



Telengy

GERICHT WERKEN AAN ZAKEN

*slagvaardig aan de gang
met zaakgericht werken*



Over deze publicatie

Zaakgericht werken is een actueel thema. Het is zeker geen uitgekristalliseerde materie, we merken in de praktijk dat het nog veel vragen oproept. Met onze jarenlange ervaring helpen we organisaties om zaakgericht werken succesvol en resultaatgericht in te voeren en te vertalen naar de eigen situatie, behoeften en ambities. De kennis die wij hierbij opdoen, delen wij graag. Dit doen we vanuit de gedachte dat door kennis te delen meer kennis wordt verkregen. Deze verrijkte kennis biedt de mogelijkheid om over de grenzen van een vraagstuk heen te kijken. Hierdoor ontstaat een beter inzicht en overzicht in de actuele vraagstukken. Het is ons een genoegen met deze publicatie het zaakgericht gaan werken van diverse kanten te belichten. Het is geenszins allesomvattend en boven twijfel verheven. Wij staan open voor opmerkingen, discussies en aanvullingen. In het belang van steeds beter functionerende en presterende organisaties.

Colofon

GERICHT WERKEN AAN ZAKEN

slagvaardig aan de gang met zaakgericht werken
is een uitgave van Telengy, september 2011.

Redactie Jacob Ubbels en Arjan Kloosterboer

Aan deze publicatie werkten mee:

Monique Verbeeten
Ton de Wit

Telengy is een kennispartner voor gemeenten. Onze kennis stellen we vrijelijk beschikbaar aan onze doel- groepen. Gebruikers mogen ons werk kopiëren, verspreiden en doorgeven. Daarnaast mogen gebruikers onze kennis gebruiken om afgeleid werk te maken. Het beschikbaar stellen van onze kennis kent wel enkele voorwaarden:

- **naamsvermelding:** De gebruiker dient bij het werk Telengy te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat Telengy instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).
- **niet-commercieel:** De gebruiker mag onze kennis niet voor commerciële doeleinden gebruiken.
- **gelijk delen:** Indien de gebruiker ons werk bewerkt kan het daaruit ontstane werk uitsluitend krachtens dezelfde licentie als de onderhavige licentie of een gelijksoortige licentie worden verspreid.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	4
DOEL EN SCOPE VAN ZAAKGERICHT WERKEN.....	5
AANDACHTSGEBIEDEN.....	10
INHOUD.....	11
MENS.....	11
ORGANISATIE	12
PROCES	13
INFORMATIE EN ICT	17
INFORMATIEARCHITECTUUR.....	21
INVOERINGSTRATEGIE.....	27
SLOTWOORD.....	32
BIJLAGE 1: BEGRIPPEN	33
BIJLAGE 2: LITERATUUR.....	35

Inleiding

Waarschijnlijk is elke ambtenaar in Nederland in het laatste jaar wel eens geconfronteerd met het begrip “zaakgericht werken”. Want je kunt er haast niet aan ontkomen, overal kom je het tegen. Of het nu een KING congres is, een leverancierbijeenkomst, een whitepaper, publicatie of een blog op internet, men raakt er niet over uitgesproken. Soms lijkt het wel of de hele gemeentelijke wereld besmet is geraakt met het zaakgericht werken virus. Is er sprake van een nieuwe hype (variant op de Mexicaanse griep?) of hebben we echt te maken met een blijvend fenomeen?

Een hype is iets nieuws dat tijdelijk sterk de aandacht trekt, maar weinig voorstelt (bron: van Dale woordenboek). Het is onomstreden dat zaakgericht werken op dit moment sterk de aandacht trekt, maar stelt het ook weinig voor? Gelukkig hebben enkele gemeenten de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de invoering van zaakgericht werken en de bijbehorende zaaksystemen. De tijd is daarom nu rijp om de balans op te maken en van de mooie theoretische modellen af te dalen naar de dagelijkse praktijk.

In de voorliggende publicatie gaan we in op vragen uit de praktijk, zoals:

- Wat willen we met zaakgericht werken bereiken: efficiëntere bedrijfsvoering, betere en digitale dienstverlening, digitaliseren van onze (documentaire) informatievoorziening, of willen we gewoon alles?
- Hebben we wel allemaal dezelfde beelden bij onze doelstellingen en ambities?
- Hoe vertalen we onze ambities naar een project dat deze ook waar gaat maken?
- En hoe past dat in het grotere geheel en in onze ICT-, applicatie- en procesarchitectuur?
- Welke implementatiestrategie past bij onze organisatie?
- En wie hebben we daar dan bij nodig en hoe krijgen we ze mee?
- Hoe voorkomen we dat we in de verkeerde processen investeren, kunnen we het simpeler maken?
- Hoe zorgen we dat het niet een eenmalige ingreep is maar dat we onszelf blijvend verbeteren?
- Hoe kunnen we leren om het in de toekomst ook zelf te kunnen doen en onderhouden?

Het biedt concrete hulp aan gemeenten die op het punt staan om zaakgericht te gaan werken of die al bezig zijn. Verder schetst het voor managers een helder beeld van de (on)mogelijkheden en maakt het inzichtelijk welke resultaten je kunt bereiken. Maar bovenal geeft het richting en houvast aan die mensen in de organisatie die de uitdagende maar lastige opdracht hebben gekregen om zaakgericht werken in te voeren.

Doel en scope van zaakgericht werken

In dit hoofdstuk:

- Wat is zaakgericht werken?
- Waar zaakgericht te werken?
- Hoe werkt zaakgericht werken?
- Hoe bepaal ik wat ik met zaakgericht werken wil bereiken?

Zaakgericht werken is enkele jaren geleden ontstaan vanuit de behoefte de dienstverlening door de overheid aan burgers en bedrijven te verbeteren. Een transparante overheid, niemand 'van het kastje naar de muur' sturen en zo eenvoudig, inzichtelijk en goedkoop mogelijke afhandeling van transacties zijn beoogde doelen. Zaakgericht werken stelt overheidsorganisaties in staat burger en bedrijf juist te informeren over de voortgang van desbetreffende aanvragen, de afhandeling van aanvragen te sturen en te bewaken, de werkprocessen voor de afhandeling te verbeteren, informatie te delen tussen alle betrokkenen bij de afhandeling en managementinformatie te verkrijgen over behaalde effecten. Zaakgericht werken gaat over zaken. Wat een zaak is, daar zijn we het redelijk over eens. In de meest gebruikte en gangbare definitie (van KING) wordt een zaak als volgt omschreven:

“Een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden” (bron: lit.3).

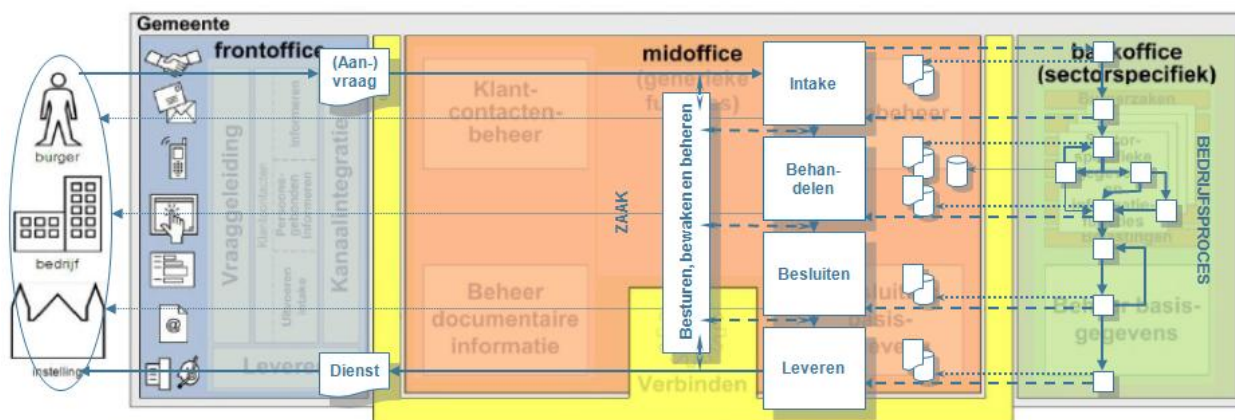
Ondanks de vele publicaties, whitepapers en standaarden bestaat er nog veel onduidelijkheid over wat zaakgericht werken nu daadwerkelijk betekent. Geldt het alleen voor het bedienen van externe klanten (dienstverlening aan burgers/bedrijven) of is het ook toe te passen op de interne processen? De definitie doet namelijk geen uitspraak over wat die gedefinieerde aanleiding en resultaat zouden kunnen zijn. Lang niet het gehele takenpakket van een gemeente betreft (directe) dienstverlening aan burgers en bedrijven. Denk aan interne bedrijfsvoeringszaken, besluitvormingstrajecten door B&W en gemeenteraad en werken in ketens binnen (en buiten) de overheid. En een handhavingstraject, is dat nu wel of niet dienstverlening?

Ook op dergelijke processen kan zaakgericht werken toegevoegde waarde hebben; het heeft meer potentie dan alleen het verbeteren van de dienstverlening aan klanten. De zaakdefinitie biedt gemeenten de vrijheid om zelf de scope van zaakgericht werken af te bakenen. Deze scope is wat ons betreft per gemeente verschillend en wordt bepaald door de doelen die je met zaakgericht werken wilt bereiken. Voer je zaakgericht werken bijvoorbeeld in omdat je een Klantcontactcentrum (KCC) aan het inrichten bent of omdat je graag meer grip op de interne processen wilt krijgen?

Zaakgericht werken is voor een gemeente zowel toepasbaar voor de op dienstverlening gerichte processen (met een externe aanleiding) als voor intern gerichte processen. Afhankelijk van het vooraf vastgestelde doel bepaalt de gemeente waar de focus komt te liggen bij de invoering.

Hoe werkt zaakgericht werken?

Zaakgericht werken houdt onder meer in het bedienen van klanten (in NORA-termen: afnemers; lit. 8) en het behandelen van de zaak in en door de eigen organisatie. Daarbij spelen bijvoorbeeld zaakstatussen, processtappen en documenten een rol. Om de impact van het zaakgericht werken op de organisatie inzichtelijk te maken schetsen we in onderstaande figuur een willekeurig traject van een klant(aan)vraag op hoofdlijnen. Let wel, het gaat hier om een expliciete dienstverleningszaak als voorbeeld. Het is evenwel niet moeilijk om dit te interpreteren naar andere dienstverleningszaken en naar meer intern gerichte zaken.



Figuur 1: Visualisatie zaakbehandeling

De klant oriënteert zich op de beschikbare producten en diensten (in de producten- en dienstencatalogus) en dient een aanvraag in voor één of meerdere producten en/of diensten via het voor hem of haar op dat moment meest geëigende kanaal. De aanvraag wordt ontvangen via het desbetreffende kanaal.

Intake: Aangezien het om een aanvraag gaat die zaakgericht behandeld moet worden, wordt in de zaaktypecatalogus bekeken om welk zaaktype het gaat. Er wordt een zaak van dit type gestart en de aanvraag, met alle daarbij ingediende bescheiden, wordt direct als document(en) geregistreerd en gekoppeld aan die zaak. Vastlegging van de zaak, zaakkenmerken en documenten vindt plaats ongeacht het kanaal (post, webformulier, fax, email) waarlangs de aanvraag is ingediend. De afnemer wordt een ontvangstbevestiging gestuurd en wordt geïnformeerd over de geplande behandeltermijn. Tot slot wordt de afdeling bepaald waar de behandeling van de zaak komt te liggen. De leidinggevende van deze afdeling is de verantwoordelijke zaakeigenaar. Hij of zij wijst een behandelaar aan van deze specifieke zaak.

Behandelen: De behandelaar beoordeelt of de aanvraag (met alle daarbij ingediende bescheiden) aan de indieningvereisten voldoet. Voldoet de aanvraag aan de indieningvereisten dan leidt dit tot een geaccepteerde aanvraag (waarover de aanvrager wordt geïnformeerd). De behandelaar beoordeelt de aanvraag vervolgens op alle vereisten voor het kunnen en mogen leveren van de dienst(en) en/of product(en). Desgewenst vraagt hij collega's, andere afdelingen en/of andere organisaties om advies. Daarmee zijn vooraf afspraken gemaakt over kwaliteit en tijdigheid van hun bijdrage aan de zaak. Er wordt voor gezorgd dat alle informatie voor en over de behandeling van de zaak bij de zaak wordt vastgelegd zodat deze informatie voor alle betrokkenen toegankelijk is.

Besluiten: Alle informatie over de zaak is in samenhang toegankelijk en biedt voldoende inzicht om een ontwerpbesluit over de levering op te stellen en tot besluitvorming daarover te komen. Alle hierbij gegenereerde informatie wordt tevens bij de zaak vastgelegd. De afnemer wordt geïnformeerd over de uitkomst van de besluitvorming.

Leveren: Indien sprake is van positieve besluitvorming op de aanvraag, dan worden de overeengekomen producten en diensten geleverd. Zo niet, dan wordt een document als product geleverd waarin duidelijk gemaakt wordt dat en waarom de aanvraag niet gehonoreerd wordt. Desbetreffende informatie wordt aan de zaak toegevoegd. Tot slot wordt alle van de zaak vastgelegde informatie gearchiveerd, op basis van de kenmerken van de zaak en van het bereikte resultaat.

Wat is dan zaakgericht werken?

Uit het voorafgaande wordt een belangrijk kenmerk van zaakgericht werken duidelijk: het gaat om het gehele proces van 'klantvraag' tot en met het verlenen van de gevraagde dienst of uitgeven van het gevraagde product aan de klant. In dit proces staat de vraag van de klant centraal en het proces is pas beëindigd met een voor de klant betekenisvol resultaat (geleverd product of dienst of afwijzing). Dit staat los van de structuur van de organisatie en de bij het proces betrokken afdelingen en medewerkers. Kortweg: elke zaak loopt 'van afnemer tot afnemer'.

Door zaakgericht te werken komen we op een verantwoorde wijze van het begin tot het einde van de zaak. Zaakgericht werken betreft zowel het regisseren als het uitvoeren van de zaak. Met het regisseren van de zaak, het zaakmanagement, wordt de samenwerking tussen de betrokkenen georganiseerd, gericht op het voor de afnemer betekenisvolle resultaat. Dus niet (alleen) op de taakverantwoordelijkheid van een individuele afdeling of medewerker. De zaakuitvoering betreft het werken aan de zaak door alle betrokkenen, ook weer gericht op het beoogde resultaat.

Kenmerkend voor zaakgericht werken is verder dat alle voor een zaak relevante informatie (vastgelegd in documenten, over de vraag cq. gewenste producten en/of diensten, betrokkenen, status, resultaten, besluiten e.d.) in samenhang toegankelijk is voor de betrokkenen bij die zaak. Het zaakgericht werken moet er voor zorgen dat die informatie, het zaakdossier, goed en geordend beschikbaar is. Betrokkenen, in het bijzonder de klant, moeten gevraagd en ongevraagd geïnformeerd kunnen worden over de (status van een) zaak.

Aangezien er op gedane zaken teruggekomen kan worden (bijvoorbeeld een bezwaar) heeft zaakgericht werken ook betrekking op het beschikbaar blijven van de informatie die na afronding van de zaak nog relevant is (i.c. op het archiveren van het zaakdossier).

Samengevat omschrijven we zaakgericht werken als volgt.

Zaakgericht werken betreft enerzijds het organiseren van de samenwerking tussen de behandelaars van de zaak en anderzijds het uitvoeren van die zaak door die behandelaars, tezamen gericht op een betekenisvol resultaat voor de afnemer en het toegankelijk zijn van alle voor de zaak relevante informatie, zodat betrokkenen adequaat geïnformeerd zijn.

Met welk doel wil ik zaakgericht werken?

Zaakgericht werken biedt de gemeente toegevoegde waarde op meerdere aspecten van dienstverlening, bedrijfsvoering en informatievoorziening. We noemen de meest relevante:

- burger en bedrijf juist en tijdig en proactief informeren over de voortgang van klantvragen;
- sturen en bewaken van de tijdige en verantwoorde afhandeling van klantvragen en van andere, in- en externe, aanleidingen, zoals handhavingsinitiatieven en besluitvormingstrajecten;
- verbetering van de respons op de aanleiding (voor de zaak) door:
 - afdelingsoverstijgende samenwerking binnen en buiten de organisatie (ketensamenwerking)
 - voor alle betrokkenen bij de zaak toegankelijke informatie en documenten over die zaak, en
 - inzicht in alles wat zich rondom een voor de zaak relevant object afspeelt en heeft afgespeeld;
- doorbreken van het afdelingsdenken en handelen vanuit het perspectief van de klant cq. de aanleiding;

- verbeteren van de werkprocessen voor de afhandeling, met name als er meer organisatieonderdelen bij betrokken zijn, met kansen tot efficiencyverbetering;
- afsprakenkader en transparantie van informatie bij samenwerking in ketens;
- verantwoording achteraf en reconstrueren van de besluitvorming vanwege volledige en aanleiding-gerichte dossiervorming;
- transparantie van het opereren van de gemeentelijke organisatie, managementinformatie voor meer grip op en informatie over behaalde effecten.

De vraag is of het wenselijk en haalbaar is om 'in één keer' verbeteringen op al deze aspecten te realiseren. Onze ervaring is dat dit niet tot het gewenste resultaat leidt: een dergelijk invoeringstraject is te omvangrijk en grijpt te breed in op de organisatie. Belangrijk is om de focus te bepalen: wat is de belangrijkste aanleiding om zaakgericht te gaan werken (of het zaakgericht werken te verbreden)? Dat bepaalt het doel en de afbakening van de (eventueel volgende) stap naar zaakgericht werken. Op hoofdlijnen onderscheiden we de volgende drie scenario's:

- accent op dienstverlening,
- accent op digitalisering, rechtmatigheid en dossiervorming en
- accent op bedrijfsvoering.

Accent op dienstverlening

De klant verwacht van de gemeente dat zijn of haar aanvraag als leidraad voor de behandeling wordt genomen en wenst op de hoogte te worden gehouden over de voortgang van de behandeling, ongeacht het kanaal waarlangs de aanvraag is ingediend. Ook hebben veel gemeenten de ambitie uitgesproken om 80% van de vragen in een KCC te beantwoorden. Dit betekent dat KCC-medewerkers in staat moeten zijn om aan bijvoorbeeld de telefoon eenvoudige vragen over lopende zaken direct af te handelen. Deze doelen vragen om sturing op, bewaking van en inzicht in de voortgang van de behandeling vanuit klantperspectief en vragen om integrale dossiervorming.

Dienstverlening

- *Klantgerichte werkprocessen (externe klant staat centraal)*
- *KCC-medewerker heeft toegang tot zaakdossiers met actuele status*
- *Klant wordt pro-actief geïnformeerd over voortgang (PIP, MijnOverheid)*
- *Kanaalafhankelijke dienstverlening*

Accent op digitalisering, rechtmatigheid en dossiervorming

De Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) en de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) wijzen op het belang van het zorgvuldig digitaal vastleggen van de procesuitvoering en de bijbehorende documenten en verantwoordelijkheden. De WOB geeft burgers het recht om bij de overheid berustende informatie in te zien ongeacht of deze informatie analoog of digitaal is vastgelegd. Het ook achteraf kunnen verantwoorden van de procesuitvoering is van belang voor rechtmatigheid en bewijsvoering. Deze kaders vragen om het digitaliseren van documenten en om goed gestructureerde en volledige dossiers.

Digitalisering, rechtmatigheid en dossiervorming

- *Plaatsafhankelijk en snelle toegang tot alle relevante informatie*
- *Integrale dossiervorming (zaakgericht ipv documentgericht)*
- *Waarborgen volledigheid inclusief kanaalafhankelijke archivering*
- *Besluiten zijn traceerbaar en opvraagbaar (verantwoording)*

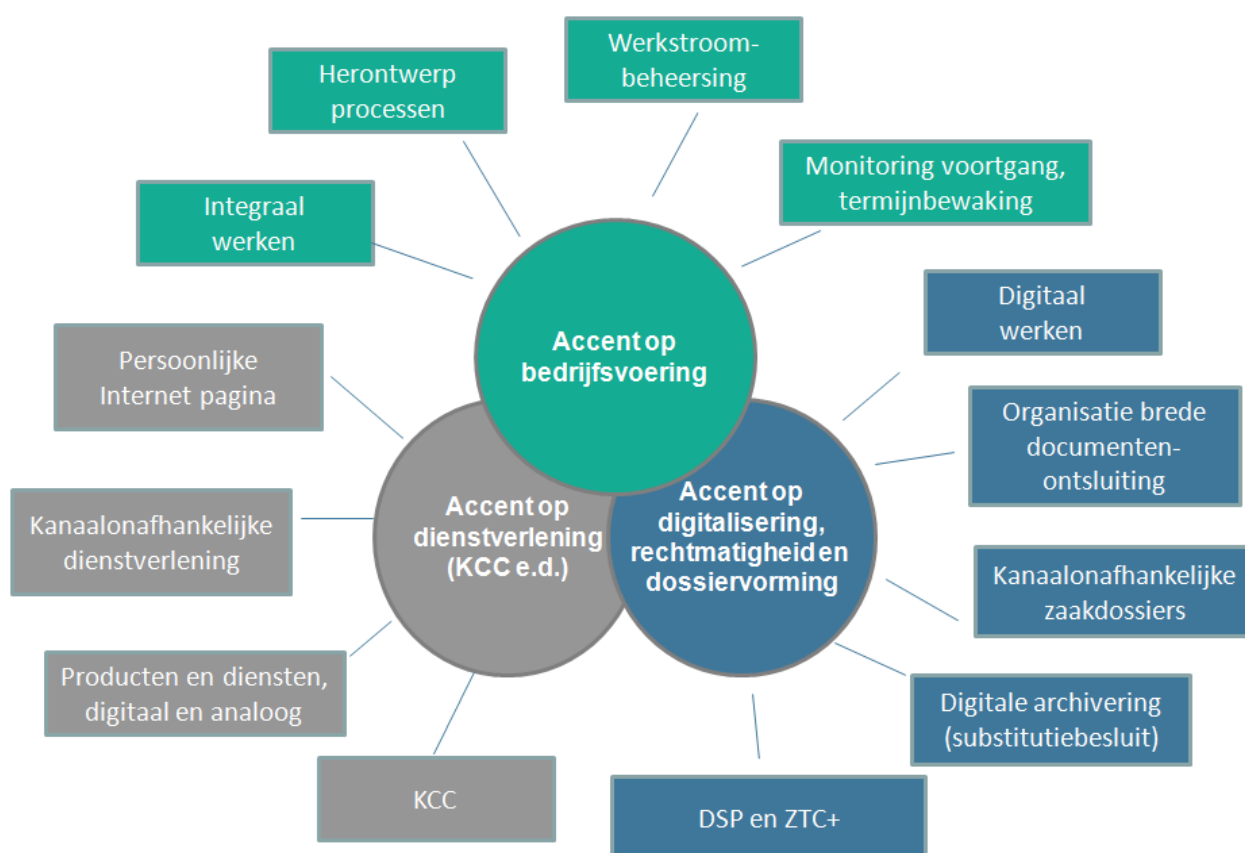
Accent op bedrijfsvoering

Er is veel aandacht voor zaakgericht werken als ontwikkeling of kans om de bedrijfsvoering te verbeteren. De gedachte hierachter is dat zaakgericht inrichten en uitvoeren van processen de efficiency van de organisatie verhoogt en het management meer informatie biedt om de organisatie te sturen. De klant wordt onderdeel van het proces en dat dwingt de organisatie om zich transparanter en slimmer te organiseren. Bijvoorbeeld door het gebruik van het digitale kanaal te stimuleren.

Bedrijfsvoering

- *Inzicht in werkvoorraad en prioriteiten*
- *Slimmere werkwijzen / processen*
- *Hogere productiviteit: sneller, efficiënter, minder kosten*
- *Minder kwetsbaarheid; meer continuïteit en overdraagbaarheid*
- *Bewaking van afhandeling binnen wettelijke termijnen*

Zoals wij hiervoor al beschreven is het van belang om voorafgaand aan de invoering eerst de aanleiding, het doel en de scope van zaakgericht werken voor de organisatie te definiëren. Dat kan betrekking hebben op de eerste introductie van het zaakgericht werken of op de verbreding en verdieping van het eerder gerealiseerde zaakgericht werken. Dit lijkt eenvoudig, maar in de praktijk worstelt men vaak met dit vraagstuk. Onderstaand overzicht biedt hierbij een hulpmiddel. Door in het management hierover een goede discussie te voeren en een prioritering in de accenten aan te brengen, wordt de focus van het traject bepaald.



Figuur 2: Aspecten bij de keuze voor het accent in de invoering van zaakgericht werken

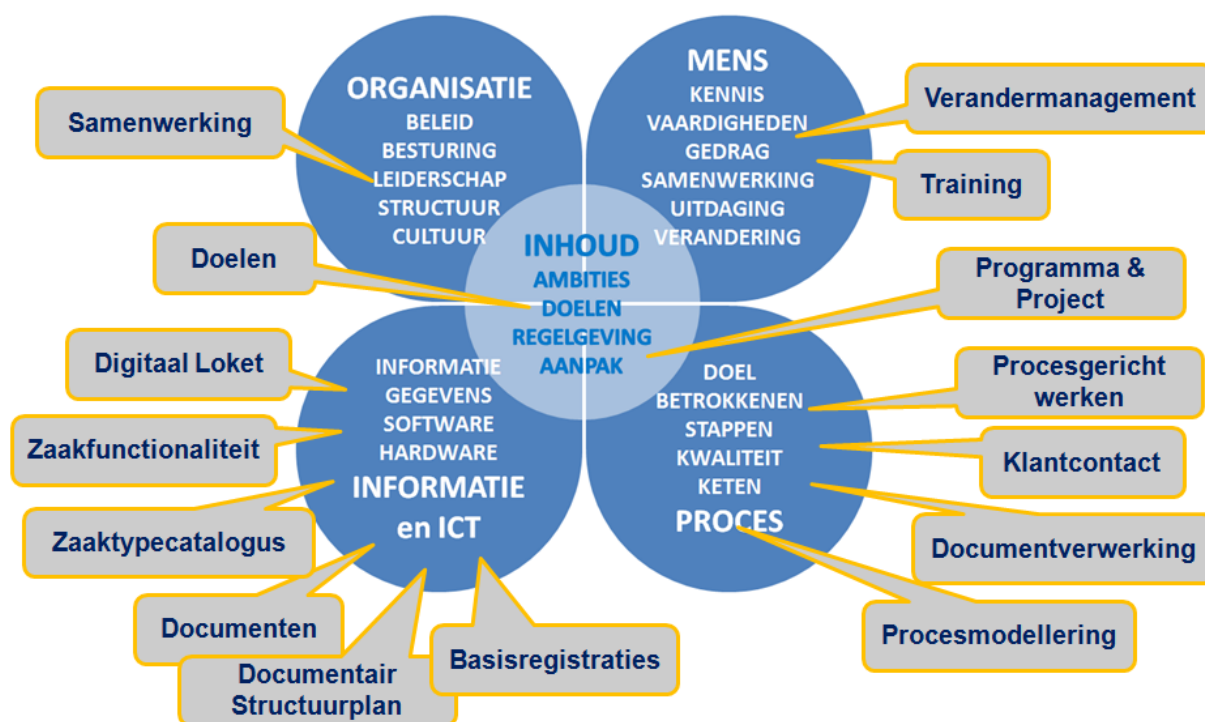
Aandachtsgebieden

In dit hoofdstuk:

- Welke aandachtsgebieden zijn er bij de invoering van zaakgericht werken?
- Welke aandachtsgebieden moeten in mijn invoeringsplan?
- Welke vragen moet ik daarbij beantwoorden?

Als het doel van zaakgericht werken voor alle betrokkenen helder is dan komt al direct het volgende vraagstuk op je af, wat moet ik nu gaan doen om deze doelstellingen te realiseren?

Het invoeringstraject is per gemeente verschillend en wordt bepaald door het vertrekpunt en de geformuleerde doelstellingen (zie hoofdstuk "Invoeringstrategie"). Dit leidt ertoe dat elke gemeente op een iets andere wijze het invoeringstraject uitvoert, maar deze trajecten bevatten wel op hoofdlijnen steeds dezelfde aandachtsgebieden. In onderstaande figuur noemen we de belangrijkste. Basis daarvoor zijn de impactgebieden voor een willekeurige ontwikkeling: organisatie, mens, proces en informatie & ICT met als kern: inhoud, daar waar het om draait. In de volgende paragrafen gaan we in op deze aandachtsgebieden en geven kort aan wat het belang er van is, welke keuzes gemaakt kunnen worden en wat de consequentie is van die keuzes. We creëren daarmee houvast voor een beheersbare invoering van het zaakgericht werken.



Figuur 3: De belangrijkste aandachtsgebieden bij het zaakgericht gaan werken

Inhoud

Hoe u het zaakgericht werken vorm gaat geven wordt in belangrijke mate bepaald door de door u gestelde doelen. Het beheersbaar bereiken daarvan is veelal geen eenvoudige opgave. Dit aandachtsgebied lichten wij er uit.

Programma-organisatie en projectgericht werken

Hoe pakt u de invoering of uitbreiding van het zaakgericht werken aan? Wordt het een project- of programma-organisatie? Over beide onderwerpen wordt uitgebreid geschreven. Specifiek voor de invoering van zaakgericht werken zijn een aantal aspecten van belang.

Hoe omvangrijk is hetgeen u wilt bereiken? Naarmate de tijdspanne, het betrokken deel van de organisatie of het resultaatgebied toeneemt, kan het zinvol zijn om een programma-aanpak te kiezen en daarbinnen projecten af te bakenen (en dus projectgericht te werken). Dat geeft de mogelijkheid om periodiek, één of meermalen per jaar, resultaten te verankeren in de lijnorganisatie. De organisatie groeit op deze wijze langzamerhand in het zaakgericht werken in plaats van een 'big bang' aan het eind van de invoering. Het maakt het tevens mogelijk om tussentijds bij te sturen. Gezien het innovatieve karakter van zaakgericht werken is dit voor de organisatie geen overbodige luxe.

Zaakgericht werken grijpt in op een substantieel deel van de organisatie, met welk doel u dan ook de invoering aanpakt. En bij alle doelen geeft het talloze mogelijkheden om als organisatie te verbeteren. Het zo hoog mogelijk 'ophangen' van de invoering in de organisatie is essentieel. Het management moet haar verantwoordelijkheid zien en pakken. Dat betekent in de praktijk dat één van de leden van het managementteam de opdrachtgever is. Wie dat is hangt af van het doel van de invoering. Is dat bijvoorbeeld het verbeteren van de dienstverlening dan is het voor de hand liggend dat dat de manager publiekszaken/dienstverlening/KCC is. Dit vereist actieve betrokkenheid van de desbetreffende manager bij het programma of project. Het is meer dan een kwestie van delegeren.

Als derde en wellicht belangrijkste aspect geldt dat zaakgericht werken mensenwerk is. Te vaak is of vervalt de invoering tot vooral een ICT-project. Automatisering is het onontbeerlijke hulpmiddel maar de mensen moeten het doen. Expliciete aandacht voor de factor mens in het programma of project is essentieel om de omslag te maken naar een organisatie die echt zaakgericht werkt.

Zaakgericht werken is mensenwerk. Besteed in het invoeringsprogramma- en/of project meer dan voldoende aandacht om managers en medewerkers daadwerkelijk zaakgericht te doen werken. Zorg er voor dat de invoering aangestuurd wordt vanuit het hoogste management.

Mens

Met het voorgaande kwamen we al op de factor mens. Het gaat dan om de mogelijkheden, eisen en de consequenties voor de betrokken politici, projectleiders, medewerkers en managers van de organisaties om de invoering te realiseren. Over welke vaardigheden en welk gedrag dienen zij te beschikken en hebben ze die? Wat doet u om de brug daartussen te slaan? En wat betekent het zaakgericht gaan werken voor hun werkzaamheden en plaats in de organisatie? Eén aandachtsgebied lichten wij er uit.

Verandermanagement

Verandering stuit op weerstand, een bekend gegeven. En zaakgericht gaan werken is zo'n verandering. Die ongetwijfeld ergens tot weerstand leidt. Het is voor sommigen 'niet niks': vanuit klantoptiek kijken naar de eigen werkzaamheden en naar de bijdrage die dat levert aan de vraag van de klant. En, zaakgericht werken maakt de procesvoortgang transparant, 'iedereen' kan het zien. Hoezo, geen eigen dossierje meer bijhouden? Wat is er mis met mijn eigen manier van werken? Serieuze aandacht voor houding en gedrag en een weldoordachte aanpak van de noodzakelijke

veranderingen is randvoorwaardelijk om alle betrokkenen enthousiast zaakgericht te doen werken. In lit. 14 beschrijft A. Mars vijf krachten om een verandering te laten slagen: urgentie, ambitie, planning, interactie en leiderschap. In het laatste is een belangrijke rol van het management weggelegd. Dat is meer dan alleen betrokkenheid. Voorbeeldgedrag en het uitdragen van het perspectief zijn enkele van de instrumenten.

Zaakgericht werken is mensenwerk en werkt veelal anders dan bestaande werkwijzen. Het effectief sturen op de verandering in vooral houding en gedrag, van hoog tot laag in de organisatie, vereist een veranderaanpak en het managen van die verandering.

Training

Gewijzigde processen, andere werkwijzen, nieuwe software, dat vereist training van alle betrokken medewerkers om zich dit eigen te maken. Op het eerste gezicht voor de hand liggend. Maar al te vaak merken wij dat trainingen vooral gaan over het bedienen van de software, 'de knopjes'. Uiteraard noodzakelijk maar zaakgericht werken behelst meer. Zoals de klantfocus, wat betekent dat voor ieders werk? En het sturen met te genereren management-informatie: waarop? En hoe gaat dat dan?

Train betrokkenen niet alleen in het gebruik van de software maar vooral in de 'ins en outs' van het zaakgericht werken..

Organisatie

Zaakgericht gaan werken heeft effect op aspecten van uw organisatie zoals structuur en besturing. Wellicht maakt de invoering deel uit van een organisatie-ontwikkelingstraject en is zaakgericht gaan werken niet (alleen) een doel maar een middel. Bijvoorbeeld voor betere interne samenwerking, transparantere bedrijfsvoering of meer klantfocus. Een ander aspect is bijvoorbeeld het tegelijkertijd realiseren van een klantcontactcentrum (KCC). En wat betekent het voor de documentaire informatieverwerking en de archivering? Wie registreert en beheert de zaken? Afhankelijk van de ambitie, het gekozen invoeringsscenario en wijze waarop u vorm geeft aan het zaakgericht werken zijn de effecten groot tot minder groot. Zaakgericht werken vereist effectieve samenwerking in uw organisatie. Een bijzonder aspect daarbij is samenwerking met andere organisaties, in een keten. Daarop gaan we hieronder in.

Samenwerking in ketens

Steeds vaker wordt een individuele burger of bedrijf niet meer door één overheidsorganisatie bediend maar vanuit een keten van samenwerkende organisaties. Een recent voorbeeld daarvan is de Omgevingsvergunning. De belofte van zaakgericht werken in een keten is groot. Het vormt een effectief kader voor afspraken over de behandeling van 'ketenzaken' en maakt transparantie van zaakinformatie binnen de gehele keten mogelijk. Zaakgericht werken is immers onafhankelijk van organisatiestructuren en er bestaan standaarden voor het uitwisselen van zaakinformatie. Vooralsnog is de praktijk weerbarstig. Is het realiseren van samenwerking binnen de organisatie, gericht op de klant, al lastig, tussen organisaties luistert het nauw wat uw rol is in de keten en uw relatie tot ketenpartners. Met het digitaal uitwisselen van zaakinformatie tussen organisaties en het daartoe koppelen van zaaksystemen is nog weinig ervaring.

Hanteer het zaakgericht werken als leidraad voor de samenwerking in ketens maar wees voorzichtig met het bouwen van die samenwerking op digitaal gekoppelde zaaksystemen.

Proces

Elke zaak wordt behandeld door een proces uit te voeren. Het zaakgericht gaan werken leidt veelal tot een andere kijk op bestaande processen. De zaak, dus ook het proces, begint en eindigt bij de klant. Vanuit zaakperspectief kan een proces eenvoudig gemodelleerd worden met 'een paar statussen'. Heeft de taakvolwassen medewerker meer nodig aan ondersteuning? Op een aantal aandachtsgebieden gaan we hieronder in.

Procesgericht werken

Zowel 'zaakgericht werken' als 'procesgericht werken' zijn termen die veel gebruikt worden in 'overheidsland'. Is het nu het één of het ander of zijn er meer mogelijkheden?

Om de producten en diensten te kunnen leveren, worden processen doorlopen. Een proces wordt in NORA (2.0) gedefinieerd als een "geordende reeks van (in-)direct waarde toevoegende handelingen door een mens of machine gericht op een bekend resultaat." Vaak zijn we geneigd om complexe vraagstukken in kleine, begrijpbare stukjes te hakken. Dat kan leiden tot een veelheid aan afzonderlijke processen, veelal ook nog beperkt tot uitvoering binnen één organisatorische eenheid. Het risico daarvan is dat de samenhang verloren gaat en het doel waarvoor een proces uitgevoerd wordt uit het oog raakt. We kennen dan ook naast 'werkproces' het begrip 'bedrijfsproces': een proces dat loopt 'van afnemer tot afnemer'. Dat wil zeggen: een bedrijfsproces start met de aanvraag door een afnemer van een product of dienst en eindigt met de levering ervan. Kenmerkend is dat het bedrijfsproces dezelfde spanwijdte heeft als de zaak. Procesgericht werken is in deze optiek de wijze van uitvoering van een zaak en derhalve een aspect van zaakgericht werken. Zaakgericht werken voegt aan het procesgericht werken toe het als samenhangend geheel vastleggen, ontsluiten en archiveren van alle voor de zaak cq. het bedrijfsproces relevante informatie.

Niet elk proces is een bedrijfsproces. Een bedrijfsproces kan om legitieme redenen 'opgeknippt' zijn in meerdere werkprocessen. Van belang is dat de besturing van de processen is ingericht conform de principes van zaakgericht en procesgericht werken. Procesgericht werken binnen een werkproces betekent derhalve dat de aandacht gericht moet zijn op een betekenisvol resultaat voor de afnemer (van het overkoepelende bedrijfsproces) en niet (alleen) op het afronden van het eigen werkproces.

Zaak- versus procesgericht werken is geen 'of- vraag' maar een 'en-situatie'. Zaakgericht werken impliceert het procesgericht werken aan de uitvoering van de zaak met als doel een optimale bediening van de afnemer. Zaakgericht werken kan gezien worden als een wijze van procesgericht werken waarbij de scope voor beide het traject van (aan)vraag tot levering is en zaakgericht werken de informatiecomponent toevoegt.

Procesmodellering

Om zaakgericht te kunnen werken moeten zaaktypen benoemd en gespecificeerd worden. Het laatste is één van de valkuilen. Hoeveel moeite steekt u hierin en hoe gedetailleerd moet dat? Wel, door dit zoveel als mogelijk op hoofdlijnen te doen en gebruik te maken van de procesmodellen van KING (zie lit. 4) en van 'collega-gemeenten', beperkt u de inspanning. Zeker als u start met de uitwerking van één op uw eigen organisatie toegesneden generieke zaak. Voordeel is tevens dat u snel resultaat boekt en de uitvoerbaarheid in de praktijk kunt beoordelen ('the proof of the pudding is in the eating'). Waarom wordt een vergelijkbaar proces op de ene afdeling anders uitgevoerd dan op de andere

afdeling? Of waarom verschilt dit tussen medewerkers van diezelfde afdeling? Waarom zou het proces zoals dat ontworpen is bij een andere gemeente bij u niet werken? Dit, gevoegd bij het slechts hoeven modelleren van zaakstatussen (en dus geen uitgebreide procesworkflow), maakt het mogelijk discussies te bekorten en de aandacht te richten op waar het echt om gaat: het zaakgericht gaan werken. En daarnaast op de taakvolwassenheid van betrokken medewerkers waardoor het beperkt of niet meer nodig is het zaakproces verder te detailleren.

Werk zaaktypen voor wat betreft de procesgang uit tot op het niveau van zaakstatussen en ga daarbij uit van generieke procesmodellen (KING) en praktijkmodellen van anderen. Stimuleer de taakvolwassenheid van betrokken medewerkers. Beperk op deze wijze de noodzaak tot gedetailleerde procesmodellering en ga vooral aan het werk, zaakgericht.

Workflow-management

Procesmodellering op zaakniveau gebeurt op hoofdlijnen. Is meer detaillering echt van belang dan komt workflow-management in beeld. Workflow-management (werkstroombeheersing) is een manier om de procesuitvoering te beheren, ondersteund door workflow-functionaliteit. Workflow-management gaat uit van een gedetailleerde uitwerking van een willekeurig proces, de werkstroom. Hierin liggen twee kenmerkende verschillen besloten tussen zaakgericht werken en workflow-management. Als eerste, workflow-management kan toegepast worden op een willekeurig (afgebakend) proces, zaakgericht werken betreft een bedrijfsproces: van klant tot klant. Ten tweede, een werkstroom wordt gedetailleerd tot op het niveau van uit te voeren stappen. Voor zaakgericht werken zijn qua detaillering van het proces alleen de voor de afnemer betekenisvolle statussen (van de voortgang van het behandelingsproces) van belang. Zoals wij hiervoor al schreven is het aantal statussen veelal substantieel kleiner dan het aantal stappen. Dit maakt het inrichten van een zaak (veel) eenvoudiger dan het inrichten van een werkstroom. Verder, workflow-management is vooral gericht op de (ondersteuning van de) uitvoerder van het proces terwijl zaakgericht werken als focus heeft de afnemer en het betekenisvolle resultaat. En, waar workflow-management zich enkel richt op de werkstroom, bemoeit zaakgericht werken zich ook om het samenhang brengen in alle voor de zaak relevante informatie. Desondanks kan workflow-management ondersteunend zijn aan het zaakgericht werken, vooral daar waar sprake is van complexe en regelmatig op dezelfde wijze uit te voeren processen.

Workflow-management kan bijdragen om zaakgericht werken uitgevoerd te krijgen. Niet voor elke zaak cq. elk bedrijfsproces is dit zinvol en voor zaakgericht werken is meer nodig dan alleen workflow-management.

Klantcontact

Veel gemeenten hebben de landelijke Antwoord©-visie verwerkt in hun eigen gemeentelijke dienstverleningsvisie. Vaak is daarbij als doelstelling geformuleerd dat de front-office van de gemeente 80% van de binnenkomende vragen moet kunnen beantwoorden. Concreet zijn dit vaak de medewerkers van het KlantContactCentrum (KCC). Indien je als KCC-medewerker antwoord wilt kunnen geven is het noodzakelijk om alle informatie over lopende zaken direct te kunnen vinden. Implementatie van een zakenmagazijn of een zaakstelsel ligt dan voor de hand. Bedenk hierbij wel dat slechts een beperkt deel van de binnenkomende vragen over lopende zaken gaat. Niet minder belangrijk zijn vragen die leiden tot nieuwe zaken. De KCC-medewerker moet hiermee op eenvoudige wijze om kunnen gaan.

Er wordt verwacht dat KCC-medewerkers voordeel van zaakgericht werken hebben omdat zij eenvoudige vragen over lopende zaken direct in het KCC kunnen afhandelen. In de praktijk blijkt minder dan 10% van de vragen die bij het KCC binnenkomen over lopende zaken gaat. Andere vragen leiden weer tot nieuwe zaken. Stem de behoefte aan geautomatiseerde zaakfunctionaliteit hierop af.

Er zijn meer aspecten die in relatie tot het KCC geregeld moeten worden, zoals:

- Over welke zaakinformatie moet het KCC kunnen beschikken?
- Moet een KCC-medewerker een zaak kunnen starten?
- Is een terugbelnotitie voor een interne medewerker een nieuwe zaak?

Documentverwerking: zaakgerichte insteek

Bij gemeenten gaat de formele communicatie nog hoofdzakelijk via de post. De poststukken komen binnen bij de postkamer, worden vervolgens in een postregistratiesysteem of een document-managementsysteem (DMS) ingevoerd en gaan dan 'de organisatie in'. Het zaakgericht werken brengt hierin verandering en is voor de documentaire informatiehuishouding bepaald niet vrijblijvend: het vraagt om een zaakgerichte insteek. Qua proces betekent het zaakgericht werken bijvoorbeeld dat niet langer een inkomend document wordt ingeboekt en in behandeling wordt genomen. Er wordt beoordeeld of het document bij een al in behandeling zijnde zaak behoort of dat er juist aanleiding is voor het starten van een nieuwe zaak. In het eerste geval wordt het document aan die zaak 'gekoppeld' (opgenomen in het dossier bij die zaak), in het tweede geval wordt een nieuwe zaak gecreëerd en wordt het document daarbij geregistreerd. Gedurende de uitvoering van de zaak voegen behandelaars zelf documenten toe aan de zaak. De zogenaamde metadata van documenten wordt vooral op zaakniveau geregistreerd en alleen voor een deel bij individuele documenten. Eveneens wordt archivering niet (alleen) per individueel document beoordeeld maar op het niveau van de zaak en begint dus al bij de start van de behandeling van de zaak. Met de zaak is het dossier afgebakend, "dossier" en "zaakdossier" worden synoniemen.

Zaakgericht werken betekent een omslag voor de wijze waarop de documentaire informatiehuishouding wordt uitgeoefend, namelijk in plaats van documentgericht- wordt het zaakgericht denken en werken.

Vragen die de organisatie in relatie tot de verwerking van inkomende post moet beantwoorden zijn onder andere de volgende:

- Wie maakt de zaak aan: 'DIV', KCC of de vakafdeling?
- Welke afdeling stuurt de ontvangstbevestiging?
- Wordt op de ontvangstbevestiging het zaaknummer vermeld?
- Is het voor zaakgericht werken nodig dat je volledig digitaal werkt?

Documentverwerking: alles bij een zaak?

Belangrijke vraag waar veel gemeenten mee worstelen is de kwestie of elk document dat binnenkomt gekoppeld moet worden aan een zaak. Gezien de definitie van een zaak zijn er documenten die niet tot een zaak behoren, zoals bijvoorbeeld een circulaire. Dit zou leiden tot een tweedeling: documenten bij zaken, die als onderdeel van de zaak behandeld worden, en andere documenten. Het nadeel daarvan is dat medewerkers hun werkvoorraad zaken behandelen, met de daarbij vastgelegde zaakgerelateerde documenten, en daarnaast sommige niet zaakgerelateerde documenten ontvangen in hun documentenwerkvoorraad. Het is te overwegen of dit een werkbare situatie is. Wij hechten er aan om het zaakgericht werken zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de belevingswereld van de

behandelaars. Dit moet er toe leiden dat interne medewerkers slechts te maken krijgen met één werkvoorraad waarin zowel hun zaken als hun 'losse' documenten staan. Als dit technisch niet mogelijk is (en dat is vooralsnog het geval bij veel zaaksystemen) dan is een alternatief om ook voor documenten die formeel niet tot een zaak leiden toch een zaak aan te maken, van een specifiek type met een eenvoudige behandelgang ('ontvangen' en 'afgehandeld'). Immers het gaat om het doel dat je als organisatie wilt realiseren en niet dat je volledig de theorie volgt!

Beoordeel of het werkbaar is dat medewerkers naast een werkvoorraad voor zaken ook een werkvoorraad voor documenten hebben. Overweeg om alle medewerkers met één werkvoorraad zaken te laten werken. Creëer hiertoe voor documenten die formeel niet tot een zaak leiden een zaak van een specifiek hierop gericht type.

Documentverwerking: interne processen

In de vorige paragraaf ging het over inkomende documenten die al dan niet als onderdeel van een zaak behandeld worden. Maar wat te doen met interne documenten bij interne processen d.w.z. niet op dienstverlening gerichte processen zoals het in dienst nemen van een nieuwe medewerker, de ontwikkeling van een ruimtelijk plan of het voorbereiden van beleid? We schreven al eerder dat zaakgericht werken is ontstaan vanuit de behoefte tot verbetering van de dienstverlening. Maar daar hoeft het niet bij te blijven. Ook voor interne processen biedt het transparantie en is het een goede gelegenheid weer eens even te kijken naar doel, resultaat en aard van het proces. En naar de mogelijkheden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Door de scope zo breed te leggen voorkomt het discussies of 'iets', een proces, nu wel of geen zaak is. En één van de resultaten is dat elk document 'aan een zaak hangt' en zaakgericht werken voor de hele organisatie het leidend principe is voor de procesuitvoering. We maken daarbij twee kanttekeningen.

Ten eerste, de scope van zaakgericht werken wordt daarmee echt organisatiebreed maar het is niet altijd verstandig om dit in één keer te realiseren. Bepaal prioriteiten en realiseer indien nodig stapsgewijs.

Ten tweede, hoe om te gaan met projecten zoals de herinrichting van een stadswijk, de aanleg van een rotonde of de invoering van zaakgericht werken? Bepaalde aspecten van het zaakgericht werken bieden daarbij zonder meer voordelen, zoals de samenhang en inzichtelijkheid van alle documenten. Maar of het zinvol is daarvoor een zaak te creëren en daaraan zaakgericht te werken, dat is nog de vraag. Wellicht lenen projecten zich meer voor een collaboratie- of samenwerkings-omgeving. Idealiter delen zaak-omgeving en collaboratie-omgeving zoveel mogelijk met elkaar zodat bijvoorbeeld dezelfde documenten in beide gebruikt kunnen worden en er binnen een project een zaak gestart kan worden zoals bijvoorbeeld de verwerving van een stuk grond binnen de herin te richten stadswijk. Op dit moment is er nog onvoldoende ervaring en inzicht voor een eensluidende oplossingsrichting.

Maak een goede afweging van de scope van het zaakgericht werken: de gehele organisatie, dus alle processen en alle documenten, of alleen bepaalde (vooral extern gerichte) processen.. In het eerste geval wordt zaakgericht werken het leidend principe voor de gehele taakuitoefening. Overweeg in dat geval een gefaseerde invoering.

Informatie en ICT

Actuele, juiste, betrouwbare en ter zake doende informatie is essentieel om met de organisatie zaakgericht te kunnen werken. En dat gaat moeilijk of eigenlijk niet zonder geautomatiseerde ondersteuning ('software'). Hoe zorg je er anders voor dat alle betrokkenen bij een zaak, van klant tot backoffice, inzicht hebben in de voor hen relevante zaakinformatie? Hieronder gaan we in op enkele in dit kader relevante aandachtsgebieden. Daarbij ontkomen we er niet aan om termen als zakenmagazijn en zaakstelsel te gebruiken. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de betekenis van deze componenten van de informatie-architectuur en hun rol daarin.

Digitaal loket

Het digitale kanaal, en meer specifiek het digitale loket, speelt een steeds prominentere rol in de communicatie met burgers en bedrijven. Dit biedt kansen tot verdergaande automatisering en daarmee een betere businesscase voor de invoering van het zaakgericht werken.

Het zaakgericht werken heeft een nauwe relatie met het digitale loket. Immers, vrijwel alle diensten en producten die klanten via het digitale loket aanvragen leiden tot een zaak. In tegenstelling tot het postkanaal is het hierbij niet nodig dat een medewerker een zaak aanmaakt en de aanvraag daarbij als document registreert, dit kan geheel automatisch plaatsvinden. Het manuele behandelproces start dan bij de geregistreerde zaak in plaats van bij het ontvangen document. Hiervoor dient wel een geautomatiseerde koppeling tussen het digitaal loket en het zakenmagazijn te zijn gelegd. En aanvullend moet het zakenmagazijn zijn verbonden met de software voor het beheren van documenten, veelal een separaat DMS maar soms een onderdeel van het zaakstelsel. Dit is nodig omdat het digitale formulier als document bij de zaak moet worden opgeslagen. Een alternatieve weg is dat de digitale aanvraag vooralsnog alleen als document wordt vastgelegd en het aanmaken van de zaak wordt overgelaten aan de back-office-applicatie, bijvoorbeeld een vergunningensysteem, die de zaak tevens vastlegt in het zakenmagazijn. Dit vereist geautomatiseerde koppelingen tussen back-office-applicaties enerzijds en digitaal loket en zakenmagazijn anderzijds. Deze werkwijze brengt het risico met zich mee dat een document 'tussen wal en schip valt': wel als document vastgelegd maar niet als zaak opgepakt. Een eventuele keuze voor deze werkwijze moet weloverwogen gemaakt worden.

Als de afhandeling van het digitale loket en de post eenmaal goed is ingericht dan moet het zo zijn dat alle zaken die het gevolg zijn van analoge (post) en digitale aanvragen in één zakenmagazijn terecht komen en dat die aanvragen als document vastgelegd en aan de zaak gekoppeld zijn. Het zakenmagazijn is dan de plek voor het overzicht van en inzicht in alle lopende zaken.

Door het gebruik van het digitale loket te stimuleren wordt de businesscase voor invoering van het zaakgericht werken sterker. Immers, alle manuele handelingen om van een papieren poststuk een zaak te maken vinden vanuit het digitale loket volledig automatisch plaats.

Zaaktypecatalogus+

Om efficiënt zaakgericht te werken is het van belang (en gebruikelijk) om groepen gelijksoortige zaken af te bakenen (zaaktypen) en per zaaktype de kenmerken van de zaakbehandeling te specificeren. KING heeft dit als referentie gedaan, in samenwerking met meerdere gemeenten, en het resultaat vastgelegd in de zogenaamde zaaktypecatalogus (ZTC). Het is aan te bevelen om dit als basis voor de inrichting van het zaakgericht werken te gebruiken ('comply or explain'). Dat scheelt werk, tijd en discussie. In aanvulling op de landelijke catalogus moeten per zaaktype extra specificaties worden opgenomen. Deels omdat de landelijke catalogus maar een beperkte set van parameters kent. De behoefte is groter, bijvoorbeeld daar waar het bijbehorende documenten, statuten, checklists,

zaakresultaten en daarbij behorende archiveringsregels betreft. Dat heeft geleid tot de ZTC+ die door meerdere leveranciers in evenveel varianten wordt aangeboden. De tweede reden om de ZTC aan te vullen is vanwege gemeentespecifieke parameters: verantwoordelijke afdelingen, uitvoerende ambtenaren, doorlooptermijnen en dergelijke. Al deze informatie wordt vervolgens bij het behandelen van de zaak gebruikt om bijvoorbeeld automatisch een zaak in behandeling te geven bij een vakafdeling, doorlooptijden te bewaken of standaardbrieven te genereren.

In de meest recente versie van de landelijke ZTC zijn inmiddels meer dan 600 zaaktypen opgenomen. Blijkbaar is het gemeentelijke taakveld zo omvangrijk en divers dat dit hoge aantal noodzakelijk is. Het valt evenwel te overwegen om in de praktijk te werken met een sterk gereduceerde ZTC. Het kan namelijk behoorlijk lastig zijn, afhankelijk van de bij u aanwezige zaak- en documentfunctionaliteit, om voor elk poststuk een keuze te maken uit maar liefst 600 mogelijkheden. En het is verstandig om klein te beginnen met zaakgericht werken en geleidelijk uit te breiden. Beoordeel de mogelijkheid om de lijst tot de meest gebruikte zaaktypen te beperken, circa 250 is daarbij een goed werkbaar maximum. Onze ervaring is dat gemeenten hiermee uit de voeten kunnen. En dat exotische document wat dan buiten de boot valt moet dan maar praktisch worden opgelost. Richt u bij de inrichting op de bulk en niet op uitzonderingen!

Probeer het aantal zaaktypen in de ZTC te beperken. Een aantal van 250 zaaktypen is daarbij een goed uitgangspunt. Hiermee is de hoeveelheid werk voor het inrichten van de catalogus te overzien en kunnen medewerkers er in de praktijk mee uit de voeten.

Leveranciers van zaak- en documentfunctionaliteit leveren tegenwoordig vaak een geïntegreerde ZTC+ in hun product. Dit is handig omdat de meeste gemeenten hierover nog niet beschikken en ze dit in de praktijk wel nodig hebben. Het gevaar bestaat echter dat er op termijn twee catalogi in de organisatie in gebruik zijn, één in het zaakstelsel of –magazijn en één in het documentmanagementsysteem (voor de documentparameters van zaaktypen). Dat moet voorkomen worden! Een zaaktypecatalogus bevat alle regels en afspraken over de wijze van zaakgericht werken in uw organisatie. Daarvan kan er maar één set bestaan die op meerdere plaatsen in de organisatie gebruikt wordt maar slechts op één plek beheerd wordt. Daarom is het essentieel om een duidelijke keuze voor een zaaktypecatalogus te maken. Hanteer vervolgens consequent deze keuze en voorkom dat er op andere plaatsen kenmerken van zaaktypen worden bijgehouden.

Kies voor één zaaktypecatalogus in uw organisatie. Beschouw de zaaktypecatalogus als een belangrijke centrale registratie, dat wil zeggen: organiseer centraal het beheer en stuur op het meervoudig gebruik.

Vragen die uw organisatie over de zaaktypecatalogus moet beantwoorden zijn onder andere de volgende:

- Welke informatie moet ik aan een ZTC nog zelfstandig toevoegen?
- Hoeveel werk is het inrichten van een zaaktypecatalogus?
- Moet ik de catalogus eerst volledig hebben ingericht voordat ik aan de slag kan?
- Zowel de leverancier van mijn zaakstelsel als dat van het DMS bieden mij een ZTC aan, welke moet ik kiezen?
- Wat is het verschil tussen mijn huidige DSP en mijn toekomstige ZTC?

Documentair structuurplan

Sommige gemeenten beschikken al over een documentair structuurplan (DSP). In een DSP is vastgelegd de wijze waarop de toegankelijkheid van archiefbescheiden is georganiseerd en de wijze waarop archiefbescheiden zijn ingedeeld en gerangschikt. Het DSP komt voort uit het archiefrecht en is gericht op duurzaamheid van documenten. Leveranciers van een DSP hebben dit veelal uitgebreid met processen, verantwoordelijkheden, bewaartermijnen en dergelijke. De ZTC komt voort uit de dienstverlening en is gericht op procesuitvoering. Tussen beide catalogi zit een zekere overlap. Idealiter wordt het DSP geïntegreerd in de ZTC (de 'ZTC++') maar de stand van de techniek verhindert dat veelal, vanwege gescheiden zaak- en documentfunctionaliteit. Van de nood valt dan een deugd te maken. Beide catalogi hebben hun sterke punten: archivering versus proces. Indien uw gemeente reeds over een DSP beschikt en daarin processpecificaties zijn opgenomen, hevel die specificaties dan over naar de ZTC. En zorg ervoor dat uw ZTC afgestemd is op uw DSP, daar waar het documentspecificaties betreft. Door zaakgericht te gaan werken is uw DSP dus niet opeens nutteloos geworden.

De gemeente maakt een omslag van documentgericht naar zaakgericht werken. Vergelijkbaar met deze omschakeling moet ook het DSP worden aangepast op de ZTC. Of, als uw zaak- en documentfunctionaliteit daarvoor geschikt is, neem het DSP op in uw ZTC++.

Vragen die uw organisatie over uw DSP in relatie tot uw ZTC moet beantwoorden zijn onder andere de volgende:

- Wat is het verschil tussen mijn huidige DSP en mijn toekomstige ZTC?
- Hoe zorg ik er voor mijn DSP en ZTC op elkaar afgestemd blijven en daarnaar gehandeld wordt in zowel zaken- als documentenfunctionaliteit?

Documenten en meer

Hiervoor schreven wij herhaaldelijk het woord 'document'. Eenvoudigweg vanwege herkenbaarheid. Daarmee bedoelen we document in de meest brede zin van het woord. Officieel heet dat een 'informatie-object'. Daaronder verstaan we, naast documenten als een brief en een rapport, ook een email, database, webpagina, foto, afbeelding, geluidopname, landkaart, CAD-tekening, multimedia-document, wiki, blog, enzovoorts. Voor het zaakgericht werken is dit van belang om een volledig zaakdossier op te kunnen bouwen. Bij een aanvraag door middel van een webformulier moet dat ingevulde webformulier uiteindelijk als niet-wijzigbaar document (vanwege archiveringsregels; bijvoorbeeld als .pdf/A) bij de zaak vastgelegd worden. Bij een zaak waarin grond aangekocht of verkocht wordt, speelt een tekening van de betreffende onroerende zaak een centrale rol. Die is waarschijnlijk vervaardigd in een digitaal tekenpakket (CAD) maar moet niet alleen daar opgeslagen blijven. De niet-wijzigbare versie daarvan wordt aan de zaak gerelateerd zodanig dat die als onderdeel van het zaakdossier gearcheveerd kan worden. Het een en ander stelt de nodige eisen aan de relatie tussen zaken- en documentenfunctionaliteit en aan de wijze waarop gebruikers daarmee omgaan.

Tref waarborgen dat alle informatie-objecten cq. documenten die bij de behandeling van de zaak een rol spelen daadwerkelijk bij die zaak vastgelegd worden en als zaakdossier gearcheveerd worden.

Relatie tot basisregistraties en ‘kernregistraties’

Het stelsel van basisregistraties wordt langzamerhand werkelijkheid. Voor deze basisregistraties geldt het zgn. verplichte gebruik. Deze verplichting is een kans voor de toegankelijkheid van zaakinformatie. Eén van de kenmerken van een zaak is immers datgene waarop de zaak betrekking heeft. Op een persoon (bij bijvoorbeeld paspoortverstrekking, doen van uitkeringen, vergunningverlening), op een bedrijf (bij bijvoorbeeld subsidieverstrekking, vergunningverlening), op een gebouw of milieu-inrichting (bij bijvoorbeeld vergunningverlening, handhaving), op een WOZ-object (bezwarenbehandeling), op een kadastraal perceel (aan- en verkoop van gronden), op een terrein (meldingen openbare ruimte), et cetera. De relatie tot basisregistraties is hier dat zoveel mogelijk uit deze registraties wordt geput om een zaak te relateren aan de desbetreffende objecten. De kwaliteit en eenduidigheid van deze registraties leidt er toe dat eenvoudig inzicht verkregen kan worden in lopende en afgeronde zaken die op een specifiek object of subject betrekking hebben. Bijvoorbeeld alle zaken rond een uitkeringsgerechtigde (het client-dossier). Aangezien ook ruimtelijke objecten deel uit maken van deze registraties, schept dit de mogelijkheden tot ruimtelijk inzicht in zaken. Bijvoorbeeld de zaken betreffende verleende vergunningen in een bepaald deel van uw gemeentelijke grondgebied.

Naast basisregistraties onderhoudt de gemeente ook zgn. kernregistraties, registraties van gegevens die voor een substantieel deel van de organisatie van belang zijn zoals de documentenregistratie, de financiële administratie en (een gedeelte van) de personeelsadministratie. Hiervoor geldt hetzelfde als voor basisregistraties: ze verbeteren de vindbaarheid van zaakinformatie. Overigens moet de registratie van onderhanden en afgeronde zaken en de daaraan gerelateerde informatie ook als een kernregistratie beschouwd worden. Voor het zaakgericht werken is het essentieel dat eenieder die betrokken is bij een zaak, toegang heeft tot alle relevante informatie over die zaak (rekening houdend met privacy- en geheimhoudingsaspecten).

Relateer zaken zoveel mogelijk aan objecten in basis- en kernregistraties voor een goed inzicht in lopende en afgeronde zaken, voor de korte en de lange termijn.

Zakenmagazijn en/of zaaksysteem?

Om effectief zaakgericht te kunnen werken heeft u ondersteuning nodig van zaakfunctionaliteit in één of ander softwarepakket. Kiest u voor een zakenmagazijn of een zaaksysteem? Wat zijn de argumenten om voor het een of het ander te kiezen? En wat zijn de consequenties van een keuze? Voor het antwoord op deze vragen is enig begrip nodig van de verschillen tussen beide software-oplossingen en hun plaats in de informatie-architectuur. In het volgende hoofdstuk gaan wij hierop in en komen op de keuze terug.

Informatiearchitectuur

In dit hoofdstuk:

- Hoe is de onderlinge relatie tussen de verschillende componenten?
- Welke koppelingen zijn essentieel?
- Wat wordt er op dit moment door leveranciers geleverd?

Architectuur is bij het realiseren van bouwwerken essentieel, bij de daadwerkelijke realisatie blijkt het toch soms lastig om de theorie te vertalen naar de praktijk. Dit geldt eigenlijk ook voor de informatie-architecturen bij gemeenten. Op papier is het trekken van een lijntje tussen twee applicaties (een koppeling) eenvoudig, in de praktijk kan dit veel werk met zich meebrengen en ook nog eens veel geld kosten. De realiteit is dat er soms te veel verwacht wordt van de techniek en de bijbehorende leveranciers. De gemeenten die nu met zaakgericht werken aan de gang zijn hebben onder andere door deze technische beperkingen soms nog maar enkele zaaktypen geïmplementeerd of ze hebben hun ambities moeten bijstellen door bijvoorbeeld handmatig zaakstatussen tussen systemen te koppelen (het zgn. “kloppelen”).

Dit doet niets af aan de noodzaak van informatie-architecturen. Integendeel, door het ontbreken van architecturen in de overheidswereld zijn in het verleden te vaak systemen geïmplementeerd die niet te koppelen bleken met bestaande systemen. Door het werken onder architectuur wordt een totaaloverzicht gecreëerd en de samenhang tussen systemen in kaart gebracht. Dit is essentieel bij keuzes voor nieuwe systemen en voor het stellen van prioriteiten. Daarom is het voor zaakgericht werken ook noodzakelijk dat de informatiearchitectuur in kaart is gebracht. Gebruik als gemeente hiervoor als basis de GEMMA architectuur zoals deze door KING is opgesteld. Vertaal deze GEMMA architectuur natuurlijk wel naar je eigen informatiesystemen. Besteed daarnaast ook aandacht aan de informatiestromen tussen de systemen en buig je over de koppelingen die gerealiseerd moeten worden.

Voordat je als gemeente een zakensysteem aanschaft is het belangrijk dat je eerst een beeld hebt van de gemeentelijke informatiearchitectuur. Uit deze architectuur moet het totaal overzicht helder worden en de samenhang tussen de verschillende systemen in kaart zijn gebracht.

Voordat we dieper ingaan op te maken keuzes voor componenten van de zakeninformatievoorziening schetsen we eerst op hoofdlijnen de GEMMA-informatie-architectuur, met het accent op het zaakgericht werken. De visualisatie van deze architectuur in de onderstaande figuur mag als bekend verondersteld worden. De in dit geval centrale component is ‘Zakenbeheer’. De GEMMA onderscheidt vier mogelijkheden om hieraan met software invulling te geven, met toename van functionaliteit en complexiteit (lit. 3):

1. Zakenmagazijn: registreren en handmatig bewaken van zaken;
2. Zakensysteem: als 1 plus het geautomatiseerd bewaken van de voortgang van zaken;
3. Zakensysteem op basis van WFM-software: als 2 plus het geautomatiseerd aansturen van processtappen door medewerkers (procesorkestratie met toewijzen van werk aan medewerkers);

4. Zakensysteem op basis van BPM-software: als 3 plus het geautomatiseerd aansturen van processtappen door applicaties (procesorkestratie van applicaties en medewerkers).



Figuur 4: GEMMA-informatie-architectuur, gemeentelijk deel (bron: lit. 3)

Een belangrijke component in dit kader is verder 'Beheer documentaire informatie', veelal gerealiseerd door middel van een documentmanagementsysteem. Zowel deze component als Zakenbeheer maken deel uit van het mid-office. Een nauwe relatie tussen deze componenten en met de andere componenten van het mid-office is hiervan de consequentie. Bijvoorbeeld om documenten aan zaken te relateren en bij de zaak het zaakdossier te kunnen beheeren. Front-office- en back-office-componenten communiceren met mid-office-componenten (en eventueel met elkaar) via de component 'Verbinden'. Dat betreft bijvoorbeeld het doorgeven van ontvangen (digitale) aanvragen (vanuit de front-office) en het melden van zaakstatuswijzigingen (vanuit de back-office).

Zakenmagazijn

Het zakenmagazijn (mogelijkheid 1) is vooral een database waarin alle lopende en afgehandelde zaken zijn opgeslagen met functionaliteit voor het bevragen er van en voor het genereren van managementinformatie. De belangrijkste informatiesystemen die het zakenmagazijn bevragen zijn de Persoonlijke Internet Pagina (PIP cq. Mijn Overheid), het klantcontactsysteem (KCS) en het documentmanagementsysteem (DMS). Kenmerkend voor een zelfstandig zakenmagazijn is dat het actueel gehouden wordt door middel van geautomatiseerde koppelingen met andere componenten, vooral taakspecifieke vakapplicaties in de back-office zoals voor vergunningen, sociale zaken, zorg, belastingen en dergelijke.

Lang niet alle backoffice-applicaties kunnen vandaag de dag al worden gekoppeld aan het mid-office en aan het zakenmagazijn in het bijzonder. Dit betekent in de praktijk dat bijvoorbeeld voor een backoffice-proces waarbij één van deze applicaties gebruikt wordt geen statusvoortgang via het zakenmagazijn aan de PIP geleverd kan worden en dat het maar de vraag is of documenten zaakgericht beheerd kunnen worden (en niet vastgelegd worden in de taakspecifieke applicatie). Een alternatief is dat sommige backoffice-applicaties (bijvoorbeeld een vergunningapplicatie) zelf een internetoplossing bieden waarmee per specifieke applicatie de voortgang van een productaanvraag door de klant gevolgd kan worden. Dit is echter niet de gewenste integrale oplossing, hooguit een tijdelijke en suboptimale oplossing. Een ander alternatief is dat handmatig zaakmutaties in het zakenmagazijn ingevoerd worden. Dit worden ook wel "kloppelingen" genoemd in plaats van geautomatiseerde koppelingen.

Als voordeel van het toepassen van een zakenmagazijn sec wordt wel gezien dat bestaande werkwijzen, processen en applicaties in stand kunnen blijven. Dankzij het zakenmagazijn ontstaat er toch een integraal overzicht van lopende zaken wat het mogelijk maakt de klant adequaat te informeren. Of het kunnen vasthouden aan de bestaande manier van doen echt een voordeel is, hangt af van de ambities achter het zaakgericht werken.

Anno 2011 is het slechts beperkt mogelijk om mutaties in zaken die worden behandeld in specifieke backoffice-applicaties met behulp van een zakenkoppeling in het zakenmagazijn te verwerken. Het is niet duidelijk wanneer deze mogelijkheden wel beschikbaar komen en tegen welke kosten. Weeg de voor- en nadelen van het hanteren van een zakenmagazijn goed tegen elkaar af om te bepalen of het zakenmagazijn dan wel een zakensysteem de meest optimale oplossing voor u is.

Zakensysteem

De zakensystemen zoals die momenteel door leveranciers aangeboden worden vallen onder het bovengenoemde mogelijkheid 3. Ze verschillen vooral in de mate van sturing en bewaking van de voortgang: op hoofdlijnen d.w.z. op zaakstatussen of (ook) op processtappen d.w.z. WFM-mogelijkheden. Ze zijn ontwikkeld met het idee dat voor het sturen en bewaken van de zaakbehandeling en voor het informeren van de klant alleen de hoofdlijnen relevant zijn. Aangezien de meeste gemeentelijke processen uit dezelfde hoofdstappen bestaan is het mogelijk om voor veel verschillende zaken slechts één zaaksysteem te gebruiken. Sommigen verwachten zelfs dat een zaaksysteem in de toekomst (een belangrijk deel van) de meeste backoffice-applicaties van gemeenten gaat vervangen. Maar zover is het nog niet, op dit moment werken gemeenten nog veel met de procesondersteuning in hun taakspecifieke applicaties. Ook bevatten deze applicaties vaak vakinhoudelijke kennisondersteuning, bijvoorbeeld om op basis van keuzes automatisch te komen tot een juiste beslissing of beschikking. De vraag is of het realistisch is om dit in een generiek systeem in te bouwen. Toch zijn er inmiddels enkele gemeenten begonnen hun omgevingsvergunningen af te handelen met het zakensysteem.

Buiten kijf staat dat een zakensysteem het instrument is om zaken vanaf het eerste klantcontact tot aan de oplevering te sturen en te volgen. Extra toegevoegde waarde biedt het voor die processen die niet of niet langer door een taakspecifieke applicatie worden ondersteund. Het is dan ook goed om na te gaan waarvoor u een zakensysteem wilt gaan gebruiken. Als de huidige applicaties in de back-office voorlopig nog blijven bestaan, welke (dienstverlenende) processen blijven er dan over om in het zakensysteem af te handelen? Mogelijk zijn er dat niet zo heel erg veel. Vaak komt een gemeente, na een uitgebreide inventarisatie, niet veel verder dan enkele producten van burgerzaken, subsidieverzoeken en de bezwaar- en beroepsprocedures. Betrek de mogelijkheid tot sanering van taakspecifieke applicaties wel in de overwegingen in samenhang met de eerder geconstateerde problematiek van 'koppelen of kloppen'.

Een zakensysteem is bij uitstek het instrument om alle zaken te sturen en te volgen. Tevens biedt het mogelijkheden om bepaalde zaken hiermee volledig af te handelen. Van invloed is of u het merendeel van de zaken blijft behandelen met taakspecifieke applicaties. Weeg de voor- en nadelen van het hanteren van een zakensysteem goed tegen elkaar af om te bepalen of het zakensysteem dan wel een zakenmagazijn (nu) de meest optimale oplossing voor u is.

DocumentManagementSysteem

De relatie tussen zaakgericht werken en documenten is nadrukkelijk aanwezig. Immers, het zaakdossier is opgebouwd uit documenten. Echter, zaakgericht werken is heel wat anders dan alle documenten samenbrengen in een DMS door ze één en het zelfde zaaknummer te geven. Daarmee wordt het inderdaad wel mogelijk om deze documenten in samenhang terug te vinden, maar dan ben je nog niet zaakgericht aan het werken. Het verschil is dat naast een integrale informatievoorziening bij zaakgericht werken ook het transparant maken van het afhandelingproces, de integratie en afstemming tussen verschillende processen en het bewaken van afhandelingstermijnen centraal staat.

Het is belangrijk dat er een zeer goede informatie-uitwisseling plaatsvindt tussen het DMS en het zakenmagazijn of -systeem. Als gemeente moet je erop toezien dat deze leveranciers elkaars taal begrijpen en werkende koppelingen kunnen opleveren. Deze koppelingen moeten bijvoorbeeld voorkomen dat er vanuit twee systemen verschillende zaaknummers gecreëerd worden. Er kan er maar één 'de baas zijn': het zakenmagazijn of -systeem. De postaanvragen krijgen zo hetzelfde zaaknummer (qua nummeringmethodiek) als de aanvragen welke via het digitale loket binnenkomen. Beide systemen gebruiken daarnaast informatie uit de ZTC voor de verwerking van zaken en bijbehorende documenten. Zorg ervoor dat deze systemen niet met twee verschillende catalogi gaan werken, want dat is vragen om beheerproblemen.

Inmiddels zijn door de belangrijkste leveranciers (werkende) koppelingen opgeleverd.

Het is belangrijk dat er een zeer goede informatie-uitwisseling plaatsvindt tussen het DMS en het zakenmagazijn of -systeem. Als gemeente moet je erop toezien dat deze leveranciers in staat zijn om werkende koppelingen op te leveren.

Een andere variant is dat uw leverancier het DMS heeft uitgebreid met zaakfunctionaliteit. Dat zou een soepele doorgroei naar zaakgericht werken kunnen faciliteren. Maar het blijft opletten. Ondersteunt de software daadwerkelijk de omslag van documentgericht naar zaakgericht werken of is het een schil om bestaande DMS-functionaliteit. De ervaring leert dat u met deze aanpak in ieder geval mag verwachten dat de koppelingsproblematiek tussen zaken- en documentenfunctionaliteit door de leverancier is opgelost.

'Mid-office-suite'

Veel leveranciers bieden een zgn. mid-office-suite aan. Meestal een combinatie van functionaliteit voor de GEMMA-informatie-architectuur-componenten Zakenbeheer en Klantcontactenbeheer en soms ook front-office en beheer documentaire informatie. Een voordeel is dat u mag verwachten dat de koppelingen tussen de componenten van de suite goed voor elkaar zijn. Dat is weer een hele zorg minder. Voor de koppeling naar componenten buiten de suite geldt hetzelfde als wij hiervoor opmerkten over koppelingen. Dat is niet altijd even positief. Een bijzonder fenomeen is dat bij sommige leveranciers een (beperkt) gegevensmagazijn deel uit maakt van de suite terwijl u zelf al één of soms twee gegevensmagazijnen in huis heeft.

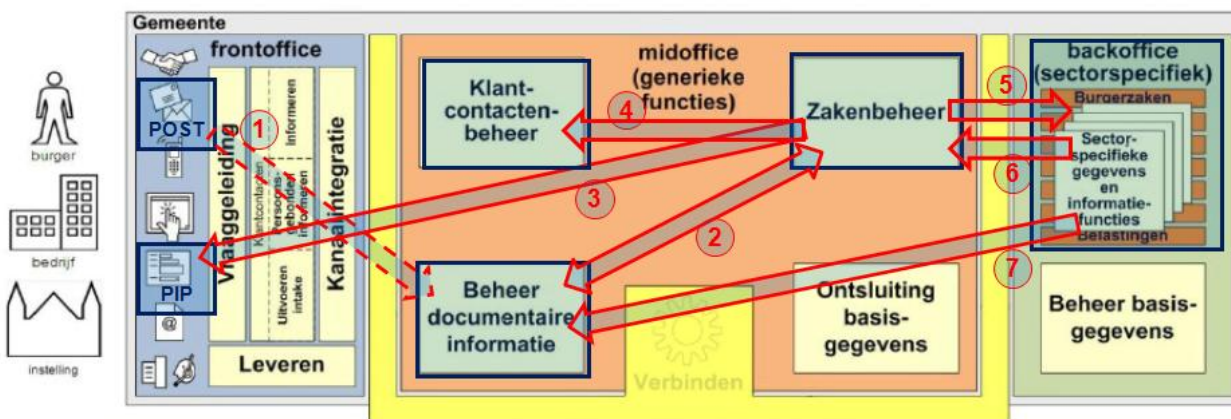
Beoordeel tijdig of uw (beoogde) leverancier van uw 'mid-office-suite' werkende koppelingen heeft naar reeds aanwezige applicaties en neem zo nodig tijdig actie richting uw leverancier..

Hierboven gingen wij in op de voor het zaakgericht werken relevante componenten van de informatie-architectuur en hun onderlinge relaties. Bij wijze van toelichting schetsen wij hieronder in twee cases de informatiestromen door de architectuur. Dat maakt duidelijk welke geautomatiseerde koppelingen noodzakelijk zijn voor het werken op basis van deze architectuur. We geven daarbij aan wat ons inziens de stand van zaken is voor wat betreft beschikbaarheid van deze koppelingen.

Informatiestromen bij een postaanvraag

Bij veel gemeenten ligt de focus bij zaakgericht werken erg op het gebruik van elektronische formulieren. Als ambitie is dit een goed uitgangspunt, de werkelijkheid is nog wel dat slechts een beperkt percentage van alle aanvragen digitaal binnenkomt. Er is dan ook nog veel efficiencywinst te behalen door het gebruik van het digitale kanaal te stimuleren. Aangezien het merendeel nog via de post binnenkomt is het dan ook belangrijk om het postkanaal goed te analyseren. In de volgende

figuur is een per post binnenkomende aanvraag voor een product uitgewerkt. We gaan daarbij uit van de aanwezigheid van een zakensysteem. Geautomatiseerde informatiestromen geven we met een volgetrokken pijl weer, handmatige informatie-overdracht met een gestreepte pijl. De 'routing' is bij wijze van voorbeeld. Naar gelang de afspraken over rollen en taakverdeling kan deze per gemeente verschillen.



Figuur 5: Informatiestromen bij een per post ontvangen aanvraag voor een product of dienst

1. De aanvraag wordt als document in het DMS ingeboekt.
2. Tegelijkertijd (met 1) wordt op basis van de aanvraag (idealiter) automatisch een zaak geregistreerd in het zakensysteem en wordt de aanvraag als document gekoppeld aan de zaak.
3. De klant kan zijn (post)aanvraag als zaak terugzien in zijn persoonlijke internet pagina (PIP) of op MijnOverheid.
4. De KCC-medewerkers kunnen de betreffende zaak raadplegen in het KCS (KlantContactSysteem).
5. De zakenbeheerder 'triggert' het zakensysteem dat de zaak in behandeling wordt gegeven aan een back-office-proces met behulp van een taakspecifieke applicatie (eventueel gaat dit geheel geautomatiseerd).
6. Een eventuele statusverandering in het afhandelingproces wordt automatisch vanuit de back-office-applicatie doorgegeven aan het zakensysteem.
7. Documenten, welke vanuit de back-office-applicatie zijn gecreëerd, worden geautomatiseerd opgeslagen in het DMS.

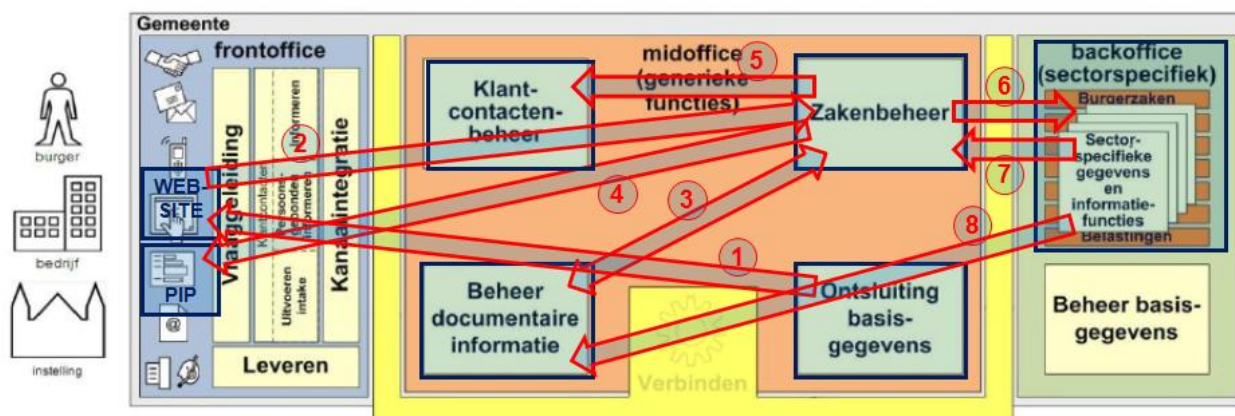
De geschetste werkwijze vereist het een en ander van geautomatiseerde koppelingen. De samenwerking tussen zaaksysteem en DMS ad. 2 vergt gedetailleerde afspraken tussen de desbetreffende leveranciers. Hier en daar is dit operationeel, het risico bestaat dat het leveranciersspecifieke afspraken zijn. Het in behandeling geven van een zaak aan een back-office-applicatie ad. 5 kan in de praktijk nog maar voor enkele producten. De koppelingen voor het overdragen van statussen ad. 6 zijn nu nog bijna nergens gerealiseerd, De functionaliteit voor het overdragen van documenten ad. 7 wordt nu voor het eerst bij enkele gemeenten gerealiseerd.

Informatiestromen bij een E-formulier

Het is de verwachting dat in de toekomst steeds meer aanvragen via het digitale loket gaan binnenkomen. In de onderstaande figuur schetsen we dit voorbeeldgewijs de informatiestromen.

1. Prefill van het e-formulier vindt plaats door een koppeling met het gegevensmagazijn.
2. Op basis van de digitale aanvraag wordt automatisch een zaak geregistreerd in het zakensysteem.
3. De digitale aanvraag en eventuele bijbehorende documenten worden automatisch opgeslagen in het DMS en gerelateerd aan de zaak.
4. De klant kan zijn digitale aanvraag als zaak terug zien in zijn PIP of op MijnOverheid

5. De KCC-medewerkers kunnen de betreffende zaak raadplegen in het KCS portaal.
6. De zakenbeheerder 'triggert' het zakensysteem dat de zaak in behandeling wordt gegeven aan een back-office-proces met behulp van een taakspecifieke applicatie (eventueel gaat dit geheel geautomatiseerd).
7. Een eventuele statusverandering in het afhandelingproces wordt automatisch vanuit de back-office-applicatie doorgegeven aan het zakensysteem
8. Documenten, welke vanuit de back-office-applicatie zijn gecreëerd, worden geautomatiseerd opgeslagen in het DMS..



Figuur 6: Informatiestromen bij een per e-formulier ingediende aanvraag voor een product of dienst

In dit voorbeeld is louter sprake van geautomatiseerde koppelingen. De hierover bij het voorgaande voorbeeld genoemde kanttekeningen zijn ook hier van toepassing. In aanvulling daarop, om de informatiestroom van gegevensmagazijn naar digitaal loket ad. 1 te realiseren is het bij veel leveranciers van mid-office-suites noodzakelijk een gegevensmagazijn als onderdeel van die suite te implementeren in plaats van gebruik te maken van een reeds aanwezig gegevensmagazijn.

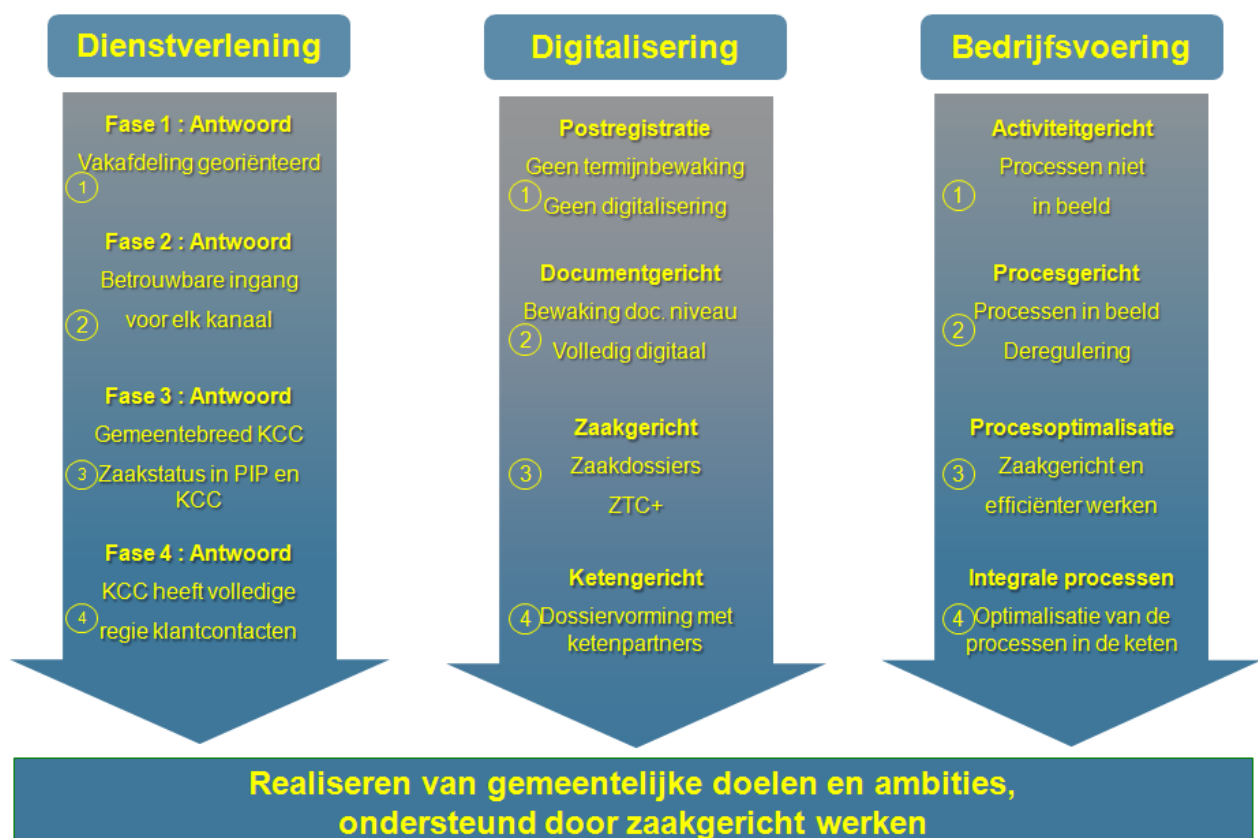
Het realiseren van geautomatiseerde koppelingen tussen applicaties is geen sinecure. Niet voor u en niet voor de leveranciers. Gelukkig zijn er standaarden om deze koppelingen op te baseren: het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ) en het Standaard Uitwisselformaat Zaken (StUF-Zaken). Het is in ieders belang deze standaarden te hanteren en waar nodig gezamenlijk te verfijnen.

Invoeringstrategie

In dit hoofdstuk:

- Hoe ziet het groeipad voor zaakgericht werken eruit?
- Welke activiteiten moet ik uitvoeren?
- Wat is een goede projectorganisatie en hoe creëer je draagvlak?

Zoals we in het hoofdstuk “Doel en scope van zaakgericht werken” hebben toegelicht, zijn er drie invalshoeken van waaruit je zaakgericht werken zou kunnen invoeren, namelijk dienstverlening, digitalisering (rechtmatigheid & dossiervorming) en bedrijfsvoering. Deze uitgangspunten zijn bepalend voor de implementatiestrategie. Onderstaande afbeelding geeft schematisch voor deze drie verschillende perspectieven het groeipad.



Figuur 7: Drie invalshoeken voor het invoeren of doorgroeien van het zaakgericht werken

Uit de figuur blijkt dat er voor elke invalshoek een verschillend groeipad is. Uiteraard komt een combinatie in de praktijk ook veel voor. Zaakgericht werken komt eigenlijk pas in fase 3 in beeld. Dit betekent dat je als gemeente eerst stappen zult moeten zetten om fase 1 en 2 te realiseren voordat je daadwerkelijk zaakgericht werken succesvol kunt gaan implementeren. Hiermee wordt trouwens niet bedoeld dat je als gemeente van alle drie de groeipaden eerst fase 2 moet hebben afgerond. Enkel

het groeipad dat voor jouw gemeente van toepassing is, is wat ons betreft voldoende. Natuurlijk is het ook mogelijk om bijvoorbeeld fase 2 en 3 grotendeels gelijktijdig uit te voeren, maar dat vergt wel vaak een behoorlijke inspanning van de organisatie. En het is zinvol om continu alert te zijn op kansen om ook in een ander groeipad te werken als dat elkaar kan versterken.

Zaakgericht werken komt in alle drie de groeipaden in fase 3 in beeld. Ons advies is dan ook om eerst fase 1 en 2 te realiseren van het specifieke groeipad dat voor uw gemeente van toepassing is. Het is dus niet zo dat van alle drie de groeipaden eerst fase 2 moet zijn afgerond. Enkel het groeipad dat voor uw gemeente van toepassing is, is wat ons betreft voldoende.

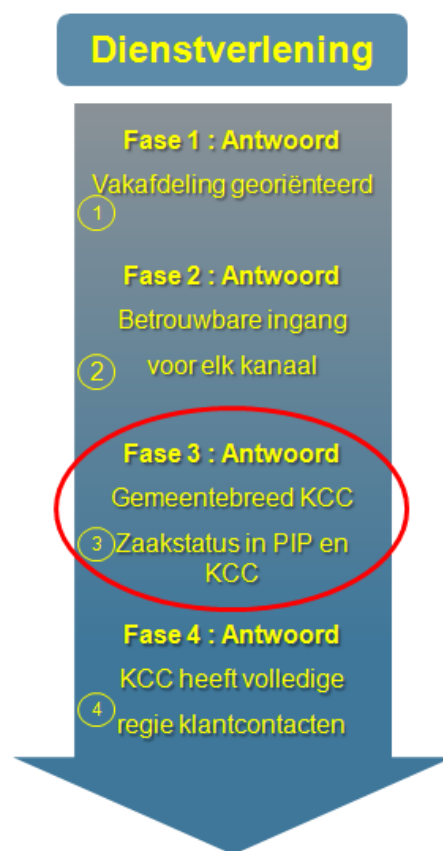
Dienstverlening

Indien het primaire doel is om de dienstverlening te verbeteren dan is het vooral belangrijk om tijdens de implementatie de focus op de externe klant te houden. Bij alle werkzaamheden die worden verricht moet dan steeds in het achterhoofd de vraag worden gesteld “wat leveren deze werkzaamheden straks voor winst voor de klant op?”.

Veel gemeenten die dienstverlening centraal hebben gesteld zijn aan de slag gegaan met het Antwoord© concept. Ons advies is dan ook om zaakgericht werken te positioneren in fase 3 “gemeente geeft antwoord” van het landelijke groeipad van Antwoord©.

Bij de implementatie moeten onderstaande punten opgepakt worden:

- Bij het inrichten van de ZTC+ moet de focus (prioriteit) liggen op de dienstverlenende processen zoals vergunningverlening, meldingen openbare ruimte, belastingen, WMO en sociale zaken.
- Houd de zaakprocessen zo simpel en generiek mogelijk en zorg dat het informatieniveau op de externe klant is afgestemd. Registreer dus geen onnodige informatie in het zakensysteem.
- Voer zaakgericht werken gefaseerd in, begin bij de dienstverlenende afdelingen.
- Zorg dat de KCC medewerkers via een klantcontactsysteem (KCS) alle lopende zaken kunnen raadplegen.
- Zorg dat de koppelingen tussen het zaken- en documentenmagazijn met het digitale loket optimaal functioneren.
- Promoot het digitale loket en breid het aanbod aan e-formulieren uit.
- Zorg dat de afhandelingstatus van de dienstverlenende processen wordt ontsloten via een PIP.
- Wacht niet totdat zaak- en documentenkoppelingen tussen de backofficesystemen en het zakenmagazijn gereed zijn, maar doe dit voor de belangrijkste dienstverleningsprocessen tijdelijk handmatig. Kost voor de medewerkers wel een beetje werk, maar levert binnen een afzienbare periode wel direct voordeel voor de externe klant.
- Zorg dat zaakdossiers kanaalafhankelijk ontsloten worden.



Figuur 8:
Groeipad bij accent dienstverlening

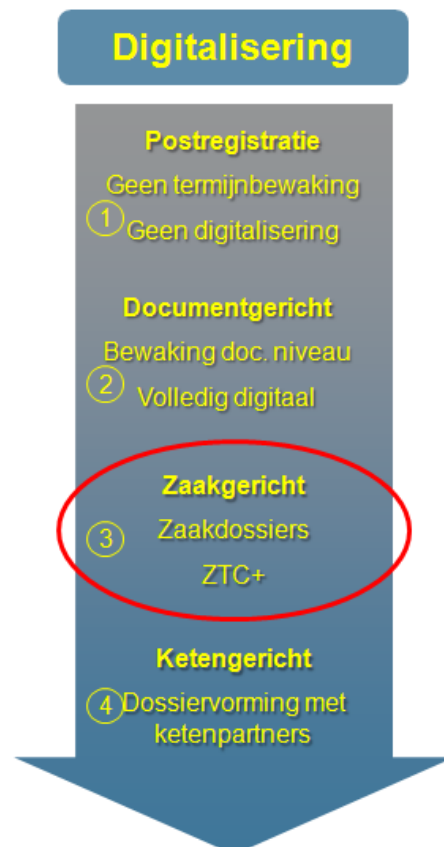
Digitalisering, rechtmatigheid en dossiervorming

Indien het primaire doel is om de informatievoorziening te verbeteren en de organisatie digitaal te laten werken, dan is het vooral belangrijk om tijdens de implementatie de focus te leggen op het registreren van documenten en het gebruikersvriendelijk ontsluiten van zaakdossiers. Bij alle werkzaamheden die worden verricht moet dan steeds in het achterhoofd de vraag worden gesteld “beschikt de zaakeigenaar over alle relevante informatie, is deze goed vindbaar en voldoen we aan alle eisen die de wet stelt?

Veelal zullen gemeenten die digitalisering centraal hebben gesteld in de afgelopen periode aan de slag zijn gegaan met het optimaliseren of (her)inrichten van het DMS. Ons advies is om zaakgericht werken dan vanuit die insteek te implementeren. Er is immers door de gemeente veel geïnvesteerd in deze werkwijze en dat moet bij het zaakgericht werken zeker worden benut. Waak er wel voor dat het zaakgericht werken niet alleen beleefd wordt bij de DIV afdeling, maar dat dit gedragen wordt door de gehele organisatie. Een uitzondering op dit advies maken we voor gemeenten die in het verleden veel geïnvesteerd hebben in het DMS maar nu graag de slag willen maken naar het verbeteren van de externe dienstverlening. Voor deze gemeenten is het raadzaam om verder te kijken dan het huidige DMS en eens een oriëntatie te doen op zaaksystemen die meer vanuit een KCS oplossing zijn ontwikkeld.

Bij de implementatie moeten onderstaande punten opgepakt worden:

- Transformeer het huidige DSP naar een ZTC+.
- De ZTC+ direct volledig inrichten voor zowel alle interne als externe processen. Probeer daarbij wel de ZTC+ te beperken tot maximaal 250 zaaktypen.
- Houd de zaakprocessen zo simpel en generiek mogelijk en zorg dat alle informatie over de zaken voor interne medewerkers eenvoudig te raadplegen is.
- Overweeg om zaakgericht werken direct organisatiebreed in te voeren zodat document- en zaakgericht niet (verwarrend) naast elkaar lopen.
- Zorg dat de koppelingen tussen het zaken- en documentenmagazijn met het digitale loket optimaal functioneert.
- Zorg dat de koppeling tussen de mail-server en het zakensysteem functioneert zodat medewerkers gemakkelijk relevante e-mails kunnen opslaan in hun zaakdossiers.
- Onderzoek of het mogelijk is om direct ook een digitale handtekening in het generieke zaakproces in te bouwen zodat de workflow volledig 100% digitaal door de organisatie kan gaan.
- Wacht totdat zaak- en documentenkoppelingen tussen de backofficesystemen en het zakenmagazijn gereed zijn. Laat de medewerkers dit niet handmatig doen want dit roept weerstand op en vergroot de kans op fouten.
- Stem met de provincie af wat er gerealiseerd moet worden om over te gaan van het papieren archief naar een digitaal archief (substitutiebesluit).



Figuur 9:
Groeipad bij accent digitalisering

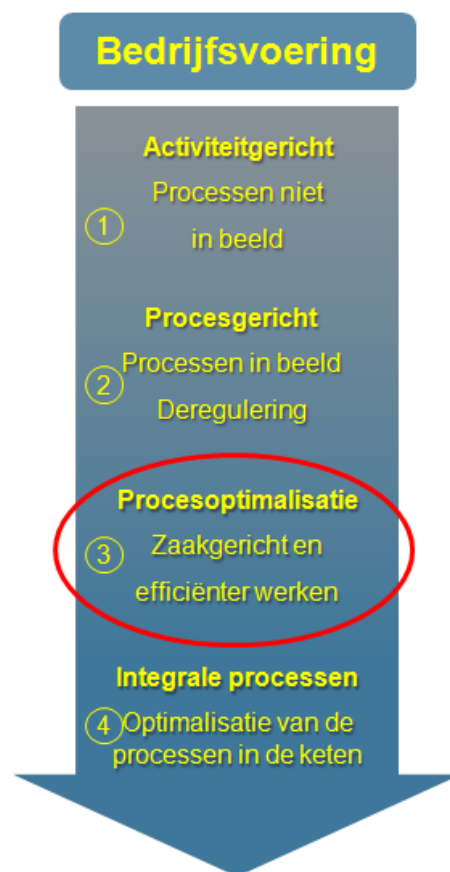
Bedrijfsvoering

Indien het primaire doel is om de bedrijfsvoering te verbeteren en de organisatie efficiënter te laten werken dan is het vooral belangrijk om tijdens de implementatie de focus te leggen op het herontwerpen van processen en het bewaken van termijnen. Bij alle werkzaamheden die worden verricht moet dan steeds in het achterhoofd de vraag worden gesteld “Doen we wel de juiste dingen en doen we ze nu wel goed?”.

Veelal zullen gemeenten die bedrijfsvoering centraal hebben gesteld behoefte hebben om de grip op de organisatie (betrouwbaarder en meer in “control” zijn) te vergroten of om deze efficiënter te maken. Het zaakgericht werken wordt dan aangegrepen om zowel de interne als de externe processen te optimaliseren. Ons advies is om bij een dergelijke doelstelling het zaakgericht werken vanuit een procesgerichte aanpak te implementeren. Bij deze gemeenten zal de focus dus niet direct moeten liggen op het aanschaffen van een nieuw (zaak)systeem, maar vooral op het verbeteren en optimaliseren van de processen.

Bij de implementatie moeten onderstaande punten opgepakt worden:

- Stel samen met het MT een doelenboom op. Uit deze doelenboom moet helder worden vanuit welke invalshoek de processen heringericht moeten worden. In ieder geval dient helder te worden welke concrete resultaten het herontwerpen van processen moet opleveren.
- Bepaal op basis van de doelenboom, en een inventarisatie in de organisatie, welke processen als eerste herontworpen moeten worden.
- Beoordeel of een product, proces of processtap wel echt nodig is.
- Analyseer in een sessie met de betrokken medewerkers de processen en probeer daarbij zo kritisch mogelijk te zijn. Beperk het aantal gegevens dat aan klant wordt gevraagd, verwijder onnodige stappen in het proces, leg het mandaatbesluit op de juiste plek in de organisatie, houd het aantal checklist/brieven beperkt e.d.
- Na de herontwerpsessie dient het nieuwe proces op hoofdlijnen vastgelegd te worden. Indien een automatische termijnbewaking een doelstelling is dan zal dit met behulp van een zakensysteem of workflowmanagementapplicatie gerealiseerd moeten worden.
- Richt het ZTC+ per herontworpen proces in. Zorg voor een zaakgerichte ontsluiting van informatie bij het proces.
- Voer zaakgericht werken per (herontworpen) proces in.
- Maak de efficiency winst van het herontworpen proces concreet en zorg voor een goede terugkoppeling naar het MT en bestuur.



Figuur 10:
Groeipad bij accent bedrijfsvoering

Voor een uitgebreide beschrijving van procesmanagement verwijzen naar de publicatie “Procesmanagement in gemeenten, anders kijken naar organiseren” van Telengy, augustus 2010.

Projectorganisatie

“Waar in de organisatie kunnen wij het project zaakgericht werken het beste in de organisatie beleggen?” is een veel gehoorde vraag. Helaas is hierop geen eenduidig antwoord te geven. Belangrijk is vooral om die plek in de organisatie te zoeken waar de juiste hoeveelheid kennis, energie en enthousiasme zit. Sommige deskundigen hanteren het standpunt dat een dergelijk traject nooit bij een ICT of DIV afdeling belegd mag worden omdat deze afdelingen ondersteunend zijn aan de organisatie. Hoewel het ook niet onze voorkeur heeft, kan het soms toch prima werken als bij die afdelingen juist het enthousiasme en de kennis zit. Het gevaar bestaat dan echter wel dat zaakgericht werken teveel vanuit één aandachtsgebied wordt geïmplementeerd. Daarom is het in principe beter om zaakgericht werken als een project vanuit bijvoorbeeld een programma E-dienstverlening (organisatiebreed) aan te sturen. Wanneer het opzetten van een KCC in de organisatie een belangrijk speerpunt is, dan zou zaakgericht werken ook in samenhang met een dergelijk traject geïmplementeerd kunnen worden.

De invoering van zaakgericht werken kan het beste belegd worden op die plek in de organisatie waar de juiste hoeveelheid kennis, energie en enthousiasme zit. Het heeft daarbij vanwege het creëren van draagvlak de voorkeur om het project zo organisatiebreed mogelijk aan te sturen.

Naast dat er een duidelijke trekker van het project moet zijn, is vooral het creëren van draagvlak in de organisatie erg belangrijk. Hoewel dit in theorie makkelijk te verkondigen is, blijkt dit in werkelijkheid heel erg lastig om voor elkaar te krijgen. Onze ervaringen zijn dat het creëren van draagvlak een traject is waarvoor je circa één á twee jaar moet uittrekken.

De grootste valkuil is dat je als projectleider hard gaat rennen om het draagvlak te vergroten, terwijl het commitment op managementniveau nog onvoldoende is. De eerste stap daarbij is dat de opdrachtgever daadwerkelijk gelooft in deze ontwikkeling. Wij maken het te vaak mee dat een MT een opdracht verleent zonder dat het zich daadwerkelijk geïmmenteerd. Een gepassioneerd MT is de beste basis van waaruit een projectleider kan opereren.

Een gepassioneerd MT is de beste basis van waaruit een projectleider kan opereren. De grootste valkuil is dat je als projectleider al hard gaat rennen terwijl het commitment op managementniveau nog onvoldoende geborgd is.

Naast het inregelen van een organisatiestructuur is het ook belangrijk dat voor de implementatie voldoende capaciteit en middelen worden vrijgemaakt. Hoewel het misschien wat flauw lijkt, is het onmogelijk om hierover in deze publicatie uitspraken te doen. Dit is namelijk volledig afhankelijk van wat je ambities zijn, wat het vertrekpunt is, de grootte van de gemeente, ICT infrastructuur en het kennisniveau.

Slotwoord

In deze publicatie “Gericht werken aan zaken, slagvaardig aan de gang met zaakgericht werken” zijn we ingegaan op de belangrijkste aspecten als je aan zaakgericht werken gaat beginnen. Hoewel het geen blauwdruk voor een implementatie is, hebben wij wel geprobeerd om de theoretische modellen te vertalen naar de issues die u in de praktijk tegenkomt. Wij denken dan ook dat deze publicatie zowel managers als (beoogd) projectleiders veel inzicht geeft in het traject dat hen te wachten staat.

De vraag of zaakgericht werken een nieuwe hype is hebben wij hiermee nog niet beantwoord. Wat ons betreft is zaakgericht werken geen hype omdat het een goede manier voor gemeenten kan zijn om hun dienstverlening, informatievoorziening en bedrijfsvoering te verbeteren. Wel is het verwachtingspatroon van heel veel gemeenten nu te hoog. Gek gemaakt door allerlei theoretische modellen verwachten sommige mensen wonderen van zaakgericht werken. En een wondermiddel is zaakgericht werken zeker niet. Nog steeds is het succes afhankelijk van de mensen die de onderliggende processen uitvoeren. Ook de aanschaf van een nieuw zaakstelsel, of zelfs een totale midoffice suite, is geen garantie voor succes. Wij pleiten ervoor om eerst rustig te kijken naar de beoogde doelstellingen die u wilt realiseren voordat u eventueel tot aanschaf overgaat van nieuwe systemen. Vooral als de focus op bedrijfsvoering ligt, en het herontwerpen van processen centraal staat, hoeft het aanschaffen van nieuwe systemen niet altijd noodzakelijk te zijn. Het aanschaffen van een zaakstelsel kan trouwens wel een prima vehikel zijn om op een structurele manier verbeteringen in de dienstverlening, informatievoorziening en bedrijfsvoering door te voeren. Maar enkel de invoering van een zaakstelsel zal niet de resultaten opleveren waarop je als gemeente misschien hoopt. Hiervoor is vooral bewustwording, juiste werkhouding en draagvlak in de organisatie nodig.

Zo, en nu lekker aan de slag.

Succes!

Bijlage 1: Begrippen

Begrip	Omschrijving
Afnemer	De persoon of organisatie die een <i>dienst</i> in ontvangst neemt. Dit kan een burger, een (medewerker van een) bedrijf of instelling dan wel een collega binnen de eigen of een andere organisatie zijn. Bron: NORA 3.0 (lit. 8) Primair betreft dit burgers, bedrijven, instellingen en andere overheidsorganisaties. Daarnaast ook interne afnemers zoals B&W, gemeenteraad en individuele medewerkers.
Archiefbestanddeel	Geheel van <i>archiefstukken</i> binnen een archief bijeengebracht met een bepaald doel om in onderlinge samenhang te raadplegen. Bron: NEN2082 (lit. 11)
Archiefstuk	<i>Informatieobject</i>, ongeacht zijn vorm, met de bijbehorende metadata ontvangen of opgemaakt door een natuurlijke en/of rechtspersoon bij de uitvoering van taken en bewaard om te voldoen aan wettelijke en/of administratieve eisen en/of maatschappelijke behoeften. Bron: NEN2082 (lit. 11)
Bedrijfsproces	Het <i>proces</i> waaraan met de <i>zaak</i> uitvoering wordt gegeven. Een bedrijfsproces loopt altijd van 'afnemer tot afnemer'. Bron: IPO (lit. 10)
Dienst	Een afgebakende prestatie van een persoon of organisatie (de dienstverlener), die voorziet in een behoefte van haar omgeving (de afnemers). Bron: NORA (lit. 9)
Document	Synoniem van <i>informatieobject</i>. Bron: IPO (lit. 10)
Dossier	Een geheel van <i>informatieobjecten</i>, al dan niet zijnde <i>archiefstukken</i>, bedoeld om in onderlinge samenhang te raadplegen. Bron: IPO (lit. 10) Een dossier kan een <i>archiefbestanddeel</i> zijn d.w.z. bedoeld om als geheel binnen een archief bijeen te brengen en te houden, zoals een <i>zaakdossier</i>. Een dossier kan evenwel ook een verzameling van informatieobjecten zijn, al dan niet gearchiveerd en indien gearchiveerd onderdeel uitmakend van één of meer archiefbestanden, bedoeld om in samenhang te raadplegen rond een gemeenschappelijk kenmerk, zoals een 'kinddossier', een 'projectdossier' en een 'milieuinrichtingdossier'. Een dergelijk dossier is en wordt dus niet als één geheel binnen een archief bijeengebracht.

Informatieobject	Geheel van gegevens met een eigen identiteit. Bron: NEN2082 (lit. 11) Bijvoorbeeld: brief, rapport, email, database, webpagina, 'website', foto/afbeelding, geluidopname, landkaart, CAD-tekening, multimedia- document, wiki, blog, enz.
Klant	Synoniem van <i>afnemer</i> . Bron: IPO (lit. 10)
Proces	Een geordende reeks van (in-)direct waarde toevoegende handelingen door een mens of machine gericht op een bekend resultaat. Bron: NORA 2.0 (lit. 7)
Zaak	Een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden. Bron: KING (lit. 6) De <i>klant</i> cq. <i>afnemer</i> vormt met zijn vraag de aanleiding voor de zaak en de zaak cq. de samenhangende hoeveelheid werk eindigt met een voor die afnemer betekenisvol resultaat. Een zaak staat daarmee ten dienste van een concrete klantvraag. Een samenhangende hoeveelheid werk is alleen een zaak als daarmee een klantvraag beantwoord wordt
Zaakdossier	Een <i>archiefbestanddeel</i> dat één <i>zaak</i> betreft. Een <i>zaakdossier</i> is een <i>dossier</i> , louter bestaande uit <i>archiefstukken</i> die alle betrekking hebben op één en dezelfde zaak. Dit is of wordt dus als geheel 'gearchiveerd'. Bron: IPO (lit. 10)
Zaakgericht werken	Het voeren van regie op, en het uitvoeren van het gehele <i>proces</i> , van klantvraag tot en met het verlenen van de gevraagde dienst of uitgeven van het gevraagde product aan de <i>klant</i> , zodanig dat de samenwerking tussen de behandelaars van dat proces (de <i>zaak</i>) gericht is op een betekenisvol resultaat voor de <i>klant</i> en dat alle voor de <i>zaak</i> relevante informatie toegankelijk is en blijft voor betrokkenen bij de <i>zaak</i> . Bron: IPO (lit. 10)
Zaaktype	Generieke aanduiding voor alle <i>zaken</i> van dezelfde aard. Bron: IPO (lit. 10)
Zaaktypecatalogus	Een referentielijst met relevante kenmerken van gemeentelijke activiteiten die als <i>zaken</i> kunnen worden uitgevoerd (zowel extern als intern). Bron: KING (lit. 14)
Zakenmagazijn	Een informatiesysteem waarmee <i>zaken</i> geregistreerd kunnen worden. Bron: KING (lit. 3) Eenduidig te voeden en eenduidig te ontsluiten verzamelplaats van gegevens waaruit de status van een zaak blijkt, ongeacht de generieke of taakspecifieke applicatie(s) waarmee een zaak geheel of gedeeltelijk wordt afgedaan (lit. 19).
Zakensysteem	Een informatiesysteem waarmee <i>zaken</i> beheerd kunnen worden. Bron: KING (lit. 3)

Bijlage 2: Literatuur

1. Zaak- en procesgericht werken met GEMMA (KING, 2010)
2. GEMMA Thema's en Kernprincipes (EGEM, april 2009)
3. GEMMA-Informatiearchitectuur (KING; versie 1.0, december 2009)
4. GEMMA Procesarchitectuur 2.0 (KING, mei 2011)
5. GEMMA Zaaktypencatalogus (KING, juni 2009)
6. Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (KING, 2010)
7. NORA 2.0, Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (ICTU, april 2007)
8. NORA 3.0, Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (e-Overheid, september 2010)
9. NORA 3.0, Katern strategie (e-Overheid, augustus 2009)
10. PETRA-deelarchitectuur Zaakgericht werken (IPO; versie 1.0, 1 juli 2011)
11. NEN 2082: Eisen voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur (NNI, juni 2008)
12. Procesmanagement in gemeenten (Telengy, augustus 2010)
13. Beeldhouden; handvatten voor werken onder architectuur (VIAG, 2009)
14. Hoe krijg je ze mee? (A. Mars, 2006)
15. Zaakgericht werken, betere informatievoorziening en betere dienstverlening bij de overheid (C. Dekker, juni 2009)
16. De zaakgerichte consultant (www.zaakgerichtwerken.com/)
17. De zaak X (Digital Display, september 2007)
18. De zaak Y (Digital Display, februari 2010)
19. (Zaak)gericht werken in de gemeentelijke organisatie (PinkRoccade Local Government; april 2011)
20. Hoe zaakgericht werken bijdraagt aan betere dienstverlening (Centric; januari 2010)

Kennisoverdracht door Telengy

Telengy adviseert en ondersteunt uw organisatie in de uitvoering en het verbeteren van de bedrijfsvoering en dienstverlening. Het werkgebied van Telengy beslaat heel Nederland. De meeste klanten van Telengy zijn lokale overheden en andere overheidsorganisaties. We slaan graag met u de handen ineen om van ideeën plannen en van plannen realiteit te maken. Telengy is: gewoon dóén. Kennispartner voor gemeenten. Telengy voelt zich zeer betrokken bij de publieke zaak en vanuit deze betrokkenheid investeren we substantieel in ontwikkelingen zoals de e-overheid. Via onze relaties met vele landelijke en gemeentelijke partijen zijn we betrokken bij de ontwikkelingen binnen de (lokale) overheid. De kennis die wij hierbij opdoen, delen wij met gemeenten. Dit doen we vanuit de gedachte dat door kennis te delen meer kennis wordt verkregen. Deze verrijkte kennis biedt de mogelijkheid om over de grenzen van een vraagstuk heen te kijken. Hierdoor ontstaat een beter inzicht en overzicht in gemeentelijke vraagstukken.

Kennispartner INK



Het INK werkt samen met een aantal kennispartners die ervaring hebben met de toepassing van het INK-managementmodel. Telengy is kennispartner van het INK en werkt zo mee aan de ontwikkeling van het INK-gedachtegoed. De overheid is constant bezig met veranderingen. Dit vergt vernieuwende ideeën en herbezinning op de rol en taken van de overheid. Het INK-managementmodel biedt onze klanten kaders waarmee de organisatie naar zichzelf en naar haar stakeholders leert kijken.

Netwerkpartner SqEME



SqEME®-Procesmanagement is continu in ontwikkeling. De kennis van de SqEME®-aanpak en hoe deze methode toe te passen, ligt in het SqEME®-netwerk. De organisaties en personen die lid zijn van het SqEME®-netwerk zijn tegelijkertijd gebruikers en dragers van de methode. Zij gebruiken het netwerk in de dagelijkse praktijk binnen hun eigen organisatie, of als adviseur of trainer voor derden. Zo worden kennis en expertise gedeeld, en worden relaties en samenwerkingsverbanden aangegaan. In bijeenkomsten worden aspecten van procesmanagement verdiept door gasten uit o.a. de universitaire wereld, de overheid en het bedrijfsleven. Telengy is onderdeel van dat netwerk.

Verbinders in de e-overheid



Adviseurs van Telengy ondersteunen veelvuldig gemeenten bij de invoering van de e-overheid. Deze verbinders in de e-overheid zijn gecertificeerd door KING en de Stichting e-Certificering Overheid. Zij zorgen voor een onafhankelijke certificering voor de implementatie van de e-overheid.

Maatschappelijk betrokken

Maatschappelijke betrokkenheid zit bij Telengy in de genen. Wij zorgen er al vele jaren voor dat er naast het behalen van winst ook een bijdrage wordt geleverd aan maatschappelijke doelen. Telengy gelooft in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). Daar hebben wij onze bedrijfsvoering en cultuur op ingericht. Telengy is ervan overtuigd dat mensen willen werken voor een bedrijf dat verder kijkt dan winst alleen.

Gewoon dóén

Onze filosofie van 'gewoon dóén' slaat op onze pragmatische, realistische en resultaatgerichte aanpak. Dus geen dikke theoretische rapporten, maar praktische en direct toepasbare adviezen en oplossingen. Oplossingen waarmee u vervolgens daadwerkelijk zelf verder kunt.