

Procesmanagement bij gemeente Den Haag

Een onderzoek naar de knelpunten binnen een nieuw werkproces van gemeente Den Haag





Den Haag

Procesmanagement bij gemeente Den Haag

Een onderzoek naar de knelpunten binnen een nieuw werkproces van gemeente Den Haag



Den Haag

Auteur: Ilyasse el Boujadayni
Studentnummer: 14041022
Onderwijsinstelling: De Haagse Hogeschool
Opleiding: Finance & Control
Afstudeerbegeleider: R. Fortuin
Opdrachtgever: Gemeente Den Haag
Bedrijfsbegeleider: G.J. Vos & Rick Klijberg
Datum: 11 juni 2019

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam : R. Klijberg

Handtekening :

Datum : Juni 2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over het proces waarbij het Interne Dienstencentrum van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst. Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn opleiding Finance & Control aan De Haagse Hogeschool. Het schrijven van een scriptie is het laatste verplichte onderdeel van de opleiding om een studie af te ronden.

Nadat ik mijn meeloopstage bij gemeente Leiden had afgerond, wilde ik meer weten over de manier waarop een gemeente zijn werkzaamheden verricht. Om die reden wilde ik graag voor mijn afstudeerscriptie een onderzoek uitvoeren bij een gemeente.

Begin september kwam Rick Klijberg, businesspartner control binnen de gemeente Den Haag, een gastcollege geven over gemeentelijke financiën. Tijdens het college gaf Rick Klijberg aan dat de gemeente Den Haag opzoek was naar een afstudeer stagiair voor het verrichten van een interessant onderzoek. Dit heeft mijn interesse dusdanig gewekt, dat ik contact heb opgezocht met Rick Klijberg om mijn interesse voor de afstudeeropdracht kenbaar te maken. Na een aantal gesprekken ben ik begin februari gestart met het onderzoek wat heeft geleid tot deze scriptie.

Deze scriptie heb ik niet kunnen uitvoeren zonder de hulp van een aantal collega's. Hierbij wil ik dan ook van de gelegenheid gebruik maken om een aantal belangrijke personen enorm te bedanken voor de inzet en waardevolle begeleiding die ze aan mij hebben besteed tijdens mijn afstudeerperiode.

In eerste instantie wil ik graag in het bijzonder mijn dank richten aan mijn bedrijfsbegeleiders Govert-Jan Vos en Rick Klijberg voor de tijd en arbeid die zij in mij hebben gestoken. Eveneens wil ik Pelle Meurink bedanken voor het aanbieden van zijn ondersteuning en zijn aansturing gedurende het onderzoek.

Daarnaast wil ik alle collega's binnen het Interne Dienstencentrum en de Bestuursdienst bedanken die ik voor het onderzoek heb mogen interviewen en mij de kans hebben gegeven om mee te kijken met de werkzaamheden binnen het proces.

Tot slot wil ik graag mijn afstudeerbegeleider Ruud Fortuin bedanken voor de enorm goede begeleiding en de consistente communicatie tussen ons. U bent een geweldige afstudeerbegeleider die mij goed op sleeptouw heeft genomen tijdens mijn afstudeerperiode.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Ilyasse el Boujadayni
Den Haag, juni 2019

Samenvatting

Het IDC, Interne Dienstencentrum, levert facilitaire diensten en automatisering aan de BSD, Bestuursdienst. Sinds kort beschikt het IDC over een eigen budget, waardoor er een nieuw werkproces van vraag en aanbod is ontstaan tussen het IDC en de BSD. Dit heeft geleid tot enkele onduidelijkheden wat betreft de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden binnen het proces. Eveneens is het verloop van het nieuwe werkproces onduidelijk en dienen de rollen binnen het proces nog toebedeeld te worden.

Het doel van de opdracht is het in kaart brengen van het proces waarbij het IDC facilitaire diensten en automatisering levert aan de BSD. Na de procesbeschrijving volgt er een risicoanalyse waarna een beschrijving van beheersingsmaatregelen duidelijkheid schept over de manier waarop de risico's binnen het proces te beheersen zijn.

De hoofdvraag waar gedurende dit onderzoek antwoord op is gegeven, is als volgt:

“Hoe kunnen de risico's van het proces waarbij het Interne Dienstencentrum (IDC) van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst (BSD) beheerst worden?”

Aan de hand van de volgende hoofdstukken is getracht antwoord te geven op de probleemstelling van het onderzoek:

Hoofdstuk 1: Wat wordt verstaan onder een risico en risicomanagement?

Hoofdstuk 2: Op welke manier kunnen risico's beheerst worden?

Hoofdstuk 3: Wat is procesmanagement?

Hoofdstuk 4: Hoe verloopt het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk?

Hoofdstuk 5: Welke risico's kunnen er gedurende het proces ontstaan?

Hoofdstuk 6: Welke maatregelen kunnen er getroffen worden om de risico's te beheersen?

Er is een aantal methodes gebruikt voor het onderzoeken van de hoofdstukken.

Allereerst is met behulp van literatuuronderzoek van het theoretisch kader van het eerste, tweede en derde hoofdstuk vastgesteld en de daarbij behorende paragrafen.

Met behulp van interviews is vervolgens het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD in kaart gebracht. De vragen die gedurende de interviews zijn gesteld hebben daarnaast een bijdrage geleverd aan het identificeren van de risico's en het beschrijven van de beheersingsmaatregelen. De uitkomsten van de interviews hebben kortom antwoord gegeven op het vierde, vijfde en zesde hoofdstuk en de daarbij behorende paragrafen.

Het onderzoek heeft geleid tot enkele conclusies en aanbevelingen.

Na de procesbeschrijving is geconstateerd dat er enkele veranderingen dienen plaats te vinden ter optimalisatie van het proces. Er is namelijk een tiental risico's geïdentificeerd die zich gedurende het proces kunnen voordoen. Hiervan vormen de volgende vijf risico's een dusdanige dreiging dat aan die risico's de meeste aandacht besteed moet worden.

1) Budgetoverschrijding

Het risico op een budgetoverschrijding kan veroorzaakt worden wanneer de BSD meer aanvragen indient bij het IDC dan waar bij de budgetoverheveling rekening mee is gehouden. Indien de aanschafkosten stijgen of wanneer de BSD meer aanvragen indient wegens een toename aan personeel, kan dat leiden tot een budgetoverschrijding.

Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om de spelregels betreft de levering van aanvragen aan te passen.

Hierbij zou het IDC een regel kunnen vaststellen waarbij er geen levering plaatsvindt op het moment dat het budget is overschreden. Indien de BSD meer aanvragen indient dan geraamd is, zou het IDC de kosten van de aanvragen in rekening kunnen brengen bij de BSD.

Een andere aanbeveling voor het beheersen van het risico is het opstellen van tussentijdse rapportages om voortijdig het verloop van aanvragen waar te nemen. Tot slot is het compenseren van budgetten van vergelijkbare producten een aanbeveling voor het beheersen van dit risico.

2) Onjuiste facturatie

Het risico op onjuiste facturatie kan zich voordoen vanwege het uitblijven van offertes voor bepaalde aanvragen binnen het proces en het hanteren van een onpraktische verrekenmethodiek. Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om offertes op te stellen zodat de BSD vooraf op de hoogte is van de kosten van de aanvraag. Eveneens is het aanbevolen om een andere verrekenmethodiek te implementeren waarbij de daadwerkelijke kosten worden gefactureerd in plaats van het hanteren van bandbreedtes. Tot slot is een correctie aan de hand van een creditnota een maatregel voor het beheersen van het risico.

3) Verzamelfactuur

Het risico waarbij betalingen van interne facturen uitblijven kan veroorzaakt worden doordat het IDC aan de hand van een verzamelfactuur factureert. De verzamelfactuur betreft een bulk aan facturen van diverse opdrachtgevers. Hierdoor dient de verzamelfactuur door elke opdrachtgever geaccordeerd te worden voordat er overgegaan kan worden tot betaling. Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om per opdrachtgever te factureren. Eveneens is het aanbevolen om periodiek een controle uit te voeren omtrent de betaling van de facturen.

4) Omzeiling

Het vierde risico is het risico waarbij het IDC wordt ontlopen binnen het proces en de aanvrager van de BSD op eigen initiatief de aanvragen realiseert. Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om de cultuur binnen de diensten te veranderen. De diensten handelen voornamelijk vanuit eigen belang waarbij het belang van de gemeente als geheel wordt vergeten. Door een samenbindende cultuur te creëren worden de normen en waarden van de andere dienst gerespecteerd en wordt gehandeld vanuit het algemeen belang. Een andere aanbeveling om dit risico te beheersen is het uitvoeren van een analyse waarbij de controllers van de BSD het aantal geregistreerde aanvragen door het IDC vergelijkt met het verloop van het budget van de BSD. Hierdoor kan de controller zien of er bepaalde kosten in mindering zijn gebracht van het budget, terwijl er geen aanvraag binnen is gekomen bij het IDC.

5) Relatie

Het laatste risico dat een grote dreiging vormt binnen het proces, is het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd en wantrouwen ontstaat tussen de diensten. Dit risico kan zich voordoen vanwege onduidelijkheden betreft de verdeling van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk. Om die reden is het aanbevolen om de productboom uit te breiden tot het vierde niveau waardoor de producten en diensten zo gedetailleerd mogelijk gesegmenteerd worden. Tot slot is het aanbevolen om trainingen te volgen op het gebied van communicatie om deze zo professioneel mogelijk te laten verlopen. Een sterke communicatie helpt bij het behouden van een goede relatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
Inleiding & probleemstelling	8
Hoofdstuk 1 Risico's en risicomanagement.....	10
1.1 Definitie risico.....	10
1.2 Definitie risicomanagement	10
1.3 Risico's categorieën	11
1.4 Het belang van risicomanagement.....	12
1.5 Samenvatting.....	14
Hoofdstuk 2 Risicobeheersing.....	15
2.1 Soft en hard controls	15
2.2 Preventieve en repressieve maatregelen	17
2.3 Samenvatting.....	17
Hoofdstuk 3 Procesmanagement.....	19
3.1 Definitie proces.....	19
3.2 Definitie procesmanagement.....	20
3.3 Het belang van procesmanagement.....	21
3.4 Samenvatting.....	23
Hoofdstuk 4 Het proces van vraag en aanbod tussen IDC en BSD voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk.....	24
4.1 Het IDC en de BSD	24
4.2 Basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk	25
4.3 Procesbeschrijving.....	26
4.4 Samenvatting.....	32
Hoofdstuk 5 De risico's.....	33
5.1 Financiële risico's.....	33
5.2 Imago risico	36
5.3 Risicomatrix	36
5.4 Samenvatting.....	38
Hoofdstuk 6 De beheersingsmaatregelen	39
6.1 Preventieve maatregelen	39
6.2 Repressieve maatregelen.....	41
6.3 Samenvatting.....	43
Conclusie & aanbevelingen.....	44
Nawoord.....	47

A: De taakreflectie	47
B: De zelfreflectie	49
Literatuurlijst	51
Bijlage 1 Risicomatrix	53
Bijlage 1.1 Matrix kans/schadeomvang	53
Bijlage 1.2 Verfijnde matrix kans/schadeomvang	53
Bijlage 1.3 Matrix risico-inventarisatie	54
Bijlage 2 Organogram gemeente Den Haag	54
Bijlage 3 Productboom	55
Bijlage 4 Interviewvragen	57
Bijlage 5 Interview: K. Adhien	58
Bijlage 6 Interview: E. de Groot	60
Bijlage 7 Interview: L. Zeelenberg	63
Bijlage 8 Interview: T. van Leeuwen	66
Bijlage 9 Interview: M. Bakker	68
Bijlage 10 Interview: L. Triepels	72
Bijlage 11 Interviews verwerkt in een tabel	74
Bijlage 12 Stroomschema proces	82
Bijlage 13 Kaders locatiebeheer	86
Bijlage 14 De tien risico's	87
Bijlage 15 Risicomatrix	89
Bijlage 16 Rangschikking risico's	89

Inleiding & probleemstelling

Aanleiding

De organisatie van de gemeente Den Haag is verdeeld in enkele centra, waaronder het Interne Dienstencentrum en de Bestuursdienst. Het Interne Dienstencentrum levert facilitaire diensten en automatisering aan de Bestuursdienst. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk. Doordat het IDC sinds kort beschikt over een eigen budget, is een nieuw werkproces ontstaan waarbij momenteel niet duidelijk is hoe en bij wie de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden binnen het proces zijn belegd. Voorheen leverde het Interne Dienstencentrum direct een dienst of product indien daar vraag naar was. Aangezien het Interne Dienstencentrum nu over een eigen budget beschikt, dient het centrum rekening te houden met een eventuele budgetoverschrijding. Het risico op deze overschrijding is reëel doordat niet duidelijk is hoe het proces verloopt en wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken. Daarnaast heerst onduidelijkheid bij het onderscheiden van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk, wat resulteert in betwiste interne facturen.

Doelstelling

Het doel van de opdracht is om het proces in kaart te brengen waarbij het Interne Dienstencentrum van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst. Hieruit ontstaat een risicoanalyse waarna een beschrijving van beheersingsmaatregelen de mogelijke lekken binnen het proces dicht.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag waar gedurende dit onderzoek antwoord op is gegeven, is als volgt:
“Hoe kunnen de risico’s van het proces waarbij het Interne Dienstencentrum (IDC) van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst (BSD) beheerst worden?”

Hoofdstukken en paragrafen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het onderzoek in de volgende hoofdstukken en paragrafen onderverdeeld:

Hoofdstuk 1: Wat wordt verstaan onder een risico en risicomanagement?

Paragraaf 1.1: Definitie risico

Paragraaf 1.2: Definitie risicomanagement

Paragraaf 1.3: Risico’s categorieën

Paragraaf 1.4: Het belang van risicomanagement

Paragraaf 1.5: Samenvatting

Hoofdstuk 2: Op welke manier kunnen risico’s beheerst worden?

Paragraaf 2.1: Soft en hard controls

Paragraaf 2.2: Preventieve en repressieve maatregelen

Paragraaf 2.3: Samenvatting

Hoofdstuk 3: Wat is procesmanagement?

Paragraaf 3.1: Definitie proces

Paragraaf 3.2: Definitie procesmanagement

Paragraaf 3.3: Het belang van procesmanagement

Paragraaf 3.4: Samenvatting

Hoofdstuk 4: Hoe verloopt het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk?

Paragraaf 4.1: Het IDC en de BSD

Paragraaf 4.2: Basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk

Paragraaf 4.3: Procesbeschrijving

Paragraaf 4.4: Samenvatting

Hoofdstuk 5: Welke risico's kunnen er gedurende het proces ontstaan?

Paragraaf 5.1: Financiële risico's

Paragraaf 5.2: Imago risico

Paragraaf 5.3: Risicomatrix

Paragraaf 5.4: Samenvatting

Hoofdstuk 6: Welke maatregelen kunnen getroffen worden om de risico's te beheersen?

Paragraaf 6.1: Preventieve maatregelen

Paragraaf 6.2: Repressieve maatregelen

Paragraaf 6.3: Samenvatting

Onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethoden.

Allereerst is aan de hand van literatuuronderzoek het theoretisch kader beschreven. Na het theoretisch kader te hebben beschreven, is door middel van het houden van interviews het proces in kaart gebracht. Met behulp van scherpe interviewvragen is het proces beschreven. Eveneens is voor het identificeren van de risico's gedurende het proces en het beschrijven van de beheersingsmaatregelen gebruik gemaakt van interviews als onderzoeksmethode.

Opbouw

Het eerste hoofdstuk is onderzocht wat een risico en risicomanagement daadwerkelijk inhoudt. Hierbij zijn de definities van een risico en risicomanagement beschreven.

Vervolgens is onderzocht in welke vormen risico's te categoriseren zijn, waarna het belang van risicomanagement is onderzocht. Aan de hand van literatuuronderzoek is getracht hier antwoorden op te geven.

In hoofdstuk twee is aan de hand van de literatuur onderzoek gedaan naar de manier waarop risico's beheerst kunnen worden. Hierbij is ingegaan op het definiëren van soft controls, hard controls, preventieve maatregelen en repressieve maatregelen.

In het derde hoofdstuk is aan de hand van de literatuur beschreven wat een proces en procesmanagement inhoudt, waarna het belang van procesmanagement is beschreven.

Na het afronden van het theoretisch kader, is in het vierde hoofdstuk onderzocht hoe het proces tussen het Interne Dienstencentrum en de Bestuursdienst exact verloopt. Dit onderzoek is verricht met behulp van het interviewen van betrokkenen binnen het proces. Daarnaast is het verloop van het proces in kaart gebracht met behulp van het observeren van medewerkers die werkzaamheden verrichten binnen het proces.

Tot slot zijn zowel het vijfde als het zesde hoofdstuk beantwoord met behulp van interviewresultaten. Door het interviewen van verschillende medewerkers met specifieke werkzaamheden binnen het proces, zijn over het gehele proces risico's geïdentificeerd, waarna in hoofdstuk zes de beheersingsmaatregelen zijn beschreven ter beheersing van de risico's.

Hoofdstuk 1 Risico's en risicomanagement

In dit hoofdstuk staan de termen risico en risicomanagement centraal. Om te begrijpen wat een risico en risicomanagement inhoudt, zijn in eerste instantie de definities van deze twee begrippen omschreven. Vervolgens is beschreven welke risico's te onderscheiden zijn, waarna het belang van risicomanagement is toegelicht. Tot slot zijn in de samenvatting de hoofdpunten van dit hoofdstuk beschreven.

1.1 Definitie risico

Organisaties krijgen te maken met diverse risico's. In de literatuur zijn voor het begrip risico diverse definities gegeven. Hieronder treft u drie verschillende definities van het begrip.

1. "Risico is de mogelijkheid van een gebeurtenis die in een gegeven periode en situatie, een negatief effect heeft, waardecreatie voorkomt of bestaande waarde uitholt." (Claes, Janicijevic en Lengkeek, 2016)
2. "Een risico is een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen die, als die zouden plaatsvinden, gevolg zou hebben op het bereiken van doelstellingen." (Brolsma en Kouwenhoven, 2012)
3. "Risico is de mogelijkheid dat positieve verwachtingen niet in vervulling gaan, onder bepaalde omstandigheden, in bepaalde periode." (Vroom, 2015)

Het begrip risico is kortom op verschillende manieren te definiëren. Toch is uit de verschillende definities een overeenkomst te herkennen.

Alle definities geven aan dat een risico een onzekere gebeurtenis is. Indien met zekerheid te zeggen is dat een gebeurtenis zich zal voordoen of het uitgesloten is dat een gebeurtenis zal plaatsvinden, is er geen sprake van een risico. Alleen bij onzekerheid is het mogelijk om over een risico te spreken.

Het is mogelijk om te bepalen wat de impact is van een risico indien het zich daadwerkelijk zal voordoen. Door de kans van een risico te vermenigvuldigen met het gevolg is het mogelijk om een risico te kwalificeren. Organisaties gebruiken deze formule om te bepalen welke risico's de meeste aandacht dienen te krijgen. Nadat de impact van een risico bepaald is, is het mogelijk om vast te stellen welke risico's een gevaar vormen voor de organisatie. Risicomanagement is een middel om deze vaststelling te realiseren. In de volgende paragraaf is dit middel verder toegelicht.

Er zijn diverse matrixen waarbij in één oogopslag te zien is in hoeverre een risico een gevaar vormt voor de organisatie. In bijlage 1 zijn verschillende matrixen opgenomen die de beoordeling van risico's mogelijk maken.

1.2 Definitie risicomanagement

In de vorige paragraaf is vastgesteld dat een risico voortkomt uit een onzekere gebeurtenis. Organisaties maken gebruik van risicomanagement om de risico's te kunnen beheersen. Om risicomanagement effectief toe te passen binnen een organisatie, is het van belang om

helder in beeld te krijgen wat het begrip risicomanagement inhoudt. In de literatuur zijn er namelijk verschillende definities gegeven aan het begrip risicomanagement. Hieronder treft u drie gangbare definities van dit begrip.

1. “Risicomanagement is een combinatie van beleid, organisatie en processen opgezet en toegepast binnen de organisatie en gericht op het identificeren, beoordelen, beheersen en financieren van risico’s die de doelstelling, mensen, middelen en immateriële belangen van de organisatie bedreigen.” (Claes, Janicijevic en Lengkeek, 2016)
2. “Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico’s te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.” (The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)
3. “De systematische toepassing van principes, aanpak en processen op de taken van het identificeren en beoordelen van Risico’s, en vervolgens het plannen en implementeren van maatregelen. Dit om systematische besluitvorming in de organisatie te ondersteunen en daarmee actief bij te dragen aan het succes van de organisatie en alle activiteiten daarin.” (Brolsma en Kouwenhoven, 2012)

Ondanks dat het begrip risicomanagement op diverse wijzen is gedefinieerd, is er een duidelijke lijn te herkennen wat betreft een overeenkomstige definiëring. Risicomanagement is een middel om risico’s te beheersen. Dit middel is een continu proces wat risico’s identificeert en de beheersing van risico’s realiseert.

1.3 Risico’s categorieën

Risico’s zijn er in vele vormen en maten die te verdelen zijn in verschillende categorieën. Het categoriseren van risico’s zal ertoe leiden dat een organisatie een betere kijk heeft op de onzekere gebeurtenissen. Op die manier is het mogelijk om aandacht te besteden aan specifieke risico’s die het meest risicovol zijn. Het categoriseren van risico’s biedt namelijk een toegevoegde waarde aan het analyseren van zowel de interne als externe omgeving van belangrijke risico’s. (Verbart en Goedhart, 2013)

Gedurende een risicoanalyse is het op verschillende manieren mogelijk om risico’s vanuit diverse invalshoeken te benaderen.

Allereerst is het bij risicomanagement mogelijk om risico’s op de volgende twee niveaus te categoriseren: strategische risico’s en operationele risico’s.

Strategische risico’s

Strategische risico’s zijn risico’s die betrekking hebben op de hele organisatie. Ze vloeien voort uit strategische keuzes waarvan achteraf blijkt dat die keuzes niet optimaal waren.

Binnen een organisatie is een strategisch risico dusdanig belangrijk, dat een foute inschatting enorme gevolgen kan hebben voor de continuïteit van de organisatie. (Van der Weerd, 2014)

Operationele risico's

Operationele risico's hebben betrekking op dagelijkse gebeurtenissen in primaire en ondersteunende processen en projecten. Het is aan te raden om bij deze specifieke risico's gebruik te maken van een risicoraamwerk waarbij de desbetreffende risico's al meegenomen zijn in de processen. De operationele risico's hebben invloed op dagelijkse en praktische werkzaamheden. (Van der Weerd, 2014)

Naast het onderscheiden van operationele en strategische risico's, is het mogelijk om risico's te categoriseren in financiële risico's en imagorisico's.

Financiële risico's

Financiële risico's betreffen niet alleen risico's binnen het financieel domein. Deze risico's hebben ook betrekking op risico's die van aard niet financieel zijn maar wel financiële schade kunnen veroorzaken. Het vermogen van een organisatie die het mogelijk maakt om de financiële bezittingen te beheren, staat hierin centraal. (Verbart en Goedhart, 2013)

Imagorisico's

Imagorisico betreft risico's die ervoor zorgen dat de buitenwereld een andere kijk krijgt op de organisatie wegens negatieve gebeurtenissen. Het gaat om risico's die kunnen ontstaan indien bepaalde handelingen zijn verricht die ongewenste gevolgen en effecten met zich meebrengen. Voor organisaties is het van belang om bij elke handeling rekening te houden met dit specifieke risico. Op die manier is het mogelijk om alert te blijven op negatieve publiciteit wat de naam van de organisatie aantast.

Er zijn nog talloze risico's te bedenken die te onderscheiden zijn. Materieel, arbeid, proces, aansprakelijkheid, milieu, bestuurlijk, veiligheid, juridisch en politiek risico zijn de meest voorkomende categorieën binnen organisaties. (Deloitte, 2009)

1.4 Het belang van risicomanagement

Organisaties schenken de laatste jaren steeds meer aandacht aan risicomanagement. Er zijn diverse redenen waarom organisaties risicomanagement toepassen. De meest voorkomende redenen zijn hieronder beschreven.

Tegenvallende resultaten en fraudes

Zowel publieke als private organisaties kampen al enige tijd met tegenvallende resultaten. Daarbij is de ernst van deze tegenvallende resultaten versterkt door fraude binnen deze organisaties. Dit was mogelijk doordat organisaties het vizier enkel gericht hadden op het verleden en het heden. Er werd geen of nauwelijks aandacht geschonken aan de toekomst. Binnen deze organisaties ontstond het besef dat risicomanagement essentieel is om de continuïteit te kunnen waarborgen. Risicomanagement ondersteunt een organisatie bij het voortijdig identificeren van maatschappelijke ontwikkelingen. Op deze manier is het mogelijk om risico's op tijd te signaleren waardoor het mogelijk is om maatregelen te treffen die de risico's kunnen beheersen. (Streppel, 2009)

Bewustwording

Een andere reden waarom organisaties risicomanagement toepassen, is omdat risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. In eerste instantie helpt een succesvol risicomanagement bij de bewustwording wat betreft gebeurtenissen die niet zeker van aard zijn.

Volgens Brolsma en Kouwenhoven (2012) leidt de bewustwording tot een betere besluitvorming en effectiever management. Daarnaast helpt een effectief risicomanagement bij het vormen van betere basisstrategieën, innovatie en het behalen van concurrentievoordelen. Risicobewustzijn leidt eveneens tot minder verspilling en fraude en zorgt het voor een beter beheer van onderhoudsactiviteiten.

Doelstellingen

Een betere voorbereiding op risico's zorgt ervoor dat doelstellingen door middel van risicomanagement succesvol te realiseren zijn. Indien organisaties beter voorbereid zijn op risico's, kan dat leiden tot een betere en gerichtere dienstverlening aan klanten. Eveneens kan een goede voorbereiding ervoor zorgen dat organisaties voor minder verrassingen komen te staan. Daarnaast draagt het bij aan een proactieve houding en het behalen van meer successen bij het realiseren van veranderingsinitiatieven. (Brolsma en Kouwenhoven, 2012)

Maatschappelijke ontwikkelingen

Een andere reden die heeft bijgedragen aan de belangstelling voor risicomanagement heeft te maken met maatschappelijke ontwikkelingen. Organisaties en bedrijven hebben te maken gekregen met ontwikkelingen wat betreft aansprakelijkheidsrecht op het gebied van producten, milieu en arbeidsomstandigheden. Hierdoor zijn organisaties en bedrijven gedwongen om risicomanagement beter te structureren. In dit geval leidt een effectief risicomanagement tot het voortijdig opsporen van risico's op het gebied van aansprakelijkheid.

Wetten en regelgevingen

Naast maatschappelijke ontwikkelingen zijn er wetten en regelgevingen die organisaties dwingen om risicomanagement toe te passen. Wetten en regelgevingen zoals Sarbanes Oxley, Corporate Governance Code en Nederlandse code voor goed openbaar bestuur hebben bijgedragen aan de ontwikkeling op het gebied van risicomanagement binnen zowel bedrijven als overheidsorganisaties. Deze wet- en regelgevingen verplichten organisaties en bedrijven om gestructureerd om te gaan met risico's.

Wat betreft regelgevingen verplicht de IFRS verplicht ondernemingen, in dit geval beursgenoteerde ondernemingen, effectief om te gaan met risico's. Deze wetgeving eist dat ondernemingen expliciet aangeven welke risico's geïdentificeerd zijn en op welke manier de organisatie de risico's zal beheersen. (Claes, Janicijevic en Lengkeek, 2016)

Specifiek voor gemeenten en provincies gelden sinds 2003 de voorschriften van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, BBV. Gemeenten en provincies dienen als gevolg van de BBV de financiële positie te beschrijven in de paragraaf weestandvermogen en risicobeheersing van de begroting. De paragraaf dient onder andere voorzien te zijn van een risicoanalyse. Dit verplicht gemeenten en provincies bewust om te gaan met risico's en de mate te toetsen waarin financiële tegenvallers opgevangen kunnen worden.

1.5 Samenvatting

Zowel voor het begrip risico als risicomanagement is in de literatuur verschillende definities gegeven. Desondanks zijn overeenkomsten te herkennen uit de verschillende definities. Uit de verschillende definities van het begrip risico komt duidelijk naar voren dat men enkel van een risico spreekt indien er sprake is van een onzekere gebeurtenis. Het begrip risicomanagement is een middel om risico's te beheersen.

Risico's zijn te verdelen in diverse categorieën. Niet alleen is het mogelijk om risico's te onderscheiden op strategisch en operationeel niveau. Ook is het mogelijk om risico's te categoriseren in financiële- en imagorisico's. Organisaties onderscheiden risico's in verschillende groepen om zowel de interne als externe omgeving van een risico te analyseren.

De belangstelling voor risicomanagement is de laatste jaren flink toegenomen. Organisaties krijgen te maken met strenge wet- en regelgevingen en dienen zich aan te passen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Het belang van risicomanagement is eveneens toegenomen doordat dit middel zorgt voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Tegenvallende resultaten en fraude hebben er tevens toe geleid dat organisaties het vizier richten op de toekomst om problemen vroegtijdig op te sporen. Risicomanagement maakt het namelijk mogelijk om deze risico's vroegtijdig te identificeren en te beheersen.

Hoofdstuk 2 Risicobeheersing

Dit hoofdstuk staat in het teken van risicobeheersing. Risico's zijn te beheersen met behulp van soft en hard controls. Daarnaast is het mogelijk om zowel preventieve als repressieve maatregelen te treffen om risico's te beheersen.

In de eerste paragraaf is het verschil tussen soft en hard controls toegelicht, waarna in de tweede paragraaf is uitgelegd wat een preventieve en repressieve maatregel inhoudt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting in de derde paragraaf.

2.1 Soft en hard controls

Beheersinstrumenten bieden een organisatie de mogelijkheid om sturing te geven aan processen. Deze instrumenten maken het mogelijk om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Het uiteindelijke doel van het toepassen van beheersinstrumenten is het realiseren van de doelstellingen van een organisatie en het beheersen van risico's. Beheersinstrumenten zijn te verdelen in soft en hard controls.

Soft controls

Soft controls zijn mensgerichte beheersinstrumenten die het management treft om de doelstellingen van de organisatie te bewerkstelligen. In het verleden werd weinig aandacht geschonken aan soft controls. Managers vonden deze mensgerichte beheersinstrumenten minder objectief en betrouwbaar vanwege het ontbreken van concreetheid en aanwijsbare resultaten. Na de komst van internationale rapporten zoals COSO en nieuwe technologieën, is de belangstelling voor deze 'zachte aspecten' toegenomen. (De Heus en Stremmelaar, 2000)

Soft controls richten zich op het vormen van een motiverende en stimulerende werkomgeving waarbij medewerkers uit zichzelf handelingen uitvoeren en gedrag vertonen in het belang van de organisatie. Deze mensgerichte beheersinstrumenten beïnvloeden de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. (Olde Bijvank, 2019)

In *Soft controls bij de rijksoverheid: De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht* (Vink en Kaptein, 2008) zijn zeven factoren beschreven die als soft controls te beschouwen zijn.

1. *Helderheid*. Binnen deze factor is het van belang dat bestuurders en medewerkers voldoende helderheid hebben wat betreft de rechtmatige en onrechtmatige handelingen binnen de organisatie. Regels en richtlijnen zijn niet de enige methodes om helderheid te verschaffen.
2. *Voorbeeldgedrag*. Hierbij is het van belang dat de rolmodellen binnen een organisatie het juiste voorbeeld geven wat betreft gedrag. Rolmodellen die onrechtmatig gedrag vertonen, communiceren inconsistente gedragsnormen die medewerkers overnemen.
3. *Uitvoerbaarheid*. De centrale vraag binnen deze factor is of er voldoende ruimte is gecreëerd aan bestuurders en medewerkers om rechtmatig te kunnen handelen. Bestuurders en medewerkers dienen van voldoende middelen voorzien te zijn, waaronder tijd en kennis, om conform het gestelde normgedrag te handelen.

4. *Betrokkenheid*. Het is belangrijk dat bestuurders en medewerkers voldoende verbondenheid voelen met het beleid om het gewenste gedrag te vertonen. Onvoldoende betrokkenheid vergroot de kans op onrechtmatig gedrag.
5. *Transparantie*. Binnen deze factor is het van belang dat er voldoende zicht is gecreëerd om onrechtmatigheid binnen de werkvloer te herkennen. Door middel van transparantie is zicht op elkaars gedrag realiseerbaar.
6. *Bespreekbaarheid*. Dilemma's en gedrag dienen bespreekbaar te zijn. Bespreekbaarheid beïnvloedt niet alleen de manier waarop gehandeld wordt, maar ook het gedrag van medewerkers. Medewerkers en bestuurders die onrechtmatig gedrag vertonen dienen daarop aangesproken te worden.
7. *Handhaving*. Goed gedrag belonen en onrechtmatig gedrag bestraffen beïnvloeden het gedrag van het personeel. Dit biedt voor medewerkers inzicht wat betreft de tolerantie. Door onrechtmatig gedrag te bestraffen, verkleint de organisatie de kans op herhaling van deze vorm van gedrag.

Hard controls

In tegenstelling tot soft controls zijn hard controls beheersinstrumenten die organisaties implementeren om gewenst en ongewenst gedrag af te dwingen. Deze vorm van controls zijn meetbaar doordat afspraken en richtlijnen zijn opgesteld die het personeel dient na te leven. Deze afspraken en richtlijnen maken het mogelijk om risico's te beheersen. Volgens Vink en Kaptein (2008) zijn hard controls formele maatregelen. Deze beheersingsinstrumenten betreffen maatregelen die vastgesteld en vastgelegd zijn binnen de organisatie.

Binnen een proces, omschreven in paragraaf 3.1, is het mogelijk om diverse hard controls te implementeren. Olde Bijvank (2019) onderscheidt vijf hard controls binnen een proces.

1. *Functiescheiding*. De eerste vorm van hard control binnen een proces is functiescheiding. Hierbij is binnen een proces onderscheid gemaakt tussen de beschikkende, bewarende, registrerende, controlerende en uitvoerende werkzaamheden waarbij deze werkzaamheden onder verschillende medewerkers zijn toebedeeld.
2. *Procuratieregeling*. Deze regeling biedt kaders voor medewerkers die binnen de organisatie het recht hebben om contracten en verbintenissen aan te gaan en transacties uit te voeren.
3. *Rollen, taken en verantwoordelijkheden*. Binnen een proces worden diverse werkzaamheden uitgevoerd. Hierbij is van belang dat de medewerkers binnen het proces exact weten wat van hen wordt verwacht. Het verdelen van taken en rollen bevordert het bewustzijn van de medewerkers wat betreft verantwoordelijkheid.

4. *Werkinstructies*. Instructies zijn voorschriften die een houvast bieden voor medewerkers die bepaalde activiteiten dienen uit te voeren. Deze hard control is de meest directe vorm wat betreft het beïnvloeden van gedrag.
5. *Interne controles*. Interne controles zijn hard controls die na afloop, preventief, vaststellen of afspraken en werkinstructies zijn nageleefd. Door middel van deze controle die achteraf plaatsvindt, is het mogelijk om het proces aan te scherpen. Wat exact bedoeld wordt met preventief, is in de volgende paragraaf verder toegelicht.

2.2 Preventieve en repressieve maatregelen

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven dat risico's in verschillende categorieën te onderscheiden zijn. Door risico's te categoriseren is het mogelijk om zowel de interne als externe omgeving van risico's te analyseren. Deze analyse draagt bij aan het implementeren van maatregelen om de risico's te beheersen.

Eveneens is in het voorgaande hoofdstuk beschreven dat risicomanagement een middel is om risico's te beheersen. De beheersing van risico's is realiseerbaar met behulp van preventieve en repressieve beheersingsmaatregelen.

Preventieve maatregelen

Preventieve maatregelen zijn maatregelen die vooraf zijn toegepast. De toepassing van deze maatregelen zorgen ervoor dat een bepaald risico zich niet meer voordoet. Preventieve maatregelen zijn uit voorzorg toegepast om te voorkomen dat een risico zich kan manifesteren, en zijn gericht op de oorzaak van een gebeurtenis. (Van der Kuil, 2015)

Na het voltooien van een procesbeschrijving, is het mogelijk om de risico's binnen het proces te detecteren. Na deze risicoanalyse is een aantal preventieve maatregelen te overwegen om de opgespoorde risico's te voorkomen. Het is eveneens mogelijk om risico's te bedenken en maatregelen te treffen voordat een proces is beschreven. Echter, een procesbeschrijving draagt bij aan een effectievere risicoanalyse en risicobeheersing.

Repressieve maatregelen

Repressieve maatregelen zijn maatregelen die zijn toegepast indien een risico zich al heeft voorgedaan. Deze vorm van maatregelen zijn achteraf geïmplementeerd met als doel het effect van een risico af te zwakken. Repressieve maatregelen zijn toe te passen op het moment dat een negatieve gebeurtenis al heeft plaatsgevonden en zijn gericht op het gevolg van een gebeurtenis. (Van der Kuil, 2015)

2.3 Samenvatting

Voor het beheersen van risico's is het mogelijk om twee soorten beheersinstrumenten toe te passen.

Allereerst kan een organisatie gebruik maken van soft controls. Deze mensgerichte beheersinstrumenten zijn gericht op het vormen van een motiverende en stimulerende omgeving waarbij medewerkers uit zichzelf handelingen uitvoeren en gedrag vertonen in het belang van de organisatie. Helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid, betrokkenheid,

transparantie, bespreekbaarheid en handhaving zijn factoren die als soft control te beschouwen zijn.

Naast soft controls is het mogelijk om hard controls toe te passen om risico's te beheersen.

Hard controls, ook wel instrumentele beheersingsinstrumenten, zijn duidelijke afspraken en richtlijnen om gewenst en ongewenst gedrag van medewerkers af te dwingen.

Functiescheiding, procuratieregeling, rollen, taken, en verantwoordelijkheden, werkinstructies en interne controles zijn hard controls die binnen een proces te onderscheiden zijn.

Risico's zijn eveneens te beheersen aan de hand van preventieve en repressieve maatregelen.

Preventieve maatregelen concentreren zich op het voorkomen van risico's, waarbij repressieve maatregelen bedoeld zijn om het effect van een risico te minimaliseren.

Hoofdstuk 3 Procesmanagement

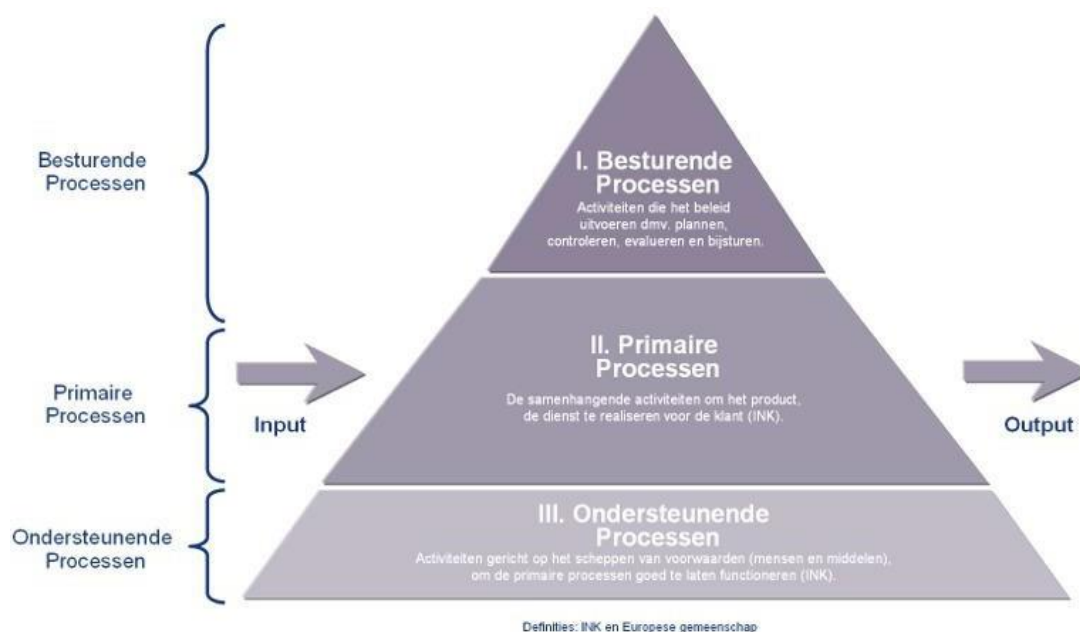
In dit hoofdstuk zijn in eerste instantie de definities van een proces omschreven. Vervolgens is in de tweede paragraaf beschreven wat procesmanagement inhoudt. In de derde paragraaf is het belang van procesmanagement toegelicht, waarna in de vierde paragraaf de kernzaken van het hoofdstuk is samengevat.

3.1 Definitie proces

In het eerste hoofdstuk is geconstateerd dat een begrip op diverse manieren te definiëren is. Het begrip proces is in de literatuur op diverse manieren omschreven. Hieronder treft u drie meest gebruikte definities van het begrip proces.

1. “Een proces is een verzameling activiteiten die in samenhang plaatsvinden, gericht op een beoogd resultaat dat toegevoegde waarde heeft voor een in- of externe klant, onderdeel is van een samenhangend geheel van processen en tot op zekere hoogte herhaalbaar is.” (Boers en De Graaf, 2012)
2. “Een proces is een aantal activiteiten in logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.” (Dorr, 2016)
3. “Een proces is een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten tot uitvoer.” (Dorr, 2016)

Processen zijn te categoriseren in besturende, primaire en ondersteunende processen. In figuur 1 zijn de verschillende soorten processen in een piramidevorm weergegeven.



Figuur 1 De soorten processen (Nieuwenhuis, 2017)

Besturende processen

Besturende processen betreffen activiteiten die het beleid en de activiteiten uitvoeren door middel van planning, controles, evaluaties en bijsturing.

Primaire processen

Primaire processen zijn de samenhangende activiteiten om het product of dienst te realiseren voor de klant. Hierbij staat een beschrijving van het proces centraal.

Ondersteunende processen

Tot slot zijn processen te verdelen in ondersteunende processen. Deze processen betreffen activiteiten die gericht zijn op het creëren van voorwaarden (mensen en middelen), om de primaire processen goed te laten functioneren. De ondersteunende processen dienen als steunpilaar voor de primaire processen. (Nieuwenhuis, 2017)

3.2 Definitie procesmanagement

In de literatuur zijn verschillende definities beschreven van het begrip procesmanagement. Hieronder treft u drie verschillende definities.

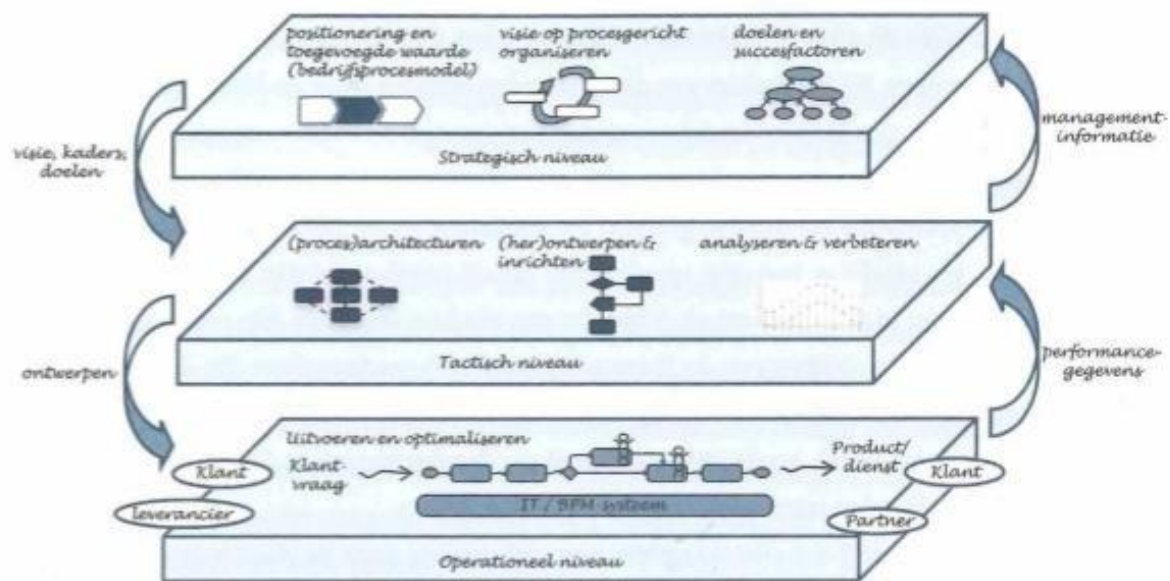
1. “Procesmanagement is het ervoor zorgen dat de inrichting van de processen continu wordt verbeterd en de uitvoering voldoet aan de gestelde eisen, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare resources.” (Evers en Kars, 2006)
2. “Procesmanagement gaat enerzijds over het herkennen, analyseren, ontwerpen, implementeren en aansturen van processen. Maar procesmanagement gaat bij bestuurlijke en dienstverlenende processen ook om het beïnvloeden en communiceren van processen.” (Stuive, 2014)
3. “Procesmanagement staat voor een manier om de doelen van een samenwerkingsverband te bepalen (te richten), te bepalen hoe de organisatie er het beste uit zou kunnen zien om die doelstellingen te halen (in te richten) en de feitelijke activiteiten uit te voeren om die doelen te realiseren (het verrichten).” (Boers en De Graaf, 2012)

Procesmanagement is op diverse manieren te definiëren. Desondanks hebben de verschillende definities een duidelijke overeenkomst met elkaar. Procesmanagement schenkt namelijk niet alleen aandacht aan het richten van een organisatie, maar helpt ook bij het inrichten en verrichten van een proces.

In het eerste hoofdstuk is beschreven wat risicomanagement inhoudt. Nu duidelijk is geworden wat bedoeld wordt met procesmanagement, is het mogelijk om een relatie te leggen tussen de twee begrippen.

Risicomanagement kan als onderdeel worden beschouwd van procesmanagement. Het identificeren en het beheersen van risico's is een middel om processen zo optimaal te laten verlopen. Binnen procesmanagement dient rekening gehouden te worden met mogelijke risico's om een proces ongehinderd te laten functioneren. Met behulp van risicomanagement is het mogelijk om risico's op te sporen en te beheersen wat leidt tot een optimale inrichting van processen en het behalen van de doelstellingen van een proces.

Procesmanagement vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In figuur 2 zijn de verschillende niveaus waarop procesmanagement te categoriseren is weergegeven.



Figuur 2 Procesmanagement op drie niveaus (Boers en De Graaf, 2012)

Procesmanagement op strategisch niveau

Procesmanagement op strategisch niveau richt zich op het positioneren van de organisatie in haar omgeving. Binnen deze vorm van procesmanagement zijn strategische keuzes gemaakt die organisaties helpen bij het creëren van een onderscheidend vermogen. Deze keuzes beslissen op welke manier de organisatie haar processen stuurt. (Boers en De Graaf, 2012)

Procesmanagement op tactisch niveau

Boers en De Graaf (2012) omschrijven procesmanagement op tactisch niveau als procesmanagement wat zich richt op het optimaal ontwerpen en inrichten van processen, het verkrijgen van inzicht in de prestaties van processen en het sturen en optimaliseren van die prestaties. Hierbij is het ontwerp geanalyseerd en verbeterd ter procesoptimalisatie.

Procesmanagement op operationeel niveau

Tot slot is procesmanagement op operationeel niveau te categoriseren. Hierbij is het proces omgezet in een eindproduct conform de eis van de klant of partner. Procesmanagement op operationeel niveau zet de vraag van de klant om in een product of dienst.

3.3 Het belang van procesmanagement

Het belang van procesmanagement is in de loop der jaren flink toegenomen. Organisaties en bedrijven zien in dat een effectief procesmanagement kan leiden tot meer inzicht en betere sturing op de processen. Voor het creëren van inzicht en het sturen van processen is de oriëntatie op de klant onlosmakelijk. Hierbij dient een organisatie eveneens gericht te zijn op externe doelen. Desondanks is het niet vanzelfsprekend dat organisaties aandacht schenken aan de externe doelen. Door sturing te geven op klantgerichte processen blijven de externe doelen in het vizier. (Boers en De Graaf, 2012)

Efficiëntie

Procesmanagement leidt tevens tot meer efficiëntie. Door middel van procesmanagement is het mogelijk om meer inzicht te creëren in processen. Inzicht in processen zorgt ervoor dat een organisatie kan nagaan welke activiteiten geen waarde toevoegen aan de klant. Bij procesmanagement dient een organisatie namelijk te onderzoeken welke eisen een klant stelt aan een eindproduct. Hierdoor is het mogelijk om te bepalen welke werkzaamheden de meeste aandacht verdienen. Door het proces in kaart te brengen is het eenvoudig te analyseren welke stappen binnen dat proces overbodig zijn en of het verloop van het proces optimaal is. Dit leidt tot een efficiëntere inrichting van een proces. (Boers en De Graaf, 2012)

Beheersbaarheid

Procesmanagement levert voordelen op het gebied van beheersbaarheid. Het management stuurt de organisatie aan de hand van vastgestelde normen. Procesmanagement draagt bij aan deze sturing doordat het een basis vormt voor zelfsturing van het team waarbij medewerkers zelfstandig werkzaamheden kunnen verrichten aan de hand van afspraken en richtlijnen. (Nieuwenhuis, 2017)

Wendbaarheid

Tevens leidt procesmanagement tot een vergroting van de wendbaarheid van de organisatie. De wensen van de klant wijzigen continu. Organisaties dienen zich bewust te zijn van deze continue wijziging van wensen en behoeften van de klant. Hierbij is het van belang dat het binnen de organisatie eenvoudig is om in te spelen op deze wijzigingen. Aangezien de wensen en behoeften van de klant constant veranderen, is wendbaarheid en flexibele bedrijfsinrichting van belang. Grip hebben op processen is een pré voor het realiseren van deze wendbaarheid. (Boers en De Graaf, 2012)

Bewustwording

Tot slot is bewustwording onder de medewerkers een belangrijke reden om procesgericht te denken. Binnen een proces werken verschillende medewerkers met als doel het ontwikkelen van een eindproduct conform de wens en behoefte van de klant. Wat van belang is, is dat medewerkers bewust zijn van de toegevoegde waarde van hun werkzaamheden. Deze bewustwording leidt tot het minimaliseren van fouten, het voorkomen van dubbel werk en het verkleinen van wachttijden. Dit is te realiseren door samen met de medewerkers de klant in de waardeketen te analyseren. Hierdoor krijgen de medewerkers vanuit een ander perspectief het proces te zien, waardoor een sterkere focus en een beter bewustzijn te creëren is. (Boers en De Graaf, 2012)

In *Het BPM boek: theorie en praktijk van procesgericht organiseren* (Boers en De Graaf, 2012) is een aantal redenen en aanleidingen gegeven om processen te beschrijven.

De eerste reden waarom het van belang is om processen te beschrijven, heeft te maken met kwaliteit. Procesbeschrijving maakt het namelijk mogelijk om de kwaliteit van een product of proces te beoordelen. Kwalitatieve producten bieden een onderscheidend vermogen voor een organisatie.

Het beschrijven van processen is van belang om te voldoen aan regelgeving.

Procesbeschrijvingen maken het namelijk makkelijker om te bewijzen dat er voldaan is aan een bepaalde regel. Daarnaast levert een procesbeschrijving toegevoegde waarde aan de aantoonbaarheid wat betreft de beheersing van processen. Dit is van belang voor eventuele accountantscontroles.

Ook op het gebied van architectuur is het beschrijven van een proces een meerwaarde. Het beschrijven van processen biedt namelijk inzicht in de samenhang van processen. Automatisering en communicatie behoren ook tot de redenen van een organisatie om over te gaan tot procesbeschrijvingen. Niet alleen dragen procesbeschrijvingen bij aan het creëren van nieuwe ideeën. Ook levert het een bijdrage aan het bepalen van de eisen bij het aanschaffen en implementeren van een nieuw systeem. Tot slot biedt een procesbeschrijving duidelijkheid voor de organisatie als geheel. Een procesbeschrijving zorgt voor helderheid wat betreft de verantwoordelijkheden en de taken van de medewerkers binnen een proces en het procesverloop. Procesbeschrijvingen maken het mogelijk om risicomanagement effectief toe te passen. Door het procesverloop in beeld te hebben, kan een organisatie analyseren waar de mogelijke risico's liggen binnen het proces.

3.4 Samenvatting

De begrippen proces en procesmanagement zijn op diverse manieren te definiëren. Een proces is te categoriseren in besturende, primaire en ondersteunende processen. Elk soort proces richt zich op een specifiek doel. Nadat een activiteit alle processen is doorlopen, is een output het resultaat.

Ondanks de verschillende definities is aangetoond dat procesmanagement aandacht schenkt aan het richten, inrichten en verrichten van processen.

Procesmanagement vindt plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Er zijn diverse redenen waarom organisaties gebruik maken van procesmanagement. Niet alleen helpt procesmanagement bij het creëren van inzicht en sturing op processen. Ook leidt procesmanagement tot meer efficiëntie. Daarnaast vergroot procesmanagement de weerbaarheid van een organisatie en helpt het bij de bewustwording van verantwoordelijkheden onder medewerkers.

Er is een aantal redenen en aanleidingen waarom organisaties overgaan tot procesbeschrijvingen. Procesbeschrijving waarborgt de kwaliteit van een product en is essentieel om aan bepaalde regelgevingen te voldoen. Het kan een meerwaarde bieden op het gebied van architectuur, automatisering en communicatie. Tot slot biedt een procesbeschrijving duidelijkheid wat betreft het verloop van een proces en de verantwoordelijkheden binnen het proces.

Hoofdstuk 4 Het proces van vraag en aanbod tussen IDC en BSD voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk

In dit hoofdstuk staat de beschrijving van het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk centraal.

Voordat het proces in kaart is gebracht, is in eerste instantie beschreven wat de functies zijn van de diensten IDC en BSD binnen de gemeente Den Haag.

Vervolgens is in paragraaf twee omschreven welk onderscheid gemaakt is voor basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk, waarna in de derde paragraaf desbetreffende proces in kaart is gebracht. Door middel van een samenvatting in de vierde paragraaf is dit hoofdstuk afgesloten.

4.1 Het IDC en de BSD

Bij de gemeente Den Haag zijn ruim 7.500 ambtenaren in dienst. Samen met de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van gemeentelijke overheidstaken.

De burgemeester neemt het college op sleeptouw en wordt om de zeven jaar benoemd door de Kroon. Het college bestaat daarnaast uit acht wethouders die ieder verantwoordelijk is voor een portefeuille. Het college is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de gemeente.

De raad is verantwoordelijk voor de begroting en het budget. De begroting bedraagt €2,5 miljard. Hiervan is een groot deel afkomstig uit het gemeentefonds van het Rijk. Het restant is aangevuld door gemeentelijke belastingen, heffingen en specifieke uitkeringen.

Binnen de gemeente Den Haag is de bedrijfsvoering verdeeld in vier centra, namelijk de Bestuursdienst (BSD), het Bedrijfsvoeringsexpertisecentrum (BEC), het Interne Dienstencentrum (IDC) en de Gemeentelijke Accountantsdienst (GAD).

Daarnaast kent de gemeente Den Haag zes kerndiensten, namelijk Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW), Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW), Haeghe Groep (HGR), Dienst Stedelijke ontwikkeling (DSO), Dienst Stadsbeheer (DSB) en Dienst Publiekzaken (DPZ). Voor dit onderzoek is de focus enkel gericht op de diensten IDC en BSD.

Het organogram van de gemeente Den Haag is opgenomen in bijlage 2.

Interne Dienstencentrum

Het Interne Dienstencentrum (IDC) is een bedrijfsvoering centrum binnen de gemeente Den Haag die facilitaire voorzieningen en bedrijfsvoering ontwikkelt, levert en beheert. Dit centrum ondersteunt het ambtelijk apparaat op facilitair gebied.

Het IDC is niet alleen een doelmatige, servicegerichte en flexibele dienst. De organisatie zorgt ook voor een uniforme werkwijze en een eenduidige benadering van klanten waarbij het adviseren van diensten centraal staat.

Doordat het IDC op basis van het portefeuillemodel is georganiseerd, is het voor het centrum eenvoudig om in te spelen op ontwikkelingen. Bij ontwikkelingen is het voor

portefeuillemanagers namelijk mogelijk om de inhoud van portefeuilles te wijzigen zonder over te gaan op reorganisatie. Dit maakt het IDC wendbaar.

Bestuursdienst

De Bestuursdienst dient ter ondersteuning van de gemeente en het college. De BSD voert een aantal kerntaken uit.

Allereerst adviseert de BSD het bestuur. Daarnaast voert de Bestuursdienst het strategisch beleid uit op het gebied van financiën, personeel, organisatie, informatievoorziening, automatisering, juridische zaken, communicatie, bestuurlijke stukken en besluitvorming. Eveneens ondersteunt de Bestuursdienst het college van bestuur en wethouders en coördineert de BSD het beleid bij grote projecten.

Tot slot bevordert en bewaakt de Bestuursdienst het imago van de gemeente Den Haag.

4.2 Basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk

Het Interne Dienstencentrum levert facilitaire diensten en automatisering aan onder andere de Bestuursdienst. De geleverde facilitaire diensten en automatisering zijn geclassificeerd in basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk.

Basisdienstverlening

Basisdienstverlening is dienstverlening die het IDC gevraagd en ongevraagd levert zonder daarbij onderscheid te maken tussen de diensten waaraan is geleverd. Een dienstverlening brengt geen extra kosten met zich mee aangezien de gemeentelijke diensten voor deze producten en diensten een budget hebben overgeheveld aan het IDC.

Er is een aantal kenmerken te koppelen aan een basisdienstverlening.

Allereerst is het gebruik van dit type product of dienst in hoge mate gereguleerd. Daarnaast is de kwaliteit van een basisdienstverlening gestandaardiseerd en is het aanbod ervan gelimiteerd. Tot slot kent de totale vraag naar de dienstverlening beperkte schommelingen, is het repeterend en op jaarbasis goed voorspelbaar. De schommelingen zitten voornamelijk in de groei en krimp van de organisatie.

Plusproducten

Plusproducten betreffen dienstverleningen die specifiek voor een dienst zijn geleverd. Per dienst worden voor plusproducten jaarlijkse afspraken gemaakt aan de hand van nadere overeenkomsten. De voorspelbaarheid van de kosten van plusproducten maakt de prijsinschatting van deze type producten en diensten mogelijk, waardoor overeenkomsten tussen de diensten en het IDC opgesteld kunnen worden.

Maatwerk

Maatwerk zijn producten of diensten die als gevolg van maatwerk tegen aparte vastgestelde tarieven worden geleverd. Deze type producten of dienstverlening zijn specifiek afgestemd op de wens van een klant. In de meeste gevallen gaat hier een offertetraject aan vooraf.

In bijlage 3 is een overzicht toegevoegd waarbij de producten en diensten gecategoriseerd zijn in basis, plus en maatwerk. Deze productboom bestaat uit vier niveaus. De niveaus geven aan in hoeverre de verdeling van producten en diensten gedetailleerd zijn. Om verwarring tussen het IDC en BSD over basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk te voorkomen, is het belangrijk dat de producten en diensten zo gedetailleerd mogelijk

beschreven zijn. Hoe hoger een product of dienst in niveau is gerangschikt, des te gedetailleerder de classificatie ervan. Een gedetailleerde classificering schept duidelijkheid wat betreft basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk. Het biedt een houvast voor zowel het IDC als de BSD en levert een toegevoegde waarde aan de organisatie bij facturaties. Momenteel heerst onduidelijkheid wat betreft basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk, wat leidt tot betwiste facturen. Een segmentatie op het vierde niveau voorkomt deze onduidelijkheid.

4.3 Procesbeschrijving

Om een beschrijving te maken van het proces waarbij het IDC facilitaire diensten en automatisering levert aan de BSD, zijn interviews gehouden met een aantal medewerkers die binnen het proces werkzaamheden verrichten. Eveneens is ter verificatie meegelopen met de werkzaamheden die de geïnterviewden uitvoeren.

In bijlage 4 zijn alle interviewvragen beschreven die tijdens de interviews zijn gesteld. De vragen die gedurende de interviews zijn gesteld verschillen van elkaar vanwege de verschillende functies die de geïnterviewden bekleeden.

De vragen zijn conform de theorie opgesteld waarbij aandacht is geschonken aan procesmanagement, risicomanagement en beheersingsmaatregelen.

Na het stellen van enkele startvragen is een structuur gehanteerd waarbij aan de geïnterviewden eerst gevraagd is hoe het proces verloopt. Vervolgens is aan de geïnterviewden gevraagd welke risico's zij binnen het proces ervaren, waarna de interviews zijn afgerond door het stellen van vragen omtrent de beheersingsmaatregelen. Het hanteren van deze structuur draagt bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek. Ter verificatie zijn de interviewverslagen naar de medewerkers gezonden en geaccordeerd.

De uitwerking van de interviews zijn toegevoegd in bijlage 5 tot en met 10.

Bijlage 11 bevat een overzicht van de resultaten die de interviews hebben opgeleverd. Hierbij is aan de hand van een tabel de data uit de interviews geüniformeerd verwerkt.

In bijlage 12 is vervolgens aan de hand van een stroomschema het proces in kaart gebracht waarbij het IDC facilitaire diensten en automatisering levert aan de BSD.

De aanvraag

Zoals in bijlage 6 is beschreven, begint het proces met de wens van een medewerker van de BSD om een bepaald product of dienst toegekend te krijgen. De medewerker stuurt per mail zijn wens naar de coördinator interne diensten van de BSD. Voordat de coördinator de aanvraag doorstuurt naar het IDC, gaat hij na of de wens van de medewerker binnen het budget past.

Indien de aanvraag om een klein bedrag gaat, vult de coördinator het aanvraagformulier in of dient hij de aanvraag in per mail, telefonisch of aan de balie.

Wensen die grote bedragen bevatten, dienen voorzien te zijn van een verklaring van een afdelingsmanager van de BSD. Zonder de verklaring voert de coördinator geen aanvraag uit. De coördinator bepaalt gevoelsmatig of een aanvraag een groot of een klein bedrag betreft. Hier zijn geen richtlijnen voor vastgesteld. Omdat alle aanvragen uiteindelijk door de afdelingsmanager worden ingezien, dient de coördinator gevoelsmatig goed in te schatten welke aanvragen voorzien dienen te zijn van een verklaring van de afdelingsmanager. De coördinator probeert aan de hand van een verklaring te voorkomen dat de afdelingsmanager

bij ontvangst van de factuur vermeld staat van een aanvraag en de kosten ervan. Om dit te voorkomen communiceert de coördinator vooraf bepaalde aanvragen met de afdelingsmanager die naar zijn mening kwestieus zijn. Hierbij handelt de coördinator vanuit het strategisch niveau waarbij hij keuzes maakt die beslissend zijn voor de sturing van het proces.

Nadat de aanvraag is verwerkt, wordt onderscheid gemaakt tussen facilitaire aanvragen en aanvragen voor automatisering.

Voor de facilitaire aanvragen geldt dat de coördinator gemandateerd is. Dat houdt in dat hij geen autorisatie nodig heeft van de leidinggevende om een aanvraag in te dienen. Facilitaire aanvragen die via het formulier zijn verlopen, komen automatisch in het systeem Planon van het IDC terecht. Aanvragen die via de mail, telefonisch of aan de balie worden ingediend, worden eerst handmatig verwerkt door de medewerkers van de servicedesk voordat de aanvraag in Planon terecht komt.

Voor aanvragen op het gebied van automatisering, geldt dat het door de coördinator ingevulde formulier geautoriseerd dient te zijn door de leidinggevende. Indien de leidinggevende de aanvraag afkeurt, ontvangt het IDC geen formulier en is de aanvraag afgewezen. Bij goedkeuring van de leidinggevende wordt de aanvraag doorgestuurd naar de afdeling Automatisering.

De servicedesk

De servicedesk ontvangt op verschillende manieren een facilitaire aanvraag van de coördinator interne diensten van de BSD. De coördinator kan een aanvraag aan de balie, via mail, telefonisch of via een officieel formulier indienen.

Facilitaire aanvragen die via het formulier zijn ingediend, komen automatisch in het systeem Planon terecht. Dit systeem dient ter registratie van de aanvragen en is gekoppeld aan het aanvraagformulier. Hierdoor komen de gegevens van een aanvraag die door de coördinator in het formulier zijn verwerkt, automatisch in Planon terecht.

Aanvragen die verlopen via de mail, telefonisch of aan de balie, dienen door de medewerker van de servicedesk handmatig in Planon te worden verwerkt. In bijlage 7 is het interview met een medewerker van de servicedesk toegevoegd waarbij de medewerker de werkzaamheden binnen de servicedesk beschrijft.

Nadat de aanvraag in Planon is verwerkt, worden de facilitaire aanvragen die onder de basisdienstverlening vallen direct geleverd. Hetzelfde geldt voor aanvragen voor producten en diensten die de servicedesk zelf levert, waaronder VVV-bonnen en relatiegeschenken. Deze type aanvragen levert de servicedesk direct aan de BSD zonder dat de aanvraag nog verplichte stappen dient te doorlopen.

Facilitaire aanvragen die in Planon zijn verwerkt en onder de plusproducten of maatwerk vallen, worden onderscheiden in simpele en grote aanvragen. Simpele aanvragen zoals storingen worden automatisch doorgezet naar een geschikte backoffice binnen het IDC.

Voor grote aanvragen geldt dat de senior van de servicedesk de aanvraag eerst controleert op volledigheid, waarna de senior een beslissing neemt over de toekenning aan de juiste backoffice.

Automatisering

Indien de aanvraag voor automatisering is goedgekeurd door de leidinggevende van de BSD, wordt de aanvraag direct doorgestuurd naar de afdeling Automatisering binnen het IDC. De aanvraag komt vervolgens terecht in Topdesk, een softwarepakket wat dient ter registratie

van de aanvragen. In bijlage 8 is het interview met de controller van automatisering toegevoegd waarbij gevraagd is hoe het proces binnen de afdeling automatisering verloopt. Voor het vervolgproces wordt onderscheid gemaakt tussen basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk.

Aanvragen voor automatisering die onder de basisdienstverlening vallen worden direct geleverd aan de BSD. In de Dienstverleningsafspraken is vastgesteld welke producten en diensten onder de basisdienstverlening vallen. Voor deze producten en diensten worden geen facturen gestuurd aangezien de BSD daarvoor een budget heeft overgeheveld aan het IDC. De kosten van de aanvragen worden in mindering gebracht van het overgeheveld budget.

In tegenstelling tot basisdienstverleningen, ontvangt de BSD voor aanvragen die als plusproducten worden beschouwd wel een factuur. Om de prijs van een plusproduct te berekenen, maakt het IDC onderscheid tussen dienstspecifieke applicaties en dienstverleningen waarvan de kosten en omvang voorspelbaar zijn.

De accountmanager van het IDC, waarvan het interview toegevoegd is in bijlage 9, gebruikt een tool die bepaalde informatie over een product of dienst verstrekt, waaronder de opslagcapaciteit, de machinecapaciteit, fte's en licenties. Deze gegevens vormen de prijs van het product of dienst. Nadat de gegevens door de accountmanager zijn opgehaald uit het systeem, controleert de accountmanager samen met de financial controller de gegevens. Na de controle wordt de berekende prijs van de dienstspecifieke applicaties door de accountmanager, zoals aangegeven in bijlage 9, onder een staffel geplaatst. Dit geldt niet voor dienstverleningen waarvan de kosten en omvang voorspelbaar zijn, aangezien de prijs hiervan al bekend is bij de BSD. Aanvragen voor deze dienstverleningen worden direct geleverd. De prijs van deze type plusproducten is namelijk van tevoren afgestemd met de BSD.

Elke categorie binnen de staffel kent zijn eigen waarde en bandbreedte. De verrekening van deze type producten vindt plaats op basis van het tarief van een categorie. Op basis hiervan vindt na de levering een facturatie plaats. Hierdoor kan de prijs van een applicatie hoger uitvallen bij een grensoverschrijding van een categorie. In figuur 3 is de staffel weergegeven die de accountmanager gebruikt om het tarief te bepalen voor dienstspecifieke applicaties. De bandbreedtes en tarieven zijn in euro's uitgedrukt.

Categorie	Bandbreedte	Tarief
A		500
B	500 - 6.000	2.500
C	6.000 - 10.000	7.500
D	10.000 - 30.000	20.000
E	30.000 - 60.000	40.000
F	60.000 - 100.000	80.000
G	100.000 - 250.000	150.000
H	vanaf 250.000	kostprijs

Figuur 3 De staffel (Herverdeling Dienstspecifieke applicaties, 2003)

Na de levering wordt uit Topdesk een uitdraai gemaakt in Excel van aanvragen die de BSD heeft ingediend voor plusproducten op het gebied van automatisering. De accountmanager, financial controller en het bedrijfsbureau controleren de juistheid en volledigheid van het overzicht. Nadat de accountmanager, financial controller en het bedrijfsbureau akkoord zijn

over de juistheid en volledigheid van het overzicht, wordt het overzicht gestuurd naar de BSD, waarna wordt over gegaan tot facturatie.

Aanvragen voor automatisering die als maatwerk worden beschouwd zijn te verdelen in twee soorten, namelijk projecten en niet-standaard wijzigingen. De facturatie van projecten vindt plaats op basis van offertes. De offerte wordt voor de levering door de projectleider aangemaakt, waarna de BSD de offerte dient te accorderen. Daarna kan er pas worden overgegaan tot uitvoering en levering van het project.

Voor niet-standaard wijzigingen geldt dat de facturatie net als bij de dienst specifieke applicaties plaatsvindt op basis van een verrekenmethodiek. De aanvragen voor de niet-standaard wijzigingen worden doorgestuurd naar het change management. Dit management schat onder andere in hoeveel werkzaamheden verricht moeten worden om het maatwerk te kunnen leveren. Dit vormt de prijs van de aanvraag. Met behulp van de verrekenmethodiek wordt onderscheid gemaakt tussen een kleine, middelgrote of grote aanvraag. De BSD geeft vervolgens een akkoord over de toekenning van de aanvraag binnen een categorie van de methodiek. Het proces richt zich hier op het operationeel niveau waarbij de aanvraag wordt uitgevoerd conform de eisen van de klant waarna de aanvraag wordt omgezet in een levering.

Net als bij plusproducten wordt voor maatwerk na levering een uitdraai gemaakt in Excel van aanvragen die de BSD heeft ingediend. Ook hiervoor geldt dat na onderling akkoord van de accountmanager, financial controller en het bedrijfsbureau overgegaan wordt tot facturatie. In figuur 4 is de verrekenmethodiek weergegeven die het change management gebruikt om de prijs te bepalen voor niet-standaard wijzigingen.

Tijd voor	Wie	Klein	Middel	Groot	Maatwerk
Intake + Admin	ChM	0,5	2	4	
Intake /Advies +TO	Arch	0	1-4	4 - 8	Offerte
Ontheffingen	Secur	0	1	1- 3	
Admin. afwikkeling		0,5	1	2	
	P&A	1	5- 8	11 - 17	Offerte
Spoed toeslag		3	3	3	
Uitvoering BU		<1	1 - 10	11 - 40	
Axians/Leverancier		0	?	?	ja
Prijs Minimum		€ 85	€ 541	€ 1.859	
Indicatie uren		1,0	6,0	22,0	
Prijs Maximum		€ 161	€ 1.504	€ 4.621	
Indicatie uren		2,0	18,0	57,0	
Prijs IDCA		€ 130	€ 1.000	€ 3.250	Offerte
Indicatie uren		1,5	11,8	38,2	
Prijs IDCA incl. Spoed		€ 392	€ 1.262	€ 3.512	
Spoedtoeslag 3 uur					
Prijzen zonder opslag overhead					

Figuur 4 De verrekenmethodiek voor niet-standaard wijzigingen

Indien de tijdsinspanning die voor een aanvraag wordt geleverd minder dan één uur bedraagt, plaatst het change management de aanvraag onder de categorie “klein”.

Aanvragen die een tijdsinspanning vragen tussen één en tien uur, worden geclassificeerd onder de categorie “middel”.

De categorie “groot” bevat alle aanvragen voor niet-standaard wijzigingen die een tijdsinspanning nodig hebben tussen elf en veertig uur.

De tijd is een kostenbepalende factor die de prijs van een niet-standaard wijziging bepaald.

Facilitair

Facilitaire aanvragen worden in eerste instantie doorgestuurd naar het locatiebeheer. Het locatiebeheer ontvangt enkel aanvragen die als plusproducten of maatwerk gecategoriseerd zijn vanwege het feit dat de servicedesk de aanvragen voor basisdienstverleningen uitvoert. De medewerkers van locatiebeheer controleren of de aanvragen voor plusproducten en maatwerk voldoen aan de vastgestelde kaders, waarna de medewerkers de aanvraag goedkeuren. Het locatiebeheer heeft een huisvestingsconcept opgesteld waarin de kaders en richtlijnen voor goedkeuring van een aanvraag zijn vastgesteld. Het document bevat afspraken over de berekening van het aantal werkplekken, de inrichtingsregels en uitzonderingen. In bijlage 1 zijn de vastgestelde kaders toegevoegd die het locatiebeheer gebruikt bij het beoordelen van een aanvraag.

Na goedkeuring bepaalt het locatiebeheer wie de aanvraag dient op te pakken. Hierbij is het mogelijk dat het locatiebeheer een aanvraag in eerste instantie oppakt, of dat de aanvraag direct wordt doorgestuurd naar een producteigenaar die de aanvraag uitvoert.

Indien er twijfels zijn over de aanvraag en de vraag heerst of de aanvraag uitgevoerd kan worden, voert de medewerker van locatiebeheer van het IDC eerst een gesprek met de gemandateerde van de BSD om de klantvraag helder in beeld te krijgen voordat de aanvraag aan de producteigenaar wordt overhandigd. Hierbij ligt de nadruk op het tactisch niveau, waarbij de medewerker inzicht probeert te verkrijgen in de klantvraag om op die manier een optimale prestatie te kunnen realiseren.

Nadat zowel de gemandateerde als de medewerker van het locatiebeheer een overeenstemming hebben over de aanvraag, stuurt de medewerker van het IDC de aanvraag naar de producteigenaar. Het interview met de producteigenaar is toegevoegd in bijlage 10.

Wanneer de producteigenaar de aanvraag van het locatiebeheer heeft ontvangen, stuurt zij de aanvraag door naar twee projectleiders van het IDC die ieder de aanvraag vanuit een ander perspectief benadert. De projectleiders stemmen vervolgens onderling af wie van de twee de aanvraag op zich neemt.

Nadat besloten is welke projectleider aan de slag gaat met de aanvraag, neemt de projectleider binnen twee dagen contact op met de klant om de aanvraag door te nemen en de klantvraag helder in beeld te krijgen. Hierbij wordt op tactisch niveau getracht de aanvraag dusdanig te analyseren zodat de projectleider over kan gaan op het operationeel niveau waarbij de klantvraag wordt omgezet in een product of dienst.

De projectleider stelt de klant onder andere vragen over het beschikbare budget, de reden en de deadline voor de uitvoering van de aanvraag. Hieruit stelt de projectleider een projectvoorstel op wat wordt doorgestuurd naar de coördinator van de BSD. De coördinator van de BSD dient vervolgens het voorstel te accorderen. Zonder akkoord is een uitvoering niet mogelijk.

Nadat de coördinator het voorstel heeft goedgekeurd, wordt de aanvraag door de projectleider doorgestuurd naar de backoffice. De backoffice stelt aan de hand van een tool de prijs op voor de aanvraag waarbij rekening wordt gehouden met diverse kosten en gegevens als doorlooptijd en tijdsinspanning. Nadat de prijs is vastgesteld, stelt de projectleider een aanbiedingsbrief op waarin de aanvraag op detail is beschreven en waarin vastgesteld is wat de kosten zijn van de aanvraag. De aanbiedingsbrief dient voorzien te zijn van een akkoord van de coördinator van de BSD. Zonder akkoord kan de aanvraag niet worden uitgevoerd. Bij goedkeuring van de aanbiedingsbrief houdt de projectleider een kick-off met de

backoffice waarbij aangegeven wordt dat de coördinator de aanbestedingsbrief heeft geaccordeerd en dat de aanvraag kan worden uitgevoerd.

De projectleider stelt vervolgens een actieplan en een detailplan op waarin niet alleen is vastgesteld welke medewerker verantwoordelijk is voor welke werkzaamheden, maar ook wanneer de werkzaamheden voltooid dienen te worden. Na de Kick-off wordt de aanvraag uitgevoerd en geleverd.

Na de levering

Nadat de levering van een basisdienstverlening voor zowel automatisering als facilitair heeft plaatsgevonden, bekijkt de coördinator van de BSD of de levering conform de aanvraag is. Indien de coördinator de levering accepteert, leidt dit tot het einde van het proces. Wanneer de coördinator van de BSD constateert dat de levering niet conform de aanvraag is, neemt hij contact op met het IDC om de levering te corrigeren. Na correctie accepteert de coördinator de levering waarna het proces wat betreft basisdienstverleningen is afgerond.

Voor plusproducten en maatwerk stelt het IDC na levering een factuur op. Het IDC stuurt de factuur vervolgens naar de afdeling Transactieverwerking. De medewerker van Transactieverwerking bekijkt voor wie de factuur bestemd is en wijst de factuur toe aan de juiste afdeling. Vervolgens komt de factuur binnen bij een medewerker van de BSD. Voor interne facturen stuurt afdeling Transactieverwerking periodiek een verzamelfactuur naar de BSD. De verzamelfactuur bestaat uit een aantal opdrachten van verschillende opdrachtgevers binnen de BSD.

Na ontvangst van een factuur kent de medewerker van de BSD coderingen toe aan een factuur. In totaal worden door de medewerker van de BSD zeven segmentwaarden toegekend aan de factuur.

Als eerste voorziet de medewerker van de BSD de factuur van een codering die aangeeft voor welke dienst de aanvraag bestemd is. Eveneens stelt de medewerker aan de hand van een codering vast onder welke kostensoort, kostenplaats en kostendrager een factuur geplaatst moet worden. Vervolgens kent de medewerker een intercompany code toe aan de factuur waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen interne en externe aanvragen. Tot slot wordt aan de hand van een code de locatie en de dienstspecifieke waarde van een factuur bepaald.

Nadat de factuur is voorzien van de coderingen, stuurt de medewerker van de BSD de factuur naar de coördinator van de BSD ter goedkeuring van de prestatieverklaring. Indien de coördinator van mening is dat de factuur conform de prestatie is, bevestigt hij de prestatieverklaring en stelt hij de medewerker aan de hand van een accordering op de hoogte van de goedkeuring.

Wanneer de coördinator vaststelt dat de factuur niet conform de prestatie is, neemt hij contact op met het IDC waarna aan de hand van een creditnota een correctie plaatsvindt. De creditnota gaat eveneens de workflow in en wordt door de medewerker van afdeling Transactieverwerking toegekend aan de juiste afdeling. De creditnota doorloopt vervolgens dezelfde stappen als de factuur.

Indien de coördinator de prestatieverklaring heeft bevestigd, stuurt de medewerker van de BSD de factuur naar de budgethouder. Indien de budgethouder de factuur goedkeurt, wordt overgegaan tot betaling wat leidt tot het einde van het proces.

Wanneer de budgethouder van mening is dat de factuur incorrect is, wijst hij de factuur af en gaat de factuur terug naar de afdeling Transactieverwerking. Hierbij worden coderingen aangepast zodat de lasten op het juiste budget landen. De factuur doorloopt vervolgens

nogmaals alle benodigde stappen totdat de budgethouder de factuur goedkeurt. Pas na goedkeuring van de budgethouder wordt de factuur betaald waarna het proces voor plusproducten en maatwerk is afgerond.

4.4 Samenvatting

De gemeente Den Haag kent totaal negen centra, waaronder het IDC en de BSD. Het IDC is verantwoordelijk voor de uitvoering van de gemeentelijke werkzaamheden waarbij het IDC producten en diensten ontwikkelt, beheert en levert.

De BSD biedt op zijn beurt ondersteuning aan de gemeente en college waarbij de BSD diverse taken uitvoert zoals het adviseren van het bestuur en het uitvoeren van het strategisch beleid op verschillende aspecten.

De diensten en producten die het IDC levert, zijn verdeeld in basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk.

Basisdienstverleningen zijn dienstverleningen die het IDC zonder extra kosten levert aan een dienst zonder daarbij onderscheid te maken tussen de diensten waarvoor geleverd is.

Aanvragen voor basisdienstverleningen worden niet gefactureerd, aangezien de BSD een budget aan het IDC heeft overgeheveld ter uitvoering van deze type aanvragen.

Plusproducten zijn op hun beurt producten en diensten die specifiek voor een gemeentelijke dienst zijn geleverd. Indien een dienst een plusproduct aanvraagt, stelt het IDC een prijs op die de dienst aan de hand van een factuur dient te betalen aan het IDC.

Maatwerk zijn producten of diensten die tegen aparte vastgestelde tarieven worden doorbelast en zijn specifiek afgestemd op de wens van de aanvrager.

Het proces waarbij de BSD aanvragen indient bij het IDC, doorloopt verschillende stappen voordat de levering plaatsvindt. Niet alleen is gedurende het proces onderscheid gemaakt tussen facilitaire aanvragen en aanvragen op het gebied van automatisering. Ook is onderscheid gemaakt tussen aanvragen voor basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk. In bijlage 12 is het proces aan de hand van een stroomschema in kaart gebracht.

Hoofdstuk 5 De risico's

Nadat in het voorgaande hoofdstuk het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD in kaart is gebracht, is in dit hoofdstuk aandacht geschonken aan de risico's die gedurende het proces kunnen ontstaan.

In eerste instantie zijn in bijlage 14 tien risico's van het proces weergegeven. De risico's zijn geïdentificeerd aan de hand van interviews en door het analyseren van het beschreven proces. Na het in kaart brengen van de tien risico's is in dit hoofdstuk enkel aandacht geschonken aan de vijf grootste risico's die kunnen leiden tot de grootse gevolgen voor de BSD en het IDC. Aan de hand van het overzicht in bijlage 14 is een selectie gemaakt van de vijf risico's met de grootste gevolgen.

Voor de beschrijving van de vijf grootste risico's is onderscheid gemaakt tussen financiële risico's en imago-risico's. In de eerste paragraaf zijn de financiële risico's beschreven, waarna de tweede paragraaf aan het imago-risico weergeeft.

De vijf grootste risico's zijn na beschrijving aan de hand van een risicomatrix geclassificeerd. In de derde paragraaf is hier aandacht aan geschonken. De risicomatrix is te vinden in bijlage 15. In bijlage 16 op basis van de risicomatrix en de resultaten van de interviews een overzicht toegevoegd waarbij de vijf grootste risico's in volgorde van relevantie zijn gerangschikt. Het hoofdstuk is afgesloten met een samenvatting in paragraaf 5.4.

5.1 Financiële risico's

Na het beschrijven van de tien risico's in bijlage 14, zijn er vier grote financiële risico's geïdentificeerd die zich gedurende het proces kunnen voordoen.

Risico 1: Budgetoverschrijding

Het eerste probleem dat zich gedurende het proces kan voordoen, is het risico waarbij het IDC haar budget overschrijdt. Het IDC beschikt sinds kort over een eigen budget. Het IDC heeft van de diensten een budget gekregen om aanvragen uit te voeren die als basisdienstverlening zijn bestempeld. Indien de BSD een aanvraag doet die als basisdienstverlening is geclassificeerd, stuurt het IDC geen factuur naar de BSD maar worden de kosten van de aanvraag in mindering gebracht van het overgehevelde budget.

Bij de budgetoverheveling is rekening gehouden met het aantal aanvragen en de kosten die de aanvragen met zich meebrengen. Het IDC heeft geanalyseerd hoeveel aanvragen de BSD door de jaren heen heeft ingediend en wat de kosten zijn geweest voor de uitvoering van de aanvragen. Dat heeft geleid tot het bedrag dat de BSD heeft overgeheveld aan het IDC.

Door de budgetoverheveling dient het IDC goed in de gaten te houden en te monitoren of de BSD meer aanvragen indient dan geraamd is. Er kan namelijk een risico ontstaan waarbij het IDC meer kosten maakt dan verwacht. Indien het IDC te maken krijgt met hogere aanschafkosten of wanneer de BSD meer aanvragen indient wegens een toename aan personeel, kan dat resulteren tot een budgetoverschrijding. Het IDC kampt hierdoor met meer uitgaven dan ontvangsten. Indien dit risico zich voordoet, kan het IDC haar kosten niet meer dekken wegens een tekort aan liquide middelen.

Risico 2: Onjuiste facturen

Op het gebied van facturatie is een tweetal risico's geïdentificeerd.

Het eerste risico dat zich gedurende het proces kan voordoen, is dat de BSD facturen ontvangt vanuit het IDC voor aanvragen van dienstspecifieke applicaties die niet conform de verwachting zijn.

Het proces kent een duidelijk onderscheid van aanvragen op het gebied van automatisering. Plusproducten zijn verdeeld in dienstspecifieke applicaties en dienstverleningen waarvan de kosten en omvang voorspelbaar zijn. Aanvragen voor maatwerk zijn verdeeld in projecten en niet-standaard wijzigingen.

Indien de BSD aanvragen indient op het gebied van automatisering die als maatwerk zijn bestempeld, dient de BSD voor levering de offerte goed te keuren. Hierdoor weet de BSD exact welk bedrag op de factuur komt te staan.

Het proces voor aanvragen voor dienstspecifieke applicaties verloopt echter anders. Nadat de prijs voor deze type aanvragen is vastgesteld door het IDC, levert het IDC direct de aanvraag zonder dat de BSD een offerte heeft geaccordeerd. Hierdoor weet de BSD pas na levering wat de exacte kosten zijn van een aanvraag. Ondanks het feit dat de BSD een verwachting heeft van de kosten die een aanvraag met zich mee brengt, kan het voorkomen dat de werkelijke prijs afwijkt van de verwachting. Dat heeft te maken met de methode die het IDC gebruikt voor het opstellen van de prijs van dienstspecifieke applicaties en met eventuele fluctuaties. Deze methodiek is in het vierde hoofdstuk beschreven.

Het IDC maakt gebruik van een staffel waarbij onderscheid is gemaakt tussen verschillende categorie. Aangezien elke categorie een eigen waarde en bandbreedte kent, ontstaat het risico waarbij de prijs van een dienstspecifieke applicatie hoger uitvalt dan verwacht. Daarnaast dragen eventuele fluctuaties in prijzen bij aan het risico. Eveneens kan de leverancier meerkosten in rekening brengen dan voorheen werd verwacht, waardoor de prijs van een aanvraag hoger kan uitvallen. Het gevolg is dat er een mogelijkheid bestaat waarbij de BSD over onvoldoende budget beschikt om de kosten te betalen waardoor de BSD op andere posten moet bezuinigen.

Risico 3: Verzamelfactuur

Een ander risico dat gepaard gaat met de facturatie, is dat facturen te laat worden betaald of blijven zwerven in de administratie als gevolg van een bulk aan opdrachten die verwerkt zijn in één verzamelfactuur.

Interne facturen worden door de afdeling Transactieverwerking in vorm van een verzamelfactuur gestuurd naar de BSD. De verzamelfactuur bestaat uit een aantal opdrachten die door verschillende opdrachtgevers binnen de BSD zijn aangevraagd.

Wanneer de medewerker van de BSD een verzamelfactuur ontvangt, dient hij aan de hand van de coderingen de opdrachten binnen de verzamelfactuur te linken aan de juiste opdrachtgever binnen de BSD.

Doordat facturen binnen de verzamelfactuur door alle opdrachtgevers goedgekeurd dienen te worden, kan het voorkomen dat een factuur te laat wordt betaald. De verzamelfactuur dient namelijk door elke opdrachtgever ingezien te worden en te worden goedgekeurd. Indien één opdrachtgever zijn opdracht binnen de verzamelfactuur afkeurt, wordt de hele verzamelfactuur teruggestuurd naar de afdeling Transactieverwerking voor een eventuele correctie. Pas wanneer alle opdrachtgevers hun opdrachten binnen de verzamelfactuur hebben goedgekeurd, ontvangt de budgethouder de verzamelfactuur waarna over kan worden gegaan

tot betaling.

Het gevolg van deze methodiek is dat het IDC enorme vertraging kan oplopen bij het ontvangen van betalingen wegens afname van de betaalsnelheid. Doordat elke opdrachtgever binnen de verzamelfactuur een oordeel moet vellen over zijn opdracht, ontstaat het risico waarbij de factuur te laat wordt betaald of blijft zwerven bij een opdrachtgever.

Indien het IDC haar debiteuren te laat ontvangt, is het mogelijk dat de dienst te kampen krijgt met een tekort aan financiële middelen waardoor het IDC haar kosten niet kan dekken en aanvragen niet kan uitvoeren. Het IDC kan hierdoor te maken krijgen met dekkingsproblemen.

Risico 4: Omzeiling

Het IDC levert facilitaire diensten en automatisering aan de BSD. De coördinator van de BSD dient een aanvraag in waarna het IDC de aanvraag in uitvoering brengt.

Ondanks het feit dat alle facilitaire leveringen via het IDC dienen te lopen, is het mogelijk om binnen het proces bepaalde stappen over te slaan waardoor de aanvrager van de BSD op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering brengt. Dit geldt alleen voor plusproducten aangezien maatwerk specifiek afgestemd is op de wens van de klant. Hiervoor dient de BSD verplicht te communiceren met het IDC om haar specifieke wens tot vervulling te krijgen.

Voor basisdienstverlening geldt dat de BSD voor deze producten en diensten een budget heeft overgeheveld aan het IDC. De aanvrager heeft er daarom geen baat bij om op eigen initiatief een aanvraag uit te voeren aangezien dit alleen voor dubbele kosten zorgt. Dit risico geldt daarom enkel voor plusproducten waar de BSD bij aanvraag voor dient te betalen.

Doordat het IDC bij aanvragen bepaalde kosten in rekening brengt bij de BSD zoals begeleidingskosten en beheerkosten, vallen de prijzen van producten en diensten hoger uit dan gebruikelijk. De BSD betaalt hierdoor bij het IDC meer kosten dan wanneer de coördinator op eigen houtje de aanvraag in uitvoering brengt. Omdat deze omzeiling voor de BSD financiële voordelen oplevert, is de controle hierop gering. Niet alleen levert het financiële voordelen op indien de aanvrager zelf de levering in uitvoering brengt. Ook het gemak en de snelheid van afhandeling speelt een belangrijke rol bij dit risico. Indien de coördinator op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering brengt, ontloopt de aanvraag bepaalde stappen binnen het proces waardoor de levering sneller gerealiseerd kan worden.

Het IDC heeft hier geen toezicht op waardoor zij de coördinator geen halt kunnen toeroepen. Het risico bij deze vorm van ondermijning is dat het IDC te maken heeft met vaste kosten die niet gedekt kunnen worden. De kosten kunnen enkel gedekt worden op het moment dat alle aanvragen verlopen via het IDC. Het IDC ontvangt op die manier opbrengsten om haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Indien de coördinator van de BSD op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering brengt, mist het IDC bepaalde opbrengsten om haar kosten te dekken en haar werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren. Door de functie van het IDC te ondermijnen, ontstaat het risico waarbij het IDC haar kosten niet kan dekken.

5.2 Imago risico

Naast de vier financiële risico's, is er tevens één groot risico geïdentificeerd dat het imago kan aantasten en beïnvloeden.

Risico 5: Relatie

De BSD dient aanvragen in bij het IDC, waarna het IDC de aanvragen in uitvoering brengt. De BSD verwacht dat het IDC haar werkzaamheden op de juiste manier uitvoert aangezien de dienst zijn budget voor een gedeelte aan het IDC heeft overgeheveld. De BSD verwacht dat het IDC het overgehevelde bedrag op een juiste manier besteedt en dat het IDC de aanvragen op een juiste manier in uitvoering brengt.

Doordat binnen de BSD nog onduidelijkheid heerst wat betreft de verdeling van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk, ontstaat het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd. Hierdoor ontstaan eindeloze discussies binnen de twee centra wegens meningsverschillen. Daar waar de BSD van mening is dat een aanvraag onder de basisdienstverlening valt, vindt het IDC dat de aanvraag gefactureerd dient te worden. Het gevolg hiervan is dat het vertrouwen afneemt en dat de relatie tussen de diensten verslechterd. Het gebrek aan communicatie tussen de BSD en het IDC tast eveneens de relatie tussen de twee centra aan. Doordat het IDC en de BSD binnen het proces niet goed met elkaar communiceren, is het mogelijk dat er misvattingen ontstaan welke negatieve gevolgen hebben op het resultaat en de onderlinge samenwerking.

5.3 Risicomatrix

Na de vijf grootste risico's van het proces in kaart te hebben gebracht, zijn de geïnterpreteerde risico's middels de risicomatrix in figuur 7 van bijlage 1 beoordeeld.

De risicomatrix maakt het mogelijk om in één opslag te bekijken in hoeverre het risico een dreiging vormt voor de organisatie en aan welke risico's de meeste aandacht geschonken moeten worden om de risico's zo optimaal mogelijk te beheersen.

De risicomatrix kent twee variabelen, namelijk frequentie en ernst.

De frequentie geeft aan hoe vaak een risico zich gedurende het jaar kan voordoen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen een wekelijkse, maandelijkse, jaarlijkse en een frequentie waarbij een risico zich niet binnen één jaar voordoet.

De ernst is een variabele die gecategoriseerd is in catastrofaal, groot, matig en klein.

Aan de hand van interviews zijn de risico's onder de categorieën van de variabelen geplaatst. In bijlage 15 is de risicomatrix toegevoegd waarbij de vijf risico's binnen de matrix zijn gerangschikt.

Risico 1: Budgetoverschrijding

Het risico waarbij het IDC te kampen krijgt met een budgetoverschrijding kan jaarlijks voorkomen. Jaarlijks wordt de werkbegroting vastgesteld op basis van de overheveling door de BSD en externe ontwikkelingen als inflatiecorrectie en groei of krimp. Hierdoor kan het jaarlijks voorkomen dat het IDC meer kosten maakt voor de uitvoering van de aanvragen dan het budget wat het IDC overgeheveld heeft gekregen van de BSD.

Indien dit risico zich daadwerkelijk voordoet, krijgt het IDC problemen met de uitvoering van de aanvragen wegens een tekort aan financiële middelen. Indien het IDC haar kosten niet kan dekken als gevolg van een budgetoverschrijding, heeft het IDC onvoldoende financiële

middelen om aanvragen van de BSD uit te voeren. De ernst van dit probleem is groot aangezien de BSD zijn werkzaamheden niet kan verrichten indien aanvragen niet worden uitgevoerd door het IDC. Eveneens zorgt een begrotingstekort ervoor dat een dienst moet bezuinigen, wat ten koste gaat van de uitvoering van werkzaamheden.

Een jaarlijkse frequentie met een grote ernst als variabele zorgt ervoor dat dit risico toebehoort aan de lage categorie binnen de risicomatrix.

Risico 2: Onjuiste facturen

De BSD dient circa één keer per jaar een aanvraag in voor de dienstspecifieke applicaties. Doordat het tarief van de dienstspecifieke applicaties is vastgesteld met behulp van een staffel, kunnen de gevolgen voor de BSD groot zijn indien de prijs van de aanvraag hoger uitvalt dan verwacht. Figuur 3 laat zien dat het tarief van een dienstspecifieke applicatie bijna verdubbelt indien de banbreedte van categorie F wordt overschreden. De BSD houdt jaarlijks een budget vrij voor aanvragen van dienstspecifieke applicaties. Indien uit de facturatie blijkt dat het tarief veel hoger is dan het geraamd budget, dient de BSD te bezuinigen op andere kosten wegens een tekort aan budget. Dat heeft grote gevolgen voor de werkzaamheden van de BSD aangezien er minder besteed kan worden.

Een jaarlijkse frequentie met een grote ernst als variabele zorgt ervoor dat dit risico toebehoort aan de lage categorie binnen de risicomatrix.

Risico 3: Verzamelfactuur

De afdeling Transactieverwerking van het IDC stuurt maandelijks een verzamelfactuur naar de BSD met daarin de opdrachten die door verschillende directies van de BSD zijn ingediend. Aangezien de verzamelfactuur door elke opdrachtgever dient te worden doorlopen en het IDC hierdoor haar debiteurensaldo te laat kan ontvangen, kan het IDC te maken krijgen met dekkingsproblemen. De gevolgen hiervan zijn groot aangezien niet alleen het IDC haar kosten niet kan dekken. Maar ook kunnen er problemen ontstaan wat betreft de uitvoering van de aanvragen die de BSD indient bij het IDC. Hierdoor kan de ernst van dit risico als groot worden beschouwd.

Door een maandelijks frequentie met een grote ernst als variabele is dit risico als hoog gecategoriseerd binnen de risicomatrix.

Risico 4: Omzeiling

De coördinator van de BSD voert circa één à twee keer per jaar individueel een aanvraag uit waarbij het IDC als dienst wordt omzeilt. De ernst hiervan is matig aangezien de frequentie niet hoog is en het IDC hierdoor niet veel opbrengsten mist.

Echter, doordat de coördinator haast ongestoord op eigen initiatief een aanvraag kan uitvoeren, is het mogelijk dat vaker gebruik wordt gemaakt van deze omzeiling. Indien de coördinator vaker op eigen houtje een aanvraag in uitvoering brengt, neemt de ernst toe aangezien het IDC veel opbrengsten mist waardoor het haar kosten niet kan dekken.

Dit risico kent momenteel een jaarlijkse frequentie met een matige ernst. Hierdoor is dit risico binnen de risicomatrix als laag geclassificeerd.

Risico 5: Relatie

Het IDC en de BSD hebben regelmatig contact met elkaar om het proces van vraag en aanbod tussen de diensten goed te laten verlopen. De diensten kampen met het probleem waarbij nog onduidelijkheid heerst over de verdeling van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk, wat leidt tot miscommunicaties, betwiste facturen en frustraties.

De ernst van dit probleem is groot, aangezien het risico de onderlinge samenwerking en het resultaat aantast. Zowel de efficiëntie als de productiviteit als de kwaliteit van de werkzaamheden neemt af als gevolg van wantrouwen en gebrekkige samenwerking. Met een wekelijkse frequentie en een grote ernst als variabele, is dit risico als zeer hoog geclassificeerd binnen de risicomatrix.

Aan de hand van de verwerkte risico's in de risicomatrix in bijlage 15, is in bijlage 16 een overzicht weergegeven waarbij de risico's in volgorde van relevantie zijn gerangschikt. Het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd en het vertrouwen tussen de diensten afneemt is als hoogste gecategoriseerd.

Het risico dat als één na hoogste is gerangschikt is het risico waarbij interne facturen niet worden betaald en blijven zwerven in de administratie.

Vervolgens zijn er twee risico's die even hoog scoren wat betreft de relevantie. Dit zijn de risico's waarbij het IDC haar budget overschrijdt en het risico waarbij de BSD facturen ontvangt van het IDC die niet conform de verwachting zijn.

Het risico dat als laagste is gerangschikt is het risico waarbij de aanvrager van de BSD het IDC omzeilt en op eigen initiatief een aanvraag uitvoert.

5.4 Samenvatting

Na het in kaart brengen van het proces is er een aantal risico's geïdentificeerd die zich gedurende het proces kunnen voordoen. In bijlage 14 zijn de tien risico's aan de hand van een overzicht weergegeven. De vijf grootste risico's zijn vervolgens beschreven en verder uitgewerkt.

Op financieel gebied zijn er vier grote risico's waargenomen.

Het eerste financiële risico dat zich kan voordoen, is het risico waarbij het IDC te kampen krijgt met een budgetoverschrijding.

Daarnaast is er een risico geïdentificeerd waarbij de BSD facturen ontvangt die niet conform de verwachting zijn.

Ook is er een risico waargenomen waarbij interne facturen niet betaald worden en blijven zwerven in de administratie.

Het laatste financiële risico dat is geïdentificeerd is het risico waarbij het IDC als dienst wordt omzeilt en de BSD de aanvraag zelf in uitvoering brengt.

Tot slot is er één groot imago-risico geïdentificeerd, namelijk het risico waarbij er wantrouwen ontstaat tussen het IDC en de BSD en de relatie tussen de diensten verslechterd.

Door middel van de variabelen frequentie en ernst zijn met behulp van een risicomatrix de vijf risico's geclassificeerd. In bijlage 15 zijn de risico's in een risicomatrix verwerkt.

Aan de hand van de uitkomsten van de risicomatrix, zijn de vijf grootste risico's op volgorde van relevantie gerangschikt in bijlage 16.

Hoofdstuk 6 De beheersingsmaatregelen

In dit laatste hoofdstuk is aandacht geschonken aan de beheersingsmaatregelen. De focus is hierbij gelegd op de vijf grootste risico's die in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven. De maatregelen dienen ter beheersing van de risico's waarbij onderscheid is gemaakt tussen preventieve en repressieve maatregelen.

In eerste instantie zijn in dit hoofdstuk de preventieve maatregelen van de vijf grootste risico's beschreven, waarna in de tweede paragraaf aandacht is geschonken aan de repressieve maatregelen van de vijf grootste risico's. De derde paragraaf omvat tot slot een samenvatting van het hoofdstuk.

6.1 Preventieve maatregelen

Zoals in paragraaf 2.2 is beschreven, zijn preventieve maatregelen uit voorzorg toegepast om te voorkomen dat een risico zich kan voordoen.

Voor de vijf grootste risico's die in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven, zijn vooraf maatregelen toe te passen om de risico's te beheersen.

Risico 1: Budgetoverschrijding

Om het risico op budgetoverschrijding preventief te beheersen, kan het IDC spelregels opstellen met betrekking tot de levering van producten.

Indien de BSD meer aanvragen indient voor basisdienstverleningen dan waar rekening mee is gehouden bij de budgetoverheveling, voert het IDC de aanvraag tijdelijk niet uit.

Het IDC zou een regel kunnen vaststellen waarbij zij geen aanvragen uitvoeren indien het overgehevelde budget is overschreden. Deze maatregel zorgt ervoor dat het IDC niet met een budgetoverschrijding te kampen krijgt. Indien de BSD een aanvraag indient terwijl het overgehevelde budget voor het specifieke product of dienst is overschreden, zou het IDC de kosten van de aanvraag in rekening kunnen brengen bij de BSD, ondanks het feit dat het product of dienst als basisdienstverlening wordt gezien. Door deze regel vast te stellen, voorkomt het IDC niet alleen dat er een budgetoverschrijding kan ontstaan. Ook draagt deze regel bij aan het bewustzijn bij de BSD. De BSD voert op deze manier bewuster aanvragen uit om te voorkomen dat zij dienen te betalen voor producten of diensten die onder de basisdienstverlening vallen.

Een andere preventieve maatregel die kan worden toegepast om een budgetoverschrijding te voorkomen is het opstellen van tussentijdse rapportages waaruit voortijdig het verloop van de aanvragen waargenomen kan worden. Indien de BSD bijvoorbeeld jaarlijks 500 mobiele telefoons mag aanvragen en in de tussentijdse rapportage van juni geconstateerd wordt dat het IDC al 400 mobiele telefoons heeft geleverd aan de BSD, kan dit voortijdig worden gesignaleerd waardoor sturing mogelijk is. Het IDC communiceert en stelt de BSD op de hoogte van de constatering waarna de BSD zijn aanvragen kan bijsturen voordat de dienst het budget overschrijdt en dient te betalen voor een basisproduct.

Risico 2: Onjuiste facturen

Om het risico op onjuiste facturatie van dienstspecifieke applicaties aan de voorkant te beheersen, zou het proces deels aangepast kunnen worden.

Het stroomschema in bijlage 12 laat zien dat voor de levering van dienstspecifieke applicaties

geen offerte wordt opgesteld. Daar waar voor andere type aanvragen op het gebied van automatisering wel een offerte wordt opgesteld voor de levering, worden aanvragen voor dienstspecifieke applicaties direct geleverd zonder offerte. Dat leidt tot verrassingen met betrekking tot de facturatie.

Het proces zou deels aangepast kunnen worden waarbij het IDC een offerte stuurt naar de BSD voor dienstspecifieke applicaties. Op deze manier weet de BSD wat zij aan factuurbedrag kunnen verwachten. De BSD kan aan de hand van een offerte eveneens bepalen of de aanvraag in uitvoering gebracht kan worden. Indien de BSD voortijdig weet wat een aanvraag kost, kan de BSD een beslissing nemen op basis van kosten in relatie tot beschikbare dekking. Zonder offerte krijgt de BSD pas na levering te weten wat een aanvraag heeft gekost en dat het tarief van de aanvraag niet in het budget heeft gepast.

Een andere maatregel die vooraf getroffen kan worden om het risico te beheersen, is dat het IDC haar methodiek van verrekening aanpast.

Het IDC maakt gebruik van een staffel als verrekenmethodiek. De staffel, weergegeven in figuur 3, wordt gebruikt om het tarief voor dienstspecifieke applicaties te bepalen. Doordat de staffel enkele categorieën kent met ieder een eigen bandbreedte, kan het tarief van een dienstspecifieke applicatie hoger uitvallen dan verwacht. Indien de grens van een bepaalde categorie binnen de staffel net aan wordt overschreden, brengt het IDC een veel hoger tarief in rekening waardoor de BSD een factuur ontvangt die niet conform de verwachting is. Een maatregel om dit te voorkomen is om een andere vorm van verrekenmethodiek te hanteren. Het IDC zou een methodiek kunnen gebruiken waarbij het tarief conform de daadwerkelijke kosten worden opgesteld. Door af te zien van de staffel als verrekenmethodiek en een methodiek te implementeren waarbij de daadwerkelijke kosten worden gefactureerd, wordt het risico op betwiste facturatie beheerst.

Risico 3: Verzamelfactuur

Het risico waarbij interne facturen niet worden betaald of blijven zwerven in de administratie als gevolg van een verzamelfactuur is te beheersen door de kosten van de aanvragen op een andere manier te factureren.

De afdeling Transactieverwerking zou in plaats van een bulk aan opdrachten met verschillende opdrachtgevers in één verzamelfactuur ervoor kunnen kiezen om te factureren per opdrachtgever. Op deze manier wordt voorkomen dat het IDC vertraging oploopt bij het ontvangen van haar debiteuren. Door per opdrachtgever te factureren hoeft de verzamelfactuur niet ondertekend te worden door alle opdrachtgevers. Hierdoor loopt het proces van betaling sneller en ontvangt het IDC binnen de betaaltermijn haar debiteuren. Eveneens voorkomt deze methodiek het risico waarbij één opdrachtgever de factuur afkeurt en de totale verzamelfactuur na correctie opnieuw alle opdrachtgevers dient te doorlopen. Door per opdrachtgever te factureren wordt het risico op niet betaalde en zwerende facturen als gevolg van één verzamelfactuur preventief beheerst.

Risico 4: Omzeiling

Om te voorkomen dat het IDC als dienst wordt omzeilt en de aanvrager van een product of dienst op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering brengt, zou de cultuur binnen de diensten veranderd kunnen worden. Het IDC en de BSD verrichten voornamelijk handelingen vanuit het dienstenperspectief. Tijdens het onderzoek is geconstateerd dat de diensten zo nu en dan vanuit eigen perspectief handelen waarbij het belang van de gemeente als geheel wordt vergeten. Hierbij wordt er voornamelijk gericht op eigen doelstellingen in plaats van de

doelstelling van de gemeente.

Om het risico te beheersen waarbij de aanvrager van de BSD het IDC als dienst omzeilt en de aanvragen op eigen initiatief uitvoert, zou de cultuur binnen de diensten veranderd kunnen worden. Zowel de BSD als het IDC dient bij de werkzaamheden, beslissingen en handelingen het algemeen belang voorop te stellen en gemeentebreed te denken. Door een cultuur te creëren waarbij het IDC en de BSD niet alleen opereren vanuit het dienstenperspectief, wordt het risico op omzeiling beheerst. Het creëren van een samenbindende cultuur is te realiseren door meer contact met elkaar te zoeken. Door het organiseren van overleggen, lunches en het afwisselen van werkplekken raken de diensten vaker met elkaar in contact wat zorgt voor een sterkere band.

Eveneens is het mogelijk om af te zien van een eilandjescultuur door te investeren in trainingen voor het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden waaronder gedrag, vertrouwen en communicatie. Op deze manier wordt de teambuilding versterkt wat helpt bij het beheersen van het risico.

Er is kortom een aantal manieren om de cultuur binnen de diensten te veranderen. De methodes dragen bij aan de beheersing van het risico waarbij het IDC als dienst wordt omzeilt.

Risico 5: Relatie

Het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd en wantrouwen heerst tussen de afdelingen is binnen de risicomatrix als hoogste geclassificeerd.

Een maatregel die getroffen kan worden om het risico te beheersen, is het detailleren van de productboom. Deze productboom, toegevoegd in bijlage 3, geeft de verdeling van basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk weer. Niet alle producten en diensten zijn tot op het vierde niveau beschreven. Door alle producten en diensten op het vierde niveau te beschrijven voorkomt het IDC onduidelijkheid over de classificatie van de producten en diensten. Momenteel heerst onduidelijkheid binnen de BSD wat betreft de verdeling van producten en diensten onder de drie categorieën. Een beschrijving van alle producten en diensten op het vierde niveau schept duidelijkheid aangezien hierdoor zo gedetailleerd mogelijk uitgewerkt wordt wanneer een product of dienst een basisdienstverlening, plusproduct of maatwerk betreft. Doordat de BSD nu geen duidelijk beeld heeft van de segmentatie van de producten en diensten, ontstaat verwarring bij de facturatie vanuit het IDC. Dit leidt vervolgens tot spanning tussen de diensten waardoor de relatie kan verslechteren en wantrouwen kan ontstaan. Door alle producten en diensten in de productboom te beschrijven op het vierde niveau, is het mogelijk om het risico vooraf te beheersen.

6.2 Repressieve maatregelen

In tegenstelling tot preventieve maatregelen, zijn repressieve maatregelen toe te passen op het moment dat een risico al heeft plaatsgevonden. Door achteraf maatregelen te implementeren, wordt het effect van een risico afgezwakt.

Ook voor de vijf grootste risico's binnen het proces van vraag en aanbod tussen het IDC en de BSD is het mogelijk om repressieve maatregelen toe te passen om de risico's te beheersen.

Risico 1: Budgetoverschrijding

Repressief is het mogelijk om het effect van een budgetoverschrijding af te zwakken aan de hand van compensaties.

Indien het budget voor een bepaald product of dienst is overschreden, zou dat gecompenseerd kunnen worden met een vergelijkbaar product of dienst. Indien de BSD bijvoorbeeld voor €10.000 meer aanvragen heeft uitgevoerd voor mobiele telefoons, zou afgesproken kunnen worden dat de BSD €10.000 minder mag besteden aan iPads. Op deze manier wordt een overschrijding op een bepaalde post gecompenseerd met een onderschrijding op een andere post. Deze methode zorgt ervoor dat het IDC onderaan de streep geen budgetoverschrijding overhoudt als gevolg van een vraagtoename door de BSD.

Risico 2: Onjuiste facturen

Het risico waarbij de BSD facturen ontvangt die niet conform de verwachting zijn, is achteraf te beheersen door met het IDC te sparren over de factuur. Wanneer de BSD een factuur ontvangt die naar hun mening betwist is, zou de BSD contact kunnen opzoeken met het IDC om over de totstandkoming van het tarief te praten.

Indien blijkt dat het IDC een te hoog tarief in rekening heeft gebracht, zou een correctie moeten plaatsvinden aan de hand van een creditnota. Op deze manier vloeit een gedeelte van de middelen terug.

Risico 3: Verzamelfactuur

Op het moment dat een factuur niet wordt betaald of blijft zwerven in de administratie als gevolg van een verzamelfactuur, zou een maatregel getroffen kunnen worden waarbij het IDC periodiek controleert of een verzamelfactuur door alle opdrachtgevers is geaccordeerd en uiteindelijk is betaald. Op deze manier wordt het effect van het risico afgezwakt.

Aangezien het IDC maandelijks een verzamelfactuur opstelt, zou het IDC maandelijks kunnen controleren of de verzamelfactuur binnen de betaaltermijn is voldaan.

Door periodiek controle te houden op de betaling van de verzamelfactuur, voorkomt het IDC problemen met haar budget als gevolg van openstaande debiteuren. Een effectief debiteurenbeheer voorkomt achterstallige betalingen en het risico waarbij facturen niet worden betaald of blijven zwerven in de administratie.

Risico 4: Omzeiling

Het risico waarbij het IDC als dienst wordt omzeilt is achteraf te beheersen door aan de hand van een analyse sancties op te leggen aan de coördinator die op eigen initiatief de aanvraag in uitvoering brengt.

Momenteel zijn er geen sancties vastgesteld jegens deze vorm van onrechtmatigheid. Indien de coördinator een dwangmaatregel krijgt opgelegd bij het ontlopen van het proces, zal hij wegens de gevolgen de eerstvolgende keer aanvragen niet op eigen initiatief uitvoeren.

Het invoeren van sancties is echter alleen mogelijk op het moment dat er controle gehouden kan worden op de coördinator. De controllers van de BSD houden toezicht op het budget van de dienst. De controllers zouden periodiek het verloop van het budget van de BSD kunnen vergelijken met het aantal geregistreerde aanvragen die het IDC heeft ontvangen. De controller kan hierdoor zien of er bepaalde kosten in mindering zijn gebracht van het budget, terwijl geen aanvraag binnen is gekomen bij het IDC. Indien de controller constateert dat er kosten voor een aanvraag in mindering zijn gebracht van het budget van de BSD en dat in het systeem niet is geregistreerd dat het IDC een aanvraag heeft ontvangen vanuit de BSD, zou

de controller aan de hand van deze analyse tot een conclusie kunnen komen dat de coördinator op eigen houtje een aanvraag heeft uitgevoerd.

Door middel van deze controle is het mogelijk om een sanctie op te leggen aan de coördinator zodat hij afziet van zijn list, waardoor het risico op omzeiling van het IDC kan worden beheerst.

Risico 5: Relatie

Tussen het IDC en de BSD heerst onduidelijkheid over de segmentatie van producten en diensten en een gebrek aan communicatie. Dit resulteert in misvattingen, een slechte relatie en wantrouwen.

Indien dit risico zich ondanks een gedetailleerde productboom voordoet, zouden de diensten de relatie aan de hand van trainingen en communicatie kunnen versterken. Door te praten over de situatie en problemen worden bepaalde zaken duidelijk. Het IDC en BSD uiten hun ongenoegen voornamelijk binnen hun eigen dienst. Door samen het probleem bespreekbaar te maken en door het zoeken naar oplossingen, blijven het IDC en de BSD een goede relatie houden.

Het is echter niet makkelijk om op een juiste manier een conversatie met elkaar aan te gaan nadat er zich een probleem heeft voorgedaan. Trainingen op het gebied van communicatie zouden een toegevoegde waarde kunnen zijn voor het houden van een professionele conversatie.

6.3 Samenvatting

De grootste risico's die in het vijfde hoofdstuk zijn beschreven zijn te beheersen aan de hand van preventieve en repressieve maatregelen.

Het risico op een budgetoverschrijding is preventief te beheersen door het implementeren van nieuwe spelregels met betrekking tot de levering van producten en door het opstellen van tussentijdse rapportages. Repressief is dit risico te beheersen aan de hand van het compenseren met budgetten van vergelijkbare producten en diensten.

Het risico op onjuiste facturatie is preventief te beheersen door het opstellen van offertes en het hanteren van een andere verrekenmethodiek. Repressief is dit risico te beheersen door te sparren over facturaties en het opmaken van een creditnota ter correctie.

Om het risico waarbij interne facturen niet worden betaald of blijven zwerven in de administratie preventief te beheersen, zou het IDC kunnen factureren per opdrachtgever in plaats van een verzamelfactuur. Dit risico is repressief te beheersen aan de hand van periodieke controles.

Het vierde risico waarbij het IDC als dienst wordt omzeilt kan preventief beheerst worden door een cultuur te creëren waarbij de diensten handelen vanuit het algemeen belang.

Repressief kan dit risico worden beheerst door het opleggen van sancties bij overtredingen indien vast is gesteld dat de aanvrager op eigen initiatief een aanvraag heeft uitgevoerd.

Tot slot is het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd en wantrouwen ontstaat tussen de diensten preventief te beheersen door het verfijnen van de productboom waarbij op het vierde niveau een beschrijving plaatsvindt van basisdienstverlening, plusproducten en maatwerk. Het risico is repressief te beheersen aan de hand van sterke communicatie en het aangaan van een conversatie op een correcte wijze.

Conclusie & aanbevelingen

Gedurende dit onderzoek is antwoord gegeven op de vraag: “Hoe kunnen de risico’s van het proces waarbij het Interne Dienstencentrum (IDC) van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst (BSD) beheerst worden?”

Nadat het proces in kaart is gebracht, is er een tiental risico’s gesignaleerd waarvan vijf risico’s een behoorlijke bedreiging vormen voor het werkproces. Met behulp van beheersingsmaatregelen is het mogelijk om de risico’s te beheersen.

Ondanks de dreiging van deze vijf risico’s is het mogelijk om aan de hand van beheersingsmaatregelen de gevolgen van de risico’s te voorkomen dan wel af te zwakken. Het huidige proces waarbij het Interne Dienstencentrum van de gemeente Den Haag interne diensten faciliteert aan de Bestuursdienst zorgt voor onduidelijkheid en misvattingen. Door het implementeren van de onderstaande maatregelen en aanbevelingen is het mogelijk om het proces te optimaliseren.

De volgende vijf risico’s vormen een behoorlijke dreiging voor het werkproces en dienen met behulp van bijbehorende maatregelen beheerst te worden:

Risico 1: Budgetoverschrijding

Sinds kort beschikt het IDC over een eigen budget. De BSD heeft voor basisdienstverlening een budget overgeheveld aan het IDC zodat het IDC de aanvragen van deze type producten en diensten kan uitvoeren. Door deze overheveling dient het IDC controle te houden op kosten van de aanvragen. Indien de BSD meer aanvragen indient dan het aantal waar bij de overheveling rekening mee is gehouden, ontstaat er een situatie waarbij de lasten van het IDC hoger zijn dan de baten. Dit resulteert tot een budgetoverschrijding waardoor de kosten niet gedekt kunnen worden wegens een tekort aan liquide middelen.

Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om bepaalde spelregels op te stellen met betrekking tot de levering van producten en diensten.

Het IDC zou een regel kunnen vaststellen waarbij er geen kosteloze leveringen zullen plaatsvinden op het moment dat het budget is overschreden. Door middel van deze maatregel voorkomt het IDC het risico waarbij zij te kampen krijgt met een budgetoverschrijding. Indien het overgehevelde budget is overschreden, zou het IDC de kosten van de aanvragen in rekening kunnen brengen bij de BSD. Deze maatregel draagt eveneens bij aan het bewustzijn aangezien de BSD op deze manier doelbewuster aanvragen indient om te voorkomen dat zij dienen te betalen voor aanvragen waarvan al reeds een budget voor is overgeheveld.

Een andere aanbeveling voor het beheersen van dit risico is het opstellen van tussentijdse rapportages waardoor het verloop van de aanvragen voortijdig kan worden waargenomen. Indien het IDC met behulp van tussentijdse rapportages constateert dat de BSD zijn limiet bijna heeft bereikt, kan de BSD na berichtgeving vanuit het IDC zijn aanvragen bijsturen.

Tot slot is het aanbevolen om de budgetten van vergelijkbare producten en diensten met elkaar te compenseren op het moment dat het IDC meer kosten heeft gemaakt voor een bepaald product of dienst dan het ontvangen budget. Op deze manier wordt een overschrijding op een bepaalde post gecompenseerd met een onderschrijding op een andere post waardoor het budget als geheel niet wordt overschreden.

Risico 2: Onjuiste facturen

Een ander risico dat een dreiging vormt binnen het werkproces, is dat de BSD facturen ontvangt van het IDC voor aanvragen van dienstspecifieke applicaties die niet conform de verwachting zijn. Voor de levering van deze type aanvragen wordt geen offerte opgesteld waardoor de BSD geen degelijke indicatie heeft van de kosten die de aanvraag met zich meebrengt. Eveneens is de methodiek voor het vaststellen van de prijs van dienstspecifieke applicaties een oorzaak van dit risico. Het IDC maakt gebruik van een staffel met verschillende categorieën en bandbreedtes waardoor de prijs van een aanvraag hoger kan uitvallen dan verwacht. Hierdoor zou de BSD met een situatie te maken kunnen krijgen waarbij de dienst over onvoldoende middelen beschikt om de aanvraag te bekostigen.

Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om voor de levering een offerte op te stellen zodat de BSD voortijdig op te hoogte is van de kosten voor de aanvraag. Aan de hand van de offerte kan de BSD een beslissing nemen over de voortzetting van de aanvraag. De BSD kan door middel van de offerte bekijken of er voldoende dekking is voor de kosten.

Een andere aanbeveling die ervoor kan zorgen dat dit risico wordt beheerst, is het hanteren van een andere methodiek voor het opstellen van de prijs van een aanvraag voor dienstspecifieke applicaties. Het IDC maakt momenteel gebruik van een staffel met verschillende prijsklassen en bandbreedtes. Een minimale overschrijding van een bandbreedte leidt tot een hogere prijsklasse waardoor de kosten van een aanvraag hoger uitvallen. Het is aanbevolen om af te zien van de staffel als verrekenmethodiek en in plaats daarvan gebruik te maken van een methodiek waarbij de werkelijke kosten worden gefactureerd.

Tot slot is het aanbevolen om een creditnota op te stellen indien blijkt dat het IDC een te hoog tarief in rekening heeft gebracht. Indien de BSD constateert dat een factuur onjuist is, zorgt een creditnota ervoor dat een gedeelte van de middelen terug vloeit naar de BSD.

Risico 3: Verzamelfactuur

Het derde risico dat een behoorlijke dreiging vormt binnen het werkproces, is het risico waarbij facturen te laat worden betaald of blijven zwerven in de administratie als gevolg van een verzamelfactuur. Het IDC stuurt aan de hand van een verzamelfactuur facturen naar de BSD. De verzamelfactuur bestaat uit een bulk aan opdrachten van verschillende opdrachtgevers. Pas op het moment dat alle opdrachtgevers de aan hun gerelateerde facturen hebben goedgekeurd, kan worden overgegaan tot betaling. Dit systeem leidt tot vertraging in het proces waardoor de betaalsnelheid afneemt. Het gevolg hiervan is dat het IDC haar debiteuren te laat ontvangt waardoor de dienst te maken kan krijgen met dekkingsproblemen.

Het is aanbevolen om in plaats van een verzamelfactuur te kiezen voor een methodiek waarbij de facturatie verloopt per opdrachtgever. Hierdoor hoeft de verzamelfactuur niet ondertekend te worden door verschillende opdrachtgevers waardoor het IDC geen vertraging oploopt bij de ontvangst van haar debiteuren. Door per opdrachtgever te factureren wordt het risico op het uitblijven van betalingen beheerst.

Eveneens is het aanbevolen om periodieke controles uit te voeren op de voortgang van de betalingen. Het IDC zou maandelijks kunnen controleren of de verzamelfactuur is betaald. Met behulp van periodieke controles voorkomt het IDC dekkingsproblemen als gevolg van openstaande debiteuren en blijven facturen niet zwerven in de administratie.

Risico 4: Omzeiling

Officieel hoort de BSD een aanvraag in te dienen bij het IDC, waarna het IDC de aanvraag in uitvoering brengt. Ondanks dat alle facilitaire leveringen via het IDC dienen te lopen, is het echter mogelijk om binnen het nieuwe werkproces bepaalde stappen over te slaan waardoor de aanvrager van de BSD zelf een aanvraag in uitvoering kan brengen.

Het IDC brengt bij de uitvoering van aanvragen bepaalde kosten in rekening bij de BSD voor het dekken van haar vaste kosten. Indien het IDC wordt ontlopen, mist de dienst bepaalde inkomsten waardoor het IDC haar vaste kosten niet kan dekken en haar werkzaamheden niet kan uitvoeren.

Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om de cultuur binnen de diensten te veranderen. Zowel het IDC als de BSD handelt voornamelijk vanuit eigen belang waardoor het belang van de gemeente als geheel wordt vergeten. Door af te zien van een cultuur waarbij wordt gehandeld vanuit een dienstenperspectief en over te gaan op een samenbindende cultuur waarbij gemeentebreed wordt gedacht, is het mogelijk om samenhang te creëren. Op deze manier respecteert de BSD het belang van het IDC en zal conform het werkproces gehandeld worden.

Tevens is het aanbevolen om aan de hand van een analyse sancties op te leggen op het moment dat de aanvrager van de BSD op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering brengt en het IDC ontloopt. De controllers van de BSD zouden periodiek het verloop van het budget van de BSD kunnen vergelijken met het aantal geregistreerde aanvragen die het IDC heeft ontvangen. Met behulp van deze analyse is het mogelijk om te signaleren of er bepaalde kosten in mindering zijn gebracht van het budget terwijl het IDC geen aanvraag heeft ontvangen. Hieruit kan de controller de conclusie trekken dat de aanvrager van de BSD op eigen initiatief een aanvraag in uitvoering heeft gebracht. Na deze constatering is het opleggen van een sanctie een middel om het risico op omzeiling van het IDC te beheersen.

Risico 5: Relatie

Het laatste risico dat een behoorlijke dreiging vormt binnen het werkproces, is het risico waarbij de relatie tussen het IDC en de BSD verslechterd en wantrouwen ontstaat tussen de diensten. Dit komt vanwege de onduidelijkheden die heersen over de verdeling van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk en een gebrek aan communicatie. Dit leidt tot misvattingen, eindeloze discussies en meningsverschillen. Het gevolg hiervan is dat het vertrouwen en de relatie tussen de diensten verslechterd. Ook een gebrek aan communicatie tussen de diensten versterkt het risico op wantrouwen en slechte relatie.

Om dit risico te beheersen is het aanbevolen om de productboom te detailleren waarbij alle producten en diensten op het vierde niveau worden beschreven. Hierdoor worden onduidelijkheden over de classificatie van de producten en diensten vermeden. Momenteel zijn niet alle producten en diensten op het vierde niveau beschreven. Dit leidt tot verwarring en onduidelijkheden. Een beschrijving van alle producten en diensten op het vierde niveau schept duidelijkheid aangezien hierdoor zo gedetailleerd mogelijk uitgewerkt wordt wanneer een product of dienst een basisdienstverlening, plusproduct of maatwerk betreft.

Tot slot is het aanbevolen om trainingen op het gebied van communicatie te organiseren zodat de medewerkers van de verschillende diensten op een juiste wijze een conservatie met elkaar aangaan indien er zich problemen hebben voorgedaan. Een goede communicatie draagt bij aan een sterke relatie en goede samenwerking.

Nawoord

A: De taakreflectie

Voordat ik ben begonnen met het onderzoeken van mijn hoofdvraag, ben ik eerst gestart met een literatuuronderzoek om het theoretisch kader te kunnen beschrijven. Nadat ik mijn hoofdvraag heb vastgesteld, heb ik gekeken welke theoretische deelvragen opgesteld kunnen worden die bruikbaar zijn voor het onderzoek. De hoofdvraag omvat drie duidelijke kernbegrippen waardoor het opstellen van theoretische deelvragen eenvoudig was. Doordat er voldoende literatuur te vinden was over de kernbegrippen, was het eenvoudig om deze te definiëren en te onderzoeken. Ik heb met behulp van de literatuur enorm veel informatie kunnen vinden over risicomanagement, risicobeheersing en procesmanagement. Dit heeft het onderzoeken en het definiëren van de drie kernbegrippen vergemakkelijkt.

De theorie was dusdanig bruikbaar voor het onderzoek, dat elke theoretische deelvraag een rol heeft gespeeld bij het beschrijven van de praktische deelvragen en bij het uitvoeren van het onderzoek. De drie theoretische deelvragen zijn namelijk gebruikt als handvat voor het verrichten voor het onderzoek.

In het eerste hoofdstuk zijn diverse risicocategorieën beschreven die gebruikt zijn voor het onderzoeken van de risico's van het werkproces, namelijk financiële risico's en imago-risico's.

In het tweede hoofdstuk is beschreven dat risico's met behulp van preventieve en repressieve maatregelen beheerst kunnen worden. Deze methodes zijn eveneens gebruikt bij het beschrijven van de beheersingsmaatregelen in het zesde hoofdstuk waarbij onderzoek is gedaan naar de manier waarop de risico's binnen het werkproces beheerst kunnen worden. Tot slot is in het derde hoofdstuk beschreven dat procesmanagement plaatsvindt op drie niveaus. Bij het beschrijven van het nieuwe werkproces is een link gelegd met deze niveaus. Het theoretisch kader bood kortom voldoende handvatten om het onderzoek uit te voeren. Ik heb hierdoor gedurende het onderzoek geen extra literatuuronderzoek hoeven te verrichten. Het literatuuronderzoek was voldoende voor het verrichten van een gedegen onderzoek.

Om antwoord te vinden op mijn probleemstelling en deelvragen, heb ik gebruik gemaakt van interviews als dataverzamelmethode. Deze methode is naar mijn mening een goede manier geweest om het onderzoek te verrichten. Door het houden van interviews heb ik enorm veel informatie kunnen winnen wat uiteindelijk heeft geleid tot een gedegen rapport. Tijdens de interviews heb ik nadrukkelijk gevraagd naar data en documenten indien dat van toegevoegde waarde zou zijn. Ik heb de vragen van de interviews op een dusdanige manier geformuleerd, dat ik van de geïnterviewden antwoord kreeg op mijn drie praktische deelvragen. Ik ben daarom van mening dat er geen alternatieve methode beter was geweest voor het uitvoeren van het onderzoek.

Doordat ik aan het einde van de interviews de vraag stelde welke medewerker verantwoordelijk is voor de volgende stap binnen het proces, ben ik na elke interview doorverwezen naar een medewerker die mij kan voorzien van vervolginformatie. Op deze manier heb ik vanaf het begin tot het einde van het proces medewerkers kunnen spreken die mij van voldoende informatie hebben kunnen voorzien. Ik ben hierdoor in contact gekomen met de doelgroep die ik had willen bereiken. Wat mij is opgevallen is dat elke medewerker die ik heb willen interviewen open stond voor een gesprek.

Het inplannen van een interview verliep hierdoor telkens uitstekend. Via de mail zocht ik contact met de medewerkers waarbij ik in eerste instantie mijzelf heb voorgesteld. Vervolgens heb ik beschreven wat mijn onderzoek inhoudt en wat het doel ervan is. Doordat ik in de mail heb aangegeven welke respons ik verwacht tijdens het interview, verliep elke interview naar wens. De medewerkers kwamen hierdoor voorbereid naar het gesprek omdat ik in hoofdlijnen heb aangegeven welke informatie ik van hen zou willen krijgen. Door van tevoren aan te geven welke benodigde informatie ik verwacht te krijgen tijdens het interview, hebben zij mij de beoogde respons kunnen leveren.

Ik ben niet tegen grote problemen aangelopen bij het hanteren van mijn dataverzamelmethode. Ik werd telkens goed doorverwezen naar de volgende verantwoordelijke binnen het proces en ik heb tijdens elk gesprek de verwachte informatie kunnen krijgen. Het enige probleem waar ik mee te maken heb gekregen is dat ik soms lang heb moeten wachten voordat ik een interview kon houden met een medewerker. Het is soms voorgekomen dat ik weken na contactlegging een interview kon inplannen met een medewerker wegens een drukke agenda. Aangezien ik gestructureerd de medewerkers wilde interviewen om stapsgewijs het proces te doorlopen, heb ik hierdoor dagen gehad waarbij ik niet verder kon werken aan het onderzoek. Die tijd heb ik gebruikt voor het schrijven van de overige onderdelen van het rapport.

Tijdens het onderzoek heb ik rekening gehouden met een mogelijke 'what if' scenario. Zoals voorheen beschreven heb ik na elke interview gevraagd met welke medewerker ik in contract zou moeten komen om het vervolg van het proces in kaart te kunnen brengen. Hierbij heb ik rekening gehouden met een situatie waarbij ik doorverwezen zou worden naar een medewerker die mij van onvoldoende informatie kan voorzien vanwege zijn functie. Ik heb daarom telkens gevraagd naar twee medewerkers die ik zou kunnen interviewen. Hierdoor heb ik getracht te voorkomen dat ik werd doorverwezen naar een medewerker die ongeschikt was voor het houden van een interview.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te controleren, heb ik na elke interview aan de eerst volgende geïnterviewde gevraagd of hij of zij mij kan bevestigen of datgene wat mij is verteld door de vorige medewerker juist is. Een geïnterviewde kan namelijk vanuit zijn emoties een verhaal vertellen wat in werkelijkheid anders zit. Door het verhaal van een geïnterviewde te laten bevestigen door een andere medewerker, heb ik de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

De onderzoeksuitkomsten hebben voldoende inzichten gecreëerd om relevante aanbevelingen op te stellen. Door te onderzoeken hoe het nieuwe werkproces verloopt en de risico's binnen dat werkproces te identificeren, zijn er maatregelen beschreven om de risico's te beheersen. De maatregelen zijn daarbij de aanbevelingen voor het optimaliseren van het proces en het beheersen van de risico's.

De onderzoeksresultaten hebben voldaan aan mijn verwachtingspatronen. Voor het onderzoek heb ik door kennismakingsgesprekken een beeld gekregen van de problemen en de risico's die zich kunnen voordoen gedurende het proces. Tijdens het onderzoek zijn enkele risico's tot stand gekomen die hebben voldaan aan mijn verwachtingspatroon. Echter, het onderzoek heeft tot verrassende resultaten geleid waaronder het risico waarbij bepaalde stappen binnen het proces worden overgeslagen en medewerkers tegen de regels in zelf bepaalde werkzaamheden uitvoeren.

Zoals eerder beschreven is voor de totstandkoming van de onderzoeksuitkomsten nadrukkelijk gebruik gemaakt van de theorie.

B: De zelfreflectie

Tijdens het onderzoek heb ik geleerd hoe de theorie zich vertaalt in de praktijk. De kennis die ik gedurende mijn opleiding heb opgedaan heb ik geprobeerd te gebruiken bij het schrijven van mijn scriptie.

Het schrijven van een scriptie heb ik als zeer leerzaam ervaren. In eerste instantie leek het mij beangstigend om een eigen onderzoek te verrichten voor ruim vier maanden. Maar direct nadat ik was begonnen met het onderzoek, merkte ik dat het mij enorm beviel om zelf een actueel probleem binnen een organisatie te onderzoeken.

Er heeft zich tijdens mijn onderzoeksperiode een situatie voorgedaan die enorm leerzaam voor mij was.

Na het afronden van het theoretisch kader ben ik overgegaan tot de praktische deelvragen waarbij ik in eerste instantie aan de hand van interviews wilde onderzoeken hoe het nieuwe werkproces verloopt. Tijdens het interviewen van de medewerkers merkte ik dat ik te maken kreeg met verschillende persoonlijkheden. Tijdens het opstellen van de interviewvragen dacht ik dat ik mijn vragen op dezelfde manier zou stellen aan alle geïnterviewden. Na het tweede interview merkte ik direct dat ik de medewerker op een andere manier moest aanspreken om de respons te krijgen waar ik op hoopte. De ene medewerker vertelde vanuit zichzelf meer dan de andere medewerker. Daar had ik op voorhand geen rekening mee gehouden. Ik kreeg te maken met een medewerker die kortbondige antwoorden gaf en waarbij ik veel moest doorvragen om informatie te winnen.

Het was hierbij mijn rol om het interview te leiden en vragen te stellen aan de geïnterviewde om de gewenste respons te krijgen. Ik wilde aan de hand van de interviewvragen weten hoe het subproces loopt en welke risico's zich gedurende dat gedeelte van het proces kunnen voordoen. Ik verwachtte van mijzelf dat ik het interview op een dussdanige manier zou leiden, dat ik aan het einde van het interview beschikte over de benodigde informatie.

Nadat ik door had dat ik tijdens de interviews te maken kreeg met diverse persoonlijkheden, heb ik ervoor gekozen om de structuur van de vragenlijst niet meer als lijndraad te gebruiken. Ik heb ervoor gekozen om aan de hand van de situatie en de persoonlijkheid van een geïnterviewde het gesprek te leiden waardoor ik aan het einde over de gewenste informatie zou beschikken. Zo heb ik bij medewerkers met een gesloten karakter meerdere interviewvragen tegelijk gesteld zodat dat leidt tot meer output. Medewerkers die erg ruimdenkend waren en geneigd waren om van het onderwerp af te dwalen, heb ik korte duidelijke vragen gesteld. Eveneens heb ik tijdens de interviews op een correcte wijze de medewerker een halt toe geroepen met zijn verhaal indien ik merkte dat hij of zij afdwaalde van het onderwerp. Ik heb ervoor gekozen om op deze manier de situatie aan te pakken aangezien ik tijdens mijn studie diverse interviewvaardigheden heb geleerd. Nadat de situatie zich voordeed bedacht ik mij direct dat ik tijdens mijn studie heb geleerd hoe ik om moet gaan met dergelijke situaties. Tijdens de lessen van interviewtechnieken is ons namelijk geleerd om in te spelen op de persoonlijkheid van de geïnterviewde. Deze theoretische kennis heb ik toegepast in de praktijk en dat heeft geleid tot het resultaat waar ik op hoopte. Ook de DISC trainingen hebben bijgedragen aan het resultaat. Tijdens deze trainingen is ons geleerd om te gaan met de verschillende persoonlijkheden van mensen en op welke manier je met andere dient te communiceren.

Door in te spelen op de persoonlijkheden van de geïnterviewden heb ik telkens respons kunnen krijgen waar ik op hoopte. Hierdoor kan ik concluderen dat de aanpak heeft gewerkt.

Persoonlijk ben ik van mening dat ik de situatie goed heb aangepakt. Ik ben iemand die sociaal van aard is waardoor ik het niet lastig vind om een gesprek met iemand aan te gaan. Ik heb goed kunnen inspelen op de diverse persoonlijkheden en heb uiteindelijk telkens de gewenste respons kunnen krijgen. Hierdoor ben ik tevreden met het resultaat.

Ik heb aan de hand van de situatie geleerd hoe ik in de praktijk dien om te gaan met de verschillende persoonlijkheden van mensen. De DISC trainingen en de colleges over interviewtechnieken hebben mij hierbij geholpen. De theoretische kennis die ik hierbij heb opgedaan heb ik gebruikt in deze situatie. Ik heb hierbij geleerd dat ik rekening dien te houden met de verschillende persoonlijkheden van mensen en dat ik aan de hand van hun persoonlijkheden een gesprek dien te voeren om het gewenste resultaat te kunnen krijgen. De volgende keer zal ik voordat ik begin met het houden van een gesprek eerst aanvoelen wat de persoonlijkheid is van de geïnterviewde. Aan de hand van zijn persoonlijkheid zal ik het gesprek leiden. Niet alleen gedurende een interview, maar ook tijdens andere soorten gesprekken zoals functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en conflictgesprekken.

Voor het onderzoek zijn er enkele leerdoelen opgesteld waaronder verantwoord handelen en professioneel vakmanschap. Ik kan hierbij met zekerheid stellen dat deze leerdoelen zijn behaald. Het schrijven van een scriptie heeft ertoe geleid dat ik op een verantwoorde en professionele manier een gedegen onderzoek heb kunnen uitvoeren. Hierbij was structuur van enorm belang. Door gestructureerd aan de slag te gaan heb ik geleerd hoe je op een juiste manier een gedegen onderzoek kan verrichten. Ik heb geleerd om te gaan met de verschillende persoonlijkheden van mensen. Ook heb ik geleerd hoe praktische gegevens omgezet kunnen worden naar conclusies en aanbevelingen. Tot slot heb ik geleerd dat structuur van enorm belang is voor het realiseren van doelen.

De komende periode zal ik aandacht besteden aan de manier waarop ik personen aanspreek. Ik zal beter rekening moeten houden met de persoonlijkheden en de gedragskenmerken van andere personen. Mijn leerdoel voor de komende periode is om mijn communicatievaardigheden te verbeteren waarbij ik mij aanpas aan het gedrag van de ander om een beter resultaat te kunnen behalen.

Literatuurlijst

- Boers, A. & De Graaf, N. (2012). *Het BPM boek: theorie en praktijk van procesgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Brolsma, D. & Kouwenhoven, M. (2012). *Risicomanagement op basis van M_o_R® en NEN/ISO 31000: Management Guide*. Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Claes, P., Janicijevic, S. & Lengkeek, R. (2016). *Risicomanagement* (6e ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004, september). *Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM)*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Dutch.pdf>
- De Heus, R. S., & Stremmelaar, M. T. L. (2000). *Auditen van soft controls*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Deloitte. (2009). *Risicomanagement, meer dan de som der delen*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van https://primonederland.eu/wp-content/uploads/2010/10/nl_nl_Gemeente_Governance_Handboek_Risicomanagement_09_09.pdf
- Dorr, D.C. (2016). *Presteren met processen: procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Evers, K. & Kars, C. (2006). *Praktijkboek procesmanagement*. Delft: Uitgeverij Eburon
- Herverdeling Dienstspectifieke Applicaties. (2013, 9 april). Geraadpleegd op 19 maart 2019, van [file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2536/4--NOTIT\[5958\].PDF](file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2536/4--NOTIT[5958].PDF)
- Kooistra, H. (2019, 27 februari). *IDC Productboom definitief*. Geraadpleegd op 28 februari 2019, van https://samenwerken.denhaag.nl/projecten/p17_0064/layouts/15/WopiFrame2.aspx?source=/projecten/p17_0064/Gedeelde%20documenten/Bronmap%20met%20DE%20productboom/IDC%20Productboom%20definitief.xlsx&action=default
- Nieuwenhuis, M. (2017). *Welke soorten processen zijn er?* Geraadpleegd op 13 februari 2019, van http://123management.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

- Nieuwenhuis, M. (2017). *Waarom procesmanagement?* Geraadpleegd op 5 maart 2019, van http://123management.nl/0/020_structuur/a221_structuur_01_strategisch_procesmanagement.html
- Olde Bijvank, S. (2019). *Hard & Soft Controls*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van <http://www.house-of-control.nl/hard-soft-controls-managementcontrol.html>
- Smallegange, L. (2019, 23 januari). *Organisatie*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <http://werknet.denhaag.nl/degemeente/organisatie>
- Streppel, J. (2009). *Risicomanagement: een hype? Wat betekent het voor bestuurders en commissarissen?* Geraadpleegd op 11 februari 2019, van https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-corporate-governance/risicomanagement/risicomanagement_een_hype_2009.pdf
- Stuive, R. (2014). *Basisboek Procesmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van der Weerd, C. (2014, juni). *Strategische Risicomanagement*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <http://accentadvies.nl/wp-content/uploads/2014/08/Strategisch-risicomanagement-aug-2014.pdf>
- Van der Kuil, J. (2015, 10 februari). *Risicomanagement volgens Stephen Covey*. Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://qualitybs.wordpress.com/2015/02/10/risicomanagement-volgens-stephen-covey/>
- Verbart, M. & Goedhart, R. (2013). *Risico's en risicobeheersing – Bouwstenen voor beleid*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van https://www.poraad.nl/files/publicaties/publicaties_pdf/brochure_risicos_en_risicobeheersing_-_bouwstenen_voor_beleid.pdf
- Vink, H., & Kaptein, M. (2008, juni). *Soft controls bij de rijksoverheid: De oorzaken van rechtmatigheidsfouten onderzocht*. Geraadpleegd op 18 februari 2019, van file:///C:/Users/admin/Downloads/MAB6%20256_263.pdf
- VMS Veiligheidsprogramma. (2012, maart). *Praktijkgids: Prospectieve Risico-inventarisatie (PRI)*. Geraadpleegd op 11 februari 2019, van https://www.vmszorg.nl/wp-content/uploads/2017/07/web_2012.0001_praktijkgids_PRI.pdf
- Vroom, L. (2015). *Risicomanagement: vanuit het Dynamisch Business Model*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland

Bijlage 1 Risicomatrix

Bijlage 1.1 Matrix kans/schadeomvang

Kans \ Gevolg	Kleine schade	Grote schade
Kleine kans	I	II
Grote kans	III	IV

Figuur 5 Matrix op basis van kans en schade. (Claes, Janicijevic en Lengkeek, 2016)

Bijlage 1.2 Verfijnde matrix kans/schadeomvang

↙ → Gevolgen	Verwaarloosbaar	Marginaal	Kritisch	Catastrofaal
	Verwaarloosbaar	Marginaal	Kritisch	Catastrofaal
Waarschijnlijkheid Mogelijk Minstens 1 × per jaar				
Tamelijk mogelijk Minstens 1 × per 10 jaar				
Onwaarschijnlijk Minstens 1 × per 100 jaar				
Zeer onwaarschijnlijk Minder dan 1 × per 100 jaar				
	Acceptabel			Niet acceptabel

Figuur 6 Verfijnde matrix op basis van kans en schade. (Claes, Janicijevic en Lengkeek, 2016)

Bijlage 1.3 Matrix risico-inventarisatie

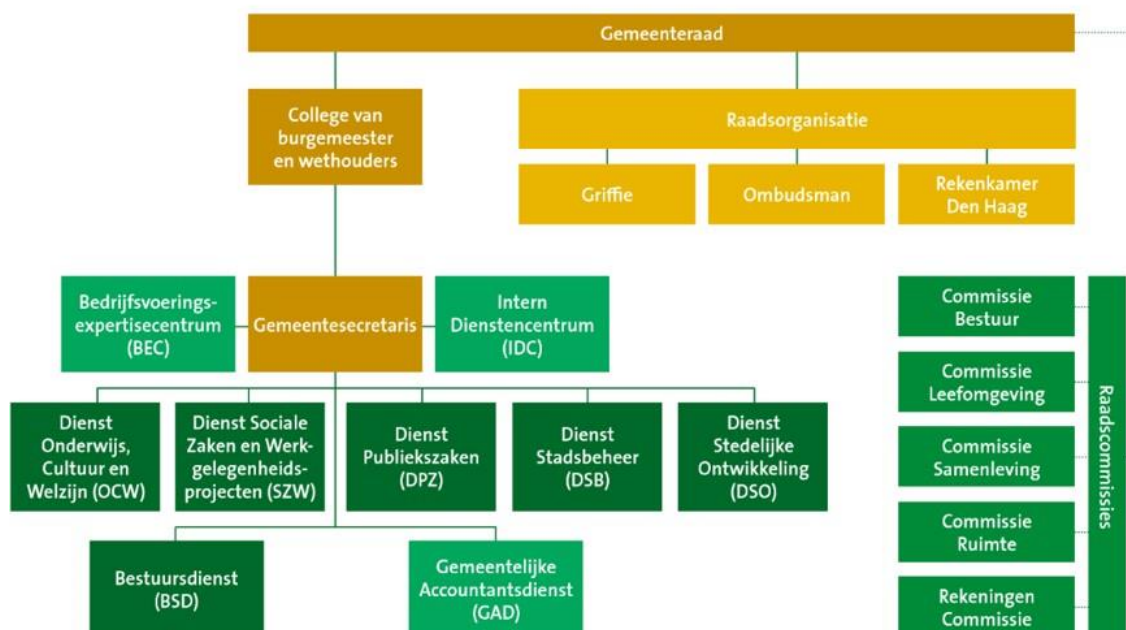
Frequentie	Ernst			
	Catastrofaal Ca	Groot Gr	Matig Ma	Klein Kl
Wekelijks We	Zeer hoog	Zeer hoog	Hoog	Laag
Maandelijks Ma	Zeer hoog	Hoog	Laag	Zeer laag
Jaarlijks Ja	Hoog	Laag	Laag	Zeer laag
Minder dan 1x per jaar <Ja	Laag	Zeer laag	Zeer laag	Zeer laag

Figuur 7 Maxtix risico-inventarisatie. (VMS Veiligheidsprogramma, 2012)

Bijlage 2 Organogram gemeente Den Haag



Den Haag



Figuur 8 Organogram gemeente Den Haag. (Smallegange, 2019)

Bijlage 3 Productboom

1. BEDRIJFSVOERING													
Niveau 1	Verantwoordelijke Portefuillemanager	N Product (N2)	Verantwoordelijke Afdelingsmanager	Productnr. (N3)	Product (N6)	Productlijnnaar	productnr. (N3)	Niveau 4	Basis	Plus (NOK per dienst)	Afzetweek	Plus (NOK per dienst) in €	Afzetweek in €
1.1 IIC Overhead	Saskia Wegman	1.1.1 IIC brede overhead	Cees Boele	1.1.1.1	IIC brede overhead	Cees Boele	1.1.1.1.1		v				
				1.1.1.2	Overheadgevoeren IIC	Cees Boele	1.1.1.2.1		v				
		1.1.2 Advies, projecten en Ondersteuning (APO)	Magdalien Boonmaker	1.1.2.1	Advies, Huizinga, Tactisch Accountmanagement en Bedrijfsanalyse	Magdalien Boonmaker	1.1.2.1.1		v				
				1.1.2.2	Managementondersteuning	Magdalien Boonmaker	1.1.2.2.1		v				
				1.1.2.3	Coördinatie Klachten en Integratie	Magdalien Boonmaker	1.1.2.3.1		v				
				1.1.2.4	Strategische projecten	Magdalien Boonmaker	1.1.2.4.1		v				
1.2 HR Services		1.2.1 HR Services	Lucy van der Meer	1.2.1.1	HR Services	Lucy van der Meer	1.2.1.1.1		v				
1.3 Financiële		1.3.1 Financiële	Gerco Veltrop	1.3.1.1	Financiële	Gerco Veltrop	1.3.1.1.1		v				
1.4 HR Services		1.4.1 HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.1	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.1.1		v				
				1.4.1.2	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.2.1		v				
				1.4.1.3	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.3.1		v				
				1.4.1.4	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.4.1		v				
				1.4.1.5	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.5.1		v				
				1.4.1.6	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.6.1		v				
				1.4.1.7	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.7.1		v				
				1.4.1.8	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.8.1		v				
				1.4.1.9	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.9.1		v				
				1.4.1.10	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.10.1		v				
				1.4.1.11	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.11.1		v				
				1.4.1.12	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.12.1		v				
				1.4.1.13	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.13.1		v				
				1.4.1.14	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.14.1		v				
				1.4.1.15	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.15.1		v				
				1.4.1.16	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.16.1		v				
				1.4.1.17	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.17.1		v				
				1.4.1.18	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.18.1		v				
				1.4.1.19	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.19.1		v				
				1.4.1.20	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.20.1		v				
				1.4.1.21	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.21.1		v				
				1.4.1.22	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.22.1		v				
				1.4.1.23	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.23.1		v				
				1.4.1.24	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.24.1		v				
				1.4.1.25	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.25.1		v				
				1.4.1.26	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.26.1		v				
				1.4.1.27	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.27.1		v				
				1.4.1.28	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.28.1		v				
				1.4.1.29	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.29.1		v				
				1.4.1.30	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.30.1		v				
				1.4.1.31	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.31.1		v				
				1.4.1.32	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.32.1		v				
				1.4.1.33	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.33.1		v				
				1.4.1.34	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.34.1		v				
				1.4.1.35	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.35.1		v				
				1.4.1.36	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.36.1		v				
				1.4.1.37	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.37.1		v				
				1.4.1.38	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.38.1		v				
				1.4.1.39	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.39.1		v				
				1.4.1.40	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.40.1		v				
				1.4.1.41	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.41.1		v				
				1.4.1.42	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.42.1		v				
				1.4.1.43	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.43.1		v				
				1.4.1.44	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.44.1		v				
				1.4.1.45	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.45.1		v				
				1.4.1.46	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.46.1		v				
				1.4.1.47	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.47.1		v				
				1.4.1.48	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.48.1		v				
				1.4.1.49	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.49.1		v				
				1.4.1.50	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.50.1		v				
				1.4.1.51	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.51.1		v				
				1.4.1.52	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.52.1		v				
				1.4.1.53	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.53.1		v				
				1.4.1.54	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.54.1		v				
				1.4.1.55	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.55.1		v				
				1.4.1.56	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.56.1		v				
				1.4.1.57	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.57.1		v				
				1.4.1.58	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.58.1		v				
				1.4.1.59	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.59.1		v				
				1.4.1.60	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.60.1		v				
				1.4.1.61	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.61.1		v				
				1.4.1.62	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.62.1		v				
				1.4.1.63	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.63.1		v				
				1.4.1.64	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.64.1		v				
				1.4.1.65	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.65.1		v				
				1.4.1.66	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.66.1		v				
				1.4.1.67	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.67.1		v				
				1.4.1.68	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.68.1		v				
				1.4.1.69	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.69.1		v				
				1.4.1.70	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.70.1		v				
				1.4.1.71	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.71.1		v				
				1.4.1.72	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.72.1		v				
				1.4.1.73	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.73.1		v				
				1.4.1.74	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.74.1		v				
				1.4.1.75	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.75.1		v				
				1.4.1.76	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.76.1		v				
				1.4.1.77	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.77.1		v				
				1.4.1.78	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.78.1		v				
				1.4.1.79	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.79.1		v				
				1.4.1.80	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.80.1		v				
				1.4.1.81	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.81.1		v				
				1.4.1.82	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.82.1		v				
				1.4.1.83	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.83.1		v				
				1.4.1.84	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.84.1		v				
				1.4.1.85	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.85.1		v				
				1.4.1.86	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.86.1		v				
				1.4.1.87	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.87.1		v				
				1.4.1.88	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.88.1		v				
				1.4.1.89	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.89.1		v				
				1.4.1.90	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.90.1		v				
				1.4.1.91	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.91.1		v				
				1.4.1.92	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.92.1		v				
				1.4.1.93	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.93.1		v				
				1.4.1.94	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.94.1		v				
				1.4.1.95	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.95.1		v				
				1.4.1.96	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.96.1		v				
				1.4.1.97	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.97.1		v				
				1.4.1.98	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.98.1		v				
				1.4.1.99	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.99.1		v				
				1.4.1.100	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.100.1		v				
				1.4.1.101	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.101.1		v				
				1.4.1.102	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.102.1		v				
				1.4.1.103	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.103.1		v				
				1.4.1.104	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.104.1		v				
				1.4.1.105	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.105.1		v				
				1.4.1.106	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.106.1		v				
				1.4.1.107	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.107.1		v				
				1.4.1.108	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.108.1		v				
				1.4.1.109	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.109.1		v				
				1.4.1.110	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.110.1		v				
				1.4.1.111	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.111.1		v				
				1.4.1.112	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.112.1		v				
				1.4.1.113	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.113.1		v				
				1.4.1.114	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.114.1		v				
				1.4.1.115	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.115.1		v				
				1.4.1.116	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.116.1		v				
				1.4.1.117	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.117.1		v				
				1.4.1.118	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.118.1		v				
				1.4.1.119	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.119.1		v				
				1.4.1.120	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.120.1		v				
				1.4.1.121	HR Services	Lucy van der Meer	1.4.1.121.1		v				

3. AUTOMATISERING													
N Niveau 1	Verantwoordelijke Portfolio/ruimte manager	N	Product (N2)	Verantwoordelijke Afdelingsmanager	Product (N2)	Productleider/naam	productie (N2)	Niveau 4	Basis	Plus (NOK per dienst)	Maatwerk	Plus (NOK per dienst) in €	Maatwerk in €
3.1 ICT werkplek services	Jeroen van Els	3.1.1 Standaard werkplekken	Stephan Rutten	3.1.1.1 Vaste ICT-werkplek	Musti Kurtzdaylar	3.1.1.1.1	Standaard desktop	v				actie benodigd	
						3.1.1.1.2	Workstation	v					
						3.1.1.1.3	Publieks werkplek	v					
						3.1.1.2.1	Laptop	v					
						3.1.1.2.2	Tablet	v					
						3.1.1.3.1	VM	v					
						3.1.1.3.2	Token	v					
						3.1.1.4.1	Stekkers en kabels	v					
						3.1.1.4.2	Draadloze	v					
						3.1.1.4.3	Netto onderaansluiting	v					
						3.1.1.4.4	KVM switches	v					
						3.1.2 Printen en faxen	Stephan Rutten	3.1.2.1 Printen	Musti Kurtzdaylar	3.1.2.1.1 Multifunctionals	v		
		3.1.2.1.2 Deskopprinters	v										
		3.1.2.1.3 Jetprinters	v										
		3.1.2.1.4 Printers	v										
		3.1.2.1.5 Scanners	v										
		3.1.2.1.6 Faxen	v										
		3.1.3 Telefoon en data	Stephan Rutten	3.1.3.1 Vaste telefoon	Rick Wijma	3.1.3.1.1 Vaste telefoon	v						
			3.1.3.2 Smartphone	Musti Kurtzdaylar	3.1.3.2.1 Mobiele telefoon	v							
			3.1.3.3 Mobiel abonnement	Rick Wijma	3.1.3.3.1 Mobiel abonnement	v							
			3.1.3.4 Data		3.1.3.4.1 Data	v							
			3.1.3.5 Data Machine/printer		3.1.3.5.1 Data Machine/printer	v							
			3.1.3.6 Data Machine/printer		3.1.3.6.1 Data Machine/printer	v							
		3.2 Applicatie services		3.2.1 Generieke applicaties	Stephan Rutten	3.2.1.1 Standaard applicaties KA	Musti Kurtzdaylar	3.2.1.1.1 Standaard NI applicaties (specificeren)	v				
3.2.1.2 Aanvullende applicaties	Musti Kurtzdaylar							3.2.1.2.1 Aanvullende applicaties	v				
3.2.2 Dienstspecifieke applicaties	Stephan Rutten			3.2.2.2 Beschikbaarheidsstandaard en dienstspecifieke applicaties	Eric Waweczkiewicz	3.2.2.2.1 Beschikbaarheidsstandaard en dienstspecifieke applicaties	v	v					
						3.2.2.2.2 Financiën (Oracle EBS FI)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.2.1 Financiën (Oracle EBS FI)	v				
						3.2.2.2.3 Personeel en organisatie (Oracle EBS HR)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.3.1 Personeel en organisatie (Oracle EBS HR)	v				
						3.2.2.2.4 Business intelligence (DBEE)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.4.1 Business intelligence (DBEE)	v				
						3.2.2.2.5 Publicatie en samenwerken (Sharepoint)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.5.1 Publicatie en samenwerken (Sharepoint)	v				
						3.2.2.2.6 Service management (Topdesk)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.6.1 Service management (Topdesk)	v				
						3.2.2.2.7 Identiteit en authenticatie (IAM)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.7.1 Identiteit en authenticatie (IAM)	v				
						3.2.2.2.8 Applicatieoplossingen (Web services)	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.8.1 Applicatieoplossingen (Web services)	v				
						3.2.2.2.9 Order-to-lead - tooling	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.9.1 Order-to-lead - tooling	v				
						3.2.2.2.10 Order-to-lead - tooling	Wouter van de Westeringh	3.2.2.2.10.1 Order-to-lead - tooling	v				
3.3 Datacenter services		3.3.1 Operating systems en platformen	Stephan Rutten	3.3.1.1 Operating systems en platformen	Richard Voss	3.3.1.1.1 Operating systems	v	v					
						3.3.1.1.2 Platformen	v	v					
						3.3.1.1.3 Backup	v	v					
						3.3.1.1.4 Cloud diensten	v	v					
		3.3.2 Databasebeheer	Stephan Rutten	3.3.2.1 Databasebeheer	Peter Vassens	3.3.2.1.1 Oracle	v	v					
						3.3.2.1.2 SQL server	v	v					
3.3.3 Serverinfrastructuur en virtualisatie	Stephan Rutten	3.3.3.1 Serverinfrastructuur en virtualisatie	Rick Wijma	3.3.3.1.1 Hardware	v	v							
				3.3.3.1.2 Softwarelicenties	v	v							
				3.3.3.1.3 Netwerk	v	v							
				3.3.3.1.4 Storage	v	v							
				3.3.3.1.5 Erven (ingen)	v	v							
				3.3.3.1.6 Netwerk (haal)	v	v							
				3.3.3.1.7 Netwerk	v	v							
				3.3.3.1.8 Netwerk	v	v							
				3.3.3.1.9 Netwerk	v	v							
				3.3.3.1.10 Netwerk	v	v							
3.3.4 Storage	Stephan Rutten	3.3.4.1 Storage	Rick Wijma	3.3.4.1.1 Storage	v	v							
				3.3.4.1.2 Netwerk	v	v							
				3.3.4.1.3 Netwerk (haal)	v	v							
				3.3.4.1.4 Netwerk	v	v							
3.4 Netwerk services		3.4.1 Vast netwerk	Stephan Rutten	3.4.1.1 Vast netwerk	Rick Wijma	3.4.1.1.1 Vast netwerk	v						
						3.4.1.1.2 Vast netwerk	v						
		3.4.2 Mobiel netwerk	Stephan Rutten	3.4.2.1 Mobiel netwerk	Rick Wijma	3.4.2.1.1 Mobiel netwerk	v						
						3.4.2.1.2 Mobiel netwerk	v						
						3.4.2.1.3 Mobiel netwerk	v						
						3.4.2.1.4 Mobiel netwerk	v						
3.5 Beheer en support		3.5.1 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	Stephan Rutten	3.5.1.1 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	Rick Wijma	3.5.1.1.1 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.2 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.3 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.4 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.5 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.6 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.7 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.8 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.9 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.10 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.11 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
						3.5.1.1.12 Onderhoudende - online processen / Helpdesk	v						
		3.5.2 Werkplekgebruik en dienstverlening	Stephan Rutten	3.5.2.1 Werkplekgebruik en dienstverlening	Peter Vassens	3.5.2.1.1 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
						3.5.2.1.2 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
						3.5.2.1.3 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
						3.5.2.1.4 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
						3.5.2.1.5 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
						3.5.2.1.6 Werkplekgebruik en dienstverlening	v						
3.6 Projecten		3.6.1 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.1 Projecten - infrastructuur	v						
				3.6.1.1.2 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.2 Projecten - infrastructuur	v						
				3.6.1.1.3 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.3 Projecten - infrastructuur	v						
				3.6.1.1.4 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.4 Projecten - infrastructuur	v						
				3.6.1.1.5 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.5 Projecten - infrastructuur	v						
				3.6.1.1.6 Projecten - infrastructuur	Charlita Vermeulen	3.6.1.1.6 Projecten - infrastructuur	v						

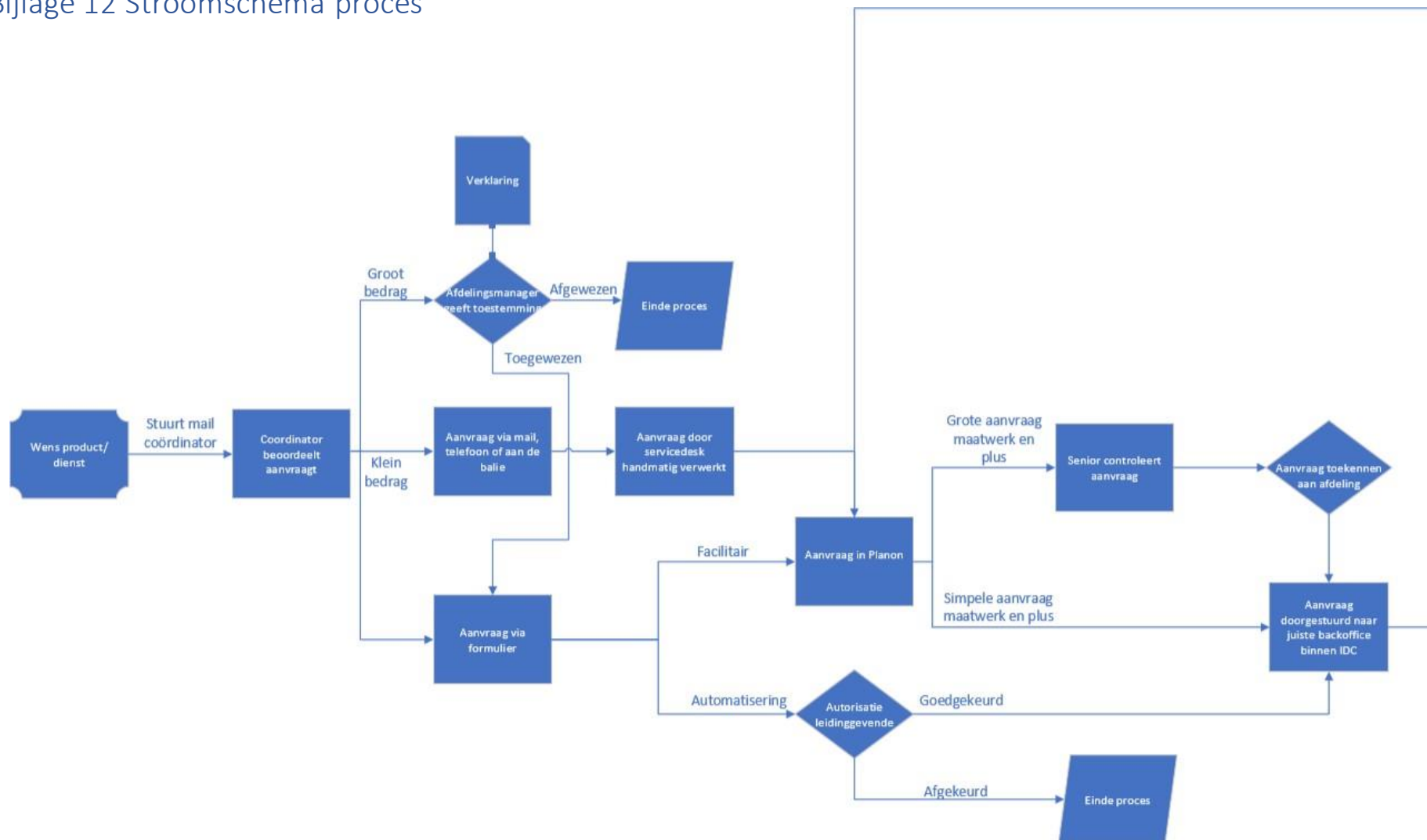
Figuur 9 De verdeling van producten en dienstverleningen onder vier niveaus. (Kooistra, 2019)

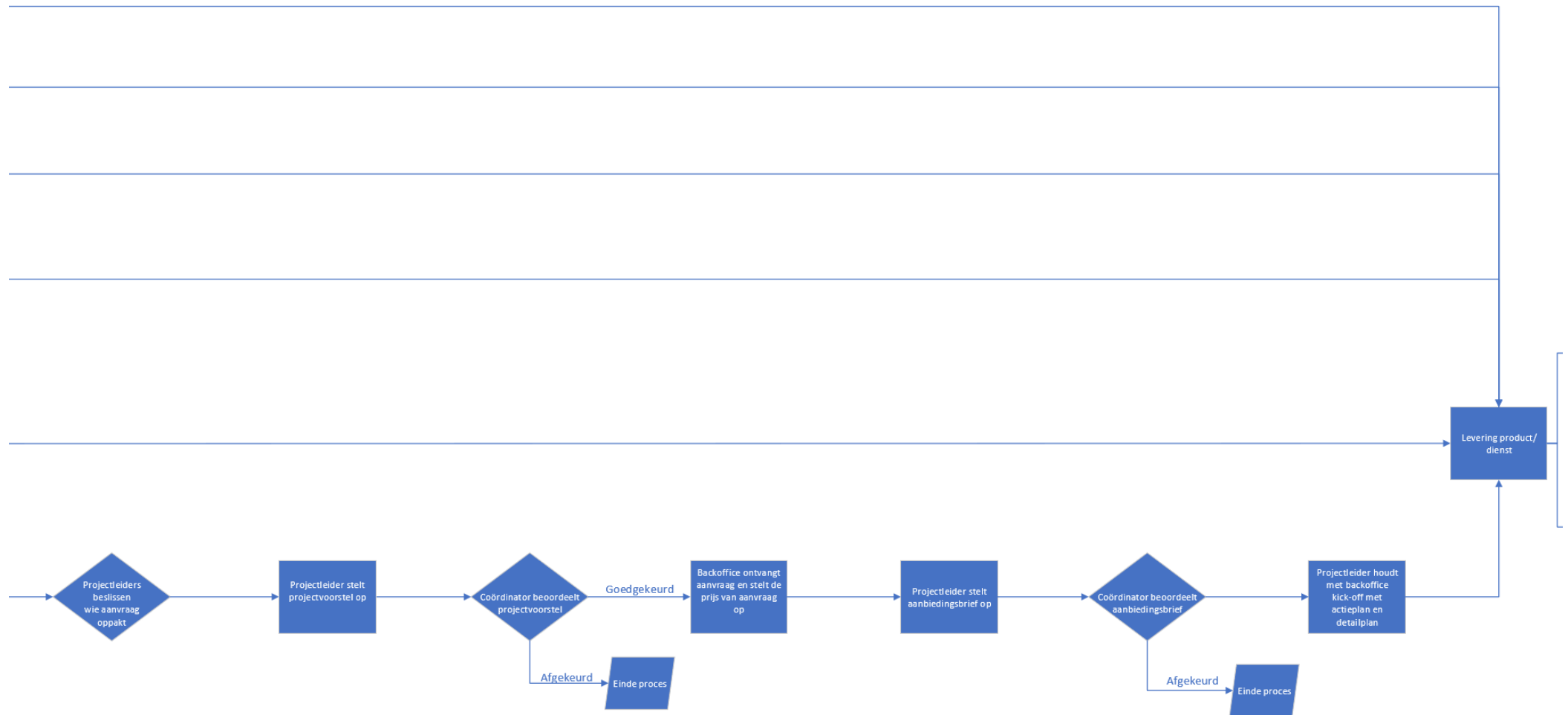
Bijlage 4 Interviewvragen

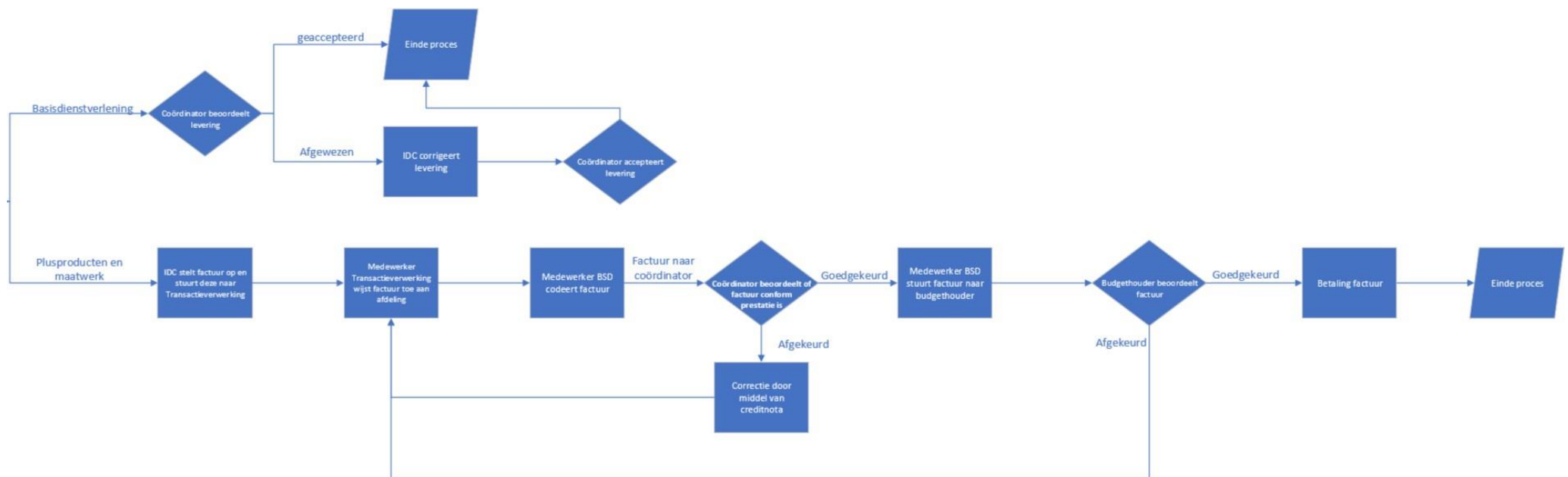
1. Wat is uw functie binnen gemeente Den Haag?
2. Wat is uw rol binnen het proces waarbij het IDC interne facilitaire diensten levert aan de BSD?
3. Kunt u mij vertellen hoe dat proces exact verloopt? Vanaf het moment dat de BSD een aanvraag doet tot het moment er een factuur wordt betaald.
4. Hoe verloopt het proces nadat de aanvraag is doorgestuurd naar de juiste afdeling binnen het IDC?
5. Hoe verloopt het proces waarbij er een factuur wordt opgesteld voor de BSD?
6. Hoe wordt er controle gehouden op de rechtmatigheid en volledigheid van levering en factuur?
7. Zou u uw werkzaamheden binnen het proces voor mij willen beschrijven?
8. Welke kwaliteitseisen zijn verbonden aan uw werkzaamheden?
9. Hoe en wanneer wordt vastgesteld of een levering een plusproduct of een basisdienstverlening betreft?
10. Hoe stelt u vast en beoordeelt u welk bedrag er op een factuur komt te staan voor plusproducten die vooraf niet gedefinieerd zijn met een prijs?
11. Wat zou er in uw ogen beter moeten om het proces te optimaliseren?
12. Waar ervaart u binnen het proces de risico's?
13. In hoeverre vormt het risico een probleem, vertaald in waarschijnlijkheid en ernst?
14. Welke beheersingsmaatregelen worden er getroffen of ervaart u om die risico's te beheersen?
15. Zijn die maatregelen volgens u effectief genoeg om het risico te beheersen?

16. Zijn er maatregelen volgens u die geïmplementeerd moeten worden om het risico beter te beheersen?

Bijlage 12 Stroomschema proces







Figuur 11 Stroomschema proces van vraag en aanbod tussen het IDC en BSD

Bijlage 13 Kaders locatiebeheer

De berekening van het aantal werkplekken

- 1,2 fte/werkplek en 10 m2
- De formatie wordt als volgt berekend: bezetting in fte (Pegasus) + aantal personen niet in loondienst/deeltijdfactor 1,25.
- Deze norm geldt voor de hele strategische kernvoorraad.
Door de vaste indeling op de Leyweg geldt de 10 m2 per werkplek daar niet.
- Specials blijven zoals vastgesteld.
- Jaarlijks per 1 april vindt herijking van het aantal werkplekken plaats.

De inrichtingsregels

- Een werkplek bestaat uit een verstelbaar bureau (160x80) zonder ladenblok en een instelbare bureaustoel.
- Iedere medewerker krijgt een locker beschikbaar gesteld, die is opgesteld binnen het dienstdomein voor het opbergen van persoonlijke zaken.
- Per medewerker wordt 2 strekkende meter kastplank beschikbaar gesteld in een kast binnen het dienstdomein voor het opbergen van dossiers etc.
- Per bouwdeel worden 2 of 3 ruimten gesitueerd voor informeel overleg waarbij meubilair gekozen wordt uit de Catalogus Haags Informeel Overleg. In kantoren staan geen overlegtafels.
- Verhuizen/verbouwen na invoeren desksharen is alleen mogelijk als het desksharingsconcept daardoor verbetert.

De uitzonderingen

- Er zijn 5 soorten specials omschreven waarbij afgeweken kan worden van de beheersafspraken. Deze specials ontstaan door functionele, technische, meubilaire of IT kenmerken of overige specials/andere activiteiten. Deze specials zijn geaccordeerd in de Stuurgroep Huisvesting en het GMT.
- Nieuwe wijzigingen/uitzonderingen kunnen door de leden van de FKR alsmede het IDC ingebracht worden. Wijzigingen buiten de regels en kaders van dit document moeten via de Stuurgroep Huisvesting in het GMT of College bekrachtigd worden.

Figuur 12 Richtlijnen aanvraagbeoordeling locatiebeheer.

Bijlage 14 De tien risico's

Risico	Risico-oorzaak	Risicogebeurtenis	Risico-gevolg
R1	De BSD voert meer aanvragen uit dan waar rekening mee is gehouden bij de overheveling. De aanschaffkosten nemen gedurende het jaar toe.	Het IDC overschrijdt haar budget.	Het IDC heeft een tekort aan middelen waardoor de kosten niet gedekt kunnen worden en wat vervolgens leidt tot een negatief resultaat.
R2	Aanvragen voor dienstspecifieke applicaties worden zonder offerte geleverd.	De BSD ontvangt facturen van het IDC die niet conform de verwachting zijn.	De BSD beschikt over onvoldoende budget om de factuur te betalen en moet bezuinigen op andere posten.
R3	Afdeling Transactieverwerking stuurt de BSD periodiek een verzamelfactuur met een bulk aan opdrachten die door alle opdrachtgevers goedgekeurd dienen te worden.	Interne facturen worden niet betaald of blijven zwerven in de administratie.	Het IDC krijgt te maken met budgetproblemen waardoor de financiële verplichtingen niet meer kunnen worden voldaan.
R4	Het IDC brengt extra kosten in rekening om aanvragen uit te voeren. Diensten handelen vanuit eigen belang.	De aanvrager van de BSD ondermijnt het IDC en voert op eigen initiatief een aanvraag uit.	Het IDC loopt opbrengsten mis en kan haar vaste kosten niet dekken waardoor het IDC niet in staat is om haar werkzaamheden uit te kunnen voeren.
R5	Onduidelijkheid wat betreft de verdeling van basisdienstverleningen, plusproducten en maatwerk. Gebrek aan communicatie tussen de diensten.	De relatie tussen de BSD en het IDC verslechterd en het vertrouwen neemt af.	De diensten krijgen te maken met een negatief resultaat. De onderlinge samenwerking wordt aangetast.
R6	De coördinator van de BSD dient een facilitaire aanvraag in via de mail, telefonisch of aan de balie.	De servicedesk vergeet de aanvraag handmatig in te voeren in Planon.	De verwerking van de aanvraag loopt vertraging op en wordt te laat uitgevoerd waardoor de BSD langer moet wachten op een product/dienst.

R7	Bij het verzenden van een aanvraagformulier is het niet mogelijk om bijlages en documenten toe te voegen.	Het ingevulde aanvraagformulier wordt onvolledig doorgestuurd naar het IDC.	Het proces loopt vertraging op en aanvragen worden te laat in uitvoering gebracht wegens vragen achteraf.
R8	Mondelingen afspraken die gemaakt worden over de toekenning van een bepaald product of dienst worden niet vastgelegd.	Er ontstaat geschil tussen het IDC en de BSD over de facturatie van aanvragen die mondeling gratis zijn toegekend.	Vertrouwen tussen de diensten neemt af en de relatie gaat achteruit. De onderlinge samenwerking wordt aangetast.
R9	Facturen zijn onvolledig en onduidelijk wegens het ontbreken van specificaties en basisgegevens over de factuur.	Facturen worden door de budgethouder van de BSD niet goedgekeurd.	De betaling van de factuur wordt niet binnen de afgesproken termijn voldaan en het IDC loopt vertraging op bij de ontvangst van betalingen.
R10	Aanvragen worden in het systeem onjuist verwerkt door het IDC. De coördinator en aanvrager geven niet aan bij welke dienst de facturatie in rekening gebracht moet worden.	Facturatie wordt toegekend aan de verkeerde dienst.	Het proces loopt vertraging op wegens het opstellen van een creditnota waardoor het IDC de betaling later ontvangt.

Figuur 13 De tien risico's in beeld.

Bijlage 15 Risicomatrix

Frequentie	Ernst			
	Catastrofaal Ca	Groot Gr	Matig Ma	Klein Kl
Wekelijks We	Zeer hoog	Zeer hoog <u>R5</u>	Hoog	Laag
Maandelijks Ma	Zeer hoog	Hoog <u>R3</u>	Laag	Zeer laag
Jaarlijks Ja	Hoog	Laag <u>R1 & R2</u>	Laag <u>R4</u>	Zeer laag
Minder dan 1x per jaar <Ja	Laag	Zeer laag	Zeer laag	Zeer laag

Figuur 14 De vijf grootste risico's verwerkt in een risicomatrix.

Bijlage 16 Rangschikking risico's

Nr.	Risico	Frequentie	Ernst	Relevantie
R5	De relatie tussen de BSD en het IDC verslechtert en het vertrouwen neemt af.	Wekelijks	Groot	Zeer hoog
R3	Interne facturen worden niet betaald of blijven zwerven in de administratie.	Maandelijks	Groot	Hoog
R1	Het IDC overschrijdt haar budget.	Jaarlijks	Groot	Laag
R2	De BSD ontvangt facturen van het IDC die niet conform de verwachting zijn.	Jaarlijks	Groot	Laag
R4	De aanvrager van de BSD ondermijnt het IDC en voert op eigen initiatief een aanvraag uit.	Jaarlijks	Matig	Laag

Figuur 15 De risico's op volgorde van relevantie gerangschikt.