

Gemeente Eindhoven maakt werk van inrichting procesmanagement

“De kern van de verandering is dat we burgers niet loslaten, maar blijven volgen”

De gemeente Eindhoven heeft een solide basis om de invoering van procesmanagement succesvol te kunnen realiseren. Dat fundament is gelegd door De Processpecialisten volgens het principe ‘voordoen, samen doen, zelf doen’. “We zitten nu in een fase dat de acceptatie van procesmanagement in de organisatie de goede kant op gaat.”

Net als veel andere lokale overheidsorganisaties maakt de gemeente Eindhoven zich onder de noemer procesmanagement sterk voor de invoering van procesgericht werken. De behoefte om met procesmanagement aan de slag te gaan is in Eindhoven ontstaan bij de functie informatievoorziening en de externe accountant. Twee jaar geleden heeft dit geleid tot een programma dat tot op de dag van vandaag loopt. De nieuwe Omgevingswet is daarvoor net als in veel andere gemeenten een belangrijke aanjager. Met de inrichting van procesmanagement wordt in nauwe samenwerking met verschillende disciplines toegewerkt naar één digitaal omgevingsloket met een betere en snellere besluitvorming.

Sinds de start van het programma is de procesvolwassenheid van de gemeente duidelijk gegroeid. Zat die bij aanvang van het programma nog op het laagste niveau (ad hoc), nu bevindt die zich in fase 2 (processen beschreven) en zet de gemeente de stap naar fase 3 (processen gestandaardiseerd). De fases 4 (procesprestaties gemeten) en 5 (continu verbeteren) zijn dé uitdagingen voor de toekomst.

Cultuur van continu verbeteren

John Reemers, binnen de gemeente Eindhoven in juli 2021 overgestapt naar de functie van strategisch adviseur procesmanagement, is tevreden over de behaalde resultaten. “Zeker als je ziet waar we vandaan komen. Omdat we ze niet hadden beschreven, ontbrak het inzicht in onze processen. We werkten zonder KPI’s

in een verkokerde situatie, vanuit individuele sectoren. We waren vooral goed in brandjes blussen. Intussen is de basis weliswaar redelijk op orde, maar de grote verbeterlagen moeten we nog gaan maken.”

Reemers is in Eindhoven voorzitter van het Kernteam Procesmanagement. Zijn belangrijkste opdracht is het gemeentebreed inrichten van procesmanagement en uiteindelijk het realiseren van een continue verbetercultuur. In een vorige functie bij de Rabobank hield hij zich al jarenlang bezig met procesmanagement. “Ik wilde meer maatschappelijke waarde toevoegen”, motiveert hij zijn overstap. Met een vergelijkbaar argument stapte ook Caroline de Wispelaere over naar de gemeente Eindhoven. Zij is er sinds december 2020 als procesadviseur actief. Ze werkt niet alleen aan losse processen, maar houdt ook rekening met hun onderlinge samenhang in de dienstverleningsketen. De Wispelaere: “Voor mij draait het allemaal om de vraag: welke diensten bieden we als gemeente aan en wat heeft de burger eraan? Het eerste wat je nodig hebt, is dat inzicht.”

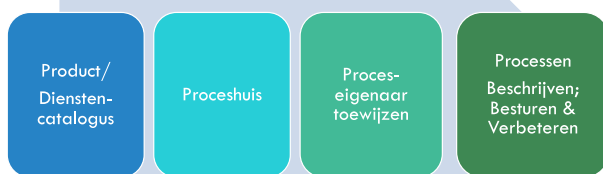
Voor Reemers’ komst naar de Eindhoven had de gemeente al eerder pogingen ondernomen om met procesgericht werken aan de slag te gaan. Een grote reorganisatie in 2014 bleek de nekslag voor dat project. Reemers: “Bij sommige collega’s die zich dat nog kunnen herinneren, leeft een sentiment van: *Procesmanagement? Dat hebben we al eens eerder geprobeerd. Waarom zou het nu wel lukken? We hebben nog genoeg te doen op het gebied van bewustwording in de organisatie. Daarbij bouwen wij voort op de solide basis die De Processpecialisten met hun vierstappenplan voor de invoering van procesmanagement hebben gelegd.*”

Nut en noodzaak

Van dat vierstappenplan (zie afbeelding) zijn de eerste twee stappen grotendeels achter de rug. Daarbij werd

de gemeente Eindhoven ondersteund door De Processpecialisten in de persoon van [Wilbert Koenen](#). Reemers: “In het kernteam had hij een belangrijke rol om het concept procesmanagement in de gemeentelijke sectoren uit te rollen. Hij hield zich met name bezig met het coachen van mensen om te komen tot het beschrijven van de primaire processen. Zijn rol was om nut en noodzaak van procesmanagement over de Bühne te krijgen. Hij heeft dit uitgedragen volgens het principe *voordoën, samendoen en dan zelf doen.*”

PROCESMANAGEMENT; AANPAK IN 4 STAPPEN



1. Beschrijf de diensten die de gemeente levert
2. Beschrijf op hoog abstractieniveau de bijbehorende processen
3. Wijs Proceseigenaren toe
4. Ga verder met de beschrijving van de deelprocessen, activiteiten, stel KPI's en bijbehorende risico's vast en verbeter op basis van deze uitkomsten de processen

PROCESMANAGEMENT GEMEENTE EINDHOVEN 7

Twee collega's die van dat principe hebben geprofiteerd zijn de hiervoor al genoemde Caroline de Wispelaere en Reinier van Laarhoven. De laatste werkt sinds april 2021 als procesmanager op de afdeling Burgerzaken. Sindsdien houdt hij zich bezig met het in kaart brengen van processen. “Dat vind ik leuk, want ik ben iemand van de inhoud”, zegt hij. “Wat komt er binnen en hoe gaat dat door de keten, dat boeit mij. Net als vraagstukken rond het meten van KPI's en het afdekken van risico's.”

De begeleiding van Wilbert namens De Processpecialisten heeft Van Laarhoven ervaren als erg goed en de samenwerking plezierig, open en toegankelijk. “Wilbert was iemand die ons voortdurend voorhield dat we het simpel en praktisch moesten houden. Bijvoorbeeld door ons te focussen op de bulk van de processen, zeg negentig procent van de binnenkomende aanvragen. De rest zijn uitzonderingen waarvoor het weinig zinvol is om processen te gaan inrichten.”

Burgers blijven volgen

Ook voor De Wispelaere pakte de samenwerking met Wilbert plezierig uit. “We vulden elkaar onderling goed aan. Samen organiseerden we verschillende sessies voor medewerkers in het sociaal domein, waarbij ik vooral de uitvoering voor mijn rekening nam. We hielden bijvoorbeeld een miniquiz voor collega's over een fictief proces om ze bewust te maken van de verschillende stappen in zo'n proces. En dat tijdens de overdrachtsmomenten het gevaar van verspilling altijd op de loer ligt.”

De Wispelaere houdt zich net als Van Laarhoven volop bezig met processen. Een van die processen is budgetbeheer. “Daarbij is het van belang om bij financiële problemen eerst te zorgen voor stabilisering”, legt De Wispelaere uit. “Dat je ervoor zorgt dat bijvoorbeeld gas, water en licht worden betaald.” Iets soortgelijks geldt wat haar betreft ook voor het handhavingproces en het boeteprocess. “Bij dergelijke processen is het van groot belang om als vertrekpunt te nemen: waar is de burger mee geholpen? Het opleggen van een boete is op zich niet ingewikkeld, maar als de burger hierdoor in een neerwaartse spiraal belandt kan dit voor de gemeente enorm veel kosten met zich meebrengen. Het is belangrijk om dergelijke signalen in het begin van het proces direct op te pakken.”

Want de intenties van burgers zijn natuurlijk meestal niet fout, stelt De Wispelaere. “Maar het kan heel makkelijk gebeuren dat iemand een brief van de gemeente heeft ontvangen, maar die niet heeft gelezen of niet heeft begrepen. Dus zorgen we ervoor dat heldere communicatie en het inzetten van de juiste communicatiekanalen met de burger onderdeel is van het proces. Voor mij is de kern van onze verandering dat we in gesprek gaan met burgers. Dat we ze niet loslaten, maar blijven volgen.”

Train de trainer

Weliswaar heeft Wilbert zijn opdracht per 1 oktober 2021 afgerond, het kernteam werkt nog steeds volgens het principe *voordoën, samen doen, zelf doen*. Reemers: “Ik hoor van de collega's in de uitvoering, de procesmanagers en -adviseurs, dat ze het jammer vinden dat Wilberts taak erop zit. Zijn inzet werd zeer gewaardeerd. Hij gaf ons houvast en richting en hij heeft

ons goed geholpen met het concept *Train de trainer*. Die training hebben wij met een aantal mensen gevolgd en omgebouwd naar een eigen training afgestemd op het volwassenheidsniveau van onze eigen organisatie.”

In de volgende fase van het vierstappenplan staat het eigenaarschap van processen centraal. Daar is weliswaar een begin mee gemaakt, maar er is zeker nog meer training en opleiding voor nodig. Begin 2022 was de eerste training procesmanagement voor leidinggevendenden. “Daarmee willen we duidelijk maken wat we verwachten van proceseigenaren; hoe ze met KPI’s procesresultaten kunnen meten en verbeteren. KPI’s zijn redelijk nieuw voor onze gemeente, ook al zijn de collega’s binnen het Sociaal Domein er al voorzichtig mee gestart”, zegt Reemers die 2022 voor de invoering van procesmanagement als ‘een cruciaal jaar’ omschrijft. “Dit jaar gaan we vol aan de slag met houding en gedrag, de menskant van de verandering.”

De Wispelaere bevestigt dat niet alleen KPI’s hun weg hebben gevonden naar het sociaal domein, maar ook dashboards. “We werken met dashboards die ons inzicht bieden in de voortgang van processen. Als het bijvoorbeeld gaat om het verstrekken van leningen weten we voortdurend om hoeveel leningen het gaat, wat daarvan de doorlooptijd is en of we onze KPI’s halen. Zo beschik je altijd over actuele data in plaats van achterhaalde lijstjes.” Reemers is blij dat de gemeente de eerste schreden op het gebied van dashboarding heeft gezet. “Het is het voorportaal van continu verbeteren.”

Verandering met impact

Voor Reemers is de inrichting van procesmanagement het fundament van de organisatie. Het is gericht op

effectiever, efficiënter en betrouwbaarder werken en het op die manier veel beter voldoen aan kwaliteits- en risicobeheersing en wet- en regelgeving. “Die terminologie willen we meer uitwerken in inspirerende voorbeelden, zodat medewerkers buiten de gebaande paden gaan nadenken over de vraag hoe we de klantwens het best kunnen realiseren. Niet door harder, maar door slimmer te gaan werken”, aldus Reemers.

“Het is een verandering met een behoorlijke impact omdat het ook een cultuurverandering is”, stelt Van Laarhoven. Volgens hem zit de gemeente Eindhoven nu in een fase dat de eerste effecten van alle inspanningen zichtbaar worden. “Een goed voorbeeld van een significante verandering is de jaarlijkse zelfevaluatie Basisregistratie Personen waartoe de Rijksoverheid gemeenten verplicht. De kwaliteit van die registraties moet op een hoog niveau liggen. In het verleden was dat altijd enorm veel werk dat in een korte periode moest worden verricht en waarvoor als het ware de hele gemeente op zijn kop stond. Door het uitrollen van procesmanagement, gaan we naar een situatie waarin we meerdere audits over het kalenderjaar uitsmeren. Dat is een majeure verandering waardoor we meer in control zijn.” Wat merkt de burger daarvan? “Nou, als de kwaliteit van onze registraties hoog is, maken we minder fouten.”

Reemers kijkt met vertrouwen naar het vervolg van het programma procesmanagement. “We zitten nu in een fase dat de acceptatie van procesmanagement in de organisatie de goede kant op gaat. Het maakt collega’s nieuwsgierig naar wat deze nieuwe manier van werken op gaat leveren.”