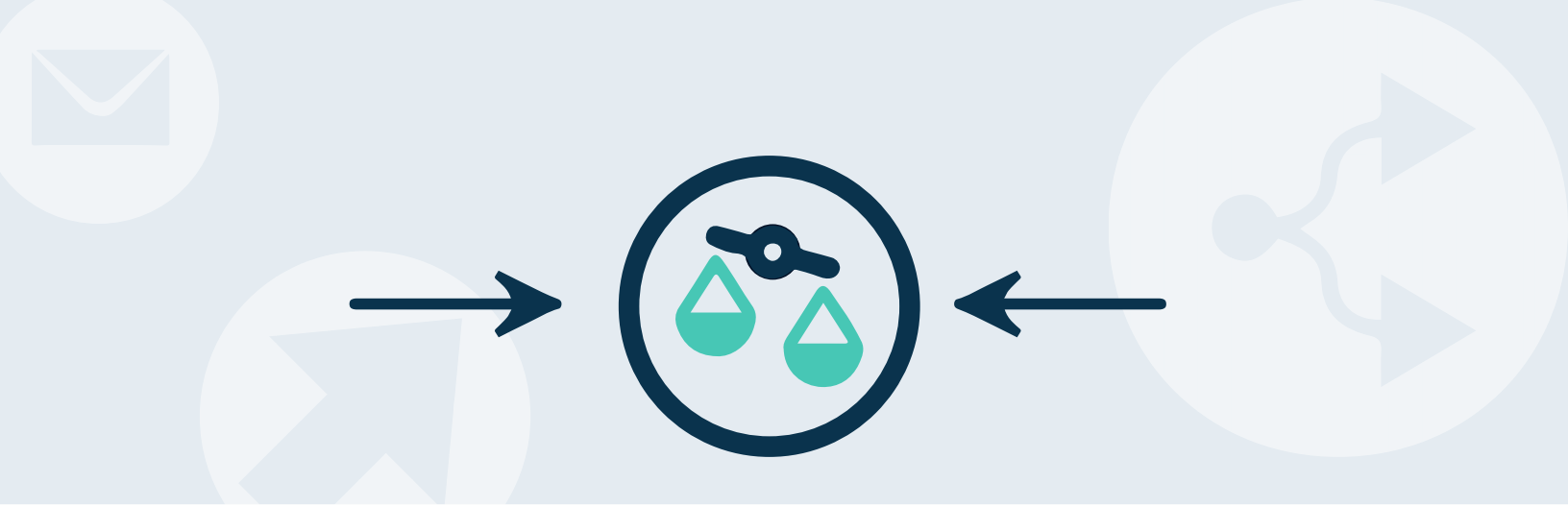
EngageProcess

De inzet van primaire processen voor de **Rechtmatigheidsverantwoording**

Whitepaper



Over deze Whitepaper

Aan gemeenten, provincies en andere organisaties die voor een groot deel met publiek geld gefinancierd worden, wordt gevraagd een “rechtmatigheidsverklaring” af te geven. Ook wordt in een later stadium gevraagd een In Control statement af te geven.

Terwijl er op verschillende wijzen invulling gegeven wordt aan deze verantwoordelijkheden, is er direct een grote rol voor procesmanagement weggelegd. Engage Process ziet hierin vooral het belang van medewerkersgerichte en door medewerkers gedragen procesmanagement.
In deel I van deze whitepaper omschrijft Engage Process zes cruciale redenen voor het vergaand betrekken van de medewerkers bij procesmanagement en de voordelen die dat geeft.

Deel II beschrijft welke rol uitzonderingen hebben binnen de rechtmatigheid.

En tenslotte wordt er in deel III uitgelegd hoe Engage Process daar een effectieve rol in kan spelen.

Deel I – Rol van processen en medewerkersbetrokkenheid voor de rechtmatigheidsverantwoording

Organisaties staan onder druk door de grote hoeveelheid aan projecten

Veel organisaties hebben te maken met een groot aantal projecten en programma's Deze programma's worden veelal vanuit de directie en het management aangestuurd. Voorbeelden van zulke programma's zijn niet alleen de aankomende rechtmatigheidsverantwoording **maar ook:**

De nieuwe omgevingswet en bezuinigingen als gevolg van budgettaire druk

Samenwerkingsverbanden met andere organisaties

Outsourcing en doelmatiger inrichten van de Jeugdzorg en de WMO

Nieuwe diensten

Urgente diensten m.b.t. het thuiswerken van medewerkers

Algemene doelmatigheid van de organisatie

Het invoeren van nieuwe systemen

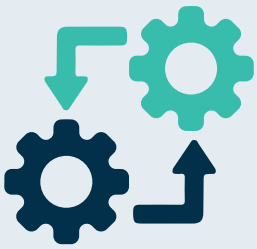
Digitale migratie

De AVG

Terwijl het voor projectmanagers en directie al moeilijk is deze programma's goed in kaart te brengen en uit te voeren, leveren de programma's voor de uitvoerende medewerkers een grote uitdaging op. De projecten hebben een impact op de wijze waarop het werk uitgevoerd moet worden. De instructies die ermee gepaard gaan kunnen tegenstrijdig zijn en het werk bemoeilijken of tegenhouden, indien de instructies überhaupt al helder aankomen bij de medewerkers. Ook spelen er bij veel organisaties meerdere projecten tegelijk. Hoe is dat allemaal in behapbare instructies weer te geven?

Niet alleen is het aantal projecten hierbij een uitdaging. Ook de snelheid waarmee veranderingen op organisaties afkomen wordt steeds groter. Organisaties worden gevraagd flexibel ('**agile'**) te zijn.

Het management heeft derhalve niet alleen de vraag hoe ze het allemaal kunnen klaren, ze spelen ook met de grote vraag hoe ze de medewerkers mee kunnen krijgen in deze verantwoordelijkheden en taken. Hoe kunnen ze ervoor zorgen dat de medewerkers het in het perspectief van het werk kunnen plaatsen, alle programma's kunnen bevatten en weten wie van het team het één, en wie het ander doet?



Draai het om!

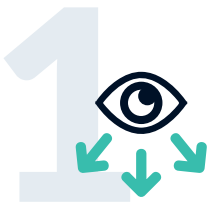
Maak procesmanagement de grote gemene deler van alle projecten, én betrek medewerkers vanuit die context.

Dit geeft 6 grote voordelen

Bij heel veel productiebedrijven is het al tientallen jaren het nieuwe normaal. Medewerkers werken niet langer in functionele afdelingen, maar werken in proces- of productteams. Vanuit een totale betrokkenheid bij het hele proces, van aanvraag tot levering, nemen zij de verantwoordelijkheid voor de invulling van projecten.

De processen worden dan de centrale grote gemene deler waarin o.a. compliance, risico, verbetering, samenwerken en outsourcing allemaal een plaats vinden. Rondom deze processen worden medewerkers vergaand betrokken en nemen medeverantwoordelijkheid voor de genoemde programma's. Deze organisatorische- en cultuurverandering is langzamerhand ook bij meer administratieve organisaties aan het plaatsvinden.

Zes grote voordelen om processen centraal te zetten

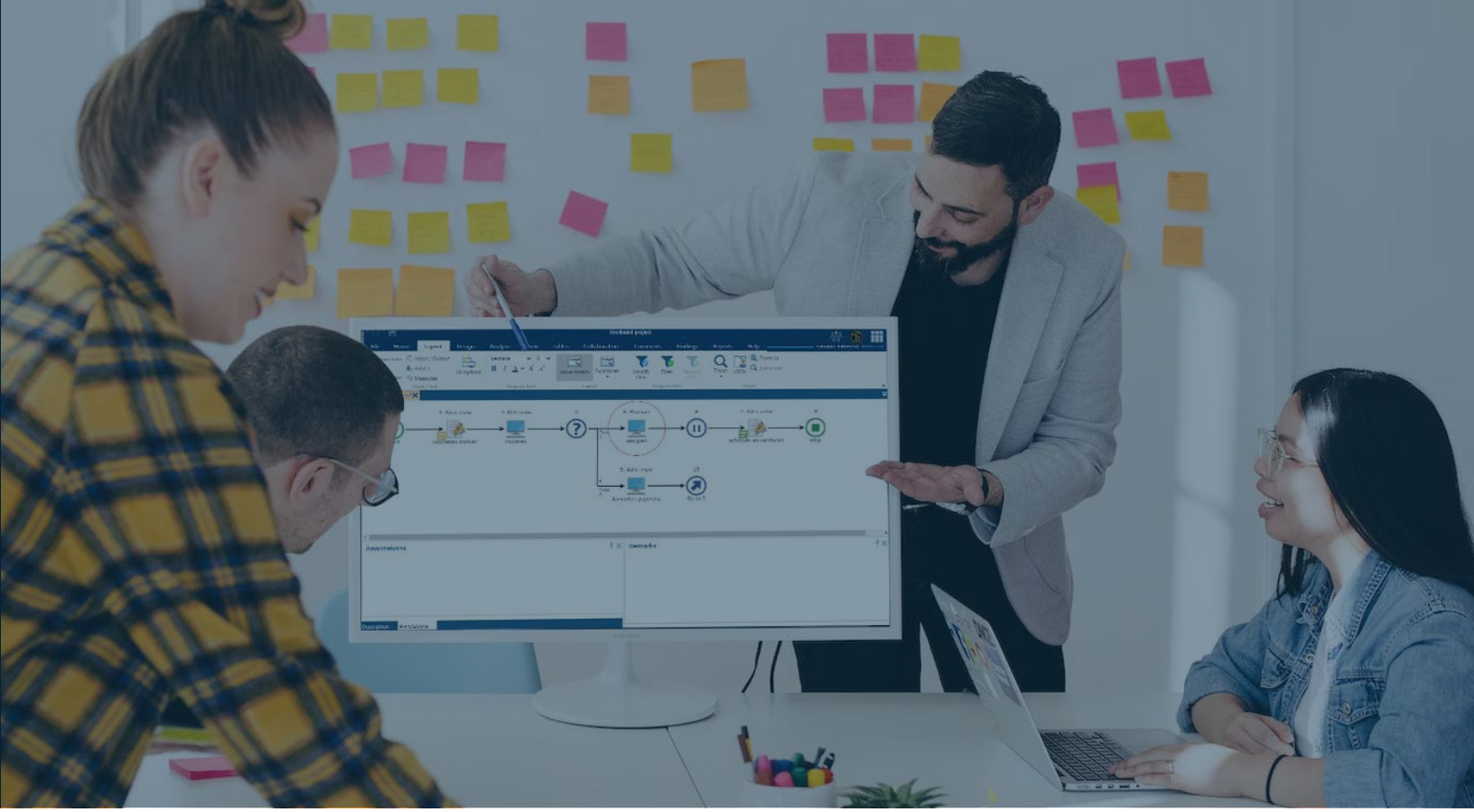


In perspectief van dienstverlening plaatsen

Door vanuit de processen te werken zullen medewerkers de verantwoordelijkheden in het perspectief van de dienstverlening kunnen plaatsen. Ze kunnen ervoor zorgen dat de dienstverlening minimaal wordt verstoord, en kunnen de klant meenemen voor waar dat nodig is. Ook zal het teamwerk hier effectiever door worden doordat medewerkers weten welke verantwoordelijkheden zij zelf nemen en waar anderen een deel al invullen.
De medewerkers zullen pro-actiever op risico's anticiperen en invulling geven aan een cultuurverandering waar compliance niet naast, maar in de dienstverlening is opgenomen.

In één integraal processenhandboek opgenomen

Compliance eisen, nieuwe regels, controles, etc. kunnen in een processenhandboek op eenduidige en integrale manier opgenomen worden. Er is dan geen behoefte aan aparte lijstjes en instructies en de kans op 'onwetendheid' is veel kleiner. Tegenstrijdigheden zullen beter/direct duidelijk worden en besproken en opgelost kunnen worden. Vooral wanneer medewerkers een niet vaak voorkomende taak uitvoeren dan zullen zij dat in het proces direct als een uitzondering kunnen zien en zich bewust zijn dat daar andere richtlijnen gelden.



Centraal fundament voor alle programma's

Wanneer verantwoordelijkheden vanuit projecten worden ingevuld kunnen ze elkaar tegenwerken. Door ze vanuit de integraliteit van de processen in te richten, zullen tegenstrijdigheden direct duidelijk zijn en zullen de managementthema's elkaar eerder gaan versterken.
Zo kunnen bijvoorbeeld controles en beheersmaatregelen gecombineerd worden en op de meest effectieve plek in het proces geplaatst worden. Of wanneer een deel van een proces gerobotiseerd of geautomatiseerd wordt, dan kunnen compliance zaken minder snel over het hoofd gezien worden.

Hogere efficiëntie voor alle projecten

Wanneer het processenhuis en de detailprocessen goed zijn ingericht, dan hebben de daaropvolgende nieuwe thema's en projecten daar profijt van en kunnen deze veel sneller en goedkoper ingevoerd worden.

5 Centrale rapportages/managementinformatie in één keer

Wanneer de processen zijn ingericht zijn extra vereisten, zoals: budgettaire vereisten, de AVG en controles, in dezelfde omgeving en database in te richten. Hierdoor zijn de benodigde rapportages zoals een verwerkingsregister, een overzicht van alle controles, beheersmaatregelen en de gebruikte systemen en een risicorapportage met grote eenvoud te creëren. De data is al aanwezig en rapportages worden automatisch gemaakt. Ook ontstaat hierdoor totale mede-eigenaarschap bij managers die niet langer een compliance-verantwoordelijkheid uitvoeren die los staat van de dienstverlening. Een belangrijk pluspunt is ook dat de rapportages alle relevante uitzonderingen en bijzonderheden zullen bevatten. Wanneer de rapportages los van de processen worden verzorgd, dan zijn die uitzonderingen vaak een probleem dat leidt tot incomplete rapportages.

6 In Control bij veranderingen

Organisaties en hun werkprocessen zullen steeds meer aan verandering onderhevig zijn. Wanneer de processendocumentatie en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden goed gedocumenteerd zijn (en deze de basis vormen voor het invoeren van die veranderingen), dan zullen alle programma's 'vanzelf' bij de toenemende dynamiek mee veranderen. Bijvoorbeeld wanneer een rol verandert of een taak gecombineerd wordt met een andere taak, dan worden deze veranderingen vanzelf in het verwerkingsregister voor de AVG, de controlerapportage voor de Rechtmatigheid én in de risicorapportages meegenomen.

Betrek medewerkers

De impact van het centraal stellen van de processen, dus van het klantgerichte werken van organisaties, is heel groot. Het zal de basis geven aan medewerkers om vanuit hun werk de nieuwe eisen en programma's te ondersteunen en deze in het werk te laten passen.

Het is nodig hiervoor eerst de processen te bespreken en in kaart te brengen, dwars door afdelingen heen, maar dat kan met moderne hulpmiddelen heel snel. De investering is snel terugverdiend wanneer de betrokkenheid van medewerkers als resultaat wordt gezien.

Deel II – Uitzonderingen, Rechtmatigheid & Compliance

Rechtmatigheidsverantwoording is 'normale' compliance-verantwoordelijkheid

De rechtmatigheidsverantwoording is voor veel organisaties een bijzondere verantwoording. Voor velen is het de eerste keer dat hiervoor processen écht in kaart worden gebracht en besproken moeten worden. Maar eigenlijk is de rechtmatigheidsverantwoording een normale compliance-zaak. Veel private organisaties zoals productiebedrijven en servicebedrijven in de automotive, de luchtvaart en de scheepvaart, hebben al lange tijd een certificaat of controle-instantie van rechtswege. Deze organisaties hebben ervaren dat het invoeren van een nieuw certificaat of de AVG relatief eenvoudig is omdat de operationele processen al "**In Control**" zijn.

Betrokkenheid van de medewerkers is cruciaal!

De betrokkenheid van medewerkers, met het totale-proces perspectief is zo belangrijk dat we het hier nog even belichten.
Compliance-zaken worden bij veel organisaties vanuit een stafafdeling ingezet. Dit zie je terug in de vorm van:

- Een rechtmatigheidsverantwoording die vanuit de controller en de accountants wordt aangegeven.
- AVG-compliance die vanuit de PIA of vanuit de IT wordt geleid.
- Nieuwe wet- en regelgeving die vanuit de leiding wordt aangegeven voor het uitgeven van vergunningen.

Ook worden in organisaties vaak interne en/of externe adviseurs ingezet voor het behalen van een eerste certificaat of basisniveau m.b.t. de compliance. Is dat wel een goede aanpak?

Een goede compliance vraagt om een hoge betrokkenheid, inzicht en beleving van de medewerkers in het gehele dienstverlenende proces. Enkele hoofdredenen hiervoor zijn:

1. Wanneer medewerkers weten waar in het proces de compliance-zaken spelen, pas dan kunnen ze dat in perspectief plaatsen en de organisatie ondersteunen om fouten en niet-compliance zaken te voorkomen.

2. Het in het perspectief van het hele proces kunnen plaatsen, is belangrijk omdat compliance-zaken vaak niet eenduidig zijn en maar op 1 plaats in het proces een impact hebben. Door te weten hoe en waar in het proces met delen van die verantwoording om te gaan, kan voorkomen worden dat zaken dubbel gedaan worden of elkaar tegenwerken.

3. Processen zijn aan veranderingen onderhevig. Wanneer de processen veranderen, omdat de diensten aangepast moeten worden of wetten veranderen, dan kunnen medewerkers vanuit die kennis helpen de zaak In Control te houden. Zeker wanneer er nieuwe "uitzonderingen" ontstaan waar eerder een compliance-situatie niet van toepassing was, is deze betrokkenheid zeer belangrijk. Immers, uitzonderingen zijn situaties waar net even anders gehandeld moet worden.

4. Tenslotte is de brede betrokkenheid van medewerkers in het totale proces essentieel, omdat er altijd meerdere compliance-zaken van toepassing zijn op een proces en de uitvoering (effectiviteit) daarvan niet te veel verstoord mag worden door deze compliance-zaken. Met kennis van het hele proces en inzage wat andere rollen doen, kan dit optimaal ingevuld worden: "Hé, is het niet handig als die collega dan gelijk deze controle ook uitvoert?".

Belangrijke rol voor de uitzonderingen

Het belang van uitzonderingen wordt vaak onderschat. Vooral in organisaties waar veel medewerkers werken (human-centric organisaties i.p.v. IT-centric organisaties) zullen de medewerkers met heel veel uitzonderingen te maken hebben. De som van de uitzondingen is dan vaak groter dan het aantal gevallen dat als een 'clean case' behandeld kan worden. Vooral wanneer er veranderingen zijn in de omgeving van de organisatie. De medewerkers kunnen dan vaak direct reageren en erop inspelen.

IT-centric organisaties daarentegen hebben tijd nodig om nieuwe functies te onderzoeken, te ontwerpen en te realiseren, voordat deze beschikbaar zijn. De nieuwe activiteiten van medewerkers zijn dan vaak weer een nieuwe uitzondering in het proces.

Deze uitzonderingen zijn ontzettend belangrijk voor de In Control situatie, voor compliance en voor rechtmatigheid. Deze uitzonderingen zijn uitzonderingen omdat daar een andere situatie is; er wordt anders gewerkt, er moeten andere data, gegevens en systemen worden ingezet, ander soort controles zijn van toepassing en andere rollen zijn betrokken. Deze uitzonderingen moeten in de processen dus afdoende onderkend en in kaart gebracht zijn om een groot compliance-risico te voorkomen. Het geheim zit voor compliance wel degelijk in de details.

Zijn controles wel nodig wanneer je In Control bent?

Het uitvoeren van controles voor compliance, is niet of minder nodig wanneer jouw organisatie de processen goed onder controle heeft. Wanneer processen centraal gesteld worden en medewerkers van daaruit steeds verder betrokken zijn, zullen ze de verantwoordelijkheden nemen die hiermee gepaard gaan. Het zal de behoefte aan controles doen afnemen en de organisatie effectiever, efficiënter en dynamischer maken.

Input voor continu verbeteren

De bevindingen van controles kunnen als een hele goede basis dienen voor continu verbeteren. Organisaties doen er goed aan de resultaten van de controles steeds weer te bestuderen en zoveel mogelijk de grondoorzaak van discrepanties te onderzoeken, de “root-cause-analysis”. Wat is de achterliggende reden waarom een percentage van de zaken niet in één keer correct gelopen zijn en een correctie nodig hebben? Hoe kunnen we het proces aanpassen zodat in de toekomst geen of minder beheersmaatregelen of escalaties nodig zijn? Hier ligt ook een groot voordeel van de procesfocus in; medewerkers worden zich steeds bewuster en worden mede-eigenaar van het gehele proces. “Wanneer jullie vanuit jullie rol en bij die activiteit direct ook een aanspraak maken op dit budget, dan hoeven wij de latere controle niet eens meer uit te voeren”. Vanuit een totaal proces perspectief en met continue input vanuit de controles kunnen teams aan de slag om processen effectiever, efficiënter en in-1-keer goed te maken.

Continu verbeteren moet wel georganiseerd worden

Continu verbeteren gaat zeker niet vanzelf. Alle functies die bij het proces betrokken zijn, de zogenoemde rollen, moeten regelmatig rond de tafel en de input van controles en andere input bestuderen. Regelmatig, dus iedere maand opnieuw, samen kijken waar het weer beter kan. Dán worden de controles niet alleen een bevestiging van de gewenste kwaliteit of compliance, maar ook een waardevolle bron voor verbetering.

Processen beleven met medewerkers en niet alleen vanuit de IT

Moderne IT-hulpmiddelen helpen om processen vanuit de IT-systemen te destilleren om onder andere invulling te geven aan compliance zaken als rechtmatigheid en de AVG. Proces mining en data mining zijn hulpmiddelen die veel detail geven. Echter, bij organisaties met veel medewerkers (de human-centric organisaties), kunnen de systemen geen kennis hebben van alle uitzonderingen waar de medewerkers mee bezig zijn. Ook zal de betrokkenheid van medewerkers niet vergroten als enkel vanuit de IT het geautomatiseerde deel van de processen in kaart gebracht wordt. Naarmate de organisatie dynamischer wordt en met meer veranderingen te maken heeft, zal de rol van de medewerkers in het beleven en bespreken van de processen alleen maar toenemen. De medewerkers reageren snel op veranderingen terwijl de IT altijd veel tijd nodig heeft voor ontwerp, ontwikkeling en implementatie. Een recent rapport van McKinsey consulting (2018) *1 bespreekt hoe een groot percentage van transformaties niet lukt door gebrekkige betrokkenheid van de medewerkers en een te beperkte focus op de processen.

*1 McKinsey & Company, Unlocking success in digital transformations, mckinsey.com

Deel III - Functies voor de rechtmatigheidscontroles in Engage Process

Engage Process is de afgelopen jaren gegroeid van een Lean-tool tot een integraal procesmanagementplatform. In het platform zijn concrete functies toegevoegd voor compliance, rechtmatigheid en risicomanagement.

Er moeten processen worden gedocumenteerd, controlemomenten moeten worden opgezet en er moet worden gerapporteerd waar deze controlemomenten zich bevinden en door wie en hoe deze worden gedaan.

De Functies van Engage Process

De volgende punten zijn een aantal van de belangrijkste functies van Engage Process:

1

Engage Process is vooral ontworpen om processen snel en effectief met medewerkers te bespreken en **in kaart te brengen,** bij voorkeur in een interactieve procesworkshop. Doordat het platform volledig SaaS is, kan dit ook heel goed als iedereen vanuit huis aan het werken is. De betrokkenheid in het eigen proces die de medewerkers hierdoor krijgen, zorgt ook voor betrokkenheid in compliance. Hoe procesworkshops worden georganiseerd en wat daarbij nodig is bespreken wij in een andere whitepaper.
Deze is te vinden op onze website.

2

Aan processen en processtappen kan alle relevante informatie worden gekoppeld, waaronder: documenten met richtlijnen, controlelijsten, invullijsten en koppelingen naar systemen die nodig zijn om een controle uit te voeren. Door **Show/Hide®** kunnen ze details zien wanneer dat nodig is en verstoppen wanneer het even niet nodig is. Het totale plaatje kan op haar beurt d.m.v. **SwitchView®** op verschillende manieren worden bekeken, bijv. in zwembaanweergave of waarde stroom.

3

De procesbeschrijvingen die het resultaat zijn van de workshops kunnen direct als een **instructie-handboek** met de organisatie gedeeld worden waarbij alle detail wordt meegenomen.

4

Wanneer de medewerkers bij de uitvoering van het werk dan een grotere betrokkenheid hebben, en dus sneller bewust zijn van een fout of nodige verbetering, kunnen ze dat m.b.v. de **Feedback**-module melden.

5

Met de **Teamboard**-module is een centraal auditlog in te regelen. Terwijl de controles inhoudelijk in verschillende expertsystemen worden ondersteund, kan in het **auditlog** een melding gemaakt worden dat de controle is uitgevoerd. Dit is een handige centrale plek die naar gelieve zelf aan te passen is, en van waaruit actielijsten voor bijvoorbeeld correctie- en beheersmaatregelen op te zetten zijn.

6

Een **Kennisbank i**s opgenomen in Engage Process. Daar staan 20-25 *voorbeeldprocessen* in die relevant zijn voor de rechtmatigheid. Hierdoor kunnen gemeenten van elkaar én met elkaar leren.

Drie oplossingsrichtingen voor (eerstelijns-)controles

In de werkprocessen worden eerstelijnscontroles ingevoerd. Ook worden VIC controles, controles door de dienst Verbijzonderde Interne Controle, uitgevoerd en worden periodieke steekproeven of extra controles opgezet. Al deze controles moeten duidelijk zichtbaar gemaakt worden én deze moeten in de rapportages over alle processen heen meegenomen kunnen worden. Engage Process kent hier meerdere uitgewerkte mogelijkheden voor. Voor ieder van deze mogelijkheden is een configuratie beschikbaar in onze Kennisbank. Waarschijnlijk zullen klanten een combinatie van deze configuraties gebruiken.

Extra ballonnetje met notificatie

Een controle kan in een bestaande taak opgenomen worden. In de omschrijving van een taak staat ook dat een controle moet worden uitgevoerd. Het aantekeningenveld kan gebruikt worden om een extra indicatie in de vorm van een tekstballontje te geven waaruit blijkt dat hier een controle (ten behoeve van rechtmatigheid of een andere compliance) moet worden uitgevoerd.

Extra icoon voor handmatige, automatische en periodieke controles

Wanneer je in een proces een extra controle wilt uitvoeren, door medewerkers of automatisch, dan kan dit met een apart icoon worden weergegeven. De controle kan in het omschrijvingenveld extra omschreven worden en voor handmatige controles kunnen koppelingen naar documenten, controlelijsten en controleapplicaties worden gemaakt. Deze aspecten kunnen ook heel goed vanuit een vooraf gedefinieerde tabel geselecteerd worden. Wanneer periodieke controles, totaaltellingen of steekproeven worden opgezet, dan kunnen die ook in de processen opgenomen worden. Met een wachtmoment wordt aangegeven dat de steekproef bijvoorbeeld 1x per jaar wordt uitgevoerd, gevolgd door een icoon/taak dat de steekproef aangeeft. Deze steekproef wordt dan keurig in de rapportages meegenomen.

Via vooraf gedefinieerde tabellen

De vooraf gedefinieerde tabellen zijn uitstekend te gebruiken om aan te geven: het soort controle, de rol die de controle uitvoert, in welke IT-systemen, welk budget of regels gecontroleerd dienen te worden, welke beheersmaatregelen toegepast kunnen worden, etc. Uiteraard is ook een tabel te maken om aan te geven of een proces binnen de verantwoordingsgrens van de rechtmatigheid valt om zo snel en eenvoudig de 20-25 processen te selecteren in het totale processenhandboek.

Rapportages

Zoals in deel I besproken, is het belangrijk dat rapportages uit dezelfde omgeving komen als waar de processen zijn opgebouwd. Organisaties worden namelijk steeds dynamischer (Agile) en processen zullen meer en sneller veranderen. Door uit dezelfde database te komen zullen de rapportages actueel blijven.

Wanneer in processen de controles zijn weergegeven die voor de Rechtmatigheid belangrijk zijn, dan kunnen hier vergaande rapporten voor gemaakt worden. Deze rapporten laten bijvoorbeeld zien waar, door wie, met welk systeem en met welke checklist de controles plaatsvinden.

Rapportages kunnen het beste met de Viewer-module gecreëerd worden. Hierdoor kunnen er in de rapportage namelijk processen uit verschillende projecten worden meegenomen. Ook wordt er alleen de informatie uit “goedgekeurde” processen in de rapportages meegenomen.

EngageProcess

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 transformatie. Meer dan 300 organisaties in Nederland en wereldwijd zetten Engage Process dagelijks in, waaronder Gemeente Ede, Flanderijn, Provincie Noord-Holland, Woonmeij, Centrada, City of Edinburgh Council, H2O groep, CIZ en SCS Railways.

HOOFDKANTOOR

Tel: **+31 20 530 72 80**
Email: sales@engageprocess.com
Website: engageprocess.com
Kantoor: **Boeingavenue 8**
1119 PB, Schiphol-Rijk