tegen de nieuwe risico's kon het plan worden verbeterd om de impact van de geanalyseerde risico's te verlagen.

¹⁵ BijlageA. *Project Initiation Document*.

4.2.4 Planning

Binnen de fase “Initiating a project¹⁶” volgens Prince2 is het belangrijk om voor elk project een planning te maken en deze bij te houden. Planning ligt aan de basis van een effectieve inschatting, uitvoering en beheersing van een project. De planning is aan de hand van een Gantt-chart opgesteld, om een goed overzicht te houden van de producten en wanneer die opgesteld dienden te worden.

Voordat een planning werd opgesteld is er gekeken welke producten verwacht werden vanuit de gemeente. Hierbij is er veelvuldig gesproken met de opdrachtgever om te achterhalen wat de te verwachten producten zouden zijn. Vervolgens is gekeken of dit allemaal paste binnen de afstudeerperiode, waarna afstemming plaatsvond met de opdrachtgever.

De eerste planning is niet optimaal gevolgd wegens tegenslagen tijdens de uitvoering. Omdat aanvankelijk geen account beschikbaar was, kon niet tijdig de benodigde informatie worden gezocht, waardoor het extra tijd kostte om deze informatie op een andere manier te verkrijgen. Tevens konden de betrokkenen niet direct benaderd worden. Het account is nodig om de gegevens van de betrokkenen te kunnen inzien en om afspraken in te plannen. Dit heeft tevens ervoor gezorgd dat de planning anders werd dan in het begin. De planning is geleidelijk aangepast om het project op koers te houden.

4.2.5 Projectactiviteiten

De projectactiviteiten zijn bij aanvang van het project opgesteld en afgestemd met de opdrachtgever. De fasering van het project was volgens de methode “Van der Pols¹⁷” en Prince2. Fase0 en fase3 zijn volgens de richtlijnen van Prince2 uitgevierd en fase1 en fase2 volgens de richtlijnen van Remco van der Pols. Tijdens het project werd al snel duidelijk dat het meer de nadruk legde op de bestaande situatie en dat veel tijd moest worden besteed om het goed in beeld te brengen.

Na veelvuldige gesprekken met de opdrachtgever is besloten in het rapport de toekomstige situatie buiten beschouwing te laten. Reden was dat het project zich in een verandertraject bevond en de nadruk vanuit de het management team meer lag op het in kaart brengen van de bestaande situatie en de bevindingen daaruit. Tevens was het belangrijk de knelpunten binnen de klantgerichte werkprocessen op te sporen. Voor een optimaal resultaat was het belangrijk deze te bewaken, daarom is de aanpassing vervolgens in het PID aangepast.

Na veelvuldige gesprekken met de opdrachtgever werd dit de aangepaste fasering van het project:

- **Fase 0:** Opstarten en initiëren van het project
- **Fase 1:** In kaart brengen huidige situatie & knelpunten
- **Fase 2:** Synthese
- **Fase 3:** Project closure

Zie paragraaf 4.3 “Aanpak” voor de beschrijving van deze fasering en Hoofdstuk 9 voor vorige projectactiviteiten.

¹⁶ Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince2*. Academic service.

¹⁷ Pols, R. v. (2003). *Nieuwe informatievoorziening*. Academic service.

4.2.6 Project closure

Bij de project closure is het project formeel afgesloten, hierbij is het project afgebouwd door een presentatie van de resultaten aan de opdrachtgever en zijn acceptatie ervan. Bij de overdracht van het project is een presentatie gegeven voor het managementteam van het IDC-A. Bij de afsluiting van het project is het boek Prince2 als hulpmiddel gebruikt.

Vervolgens is een lessons learned document opgesteld, waarin de belangrijke leerpunten zijn beschreven die tijdens het uitvoeren van het project zijn opgedaan. Door de vastlegging daarvan kan in de toekomst een ander projectteam ervan gebruikmaken in een soortgelijk geval

5 Fase 2: analyseren huidige situatie & knelpunten

In dit hoofdstuk ligt de nadruk op het beschrijven van de klantgerichte werkprocessen en het aanwijzen van de knelpunten. In deze fase wordt duidelijk gemaakt welke activiteiten zijn uitgevoerd en welke keuzes zijn gemaakt.

5.1 Beschrijving werkwijze

Na een inlees- en oriëntatietraject is een beter beeld verkregen van de opdracht en is duidelijk geworden dat de klantgerichte werkprocessen centraal staan. Door de reorganisatie zal verandering plaatsvinden waarbij de werkprocessen hierin mee gaan om de reorganisatie door te kunnen voeren. Doordat het aantal klantgerichte werkprocessen hoog is (zie tabel.1 blz.7), is er onvoldoende tijd om al deze processen op te pakken.

Om te bepalen welke processen opgepakt dienden te worden en welke voorrang kregen boven de andere, is besloten eerst te inventariseren welke klantgerichte werkprocessen beschreven waren en wat de gebruikers dachten over het verloop van deze processen.

Binnen het veranderprogramma heeft de programmamanager de heer Willem Beukers een kernteam aangesteld. Dit kernteam bestaat uit verschillende vertegenwoordigers van de onderdelen binnen het IDC-A. Dit team zet zich in voor de beantwoording van vragen vanuit de medewerkers binnen het IDC-A. Een andere taak van het kernteam is richting te geven aan de wijze waarop de verandering binnen het IDC-A gerealiseerd kan worden. Met dit team is tweewekelijks een bijeenkomst georganiseerd om de stand van zaken te bespreken met betrekking tot de verandering.

Bij een van deze bijeenkomsten is de afstudeerder geïntroduceerd en vond een toelichting plaats bij de opdracht en zijn bijdrage daarin. Vervolgens is aangegeven, dat de afstudeeropdracht een onderdeel was van tracé 2 “Herinrichten werkprocessen¹⁸”, om inzicht te creëren binnen het IDC-A en de verantwoordelijkheden tussen de medewerkers.

Vervolgens heeft het kernteam zich voorgesteld en toegelicht waar ieder teamlid voor staat en wat zijn taken zijn met betrekking tot het veranderprogramma. Na de introductie heeft het kernteam gevraagd of alle klantgerichte werkprocessen zouden worden aangepakt in de afstudeeropdracht. Aangegeven is dat er eerst geïnventariseerd diende te worden om de status van deze processen te achterhalen en vervolgens te prioriteren op basis van de informatie die verkregen is. En om daarna selectief de processen te doorlopen en te checken welke processen voorzien zijn van een beschrijving en processchema. Voor deze werkwijze is gekozen, omdat het veel tijd zou kosten om alle processen op te pakken aangezien bij de organisatie niet de informatie aanwezig is bij deze processen. Dus het was belangrijk eerst te inventariseren om te kunnen vaststellen welke processen wel beschreven waren en welke niet. Voor de uitvoering van de inventarisatie is met het kernteam afgesproken aanspreekpunten toe te wijzen bij elk proces. Via deze aanspreekpunten konden afspraken worden gemaakt om status van elk proces te bepalen.

¹⁸ Beukers, W. (2013). *Traces binnen veranderprogramma*. Gemeente Den Haag.

5.2 Inventariseren

Om achter te komen wat de status is van de klantgerichte werkprocessen, is tijdens het kernteam meeting besproken wie de juiste aanspreekpunten worden, waarmee een gesprek wordt aangegaan. Hierbij zijn de e-mail adressen van deze aanspreekpunten beschreven. De aanspreekpunten bestaan uit gebruikers binnen de klantgerichte werkprocessen en procesmanagers.

De bedoeling was dat de namen van deze aanspreekpunten benaderd zouden worden via de mail om afspraken te maken voor een interview. Echter, het inlogaccount was nog niet gereed, waardoor het lastig was om de aanspreekpunten te benaderen. Hierdoor kostte het veel tijd om een afspraak in te plannen. Hierover is gesproken met de opdrachtgever inzake een voorstel om de aanspreekpunten te benaderen via de privé-mail (a.jabry89@gmail.com), totdat het inlogaccount gereed zou zijn.

5.2.1 Wel meewerkende aanspreekpunten

Na het opsturen van de afspraken via de bovengenoemde privémail, heeft een aantal aanspreekpunten ingestemd met een gesprek. Een aantal aanspreekpunten reageerde niet of te laat. Naar deze aanspreekpunten is herhaalde malen een mail gestuurd met uitleg over het hoe en waarom van de privé-mails. Daarna kwamen toch nog reacties binnen.

Met de aanspreekpunten die wel hadden gereageerd zijn interviews gehouden om de status te achterhalen van de klantgerichte werkprocessen. Voor de interviews is vooraf een vragenlijst opgesteld, die naar de juiste informatie moesten leiden, zoals wie verantwoordelijk was voor het proces en of er gerapporteerd was over het proces.

Bij het opstellen van de vragenlijst is rekening gehouden met de positie van de aanspreekpunten. Zij variëren van intensieve gebruikers tot managers binnen het proces.

Bij het definiëren van de interviewvragen is rekening gehouden met verschillende groepen en functies. Er is voor elke groep aparte vragen geformuleerd. Dit is gedaan doordat er een onderscheid moet zijn in de soort vragen die gesteld worden aan de type functie. Door de vragen te gaan scheiden kan er beter antwoord worden gegeven. Voor de gebruikers zijn vragen gedefinieerd op operationeel niveau. Daarbij is allereerst nagedacht over voor de opdracht benodigde informatie. Vervolgens is nagedacht over de wijze waarop de vragen het beste gesteld konden worden. Door eerst het doel voor ogen te houden tijdens het definiëren van de vragen, konden gerichte vragen worden geformuleerd. Voorbeelden zijn:

Vragen aan de managers¹⁹ :

1. Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld binnen het proces?
2. Is in het proces duidelijk wie wat moet doen?
3. Wordt het proces goed gevolgd?

Vragen die aan de intensieve gebruikers:

1. Zijn er procesbeschrijvingen van het proces?
2. Wordt het proces goed gevolgd?
3. Worden wijzigingen gerapporteerd en tijdig gecommuniceerd?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de processen niet of nauwelijks worden beschreven. Hierdoor is het lastig om deze processen te kunnen oppakken.

¹⁹ **BijlageE:** vragenlijst

5.2.2 Niet meewerkende aanspreekpunten

Simultaan met de interviews met de aanspreekpunten die wel gereageerd hadden, is meerdere malen geprobeerd contact te maken met de aanspreekpunten mevrouw Anemaat(Projectmanagementproces) en dhr. Admiraal("business reporting" en "charging reporting"), die in eerste instantie niet hadden gereageerd. Het was van belang dat er met deze aanspreekpunten gesproken werd, om een totaalbeeld te krijgen van de klantgerichte processen en het doel niet uit het oog te verliezen. Namelijk overzicht creëren.

Hierna is getracht deze aanspreekpunten wederom te benaderen via een ander communicatiemiddel, zoals telefonisch. Beide aanspreekpunten lieten zich echter niet benaderen, ook niet na diverse pogingen.

Vervolgens is besloten deze aanspreekpunten persoonlijk te benaderen, zodat een complete inventarisatie zou zijn uitgevoerd van de klantgerichte processen. Bij de persoonlijke benadering van deze aanspreekpunten was de belangrijke toegang te verkrijgen tot de gegevens van de medewerkers om hun werkplek vast te stellen. Doordat het account nog niet gereed was, kon de werkplek niet gevonden worden en vervolgens de aanspreekpunten persoonlijk te benaderen.

Bij de persoonlijke benadering van deze aanspreekpunten is aangegeven dat er meerdere malen contact is gezocht, zowel via de mail als telefonisch, maar zonder succes. Daarna is toch gesproken met de aanspreekpunt dhr. Admiraal van de processen "business reporting" en "charging reporting". Daarbij werd al snel duidelijk dat er weerstand was. Steeds werd aangegeven dat er niet voldoende tijd was om uitleg te geven en dat de verantwoordelijkheid binnen deze processen bij een ander lag.

Het andere aanspreekpunt mevrouw Anemaat dat eveneens persoonlijk is benaderd, gaf aan dat er geen tijd was om even aan tafel te zitten en dat er alleen op een vrijdag tijd vrij zou zijn. Daarom is opnieuw een mail gestuurd naar dit aanspreekpunt. Daarna is niets meer vernomen.

Doordat er niks meer is vernomen van mevrouw Anemaat is een afspraak ingepland met het management van het proces Projectmanagement. Dit is goed verlopen zonder enige weerstand, waar de benodigde informatie verkregen kon worden.

Bij het interviewen van de aanspreekpunten zeiden de meesten van hen niet exact te weten hoe de reorganisatie zal plaatsvinden, waarbij steeds werd aangegeven dat het niet duidelijk is wat de bedoeling is van het reorganiseren.

5.2.3 Dominante coalitie binnen organisatie

Doordat de gebruikers weerstand bieden bij het doorvoeren van de reorganisatie, is ervoor gekozen om te achterhalen welk positie deze gebruikers hebben binnen de organisatie. Hierbij is de theorie van Mintzberg op toegepast. Volgens Mintzberg is in bijna ieder organisatie een groep medewerkers te vinden die de organisatie domineren. Om te achterhalen wie de dominante groep is binnen het IDC-Automatisering is het model van Mintzberg gebruikt. De reden dat er gekeken is naar wie de dominante groep is binnen het IDC-Automatisering, is om daar te gaan aankloppen en na te vragen, wat de reden is dat de gebruikers weerstand bieden en weerstand kunnen bieden, zonder dat het consequenties heeft voor de gebruikers die weerstand bieden.

Om een voorbeeld te geven, na het inventariseren van de werkprocessen, was het noodzakelijk om de verkregen informatie te gaan valideren, zodat de juiste informatie kan worden meegenomen bij het modelleren van de werkprocessen. De opdrachtgever heeft het kwaliteitsteam aangewezen om ervoor te zorgen dat de verkregen informatie na het inventariseren gevalideerd wordt.

Hierbij is het kwaliteitsteam ook voor benaderd om de verkregen informatie te gaan valideren. Na meerdere keren contact proberen te zoeken, werd het verzoek steeds afgewezen. Na het vaak te hebben geprobeerd, is er met de opdrachtgever gesproken om het kwaliteitsteam alsnog te benaderen voor de validatie. Helaas mocht dit ook niet baten, want zelfs op de opdrachtgever werd niet gereageerd.

Door achter te komen hoe dit mogelijk is, zonder dat het kwaliteitsteam hiervoor wordt aangesproken, is er getracht middel het Mintzberg model te achterhalen welk groep de organisatie domineert, om het bij deze groep te gaan proberen, om als nog in contact te komen met het kwaliteitsteam.

Structure in fives

Volgens Mintzberg bestaat een organisatie uit vijf structuurelementen of bouwstenen²⁰, zoals te zien is op afbeelding 4. Door veelvuldig te hebben gesproken met de gebruikers het management en de opdrachtgever, is naar voren gekomen, dat de gebruikers heel belangrijk zijn. Door Mintzberg hierop toe te passen is de volgende informatie naar voren gekomen:

De strategische top (directie)

Volgens Mintzberg is dit organisatiedeel ervoor verantwoordelijk dat de organisatie doelstellingen heeft, de medewerkers in de organisatie deze doelstellingen nastreven en dat de medewerkers in de organisatie tegemoet komen aan de wensen en eisen van de organisatie die hen stuurt. Binnen de gemeente is dit de directeur van het IDC, de heer Pablo Hunnago en de daaronder vallende managementondersteuning.

Middenkader

Volgens Mintzberg liggen de leiding en de verbinding tussen de strategische top met de operationele kern bij het middenkader. Binnen de gemeente zijn dit de lijnmanagers Marcel bakker, Henk Soons, Yvon Perquin en Jan Willem Kooi.

Operationele kern

Volgens Mintzberg zijn dit de medewerkers die bezig zijn met het primaire proces, rechtstreeks gericht op het realiseren van de eindresultaten (diensten en producten). Bij de gemeente zijn dit de intensieve gebruikers binnen de processen die zich dagelijks inzetten om de diensten te voorzien van diensten of producten. Binnen dit organisatiedeel wordt weerstand ervaren door de intensieve gebruikers.

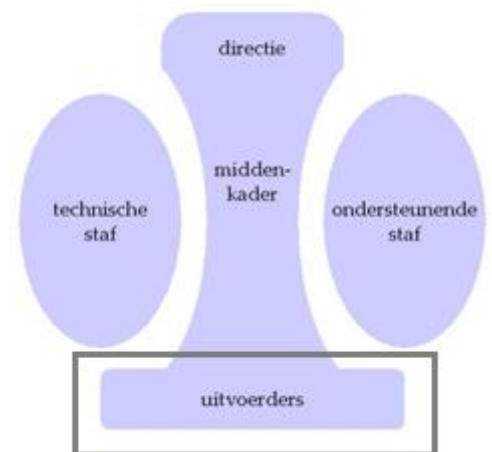


Figure 3: Structure in fives

²⁰ Henry, M. (1983). *Structure in fives*. Englewood Cliffs.

Technische staf

Binnen de gemeente is de service support de technische staf. Deze houdt zich bezig met de planning en beheer van de werkplekken.

Ondersteunende staf

Mintzberg beschrijft dit element als diverse personen of groepen die indirect ondersteuning bieden aan de werkstroom in een organisatie. Binnen de gemeente Den Haag is dit het kenniscentrum. Het kenniscentrum zet zich in om het IDC-A te ondersteunen bij de dagelijkse bedrijfsvoering.

Na het model en de theorie te hebben toegepast, is naar voren gekomen dat de organisatie een professionele organisatie is, waar de dominante coalitie de operationele kern is. De operationele kern binnen het IDC-Automatisering zijn de gebruikers van de werkprocessen, omdat zij de meeste kennis hebben van de werkprocessen.

Door Mintzberg te hebben toegepast is er een beter beeld verschaft over hoe de gebruikers van de werkprocessen in de organisatie staan. Nu rust alleen de vraag *waarom de weerstand?*

5.2.4 Gesprekstijlen Hannah nathans

Na de informatie te hebben verschaft over hoe de gebruikers binnen de organisatie staan, is geprobeerd te achterhalen waar de weerstand vandaan komt. Hierbij zijn de gesprekstijlen van Hannah Nathans gebruikt. Door te proberen om in contact te komen met de gebruikers, die weerstand bieden is er gesproken met de gebruiker van het proces kwaliteitsmanagement proces. Door met de gebruikers te praten, die weerstand bieden en hen te overtuigen, is eerst ingelezen op welke wijze mensen overtuigd kunnen worden om toch mee te werken en de verandering door te voeren. Hierbij zijn de gesprekstijlen van Hannah Nathans beschreven. Door gebruik te maken van de gesprekstijlen van Hannah Nathans is getracht tot een gesprek te komen met de gebruikers die weerstand bieden en te proberen hen mee te krijgen om de reorganisatie door te voeren. Hierbij is het gesprekstijl 'Meebewegen'

²¹Hannah Nathans beschrijft een aantal gesprekstijlen om met weerstand om te gaan. Deze zijn:

► **Tegenbewegen**

Hierbij domineren de eigen mening en opvattingen. Hierbij kan geconfronteerd worden, kunnen voorstellen worden gedaan, kan overtuigd worden of kunnen sancties in het vooruitzicht worden gesteld.

► **Wegbewegen**

Hierbij wordt een kwestie omzeild, of worden gesprekken niet aangegaan.

► **Gelijk op**

Hier kan onderhandeld worden of een visie opgebouwd worden.

► **Judo**

Hierbij wordt zodanig meebewogen met de geïnterviewde dat deze zich gaat verzetten.

► **Meebewegen**

Hierbij wordt de geïnterviewde bij het proces betrokken, wordt begrip getoond en wordt gehonoreerd.

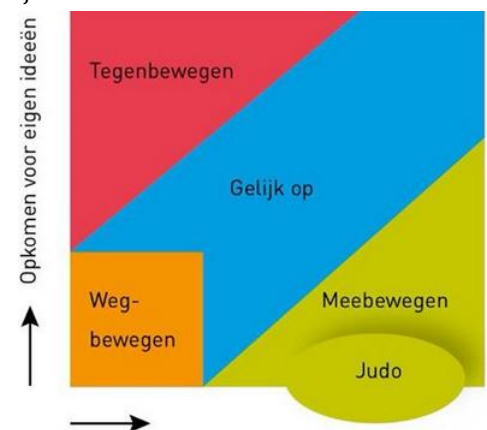


Figure 4: gesprekstijlen Hannah Nathans

²¹ Hannah, N. (2012). *Werkboek Adviseren als tweede beroep*. Wolters kluwer business.

Tijdens het gesprek met de gebruikers is geprobeerd de adviesgespreksstijl “**meebewegen**” toe te passen door eerst begrip te tonen dat een verandering nooit een leuk ervaring is wanneer iets veranderd.

Vervolgens is aan de gebruiker aangegeven, wat de bedoeling is van de reorganisatie en of er wel op de hoogte is van de veranderingen. Hieruit is gebleken dat de gebruiker verandermoeheid heeft. Dit komt doordat de reorganisatie sinds 2008 aan de gang is en de gebruikers de hoop een beetje hebben opgegeven. De gebruiker gaf aan dat de meeste gebruikers tevens zo over denken.

Door te hebben aangegeven dat er stappen zijn gezet om de reorganisatie te ondersteunen en door overzicht te creëren binnen de werkprocessen, heeft dit zich doorvertaald naar de inventarisatieschema die tevens ook aan de gebruiker is getoond.

Uiteindelijk gaf de gebruiker aan dat de validatie zelf gedaan kan worden en dat de resultaten achteraf gestuurd kunnen worden voor feedback.

Door het gesprekstijl van Hannah Nathans te hebben gebruikt is het duidelijk geworden, waar de weerstand vandaan komt. De vertrouwen dat de reorganisatie zal gaan slagen is summier.

5.2.5 Inventarisatieschema²²

Uit de informatie van de intensieve gebruikers is naar voren gekomen wat de status is van de geïnventariseerde klantgerichte werkprocessen. Ten slotte is een inventarisatieschema opgesteld om de opdrachtgever aan te tonen wat de bevindingen zijn per proces. Hieronder is in tabel 2 te zien wat de bevindingen waren tijdens het inventariseren van de klantgerichte werkprocessen:

Tableau 2: Inventarisatieschema

Proces	Contactpersoon	Procesbeschrijving	Overig documentatie	Share (BPM One)	Rapportages	Afdeling	Eindverantwoordelijke
1. Service creation Management	Stijn Timmermans	Nee	▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8	Nee	Ja	AM	n.v.t.
2. Service Level Management	Stijn Timmermans	Nee	▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8	Nee	Ja	AM	Marcel Bakker
3. Business Governance	Marcel Bakker	Nee	Geen	Nee	Ja	Directie	Marcel Bakker
4. Portfolio Management	Marcel Bakker	Nee	Geen	Nee	Ja	AM	Marcel Bakker
5. Cliënt/Account Management	Marcel Bakker	Nee	▪ Discussiedocument van generieke functionele dienst KA v0.8	Nee	Ja	AM	Marcel Bakker

²² Bijlage B: Rapport huidige situatie & knelpunten.

6.Werkplanning	Peter van Leeuwen	Nee	▪ Plan van aanpak v0.1	Nee	Ja	P&A	Peter van Leeuwen
7.Business Reporting	Martin Admiraal	Nee	Geen	Nee	Ja	AM	procescontroller
8.Charging and Reporting	Martin Admiraal	Nee	Geen	Nee	nee	AM	procescontroller
9Communication Management	Petra Dekens	Ja	▪ <i>Communicaties Speerpunten versie 21 augustus</i>	Nee	Nee	Directie	Petra Dekens
10Cost Management	Jos Simons	nee	Geen	nee	nee	Directie	Jos Simons
11.Inkoop	Farid Djibet	Ja	▪ Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1 ▪ Workflow inkoop	Nee	Ja	CLM	Claudia Spaans
12.Licentie	Farid Djibet	Nee	Geen	nee	nee	CLM	Claudia Spaans
13.Contract management	Farid Djibet	Ja	▪ Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1 Leveranciers Handboek v1.0	Nee	Ja	CLM	Claudia Spaans
14.Leveranciers management	Farid Djibet	Ja	▪ Plan van aanpak (bijlage A-B-C-D) v1.1 ▪ Contract& leveranciers Handboek v1.0	Nee	Ja	CLM	Claudia Spaans
15.Technische architectuur	Remco Duivesteijn	Ja	architectuurmodelllen	Nee	Ja	P&A	Remco Duivesteijn

Te zien is dat de meeste processen niet voorzien zijn van procesbeschrijvingen. Wel bestaat voor een aantal processen een discussiedocument, waarin beschreven staat wat de gebruikers hebben afgesproken.

Conclusie

Aan de hand van de interviews en gesprekken is een duidelijk beeld verkregen van de stand van zaken wat betreft de werkprocessen. Na een goed beeld te hebben gekregen van de voormalige en bestaande organisatiestructuur is duidelijk geworden hoe de taken eerst verdeeld werden en hoe het er in de huidige situatie aan toegaat.

De conclusie is dat er niet veel processen beschreven zijn. Bij het interviewen van de aanspreekpunten is een bevinding gedaan, waaruit is te concluderen dat de meeste klantgerichte processen zich bevinden in een vroeg stadium, waarvan nog geen beschrijvingen zijn gekomen. Dit betekent dat de verandering nog doorgevoerd moet worden voor de meeste processen.

Uit de interviews en gesprekken met de medewerkers en betrokkenen is naar voren gekomen dat de procesbeschrijvingen niet duidelijk zijn. Bij problemen is het voor de medewerkers onoverzichtelijk hoe er gewerkt dient te worden, omdat de beschrijvingen vaak onduidelijk zijn en er veel tekst bij komt kijken. De beschrijvingen zijn of veel te lang of niet volledig.

5.3 Prioriteren werkprocessen²³

Doordat de opdracht omvangrijk was vanwege het aantal processen, is ervoor gekozen de processen te prioriteren. Bij het prioriteren is gebruikgemaakt van het inventarisatieschema dat weergeeft in welke staat elk proces zich bevindt. De processen waarvan er procesbeschrijvingen en/of processchema's beschikbaar zijn, worden eerst aangepakt.

Bij het prioriteren is gekeken welke processen zijn beschreven. Dit betekent dat gekeken wordt hoe ver een proces gevorderd is, of een proces genoeg informatie heeft, of het proces goed in beeld wordt gebracht. Dit is belangrijk, omdat hoe meer een proces beschikt over informatie, hoe beter de huidige situatie in kaart kan worden gebracht. Het is tevens handig als een proces voorzien is van informatie, omdat het hiermee alleen maar de gesprekken ondersteunt.

Conclusie

Na de inventarisatie is alle informatie verzameld en ingelezen op de verkregen informatie. Aan de hand van deze informatie is met de opdrachtgever gekeken onder welk proces beschreven is hoe dit verloopt.

Na het prioriteren op de vooraf genoemde punten zijn de volgende processen naar voren gekomen. De situatie van deze processen is dat deze zich in een wat verder gevorderd stadium bevinden dan de andere processen.

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

Voor het proces inkoop was een processchema beschikbaar gesteld, waarin geprobeerd is het proces uit te tekenen. Bij het proces Contractmanagement en Leveranciersmanagement is een handboek beschikbaar dat beschrijft hoe deze processen verlopen. Voor het proces Projectmanagement is er een kort verslag, waarin beschreven wordt hoe dit proces verloopt. Op basis hiervan is geconcludeerd dat deze processen aangepakt zullen worden.

²³

. BijlageB:Rapport huidige situatie& knelpunten.

5.4 Valideren van de werkprocessen²⁴

Door na te gaan of de verkregen procesbeschrijvingen en processchema's kwalitatief zijn, is er aan de hand van drie validatie criteria de procesbeschrijvingen geprobeerd te valideren. Deze criteria zijn afkomstig van de opdrachtgever. Voordat er begonnen is met het valideren van de procesbeschrijving aan de hand van de door de opdrachtgever voorgestelde criteria, is er eerst gekeken naar waarom de opdrachtgever deze criteria heeft voorgesteld en wat deze criteria zullen opleveren. Hierbij is er in het kort ingelezen in de procesbeschrijving ter voorbereiding. Vervolgens is er met de volgende personen gesproken om de procesbeschrijvingen en processchema's te valideren op de volgende criteria's:

5.4.1 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.

5.4.2 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.

5.4.3 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.

Na het valideren zijn de volgende resultaten naar voren gekomen:

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

Tableau 3: Validatie

²⁴ BijlageB:Rapport huidige situatie& knelpunten.

Met behulp van de tabel hierboven is te zien, dat de procesbeschrijvingen en processchema's niet kwalitatief genoeg zijn om te kunnen gebruiken voor het modelleren onder BPMone. Hiervoor is het nodig om met de gebruikers af te stemmen, wat zich in praktijk afspeelt en dat te gaan meenemen bij het modelleren onder BPMone. In *tabel 5* hieronder is te zien, wat de bevindingen zijn na het valideren. Als voorbeeld zijn voor de processen inkoop en contractmanagement twee bevindingen beschreven.

Proces	Validatie criteria	Bevindingen
Inkoopproces	Consistentie	Inkooppaden In de beschrijving kent het proces vier inkooppaden namelijk: enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands, nationaal openbaar en Europees. In praktijk worden er twee inkooppaden gevolgd namelijk: meervoudig onderhands en Europees. Het processchema was niet consistent met de werkelijkheid. In het schema waren er 4 inkooppaden beschreven. In werkelijkheid worden er 2 inkooppaden gevolgd. Tevens bevinden deze inkooppaden zich niet onder het inkoopproces, maar in het Contractmanagementproces, wat naar voren is gekomen aan de hand van het processchema.
Contractmanagement	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 Europese aanbesteding.

Tableau 4: resultaten validatie

Conclusie

Bij het valideren is gekeken naar de aanwezige procesbeschrijvingen en hoe het in praktijk wordt uitgevoerd. Voor de volgende processen wordt inzichtelijk gemaakt wat de bevindingen waren:

Inkoopproces

Binnen dit proces was er een processchema beschikbaar gesteld. Met dit schema is met verschillende medewerkers gesproken om deze te na te lopen en te valideren op de vooraf genoemde punten. Hierbij is naar voren gekomen dat in het processchema te zien is dat een proces vier inkooppaden volgt, namelijk: enkelvoudige aanbesteding, meervoudige aanbesteding, nationale openbare aanbesteding en Europese aanbesteding. Na dit te hebben besproken werd al snel duidelijk dat het niet actueel is. In praktijk worden er maar liefst twee inkooppaden gevolgd, namelijk het meervoudig aanbesteden en de Europese aanbesteding²⁵.

Contractmanagement proces

Binnen dit proces is geconcludeerd dat het proces niet volledig is beschreven. Een aantal activiteiten ontbrak waardoor het begin van het proces onduidelijk was. Voordat een contract ingericht kan worden, dient eerst gekeken te worden of het om een bestaand of een nieuw contract gaat. In de beschrijving was het zo dat er altijd een contract wordt ingericht ongeacht of er al eerder zo een soortgelijke contract is opgesteld.

²⁵ **Bijlage B:** Rapport huidige situatie & knelpunten

Leveranciersmanagement proces

Voor dit proces wordt een aantal activiteiten en subprocessen beschreven die in praktijk niet meer voorkomen. Deze activiteiten zijn uitbesteed aan andere processen. Het gaat om het analyseren van de wensen en eisen van de gemeentelijke diensten. Deze activiteit is uitbesteed bij het proces contractmanagement. Ook voor dit proces wordt verwezen naar Bijlage B

Projectmanagementproces

Voor dit proces was het zo dat in verschillende beschrijvingen een andere benaming werd gebruikt voor dezelfde activiteit.²⁶

5.5 Processen modelleren en beschrijven BPMone

Om alle verzamelde informatie over de klantgerichte werkprocessen om te zetten in procesmodellen, heeft de clustermanager van het IDC-Automatisering dhr. van Els ervoor gekozen om eerst cursussen te gaan volgen, voordat er begonnen kon worden met het modelleren van de werkprocessen. Bij deze cursus waren de intensieve gebruikers van de verschillende werkprocessen binnen het IDC-Automatisering aanwezig. Hier is voor gekozen, omdat bij nieuwe ideeën deze door de gebruikers binnen hun proces aangepast kan worden.

Deze cursus werd gegeven door Perceptive Software. Tijdens de cursus werd er intensief en interactief met de stof omgegaan om binnen een korte tijd van twee dagen BPMone onder de knie te krijgen. De programma werd afgesloten met een eindopdracht waar alle informatie werd ingebracht, waarna een certificaat mee is gehaald (zie afb).



Figure 5: BPMone certificaat

De reden dat er voor is gekozen om de werkprocessen te gaan modelleren, is omdat een procesmodel een tastbaar weergave is van de stappen in een proces. Door deze stappen inzichtelijk te maken kan over gediscussieerd worden, omdat alle betrokkenen gezamenlijk een beeld bij hebben. Hiermee kan o.a. de reorganisatie beter doorgevoerd worden, omdat er een beeld is gevormd over de huidige situatie, waar gezamenlijk over nagedacht kan worden om het IDC-Automatisering beter in te richten. Tevens kunnen de gebruikers inzien waar de verantwoordelijkheid ligt binnen de processen, zodat er bijvoorbeeld bij problemen op teruggevallen kan worden indien problemen voorkomen.

²⁶ BijlageB: Rapport huidige situatie & knelpunten

5.5.1 Procesmodel BPMone

Hieronder een voorbeeld van een proces dat onder BPMone is gemodelleerd, dit proces is het inkoopproces. Met dit model kan aangetoond worden dat een proces overzichtelijk is ingedeeld. Doordat BPMone ruimte biedt om het proces volledig te beschrijven, kunnen de gebruikers op een activiteit klikken om te kijken wat de afspraken daarin zijn. Tevens is te zien dat elke activiteit een rol toegewezen heeft gekregen. Hierdoor kunnen de gebruikers duidelijk zien voor wie de activiteit is belegd.

Dit model²⁷ is gecentraliseerd in het Intranet, zodat alle betrokkenen kunnen zien hoe de klantgerichte werkprocessen worden uitgevoerd. BPMone biedt de ruimte voor gebruikers om aanpassingen aan te brengen in de processen. Als er nieuwe ideeën zijn over hoe het proces opgepakt dient te worden, dan kan het via Intranet geopend worden en vervolgens worden aangepast.

²⁷ BijlageB:Rapport huidige situatie & knelpunten.

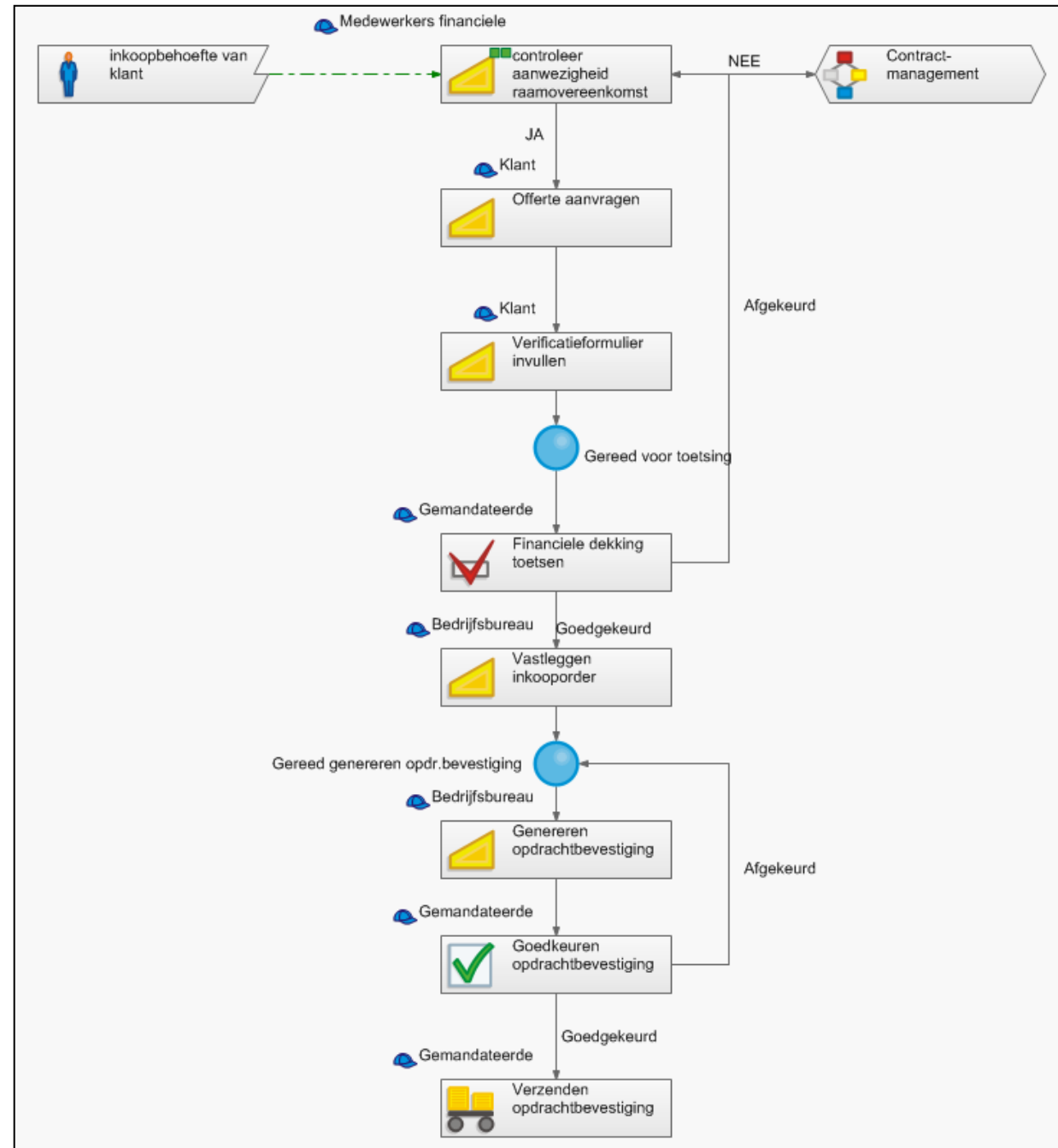


Figure 6: Inkoopproces

5.6 Werkwijze achterhalen knelpunten

Voor het achterhalen van de knelpunten is de volgende werkwijze gevolgd. Aan de hand van het inventariseren van de vier klantgerichte werkprocessen is gekozen voor een viertal processen, waarvan beschreven is hoe deze enigszins verlopen. Bij het in kaart brengen van deze processen is er een duidelijk beeld verschaft over de wijze waarop deze processen verlopen. Als voorbeeld is het gesprek met mevrouw Spaans beschreven om aan te geven hoe de knelpunten zijn achterhaald.

Voordat het gesprek met mevrouw Spaans is gevoerd, is het procesmodel van het Inkoopproces²⁸ (zie afb.5) meegenomen om het proces te doorlopen en te achterhalen waar de knelpunten liggen. Hierbij is er gevraagd hoe een contract wordt opgesteld en wat daarbij komt kijken. Vervolgens is gesproken over de activiteit “Goedkeuren opdrachtbevestiging” en gevraagd wat daarbij komt kijken. Aan de hand van het procesmodel kon zo aangewezen worden wanneer de activiteit plaatsvindt en door wie het uitgevoerd dient te worden.

Binnen de activiteit “Goedkeuren opdrachtbevestiging” is gevraagd hoe een opdrachtbevestiging wordt goedgekeurd en waarom er een goedkeuring nodig is. Een goedkeuring voor een opdrachtbevestiging is belangrijk als een inkoopverzoek daadwerkelijk wordt doorgevoerd. In zo’n opdrachtbevestiging komt het verificatieformulier voor, waar is geverifieerd dat het verzoek door kan gaan naar de goedkeuring en een inkooporder waarop de bedragen staan voor het inkoopverzoek. Beide documenten worden als basis gezien voor het genereren van een opdrachtbevestiging. In een opdrachtbevestiging wordt beschreven dat het verzoek een opdracht kan worden en uiteindelijk geleverd kan worden.

Het knelpunt dat ervaren wordt binnen deze activiteit is dat de wachttijd voor het goedgekeurd krijgen van de opdrachtbevestiging heel lang is, waardoor de aanvrager soms wel twee maanden kan wachten voordat hij/zij antwoord krijgt. De aanvragers zijn meestal de diensten van de gemeente Den Haag. Een voorbeeld is dat als de dienst “Stadsbeheer (DSB)” tablets bestelt om de registratie buiten op locatie te kunnen doen, de diensten heel lang moeten wachten voordat een goedkeuring wordt gegeven.

Vervolgens is nagevraagd hoe het kan dat de diensten heel lang moeten wachten, op goedkeuring. Het bleek dat de activiteit “goedkeuren opdrachtbevestiging” een tijdrovend traject volgt om goedgekeurd te worden. Eerst wordt er goedkeuring gegeven door de gemandateerde op papier, vervolgens wordt het verzoek in het systeem wederom goedgekeurd door verschillende gebruikers. Doordat er geen vaste gebruiker is belegd voor de activiteit, wordt er door elkaar heen gewerkt en is onbekend waar iedereen gebleven is om het verder op te pakken.

Mevrouw Spaans heeft aangegeven dat bij het indienen van een inkoopverzoek de wachttijd te lang is. Hierop is meegedacht met mevrouw Spaans hoe dit op te lossen. Zou bij de processtap ‘goedkeuren opdrachtbevestigingen’ het goedkeuren van de opdrachtbevestigingen op papier overgeslagen worden, welke consequenties zou dit dan hebben voor het gehele inkoopproces, was de vraag. Mevrouw Spaans heeft aangegeven dat het inkoopproces hierdoor beter zal verlopen. Het digitaal goedkeuren van de opdrachtbevestigingen zal dan voldoende moeten zijn. Ook heeft mevrouw Spaans aangegeven dat momenteel door alle medewerkers goedkeuringen van de opdrachtbevestigingen worden uitgevoerd. Mevrouw Spaans wil dat de goedkeuringen door een beperkt aantal medewerkers worden uitgevoerd.

Na het gesprek is het knelpunt verder geanalyseerd en in kaart gebracht. Hierbij is het visgraatdiagram gebruikt om de oorzaken van het knelpunt in kaart te brengen. Het visgraat heeft geholpen om het knelpunt verder uit te diepen om te kijken waar het knelpunt vandaan komt en hoe het op een optimale wijze aangepakt kan worden.

²⁸ BijlageB: Rapport huidige situatie & knelpunten.

6 Fase 3 : Sythese

In dit hoofdstuk zullen er een aantal oplossingsrichtingen, die in het adviesrapport zijn opgenomen behandeld en beschreven worden. Het adviesrapport is beschreven met behulp van de oplossingsrichtingen²⁹, waar de gebruikers en het management zal brainstormen en de oplossingsrichting volgen.

6.1 Doel

Het adviesrapport is geschreven voor het verhelpen van de knelpunten die zich onder de klantgerichte werkprocessen voordoen. Binnen de organisatie IDC-A is er geen overzicht in het uitvoeren van de klantgerichte werkprocessen. Hierdoor is het voor de gebruikers niet duidelijk wie welk activiteit uitvoert, waardoor er geen controle is. Tevens is er geen duidelijke afspraken in hoe de processen dienen te verlopen, waardoor verschillende gebruikers op verschillende wijze te werk gaan. Hierdoor ontstaat er geen overzicht in de uit te voeren activiteiten om de doelen te kunnen behalen. Dit zorgt ervoor dat het werk stilvalt, wanneer de gebruiker die het werk heeft gestart met verlof is, omdat er dan geen beeld is wat al is uitgevoerd en hoe het is gedaan. Hierdoor ontstaat er dubbel werk, omdat het vorige werk niet opgepakt kan worden, wat extra tijd kost om het op te pakken. Door de knelpunten die in de vorige fase zijn gesignaleerd en met de gebruikers is achterhaald, zijn deze knelpunten vervolgens beschreven en verdeelt in het visgraatdiagram. Door helder te hebben gekregen wat de oorzaken zijn voor de knelpunten is er op deze manier getracht een oplossing te beschrijven.

Door de knelpunten die in de vorige fase te hebben gesignaleerd en besproken met de gebruikers, zijn deze beschreven en verdeelt in het visgraatdiagram. Met behulp van het visgraatdiagram is naar voren gekomen wat de oorzaken kunnen zijn die de knelpunten doen voorkomen. De reden dat er oplossingsrichtingen worden beschreven is, omdat er niet diep op de processen is ingegaan, maar een helicopterview is aangehouden bij het analyseren van de klantgerichte werkprocessen. De reden hiervoor is omdat de nadruk meer lag op het in kaart brengen van de huidige situatie en te analyseren wat afspeelt binnen de geprioriteerde werkprocessen (zie afb.6). Voor een beter beeld te schetsen zal het proces "Leveranciersmanagement" als voorbeeld worden genomen om de oplossing voor het organisatorische knelpunt beter in beeld te brengen.

6.2 Knelpunten beschrijving

Na dit proces te hebben gemodelleerd en afgestemd te hebben met de betrokkenen van het inkoopproces, is gesproken met de gebruikers, over waar de knelpunten liggen binnen het Leveranciersmanagementproces. Na de gesprekken te hebben gevoerd, is naar voren gekomen, dat binnen het Leveranciersmanagementproces een knelpunt wordt ervaren.

Dit knelpunt luidt:

Bij belangrijke beslissingen wordt dit niet doorgecommuniceerd naar gebruikers toe³⁰.

Wanneer er binnen het proces wordt vergaderd en daaruit een aantal afspraken uit voortkomen, deze niet worden door gecommuniceerd naar de gebruikers toe. Dit vertaald zich door naar een gesprek dat met dhr. Djibet is gehouden. In dit gesprek is gevraagd hoe de knelpunt ervaren wordt, waar dhr. Djibet heeft aangegeven, dat het frustrerend is, dat er afspraken worden gemaakt zonder het aan te geven. Wanneer er

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)

Tableau 5: Prioriteiten processen

²⁹ Bijlage C: Adviesrapport.

³⁰ Bijlage C: Adviesrapport.

afspraken worden gemaakt door het management, wordt dit niet door gecommuniceerd aan de gebruikers. Wanneer de gebruikers bijvoorbeeld een verbeterplan aan het opstellen zijn, waarin beschreven wordt wat de prestaties en verbeter punten van de leverancier zijn, er dan door het management is besloten om niet meer te gaan werken met de leverancier.

Doordat dit niet wordt doorgecommuniceerd of op een later stadia wordt gecommuniceerd, werken de gebruikers door om het verbeterplan op te stellen van de leverancier, waarvan al besloten is om de samenwerking mee te beëindigen. Hierdoor is het werk wat al is opgeleverd voor niks geweest. Dit kost tijd en tijd is geld.

6.3 Richting in de mogelijke oplossing voor knelpunt

Voor het geven van oplossingsrichtingen is er veelvuldig gesproken met de gebruikers en het management. Bij het management is het reeds bekend dat de informatie over bijvoorbeeld, wijzigingen in de afspraken met de leverancier, niet tijdig of nooit aankomt bij de gebruikers. Dit probleem erkennen de gebruikers ook. Binnen het cluster IDC-A heerst er een familiecultuur dit blijkt uit de cultuurmeting die is gedaan. De cultuurmeting is aan de hand van de OCAI methode uitgevoerd.

Hierbij is het niet lastig voor de gebruikers om het management te benaderen het is een open relatie. Alleen is het zo dat er weinig momenten plaatsvinden, waar informatie wordt gedeeld.

Daarom is de oplossingsrichting om meer bijeenkomsten te gaan organiseren, waar de belangrijke informatie wordt gedeeld. De reden dat er voor bijeenkomsten is gekozen en niet voor de informatie versturen per mail is, omdat bij een familiecultuur de informatie beter gedeeld kan worden.

7 Fase 4: projectafsluiting

De laatste fase van het project bestond uit het formeel afsluiten van het project, door een project closure document op te stellen, waar beschreven is welke lessen er getrokken zijn, welke resultaten

7.1 Na afronding van project

Na het project te hebben afgerond is er een project closure report opgesteld. Dit zorgt ervoor dat het project op een gestructureerde wijze ten einde komt. In dit document is door mij aangegeven welke resultaten overgedragen zijn aan de organisatie en welke er zijn geaccepteerd. Ook is er door mij oplossingsrichtingen gegeven en is er door mij een omgeving gecreëerd waarin de besproken processen gemoduleerd zijn. De oplossingsrichtingen hoeven door de organisatie niet meteen in werking genomen worden. Er dient eerst intern besproken te worden in welke richting er gedacht moet worden om de knelpunten te kunnen verhelpen. Dit wordt pas gedaan als alle processen inzichtelijk zijn gemaakt. Dit zal waarschijnlijk begin 2016 zijn.

7.2 Lessons learned

In deze paragraaf zal ik in het kort omschrijven wat ik heb geleerd en welke kennis ik heb opgedaan.

De lessen die ik heb getrokken uit dit project zijn als volgt. Ik heb geleerd hoe ik om moet gaan met medewerkers die weerstand bieden. Ook heb ik geleerd hoe ik een project beter kan bewaken in omstandigheden van weerstand. Daarnaast heb ik veel kennis opgedaan hoe om te gaan met medewerkers met verschillende ideeën en die deze ideeën opdragen aan anderen. En toch heb ik ervoor gezorgd dat ik mijn doel niet voor ogen verlies. Hieronder heb ik in een tabel mijn sterke punten in het kort beschreven die mij hebben geholpen om dit project tot een succes te krijgen. Ook heb ik mijn verbeterpunten in het kort beschreven hoe ik de volgende keer in een project kan handelen.³¹

Sterke punten	
1.	De informatie die tijdens mijn studie is opgedaan, heb ik in praktijk gebracht.
2.	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.
3.	De kwaliteit van PID, adviesrapport en rapport huidige situatie en de knelpunten heeft ervoor gezorgd dat het eindproduct is geaccepteerd door de organisatie.

Tableau 6: Evaluatie Sterke punten

+

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.

Tableau 7: Evaluatie verbeterpunten

³¹ Bijlage C: Project Closure.

8 Afwijkingen ten opzichte van het afstudeerplan

In dit hoofdstuk zullen de onderdelen worden beschreven die t.o.v. het afstudeerplan zijn afgeweken. Tevens zal worden aangegeven wat de reden is geweest voor de afwijking.

8.1 Projectfasering

De projectfasering die in het afstudeerplan is beschreven, is opgesteld aan de hand van de eerste gesprekken met de opdrachtgever. Naderhand is deze fasering aangepast, hieronder wordt beschreven wat de reden is en wat er exact is aangepast.

Zoals te zien is zijn er zes fasen beschreven. Dit is gedaan, omdat er in eerste instantie er vanuit is gegaan dat de focus zowel gelegd zal worden bij de huidige situatie als bij de toekomstige situatie. Dit was gebaseerd op de kennismakingsgesprek met de opdrachtgever. In het gesprek werd duidelijk gemaakt dat er een duidelijk beeld geschetst moest worden in hoe de processen beter uitgevoerd moest worden. Hierbij is ervan uitgegaan, dat er een rapport opgesteld moest worden, waar de verbeterde processen in moest komen te staan. Al snel bleek aan het begin van het afstudeertraject, dat de nadruk meer lag op het in kaart brengen van de processen en de knelpunten die tijdens het in kaart brengen van de processen in gesignaleerd worden. Door deze bevinding is de projectfasering aangepast. De actuele project fasering bestaat uit de volgende fasen:

Tableau 8: Afwijking fasering pplan

Vorige projectfasering	Actuele projectfasering
▪ Fase 0 Opstellen Project Initiation Document ▪ Fase 1 Analyseren van de huidige situatie/knelpunten ▪ Fase 2 Ontwerpen/modelleren ▪ Fase 3 Rapport toekomstige situatie ▪ Fase 4 Advies rapport opstellen ▪ Fase 5 Afsluiting	▪ Fase 0: opstarten en initiëren van het project ▪ Fase 2: in kaart brengen huidige situatie & knelpunten ▪ Fase 3: Opstellen scenario's en architecturen ▪ Fase 4: Afsluiten project

Zoals in tabel 7 te zien is zijn er een aantal fasen weggefallen en een aantal samengevoegd. De fasen Ontwerpen en modelleren, Rapport toekomstige situatie zijn weggefallen.

8.2 Methoden en technieken

Tevens is het gebruik van een aantal methoden en technieken anders gelopen dan voorheen is opgenomen in het afstudeerplan. In het afstudeerplan zijn de volgende methoden en technieken opgenomen:

Tableau 9: Afwijking methoden pplan

1e beschreven methoden en technieken	Aangevulde methode en technieken projectfasering
▪ Prince2 ▪ Van der Pols ▪ BPMone	▪ Mintzberg ▪ OCAI-cultuur ▪ Adviesgesprekstijlen ▪ BISL ▪ Interviewtechnieken en gesprekstechnieken

De reden dat er een aantal methodieken en technieken zijn bijgevoegd komt, doordat het in praktijk anders gelopen dan voorheen is beschreven. Dit komt o.a. doordat er tijdens het afstudeertraject onverwachte afwijkingen zijn voorgekomen, waar op ingespeeld moest worden om het project op juiste banen te blijven

Competenties

Tijdens het afstudeerproject kon de beroepstaak 'Opstellen impactanalyse' niet worden uitgevoerd, dit komt doordat het afstudeeropdracht niet direct te maken heeft van een verandering van een informatiesysteem

9 Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt een evaluatie gegeven over hoe het product zelf en hoe het product tot stand is gekomen oftewel het proces. Tevens worden de beroepstaken verantwoord.

9.1 Product en procesevaluatie

Project Initiation Document

In de eerste fase van het afstudeertraject is er gekozen voor het opstellen van Project Initiation document (PID). Dit document is volgens het PRINCE2(Projects IN Controlled Environments) methode opgesteld. Ook is er gebruik gemaakt van informatie die tijdens studie Business IT en Management is opgedaan. In het PID is het project gedefinieerd en gedurende afstudeertraject bewaakt. Het PID is opgesteld als leidraad om het project gestructureerd op te kunnen starten.

Allereerst is er beschreven wat het project inhoudt. Dit is beschreven op basis van de opdrachtschrijving, de doelstelling en de probleemstelling. Ook is de scope en de randvoorwaarden gedefinieerd. Vervolgens is de business case beschreven. Doormiddel van de business case kan er gekeken worden of het project toegevoegde waarde levert voor de organisatie. Daarna is de projectorganisatie in beeld gebracht waar het project uitgevoerd zal worden. Hiervoor is er gebruikgemaakt van organogrammen van de gemeente en van het cluster IDC-A. Om de voortgang van het project in de gaten te kunnen houden is er gekozen voor een planning volgens het template Gantt-Chart. Door gebruik te maken van stroken diagram kan overzichtelijk worden bijgehouden welke activiteiten, hoeveel tijd kosten.

Tijdens het afstudeertraject is duidelijk geworden dat het PID aangepast moest worden. De reden van aanpassing heeft te maken met het feit dat er gedurende het project de opdracht duidelijker is geworden. Op later stadium is duidelijk geworden dat de nadruk meer lag op de huidige situatie in kaart brengen in plaats van de toekomstige situatie. De reden hiervan is, omdat de opdracht aangeeft dat er meer inzicht gecreëerd moest worden binnen het cluster Intern Diensten Centrum automatisering (IDC-A). Hierdoor zijn een aantal fases samengevoegd of zelfs weggelaten.

De projectfasering van het project zelf beschreven. Vervolgens zijn de risico's die naar voren kunnen komen bij het uitvoeren van het project in kaart gebracht doormiddel van

Leerpunt wat de volgende keer beter kan

Het PID heeft ervoor gezorgd dat ik een beter beeld heb gekregen over de probleemstelling en hoe ik het project op een goede wijze kan bewaken en bijsturen. Het is voor mij een zeer belangrijke tool geweest om de opdracht tijdens het afstudeertraject te kunnen uitvoeren. Ook heeft het PID mij aan het denken gezet hoe ik het project kan beheersen en de doelen niet voor het te verliezen. Tevens is er van uitgegaan dat de planning op vroeg stadium aangepast kon worden. Door onverwachte afwijkingen is de planning aangepast om het project in goede banen te blijven leiden. Voor de volgende keer zal ik minder tijd voor de producten inplannen, zodat het mij een duw in de rug geeft om de producten sneller te gaan oppakken.

Rapport huidige situatie en knelpunten

Binnen de fase “in kaart brengen huidige situatie en knelpunten” ging het vooral om het in beeld brengen van de klantgerichte werkprocessen. Hierbij is het rapport, huidige situatie en knelpunten, opgesteld. In dit document zijn de klantgerichte werkprocessen beschreven en de gesignaleerde knelpunten in kaart gebracht. Voor het beschrijven van de huidige situatie is voornamelijk gebruik gemaakt van het werknnet (Intranet) en de informatie die vanuit gesprekken en interviews zijn gekomen. De meeste informatie is afkomstig van de gesprekken en interviews met de gebruikers. Hierdoor was het niet altijd even makkelijk om aan informatie te komen. Er is meerdere malen weerstand ervaren tijdens het benaderen van deze gebruikers. Hierdoor was het niet mogelijk om alle klantgerichte processen te inventariseren in een korte tijd. Er moest veel tijd uit gaan naar het uitzoeken waarom een aantal gebruikers weerstand hadden en hoe deze gebruikers overgehaald konden worden om mee te werken. Door de analyse die gedaan is om na te gaan waar de weerstand vandaan kwam, is er geprobeerd door middel van adviesgesprekstijlen, de gebruikers te overtuigen. Ik heb geleerd dat binnen een grote organisatie, veel mis kan gaan als de communicatie niet optimaal verloopt. Het is dus belangrijk dat er veel gecommuniceerd wordt. Alleen dan wordt er veel bereikt.

Inventariseren

In eerste instantie is er geïnventariseerd welke klantgerichte werkprocessen beschreven moeten worden en waar het reeds duidelijk is voor de gebruikers hoe het proces verloopt. Door het inventariseren heb ik mijn doel mogen bereiken, namelijk dat er inzicht is verschaft in de status van alle klantgerichte werkprocessen.

Helaas is dit niet zonder slag of stoot gegaan. Er namelijk tijdens het inventariseren getracht contact te zoeken met de aanspreekpunten van de klantgerichte werkprocessen. Door een aantal van deze aanspreekpunten heb ik weerstand mogen ervaren, hierdoor heb ik niet alle processen kunnen inventariseren. Door te analyseren hoe ik deze aanspreekpunten kan meekrijgen en door de theorie toe te passen, zijn deze aanspreekpunten alsnog overgehaald om mee te werken.

Ik heb mezelf aangeleerd om na elke afsluiting van een gesprek of interview te gaan samenvatten, zodat ik er voor kan zorgen dat de onduidelijkheden weg genomen worden.

Prioriteren

De volledig ingevulde inventarisatieschema heeft mij inzicht mogen geven in de status van de klantgerichte werkprocessen. Door de status te weten van deze processen, kon de prioriteit worden gelegd op de processen waarvan er beschrijvingen waren. De beschrijvingen van deze processen gaven inzicht in hoe de processen verlopen. Door deze beschrijvingen in te lezen werd het makkelijk om gesprekken te voeren. De rede hiervan is, omdat de beschrijvingen de gesprekken ondersteunden.

Valideren

De gesprekken hadden als doel om de procesbeschrijvingen en processchema's te kunnen valideren met de gebruikers. Voor mijn gevoel heeft dit veel tijd gekost, omdat er met verschillende personen gesproken moest worden om te achterhalen of de informatie volledig, consistent en actueel is. Het valideren heeft inzicht gegeven hoe goed een procesbeschrijving is. Dit is belangrijk, omdat de procesbeschrijving de basis legt voor het modelleren van deze processen.

Modelleren

Voordat er begonnen kon worden met het modelleren heeft de gemeente Den Haag besloten om cursussen te geven over het modelleerprogramma BPMone. Tijdens de cursus werd er veel informatie gedeeld binnen een korte tijd. Het was lastig om veel informatie te verwerken, omdat het een intensieve programma is. Eerst werd er uitleg gegeven over het modelleren. Vervolgens werd deze informatie in praktijk gebracht. De manier van les geven heeft mij geholpen om mijn weg te kunnen vinden in BPMone. Het was leerzaam om met BPMone te werken, omdat het op een inzichtelijke wijze wordt weergegeven.

Knelpunten

Het idee was om eerst een apart knelpuntenrapport op te stellen, waar de knelpunten zijn beschreven. Nadat de opdracht helder werd, is er besloten om de knelpunten samen te voegen, zodat er een totale overzicht gecreëerd wordt van de huidige situatie en de knelpunten die daarin zijn gesignaleerd.

Binnen dit deel van het rapport zijn de knelpunten, die vanuit de gesprekken met de gebruikers naar voren zijn gekomen, beschreven. Tevens is er gebruik gemaakt van visgraatdiagrammen, zodat de oorzaak goed in beeld gebracht kon worden en dat er in het adviesrapport de juiste oplossingsrichting beschreven kon worden. Over de beschreven knelpunten ben ik tevreden. Ik denk dat ik deze goed in kaart heb kunnen brengen, omdat tijdens het achterhalen van de knelpunten veelvuldig is gesproken met de gebruikers, waarbij de knelpunten steeds vaker voorkwamen. Op deze manier wist ik dat ik op de goede weg was, wat betreft de knelpunten. Door de visgraatdiagrammen te gaan gebruiken heeft het mij een beter overzicht gegeven in wat de oorzaken zijn van het probleem. Door de oorzaak goed in kaart te hebben gebracht kon ik in de volgende fase (adviesrapport) beter in oplossingen denken. Wat minder goed ging bij het beschrijven van de knelpunten was, dat de knelpunten niet echt duidelijk naar voren zijn gekomen. Hierdoor moest er vaker gesproken worden met de gebruikers om de knelpunt te kunnen begrijpen. Hierdoor is veel tijd verloren gegaan.

Wat ik de volgende keer anders zou doen, is wanneer er een knelpunt bij veel gebruikers voorkomt, een bijeenkomsten te organiseren. Hierdoor kan ieder belanghebbende voor aanmelden. Hierdoor kan er tijd gewonnen worden en met elkaar worden afgestemd, welke knelpunten ieder ervaart en of het ook voorkomt bij de rest. Door elke persoon apart te spreken, wordt het ten eerste niet overzichtelijk en kost het veel tijd om iedereen dan apart te gaan spreken, vooral wanneer men weerstand biedt.

Adviesrapport

Het adviesrapport dat is opgesteld bevat de oplossingsrichting die gebaseerd is op basis van de knelpunten, die in de vorige fase zijn verzameld en beschreven. Het adviesrapport bestaat uit oplossingsrichtingen. Dit betekent dat de richting waarin gedacht kan worden, om de knelpunten te verhelpen, beschreven moeten zijn. De reden dat ervoor is gekozen om oplossingsrichtingen te beschrijven, is omdat de klantgerichte werkprocessen in een vervolgproject tevens worden opgepakt, om dieper op de processen in te gaan en vervolgens de knelpunten zullen doen wegnemen. Er is als het ware een basis gelegd voor het vervolgproject, waardoor de processen goed in beeld zijn gebracht met de knelpunten die daarin voorkomen en in welke richting gedacht kan worden om de knelpunten te verhelpen. Door dit op een overzichtelijke manier te doen, wordt de gemeente Den Haag ondersteund om in de toekomst het project weer te gaan vervolgen. Hierdoor is er getracht op een duidelijk mogelijke wijze het rapport op te stellen.

Waar ik tevreden over ben is dat het rapport een bijdrage kan leveren in belangrijke beslissingen die het management dan zal nemen. Het adviesrapport kan gezien worden als een richtlijn, waar het management dan in de juiste richting wordt geduwd bij het oppakken van de knelpunten. De reden dat er voor is gekozen om richtlijnen in het adviesrapport wordt opgenomen is, omdat er op dit moment geen ruimte is in het veranderprogramma om de processen te gaan verbeteren. Eerst wordt de focus gelegd op het in beeld brengen en het overzichtelijk maken wat zich op dit moment afspeelt wat betreft de werkprocessen.

Projectclosure

Binnen deze fase is het project afgesloten door de resultaten te presenteren aan de opdrachtgever. In het kernteam is aangegeven wat het eindproduct is. Dit is een omgeving waar de behandelde klantgerichte werkprocessen zijn gecentraliseerd. Deze processen kunnen door de belanghebbenden worden ingezien doormiddel van het toekennen van de rechten. Tevens is aansluitend aan de omgeving een adviesrapport opgesteld waar de mogelijke oplossingsrichting is beschreven om de knelpunten te verhelpen.

Ik ben tevreden over hoe het is gegaan. De omgeving van BPMone wordt gewaardeerd binnen het IDC-A. Dit komt omdat de reorganisatie hiermee een stap verder kan gaan om de doelstellingen te behalen.

9.2 Verantwoording competenties en beroepstaken

Gedurende het afstudeertraject zijn er verschillende competenties uitgevoerd. In dit hoofdstuk zal worden beschreven welke competenties en beroepstaken zijn verantwoord t.o.v. het afstudeerplan. Het verantwoorden van de competenties en beroepstaken zal aan de hand van de STARR methode worden gedaan. Middels de STARR zullen de beroepstaken als volgt worden beschreven: **Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie**

9.2.1 Competentie: Projectmanagement

Competentie: Project Management		Beroepstaken:
Situatie	Wat speelt er	▪ Initiëren project ▪ Monitoren en sturen project ▪ Afsluiten project
Taak	Wat waren je taken	
Activiteit	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?	
Resultaat	Wat gebeurde er daarna?	
Reflectie	Reflectie	

Beroepstaak: Initiëren project

Beroepstaak	Omschrijving
Initiëren project	Het beschrijven van een aanpak om de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden.

Situatie:

Vanuit de gemeente Den Haag is de vraag ontstaan om een project te starten om overzicht te creëren in de werkprocessen binnen het IDC-A. Ik was aangesteld om te richten op de klantgerichte werkprocessen. Het project diende eerst opgestart te worden, waar de randvoorwaarden en de doelen in voorkomen.

Taak:

Om een project op te starten voor het IDC-A, waar een Project Initiation Document voor opgesteld dient te worden. De taak was om een beter beeld te verkrijgen van de opdracht en daarvoor een PID opstellen, om de doelstellingen te kunnen behalen binnen de gestelde randvoorwaarden.

Actie:

Voor het kunnen beheren van het project is er een Project Initiation Document opgesteld, is er veelvuldig gesproken met de opdrachtgever om te achterhalen wat de randvoorwaarden gesteld zijn aan het project. Na te hebben gesproken met de opdrachtgever de aanpak en de gestelde randvoorwaarden aangevuld in PID. Tevens is er ingelezen in de opdrachtdocumentatie om de opdracht beter in beeld te kunnen brengen.

Resultaat:

Het resultaat was een PID, waarin de randvoorwaarden van het project zijn vastgesteld en waar beschreven wordt hoe het project zal worden aangepakt. Dit heeft geholpen om het project in goede banen te kunnen leiden.

Reflectie:

Terugkijkend op het PID werd tijdens het project snel duidelijk dat het PID aangepast diende te worden. Dit komt doordat de nadruk meer lag op het in kaart brengen van de huidige situatie, dan het in kaart brengen van de toekomstige situatie. Het PID is vervolgens aangepast, waar het project goed opgestart kon worden.

Beroepstaak: Monitoren en sturen project

Beroepstaak	Omschrijving
Monitoren en sturen project	Het werken volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij hoort het tussentijds afleggen van verantwoording.

Situatie:

Er is een PID opgesteld en geaccepteerd door de opdrachtgever. Het PID is halverwege het project aangepast, om het project te bewaken is het PID aangepast. De aanpassing komt doordat er een aantal bevindingen zijn gedaan die invloed hadden op het project. Hierbij zijn de risico's aangevuld en de planning aangepast. Tevens is de aanpak van het project aangepast. Dit komt doordat de opdrachtgever de nadruk meer heeft gelegd op het in kaart brengen van de huidige situatie en niet zozeer op de gewenste situatie.

Taak:

Binnen deze competentie werd de taak als project manager vervuld. Hierbij was het de taak om het project te bewaken en vroegtijdig bij te sturen om me te houden aan het opgestelde PID en deze tussentijds gaan verantwoorden aan de betrokkenen van het project. Hierbij was het nodig om de plan te monitoren en bij te sturen waar nodig om de projectdoelen te kunnen behalen.

Actie:

De activiteiten die hiervoor nodig waren, was het inplannen van wekelijkse meeting met de opdrachtgever en de tweewekelijkse meeting met het kernteam om de status van het project te delen en het verwerken van de feedback, die dan wordt verkregen.

Resultaat:

Na het monitoren en bijsturen van het project is het PID geüpdate, waar de planning is aangepast om het project in goede banen te blijven leiden, de risico's bijgevuld en de aanpak aangepast.

Reflectie:

Door de bevindingen die gedaan zijn heeft er voor gezorgd, dat er van de planning is gaan afwijken. Het was lastig om het project verder in te plannen. Hierdoor moest er veel verschoven worden, waar een aantal betrokkenen niet gesproken zijn. Ik heb wel geleerd, dat tijdmanagement heel belangrijk is binnen een grote organisatie, waar veel betrokkenen eigen belangen hebben en deze nastreven. Tevens heb ik geleerd dat direct zijn binnen een organisatie niet altijd ongemanierd hoeft te zijn.

Beroepstaak: Afsluiten project

Beroepstaak	Omschrijving
Afsluiten project	Het aan het einde van het project verantwoorden van het opleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en randvoorwaarden.

Situatie:

Het project was afgerond en de afgesproken producten waren opgeleverd aan de opdrachtgever. Als projectmanager is het project op een formele manier afgesloten. Waar in het kort gepresenteerd is aan de opdrachtgever wat in de producten bevindt.

Taak:

Mijn taak tijdens het afsluiten van het project om ten eerste te controleren hoe de BPMone omgeving beschikbaar wordt gesteld, voor de belanghebbenden, zodat deze vanuit hun werkplek benaderd kan worden. Vervolgens te gaan kijken of alle producten zijn opgeleverd wat afgesproken is. Tevens te gaan kijken of de producten aan de vastgestelde randvoorwaarden voldoen.

Actie:

Voor het formeel afsluiten van het project is er een project closure document opgesteld, waar beschreven is wat de geleerde lessen zijn en wat de resultaten zijn. Hierbij is er tevens afgesproken met de opdrachtgever om het project formeel af te sluiten. Aan de hand van het gesprek werd duidelijk, dat de opgeleverde producten voldeden aan de hem gestelde randvoorwaarden en afspraken.

Resultaat:

Het resultaat bij deze beroepstaak is, dat de belanghebbenden op de hoogte zijn dat er een omgeving opgesteld waar overzicht gecreëerd is in de geprioriteerde klantgerichte werkprocessen. En dat het management een adviesrapport heeft waar de oplossingsrichtingen zijn beschreven, die gebruikt kunnen gaan worden in het vervolgproject.

Reflectie

Het project is succesvol afgerond, waardoor het veranderprogramma een stap verder is in het reorganiseren van het IDC-A. Nu er overzicht is gecreëerd in de klantgerichte werkprocessen kunnen deze in een vervolgproject opgepakt worden en dieper op de processen ingaan voor het daadwerkelijk verbeteren van de processen. Ik ben blij om

9.2.2 Competentie: Business Analyse

Afbakenen van het beschouwinggebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.

Competentie: Business analyse	
Situatie	Wat speelt er
Taak	Wat waren je taken
Activiteit	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?
Resultaat	Wat gebeurde er daarna?
Reflectie	Reflectie

Beroepstaak: Modelleren bedrijfsprocesmodel

Beroepstaak	Omschrijving
Modelleren bedrijfsprocesmodel	Analyseren en modelleren van de bedrijfsvisie op strategisch tactisch en operationeel niveau.

Situatie:

Binnen het IDC-Automatisering is er behoefte aan het creëren van overzicht in de klantgerichte werkprocessen, die vervolgens gecentraliseerd worden om de reorganisatie te kunnen doorvoeren.

Taak:

Mijn taak was als business analist om met behulp van interviews en gesprekken de klantgerichte werkprocessen in kaart te brengen om de huidige situatie te analyseren, vervolgens aan de hand van de bevindingen die gedaan zijn de procesbeschrijvingen en processchema's te gaan prioriteren en valideren. Uiteindelijk zijn de klantgerichte werkprocessen gemodelleerd en gecentraliseerd in BPMone, waar de belanghebbende terecht kunnen.

Actie:

De acties die ik bij deze beroepstaak heb uitgevoerd zijn; het analyseren van de huidige situatie, het inventariseren van de klantgerichte werkprocessen, het prioriteren van de klantgerichte werkprocessen en het modelleren en centraliseren van de klantgerichte werkprocessen.

Resultaat:

Een omgeving waar de geprioriteerde klantgerichte werkprocessen zijn gemodelleerd en beschreven.
Rapport huidige situatie

Reflectie:

De huidige situatie van de klantgerichte werkprocessen zijn goed in kaart gebracht, doordat er eerst cursussen zijn gevolgd, is optimaal verlopen. Wel was het moeizaam de verschillende betrokkenen te benaderen, dit komt doordat er veel betrokkenen zijn binnen de processen en de betrokkenen weerstand bieden. Hierdoor kostte het extra tijd om de gesprekken te houden. Deze beroepstaak is voldoende uitgevoerd om het IDC-Automatisering te ondersteunen om uiteindelijk stappen te zetten voor de reorganisatie.

Beroepstaak: Onderzoeken organisatieaspecten

Beroepstaak	Omschrijving
Onderzoeken organisatieaspecten	Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.

Situatie:

Binnen het IDC-Automatisering zijn een aantal werkprocessen die opgepakt dienen te worden.

Taak:

Als business analist is te werk gegaan om de verschillende processen te kunnen inventariseren en vervolgens te gaan inlezen.

Actie:

Door gesprekken te voeren kan achterkomen of een proces is beschreven en of het kan worden opgepakt. Vervolgens de procesbeschrijvingen indien aanwezig te gaan valideren.

Resultaat:

Een inventarisatieschema met de geïnventariseerde klantgerichte werkprocessen. Tevens een duidelijk beeld in welke processen zullen worden opgepakt, door de aanwezigheid van de procesbeschrijving.

Reflectie:

De klantgerichte werkprocessen zijn tijdens deze beroepstaken goed opgesteld en een goed is gekregen over de status van deze processen.

9.2.3 Competentie: Veranderingsanalyse

Het onderzoeken van de veranderingsbehoefte en een daarop gebaseerd veranderingsvoorstel maken dat inzicht geeft in onder andere impact, kosten en baten.

Competentie: Veranderingsanalyse	
Situatie	Wat speelt er
Taak	Wat waren je taken
Activiteit	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?
Resultaat	Wat gebeurde er daarna?
Reflectie	Reflectie

Beroepstaak: Onderzoeken veranderingsbehoefte

Beroepstaak	Omschrijving
Onderzoeken veranderingsbehoefte	Het analyseren van problemen en het beschrijven van de veranderingsbehoefte

Situatie:

De klantgerichte werkprocessen binnen het IDC-Automatisering verlopen niet optimaal, hierdoor is het lastig om de reorganisatie te kunnen doorvoeren. Het is belangrijk dat ten eerste geanalyseerd wordt vervolgens te gaan kijken welke knelpunten voorkomen.

Taak:

Mijn taak was om de geprioriteerde werkprocessen te gaan analyseren en in te lezen in de beschrijvingen om de processen beter te begrijpen. Hierdoor kan het gesprek ook ondersteund worden, wanneer de knelpunten worden achterhaald.

Actie:

Interviews afleggen met de gebruikers en het management van de klantgerichte werkprocessen. Oplossingsalternatieven bedenken en afstemmen met de betrokkenen. Door veelvuldig te spreken met de gebruikers, zo te kunnen achterhalen wat er gevraagd wordt en vervolgens toe te passen welke mogelijkheden passen binnen het IDC-Automatisering.

Resultaat:

Het analyseren van de mogelijkheden heeft geresulteerd in een aantal oplossingen die doorgevoerd kunnen worden indien het van toepassing is.

Reflectie:

De beroepstaak is goed uitgevoerd, omdat er in afstemming met de betrokkenen een aantal besluiten zijn genomen, zodat het product in de behoefte voorziet van de betrokkenen.

Beroepstaak: Formuleren veranderingsalternatief

Beroepstaak	Omschrijving
Formuleren veranderingsalternatief	Beschrijven van veranderingsalternatieven die aansluiten bij de veranderingsbehoefte.

Situatie:

Er is behoefte naar oplossingen die de knelpunten doen verhelpen om de werkprocessen optimaal te laten verlopen.

Taak:

Mijn taak als adviseur heb ik vervuld om ten eerste in gesprek te gaan met de betrokkenen en vervolgens te achterhalen wat de knelpunten zijn binnen de werkprocessen.

Actie:

Ik heb oplossingsrichtingen beschreven, die in een vervolgproject zal worden opgepakt.

Resultaat:

Het resultaat is een adviesrapport waar de oplossingsrichtingen zijn beschreven. In het vervolg project dat de gemeente Den Haag zal oppakken kan men de keuze maken om de oplossingsrichtingen te volgen. Tevens zijn er bij een aantal knelpunten oplossingsalternatieven beschreven. Hierdoor kan menselectie maken tussen de oplossingsrichting die beter in de situatie past.

Reflectie:

De oplossingsrichtingen zijn opgesteld aan de hand van de knelpunten die tijdens de gesprekken met de gebruikers naar voren zijn gekomen, waren in het begin niet optimaal beschreven. Hierdoor moest er nogmaals worden afgesproken met de betrokkenen om de knelpunten helder te krijgen. Uiteindelijk ben ik wel tevreden met het eindresultaat.

Beroepstaak: Opstellen impactanalyse

Beroepstaak	Omschrijving
Opstellen impactanalyse	Bepalen van de impact van de veranderingen van het beleid op de informatiesystemen. Ofwel de veranderingen aan de informatievoorziening die noodzakelijk zijn als gevolg voor het beleid dat men voor ogen heeft.

Situatie:

Door de verandering wordt er weerstand geboden om de reorganisatie te kunnen doorvoeren. Dit vertaald zich door naar de werkprocessen, die hierdoor niet optimaal verlopen

Taak:

Mijn taak was om een planning op te stellen waar ruimte wordt gegeven voor impact, zodat er eventueel kan worden bijgestuurd.

Actie:

Achterhalen waar de impact vandaan komt, door methodieken te gebruiken om de impact in kaart te brengen en vervolgens op in te kunnen spelen om de impact te verlagen. als analist te gaan onderzoeken wat er in de klantgerichte werkprocessen afspeelt.

Resultaat:

Overzicht in de veranderingen

Een planning met de tijdspad

Reflectie

De knelpunten zijn tijdens deze beroepstaak goed in beeld gebracht. Deze beroepstaak is voldoende uitgevoerd, doordat de knelpunten goed in beeld zijn gebracht en een basis leggen voor het adviesrapport, waar de oplossingsrichtingen zullen worden beschreven die de knelpuntendoen verhelpen.

Beroepstaak: Formuleren veranderingsvoorstel

Beroepstaak	Omschrijving
Formuleren veranderingsvoorstel	Het opstellen van een veranderingsvoorstel voor invoering van nieuwe ICT-ondersteuning waarin de haalbaarheid, impact en kosten/baten inzichtelijk gemaakt worden.

Situatie

De gesignaleerde knelpunten dienen verholpen te worden en richting worden gegeven in hoe dit zal gebeuren.

Taak:

Mijn taak was het opstellen van een adviesrapport, waar de oplossingsvoorstellen worden beschreven. Deze oplossingsrichtingen zullen in een vervolgproject worden opgepakt.

Actie:

Binnen deze beroepstaak is er ingelezen in de benodigde materie om de oplossingsrichtingen te kunnen beschrijven. Vervolgens het adviesrapport opgesteld, waar de knelpunten als basis zijn gebruikt.

Resultaat:

De resultaten binnen deze beroepstaak is een adviesrapport met de richtingen van de verbetervoorstellen.

Reflectie:

Binnen deze beroepstaak is het adviesrapport opgesteld. Doordat er een helikopter view is aangehouden, door het aantal klantgerichte werkprocessen kon er niet diep op elk proces ingegaan worden. Door in gesprek te gaan met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat de richtingen naar de mogelijke oplossing beschreven worden. Wel ben ik tevreden met hoe het is gegaan. Het adviesrapport is ingelezen door de opdrachtgever en goedgekeurd.

10 Literatuurlijst

Beukers, W. (2013). *Traces binnen veranderprogramma*. Gemeente Den Haag.

Bijlage C: Adviesrapport.

BijlageA. Project Initiation Document.

BijlageC: ProjectClosure.

Hannah, N. (2012). *Werkboek Adviseren als tweede beroep*. Wolters kluwer business.

Henry, M. (1983). *Structure in fives*. Englewood Cliffs.

Marcel de Looff, d. (n.d.). Retrieved from <http://www.ocai-online.nl/>

Nevi. (n.d.). *Nevi*. Retrieved from <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-kre-015-bl.pdf>

Onna, M. v., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince2*. Acedemic service.

PerseptiveSoftware. (2014). *BPMone 2.8 Process Design Basic v1.3*.

Pols, R. v. (2003). *Nieuwe informatievoorziening*. Academic service.

ssituatie, B. B. *BijlageB:Rapport huidige sitautie& knelpunten*.

Verhoeven, N. *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers .

Figurenlijst

<i>Figure 1: Organogram gemeente den haag</i>	10
<i>Figure 2:organogram IDC/automatisering</i>	11
<i>Figure 3: Structure in fives</i>	27
<i>Figure 4: gesprekstijlen Hannah Nathans</i>	28
<i>Figure 5: BPMone certificaat</i>	37
<i>Figure 6: Inkoopproces</i>	38

Tabellenlijst

<i>Tableau 1: Klantgerichte werkprocessen</i>	20
<i>Tableau 2: Inventarisatieschema</i>	30
<i>Tableau 3: Validatie</i>	34
<i>Tableau 4:resultaten validatie</i>	35
<i>Tableau 5: Prioriteiten processen</i>	40
<i>Tableau 6:Evaluatie Sterke punten</i>	42
<i>Tableau 7:Evaluatie verbeter punten</i>	42
<i>Tableau 8: Afwijking fasering pplan</i>	43
<i>Tableau 9: Afwijking methoden pplan</i>	43

11 Bijlages