

Case Study: Organisatie- & Cultuurverandering bij Gemeente Den Haag

Achtergrond

De Gemeente Den Haag heeft een ambitieus programma opgezet om organisatiebreed procesmanagement te implementeren. De Gemeente Den Haag bestaat uit meer dan 10.000 medewerkers en ca. 50 afdelingen. Dit initiatief maakt deel uit van een bredere organisatie- en cultuurverandering, gericht op het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening, het versterken van interne samenwerking en het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie.

Aanleiding

De aanleiding voor het invoeren van een programmaplan omtrent procesmanagement was de behoefte aan:



Directie

1. Strategische sturing & alignment

Door inzicht in het volledige proceslandschap kunnen strategische keuzes beter worden afgestemd op de realiteit van de uitvoering. Dit zorgt ervoor dat organisatorische doelen makkelijker behaald kunnen worden.

2. Effectiviteit verbeteren en capaciteit beter benutten

Procesmanagement maakt inefficiënties zichtbaar, waardoor de directie beter kan sturen op optimalisatie. Denk aan het verminderen van dubbel werk, het efficiënter inzetten van capaciteit en het gericht toewijzen van budgetten.



Lijnmanagement

1. Verbeterde besluitvorming

Door procesmanagement te integreren in de lijnorganisatie ontstaat er meer inzicht in de werking van processen, knelpunten en afhankelijkheden. Dit stelt het lijnmanagement in staat om sneller en beter onderbouwde beslissingen te nemen.

2. Wendbaarheid

Wendbaarheid van de organisatie vergroten, zodat de organisatie snel kan inspelen op veranderingen in beleid wetgeving of klantbehoeften.



Medewerker

Instroom & Uitstroom

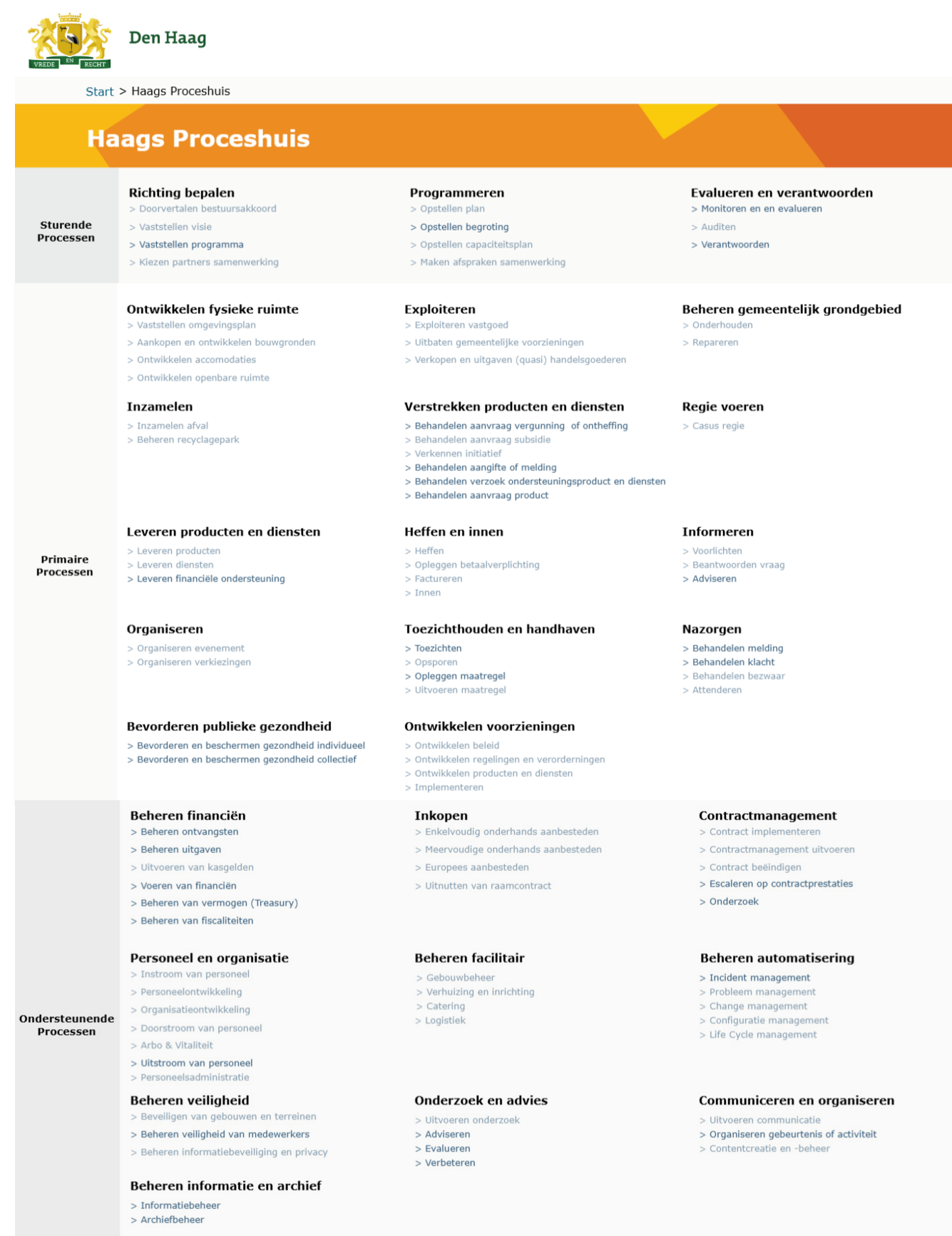
Door een toenemend personeelsverloop, onder andere als gevolg van vergrijzing, staat kennisbehoud onder druk. Door processen centraal en gestructureerd vast te leggen, wordt cruciale kennis geborgd binnen de organisatie en worden nieuwe medewerkers sneller ingewerkt.

Doelstelling

Het doel is om procesmanagement gemeentebreed te implementeren en te verankeren binnen alle afdelingen van de zeven gemeentelijke diensten en samenwerking tussen deze diensten te stimuleren. Dit wordt versterkt door een cultuur van continu verbeteren te stimuleren, waarin procesgericht denken en werken centraal staan.

Het Haags Proceshuis

Om structuur te geven aan het proceslandschap is samen met de diensten, het Haags Proceshuis ontwikkeld. Dit raamwerk is gebaseerd op het GEMMA-model (Gemeentelijke Model Architectuur), andere methodieken en feedback vanuit de zeven gemeentelijke diensten. Het biedt een duurzaam overzicht door het benoemen van processtypen, procesthema's en procesgroepen waaronder de bedrijfsprocessen geplaatst kunnen worden.



Bedrijfsprocessen worden in het Haags Proceshuis onderverdeeld in drie niveau's:

- Sturende processen**
 - Bepalen van strategie, planning en evaluatie
 - Geven richting aan de organisatie en haar medewerkers
- Primaire processen**
 - Leveren directe waarde aan de inwoner
 - Beginnen bij een aanvraag of behoefte en eindigen met een geleverde dienst of product
 - Gericht op externe klanten, zoals de inwoner en ondernemer
- Ondersteunende processen**
 - Maken primaire processen mogelijk
 - Leveren essentiële diensten zoals ICT, HR en administratie
 - Ondersteunen van de medewerker in primaire processen.

Rollen en Verantwoordelijkheden

Binnen het procesmanagement zijn de volgende vier kernrollen gedefinieerd:



Proceseigenaar

Bewaakt de doelstellingen en resultaten



Procesmanager

Zorgt voor de dagelijkse aansturing en uitvoering



Procesadviseur

Ondersteunt met methodiek, analyse en optimalisatie



Kennisexpert

Borgt inhoudelijke en technische kennis

Het benoemen van duidelijke rollen is essentieel voor het creëren van eigenaarschap, consistentie en kennisdeling binnen het proceslandschap. Het voorkomt dat processen tussen wal en schip vallen en maakt het proces om beter te sturen op prestaties en verbeteringen. Procesmanagement is immers geen eenmalige actie, maar een continu proces. Door deze rollen structureel te beleggen, kunnen de baten gerealiseerd worden en wordt procesverbetering een vast onderdeel van het dagelijks werk.

Het programmaplan

Gemeente Den Haag heeft onderstaand programmaplan opgesteld om duidelijkheid te creëren omtrent de definitie van procesmanagement, de doelen, verantwoordelijkheden, opbrengsten, welke hoofdproducten worden gebruikt en welke stappen nodig zijn.

- Het begint met de bedrijfsprocessen vaststellen en te beschrijven in Engage Process. Uitvoerende medewerkers worden betrokken bij het in kaart brengen van deze processen, door middel van procesworkshops.
- Beheersen en sturen, door het vaststellen van rollen en verantwoordelijkheden.
- Een cultuur creëren van continu verbeteren en procesgericht werken, zodat we kwaliteit blijven leveren voor de inwoner, maar ook voor onze eigen medewerkers.

Ook de organisatiewaarden van Gemeente den Haag komen terug in het programmaplan. Dit zorgt ervoor dat zowel directies als medewerkers zien dat het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Daarmee vergroot het de kans op succes, creëert het draagvlak en zorgt het voor duurzame verankering binnen de organisatie.



De Veranderopgave

De implementatie van procesmanagement is niet alleen technisch, maar vooral ook een veranderkundige uitdaging.

De aanpak richt zich op:



Draagvlak creëren bij medewerkers en management



Opleiding en training op maat



Effectieve communicatie over het waarom en hoe



Gezamenlijk vieren van kleine, zichtbare successen



Stimuleren van een lerende organisatie, waarbij continu verbeteren centraal staat.

Resultaten tot nu toe

Er zijn richtlijnen, standaarden en definities ontwikkeld, die zorgen voor uniformiteit en duidelijkheid. Deze kaders vormen het fundament waarop processen worden ingericht, beheerd en verbeterd. Inmiddels zijn volgens deze kaders de meeste bedrijfsprocessen al in kaart gebracht en hebben de eerste afdelingen deze gepubliceerd in Engage Process. De doelstelling is om eind 2026 alle bedrijfsprocessen vast te leggen en te beschrijven in Engage Process. Er ontstaat gemeentebreed nu een overzicht van al deze bedrijfsprocessen, zodat er gesproken kan gaan worden over bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden.

Engage Process ondersteunt transparantie, samenwerking en eigenaarschap door medewerkers actief te betrekken, en maakt het mogelijk om processen visueel inzichtelijk te maken, te analyseren, te delen en continu te verbeteren. Quickwins kunnen direct worden aangepakt bij het in kaart brengen van bedrijfsprocessen, wat leidt tot efficiëntere en effectievere werkwijzen.

Conclusie

De Gemeente Den Haag laat zien dat er een fundament ontstaat voor duurzame verbetering, door het proceslandschap gestructureerd in kaart te brengen, rollen helder te beleggen en medewerkers actief te betrekken. Het Haags Proceshuis biedt houvast, de tooling ondersteunt samenwerking en transparantie, en het programmaplan zorgt voor gericht werken samenhang. De combinatie van technische inrichting en veranderkundige aanpak maakt het mogelijk om procesgericht werken stapje bij stapje te verankeren in de organisatiecultuur. Daarmee bouwt de gemeente aan een toekomstbestendige organisatie die beter in staat is om maatschappelijke opgaven effectief en klantgericht aan te pakken.

Over Engage Process

Engage Process biedt een eenvoudige en zeer effectieve manier voor het in kaart brengen en analyseren van je bedrijfsprocessen. Het platform is 100% SaaS en stelt je team in staat om processen samen te bespreken, te evalueren en te verbeteren. Door de medewerker op de eerste plaats te zetten, is Engage Process een echte human-centric oplossing. Dit betekent proactief processen verkennen en opnieuw vormgeven in real-time.

Processen vormen de basis voor managementprogramma's zoals compliance, rechtmatigheid, risicomanagement, continu verbeteren en digitale transitie. Meer dan 300 organisaties in Nederland en wereldwijd zetten Engage Process dagelijks in, waaronder Gemeente Ede, Flanders, Provincie Noord-Holland, City of Edinburgh Council, RIVM, Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied en SCS Railways.