



Procesmanagement als fundament voor in control komen en blijven.

4 november 2025

Beginnt over enkele minuten!

Gemeente Almere



Procesmanagement als fundament voor in control komen en blijven.

4 november 2025

Beginnt over enkele minuten!



1

2

3

4

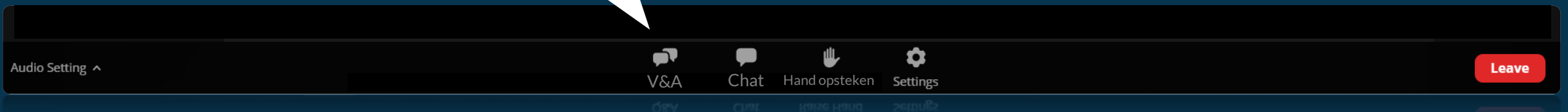
5

Gemeente Almere



Het Zoom platform

Inhoudelijke vragen
tijdens de
presentatie.



Programma en sprekers

Programma

14.00 - 14.10 uur

Opening en korte intro Engage Process

Ted Twaalfhoven

14.10 – 14.50 uur

Procesmanagement als fundament voor in control komen en blijven.

David Hoogh & Melissa Daalman

14.50 – 15.00 uur

Afsluiting

David Hoogh
Business Analyst



Melissa Daalman
Adviseur procesmanagement

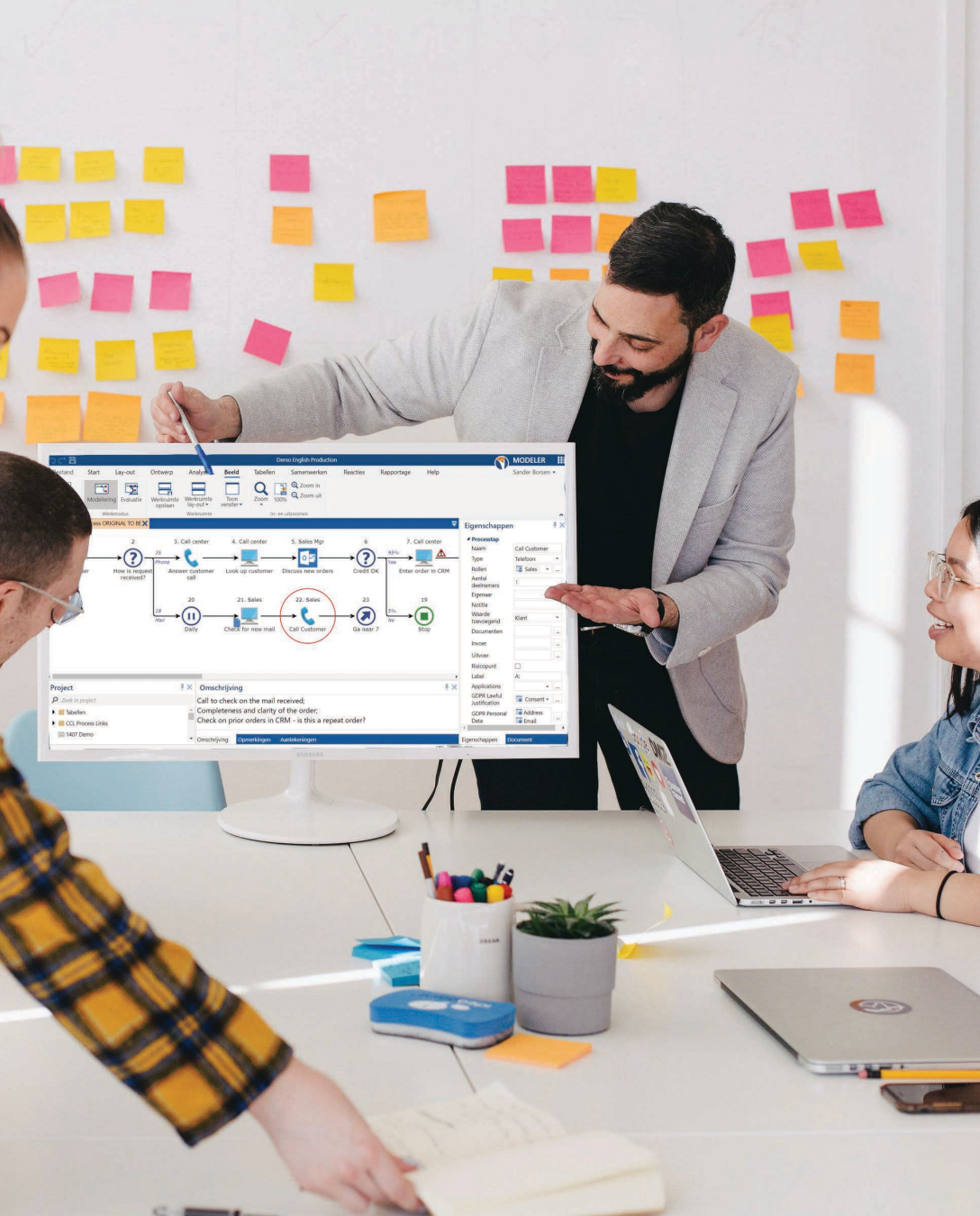


Ted Twaalfhoven
CEO



Dick Langeveld
Commercieel Manager





“

Missie

Het werk / de processen vergaand bespreekbaar maken met en voor alle medewerkers.

Ten behoeve van;
OPERATIONAL CONTROL

”

400+ klanten in alle segmenten → *VARIËRENDE THEMA'S*

240+
Gemeenten

Alle domeinen



Compliance in
handboeken



Outsourcing,
Handboek



1000+ processen
in 2 jaar



Eenduidige manier
van werken



AO/IC



Professionalisering
Procesbeheersing



Handboek, Lean



Certificering,
Nieuw ERP



Standaardiseren



Risico Management



Patient Journey
/ klantreis



Handbook
Compliance with
regulations

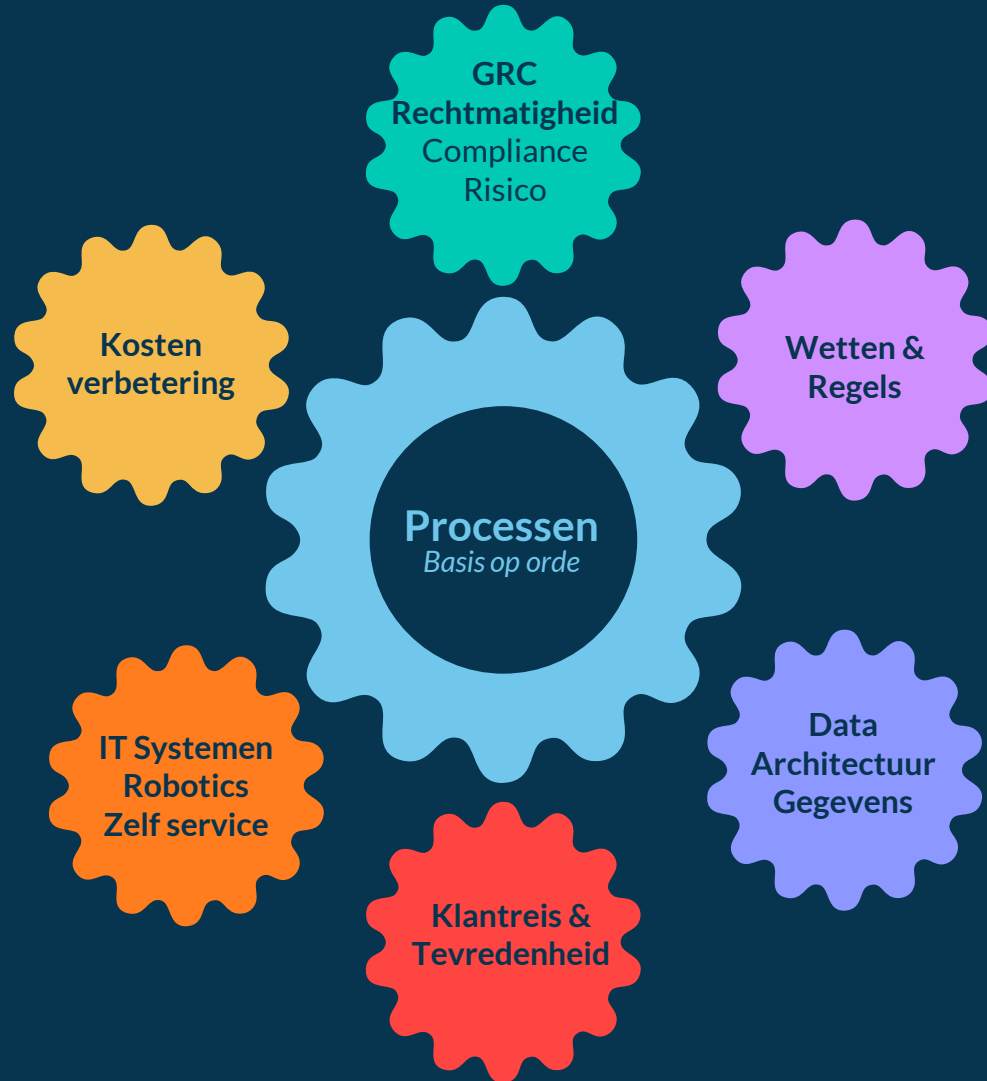


Nieuwe
Omgevingswet



Basis op orde

Centrale rol voor processen



- 1** Projecten Up to date bij veranderingen
- 2** Noodzakelijke detail op juiste plek
- 3** Synergie: Alle projecten sneller & goedkoper
- 4** Vakmensen doen mee vanuit hun werk
(People driven change)
- 5** Overzicht-inzicht-actie



Herintroductie op locatie

Ondersteunen van de groei van procesmanagement binnen uw organisatie

- Discussie over de rol van procesmanagement
- En de bredere rol van Engage Process daarin
- Lessons learned van/met andere klanten

Met: management /meerdere afdelingen /vakmensen

Aan te vragen via uw Accountmanager

Procesmanagement als fundament voor in control komen en blijven

Gemeente Almere



RE VOOR IEDEREEN

STADHUIS

ART.

Getijke behandeling
en discriminatieverbod

Allen die zich in Nederland bevinden,
worden in gelijke gevallen gelijk behandeld.
Discriminatie wegens godsdienst,
levensovertuiging, politieke gezindheid,
ras, geslacht of op welke grond dan ook,
is niet toegestaan.

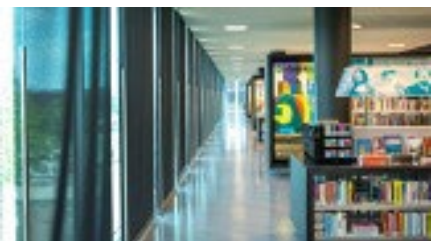
4 november 2025

David Hoog
Melissa Daalman

Inhoud

Gemeente Almere

- 1 Verbeteren aanpak optimaliseren processen (VAOP)
- 2 Processen als control instrument: Financiële processtromen (FPS)
- 3 Procesmanagement als ondersteuning bij aanbestedingen





Verbeteren aanpak optimaliseren processen

Gemeente Almere





Achtergrond – project Verbeteren aanpak optimaliseren processen (VAOP)

Gemeente Almere



- Project gestart om te komen tot een procesaanpak die **klantgedreven, ketengericht werken en automatisering en digitalisering** versterkt en procesgericht werken **professionaliseert**;
- Grote uitdagingen: **snelle groei stad, maatschappelijke vraagstukken** worden complexer, de verwachtingen rondom dienstverlening veranderen, krappe arbeidsmarkt, financiële uitdagingen;
- Onderdeel voor de **digitaliseringsstrategie** voor de komende jaren;
- **Standaardiseren en optimaliseren van gemeentelijke processen**, zodat alle producten en diensten digitaal en optimaal aangeboden kunnen worden;
- Organiseren van processen en dienstverlening **end-to-end**, over de grenzen van domeinen en afdelingen heen;
- Behoefte aan een **meer uniforme en gestructureerde aanpak** voor procesopdrachten;
- Daarbij is **een sterkere koppeling met klantbeleving, een goede aansluiting op architectuur en wet- en regelgeving en beter hergebruik van bestaande procesbouwblokken** essentieel.



Om de procesaanpak binnen de gemeente Almere tot een succes te maken, zijn de volgende randvoorwaarden essentieel

1

Investeren om te kunnen versnellen

2

Herkenbaarheid en eigenaarschap binnen de afdeling

3

Professionele advisering afdelingen rondom processen

4

Stapsgewijze ontwikkeling proceslandschapskaarten



Binnen de gemeente Almere zijn er twee soorten procesaanpakken voor procesopdrachten

1

Procesaanpak voor reguliere procesopdrachten

Voor team Informatie & Processen als regulier werk worden **uitgevoerd voor de afdelingen, waarbij andere disciplines (zoals informatiebeheer, privacy, etc.) input aanleveren**. Aan deze opdrachten kunnen verschillende vragen ten grondslag liggen.

2

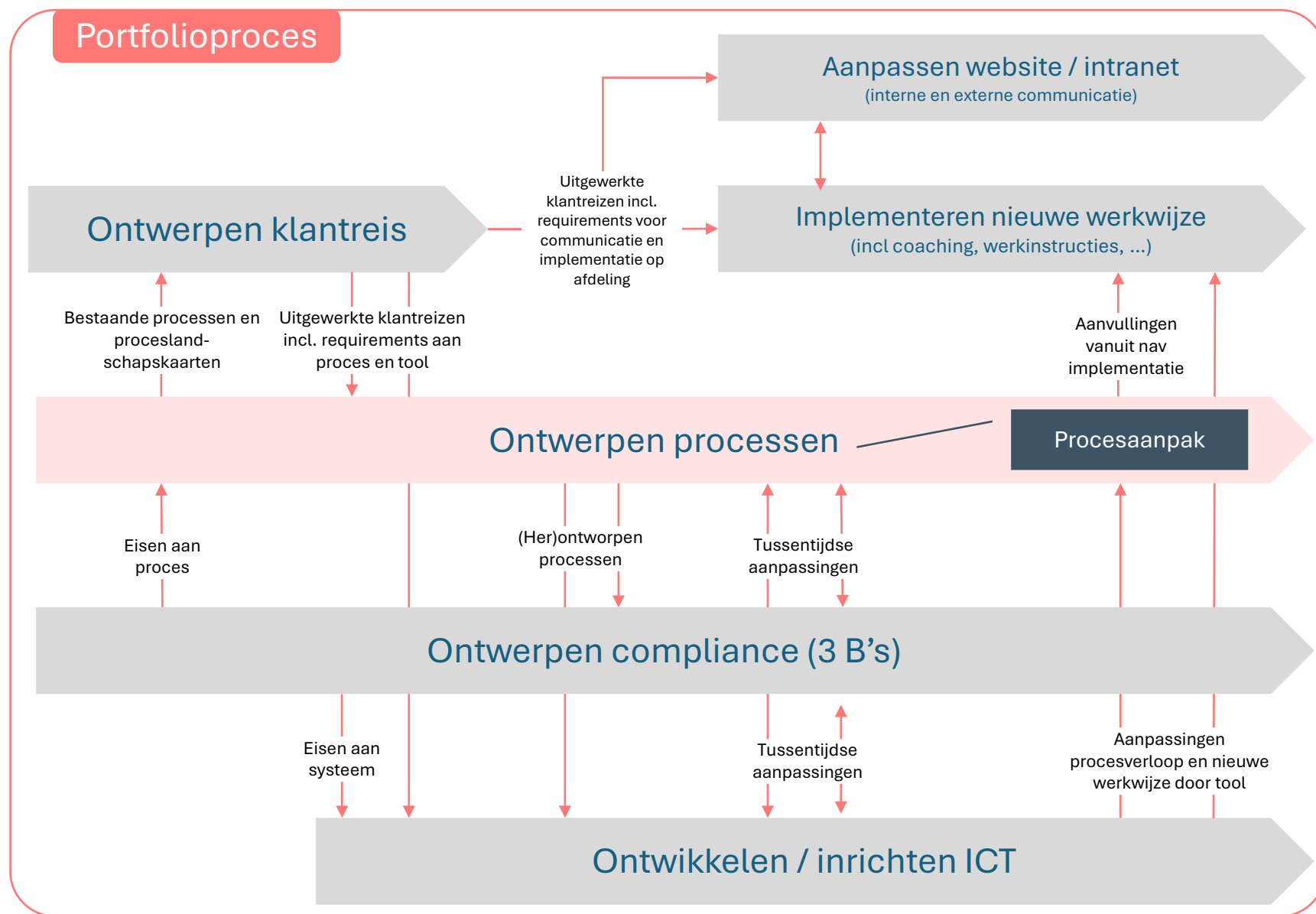
Procesaanpak voor procesopdrachten binnen het portfolioproces

Binnen het portfolioproces worden uitgevoerd ten behoeve van een **veranderproject**. Naast het **ontwerpen van processen** worden hierbij ook andere activiteiten uitgevoerd die geen onderdeel vormen van de procesaanpak maar wel een sterke relatie hebben met processen, zoals **privacy** ((pré-)DPIA), **security** (BBN-toets), **informatiebeheer** (IGO), **risk** (risicoanalyse), **data/BI**, **IT ontwikkeling** enzovoort.

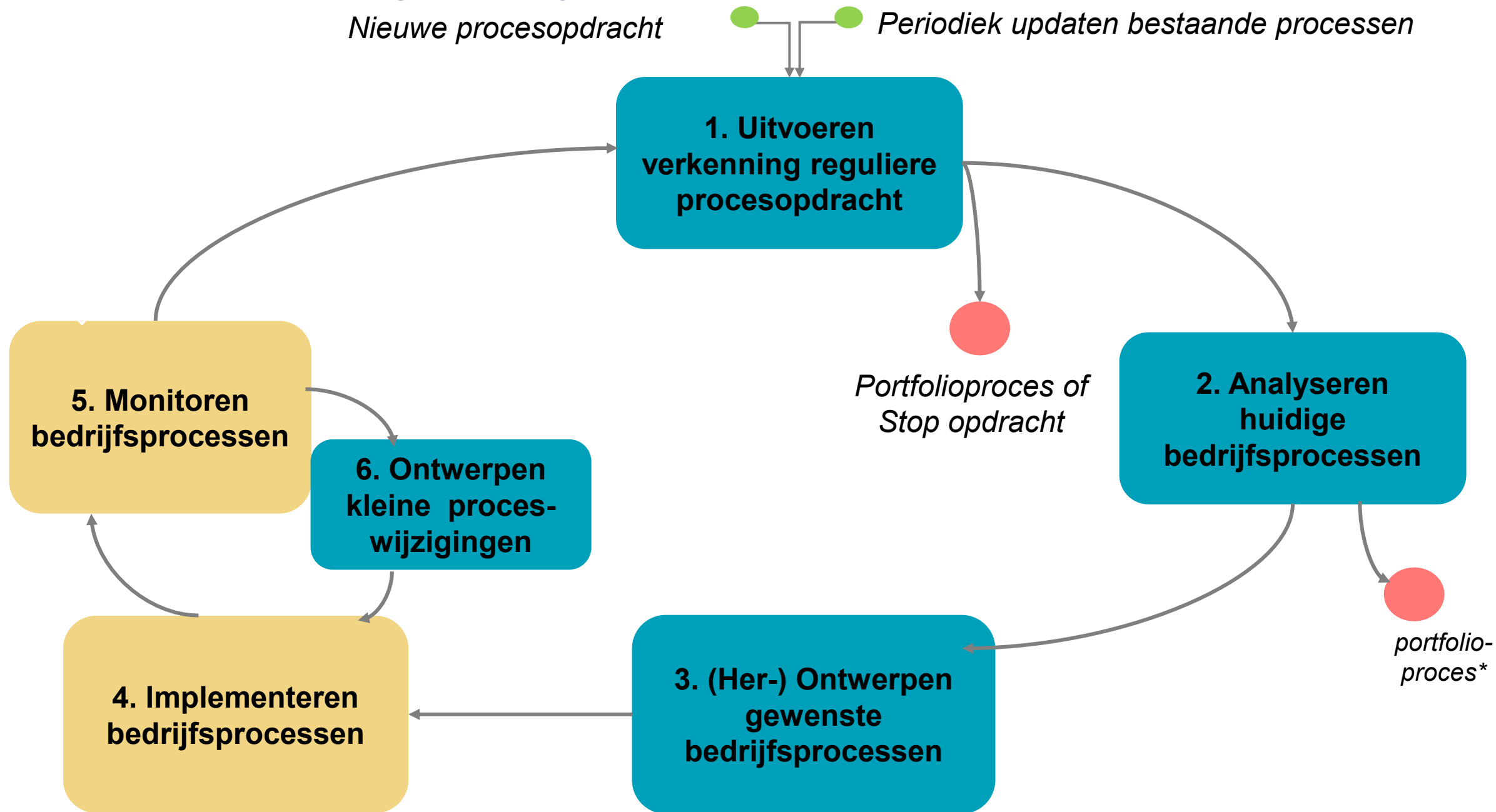
Binnen het portfolioproces worden ook andere activiteiten uitgevoerd die geen onderdeel zijn van de procesaanpak, maar daar wel mee samenhangen

Denk hierbij aan:

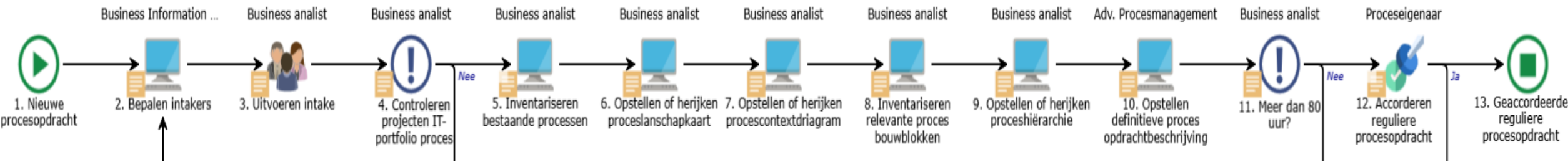
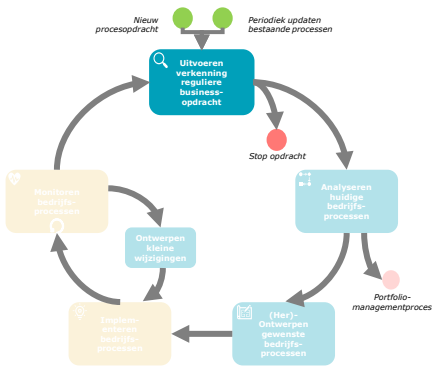
- **Klantbeleving:** klantreizen en verbeteracties
- **Compliance:** Privacy ((pré-)DPIA), security (BBN-toets), informatiebeheer (IGO), risk (risicoanalyse)
- **Ontwikkeling / inrichting ICT:** Data/BI, IT ontwikkeling



De business process managementlifecycle



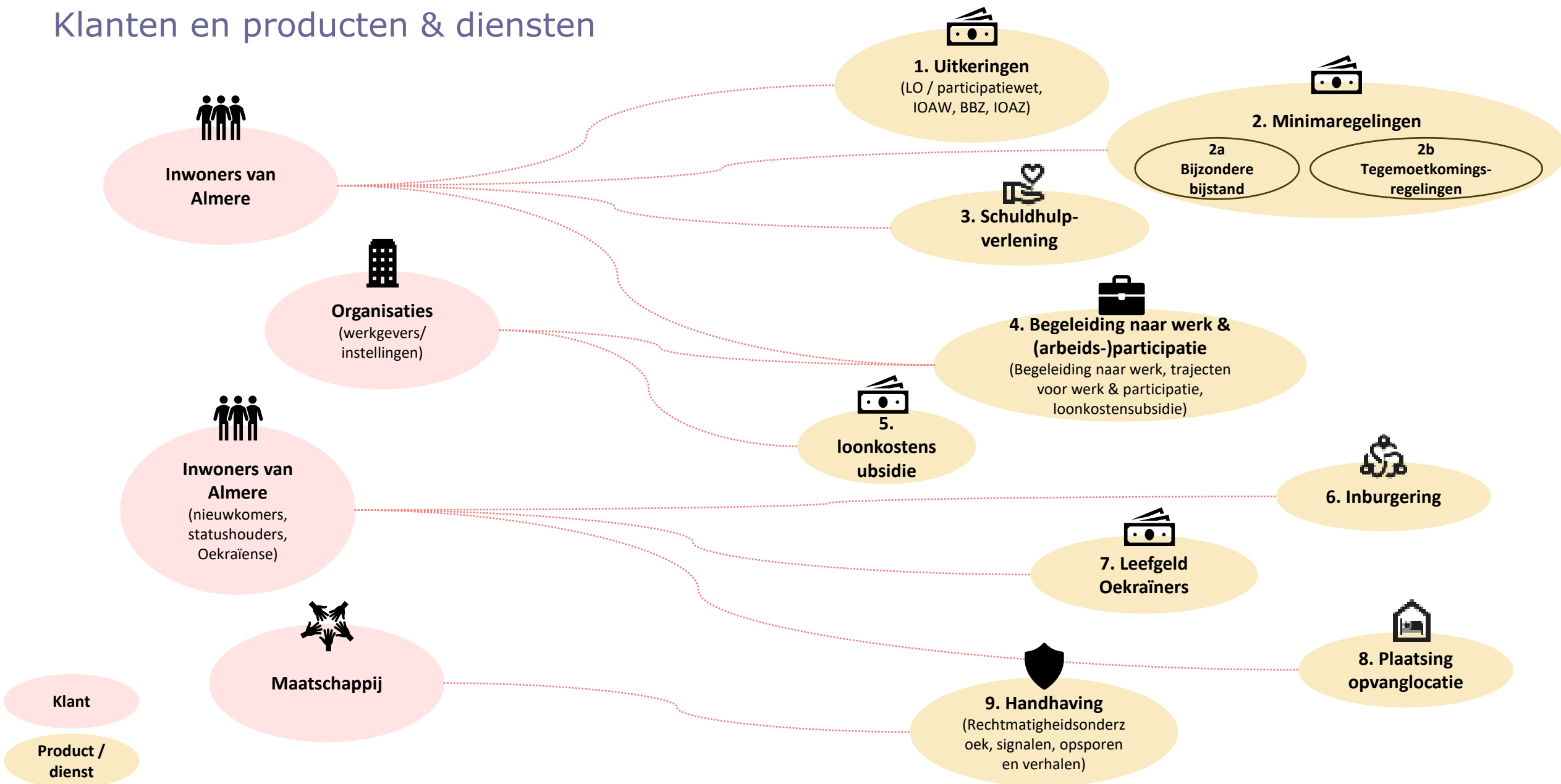
Het deelproces ‘uitvoeren verkenning reguliere procesopdracht’





De kern van wat Werk en Inkomen levert:

Klanten en producten & diensten





Bedrijfsprocessen Werk & Inkomen (VAOP)

1e versie

Sturende processen

Doorvertalen
bestuursakkoord
Werk & Inkomen

Vaststellen visie
Werk & Inkomen

Vaststellen programma
Werk & Inkomen

Kiezen partners
samenwerking Werk &
Inkomen

Opstellen jaarplan Werk
& Inkomen

Opstellen jaarbegroting
Werk & Inkomen

Maken afspraken
samenwerking Werk &
Inkomen

Verantwoorden Werk &
Inkomen

Auditen Werk & Inkomen

Monitoren & analyseren
Werk & Inkomen

Uitvoeren continu
verbeteren Werk &
Inkomen

Uitvoerende (primaire) processen



Ondersteunende processen

Beheren personeel Werk & Inkomen

Beheren veiligheid Werk & Inkomen

Beheren financiën
Werk & Inkomen

Beheren
informatieseringsbehoefte
Werk & Inkomen

Uitvoeren juridische
ondersteuning Werk &
Inkomen

Ondersteunen
administratief Werk &
Inkomen

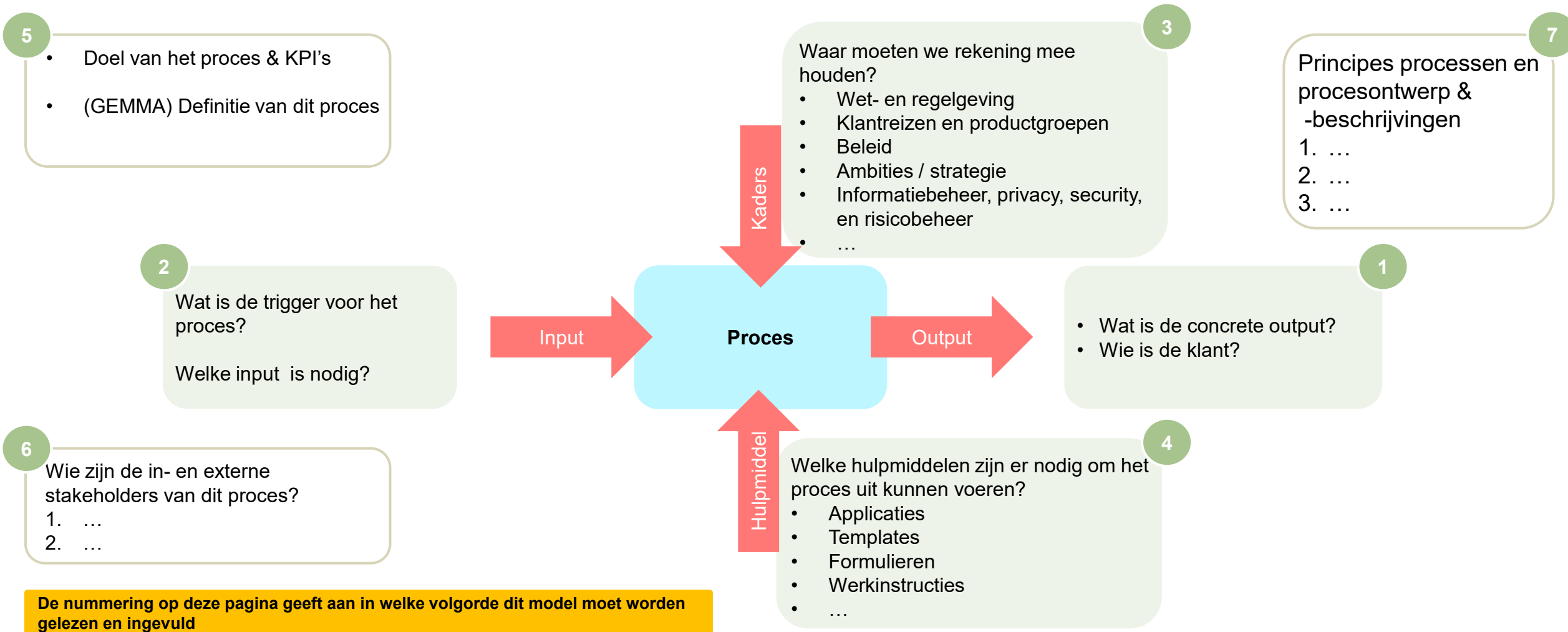
Uitvoeren
projectmanagement Werk
& Inkomen

Uitvoeren communicatie
Werk & Inkomen

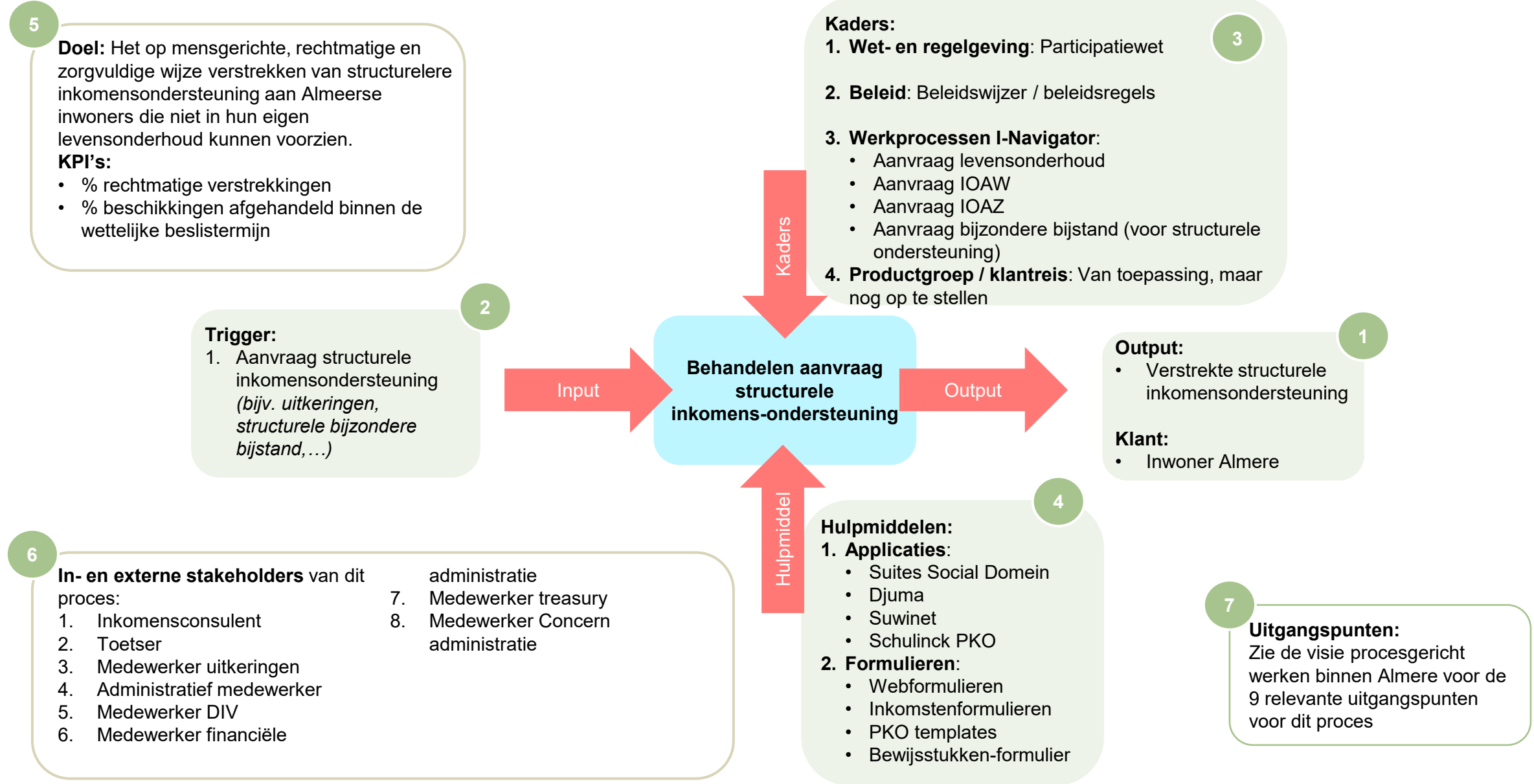
Uitvoeren inkoop &
contractmanagement
Werk & Inkomen

De bedrijfsprocessen onder "uitvoerende (primaire) processen" dienen van links naar rechts gelezen worden.

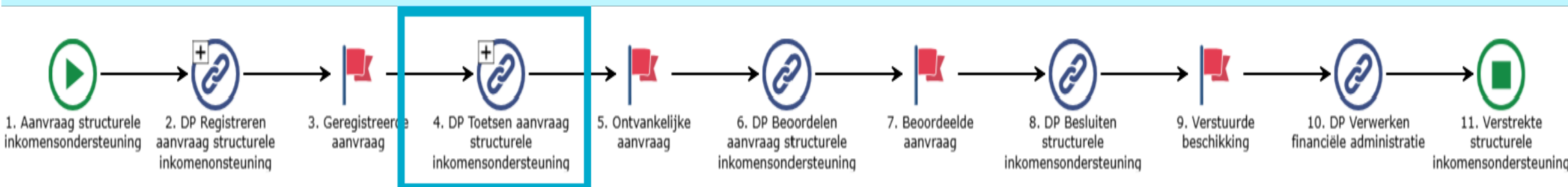
Welke informatie rondom de processen moet worden vastgelegd?



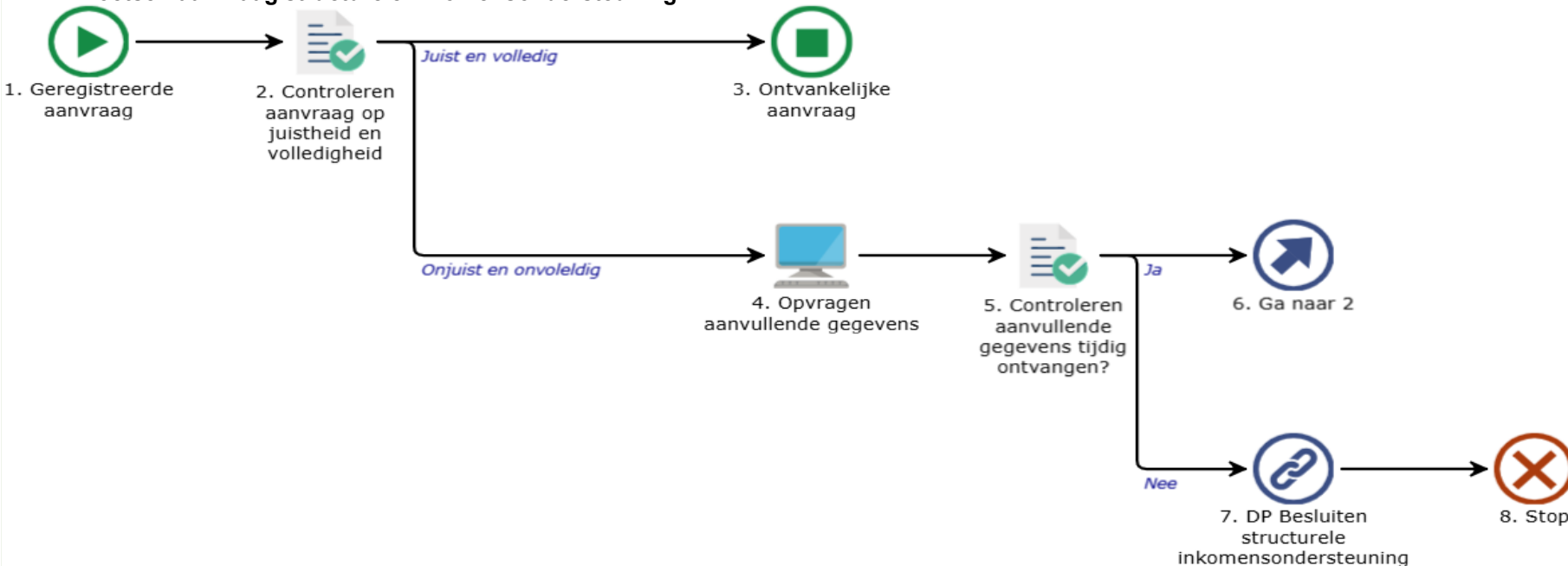
Ingevulde procescontextdiagram voor het bedrijfsproces ‘Behandelen aanvraag structurele inkomensondersteuning’



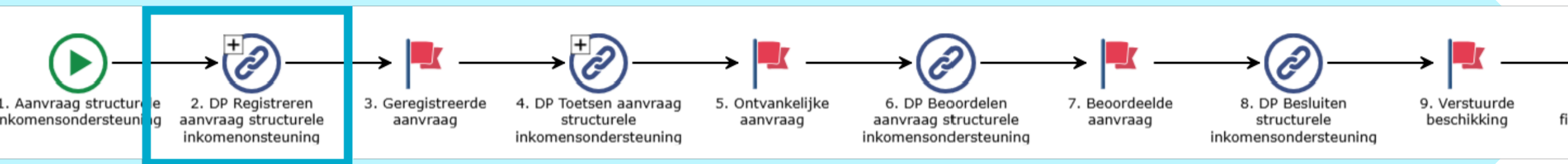
Uitgewerkte deelprocessen voor het bedrijfsproces ‘Behandelen aanvraag structurele inkomensondersteuning’ – vervolg



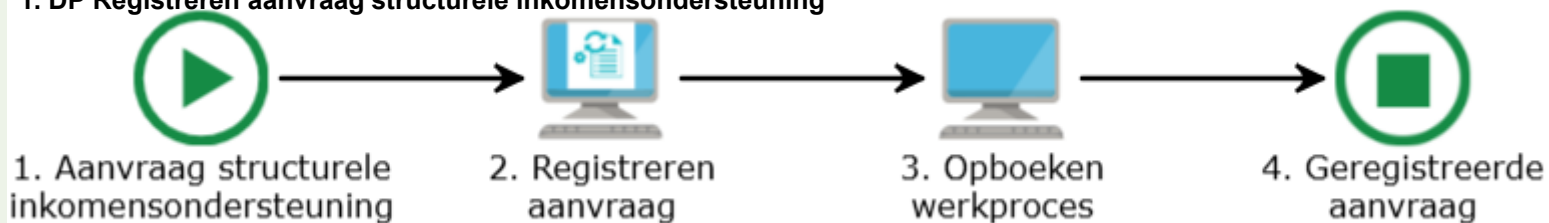
2. DP Toetsen aanvraag structurele inkomensondersteuning



Uitgewerkte deelprocessen voor het bedrijfsproces 'Behandelen aanvraag structurele inkomensondersteuning'



1. DP Registreren aanvraag structurele inkomensondersteuning





Kwaliteitseisen rondom vastlegging procesmodel elementen

Kwaliteitseis procesmodel elementen	Proceshiërarchie			Volwassenheidsniveau procesmodel				
	Keten van bedrijfsprocessen	Bedrijfsproces	Deelproces	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
				Gereed voor publicatie	Minimale beschrijving (6w's)	Gereed voor audit doeleinden	Gereed voor analyse trajecten	Extra functionaliteiten
Procesdoelstelling	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Proceseigenaar	X	X		✓	✓	✓	✓	✓
Verantwoordelijke lijnmanager			X	✓	✓	✓	✓	✓
Procesbeheerder	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Happyflow proces	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Type processtap / -model (incl. triggers en start en stop elementen)	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
Relevante IGO's gekoppeld		X		✓	✓	✓	✓	✓
DPIA aanwezig	X	X		✓	✓	✓	✓	✓
Relevante productgroep en klantreis vastgelegd		X		✓	✓	✓	✓	✓
Relevante klanten vastgelegd		X		✓	✓	✓	✓	✓
Processtap Rol(len)			X	✓	✓	✓	✓	✓
Team dat het proces uitvoert		X*	X	✓	✓	✓	✓	✓
Applicaties in het proces		X	X	✓	✓	✓	✓	✓

*Als er geen deelprocessen zijn

Vervolg aangepaste kwaliteitseisen rondom vastlegging procesmodel elementen

	Proceshiërarchie			Volwassenheidsniveau procesmodel				
Kwaliteitseis procesmodel elementen	Keten van bedrijfs-processen	Bedrijfs-proces	Deel-proces	Niveau 1 Gereed voor publicatie	Niveau 2 Minimale beschrijving (6w's)	Niveau 3 Gereed voor audit doeleinden	Niveau 4 Gereed voor analyse trajecten	Niveau 5 Extra functionaliteiten
Omschrijving processtap / -model	X	X	X		✓	✓	✓	✓
In- en uitvoer van de processtap			X		✓	✓	✓	✓
RASCI			X		✓	✓	✓	✓
Algemene risico's	X	X				✓	✓	✓
Operationele risico's			X			✓	✓	✓
Beheersmaatregelen	X	X	X			✓	✓	✓
Processtap 3 line of defense			X			✓	✓	✓
Gemiddelde frequentie	X	X				✓	✓	✓
(Wettelijke) grondslagen		X				✓	✓	✓
Artikelen (wettelijke) grondslagen			X**			✓	✓	✓
KPI's / PI's	X	X	X				✓	✓
Dashboards / rapportage's aanwezig	X	X	X				✓	✓
Doorloop en bewerkingstijd			X				✓	✓
Non-happyflow proces	X	X	X				✓	✓
Werkinstructies (Gekoppeld)			X					✓

**Alleen bij FPS



Vraag

Welk aspect van procesmanagement draagt volgens jou het meest bij aan het in control komen en blijven binnen een organisatie?

Antwoordopties:

- ☒ 1. Het duidelijk vastleggen van processen.
- ☒ 2. Het regelmatig meten en monitoren van prestaties.
- ☒ 3. Het snel kunnen aanpassen van processen bij veranderingen.
- ☒ 4. Het betrekken van medewerkers bij procesverbetering.





Resultaten Gemeente Almere

Uniforme werkwijze

Processen ketenoverstijgend te optimaliseren, digitaliseren en automatiseren en klantgerichter te maken.

Samenhang tussen processen

Versterken proceseigenaarschap

Verhogen van de procesmanagementvolwassenheid om zo het werken met en denken in processen binnen de afdelingen te bevorderen

Het gesprek voeren wordt makkelijk als je weet waarover je het hebt. Gericht zoeken naar zwakke punten en verbeterpunten.

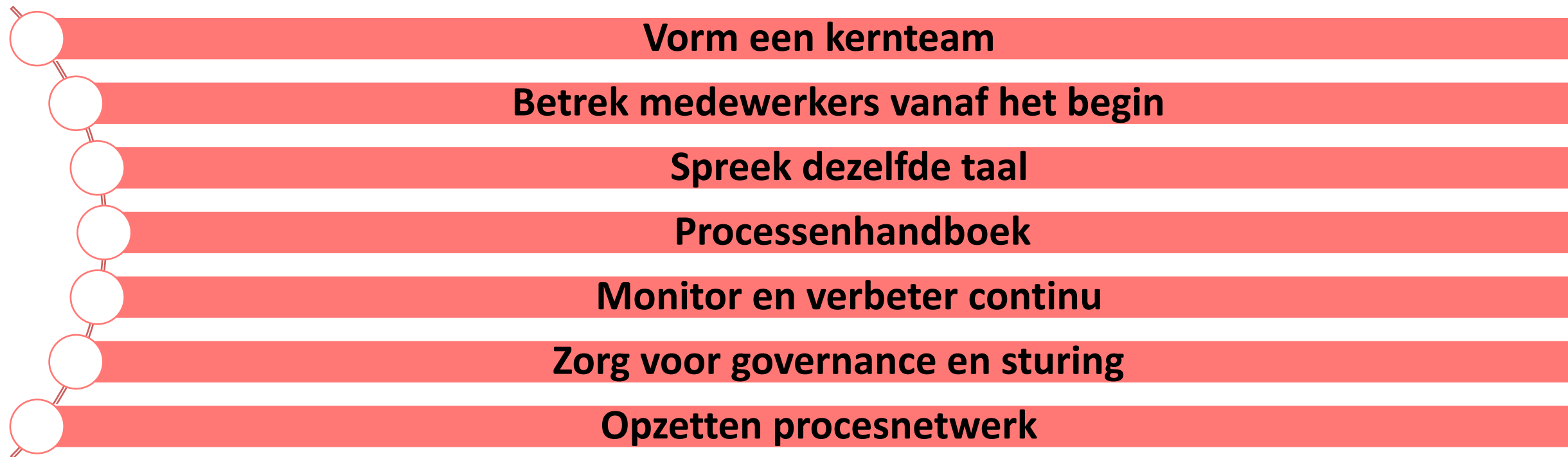
Focus op continu verbeteren

Gemeente Almere





Tips van Gemeente Almere – procesmanagement zichtbaarheid



Resultaat:

Helderheid, eigenaarschap en continue verbetering – de sleutel om echt *in control* te blijven van je processen.

FINANCIËLE PROCESSTROMEN (FPS)

Gemeente Almere





Meest risicovolle processen

- **Ontstaan vanuit wens voormalige accountant**
- **Van Excelsheets naar flows**
- **Jaarlijkse actualisatie**
- **Basis voor lijncontroles door interne auditors**
- **Lijncontroleresultaten & flows input voor interimcontrole**
- **Basis voor controleplannen van interne audit jaarrekening**
- **Reactiemogelijkheid voor proceseigenaren**
- **Vaststelling middels de goedkeuringsmodule**





Verversen



Start



Eigenschappen

- Mdw. Debiteuren
- Mdw. Grootboek

Invoer

- Exploitatie begroting
- Management rapportage
- Financiële verplichting

Uitvoer

- Journalpost
- Pro-forma factuur

Applicatie

- EnterpriseOne

Gem. frequentie van uitvoering
Maandelijks

Risicomanagement
1e lijn

- Invoergegevens
- RASCI

Opmerkingen

Te onderkennen risico's:

Als gevolg van het handmatig verwerken van de gegevens in de systemen bestaat de kans dat parkeeropbrengsten niet juist en/of volledig worden verwerkt in de financiële administratie met als gevolg dat de administratief ontvangen parkeeropbrengsten niet overeenkomen met de werkelijkheid waardoor de administratie onbetrouwbaar is.

Beheersmaatregel:

- Uitvoeren van een controle op de aansluiting van de R/C verhouding tussen de externe partner en de gemeente;
- De volledigheid van de inkomsten wordt per categorie getoetst onder begeleiding van de door P1 ontvangen accountsverklaring;
- Uitvoeren van een toets op de juistheid van de inkomsten onder begeleiding van de door de externe partner ontvangen accountsverklaring.

e proces stroom

Instructie video's

Legenda

sten

teuren, M...

7. Financieel adv.



n van de
e financiële
strategie

Controleren en analyse
rapportage uitvoerder



Standaard beredenering					
Aspect vs score	Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5
Politieke en publicitaire gevoeligheid	Het bedrijfsproces brengt dusdanige politieke en publicitaire gevoeligheid met zich mee, wanneer het risico zich voor doet heeft dit waarschijnlijk consequenties voor de betrokken teammanager.	Wanneer het risico zich voor doet heeft dit waarschijnlijk consequenties voor de betrokken Afdelingsmanager.	Wanneer het risico zich voor doet heeft dit waarschijnlijk consequenties voor het betrokken directielid of de betrokken directieleden.	Wanneer het risico zich voor doet heeft dit waarschijnlijk consequenties voor de betrokken wethouder.	Wanneer het risico zich voor doet heeft dit waarschijnlijk consequenties voor het college van B&W/ de gemeenteraad
Financieel belang	Minimaal of verwaarloosbaar financieel belang (circa 0 - 1 miljoen)	Het financiële belang is kleiner dan de tolerantiegrens van onrechtmatigheden bij de jaarrekening controle maar niet minimaal of verwaarloosbaar (circa 1 – 7.5 miljoen).	Circa 8-10 miljoen (Rond de tolerantiegrens van onrechtmatigheden bij de jaarrekening controle)	10 - 100 miljoen (Boven de tolerantiegrens van onrechtmatigheden bij de jaarrekening controle)	Bij het optreden van dit risico is het financieel belang > 100 miljoen
Diversiteit	De uitvoering van het bedrijfsproces vindt plaats binnen 1 team.	De uitvoering van het bedrijfsproces vindt plaats binnen 1 afdeling.	De uitvoering van het bedrijfsproces vindt plaats binnen 1 domein.	De uitvoering van het bedrijfsproces vindt Gemeente breed plaats.	De uitvoering van het bedrijfsproces vindt plaats met externe partners.
Ontwikkel- en Implementatiefase	Het bedrijfsproces is 100% in control, en er kan efficiënt en effectief worden bijgestuurd.	Verbetering in uitvoering.	Procesbeheersing verdient aandacht.	Procesbeheersing is minimaal.	Het betreft een nieuw bedrijfsproces waarbij de grondslagen, procesdoestellingen, procesrisico's bijbehorende beheersmaatregelen nog dienen te worden uitgekristalliseerd.
Interne signalen	Geen signalen.	1 signaal vanuit diverse rapporten (bijvoorbeeld IC-verslag, Managementletter, Projectportfolio management).	2 signalen vanuit diverse rapporten (bijvoorbeeld IC-verslag, Managementletter, Projectportfolio management).	3 signalen vanuit diverse rapporten (bijvoorbeeld IC-verslag, Managementletter, Projectportfolio management).	4 of meer signalen vanuit diverse rapporten (bijvoorbeeld IC-verslag, Managementletter, Projectportfolio management).



Stelling

“In control blijven vraagt om continu procesinzicht, niet om een jaarlijkse risico-inventarisatie.”

- ☒ A. Eens
- B. Oneens
- C. Alleen bij grote organisaties

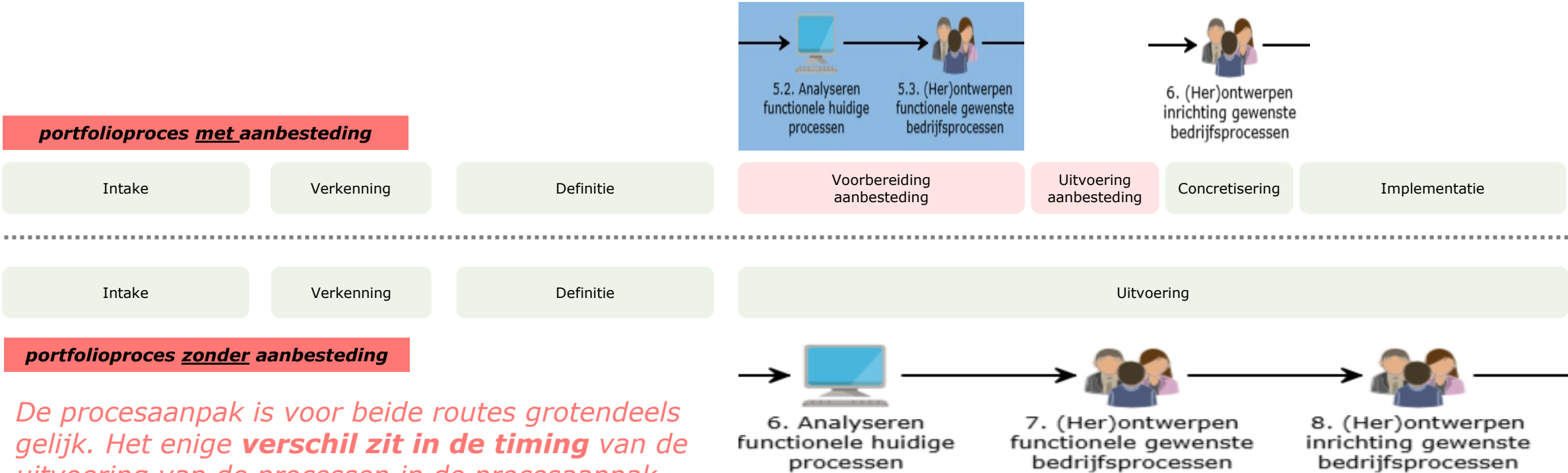




AANBESTEDINGEN

Portfolioproces met twee routes

- 1. Met aanbestedingen:** Binnen de gemeente Almere worden applicaties ingekocht in plaats van zelf ontwikkeld. Bij dergelijke trajecten wordt het portfolioproces doorlopen vanaf de intake tot en met de definitiefase. Daarna vindt een uitstap plaats naar het inkoopproces, waarin de aanbesteding wordt voorbereid en uitgevoerd. Na de gunning wordt het portfolioproces hervat met de concretisering en implementatie. Dit valt onder de uitvoeringsfase.
- 2. Zonder aanbesteding:** Sommige veranderprojecten vereisen geen aanbesteding, bijvoorbeeld wanneer een bestaande applicatie moet worden aangepast of wanneer er een koppeling gebouwd moet worden. In deze gevallen wordt het portfolioproces in een keer doorlopen, van intake tot en met uitvoering.



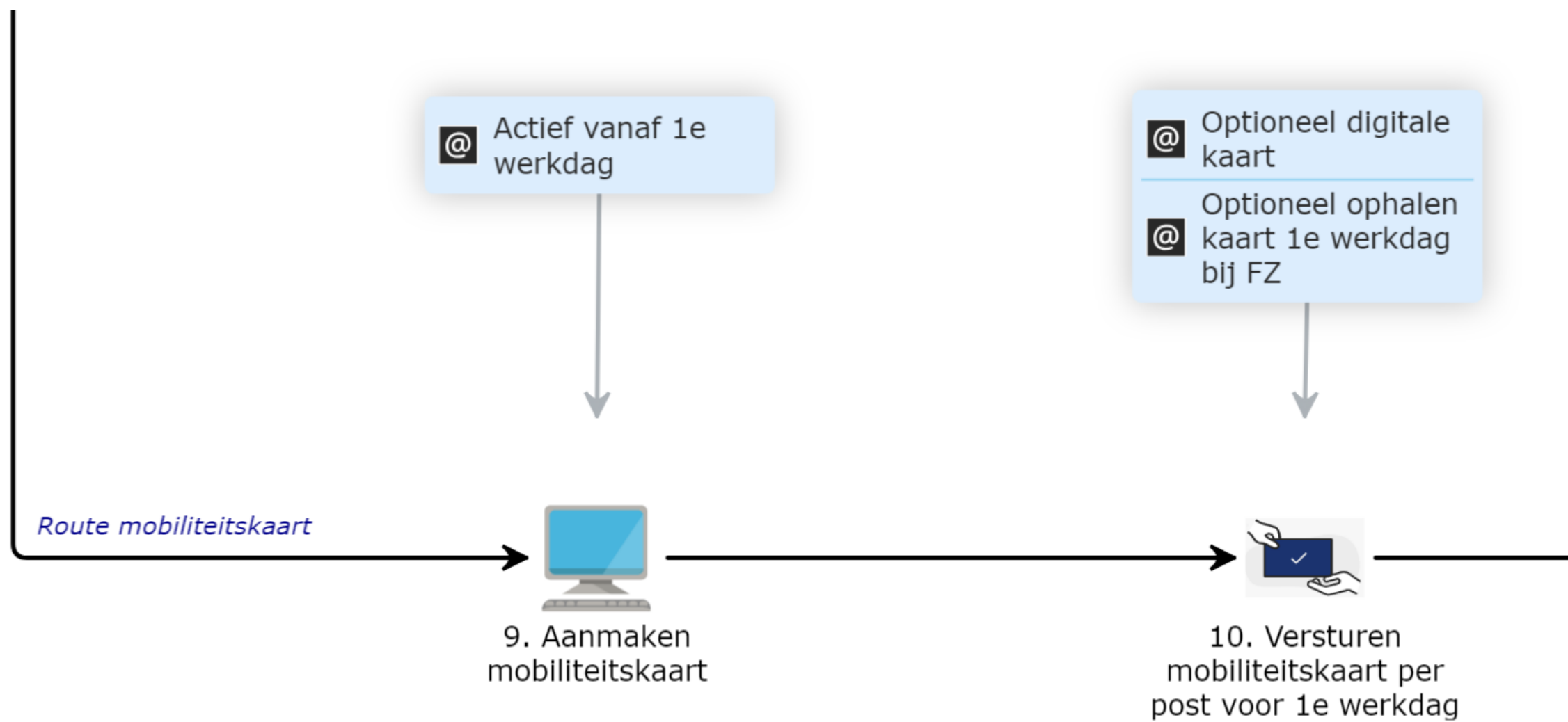
*De procesaanpak is voor beide routes grotendeels gelijk. Het enige **verschil zit in de timing** van de uitvoering van de processen in de procesaanpak.*

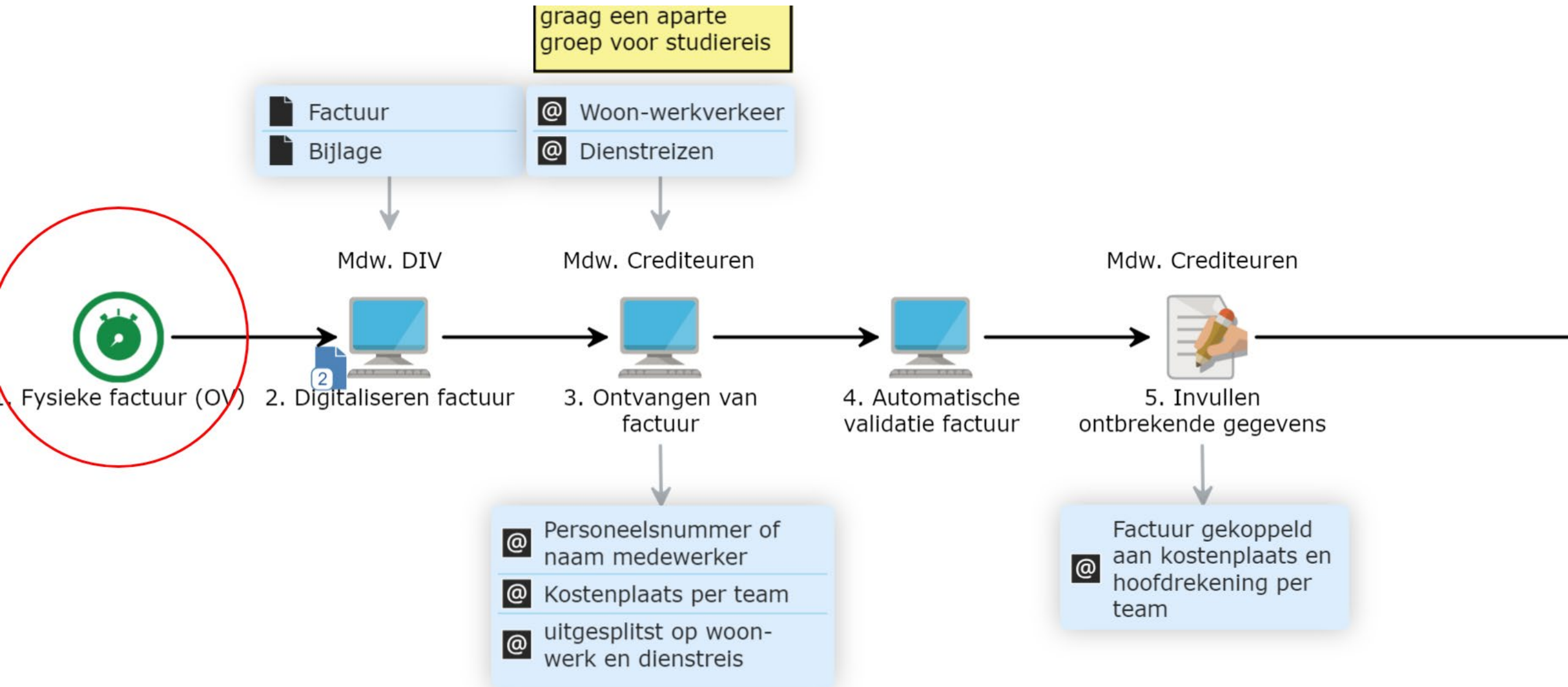


SOLL situaties voor requirements

- **Aanbesteding vraagt om het nadenken over gewenste situatie**
- **Requirements nodig (m.n. functioneel) voor Programma van Eisen**
- **IST situatie eerst in kaart brengen**
- **0-meting is uitgangspunt om in kaart te brengen wat gewenste processen zijn**
- **Multidisciplinair team om SOLL processen op te tekenen**
- **Basis voor de gestructureerde opbouw van een set aan requirements**









Voorwaarde: Per kalendermaand t.b.v. matchen/controle met periodieke rapportage



Fysieke factuur (OV)

Factuur
Bijlage

Mdw. DIV



2. Digitaliseren factuur

@ Woon-werkverkeer
@ Dienstreizen

Mdw. Crediteuren



3. Ontvangen van verzamelfactuur



4. Automatische validatie factuur

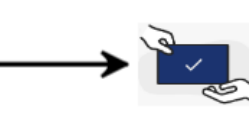
Mdw. Crediteuren



5. Invullen ontbrekende gegevens



Factuur gekoppeld aan kostenplaats en hoofdrekening per team



6. Automatisch versturen (FIO) naar proceseigenaar/budgeth

Afdelingsmanager HRM



7. Controleren verzamelfactuur

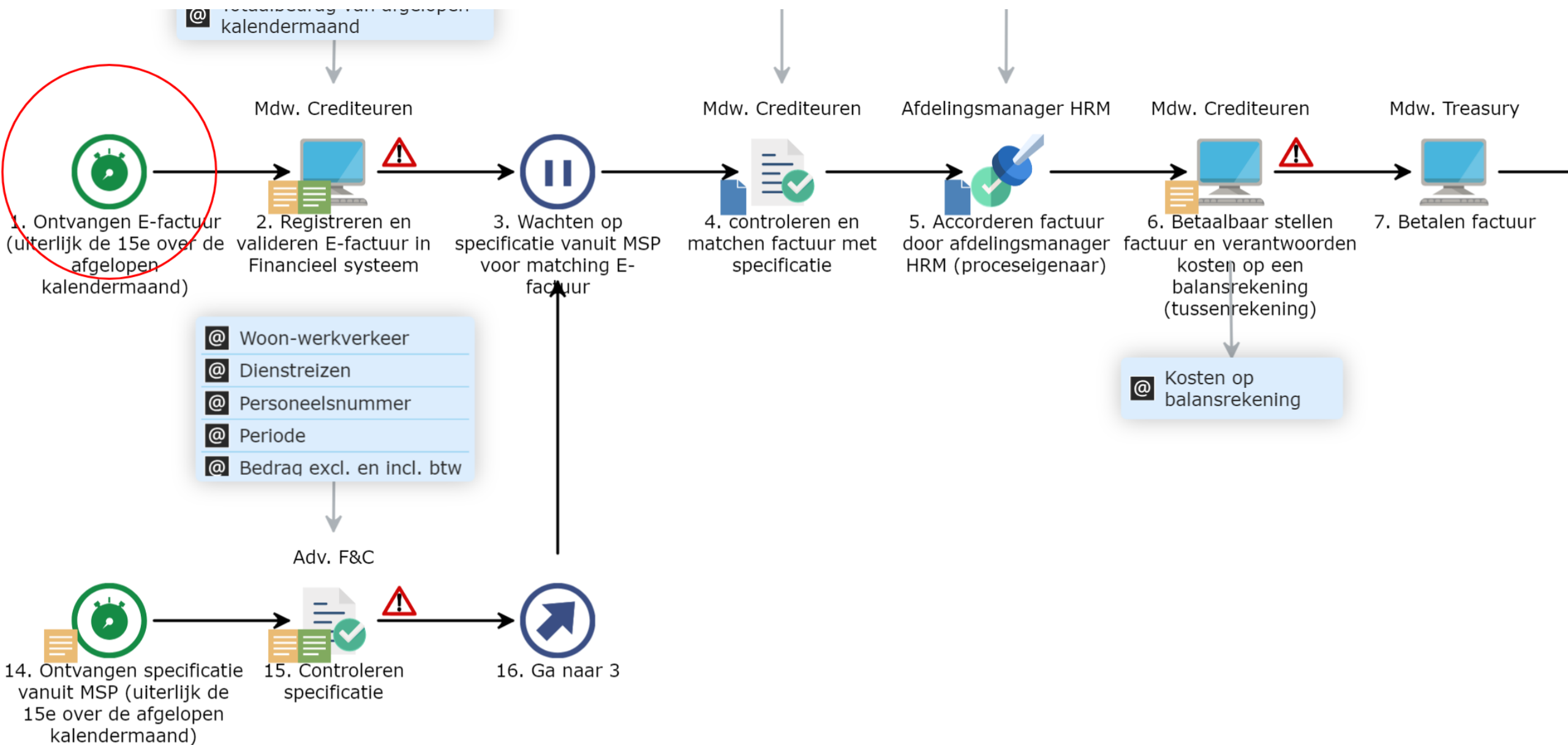
Voorwaarde: Per kalendermaand t.b.v. matchen/controle met periodieke rapportage



17. E-factuur (OV)

@ Personeelsnummer
@ Kostenplaats per team
Eventueel uitgesplitst op hoofdrekening per kostensoort







Informatievoorziening bij aanbestedingen

- **Tijdens aanbesteding**
- **Administratieprotocol**
- **Overzicht van processen als informatiebron voor inschrijvers**
- **Goed voorbeeld: Jeugd & WMO**
- **I-standaarden meegenomen**
- **Ook voor informatiebijeenkomsten handig**
- **Hou het overzichtelijk en op hoog over niveau**

Gemeente Almere



Vragen?

Gemeente Almere



Nog andere vragen?

Neem contact op met:
Dick Langeveld
dick@engageprocess.com
020 530 7280

