|  |
| --- |
| ***“De efficiëntie van een Shared Service Organisatie”*** |
| De onnodig meervoudige handelingen die voorkomen binnen de IDU-processen van de Ministerie van Economische Zaken |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| **Afstudeerscriptie | Auteur: Andjanie Khoenkhoen | Instelling: De Haagse Hogeschool**  **Ministerie van Economische Zaken** |

[](https://nl.linkedin.com/edu/de-haagse-hogeschool-/-the-hague-university-of-applied-sciences-15418)

Titelblad

**Afstudeerscriptie**

Studentnaam Naam docentbegeleider

Andjanie Soenaina Khoenkhoen Dhr. S.J.B. de Bruijn

Studentnummer Naam opdrachtgever

11049235 Mw. Mardi Brouwer

Instelling Naam bedrijfsmentor

De Haagse Hogeschool Dhr. Ron Koene

Opleiding Plaats en datum

Bedrijfseconomie ’s-Gravenhage 16-02-2016

Bezuidenhoutseweg 73

Afstudeerperiode

8 februari 2016 – 03 juni 2016

# 

Handtekening: Handtekening: Handtekening:

Stagebegeleider Opdrachtgever Student

*Dhr. Ron Koene Mw. Mardi Brouwer Andjanie S. Khoenkhoen*

Datum: Datum: Datum:

# Voorwoord

Met deze afstudeerscriptie sluit ik als student de opleiding Bedrijfseconomie af. Ik heb mijn afstudeertraject afgerond bij het Ministerie van Economische Zaken (hierna te noemen EZ). Gedurende mijn afstudeerstage heb ik gewerkt aan het schrijven van een adviesrapport met betrekking tot processen van het cluster Administratieve Organisatie Interne Controle en Kwaliteit (AOICK), waarbij overlapping plaats vindt met P-Direkt.

Deze afstudeerstage is het laatste component van de opleiding. Verwacht wordt dat de student de studie afsluit met een scriptie. De scriptie moet voldoen aan een actuele probleemstelling binnen de organisatie.

In deze scriptie is, door middel van verschillende soorten onderzoeksmethoden, een adviesrapport opgesteld. Het advies is gebaseerd op het verminderen van onnodige meervoudige handelingen die plaats vinden binnen het cluster AOICK en P-Direkt.

Tijdens deze stage periode zijn de heer Ron Koene en mevrouw Mardi Brouwer voor mij een grote steun geweest. Ik wil beide bedanken voor hun goede begeleiding, waarmee zij mij gemotiveerd hebben om tot het resultaat van dit rapport te komen. Daarnaast wil ik ook alle medewerkers bedanken van de afdeling Planning & Control, de heer Gopie en mijn docentbegeleider de heer S.J.B. de Bruijn.

# Managementsamenvatting

Naar aanleiding van de behoefte om de onnodig meervoudige handelingen te verminderen van het cluster Administratie Organisatie Interne Controle en Kwaliteit (AOICK), is deze scriptie geschreven. Het is een adviesrapport dat gericht is op het vereenvoudigen van de processen, waarbij een verband is tussen P-Direkt (een salarisadministratie systeem extern belegd) en het cluster AOICK. Doordat de salarisadministratie extern is belegd, vinden onder andere controles deels meervoudig plaats. Het verantwoord elimineren van de meervoudigheden gaat leiden tot meer efficiency binnen de processen, waarbij de doelstelling van de outsourcing om kosten te reduceren beter wordt behaald.

De onderzoeksvraag van de scriptie is: “Welke handelingen vinden onnodig meervoudig plaats en hoe kan dit geëlimineerd worden, zodat de risico’s acceptabel blijven?”. De onderzoeksvraag is gericht op de volgende processen: ‘Aanstellen van medewerkers’, ‘Overplaatsen van medewerkers’ en ‘Beëindigen van dienstverband’.

Het doel van de opdracht is adviseren hoe de genoemde processen vereenvoudigd kunnen worden door onnodig meervoudige handelingen te elimineren, zodat de risico’s acceptabel blijven.

In de eerste hoofdstuk is de organisatiestructuur, missie, visie en doelstellingen beschreven van EZ. De volgende clusters vallen onder de afdeling P&C: Financial Control, Sturing, P-Control & Formatiebeheer, Management Informatie en AOICK. Deze scriptie is alleen gericht op het cluster AOICK.

Door middel van een literatuuronderzoek is het theoretische kader tot stand gekomen. Door het gebruik van verschillende literatuur, is de theorie vervolgens toegepast op de huidige situatie van de processen.

Daarna is een best practice interview gehouden met de heer Gopie over de voor- en nadelen van het extern beleggen van activiteiten bij een Shared Service Organisatie (SSO). In dit hoofdstuk komen de risico’s en attentiepunten naar voren die de heer Gopie heeft aangegeven.

Vervolgens is de huidige situatie zodanig beschreven dat helder wordt waar de onnodig meervoudige handelingen zich voordoen. De procesbeschrijvingen en handleidingen van de processen zijn geanalyseerd. Hierdoor is het duidelijk geworden wat de werkzaamheden en taken binnen een proces precies inhouden. Aan de hand van de procesbeschrijvingen, analyses, het toepassen van de theorie en het afnemen van interviews zijn adviezen tot stand gekomen. De huidige (IST) situatie is beschreven, waarbij is aangegeven welke handelingen onnodig meervoudig plaats vinden.

Na de huidige situatie te beschrijven, is het gewenste situatie beschreven en worden maatregelen aanbevolen waarmee de processen effectiever kunnen worden uitgevoerd zonder aan risicobeheersing in te leveren. De risico’s die verbonden zijn aan de maatregelen, worden weergegeven in een heatmap.

Tot slot, zijn aanbevelingen gedaan en is een conclusie getrokken. Toepassing van de aanbevelingen zal leiden tot een procesinrichting waarin meervoudige handelingen die onnodig zijn, geëlimineerd zullen zijn.

# Afkortingen en begrippen

AD = Accountants Dienst

ADR = Auditdienst Rijk

AO = Administratieve Organisatie

AOICK = Administratieve Organisatie Interne Controle en Kwaliteit

BBSC = Business Balanced Scorecard

BIV = Bestuurlijke informatievoorziening

BPM = Business Process Modeling

BPR = Business Process Re-engineering

CIO = Chief Information Officer

DB = Directie Bedrijfsvoering

DFD = Data Flow Diagram

DPZ = Dienst Publiek Zaken

DT = Directie Team

ERM = Enterprice Risk Management

(Ministerie van) EZ = (Ministerie van) Economische Zaken

FC = Financial Control

FEZ = Financieel Economische Zaken

HR = Human Resource

HRM = Human Resource Management

IC = Interne Controle

IdM = Identity Management

IDU-processen = Instroom Doorstroom Uitstroom processen

MI = Management Informatie

MTO = Medewerkers Tevredenheidsonderzoek

P&C = Planning & Control

P&O = Personeel & Organisatie

SPP = Strategische Personeel Planning

SSC = Shared Service Center

SSO = Shared Service Organisatie

VGB = Verklaring van Geen Bezwaar

VWNW = Van Werk Naar Werk

VIC = Verbijzonderde Interne Controle

VOG = Verklaring Omtrent Gedrag

WFS = Workflow Systeem

WFMS = Workflow Management Systeem

WID = Wettelijk Identificatie Document

# 

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc453926006)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc453926007)

[Afkortingen en begrippen 4](#_Toc453926008)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc453926009)

[Inleiding & probleemstelling 9](#_Toc453926010)

[Aanleiding van het onderzoek 9](#_Toc453926011)

[Onderzoeksvraag 10](#_Toc453926012)

[Opzet van het rapport 10](#_Toc453926013)

[Hoofdstuk 1 De organisatiestructuur van P&C 11](#_Toc453926014)

[1.1 Organisatiestructuur 11](#_Toc453926015)

[1.1.1 Onderdeel Directie Bedrijfsvoering 12](#_Toc453926016)

[1.1.2 Clusters van afdeling P&C 12](#_Toc453926017)

[1.2 Typologie 12](#_Toc453926018)

[1.2 Missie 13](#_Toc453926019)

[1.3 Visie 13](#_Toc453926020)

[1.4 Planning 13](#_Toc453926021)

[1.5 Control 14](#_Toc453926022)

[1.6 Doelstellingen 14](#_Toc453926023)

[Hoofdstuk 2 Het theoretische kader 15](#_Toc453926024)

[2.1 Gebruikte literatuur 15](#_Toc453926025)

[2.1.1 Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. 15](#_Toc453926026)

[2.1.2 Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen. 19](#_Toc453926027)

[2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. 20](#_Toc453926028)

[2.1.4 Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk. 22](#_Toc453926029)

[2.1.5 Frohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico's. 24](#_Toc453926030)

[2.1.6 Theorie procesbeschrijving en processchema 25](#_Toc453926031)

[2.1.7 Document: ‘Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement’ (sic) 26](#_Toc453926032)

[2.1.8 Risicomatrix en risico heatmaps 26](#_Toc453926033)

[2.1.9 COSO. (2004). Risico management van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk -Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM) 26](#_Toc453926034)

[2.2 Best practice interview 27](#_Toc453926035)

[2.2.1 Risico’s binnen processen 27](#_Toc453926036)

[2.2.2 Risico verhogende factoren 28](#_Toc453926037)

[2.2.3 De risico’s bij een SSO 29](#_Toc453926038)

[2.2.4 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek 29](#_Toc453926039)

[Hoofdstuk 3: Huidige situatie 30](#_Toc453926040)

[3.1 SSO P-Direkt 30](#_Toc453926041)

[3.1.1 Missie P-Direkt 30](#_Toc453926042)

[3.1.2 Visie P-Direkt 30](#_Toc453926043)

[3.2 Procesbeschrijvingen van AOICK 31](#_Toc453926044)

[3.3 Proces ‘Aanstellen van medewerkers’ (Instroom) 32](#_Toc453926045)

[3.3.1 Risico’s binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ 34](#_Toc453926046)

[3.4 Proces ‘Overplaatsing’ (Doorstroom) 35](#_Toc453926047)

[3.4.1 Procesbeschrijving ‘Plaatsen in andere functie’ 35](#_Toc453926048)

[3.4.1.1 Risico’s binnen het proces ‘Plaatsen in andere functie’ 35](#_Toc453926049)

[3.4.2 Procesbeschrijving ‘Overplaatsen medewerker’ 36](#_Toc453926050)

[3.4.2.1 Risico’s binnen het proces ‘Overplaatsen van medewerker’ 36](#_Toc453926051)

[3.5 Procesbeschrijving ‘Beëindigen van dienstverband’ (Uitstroom) 36](#_Toc453926052)

[3.5.1 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’ 37](#_Toc453926053)

[3.5.1.1 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’ 38](#_Toc453926054)

[3.5.2 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek VWNW’ 38](#_Toc453926055)

[3.5.3 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ 39](#_Toc453926056)

[3.5.3.1 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ 39](#_Toc453926057)

[3.5.4 Onnodig meervoudige handelingen binnen IDU-processen 39](#_Toc453926058)

[Hoofdstuk 4: Gewenste situatie 40](#_Toc453926059)

[4.1 Maatregelen bij de onnodig meervoudige handelingen 40](#_Toc453926060)

[4.1.1 Proces ‘Aanstellen van medewerkers’ 40](#_Toc453926061)

[4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’ 40](#_Toc453926062)

[4.1.1.2 Risicobeheersingsmodel heatmap 43](#_Toc453926063)

[4.1.1.3 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Aanstellen van medewerkers’ 44](#_Toc453926064)

[4.1.2 Proces ‘Overplaatsen medewerkers’ 48](#_Toc453926065)

[4.1.2.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Overplaatsen medewerkers’ 48](#_Toc453926066)

[4.1.2.2 Risicobeheersingsmodel heatmap 48](#_Toc453926067)

[4.1.2.3 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Overplaatsen medewerkers’ 49](#_Toc453926068)

[4.1.3 ‘IDU-processen’ 52](#_Toc453926069)

[4.1.3.1 Algemene onnodig meervoudige handeling en maatregel binnen ‘IDU-processen’ 52](#_Toc453926070)

[4.1.3.2 Risicobeheersingsmodel heatmap 53](#_Toc453926071)

[4.2 Risico’s binnen de IDU-processen 53](#_Toc453926072)

[4.2.1 Risico’s binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ 53](#_Toc453926073)

[4.2.2 Risico’s binnen het proces ‘Overplaatsing medewerkers’ 54](#_Toc453926074)

[4.2.3 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband’ 54](#_Toc453926075)

[4.2.3.1 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’ 55](#_Toc453926076)

[4.2.3.2 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ 58](#_Toc453926077)

[4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’ 60](#_Toc453926078)

[Hoofdstuk 5: Conclusies & Aanbevelingen 63](#_Toc453926079)

[5.1 Conclusies 63](#_Toc453926080)

[5.2 Aanbevelingen 63](#_Toc453926081)

[Literatuurlijst 67](#_Toc453926082)

[Boeken 67](#_Toc453926083)

[Artikelen 67](#_Toc453926084)

[Websites 67](#_Toc453926085)

[Bijlage 68](#_Toc453926086)

[1. Lean Six Sigma methode, (LSS) 68](#_Toc453926087)

[2. Petri-net, 69](#_Toc453926088)

[3. Resource-classificatie 69](#_Toc453926089)

[4. De keuzeschaal tussen zelf doen en uitbesteden 69](#_Toc453926090)

[5. Shared Services versus (de)centralisatie 70](#_Toc453926091)

[6. Risicomatrix 70](#_Toc453926092)

[7. Processchema van het opstellen tot en met het implementeren van een procesbeschrijving 71](#_Toc453926093)

[8. Processchema ‘Aanstellen van de medewerker’ 72](#_Toc453926094)

[9. Procesbeschrijving ‘Aanstellen van medewerkers’ 73](#_Toc453926095)

[10. Processchema ‘Plaatsen in andere functie’ 76](#_Toc453926096)

[11. Procesbeschrijving ‘Plaatsen in andere functie’ 77](#_Toc453926097)

[12. Processchema ‘Overplaatsen medewerker’ 78](#_Toc453926098)

[13. Procesbeschrijving ‘Overplaatsen van medewerker’ 79](#_Toc453926099)

[14. Processchema ‘Dienstverband beëindigen op eigen verzoek’ 82](#_Toc453926100)

[15. Procesbeschrijving ‘Dienstverband beëindigen op eigen verzoek’ 83](#_Toc453926101)

[16. Processchema ‘Beëindigen dienstverband VWNW’ 86](#_Toc453926102)

[17. Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband VWNW’ 87](#_Toc453926103)

[18. Processchema ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ 91](#_Toc453926104)

[19. Processchema ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ 92](#_Toc453926105)

[20. Interview met Ron Koene 94](#_Toc453926106)

[21. Interview met Pauline Kuiken 97](#_Toc453926107)

[Proces ‘Aanstellen van medewerkers’ 98](#_Toc453926108)

[Proces ‘Overplaatsen medewerker’ 99](#_Toc453926109)

[Proces ‘Beëindigen dienstverband op eigen verzoek’ 99](#_Toc453926110)

[Proces ‘Beëindigen dienstverband VWNW’ 100](#_Toc453926111)

[22. Interview met P-Direkt 101](#_Toc453926112)

[23. Aanvullende informatie theoretische kader 103](#_Toc453926113)

[24. Aanvullende informatie Best practice interview 105](#_Toc453926114)

# Inleiding & probleemstelling

## Aanleiding van het onderzoek

Het ministerie van Economische Zaken bestaat onder andere uit de Directie Bedrijfsvoering. De afdeling Planning & Control is een onderdeel hiervan, hierbinnen valt het cluster AOICK.

In het cluster AOICK worden de werkstromen van de Directie Bedrijfsvoering vastgelegd in procesbeschrijvingen. Over AO-kwesties en het vastleggen en controleren van afspraken bij uitbestede dienstverlening wordt geadviseerd. Binnen het cluster is een Verbijzonderde Interne Controle (VIC) als contactpersoon aangesteld, naar P-Direkt toe. De contactpersoon VIC ziet toe op het correct uitvoeren van de controles door P-Direkt en bespreekt, aan de hand van de maandelijkse bevindingen/rapportages van P-Direkt, de resultaten met de verschillende diensten en agentschappen van het ministerie. P-Direkt is de SSO van het Rijk, waar de salaris- en personeelsadministratie wordt bijgehouden[[1]](#footnote-1).

P-Direkt is het Rijksbrede SSO voor personeelszaken van de rijksambtenaar. P-Direkt biedt betrouwbare en klantgerichte dienstverlening. Met P-Direkt regelen 123.000 rijksambtenaren zelf hun personeelszaken en P-Direkt helpt hen daarbij. Zij kunnen hun personeelszaken regelen met het moderne en efficiënte P-Direktportaal. Wanneer zij hulp nodig hebben dan staat het contactcenter P-Direkt klaar om vragen te beantwoorden. Daarnaast biedt P-Direkt het Rijksportaal Personeel aan. Een informatieportaal met informatie over personeelszaken en daarmee samenhangende wet- en regelgeving.[[2]](#footnote-2)

Het kabinet heeft zich ten doel gesteld om de kwaliteit van de Human Resource Management (HRM) functie, van zowel afzonderlijke ministeries als bij de rijksdienst in zijn geheel te verhogen. Om dit doel te realiseren is ervoor gekozen om P-Direkt op te starten, waarbij een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige salaris- en personeelsadministratie centraal staat[[3]](#footnote-3).

Volgens de opdrachtgever is tussen AOICK en P-Direkt sprake van taakverschuiving. Door de taakverschuivingen vinden onnodig meervoudige handelingen plaats, waardoor behoefte is aan het vereenvoudigen van de processen. Binnen de scope van dit onderzoek vallen de volgende processen:

* Het aanstellen van nieuwe medewerkers (Instroom)
* Overplaatsing (Doorstroom)

-plaatsen in andere functie

-verplaatsen van medewerker

* Het beëindigen van dienstverband (Uitstroom)

- beëindigen dienstverband eigen verzoek

- beëindigen dienstverband eigen verzoek, van werk naar werk (VWNW)

- beëindigen dienstverband initiatief werkgever

Hieronder wordt voor elk van bovengenoemde processen uitgelegd waarom dit proces binnen de scope van het onderzoek valt:

* Voor dit onderzoek is onder andere voor het proces ‘aanstellen van medewerkers’ gekozen. Het is een relevant proces om op te nemen in dit onderzoek, omdat de activiteiten van dit proces op de juiste manier en tijdig uitgevoerd moeten worden. Als dit niet gebeurt, brengt dit risico’s met zich mee. Een risico dat voorkomt is, dat de medewerker niet op tijd toegang heeft tot de systemen en daardoor geen werkzaamheden kan uitvoeren. Dit heeft als gevolg dat het inwerktraject van de medewerker vertraagt en hij/zij niet snel genoeg zelfstandig werkzaamheden kan uitvoeren.
* Het proces ‘doorstroom’ bestaat uit ‘plaatsen in andere functie’ en ‘overplaatsen medewerker’. Dit is een actueel proces voor dit onderzoek, omdat het van belang is dat de activiteiten binnen dit proces juist en tijdig worden uitgevoerd. Binnen deze processen is duidelijke communicatie tussen de latende en ontvangende afdelingen van groot belang. Beide partijen moeten op de hoogte blijven van de voortgang van het proces. Een voorbeeld van een risico dat verbonden zit is aan het ‘doorstroom’ proces, is dat dubbele personeelsnummers aangemaakt kunnen worden. Dit kan als gevolg hebben dat de medewerker twee keer uitbetaald krijgt. Bij P-Direkt is de salarisuitgave het grootste uitgavepost, daardoor is het van groot belang dat geen dubbele salarisuitbetalingen plaatsvinden per medewerker.
* Er is voor het proces beëindigen van dienstverband (uitstroom) gekozen, omdat het van belang is dat de salarisuitbetaling van de medewerkers die uit dienst gaan, op tijd stopt. De salarisuitgave bij P-Direkt is het grootste uitgave post. Als de procesbeschrijvingen van de bovenstaande drie processen niet tijdig worden uitgevoerd kan dit ervoor zorgen dat de medewerker enige tijd, dit kan verschillen van weken tot maanden, onterecht salaris uitbetaald krijgen.

Het doel van de opdracht is adviseren hoe de genoemde drie processen vereenvoudigd kunnen worden door onnodig meervoudige handelingen eruit te halen, waarbij de risico’s acceptabel blijven. Algemene risico’s van outsourcing vallen buiten de scope van dit onderzoek.

## Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt daarom: “ Welke handelingen vinden onnodig meervoudig plaats en hoe kan dit voorkomen worden waarbij de risico’s acceptabel blijven? “

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1.Hoe ziet de organisatie indeling eruit en wat zijn de missie, visie, strategie en doelstellingen van de afdeling P&C?

2. Wat zijn nuttige theorieën en best practices op gebied van procesbeschrijving, procesinrichting en risicobeersing?

3. Welke onnodig meervoudige handelingen komen voor in de huidige processen?

4. Hoe ziet de gewenste inrichting van de processen eruit?

## Opzet van het rapport

* Hoofdstuk 1: De organisatiestructuur van P&C, hierin wordt beschreven hoe de afdeling is opgedeeld, de missie, visie, doelstellingen van de afdeling en de organisatiestructuur. Dit komt tot stand door middel van desk research.
* Hoofdstuk 2: Het theoretische kader, hierin wordt beschreven welke theorieën bij het onderzoek passen. Dit komt tot stand door middel van literatuuronderzoek. Ook wordt er een best practice interview met een externe persoon in dit hoofdstuk beschreven. Dit komt tot stand door middel van field research
* Hoofdstuk 3: Beschrijving van het huidige proces, in dit hoofdstuk wordt vermeld welke onnodig meervoudige handelingen en risico’s voor komen. Dit komt tot stand door middel van field en desk research.
* Hoofdstuk 4: De gewenste inrichting van het proces. Dit komt tot stand door middel van field en desk research.
* Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen

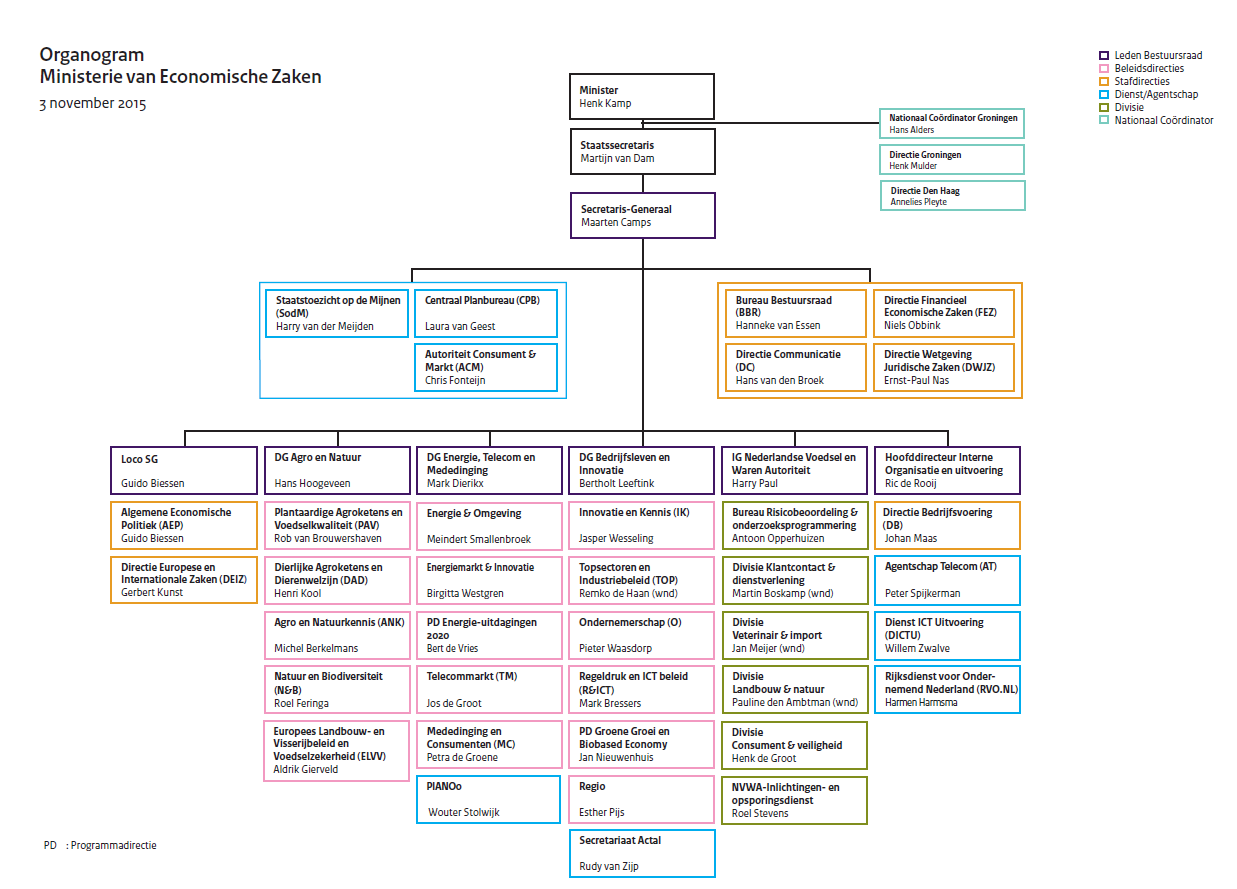
# Hoofdstuk 1 De organisatiestructuur van P&C

In dit hoofdstuk wordt de organisatiestructuur van de afdeling P&C beschreven. Daarnaast zullen ook de missie, visie, strategie en doelstellingen beschreven worden. Deelvraag 1 ‘Hoe ziet de organisatie indeling eruit en wat zijn de missie, visie, strategie en doelstellingen van de afdeling P&C?’ wordt in dit hoofdstuk beschreven.

## Organisatiestructuur

Het Ministerie van EZ is een departement van de overheid. Hier wordt beleid van de regering uitgevoerd.

In de onderstaande figuur is het organogram van het Ministerie van EZ te zien. De minister van EZ is de heer Henk Kamp. Zoals te zien in het organogram bestaat het ministerie uit vele Diensten & Agentschappen. De Directie Bedrijfsvoering is een onderdeel van de dienst Interne Organisatie & Uitvoering. P&C is een onderdeel van deze directie[[4]](#footnote-4).

*Figuur 1.1 Organogram Ministerie van EZ*

Hier onder valt P&C

### 1.1.1 Onderdeel Directie Bedrijfsvoering

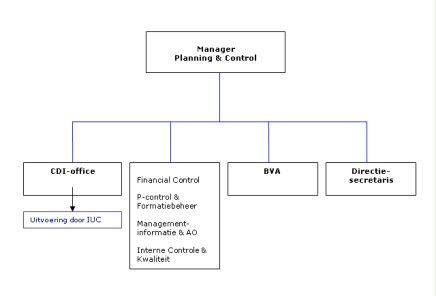
De Directie Bedrijfsvoering bestaat uit de volgende onderdelen:

* Directie team (DT)
* Bureau Management ondersteuning (BMO)
* Personeel & Ontwikkeling (P&O)
* Informatiemanagement Facilitair en Huisvesting (IFH)
* Planning & Control (P&C)
* Pool

### Clusters van afdeling P&C

Het onderdeel P&C hoort bij de Directie Bedrijfsvoering. Het onderdeel P&C bestaat uit de volgende vier clusters[[5]](#footnote-5):

*Figuur 1.2 Organogram afdeling P&C*

* Financial Control
* P-Control & Formatiebeheer
* Management informatie
* Administratie Organisatie Interne Controle & Kwaliteit
* Sturing

Naast de bovenstaande clusters is sprake van de volgende drie clusters, namelijk: CDI-office, BVA en Directiesecretaris. Deze drie clusters zullen overigens verder buiten beschouwing worden gelaten.

Het onderzoek valt binnen AO, Interne Controle & Kwaliteit

## 1.2 Typologie

Er is een classificatie opgesteld door Starreveld (Jans E., 2007), welke aangeeft welke typologieën voorkomen. In de classificatie komen de volgende typologieën in voor: industriële bedrijven, agrarische en extractieve bedrijven, dienstverlenende bedrijven en financiële instellingen. Dit zijn de typologieën die behoren tot huishoudingen die voor de markt produceren.

Naast de bovengenoemde typologieën is ook sprake van huishoudingen die zonder tussenkomt van de markt, met andere woorden anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging haar leden beschikbaar stellen[[6]](#footnote-6).

Het Ministerie van EZ behoort tot de huishoudingen zonder tussenkomst van de markt. Starreveld heeft hierbij een splitsing gemaakt tussen overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen en huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen. In figuur 1.3 is deze opsplitsing te zien[[7]](#footnote-7).

Er is een relatie tussen de typologie en de risico’s ervan. Bij het produceren voor de markt is sprake van marktmechanisme op moment van verkoop. Marktmechanisme houdt een waardeoordeel in over de geleverde zaken tegenover de gemaakte kosten in. Dit is een vorm van toetsing, die niet toegepast kan wordt bij huishoudingen die niet voor de markt produceren. Om toetsing plaats te laten vinden, zijn andere middelen ter beoordeling en beheersing van de kosten die ingezet kunnen worden. Autorisatiebegrotingen zijn hierbij van groot belang. In de autorisatiebegrotingen wordt bij het opstellen een afweging gemaakt van de ‘offers’ die gemaakt mogen worden tegenover de daarvoor te verkrijgen behoeftebevrediging. Een voorbeeld hiervan is de overheidsbegroting. Hierbij moeten niet alleen bedrijfseconomische overwegingen gemaakt worden, maar ook politieke en maatschappelijke[[8]](#footnote-8).

*Figuur 1.3 Typologie huishoudens zonder tussenkomst van de markt*

In figuur 1.3 is te zien dat overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen bestaan uit: rijk, provincie en gemeente en publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven. Het Ministerie van EZ valt hieronder, omdat het behoort tot het Rijk.

## 1.2 Missie

De directeur Bedrijfsvoering moet voor het kerndepartement EZ ‘in control zijn’. Dat betekent dat hij overzicht houdt over de doelen, de risico’s en de voortgang. Afdeling P&C zorgt voor een goede balans tussen het realiseren van doelstellingen en beheersen van risico's, maar ook voor het voldoende benutten van kansen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt altijd bij de Directeur en het Directieteam[[9]](#footnote-9).

## 1.3 Visie

Het team van P&C heeft de uitdagende taak niet alleen de Directie Bedrijfsvoering te ondersteunen, maar het gehele kerndepartement o.a. op het gebied van beheer en beheersing van formatie en budgetten bij te staan. Hierbij nemen de medewerkers van P&C het initiatief om processen te stroomlijnen en te verbeteren (bv de kwaliteit bewaken door middel van LSS-trajecten). Belangrijke competenties waar een medewerker van P&C over moet beschikken zijn analyserend vermogen en omgevingsbewustzijn. In bijlage 1 is een beschrijving opgenomen wat het LSS methode inhoudt[[10]](#footnote-10).

## 1.4 Planning

Planning bestaat uit het formuleren van doelen en bewaken hiervan. Hierbij gaat het om doelen en bewaking die de toegevoegde waarde van het bedrijfsvoering aan het primaire proces zichtbaar maken (sturingscyclus, werkplan DB, SPP (Strategische Personeelsplanning), formatieplanning en financieel kader)[[11]](#footnote-11).

## 1.5 Control

P&C zorgt voor een goede balans tussen het realiseren van doelstellingen (vastgesteld in plannen) en beheersen van risico's en een voldoende mate van benutting van kansen. Om dit te bewerkstellen heeft P&C producten opgesteld, waaronder de maandrapportages waarin gerapporteerd wordt over de prognose en realisatie van het P-budget, formatie & bezetting, ziekteverzuim en het budget met betrekking tot attenties. Verder rapporteert P&C aan de Secretaris Generaal en Medezeggenschap (vergelijkbaar met een interne ondernemingsraad) over de stand van zaken op het gebied van de (krimp)taakstelling. Daarnaast presenteren de P&C-medewerkers in samenwerking met de directie FEZ drie keer per jaar in de Bestuurs Raad een dashboard, waarin per Directoraat Generaal, Stafdirectie en Dienst van EZ is aangegeven wat de stand van zaken is met betrekking tot de beleidsartikelen, formatie en bezetting. Daarnaast houden de financial controllers zicht op de materiële budgetten, zowel de gecentraliseerde budgetten ten dienste van het kerndepartement als de budgetten voor de Directie Bedrijfsvoering zelf[[12]](#footnote-12).

## 1.6 Doelstellingen

P&C draagt zorg voor het optimaal beheersen van de risico’s, het ontwerpen van de controlemaatregelen en het toezien op het feitelijk functioneren hiervan. Deze activiteiten dienen voldoende uitgebalanceerd te zijn, zodat een optimale beheersing mogelijk wordt.

Er zijn vier doelstellingen vastgelegd, met elk een aantal speerpunten[[13]](#footnote-13).

* **Doelstelling 1:** EZ midden in de netwerksamenleving

1. Door ontwikkelen leer-en ontwikkel-functie EZ

2. Versterken (inter-) departementale mobiliteit

3. Flexibele organisatie

4. Professionaliseren centrale managementondersteuning

* **Doelstelling 2:** EZ digitale dienstverlener bij uitstek

5. Versterken I-functie voor beleid, uitvoering, toezicht

6. Eigentijdse ICT beschikbaar (Rijkswerkplek)

7. Stimuleren van big en open data

8. Gebundelde documentaire informatievoorziening

* **Doelstelling 3:** Gastvrijheid binnen en buiten

9. Flexibel samenwerken

10. Hospitality/gastvrijheid

* **Doelstelling 4:** Duurzaam partnership

11. 100% duurzaam (voorbeeldrol, inkopen)

Ondersteunend aan de 4 doelstellingen

12. Up to date management-informatie

Deze doelstellingen zijn 26 januari 2016 vastgelegd en gelden voor heel EZ.

# Hoofdstuk 2 Het theoretische kader

In dit hoofdstuk zal het theoretische kader beschreven worden. Per boek en artikel zal beschreven worden wat de inhoud is van het boek/artikel en waarom het relevant is voor het onderzoek. Hiermee wordt gelijk aangegeven waarom de theorie bij de opdracht en cluster past. In dit hoofdstuk wordt het antwoord op deelvraag 2 ‘Wat zijn nuttige theorieën en best practices op gebied van procesbeschrijving, procesinrichting en risicobeheersing?’ beschreven.

Voor dit onderzoek is het belangrijk om een goed beeld te hebben van een juiste administratieve organisatie en de methodes die voorkomen die hier naar toe leiden. Met deze kennis kunnen de onnodige meervoudige handelingen herkend worden. Hiertoe is het gebruikte literatuur op gebaseerd.

## 2.1 Gebruikte literatuur

In het theoretische kader van dit onderzoek is de volgende literatuur gebruikt:

* Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.
* Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.
* Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie.
* Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk.
* Frohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico's.
* Van Gorcum. Document: ‘Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement’
* COSO. (2004). Risico management van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk -Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)

In bijlage 23 is overige theorie opgenomen, welke niet is gebruikt in de volgende hoofdstukken.

### 2.1.1 Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.

Het boek Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen (Aalst & Hee, 2004) is gericht op het efficiënt inrichten van processen. Workflow management behandelt de besturing van bedrijfsprocessen met behulp van informatietechnologie. Dit boek vormt een goede basis voor Business Process Modeling (BPM) en de toepassing van Workflow Managementsystemen (WFMS), omdat het modelleren, het analyseren, de functies en het managen van werkstromen wordt uitgelicht. BPM houdt het werk in ter verbetering van de resultaten en is zelf ook een proces. Een proces ter optimalisatie van het proces, waarin gestructureerd verbeterd wordt, wordt ook wel een procesoptimalisatieproces genoemd. Om een goed beeld te krijgen hoe processen gemodelleerd kunnen worden is voor dit boek gekozen. Wanneer goede kennis is van een goede en juiste modellering, kan in het onderzoek herkend worden waar onnodig meervoudige handelingen plaats vinden. Beschreven wordt hoe een organisatie werkstromen kan modelleren, (her)ontwerpen en managen. Deze aspecten maken het boek relevant om te gebruiken gedurende dit onderzoek.

Hieronder worden de onderwerpen beschreven van het boek Workflow Management, Methoden en Systemen (Aalst & Hee, 2004) die relevant zijn voor het onderzoek.

**Inrichten van het proces**

**Resource**, *Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.*

Een workflow systeem is gericht op het ondersteunen van een bedrijfsproces. De productiemiddelen die in dit bedrijfsproces de werkzaamheden uitvoeren worden ook wel resources genoemd. Het basiskenmerk van een resource is het feit dat deze bepaalde taken uit kan voeren, een bepaalde capaciteit heeft en uniek identificeerbaar is. Het is van belang om de toekenning van de taakopdrachten aan resources op de juiste wijze in te richten. De resources worden aan de hand van ‘resource-klassen’ gekwalificeerd. Een resource-klas bevat een verzameling van resources, hierbij kan een resource tot meerdere resource-klassen behoren. In bijlage 3 is een voorbeeld van een resource-classificatie opgenomen.

Het is belangrijk dat een activiteit niet wordt uitgevoerd door een ongeschikte resource. Om dit te vermijden wordt elke taak in de procesbeschrijving voorzien van een toewijzing. De toewijzing geeft de randvoorwaarden aan, aan welke de resource moet voldoen. Daarnaast moet ook voor gezorgd worden dat een resource niet gekoppeld wordt aan opeenvolgende taken. Dit wordt gekenmerkt als functiescheiding. Als het wel toegestaan wordt dat een casus opeenvolgende taken verricht, dan wordt dit aangeduid met een casemanager. Het aanstellen van zo’n casusmanager kan leiden tot betere service naar de klant toe en een snellere afhandeling, doordat de inwerktijden teruglopen.

Wanneer een taak wordt omgezet tot een activiteit, moeten de volgende twee gesteld worden:

1. In welke volgorde worden de taakopdrachten omgezet in activiteiten?
2. Door welke resources laten we de activiteiten uitvoeren?

Met het volgende moet rekening gehouden worden, indien een activiteit door meerdere resources wordt uitgevoerd:

* Laat een resource datgene doen waar hij goed in is.
* Laat een resource zo veel mogelijk gelijksoortige taken direct na elkaar uitvoeren.
* Streef naar zoveel mogelijk flexibiliteit voor de nabije toekomst.

Deze theorie komt terug in paragraaf: 5.2 Aanbevelingen

De genoemde overwegingen resulteren tot efficiënte werkstromen. De onnodige meervoudige handelingen binnen processen worden vermeden.

**Onderhouden van het proces**

**Prestatie indicatoren,** *Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.*

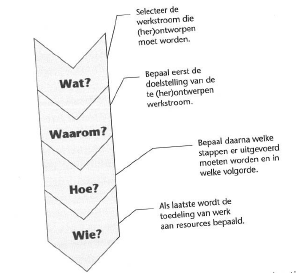
Na het inrichten van de werkstromen moeten de knelpunten geëlimineerd worden. Door het gebruik van prestatie indicatoren, oftewel KPI’s kan een organisatie problemen signaleren binnen werkstromen. Tussen de volgende twee soorten KPI’s wordt onderscheid gemaakt:

1. Externe KPI’s: dit zijn KPI’s die gericht zijn op casussen. De nadruk ligt op de omgeving van de werkstroom. De gemiddelde doorlooptijd van informatie is hier een voorbeeld van. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.2.4 Algemene risico binnen IDU-processen.
2. Interne KPI’s: dit zijn KPI’s die gericht zijn op de resources. Met de KPI aangegeven welke inspanning wordt vereist om de externe KPI te realiseren. De bezettingsgraad van resources is hier een voorbeeld van.

**(Her)ontwerpen van het proces**

Aalst & Hee hanteren een aantal vuistregels voor het (her) ontwerpen van werkstromen. Deze vuistregels hebben invloed op het volgende: het (her) ontwerpen van processen, de classificatie van resources en de toewijzing van activiteiten aan taken. Het resultaat van deze veranderingen moeten het efficiënt verlopen van werkstromen zijn. Hieronder worden de vuistregels benoemd, die worden behandeld door Aalst & Hee (Aalst & Hee., 2004) om te komen tot het efficiënt (her) ontwerpen van werkstromen:

1. Bepaal eerst wat de doelstelling van het proces is: Waarom hebben we de werkstroom nodig? Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.2.4 Algemene risico binnen IDU-processen.
2. Negeer het bestaan van resources tijdens het opstellen van de definitie van een proces: Inventariseer eerst welke taken nodig zijn en in welke volgorde deze uitgevoerd dienen te worden. Daarna vindt de koppeling plaats tussen taken en resources. Laat je bij het ontwerpen van een proces niet leiden door de historisch gegroeide organisatorische indeling. Voor het (her) ontwerpen van een werkstroom kunnen we vier fasen onderscheiden. Deze fasen wordt in het onderstaande afbeelding (Aalst & Hee., 2004, p.80) uitgebeeld. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.1.3.1 Algemene onnodig meervoudige handeling en maatregel binnen ‘IDU-processen’.

*Figuur 2.3 Vier fasen voor het (her) ontwerpen van werkstromen* 

1. Maak zo mogelijk één proces verantwoordelijk voor de afhandeling van een casus (casusmanager): Klanten krijgen inzicht in de voortgang van een bepaalde casus, daarom is het handig om een casusmanager aan te wijzen die fungeert als een buffer tussen het proces en de klant. Hierdoor heeft de klant een aanspreekpunt en voelt de casusmanager zich meer betrokken bij het proces.
2. Controleer de noodzaak van elke taak: Soms worden taken voor de zekerheid toegevoegd. Vaak vormen controletaken een lapmiddel dat gebruikt wordt om een probleem in één van de voorgaande taken te verhullen. Om dezelfde reden dienen iteraties steeds kritisch bekeken te worden. De taken die geen waarde toevoegen moeten geëlimineerd worden. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’.
3. Sta stil bij de omvang van taken: Grote taken kunnen de flexibiliteit verkleinen en de mogelijkheid tot geavanceerde toedeling van werk onmogelijk maken. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’.
4. Streef naar een zo eenvoudig mogelijk proces: Complexe procesdefinities leiden tot onbeheersbare processen, daarom is het belangrijk dat een proces niet onnodig complex is. Door intelligentie in de processen te stoppen kan het vereenvoudigd worden. Taken die een sterke samenhang hebben kunnen in hetzelfde deelproces uitgevoerd worden. Daarnaast is het verstandig om ervoor te zorgen zo min mogelijk causale verbanden tussen deelprocessen onderling zijn. Het belangrijkste is dat het proces wordt begrepen door de mensen die hierin betrokken zijn. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.2.3.1 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’.
5. Maak een zorgvuldige afweging tussen een generiek proces en meerdere versies van hetzelfde proces: Definieer niet voor elke casussoort een afzonderlijk proces. Dit is onnodig.
6. Maak een zorgvuldige afweging tussen specialisatie en generalisatie: Classificeer casussen om selectieve verwerking mogelijk te maken. Dit wordt aangeduid met de term ‘triage’.
7. Streef zoveel mogelijk naar parallelle verwerking van taken: Nagegaan moet worden of taken parallel uitgevoerd kunnen worden. Het onnodig aanbrengen van volgorde-relaties leidt tot langere doorlooptijden en zorgt voor inefficiënt gebruik van de resources.
8. Ga na welke nieuwe mogelijkheden voorkomen ten gevolge van ontwikkeling op het gebied van netwerken en (gedistribueerde) gegevensbanken: Het digitaliseren van documenten maakt vaak nieuwe processtructuren mogelijk. Door middel van workflow-pakketten kunnen taken die eerst na elkaar uitgevoerd werden parallel uitgevoerd worden.
9. Behandel geografisch verspreide resources alsof ze gecentraliseerd zijn: Door het implementeren van workflow-pakketten nemen fysieke beperkingen af. Door het centraliseren van resources kan snel omgeschakeld worden.
10. Laat een resource datgene doen waar hij goed in is: Het is van belang om de specifieke eigenschappen van een resource te gebruiken.
11. Laat een resource zo mogelijk gelijksoortige taken direct na elkaar uitvoeren: Gelijksoortige taken direct na elkaar uit te voeren, resulteert kortere setup-tijden en het brengt de voordelen van routinematig werken met zich mee.
12. Streef naar zoveel mogelijk flexibiliteit voor de nabije toekomst: Bij het toewijzen van werk aan resources, is het verstandig om zoveel mogelijk flexibiliteit voor de nabije toekomst te bewaren. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’.
13. Laat een resource zoveel mogelijk aan dezelfde casus werken: Als een medewerker zich niet steeds in hoeft te werken in een nieuwe casus kan tijd bespaard worden.

**Relevantie**

Door middel van resource klasse, worden de taakopdrachten gespecificeerd tot de medewerkers. Hierdoor kan voorkomen worden dat meerdere medewerkers voor onnodig meervoudige handelingen zorgen.

Een workflow systeem heeft als doel om de taakopdrachten zo snel mogelijk af te handelen, waarbij efficiëntie en effectiviteit centraal staan om verlenging van de doorlooptijd te voorkomen. Twee beslissingen die genomen moeten worden voor het omzetten van taakopdrachten in activiteiten zijn:

* In welke volgorde worden de taakopdrachten omgezet in activiteiten?
* Door welke resources laten we de activiteiten uitvoeren?

In het cluster AOICK, maakt de Adviseur Bedrijfsvoering (AO) procesbeschrijvingen. Aan de hand van de genoemde vuistregels kan gekeken worden welke toepassing hiervan ontbreken in de huidige procesbeschrijvingen. Dit vormt een helder advies richting de opdrachtgever, hoe de processen in het vervolg ontworpen kunnen worden. Dit advies zal toegepast worden in hoofdstuk 4. Wellicht vindt de opdrachtgever het van belang om na dit onderzoek de processen te herontwerpen. Deze vuistregels is een goede aanpak hiervoor.

Volgens Van der Aalst en Hee (Aalst & Hee., 2004) moet de noodzaak van elke taak gecontroleerd worden. Als taken voorkomen die geen toegevoegde waarde hebben, moeten deze geëlimineerd worden. Door deze onnodige taken te elimineren worden de processen efficiënter. Naast het elimineren van onnodige taken spreken Van der Aalst en Hee (Aalst & Hee., 2004) over het verkorten van de doorlooptijden van de processen. Taken die onnodig uitgevoerd worden en gegevens die onnodig meervoudig vastgelegd worden voegen geen waarde toe aan het proces en zorgen voor een grotere doorlooptijd. Na eliminatie van deze onnodige taken wordt de doorlooptijd in het proces verkort. De noodzaak van een taak en het verkorten van de doorlooptijd van het proces vormen de basis van deze criteria waarbij de onnodige meervoudige handelingen geëlimineerd dienen te worden. Deze criteria wordt in hoofdstuk 4 gebruikt om de gewenste inrichting in kaart te brengen.

### 2.1.2 Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.

Dit boek betreft de theorie van Prof. E.O.J. Jans. Jans is alom een voorloper op het gebied van AOIC. De Administratieve Organisatie (AO) heeft als functie om de informatievoorziening te organiseren en op een doelmatige wijze te doen effectueren. Voor de gegevensverwerking met de daarbij horende organisatorische maatregelen om het gegevensverwerkend proces effectief te laten functioneren is een goede infrastructuur nodig. Uit dit boek is alleen de informatie gehaald worden die betrekking hebben op het onderzoek.

**De functie van Planning & Control*,*** *Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.*

Het onderdeel P&C zorgt ervoor dat een plan opgesteld is, in welke richting de organisatie moet gaan. Elke organisatie heeft een plan. De uitwerking hiervan verschilt per organisatie. De één kan bijvoorbeeld het plan in het hoofd hebben en de ander een plan in een dik beleidsplan. “Door middel van het inzetten van Planning en Control kan de leiding van de organisatie aangeven wat ze voor ogen heeft voor de komende periode. Vervolgens laat ze zich informeren over het al of niet realiseren van deze doelstellingen, wat de mogelijkheid geeft om bij te sturen óf een nieuwe richting te bepalen. Hiermee vormen de elementen planning en control de besturende processen van een organisatie.” (Jans E. , Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B, 2007, p. 22)

**Strategische sturing,**  *Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.*

Door de directie/de leiding van een organisatie vindt strategische sturing plaats. Bepaling en sturing vindt plaats, zodat de organisatie de gewenste richting op gaat. De richting die hierbij wordt bepaald wordt afgestemd op haar omgeving. Hieruit worden de missie en strategie van de organisatie gevormd. Het gaat hier om het afstemmen op de omgeving, hierdoor is het van belang dat de missie en strategie periodiek worden getoetst. Bij het toetsen hiervan wordt vastgesteld of de omgeving hetzelfde is of dat deze is veranderd. Daarnaast wordt ook vastgesteld of de eisen en wensen van de omgeving zijn veranderd en of wat de organisatie wil en kan bieden gelijk is gebleven. Het is gebruikelijk dat deze toetsing jaarlijks plaatsvindt en eens in de drie à vijf jaar bijgesteld of gewijzigd wordt. Dit is afhankelijk van de mate waarin de organisatie te maken heeft met een turbulente omgeving. Wanneer de missie en strategie zijn vastgesteld kunnen hieruit de doelstellingen gevormd worden. Het is gebruikelijk om jaarlijks de doelstellingen vast te leggen. De doelstellingen die geformuleerd worden, moeten toetsbaar zijn. Dit houdt in dat de doelstellingen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar, Tijdgebonden (SMART) geformuleerd moeten zijn.

De strategische planning wordt getoetst, zodat bekeken kan worden of de doelen gerealiseerd zijn. Om dit te kunnen toetsen wordt door de leiding vooraf bepaald wat aan management informatie verwacht wordt. Aan de hand van het management informatie kan bepaald worden of de activiteiten de gewenste resultaten hebben opgeleverd. Volgens Jans moet voor deze informatie de volgende aspecten vaststellen:

* Inhoud;
* Frequentie;
* Soort;
* Vorm.

Deze theorie komt terug in paragraaf: 5.2 Aanbevelingen en 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

Control heeft zowel een sturende als een evaluerende functie. “Sturen is het zodanig anticiperen op gebeurtenissen en resultaten dat minimaal de uiteindelijke doelstellingen worden gerealiseerd. Dit is het bijsturen op basis van verkregen informatie. Dit zal periodiek plaatsvinden, maar ook op dagelijkse basis.” “Evalueren heeft alles te maken met verantwoorden, beoordelen, belonen en het vaststellen van een nieuwe koers voor de nieuwe periode.” (Jans E. , Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B, 2007, p. 24) Door middel van de evaluaties wordt gekeken waarom doelstellingen wel of niet zijn gehaald. Daarnaast worden ook gekeken welke aanvullende maatregelen in de toekomst genomen kunnen worden. Tot slot wordt bepaald of de doelstellingen nog steeds actueel en reëel zijn.

**Relevantie**

De wijze van sturing is van belang, omdat bij elke wijze van sturing een aantal zaken centraal staan. Doordat een aantal zaken centraal staan is het wijze van sturing effectief. Wanneer door de leiding niet een bepaalde wijze van sturing wordt hanteert, is dit terug te zien in de ineffectiviteit van de werkzaamheden. In hoofdstuk 4.2.4 zal deze theorie toegepast worden en in hoofdstuk 5.2 worden een aantal aanbevelingen gedaan aan de hand van deze theorie.

### 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie.

Fennis W. en Schilderinck J., De essentie van administratieve organisatie, 2010 beschrijft wat Administratieve Organisatie en Bestuurlijke informatievoorziening (BIV) inhouden. In dit boek wordt beschreven waar een AO aan moet voldoen en waarop gericht wordt binnen de AO. Daarnaast worden verschillende types van controle beschreven die van belang zijn binnen de AO/BIV.

Wat houdt het begrip ‘Administratieve Organisatie’ in? Professor Starreveld is de grondlegger van dit begrip. Professor Starreveld heeft het begrip Administratieve Organisatie gekoppeld aan het begrip Bestuurlijke informatievoorziening. Deze begrippen worden beschreven volgens de definitie van professor Starreveld. ‘Administratieve Organisatie/Bestuurlijke informatievoorziening is het complex van maatregelen dat leidt tot het systematisch verzamelen, vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van de verantwoording die hierover moet worden afgelegd’.

Er zijn een aantal vereisten waaraan een AO moet voldoen (Fennis W. en Schilderinck J., 2010):

* De informatie moet op de eerste plaats actueel en relevant zijn.
* De informatie wordt dikwijls in procesvorm verstrekt, dat wil zeggen in een stap-voor-stapbenadering waarin zo goed mogelijk wordt beschreven hoe gehandeld moet worden.
* Informatie moet berusten op betrouwbare gegevens.
* Over de verstrekte informatie moet verantwoordelijk worden afgelegd, zodat van hogerhand kan worden getoetst in hoeverre op de juiste wijze mee is omgegaan.

Bij het AO/BIV wordt door het management vooral gericht op een aantal onderdelen (Fennis W. en Schilderinck J., 2010)

* Doel van de informatie;
* Procesverloop;
* Betrouwbaarheid;
* Afleggen van verantwoording.

Daarnaast wordt bij AO/BIV ook gericht op het afleggen van verantwoording door de verschillende verantwoordelijke functionarissen.

Voor een goed functionerende AO/BIV is controle- technische functiescheiding belangrijk. Professor Starreveld geeft de volgende definitie van interne controle: ‘de controle op de oordeelsvorming en activiteiten van anderen, voor zover die controle ten behoeve van de leiding van de betrokken huishouding door of namens die leiding zelf wordt uitgeoefend.’ (Fennis W. en Schilderinck J., 2010) De volgende onderscheidingen worden hierbij gemaakt:

* Directie en indirecte controle
* Formele en materiele controle
* Positieve en negatieve controle
* Detailcontrole en totaalcontrole

**Interne Controle**

Interne Controle (IC) richt zich op het interne beheersingsproces en op de betrouwbaarheid van de informatie. De volgende preventieve controlemaatregelen komen voor: het toepassen van controle technische functiescheiding, het opstellen van begrotingen en budgetten, het opstellen van normen, richtlijnen en procedures, het treffen van maatregelen op het gebied van automatisering, inclusief fysieke en organisatorische beveiliging. Een aantal controlebegrippen zullen worden beschreven.

Interne controlemaatregelen worden onderverdeel in preventieve maatregelen en repressieve maatregelen. Preventieve maatregelen zijn organisatorisch van aard. Voorbeelden hiervan zijn: controle technische functiescheiding, vaste procedures, budgettering, richtlijnen en instructies. Repressieve maatregelen zijn administratief van aard, bijvoorbeeld: verbandcontroles, detailcontroles, inventarisaties en controleberekeningen. Deze theorie komt terug in hoofdstuk 4. Bij elke maatregel wordt genoemd of dit preventief of repressief is.

**Bevoegdheidscontrole**

Als een handtekeningenlijst of een parafenlijst aanwezig is in een organisatie, kan gecontroleerd worden of de bevoegde persoon juist heeft gehandeld.

**Aanwezigheidscontrole**

Het traceerbaar en controleerbaar maken van de goederen/inventaris. Door middel van inventarisatie kan controle uitgevoerd worden. Voor personeel bestaan verschillende in- en uitkloksystemen.

**Juistheidscontrole**

Bij de juistheidscontrole gaat het om de controle van de cijfers in de boekhouding. Wanneer onjuiste cijfers in een computersysteem staan, wordt doorgewerkt met foutieve gegevens.

**Tijdigheidscontrole**

Wanneer de doorlooptijd van een werkzaamheid verkort kan worden, zal dit de realisatie van de afzetdoelstellingen bevorderen. Aan de andere kant kunnen bepaalde werkzaamheden ook zorgen voor het niet behalen van de doorlooptijd, als deze te laat worden geleverd.

**Normcontrole**

Hierbij gaat het om een maatstaf die als uitgangspunt gebruikt wordt om resultaten te meten. Voorbeelden hiervan zijn afval of uitval, standaardkosten, standaardprijzen, standaarddoorlooptijd etc.

**Formele controle**

Onder de formele controle worden de controles verstaan die volgens de regels uitgevoerd moeten worden. Een handtekening op een document van de juiste persoon is hier een voorbeeld van.

**Materiële controle**

Bij het controleren van een materiële controle wordt gecontroleerd of de betaling heeft plaatsgevonden via een bankafschrift of telebankieren.

**Positieve controle**

Een positieve controle is gericht op de juistheid van wat verantwoord is. De juistheid en toelaatbaarheid van een boekhoudkundig gegeven wordt gecontroleerd of dit daadwerkelijk op deze manier geboekt moet worden.

**Negatieve controle**

Bij negatieve controle wordt gecontroleerd op juistheid, tijdigheid en volledigheid. Gecontroleerd wordt of hetgeen dat geboekt moest worden, ook daadwerkelijk is geboekt. Een negatieve controle is gericht op wat niet verantwoord is. Het boekhoudkundig systeem is hierbij onvolledig.

**Relevantie**

Zoals eerder genoemd is sprake van taakverschuiving van AOICK naar P-Direct. Hierbij zijn ook controles verschoven naar P-Direkt. Hiervoor is dit boek relevant om op de hoogte te zijn van de verschillende soorten controles. Tijdens het onderzoek zal vooral gelet worden op de volgende controles: tijdigheidscontrole, positieve controle, negatieve controle, aanwezigheidscontrole, interne controle en bevoegdheidscontrole. Deze vormen van controles zijn het meest relevant voor het onderzoek en komen in paragraaf 4.1 en 4.2 terug.

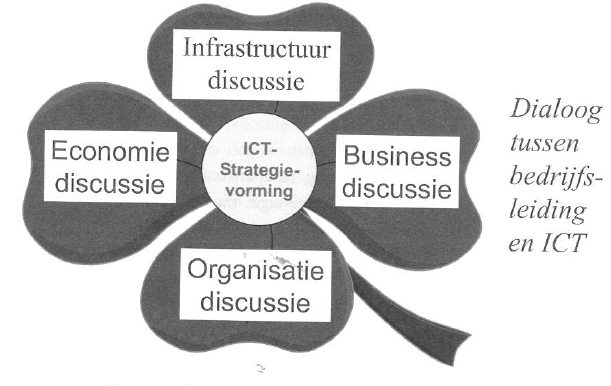
### 2.1.4 Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk.

In dit boek licht Prof. Drs. J.A. Oosterhaven de lezer in wat de beste manier in de praktijk is, om de ICT-beleidsvorming en planning toe te passen. Strategievorming en de inrichting van organisaties vanuit het ICT-perspectief wordt in dit boek duidelijk gemaakt. Het blijkt namelijk dat in de praktijk grote behoefte is aan gemakkelijk te hanteren instrumenten hiervoor. In dit boek zet Prof. Drs. J.A. Oosterhaven uiteen hoe:

* Eenvoudige, makkelijk te hanteren instrumenten voor visievorming over strategische vraagstukken in relatie tot informatie(technologie);
* Uitgewerkte modellen, gebaseerd op praktijksituaties;
* Ervaringen en tips voor ICT-strategievorming in de praktijk toegepast kan worden.

Er worden in dit boek vier thema’s behandeld door Oosterhaven. De vier thema’s worden de ‘ICT-strategieagenda’ genoemd en wordt uitgebeeld in figuur 2.2.

*Figuur 2.2 de ICT-strategieagenda*



De thema’s Infrastructuur, Economie en Business worden buiten beschouwing gelaten, omdat het niet relevant is voor het onderzoek. Oosterhaven legt in de thema Organisatie discussie de nadruk op het vernieuwen en inrichten van processen en hoe dit op de beste manier kan. Dit heeft betrekking op het onderzoek en wordt daarom verder uitgelicht.

Binnen (grote) organisaties is een Chief Information Officer (CIO), een functionaris die zich fulltime bezighoudt met ICT. De CIO is verantwoordelijk voor de volgende zaken:

* Business Technology Planning;
* Technologieoverdracht, vooral gericht op interactie met klanten en leveranciers;
* Applicatieontwikkeling: initiatieven op concernniveau, coördinatie van initiatieven van businessunits;
* Sourcing, zowel insouring als outsourcing;
* Partnerships, met leveranciers en adviseurs;
* Klanttevredenheid, zowel intern als extern;
* Training voor optimaal gebruik van ICT.

De ICT-markt is in de laatste decennia in een hoog tempo gegroeid. Verschillende diensten worden aangeboden en komen vele aanbieders voor. In bepaalde marktomstandigheden is het aantrekkelijk om ICT-diensten in te kopen of uit te besteden. Daarnaast kan het ook aantrekkelijk zijn als weinig kennis in huis is of de kosten te hoog zijn om de diensten op te zetten. Het begrip inkopen wordt ook wel aangeduid als ‘sourcen’. Faas en Hendriks (2005) verstaan onder sourcen: “het maken van een bewuste keuze en vervolgens aangaan van een relatie met een interne of externe leverancier die in ruil voor een financiële vergoeding (een deel van) de ontwikkelingen en exploitatie van ICT voor zijn rekening neemt” (Oosterhaven, 2007, p. 191).

Er wordt onderscheidt gemaakt tussen een viertal vormen van sourcing. Faas en Hendriks (2005) onderscheiden de volgende vier vormen:

* Kennis sourcen: de klant is probleemeigenaar én probleemoplosser, en betrekt op ad-hoc basis kennis en vaardigheden van een leverancier.
* Capaciteit sourcen: de klant is probleemeigenaar én probleemoplosser, en betrekt structureel capaciteit bij één of meer leverancier.
* Uitvoering sourcen: de klant is probleemeigenaar en, gezamenlijk met de leverancier, probleemoplosser. Gedefinieerde activiteiten worden uitgevoerd door de leverancier onder verantwoordelijkheid en management van de klant.
* Resultaat sourcen: de klant is probleemeigenaar en definieert de gewenste functionaliteit voor een oplossing. De leverancier is de probleemoplosser en bepaalt hoe, waar en met welke mensen hij dat doet.

De laatste sourcing vorm, resultaat sourcen, wordt ook wel ‘outsourcing’ of uitbesteding genoemd. Van Beulen (2002) geeft hier de volgende definitie aan: ‘het op basis van een meerjarige contractuele relatie met substantiële waarde uitvoeren van (delen van) de ICT-dienstverlening door een externe leverancier’. Bepaalde eigen ICT-activiteiten worden integraal buiten de onderneming geplaatst als het gaat om uitbesteding. Het gaat om een compleet proces, een gedeelte van de ICT-dienstverlening, waarin verschillende producten worden geleverd.

Naast extern kan ook intern gesourced worden. Wanneer de uitvoering of het resultaat wordt opgedragen aan een intern servicebedrijf, is sprake van inbesteding. Tegenwoordig wordt een intern servicebedrijf aangeduid als Shared Service Center (SSC). Hierbij ligt het (eind)verantwoordelijkheid bij de leverancier.

Toepassings- en bedrijfsvoering gebonden activiteiten kunnen het beste door de organisatie zelf uitgevoerd worden. Technisch georiënteerde werk kan eventueel worden uitbesteed (Oosterhaven, 2007). In een schaal wordt aangegeven waar de keuze ligt tussen zelf doen of uitbesteden. In bijlage 4 is hier een afbeelding van opgenomen.

Ijmker (2001, p. 195) onderscheidt zeven stappen om de uitbesteding te organiseren:

1. **Scoping:** definiëren van de uit te besteden dienst. Omschrijven welke ICT-activiteiten het betreft, inclusief de volumina, gewenste niveaus van de dienstverlening, randvoorwaarden voor het overnemen van personeel, contractuele wensen etc. Het resultaat is dus een programma van eisen, dat uitmondt in een reqeust for proposal aan mogelijke leveranciers. Deze theorie komt terug in paragraaf: 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’

De andere zes stappen zijn opgenomen in bijlage 23.

De laatste jaren neemt het kiezen om vergelijkbare bedrijfsprocessen van verschillende autonomen bedrijfsonderdelen te bundelen in een interne service-unit, een SSC, toe. Hier is dus sprake van inbesteding in plaats van uitbesteding. Hiermee hopen de organisaties de voordelen van uitbesteding te incasseren en de nadelen ervan te vermijden. Centralisatie is hierbij een voordeel om de processen te realiseren, doordat bepaalde activiteiten centraal worden uitgevoerd en bijgehouden. In bijlage 5 is hier een voorbeeld van opgenomen.

**Relevantie**

Dit boek beschrijft het proces van sourcing. Zowel inbesteding als uitbesteding wordt beschreven. Taken worden verschoven binnen processen naar P-Direkt. Dit wordt gezien als sourcing. Hierbij is het relevant om kennis te hebben in hoe sourcing ingericht kan worden.

### 2.1.5 Frohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico's.

Binnen organisaties komen altijd risico’s voor. Bij risico’s gaat het om de kans dat een negatieve gebeurtenis voorkomt en een gevolg met zich meebrengt dat het project of de organisatie negatief kan beïnvloeden. Niet alle risico’s zijn even groot en niet alle risico’s kunnen door de organisatie worden beheerst. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het risico aanwezig is met de invloeden ervan op de organisatie. Binnen risicomanagement worden risicoanalyses uitgevoerd, wat als een belangrijk onderdeel wordt gezien van een effectief interne beheersing systeem.

**Risicomanagementproces,** *Frohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico's.*

Het risicomanagementproces wordt de eerste keer doorlopen tijdens een haalbaarheidsonderzoek. Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende vier stappen:

* Het identificeren van risico’s. Het doel van deze stap is het benoemen van de risico’s die gedurende het project kunnen optreden;
* Het beoordelen van de risico’s. Het doel van deze stap is het bepalen van de risicotopografie van het project;
* Het managen van (en beslissen over) de risico’s. Het doel van deze stap is het adviseren over en beslissen hoe de risico’s worden aangepakt;
* Het bewaken van de risico’s. Hierbij gaat het om het uitvoeren van acties, evalueren en actualiseren.

Het identificeren van de risico’s bestaat uit de volgende onderdelen: initiële briefing, kick-off meeting met het projectteam en het benoemen van risico’s. Het beoordelen van de risico’s bestaat uit het opstellen van een risicovragenlijst, het invullen van de risicovragenlijst en het opstellen van de risicotopografie van het project/proces. Het managen van de projectrisico’s bestaat uit het voorbereiden van de risicomanagementsessie, het houden van de risicomanagementsessie, het opstellen en uitvoeren van het risicomanagementplan en het beslissen door de opdrachtgever. Het bewaken van de risico’s bestaat uit het evalueren van de werkwijzen en een conclusie.

**Relevantie**

Het risicomanagementproces is relevant om het proces van risico beheer goed te laten verlopen. De vier stappen van het risicomanagementproces komen terug in hoofdstuk 4.2.

### 2.1.6 Theorie procesbeschrijving en processchema

**Wat zijn procesbeschrijvingen?**

De procesbeschrijvingen geven een duidelijke toelichting van elke stap die voorkomt in het processchema. Hierdoor wordt een processchema duidelijk voor iedere eindgebruiker. In de procesbeschrijvingen die door AOICK worden opgesteld, worden per stap beschreven wat de input, activiteit en output is.

De input geeft weer wat nodig is voor de start van elke stap. Een voorbeeld hiervan is; een opgestelde vacature als input, leidt tot de start van de stap ‘aanbieden van de vacature’.

De activiteit geeft weer welke activiteiten ondernomen moeten worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het invullen van een formulier of het informeren van een bepaalde afdeling/medewerker.

De output geeft weer wat het gevolg is van de input en activiteiten per stap. Een voorbeeld van een output is een ingevuld formulier ‘Beëindigen dienstverband’.

In bijlage 7 is een schema opgenomen die de procesbeschrijving weergeeft van het opstellen tot en met het implementeren van een procesbeschrijving.

**Wat is een processchema?**

Processchema’s zijn een vorm van procesmodellering. Procesmodellering wordt ook wel aangeduid met BPM en is een verzameling van methoden en technieken om bedrijfsprocessen in kaart te brengen[[14]](#footnote-14). Een processchema geeft aan welke activiteiten en beslissingen genomen moeten worden om een bepaald proces uit te voeren. Elke processchema begint met een startactiviteit, waarna de volgende activiteiten en beslissingen leiden tot het einde van het processchema. In de bijlage zijn de processchema’s per proces opgenomen.

**Relevantie**

In hoofdstuk 4 worden de processen beschreven die in het onderzoek geanalyseerd worden. Het is relevant om een goed beeld te hebben wat in een procesbeschrijving genoemd wordt en wat het inhoud. Daarnaast is het ook relevant om te weten hoe een processchema gelezen wordt.

### 2.1.7 Document: ‘Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement’ (sic)

Dit document is een onderdeel van: ‘Handboek Human Resource Management’. De uitgever van dit boek is Van Gorcum. In dit document komen de volgende onderdelen aan bod; procesmanagement, procesgerichte aanpak en processen beschrijven. De onderdelen procesmanagement en procesgerichte aanpak zullen buiten beschouwing gelaten worden.

**Processen beschrijven**

Het in kaart brengen van processen met alle relevante aspecten worden aangeduid met de 7 W’s. de 7 W’s staan voor het volgende[[15]](#footnote-15):

* **W**at: processen, activiteiten, beslissingen
* **W**ie: functionarissen, taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rollen
* **W**aarom: kwaliteitsregels, wetten, prestatiecriteria
* **W**anneer: tijdstip, frequentie
* **W**aarmee: inputs, outputs, triggers, formulieren, informatiesystemen, documenten met achtergrondinformatie
* **W**aarheen en **W**aarvandaan: bron en bestemming van inputs en outputs

**Relevantie**

Dit is een goed model om per proces de relevante aspecten aan te geven. Deze theorie zal worden toegepast in hoofdstuk 4 en 5.

### 2.1.8 Risicomatrix en risico heatmaps

Een risico heatmap geeft door middel van een grafische weergave een duidelijk beeld van alle risico’s. Wanneer de risico’s op de heatmap dicht bij de x-as liggen, geeft dit aan dat de impact van het risico laag is. Hierdoor kan gezien worden welke risico’s een hoge prioriteit hebben en aandacht nodig hebben. Een risicomatrix geeft op de x-as de waarschijnlijkheid weer en op de y-as de impact van het risico. In bijlage 6 is een voorbeeld opgenomen van een risicomatrix[[16]](#footnote-16).

Onder het woord ‘risico’ verstaan Covello en Mumpower (1985) de relatie tussen oorzaak, gebeurtenis en gevolg. Covello en Mumpower (1985) geven de volgende definitie aan het woord ‘risico’:

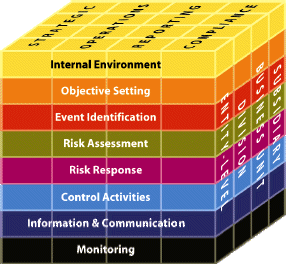
Een risico is een kans op het optreden van een ongewenste gebeurtenis (door een oorzaak) met een gevolg (is dus negatief) voor betrokkene en heeft invloed op het behalen van de doelstellingen[[17]](#footnote-17).

**Relevantie**

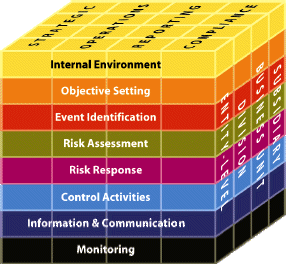
Als maatregelen worden beschreven om de onnodig meervoudige handelingen te elimineren, worden per maatregel een risico beschreven. Het is bedoeling dat deze risico’s acceptabel zijn. Om de risico’s overzichtelijk weer te geven, worden deze geplaatst in een heatmap. Dit wordt toegepast in hoofdstuk 5.

### 2.1.9 COSO. (2004). Risico management van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk -Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)

In dit boek wordt het COSO ERM model behandeld. Dit model wordt gebruikt door organisaties wanneer ze haar doelstellingen wil bereiken en om moet gaan met risico’s. Hierbij moet de organisatie haar risico’s beheersen. Het COSO ERM model beschrijft en definieert verschillende elementen van intern beheersingssysteem. Het model geeft de directe relatie weer tussen de doelstellingen van een organisatie, de controle proces elementen en de activiteiten eenheden waarvoor de interne controle benodigd is.

**Het COSO ERM model**

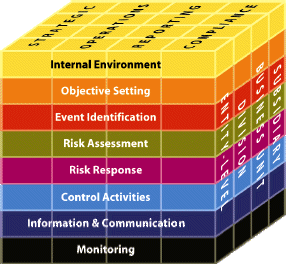
* Internal Environment: Analyse van het interne omgeving
* Objective Setting: Het formuleren van (risico) doelstellingen
* Event Identification: Identificatie van de gebeurtenissen
* Risk Assesment: Het beoordelen van de risico’s
* Risk Response: Reactie op risico bepalen
* Control Activities: Beheersingsactiviteiten bepalen
* Information & Communication: Relevante informatie identificeren, verzamelen en communiceren
* Monitoring: Het continue bewaken van het raamwerk

****

De eenheden/activiteiten waarvoor interne controle nodig is, worden onderscheiden in vier niveaus.

* Subsidiary: dochteronderneming
* Business unit: bedrijfseenheid
* Division: divisie
* Entity: entiteit

De doelstellingen zijn ingedeeld in de volgende vier categorieën:

1. ****Strategisch: golabele doelen afgestemd op de missie
2. Operationeel: effectief en efficiënt gebruik van middelen
3. Rapportage: betrouwbaarheid van verslaggeving
4. Toezicht: naleving van wet- en regelgeving

**Relevantie**

Het COSO ERM model is een goed model om risico’s te beheersen binnen een organisatie. In hoofdstuk 5 worden maatregelen genoemd en bijhorende risico’s. Als de opdrachtgever de maatregelen zal toepassen, zullen de bijhorende risico’s beheerst moeten worden. De opdrachtgever kan door middel van dit model de risico’s beheersen.

## 2.2 Best practice interview

Een best practice interview is gehouden met een externe deskundige, hoe risico’s beheersbaar gehouden kunnen worden bij ontdubbeling van activiteiten. In bijlage 24 is overige informatie opgenomen, welke niet is gebruikt in de volgende hoofdstukken.

Dit interview is gehouden met de heer Gopie. De heer Gopie is sinds 2013 werkzaam als Financial Controller bij de Dienst Publiek Zaken (DPZ) in de Gemeente Den Haag. De heer Gopie heeft eerder ook werkzaamheden uitgevoerd als Planning & Control medewerker, Begroting & Verantwoording medewerker en Financieel Adviseur binnen de Gemeente Den Haag. Daarnaast heeft hij ook gewerkt in het Hoogheemraadschap van Rijnland als Coördinator Crediteuren administrateur en als Financieel medewerker in Gemeente Gouda.

### 2.2.1 Risico’s binnen processen

Door middel van het interview met de heer Gopie is naar voren gekomen welke risico’s zich kunnen voordoen binnen de processen van overheid organisaties.

De belangrijkste risico’s die zich kunnen voordoen in de processtappen zijn de volgende:

* Opdrachten die opgeknipt worden, verlengingen en meerwerk (rechtmatigheid)
* Aanvragers die op eigen houtje te werk gaan (zonder P&O, Control, Inkoop waar gewenst of noodzakelijk)
* Niet volgen van de juiste aanbesteding (rechtmatigheid)
* Te lage betaalsnelheid (door onduidelijkheden)
* Onjuiste budgetbelasting
* Vertraging (kan leiden tot niet volgen van de juiste procesgang en tot opdrachtverlening vóór goedkeuring), oftewel de doorloopsnelheid van het proces
* Ontbreken van rechtmatigheid
* Betaalsnelheid (imagoschade)
* Doorloopsnelheid van het proces
* Onbekendheid van de doorlooptijd van het proces + wat is de norm?
* Niet behalen van het bedrijfsresultaat
* Grote afhankelijkheid van één persoon
* Prijs/kwaliteitverhouding
* Gebrek aan kennis (niet weten wat je doet en waarom)
* Verplichte winkelnering
* Opdrachtformulering
* Bureaucratisch geheel (er zijn veel stappen, hiërarchie)

De genoemde risico’s kunnen voorkomen in het proces waar het onderzoek op gericht is. Op deze punten kan gelet worden of het ook op dit onderzoek betrekking heeft.

Dit komt terug in paragraaf 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

### 2.2.2 Risico verhogende factoren

De heer Gopie heeft aangegeven op welke punten gelet kan worden als het gaat om afspraken waar afgeweken wordt, wanneer medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren, en daarmee de risico’s kunnen verhogen:

* Onwetendheid
* (Onervaren) medewerkers vinden zaken ingewikkeld
* Gemakzucht
* Zaken duren te lang
* Aanbesteden is lastig
* Er is sprake van vriendjespolitiek
* Het belang van het nakomen van afspraken wordt niet onderkend
* Het voordeel voor het primair proces is niet zichtbaar
* Medewerkers zijn gewend aan hun eigen manier, die sneller/gemakkelijker is
* Aansturing (geen consequenties verbonden aan ‘fout’ gedrag)

Dit komt terug in paragraaf 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van het proces ‘Aanstellen van medewerkers’, 4.2.3 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband’ en 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

Om een proces goed te laten verlopen is voorlichting belangrijk. Daarnaast is goede terugvindbaarheid op intranet van een publicatie ook erg belangrijk. Het is van belang dat de informatie die gepubliceerd wordt op het intranet actueel is en blijft.

Klantgerichtheid zal bijgehouden moeten worden, zodat geconstateerd kan worden of dit positief of negatief beoordeeld wordt. Een goede relatie en bereikbaarheid met de benodigde externe relaties (andere afdelingen) is daarbij ook van belang. Dit komt terug in paragraaf 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

Uit de ervaring van de heer Gopie blijkt dat een goede voorbereiding ervoor kan zorgen dat een positieve doorlooptijd wordt behaald. Met een goede voorbereiding worden zaken vermeden die veel (doorloop)tijd in beslag nemen. Dit komt terug in paragraaf 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

### 2.2.3 De risico’s bij een SSO

De heer Gopie heeft een aantal algemene risico’s die zich kunnen voordoen bij een SSO.

* **Binden en boeien van medewerkers**

Als sprake is van een krappe arbeidsmarkt is, is het moeilijk voor organisaties en SSO’s om medewerkers te binden en voor een lange termijn te boeien.

* **Bezuiniging**

Wanneer bezuinigd moet worden kan dat leiden tot bezuinigingen op de benodigde middelen om een SSO op te richten. Dit risico kan zich vooral voordoen in de transitiefase. Hierdoor kan het belang van het SSO, onder andere het besparingspotentieel, onbenut blijven.

* **Te grote afstand tussen klant en SSO**

Als een te grote fysieke- en zakelijke afstand is tussen het SSO en de klant ontstaat een kloof tussen beiden. Dit kan ervoor zorgen dat de dienstverlening door het SSO niet positief wordt ervaren.

* **Uitbreiding van deelnemers en/of klanten**

Als uitbreiding plaats vindt met een aantal deelnemers en/of klanten kan het proces van inrichting van het SSO verstoord worden. Dit kan bijvoorbeeld toe leiden dat de gekozen huisvestingslocatie de bezetting van de hoeveelheid medewerkers niet aan kan.

Dit komt terug in paragraaf 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

### 2.2.4 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek

Ten aanzien van de resultaten van het onderzoek heeft de heer Gopie adviezen gegeven. Hieronder volgen de belangrijkste adviezen:

* Het te gebruiken formulier verbeteren. Ervaringen van gebruikers en behandelaars meenemen (volgorde, format, etc.). Na vaststelling helderheid scheppen over het te gebruiken formulier. Dit digitaal beschikbaar stellen en van een toelichting voorzien op intranet.
* Duidelijkheid over de te gebruiken formulieren (verschillende in omloop en wat willen we op welke plek weten).
* Duidelijkheid geven over wie waarvoor verantwoordelijk is, een definitie van de rollen bij de genoemde processen en voldoende achtervang regelen.
* Het vaststellen van KPI’s, waarmee het management kan sturen.

Deze adviezen komen terug in paragraaf 5.2.1 Risico’s binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ en paragraaf 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’.

# Hoofdstuk 3: Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven. Een beschrijving wordt gegeven van het SSO, P-Direkt. Vervolgens worden de huidige situaties van de volgende processen: ‘Aanstellen van medewerker’, ‘Overplaatsen van medewerkers’ en ‘Beëindigen van dienstverband’ beschreven. Daarnaast worden de onnodig meervoudige handelingen en risico’s beschreven die voorkomen in de genoemde processen. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 3 ‘Welke onnodig meervoudige handelingen komen voor in de huidige processen?’ beschreven.

## 3.1 SSO P-Direkt

Het SSO van het Rijk wordt P-Direkt genoemd. In opdracht van het kabinet is voor een SSO gekozen om bezuinigen en de kwaliteit van personeelszaken Rijks breed (voor heel het Rijk) te verhogen. Door middel van het SSO wordt de bedrijfsvoering binnen de departementen ontzorgt. In 2007 is het oprichten van het SSO begonnen en zijn tot heden alle ministeries, met uitzondering van het Ministerie van Defensie, op de dienstverlening van P-Direkt aangesloten[[18]](#footnote-18). Met betrekking tot het vormen van IC werkzaamheden heeft EZ zich per 1 januari 2016 officieel aangesloten tot de dienstverlening van P-Direkt.

P-Direkt is ook de benaming van het systeem dat is geïmplementeerd om personeelszaken te regelen en bij te houden. Ruim 120.000 rijksambtenaren regelen zelf hun personeelszaken met P-Direkt. De ambtenaar kan met behulp van het P-Direktportaal zelf zijn/haar personeelszaken regelen. P-Direkt stelt een contactencenter beschikbaar voor alle vragen rondom de personeelszaken. Daarnaast wordt ook het Rijksportaal Personeel aangeboden, wat een informatieportaal met informatie over personeelszaken en daarmee samenhangende wet- en regelgeving weergeeft[[19]](#footnote-19).

### 3.1.1 Missie P-Direkt

P-Direkt is een voorbeeld van hoe de nieuwe Rijksdienst zich wil profileren: betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief. P-Direkt levert 120.000 medewerkers en managers, werkzaam binnen de Rijksdienst, moderne, efficiënte, betrouwbare en direct toegankelijke administratieve dienstverlening voor personeelszaken. De salarisbetaling en personele informatievoorziening zijn belangrijke eindproducten. De dienstverlening wordt gewaardeerd met een 7.

### 3.1.2 Visie P-Direkt

De omgeving waarin P-Direkt en haar gebruikers opereren, verandert steeds sneller en stelt steeds andere en hogere eisen aan onze dienstverlening.

P-Direkt levert op efficiënte wijze grootschalige dienstverlening op het snijvlak van Human Resource (HR) en ICT. De diensten zijn professioneel, toegankelijk en modern en worden verder ontwikkeld met een focus op de eindgebruiker. P-Direkt bied de gebruiker een op zijn persoonlijke situatie toegesneden pakket met kwalitatief hoogwaardige en gevarieerde HR-services. De gebruikers regelen zelf direct hun personeelszaken, via meerdere kanalen, van zelfbediening tot en met persoonlijk contact. Ten behoeve van analyses levert P-Direkt informatie op maat.

P-Direkt zet goede en innovatieve methodes en technieken in om de dienstverlening naadloos aan te laten sluiten op de grote en diverse groep van gebruikers. P-Direkt zoekt nadrukkelijk de samenwerking met andere SSO’s van de Rijksdienst om de dienstverlening op een hoger plan te brengen.

## 3.2 Procesbeschrijvingen van AOICK

Procesbeschrijvingen worden vastgelegd in de procesbeschrijvingssoftware Mavim. Mavim is software waarmee informatiemanagement wordt mogelijk gemaakt. De procesbeschrijvingen van ‘aanstellen van medewerker’, ‘overplaatsen van medewerkers’ en ‘beëindigen van dienstverband’ zijn op dit moment in bewerking (status ‘concept’). In een Excel-overzicht bijgehouden wat de status van de procesbeschrijving is. Dit wordt wekelijks geactualiseerd door de Adviseur Bedrijfsvoering (AO). Tussen de volgende drie statussen wordt onderscheidt gemaakt:

* Concept (vóór goedkeuring materiedeskundige(n))
* Geaccordeerd materiedeskundige (na goedkeuring materiedeskundige(n))
* Definitief (na goedkeuring proceseigenaar)

Wanneer de procesbeschrijvingen zijn goedgekeurd, worden deze gepubliceerd op het Rijksportaal EZ/DB; het intranet. Door middel van deze publicatie kunnen de medewerkers de procesbeschrijvingen digitaal raadplegen.

Om de genoemde processen overzichtelijk te kunnen analyseren, worden deze uitgeschreven. Door de processen uit te schrijven, kunnen de onnodig meervoudige handelingen en de risico’s beschreven en toegelicht worden. Pauline Kuiken verzorgt de procesbeschrijvingen. Tevens beschrijft Pauline Kuiken de AO’s en is werkzaam binnen het cluster AOICK. Op dit moment zijn de genoemde processen in behandeling genomen door Pauline om uiteindelijk tot goedgekeurde procesbeschrijvingen te komen. Om tot goede procesbeschrijvingen te komen houdt Pauline regelmatig overleggen met materiedeskundigen. De overleggen van het proces ‘aanstellen van medewerkers’ zijn bijgewoond voor dit onderzoek. Overleggen over de overige twee processen, ‘overplaatsen medewerker’ en ‘beëindigen dienstverband’ zijn niet bijgewoond vanwege het feit dat geen overleggen hebben plaatsgevonden. Een kennismaking gesprek is gedaan met Guy Maes van P-Direkt. In dit gesprek is het doel van dit onderzoek uitgelegd. Helaas was het niet mogelijk om een persoonlijk interview te houden met P-Direkt. De personen die geschikt waren voor een interview, hadden taken op de agenda staan die meer prioriteit hadden. P-Direkt heeft wel een vragenlijst ingevuld, deze is opgenomen in bijlage 22. Hierbij is de beperking ontstaan dat niet gekeken is naar de verwerking van activiteiten binnen de processen hoe die bij P-Direkt uitgevoerd worden. Het risico hiervan is dat de procesverwerking bij P-Direkt niet optimaal geanalyseerd kan worden en daardoor wellicht niet alle onnodige meervoudige handelingen naar voren komen.

De processen ‘aanstellen van medewerkers’, ‘overplaatsen van medewerkers’ en ‘beëindigen van dienstverband’ worden binnen het Rijk aangeduid als Instroom, Doorstroom en Uitstroom processen (IDU-processen).

## 3.3 Proces ‘Aanstellen van medewerkers’ (Instroom)

Het proces begint met het aanbieden van een vacature en eindigt met het opstellen, aanvullen en versturen van een aanstellingsbrief.

Het stappenplan van het 7 W’s model wordt als volgt ingevuld[[20]](#footnote-20):

* **W**at: Het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ wordt beschreven.
* **W**ie: De volgende functionarissen/afdelingen voeren de activiteiten uit binnen dit proces: de manager, afdeling Transforce, HR-ondersteuner, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O), de vacaturehouder, medewerker bij Servicebalie, cluster BVA, medewerker P&O, Bevoegd gezag en P-Direkt.
* **W**aarom: Dit proces vindt plaats omdat een medewerker aangenomen moet worden.
* **W**anneer: Dit proces kan elk moment plaats vinden, wanneer sprake is van een vacature.
* **W**aarmee: Dit proces wordt ondersteund door ICT, het gebruik van SAP, P-Direkt en handmatige handelingen.
* **W**aarheen en **W**aarvandaan: Niet van toepassing.

De procesbeschrijving van het proces ‘Aanstellen van medewerker’ is opgenomen in bijlage 9. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

In bijlage 8 is het processchema opgenomen. De stappen die hieronder zijn genoemd, zijn een doorverwijzing naar de procesbeschrijving. Door de procesbeschrijvingen en handleidingen te analyseren zijn de volgende punten naar voren gekomen:

* Stap 8: Na afloop van het arbeidsvoorwaardengesprek wordt de kandidaat naar de Servicebalie Relatiebeheer begeleid door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).

Er wordt een Wettelijk Identificatie Document (WID)-scan gemaakt van het ID-bewijs voor de registratie Identity Management (IdM). Het ID-bewijs wordt met behulp van de WID-scanner gescand. De WID-scan leest elektronisch de benodigde gegevens in. De volgende basisgegevens zijn per persoon in het IdM-systeem opgenomen:

* Rijksbreed uniek referentiekenmerk
* Naam (voorletters, voorvoegsels, achternaam)
* De afdeling waar de medewerker komt te werken
* Soort dienstverband (ambtelijk of extern)
* Begin en einddatum van de aanstelling/het contract
* Status dienstverband (actueel, inactief, geblokkeerd, beëindigd)

Meervoudige handeling: voor de IdM registratie wordt een scan gemaakt van het ID-bewijs. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) maakt een digitale scan van het ID-document voor het P-dossier. Op twee plaatsen wordt een scan gemaakt van het ID-document.

* Stap 10: De kandidaat stuurt (een kopie van) de VOG of, indien van toepassing de VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stuurt de VOG/VGB naar P-Direkt voor opname in het P-dossier.

Onnodige handeling: De VOG/VGB wordt eerst naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) gestuurd, deze stuurt het naar P-Direkt. Het is een onnodige handeling dat het via de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) gaat.

* Stap 9: Het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ wordt door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) direct na afloop van het gesprek naar de kandidaat gemaild ter controle.

Onnodige handeling: Bij eventuele aanpassingen neemt het meer tijd in beslag via de mail dan als ter plekke aanpassingen worden gedaan.

* Stap 13: De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces ‘vaststellen identiteit’ in het P-Direktportaal. De scan van het ID-bewijs wordt geüpload.

IdM faciliteert het Identity lifecycle management van de EZ-werker, van de IDU- processen.

Meervoudige handeling: Binnen het proces IdM wordt de identiteit van de kandidaat vastgesteld. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) doet dit ook.

* Stap 14: Een afschrift van de aanstellingsbrief wordt verstuurd naar P-Direkt voor opname in het P-dossier, door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).

Meervoudige handeling: De aanstellingsbrief wordt zowel bij P-Direkt als bij P&O opgenomen.

* De VOG moet ten alle tijden ingeleverd worden. De medewerker kan echter wel in dienst treden, als de VOG nog niet binnen is. Deze dient echter wel binnen drie maanden, vanaf datum in dienst treden, ontvangen te zijn.

Op het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ dient ingevuld te worden of de medewerker een VOG heeft ingeleverd. Hierbij kan een keuze gemaakt worden uit de volgende drie opties:

* Ja
* Nee
* N.v.t.

In de procesbeschrijving en handleiding staat niet beschreven op welk moment de optie ‘n.v.t.’ geldt. De gevolgen ervan staan ook niet vermeld.

Onnodige handeling: Als sprake is van een tijdelijke aanstelling en wordt gekozen voor ‘n.v.t.’ wordt na drie maanden wederom een tijdelijke aanstelling doorgevoerd in het systeem of gaat het systeem over naar een vaste aanstelling.

### 3.3.1 Risico’s binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’

Deze risico’s zijn opgevallen tijdens het analyseren van dit proces. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek. Ze zijn opgenomen in dit rapport als attentiepunten voor de opdrachtgever.

* Stap 7: Het P-Direkt formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ wordt door de manager of Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) digitaal ingevuld en opgeslagen. Dit wordt door de ander gecontroleerd.

Dit formulier wordt toegevoegd in het P-dossier van de medewerker. Via het P-Direktportaal komt de medewerker in zijn/haar persoonlijke P-dossier. Het formulier kan door de medewerker gewijzigd worden.

Risico: De medewerker kan wijzigingen doorvoeren, welke in zijn voordeel is.

* De VOG moet ten alle tijden ingeleverd worden. De medewerker kan echter wel in dienst treden, als de VOG nog niet binnen is. Deze dient echter wel binnen drie maanden, vanaf datum in dienst treden, ontvangen te zijn.

Op het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ dient ingevuld te worden of de medewerker een VOG heeft ingeleverd. Hierbij kan een keuze gemaakt worden uit de volgende drie opties:

* Ja
* Nee
* N.v.t.

In de procesbeschrijving en handleiding staat niet beschreven op welk moment de optie ‘n.v.t.’ geldt. De gevolgen ervan staan ook niet vermeld.

Risico: De optie ‘n.v.t.’ wordt onnodig gebruikt, waarvan de gevolgen vooraf niet duidelijk in beeld zijn. Deze gevolgen kunnen ook risico’s zijn.

Risico: Een medewerker krijgt onterecht nog een keer een tijdelijke of vaste aanstelling.

Risico: Als gekozen wordt ‘nee’ of ‘n.v.t.’ komt het voor dat de aanstelling niet gewijzigd wordt als de VOG binnen is.

## 3.4 Proces ‘Overplaatsing’ (Doorstroom)

Het proces ‘plaatsen in andere functie’ moet nog geactualiseerd of samengevoegd worden met het proces ‘overplaatsen medewerker’. De opdrachtgever heeft aangegeven dat dit proces bruikbaar is voor het onderzoek.

Het stappenplan van het 7 W’s model wordt als volgt ingevuld[[21]](#footnote-21):

* **W**at: Het proces ‘Plaatsen in andere functie’ en ‘Overplaatsen medewerker’ worden beschreven in procesbeschrijvingen.
* **W**ie: De volgende functionarissen/afdelingen voeren de activiteiten uit binnen dit proces: de latende en ontvangende manager, HR-ondersteuner, Adviseer Bedrijfsvoering (P&O), Transforce, medewerker bij Servicebalie, cluster BVA, medewerker P&O en P-Direkt.
* **W**aarom: Dit proces vindt plaats omdat een medewerker wordt overgeplaatst.
* **W**anneer: Dit proces vindt plaatst wanneer een medewerker overgeplaatst wordt.
* **W**aarmee: Dit proces wordt ondersteund door ICT, het gebruik van SAP, P-Direkt en handmatige handelingen.
* **W**aarheen en **W**aarvandaan: De medewerker verlaat het oude werkplaats en wordt overgeplaatst naar het nieuwe werkplaats.

### 3.4.1 Procesbeschrijving ‘Plaatsen in andere functie’

Het proces ‘Plaatsen in andere functie’ behandelt het, op eigen verzoek, vast of tijdelijk overplaatsen van een medewerker binnen het departement.

De procesbeschrijving van het proces ‘Plaatsen in andere functie’ is opgenomen in bijlage 11. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

Het processchema is opgenomen in bijlage 10. Door de procesbeschrijving en de handleiding te analyseren zijn geen onnodig meervoudige handelingen naar voren gekomen.

### 3.4.1.1 Risico’s binnen het proces ‘Plaatsen in andere functie’

De onderstaande risico’s zijn opgevallen tijdens het analyseren van dit proces. Deze vallen echter buiten de scope van het onderzoek. Ze zijn opgenomen in dit rapport als attentiepunten voor de opdrachtgever.

* Bij overplaatsing verlaat de medewerker de huidige afdeling en start op een nieuwe afdeling.

Risico: Als de activiteiten niet tijdig en juist worden uitgevoerd en gecontroleerd, zal de medewerker twee keer salaris ontvangen.

* Stap 1: De medewerker registreert de overplaatsing (vast of tijdelijk) in het P-Direktportaal.

Risico: Geen sprake van controle door de manager.

### 3.4.2 Procesbeschrijving ‘Overplaatsen medewerker’

De procesbeschrijving ‘Overplaatsen medewerker’ beschrijft de wijze waarop een medewerker binnen het Rijk worden overgeplaatst naar (een andere functie binnen) EZ. Hierbij kan het gaan om een vaste of een tijdelijke overplaatsing.

De procesbeschrijving van het proces ‘Overplaatsen medewerker’ is opgenomen in bijlage 13. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

Het processchema is opgenomen in bijlage 12. Door de procesbeschrijving en de handleiding te analyseren zijn de volgende punten naar voren gekomen:

* Stap 8: De kandidaat wordt geregistreerd in IdM. Het gaat binnen dit proces om kandidaten die medewerkers zijn binnen het Rijk. Dit houdt in dat de kandidaat al reeds gekoppeld is aan een personeelsnummer. Door de registratie in IdM wordt een nieuw personeelsnummer aangemaakt voor dezelfde medewerker.

Meervoudige: Twee keer een personeelsnummer voor dezelfde medewerker.

* Stap 8: De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) maakt een digitale scan van het ID-document.

Meervoudige handeling: Binnen het proces IdM wordt een WID-scan gemaakt van het ID-document. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) maakt ook een scan van het ID-document.

### 3.4.2.1 Risico’s binnen het proces ‘Overplaatsen van medewerker’

Deze risico is opgevallen tijdens het analyseren van dit proces. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek. Het is opgenomen in dit rapport ter attentiepunt voor de opdrachtgever.

* Stap 8: De kandidaat wordt geregistreerd in IdM. Het gaat binnen dit proces om kandidaten die medewerkers zijn binnen het Rijk. Dit houdt in dat de kandidaat al reeds gekoppeld is aan een personeelsnummer. Door de registratie in IdM wordt een nieuw personeelsnummer aangemaakt voor dezelfde medewerker.

Risico: Als twee personeelsnummers bekend zijn voor dezelfde medewerker zal de medewerker twee keer salaris uitbetaald krijgen.

## 3.5 Procesbeschrijving ‘Beëindigen van dienstverband’ (Uitstroom)

Het beëindigen van een dienstverband komt voor in de volgende drie vormen:

* Het beëindigen dienstverband eigen verzoek
* Het beëindigen dienstverband Van Werk Naar Werk (VWNW)
* Het beëindigen dienstverband initiatief werkgever

In dit hoofdstuk zullen alle drie de vormen van beëindigen van dienstverband aan bod komen.

Het stappenplan van het 7 W’s model wordt als volgt ingevuld[[22]](#footnote-22):

* **W**at: De processen ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’, ‘Beëindigen dienstverband VWNW’ en ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ worden beschreven in procesbeschrijvingen.
* **W**ie: De volgende functionarissen/afdelingen voeren de activiteiten uit binnen dit proces: de latende en ontvangende manager, HR-ondersteuner, Adviseer Bedrijfsvoering (P&O), Transforce, medewerker bij Servicebalie, cluster BVA, medewerker P&O en P-Direkt.
* **W**aarom: Dit proces vindt plaats, omdat het dienstverband van een medewerker wordt beëindigd.
* **W**anneer: Dit proces vindt plaatst wanneer het dienstverband van een medewerker wordt beëindigd.
* **W**aarmee: Dit proces wordt ondersteunt door ICT, het gebruik van SAP, P-Direkt en handmatige handelingen.
* **W**aarheen en **W**aarvandaan: Niet van toepassing.

### 3.5.1 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’

Als sprake is van het beëindigen van een dienstverband op eigen verzoek, komt het initiatief tot ontslag vanuit de medewerker. In bijlage 14 is het processchema opgenomen van dit proces.

De procesbeschrijving van het proces ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’ is opgenomen in bijlage 15. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

Door de procesbeschrijving en de handleiding te analyseren, zijn geen onnodig meervoudige handelingen naar voren gekomen.

### 3.5.1.1 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’

Deze risico’s zijn opgevallen tijdens het analyseren van dit proces. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek. Het is opgenomen in dit rapport als attentiepunten voor de opdrachtgever.

1. Stap 10: Het kan voorkomen dat de medewerker nog een nabetaling of een inhouding op zijn salaris moet krijgen, terwijl de ontslagdatum al is gepasseerd.

Risico: Het inhouden op het salaris kan niet plaats vinden als de ontslagdatum al is gepasseerd.

1. Stap 11: De manager geeft de correcties telefonisch door aan P-Direkt.

Risico: Door de correcties telefonisch door te geven ontstaat het risico dat foutieve correcties worden doorgevoerd, voornamelijk als het cijfermatige correcties zijn.

### 3.5.2 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek VWNW’

Wanneer een organisatieverandering plaatsvindt en een medewerker ander werk wil of moet krijgen, wordt het proces beëindigen dienstverband eigen verzoek VWNW gestart[[23]](#footnote-23).

Er wordt onderscheidt gemaakt tussen de volgende kandidaten die aanspraak kunnen maken op de VWNW-voorzieningen:

* De verplichte VWNW-kandidaat
* De vrijwillige VWNW-kandidaat
* De remplaçant

De procesbeschrijving van het proces ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek VWNW’ is opgenomen in bijlage 17. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

Het processchema is opgenomen in bijlage 16. De procesbeschrijving en handleiding zijn geanalyseerd en komen geen onnodig meervoudige handelingen in dit proces voor.

### 3.5.3 Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’

Als sprake is van beëindigen van dienstverband initiatief werkgever, heeft de medewerker ontslag toegekend gekregen. Het initiatief ligt hierbij bij de werkgever.

De procesbeschrijving van het proces ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’ is opgenomen in bijlage19. Dit is het meest actuele procesbeschrijving van dit proces.

In dit model wordt aangegeven wat de rol is van P-Direkt, binnen dit proces:

Het processchema is opgenomen in bijlage 18. Door de procesbeschrijving en de handleiding te analyseren, zijn geen onnodig meervoudige handelingen naar voren gekomen.

### 3.5.3.1 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’

Dit risico is opgevallen tijdens het analyseren van dit proces. Dit valt echter buiten de scope van het onderzoek. Het is opgenomen in dit rapport ter attentiepunt voor de opdrachtgever.

1. Stap 1: Als de medewerker zijn/haar bedenkingen wilt aangeven wordt dit gehoord.

Risico: Als de medewerker een geschil heeft met de manager, bestaat het risico dat de medewerker niet gehoord wordt.

### 3.5.4 Onnodig meervoudige handelingen binnen IDU-processen

Bij P-Direkt worden afzonderlijk controles uitvoert[[24]](#footnote-24). Het komt voor dat IC deze controles ook uitvoert. Van een overeenstemming wie welke controles uitvoert is geen sprake. Dit betreft een onnodige meervoudige handeling[[25]](#footnote-25).

# Hoofdstuk 4: Gewenste situatie

In hoofdstuk 4 zijn de onnodig meervoudige handelingen genoemd en beschreven. In dit hoofdstuk staat voor elk van die handelingen beschreven hoe deze geëlimineerd kunnen worden. In dit hoofdstuk wordt deelvraag 4 ‘Hoe ziet de gewenste inrichting van de processen eruit?’ beschreven.

## 4.1 Maatregelen bij de onnodig meervoudige handelingen

Uit het onderzoek zijn onnodig meervoudige handelingen naar voren gekomen die binnen de IDU-processen voorkomen. Hierna zullen de onnodig meervoudige handelingen worden aangegeven, vervolgd met een maatregel. Per maatregel wordt een risico genoemd dat zich kan voordoen door de maatregel toe te passen. Deze risico’s zijn beschreven om de onnodig meervoudige handelingen te elimineren en daarbij de risico’s acceptabel te houden.

### 4.1.1 Proces ‘Aanstellen van medewerkers’

De gewenste situatie van het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ wordt beschreven door maatregelen te benoemen per onnodig meervoudige handeling met een bijbehorende risico. Daarna worden deze risico’s geplaatst in een heatmap, zodat een duidelijke beeld is van alle risico’s. Tot slot, wordt de gewenste procesbeschrijving beschreven.

### 4.1.1.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Aanstellen van medewerkers’

1. Binnen de processen ‘aanstellen van medewerkers’ en ‘overplaatsen medewerker’ vindt een onnodig meervoudige handeling plaats. Op twee plaatsen worden een scan gemaakt van het ID-document, namelijk binnen het proces van IdM en door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** IdM maakt een uitvoerige scan van de identiteit. Binnen dit proces wordt het identiteit van de kandidaat/medewerker opgeslagen. De Adviseur Bedrijfsvoering kan de scan via IdM bemachtigen. Hier is overleg over, wat betreft de privacyaspecten. Dit is een repressieve maatregel[[26]](#footnote-26).
   1. *Risico bij maatregel:* De privacy van de kandidaat/medewerker wordt geschonden.

Dit advies is gebaseerd op het interview dat is gevoerd met Pauline Kuiken[[27]](#footnote-27). Daarnaast is het ook gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat het streven naar zoveel mogelijk flexibiliteit voor de nabije toekomst is van belang[[28]](#footnote-28). Dit advies is ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven om de noodzaak van elke taak te controleren[[29]](#footnote-29).

1. In het proces ‘aanstellen van medewerkers’ wordt het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ ingevuld tijdens het arbeidsvoorwaarden gesprek. Na het gesprek wordt dit formulier naar de kandidaat gemaild ter controle. Het mailen van dit formulier naar de kandidaat is een onnodige handeling.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het printen van het digitale formulier, na het voeren van het arbeidsvoorwaarden gesprek. De kandidaat controleert het formulier direct op volledigheid en juistheid. Dit is een preventieve maatregel[[30]](#footnote-30).
   1. *Risico bij maatregel:* Het formulier kan niet digitaal worden ingevuld tijdens het gesprek.

Dit advies is op het volgende gebaseerd:Het interview dat is gevoerd met Pauline Kuiken[[31]](#footnote-31). Daarnaast is het advies ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat het van belang is om stil te staan bij de omvang van taken. Grote taken kunnen de flexibiliteit verkleinen en de mogelijkheid tot geavanceerde toedeling van werk onmogelijk maken[[32]](#footnote-32).

1. In het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ wordt het proces ‘vaststellen identiteit’ binnen IdM uitgevoerd. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) voert het proces ‘vaststellen identiteit’ ook uit. Dit is een onnodig meervoudige handeling.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Binnen het IdM proces wordt de identiteit vastgesteld voor bepaalde doeleinden, zoals het maken van een Rijkspas. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) heeft geen specifieke doeleinden om de identiteit vast te stellen. De benodigde informatie kan de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) van IdM verkrijgen. Dit is een preventieve maatregel[[33]](#footnote-33).
   1. *Risico bij maatregel:* Geen controle van identiteit door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).

Dit advies is gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven wanneer de doorlooptijd verkort kan worden, zal het de realisatie van de afzetdoelstellingen bevorderen[[34]](#footnote-34). Dit advies is ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven om de noodzaak van elke taak te controleren[[35]](#footnote-35).

1. Binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ wordt het aanstellingsbrief zowel bij P&O als bij P-Direkt bewaard. Dit lijkt een onnodig meervoudige handeling.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** De aanstellingsbrief komt uiteindelijk in het P-dossier, en hoeft het niet opgenomen te worden bij P&O. Dit is een repressieve maatregel[[36]](#footnote-36).
   1. *Risico bij maatregel:* Het verliezen van het P-dossier door een computercrash.

Dit advies is gebaseerdop het theoretische kader waarbij Prof. Drs. J.A. Oosterhaven beschrijft dat het uit te besteden dienst gedefinieerd moet worden, onder scoping. Hierbij wordt beschreven welke activiteiten onder de scoping vallen van P-Direkt[[37]](#footnote-37). Dit advies is ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven om de noodzaak van elke taak te controleren[[38]](#footnote-38). De heer Gopie heeft naar voren gebracht om duidelijkheid te geven wie waarover verantwoordelijk is door middel van een definitie van de rollen[[39]](#footnote-39).

1. Op het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ kan gekozen worden voor de volgende drie opties: ‘ja’, ‘nee’ en ‘n.v.t.’ bij de vraag of de VOG is ingeleverd. Hierbij is de optie ‘n.v.t.’ een onnodige handeling.

**Risico 1:** Het staat niet beschreven wanneer deze optie gebruikt moet worden en wat de gevolgen zijn.

**Risico 2:** Een medewerker krijgt onterecht nog een keer een tijdelijke of vaste aanstelling.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het is aan te raden om een keuze te maken tussen ‘ja’ of ‘nee’. Als nog geen VOG is ontvangen kan gekozen worden voor de optie ‘nee’. Als het ontvangen is, kan deze keuze veranderd worden in ‘ja’. Als binnen drie maanden nog geen VOG ontvangen is, geeft het systeem een melding dat de aanstelling wordt beëindigd. Dit is een preventieve maatregel[[40]](#footnote-40).
   * 1. *Risico bij maatregel:* Het niet wijzigen van de optie ‘nee’ in ‘ja’ wanneer de VOG binnen drie maanden wordt ingeleverd.

Dit advies is gebaseerd op een overleg met Ron Koene waarin hij heeft aangegeven dat de VOG ten alle tijden ingeleverd moet worden. Als de VOG is ingeleverd moet gekozen worden voor ‘ja’ en als het niet is ingeleverd moet gekozen worden voor ‘nee’. Daarnaast is dit advies ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven dat doormiddel van ‘positieve controle’ gecontroleerd kan worden op de juistheid van wat verantwoord is. Als het gekozen wordt voor keuze ‘ja’ dan is dit verantwoord als je het VOG kan inzien. Door middel van aanwezigheidscontrole kan na 3 maanden gecontroleerd of de VOG aangeleverd is door de medewerker[[41]](#footnote-41). Dit advies is ook gebaseerd op het best practice interview met de heer Gopie. Hierin is aangegeven dat onwetendheid een risico verhogende factor is. Doordat niet beschreven staat wat het gevolg is van de optie ‘n.v.t.’ maken medewerkers fouten door onwetendheid[[42]](#footnote-42). De heer Gopie geeft als advies om duidelijkheid te hebben over de te gebruiken formulieren. Ook is een toelichting op het formulier belangrijk[[43]](#footnote-43).

**Risico 3:** Als de opties ‘nee’ of ‘n.v.t.’ gekozen wordt, komt het voor dat de aanstelling niet gewijzigd wordt als de VOG binnen is.

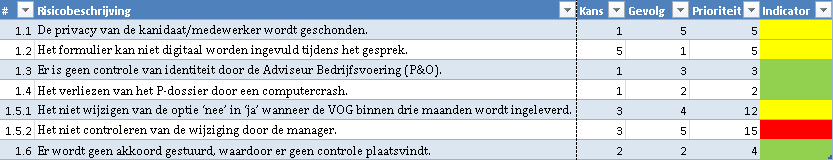
1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Controle door de manager of de wijziging is doorgevoerd. Als het niet is doorgevoerd, kan de manager dit wijzigen. Dit is een repressieve maatregel[[44]](#footnote-44).
   * 1. *Risico bij maatregel:* Het niet controleren van de wijziging door de manager.

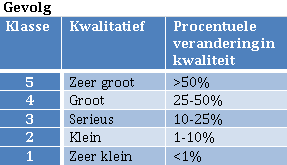
Dit advies is op het volgende gebaseerd: Door middel van een check in het eigen P-dossier. Hierbij is gekeken naar het aanstellingsformulier. De VOG was al ingeleverd, de keuze is echter niet veranderd van ‘n.v.t.’ naar ‘ja’. Daarnaast is dit advies ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven dat doormiddel van ‘positieve controle’ gecontroleerd kan worden op de juistheid van wat verantwoord is. Als het gekozen wordt voor keuze ‘ja’ dan is dit verantwoord als je het VOG kan inzien. Daarnaast wordt ook een negatieve controle uitgevoerd door te controleren of de VOG tijdig is aangeleverd[[45]](#footnote-45).

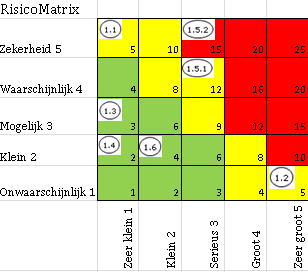
1. Het is een onnodige handeling dat de kandidaat het VOG/VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stuurt.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** De kandidaat kan het VOG/VGB direct naar P-Direkt sturen. Wanneer P-Direkt het VOG/VGB ontvangen heeft, wordt een akkoord naar de desbetreffende manager gestuurd. Dit is preventieve maatregel[[46]](#footnote-46).
   1. *Risico bij maatregel:* Het niet sturen van een akkoord, waardoor geen controle plaatsvindt.

Dit advies is gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat het controleren van de noodzaak van elke taak van groot belang is[[47]](#footnote-47).

### 4.1.1.2 Risicobeheersingsmodel heatmap

Om de risico’s te beheersen die zich kunnen voordoen door de genoemde maatregelen toe te passen is een heatmap gemaakt[[48]](#footnote-48). De kans en het gevolg is gecheckt door de opdrachtgever.

Door de risico’s te koppelen aan een kans van voorkomen en aan het gevolg in procentuele verandering van het kwaliteit, is per risico een prioriteit uit gekomen. Deze prioriteit geeft een indicator weer, waardoor het risico geplaatst kan worden in de risicomatrix.



Uit de risicomatrix is te concluderen dat risico 1.5.2 ‘Het niet controleren van de wijziging door de manager’ beheerst moet worden. Als de manager de wijziging niet controleert, ontstaat het risico dat het dienstverband van de medewerker onterecht wordt beëindigd. Een beheersmaatregel voor dit risico om een controletaak in de takenlijst van de manager te plaatsen aan het begin van het proces. De andere risico’s zijn acceptabel.

### 4.1.1.3 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Aanstellen van medewerkers’

Hieronder is de procesbeschrijving beschreven van de gewenste situatie. De veranderingen ten opzichte van de huidige situatie wordt in de procesbeschrijving aangegeven met een rode achtergrond.

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| **1.** | **Aanbieden van de vacature** |
|  | *Input:* Vacature |
|  | Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* Ontstaan van een vacature |
|  | Manager vult formulier in (Zie input) en verstuurt het digitaal naar Transforce |
|  | Transforce neemt de vacature op in de Mobiliteitsbank en gaat op zoek naar geschikte kandidaat |
|  | Transforce informeert HR ondersteuner over de vacature door het sturen van het formulier |
|  | *Output:* Ingevuld en verstuurd formulier (Zie input) |
|  | Communicatie naar HR ondersteuner |
|  | Vacature in Mobiliteitsbank |
| **2.** | **Bepalen/aanmaken van een formatieplaats** |
|  | *Input:* Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* HR ondersteuner bepaalt of een geschikte formatieplaats beschikbaar is, en maakt deze zo nodig aan. |
|  | De adviseur Bedrijfsvoering wordt over de formatieplaats geïnformeerd |
|  | *Output:* (Aangemaakte) formatieplaats |
|  | Communicatie naar Adviseur Bedrijfsvoering |
| **3.** | **Selecteren van de kandidaten** |
|  | *Input:* Vacature in Mobiliteitsbank |
|  | kandidaten binnen/buiten het Rijk |
|  | *Activiteit:* Werving en selectie van de kandidaten vindt plaats |
|  | De kandidaten worden geraadpleegd |
|  | De vacaturehouder en de leidinggevende worden geïnformeerd |
|  | *Output:* Werving binnen en eventueel buiten het Rijk |
|  | Geselecteerde kandidaten |
| **4.** | **Het voeren van een sollicitatiegesprek, kiezen van een kandidaat** |
|  | *Input:* Geselecteerde kandidaten |
|  | Bewijsstuk voorrangsstatus |
|  | *Activiteit:* Sollicitatiegespreken vinden plaats, manager en kandidaat zijn aanwezig |
|  | Als de kandidaat een voorrangsstatus heeft is hier het bewijsstuk aanwezig, dit wordt gecheckt door Transforce |
|  | Manager kiest i.o.m. andere EZ aanwezigen een kandidaat |
|  | De kandidaat, Transforce, Adviseur Bedrijfsvoering en de vacaturehouder worden geïnformeerd |
|  | *Output:* Sollicitatiegesprekken |
|  | (Communicatie geselecteerde kandidaat |
| **5.** | **Was de kandidaat werkzaam binnen het Rijk?** |
|  | Nee: Door naar stap 6 |
|  | Ja: Door naar stap 7 |
| **6.** | **Informeren van de kandidaat over Het Rijk** |
|  | en daarna Het voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Input:* Kandidaat niet werkzaam binnen het Rijk voor aanvang dienstverband bij EZ |
|  | Formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeven van de salarisbetaling' |
|  | *Activiteit: Informeren kandidaat:* |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering mailt het P-Direkt formulier (Zie input) |
|  | voorafgaand aan het arbeidsvoorwaardengesprek naar de kandidaat |
|  | Kandidaat dient deze ingevuld en ondertekend mee te nemen naar het gesprek of het wordt terug gescand |
|  | Kandidaat neemt diploma's en kopieën ervan mee. Neemt ID-document mee (paspoort of ID-kaart |
|  | Na het arbeidsvoorwaardengesprek wordt een scan gemaakt van het ID-document |
|  | Scan wordt gemaakt voor P-dossier en aanvraag rijkspas |
|  | *Output: Informeren kandidaat:* |
|  | E-mail 'verstrekken informatie' naar kandidaat |
|  | Ingevuld (en verstuurd) formulier (Zie input Registratie) |
| **7.** | **Het voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek** |
|  | *Input:* Formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeve van de salarisbetaling' |
|  | Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden |
|  | Originele diploma's en kopieën hiervan |
|  | Handleiding voeren arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Activiteit: Voeren van arbeidsvoorwaardengesprek:* |
|  | Kandidaat en Adviseur Bedrijfsvoering worden uitgenodigd voor deelname arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Manager geeft telefoonnummer en e-mail van kandidaat aan Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | Manager en Adviseur Bedrijfsvoering voeren het gesprek met de kandidaat |
|  | Een van hen vult de gemaakte afspraken in op het P-Direktformulier (Zie input Checklist) |
|  | Het ingevulde formulier laten controleren door de kandidaat aan het eind van het gesprek |
|  | De kandidaat overhandigd Formulier Registratie, diploma's en kopieën ervan in aan de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | In de handleiding staan de onderwerpen genoemd die aan de orde moeten komen tijdens het gesprek |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering vraagt na afloop van het gesprek de VOG aan, als kandidaat geen rijksambtenaar is |
|  | Als het om een vertrouwensfunctie gaat, informeert de Adviseur Bedrijfsvoering het Cluster BVA. |
|  | Cluster BVA vraagt veiligheidsonderzoek aan, als dit goed uitpakt ontvangt de kandidaat dit thuis en ontvangt |
|  | het Cluster BVA een kopie hiervan. Cluster BVA koppelt dit terug aan de Adviseur Bedrijfsvoering. |
|  | *Output: Voeren van arbeidsvoorwaardengesprek* |
|  | Uitnodiging en gevoerd arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Ingevulde formulieren (Zie input) |
| **8.** | **Registreren kandidaat in IdM** |
|  | *Input:* ID-document kandidaat |
|  | Informatie functie en dienstverband |
|  | *Activiteit:* Kandidaat naar de Servicebalie begeleiden om hardkopie van ID-bewijs te maken |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering geeft aanvullende informatie voor registratie IdM aan medewerker Servicebalie |
|  | Wanneer kandidaat geen hardkopie wilt laten maken voor aanvang dienstverband, moet tenminste drie weken |
|  | van te voren een nieuwe afspraak hiervoor gemaakt worden. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering krijgt kleurenkopie (digitale scan) van ID-document toegezonden van IdM |
|  | *Output:* Scan ID-bewijs door Servicebalie |
|  | Gecommuniceerde informatie t.b.v. registratie in IdM |
|  | Afspraak scannen ID-document |
|  | Digitale WID-scan door Adviseur Bedrijfsvoering |
| **9.** | **Mailen van de checklist met arbeidsvoorwaarden** |
|  | *Input:* Ingevuld formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeve van salarisbetaling' |
|  | Ingevuld formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | Standaard e-mail bevestigen afspraken |
|  | Digitale WID-scan |
|  | *Activiteit:* Mailen van het formulier (Zie input Checklist) door de Adviseur Bedrijfsvoering naar de kandidaat |
|  | Kandidaat bevestigt de gemaakte afspraken, Adviseur Bedrijfsvoering past eventueel aan |
|  | Medewerker P&O plaatst formulier (Zie input Registratie), digitale scan ID-document |
|  | en P-Direktformulier (Zie input Checklist) op de T-schijf |
|  | *Output:* Verstuurde e-mail bevestigen afspraken incl. formulier (Zie input Checklist) |
|  | Beoordeelde afspraken (bevestigen of terugsturen) |
|  | Op de T-schijf geplaatste documenten |
| **10.** | **Het bevestigen van de afspraken en versturen van de verklaring omtrent gedrag (VOG)** |
|  | *Input:* Bevestigen komst door kandidaat |
|  | Ontvangen VOG/VGB van kandidaat |
|  | Ontvangen VGB van Cluster BVA |
|  | *Activiteit:* Als de kandidaat zijn komst heeft bevestigd, geeft de manager dit door aan de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | Kandidaat stuurt VOG, en indien van toepassing de VGB naar P-Direkt |
|  | P-Direkt neemt VOG/VGB op in P-dossier. Stuurt bevestiging naar manager |
|  | Communicatie komst kandidaat |
|  | Controle aanwezigheid VOG/VGB |
|  | Verstuurde /gearchiveerde VOG/VGB |
| **11.** | **Nagaan of de VOG en VGB aanwezig zijn** |
|  | Nee: Door naar stap 12 |
|  | Ja: Door naar stap 13 |
| **12.** | **De kandidaat afwijzen** |
|  | *Input:* Afwijzing kandidaat o.b.v. informatie VOG/veiligheidsonderzoek |
|  | *Activiteit:* Bij afwijzing van de kandidaat worden de manager, kandidaat en Servicebalie geïnformeerd door de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | De servicebalie wijzigt de gegevens in IdM |
|  | *Output: Afwijzen kandidaat:* |
|  | Communicatie afwijzen kandidaat |
|  | Gewijzigde gegevens in IdM |
| **13.** | **Het verwerken van de aanstellingsinformatie** |
|  | *Input:* VOG |
|  | VGB (indien van toepassing) |
|  | Formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* Het proces 'registreren nieuwe medewerker' wordt gestart. Vervolgens wordt het |
|  | proces 'vaststellen identiteit' gestart door Adviseur Bedrijfsvoering in het P-Direktportaal. |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering verzendt het formulier (Zie input) met bijlagen (VOG/VGB) naar P-Direkt. |
|  | *Output: Verwerken aanstellingsinformatie:* |
|  | in P-Direkt geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Aangepast 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | Vastgestelde identiteit incl. upload scan ID-bewijs |
| **14.** | **Het opstellen, aanvullen en versturen van het aanstellingsbrief** |
|  | *Input:* Geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Vastgestelde identiteit |
|  | Formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* P-Direkt stelt aanstellingsbrief op en stuurt deze op naar de afdelingsmailbox van Onderdeel P&O. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering vult brief aan en laat de brief door Bevoegd Gezag tekenen, verstuurt brief naar de medewerker en |
|  | stuurt het formulier naar P-Direkt voor opname in P-dossier. |
|  | *Output:* Opgestelde (P-Direkt), aangevulde (Adviseur Bedrijfsvoering), |
|  | getekende (Bevoegd Gezag), verstuurde en gearchiveerde (P-Direkt) aanstellingsbrief |

### 4.1.2 Proces ‘Overplaatsen medewerkers’

De gewenste situatie van het proces ‘Overplaatsen medewerkers’ wordt beschreven door maatregelen te benoemen per onnodig meervoudige handeling met een bijbehorende risico. Daarna worden deze risico’s geplaatst in een heatmap, zodat een duidelijke beeld van alle risico’s wordt weergegeven. Tot slot, wordt de gewenste procesbeschrijving beschreven.

### 4.1.2.1 Onnodig meervoudige handelingen en maatregel van proces ‘Overplaatsen medewerkers’

1. In het proces ‘overplaatsen medewerker’ vindt een onnodige meervoudige handeling plaats doordat twee personeelsnummers worden aangemaakt voor dezelfde medewerker.

**Risico:** Als sprake is van twee personeelsnummers zijn voor dezelfde medewerker zal de medewerker twee keer salaris uitbetaald krijgen.

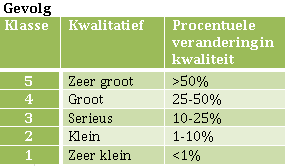
1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het controleren van een eventuele bestaande personeelsnummer van de medewerker. Dit kan gedaan worden met behulp van het burgerservice nummer. Dit is een uniek nummer, waarmee nagekeken of nagevraagd kan worden wat het personeelsnummer is van de medewerker. Dit is een repressieve maatregel[[49]](#footnote-49).
   1. *Risico bij maatregel:* Geen goede toegang om deze controle uit te voeren.

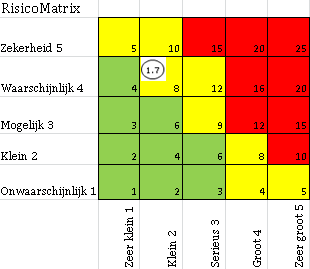
Dit advies is gebaseerd op een overleg met Ron Koene, waarin hij heeft aangegeven dat het voorkomt, dat een medewerker twee keer salaris uitbetaald krijgt door een dubbel personeelsnummer. Daarnaast is dit advies ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven dat doormiddel van ‘positieve controle’ gecontroleerd kan worden op de juistheid van wat verantwoord is[[50]](#footnote-50).

### 4.1.2.2 Risicobeheersingsmodel heatmap

Om de risico’s te beheersen die zich kunnen voordoen door de genoemde maatregelen toe te passen is een heatmap gemaakt[[51]](#footnote-51). De kans en het gevolg is gecheckt door de opdrachtgever.







Door de risico te koppelen aan een kans van voorkomen en aan het gevolg in procentuele verandering van het kwaliteit, is voor dit risico een prioriteit uit gekomen. Deze prioriteit geeft een indicator weer, waardoor het risico geplaatst kan worden in het risicomatrix.

Uit het risicomatrix is te concluderen dat de kans dat dit risico zich voordoet klein is, maar het gevolg groot. Om dit te voorkomen wordt geadviseerd heldere communicatie onderling te hebben. Dit risico is acceptabel.

### 4.1.2.3 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Overplaatsen medewerkers’

Hieronder is de procesbeschrijving beschreven van de gewenste situatie. De veranderingen ten opzichte van de huidige situatie wordt in de procesbeschrijving aangegeven met een rode achtergrond.

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| 1. | **Aanbieden vacature** |
|  | *Input:* Vacature |
|  | Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* Het ontstaan van een vacature. De manager (of medewerker i.o.v. manager) |
|  | vult het formulier (Zie input) in en verstuurt dit digitaal naar Transforce. Transforce |
|  | neemt de vacature op in de Mobiliteitsbank en gaat op zoek naar een geschikte |
|  | kandidaat. Transforce informeert de HR ondersteuner Onderdeel P&O over de |
|  | vacature door het sturen van het formulier. |
|  | *Output:* Ingevuld en verstuurd formulier (Zie input) |
|  | Communicatie naar HR ondersteuner |
|  | Vacature in Mobiliteitsbank |
| 2. | **Bepalen/aanmaken formatieplaats** |
|  | *Input:* Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* HR ondersteuner bepaalt of een geschikte formatieplaats beschikbaar |
|  | is, en maakt deze zo nodig aan. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) wordt over de |
|  | formatieplaats geïnformeerd. |
|  | *Output:* (Aangemaakte) formatieplaats |
|  | Communicatie naar Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) |
| 3. | **Selecteren kandidaten** |
|  | *Input:* Vacature in Mobiliteitsbank |
|  | Kandidaten binnen/buiten het Rijk |
|  | *Activiteit:* Conform proces 'Vacaturekader' vindt werving plaats en worden kandi- |
|  | daten geselecteerd. Kandidaten worden geraadpleegd en de vacaturehouder en de |
|  | leidinggevende worden geïnformeerd. Tijdens het selecteren wordt vernomen of |
|  | een kandidaat wel/niet werkzaam in binnen het Rijk. |
|  | *Output:* Werving binnen en eventueel buiten het Rijk |
|  | Geselecteerde kandidaten |
|  | informatie wel/niet werkzaam binnen het Rijk |
| 4. | **Voeren sollicitatiegesprek, kiezen kandidaat** |
|  | *Input:* Geselecteerde kandidaten |
|  | Bewijsstuk voorrangsstatus |
|  | *Activiteit:* Sollicitatiegesprekken vinden plaats, hierbij zijn de kandidaat en de |
|  | manager aanwezig. Bewijsstuk is aanwezig, als het om een voorrangsstatus gaat. |
|  | De manager kiest i.o.m. andere EZ aanwezigen een kandidaat. De kandidaat, Trans- |
|  | force, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) en de vacaturehouder worden geïnformeerd. |
|  | *Output:* Sollicatiegesprekken |
|  | (Communicatie) geselecteerde kandidaat |
| 5. | **Uitnodigen arbeidsvoorwaardengesprek** |
|  | *Input:* Informatie geselecteerde kandidaat |
|  | *Activiteit:* Kandidaat wordt door de manager uitgenodigd voor een arbeidsvoorwaarde- |
|  | degesprek. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) wordt ook uitgenodigd voor dit gesprek. |
|  | Een kandidaat van een ander departement en een EZ-kandidaat die niet over een |
|  | rijkspas beschikken, worden per mail verzocht om een ID-document mee te nemen |
|  | naar dit gesprek. Na afloop van het gesprek wordt dit gescand. |
|  | *Output:* Uitnodiging arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | E-mail inzake meenemen ID-document |
| 6. | **Voeren van arbeidsvoorwaardengesprek** |
|  | *Input:* Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Handleiding voeren arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Activiteit:* Manager en Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) voeren het arbeidsvoorwaar- |
|  | dengesprek met de kandidaat. Een van hen vult de gemaakte afspraken in op het |
|  | P-Direktformulier (Zie input) in. Dit wordt digitaal ingevuld en opgeslagen. |
|  | In de open veld op dit formulier kunnen specifieke afspraken vermeld worden. |
|  | VOG is niet nodig, omdat de kandidaat al rijksambtenaar is. Als het om een vertrouw- |
|  | ensfunctie gaat, informeert de Adviseur Bedrijfsvoering BVA. Deze stelt een veilig- |
|  | heidsonderzoek in. De kandidaat ontvangt de VGB thuis en het cluster BVA ontvangt |
|  | een kopie. Cluster BVA informeert de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). |
|  | *Output:* Gevoerd arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Ingevuld formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Aanvraag veiligheidsonderzoek (indien van toepassing) |
| 7. | **Kandidaat al in IdM EZ?** |
|  | Ja: Zie activiteit 'Mailen checklist' |
|  | Nee: Door naar stap 8 |
| 8. | **Registreren kandidaat in IdM** |
|  | *Input:* ID-document kandidaat |
|  | Informatie functie en dienstverband |
|  | *Activiteit:* Kandidaat naar de Servicebalie begeleiden om hardkopie van ID-bewijs |
|  | te maken. Controle door IdM op eventueel bestaande personeelsnummer. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) geeft aanvullende informatie voor |
|  | registratie IdM aan medewerker Servicebalie. Wanneer kandidaat geen hardkopie |
|  | wilt laten maken voor aanvang dienstverband, moet tenminste drie weken van |
|  | te voren een nieuwe afspraak hiervoor gemaakt worden. Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | (P&O) krijgt kleurenkopie (digitale scan) van ID-document aangeleverd door IdM |
|  | *Output:* Scan ID-bewijs door Servicebalie |
|  | Gecommuniceerde informatie t.b.v. registratie in IdM |
|  | Afspraak scannen ID-document |
|  | Digitale WID-scan door Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) |
| 9. | **Mailen checklist arbeidsvoorwaarden** |
|  | *Input:* Ingevuld formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Standaard e-mail bevestigen afspraken |
|  | Digitale WID-scan |
|  | *Activiteit:* Mailen van het formulier (Zie input Checklist) door de Adviseur |
|  | Bedrijfsvoering naar de kandidaat ter controle. Kandidaat bevestigd de gemaakte |
|  | afspraken en maakt definitieve afspraken met zijn manager over overplaatsing en |
|  | indien van toepassing over terugkeer. Medewerker P&O plaatst digitale scan ID- |
|  | document en P-Direktformulier (Zie input Checklist) op de T-schijf, zodat deze |
|  | later kunnen worden geüpload. |
|  | *Output:* Verstuurde e-mail bevestigen afspraken incl. formulier (Zie input Checklist) |
|  | Beoordeelde afspraken (bevestigen of terugsturen) |
|  | Op de T-schijf geplaatste documenten |
| 10. | **Bevestigen afspraken en versturen VGB** |
|  | *Input:* Bevestiging komst door kandidaat |
|  | Ontvangen VGB van kandidaat (indien van toepassing) |
|  | Ontvangen VGB van Cluster BVA (indien van toepassing) |
|  | *Activiteit:* Nadat de kandidaat zijn komst heeft bevestigd, geeft de manager dit door |
|  | aan de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). Kandidaat stuurt indien van toepassing, |
|  | (een kopie van) de VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) en deze stuurt het |
|  | door naar P-Direkt voor opname in het P-dossier. |
|  | *Output:* Communicatie komst kandidaat |
|  | Controle aanwezigheid VGB (indien van toepassing) |
|  | Verstuurde/gearchiveerde VGB (indien van toepassing) |
| 11. | **VGB Vereist?** |
|  | Ja: Zie keuzemoment VGB aanwezig? |
|  | Nee: Door naar stap 14 |
| 12. | VGB aanwezig? |
|  | Ja: Door naar stap 14 |
|  | Nee: Door naar stap 13 |
| 13. | **Afwijzen kandidaat** |
|  | *Input:* Afwijzing kandidaat o.b.v. informatie veiligheidsonderzoek |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) informeert de manager, de kandidaat en |
|  | de Servicebalie. De kandidaat ontvangt een gemotiveerde afwijzing inzake het niet |
|  | kunnen aanstellen. De servicebalie wijzigt de gegevens in IdM. |
|  | *Output:* Communicatie afwijzen kandidaat |
|  | Gewijzigde gegevens in IdM |
| 14. | **Verwerken aanstellingsinformatie** |
|  | *Input:* VGB (indien van toepassing) |
|  | Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces ‘registreren nieuwe |
|  | medewerker’ in het P-Direktportaal. Indien nodig past de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | (P&O) het P-Direktformulier (Zie input) aan (VGB-datum en formatieplaats). |
|  | Het P-Direktformulier wordt hier geüpload. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces 'vaststellen identiteit' in het P-Direkt- |
|  | portaal. De scan van het ID-bewijs wordt geüpload. Het formulier (Zie input) wordt |
|  | digitaal naar de takenlijst van de manager gestuurd. Indien de manager de inhoud |
|  | afkeurt, past de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) het aan. Indien de manager de |
|  | inhoud goedkeurt, wordt het een overplaatsingsbesluit. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verzendt het overplaatsingsbesluit ( Formulier + |
|  | bijlagen + akkoord manager) naar P-Direkt voor opname in het P-dossier. |
|  | *Output:* In P-Direkt geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Aangepaste ‘Checklist arbeidsvoorwaarden’ |
|  | Vastgestelde identiteit inclusief upload scan ID-bewijs |
|  | Beoordeling manager |
|  | Overplaatsingsbesluit |

### 4.1.3 ‘IDU-processen’

Er wordt een belangrijke onnodig meervoudige handeling genoemd binnen het ‘IDU-proces’ met een bijbehorende risico. Daarna wordt deze risico geplaatst in een heatmap, zodat een duidelijke beeld is van de risico wordt weergegeven. Tot slot, wordt de gewenste procesbeschrijving beschreven.

### 4.1.3.1 Algemene onnodig meervoudige handeling en maatregel binnen ‘IDU-processen’

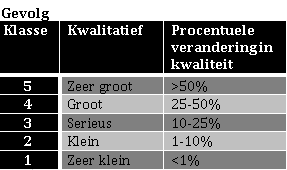
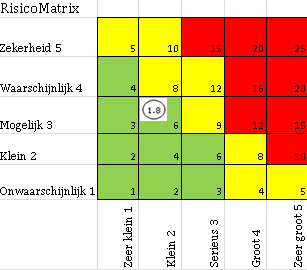
1. Bij P-Direkt worden afzonderlijk controles uitvoert. Het komt deels voor dat IC deze controles ook uitvoert. Dit betreft een onnodige meervoudige handeling.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Een lijst opstellen, waarin alle controles zijn opgenomen. Deze lijst moet toegankelijk zijn voor zowel P-Direkt als IC. Daarnaast is het van belang dat deze lijst actueel gehouden wordt met statussen zoals: ‘wordt uitgevoerd door ...’ en ‘ is gecontroleerd door ...’. Dit is een repressieve maatregel[[52]](#footnote-52).
   1. *Risico bij maatregel:* Lijst wordt niet actueel gehouden, waardoor alsnog dubbele controles uitgevoerd worden.

Dit advies is gebaseerd op het interview dat is gehouden met Ron Koene[[53]](#footnote-53) en het interview dat is ingevuld door P-Direkt[[54]](#footnote-54). Daarnaast is dit advies ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat geïnventariseerd moet worden welke taken nodig zijn en in welke volgorde deze uitgevoerd dienen te worden. Daarna vindt de koppeling plaats tussen taken en resources[[55]](#footnote-55).

### 4.1.3.2 Risicobeheersingsmodel heatmap

Om de risico’s te beheersen die zich kunnen voordoen door de genoemde maatregelen toe te passen is een heatmap gemaakt[[56]](#footnote-56). De kans en het gevolg is gecheckt door de opdrachtgever.





Uit het risicomatrix is te concluderen dat de kans dat dit risico zich voordoet klein is, en het gevolg serieus. Het uitvoeren van dubbele controles is geen ernstig probleem. Het zorgt echter wel voor inefficiënte manier van het uitvoeren van controles. Dit risico is acceptabel

## 4.2 Risico’s binnen de IDU-processen

Bij de risico’s die voorkomen binnen de IDU-processen kan het risicomanagementproces toegepast worden. Binnen het risicomanagementproces worden de risico’s geïdentificeerd, beoordeeld, gemanaged, en bewaakt[[57]](#footnote-57). De risico’s die in dit hoofdstuk genoemd worden zijn naar boven gekomen tijdens het analyseren van de processen. Dit valt echter buiten het scope van het onderzoek.

### 4.2.1 Risico’s binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’

1. Het is een risico dat de medewerker het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’, die opgenomen wordt in het P-dossier zelf kan wijzigen en opslaan. In dit formulier worden onder andere speciale afspraken genoteerd die betrekking hebben op de desbetreffende medewerker. Als dit gewijzigd wordt, kan niet meer teruggelezen worden wat aanvankelijk is afgesproken. Daarnaast kunnen de wijzigingen in het voordeel werken van de medewerker.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Een beveiliging op dit formulier voor de medewerkers. Als de medewerker niet geautoriseerd is, kan dit formulier niet gewijzigd worden. Dit betreft echter geen risico op een onnodige meervoudige handeling en valt daarom buiten de scope van het onderzoek. Dit is een repressieve maatregel[[58]](#footnote-58).

Dit advies is op het volgende gebaseerd:Ron Koene heeft in een overleg aangegeven dat niet bij alle wijzigingen in dit formulier een controletaak gaat naar de takenlijst van de manager. Dit advies is ook gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven door middel van ‘positieve controle’ gecontroleerd kan worden op juistheid van wat verantwoord is[[59]](#footnote-59). De heer Gopie heeft naar voren gebracht om het te gebruiken formulier te verbeteren en na vaststelling de helderheid ervan te scheppen door middel van een toelichting[[60]](#footnote-60).

### 4.2.2 Risico’s binnen het proces ‘Overplaatsing medewerkers’

1. Bij overplaatsing in andere functie registreert de medewerker de overplaatsing in het P-Direktportaal.

**Risico:** Het wordt niet aangegeven in de procesbeschrijving dat controle plaatsvindt op deze registratie.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het versturen van een controle naar de takenlijst van de desbetreffende manager. Dit is een repressieve maatregel[[61]](#footnote-61).

Dit advies is gebaseerd op het theoretische kader waarbij Fennis W. & Schilderinck J. (2010) beschrijven dat door middel van positieve controle gecontroleerd kan worden op juistheid van wat verantwoord is. Door middel van Interne Controle kan het interne beheersingsproces en de betrouwbaarheid van de informatie gecontroleerd worden. Tot slot kan door bevoegdheidscontrole gecontroleerd worden of de bevoegde persoon juist heeft gehandeld[[62]](#footnote-62).

### 4.2.3 Risico’s binnen het proces ‘Beëindigen dienstverband’

1. Als een inhouding op het salaris moet plaatsvinden na ontslagdatum, is het risico dat geen inhouding kan plaatsvinden omdat geen salaris meer wordt uitgekeerd.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het tijdig controleren of sprake is van inhoudingen, zodat het bedrag ingehouden kan worden op het salaris. Dit zorgt voor een zo eenvoudig mogelijk proces, efficiency en minder kosten. Dit is een repressieve maatregel[[63]](#footnote-63).

Dit advies is gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat het streven naar een zo eenvoudig mogelijk proces van belang is. Wanneer een inhouding op het salaris na ontslagdatum moet plaatsvinden, wordt het proces onnodig complex gemaakt[[64]](#footnote-64).

1. De managers geven telefonisch correcties door aan P-Direkt die bij het beëindigen van dienstverband op eigen verzoek moeten plaats vinden.

**Risico:** Door de correcties telefonisch door te geven, ontstaat het risico dat foutieve correcties worden doorgevoerd, voornamelijk als het cijfermatige correcties zijn.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** De correcties per mail doorgeven aan P-Direkt. Als de correcties goed verwerkt zijn, kan telefonisch een akkoord gegeven worden aan P-Direkt. Dit is een preventieve maatregel[[65]](#footnote-65).

Dit advies is gebaseerd op het interview dat is gevoerd met Pauline Kuiken[[66]](#footnote-66). Daarnaast is dit advies ook gebaseerd op het best practice interview, waarbij de heer Gopie heeft aangegeven dat het een risico verhogende factor is als zaken te lang duren. Wanneer de correcties telefonisch niet goed verstaan worden, moet dit aangepast worden. Hierdoor duurt deze zaak langer dan nodig is[[67]](#footnote-67).

Door de bovenstaande onnodige meervoudige handelingen binnen de IDU-processen te elimineren blijven de taken over een binnen deze processen een toegevoegde waarden leveren. Dit zal resulteren tot verkorte doorlooptijden.

### 4.2.3.1 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Beëindigen dienstverband eigen verzoek’

Hierna wordt de procesbeschrijving beschreven van de gewenste situatie. De veranderingen ten opzichte van de huidige situatie wordt in de procesbeschrijving aangegeven met een blauwe achtergrond.

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| 1. | Overeenkomen van ontslagdatum |
|  | *Input*: Behoefte beëindigen dienstverband |
|  | *Activiteit:* Medewerker bespreekt beëindiging dienstverband tijdig met manager, |
|  | medewerker moet opzegtermijn in acht nemen. Een einddatum wordt over- |
|  | een gekomen. De wijze van afscheid wordt besproken tussen medewerker en manager. |
|  | *Output:* Datum einde dienstverband |
|  | Overeengekomen afscheid |
| 2. | Registreren beëindigen dienstverband |
|  | *Input:* Overeengekomen einddatum dienstverband |
|  | *Activiteit:* Medewerker registreert zijn verlof na afstemming met manager op het formulier |
|  | 'Beëindigen dienstverband' in het P-Direktportaal, binnen 5 dagen na overeengekomen |
|  | ontslagdatum. Na controle eigen registratie, verzendt medewerker het formulier digitaal |
|  | naar P-Direkt. Medewerker registreert zijn verlof en eventuele vakantie-uren na afstemming |
|  | met manager. De medewerker dienst uiterlijk op zijn laatste werkdag zijn declaraties in. |
|  | *Output:* Geregistreerd ontslagverzoek (formulier "Beëindigen dienstverband") |
|  | Geregistreerde vakantie-uren |
|  | Ingediende declaraties |
| 3. | Controleren en aanvullen van gegevens |
|  | *Input:* Geregistreerd onstlagverzoek |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* P-Direkt controleert geregistreerde gegevens en gaat na of zaken herberekend |
|  | en/of afgerekend moeten worden. P-Direkt vult deze gegevens in op het formulier, |
|  | wat tevens een concept eindafrekening betreft. Het formulier wordt ter goedkeuring |
|  | naar de takenlijst van de manager gestuurd. Mogelijke verrekeningen: vakantie-uren, |
|  | ouderschapsverlof, studie (scholings) kosten, verhuiskosten, IKAP |
|  | *Output:* Aangevuld ontslagverzoek (formulier "Beëindigen dienstverband") |
| 4. | Beoordelen van het ontslag |
|  | *Input:* Aangevuld ontslag verzoek |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* Manager beoordeelt het formulier (Zie input), of de ontslagdatum klopt. |
|  | De opties zijn goedkeuren, intrekken of terugsturen. |
|  | Als ontslagdatum klopt, dan wordt het goedgekeurd en geeft de manager aan of hij |
|  | akkoord gaat met te verrekenen onderdelen. De naam en functie van het bevoegd gezag |
|  | worden op het formulier vermeld. Vervolgens is activiteit Verwerken ontslag, opstellen |
|  | ontslagbrief van toepassing. Als ontslagdatum niet klopt, vult de manager de juiste datum in |
|  | en stuurt het terug naar P-Direkt. P-Direkt stelt een nieuwe eindafrekening op |
|  | (activiteit 'Controleren en aanvullen gegevens'). |
|  | Manager kiest voor 'intrekken' als sprake is van overplaatsing naar een andere ministerie. |
|  | *Output:* Beoordeelde ontslagaanvraag |
| 5. | Manager akkoord |
|  | Door naar stap 8 |
| 6. | Terugsturen |
|  | Terug naar stap 3 |
| 7. | Intrekken ontslagaanvraag |
|  | *Input:* Afgewezen ontslagaanvraag |
|  | *Activiteit:* Manager kiest voor 'intrekken' als sprake is van foutieve einddatum dienstverband of |
|  | overplaatsing naar andere ministerie (dit gaat verder via proces 'Nieuwe medewerker registreren'. |
|  | *Output:* Ingetrokken ontslagaanvraag |
| 8. | Verwerken ontslag, opstellen ontslagbrief |
|  | *Input:* Goedgekeurde ontslagaanvraag |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* Na goedkeuring en verzending van het formulier, wordt het formulier verwerkt |
|  | bij P-Direkt. De medewerker ontvangt digitaal een kopie van het formulier. |
|  | P-Direkt stelt na ontvangst een standaard ontslagbrief op. Deze wordt |
|  | verzonden naar onderdeel P&O. |
|  | *Output:* Opgestelde en verstuurde standaard ontslagbrief |
| 9. | Versturen ontslagbrief |
|  | *Input:* Standaard ontslagbrief van P-Direkt |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) zorgt voor: ondertekening van de ontslagbrief |
|  | door bevoegd gezag, het versturen van de ontslagbrief naar de medewerker en het archiveren |
|  | van een afschrift in het P-dossier. Aan de medewerker wordt gemeld dat hij eigendommen |
|  | van de werkgever tijdig moet inleveren (staat vermeld in ontslagbrief). |
|  | *Output:* Ondertekende en verstuurde ontslagbrief |
|  | Archiveren kopie ontslagbrief in P-dossier |
| 10. | Correcties na ontslag? |
|  | Correcties na ontslag: zie activiteit 'Verwerken correcties na ontslag'. |
|  | Geen correcties na ontslag: zie activiteit 'Activiteiten i.v.m. uit dienst treden. |
| 11. | Verwerken correcties na ontslag |
|  | *Input:* Formulier 'Beëindigen dienstverband - Correctie' |
|  | *Activiteit:* Manager geeft correcties door aan P-Direkt. P-Direkt vult formulier in (Zie input). |
|  | Dit wordt binnen vijf werkdagen na verwerken van ontslag doorgegeven. |
|  | Formulier wordt ter goedkeuring naar manager gestuurd. Bij akkoord verwerkt P-Direkt |
|  | de correcties in SAP. Bij niet akkoord, geeft manager aan wat gewijzigd moet worden. |
|  | P-Direkt past de gegevens aan. |
|  | *Output:* Ingevuld formulier 'Beëindigen dienstverband - Correctie' |
|  | Door manager beoordeelde correctie(s) |
| 12. | Activiteiten i.v.m. uit dienst treden |
|  | *Input:* Communicatie datum uit dienst |
|  | *Activiteit:* De volgende afdelingen/functionarissen moeten activiteiten uitvoeren die |
|  | gerelateerd zijn aan het beëindigen van het dienstverband: dictu, manager, medewerker, |
|  | onderdeel BMO, onderdeel IFH, onderdeel P&C (interne controle en exit formulier), |
|  | onderdeel P&O en P-Direkt. |
|  | *Output:* Diverse activiteiten i.v.m. uit dienst treden |
|  | Informatie (formulier) exitgesprek |
| 13. | Monitoren inleveren eigendommen WG |
|  | *Input:* Communicatie einde dienstverband |
|  | Overzicht eigendommen werkgever in bruikleen |
|  | *Activiteiten:* Manager kan bij een Facilitair Contact Persoon (BMO) een overzicht |
|  | eigendommen in bruikleen' opvragen van de medewerkers. Manager stuurt dit overzicht naar de |
|  | medewerker of meldt aan de medewerker de eigendommen uiterlijk op zijn laatste |
|  | werkdag in te leveren. De manager voert hier de controle van uit. |
|  | *Output:* Controle ingeleverde eigendommen werkgever |
| 14. | Eigendommen ingeleverd |
|  | Ja: het proces eindigt |
|  | Nee: door naar stap 15 |
| 15. | Aanmanen werknemer |
|  | *Input:* Overzicht nog in te leveren eigendommen werkgever |
|  | *Activiteit:* Manager maant de medewerker per brief aan. Dit kan ook in opdracht |
|  | van de manager gebeuren. De gevolgen worden vermeld. |
|  | *Output:* Aanmaning inleveren eigendommen werkgever |

### 4.2.3.2 Procesbeschrijving gewenste situatie ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’

Hieronder is de procesbeschrijving beschreven van de gewenste situatie. De veranderingen ten opzichte van de huidige situatie wordt in de procesbeschrijving aangegeven met een blauwe achtergrond.

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + input + activiteit + output |
| 1. | Opstellen en versturen voornemenbrief |
|  | *Input:* Beslissing ontslagtraject |
|  | Ontslaginformatie (dossier) |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stelt samen met manager |
|  | een voornemenbrief op. Manager geeft zijn motivatie aan voor het ontslag. |
|  | Medewerker kan binnen 4 weken bedenkingen aangeven, deze worden |
|  | gehoord. Daarna wordt besloten om het ontslag al dan niet door te zetten. |
|  | *Output:* Voornemenbrief |
|  | Advies Expertisecentrum Organisatie & Personeel |
|  | Bedenkingen medewerker |
|  | Gesprek medewerker |
|  | Besluit ontslag wel/niet doorzetten |
| 2. | Ontslag doorzetten? |
|  | Ja: Door naar stap 4 |
|  | Nee: Door naar stap 3 |
| 3. | Einde proces |
|  | Het ontslag wordt niet doorgezet, dit proces eindigt hier |
| 4. | Opstellen concept ontslagbrief |
|  | *Input:* besluit ontslag doorzetten |
|  | Voornemenbrief |
|  | Ontslag informatie (dossier) |
|  | Activiteit: Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stelt een concept ontslagbrief op. |
|  | *Output:* Advies Expertisecentrum Organisatie & Personeel |
|  | Concept ontslagbrief |
| 5. | Beoordelen concept ontslagbrief |
|  | *Input:* Ontslagbrief |
|  | Activiteit: Concept ontslagbrief wordt ter beoordeling naar de manager |
|  | en Bevoegd gezag gestuurd. |
|  | Wijzigingen worden door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verwerkt. |
|  | *Output:* Beoordeelde concept ontslagbrief |
| 6. | Completeren en versturen brief |
|  | *Input:* Beoordeelde concept ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Medewerker administratie (P&O) plaatst de brief in juiste format, |
|  | vult ontbrekende gegevens |
|  | aan en stuurt de brief ter ondertekening naar het Bevoegd gezag. |
|  | *Output:* Naar Bevoegd gezag gestuurde ontslagbrief |
|  | Door Bevoegd gezag beoordeelde ontslagbrief |
| 7. | Bevoegd gezag akkoord? |
|  | Ja: Door naar stap 8 |
|  | Nee: Medewerker P&O past ontslagbrief aan |
| 8. | Tekenen ontslagbrief |
|  | *Input:* Goedgekeurde ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Bevoegd gezag tekent de ontslagbrief en zend dit retour naar |
|  | de medewerker administratie (P&O). |
|  | *Output:* Door Bevoegd gezag getekende en verstuurde ontslagbrief |
| 9. | Versturen brief naar medewerker |
|  | *Input:* Door bevoegd gezag getekende ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Medewerker administratie (P&O) verstuurt getekende ontslagbrief |
|  | naar de medewerker en stuurt het formulier naar P-Direkt. Ook neemt hij |
|  | contact op met P-Direkt Contact Center met het verzoek het ontslag in gang te zetten. |
|  | *Output:* Naar medewerker verstuurde ontslagbrief |
|  | Het ontslagbrief naar P-dossier |
|  | Communicatie P-Direkt Contact Center |
| 10. | Medewerker bezwaar? |
|  | Ja: Het proces 'Bezwaar ontslagaanzegging' is van toepassing |
|  | Wel of geen bezwaar: Door naar stap 11 |
| 11. | Verwerken ontslag |
|  | *Input:* Communicatie P-Direkt Contact Center |
|  | *Activiteit:* De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) of manager neemt contact op met P-Direkt, |
|  | P-Direkt verwerkt het ontslag in het P-Direktportaal. |
|  | Te verrekenen zaken worden in kaart gebracht binnen vijf werkdagen na het ondertekenen |
|  | van het ontslagbrief. |
|  | *Output:* In het P-Direktportaal verwerkt ontslag |
| 12. | Beoordelen ontslag manager |
|  | *Input:* Ontslag informatie in het P-Direktportaal |
|  | *Activiteit*: Manager geeft aan wat wel/niet verrekend moet worden. Manager |
|  | beoordeelt de ontslaginformatie in het P-Direktportaal. Bij goedkeuring wordt |
|  | de medewerker door P-Direkt geïnformeerd over verrekeningen. Indien niet akkoord |
|  | (terugsturen), dan informeert de manager P-Direkt. Vervolgens informeert |
|  | P-Direkt de medewerker. Als de medewerker uit dienst gaat, moeten diverse |
|  | afdelingen/functionarissen activiteiten uitvoer. Zie hiervoor proces |
|  | Beëindigen dienstverband op eigen verzoek vanaf activiteit 'Activiteiten i.v.m. uit dienst treden'. |
|  | *Output:* Beoordeling ontslag door manager in het P-Direktportaal |
|  | Informeren medewerker over verrekeningen door P-Direkt |
|  | Informeren P-Direkt bij correcties |
|  | Diverse activiteiten uit dienst |

### 

### 4.2.4 Algemene risico’s binnen de ‘IDU-processen’

1. Er is een grote afstand tussen EZ en P-Direkt.

Door een grote fysieke- en zakelijke afstand tussen EZ en P-Direkt ontstaat een kloof tussen beide. Dit kan ervoor zorgen dat de dienstverlening door P-Direkt niet positief wordt ervaren.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het houden van overleggen met elkaar over de IDU-processen. In deze overleggen komen knelpunten naar voren waar verbetering in kan komen. Daarnaast worden ook de gang van zaken toegelicht door beide partijen. Door de knelpunten en gang van zaken met elkaar te bespreken wordt de afstand tussen EZ en P-Direkt verkleind. Dit is een preventieve maatregel[[68]](#footnote-68).

Dit advies is gebaseerd op het best practice interview met de heer Gopie. De heer Gopie heeft aangegeven dat een algemeen risico die zich kan voordoen bij een SSO een ‘te grote afstand tussen klant en SSO’ kan zijn[[69]](#footnote-69). Daarnaast heeft de heer Gopie aangegeven dat voorlichting erg belangrijk is om een proces goed te laten verlopen[[70]](#footnote-70).

1. De doorlooptijd van de processen zijn onbekend.

Voor de IDU-processen zijn geen normen vastgesteld van de doorlooptijden. Het kan niet getoetst worden of de doorlooptijd behaald wordt.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het vaststellen van normen van de doorlooptijden voor de IDU-processen. De normen worden vastgesteld in de vorm van KPI’s. Aan de hand van de KPI’s kan getoetst worden of de doorlooptijden behaald worden. Het risico dat verbonden is aan het niet behalen van de norm wordt in het volgende punt beschreven. Dit is een repressieve maatregel[[71]](#footnote-71).

Dit advies is gebaseerd op het best practice interview met de heer Gopie. De heer Gopie heeft aangegeven dat de onbekendheid van de doorlooptijd van het proces en de norm ervan een risico is, die zich kan voordoen binnen een proces[[72]](#footnote-72). Dit advies is ook gebaseerd op het theoretische kader waarbij Aalst & Hee (2004) beschrijven dat door middel van externe KPI’s een knelpunt zoals de doorlooptijd geëlimineerd kan worden[[73]](#footnote-73). Deze maatregel is ook gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Fennis W. en Schilderinck J. (2010) beschrijven dat bij het AO/BIV door het management vooral gericht wordt op de onderdelen; doel van de informatie, procesverloop, betrouwbaarheid en afleggen van verantwoording[[74]](#footnote-74). De heer Gopie heeft het vastellen van KPI’s als advies gegeven[[75]](#footnote-75).

1. Het niet behalen van de norm van de doorlooptijd.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Als na het toetsen van de doorlooptijd blijkt dat de norm niet behaald is, wordt gekeken wat de oorzaak hiervan is. De oorzaak wordt besproken met de medewerkers die binnen het proces taken uitvoeren, zodat gezamenlijk besproken kan worden wat een effectieve oplossing hiervoor is. Dit is een repressieve maatregel[[76]](#footnote-76).

Dit advies is gebaseerd op het best practice interview met de heer Gopie[[77]](#footnote-77). Dit advies richt zich op het risico genoemd bij punt 6 ‘De doorlooptijd van de processen zijn onbekend’.

1. De klantgerichtheid van het SSO, P-Direkt wordt niet bijgehouden.

Doordat de klantgerichtheid van het SSO niet wordt bijgehouden, kan niet geconstateerd worden of dit positief of negatief beoordeeld wordt.

1. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** De klantgerichtheid wordt bijgehouden door de medewerkers van EZ die binnen de IDU-processen taken uitvoeren. Hier wordt met elkaar over gecommuniceerd, zodat getoetst kan worden of de klantgerichtheid van P-Direkt positief of negatief beoordeeld wordt. Dit is een preventieve maatregel[[78]](#footnote-78).

Dit advies is gebaseerd op het best practice interview met de heer Gopie. De heer Gopie heeft in het interview aangegeven dat klantgerichtheid bijgehouden moet worden om te kunnen constateren of dit positief of negatief beoordeeld wordt[[79]](#footnote-79).

1. Het ontbreken van doelen die behaald moeten worden binnen de IDU-processen, wat betreft de samenwerking met P-Direkt.
2. **De volgende maatregel wordt geadviseerd:** Het vaststellen van doelen, de bijbehorende acties uit zetten en monitoren dat de doelen behaald worden. Mevrouw Brouwer kan aan de hand van management informatie, doelen vaststellen. Voordat de doelen worden vastgesteld kan dit besproken worden met de medewerkers die taken uitvoeren binnen de IDU-processen. Hierbij is het van belang dat ook medewerkers van P-Direkt aanwezig zijn. Op de manier kan gekeken worden of de doelen realistisch, noodzakelijk en haalbaar zijn. Dit is een preventieve maatregel[[80]](#footnote-80).

Dit advies is gebaseerd op de interviewen met Ron Koene[[81]](#footnote-81), Pauline Kuiken[[82]](#footnote-82) en P-Direkt[[83]](#footnote-83). Vastgestelde doelen zijn niet aangegeven door één van de geïnterviewde. Deze maatregel is gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Aalst & Hee (2004) in de vuistregels voor (her)ontwerpen beschrijven dat de doelstelling van het proces als eerst bepaald moet worden[[84]](#footnote-84). Deze maatregel is ook gebaseerd op het theoretische kader, waarbij Fennis W. en Schilderinck J. (2010) beschrijven dat bij het AO/BIV door het management vooral gericht wordt op de onderdelen; doel van de informatie, procesverloop, betrouwbaarheid en afleggen van verantwoording[[85]](#footnote-85). Ook is deze aanbeveling gericht op het theoretische kader, waarbij Jans (2007) beschrijft dat de strategische planning wordt getoetst, zodat bekeken kan worden of de doelen gerealiseerd zijn[[86]](#footnote-86).

# Hoofdstuk 5: Conclusies & Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zullen conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek die zijn beschreven in hoofdstuk 4 en 5.

## 5.1 Conclusies

Aan de hand van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat sprake is van onnodig meervoudige handelingen binnen de IDU-processen van EZ. Uit het afgenomen interview met Pauline Kuiken, Ron Koene en P-Direkt, het analyseren van de procesbeschrijvingen, het analyseren van de handleidingen en overleggen met Ron Koene is dit gebleken.

De belangrijkste punten die naar voren zijn gekomen uit dit onderzoek zijn:

1. Bij het invullen van het ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ formulier binnen het proces ‘Aanstellen van medewerker’ kan gekozen worden voor ‘n.v.t.’ bij de vraag of de VOG is ingeleverd. Deze optie brengt vele risico’s met zich mee binnen dit proces, namelijk dat de aanstelling verlengd wordt zonder dat de VOG is ingeleverd en een tijdelijke aanstelling onterecht over gaat naar een vaste aanstelling.
2. Er worden op twee plaatsen binnen het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ een scan van het ID-document gemaakt.
3. P-Direkt is als SSO zo groot, dat het een organisatie op zich is. Hierdoor is de werkgever-klant relatie minimaal. Dit heeft invloed op de samenwerking. Hierbij gaat het vooral om de communicatie tussen de twee partijen. Het gevolg hiervan is dat onnodig meervoudige handelingen uitgevoerd worden zonder dat dit bekend is, hierdoor neemt de efficiency af van de processen.
4. De rol van P-Direkt binnen de IDU-processen is minimaal binnen EZ. P-Direkt verwerkt voornamelijk alleen de P-Direkt formulieren.
5. De medewerkers die de taken uitvoeren binnen de IDU-processen communiceren niet met elkaar over werkzaamheden die ze uitvoeren. Hierdoor zijn de onnodige meervoudige handelingen vaak onbekend en blijven de medewerkers een eigen administratie bijhouden.

Dit zijn de belangrijkste punten van dit onderzoek, omdat deze de doorlooptijd het meest kunnen verlengen.

Doordat het niet mogelijk was om met de procesverwerking bij P-Direkt mee te kijken, is de beperking ontstaan dat op dit gebied niet optimaal geanalyseerd is. Hierdoor zijn wellicht niet alle onnodig meervoudige handelingen naar voren gekomen.

P-Direkt heeft wel een vragenlijst ingevuld, deze is opgenomen in bijlage 22. Hierbij is de beperking ontstaan dat niet gekeken is naar de verwerking van activiteiten binnen de processen hoe die bij P-Direkt uitgevoerd worden. Het risico hiervan is dat de procesverwerking bij P-Direkt niet optimaal geanalyseerd kon worden en daardoor wellicht niet alle onnodige meervoudige handelingen naar voren zijn gekomen.

## 5.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen worden gedaan om de onnodige meervoudige handelingen en risico’s te elimineren binnen de IDU-processen die binnen de scope vallen. Aanbeveling 1, 6 en 14 vallen echter buiten de scope en zijn opgenomen, omdat deze punten naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek en belangrijke aanbevelingen betreft voor de opdrachtgever.

1. Er is gekozen voor een SSO, P-Direkt. Laat een resource, in dit geval P-Direkt, datgene doen waar hij goed in is. Ervoor zorgen dat de nodige taken door P-Direkt worden uitgevoerd, zodat deze taken binnen EZ verdwijnen. Mevrouw Brouwer kan bespreekbaar maken binnen het cluster AOICK, welke taken nog meer door P-Direkt uitgevoerd kunnen worden en dit vervolgens bij P-Direkt voorleggen. Daarnaast is het ook verstandig om een resource zoveel mogelijk aan dezelfde casus te laten werken. Hierdoor hoeft een medewerker zich niet steeds in te werken in een nieuwe casus. Binnen een proces worden de activiteiten door verschillende medewerkers uitgevoerd. Wanneer zo weinig mogelijk verschillende medewerkers activiteiten uitvoeren binnen een proces, wordt tijd bespaard[[87]](#footnote-87). Mevrouw Brouwer kan ervoor zorgen dat zoveel mogelijk taken worden doorgeschoven naar P-Direkt, na overleg met het cluster AOICK.
2. Het is niet noodzakelijk om gegevens twee keer vast te leggen, bij de afdelingen P&O, IdM en P-Direkt. De ingevulde formulieren binnen de IDU-processen komen uiteindelijk allemaal in het P-dossier. Geadviseerd wordt om de gegevens toegankelijk te maken voor de personeelsleden die de gegevens nodig hebben, voordat de documenten in het P-dossier komen. Dit kan toegankelijk gemaakt worden doordat de medewerker het desbetreffende document naar de medewerker stuurt die de volgende activiteit uitvoert binnen een proces. Mevrouw Brouwer kan dit laten opnemen in de procesbeschrijvingen en handleidingen van de IDU-processen. Dit resulteert tot minder handelingen binnen de IDU-processen. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel A, C en D van hoofdstuk 5.
3. Het wordt aanbevolen om nieuwe medewerkers te informeren over het inleveren van de VOG/VGB bij P-Direkt. Tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek kan dit door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) geïnformeerd aan de medewerker. Mevrouw Brouwer kan dit laten opnemen in de procesbeschrijvingen van de IDU-processen. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel G van hoofdstuk 5.
4. Het is van belang dat de personeelsleden aan mevrouw Brouwer doorgeven wanneer een vermoeden is dat onnodige meervoudige handelingen plaatsvinden. Maandelijks vinden AOICK overleggen plaats met de mevrouw Brouwer. In deze overleggen kunnen de medewerkers aangeven dat sprake is van een vermoeden. Mevrouw Brouwer kan dit als agendapunt opnemen. Hierdoor kan de mevrouw Brouwer tijdig ingrijpen. Deze aanbeveling neemt de beperking van dit onderzoek weg, die staat beschreven in de conclusie. In deze overleggen kan de mevrouw Brouwer ook als agendapunt opnemen hoe de klantgerichtheid van P-Direkt wordt ervaren. Hierdoor kan bepaald worden of de klantgerichtheid van P-Direkt positief of negatief beoordeeld wordt en kan mevrouw Brouwer tijdig ingrijpen bij een negatieve beoordeling. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel Q van hoofdstuk 5.
5. Het vastleggen van KPI’s. Hierbij gaat het voornamelijk om het formuleren van externe KPI’s, waarmee bijvoorbeeld de gemiddelde doorlooptijd van informatie getoetst kan worden. Door IC kan getoetst worden of voldaan wordt aan de vastgestelde KPI’s. Mevrouw Brouwer kan binnen het cluster AOICK bespreekbaar maken welke KPI’s nuttig zijn om vast te stellen voor de IDU-processen. Door middel van de vastgestelde KPI’s wordt het voor managers mogelijk gemaakt om de werkstromen aan te sturen en waar nodig te herontwerpen[[88]](#footnote-88). Deze aanbeveling sluit aan op maatregel O en P van hoofdstuk 5.
6. Het wordt aanbevolen om de optie ‘n.v.t.’ op het formulier ‘Checklist arbeidsvoorwaarden’ te verwijderen, bij de vraag of de VOG is ingeleverd. Geadviseerd wordt; wanneer de VOG niet is ingeleverd in het proces ‘Aanstellen van medewerkers’ wordt voor de optie ‘nee’ gekozen en wordt dit veranderd als de VOG binnen drie maanden is aangeleverd in ‘ja’. Bij overplaatsing van de medewerker is de VOG bij de aanstelling al ingeleverd. Hierbij wordt gekozen voor optie ‘ja’. Ook wordt geadviseerd om een beschrijving te maken, in de procesbeschrijving, dat de optie verandert dient te worden bij het aanleveren van de VOG als in eerste instantie is gekozen voor ‘nee’. Dit kan mevrouw Brouwer doen door het voor te leggen aan het cluster AOICK, zodat deze beschrijving wordt opgenomen. Een ‘positieve controle’ en ‘negatieve controle’ moet plaatsvinden door de desbetreffende manager, op de wijziging die doorgevoerd moet zijn[[89]](#footnote-89). Dit wordt ook opgenomen in de beschrijving. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel E en F van hoofdstuk 5. Daarnaast wordt ook aanbevolen om dit formulier te beveiligen voor wijzigingen door de medewerker in het P-dossier. Dit kan mevrouw Brouwer voorleggen aan P-Direkt. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel J van hoofdstuk 5.
7. Het wordt aanbevolen om het personeelsnummer te achterhalen bij het proces ‘overplaatsen medewerker’. In het IdM proces wordt het burgerservice nummer vastgelegd. Aan de hand van dit unieke nummer kan gekeken worden of de medewerker al een personeelsnummer heeft. Hierdoor wordt voorkomen dat nogmaals een personeelsnummer wordt aangemaakt voor de medewerker. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel H van hoofdstuk 5. Mevrouw Brouwer kan deze aanbeveling realiseren door dit te laten opnemen in de procesbeschrijvingen van de IDU-processen.
8. Het is belangrijk dat sprake is van een heldere en toegankelijke communicatie tussen de verschillende partijen, die afzonderlijk taken uitvoeren binnen een proces. Als een proces wordt uitgevoerd, moeten alle medewerkers die de taken binnen het proces uitvoeren op de hoogte zijn van elkaars persoonsgegevens. Hierdoor kunnen de medewerkers elkaar bereiken. Dit voorkomt onnodige meervoudige handelingen en resulteert in een efficiënte inrichting van de werkstromen. De medewerkers die binnen een IDU-proces activiteiten uitvoeren kunnen hiervoor zorgen, door middel van het doormailen van elkaars persoonsgegevens. Daarnaast wordt geadviseerd om overleggen met elkaar (de verschillende partijen binnen de IDU-processen) in te plannen, zodat de knelpunten met elkaar besproken kunnen worden. Dit is implementeerbaar door mevrouw Brouwer door in de procesbeschrijving op te laten nemen dat sprake moet zijn van toegankelijke communicatie en hoe dit realiseerbaar is. Door deze toegankelijke communicatie met elkaar wordt de afstand tussen EZ en P-Direkt verkleind. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel N van hoofdstuk 5.
9. Het is van belang dat de partijen die taken uitvoeren binnen de IDU-processen niet onnodig controles uitvoeren. Welke controles een toegevoegde waarde hebben moeten vastgesteld worden. Onnodige controles moeten geëlimineerd worden. Dit zorgt voor veel tijd besparing en het efficiënter maken van de werkstromen. De medewerkers die controlerende taken hebben kunnen hiervoor zorgen. Mevrouw brouwer kan deze aanbeveling implementeren door IC een lijst te laten opstellen waarin de controles zijn opgenomen en deze bespreekbaar maken bij P-Direkt, zodat P-Direkt deze lijst ook gaat gebruiken. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel I van hoofdstuk 5.
10. Het wordt aanbevolen om het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ na het arbeidsvoorwaardengesprek uit te printen en het gelijk te laten controleren door de kandidaat. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel B van hoofdstuk 5. Deze aanbeveling kan mevrouw Brouwer implementeren door dit te laten opnemen in de procesbeschrijvingen van de IDU-processen.
11. Het wordt aanbevolen om correcties via de mail door te geven aan P-Direkt. Dit verkleint de kans op het foutief doorvoeren van correcties. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel M van hoofdstuk 5. Deze aanbeveling kan mevrouw Brouwer implementeren door dit te laten opnemen in de procesbeschrijvingen van de IDU-processen.
12. Het wordt aanbevolen om een controletaak te sturen naar de takenlijst van de desbetreffende manager, wanneer de medewerker een overplaatsing registreert in het P-Direktportaal. Om deze aanbeveling te realiseren dienst mevrouw Brouwer dit voor te leggen aan P-Direkt. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel K van hoofdstuk 5.
13. Het wordt aanbevolen om tijdig te controleren of inhoudingen gedaan moeten worden op het salaris. Hierbij moet gelet worden op de datum wanneer het laatste salaris uitbetaling van de desbetreffende medewerker plaatsvindt, zodat ingehouden kan worden op het salaris. Deze aanbeveling kan mevrouw Brouwer implementeren door dit te laten opnemen in de procesbeschrijvingen van de IDU-processen. Deze aanbeveling sluit aan op maatregel L van hoofdstuk 5.
14. Het stellen van doelen binnen de IDU-processen, die behaalt moeten worden in de samenwerking met P-Direkt. Hierbij gaat het om doelen die gesteld moeten worden ter verbetering van deze processen. Na het stellen van de doelen, de bijbehorende acties beschrijven en het monitoren van de vastgestelde doelen, zodat de focus ligt op het verbeteren en behalen van de doelen[[90]](#footnote-90). De doelstellingen die geformuleerd worden, moeten toetsbaar zijn. De doelstellingen zijn toetsbaar als ze SMART geformuleerd worden[[91]](#footnote-91). Deze aanbeveling sluit aan op maatregel R van hoofdstuk 5. Deze aanbeveling kan geïmplementeerd worden door mevrouw Brouwer door vooraf te bepalen wat aan management informatie verwacht wordt. Aan de hand van het management informatie kan bepaald worden of de activiteiten de gewenste resultaten hebben opgeleverd[[92]](#footnote-92). Mevrouw Brouwer kan aan IC voorleggen om de vastgestelde doelen te toetsen.

Deze maatregelen zijn goedgekeurd door de opdrachtgever Mardi Brouwer en stagebegeleider Ron Koene. Ze zijn alle goed implementeerbaar; de opdrachtgever heeft dit bevestigd. Daarnaast kunnen de maatregelen onafhankelijk van elkaar geïmplementeerd worden.

# Literatuurlijst

## Boeken

* Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie.
* Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.
* Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk.
* Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.
* COSO. (2004). Risico management van de onderneming, Geïntegreerd raamwerk -Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)

## Artikelen

Frohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico's.

## Websites

Beschrijving over P-Direkt opgehaald van

<http://www.p-direkt.nl/over-p-direkt/over-ons>

<http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisbzk_2/cisdgvbr/cisp_direct__nieuw_/cisover_p_direct/ciswat_doen_wij_>

* Definitie van risico opgehaald van

<http://www.icm.nl/extra/aan-de-slag-met-risicomanagement/>

* LSS beschrijving opgehaald van

<http://www.sixsigma.nl/artikelen/lean-methode-lean-filosofie>

* Missie, visie, planning en control EZ opgehaald van <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_>
* Model 7W’s informatie opgehaald van

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kGn0RtqHY68J:www.handboekhrm.vangorcum.nl/www/handboekhrm/deelIII/7.5.1%2520Korte%2520introductie%2520in%2520procesmanagement.doc+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>

* Processchema beschrijving opgehaald van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Procesmodellering>
* Organogram EZ opgehaald van

<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken/documenten/brochures/2013/02/01/organogram-ez-met-namen>

* Risico Typologie opgehaald van

https://www.kennisdelen.org/typologie-starreveld/

* Risicomatrix en risico heatmaps informatie opgehaald van

<https://www.riskworld.nl/kennis/methoden-technieken/risicomatrix-risico-heatmaps>

* Shared Service Organisatie P-Direkt omschrijving opgehaald van <https://almanak.overheid.nl/63254/BZK/DGOBR/P-Direkt/>

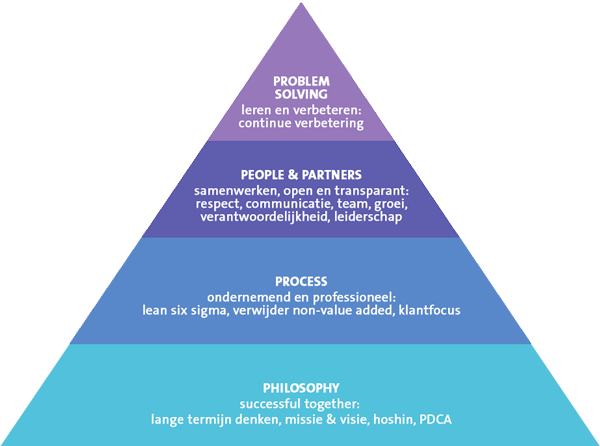
<http://www.p-direkt.nl/>

* Van Werk Naar Werk kandidaat omschrijving opgehaald van <http://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel/mijn-werk/organisatieverandering/van-werk-naar-werk-beleid/van-werk-naar-werk-kandidaat>

# Bijlage

## Lean Six Sigma methode, (LSS)

Bron[[93]](#footnote-93)



Uitleg: ***Problem solving*** *houdt in dat een bedrijf de mogelijkheden voor verbetering niet alleen ontdekt, maar dat met die ontdekkingen ook echt iets gebeurt.*

***People en partners*** *betekent dat medewerkers, het management en de leveranciers, zich de Lean filosofie eigen moeten maken. Bij het speuren naar mogelijkheden voor verbetering is iedereen betrokken, ook de partijen waar een organisatie mee samenwerkt.*

***Process*** *is het elimineren van verspillingen in de bedrijfsprocessen. Het optimaal (her)inrichten en continue verbeteren, waarbij de waarde voor klanten en medewerkers altijd voorop staat.*

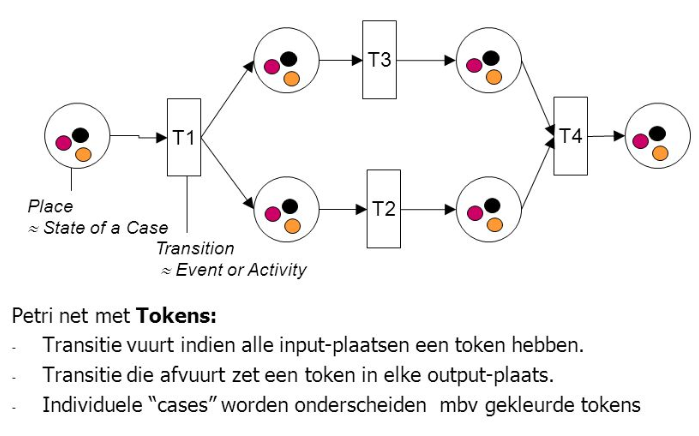
***Philosophy*** *staat voor het denken op de lange termijn. Het gaat niet om de snelle en vluchtige veranderingen.*

Binnen EZ worden LSS projecten uitgevoerd. De LSS projecten worden uitgevoerd ten behoeve van procesverbetering. Een LSS project wordt gestart, wanneer sprake is van vele klachten over een bepaald probleem waarbij een oorzaak lastig te vinden is. Als de oorzaak wel te achterhalen is, lossen de medewerkers de problemen zelf op door middel van onderlinge communicatie. Een proces gaat vaak langs verschillende medewerkers en afdelingen, hierdoor wordt het voor de medewerkers lastig om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Een team is samengesteld dat zich bezig houden met de LSS projecten. Dit team kijkt van buitenaf op het proces. De volgende vijf fases komen voor binnen de LSS project:

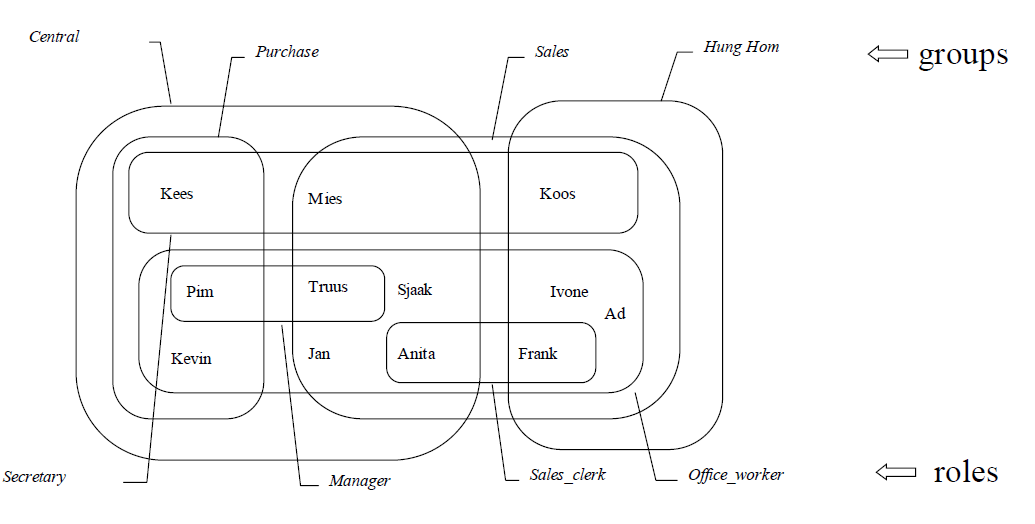
* Definiëren
* Meten
* Analyseren
* Oplossing toepassen
* Controleren of de oplossing werkt, zo niet, dan terug naar de analyse fase

De oplossingen die worden toegepast, worden samen met de medewerkers opgesteld. Het sigma gedeelte van het project is bijvoorbeeld het verkorten van de doorlooptijd.

## Petri-net,

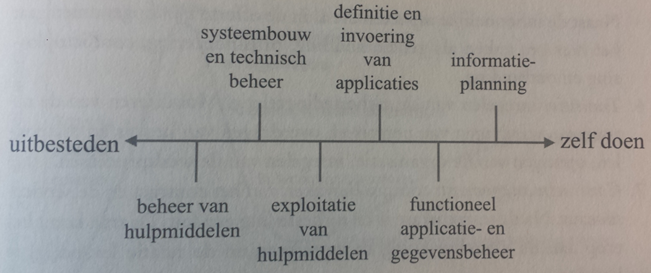
Bron: Modellen, Methoden en Systemen (Aalst & Hee, 2004)

## Resource-classificatie

Bron: Modellen, Methoden en Systemen (Aalst & Hee, 2004)

## De keuzeschaal tussen zelf doen en uitbesteden

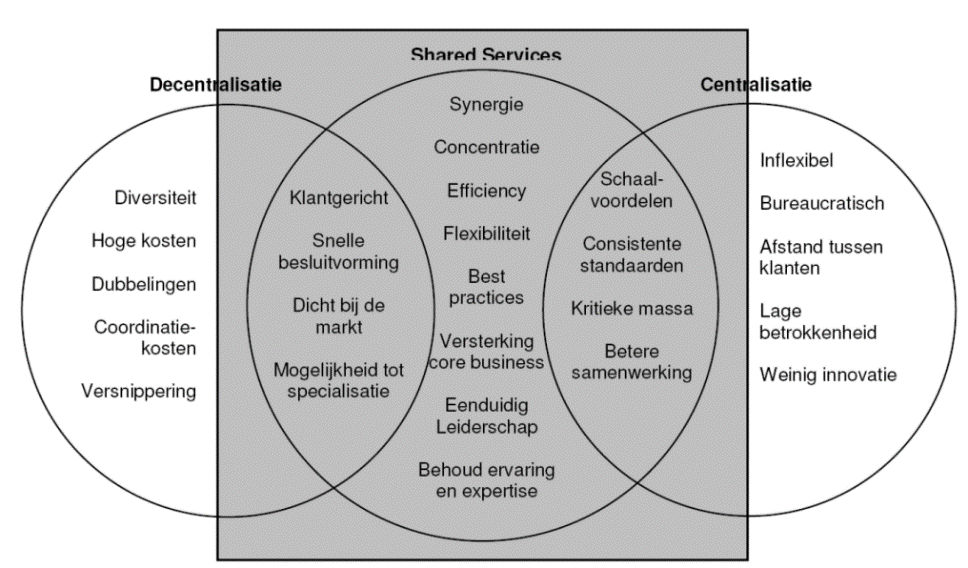
Bron: (Prof. Drs. J.A. Oosterhaven, ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk)



Uitleg: *Dit is een keuzeschaal die organisaties kunnen gebruiken bij het maken van een keuze tussen uitbesteden of zelf doen. In de afbeelding worden een aantal punten genoemd, waarbij vaak een keuze wordt gemaakt om het uit te besteden of zelf te doen. Hoe meer het punt aan de linkerkant ligt, hoe meer eraan wordt gedacht om het uit te besteden en hoe meer het punt aan de rechterkant ligt, hoe meer eraan wordt gedacht om het zelf te blijven doen. Het beheer van hulpmiddelen, systeembouw en technische beheer en exploitatie van hulpmiddelen worden vaak uitbesteed. De definitie en invoering van applicaties, functioneel applicatie- en gegevensbeheer en informatieplanning worden vaak niet uitbesteed maar in eigen handen gehouden.*

## Shared Services versus (de)centralisatie

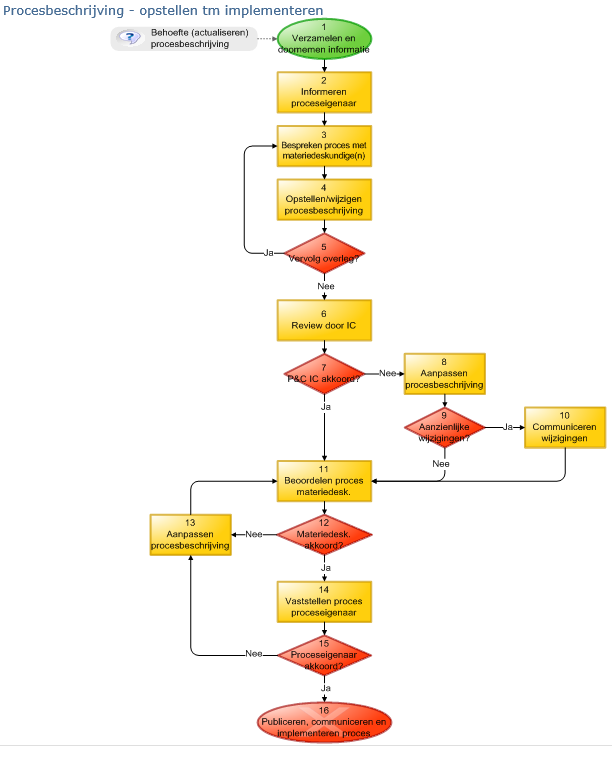
Bron: ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk (Prof. Drs. J.A. Oosterhaven, 2007)



Uitleg: *In plaats te kiezen voor extern uitbesteden, kunnen organisaties ervoor kiezen om bedrijfsprocessen van verschillende autonome bedrijfsonderdelen te bundelen in een interne service-unit, een Shared Service Organisatie. In plaats van inbesteding wordt gekozen voor uitbesteding. Door te kiezen voor inbesteding hopen de ondernemingen de voordelen van uitbesteding te incasseren en de nadelen ervan te vermijden. De voordelen van decentralisatie en centralisatie worden gecombineerd in een SSO. In het model kun je in het donkergrijze vlak zien waar allemaal aan gedacht kan worden bij gebruik van een SSO.*

## Risicomatrix

## Processchema van het opstellen tot en met het implementeren van een procesbeschrijving





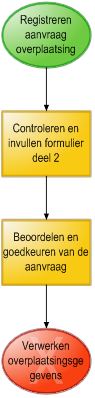
## Processchema ‘Aanstellen van de medewerker’

page_0

## Procesbeschrijving ‘Aanstellen van medewerkers’

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| **1.** | **Aanbieden van de vacature** |
|  | *Input:* Vacature |
|  | Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* Ontstaan van een vacature |
|  | Manager vult formulier in (Zie input) en verstuurt het digitaal naar Transforce |
|  | Transforce neemt de vacature op in de Mobiliteitsbank en gaat op zoek naar geschikte kandidaat |
|  | Transforce informeert HR ondersteuner over de vacature door het sturen van het formulier |
|  | *Output:* Ingevuld en verstuurd formulier (Zie input) |
|  | Communicatie naar HR ondersteuner |
|  | Vacature in Mobiliteitsbank |
| **2.** | **Bepalen/aanmaken van een formatieplaats** |
|  | *Input:* Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* HR ondersteuner bepaalt of een geschikte formatieplaats beschikbaar is, en maakt deze zo nodig aan. |
|  | De adviseur Bedrijfsvoering wordt over de formatieplaats geïnformeerd |
|  | *Output:* (Aangemaakte) formatieplaats |
|  | Communicatie naar Adviseur Bedrijfsvoering |
| **3.** | **Selecteren van de kandidaten** |
|  | *Input:* Vacature in Mobiliteitsbank |
|  | kandidaten binnen/buiten het Rijk |
|  | *Activiteit:* Werving en selectie van de kandidaten vinden plaats |
|  | De kandidaten worden geraadpleegd |
|  | De vacaturehouder en de leidinggevende worden geïnformeerd |
|  | *Output:* Werving binnen en eventueel buiten het Rijk |
|  | Geselecteerde kandidaten |
| **4.** | **Het voeren van een sollicitatiegesprek, kiezen van een kandidaat** |
|  | *Input:* Geselecteerde kandidaten |
|  | Bewijsstuk voorrangsstatus |
|  | *Activiteit:* Sollicitatiegespreken vinden plaats, manager en kandidaat zijn aanwezig |
|  | Als de kandidaat een voorrangsstatus heeft is hier het bewijsstuk aanwezig, dit wordt gecheckt door Transforce |
|  | Manager kiest i.o.m. andere EZ aanwezigen een kandidaat |
|  | De kandidaat, Transforce, Adviseur Bedrijfsvoering en de vacaturehouder worden geïnformeerd |
|  | *Output:* Sollicitatiegesprekken |
|  | (Communicatie geselecteerde kandidaat |
| **5.** | **Was de kandidaat werkzaam binnen het Rijk?** |
|  | Nee: Door naar stap 6 |
|  | Ja: Door naar stap 7 |
| **6.** | **Informeren van de kandidaat over Het Rijk** |
|  | en daarna Het voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Input:* Kandidaat niet werkzaam binnen het Rijk voor aanvang dienstverband bij EZ |
|  | Formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeven van de salarisbetaling' |
|  | *Activiteit: Informeren kandidaat:* |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering mailt het P-Direkt formulier (Zie input) |
|  | voorafgaand aan het arbeidsvoorwaardengesprek naar de kandidaat |
|  | Kandidaat dient deze ingevuld en ondertekend mee te nemen naar het gesprek of het wordt terug gescand |
|  | Kandidaat neemt diploma's en kopieën ervan mee. Neemt ID-document mee (paspoort of ID-kaart |
|  | Na het arbeidsvoorwaardengesprek wordt een scan gemaakt van het ID-document |
|  | Scan wordt gemaakt voor P-dossier en aanvraag rijkspas |
|  | *Output: Informeren kandidaat:* |
|  | E-mail 'verstrekken informatie' naar kandidaat |
|  | Ingevuld (en verstuurd) formulier (Zie input Registratie) |
| **7.** | **Het voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek** |
|  | *Input:* Formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeve van de salarisbetaling' |
|  | Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden |
|  | Originele diploma's en kopieën hiervan |
|  | Handleiding voeren arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Activiteit: Voeren van arbeidsvoorwaardengesprek:* |
|  | Kandidaat en Adviseur Bedrijfsvoering worden uitgenodigd voor deelname arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Manager geeft telefoonnummer en e-mail van kandidaat aan Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | Manager en Adviseur Bedrijfsvoering voeren het gesprek met de kandidaat |
|  | Een van hen vult de gemaakte afspraken in op het P-Direktformulier (Zie input Checklist) |
|  | De kandidaat overhandigt Formulier Registratie, diploma's en kopieën ervan in aan de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | In de handleiding staan de onderwerpen genoemd die aan de orde moeten komen tijdens het gesprek |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering vraagt na afloop van het gesprek de VOG aan, als kandidaat geen rijksambtenaar is |
|  | Als het om een vertrouwensfunctie gaat, informeert de Adviseur Bedrijfsvoering het Cluster BVA. |
|  | Cluster BVA vraagt veiligheidsonderzoek aan, als dit goed uitpakt ontvangt de kandidaat dit thuis en ontvangt |
|  | het Cluster BVA een kopie hiervan. Cluster BVA koppelt dit terug aan de Adviseur Bedrijfsvoering. |
|  | *Output: Voeren van arbeidsvoorwaardengesprek* |
|  | Uitnodiging en gevoerd arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Ingevulde formulieren (Zie input) |
| **8.** | **Registreren kandidaat in IdM** |
|  | *Input:* ID-document kandidaat |
|  | Informatie functie en dienstverband |
|  | *Activiteit:* Kandidaat naar de Servicebalie begeleiden om hardkopie van ID-bewijs te maken |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering geeft aanvullende informatie voor registratie IdM aan medewerker Servicebalie |
|  | Wanneer kandidaat geen hardkopie wil laten maken voor aanvang dienstverband, moet tenminste drie weken |
|  | van te voren een nieuwe afspraak hiervoor gemaakt worden. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering maakt ook kleurenkopie (digitale scan) van ID-document |
|  | *Output:* Scan ID-bewijs door Servicebalie |
|  | Gecommuniceerde informatie t.b.v. registratie in IdM |
|  | Afspraak scannen ID-document |
|  | Digitale WID-scan door Adviseur Bedrijfsvoering |
| **9.** | **Mailen van de checklist met arbeidsvoorwaarden** |
|  | *Input:* Ingevuld formulier 'Registratie persoonsgegevens ten behoeve van salarisbetaling' |
|  | Ingevuld formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | Standaard e-mail bevestigen afspraken |
|  | Digitale WID-scan |
|  | *Activiteit:* Mailen van het formulier (Zie input Checklist) door de Adviseur Bedrijfsvoering naar de kandidaat |
|  | Kandidaat bevestigt de gemaakte afspraken, Adviseur Bedrijfsvoering past eventueel aan |
|  | Medewerker P&O plaatst formulier (Zie input Registratie), digitale scan ID-document |
|  | en P-Direktformulier (Zie input Checklist) op de T-schijf |
|  | *Output:* Verstuurde e-mail bevestigen afspraken incl. formulier (Zie input Checklist) |
|  | Beoordeelde afspraken (bevestigen of terugsturen) |
|  | Op de T-schijf geplaatste documenten |
| **10.** | **Het bevestigen van de afspraken en versturen van de verklaring omtrent gedrag (VOG)** |
|  | *Input:* Bevestigen komst door kandidaat |
|  | Ontvangen VOG/VGB van kandidaat |
|  | Ontvangen VGB van Cluster BVA |
|  | *Activiteit:* Als de kandidaat zijn komst heeft bevestigd, geeft de manager dit door aan de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | Kandidaat stuurt VOG, en indien van toepassing de VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering stuurt de VOG en VGB naar P-Direkt voor opname in P-dossier |
|  | Communicatie komst kandidaat |
|  | Controle aanwezigheid VOG/VGB |
|  | Verstuurde /gearchiveerde VOG/VGB |
| **11.** | **Nagaan of de VOG en VGB aanwezig zijn** |
|  | Nee: Door naar stap 12 |
|  | Ja: Door naar stap 13 |
| **12.** | **De kandidaat afwijzen** |
|  | *Input:* Afwijzing kandidaat o.b.v. informatie VOG/veiligheidsonderzoek |
|  | *Activiteit:* Bij afwijzing van de kandidaat worden de manager, kandidaat en Servicebalie geïnformeerd door de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | De servicebalie wijzigt de gegevens in IdM |
|  | *Output: Afwijzen kandidaat:* |
|  | Communicatie afwijzen kandidaat |
|  | Gewijzigde gegevens in IdM |
| **13.** | **Het verwerken van de aanstellingsinformatie** |
|  | *Input:* VOG |
|  | VGB (indien van toepassing) |
|  | Formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* Het proces 'registreren nieuwe medewerker' wordt gestart. Vervolgens wordt het |
|  | proces 'vaststellen identiteit' gestart door Adviseur Bedrijfsvoering in het P-Direktportaal. |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verzendt het formulier (Zie input) met bijlagen (VOG/VGB) naar P-Direkt. |
|  | *Output: Verwerken aanstellingsinformatie:* |
|  | in P-Direkt geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Aangepast 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | Vastgestelde identiteit incl. upload scan ID-bewijs |
| **14.** | **Het opstellen, aanvullen en versturen van de aanstellingsbrief** |
|  | *Input:* Geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Vastgestelde identiteit |
|  | Formulier 'Checklist Arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* P-Direkt stelt aanstellingsbrief op en stuurt deze op naar de afdelingsmailbox van Onderdeel P&O. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering vult brief aan en laat de brief door Bevoegd Gezag tekenen, verstuurt brief naar de medewerker en |
|  | stuurt afschrift naar P-Direkt voor opname in P-dossier. |
|  | *Output:* Opgestelde (P-Direkt), aangevulde (Adviseur Bedrijfsvoering), |
|  | getekende (Bevoegd Gezag), verstuurde en gearchiveerde (P-Direkt) aanstellingsbrief |

## Processchema ‘Plaatsen in andere functie’



## Procesbeschrijving ‘Plaatsen in andere functie’

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| **1.** | Registreren aanvraag overplaatsing |
|  | *Input:* Gesprek tussen de medewerker en de (latende) manager en de (ontvangende) manager |
|  | *Activiteit:* Voorafgaand een gesprek met (latende en ontvangende) managers. Hierbij is ook de |
|  | datum van overgang bepaald. Een vereiste is een overeengekomen tijdelijke contract, dan wel |
|  | een overplaatsingsbrief indien noodzakelijk om nadere afspraken vast te leggen. |
|  | *Output:* Geregistreerde overplaatsing |
| **2.** | Controleren en invullen formulier deel 2 |
|  | *Input:* Geregistreerde overplaatsing |
|  | *Activiteit:* Na invullen en verzenden van het formulier 'Overplaatsing binnen departement' gaat |
|  | het formulier ter controle en aanvulling naar de HR ondersteuner Plus op de ontvangende afdeling, |
|  | Na de controle wordt contact opgenomen met de initiator in de rol van manager. |
|  | Vervolgens vult de HR ondersteuner Plus de ontbrekende gegevens in a.d.h.v. de gegevens die is |
|  | verkregen van de contactpersoon. De formatieplaats wordt ook ingevuld. |
|  | *Output:* Gecontroleerde en eventueel aangevulde gegevens |
|  | Ingevulde formatieplaats (indien bekend) |
| **3.** | Beoordelen en goedkeuren van de aanvraag |
|  | *Input:* Gecontroleerde en eventueel aangevulde gegevens |
|  | Ingevulde formatieplaats (indien bekend) |
|  | *Activiteit:* HR ondersteuner Plus geeft signaal naar de manager i.v.m. goedkeuren taak en overige |
|  | te nemen stappen. De nieuwe manager krijgt bericht om overplaatsing goed te keuren. Manager |
|  | beoordeelt deze en keurt goed. Bij eventuele fouten wordt het formulier ter correctie teruggestuurd |
|  | *Output:* Goedgekeurde overplaatsing |
|  | Teruggestuurd formulier naar medewerker (initiator) |
| **4.** | Verwerken overplaatsingsgegevens |
|  | *Input:* Gecontroleerde en eventueel aangevulde gegevens |
|  | Ingevulde formatieplaats (indien bekend) |
|  | *Activiteit:* HR verwerker (bij P-Direkt) verwerkt overplaatsing in SAP. De medewerker ontvangt |
|  | melding van verwerking in takenlijst. Het formulier 'overplaatsing binnen departement' wordt |
|  | automatisch opgenomen in het P-dossier. Notificatie naar HR ondersteuner Plus (ontvangend) en |
|  | de (ontvangende en latende) managers |
|  | *Output:* Verwerkte overplaatsingsgegevens |
|  | Melding naar medewerker |
|  | Notificatie naar HR ondersteuner Plus (ontvangend) |
|  | Notificatie naar (ontvangende en latende) managers |

## Processchema ‘Overplaatsen medewerker’

page_0

## Procesbeschrijving ‘Overplaatsen van medewerker’

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| **1.** | **Aanbieden vacature** |
|  | *Input:* Vacature |
|  | Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* Het ontstaan van een vacature. De manager (of medewerker i.o.v. manager) |
|  | vult het formulier (Zie input) in en verstuurt dit digitaal naar Transforce. Transforce |
|  | neemt de vacature op in de Mobiliteitsbank en gaat op zoek naar een geschikte |
|  | kandidaat. Transforce informeert de HR ondersteuner Onderdeel P&O over de |
|  | vacature door het sturen van het formulier. |
|  | *Output:* Ingevuld en verstuurd formulier (Zie input) |
|  | Communicatie naar HR ondersteuner |
|  | Vacature in Mobiliteitsbank |
| **2.** | **Bepalen/aanmaken formatieplaats** |
|  | *Input:* Formulier 'Aanbieden reguliere vacature voor matching' |
|  | *Activiteit:* HR ondersteuner bepaalt of een geschikte formatieplaats beschikbaar |
|  | is, en maakt deze zo nodig aan. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) wordt over de |
|  | formatieplaats geïnformeerd. |
|  | *Output:* (Aangemaakte) formatieplaats |
|  | Communicatie naar Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) |
| **3.** | **Selecteren kandidaten** |
|  | *Input:* Vacature in Mobiliteitsbank |
|  | Kandidaten binnen/buiten het Rijk |
|  | *Activiteit:* Conform proces 'Vacaturekader' vindt werving plaats en worden kandi- |
|  | daten geselecteerd. Kandidaten worden geraadpleegd en de vacaturehouder en de |
|  | leidinggevende worden geïnformeerd. Tijdens het selecteren wordt vernomen of |
|  | een kandidaat wel/niet werkzaam in binnen het Rijk. |
|  | *Output:* Werving binnen en eventueel buiten het Rijk |
|  | Geselecteerde kandidaten |
|  | informatie wel/niet werkzaam binnen het Rijk |
| **4.** | **Voeren sollicitatiegesprek, kiezen kandidaat** |
|  | *Input:* Geselecteerde kandidaten |
|  | Bewijsstuk voorrangsstatus |
|  | *Activiteit:* Sollicitatiegesprekken vinden plaats, hierbij zijn de kandidaat en de |
|  | manager aanwezig. Bewijsstuk is aanwezig, als het om een voorrangsstatus gaat. |
|  | De manager kiest i.o.m. andere EZ aanwezigen een kandidaat. De kandidaat, Trans- |
|  | force, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) en de vacaturehouder worden geïnformeerd. |
|  | *Output:* Sollicitatiegesprekken |
|  | (Communicatie) geselecteerde kandidaat |
| **5.** | **Uitnodigen arbeidsvoorwaarden gesprek** |
|  | *Input:* Informatie geselecteerde kandidaat |
|  | *Activiteit:* Kandidaat wordt door de manager uitgenodigd voor een arbeidsvoorwaar- |
|  | den gesprek. De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) wordt ook uitgenodigd voor dit gesprek. |
|  | Een kandidaat van een ander departement en een EZ-kandidaat die niet over een |
|  | Rijkspas beschikken, worden per mail verzocht om een ID-document mee te nemen |
|  | naar dit gesprek. Na afloop van het gesprek wordt dit gescand. |
|  | *Output:* Uitnodiging arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | E-mail inzake meenemen ID-document |
| **6.** | **Voeren van arbeidsvoorwaarden gesprek** |
|  | *Input:* Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Handleiding voeren arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | *Activiteit:* Manager en Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) voeren het arbeidsvoorwaar- |
|  | dengesprek met de kandidaat. Een van hen vult de gemaakte afspraken in op het |
|  | P-Direktformulier (Zie input) in. Dit wordt digitaal ingevuld en opgeslagen. |
|  | In het open veld op dit formulier kunnen specifieke afspraken vermeld worden. |
|  | VOG is niet nodig, omdat de kandidaat al rijksambtenaar is. Als het om een vertrouw- |
|  | ensfunctie gaat, informeert de Adviseur Bedrijfsvoering BVA. Deze stelt een veilig- |
|  | heidsonderzoek in. De kandidaat ontvangt de VGB thuis en het cluster BVA ontvangt |
|  | een kopie. Cluster BVA informeert de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). |
|  | *Output:* Gevoerd arbeidsvoorwaardengesprek |
|  | Ingevuld formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Aanvraag veiligheidsonderzoek (indien van toepassing) |
| **7.** | **Kandidaat al in IdM EZ?** |
|  | Ja: Zie activiteit 'Mailen checklist' |
|  | Nee: Door naar stap 8 |
| **8.** | **Registreren kandidaat in IdM** |
|  | *Input:* ID-document kandidaat |
|  | Informatie functie en dienstverband |
|  | *Activiteit:* Kandidaat naar de Servicebalie begeleiden om hardkopie van ID-bewijs |
|  | te maken. Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) geeft aanvullende informatie voor |
|  | registratie IdM aan medewerker Servicebalie. Wanneer kandidaat geen hardkopie |
|  | wilt laten maken voor aanvang dienstverband, moet tenminste drie weken van |
|  | te voren een nieuwe afspraak hiervoor gemaakt worden. Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | (P&O) maakt ook kleurenkopie (digitale scan) van ID-document |
|  | *Output:* Scan ID-bewijs door Servicebalie |
|  | Gecommuniceerde informatie t.b.v. registratie in IdM |
|  | Afspraak scannen ID-document |
|  | Digitale WID-scan door Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) |
| **9.** | **Mailen checklist arbeidsvoorwaarden** |
|  | *Input:* Ingevuld formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | Standaard e-mail bevestigen afspraken |
|  | Digitale WID-scan |
|  | *Activiteit:* Mailen van het formulier (Zie input Checklist) door de Adviseur |
|  | Bedrijfsvoering naar de kandidaat ter controle. Kandidaat bevestigd de gemaakte |
|  | afspraken en maakt definitieve afspraken met zijn manager over overplaatsing en |
|  | indien van toepassing over terugkeer. Medewerker P&O plaatst digitale scan ID- |
|  | document en P-Direktformulier (Zie input Checklist) op de T-schijf, zodat deze |
|  | later kunnen worden geüpload. |
|  | *Output:* Verstuurde e-mail bevestigen afspraken incl. formulier (Zie input Checklist) |
|  | Beoordeelde afspraken (bevestigen of terugsturen) |
|  | Op de T-schijf geplaatste documenten |
| **10.** | **Bevestigen afspraken en versturen VGB** |
|  | *Input:* Bevestiging komst door kandidaat |
|  | Ontvangen VGB van kandidaat (indien van toepassing) |
|  | Ontvangen VGB van Cluster BVA (indien van toepassing) |
|  | *Activiteit:* Nadat de kandidaat zijn komst heeft bevestigd, geeft de manager dit door |
|  | aan de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). Kandidaat stuurt indien van toepassing, |
|  | (een kopie van) de VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) en deze stuurt het |
|  | door naar P-Direkt voor opname in het P-dossier. |
|  | *Output:* Communicatie komst kandidaat |
|  | Controle aanwezigheid VGB (indien van toepassing) |
|  | Verstuurde/gearchiveerde VGB (indien van toepassing) |
| **11.** | **VGB Vereist?** |
|  | Ja: Zie keuzemoment VGB aanwezig? |
|  | Nee: Door naar stap 14 |
| **12.** | VGB aanwezig? |
|  | Ja: Door naar stap 14 |
|  | Nee: Door naar stap 13 |
| **13.** | **Afwijzen kandidaat** |
|  | *Input:* Afwijzing kandidaat o.b.v. informatie veiligheidsonderzoek |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) informeert de manager, de kandidaat en |
|  | de Servicebalie. De kandidaat ontvangt een gemotiveerde afwijzing inzake het niet |
|  | kunnen aanstellen. De servicebalie wijzigt de gegevens in IdM. |
|  | *Output:* Communicatie afwijzen kandidaat |
|  | Gewijzigde gegevens in IdM |
| **14.** | **Verwerken aanstellingsinformatie** |
|  | *Input:* VGB (indien van toepassing) |
|  | Formulier 'Checklist arbeidsvoorwaarden' |
|  | *Activiteit:* De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces ‘registreren nieuwe |
|  | medewerker’ in het P-Direktportaal. Indien nodig past de Adviseur Bedrijfsvoering |
|  | (P&O) het P-Direktformulier (Zie input) aan (VGB-datum en formatieplaats). |
|  | Het P-Direktformulier wordt hier geüpload. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces 'vaststellen identiteit' in het P-Direktportaal. |
|  | De scan van het ID-bewijs wordt geüpload. Het formulier (Zie input) wordt |
|  | digitaal naar de takenlijst van de manager gestuurd. Indien de manager de inhoud |
|  | afkeurt, past de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) het aan. Indien de manager de |
|  | inhoud goedkeurt, wordt het een overplaatsingsbesluit. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verzendt het overplaatsingsbesluit ( Formulier + |
|  | bijlagen + akkoord manager) naar P-Direkt voor opname in het P-dossier. |
|  | *Output:* In P-Direkt geregistreerde nieuwe medewerker |
|  | Aangepaste ‘Checklist arbeidsvoorwaarden’ |
|  | Vastgestelde identiteit inclusief upload scan ID-bewijs |
|  | Beoordeling manager |
|  | Overplaatsingsbesluit |

## Processchema ‘Dienstverband beëindigen op eigen verzoek’

page_0

## Procesbeschrijving ‘Dienstverband beëindigen op eigen verzoek’

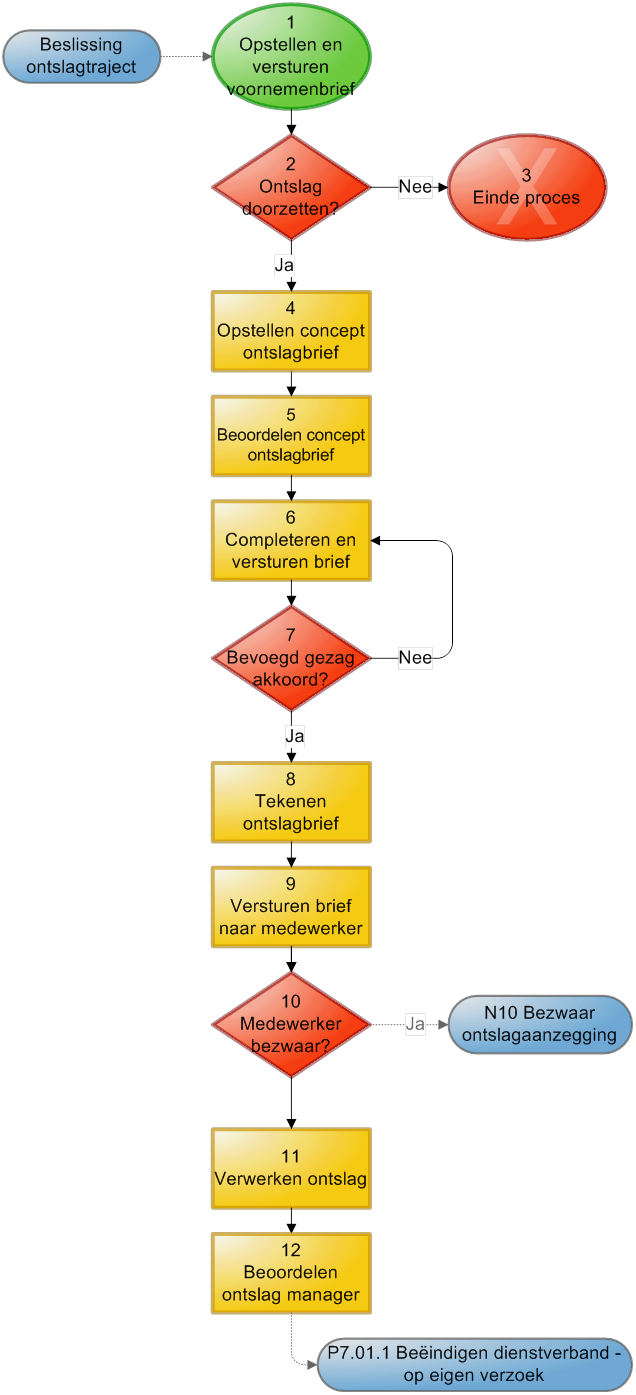
|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| 1. | **Overeenkomen van ontslagdatum** |
|  | *Input*: Behoefte beëindigen dienstverband |
|  | *Activiteit:* Medewerker bespreekt beëindiging dienstverband tijdig met manager, |
|  | medewerker moet opzegtermijn in acht nemen. Een einddatum wordt over- |
|  | een gekomen. De wijze van afscheid wordt besproken tussen medewerker en manager. |
|  | *Output:* Datum einde dienstverband |
|  | Overeengekomen afscheid |
| 2. | **Registreren beëindigen dienstverband** |
|  | *Input:* Overeengekomen einddatum dienstverband |
|  | *Activiteit:* Medewerker registreert zijn verlof na afstemming met manager op het formulier |
|  | 'Beëindigen dienstverband' in het P-Direktportaal, binnen 5 dagen na overeengekomen |
|  | ontslagdatum. Na controle eigen registratie, verzendt medewerker het formulier digitaal |
|  | naar P-Direkt. Medewerker registreert zijn verlof en eventuele vakantie-uren na afstemming |
|  | met manager. De medewerker dienst uiterlijk op zijn laatste werkdag zijn declaraties in. |
|  | *Output:* Geregistreerd ontslagverzoek (formulier "Beëindigen dienstverband") |
|  | Geregistreerde vakantie-uren |
|  | Ingediende declaraties |
| 3. | **Controleren en aanvullen van gegevens** |
|  | *Input:* Geregistreerd ontslagverzoek |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* P-Direkt controleert geregistreerde gegevens en gaat na of zaken herberekend |
|  | en/of afgerekend moeten worden. P-Direkt vult deze gegevens in op het formulier, |
|  | wat tevens een concept eindafrekening betreft. Het formulier wordt ter goedkeuring |
|  | naar de takenlijst van de manager gestuurd. Mogelijke verrekeningen: vakantie-uren, |
|  | ouderschapsverlof, studie (scholing) kosten, verhuiskosten, IKAP |
|  | *Output:* Aangevuld ontslagverzoek (formulier ‘Beëindigen dienstverband’) |
| 4. | **Beoordelen van het ontslag** |
|  | *Input:* Aangevuld ontslag verzoek |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* Manager beoordeelt het formulier (Zie input), of de ontslagdatum klopt. |
|  | De opties zijn goedkeuren, intrekken of terugsturen. |
|  | Als ontslagdatum klopt, dan wordt het goedgekeurd en geeft de manager aan of hij |
|  | akkoord gaat met te verrekenen onderdelen. De naam en functie van het bevoegd gezag |
|  | worden op het formulier vermeld. Vervolgens is activiteit Verwerken ontslag, opstellen |
|  | ontslagbrief van toepassing. Als ontslagdatum niet klopt, vult de manager de juiste datum in |
|  | en stuurt het terug naar P-Direkt. P-Direkt stelt een nieuwe eindafrekening op |
|  | (activiteit 'Controleren en aanvullen gegevens'). |
|  | Manager kiest voor 'intrekken' als sprake is van overplaatsing naar een ander ministerie. |
|  | *Output:* Beoordeelde ontslagaanvraag |
| 5. | **Manager akkoord** |
|  | Door naar stap 8 |
| 6. | **Terugsturen** |
|  | Terug naar stap 3 |
| 7. | **Intrekken ontslagaanvraag** |
|  | *Input:* Afgewezen ontslagaanvraag |
|  | *Activiteit:* Manager kiest voor 'intrekken' als sprake is van foutieve einddatum dienstverband of |
|  | overplaatsing naar ander ministerie (dit gaat verder via proces 'Nieuwe medewerker registreren'. |
|  | *Output:* Ingetrokken ontslagaanvraag |
| 8. | **Verwerken ontslag, opstellen ontslagbrief** |
|  | *Input:* Goedgekeurde ontslagaanvraag |
|  | Formulier 'Beëindigen dienstverband' |
|  | *Activiteit:* Na goedkeuring en verzending van het formulier, wordt het formulier verwerkt |
|  | bij P-Direkt. De medewerker ontvangt digitaal een kopie van het formulier. |
|  | P-Direkt stelt na ontvangst een standaard ontslagbrief op. Deze wordt |
|  | verzonden naar onderdeel P&O. |
|  | *Output:* Opgestelde en verstuurde standaard ontslagbrief |
| 9. | **Versturen ontslagbrief** |
|  | *Input:* Standaard ontslagbrief van P-Direkt |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) zorgt voor: ondertekening van de ontslagbrief |
|  | door bevoegd gezag, het versturen van de ontslagbrief naar de medewerker en het archiveren |
|  | van een afschrift in het P-dossier. Aan de medewerker wordt gemeld dat hij eigendommen |
|  | van de werkgever tijdig moet inleveren (staat vermeld in ontslagbrief). |
|  | *Output:* Ondertekende en verstuurde ontslagbrief |
|  | Archiveren kopie ontslagbrief in P-dossier |
| 10. | **Correcties na ontslag?** |
|  | Correcties na ontslag: zie activiteit 'Verwerkern correcties na ontslag'. |
|  | Geen correcties na ontslag: zie activiteit 'Activiteiten i.v.m. uit dienst treden. |
| 11. | **Verwerken correcties na ontslag** |
|  | *Input:* Formulier 'Beëindigen dienstverband - Correctie' |
|  | *Activiteit:* Manager geeft correcties door aan P-Direkt. P-Direkt vult formulier in (Zie input). |
|  | Formulier wordt ter goedkeuring naar manager gestuurd. Bij akkoord verwerkt P-Direkt |
|  | de correcties in SAP. Bij niet akkoord, geeft manager aan wat gewijzigd moet worden. |
|  | P-Direkt past de gegevens aan. |
|  | *Output:* Ingevuld formulier 'Beëindigen dienstverband - Correctie' |
|  | Door manager beoordeelde correctie(s) |
| 12. | **Activiteiten i.v.m. uit dienst treden** |
|  | *Input:* Communicatie datum uit dienst |
|  | *Activiteit:* De volgende afdelingen/functionarissen moeten activiteiten uitvoeren die |
|  | gerelateerd zijn aan het beëindigen van het dienstverband: Dictu, manager, medewerker, |
|  | onderdeel BMO, onderdeel IFH, onderdeel P&C (interne controle en exit formulier), |
|  | onderdeel P&O en P-Direkt. |
|  | *Output:* Diverse activiteiten i.v.m. uit dienst treden |
|  | Informatie (formulier) exitgesprek |
| 13. | **Monitoren inleveren eigendommen WG** |
|  | *Input:* Communicatie einde dienstverband |
|  | Overzicht eigendommen werkgever in bruikleen |
|  | *Activiteiten:* Manager kan bij een Facilitair Contact Persoon (BMO) een overzicht |
|  | eigendommen in bruikleen' opvragen van de medewerkers. Manager stuurt dit overzicht naar de |
|  | medewerker of meldt aan de medewerker de eigendommen uiterlijk op zijn laatste |
|  | werkdag in te leveren. De manager voert hier de controle van uit. |
|  | *Output:* Controle ingeleverde eigendommen werkgever |
| 14. | **Eigendommen ingeleverd** |
|  | Ja: het proces eindigt |
|  | Nee: door naar stap 15 |
| 15. | **Aanmanen werknemer** |
|  | *Input:* Overzicht nog in te leveren eigendommen werkgever |
|  | *Activiteit:* Manager maant de medewerker per brief aan. Dit kan ook in opdracht |
|  | van de manager gebeuren. De gevolgen worden vermeld. |
|  | *Output:* Aanmaning inleveren eigendommen werkgever |
| 16. | **Einde proces** |

## Processchema ‘Beëindigen dienstverband VWNW’

## Procesbeschrijving ‘Beëindigen dienstverband VWNW’

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteiten + Output |
| 1. | **Bespreken behoefte aanvraag VWNW-voorziening** |
|  | *Input:* Behoefte beëindigen dienstverband met aanvraag VWNW-voorziening |
|  | *Activiteit:* Medewerker bespreekt behoefte om een VWNW-voorziening aan |
|  | te vragen met de manager en een Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). Manager |
|  | beslist of hij wel/niet wil meewerken. Als hij niet wilt meewerken, eindigt het proces. |
|  | *Output:* Besproken behoefte |
|  | Beslissing manager wel/niet meewerken |
| 2. | **Aanvragen VWNW-voorzieningen** |
|  | *Input:* Beslissing manager om mee te werken |
|  | *Activiteit:* Medewerker vult samen met Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) het |
|  | Aanvraagformulier voorzieningen VWNW' in. Formulier wordt getekend door de aanvrager, |
|  | zijn manager en het Bevoegd gezag. Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stuurt ingevulde en |
|  | ondertekend formulier plus alle bijlagen naar Centrale adviescommissie VWNW. |
|  | *Output:* Ingewonnen (financieel advies |
|  | Ingevuld en ondertekend 'Aanvraagformulier voorzieningen VWNW' |
|  | Bijlagen bij aanvraagformulier |
|  | Informeren Adviseur (P&O) over ontbrekende gegevens |
| 3. | **Bespreken aanvraag en uitbrengen advies** |
|  | *Input:* Aanvraagformulier voorzieningen VWNW |
|  | *Activiteit:* Centrale adviescommissie VWNW bespreekt aanvraag intern. |
|  | Indien hun zienswijze afwijkt van die van Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) |
|  | (Team Advies & Beheer), wordt overlegd met de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). |
|  | *Output:* Overleg met Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) |
|  | Door Centrale adviescommissie VWNW uitgebracht advies aan Bevoegd gezag |
|  | Binnen 5 werkdagen na behandeling in de commissie, |
|  | brengt de commissie advies uit aan het Bevoegd gezag over de toekenning |
| 4. | **Beoordelen advies** |
|  | *Input:* Door Centrale adviescommissie VWNW uitgebracht advies |
|  | *Activiteit:* Bevoegd gezag beoordeelt het advies. Indien niet akkoord, worden de manager en Adviseur |
|  | Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) geïnformeerd. Zij informeren de medewerker. |
|  | *Output:* Door Bevoegd gezag beoordeeld advies. Informeren betrokkenen |
| 5. | **Aanvraag akkoord?** |
|  | Ja: Door naar stap 10 |
|  | Nee: Door naar stap 6 |
| 6. | **Communicatie betrokkenen** |
|  | *Input:* Door Bevoegd gezag beoordeeld advies |
|  | *Activiteit:* Manager, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) en de medewerker bespreken |
|  | de ontvangen informatie van het Bevoegd gezag. De volgende 3 situaties kunnen zich voordoen: |
|  | 1.Besloten wordt om de aanvraag aan te passen |
|  | 2.Besloten wordt om akkoord te gaan met het beoordeelde advies zonder aanpassing |
|  | 3.Een besluit wordt opgesteld betreffende het niet toekennen van de voorziening |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) informeert de Centrale adviescommissie VWNW. |
|  | *Output:* Besproken informatie Bevoegd gezag. Geïnformeerde Centrale adviescommissie VWNW |
| 7. | **Aanpassen aanvraag?** |
|  | Ja: Terug naar stap 2 |
|  | Nee: Door naar stap 8 |
| 8. | **Acceptie zonder aanpassing** |
|  | Ja: Terug naar stap 2 |
|  | Nee: Door naar stap 9 |
| 9. | **Opstellen besluit niet toekennen voorziening** |
|  | *Input:* Informatie uit overleg tussen betrokkenen |
|  | *Activiteit:* Indien aanvraag VWNW-voorziening niet akkoord is, niet wordt aangepast en het beoordeelde |
|  | advies niet wordt geaccepteerd zonder aanpassing, stelt de Centrale adviescommissie VWNW een besluit |
|  | inzake het niet toekennen van de VWNW-voorziening op. Het Bevoegd gezag tekent dit besluit. |
|  | De Centrale adviescommissie VWNW informeert Sr. Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer). |
|  | Deze informeert de manager en de medewerker. |
|  | *Output:* Besluit niet toekennen VWNW-voorziening. Informeren betrokkenen over besluit |
| 10. | **Opmaken vaststelling overeenkomst** |
|  | *Input:* Positief advies/besluit Bevoegd gezag |
|  | *Activiteit:* De secretaris van de Centrale adviescommissie VWNW maakt een vaststellingsovereenkomst op. |
|  | Als het getekend is door het Bevoegd gezag, wordt het naar de medewerker gestuurd. Medewerker |
|  | tekent dit voor akkoord. Ontslagaanvraag via het P-Direktportaal is niet nodig, dit doet P-Direkt |
|  | op basis van de vaststellingsovereenkomst. |
|  | *Output:* Opgemaakt en verstuurde vaststellingsovereenkomst |
|  | Wel/niet getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Informeren Adviseur (P&O) |
| 11. | **Tekenen?** |
|  | Ja: Medewerker tekent, zie stap 17 |
|  | Nee: Medewerker tekent niet, door naar stap 12 |
| 12. | **Communicatie betrokkenen** |
|  | *Input:* Besluit van medewerker om niet te tekenen |
|  | *Activiteit:* Manager, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) en de medewerker bespreken het besluit van de medewerker om de vaststellingsovereenkomst niet te tekenen. |
|  | De volgende 3 situaties kunnen zich voordoen: |
|  | 1. Besloten wordt de aanvraag aan te passen |
|  | 2. Besloten wordt de vaststellingsovereenkomst zonder aanpassing te tekenen |
|  | 3. De aanvraag VWNW-voorziening wordt ingetrokken |
|  | De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) informeert de Centrale adviescommissie VWNW. |
|  | *Output:* Besproken besluit medewerker. Geïnformeerde Centrale adviescommissie VWNW |
| 13. | **Aanpassen aanvraag?** |
|  | Ja: Terug naar stap 2 |
|  | Nee: Door naar stap 14 |
| 14. | **Acceptie zonder aanpassing** |
|  | Ja: Terug naar stap 11 |
|  | Nee: Door naar stap 15 |
| 15. | **Intrekken aanvraag** |
|  | *Input:* Niet getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Activiteit: Indien de medewerker de aanvraag niet wenst aan te passen, de vaststellingsovereenkomst |
|  | niet heeft getekend en geen reactie heeft gegeven binnen de gestelde termijn, stelt de Centrale |
|  | adviescommissie VWNW een brief op, waarin wordt aangegeven dat de werkgever de aanvraag intrekt. |
|  | Na ondertekening door het Bevoegd gezag van deze brief, wordt het naar de medewerker gestuurd. |
|  | Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) en de manager worden geïnformeerd |
|  | *Output:* Opgestelde en verstuurde brief intrekken aanvraag VWNW-voorziening |
| 16. | **Sturen overeenkomst naar CIE** |
|  | *Input:* Getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | *Activiteit:* Medewerker stuurt de getekende vaststellingsovereenkomst terug naar |
|  | de Centrale adviescommissie VWNW. |
|  | *Output:* Getekende vaststellingsovereenkomst |
| 17. | **Sturen informatie naar P&O (Team Advies en Beheer)** |
|  | *Input:* Getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Activiteit: De Centrale adviescommissie stuurt de getekende vaststellingsovereenkomst en |
|  | bijlagen naar Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) |
|  | *Output:* Getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Relevante bijlagen |
| 18. | **Informeren P-Direkt** |
|  | *Input:* Besluit Bevoegd gezag |
|  | Getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Aanvraagformulier voorzieningen VWNW |
|  | Relevante bijlagen |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) geeft ontslagdatum (VWNW-traject) |
|  | en de gemaakte afspraken die leiden tot mutaties in het P-Direktportaal door aan P-Direkt en verstuurt |
|  | relevante documenten naar het P-dossier. Het ontslag wordt door P-Direkt verwerkt. |
|  | *Output:* Communicatie ontslagdatum gemaakte afspraken |
|  | Naar P-dossier verstuurde documenten |
|  | Geregistreerde beëindiging dienstverband |
| 19. | **Opstellen ontslagbrief** |
|  | *Input:* Besluit Bevoegd gezag |
|  | Getekende vaststellingsovereenkomst |
|  | Aanvraagformulier en relevante bijlagen |
|  | Geregistreerde beëindiging dienstverband |
|  | *Activiteit:* P-Direkt stelt na ontvangst een standaard ontslagbrief op en mailt dit naar Onderdeel P&O. |
|  | *Output:* Opgestelde en verstuurde ontslagbrief |

## Processchema ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’



## Processchema ‘Beëindigen dienstverband initiatief werkgever’

|  |  |
| --- | --- |
| Stap | Beschrijving + Input + Activiteit + Output |
| 1. | **Opstellen en versturen voornemenbrief** |
|  | *Input:* Beslissing ontslagtraject |
|  | Ontslaginformatie (dossier) |
|  | *Activiteit:* Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stelt samen met de manager |
|  | een voornemenbrief op. Manager geeft zijn motivatie aan voor het ontslag. |
|  | Medewerker kan binnen 4 weken bedenkingen aangeven, deze worden |
|  | gehoord. Daarna wordt besloten om het ontslag al dan niet door te zetten. |
|  | *Output:* Voornemenbrief |
|  | Advies Expertisecentrum Organisatie & Personeel |
|  | Bedenkingen medewerker |
|  | Gesprek medewerker |
|  | Besluit ontslag wel/niet doorzetten |
| 2. | **Ontslag doorzetten?** |
|  | Ja: Door naar stap 4 |
|  | Nee: Door naar stap 3 |
| 3. | **Einde proces** |
|  | Het ontslag wordt niet doorgezet, dit proces eindigt hier |
| 4. | **Opstellen concept ontslagbrief** |
|  | *Input:* besluit ontslag doorzetten |
|  | Voornemenbrief |
|  | Ontslag informatie (dossier) |
|  | Activiteit: Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stelt een concept ontslagbrief op. |
|  | *Output:* Advies Expertisecentrum Organisatie & Personeel |
|  | Concept ontslagbrief |
| 5. | **Beoordelen concept ontslagbrief** |
|  | *Input:* Ontslagbrief |
|  | Activiteit: Concept ontslagbrief wordt ter beoordeling naar de manager |
|  | en Bevoegd gezag gestuurd. |
|  | Wijzigingen worden door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verwerkt. |
|  | *Output:* Beoordeelde concept ontslagbrief |
| 6. | **Completeren en versturen brief** |
|  | *Input:* Beoordeelde concept ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Medewerker administratie (P&O) plaatst de brief in juiste format, |
|  | vult ontbrekende gegevens |
|  | aan en stuurt de brief ter ondertekening naar het Bevoegd gezag. |
|  | *Output:* Naar Bevoegd gezag gestuurde ontslagbrief |
|  | Door Bevoegd gezag beoordeelde ontslagbrief |
| 7. | **Bevoegd gezag akkoord?** |
|  | Ja: Door naar stap 8 |
|  | Nee: Medewerker P&O past ontslagbrief aan |
| 8. | **Tekenen ontslagbrief** |
|  | *Input:* Goedgekeurde ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Bevoegd gezag tekent de ontslagbrief en zend dit retour naar |
|  | de medewerker administratie (P&O). |
|  | *Output:* Door Bevoegd gezag getekende en verstuurde ontslagbrief |
| 9. | **Versturen brief naar medewerker** |
|  | *Input:* Door bevoegd gezag getekende ontslagbrief |
|  | *Activiteit:* Medewerker administratie (P&O) verstuurt getekende ontslagbrief |
|  | naar de medewerker en stuurt een afschrift naar het P-dossier. Ook neemt hij |
|  | contact op met P-Direkt Contact Center met het verzoek het ontslag in gang te zetten. |
|  | *Output:* Naar medewerker verstuurde ontslagbrief |
|  | Afschrift ontslagbrief naar P-dossier |
|  | Communicatie P-Direkt Contact Center |
| 10. | **Medewerker bezwaar?** |
|  | Ja: Het proces 'Bezwaar ontslagaanzegging' is van toepassing |
|  | Wel of geen bezwaar: Door naar stap 11 |
| 11. | **Verwerken ontslag** |
|  | *Input:* Communicatie P-Direkt Contact Center |
|  | *Activiteit:* De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) of manager neemt contact op met P-Direkt, |
|  | P-Direkt verwerkt het ontslag in het P-Direktportaal. |
|  | Te verrekenen zaken worden in kaart gebracht. |
|  | *Output:* In het P-Direktportaal verwerkt ontslag |
| 12. | **Beoordelen ontslag manager** |
|  | *Input:* Ontslag informatie in het P-Direktportaal |
|  | *Activiteit*: Manager geeft aan wat wel/niet verrekend moet worden. Manager |
|  | beoordeelt de ontslaginformatie in het P-Direktportaal. Bij goedkeuring wordt |
|  | de medewerker door P-Direkt geïnformeerd over verrekeningen. Indien niet akkoord |
|  | (terugsturen), dan informeert de manager P-Direkt. Vervolgens informeert |
|  | P-Direkt de medewerker. Als de medewerker uit dienst gaat, moeten diverse |
|  | afdelingen/functionarissen activiteiten uitvoer. Zie hiervoor proces |
|  | ‘Beëindigen dienstverband op eigen verzoek’ vanaf activiteit 'Activiteiten i.v.m. uit dienst treden'. |
|  | *Output:* Beoordeling ontslag door manager in het P-Direktportaal |
|  | Informeren medewerker over verrekeningen door P-Direkt |
|  | Informeren P-Direkt bij correcties |
|  | Diverse activiteiten uit dienst |

## Interview met Ron Koene

Interview: 1

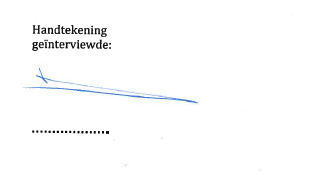
Datum van interview: 22-02-2016

Locatie van interview: Bezuidenhoutseweg 73, overlegkamer

Geïnterviewde: Ron Koene

Onderdeel en cluster: Onderdeel P&C, Cluster Interne Controle

Interviewer: Andjanie Khoenkhoen



Cluster Interne Controle (IC)

Dit interview is gehouden met de heer Ron Koene.Ron is werkzaam binnen het cluster Interne Controle. Melissa en Sandra voeren ook werkzaamheden uit binnen deze cluster. Hieronder worden de taken beschreven die worden uitgevoerd binnen het cluster IC:

1. Het opstellen van een beheer- en controleplan

* In het beheer- en controleplan wordt opgenomen welke processen en risico’s voorkomen.
* Er wordt beschreven hoe de controles eruit moeten zien qua frequentie en omvang.
* Per maand worden de controles van processen volgens een controle schema uitgevoerd. Hier doet Ron zelf wisselende en diverse processen van. Andere medewerkers voeren ook de controles uitvoeren. De controles worden volgens een bepaalde werkinstructie uitgevoerd en deze wordt ook zelf opgesteld en geactualiseerd. De uitvoering van de controles zijn beschreven in een werkprogramma.
* De resultaten van de controles worden per vier maanden verzameld en wordt drie keer per jaar een rapportage gemaakt richting Directie Team (DT). Tussentijdse rapporten worden ingediend als het nodig is.

1. Overleg met IC’ers van het gehele departement

* Het houden van overleggen met de controle afdelingen binnen EZ. Tijdens deze overleggen worden de zaken besproken waar tegenaan gelopen worden en in hoeverre het ernstig is.

1. Resultaten van de controles

* De resultaten van de controles gaan naar Financieel Economische Zaken (FEZ). FEZ heeft een concerncontroller rol, die toezicht houdt op alle financiële afdelingen.
* De Accountantsdienstrijk (ADR) krijgt ook een afschrift van het controleplan en een afschrift van de rapportages die intern worden vastgesteld.
* Zodra het rapportage door de DT is behandeld krijgt het de status definitief. Hierna gaat het naar de ADR en FEZ ter informatie. Hierdoor hebben de ADR en FEZ een beeld van hoe het bij DB loopt.

1. Contact/overleg met P-direct

* Alle processen die te maken hebben met het personeel, worden in P-direct geadministreerd. Daarnaast neem P-direct ook een aantal controles over.
* Het overleg gaat vooral over hoe P-direct het beste de controles kan uitvoeren en hoe terug gerapporteerd moet worden.
* P-direct zal veel taken overnemen van IC. Aan het eind van het jaar wordt dit definitief. De taakverschuiving, zal waarschijnlijk zal leiden tot inkrimping.

Hieronder worden de knelpunten beschreven die Ron ondervindt gedurende het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

Knelpunten

1. Het controleren van apparaten uitgave

* Dit bestaat uit materiele uitgave en personele uitgave. Dit zijn twee administraties die gecontroleerd worden.
* De administratie van de materiele kant zit vooral in het systeem Oracle. Binnen dit systeem zijn een aantal beperkingen. Door deze beperkingen neemt de kwaliteit van de informatie af. Ook is een beperking in de gebruikersvriendelijkheid van het systeem, waardoor werken in dit systeem een tijdrovende taak is.

1. De fusie

* De twee ministeries die zijn gefuseerd tot Ministerie van EZ, hadden voor de fusie een eigen systematiek. Discussies zijn gehouden om dit te stroomlijnen.

1. ICT

* Vertragingen in de digitale werkomgeving komen vaak voor.
* Door de vertragingen moeten de prioriteiten opnieuw gerangschikt worden.

1. Samenwerking buiten P&C

* P&C en P&O bespreken al ruim anderhalf jaar over hoe beide afdelingen de zaken beter op elkaar kunnen laten aansluiten, in de zin van samenwerking. Hoewel vooruitgang is geboekt blijft aandacht geboden omdat de beide afdelingen (nog) niet goed uitkomen met elkaar.

Naast het beschrijven van de taken en de knelpunten heeft Ron vermeld dat de doorlooptijd positief verloopt. De planningen die worden gemaakt zijn realistisch en worden de deadlines tot nu toe ook behaald.

## Interview met Pauline Kuiken

Interview: 2

Datum van interview: 12-05-2016

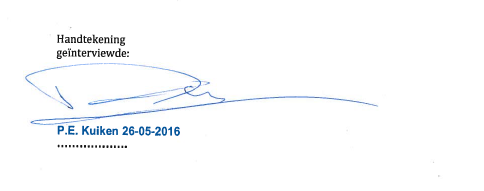
Locatie van interview: Bezuidenhoutseweg 73, overlegkamer

Geïnterviewde: Pauline Kuiken, Adviseur Bedrijfsvoering (AO)

Onderdeel en cluster: Onderdeel P&C, Cluster Administratieve Organisatie, Interne

Controle en Kwaliteit (AOICK)

Interviewer: Andjanie Khoenkhoen



Cluster AOICK

Dit interview is gehouden met Pauline Kuiken. Na het analyseren van de processen, zijn een aantal vragen gesteld om een en ander te verduidelijken. De stappen die hieronder worden aangeven, zijn doorverwijzingen naar de procesbeschrijvingen.

## Proces ‘Aanstellen van medewerkers’

**Stap 8:** Na afloop van het arbeidsvoorwaardengesprek wordt de kandidaat naar de Servicebalie Relatiebeheer begeleidt door de Adviseur Bedrijfsvoering.

Vraag: Waarom wordt de ID-bewijs scan door zowel IdM als de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) gedaan?

Antwoord: Het kan in dit proces automatisch naar een mailbox van P&O worden gezonden. Op dit moment vindt overleg plaats met IdM over de werkwijze. Technisch werkt het, het is echter nog punt van overleg hoe dit ingericht kan worden. Hierbij gaat het over privacyaspecten.

**Stap 9:** In de procesbeschrijving staat aangegeven dat de digitale scan van het ID-document en het P-Direktformulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ worden opgeslagen op de T-schijf.

Vraag: Waarom wordt dit op de T-schijf geplaatst?

Antwoord: Deze documenten moeten ergens neergezet worden om te kunnen uploaden.

**Stap 10:** De kandidaat stuurt (een kopie van) de VOG en, indien van toepassing de VGB naar de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O). De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) stuurt de VOG/VGB naar P-Direkt voor opname in het P-dossier.

Vraag: Worden de VOG en de VGB ook opgenomen bij P&O? Kunnen de VOG en VGB niet rechtstreeks naar P-Direkt gestuurd worden, ter efficiency?

Antwoord: Dit is de procesgang. Het wordt eerst gestuurd naar de organisatie waar de kandidaat komt te werken, dan naar het dossier. Het betreft een controlestap.

**Stap 13:** De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) start het proces ‘vaststellen identiteit’ in het P-Direktportaal. De scan van het ID-bewijs wordt geüpload.

IdM faciliteert het Identity lifecycle management van de EZ-werker, van de IDU processen.

Vraag: Waarom voert de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) ook het ‘vaststellen van identiteit’ uit?

Antwoord: De identiteit wordt op meerdere locaties gecontroleerd. Als een bezoeker het pand betreedt, stelt de receptie zijn/haar identiteit vast. De genoemde activiteit moet gezien worden in samenhang met het de activiteit ‘registreren nieuwe medewerker’.

**Stap 13:** Het portaalformulier met de bijlagen die genoemd wordt in de procesbeschrijving is het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ en de bijlagen de VOG/VGB.

Vraag: Wat wordt bedoeld met ‘het portaalformulier met de bijlagen’?

Antwoord: Met het portaalformulier wordt het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ bedoeld en de bijlagen zijn de kopieën van diploma’s en de scan van het ID-document.

**Stap 14:** Een afschrift van de aanstellingsbrief wordt verstuurd naar P-Direkt voor opname in het P-dossier, door de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).

Vraag: Wordt de aanstellingsbrief ook bij P&O opgenomen? Zo ja, waarom?

Antwoord: Pauline Kuiken verwacht van niet, omdat de inhoud van het P-dossier door meerdere bevoegde functionarissen kan worden geraadpleegd.

## Proces ‘Overplaatsen medewerker’

**Stap 3:** Het staat beschreven dat bij het selecteren van kandidaten ook buiten het Rijk wordt gewerfd.

Vraag: Wordt bij overplaatsingen ook buiten het Rijk gewerfd?

Antwoord: Dit is foutief. Het gaat binnen het proces ‘overplaatsen medewerker’ alleen om medewerkers binnen het Rijk.

**Stap 6:** Cluster BVA zorgt bij vertrouwensfuncties voor dat een veiligheidsonderzoek wordt uitgevoerd. Als het onderzoek een goed resultaat heeft opgeleverd, ontvangt het cluster BVA een kopie van de VGB van de uitvoerende partij.

Vraag: Is het correct dat cluster BVA een kopie ontvangt en niet het origineel?

Antwoord: De persoon in kwestie ontvangt het origineel. BVA ontvangt van de uitvoerende instantie een kopie. Dit is geen probleem, omdat deze van de opdrachtnemer komt.

Er ligt een eerste concept van dit proces. Dit proces is nog niet besproken met de materiedeskundigen.

## Proces ‘Beëindigen dienstverband op eigen verzoek’

**Stap 4:** In de procesbeschrijving staat beschreven dat het ontslag wordt beoordeeld. Als eerst wordt gekeken of de ontslagdatum juist is. Daarna volgen drie opties: goedkeuren, intrekken of terugsturen.

Vraag: Waarom wordt alleen gekeken of de ontslagdatum juist is?

Antwoord: In eerste instantie wordt alleen naar de ontslagdatum gekeken, in verband met het opmaken van de eindafrekening. De eindafrekening hangt af van de ontslagdatum. Als de ontslagdatum correct is, vult de manager het formulier verder in.

**Stap 11:** De manager geeft de correcties telefonisch door aan P-Direkt.

Vraag: Waarom wordt dit telefonisch doorgegeven?

Antwoord: Het is een bewuste keus om dit telefonisch door te geven. P-Direkt vult een formulier in en dit formulier wordt ter controle en goedkeuring naar de takenlijst van de manager gestuurd.

## Proces ‘Beëindigen dienstverband VWNW’

**Stap 6:** Deze stap geldt wanneer het Bevoegd gezag niet akkoord gaat met de aanvraag (Zie stap 5). De volgende drie situaties kunnen zich voordoen:

1. Besloten wordt de aanvraag aan te passen

2. Besloten wordt akkoord te gaan met het beoordeelde advies zonder aanpassing

3. Een besluit wordt opgesteld betreffende het niet toekennen van de voorziening

Vraag: Als besloten wordt akkoord te gaan met het beoordeelde advies zonder aanpassing, zal het Bevoegd gezag niet akkoord gaan. Dit komt uit op de situatie zoals bij punt 3 omschreven. Is deze situatie correct?

Antwoord: Een afstemming moet worden bereikt met Bevoegd gezag en een terugkoppeling naar stap 2.

**Stap 12:** De manager, Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) (Team Advies & Beheer) en de medewerker bespreken het besluit van de medewerker om de vaststellingsovereenkomst niet te tekenen. Vervolgens kunnen zich drie situaties voordoen:

* Besloten wordt de aanvraag aan te passen
* Besloten wordt de vaststellingsovereenkomst zonder aanpassing te tekenen
* De aanvraag VWNW-voorziening wordt ingetrokken

Vraag: Is situatie 2 correct, dat getekend wordt zonder aanpassing?

Antwoord: Situatie 2 is correct. Bij stap 12 vindt een overleg plaats, waarbij de medewerker van gedachte kan veranderen en besluit zonder aanpassing te tekenen.

## Interview met P-Direkt

Algemene vragen over IDU-Processen

Dit interview is ingevuld door P-Direkt. Helaas was het niet mogelijk om een persoonlijke interview te houden P-Direkt. De personen die geschikt waren voor een interview, hadden taken op de agenda staan die meer prioriteit hadden. Door middel van deze vragenlijst via de mail op te sturen naar de heer Guy Maes, is deze vragenlijst ingevuld.

**Vraag:** Komen knelpunten voor binnen de IDU processen?

**Antwoord:** P-Direkt laat jaarlijks de betrouwbaarheid en de controleerbaarheid van haar primaire dienstverlening (uitvoeren van personeelsadministratie en salarisverwerking) toetsen door de Auditdienst Rijk.

Over 2015 heeft de ADR vastgesteld dat het stelsel van P-Direkt op orde is. Binnen de processen (en dus ook niet in de IDU-processen) komen geen knelpunten voor.

**Vraag:** Zo ja, waar zit(ten) het knelpunt/de knelpunten en hoe wordt hier in de praktijk mee omgegaan?

**Antwoord:** N.v.t.

**Vraag:** Hoe is de Controleraamwerk bij P-Direkt georganiseerd?

**Antwoord:** Het beheers stelsel P-Direkt omvat controles binnen processen én compenserende maatregelen in de vorm van omspannende controles die zwakheden in andere (voorliggende) processen – deels – compenseren. Op basis van een deelwaarneming op de betalingen wordt vastgesteld in hoeverre:

a. de verrichte betalingen conform het brondocument zijn en dat mutaties juist, tijdig en volledig verwerkt zijn;

b. de in de systemen en processen getroffen beheersmaatregelen effectief zijn.

Daarbij kunnen ook fouten in het changeproces, het autorisatieproces en portaalprocessen aan het licht komen.

Specifiek wordt voorafgaande aan de salarisbetaling een aantal controles uitgevoerd waarmee fouten in de processtappen voorafgaand aan deze controles kunnen worden gecorrigeerd. Daarnaast kan ook het incidentenbeheerproces worden gezien als generiek compenserende maatregel.

Onderdelen van het stelsel gericht op beheersing per proces zijn: vaststellen van de interne beheers doelstellingen, het vaststellen van de risico’s die het behalen van deze doelstellingen bedreigen en het nemen van passende interne beheersmaatregelen om deze risico’s te mitigeren (risicomanagement). Daarbij zijn een aantal maatregelen getroffen om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen:

1. P-Direkt heeft op haar dienstverleningsprocessen een risicoanalyse met betrekking tot juistheid, tijdigheid en volledigheid uitgevoerd. Hierbij is nagegaan of alle risico’s voldoende in de processen zijn afgedekt. In geval van onvoldoende afdekking zijn aanvullende maatregelen getroffen.
2. P-Direkt heeft de dienstverleningsprocessen ingeregeld met toereikende beheersmaatregelen om juiste, volledige en tijdige resultaten uit de processen te verkrijgen. Deze processen zijn beschreven.
3. P-Direkt hanteert op basis van deze risicoanalyse een intern controleplan voor het Contactcenter en DVS.
4. Bevindingen uit interne controles worden geanalyseerd en indien nodig worden processen en/of procedures op basis hiervan aangepast.

Vragen over ‘Aanstellen van medewerkers’

P-Direkt formulier: ‘Registratie persoonsgegevens t.b.v. de salarisbetaling’

Dit wordt ingevuld door de kandidaat en overhandigt aan de Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) tijdens het voeren van het arbeidsvoorwaardengesprek.

P-Direkt formulier: ‘Checklist arbeidsvoorwaarden’

Dit wordt tijdens het voeren van het arbeidsvoorwaardengesprek digitaal ingevuld en opgeslagen door de manager of Adviseur Bedrijfsvoering (P&O).

De Adviseur Bedrijfsvoering (P&O) verzendt bij stap 13 ‘Verwerken aanstellingsinformatie’ van de procesbeschrijving ‘Aanstellen nieuwe medewerkers’ het formulier ‘Checklist Arbeidsvoorwaarden’ met de bijlage (VOG/VGB/Diploma’s) naar P-Direkt.

**Vraag:** Hoe wordt het formulier ‘Registratie persoonsgegevens t.b.v. de salarisbetaling ontvangen bij P-Direkt?

**Antwoord:** Als bijlage bij de “Aanstelling” van de nieuwe medewerker en indien het niet aanwezig is, wordt het opgevraagd door telefonisch contact op te nemen met de indiener en daarna bevestigd met een activiteit via de mail. Door op de mail te replyen kan de indiener de ontbrekende bijlage toevoegen.

**Vraag:** Hoe vindt de verwerking van deze formulieren plaats binnen P-Direkt?  
**Antwoord:** Als de aanvraag bij ons binnen is, wordt deze gecontroleerd en aangevuld. Is de aanvraag niet compleet of onjuist dan wordt deze ingetrokken nadat de indiener is gebeld. De aanvraag moet opnieuw ingediend worden met de juiste gegevens/bijlage.  
Als de aanvraag compleet en correct is, wordt deze beoordeeld en verzonden. Als geen formatieplaats bekend is, gaat de aanvraag naar de HRO/O&F en daarna naar de manager ter goedkeuring. Als de manager de aanvraag heeft goedgekeurd, wordt de aanstelling automatisch verwerkt.

Een ‘aanstellingsbrief’ wordt opgesteld door P-Direkt en verstuurd naar de afdelingsmailbox van Onderdeel P&O. Een afschrift wordt door Onderdeel P&O naar P-Direkt gestuurd voor opname in het P-dossier.

**Vraag:** Wat wordt allemaal opgenomen in een aanstellingsbrief?  
**Antwoord:** Bij de aanstellingsbrief wordt informatie over de arbeidsvoorwaarden en rechtspositie opgenomen en wordt de akte van aanstelling meegezonden. Zie voor de inhoud de bijlage.

**Vraag:** Waarin is deze anders dan de formulieren ‘Registratie persoonsgegevens t.b.v. de salarisbetaling’ en ‘Checklist arbeidsvoorwaarden’?   
**Antwoord:** De aanstellingsbrief is een formeel stuk en de medewerker kan daarop bezwaar maken.  
  
**Vraag:** Hoe wordt de aanstellingsbrief bij P-Direkt verwerkt?

**Antwoord:** De standaard opzet wordt door P-Direkt gemaakt en het departement, met uitzondering van I&M, vult het aan en verstuurt ze.

**Vraag:** Heeft dit proces een positieve doorlooptijd?

**Antwoord:** Ja, nadat de afhandeling is afgerond worden de besluiten uitgedraaid.

## Aanvullende informatie theoretische kader

**Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.**

**Workflow Management,** *Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.*

Aalst & Hee (2004) definiëren een workflow als een netwerk van taken met regels die de volgorde bepalen waarin deze taken uitgevoerd moeten worden. Werkstromen worden beschreven in procesbeschrijvingen of weergegeven in gegevensstroomschema’s. Voorbeelden van gegevensstroomschema’s zijn ‘Data Flow Diagrammen’ (DFD) of ‘Petri-netten’.

Een Workflow Systeem (WFS) is een systeem die de werkstromen in een specifieke bedrijfssituatie ondersteunt. Een WFS bestaat meestal uit WFMS, definities van processen en resource-classificaties, applicaties, een databasesysteem, enzovoort. Een WFMS is een softwarepakket om een WFS te kunnen realiseren. Hierbij gaat het om een algemeen toepasbaar pakket.

Aalst & Hee (2004) introduceren verschillende manieren voor het efficiënter maken van processen. De verschillende manieren worden nader toegelicht. Een beschrijving wordt gegeven hoe een proces ingericht moet worden. Vervolgens zal beschreven worden hoe het proces onderhouden moet worden. Tot slot zal beschreven worden welke stappen verricht moeten worden, zodat men een proces kan (her)ontwerpen.

**Petri-netten,** *Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen.*

Petri-netten zijn in 1962 geïntroduceerd door Carl Adam Petri als een gereedschap voor het modelleren en analyseren van processen. Met dit gereedschap is het mogelijk om processen grafisch te beschrijven, dit is tevens ook één van de sterke punten ervan. De Petri-netten zijn voorzien van een stevige wiskundige fundering en zijn geheel geformaliseerd in tegenstelling tot vele andere schematechnieken.

Een proces kan met behulp van Petri-netten op een eenduidige manier vastgelegd worden. De Petri-netten kunnen ook gebruikt worden om processen te analyseren. De Petri-netten worden gezien als een formalisme, wat een aantal belangrijke voordelen kent. Ten eerste dwingt een formalisme een precieze beschrijving af. Meervoudigheden, onduidelijkheden en tegenstrijdigheden worden op deze manier voorkomen. Dit ontbreekt in andere vele andere schematechnieken. Ten tweede kan het formalisme gebruikt worden om te redeneren over processen, het is bijvoorbeeld mogelijk om bepaalde wetmatigheden vast te stellen. Het gebruik van een aantal analysetechnieken wordt hierdoor mogelijk gemaakt. Hierbij valt te denken aan prestatieanalyse en analysetechnieken voor het verifiëren van logische eigenschappen. Hierdoor wordt het mogelijk om te controleren of de werkzaamheden na verloop van tijd succesvol afgerond wordt. In bijlage 2 is een voorbeeld van een Petri-net opgenomen.

**Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.**

De managementinformatie moet goed aansluiten op de geformuleerde doelstelling, omdat het management op deze punten de organisatie stuurt.

**Tactische sturing,** *Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.*

In de tactische sturing wordt uitgewerkt hoe de strategische sturing behaald zal worden. Hierbij wordt per terrein binnen de organisatie bepaald wat deze moet bijdragen, zodat de organisatiedoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Onder de tactische sturing vallen de primaire en de ondersteunende processen.

Vanuit de tactische sturing vindt terugkoppeling plaats naar de strategische sturing. De resultaten van de tactische sturing worden geconsolideerd, waarna de organisatiedoelstellingen definitief worden geformuleerd.

**Operationele sturing,** *Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.*

Onder operationele sturing wordt verstaan dat de tactische sturing vertaald naar de praktijk. Hierbij kan gedacht worden aan de dagelijkse processen, mensen en middelen. De doelstellingen kunnen alleen gerealiseerd met behulp van mensen, processen en systemen, en (geld)middelen. Het is van groot belang dat aandacht wordt besteed aan motivatie. Dit is namelijk de belangrijkste driver van succes, als het gaat om inzet van menselijke arbeid.

De operationele sturing leidt tot het volgende:

* Een proces- en systeeminrichting die optimaal bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen.
* Medewerkers die goed uitgerust en goed gemotiveerd bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen.
* Een goede besteding van geldmiddelen.

Samenvattend beschrijft Jans drie sturingsrollen:

* Strategische sturing: het afstemmen van de organisatie op haar omgeving;
* Tactische sturing: het onderverdelen van het strategisch beleid naar de onderdelen van de organisatie;
* Operationele sturing: het vertalen van tactisch beleid naar dagelijkse activiteiten.

**Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk.**

1. **Oriëntatie:** vaststellen van de motieven om tot uitbesteding over te gaan. Mogelijke redenen zijn: efficiency- en kostenverbetering, toegang tot nieuwe technologieën, focussen op kernactiviteiten, zekerstellen van de dienstverlening, kwaliteitsverbetering, personeelsgebrek.
2. **Selectie:** selecteren van één of meerdere leveranciers. De bedoeling is te komen tot drie tot vijf leveranciers. Belangrijk is vooraf de vraag te beantwoorden of men kiest voor een ‘one-stop shop’ voor het hele dienstenpakket of voor ‘best-of-breed’ op onderdelen daarvan. Het resultaat is een verzameling offertes.
3. **Letter of intent:** verifiëren van de aangeboden offertes(s) van de geprefereerde leverancier(s). Het doel is elkaar over en weer beter te leren kennen op basis van documenten, gesprekken en het natrekken van referenties. In deze fase moet ook worden vastgesteld of de motieven en de cultuur van de partijen voldoende overeenstemmen.
4. **Contractering:** formeel vastleggen van afspraken en serviceniveaus. Naast de inhoudelijke aspecten die al in de offerte zijn opgenomen gaat het hier om zaken als geheimhouding, prijsindexering, conflictoplossing en ontbinding.
5. **Transitie:** inregelen van de uitbestedingsrelatie. Mobiliseren van de resources, overdragen van personeel, overdragen van kennis en materialen, optuigen van de organisatie, inregelen van de werkprocessen.
6. **Contractmanagement:** het continu bewaken van het contract en de serviceniveaus. Na de transitiefase is de uitbesteding een feit. De volgende stap is het monitoren van de dienstverlening en de relatie levend te houden.

## Aanvullende informatie Best practice interview

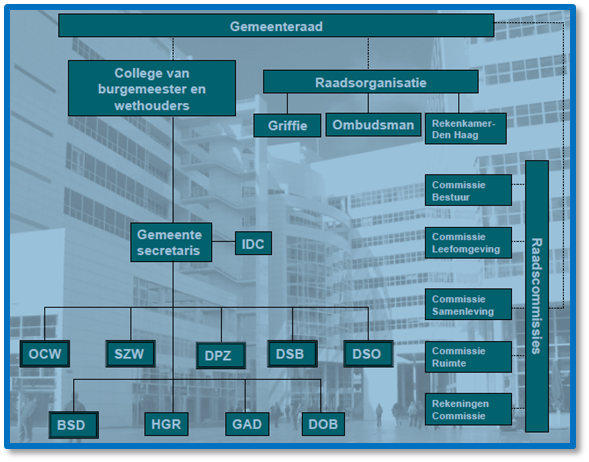
Sinds 2006 is de heer Gopie werkzaam binnen de gemeente en heeft hierdoor al enige jaren ervaring met de goedlopende en minder goedlopende processen binnen de gemeente. Tijdens zijn afstudeertraject, in 2014, heeft hij een risico onderzoek gehouden. Hierdoor heeft hij veel inzicht gekregen in de risico’s die zich binnen de gemeente voordoen.

Als Financial Controller houdt de heer Gopie zich bezig met de procesbeheersing binnen DPZ, het nieuw beleid, de begroting en budgettering. Als goede basis hiervoor is de opleiding Controller Post HBO, Bedrijfseconomie afgerond.

**Achtergrond informatie DPZ**

DPZ bestaat sinds 1 januari 2011 en is door de samenvoeging van de dienst Publieksservice, de gemeentelijke Belastingdienst en de projectdirectie Deconcentratie ontstaan. In DPZ worden gemeentelijke dienstverlening gebundeld. Hierbij heeft de klant het voordeel terecht te kunnen bij één loket. In totaal heeft DPZ ongeveer 660 formatieplaatsen. Een klant kan door middel van het internet, de telefoon of op een van de stadsdeelkantoren vragen stellen. DPZ is de verantwoordelijke voor het (eerste) klantencontact.

*Figuur 24 Organogram Gemeente Den Haag*



**Audit Dienst**

Binnen DPZ is een audit team aanwezig. Jaarlijks worden steekproeven genomen op de inkopen door deze audit team. De gemeente heeft een gemeentelijke Accountants Dienst (AD) die tussentijdse controles doet bij de verschillende diensten. De diensten worden onder andere gecontroleerd op rechtmatigheid.

Binnen EZ is ook een Auditdienst Rijk (ADR) aanwezig, die vanuit een positie van onafhankelijkheid en deskundigheid audits en onderzoeken uitvoert naar de verschillenden aspecten van de beleids- en bedrijfsvoering. Ook biedt de ADR de departementsleiding informatie, zekerheid en advies, zowel aan het begin van de processen, tussentijds als achteraf.

De ADR van EZ maakt beheersmatig onderdeel uit van het ministerie van Financiën en staat direct onder de Staten Generaal.

**Shared Service Organisatie Servicepunt71**

Servicepunt71 heeft een aantal bedrijfsprocessen op het gebied van Inkoop, ICT, HRM, Financiën, Facilitaire Zaken en Juridische Zaken overgenomen. Dit heeft Servicepunt71 overgenomen van Gemeente Leiden, Gemeente Leiderdorp, Gemeente Zoeterwoude en Gemeente Oegstgeest. De heer Gopie heeft eind 2011 en begin 2012 tijdelijk in Gemeente Leiden gewerkt en heeft de introductie van de SSO mee mogen maken.

**Aanleiding tot een SSO**

De bovengenoemde gemeentes hadden behoefte aan meer continuïteit en een hogere kwaliteit van de processen. Ook was behoefte aan het beperken van organisatorische kwetsbaarheid. De gemeentes wilden hun medewerkers een ruimere werkomgeving aanbieden waar sprake zou zijn van specialisatie en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast wilden de gemeentes zorgen voor een kostenreductie door schaalvoordeel.

**De aanpak voor implementatie van de SSO**

In 2009 is een projectleider aangesteld die het SSO proces zou aanpakken. De projectleider heeft een projectorganisatie samen gesteld om samen een bedrijfsplan op te stellen. De volgende stappen zijn ondernomen in dit proces:

* Definiëren van de op te leveren producten en diensten in een product- en

dienstencatalogus;

* Analyseren, beschrijven en optimaliseren van de belangrijkste processen binnen de

gemeentelijke bedrijfsvoering;

* Vormgeven SSO brede aspecten zoals:

- het strategisch profiel

- cultuuraspecten

- dienstverleningsfilosofie

- organisatie(inrichting)principes

- huisvestingkeuze;

* Opstellen van zes deelbedrijfsplannen;
* Inventariseren en consolideren van algemene en service eenheid specifieke

randvoorwaarden, risico’s en kritieke prestatie indicatoren;

* Het opstellen van de SSO-begroting met onder andere een;

- verrekening systematiek

- zorgvuldige en onafhankelijke toets van het in de Businesscase+

veronderstelde besparingsvoordeel

- impactanalyse met daarin de financiële effecten per gemeente;

* Het opstellen van het implementatieplan.

Na de oprichting van een SSO, komen drie perioden voor. De eerste periode is het vormen van een SSO, hiervan is de eerste twee jaar sprake. In het derde en vierde jaar moet het SSO volhard worden en na ongeveer vier jaar zal het SSO vergroot worden.

**Waarom is gekozen voor een SSO?**

De gemeentes zorgen ervoor dat de burgers gediend worden. De rijksoverheid schuift steeds meer taken en bevoegdheden op richting de gemeentes. Door deze taak- en bevoegdheidsverschuivingen vervullen de gemeentes steeds vaker de functie van de overheid. De bestaande en de nieuwe taken en verantwoordelijkheden eisen veel van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering heeft daarom ontwikkeling nodig. Een aantal situaties, dat tot gevolg hebben geleid voor ontwikkeling van de bedrijfsvoering zijn:

* financiële krapte;
* verdergaande digitalisering en specialisatie;
* aanstaande krapte op de arbeidsmarkt;
* toenemende behoefte aan sturingsinformatie;
* complexere en meer specialistische bedrijfsvoeringstaken.

1. Bron: Documentatie ‘P&C brede competenties’ [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://almanak.overheid.nl/63254/BZK/DGOBR/P-Direkt/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Bron: <http://www.p-direkt.nl/> [↑](#footnote-ref-3)
4. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken/documenten/brochures/2013/02/01/organogram-ez-met-namen> [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_> [↑](#footnote-ref-5)
6. Bron: Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen.

   7 Bron: Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://www.kennisdelen.org/typologie-starreveld/> [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_> [↑](#footnote-ref-9)
10. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_> [↑](#footnote-ref-10)
11. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_> [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisoverdb_1/cisplanning___control__p_c_> [↑](#footnote-ref-12)
13. Bron: Documentatie ‘P&C brede competenties’ [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Procesmodellering> [↑](#footnote-ref-14)
15. Bron: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kGn0RtqHY68J:www.handboekhrm.vangorcum.nl/www/handboekhrm/deelIII/7.5.1%2520Korte%2520introductie%2520in%2520procesmanagement.doc+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl> [↑](#footnote-ref-15)
16. Bron: <https://www.riskworld.nl/kennis/methoden-technieken/risicomatrix-risico-heatmaps> [↑](#footnote-ref-16)
17. <http://www.icm.nl/extra/aan-de-slag-met-risicomanagement/> [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://www.p-direkt.nl/over-p-direkt/over-ons> [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisbzk_2/cisdgvbr/cisp_direct__nieuw_/cisover_p_direct/ciswat_doen_wij_> [↑](#footnote-ref-19)
20. Bron: Hoofdstuk 2.1.7 Document: Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement [↑](#footnote-ref-20)
21. Bron: Hoofdstuk 2.1.7 Document: ‘Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement’ [↑](#footnote-ref-21)
22. Bron: Hoofdstuk 2.1.7 Document: ‘Bijlage 7.5.1 Korte introductie in procesmanagement’ [↑](#footnote-ref-22)
23. <http://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel/mijn-werk/organisatieverandering/van-werk-naar-werk-beleid/van-werk-naar-werk-kandidaat> [↑](#footnote-ref-23)
24. Bron: Interview P-Direkt. Bijlage 22 [↑](#footnote-ref-24)
25. Bron: Interview Ron Koene. Bijlage 20 [↑](#footnote-ref-25)
26. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-26)
27. Bron: Interview Pauline Kuiken. Bijlage 21 [↑](#footnote-ref-27)
28. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 14 ‘Streef naar zoveel mogelijk flexibiliteit voor de nabije toekomst. Aalst & Hee. (2004). Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-28)
29. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 4 ‘Controleer de noodzaak van elke taak’. Aalst & Hee. (2004). Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-29)
30. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-30)
31. Bron: Interview Pauline Kuiken. Bijlage 21 [↑](#footnote-ref-31)
32. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 5 ‘Sta stil bij de omvang van taken’ Aalst & Hee. (2004). Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-32)
33. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-33)
34. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Tijdigheidscontrole - Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-34)
35. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 4 ‘Controleer de noodzaak van elke taak’. Aalst & Hee. (2004). Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-35)
36. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-36)
37. Bron: Hoofdstuk 2.1.4 Scoping - Prof. Drs. J.A. Oosterhaven. (2007). ICT-strategie en –organisatie in theorie en praktijk, [↑](#footnote-ref-37)
38. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 4 ‘Controleer de noodzaak van elke taak’. Aalst & Hee. (2004). Workflow Management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-38)
39. 3.10 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek [↑](#footnote-ref-39)
40. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-40)
41. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 ‘Positieve controle’ en ‘Aanwezigheidscontrole’ - Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-41)
42. Bron: Hoofdstuk 2.2.2 Risico verhogende factoren – onwetendheid. [↑](#footnote-ref-42)
43. Bron: Hoofdstuk 3.10 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek [↑](#footnote-ref-43)
44. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-44)
45. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 ‘Positieve controle’ en ‘Negatieve controle’ - Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-45)
46. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-46)
47. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 4 ‘Controleer de noodzaak van elke taak’. Aalst & Hee (2004) Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-47)
48. Bron: Hoofdstuk 2.1.8 Risicomatrix en risico heatmaps [↑](#footnote-ref-48)
49. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-49)
50. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 ‘Positieve controle’ - Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-50)
51. Bron: Hoofdstuk 2.1.8 Risicomatrix en risico heatmaps [↑](#footnote-ref-51)
52. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-52)
53. Bron: Interview Ron Koene. Bijlage 20 [↑](#footnote-ref-53)
54. Bron: Interview P-Direkt. Bijlage 22 [↑](#footnote-ref-54)
55. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 2 ‘Negeer het bestaan van resources tijdens het opstellen van de definitie van een proces’. Aalst & Hee (2004) Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-55)
56. Bron: Hoofdstuk 2.1.8 Risicomatrix en risico heatmaps [↑](#footnote-ref-56)
57. Bron: Hoofdstuk 2.1.5 Risicomanagement. Forohlics, G. (2015). Risicomanagement, Managen en beheersen van projectrisico’s. [↑](#footnote-ref-57)
58. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-58)
59. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 ‘Positieve controle’. Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-59)
60. 3.10 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek [↑](#footnote-ref-60)
61. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-61)
62. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Interne Controle, Bevoegdheidscontrole en Positieve controle. Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-62)
63. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-63)
64. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 Vuistregel 6 ‘Streef naar een zo eenvoudig mogelijk proces’. Aalst & Hee (2004) Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-64)
65. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-65)
66. Bron: Interview Pauline Kuiken. Bijlage 21 [↑](#footnote-ref-66)
67. Bron: Hoofdstuk 2.2.2 Risico verhogende factoren – Zaken duren te lang. [↑](#footnote-ref-67)
68. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-68)
69. Bron: Hoofdstuk 2.2.3 De risico’s bij een SSO. [↑](#footnote-ref-69)
70. Bron: Hoofdstuk 2.2.2 Risico verhogende factoren [↑](#footnote-ref-70)
71. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-71)
72. Bron: Hoofdstuk 2.2.1 Risico’s binnen processen – ‘Onbekendheid van de doorlooptijd van het proces + wat is de norm? [↑](#footnote-ref-72)
73. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 ‘Prestatie indicatoren’. Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-73)
74. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-74)
75. Bron: Hoofdstuk 2.2.4 Adviezen gericht op de resultaten van het onderzoek [↑](#footnote-ref-75)
76. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-76)
77. Bron: Hoofdstuk 2.2 Theorie of best practice [↑](#footnote-ref-77)
78. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-78)
79. Bron: Hoofdstuk 2.2.2 Risico verhogende factoren [↑](#footnote-ref-79)
80. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie – Interne Controle [↑](#footnote-ref-80)
81. Bron: Interview Ron Koene. Bijlage 20 [↑](#footnote-ref-81)
82. Bron: Interview Pauline Kuiken. Bijlage 21 [↑](#footnote-ref-82)
83. Bron: Interview P-Direkt. Bijlage 22 [↑](#footnote-ref-83)
84. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 ‘(her)ontwerpen van het proces’. Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-84)
85. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-85)
86. Bron: Hoofdstuk 2.1.2 Strategische sturing - Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen. [↑](#footnote-ref-86)
87. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 ‘Resource, Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, methoden en Systemen’. [↑](#footnote-ref-87)
88. Bron: Hoofdstuk 2.1.1 ‘Resource’. Aalst & Hee. (2004). Workflow management: Modellen, Methoden en Systemen. [↑](#footnote-ref-88)
89. Bron: Hoofdstuk 2.1.3 ‘Positieve controle’ en ‘Negatieve controle’ - Fennis W. & Schilderinck J. (2010). De essentie van Administratieve Organisatie. [↑](#footnote-ref-89)
90. Bron: Hoofdstuk 2.1.2 Strategische sturing - Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen. [↑](#footnote-ref-90)
91. Bron: Hoofdstuk 2.1.2 Strategische sturing. Prof. E.O.J. Jans (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel D: Processen en systemen. [↑](#footnote-ref-91)
92. Bron: Hoofdstuk 2.1.2 Strategische sturing - Prof. E.O.J. Jans. (2007). Grondslagen Administratieve Organisatie Deel B: Processen en systemen. [↑](#footnote-ref-92)
93. <http://www.sixsigma.nl/artikelen/lean-methode-lean-filosofie> [↑](#footnote-ref-93)