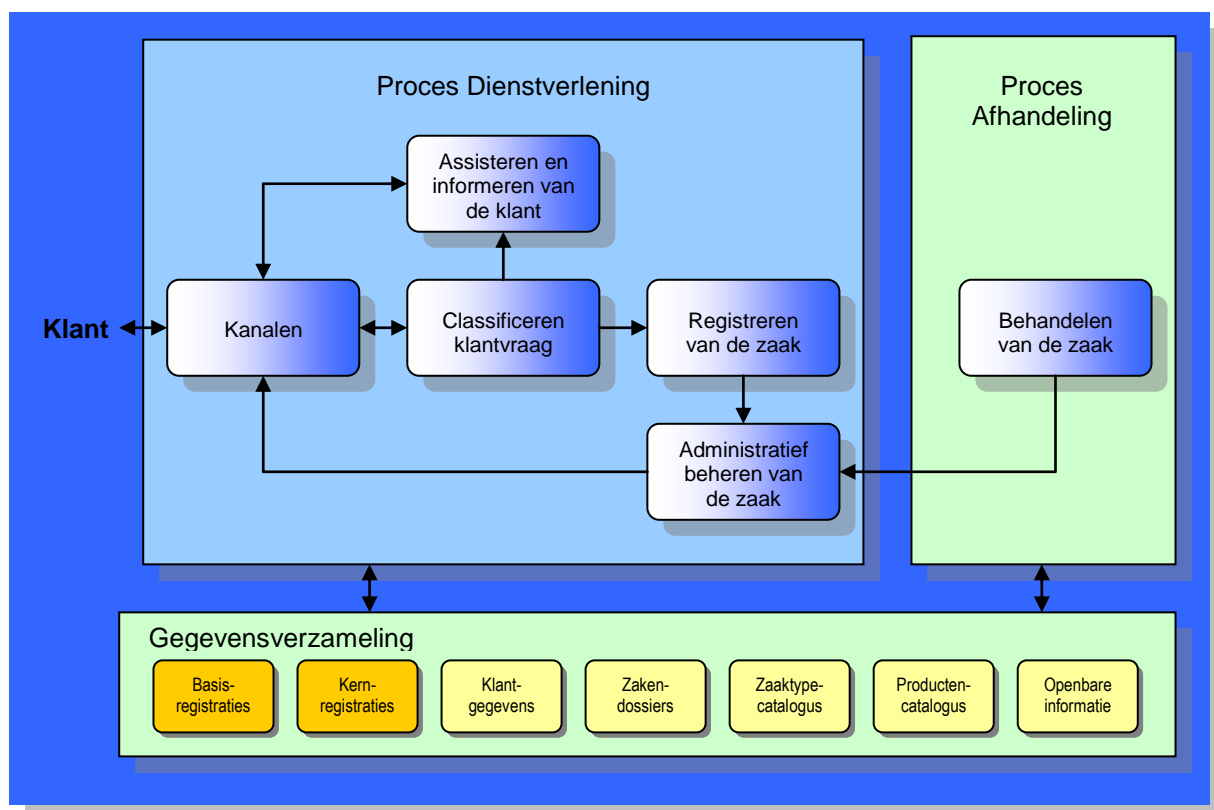


Zaakgericht werken

Zonder in te gaan op diepgaande technische aspecten, wordt het zaakgericht werken in dit document uitgelegd vanuit een organisatorische en procesmatige insteek. Er wordt ingegaan op wat zaakgericht werken is vanuit de Decorium visie, wat de relatie is met het Antwoord[®] concept en wat de toepassing is voor het KCC? Gezien onze visie gebaseerd is op de visie van Corné Dekker, kunnen we er niet aan voorbij gaan om hem hier als bronvermelding te vermelden. Meer informatie over zaakgericht werken valt te halen uit het document zaakgerichtwerken.pdf, te vinden op het internet.

Om te beginnen wordt het EGEM procesmodel dienstverlening weergegeven. Met het door EGEM (een landelijke programmaorganisatie dat gemeenten helpt de e-dienstverlening te verbeteren) opgestelde Procesmodel Dienstverlening is goed uit te leggen wat de architectuur is van zaakgericht werken.



In het linkerbovenvlak worden de subprocessen getoond van het hoofdproces 'Dienstverlening'. Het subproces 'Kanalen' zorgt ervoor dat alle klantvragen, ongeacht het kanaal, op een vergelijkbare wijze worden opgepakt. Het scannen of inkloppen van aanvragen via de post valt onder dit subproces.

Het subproces 'Classificeren klantvraag' biedt hulpmiddelen om snel te achterhalen wat de klant precies verlangt. Beslisbomen vallen onder dit subproces. Zodra men exact weet wat de klant verlangt, zijn er twee opties: kun je de klant direct helpen of niet?

In de meeste gevallen kan de klant direct geholpen worden in het KCC door het beantwoorden van een vraag en houdt het proces op bij het subproces 'Assisteren en informeren klant'. Het belangrijkste hulpmiddel van dit subproces is de Producten- en Dienstencatalogus, vraagantwoord combinaties met veelgestelde vragen, het zaakstelsel en eventueel SamenwerkendeCatalogi & de Antwoord[®] ContentCollectie. Als de klant niet direct kan worden geholpen, wordt in het KCC met het subproces 'Registreren zaak' een nieuwe zaak aangemaakt, zodat bewaakt kan worden of de klant later wel (en op tijd) geholpen wordt. Een nieuwe zaak wordt aangemaakt met behulp van de zaaktypecatalogus (ZTC).

Ook het subproces 'Administratief beheren zaak' valt onder het proces 'Dienstverlening'. Het betreft het bijhouden van de status van de zaak en ervoor zorgen dat het bijbehorende zaakdossier op orde is. Dit kan door middel van een koppeling met de workflow in de back office applicatie, of middels het 'kloppen' (aanvinken) van de status in het zaakstelsel. Het proces 'Afhandeling' in het rechterbovenvlak vindt plaats bij de vakafdeling, of de in tweedelij KCC voor eenvoudige en 'klaar terwijl u wacht' zaken en is vanuit het gezichtspunt van de dienstverle

ning een black box. Deze black box wordt helder gemaakt door procedures zaakgericht te beschrijven en op te nemen in het zakensysteem voor tussentijdse statusregistratie en wordt, vanuit het mid office, inzichtelijk gemaakt via mijnoverheid of een gemeentelijke PIP. Voor de dienstverlening zijn verschillende soorten gegevens nodig die in het onderste vlak zijn 'Gegevensverzamelingen' zijn weergegeven.

Gegeven de beschreven architectuur past het zaakgericht werken optimaal in huidige gemeentelijke organisatiedoelstellingen. Om klanten goed te kunnen informeren over de status van hun zaak moeten de procesverantwoordelijken hun administratie zaakgericht inrichten. Elke hoeveelheid werk, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moet worden, wordt vastgelegd als zaak. Bij elke zaak hoort een zaakdossier. Door elke zaak te koppelen aan een klant of een adres afkomstig uit de basisregistraties, is een klantdossier of een adresdossier ook prima samen te stellen door alle zaakdossiers van een bepaalde klant of van een bepaald adres op te vragen.

De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) startte in 2002 een werkgroep met als doel te bepalen welke gegevens van een zaak centraal op te vragen zouden moeten zijn, om vooral de dienstverlening te kunnen verbeteren. In 2004 verscheen het GFO-Zaken ('Gemeentelijk Functioneel Ontwerp Zaken'), waarin deze gegevens staan opgesomd. Later is de GFO-Zaken omgezet naar het RGBZ (Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken). De werkgroep, met vertegenwoordigers van gemeenten en leveranciers, kwam met een definitie van een zaak.

'Een hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden'.

Ook bedacht de werkgroep dat het organisatiebreed opslaan van alle zaakgegevens ook andere voordelen met zich mee zou brengen:

- Verbetering van de bedrijfsvoering (gemeentebrede managementrapportages);
- Effectievere handhaving (gemeentebreed alle informatie beschikbaar);
- Integratie van kanalen (aanvragen via post/e-mail, balie, telefoon en website in één overzicht);
- Integratie in de keten (uitwisseling informatie over processen met andere overheidsorganisaties).

Ook het landelijke ICTU-programma 'Persoonlijke Internet Pagina' (PIP) heeft het zaakgericht werken omarmd door een onderdeel 'Mijn Zaken' op te nemen, waarmee burgers straks via mijnoverheid.nl in één overzicht de status van al hun zaken bij alle overheidsorganisaties op moeten kunnen vragen. Het RGBZ is procesonafhankelijk, zoals ook een zaakstelsel procesonafhankelijk moet zijn. Het is aan elke gemeente zelf om te bepalen welke processen men met het zaakstelsel wil ondersteunen en op welke wijze men deze processen wil ondersteunen. Naast het bewaken op kwaliteit en/of doorlooptijd, kan ook de archiefwaardigheid van documenten een argument zijn om processen met het zaakstelsel te ondersteunen. Afhankelijk van de applicaties (zoals een DMS) en webcomponenten die al in gebruik zijn, wordt er een afgewogen keuze gemaakt in de mid office leverancier en componenten die afgenomen worden. Decorium International wijst erop dat deze keuze goed moet passen bij de gemeentelijke ambities.

Zakenmagazijn of een 'leidend' zaakstelsel

Er zijn grofweg drie methoden die er zorg voor dragen dat de organisatie over alle zaken weet wat de status van deze zaken is, over alle kanalen heen. Decorium International omarmt methode 3, waarbij het zaakstelsel als leidend systeem wordt ingezet in de organisatie.

Methode 1

Er kan gekozen worden om het huidige gebruik van toepassingen zoveel mogelijk ongemoeid te laten en een extra gegevensverzameling, een zakenmagazijn, in te zetten om uit alle verschillende bestaande toepassingen de benodigde gegevens te halen. Dit is enorm complex. Enerzijds omdat er veel technische koppelingen nodig zijn. In de praktijk heeft 'StUF' (Standaard Uitwisseling Formaat) haar functionaliteit nog niet volledig bewezen door de verschillende versies die niet goed met elkaar communiceren. Anderzijds doordat veel bestaande toepassingen niet ingericht zijn op dienstverlening en op zaken. Vaak hebben deze toepassingen geen mogelijkheid om van een zaak de status vast te leggen.

Methode 2

Een tweede mogelijkheid is het vervangen van de bestaande toepassingen door een generieke workflowtoepassing. Per proces wordt bepaald welke stappen (voor de behandelaar) en welke statussen (voor de klant) in een workflow moeten worden opgenomen. Door veel logica in de workflow op te nemen, wordt een processpecifieke toepassing overbodig. Veel overheidsorganisaties hebben deze ambitie de laatste jaren omarmd en kwamen geleidelijk echter veelal tot het inzicht dat ook deze mogelijkheid te complex is. Het vergt een enorme inspanning om een proces met een workflowsysteem te implementeren. Nadat een project één of meerdere jaren heeft gelopen, zijn slechts enkele

processen geïmplementeerd. Bovendien blijkt vaak veel maatwerk nodig, wat ten koste gaat van de flexibiliteit bij aanpassingen in het proces. Workflowsystemen zijn vooral zinvol in omgevingen waarin administratieve processen als lopende-band-werk kunnen worden gezien en waarin uitzonderingen zelden voorkomen. Overheidsprocessen lenen zich hier slecht voor. Als processen al op elkaar lijken, zijn organisatieonderdelen er beter in de verschillen ten opzichte van andere organisatieonderdelen te benadrukken, dan de overeenkomsten. Zelfs als op één afdeling verschillende behandelaars hetzelfde proces uitvoeren, zien we vaak dat er verschillend wordt gewerkt. Dit probleem moet eerst door de proceseigenaar, het afdelingshoofd, worden opgelost voordat men met een workflowsysteem aan de slag gaat. De oplossing met een workflowsysteem willen realiseren, is niet toepasbaar gebleken. Behandelaars hebben veel weerstand tegen toepassingen die exact voorschrijven hoe zij, de professionals, exact een proces moeten uitvoeren. Zo'n toepassing wordt als betuttelend ervaren.

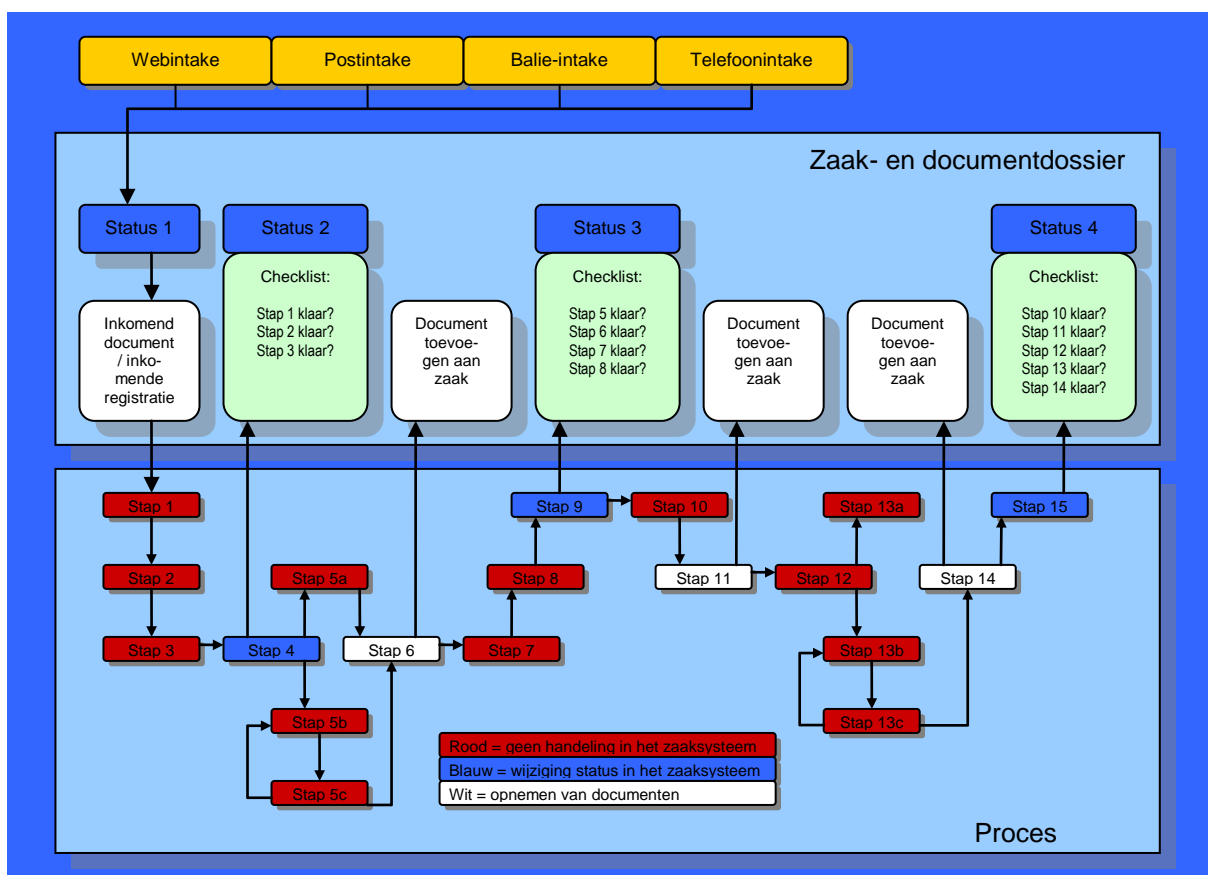
Methode 3

Een derde mogelijkheid lijkt op het eerste gezicht wellicht minder ambitieus, maar draagt wél daadwerkelijk bij aan een betere informatievoorziening: een 'leidend' zaakstelsel dat, naast het zakenmagazijn, ook functionaliteit bevat om de administratie rondom zaken vast te leggen. Elke zaak start in het zaakstelsel, ongeacht het kanaal waarmee de zaak wordt geïnitieerd. Er wordt direct een bijbehorend zaakdossier aangemaakt waarin de aanvraag direct en later alle andere relevante documenten kunnen worden opgeslagen (of gerelateerd via een DMS). In het zaakstelsel houdt de behandelaar de status van een zaak bij. Men kan tevens besluiten rondom een zaak vastleggen en bij de laatste status aangeven wat het eindresultaat van een zaak is. Door de ambities per proces beperkt te houden, kan tempo worden gemaakt bij het inrichten van de processen dat men via het zaakstelsel wil ondersteunen. Veel leveranciers integreren of koppelen het zaakstelsel en het klantcontactstelsel waardoor klantcontact met betrekking tot een zaak en zaakafhandeling inzichtelijk zijn. Decorium International adviseert om deze twee functionaliteiten altijd bij één leverancier af te nemen zodat integratie optimaal is.

Een zaakstelsel ten opzichte van een Workflowtoepassing (WFM)

Hieronder wordt het verschil tussen workflowtoepassingen en zaaksystemen verduidelijkt. Het geeft inzicht in de oorzaak dat implementaties van workflowtoepassingen bij gemeenten steeds vast lopen op geconstateerde complexiteit en hoe dat door middel van een zaakstelsel wel succesvol verloopt.

Workflowmanagement richt zich voornamelijk op behandelaars. Het digitaliseert stappen. Een stap is gericht op de behandelaar, een status is gericht op de klant. Een zaakstelsel digitaliseert statuswijzigingen, oftewel de voortgang.



De weergegeven afbeelding verduidelijkt dit. Onderaan wordt een relatief eenvoudig proces getoond met 15 stappen. Sommige stappen kunnen parallel uitgevoerd worden, andere stappen moeten meerdere keren doorlopen kunnen worden. De processtappen zijn in rood, blauw en wit weergegeven. Een blauwe stap betekent een statuswijziging. De behandelaar dient dit in het zaakstelsel vast te leggen. Een witte stap betekent dat er een relevant document aan het zaakdossier moet worden toegevoegd. Alleen de blauwe en de witte stappen vereisen dus een actie in het zaakstelsel, maar alle rode stappen hebben geen actie in het zaakstelsel tot gevolg. Deze kunnen door de behandelaar worden uitgevoerd zoals deze dat al jaren gewend is. Uit het hoofd, met een kladpapiertje, in een Excelsheet of wellicht met een backoffice-toepassing. In plaats van 15 stappen, hoeft de behandelaar slechts vier statuswijzigingen in het zaakstelsel vast te leggen. Het is aan de gemeente zelf om te bepalen hoeveel statussen worden geregistreerd in het systeem. Veel gemeenten kiezen er voor om alleen de generieke procesbouwstenen weer te geven. Deze zijn in de GEMMA: intake en informeren van de klant, behandelen van de aanvraag, besluiten over de aanvraag en leveren van product of dienst. Decorium International adviseert om de hoofdprocessen van de GEMMA e-processen op te nemen. Dit geeft net iets meer informatie en is toch generiek.

Het spreekt voor zich dat het digitaliseren van enkele statuswijzigingen veel minder complex is dan het digitaliseren van hoeveelheid aan stappen. Dat is het belangrijkste argument waarom organisatiebreed zaakgericht werken wel succesvol kan zijn. Want bovengenoemd voorbeeld betreft slechts een eenvoudig proces. Complexe processen kunnen honderden stappen bevatten.

Heeft men met een workflowtoepassing dan niet dezelfde mogelijkheden als met een zaakstelsel, als men het aantal stappen zou beperken? Het probleem is dat bij een workflowtoepassing de status slechts een kenmerk is, terwijl in een zaakstelsel juist heel veel functionaliteit afhankelijk is van wat per statustype wordt geconfigureerd, zoals: checklists, signaleringsberichten en het opstarten van subzaken en plugins. In welke mate hiervan gebruik wordt gemaakt is een afweging die gemeentes moeten maken.

Een zaakstelsel ten opzichte van een Document/dossiertoeepassing (DMS)

Bij een leidend zaakstelsel worden ook alle relevante documenten vastgelegd. Bij elke nieuwe zaak wordt direct een bijbehorend zaakdossier aangemaakt. Een behandelaar moet zo gebruikersvriendelijk mogelijk documenten bij een zaak kunnen inzien en nieuwe documenten aan een zaakdossier kunnen toevoegen. Hiervoor wordt in de regel gebruik gemaakt van het documentstelsel dat in de gemeente in gebruik is en deze wordt gekoppeld aan het zaakstelsel. Wanneer er nog geen documentstelsel in gebruik is of deze moet vervangen worden, is het mogelijk om dit te integreren met het zaakstelsel door een systeem aan te schaffen met een goede documentfunctie en archief functie.

We zien een beweging in de markt dat leveranciers van zaaksystemen steeds meer document/dossierfunctionaliteit in hun systemen opnemen en dat leveranciers van document/dossiersystemen in hun systemen steeds meer zaakfunctionaliteit opnemen. De ontwikkeling in deze markt ligt zeker niet stil en bij de beoordeling van leveranciers is het belangrijker om te kijken naar de toekomst en waar de gemeente en de leverancier naartoe wil, dan alleen te kijken naar wat de huidige wens en het aanbod is.