

Zaakgewijs werken
in theorie en digitale
praktijk

De zaak X ...

Inleiding

Een moderne organisatie werkt digitaal en zaakgewijs. Dat is onze mening. En niet alleen de onze. Er zijn duizend manieren van zaakgewijs en digitaal werken, en duizend opvattingen over hoe het zou moeten. Waar begrippen zijn, ontstaat verwarring, en waar begrippen worden verklaard, ontstaat nieuwe verwarring. Niettemin: een mens moet doen wat hij kan.

Dit boekje gaat van ideaal naar praktijk. Het eerste artikel beschrijft hoe de digitale organisatie tot stand komt en wat de rol van zaakgewijs werken daarin is. Het is een ideaalschets en een ideaalschets gaat altijd uit van het principe “als ik het voor het zeggen had”. Toch is een ideaalschets nuttig voor iedere organisatie: om de eigen positie te bepalen, om te kunnen benoemen welke stappen nog moeten worden gezet, om een doel te kunnen formuleren. Het tweede artikel probeert duidelijkheid te geven over drie begrippen die vooral te maken hebben met zaakgewijs werken en elektronische dienstverlening: zaakinformatiesysteem,

zakenmagazijn, gegevensmagazijn. Het laatste artikel schetst de invoering van zaakgewijs werken met een document-managementsysteem bij de Bestuursdienst van de stad Rotterdam, en met name de ‘uitdagingen’ die de medewerkers DIM ondervinden bij het zuiver beschrijven van zaken, of liever nog, het beschrijven van zuivere zaken.

In het najaar van 2007 zal, aansluitend op dit leesboek, een werkboek verschijnen.

Den Haag, september 2007

Colofon

Teksten: Ronald Groeneweg, Timo ten Cate
Redactie: Roland van Zeijl, Janneke Kromkamp, Jeroen Jonkers
Foto's: Plaatwerk Fotografen
Vormgeving: bureau Janse, Deventer
Druk: Graphic Support, Deventer

Dit boekje is een uitgave van Digital display.

Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking van (gedeelten van) dit boekje zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is verboden.

De uitgever is niet aansprakelijk voor eventuele (zet)fouten en/of schade die daarvan direct of indirect het gevolg zou kunnen zijn.

ISBN/EAN: 978-90-78932-02-4

© Digital display, 2007

Inleiding 3

1. Hoe komt een digitale organisatie tot stand? 7

2. Gegevensmagazijn, zakenmagazijn, zaakinformatiesysteem 27

3. Hoe kom ik tot een zuivere zaak? Zaakgewijs werken in Rotterdam 35

4. Verklaring van termen 47

1. Hoe komt een digitale organisatie tot stand?

Samenvatting

Een digitale organisatie komt niet gemakkelijk tot stand. Dit artikel schetst de contouren van een digitale organisatie. Allereerst door de belangrijkste kenmerken van de digitale organisatie vast te stellen, namelijk dat zij digitaal werkt en zaakgewijs werkt.

Het zaakgewijs werken is een onmisbaar element. Onmisbaar bij de elektronische dienstverlening, de verantwoording en de duurzame beschikbaarheid van informatie.

Daarna komen een paar vragen aan de orde. Als een organisatie digitaal en zaakgewijs wil werken, welke ambities moet zij dan formuleren en op welke manier kan zij die ambities waarmaken? Hoe worden digitaal en zaakgewijs werken ingevoerd? Tenslotte is er aandacht voor twee onderwerpen die het digitaal en zaakgewijs werken moeten laten beklippen in de organisatie:

- Architectuur- en inrichtingsprincipes die digitaal en zaakgewijs werken direct ondersteunen (en soms zelfs mogelijk maken).
- IT-governance, de regie op alles wat met de informatievoorziening te maken heeft, moet stevig zijn en hoog in de organisatie worden belegd.

1.1 Inleiding

Het heeft niet veel zin te streven naar digitaal en zaakgewijs werken als je het niet eens bent over de betekenis van die begrippen. Daarom is het belangrijk:

- Te durven investeren in het goed beschrijven van wat de organisatie precies met 'digitaal en zaakgewijs werken' bedoelt: dat is niet voor iedere organisatie hetzelfde.
- Vooraf met management en bestuur af te spreken wat de doelen op het gebied van digitaal en zaakgewijs werken zijn en wanneer (in tijd en in voorwaarden) een doel bereikt is.
- De stappen te definiëren om van de bestaande naar de gewenste situatie te komen, om op basis daarvan:
- Plannen te maken om de ambities staps- en fasegewijs te realiseren.

Wat wij onder digitaal werken verstaan, en onder de verbijzondering daarvan die 'zaakgewijs werken'¹ is, komt in de volgende paragrafen aan de orde.

¹ Naast het begrip 'zaakgewijs werken' is het begrip 'zaakgericht werken' in omloop. Wat ons betreft zijn deze begrippen identiek

1.2 Wat verstaan we onder digitaal werken?

Met 'digitaal werken' bedoelen we het volledig digitaal laten verlopen van processen. Een proces is: een opeenvolging van taken die in de juiste volgorde en op de juiste manier moeten worden verricht om een zaak af te handelen.

Digitaal laten verlopen van processen is een flinke stap verder dan het slechts digitaal ondersteunen van processen, want dat doet iedere computer. Een voorwaarde om processen digitaal te laten verlopen, is dat alle informatie die nodig is voor de afhandeling van de taken volledig digitaal beschikbaar is. Voor een groot deel gaat het daarbij om informatie die in documenten is vastgelegd. Met 'documenten' bedoelen we alles wat *niet* als gestructureerd gegeven in een database vastligt, maar *wel* een relatie heeft met het proces waarbinnen of als gevolg waarvan het ontstaat of wordt ontvangen. Het gaat bijvoorbeeld om inkomende en uitgaande post, kantoordocumenten (.doc, .msg, .ppt, .xls, .pdf), tekeningen, foto's, en ga zo maar door. De verzamelterm voor deze documenten is 'procesgebonden informatie'.

Als je volledig digitaal werkt, dan heb je het volgende geregeld:

1. Organisatiebreed is een digitaal archief(systeem) in gebruik dat aan alle wettelijke eisen voldoet.
2. Daardoor vormt iedere ambtenaar digitale dossiers en bevatten de (uitgeprinte) fysieke dossiers alleen kopieën.
3. Alle intern gecreëerde elektronische documenten die voor het proces van belang zijn, worden op de juiste plek in de digitale dossiers opgenomen.
4. Alle elektronische documenten die op afdelingschijven

worden opgeslagen, hebben geen officiële (archief)status.

5. Inkomende post wordt digitaal door de organisatie gerouteerd, via digitale werkbakjes.
6. Het interne circuit van paraferen en ondertekenen verloopt volledig digitaal.
7. Alle relevante e-mailberichten kunnen gemakkelijk in de digitale dossiers worden opgeslagen.
8. De primaire processen worden in de 'backoffice' volledig digitaal ondersteund en daar komt geen papier meer aan te pas.
9. Burgers, bedrijven, ketenpartners en anderen kunnen volledig digitaal en kanaalafhankelijk met de organisatie communiceren. De organisatie kan volledig kanaalafhankelijk met de buitenwereld communiceren. Welk kanaal ook wordt gekozen, alle relevante documenten komen in het digitale dossier terecht.
10. Burgers, bedrijven en ketenpartners kunnen hun digitale dossiers en zaken digitaal, vanaf de frontoffice (website), inzien.

In Nederland is geen enkele (overheids)organisatie te vinden die dit al allemaal heeft gerealiseerd. Sterker nog, een dergelijk ambitieniveau is voor geen enkele organisatie binnen een doorlooptijd van tien jaar te realiseren.

Bijvoorbeeld: verschillende grote gemeenten in Nederland zijn al zeven, acht jaar of langer geleden met dit proces begonnen en hebben, na investeringen van miljoenen euro's, nog niet op een derde geregeld van wat ze zouden moeten hebben geregeld.

Alleen al daarom is het belangrijk een realistisch einddoel, mijlpalen en de stappen om het doel te bereiken te formuleren.

Recordness

Een organisatie moet intern heldere afspraken maken over wanneer een document wel en wanneer het geen archiefstatus heeft of kan hebben. Die archiefstatus noemen we ook wel 'recordness'.

Niet alle documenten zijn even belangrijk en niet alle documenten hoeven even streng te worden bewaakt en onder een zwaar beheerregime te worden geplaatst.

Van de inkomende post wordt om die reden slechts een deel geregistreerd. Van de intern gecreëerde documenten is het aan de steller van het document om te beoordelen of dat document onmisbaar is bij de reconstructie of afhandeling van een zaak.

Veel interne documenten kunnen prima op een persoonlijke netwerkschijf worden opgeslagen. Andere interne documenten, die nu grotendeels op netwerkschijven staan, moeten wél in het digitaal archief worden opgenomen. Daar vormen ze samen met de gescande inkomende documenten en de gescande uitgaande post het digitaal dossier. Deze documenten worden dus digitale archiefstukken.

Archiefstukken zijn, kortom, alle documenten die nodig zijn ter verantwoording van de afhandeling van een zaak. Bij digitaal en zaakgewijs werken gaat het vooral over het treffen van organisatorische en technische voorzieningen om alle archiefstukken digitaal te kunnen opslaan, beheren, archiveren en terugvinden.

Dat e-mailberichten in persoonlijke inboxen van medewerkers terecht komen, is vanuit die optiek allerminst bezwaarlijk. Als het

maar gemakkelijk is de e-mailberichten die belangrijk zijn voor de reconstructie van de afhandeling van een zaak, een plek te geven in het digitale zaakdossier.

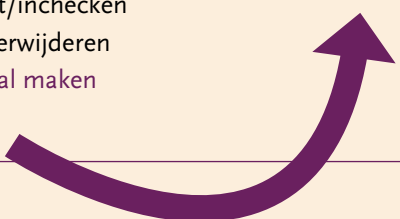
Zie ook: Timo ten Cate, Recordness or non-recordness, that's the question. Te vinden op: <http://www.ddisplay.nl/beheer/UserFiles/File/Recordness%20or%20non%20recordness.pdf>

Het volgende plaatje toont een van de manieren waarop een organisatie 'recordness' vorm kan geven. Medewerkers krijgen de beschikking over een persoonlijke (P-)schijf voor alle documenten die geen archiefstatus hebben.

In het documentmanagementdeel (DM) handelen zij documenten af. Daar bevinden zich, altijd tijdelijk, documenten met en documenten zonder archiefstatus, als onderdeel van nog niet afgehandelde zaken.

Uiteindelijk komen alleen de documenten met verantwoordingswaarde in het recordmanagementdeel (RM) terecht. Daar blijven ze tot hun bewaartermijn is verstreken. Het RM-deel moet volledige verantwoording van de afhandeling van processen mogelijk maken.

| P-schijf | DM-deel | RM-deel |
|--|--|---|
| Persoonlijk werkmateriaal en werkarchief | Afdelingsgerelateerd werkmateriaal en -archief | Officieel archief |
| Regime van systeembeheer | Regime DMS | Regime RMA |
| Alleen voor steller toegankelijk | Toegankelijk voor afdeling/directie | Toegankelijk voor afdeling/directie |
| Steller kan: <ul style="list-style-type: none"> • Documenten lezen • Documenten wijzigen • Documenten verwijderen | Steller kan: <ul style="list-style-type: none"> • Documenten lezen • Documenten wijzigen • Versies beheren • Documenten uit/inchecken • Documenten verwijderen • Document final maken | Steller kan: <ul style="list-style-type: none"> • Documenten lezen |



1.3 Wat verstaan we onder zaakgewijs werken?

1.3.1 Inleiding: de zaak

Zaakgewijs werken is een verbijzondering van digitaal werken. De zaak en het zaakgewijs werken zijn belangrijke inrichtingsprincipes in een digitale organisatie.

Jarenlang zijn veel organisaties gewoon geweest *documenten* af te handelen. In veel gevallen werkt dat prima ('brief in, brief uit'), maar overheid en burger zijn steeds meer eisen gaan stellen aan het niveau, de tijdigheid en de verantwoording van de afhandeling. Daardoor werkt het 'geïsoleerd' afhandelen van documenten, zonder context, zonder gerelateerde documenten, niet meer. Als gevolg daarvan heeft het begrip 'zaak' opgang gemaakt.

Natuurlijk bestond 'de zaak' al. Er bestaat zelfs een klassieke definitie: "Een zaak is een eindig complex van handelingen gericht op één doel." In het digitaal werken heeft de zaak zich opgewerkt tot een onmisbaar onderdeel.

De VNG heeft in 2004 een gemeentelijke gegevensstandaard voor zaken vastgesteld: het Gemeenschappelijk Functioneel Ontwerp Zaken (GFO Zaken). Het GFO Zaken schrijft de minimale standaardset van gegevens voor die een organisatie nodig heeft om centraal de basiskenmerken van een zaak te kunnen verzamelen en gegevens over de zaak te kunnen halen uit allerlei informatiesystemen.

De definitie van een zaak in het GFO Zaken: "een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en

een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden."

Met de uitwerking van de definitie van het begrip zaak probeert het GFO Zaken een houvast te bieden bij de ordening van gegevens en documenten tijdens de uitvoering van de processen. De zaak zorgt daarmee voor de samenhang van gegevens en is bij uitstek geschikt als leidend orderingsprincipe voor de informatiehuishouding.

De volgende elementen zijn van belang om te doorgronden wat een zaak is:

- Een zaak heeft een begin en een einde en een beperkte duur.
- Een zaak is de unieke uitvoering van een proces.
- Een zaak valt onder een bepaald zaaktype (= werkproces). Voorbeeld: de zaak 'aanvragen kapvergunning burger Jansen voor eik t.h.v. Coolsingel 17' valt onder het zaaktype 'aanvragen kapvergunning'.
- Een zaak bestaat uit een verzameling taken, een zaakdossier bestaat uit een verzameling (documentaire) informatie.
- Een taak is een logische eenheid van werk die door een mens of een machine kan worden uitgevoerd.
- Een zaak moet als zaak worden geïdentificeerd. Met andere woorden: een zaak is pas een zaak als iemand 'm als zaak herkent en benoemt. Criteria die leidend zijn bij de identificatie van een zaak zijn:
 - o Beter sturen en de doorlooptijd bewaken.
 - o Informatie naar burgers en andere klanten terugkoppelen.
 - o Inzicht in en overzicht over het verloop van de zaak voor eigen medewerkers verbeteren.

- Een zaak ontstaat waar iemand of “iets” het proces laat beginnen.
- Elke zaak hoort een unieke identificatie te hebben.
- Elke zaak dient een unieke naam te hebben.
- Naamgevingsconventies moeten eenduidig worden toegepast, want zaakgegevens moeten uit verschillende systemen kunnen worden gehaald.

Een uniforme benaming van zaaktypes en zaken

Een uniforme benaming van zaaktypes en zaken kennen veel gemeenten niet. In al hun systemen komen ‘processen’ voor (een zaaktype is een proces en een zaak is de eenmalige uitvoering van een proces) en in al hun systemen worden de processen anders benoemd.

Terwijl...

Uniformiteit op dit punt van cruciaal belang is. Anders is het niet mogelijk door de informatieketen heen de ‘zaak’ te volgen. Zoals de zaak aan de frontoffice wordt benoemd, zo moet deze ook in de midoffice zijn gedefinieerd, en moet hij ook heten als hij voorgoed in het digitaal archief is ondergebracht. Alleen dan is het mogelijk een zaakdossier te vormen dat alle doelen dient: voorzien in de interne informatiebehoefte, de basis vormen voor bestuurlijke en archiefwettelijke verantwoording, de burger inzicht geven in zijn zaak.

Als je zaakgewijs werkt, dan heb je minstens het volgende geregeld:

- Je hebt organisatiebreed vastgesteld wanneer je iets als een zaak benoemt en wanneer niet.
- Je gebruikt organisatiebreed dezelfde omschrijvingen voor zaken.
- De zaak is het leidend ordeningsprincipe in de informatiehuishouding. Dat betekent dat de processen de ordening van de informatie bepalen en dat je het meest concrete proces ‘zaaktype’ noemt.
- De zaak is het aanknopingspunt voor de vorming van een volledig dossier.
- Alle taken binnen de organisatie worden zaakgewijs afgehandeld.

1.3.2 Zaak en dossiervorming

Waarom toch die nadruk op de zaak als belangrijkste eenheid in de informatiehuishouding? Dat heeft te maken met de meest concrete voorstelling van een zaak die je kunt maken en de functie daarvan.

De meest concrete voorstelling van een zaak: een verzameling documenten bijeengebracht in een zaakdossier. De functie daarvan: de zaak tot een goed eind brengen en, nadien, verantwoording kunnen afleggen. Inhoudelijke verantwoording (is de zaak goed afgehandeld) en procesverantwoording (is de zaak op de juiste wijze afgehandeld).

Organisaties willen verantwoording kunnen afleggen over wat

zij doen. Dit doen ze veelal met een compleet dossier rond de (uitvoering van) taken in een bepaalde zaak. Simpel is dossiervorming in de praktijk niet altijd. Als de vorming van dossiers in een organisatie gebaseerd is op één en hetzelfde basisprincipe, dan is er niet veel aan de hand. Een woningcorporatie vormt dossiers op basis van de ‘verhuureenheid’ (woning, garage, bedrijfsruimte) of soms op basis van de combinatie verhuureenheid/huurder. De meeste overheidsorganisaties voeren zo’n uiteenlopend pakket aan taken uit, dat het enig praktisch bruikbare basisprincipe voor de dossierordering veel minder eenduidig is: het proces. En dan zijn we bij de zaak: de meest concrete vorm die een proces kan aannemen. Dossiervorming is zaakdossiervorming. Het proces (het zaaktype) is het ordenend principe.

Het idee dat het proces het meest praktische uitgangspunt is voor de ordening van overheidsinformatie, heeft al in 1996 een plek gekregen in het archiefwettelijke kader. De verplichting om als overheidsorganisatie over een documentair structuurplan (DSP) te beschikken is gebaseerd op dit principe: zorg dat je een structuur biedt, gebaseerd op de processen, voor al je (documentaire) informatie en koppel daar de archiefwettelijke bewaartermijnen aan. Zodat je weet dat alle documenten die binnen proces X zijn ontstaan, zaakgewijs zijn geordend en samengebracht zijn in een dossier, na een aantal jaar zullen worden vernietigd. Want ook over die vernietiging moet de overheid zich kunnen verantwoorden.

Dossiervorming heeft ook een duidelijke functie binnen de bedrijfsvoering. Ook voor de uitvoering van een proces is het nodig alle belangwekkende informatie in de juiste context bij elkaar gepresenteerd te krijgen.

Tenslotte geldt voor burgers dat zij niet zo geïnteresseerd zijn in de behandeling van het document dat ze hebben opgestuurd, maar veel meer in de zaak (in het kader waarvan zij een aanvraag hebben gedaan en waarom heen zich allerlei documenten vormen). Met andere woorden: zij vinden het niet zo boeiend dat een vergunningaanvraag bij ambtenaar De Haan op het bureau ligt en niet bij ambtenaar De Kip, zij willen weten wanneer zij de vergunning krijgen.

De vorming van zaakdossiers dient dus verschillende doelen:

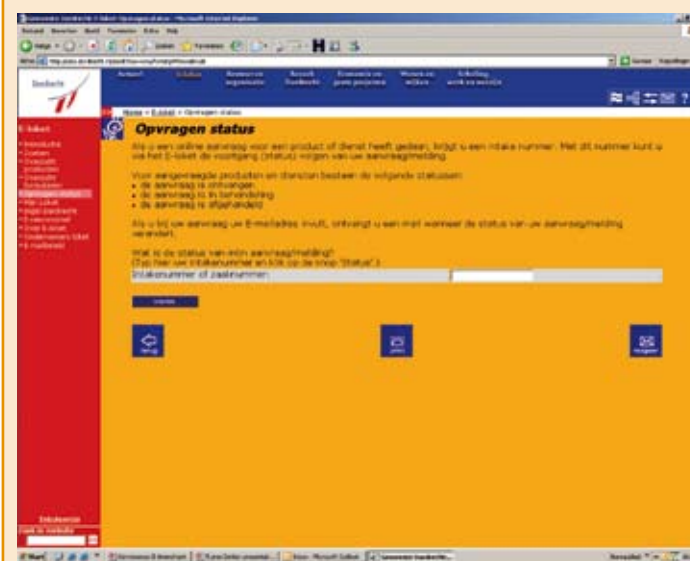
- Het is de enige manier waarop bestuurlijk verantwoording kan worden afgelegd over het eigen handelen.
- Het vormt de basis voor het bewaren of vernietigen van informatie.
- Het zorgt voor bundeling van alle informatie die nodig is om een proces goed te kunnen uitvoeren.
- Het maakt het mogelijk informatie te verstrekken (aan burgers) over de stand van zaken en verwachte afloop van een proces (vaak een concreet product).

Is er een verschil tussen een zaak en een dossier?

In de praktijk komt het voor dat organisaties beide begrippen gebruiken, dus zowel zaken als dossiers. In veel digitale systemen is een dossier ook vaak daadwerkelijk een map (die lijkt op een netwerkmap). Deze mappen zijn echter feitelijk niet veel anders dan verzamelmappen voor verschillende zaakdossiers uit één en hetzelfde werkproces.

Het gaat bijvoorbeeld om de (verzamel)dossiermap: 'Aanvragen kleine evenementenvergunning, 2e helft 2007' (met het zaaktype 'Aanvragen kleine evenementenvergunningen'). Deze verzamelmap bevat dan diverse submappen c.q. zaakdossiers, gevormd rondom alle individuele aanvragen in het kader van dit zaaktype.

De burger krijgt een zaak, niet een document



De gemeente Dordrecht laat zien waar een organisatie naar toe kan groeien: burgers kunnen zaakgewijs statusinformatie opvragen (in plaats van documentgericht). Unieke zaaknummeruitgifte maakt onderdeel uit van dit principe. Ook hiervoor zullen speciale voorzieningen binnen de organisatie moeten worden getroffen.

1.4 Welke invoeringsstrategie?

Organisaties hebben op allerlei manieren geprobeerd digitaal werken in te voeren.

Sommige organisaties beginnen aan de voorkant, op de website, om te laten zien dat ze goed bezig zijn met hun elektronische dienstverlening. De digitale formuliertjes die de burger invult, komen dan in een digitale postbak bij de registrator terecht. Die registrator print het formulier uit, zet er een stempel op, registreert het in het postregistratiesysteem, en stuurt het op papier de organisatie in.

Andere organisaties beginnen aan de achterkant: ze scannen de fysieke dossiers of alle inkomende post, dwars door alle processen heen.

Dan zijn er ook nog organisaties die de voorkant en de achterkant tegelijk proberen digitaal te maken.

Ze zijn allemaal wel ergens vastgelopen. En een digitaliseringsproject vlot trekken is moeilijker dan een digitaliseringsproject starten.

Het heeft de voorkeur ook het invoeren van digitaal werken 'zaakgewijs' aan te pakken. Dus om proces voor proces te digitaliseren en te beginnen waar de voordelen of de behoeften het grootst zijn. Dat betekent dat je ook het digitaal archiefsysteem langzaam, proces voor proces goed kunt inrichten. Bovendien is aan de voorkant te zien welke processen digitaal verlopen: alleen die stel je aan de burger beschikbaar. Je voorkomt daarmee loze beloften, je hebt een winkel en niet alleen een etalage.

Het is zelfs aan te bevelen eerst één proces als voorbeeld te

nemen en dat proces zo ver mogelijk, van voor naar achter, digitaal in te richten. De ervaringen die je daarmee opdoet, evalueer je. Als alles goed is gegaan en je van de ervaringen hebt geleerd, moet je het tempo pas verhogen.

1.5 Invoeringsstrategie en keuzes voor architectuur- en inrichtingsprincipes

De invoering van digitaal en zaakgewijs werken heeft niet alleen invloed op de documenthuishouding en het documentmanagementsysteem, ook al is het daar vaak het duidelijkst zichtbaar. Het heeft ook gevolgen voor de inrichting van de volledige informatie- en gegevensarchitectuur van de organisatie. Voor die inrichting moet je keuzes maken, anders heeft het niet veel zin te streven naar digitaal en zaakgewijs werken. De keuzes worden in deze paragraaf puntsgewijs gepresenteerd, met een thematische onderverdeling in subparagrafen.

1.5.1 Keuzes voor documentopslag en digitale archivering

1. Alle documenten die horen bij de digitaal afgehandelde processen worden opgeslagen in het digitaal archiefsysteem.

2.

De documenten die horen bij processen die later zullen worden gedigitaliseerd, worden in fysieke dossiers opgenomen die vallen onder beheer van de afdeling(en) documentaire informatie. Deze documenten worden daarnaast als digitale kopie in het digitale archief opgeslagen, ten behoeve van de interne informatievoorziening.

3.

Er bestaat een beschreven en (door directie of bestuur) geacordeerd overzicht van de processen en documentstromen die digitaal worden afgehandeld en gearchiveerd en van die stromen die nog fysiek worden afgehandeld en gearchiveerd.

4.

Het digitaal archiefsysteem is volledig zaaksgewijs ingericht:

- Alle documenten worden gekoppeld aan een zaaktype (proces).
- Het zaaktype is een van de belangrijkste metadata van alle te registreren documenten.
- De archiefordening is gebaseerd op zaaktypen.
- De zaaktypen zijn gebaseerd op de naamgeving van de processen en zaken zoals die intern wordt gehanteerd en waarover intern volledige en expliciete overeenstemming bestaat.
- Aan de archiefordening is het archiefwettelijke bewaarregime gekoppeld.
- Alle behandel- en proces(meta)gegevens worden vastgelegd op het niveau van de zaak (en niet op het niveau van het document).

5.

Het DSP bestaat uit wat onder de punten 3 en 4 is benoemd: niet meer en niet minder. Het DSP is een integraal onderdeel van het digitaal archiefsysteem en is tegelijk de ingang voor het overzicht van de fysieke dossiers die in de organisatie aanwezig zijn.

Metagegevens? Hoe dan?



De interne informatiebehoefte bepaalt hoeveel metagegevens er op het niveau van het individuele document wordt vastgelegd. Van al deze metagegevens is dat van de zaaktype het belangrijkste, omdat dit de link vormt naar de zaak. De zaak (rechtsboven) houdt alle bij elkaar horende documenten 'vast' en vormt de link naar aanpalende werelden als geo-informatie, financieel beheer, burgerzaken, basisregistraties.

1.5.2 Keuzes voor gegevensdefinitie en -registratie

6.

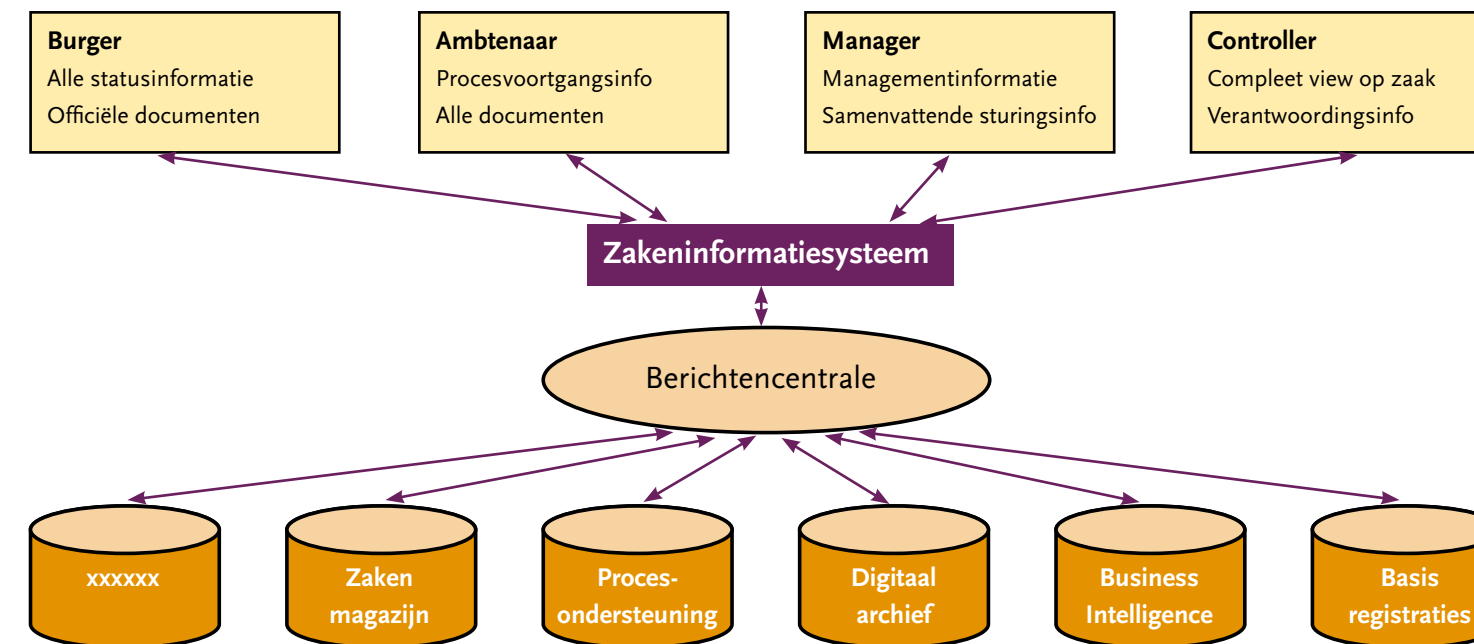
Gegevens worden *zoveel mogelijk* eenmalig vastgelegd en meervoudig gebruikt. Het is bekend welke gegevensverzamelingen in kopievorm in de organisatie worden gebruikt en er zijn vastgelegde afspraken met de eigenaren van deze verzamelingen over het beheer daarvan, met name

als het gaat om de wijze van synchroniseren van de gegevens.

7.

Om de toegankelijkheid van de informatie in de organisatie te optimaliseren, wordt organisatiebreed *zoveel mogelijk* van dezelfde gestandaardiseerde gegevensset gebruik gemaakt.

Eenmalig vastleggen, meerdere views...



Voor iedere organisatie heeft dat de volgende gevolgen:

- a) Voor de volgende gegevenssets moeten organisatiebrede conventies worden vastgelegd:
- De procesnaam en de wijze van opbouw van deze naam
Voorbeeld van een afgesproken conventie: naam product, gevolgd door de naam van de eerste processtap. (Kapvergunning aanvragen.)
 - De namen van de processtappen (activiteiten of handelingen).
Voorbeelden: aanvragen, ontvankelijk verklaren, in behandeling nemen, tussenbericht versturen, intern adviseren.
 - De naamgeving van de status- en terugkoppelmomenten.
Voorbeelden: ontvangen, in behandeling, afgedaan.
- b) Aan het archiefwettelijke kader wordt inhoud gegeven door alle geregistreerde documenten te koppelen aan een zaaktype en de zaaktypes te koppelen aan de bewaartermijnen van de selectielijst.
- c) Voor elke individuele zaak worden gegevensrelaties gelegd naar:
- Het zaaktype;
 - Een verplichtingnummer (en daarmee naar het financieel kader);
 - Een project (als het daar deel van uitmaakt).
 - De authentieke basisregistraties.
 - Andere, gerelateerde zaken.
- d) Op het niveau van de zaak worden alle behandel- en proces(meta)gegevens vastgelegd.

e) Op het niveau van de zaak of de processtap worden ook alle noodzakelijke organisatorische relaties gelegd, zoals:

- Eigenaar van proces (relatie naar zaaktype).
- Afdeling verantwoordelijk voor het proces (vaak casemanager genoemd).
- Behandelende afdeling (zowel zaak als stap).
- Behandelend medewerker (zowel zaak als stap).
- Contactgegevens behandelend medewerker (zowel zaak als stap).

f) Er is een apart en expliciet benoemd beheerregime voor het beheer van alle indexgegevens, zeker voor de onderlinge koppelingen van die gegevens vanuit verschillende applicaties.

1.5.3 Keuzes voor gegevens- en berichtenuitwisseling 8.

Het gedachtegoed rond (web)serviceoriëntatie is het kader en het uitgangspunt voor het bepalen van de keus voor de inrichting van de informatiearchitectuur en de componenten daarvan.

9.

De koppeling van applicaties vindt zoveel mogelijk plaats door gebruik te maken van webservices en de bijbehorende standaards voor berichtenuitwisseling (XML, SOAP, WSDL, BPEL, UDDI ²).

² Zie de verklaring van termen aan het einde van het boekje.

14.

Op lange termijn wordt gestreefd naar het creëren van 'één inbakje' voor alle medewerkers, voor al het werk dat zij onder handen hebben, onafhankelijk van de onderliggende applicaties.

15.

Voor de afhandeling van alle zaken kunnen, zeker bij de eerste stappen op weg naar digitaal werken, verschillende typen applicaties naast elkaar worden gebruikt, als maar wordt vastgehouden aan het principe van eenduidig op één plaats zo compleet mogelijk vastleggen en opslaan van zaakgegevens:

- Een documentmanagementsysteem voor eenvoudige documentrouting.
- Embedded workflow voor de verticale processen.
- Dedicated workflow voor organisatiebrede processen (bijvoorbeeld facturering).

16.

Voor ieder te digitaliseren proces zal worden beoordeeld welke (combinatie) van de applicaties wordt ingezet.

17.

De naamgeving van de processen wordt vastgelegd in een catalogus en daarmee ook bewaakt. Een van de organisatieonderdelen wordt verantwoordelijk gesteld voor het beheer van deze catalogus.

10.

Als nieuwe software moet worden aangeschaft, moet steeds de afweging worden gemaakt in hoeverre deze past binnen de realisatie van een Service Georiënteerde Architectuur (SGA). Zie ook de uitgangspunten van de NORA.

11.

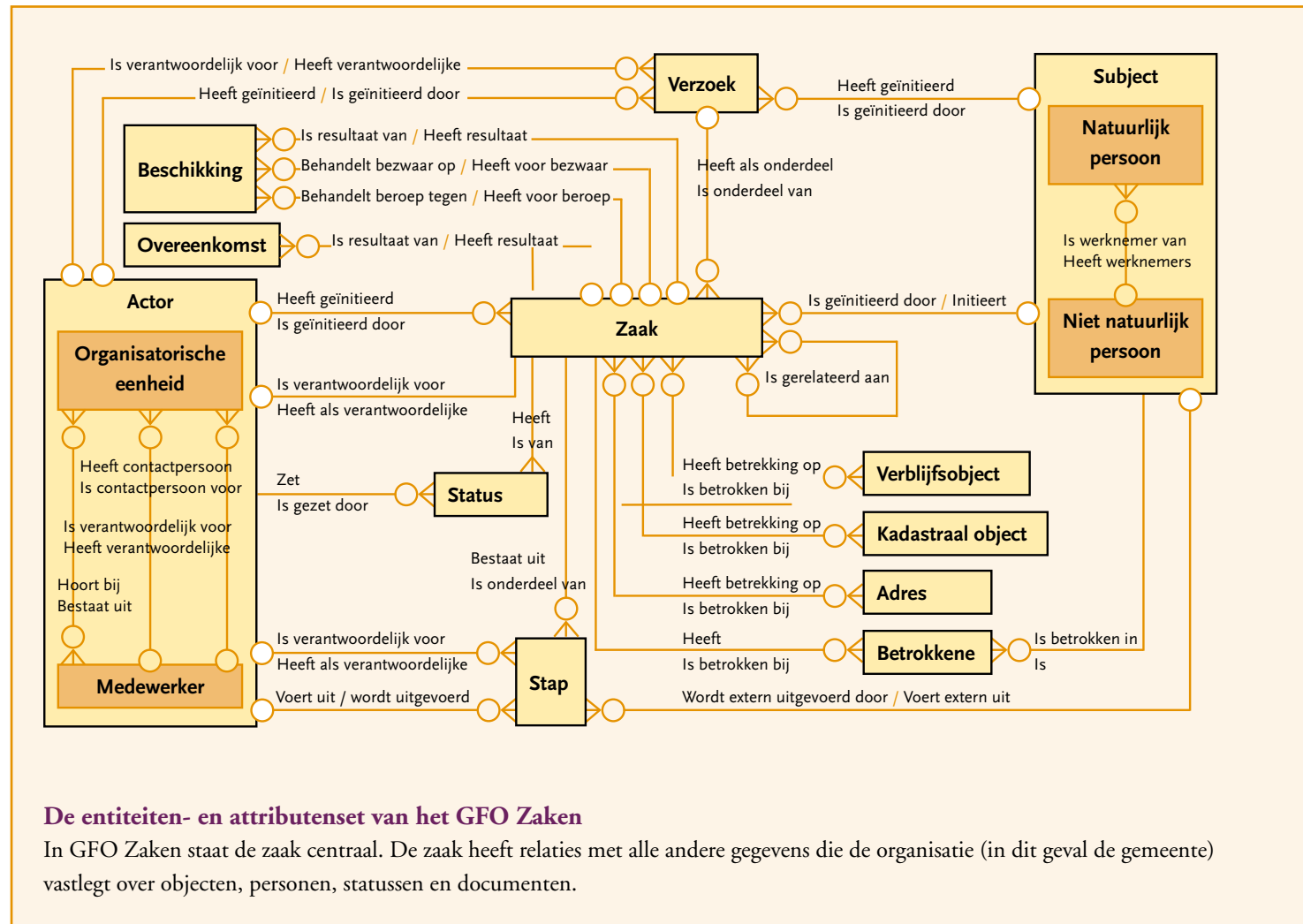
De organisatie kiest in principe voor de platformgedachte. Dat verbetert de overzichtelijkheid van de applicaties, vermindert de (vaak verborgen) kosten van applicatie-integratie en beperkt de noodzaak van het op het juiste niveau houden van kennis op een enorm aantal terreinen. De platformgedachte heeft als belangrijkste gevolg dat altijd eerst wordt gekeken of een gewenste functionaliteit binnen de productenrange van het gekozen softwareplatform kan worden gerealiseerd. Pas als dit niet mogelijk is, komt alternatieve software in beeld.

1.5.4 Keuzes voor processturing en -afhandeling 12.

Bij de afhandeling van processen geldt het principe van zaakgewijs werken als uitgangspunt.

13.

Per proces wordt bekeken in hoeverre het mogelijk is de afhandeling digitaal in te richten. Het uitgangspunt is 'zoveel mogelijk digitaal', maar dit is geen dwingend principe. De wensen van eindgebruikers en proceseigenaren zijn op dit punt nadrukkelijk medebepalend.



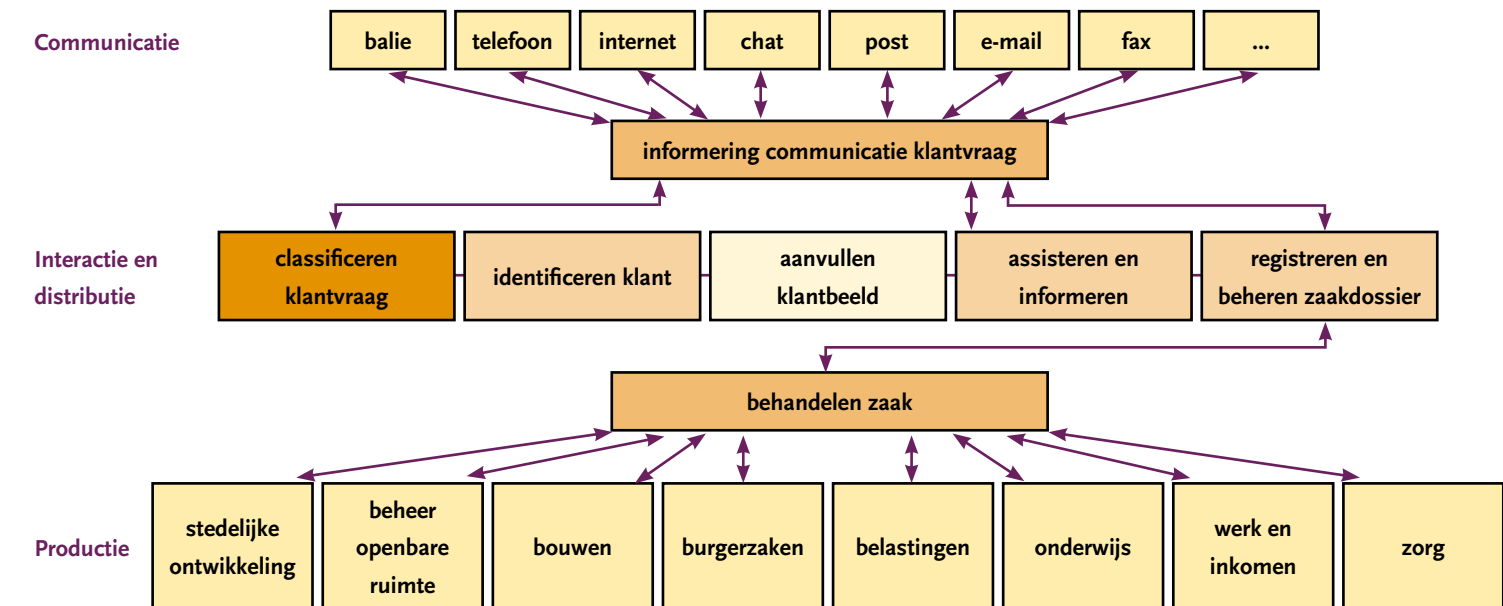
1.5.5 Keuzes voor digitale dienstverlening

18.

Burgers krijgen de mogelijkheid om op elk uur van de dag via internet informatie op te roepen over de status van afhandeling van hun zaken en toegang te krijgen tot de bijbehorende documenten. In principe wordt dit gerealiseerd met het digitaal archiefsy-

steem, in de praktijk kan er, om redenen van beschikbaarheid en veiligheid, voor worden gekozen om dit technisch op te lossen met een aparte database met kopieën van de zaakgegevens en documenten die nodig zijn voor de terugkoppeling aan de burger. Dit is het zakenmagazijn.

Vertaling van het principe van zaakgewijs werken naar de intake



Het principe van zaakgewijs werken vertaald naar de intake aan de frontoffice (de balie). Referentie- en architectuurplaatje gebaseerd op het EGEM-procesmodel.

19.

Voor de terugkoppeling over de afhandeling van zaken zal statusinformatie van de verticale applicaties in de backoffice worden gekopieerd of handmatig worden ‘gezet’ naar/in het zakenmagazijn.

20.

Per proces wordt vooraf bepaald welke statusmomenten en –gegevens teruggekoppeld moeten kunnen worden en dus een plaats moeten krijgen in het zakenmagazijn.

1.5.6 Keuzes voor documentpublicatie**21.**

Als formele documenten moeten worden gepubliceerd op een intra- en internet, gebeurt dit in principe vanuit het digitaal archiefsysteem. Als een contentmanagementsysteem (CMS) in gebruik is, dan worden kopieën van deze documenten in het CMS geplaatst. Het CMS heeft geen officiële archiveringsfunctie.

1.6 Het leidend principe van de informatiehuishouding

Dwars door deze architectuur- en inrichtingsprincipes heen, is er één gedachte leidend: de belangrijkste functies binnen in de informatiearchitectuur worden zoveel mogelijk gescheiden, maar wel voor de hele organisatie ingericht. Dit kan het beste worden toegelicht met de tabel op de volgende pagina.

De gevolgen van deze gedachte zijn duidelijk:

- Alle documenten die in de organisatie ontstaan of worden ontvangen vanuit een relatie met een zaak, horen in hetzelfde DMS/RMA te worden opgeslagen.
- Het CMS heeft geen archiveringsfunctie. Als teksten nieuw worden gecreëerd en dan op de website en het intranet worden geplaatst, dient altijd beoordeeld te worden of de verantwoordingsfunctie vereist dat deze tekstdocumenten ook moeten worden gearhiveerd in het DMS/RMA.
- Een gegevensmagazijn bevat alleen gegevens die nodig zijn om het proces aan de (fysieke of digitale) frontoffice te kunnen starten of tonen. Het is niet bedoeld voor data-analyse. Een gegevensmagazijn heeft daarom de vorm van een operational datastore en niet van een datawarehouse.
- Het zakenmagazijn bevat zaakgerelateerde klantgegevens die zowel interne als externe klanten inzicht geven in de status van afhandeling van een zaak. Het zakenmagazijn kan unieke gegevens bevatten, maar het kunnen ook kopiegegevens zijn uit andere applicaties. Toegang tot achterliggende applicaties (bijvoorbeeld DM of RM) via het zakenmagazijn is alleen werkbaar als de achterliggende applicaties dag en nacht beschikbaar zijn.
- In ingewikkelde organisaties (bijvoorbeeld gemeentes) is het, door de verschillende aard van de processen, moeilijk organisatiebreed het gebruik van hetzelfde systeem voor processturing af te dwingen. In de praktijk zullen eenvoudige documentrouting, embedded workflow, strakke workflow, flexibel casemanagement en BPEL naast elkaar bestaan. Het is de kunst per proces te kijken

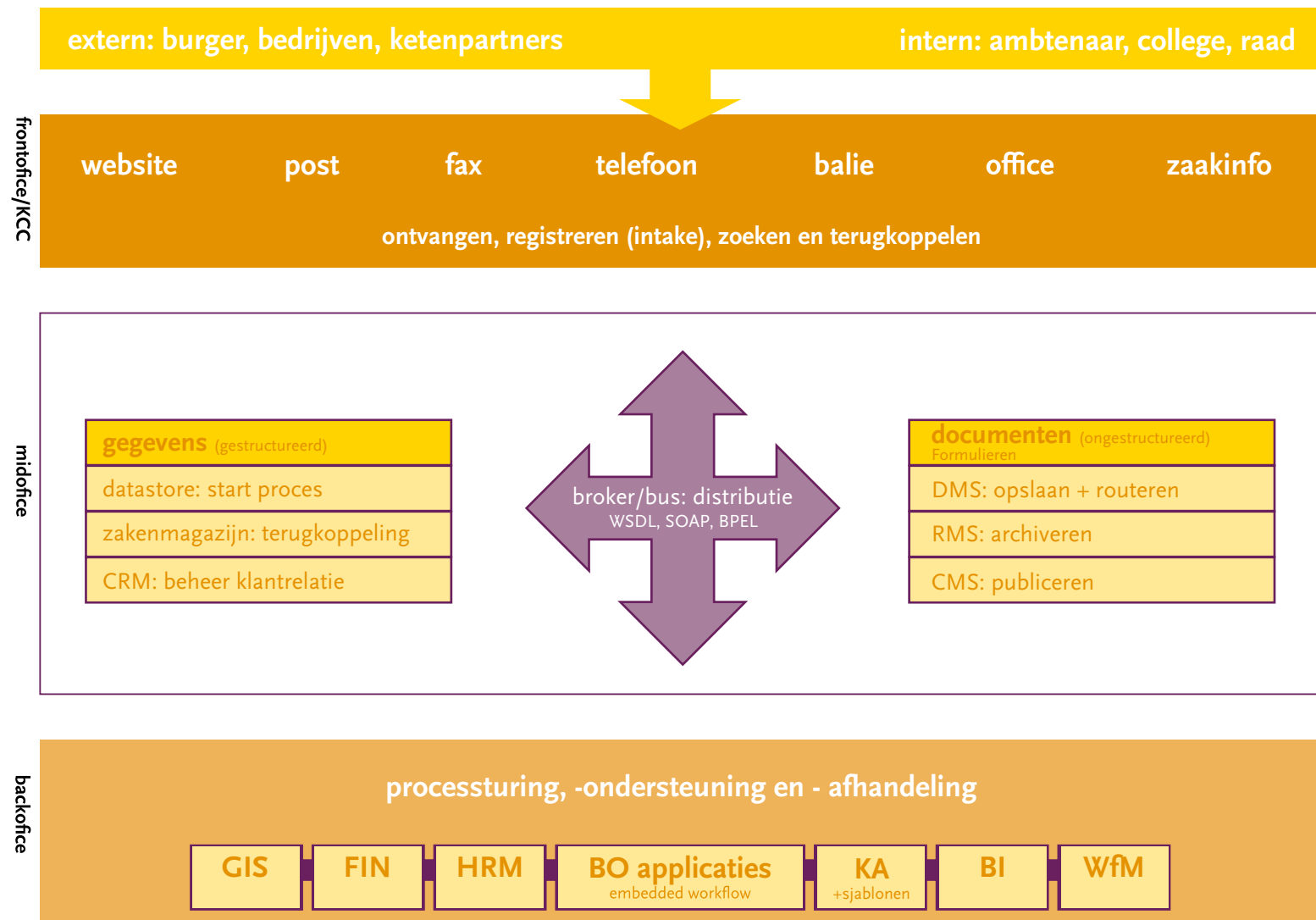
| Functie | Type applicatie/software | Organisatiebrede inrichting en gebruik? |
|---|---------------------------------------|---|
| Opslaan documenten | Documentmanagement (DMS) | Ja |
| Archiveren documenten | Recordmanagement (RMA) | Ja |
| Publiceren documenten | Contentmanagement (CMS) | Ja |
| Registreren zaak | Webapplicatie | Ja |
| Beheren klantgegevens | Customer Relation Management | Ja |
| Terugkoppelen status zaak | Zakenmagazijn, - systeem | Ja |
| Terugzoeken zaakgegevens | Webapplicatie | Ja |
| Analyse gegevens | Business Intelligence (datawarehouse) | Ja |
| Sturen proces (zie de toelichting onder) | Workflowmanagement (WfM) | Nee |
| Distributie gegevens | Broker, Servicebus | Ja |

welk instrument het beste is voor de sturing en ondersteuning.

In de praktijk beschikken WfM-pakketten veelal ook over DM- en soms zelfs RM-functionaliteit. Als dat zo is, dan kan deze functionaliteit dus vanuit dezelfde suite worden geregeld. Om logische redenen is het overigens beter om ‘WfM’ te positioneren in de backoffice, de plek waar de feitelijke afhandeling

wordt ondersteund, en ‘DM’ in de midoffice, de plek waar alle gegevens en documenten centraal ter beschikking worden gehouden.

Het zojuist beschreven principe van ‘functiescheiding binnen de informatiearchitectuur’ kan met behulp van het volgende figuur worden verduidelijkt.



1.7 IT-governance: regie op de onderwerpen architectuur en digitaal werken

In organisaties van enige omvang zijn het vaak verschillende medewerkers die aan de gang en vaak zelfs aan de haal gaan met de onderwerpen architectuur en digitaal werken. Dat is niet de bedoeling, want het leidt tot alles behalve organisatiebreed digitaal werken. Vroeger kocht ook iedere afdeling zijn eigen systeempje en we zitten nog met de naweeën ervan. De regie op architectuur en digitaal werken moet dus op het hoogste niveau plaatsvinden.

Zo langzamerhand is iedere organisatie overtuigd van de noodzaak van het vormgeven van 'IT-governance'. Bij IT-governance gaat het om het goed regelen van de strategische aspecten van de inzet, de kosten en het beheer van IT, zodat duidelijk kan worden verantwoord hoe en waar IT wordt ingezet om de doelstelling en de ambities van de 'business' te realiseren.

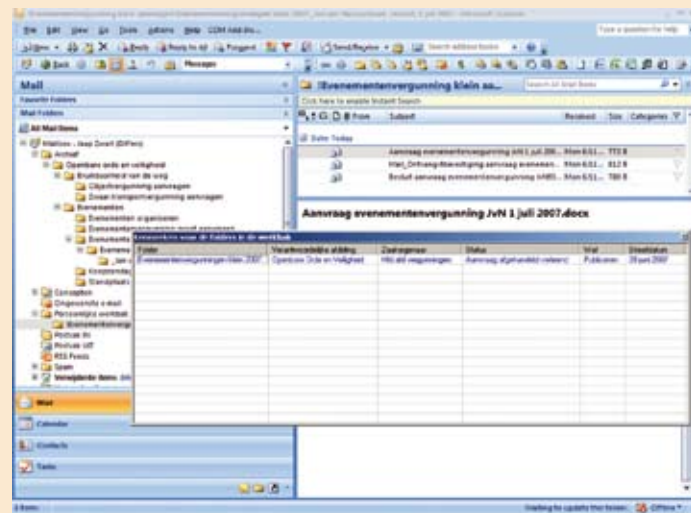
Een belangrijk aspect is een heldere interne besluitvormingsstructuur. Het zou voor iedereen binnen de organisatie duidelijk moeten zijn dat er één (!) overlegplatform is waarin op strategisch niveau de IT-investeringen worden afgewogen en waar bewaakt wordt dat geaccordeerde inrichtings- en architectuurprincipes daadwerkelijk worden nageleefd.

Iedere organisatie doet er verstandig aan een architectuuroverleg in het leven te roepen met de volgende taken:

- Zorgen voor de aansluiting tussen de behoeften van de organisatie-onderdelen en de IT-mogelijkheden.
- Zorgen voor een overzicht van de onderling samenhangende informatiecomponenten als DMS, WfM, broker, zakenmagazijn, basisregistraties etc.
- Zorgen voor een overzicht van projecten die zich bezighouden met informatievraagstukken.
- Zorgen voor een overzicht van de kosten en investeringen die met deze projecten zijn gemoeid en de plaatsen in de organisatie waar de verantwoordelijkheden zijn belegd om hierover besluiten te nemen.
- Bewaken dat de gemaakte en geaccordeerde keuzes op verantwoorde en afgesproken wijze in praktijk worden gebracht. Alle afwijkingen van de keuzes moeten worden besproken en gemotiveerd en leiden eventueel tot aanpassingen in de architectuur(keuzes). Niets staat voor eeuwig vast.
- Bespreken, wegen en eventueel accorderen van voorstellen voor investeringen in nieuwe software.
- Meten van bereikte resultaten en die meting terugkoppelen aan bestuur en management: zo kan een permanente monitor-functie worden gerealiseerd waarmee op de doorlooptijd en kosten van projecten kan worden gestuurd.

Een volledig goed ingericht digitaal archiefsysteem

Een voorbeeld van een volledig goed ingericht digitaal archiefsysteem waarbij in één oogopslag zichtbaar is welke zaaktypen er zijn (links), welke zaken er per zaaktype zijn, welke documenten er per zaak zijn (rechtsboven) en wat de vastgelegde gegevens per document zijn.



U ziet het volledig in Outlook te integreren MemX-Model van Differs (www.duffers.nl)

1.8 Samenvattend

Als een organisatie digitaal en zaakgericht wil werken, dan moet die organisatie een eenduidig en helder beeld hebben van wat digitaal en zaakgericht werken voor haar betekent. Alleen dan is het mogelijk doelen te stellen, mijlpalen te benoemen en een plan te maken voor de invoering van digitaal en zaakgericht werken.

Een eenduidig en helder beeld scheppen betekent ook: keuzes maken. En dan vooral keuzes op het gebied van informatiehuishouding en IT-architectuur.

Als de begrippen helder zijn, de doelen duidelijk en de keuzes gemaakt, dan is het zaak nog jaren achtereen strak te sturen op basis van deze begrippen, doelen en keuzes. En als er veranderingen zijn (want niets staat voor altijd vast), dan moeten deze veranderingen ook door de hele organisatie worden gedeeld.

2. Gegevensmagazijn, zakenmagazijn, zaakinformatiesysteem

2.1 Inleiding tot gegevensmagazijn en zakenmagazijn

Als een gemeente de elektronische dienstverlening aan burgers en bedrijven op poten wil zetten, dan moet die gemeente informatie aan burgers en bedrijven kunnen verstrekken. Dat kan alleen als de gemeente via de midoffice toegang heeft tot de gestructureerde en ongestructureerde informatie die in andere systemen is opgeslagen. Die andere systemen zijn vooral backoffice-applicaties, basisregistraties en het digitaal archiefsysteem. Ook komt een deel van de informatie uit de midoffice zelf, bijvoorbeeld door het feit dat in de midoffice processen worden afgehandeld.

Informatie die nodig is voor de dienstverlening is in de praktijk niet altijd direct op afroep beschikbaar, bijvoorbeeld omdat bepaalde backoffice-applicaties onvoldoende beschikbaar zijn (alleen tussen 07:00 en 18:00 uur), onvoldoende benaderbaar zijn (de koppelingsmogelijkheden geven beperkingen), performanceproblemen veroorzaken (de belasting is te groot) of niet genoeg te beveiligen zijn.

Als het oplossen van deze punten op korte termijn niet mogelijk is, kan de gemeente haar weg vinden door informatie in de

midoffice op te nemen, en wel in het gegevensmagazijn en het zakenmagazijn. Magazijnen die in de ideale toestand, waarin alle actuele gegevens direct uit de bronsystemen komen, overbodig zijn.

In dit artikel lichten we de begrippen gegevensmagazijn en zakenmagazijn toe en maken we ook een uitstapje naar het bredere begrip zaakinformatiesysteem.

2.2 Gegevensmagazijn

2.2.1 Wat is een gegevensmagazijn?

Het gegevensmagazijn is een functionele component binnen de midoffice. Het zorgt ervoor dat alle relevante gegevens uit de administratieve informatiesystemen in de backoffice 24 uur per dag beschikbaar zijn voor de dienstverlening aan burgers, bedrijven en ketenpartners. Het maakt het mogelijk processen ook via de website, buiten kantooruren, te starten.

In het gegevensmagazijn worden gegevens uit backoffice-applicaties opgeslagen die om één of meerdere redenen onvoldoende beschikbaar of benaderbaar zijn.

De gegevens in het gegevensmagazijn worden geautomatiseerd en zo frequent mogelijk overgebracht uit de backoffice-systemen. Het gegevensmagazijn heeft een read-only-functie: de gegevens kunnen alleen worden geraadpleegd voor de dienstverlening, maar niet worden gewijzigd.

In de praktijk kun je twee soorten gegevensmagazijnen onderscheiden:

- Gegevensmagazijn in enge zin: bevat uitsluitend basisgegevens uit basisregistraties.
- Gegevensmagazijn in brede zin: bevat allerlei gestructureerde gegevens.

2.2.2 Gebruiksmogelijkheden en gebruikers

Het gegevensmagazijn kent de volgende gebruiksmogelijkheden:

- Automatisch invullen (prefill) van bijvoorbeeld webformulieren, op basis van gegevens die reeds bij de gemeente bekend zijn.
- Validatie (controle).
- Informatieverschaffing, bijvoorbeeld weergave van gegevens die bij de gemeente bekend zijn.

De gebruikers van het gegevensmagazijn zijn:

- Burgers, bedrijven, ketenpartners, via internet.
- Medewerkers van de eigen organisatie, via de balie.
- De frontoffice of webintakeapplicatie zelf, voor validatie.

2.2.3 Functionaliteit

De functionaliteiten van het gegevensmagazijn zijn:

- Voeden en actualiseren van gegevens in de backoffice-

applicaties.

- Opvragen van gegevens.
- Mogelijkheid tot starten van processen.
- Generieke databasefunctionaliteit rondom monitoring, beheer, beveiliging, onderhoud, backup en recovery, enzovoorts.

2.2.4 Ontsluiting

Bij het bepalen van de geschiktheid voor ontsluiting van gegevens in het gegevensmagazijn zijn de volgende aspecten van belang:

- De homogeniteit van de verzameling: zijn de gegevens beschikbaar in één systeem of verspreid over meerdere systemen?
- De koppelbaarheid van de gegevens: welke registraties zijn op basis van een uniek kenmerk te koppelen?
- Het tijdsaspect: zijn de gegevens op elk moment te ontsluiten of zijn er momenten waarop, bijvoorbeeld als gevolg van bewerkingen, de database niet aanspreekbaar of niet intern consistent is?
- Het vergelijkbaarheidsaspect: hoe worden gegevens semantisch beschreven en opgeslagen in de verschillende systemen?
- De techniek: welke manieren van gegevensontsluiting bieden de backoffice-applicaties?

2.3 Zakenmagazijn

2.3.1 Wat is een zakenmagazijn?

Een zakenmagazijn bevat óf alleen gestructureerde gegevens (metagegevens over zaak, met name de status daarvan) óf

daarnaast ook de ongestructureerde zaakinformatie (de zaakdossiers en de daarbij horende documenten). Het wordt door medewerkers direct (werkend op dat systeem) en vanuit andere systemen gevoed en geactualiseerd. Het is 24 uur beschikbaar voor gebruik voor elektronische dienstverlening. Uiteraard staat het ook ter beschikking voor de interne informatievoorziening.

Het zakenmagazijn:

- Is bedoeld om ten behoeve van de dienstverlening inzicht en overzicht te creëren van zaken die liepen of lopen bij de gemeente.
- Biedt functionaliteit (zoals opslaan, zoeken) die hoort bij zaakgewijs werken.
- Bevat voor een deel unieke gegevens die vanuit de frontoffice of via de midoffice worden aangeleverd en gemuteerd.
- Bevat voor een deel kopieën van ongestructureerde gegevens (lees: documenten) zoals opgeslagen in het digitaal archiefsysteem.
- Kan worden gekoppeld aan een digitale kluis, zodat burgers hun (historische) gegevens kunnen inzien en eventueel wijzigen.

2.3.2 Functionaliteit

Functionaliteiten van het zakenmagazijn zijn:

- Opslaan en opvragen.
- Maken van rapportages.
- Archiveren van zaakinformatie door deze naar een digitaal archiefsysteem te sturen.

- Generieke databasefunctionaliteit rondom monitoring, beheer, beveiliging, onderhoud, backup en recovery, etcetera.

2.4 Zaakinformatiesysteem: een breder begrip

2.4.1 Inleiding tot het zaakinformatiesysteem

Zaakinformatiesysteem is een begrip dat gemakkelijk wordt verward met zakenmagazijn. Een zaakinformatiesysteem is veel meer dan een systeem een manier van kijken naar de organisatie, de informatiehuishouding en interne en externe informatie- en activetvragen. Wat betekent dat in de praktijk?

2.4.2 Definitie en begripsafbakening

Een zaakinformatiesysteem beslaat alles wat een gemeente aan organisatorische, functionele en technische voorzieningen aan de frontoffice en de midoffice moet treffen om:

- Haar zaken goed te registreren, archiveren, volgen, afhandelen en beheren.
- Managementinformatie over haar zaken te kunnen genereren.
- Informatie over (de voortgang van) zaken te kunnen tonen aan interne en externe klanten.

Het zaakinformatiesysteem is breder dan het zakenmagazijn, dat als relationele database niet meer is dan een onderdeel van het zaakinformatiesysteem. Andere onderdelen zijn applicaties als het webintakesysteem, het DMS, het WfMS, het CRM en het RMA. Al deze systemen zijn, samen met een gevuld zakenmagazijn, randvoorwaarden om te komen tot een zaakinformatiesysteem.

2.4.3 Functionaliteit van het zaakinformatiesysteem

Een zaakinformatiesysteem is, laat dat duidelijk zijn, niet als standaardproduct te koop. Het is een verzameling functionaliteiten die in de praktijk door verschillende (software)systemen wordt gedekt. De belangrijkste functionaliteit van een zaakinformatiesysteem is:

Als het gaat om de start van de zaak:

- Assisteren bij het kunnen starten van een zaak.
- Classificeren van een klantvraag.
- Verschaffen van directe informatie zonder dat dit leidt tot een zaak.
- Maken, aanbieden en beheren van webformulieren.
- Ter beschikking stellen van gegevens over basis- en kernregistraties om een zaak in te kunnen dienen (gegevensmagazijn).
- Authenticeren van de aanvraag die leidt tot een zaak.
- Doen van een internetbetaling om de zaak te kunnen starten.

Als het gaat om de ontvangst van zaken en documenten:

- Ontvangen, registreren en opslaan van een zaak.
- Controleren op aanwezigheid van een bestaande zaak.
- Oproepen en muteren van bestaande zaakgegevens.
- Registreren van een nieuwe zaak: zaaktypegegevens, zaakgegevens, klantgegevens, behandelgegevens, behandelstap, de behandelend medewerker enzovoorts.

Als het gaat om de behandeling van een zaak:

- Ter behandeling doorsturen van een zaak.

- Sturen op de afhandeling van een zaak.
- Beheren van behandelgegevens van een zaak.
- Informeren over of verschaffen van informatie over een zaak.
- Handmatig of geautomatiseerd overhalen van statusgegevens over de afhandeling van een zaak.

Als het gaat om de archivering van een zaak:

- Vormen en afsluiten van een zaakdossier.
- Duurzaam archiveren van een zaakdossier.
- Autoriseren van een zaakdossier.

Aanvullend, maar niet noodzakelijk, is de volgende functionaliteit:

- Beheren en publiceren (van persberichten, verordeningen, product- & dienstencatalogus, raadsinformatie) op intranet en website via een contentmanagementsysteem (CMS), raadsinformatiesysteem (RIS) of vergelijkbaar.
- Portaalfunctionaliteit en andere (interactieve) internetfunctionaliteiten (polling, chatten, forums, personalisatie functionaliteit).
- Kaartfunctionaliteit ten behoeve van de presentatie van geometrische gegevens, objecten en administratieve (basis)gegevens in een geometrische context.

2.4.4 Wat wel en wat niet in het zaakinformatiesysteem?

Het is aan de proceseigenaren binnen een organisatie om te bepalen of iets als 'zaaktype' wordt benoemd en of de doorlooptijd en kwaliteit van afhandelen ervan bewaakt moeten

worden via een zaakinformatiesysteem.

Vragen die bij die bepaling een rol spelen zijn:

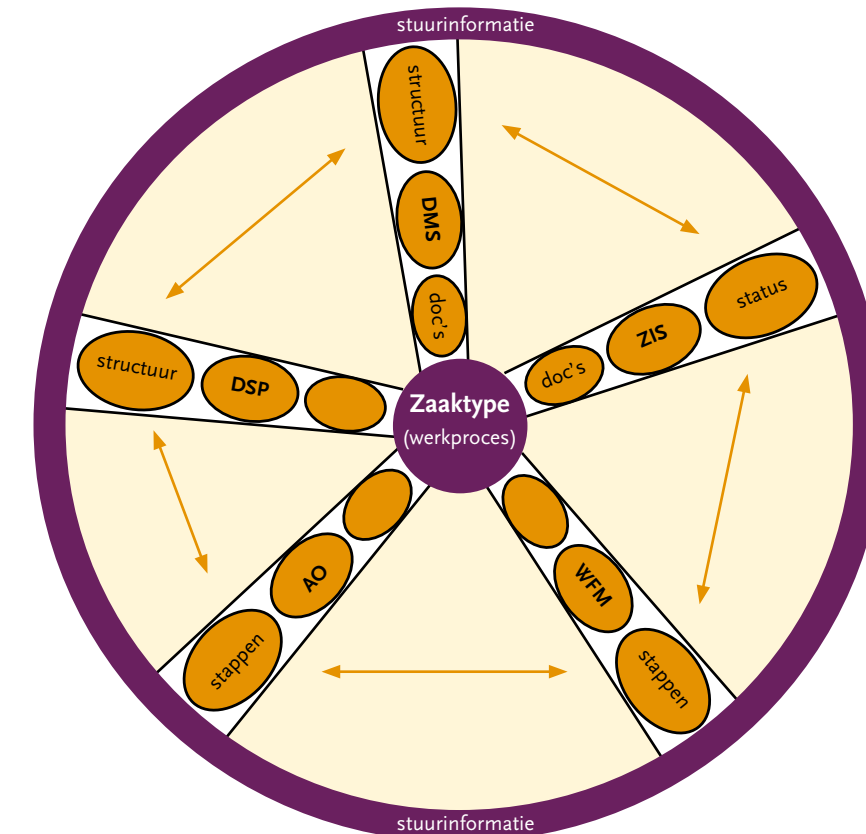
- Is het belangrijk de burger beter van statusinformatie te voorzien?
- Biedt het betere mogelijkheden om managementinformatie te genereren?
- Wordt er op het gebied van beleidsontwikkeling toegevoegde waarde verwacht?

2.4.5 Stappen, statussen en structuur

In een zaakinformatiesysteem worden gegevens uit meerdere 'werelden' gecombineerd. Het gaat daarbij grofweg om drie zaken, de drie S'en: stappen, statussen en structuur.

- Stappen : de wereld van AO (administratieve organisatie) en WfM.
- Statussen : de wereld van BI (business/managementinformatie) en van het ZIS (zaakinformatiesysteem).
- Structuur : de wereld van het DSP en het DMS.

Deze werelden en de ingezette instrumenten komen samen rond één kernbegrip: zaaktype. Schematisch kan dit het beste zo worden weergegeven:



2.4.6 Architectuuruitgangspunten voor een zaakinformatiesysteem

Bij de inrichting van het zaakinformatiesysteem zijn de volgende architectuurprincipes en -uitgangspunten leidend. De informatievoorziening:

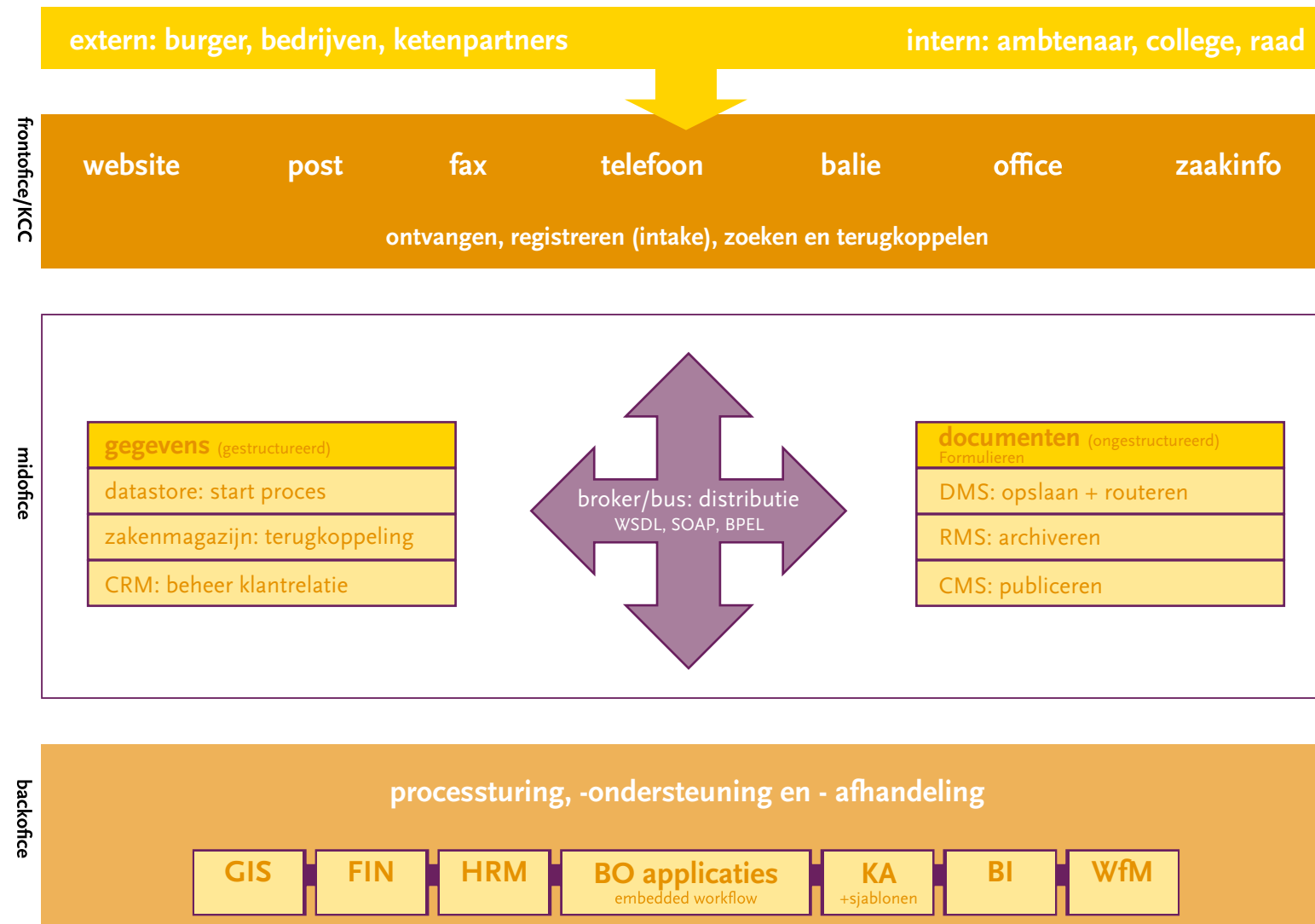
- is vraaggericht (gebaseerd op vraagpatronen) en kanaalafhankelijk.
- is 24 uur per dag, 7 dagen per week beschikbaar.
- is (waar mogelijk) proactief.
- levert betrouwbare informatie.
- is op maat.
- is veilig.
- ondersteunt enkelvoudige registratie en meervoudig gebruik.
- voorziet in de ontsluiting en registratie van alle relevante

externe contacten.

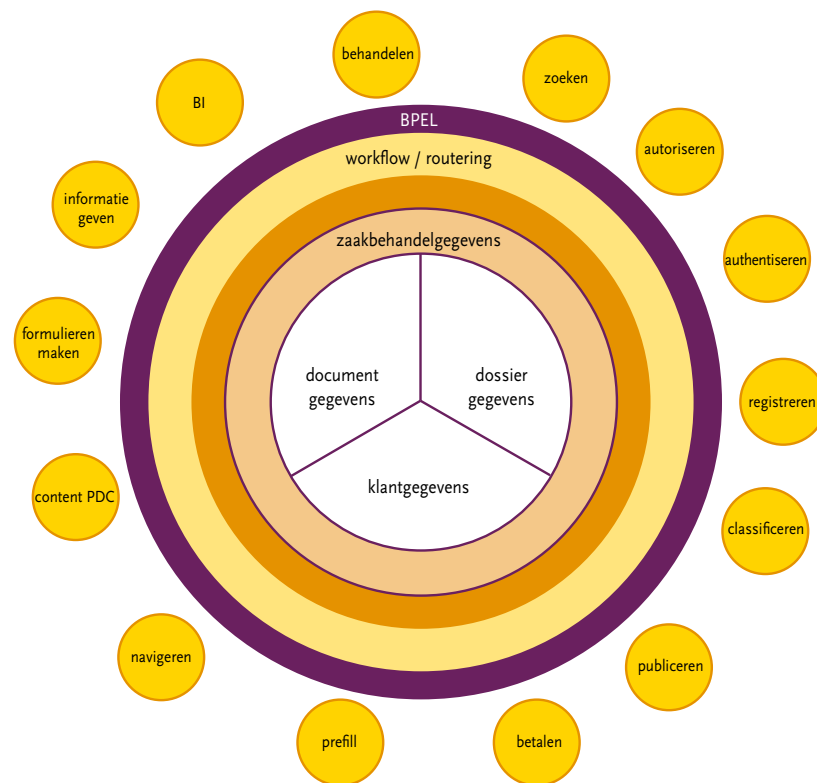
- gaat uit van servicegeoriënteerd en ketengericht denken.
- is gegroepeerd rond processen die zoveel mogelijk geüniformeerd en gestandaardiseerd en digitaal georganiseerd zijn.
- is intern en extern makkelijker toegankelijk, zodat de flexibiliteit en transparantie vergroot worden.
- voorziet in meer en betere managementinformatie.

De architectuur- en inrichtingsprincipes, zoals beschreven in het artikel ‘Hoe komt een digitale organisatie tot stand?’, gelden onverkort voor het zaakinformatiesysteem.

Het zaakinformatiesysteem strekt zich (zie de volgende figuur) uit over front-, mid- en backoffice:



Het zaakinformatiesysteem is ook als volgt te presenteren:



2.4.7 Samenvattend

Het zaakinformatiesysteem is dus niet een systeem in de eigenlijke zin van het woord, maar eigenlijk de blauwdruk van de informatievoorziening, waarin organisatie, techniek en documenthuishouding op een zinvolle manier samenwerken. En nog voor de burger ook!

3. Hoe kom ik tot een zuivere zaak?

Zaakgewijs werken in Rotterdam, een geschiedenis en een gesprek

3.1 Inleiding

In het voorjaar van 2007 ging de Bestuursdienst van de stad Rotterdam zaakgewijs werken. De Bestuursdienst gaf dat zaakgewijs werken vorm met Doc.Loods, het documentmanagementsysteem van de stad.

Wat verstaat de Bestuursdienst onder zaakgewijs werken? Het Handboek Doc.Loods geeft de volgende definitie: “De organisatie richt zich op de afhandeling van documenten in hun context. Die context wordt aangebracht door alle documenten die te maken hebben met de afhandeling van een zaak aan die zaak te koppelen. Zaakgewijs werken maakt bewaking van de kwaliteit en de tijdigheid van de afhandeling mogelijk.”

Zaakgewijs werken bood de medewerkers van de Bestuursdienst de kans ‘nieuwe’ rollen te vervullen, namelijk die van ‘casemanager’ en ‘behandelaar’. Nog een keer het Handboek Doc.Loods:

“*Casemanager*: De medewerker die verantwoordelijk is voor de juiste afhandeling van de zaak. De casemanager kan behandelaars verantwoordelijk maken voor de behandeling van bepaalde taken/documenten binnen de zaak.”

“*Behandelaar*: De medewerker die een taak heeft binnen de afhandeling van een zaak.”

Tot zover niets nieuws onder de zon. Iedereen had het kunnen bedenken en in Rotterdam is het in de praktijk gebracht.

3.2 De Rotterdamse kijk op zaakgewijs werken

Ook voor de zaak en het zaakgewijs werken heeft Rotterdam zijn eigen definities:

“*Zaak*: een kwestie die door de Gemeente Rotterdam moet worden afgehandeld. Ook wel: eenmalige uitvoering van een bepaald werkproces, met een herkenbaar begin en einde.”

Aan een zaak worden de volgende eigenschappen toegekend:

- Een zaak heeft een herkenbaar begin en een herkenbaar einde.
- Iedere medewerker van de gemeente Rotterdam kan, in de rol van casemanager, verantwoordelijk zijn voor de juiste en tijdige afhandeling van een zaak.
- Een zaak bevat (koppelingen naar) alle documenten die met de zaak te maken hebben.

- Een zaak moet worden afgehandeld.
- Als een zaak is afgehandeld, wordt de zaak met bijbehorende documenten met een eenvoudige handeling onveranderlijk opgeslagen (gearchiveerd).

Hoe ziet dat zaakgewijs werken er in de praktijk uit en hoe werken die rollen? Dat is het beste weer te geven met een eenvoudige beschrijving van de afhandeling van een zaak:

- Een burger stuurt een brief over de mistroostige uitstraling van het stadskantoor. De brief is een publieksbrief die moet worden behandeld en dus moet worden opgenomen in Doc.Loods.
- De medewerker van de Bodekamer scant de brief zodat die digitaal in Doc.Loods beschikbaar is.
- De medewerker DIM (de vroegere DIV'er) ziet in zijn digitale werkvoorraad dat een nieuw gescand document binnen is. Hij opent het document en leest het. Vervolgens maakt hij een zaak aan in Doc.Loods en omschrijft die zaak als: 'Beantwoording brief van burger Jansen over mistroostige uitstraling van het stadskantoor.' De medewerker DIM koppelt de zaak aan het dossier Burgerbrieven over het aanzicht van Rotterdam (zaaktype: Beantwoording burgerbrieven) en vult in het veld casemanager de naam van de ambtenaar V. in. Die is verantwoordelijk voor de afhandelingen van publieksbrieven over dit onderwerp.
- Vervolgens opent de medewerker DIM het registratiescherm van het document (de gescande brief), omschrijft die eenvoudigweg als 'Brief' en koppelt het document aan

de zaak 'Beantwoording brief van burger Jansen over mistroostige uitstraling van het stadskantoor.'

- Ambtenaar V. kijkt iedere ochtend in haar digitale werkbak of zij casemanager van een zaak is geworden. Deze ochtend treft zij bovengenoemde zaak in haar werkbak aan. Ze bekijkt de zaak en het document dat aan de zaak is gekoppeld. OK, zij is verantwoordelijk voor de goede en tijdige afhandeling van de zaak, maar zij wil de brief ter beantwoording voorleggen aan beleidsambtenaar G.
- Ambtenaar V. opent het registratiescherm van het document en vult bij het veld behandelaar 'beleidsambtenaar G.' in. Het registratiescherm bevat een veld toelichting en daarop noteert ambtenaar V. een behandelaanwijzing voor beleidsambtenaar G.
- Beleidsambtenaar G. kijkt iedere ochtend in zijn werkbak niet alleen of hij casemanager is van een zaak, maar ook of hij behandelaar is (geworden) van een document. Deze ochtend treft hij de brief van burger Jansen in zijn werkbak aan. Hij bekijkt de brief en de opmerkingen van ambtenaar V. en maakt meteen (met het knopje 'maak reactiedocument') een antwoord. Dat antwoord wordt automatisch opgeslagen in de zaak. Als hij klaar is, haalt hij zijn naam als behandelaar weg. De brief verdwijnt dan ook uit zijn werkvoorraad.
- Ambtenaar V. krijgt nu automatisch een e-mail met de melding dat een nieuw document is toegevoegd aan haar zaak.
- Ambtenaar V. vindt het antwoord goed, maar wil het nog even voorleggen aan haar directeur. Zij maakt haar direc-

teur dus behandelaar van de antwoordbrief en zet in het veld toelichting: 'Goed zo? Dan kan ie door naar de gemeentesecretaris.'

- De directeur kijkt in zijn werkbak, ziet de antwoordbrief, leest die, bekijkt de bijhorende zaak en noteert in het veld toelichting dat het goed is.
- Ambtenaar V. ziet de reactie van de directeur, print de antwoordbrief uit, laat die ondertekenen door de gemeentesecretaris en geeft die aan de bode mee.
- De bode scant de brief die automatisch (op basis van de streepjescode) op de goede plaats in het systeem wordt opgeslagen. De bode verzendt de papieren brief naar de burger.
- Ambtenaar V. besluit nu dat haar werk als casemanager erop zit en sluit de zaak met een eenvoudige druk op de knop. De zaak krijgt de status 'Gesloten door de casemanager'. Alle documenten worden nu 'alleen lezen'.
- De medewerker DIM kijkt elke middag in zijn werkvoorraad of er zaken zijn die een casemanager heeft gesloten. Hij treft de zaak 'Beantwoording brief van burger Jansen over mistroostige uitstraling van het stadskantoor' aan. Hij bekijkt de inhoud van de zaak en ziet de brief en de antwoordbrief. Hij kijkt of van de antwoordbrief een teruggescande versie aanwezig is: "Zo werken we in Rotterdam!" Als hij vindt dat de documenten juist omschreven zijn en de zaak volledig is, verandert hij de status van de zaak in 'Gesloten door DIM'. Meteen worden alle documenten in de zaak definitief en onwijzigbaar en is de zaak gearchiveerd.

Als je het zo uitschrijft, lijkt het een heel omslachtige manier van werken.

Dat klopt een beetje: Rotterdam moet de workflow nog invoeren. Die moet het routeren van zaken gemakkelijker maken.

Verder is het zaakgewijs werken weinig meer dan 'een manier van werken waaraan je moet wennen'.

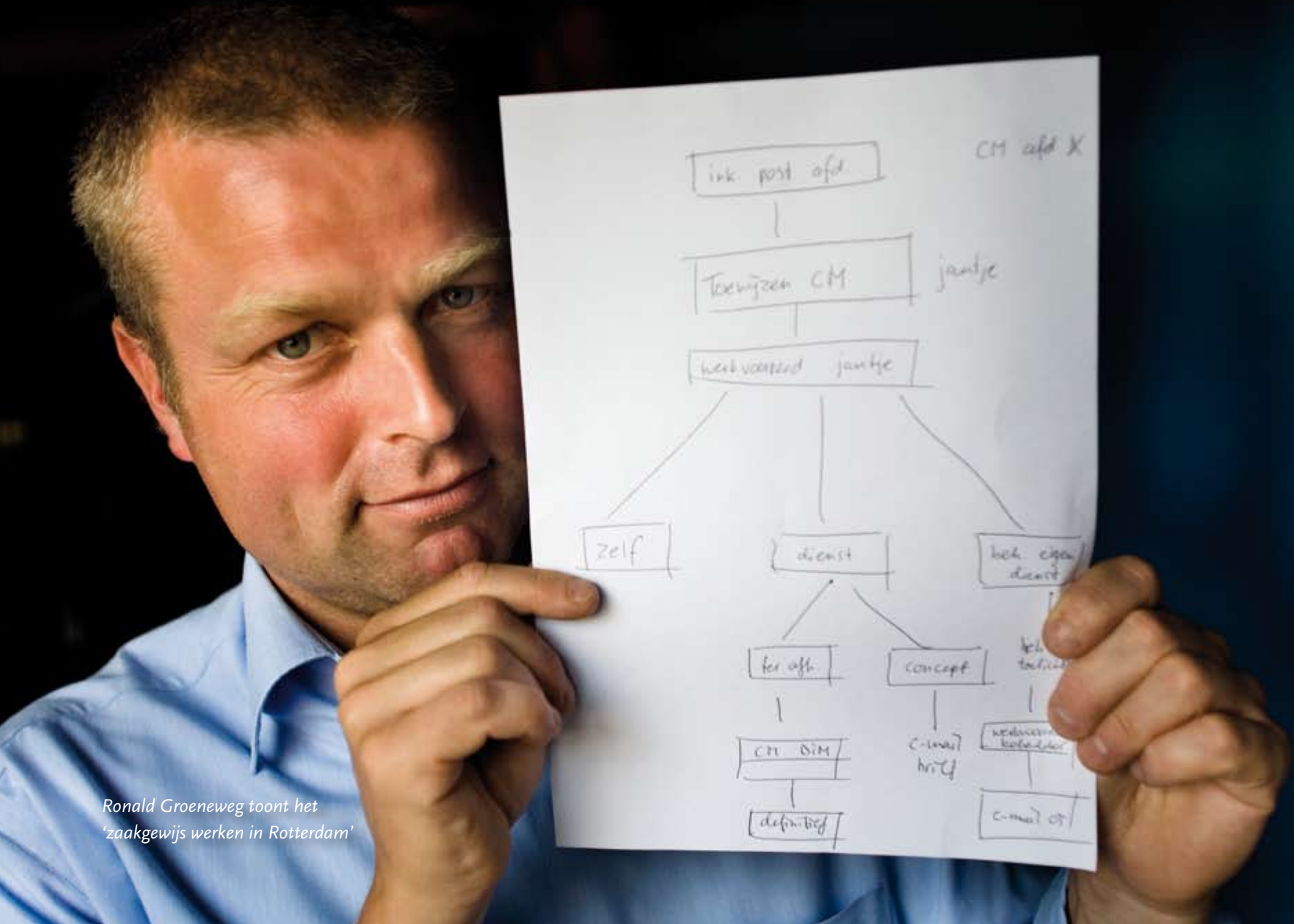
De medewerker DIM moet eraan wennen dat de zaakregistratie de belangrijkste registratie van allemaal geworden is. Maar van een medewerker DIM mag je minstens verwachten dat ie het belang van het vastleggen van bepaalde gegevens inziet. Alle andere medewerkers, die allemaal de rol van behandelaar en casemanager te spelen krijgen, moeten wennen aan een nieuwe manier van werk toegespeeld krijgen. En werk toespeelen aan anderen...

3.3 De voordelen van zaakgewijs werken

De introductie van het zaakgewijs werken in Rotterdam is beargumenteerd met een reeks van voordelen.

Alleereerst zorgt het afhandelen van een zaak ervoor dat je altijd alle informatie bij de hand hebt die je nodig hebt om je werk te kunnen doen. Je krijgt niet een los documentje zonder context in handen, maar in een keer alle informatie die van belang is voor het proces.

Het verzamelen documenten in zaken heeft positieve effecten op de volledigheid van je dossiers. Het is mogelijk per zaak te beschrijven welke documenten aanwezig moeten zijn. Een zaak



Ronald Groeneweg toont het
'zaakgewijs werken in Rotterdam'

kan dan alleen worden gesloten als die documenten ook daadwerkelijk in de zaak zijn opgenomen. Dat verbetert meteen ook de kwaliteit van de afhandeling.

Het zaakgewijs werken biedt de mogelijkheid termijnen op het proces te zetten en die te bewaken. Op de zaak geef je de totale behandelingsduur en per te behandelen document kun je deeltermijnen toekennen en bewaken.

Flexibiliteit is in het zaakgewijs werken gewaarborgd. Van alle zaken wordt een minimaal aantal metagegevens vastgelegd. Sommige zaken vragen, om de kwaliteit en de voortgang te bewaken, of om inhoudelijk te kunnen rapporteren, om meer metadata. Dat is mogelijk, bijvoorbeeld voor processen die te maken hebben met bestuurlijke besluitvorming en brieven van burgers.

Het werken met een casemanager legt de verantwoordelijkheid voor de afhandeling van zaken daar waar zij hoort: bij de procesverantwoordelijke. Niet langer zijn het rappelijstjes of DIV-medewerkers die manen tot tijdige afhandeling van zaken, nee, de eindgebruiker zelf krijgt de meldingen op zijn beeldscherm gepiept.

Een laatste belangrijk voordeel is dat het werken met zaken de eindgebruiker weghoudt uit het orderingsplan (de digitale archiefstructuur). In een overheidsorganisatie die honderden processen uitvoert, heeft het orderingsplan de neiging uit te groeien tot een enorm bouwwerk. Een elegant en nuttig bouw-

werk, ongetwijfeld, maar de eindgebruiker is gewend (al meer dan tien jaar) te werken met netwerkmapjes die veel lijken op zaakmappen. Als hij alleen maar die zaken voor zijn neus krijgt, hoeft hij zich niet meer dan nodig te verdiepen in het orderingsplan, hoeft hij niet eindeloos te zoeken naar waar zijn dossiertje zich bevindt in de boom.

3.4 De nadelen van zaakgewijs werken

Al voor het invoeren van het zaakgewijs werken zijn een aantal nadelen onderkend. Het zou weleens een tijd kunnen duren voordat de 'nieuwe' rollen bij de eindgebruikers ingeburgerd zouden zijn. Dat was al bekend. Voor de eindgebruiker gloorde een prachtige toekomst waarin het werken een stuk gemakkelijker zou zijn, want hij had alle informatie die hij nodig had in zijn zaak bij mekaar zitten.

De meeste nadelen zou de medewerker DIV (in Rotterdam sinds kort DIM'er genoemd) ondervinden. Die moet namelijk vooraf de zaken aanmaken en registreren. Dat betekent dat hij meer werk krijgt. Vroeger hoefde hij alleen maar een document te registreren en dat achteraf (administratief) in een dossier te stoppen. Nu moet hij eerst een zaak registreren en daarna nog een keer een document. Bovendien mogen er nu geen achterstanden ontstaan, want die vertragen het hele proces.

Ook als een ambtenaar zelf een zaak wil beginnen, dan moet hij die laten aanmaken door de DIM'er. De ambtenaar vindt dat niet zo'n probleem: hij maakt zijn document en koppelt het aan de zaak 'nog aan te maken zaken'. Dagelijks moet de

DIM'er die zaak leeg maken en bedenken hoe hij de nieuwe zaak gaat noemen, bij welk dossier die zaak hoort. Hij kan de ambtenaar bellen en vragen wat die zelf in gedachten had. Hij kan constateren dat de zaak al bestaat, of een soortgelijke zaak. Misschien moet er zelfs een nieuw dossier voor deze zaak worden aangemaakt...

En wat meer is. De DIM'er moet ook opeens het onderscheid weten tussen een zaak en een dossier. En als hij de zaak gaat omschrijven, geeft hij de zaak dan dezelfde omschrijving als het eerste document? Of denkt hij: de zaakomschrijving is het belangrijkste, de documentomschrijving kan mij niet zoveel meer schelen...

Rest wel de vraag: "Heeft iemand ooit een zaak gezien?" Het antwoord: "Jawel. Neem een aanvraag voor een kapvergunning. Je krijgt de aanvraag binnen, je stuurt een ontvangstbevestiging, je overlegt onderling wat en legt vast, en tenslotte verstuur je de vergunning. Alle documenten bij elkaar vormen de zaak."

Maar wat nu als een zaak wat ingewikkelder, wat ongrijpbaarder wordt dan de aanvraag voor een kapvergunning? Dan is ie meteen al moeilijk te benoemen.

3.5 De Rotterdamse onderwijsmethode

Voordat de Bestuursdienst zaakgewijs ging werken, is met de DIM'ers uitgebreid van gedachten gewisseld over wat het is, en hoe ze voortaan dossiers, zaken en documenten zouden moeten omschrijven.

Twee uitgebreide sessies en een week of zes dagelijks in een proeflokaal een uurtje met het systeem aan de gang, onder begeleiding. Dat was de Rotterdamse onderwijsmethode voor de DIM.

Is iedereen het helemaal eens geworden? Nee. Dat is juist weer het aardige van het DIV-vak: het is geen wiskunde, het is een sterk inhoudelijk vak, er is altijd ruimte voor interpretatie, voor verschillende uitwerkingen die allemaal goed zijn.

Toch probeer je, van nature, tot overeenstemming te komen. Standaardisatie, zullen sommige mensen zeggen, maar dat is dan de invloed van IT op het DIV-vak.

Over de volgende punten bestond in Rotterdam, al voor de uitrol van Doc.Loods, overeenstemming:

- Een document is onderdeel van een zaak, en vaak start van een zaak.
- Een document kent verschillende verschijningsvormen: gescande inkomende post, e-mail, eigen notities, antwoordbrief, etc.
- Een zaak bevat alle documenten die te maken hebben met de eenmalige uitvoering van een werkproces. In een subsidiezaak tref je dus de aanvraag, de berekeningen en de toekenning of afwijzing aan. Voorbeelden van zaken zijn heel divers: een vergunningverlening, het opstellen van een hoofdstuk van de begroting, de beantwoording van een klacht.
- Kenmerk van een zaak is wel dat hij een begin en een einde heeft: dus het beantwoorden van de klacht van meneer De

Bruin is een zaak, beantwoorden van klachten van burgers is geen zaak (wel een dossier of dossiermap).

- Een dossiermap is een verzameling van vergelijkbare zaken, bijvoorbeeld alle subsidiezaken op basis van een subsidie-regeling.
- Een dossier¹ is een verzameling vergelijkbare dossiermappen, bijvoorbeeld alle subsidiezaken uit een jaar.

Moeilijker overeenstemming bereikten de DIV'ers over het omschrijven van documenten en zaken. Consensus was er uiteindelijk over het volgende:

- De onderwerpsomschrijving van een document moet 'gehopt' zijn, dus kijk altijd of je de reeks 'gezichtspunt, handeling, object, tijd en plaats' hebt benoemd.
- Zaak: de zaakomschrijving moet ook 'gehopt' zijn, maar op een iets hoger niveau dan de documentomschrijving. In een zaakomschrijving zit altijd iets van een werkwoord. Dit is het best met een voorbeeld duidelijk te maken. Een goede zaakomschrijving is: Aanvraag subsidie Jan Jansen kunstwerk Coolsingel. In deze zaak kunnen documenten zitten met de omschrijving:
 - Aanvraag subsidie kunstwerk Coolsingel
 - Afwijzing subsidie kunstwerk Coolsingel

¹ Doc.Loods is gebaseerd op Open Text E-docs. In dat programma bestaat een dossier altijd uit een aantal dossiermappen. In die dossiermappen worden de documenten opgeborgen. Zaken zijn niet meer dan registraties die hun eigenschappen doorgeven aan documenten.

Samenvattend:

Een document ('Aanvraag subsidie kunstwerk Coolsingel') is de start van een zaak ('Aanvraag subsidie Jan Jansen' kunstwerk Coolsingel') en die zaak wordt opgenomen in een dossiermap ('Subsidies') die onderdeel zijn van een dossier ('Subsidies kunst in de openbare ruimte 2007').

3.6 Zaakgewijs werken in de praktijk: een interview met Ruud van Ingen

Hoe heeft dit alles in de praktijk uitgepakt? Een praktijk die, laten we dat niet vergeten, niet alleen de invoering van het digitaal en zaakgewijs werken betekende, maar ook gepaard ging met een dubbele reorganisatie die als resultaat een DIM-club (digitaal en zaakgewijs werken) en een DIV-club (alles wat nog papier is) opleverde, en die veel DIM'ers en DIV'ers de indruk gaf dat ze in de vaart der volkeren werden opgestoten. De rust keert langzamerhand terug, en de nieuwigheden worden langzamerhand onderdeel van het dagelijks leven. Nu moet het zaakgewijs werken nog routine worden.

Ruud van Ingen², eerste medewerker DIV, had het al snel in de gaten: dat zaakgewijs werken zou de DIM-medewerkers heel wat hoofdbrekens gaan opleveren. Ze waren het niet gewend.

² Ruud van Ingen geniet een zekere bekendheid als bluespianist en -zanger. In zijn jongere jaren trad hij, met een lange baard, regelmatig op. Tegenwoordig is dat wat minder, en beperken zijn optredens zich tot de huiskamer. Daar is hij dan ook, achter zijn piano, te bespieden: www.downhomepianoblues.nl.



Ruud is tijdelijk ingezet om nieuwe zaken te koppelen aan dossiers. Als geen ander heeft hij een overzicht van wat er goed gaat bij het aanmaken van zaken en wat nog niet.

Het interview met Ruud van Ingen vond plaats begin augustus 2007.

Begrijpt een medewerker DIM wat een zaak is?

Een medewerker DIM begrijpt wat een zaak is als hij zich al langer met dossiervorming bezighoudt. In ons vorige postregistratiesysteem was geen sprake van een zaak. De DIV-medewerker boekte de post in met, als het goed is, een gehopte omschrijving³. In de meeste gevallen maakte hij de zaak pas ACHTERAF aan, als een tabstrook in het papieren dossier. In DocLoods moet de zaak verplicht DIRECT worden geregistreerd. Door de nieuwigheid, maar ook door tijdsdruk en onbekendheid met zaakgericht werken wordt hier naar mijn idee te weinig aandacht aan besteed. Vaak kopieert de DIM'er de onderwerpsomschrijving van de afzender via knippen/

³ Gehopte omschrijving: Als je een zaak of een document voor een langere tijd terugvindbaar wilt maken, omschrijf je die zaak of dat document via de methode van de 'gehopte omschrijving'. In de omschrijving verwerk je dan de volgende zaken: gezichtspunt, handeling, object, tijd en plaats. Voorbeeld van een gehopte omschrijving is: 'Klacht van de heer De Bruin over ambtenaar Monnik van de gemeente Nieuwendam vanwege belediging aan de balie van het stadskantoor op 11 november 2006.' Over het algemeen worden beschrijvingen overigens wat beknopter gemaakt.

plakken naar de zaak en naar het document. Daardoor is de zaakomschrijving zelden gehopt en schiet meestal zelfs volkomen tekort. Dat heeft als nadeel dat je, als je achter de juiste gegevens wilt komen, steeds een pdf-, word- of e-mailbestand moet openen.

Begrijpt een gewone ambtenaar wat een zaak is?

De meeste ambtenaren waarschijnlijk niet. Een zaak wordt waarschijnlijk gemakkelijk verward met de dossiernaam. Als ambtenaren zelf zaken gaan aanmaken, zal er een handleiding of iets dergelijks moeten komen met een uitleg van "gehopt omschrijven". Uiteindelijk zal in DocLoods bijna uitsluitend op de zaak worden gezocht, dus het is duidelijk dat een goede zaakomschrijving uitermate belangrijk is.

Hoe zou jij het begrip zaak omschrijven?

Een zaak is een eindigend complex van handelingen gericht op een bepaald doel. Dat is misschien een klassieke omschrijving, maar die voldoet wat mij betreft nog steeds. Die omschrijving geldt niet alleen voor de overbekende voorbeelden, zoals het verlenen van een subsidie of vergunning, maar ook voor de programmaonderdelen van het collegeprogramma van de stad Rotterdam 2006-2010. Er is dus ook een zaak aangemaakt voor het programmaonderdeel 'Sociaal'.

Wat zijn de kenmerken van een zaak?

Die kenmerken zitten in de omschrijving. De belangrijkste: een zaak is eindig en heeft een bepaald doel.

Hebben alle zaken die kenmerken of kun je om praktische redenen een beetje schipperen met je definitie van zaak?

Er kan geschipperd worden. Als de omschrijving van de zaak maar volkomen duidelijk is, slechts voor één uitleg vatbaar.

Wat mij opvalt in ons systeem is dat veel zaken alleen bestaan uit inkomende documenten, waarschijnlijk omdat we pas met dit systeem werken. Er moet bij het registreren van uitgaande documenten worden gekeken of er al een zaak van bestaat. Anders komen er binnenkort veel zaken met twee of drie stukken. Hierdoor kan vervuiling ontstaan.

Waarin verschilt een zaak van een document?

Belangrijkste verschil is dat een document bijna altijd deel uitmaakt van een zaak. Een zaak is dus een verzameling van documenten. Minstens één document in ieder geval.

Wat betekent dat voor de documentomschrijving?

Die moet in de eerste plaats gehopt zijn. In de praktijk zie je, en zag je altijd al, dat niet iedereen zich daar aan houdt. Nu moet ik wel zeggen, dat de documentregistratie van iets minder belang wordt, omdat mensen bijna altijd om praktische redenen op een zaak zullen zoeken. De zaakomschrijving moet dus iets 'hoger gehopt' zijn dan de registratie van het document.

Zijn dat werkbare uitgangspunten voor een DIV'er?

Ja. De DIV'er moet ervan doordrongen zijn dat de zaakomschrijving bijzonder belangrijk is. Bijna net zo belangrijk als het juist vullen van de orderingsstructuur, het digitale archief in het

systeem. Zoals altijd is er een groot verschil tussen de theorie en de praktijk. Door allerlei omstandigheden (niet goed ingewerkte uitzendkrachten, geen toezicht op de werkzaamheden, ziekte, vakantie, onwetendheid, geen zin) komt dit niet goed uit de verf.

De uitgangspunten zijn dus werkbaar, maar de organisatie moet ervoor zorgen dat ze in de praktijk goed kunnen worden uitgewerkt. Ik hoop bijvoorbeeld dat men zal inzien dat het nodig is de functie van digitaal archivaris te benoemen. De digitaal archivaris koppelt de zaken aan dossiers. Deze functionaris moet dan wel de bevoegdheid krijgen om mensen aan te spreken op foute of onvolledige zaakomschrijvingen.

Heeft het zin om dossiers te maken – digitaal?

Deze vraag is eigenlijk zinloos, want in Doc.Loods MOET er een dossier gemaakt worden. Dit kun je omzeilen door een dossier aan te maken met de omschrijving: 'zaken waarvoor geen dossier wordt aangemaakt'. Als je dan een zoekvraag stelt, krijg je bijvoorbeeld vijf zaken als resultaat in plaats van een dossier. In papieren taal: je krijgt de tabstroken te zien en niet het dossier. Wel zal de organisatie dan bijzonder duidelijk moeten afspreken welke zaken absoluut in een dossier moeten en welke niet. Dit is in de DIV/DIM -wereld zo revolutionair, dat ik deze mogelijkheid maar vergeet. Ook de praktische uitwerking lijkt mij problematisch.

Straks gaan alle ambtenaren misschien zelf zaken aanmaken. Wat gebeurt er dan?

Dat wordt knippen/plakken, uit onwetendheid, en werken via

de 'snelklaar-methode', verwacht ik.

Ook kan er dan waarschijnlijk een nieuw begrip geïntroduceerd worden: de 'werkzaak', in plaats van het werkdossier.

Wat als drie ambtenaren van drie diensten met een zaak bezig zijn? Ze zullen dan zeer goede afspraken moeten maken. Ook moet er een grondige controle komen. En zonder grondige werkinstructies en werkafspraken gaat het niet.

Als het aanmaken van zaken door de organisatie wordt vrijgegeven aan de eindgebruikers, zie je door de zaken en zaakomschrijvingen straks het bos niet meer.

Gaat het beter als de DIM'er uit zijn veilige omgeving komt en meer vragen gaat stellen aan de ambtenaar?

Als iets niet duidelijk is, zal je het zelf moeten vragen bij een ambtenaar. Dat is weer de theorie. In deze hectische organisatie in verandering is dit haast niet te doen. Geen tijd, geen zin, ik zoek het zelf wel uit (maar niet heus). Ook is men misschien bang voor "daar-heb-je-hem-weer"-effect.

Ik mis wel iets: assertief en pro-actief gedrag. Het pro-actief zijn (je moet het dossier hebben aangemaakt voordat iemand erom vraagt) vind ik nu nog belangrijker dan voorheen, toen we alleen post en dossiers registreerden maar verder niet digitaal werkten.

Blijft de digitale archiefstructuur hanteerbaar?

Ik heb mijn twijfels. Ik zie nu al dat DIM'ers dossiers op onverwachte plekken in de ordeningsstructuur ophangen. Natuurlijk is die ordeningsstructuur nog in opbouw en altijd

in ontwikkeling, maar ik heb het bange vermoeden dat er veel zaken en dossiers komen met maar een of twee documenten erin.

Als straks allerlei diensten en deelgemeenten gebruik gaan maken van Doc.Loods, dan wordt de ordeningsstructuur nog veel uitgebreider, en steeds minder overzichtelijk.

Wel denk ik dat met een goede begeleiding en een goede controle het ordeningsplan hanteerbaar blijft. Zelf vind ik het voor een groot deel goed hanteerbaar, zeker als je je een paar keer erin hebt verdiept.

En ik denk ook dat je, door vooraf een goede zaakomschrijving te hebben, het een stuk makkelijker hebt om een zaak aan een dossier te koppelen."

3.7 De kern van alles: de zuivere zaak

De conclusie: zaakgewijs werken is in theorie gemakkelijker dan in de praktijk. Gelukkig geldt dat voor alles.

De kern van alles is: hoe kom ik tot een zuivere zaak? Je komt alleen tot een zuivere zaak als je een eenduidig antwoord kunt geven op drie vragen:

- Wanneer beschouwen wij iets een zaak?
- Op welke wijze omschrijven wij een zaak?
- Op welk moment en onder welke omstandigheden sluiten wij een zaak?

Wanneer beschouwen wij iets een zaak?

Eigenlijk moet je zeggen:

1. Een zaak begint als de gemeente 'een concrete aanleiding' (een brief, een telefoontje, een ingevuld webformulier) krijgt om iets te doen: de gemeente moet reageren, afhandelen, doorlooptijd bewaken.
2. Daarnaast moet het gaan om een specifiek geval.
3. En er moet uitzicht zijn op een einde van de activiteit van de gemeente.

Bij dit alles moet je juiste evenwicht vinden tussen dossier (zaaktype) en zaak.

Een dossier heeft geen concrete aanleiding, maar is een verzameling zaken uit een bepaalde periode. Een dossier gaat niet over een specifiek geval (maar over een verzameling specifieke gevallen). Het einde van een dossier is meestal willekeurig gekozen (jaardossiers).

Je ziet ook wel dat projecten worden verzameld in projectdossiers: dan is een dossier een verzameling zaken en mappen met een bepaald doel.

Let op: het gaat hier om een specifieke situatie waarin dossier en zaak verschillende grootheden zijn. Over het algemeen geven wij er de voorkeur aan te spreken van verzameldossier en zaakdossier.

Op welke wijze omschrijven wij een zaak?

Als alles om de zaak draait, en daar komt het wel op neer, dan moet de omschrijving van de zaak duidelijk genoeg zijn

en blijven. Inderdaad kun je dan het beste de zaak ‘gehopt’ omschrijven.

De documentomschrijving is van veel minder belang, want als je zoekt op de zaakomschrijving vind je ieder document dat aan de zaak is gekoppeld.

Let op: we hebben het hier alleen nog maar om de zaakomschrijvingen die de DIM’ers maken. Als je veel breder zaakgewijs gaat werken, en je systeem gaat samenwerken met andere applicaties, zul je veel breder overeenstemming moeten bereiken over het benoemen van zaken en zaaktypes.

Op welk moment en onder welke omstandigheden sluiten wij een zaak?

Het sluiten van de zaak is in de Rotterdamse situatie nog het gemakkelijkst. De casemanager stelt namelijk voor de zaak te sluiten en de DIM’er sluit de zaak daadwerkelijk, na het controleren van de inhoud, de omschrijving en het dossier.

Let op: als je werkt met een workflow, is het sluiten van de zaak een stap die automatisch volgt aan het einde van het proces.

Samengevat: de Bestuursdienst in Rotterdam is goed op weg met zaakgewijs werken in een digitale omgeving, maar er moet zeker nog ‘standaardisatie’ van zaakomschrijvingen plaatsvinden.

Alle medewerkers zullen de voordelen van het zaakgewijs werken pas echt voelen als de periode van gewenning voorbij is.

4 Verklaring van termen

- BPEL

Business Process Execution Language. Is een taal waarmee de uitwisseling van elektronische berichten tussen applicaties op een procesmatige manier kan worden geregeld.

- Dedicated workflow

Kenmerk van applicaties die zich volledig richten op het geautomatiseerd laten verlopen van stapjes in een proces. Dit ter onderscheid van ‘Embedded workflow’ (zie onder). Zie ook onder WfMS.

- DMS

Documentmanagementsysteem. Geschikt voor opslag en versiebeheer van elektronisch (aangemaakte) documenten. Door combinatie met routeringsmodule ook geschikt voor: registratie, scannen en voortgangsbewaking van post, digitalisering van bestuurlijke besluitvorming en digitalisering van beleidsvormingsprocessen.

- DSP

Documentair Structuurplan. Plan waarin de relaties tussen processen en hun documenten worden vastgelegd.

- EbXML

Electronic Business using XML. Een door OASIS en ISO gestandaardiseerde en op XML gebaseerde set aan afspraken om elektronisch zaken te kunnen doen. Deels gebaseerd op de oudere standaard EDI (Electronic Data Interchange). Gaat door als de ISO 15000-standaard.

- EGEM

Het programma EGEM is opgericht door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en maakt deel uit van Stichting ICTU.

EGEM helpt gemeenten hun dienstverlening te verbeteren. Dat doet zij door het ontwikkelen van producten en diensten zoals standaarden, referentiemodellen en bestekken, samen met gemeenten en andere partijen.

- Embedded workflow

Letterlijk: werkstroombesturing welke is ‘ingebod’ (in een andere applicatie). Kenmerk van applicaties voor procesondersteuning die oorspronkelijk werden gebruikt voor het gestructureerd vastleggen van administratieve gegevens en gegevens

over de afhandeling van het proces. Wanneer daar mogelijkheden aan worden toegevoegd van ook het automatiseren en digitaal laten verlopen van het proces zelf, van werkplek naar werkplek, is er sprake van ‘embedded workflow’.

- NORA
Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (meest recente versie is versie 2.0, 2007). Doorontwikkeling van de Architectuur Elektronische Overheid uit 2002.
- RMA
Recordmanagementapplicatie. Software waarmee digitaal archief kan worden beheerd. Komt vaak voor in combinatie met een DMS. Een voorbeeld hiervan is het in Alkmaar gebruikte systeem Hummingbird.
- SGA
Servicegeoriënteerde Architectuur. Zie SOA.
- SOA
Service Oriented Architecture. Architectuurprincipe dat is gebaseerd op de toepassing en het gebruik van webservices.
- SOAP
Simple Object Activity Protocol. Communicatieprotocol waarmee op een gestandaardiseerde manier XML-berichten kunnen worden verpakt en uitgewisseld.

- UDDI
Universal Description, Discovery and Integration. Is een op XML gebaseerd register voor bedrijven (wereldwijd), waarmee het mogelijk is voor deze bedrijven om zichzelf en de diensten (webservices) die ze leveren, via het Internet te presenteren. UDDI wordt wel beschouwd als een combinatie van telefoonboek en gouden gids: zoeken op bedrijf, product, dienst (web-service) en locatie is mogelijk.

- WfM
Workflowmanagement. Overkoepelende term voor dat geheel van voorzieningen (organisatorisch en technisch) waarmee aan de sturing van de processen (geautomatiseerd) vorm gegeven kan worden.

- WfMS
Workflowmanagementsysteem. Software waarmee (de uitvoering van) processtappen kunnen worden geautomatiseerd, zodat er sprake is van processturing.

- WS
Webservices. Op de standaarden en protocollen van het internet (ww web) gebaseerd concept van gestandaardiseerde uitwisseling van gestandaardiseerde berichten. Maakt ‘code-loze’ communicatie tussen bestaande applicaties mogelijk. Basisprincipe achter BPEL.

- WSDL
Webservices Description Language. Taal waarmee wordt beschreven hoe de webservices moeten worden uitgevoerd.

- XML
Extensible Markup Language. Een standaard voor digitale berichtopslag en communicatie. XML is een meta-taal die de content (structuur en elementen) van een gegevensverzameling beschrijft omgeacht de vormgeving waarin deze verzameling wordt gepresenteerd. Vorm en inhoud zijn gescheiden, de vormkenmerken worden opgenomen in stylesheets (CSS, XSL). De vorm kan worden aangepast aan het medium. Dezelfde gegevens kunnen dan wisselend (tekstdocument, website, telefoon) worden gepresenteerd.

Digital display helpt vooral (semi-)overheidsorganisaties bij het nemen van stappen in de richting van een digitalere documenthuishouding. De activiteiten lopen van bijvoorbeeld het verzorgen van architectuuradvies en strategieworkshops voor het management tot het maken van een functioneel detailontwerp of het feitelijk begeleiden van de implementatie van een documentmanagementsysteem. Digital display (1997) behoort tot de Dd.Groep waartoe ook behoren K2O (organisatieadviezen), Spécialité (strategisch IT advies) en Differs (Sharepoint Solutions). Voor meer informatie over de activiteiten van Digital display: zie www.ddisplay.nl

In deze reeks verschenen:

- Midoffice, een verantwoord en toekomstvast concept voor koppeling van elektronische dienstverlening aan de bedrijfsprocessen (2006)
- Workflow en documentflow, over mensen, organisaties, processen en documenten (2007)
- De Zaak X..., zaakgewijs werken in theorie en digitale praktijk (2007)

Na te bestellen bij office@ddisplay.nl of te downloaden op www.ddisplay.nl