

Zaakgewijs werken
in theorie en digitale
praktijk

De zaak Y ...

Een vervolg op De zaak X ...

Inleiding en leeswijzer

De Zaak Y is een vervolg op de Zaak X uit 2007. De Zaak X was een groot succes. Het is het enige boek dat wij ooit hebben herdrukt en ook de tweede druk is volledig uitverkocht. Er verschijnt geen derde druk. Het boek moet maar een verzamelobject worden. De Zaak X was een succes omdat het tamelijk ongecompliceerd de aandacht vestigde op zaakgewijs werken, digitaal werken, zaaksystemen en zakenmagazijnen. Daarmee beeldde het als boek de kern van zaakgewijs werken uit: op zoek naar een eenvoudige manier om zaken vast te leggen, te volgen, af te handelen en te archiveren. Niet denken in uitzonderingen, maar in overeenkomsten.

De Zaak X heeft zijn functie gehad. De Zaak Y is anders. De Zaak Y bevat een paar korte stukken over zaakgewijs werken in het algemeen, bedoeld om het principe (weer) helder neer te zetten. De Zaak Y besteedt verder aandacht aan een aantal specifieke ontwikkelingen die het gevolg zijn van de groeiende belangstelling voor het begrip zaakgewijs werken en van de wens om te kunnen beschikken over praktische hulpmiddelen.

De teksten worden afgewisseld door kaders, anekdotes, wetenswaardigheden en interviews.

Leeswijzer

Het eerste artikel, “Wat is zaakgewijs werken?”, geeft drie eenvoudige manieren om te vertellen wat zaakgewijs werken is. U kunt zelf kiezen op welke manier u het in uw eigen organisatie vertelt.

Daarna volgen twee artikelen over de zaaktypencatalogus van GEMMA, de GEMEentelijke Model Architectuur. Het eerste artikel over de catalogus zelf, het tweede over invoering en beheer van de catalogus. De werkgroep Zaaktypencatalogus van de EGEM heeft deze catalogus ontwikkeld als standaard voor

gemeentelijke processen. Ben de Jong nam namens Digital display deel aan deze werkgroep en verwoordt een deel van de discussies uit de werkgroep in dit artikel.

De afwisseling wordt verzorgd door een interview met Arie Vink, teamleider FDIC (zeg maar: DIV plus) bij de provincie Overijssel. Hij is niet verbaasd over alle aandacht voor zaakgewijs werken: “Het is al zou oud als de Nederlandse Archiefwet. Zaalberg schreef er al over.”

Daarna volgen weer twee interessante inhoudelijke artikelen: “Een nieuw en eenvoudiger model”, over het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ), ook al een kind van GEMMA. En een stuk over de invoering van zaakgewijs werken onder de titel “Doet u mij maar een dakkapel.”

De EGEM-werkgroep Referentiemodel Zaken heeft het RGBZ ontwikkeld als opvolger van het GFO-zaken. Die opvolger was nodig in verband met de opkomst van zaakgewijs werken en de aansluiting van gebeurtenissen, zaken en documenten op het RSGB (Stelsel van Gemeentelijke Basisregistraties). In de woorden van de werkgroep: “Dit model specificeert de gegevens en hun samenhang die gemeenten, daarmee samenwerkende organisaties en hun klanten, minimaal nodig hebben om voldoende op te hoogte te zijn van lopende en afgeronde zaken. Een belangrijke afweging bij het opstellen van het Referentiemodel Zaken is dan ook geweest:

- het adequaat kunnen informeren van (externe) betrokkenen over de status en voortgang van een zaak;

- het (achteraf) kunnen verantwoorden van een zaak, zowel inhoudelijk als qua proces”.

Ook in de werkgroep Referentiemodel Zaken deed Ben de Jong mee.

Erik Vos, adviseur en projectsecretaris zaakgericht werken bij de gemeente Haarlemmermeer, komt daarna aan het woord. Hij is vooral gegrepen door de ideeën achter zaakgewijs werken. “Probeer processen niet te ontleden tot op het niveau van werkinstructies. Stuur op hoofdlijnen en geef de medewerker, de specialist, de ruimte om zijn kennis en kundigheid te laten zien. Je wilt alleen weten wanneer hij klaar is. Die gedachten spreken mij aan.”

Het laatste grote artikel, “Een realistische ambitie”, vertelt nog maar eens, en nu op een heel beknopte manier, waarom het realiseren van zaakgewijs werken een ambitie op zich kan zijn... eentje die bijdraagt aan veel grotere en veel politiekere ambities... maar wel eentje die te realiseren is.

En nog even voor de duidelijkheid: We gebruiken in dit boekje steeds de term ‘zaakgewijs’. Die term is een synoniem voor ‘zaakgericht’ en ‘zaaksgewijs’. Zo ook heeft ‘zaaktypenlijst’ voor ons dezelfde betekenis als ‘zaaktypencatalogus’ en is ‘RGBZ’ hetzelfde als ‘RGB Zaken’. Als we de term ‘burger’ gebruiken, bedoelen we meestal ‘burger of bedrijf’.

Den Haag, februari 2010



Een zaak starten

illustratie: Peter Brand

Colofon

Teksten: Ronald Groeneweg, Ben de Jong
Redactie: Matthijs Rietveld, Timo ten Cate
Foto's: Plaatwerk Fotografen
Vormgeving: bureau Janse, Deventer
Druk: Thieme, 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: 978-90-78932-06-2

© Digital display, 2010

Inleiding en leeswijzer	3
“Wat is zaakgewijs werken?” Drie manieren om het uit te leggen	9
Een belangrijk nieuw hulpmiddel De GEMMA-zaaktypencatalogus	11
“Maak Gemma op maat!” Invoering en beheer van de lokale zaaktypencatalogus	23
“Als je zaakgewijs gaat werken, neemt het belang van DIV enorm toe.” Interview met Arie Vink, provincie Overijssel	26
Een nieuw en weer eenvoudiger model Het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGB Zaken)	33
“Doet u mij maar een dakkapel.” Over de invoering van zaakgewijs werken	45
“Medewerkers moeten hun eigen verantwoordelijkheden nemen voor de zaak.” Interview met Erik Vos, gemeente Haarlemmermeer	54
Zaakgewijs werken een realistische ambitie	61
Verklaring van termen en begrippen	71

“Wat is zaakgewijs werken?”

Drie manieren om het uit te leggen

Er zijn verschillende manieren om zaakgewijs werken uit te leggen.

1. De eerste manier is uitgewerkt in De Zaak X (2007).

Daarin betoogden we dat in zaakgewijs werken vier handelingen rond de zaak en het zaakdossier samen komen. Om zaakgewijs te kunnen werken heb je dan ook een zaaksysteem nodig dat het volgende kan:

- Vastleggen
Een zaak moet worden vastgelegd, anders bestaat hij niet.
- Afhandelen
De organisatie moet de zaak afhandelen, dat wil zeggen de juiste werkzaamheden verrichten om de zaak tot een goed einde te brengen. De documenten die daarbij ontstaan, moeten in het zaakdossier in het zaaksysteem belanden.
- Terugkoppelen
De burger, het bedrijf, het management, je collega... allemaal willen ze op een zeker moment weten ‘wat de stand van zaken’ is. Je moet het zaaksysteem dus ook gebruiken om die stand van zaken bij te houden.
- Archiveren
Het zaakdossier van de afgehandelde zaak moet na sluiting

direct worden gearchiveerd. Als je zaakgewijs werkt, is archiveren niets anders dan het wijzigen van de status van de zaak, waarna automatisch de wijzigrechten vervallen en de bewaartermijn start.

2. De tweede manier om zaakgewijs werken uit te leggen is vasthouden aan de achterliggende principes:

- Organisatiebreed wordt er gewerkt met één structuur van eenduidig benoemde zaakdossiers.
Die structuur is gebaseerd op een lijst met vastgestelde procesnamen (zaaktypen). Die lijst wordt ook wel zaaktypencatalogus, zaaktypenlijst of DSP genoemd. Zonder deze lijst kun je het concept van zaakgewijs werken niet vormgeven.
Voor de beeldvorming: denk aan de mappenstructuur in de Windows Verkenner, waarin een mapje een (zaak)dossier is.
- Zaakdossiers worden meteen bij het ontstaan van het eerste document in de zaak aangemaakt.
Het eerste document kan van alles zijn: een Word-document, een fysiek (te scannen) poststuk, een e-mail, een digitaal formulier van de website, een telefoonnotitie in het KCC.
- De zaakdossiers (en niet de poststukken) worden door de

organisatie heen gevolgd, als onderdeel van het behandelproces.

- De zaakdossiers worden opgeslagen in het digitaal archief.

3. De derde manier is als volgt:

Het principe van zaaksgewijs werken is eenvoudig: alle werkzaamheden van de organisatie worden ‘opgehangen’ aan de zaak. Een zaak is een eenmalige, unieke uitvoering van een werkproces.

Wat heb je nodig?

- Een zaaktypenlijst: een lijst waarin alle werkprocessen van de organisatie zijn benoemd en waarin ieder werkproces is gekoppeld aan de archiefwettelijke bewaartermijn.
- Een zaakstelsel: een verzameling functionaliteit, gerealiseerd met software, om het aanmaken, routeren, behandelen en archiveren van zaken te ondersteunen.
- Een visie, breed gedeeld in de organisatie, op de manier waarop je zaaksgewijs wilt gaan werken.

Hoe gaat het in zijn werk?

- Een activiteit (van een burger, bedrijf, medewerker) zorgt voor de start van een zaak.
- De zaak wordt aangemaakt en gekoppeld aan een werkproces uit de zaaktypenlijst. Alle metadata van het zaaktype, maar minimaal de bewaartermijn, erven over op de zaak.
- De zaak wordt in behandeling gezet. Ondersteund door software. Die ondersteuning kan minimaal zijn (handmatig steeds een nieuwe behandelaar inkloppen) tot volledig

(workflowafhandeling). Tijdens afhandeling kunnen doorlooptijden worden bewaakt.

- Alle documenten die tijdens de afhandeling van de zaak ontstaan, worden in de zaak opgenomen.
- Binnen de organisatie wordt de zaak in een aantal stappen afgehandeld (lieft zo min mogelijk), die stappen komen overeen met een (kleiner) aantal statussen die zorgen voor de terugkoppeling aan burger of bedrijf.
- Na afhandeling wordt de zaak gesloten. Dan kan nog een (handmatige of geautomatiseerde) controle op de volledigheid van de zaak plaatsvinden. Daarna wordt de zaak gearchiveerd (handmatig of geautomatiseerd).
- Via het zaaktype (werkproces) is de bewaartermijn al gekoppeld aan de zaak, dus er zijn geen extra ‘archiveringshandelingen’ meer nodig.

Een belangrijk nieuw hulpmiddel

De GEMMA-zaaktypencatalogus

Inleiding

Gemeenten voeren heel veel processen uit, veel meer dan de meeste andere organisaties. Een uniforme benaming van die processen (in het vervolg 'zaaktypen' genoemd) kenden gemeenten tot dusver niet of nauwelijks. Niet binnen de gemeente en zeker niet voor alle gemeenten gezamenlijk.

Dat is lastig. Gemeenten en andere overheden werken steeds meer samen en wisselen steeds meer informatie uit. Het belang van uniformering is daarom groot, niet in de laatste plaats voor de dienstverlening aan burger en bedrijf.

Om een bijdrage te leveren aan de uniformering, is de landelijke gemeentelijke zaaktypencatalogus ontwikkeld. Het is een lijst met uniform vastgelegde namen van processen die als zaken kunnen worden uitgevoerd. Het gebruiken van een zaaktypencatalogus, als basis voor de inrichting van midoffice, zaakstelsel en/of zakenmagazijn, is een randvoorwaarde voor een gemeente die haar plannen op het gebied van multikanaalsdienstverlening wil vormgeven. De zaaktypencatalogus is een stuurinstrument bij de vastlegging, behandeling, terugkoppeling en archivering van/over zaken, of een aanvraag nu via internet, aan de balie of per telefoon is gedaan.

Waar nodig kunnen gemeenten de lijst aanvullen, aanpassen of verdiepen.

In dit artikel lichten we de inhoud en de betekenis van de zaaktypencatalogus toe en gaan we in op de relatie met het Documentair Structuurplan (DSP), dat al sinds 1996 een verplichte structuur is voor alle processen, gekoppeld aan de archiefwettelijke bewaartermijnen. Het artikel sluit af met ons advies over ongestructureerde en semi-gestructureerde processen: onderwerpen van discussie als het gaat over de invoering van zaakgewijs werken met de zaaktypencatalogus.

De elementen van de catalogus

Zaaktypen worden geordend volgens de vaste IV-3-hoofd-functies (bijvoorbeeld "Algemeen Bestuur" of "Openbare orde en veiligheid" e.d.). Deze indeling wordt gebruikt, omdat deze goed bekend is bij gemeenten.

Deze methode van ordenen is niet wezenlijk anders dan die van bijvoorbeeld het model-DSP, maar is nu nog meer gestandaardiseerd voor alle gemeenten.

De catalogus kent een beperkte set van metadata. In dit boekje volstaan we met een paar toelichtingen op de kenmerken¹.

Kenmerk	Toelichting
Code	Uniek nummer van het zaaktype.
Handeling initiator	Werkwoord dat hoort bij de handeling die de initiator (klant) verricht.
Onderwerp	Te leveren product of dienst door de gemeente
Behandeling door eigen organisatie	Werkwoord dat hoort bij de handeling die de behandelaar verricht.
Categorie	Geeft aan of het zaaktype intern of extern (op de burger) georiënteerd is.
GEMMA Procesarchitectuur	Refereert aan het laagste niveau van het GEMMA procesmodel.
GEMMA eFormulier	Refereert aan de naam van het GEMMA e-formulier.
Resultaattype	De mogelijke uitkomsten van een zaaktype: Verleend (v), Toegekend (t), Afgewezen (a), Verwerkt (vw), Gegronnd (g), Ongegrond (o), Geweigerd (gw), niet nodig (n), ontvankelijk (ov), niet ontvankelijk (no), niet vastgesteld (nv) en vaststellen (vs).
Besluittype	Is uitsluitend gevuld als de datum vernietigen afhangt van een besluit. De codering is gelijk aan resultaattype.
Bewaartermijn resultaattype	Bewaartermijn in jaren per gevuld resultaattype (d.w.z. vernietigen na vervallen bewaartermijn).
Ingang V-termijn	Categorie brondatum voor de vernietigingstermijn na resultaat of gebeurtenis: vervallen (vv), onherroepelijk (oh), afhandeling (af), verwerking (vw), geweigerd (weigering) (gw), verleend (v), geboorte (gb) einde dienstverband, pensioen of overlijden (ed)
Categorie Selectielijst 2005 I & II	Verwijzing naar de categorie uit de Selectielijst 2005 voor bewaren en vernietigen van archiefbescheiden.
Toelichting	Toelichting om aan te geven wat met het zaaktype wordt bedoeld.
Bezwaar/beroep	Geeft aan of het mogelijk is bezwaar aan te tekenen of in beroep te gaan tegen het besluit van dit zaaktype.

¹ Zie ook: GEMMA-Zaaktypencatalogus 1.0, Toelichting, juni 2009

Toelichting op de kenmerken: Algemeen

Gemeenten mogen zelf, al naar gelang hun behoeftes op dit punt, meer gegevens vastleggen (trefwoorden, archiefcodes, enz.). Het volledige functionele gedrag van het zaakstelsel waarin de zaaktypencatalogus is ingevoerd, kan dan steeds meer worden gestuurd door de catalogus. Zo kunnen bijvoorbeeld uitgebreide checklists worden gebruikt om statusovergangen in het proces te toetsen of te checken of alle noodzakelijke documenttypes in het (zaak)dossier aanwezig zijn.

De ervaringen hiermee zijn nog pril en softwareleveranciers zijn druk doende om aanvullende sturingselementen voor de zaakafhandeling in een aanvulling op de catalogus op te nemen. Deze aanvullende elementen maken op het moment van schrijven nog geen deel uit van de standaard die nu is ontwikkeld door EGEM.

DE BASISVERSIE VAN DE ZAAKTYPENCATALOGUS LIGT ER, MAAR GEMEENTEN MOGEN NIET VERWACHTEN DAT DAARMEE DE KOUS AF IS.

Gezien de snelheid van de ontwikkelingen is het van groot belang dat op korte termijn duidelijkheid komt over de verdere ontwikkeling, de betekenis en het inhoudelijk beheer van deze zaaktypencatalogus. De basisversie 1.0 ligt er, maar gemeenten mogen niet verwachten dat daarmee de kous af is.

Gemeenten zullen bovendien zelf veel energie moeten steken in de invoering van de catalogus in de eigen organisatie. Ondersdelen daarvan zijn minstens:

- bereiken van organisatiebrede consensus over de inhoud

van de catalogus;

- inrichten van het beheer van de catalogus in een applicatie of systeem;
- gebruiken van de catalogus als basis voor afnemende systemen als het DMS of het zaakstelsel .

Toelichting op de kenmerken: Zaaktype

Een zaaktype is formeel gedefinieerd als:

“Een generieke aanduiding van de aard van een zaak. Een zaak is gedefinieerd als “een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden.”

De werkgroep die de eerste versie van de GEMMA Zaaktypencatalogus heeft samengesteld, heeft hieraan het criterium van documentaire neerslag gehangen: zaaktypen die geen enkel document (zelfs geen telefoonnotitie) opleveren en uitsluitend worden gebruikt voor bijvoorbeeld tijdschrijven, zijn weggelaten.

Een zaaktype is niet een zelfstandig metagegeven. Het is opgebouwd uit drie elementen:

- **I**: handeling Initiator (van het zaaktype), vanuit het standpunt van de interne of externe klant
- **O**: Onderwerp, vergelijkbaar met ‘product’ uit de Productencatalogus
- **B**: handeling Behandelaar (van het zaaktype), vanuit het standpunt van de eigen organisatie.

In de catalogus heeft zo ieder element van een zaaktype een eigen betekenis. Daarmee zijn niet alleen de namen van zaak-

typen (processen), maar ook die van de productencatalogus en de catalogus met webformulieren te bedienen. Deze splitsing is aangebracht om zo een aantal opties beschikbaar te hebben voor de naamgeving van de zaaktypen. De praktijk wijst namelijk uit dat elke gemeente hierin een eigen voorkeur heeft.

De elementen **I** en **B** worden in de catalogus weergegeven als werkwoorden en **O** als enkelvoudig zelfstandig naamwoord. Een gemeente kan er voor kiezen één van beide werkwoorden te vervangen door het bijbehorende zelfstandig naamwoord. ‘Aanvragen vergunning behandelen’ kan zo bijvoorbeeld leiden tot het zaaktype met de naam ‘Aanvraag vergunning’. Er zijn zaaktypen waarbij er geen duidelijke initiator is. In zo’n geval is **I** niet ingevuld bijvoorbeeld: ‘Opstellen bestemmingsplan’. Ook bij zaaktypen die met een vaste regelmaat voorkomen, bijvoorbeeld eenmaal per jaar, is geen **I** benoemd. Voorbeeld hiervan is ‘Onroerend zaakbelasting heffen².’

Toelichting op de kenmerken: Onderwerp

Een vraag uit de praktijk:

“Wordt met de totstandkoming de zaaktypencatalogus niet langer over rooivergunning gesproken als we kapvergunning bedoelen en wordt met het plaatsen van driehoeksborden dan ook sandwichborden bedoeld?”

² Zie hiertoe het artikel in dit boekje over de implementatie van zaakgewijs werken, o.a. van de zaaktypencatalogus

³ GEMMA Zaaktypencatalogus 1.0, Toelichting, pagina 1

Deze vraag geeft aan dat deze materie weerbarstig is. En leidt tot de meer algemene vraag: hoe uniform werken gemeenten nu in hun procesafhandeling en bijbehorend taalgebruik? Tot hoever gaat die uniformering?

“De EGEM werkgroep die aan de totstandkoming van de catalogus heeft gewerkt, realiseert zich dat deze niet in steen is gehouwen en dat er bij de toepassing van zaaktypen in de praktijk nog veel kennis kan worden opgedaan over hoe een en ander beter te omschrijven of qua naamgeving te clusteren. EGEM (of KING, red.) ziet het dan ook als haar taak om de kwaliteit van de hier gepresenteerde gemeentelijke standaard de komende jaren verder te monitoren en te vergroten³.”

Om terug te komen op de praktische vraag: de term *rooivergunning* staat niet in de lijst. Als een gemeente een *rooivergunning* op dezelfde wijze als de *kapvergunning* afhandelt, de statussen van het proces identiek zijn en de proceseigenaar en de bewaartermijn voor de zaken gelijk zijn, dan is de generieke term (volgens de zaaktypencatalogus) *kapvergunning*. Dan luidt het zaaktype: ‘Aanvragen kapvergunning behandelen’. Als een gemeente de term ‘rooivergunning’ toch niet wil verlaten, kan zij deze term als lokaal synoniem (trefwoord) vastleggen in de lokale uitbreiding op de zaaktypencatalogus. Daarmee tast zij de basis voor communicatie in de ketenafhandeling van zaken niet aan. Het ligt in het verlengde hiervan voor de hand om de bestaande producten- en dienstencatalogus (PDC) op dit punt aan te passen.

Driehoeksborden of sandwichborden zijn op dezelfde wijze te beoordelen en vallen onder het zaaktype: 'Aanvragen reclamevergunning behandelen'.

Toelichting op de kenmerken: Resultaattype

Een belangrijk begrip in de catalogus is *resultaattype*. Resultaattype heeft bijvoorbeeld invloed op de bewaartermijn: een afgewezen vergunning hoeft wettelijk maar drie jaar te worden bewaard, een verleende vergunning tot zeven jaar na vervallen. Het onderscheid wordt vastgelegd volgens een vaste codering. Het begrip resultaattype speelt overigens geen rol in het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ), want het is niet relevant voor de uitwisseling van gegevens tussen organisaties. Het is alleen van belang voor de bewaartermijn van de zaakdossiers.

De toevoeging van het begrip resultaattype is cruciaal om met de zaaktypencatalogus volledige invulling te geven aan wat de wetgever bedoelt met 'DSP'. Die volledige invulling bereik je pas echt als er antwoord is op de vraag hoe de beheers-, beleids- en projectgerichte onderwerpen passen binnen de begrippen 'zaaktype' en 'zaak'. Daarover gaat het verderop in dit artikel.

Toelichting op de kenmerken: Bewaartermijn resultaattype

"De werkgroep stelt uit praktisch oogpunt voor om één archieftermijn aan te houden voor het gehele zaakdossier. Het is ondoenlijk om steeds stukken die al eerder vernietigd mogen worden uit het dossier te halen. De langstlopende termijn is

duis bepalend voor het gehele dossier. Documenten die als uitzonderingsgevallen kunnen worden beschouwd, zouden in een apart subzaakdossier kunnen worden ondergebracht, zodat het uitgangspunt dat het gehele dossier zal worden vernietigd, blijft gelden."

Toelichting op de kenmerken: Categorie

In de zaaktypencatalogus zijn interne processen benoemd waar geen burger aan te pas komt. De catalogus is daarmee ook de basis voor interne processen zoals het behandelen van een reiskostendeclaratie of een ziekmelding. In de zaaktypencatalogus 1.0 zijn ca. twintig van dergelijke generieke processen benoemd (code TI=Trigger Intern), vooral voor de afhandeling van facilitaire of personeelsgerichte zaken.

ZAAKTYPEN KOMEN EN GAAN.

De relatie Zaaktypencatalogus-Diensten en Productencatalogus (GDPC)

Zaaktypen komen en gaan. Voordat een gemeente een keuze maakt voor een model zaaktypencatalogus, moet zij het doel en de reikwijdte van de zaaktypencatalogus vaststellen. Als de zaaktypencatalogus wordt gebruikt voor efficiënt archiefbeheer, dan moeten de bewaartermijnen vastgelegd worden bij ieder zaaktype.

De zaaktypencatalogus kan ook worden gebruikt aan de voorkant, voor uitwisseling van gegevens met burger en bedrijf.

De situatie in Nederland (in het kort)

In Proces en Document lezen we een advies van een Nederlandse professor:

“Neem een eenvoudig en betaalbaar Nederlands DMS-pakket en focus op een gefaseerde zaaksgewijze inrichting.”

We vullen zelf aan:

“En je zult zien dat dat al moeilijk genoeg is.”

De Nederlandse DMS-pakketten zijn namelijk wat ze zijn: documentpakketten. Ze kunnen niets zonder dat er een document is.

Met een zaak kunnen ze eigenlijk vrij weinig.

Het ene pakket maakt van het startdocument van een zaak de zaak zelf en noemt dat document vervolgens ‘product’.

Het andere pakket biedt tegelijkertijd een werkbak voor documenten en voor zaken aan, wat het al niet eenvoudig maakt voor de gewone ambtenaar. En vraagt dan ook nog om voor ieder proces binnen de organisatie vast te stellen wat het startdocument is. En dat mag dan ook maar precies één startdocument zijn, anders kan de zaak niet worden gestart. Het startdocument kan overigens wel zeven zaken tegelijk starten en die zaken kunnen allemaal een verschillende bewaartermijn hebben... hoe lossen we dat op?... temeer daar de bewaartermijn op het document wordt vastgelegd... en de teller telt vanaf het moment van ontstaan van het document...

Een derde pakket heeft wel gehoord van zaakgewijs werken, maar doet alles in de praktijk nog gewoon met documentboeken... documentboek_IN, documentboek_UIT... en ... documentboek_INTERN.

Het kan gelukkig nog bonter.

Een Amerikaans pakket kent een aparte module voor documentmanagement en voor recordmanagement. Naast het document kent dat systeem de volgende objecten:

- a. Map
- b. Vergadermap
- c. Enveloppe
- d. Zaakmap
- e. Dossiermap
- f. Dossier

Zes verschillende verschijningsvormen van precies hetzelfde: het zaakdossier.

En wie zegt dat er in Nederland geen markt is voor zaaksystemen?



Producten uit de PDC (producten- en dienstencatalogus) worden dan gekoppeld aan zaaktypen.

DE BETEKENIS VAN DE ZAAKTYPENCATALOGUS IS ERG GROOT. ZE VORMT FEITELIJK DE KAPSTOK WAARMEE ALLE INFORMATIE DIE IN DE ORGANISATIE BINNENKOMT EN ONTSTAAT EEN LOGISCHE PLEK KAN WORDEN GEGEVEN.

“De betekenis van de zaaktypencatalogus is erg groot. Ze vormt feitelijk de kapstok waarmee alle informatie die in de organisatie binnenkomt en ontstaat een logische plek kan worden gegeven. Want alles wat een overheidsorganisatie doet heeft immers iets met een van de taken en de uit te voeren processen te maken! De organisatorische uitdaging ligt er vooral in het inhoudelijk met elkaar eens te worden over die lijst met procesnamen.

Als dat zover is, wordt het mogelijk brieven en andere klantcontacten op een eenduidige manier vast te leggen door de hele organisatie heen. Dat betekent dat een brief die bij de afdeling DIV wordt geregistreerd omdat deze nu eenmaal via het kanaal post is binnengekomen, aan hetzelfde proces wordt gekoppeld (met dezelfde naam) als wanneer deze door een baliemedewerker van het KCC rechtstreeks van de burger c.q. klant in ontvangst zou zijn genomen.”⁴

⁴ Proces en Document, juni 2009, nr. 2, pagina 10

De relatie Zaaktypencatalogus-Documentair Structuurplan (DSP)?

Zaaktypencatalogus en DSP zijn gebaseerd op de verzameling processen in een gemeente. Dat is een belangrijk raakvlak. Ook in termen van metadata is er overeenstemming. Het DSP is sinds 1996 vooral ingezet als een plan (een document) waarin is vastgelegd: ‘de wijze waarop de toegankelijkheid van documenten is georganiseerd en de wijze waarop documenten zijn ingedeeld en gerangschikt’.

Daarboven is het DSP geïntroduceerd als (commerciële) applicatie waarin staat beschreven ‘de wijze waarop de toegankelijkheid van documenten binnen een gemeente is georganiseerd en de wijze waarop documenten zijn ingedeeld en gerangschikt’.

Nog zelden is het DSP ingezet als Ordening van de digitale informatie op basis van werkprocessen in de vorm van een lijst die eenvoudig en eenduidig is, consistent, duurzaam en begrijpelijk voor organisatie en burgers is.

Met de ontwikkeling van de zaaktypencatalogus krijgt het DSP daarmee veel meer de laatste betekenis en zijn vragen van gemeenten over deze relatie zeer actueel.

“Archiefwettelijk bezien vormt de combinatie van zaaktype, resultaattype en VNG-bewaartermijn de basis voor het DSP.”

Met andere woorden: als je in de zaaktypencatalogus minimaal deze metadata vastlegt, voldoe je aan de eis uit de Archiefwet 1995. Daarmee is het raakvlak helder. En lijkt het niet raadzaam beide catalogi in verschillende omgevingen te beheren (met het risico van dubbel gegevensbeheer).

Daarbij moet je wel in ogenschouw nemen dat de landelijke zaaktypencatalogus nog niet 'af' is en gemeenten nog op zoek zijn naar de digitale ordening en vastlegging van alle processen/zaaktypen die niet in de catalogus 1.0 zijn opgenomen. Het gaat dan met name om processen die te maken hebben met 'beheer en onderhoud' (groenbeheer, ICT-beheer) en projecten, beleidsgerichte onderwerpen en bestuurszaken. Dit zijn processen die niet direct passen op de definitie van een zaak als: *“een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden. (En waarover je wilt terugkoppelen.)”*

Zaaktypen en ongestructureerde en semi-gestructureerde processen

De Digital Groep adviseert om op een 'zaakgewijze wijze' met de meer ongestructureerde en semi-gestructureerde processen om te gaan zolang de formele zaaktypencatalogus hierover nog niet het definitieve uitsluitsel geeft.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze processen uiteindelijk een plaats vinden binnen de bestaande structuur. Dat kan niet anders, want als je overzicht wilt creëren over al je zaken, dan zul je ze allemaal in één structuur moeten hangen.

In onze dagelijkse advisering over zaakgewijs werken komen deze onderwerpen vaak terug.

Als voorbeeld voor een zaak wordt vaak het aanvragen van een vergunning genoemd. Dat begrijpt iedereen. Steeds vaker komt de reactie:

“Ja, een vergunning, dat begrijp ik ook wel. Maar mijn project... is mijn project nou ook een zaak? En mijn personeelsdossier? En de beleidsnotitie die ik ga opstellen?”

Deze discussie heeft vooral te maken met het interpretatieverschil tussen zaakgewijs en procesgericht werken en de betekenis van de klassieke definitie van het begrip zaak daarin:

“Een zaak is een eindig complex van handelingen gericht op één doel.”

Daarin schuilt met name het verschil tussen archivering achteraf (klassiek zaakgewijs) en archivering aan het begin of ten tijde van de uitvoering van het proces (modern zaakgewijs).

Wij adviseren gemeenten om deze ongestructureerde en semi-gestructureerde onderwerpen binnen de modern zaakgewijze structuur te definiëren en daarbij dus zoveel mogelijk vooraf te structureren. De praktijk bewijst dat 'echte' zaken (met vaste statussen en doorlooptijden en een welgedefinieerd begin en eindresultaat) prima op dezelfde manier kunnen worden ingedeeld als zaken die meer gericht zijn op samenwerking binnen een organisatie en betrekking hebben op veel minder gestructureerde processen als beleidsvorming en projecten.

Gestructureerde processen

Gestructureerde processen zijn processen met een duidelijk begin- en eindpunt die verlopen met heldere statussen. Ze zijn uitermate geschikt voor zaakgewijs werken en de vertaling ervan in de zaaktypencatalogus.

Hiertoe behoren sowieso alle processen die zijn opgenomen in de GEMMA-zaaktypencatalogus die sterke raakvlakken hebben met de PDC en alle externe en interne (web)formulieren.

Ongestructureerde processen

Ongestructureerde processen, zoals beleidsvorming, zijn vooraf nauwelijks te structureren in termen van status of doorlooptijd. Om deze processen op detailniveau vooraf te structureren, heb je veel creativiteit nodig. Het beginpunt zou een circulaire, bestuurs- of directieopdracht kunnen zijn, maar het te doorlopen proces blijkt pas vaak uit de specifieke opdracht zelf en past niet goed op begrippen als statussen en doorlooptijd. Het aanmaken en afhandelen van een beleidsdossier verloopt normaal gesproken anders dan een gestructureerd dienstverleningsproces: er is meestal geen 'flow' van iets dat binnenkomt en een procesgang doorloopt die je vantevoren kunt bedenken, met een welgedefinieerde aanleiding en eindresultaat.

Het gaat in de beleidssfeer vaak om samenwerking van beleidsmedewerkers om te komen tot een definitief beleidsstuk. Als dat beleidsstuk er is, kan het (zaak)dossier worden gesloten. De vaststelling van het beleidsstuk door het bestuur is een nieuwe zaak.

Het zaakstelsel, of op zijn minst de structuur waarin zaakdossiers worden aangemaakt, moet deze manier van werken ondersteunen. Feitelijk wordt vooral gebruik gemaakt van de DMS-functie van het zaakstelsel: die functie ondersteunt, binnen een vooraf vastgestelde ordeningsstructuur, digitaal aanmaken van een dossier en het samenwerken van medewerkers aan documenten in dat dossier.

Er is op het gebied van beleidsprocessen wel veel te bereiken als het gaat om de naamgeving van die processen. Beleidsgerichte onderwerpen komen veelal volgens een repeterend model terug, min of meer in de vorm van:

- a. Beleid opstellen op het gebied van...
- b. Beleid vaststellen op het gebied van...
- c. Beleid uitvoeren op het gebied van...
- d. Beleid handhaven op het gebied van...

Toelichting op a).

In termen van zaakgewijs werken is er een duidelijk onderscheid tussen beleidsvoorbereiding ('beleid' opstellen) en besluitvorming ('beleid vaststellen'). Daarbij is het aan de gemeenten om te kiezen of ze in de zaaktypencatalogus of in de zaakomschrijving willen aangeven om welk beleidsterrein het gaat. In het eerste geval spreken we van specifieke zaaktypen voor beleid, in het tweede geval van generieke beleidszaaktypen.

Bijvoorbeeld:

Optie	Zaaktype	Naam Zaak
1	Beleid opstellen	Collectevergunningbeleid 2010
2	Vergunningbeleid opstellen	Collectevergunningbeleid 2010
3	Collectevergunningenbeleid opstellen	Collectevergunningbeleid 2010

Toelichting op b).

Het bestuurlijk proces kent altijd specifieke omstandigheden en organisatorische wensen. Het digitaal volgen van het bestuurlijk proces start altijd vanaf een centraal aanleverpunt, vlak voor of bij de agendering. De zaak begint op het moment dat het document waarop de besluitvorming moet plaatsvinden, door de ambtelijke organisatie als ‘definitief’ is bestempeld. De beleidsvoorbereiding is dan afgelopen, de beleidsvaststelling kan starten. Dit document komt dan ook twee keer voor in het zaakstelsel: als laatste document in het werkproces ‘opstellen van beleid’ en als startdocument in het proces ‘besluitvorming’.

Toelichting op c).

Beleid uitvoeren is vaak synoniem met het uitvoeren van de dienstverlenende gestructureerde processen. Vooral deze processen zijn opgenomen in versie 1.0 van de GEMMA-Zaaktypencatalogus. Deze processen komen daarom niet als zelfstandige term voor in de catalogus.

Toelichting op d).

Handhaving kan bijvoorbeeld ten opzichte van vergunningverlening op een hoger niveau worden belegd in de structuur als

het proces van handhaven generieker wordt verricht. Natuurlijk moet daarbij goed naar de noodzakelijke metadata worden gekeken. Per zaaktype kan immers maar één proceseigenaar of één bewaartermijn worden vastgelegd. Zijn er meerdere wisselende bewaartermijnen nodig dan leidt dat automatisch tot meerdere zaaktypen.

Semi-gestructureerde processen

Deze processen, zoals projecten, kennen begin-, tussen- en eindpunten die vaak iets helderder vastliggen dan die van beleidsprocessen, maar het proces daartussen is slechts op hoofdlijnen te benoemen.

De fysieke dossiervorming is over het algemeen gebaseerd op de naam of het nummer van het project. Dat is een belangrijk kenmerk dat op alle projectdocumenten zal worden vastgelegd, maar het is niet het principe waarop het projectdossier digitaal wordt geordend. Want dat is het proces.

Het bijbehorend zaaktype is bijvoorbeeld ‘Ruimtelijke ordeningsproject uitvoeren’ en het zaakdossier dat ontstaat heet dan ‘Project uitvoeren Stads kern 2008-2010’.

In het fysieke dossier zouden de onderdelen van het project achter tabjes in het dossier worden opgeborgen. In de digitale

situatie ontstaan meerdere zaakdossiers (onder meerdere zaaktypen) en wordt de relatie gelegd tussen de hoofdzaak (het projectdossier) en de gerelateerde zaken. In het zaaksysteem moeten deze relaties overzichtelijk worden gepresenteerd.

Op zich kan deze structuur van werken helder en goed worden uitgedacht. Ook moet worden bedacht dat het zaaksysteem er vooral is om het proces van afhandeling van zaken te volgen. Tijdens de uitvoering van een project worden ook een heleboel interne documenten gecreëerd. Deze worden nu allemaal op gemeenschappelijke schijven opgeslagen en zullen in de nieuwe, zaakgewijze situatie moeten worden opgenomen in 'zaakdossiers'.

Dit vraagt om een goede afstemming vooraf, want goed zaakgewijs werken vereist het volgende voor de vastlegging van projecten:

- benoemen van alle projecten vanuit één organisatie-onderdeel, conform een gemeentebreed geldende (hoofd)conventie voor de naamgeving
- gemeentebreed overeenkomen van een subindeling van het projectdossier, inclusief een heldere naamgeving van deze 'submappen'
- gemeentebreed overeenkomen van de metagegevens (kenmerken) die van deze projecten worden vastgelegd met het oog op het bieden van overzicht en managementinformatie
- nummeren van de projecten volgens een gekozen systematiek.

Als je alles goed doordacht en uitgewerkt hebt, bereik je wel wat je wilt bereiken: zaakgewijs werken voor alle processen in de organisatie.

De Wet van Möller

In het jaar 2003 interviewde ik Jan Möller. De titel van het interview (verschenen in 'Een vak met een zeldzame dynamiek') haal ik nog vaak aan als De Eerste Wet van Möller: 'Documentmanagement zonder recordmanagement is verspilling van overheidsgeld'.

De basis: je kunnen verantwoorden (zolang als nodig is) over wat je hebt gedaan, met documenten die geen vervalsingen zijn. Recordmanagement dus. Al het andere is frivoliteit, tegemoetkoming aan de wens van de eindgebruiker, documentjes delen. Documentmanagement dus.

Op een solide basis kun je veel frivoliteiten inrichten. Andersom niet.

Zaakgewijs werken maakt het in wezen gemakkelijker: je verbindt de behandeling van zaken (documentmanagement) met de archivering van zaken (recordmanagement).

Ga je te vroeg mee in de wens van de eindgebruiker om 'gemakkelijk documenten te kunnen delen' (documentmanagement), dan krijg je het nooit meer rond om op een goede manier zaakgewijs werken (incl. recordmanagement) in te richten.

Zorg dus dat je zaken op een goede manier in het archief kunnen komen. Dan gaat de rest vanzelf.

“Maak Gemma op maat!”

Invoering en beheer van de lokale zaaktypencatalogus

Gemeenten die een lokale variant van de zaaktypencatalogus willen opstellen hoeven niet meer vanaf het nulpunt te beginnen. Ze kunnen de GEMMA-zaaktypencatalogus als basis gebruiken. Het doel van de eigen implementatie is om van een standaardlijst te komen tot een lijst op maat, specifiek geschikt voor de eigen organisatie, waarin alle zaaktypen herkenbaar zijn voor ambtenaren, organisatie, burgers en bedrijven.

Stappenplan

Het opstellen van een lokale zaaktypencatalogus kun je doen door de volgende stappen uit te voeren:

1. Maak gebruik van de GEMMA zaaktypencatalogus.
2. Maak een keuze uit het IOB-model voor de conventies waarmee zaaktypes in de eigen organisatie worden vastgelegd.
3. Loop de GEMMA zaaktypencatalogus door op niet-relevante zaaktypen, cluster zaaktypen en vul de lijst aan met ‘eigen’ zaaktypen.

Ter toelichting: de EGEM-werkgroep die de lijst opstelde, liep tegen veel zaaktypen met dezelfde kenmerken aan die bij verschillende (IV-3) domeinen voorkomen, zoals aanvragen van vergunningen, subsidies en ontheffingen.

Deze zijn in de GEMMA-lijst naar een algemener niveau getild en als generieke zaaktypen benoemd.

Het huiswerk van een gemeente bestaat er daarom uit deze lijst voor de eigen situatie toepasbaar te maken en na te gaan welke vergunningen, subsidies, projecten, enz. in de eigen organisatie voorkomen. Desgewenst kan de gemeente ervoor kiezen deze allemaal weer uit te splitsen naar de verschillende IV3-categorieën.

4. Analyseer, afhankelijk van het doel van de zaaktypencatalogus (o.a. connectie met website, formulieren, producten-catalogus en bewaarregime), welke metadata vastgelegd en beheerd moeten worden.
5. Werk de zaaktypencatalogus inhoudelijk uit, inclusief de benodigde metadata. Verwerk alle informatie die bekend is in de lijst voordat de zaaktypen worden besproken met de proceseigenaren.
6. Informeer de proceseigenaren.
Informeert de proceseigenaren over de concept-lijst, het verdere proces en de inbreng die zij hebben. Dit is een belangrijke fase. De proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor het goedkeuren van de lijst met processen. Zonder steun van de proceseigenaren komt geen zaaktypencatalogus tot stand! In elk geval niet één die ook daadwerkelijk zal worden gebruikt.
7. Laat de proceseigenaren gegevens aanleveren en laat hen komen met voorstellen voor aanpassingen.
Op basis hiervan wordt de zaaktypencatalogus aangepast.
8. Doe een laatste check met de proceseigenaren en vraag goedkeuring aan de proceseigenaren.
9. Voer de zaaktypencatalogus in relevante systemen en werkwijzen in.
Bijvoorbeeld DMS, zaakstelsel, frontoffice-applicatie, e-dienstverlening, enz.

Beheer van de zaaktypencatalogus

Organisaties zijn in beweging, processen worden gestroomlijnd en regelgeving verandert. Denk aan de komst van de

Omgevingsvergunning. Hierdoor zullen regelmatig wijzigingen nodig zijn in de zaaktypencatalogus, ook in de verzameling zaaktypen zelf.

De zaaktypencatalogus is een lijst van processen die de hele informatievoorziening van de gemeente raakt en het hart van de midoffice vormt. Zonder zaaktypencatalogus kan geen invulling worden gegeven aan kanaalsturing en kanaalintegratie. Bij het opstellen van deze lijst zijn noodzakelijkerwijs vele disciplines betrokken. De opdracht hiertoe hoort ook vanwege haar reikwijdte, gegeven te worden door het management. En zo zal ook het management, ingefluisterd door de afdelingshoofden, de doelstellingen en inhoud van de lokale zaaktypencatalogus moeten vaststellen.

“EGEM-i komt niet voor niets nu met een gestandaardiseerde processenlijst: dit gebeurt vanuit het besef dat de aanwezigheid van een dergelijke lijst een conditio sine qua non is voor de vormgeving van een midoffice en dienstverleningsarchitectuur... In deze zin is overigens ook van groot belang voor EGEM als opsteller van de landelijke gemeentelijke zaaktypenlijst om zo spoedig mogelijk overeenstemming te bereiken over de betekenis, de inhoud en beheer van deze nu opgestelde landelijke GEMMA Zaaktypencatalogus, die dan vervolgens de standaard vormt voor iedere lokale invulling. Dat voorkomt veel eigen invulling door gemeenten en maakt dat de grondslag voor samenwerking en uitwisseling van zaakinformatie er significant op vooruit gaat”.

(Proces en Document, juni 2009, nr. 2, pagina 10)

‘Is mijn project ook een zaak?’ Zaaktypen met een luchtje’

Ik heb in mijn leven nogal wat presentaties over zaakgewijs werken gegeven. Steeds heb ik die presentaties eenvoudig proberen te houden. Als voorbeeld voor een zaak noem ik het aanvragen van een vergunning. Dat begrijpt iedereen. Steeds vaker krijg ik de reactie: “Ja, een vergunning, dat begrijp ik ook wel. Maar mijn project... is mijn project nou ook een zaak?”

Zo zijn er meer zaaktypen die ik ‘zaaktypen met een luchtje’ noem. Omdat ze zich niet zo eenvoudig zaakgewijs laten duiden als een aanvraag voor een vergunning.

Dat wil niet zeggen dat ze niet als zaak kunnen worden vastgelegd, afgehandeld en gearhiveerd. Dat kan namelijk wel. Niet wat een organisatie doet, onttrekt zich aan zaakgewijs werken.

Hier een lijst van ‘zaaktypen met een luchtje’? Weet jij hoe ze zaakgewijs kunnen worden ingericht? Ja? Nee? Stuur dan een mailtje aan: zaaky@digital.nl

- Processen met een korte doorlooptijd zoals informatievragen aan de balie waarbij een direct antwoord mogelijk is
- Processen die jaarlijks of periodiek terugkerend zijn, bijvoorbeeld jaarlijkse handhavingscontroles.
- Processen die te groot zijn om onder een noemer op te slaan, bijvoorbeeld de aanleg van een nieuw bos.
- Processen gekoppeld aan een persoon, zoals de informatie in een personeelsdossier, opgebouwd uit meerdere werkprocessen (aanstelling, functionering, ziekte, ontslag).
- Processen in ketenverband, bij meerdere organisatie-onderdelen, gerelateerd aan elkaar.
- Projecten die vele jaren kunnen duren en waarin veel subactiviteiten plaatsvinden (vergunningen, vergaderingen, onderzoeken, rapportages).
- Vergadercycli.
- Processen die te maken hebben met beleidsontwikkeling en de bestuurlijke accordering ervan.
- Processen waarvan het resultaat bepalend is voor de bewaartermijn.
- Zaken of documenten die louter ter informatie worden toegezonden, maar waarvan het wel nodig is de ontvangst vast te leggen.

Wilt u meer weten over het implementeren van een zaaktypencatalogus? Neem dan contact op met onze adviseur Ben de Jong via e-mail Ben.deJong@Digital.nl of telefoonnummer 06 4336 0909.



“Als je zaakgewijs gaat werken, neemt het belang van DIV enorm toe.”

Arie Vink, provincie Overijssel

Overijssel is op allerlei fronten een ambitieuze provincie, ook als het gaat om de ondersteuning van digitaal werken. Momenteel loopt er een project generieke voorzieningen waarin naast de DM/RM-oplossing en de sjablonentoepassing Smart Documents verschillende applicaties worden uitgerold om de primaire werkprocessen te uniformeren en standaardiseren.

Overijssel werkt al sinds 2006 digitaal met documenten met het documentmanagementsysteem EDO. Digitaal archiveren wordt ingevoerd, de aanvraag voor machtiging tot substitutie is ingediend, en zaakgewijs werken heeft een flinke boost gekregen.

Als vers Hoofd van het Facilitair Documentair Informatiecentrum FDIC (vanaf zomer 2009) staat Arie Vink er nog onbevangen in.

FDIC is een team waarin de volgende functies zijn ondergebracht: functioneel applicatiebeheerders, kenniskaartbeheerders, DIV-medewerkers, postkamermedewerkers, scanmedewerkers, bibliotheekmedewerkers en repromedewerkers. Daarnaast kent het team een algemeen beleidsadviseur en een DIV-beleidsadviseur. In totaal 32 medewerkers voor een organisatie van 880 collega's (en een fors aantal externen).

Bij je sollicitatiegesprek kreeg je de vraag: "Heb je hier gesolliciteerd om de laatste jaren tot je pensioen rustig vol te maken?" Wat heb je toen geantwoord?

Rustig de jaren volmaken past niet bij mij. Ik vind de uitdaging bij Overijssel zo groot dat ik wel durf te zeggen dat ik aan mijn meesterwerk, mijn opus magnum bezig ben. Ik heb al heel wat werkgevers gehad en ik ben al heel wat uitdagingen aangegaan. Maar deze vind ik toch weer heel bijzonder.

Ik heb bij allerlei overheden gewerkt: het rijk, de gemeente, samenwerkingsverbanden, maar nog nooit bij een provincie. Dus het is ook een soort voltooiing van mijn curriculum vitae. Dan kan ik straks uit eigen ervaring spreken over de overeenkomsten en de verschillen. De organisatie van Overijssel is vooruitstrevend en vernieuwend en veranderingsgezind, zeker op managementniveau.

MIJN MEDEWERKERS MOETEN AANHAKEN EN MEEDOEN.

Mijn medewerkers weten intussen ook wel dat ze niet te maken hebben met iemand die op zijn werk komt uitrusten. Ik zeg weleens: "Ik vlieg er elke dag tegenaan. Daar heb je mee te maken. En ik blijf hier nog minstens acht jaar en acht jaar is een lange tijd. Dus wen er maar aan."

Ze krijgen eigenlijk alleen rust in die zin dat ze weten waar ze aan toe zijn. Ze moeten het acht jaar doen met mij. Ze moeten aanhaken en meedoen.

Neemt het belang van DIV af als een organisatie steeds meer digitaal en zaakgewijs gaat werken?

Het belang van DIV neemt enorm toe. Als je zaakgewijs gaat werken, komt er een stroom van communicatie op gang tussen DIV en de zaakeigenaren, overal in de organisatie. Alleen al over het tijdig afwerken en compleet maken van zaken. Je moet als DIV'er steeds meer weten en wat je weet, moet je nog kunnen overdragen aan een ander ook.

Dat leidt tot een steeds sterker beroep op de kwaliteit en de inventiviteit van DIV-medewerkers. De eisen die je stelt aan de vakbekwaamheid zijn ook steeds hoger, de DIV'er moet over steeds meer competenties beschikken, zijn rol verandert voortdurend.

Uiteindelijk komt het erop neer dat DIV, ondersteund door een systeem, de eindgebruiker een overzicht biedt op zijn zaken en

documenten. Zodat de eindgebruiker rust heeft en fluitend zijn werk doet.

Dat vraagt ook wel een en ander van de manager. Wat die het eerst moet doen is dienstverlening aan het primaire proces van de organisatie centraal stellen. Daar gaat het allemaal om. De DIV-medewerker heeft nogal eens de neiging zich te verdiepen in zijn eigen sores. Zoals het handhaven van de Archiefwet. Maar daar is hij niet voor! Hij is er voor de eindgebruiker!

Als manager moet je vooral voorbeeldgedrag laten zien. Als er iets speelt bij je klanten, meteen actie ondernemen. Je inleven in de situatie, in de vragen, in de problemen van de eindgebruiker. Zo mogelijk meteen je team erbij betrekken.

Als ik me gemakkelijk van klantvragen zou afmaken, zou ik een heel verkeerd signaal geven aan mijn eigen mensen.

Daarnaast is het van enorm belang om voortdurend uit te leggen dat onze aanwezigheid bij alles wat speelt rond documenten en zaken wordt opgemerkt. De organisatie moet weten hoe serieus wij ons werk nemen.

Een voorbeeld is de rommelpost. Dat is de post die wij niet belangrijk genoeg vinden om te registreren. Vroeger stuurden we die gewoon door. Tegenwoordig zetten we er eerst een stempel op. De ontvanger weet dan dat wij die post hebben gezien en dat we die niet belangrijk genoeg vonden om in het digitale systeem op te nemen. Hij weet ook dat hij dezelfde dag nog bij ons terecht kan als hij vindt dat die post WEL belangrijk genoeg is.

Een andere missie die ik heb: ik wil alle documenten vangen die we nu niet vangen in onze zaakdossiers. Alles wat van belang is, moet in het digitaal archief terechtkomen. Digitaal is het ook veel kansrijker dan op papier, want eindgebruikers luisteren nu eenmaal beter naar software dan naar mensen. Je moet een applicatie vraaggericht inrichten, met oog voor de wensen van de gebruiker, en het tegelijk moeilijk maken om vluchtwegen te vinden. Als je daarin slaagt, heb je succes, en stopt de eindgebruiker zijn documenten waar ze horen. Maar dan moet het systeem wel simpel en begrijpelijk zijn. Zo simpel dat iedereen er na een korte inwerktijd goed mee kan werken. Die situatie hebben we in Overijssel nog niet bereikt.

EINDGEBRUIKERS LUISTEREN BETER NAAR SOFTWARE DAN NAAR MENSEN.

Maar je moet gewoon beginnen. Als je gaat wachten tot je eraan toe bent om digitaal te werken, dan kun je lang wachten, want een organisatie is er nooit aan toe. Het gaat er vooral om hoe de boodschap wordt overgebracht door de bringer van het nieuws, door het management. En dan is het volhouden geblazen.

Een risico vind ik wel dat er steeds meer tijdelijk nieuw personeel aan het werk gaat, meestal binnen projecten. Je kunt er als DIV niet vanuit gaan dat die zaakgewijs werken meteen begrijpen of uit zichzelf gaan werken met een documentensysteem. Je moet er als DIV een grote rol in spelen dat die mensen op de goeie manier gaan werken: inloopsprekuren organiseren, op-

friscursussen, fysiek aanwezig zijn bij de eindgebruikers zodat ze gemakkelijk om hulp kunnen vragen.

In het verleden heb je in Amersfoort 'tegen de klippen op' een vrij forse organisatie rond de informatiehuishouding kunnen opbouwen.

Ik begon in de jaren tachtig in Amersfoort als Hoofd Facilitaire Ondersteuning bij de Sociale Dienst. In 1990 werd de ondersteuning gecentraliseerd en werd ik Hoofd Documentaire Informatievoorziening voor de hele gemeente.

Ik startte met een ploeg van 21 man en in tien jaar tijd werden dat er 48. Het was een uitbreiding tegen de trend in, want de gemeentelijke organisatie ging in die tijd van 1300 naar 700 man. Ik liet die uitbreiding sponsoren door de diensten: die namen zelf geen ondersteuners af, maar huurden in bij mij. We hebben in de eerste jaren de volledige papieren informatiehuishouding van de gemeente op orde gebracht. Daardoor konden we in 1997 een beleidsstuk schrijven waarin we voorstelden helemaal digitaal te gaan werken.

We werkten toen al zaakgericht. Dat is al zou oud als de Nederlandse Archiefwet. Zaalberg schreef er al over. En we deden aan bewustwording, we lieten geen kans voorbij gaan om eindgebruikers duidelijk te maken: alles wat binnenkomt bij de gemeente, alles wat je zelf maakt, het hoort allemaal bij een zaak.

Ik vind dat eindgebruikers recht hebben op een ordeningsstructuur. Als houvast. Ik ben zelf een aanhanger van de Ba-

sisarchiecode, de BAC, als ordenend principe. Tegenwoordig wordt vaak gekozen voor de begroting als uitgangspunt, maar de begroting is toch tamelijk vluchtig. In de BAC zit de wetenschappelijke kennis van tientallen jaren en die is uitgeschreven tot op het niveau van de taken van de overheid. De BAC is ook prima herkenbaar voor ambtenaren. Wat heb je meer nodig? Het is een klassieker die nog steeds wordt geactualiseerd.

Los van dat alles is de kwaliteit van de DIV'er van enorm belang. Ze moeten zich verdiepen in bepaalde beleidsvelden, maar ze moeten zich ook verbreden, meer kunnen, en ook op meer beleidsvelden actief kunnen zijn. Het is een kwestie van volhouden. Ik heb die acht jaar hier echt wel nodig. Bij DIV hangt alles af van de lange adem. En natuurlijk zijn ze, net als andere mensen, het veranderen weleens een keer zat. Als daar digitalisering bij komt, krijgen DIV'ers niet alleen andere rollen, je hebt ook meer DIV'ers nodig. Zeker de eerste jaren. Dat heeft te maken met slagkracht.

Wat betekent zaakgewijs werken voor een provincie?

Dat betekent vooral dat beleidsambtenaren zelf zaakverantwoordelijk worden. Dat is een hele omschakeling. In het provinciehuis zie je nooit burgers in de hal staan. Dus een heleboel provincie-ambtenaren denken dat ze alleen maar rekening hoeven te houden met de wensen van het bestuur. Mooi niet! Ze moeten de belastingbetaler laten zien dat ze nuttig en noodzakelijk werk doen. Publieke verantwoording heet dat. Zaakgewijs werken helpt ze daarbij, want als ze alles in zaak-



dossiers zetten, kunnen ze tot in lengte van jaren verantwoording afleggen over hun zaken. Dat gaat een stuk verder dan de toevallige tevredenheid van de gedeputeerde. En op deze manier kan zaakgewijs werken ook helpen de zichtbaarheid van de provincie te vergroten.

Wat gaat er allemaal veranderen voor jouw medewerkers?

Ik heb de neiging mijn eigen imperium op te bouwen met een herkenbaar en onconventioneel team. Een gemeentesecretaris heeft een keer tegen mij gezegd: “Arie, ik dacht die mensen op de DIV te kennen, al jaren, maar sinds jij binnen bent, verbazen ze me keer op keer.”

Ik schroom ook niet om een deel van onze dienstverlening een tijdje stil te leggen als het andere werk daarom vraagt. Het gaat om de dagelijkse ondersteuning van het primaire proces, die moet in orde zijn. Die kun je ook niet ‘een beetje’ doen.

MET EEN GOEDE DIV INVESTEER JE IN JE TOEKOMST. JE LEEFT LANGER EN GELUKKIGER, WANT JE WEEET DAT JE ALLE VERANTWOORDING MET EEN GERUST HART KUNT AFLEGGEN. JE WEEET WAT JE LINKER- EN JE RECHTERHAND HEBBEN GEDAAN.

Ik bemoei me ook graag met alles en iedereen. Dat is de aard van het beestje. Ik praat ook veel. In Overijssel begint nu het waarom van mijn permanente verbale indoctrinatie tot begrip te leiden. Dat is mooi. In het stressvolle DIV-team is een soort ontspanning ontstaan. Ze voelen zich gesteund en zijn

minder angstig om naar buiten te treden. Zaakgewijs werken draagt daar ook aan bij. Het is automatisch een zachte dwang om naar buiten te treden. Je moet het samen doen met de zaakeigenaar! Dus moet je in gesprek met de eindgebruikers. Wat betekent dat zaakgewijs werken voor jullie? Wat kan ik doen om jullie leven gemakkelijker te maken? Wat kunnen jullie voor mij doen?

Want waar het eigenlijk op neer komt: de DIV'er moet de eindgebruiker zelfredzaam maken. We hebben sowieso niet voldoende DIV'ers om iedereen te pampieren.

Toch zie je steeds weer pogingen om te bezuinigen op DIV. Ik zeg: elke inkrimping op DIV is een schot in je eigen voet. Daarmee breng je het lichaam, de hele organisatie, aan het wankelen. Een goede DIV-afdeling brengt zijn geld mee. Je moet er iets voor over hebben.

Waar leidt het toe? Snelle dienstverlening, adequaat antwoorden, klachten en bezwaren en rechtsgedingen voorkomen. Met een goede DIV investeer je in je toekomst. Je leeft langer en gelukkiger, want je weet dat je alle verantwoording met een gerust hart kunt afleggen. Je weet wat je linker- en je rechterhand hebben gedaan.

Tot slot is er natuurlijk het archiefbelang. Je wilt aan het nageslacht je volledige zaken overhandigen. Dus het gemak waarmee ambtenaren zich denken te mogen onttrekken aan zaakgewijs werken slaat nergens op. Als ze dat willen, moeten ze bij de HEMA gaan werken.

Een nieuw en weer eenvoudiger model

Het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGB Zaken)

Inleiding

Gemeenten maken gebruik van veel gegevens die ze zoveel mogelijk eenmalig vastleggen en meervoudig gebruiken. Om de toegankelijkheid van de informatie in de organisatie te optimaliseren, is het nodig organisatiebreed zoveel mogelijk van dezelfde gestandaardiseerde gegevensset gebruik te maken.

Om dit te bereiken voor gegevens als zaak, hoofd- en deelzaak, document, zaakdocument, status enz., heeft EGEM het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGB Zaken) ontwikkeld, dat op het moment van schrijven zo goed als 'af'¹ is. Het model is de opvolger van het GFO Zaken (zie 'De zaak X') en vormt tevens de basis voor het Standaard uitwisselingformaat (Stuf) voor Zaken.

Het model is opgebouwd uit objecttypen en hun attriboot- en relatiesoorten. In het model staat het objecttype zaak nog steeds centraal. Dit gegeven is immers bij uitstek geschikt gebleken als leidend orderingsprincipe voor de informatiehuishouding.

“Het model specificeert de gegevens en hun samenhang die gemeenten, daarmee samenwerkende organisaties en hun klanten minimaal nodig hebben om voldoende op de hoogte te zijn van lopende en afgeronde zaken. Het draagt bij aan:

- het verbeteren van de dienstverlening aan de burger,
- het ondersteunen van elektronische dienstverlening,
- het verbeteren van de bedrijfsvoering van de gemeente,
- betere mogelijkheden tot handhaving, en
- betere mogelijkheden voor het opstellen van de politieke agenda, het volgen van de uitvoering daarvan en het verantwoordt van resultaten in het kader van het dualisme.

Het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken is onderdeel van de Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA) van EGEM i-teams. De inhoud is in lijn met de Nederlandse OverheidsReferentieArchitectuur (NORA)”.²

HET OBJECTTYPE ZAAK IS BIJ UITSTEK GESCHIKT
GEBLEKEN ALS LEIDEND ORDERINGSPRINCIPE VOOR
DE INFORMATIEHUSHOUDING.

¹ De versie die in dit artikel is toegelicht is versie 0.9.2.

² GEMMA RGB Zaken 0.9.2., oktober 2009, pagina 7

Met de totstandkoming van het RGB Zaken wordt overeenstemming bereikt in het taalgebruik over alle metadata die van belang zijn voor het adequaat kunnen informeren en kunnen verantwoorden van een zaak, zowel inhoudelijk als qua proces.

Het RGB Zaken zal als objectenmodel dienen voor alle applicaties die worden ingezet voor webintake en berichtendistributie, het zaakstelsel, het digitaal archiefsysteem en het systeem voor processturing (WFM).

De verschillen tussen het RGB Zaken en de zaaktypencatalogus

Het RGB Zaken zegt iets over de wijze van afhandeling van een zaak en legt de basis voor het uitwisselingsformaat dat nodig is om betrokken partijen te informeren.

De zaaktypencatalogus is een overzicht van alle voorkomende zaaktypen en bijbehorende gegevens om zaken van alle types vast te leggen, te volgen, te behandelen en te archiveren. Er zijn de nodige verschillen in de metadatering van beide. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om iedere keer als een zaakbericht tussen een burger en de overheid wordt verstuurd 'ballast' mee te sturen over de bewaartermijn van de zaak. Dat gegeven is niet nodig om de betrokkenen te informeren.

“In de zaaktypencatalogus zijn bijvoorbeeld wél opgenomen: de relatie met e-formulieren, de relatie met de EGEM procesarchitectuur, interne /externe trigger voor een zaaktype, resultaattypen, bewaartermijnen en bepaalde archiefkenmerken.

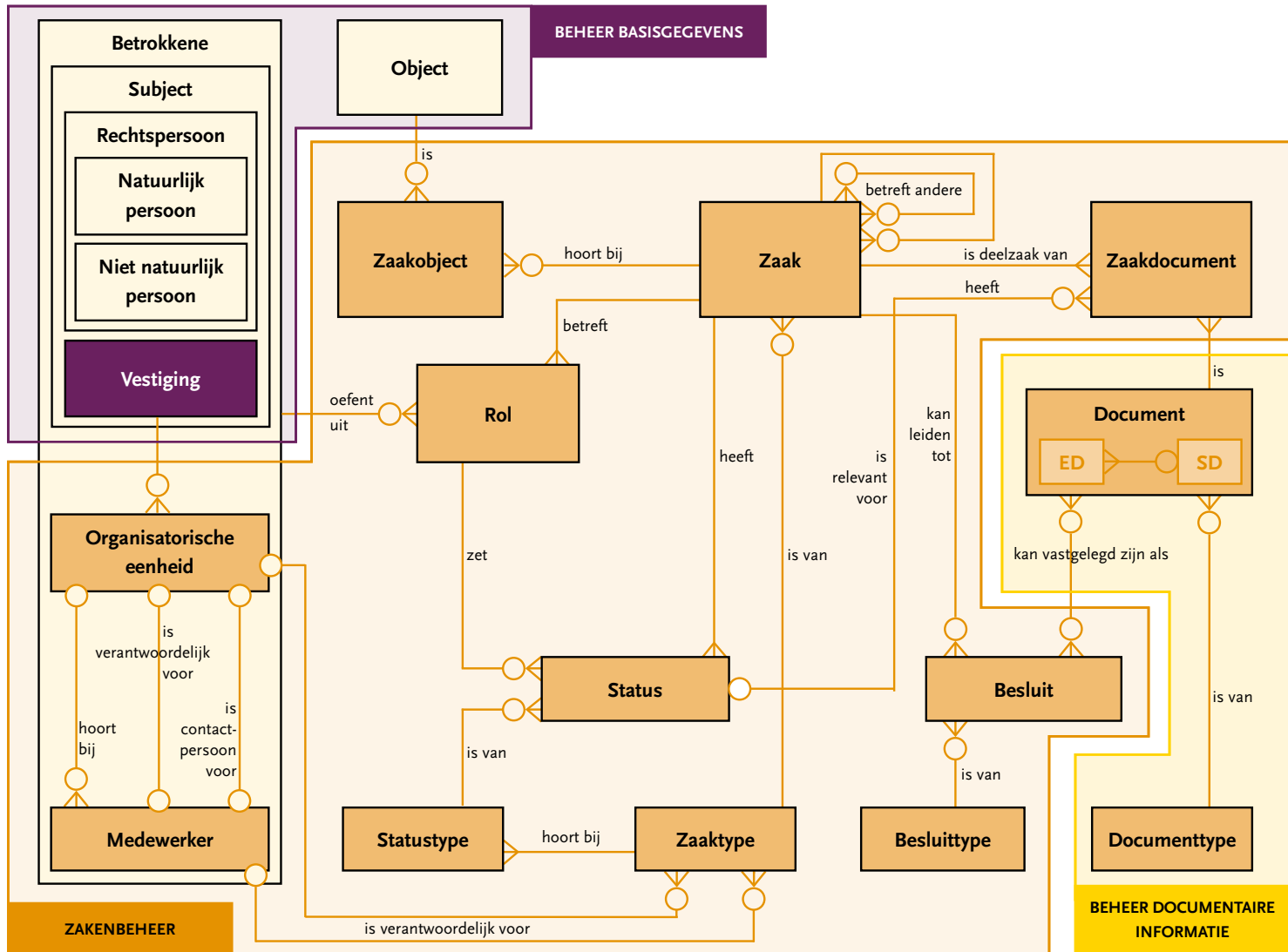
Omgekeerd bevat het RGB Zaken een aantal kenmerken bij het

objecttype Zaaktype die niet voorkomen in de Zaaktypencatalogus. De reden hiervoor is ofwel dat het gemeentespecifieke kenmerken betreffen (verantwoordelijke, servicenorm behandeling, publicatie-indicatie, publicatietekst, ...) en dus niet tot een generieke standaard behoren, ofwel dat ze wegens tijdgebrek nog niet in deze eerste versie van de zaaktypencatalogus zijn opgenomen (doorlooptijd van de behandeling, trefwoord). Het ligt in de lijn der verwachting dat indien hier behoefte aan is, ze in de doorontwikkeling van de zaaktypencatalogus toegevoegd zullen worden.”³

Beide hebben dus een ander doel, maar toch hebben RGB Zaken en zaaktypencatalogus de nodige raakvlakken. Voorkomende objecttypen als zaaktype en besluittype bepalen de directe relatie tussen beide en dat geldt in een volgende versie van de zaaktypencatalogus mogelijk ook voor objecten als *documenttype en statustype*.

³ GEMMA Zaaktypencatalogus 1.0, Verantwoording, pagina 2.



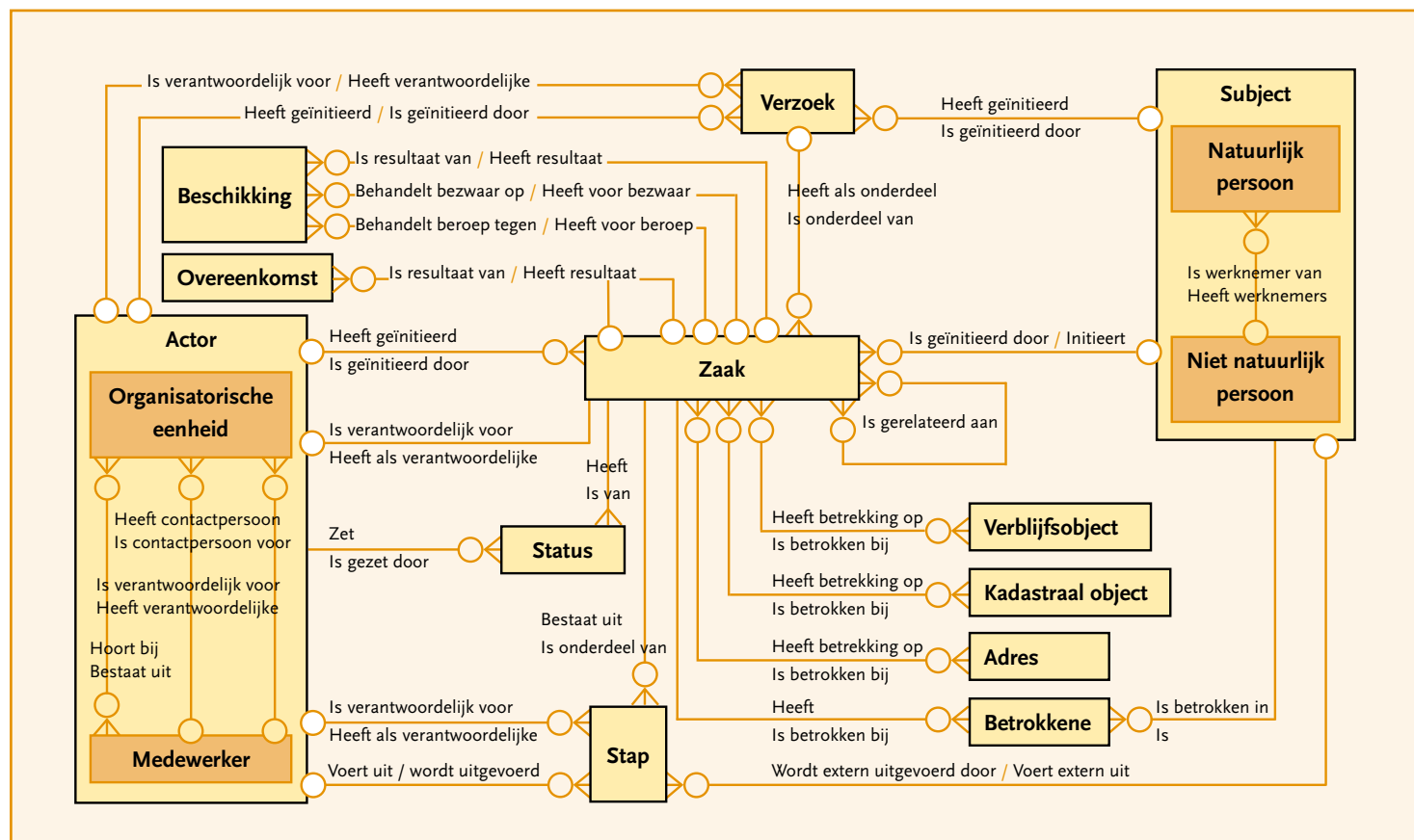


Het volgende overzicht biedt een korte beschrijving van alle objecttypes en hun betekenis.

Objecttype	Definitie
Besluit	Een na overweging of beraadslaging vastgestelde beslissing voor een individueel of concreet geval.
Besluittype	Generieke aanduiding van de aard van een besluit.
Betrokkene	Een subject, zijnde een natuurlijk persoon, niet-natuurlijk persoon of vestiging, organisatorische eenheid, (binnen een vestiging van de zaak-behandelende niet-natuurlijk persoon), of medewerker (van die organisatorische eenheid) die een rol kan spelen bij een zaak.
Document	Geheel van gegevens met een eigen identiteit ongeacht zijn vorm, met de bijbehorende metadata ontvangen of opgemaakt door een natuurlijke en/of rechtspersoon bij de uitvoering van taken, zijnde een enkelvoudig document of een samengesteld document.
Documenttype	Aanduiding van de aard van een document. Het betreft de typering van documenten naar hun aard zoals gehanteerd door de zaakbehandelende organisatie. Elk documenttype komt overeen met of valt binnen de generieke typering van documenten zoals landelijk gehanteerd.
Medewerker	Een medewerker van de organisatie die zaken behandelt uit hoofde van zijn of haar functie binnen een organisatorische eenheid.
Object	Het object waarop een zaak betrekking kan hebben zijnde één of meer voorkomens van de in het RSGB en het RGBZ onderscheiden objecttypen.
Organisatorische eenheid	Het deel van een functioneel afgebakend onderdeel binnen de organisatie dat haar activiteiten uitvoert binnen een vestiging en die verantwoordelijk is voor de behandeling van zaken.
Rol	De taken, rechten en/of verplichtingen die een specifieke betrokkene heeft ten aanzien van een specifieke zaak.
Status	Een aanduiding van de stand van zaken van een zaak op basis van betekenisvol behaald resultaat voor de initiator van de zaak.
Statustype	Zaken van eenzelfde zaaktype doorlopen alle dezelfde statussen, tenzij de zaak voortijdig beëindigd wordt. Met statutype worden deze statussen benoemd bij het desbetreffende zaaktype.
Zaak	Een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden.
Zaakdocument	Een document dat relevant is voor de behandeling van de ZAAK en/of gecreëerd is in het kader van de behandeling van de ZAAK.
Zaakobject	Een object waarop de zaak betrekking heeft.
Zaaktype	Generieke aanduiding van de aard van een zaak.

Toelichting op de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van GFO Zaken (zie ook 'De Zaak X')

Het nieuwe referentiemodel is strakker van opzet dan het GFO Zaken en doet meer recht aan de zuivere betekenis van de nieuwe objecttypen.



Afb.: objecttypen en hun relaties

Toelichting op de objecttypen: Beschikking vs. besluit

In het GFO Zaken stonden bijvoorbeeld nog begrippen als *beschikking* of *overeenkomst*.

Het begrip *beschikking* is vervangen door het objecttype *besluit*⁵ aangezien een beschikking een soort besluit is en er ook andere besluitsoorten zijn.

De relaties die in het GFO Zaken op het terrein van bezwaar en beroep worden gelegd tussen zaak en beschikking, zijn vervallen omdat bezwaren en beroepen zelf als zaken worden geregistreerd. Het besluit waartegen het bezwaar of het beroep zich richt, is in die gevallen het zaakobject.

Naar analogie hiervan is het begrip *overeenkomst* uit het GFO Zaken vervallen. Het is immers een documenttype.

Toelichting op de objecttypen: Stap vs. Status

Het objecttype stap is vervallen. Stap is een element dat wordt vastgelegd in backoffice-applicaties. Er is nadrukkelijk voor gekozen dit gegeven niet op te nemen. De reden daarvoor is in het boekje 'Een eenvoudig model' van Digital display door Corné Dekker helder geformuleerd:

“Zelfs bij een eenvoudig proces heb je al gauw twintig stappen en elke stap op zich kan ook weer ingewikkeld zijn. Er lopen

verschillende stappen tegelijk, een stap kan onder bepaalde voorwaarden later worden herhaald, noem maar op. Dus kiezen wij voor statuswijzigingen in plaats van stappen. Dat is veel gemakkelijker in te voeren.”⁶

Toelichting op de objecttypen: Verzoek vs. Hoofd- en deelzaak

Het objecttype verzoek is geschrapt uit het model. In het GFO Zaken was dit objecttype aanwezig om een hoeveelheid werk die de gemeente als een logisch geheel beschouwt maar niet als één zaak kan afhandelen, bij elkaar te houden. Omdat in het nieuwe model een (hoofd)zaak kan bestaan uit 'deelzaken', is dit objecttype niet meer nodig.

Toelichting op de objecttypen: Betrokkene en Zaakobject

In het RGB Zaken is de relatie met basisregistraties veel fundamenteeler gelegd dan in het GFO Zaken. Daarin werden nog *subject*, *verblijfsobject*, *kadastraal object*, *adres* en *betrokkene* als aparte objecttypen opgevoerd. In het nieuwe model kunnen basisgegevens van burgers of (vestigingen van) bedrijven twee betekenissen hebben, namelijk als *betrokkene* (als aanvrager van een vergunning) of in de vorm van het generieke begrip *zaakobject*.

Iedere *betrokkene* bij een zaak heeft een of meer rollen. Een *betrokkene* kan een burger of organisatie of een medewerker of afdeling zijn.

Dat zal in veel gevallen een natuurlijk persoon zijn, maar kan ook een vestiging van een supermarkt zijn, waarvoor de vestigingsmanager een aanvraag indient, zonder dat het adres van

⁵ Een besluit wordt veelal schriftelijk vastgelegd d.w.z. als document, maar dit hoeft niet altijd zo te zijn. Vandaar dat er in het nieuwe model een relatie ligt tussen besluit en document. Een besluit is wel altijd een resultaat van een zaak.

⁶ Digital display, Een eenvoudig model, pagina 16.

het hoofdkantoor van de supermarktketen vastgelegd hoeft te worden.

EEN ZAAK ZONDER DOCUMENT IS NIET MOGELIJK.

Een zaak gaat over een 'object', bijvoorbeeld een persoon, gebouw, adres of kadastraal perceel: een *zaakobject*. Een zaakobject betreft elementen die voorkomen als basisgegevens en opgenomen zijn in het Referentiestelsel Gemeentelijke Basisgegevens (RSGB). Een zaak kan betrekking hebben op zowat elk object in dit stelsel. Als een zaak over een ander type object gaat, bijvoorbeeld een omvergereden lantaarnpaal, dan wordt dat gegeven vastgelegd in de omschrijving van de zaak zelf.

Toelichting op de objecttypen: Zaak vs. Document: Zaakdocument
Iedere zaak kent minimaal één document, al is het maar een telefoonnotitie. Een zaak zonder document is dus niet mogelijk. Een document heeft een één-op-meer-relatie met een zaak, waarmee duidelijk wordt dat een document onderdeel kan zijn van meerdere zaken.

Dit is gemodelleerd via het objecttype *zaakdocument* en is bijvoorbeeld het geval bij samengestelde brieven: één brief waarin meerdere zaken aanhangig gemaakt worden zoals een verzoek, een idee en een klacht.

Een en hetzelfde document kan in meerdere zaakdossiers zitten. Het kan verschillende functies in de verschillende zaken hebben en daarom per zaak als ander documenttype worden benoemd.

Door documenten te registreren en aan een zaak te relateren, bouw je het archief van de zaak op. Alle documenten bij een zaak vormen samen met de zaakkenmerken (metadata) het zaakdossier. Het zaakdossier is daarom niet als apart objecttype gemodelleerd.

Ook is er geen zogenaamd objectdossier gemodelleerd, omdat het objectdossier niets anders is dan alle zaken die gerelateerd zijn aan een object, bijvoorbeeld een persoon (lees: het traditionele personeelsdossier).

Toelichting op de objecttypen: Document vs. Status

Het objecttype document is niet gekoppeld aan een status. Dat is logisch: het gaat bij zaakgewijs werken om sturing op de zaak en niet op het document.

Daarom kun je volstaan met opnemen van documenten in de zaak. Dat betekent tevens dat verantwoording en rechtmatigheid op zaak- en statusniveau worden gewaarborgd. Het document speelt daarin een ondergeschikte rol.

Toelichting op de objecttypen: Enkelvoudig vs. Samengesteld document

De fysieke vorm is dus niet bepalend voor de afbakening van wat we als document beschouwen. Een webformulier is evengoed een document als een brief, een mail of een telefoonnotitie.

Gemeenten worstelen vaak met de verschillende vormen waarin aanvragen worden ingediend. Een aanvraag kan bijvoorbeeld binnenkomen als tekstdocument met bijbehorende tekening (CAD-formaat) en berekening (spreadsheet). Gemeenten gaan

hier wisselend mee om. Sommige gemeenten beschouwen het materiaal als drie afzonderlijke documenten, andere leggen het direct als een geheel vast. Ook komt het voor dat een gemeente een document dat fysiek in één vorm binnenkomt, toch beschouwt als meerdere documenten omdat dit beter aansluit bij het gebruik er van. Dit gebeurt bijvoorbeeld nogal eens met een document met omvangrijke bijlagen.

Alles is mogelijk, maar noodzakelijk is in alle gevallen de samenhang vast te leggen, want de definitie van een document is immers: ‘een geheel van gegevens met een eigen identiteit’.

Om in te spelen op de verschillende beschouwingwijzen is document in RGB zaken zodanig gemodelleerd, dat het een zelfstandig (fysiek) document, het enkelvoudig document, maar ook een groep van bij elkaar horende documenten en een samengesteld document kan zijn

Toelichting op de objecttypen: Zaak vs. Zaaktype

Tot slot: Een zaak is van een bepaald zaaktype. De (optionele) relatie tussen zaak en zaaktype (en daarmee de zaaktypencatalogus) leggen gemeenten zodra ze de catalogus actief inzetten in een zaakstelsel –of zakenmagazijn.

Een toepassing van RGB Zaken

De gemeente Enschede is bezig met de invoering van het RGB Zaken en de praktische vertaling ervan naar de afhandeling van zaken in het Klantcontactcentrum. Daarbij is naast de objecttypen zoals die in het RGB Zaken zijn genoemd ook het begrip contact geïntroduceerd.

Frank Herik, projectleider Informatiemanagement bij de gemeente Enschede, is onder meer verantwoordelijk voor de invoering van de Dimpact MidOffice e-suite en de technische realisatie van een zaakgewijze afhandeling van Wabo-aanvragen. Hij vertelt:

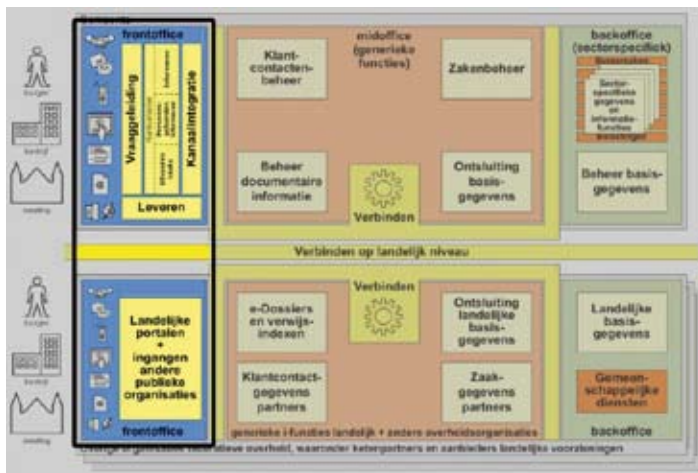
“Een zaak kan in Enschede heel goed binnen het Klantcontactcentrum worden afgehandeld als het daarvoor gemandateerd en geëquipeerd is en de zaak een beperkt of geen financieel of juridisch risico kent.

De GEMMA procesarchitectuur geeft ons hiervoor een handreiking door het onderscheid in procesclusters volgens de basisplaat procesarchitectuur voor dienstverlening.

Intake & informeren en Leveren zijn dus de directe klantprocessen.

Het cluster Integraal Behandelen en Besluiten is enkel nodig wanneer het om samengestelde zaken gaat.”

Frank geeft aan hoe hij de volgende deelprocessen voorstaat bij de invulling van deze clusters in de gemeente Enschede.



Cluster 1: Intake & informeren

Dit procescluster heeft als start altijd een verzoek/aanvraag van een klant.

De processen voor intake & informeren zijn deels kanaalafhankelijk. Bij 'synchrone kanalen', zoals telefoon, balie en elektronische formulieren kan bijvoorbeeld direct de volledigheid van een aanvraag worden bekeken en bewaakt en kan een klant direct geïnformeerd worden. Bij 'asynchrone' kanalen, zoals post en e-mail moet dit op een later tijdstip gebeuren.

Deelprocessen:

- **ONTVANGEN & CLASSIFICEREN:** het klantverzoek wordt ontvangen, bekeken en (grof) geïnclassificeerd. Als het een aanvraag is voor een gemeentelijk(e) product of dienst, of een informatievraag waarop niet direct antwoord gegeven kan worden, wordt het verzoek als aanvraag voor een zaak geïnclassificeerd.
- **INFORMEREN:** de klant wenst informatie die de gemeente direct via het gekozen kanaal kan leveren.
- **Persoonsgebonden informeren:** de klant wenst informatie over zijn eigen situatie. Om toegang tot die informatie te krijgen, moet de klant zich eerst authenticeren. Het beantwoorden van een vraag om statusinformatie valt hier ook onder.
- **INTAKE OP ZAAK:** wanneer de klant een aanvraag doet voor een gemeentelijk product, wordt een intake op de zaak gedaan, zodat alle benodigde gegevens worden verzameld. Dit proces eindigt met een gestructureerd vastgelegde en volledige aanvraag voor een bepaald type zaak.

- **ONTVANGEN AANVULLENDE INFO OP LOPENDE ZAAK:** gedurende het afhandelproces van een zaak, kan het nodig zijn dat de klant nog aanvullende informatie levert of een wijziging op een lopende aanvraag doorgeeft. Mutaties en stopzettingen van bijvoorbeeld vergunningen of subsidies nadat het aanvraagproces is afgerond, beschouwt de gemeente als afzonderlijke zaken.

Cluster 2: Leveren

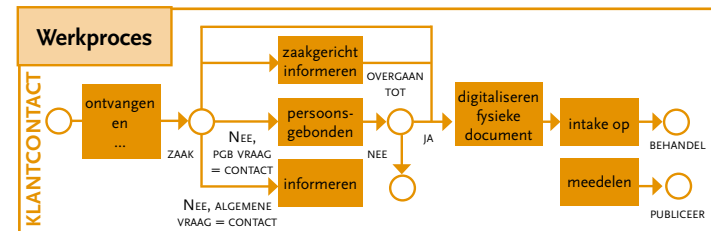
Dit procescluster bevat de processen die te maken hebben met het leveren van informatie of producten en diensten aan de klant. Dit kan zijn het 'eindproduct' van de zaak, zoals een vergunning of een paspoort (leveren/verstrekken zaak), maar ook informatie over een zaak. Als de klant zaakgewijs wordt geïnformeerd (wanneer de informatievraag dus niet direct door het KCC wordt afgehandeld), valt dit hier ook onder.

Deelprocessen:

- **LEVEREN/VERSTREKKEN ZAAK:** het eindproduct van een zaak, bijvoorbeeld een beschikking, een product (bv. een rolstoel-lift) of informatie (bv. wat de gemeente gaat ondernemen als gevolg van de melding openbare ruimte) wordt geleverd aan de klant.
- **MEEDELEN:** informatie die aan klanten wordt doorgegeven tijdens de afhandeling van een zaak, zoals statusinformatie, het aanpassen van de behandeltermijn, het (al dan niet) ontvankelijk verklaren, verzoeken om aanvullende informatie, etc.
- **ZAAKGEWIJS INFORMEREN:** al dan niet persoonsgebonden infor-

matievragen waarop niet direct een antwoord gegeven kan worden, worden behandeld en geleverd als een zaak. In het geval van asynchrone communicatiekanalen (post, e-mail) is dit altijd het geval.

Dit leidt in Enschede tot het onderstaande schema voor het project Antwoord©. De zaakafhandeling zelf ligt buiten de scope van het schema, maar kan in de praktijk onderdeel zijn van de KCC-taken.



Afb.: Enschede's schema voor het project Antwoord©.

Voor de onderdelen 'persoonsgebonden informeren' en 'informer', zoals beschreven in de GEMMA procesarchitectuur, maakt Enschede geen zaak aan. Deze worden beschouwd als directe contactafhandeling.

Dit sluit overigens nog steeds prima aan op het RGB Zaken, want de contactafhandeling wordt niet als relevant beschouwd voor zaakgewijs werken. Daarom is in het RGB Zaken afgezien van het objecttype contact. Er wordt immers geen nieuw document vastgelegd en juist die relatie tussen zaak en document is de basis onder zaakgewijs werken.

In een auto met de oude heer Groot

In het jaar 2000 plaatste het energiebedrijf mij over van kantoor Amstelveen naar kantoor Capelle aan den IJssel. Dat was honderd kilometer dichterbij huis, maar ik miste de gezelligheid en warmte van het Amstelveense gasbedrijf. Ik miste ook mijn collega's en hun ietwat idiote gedrag.

In Rotterdam kreeg ik een nieuwe collega, de oude heer Groot. Wij deden iets met intranet. Dat was belangrijk en omdat wij een belangrijke afdeling waren, kregen wij een eigen dienstauto. Een gloednieuwe dienstauto met de naam van het bedrijf in grote letters aan beide zijkant.

Wij hadden in Amstelveen ook al een dienstauto, Wagen 86, met zelfs een eigen e-mailadres: wagen86@na.nl. Die gebruikten wij om door Amstelveen te racen om de post bij de werkplaats te brengen. Soms kregen wij dan een brief van een inwoner van Amstelveen: "U moet niet zo hard rijden door Amstelveen, u moet het goede voorbeeld geven." Waarna ik in de agenda van Wagen 86 opzocht wie op het bewuste tijdstip zo hard had gereden en dan bezocht ik hem op zijn werkplek en zei: "Je moet niet zo hard rijden door Amstelveen, je moet het goede voorbeeld geven."

Het was in de tijd dat energiebedrijven beschouwd werden als gemeentelijke dienst.

Op een dag reden de oude heer Groot en ik in onze nieuwe auto over de Abraham van Rijkevorselweg naar het dorpscentrum van Capelle. We stonden stil voor de stoplichten ter hoogte van de afslag Kralingseveer. Naast ons een andere auto. Daarin zat een man. Die man wuifde en gebarde. De heer Groot liet het raam van onze auto zakken en de man in de auto naast ons deed hetzelfde.

"Er is een lamp kapot!" riep de man.

"Dat lijkt me sterk," zei de heer Groot. "Die auto is gloednieuw."

"Nee, een lamp op de IJsselmondselaan!" Hij wees.

De IJsselmondselaan is de hoofdstraat van Kralingseveer.

"Lamp. Lantaarn! Straatlamp!!"

Ons energiebedrijf ging ook over de straatlantaarns.

De heer Groot knikte. "We geven het door!"

De ramen gingen omhoog, de stoplichten op groen.

We hebben het nooit meer over straatlantaarns gehad.

Die lamp zal intussen wel gemaakt zijn. Maar 'via een ander kanaal'.

Wij konden het ons, als anonieme vertegenwoordiger van een weinig communicatief bedrijf, wel veroorloven om een doodlopend kanaal te zijn.

De burgemeester kan dat niet. Als die boodschappen doet, op zaterdag in de Albert Heijn, moet 'ie niet alleen zijn portemonnee meenemen, maar ook zijn zaakstelsel.

“Doet u mij maar een dakkapel.”

Over de invoering van zaakgewijs werken

Inleiding

Vrijwel alle gemeenten zijn bezig om de kwaliteit van hun dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. Een van de belangrijkste punten daarbij is dat de gemeente snel en goed antwoord wil kunnen geven op vragen naar de status van een aanvraag.

Een burger wil een dakkapel plaatsen, stuurt een aanvraag voor een lichte bouwvergunning in en belt een paar dagen later om te vragen: ‘Hoe staat het er mee? Is de aanvraag al in behandeling? Wanneer krijg ik uitsluitel of het akkoord is?’

Een antwoord op deze elementaire vragen is nu vaak niet of niet goed te geven.

Bijvoorbeeld doordat de telefonist(e) zich niet lekker voelt of niet weet in welk systeem de aanvraag is geregistreerd. Waar moet zij zoeken? Waar is de meest recente statusinformatie te vinden? Vaak moet ze in meerdere systemen zoeken. De afdeling DIV registreert soms aanvragen. Dan staan ze in het DMS. Maar soms ook niet. Waar staan ze dan? In dat geval worden ze gelijk doorgestuurd en bij de vakafdeling zelf geregistreerd, in een ander systeem. Regelmatig komt het voor dat zowel

DIV als de behandelende afdeling een aanvraag registreert.

Dus dubbel. Elektronische aanvragen (via een webformulier aangevraagd) worden heel vaak ook alleen bij de behandelende afdeling geregistreerd. Of in het geheel niet.

Als de telefoniste dus al antwoord zou kunnen geven op de vraag, een snel en goed antwoord zal dit niet zijn. En dat is iets waarvan veel gemeenten zeggen: dat is onze eer te na. We willen dat goede en snelle antwoord geven, dat is onze ambitie! Tegelijk is het de voornaamste reden waarom het concept van zaakgewijs werken de laatste jaren aan een sterke opmars bezig is.

Ik sprak onlangs...

Ik sprak onlangs, langs de lijn, met een man die systemen invoerde bij bedrijven. ‘SAP en zo.’ Mensen die bij de overheid werken, denken weleens dat alles in het bedrijfsleven ‘heel anders’ gaat. Dat in het bedrijfsleven de baas zegt: “Zo en zo moet het en verder geen gelul.”

Maar dat is dus niet zo.

Onze man had onlangs gewerkt voor een bedrijf waar het systeem moest worden ingevoerd ‘volgens de wensen van de gebruikers’. Dat kwam erop neer dat vijftig consultants het bedrijf in gingen en aan alle vierhonderd gebruikers vroegen wat ze wilden. En wat ze wilden, dat bouwden die consultants dan. Zo ontstond een systeem met vele honderden bulten aan willekeurig maatwerk zonder veel samenhang erop geplakt. Het moest wel snel (bedrijfsleven immers). Dus voor zorgvuldige afstemming of documentatie was geen tijd. Inventariseren, bouwen, ophoepelen.

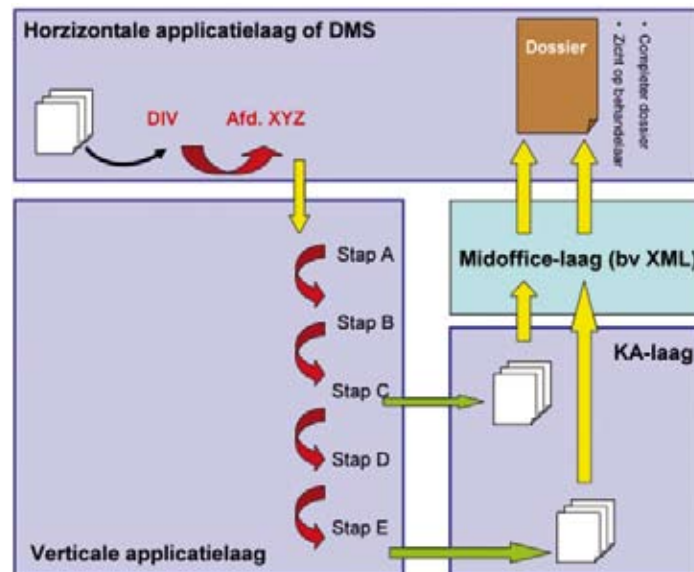
Een onderzoek naar gebruikerstevredenheid werd niet gehouden.

Wat is zaakgewijs werken

Zaakgewijs werken is een manier van werken waarbij je, om het eenvoudig te stellen, eerst het (zaak)dossier registreert, daar aan het document toevoegt en vervolgens het (digitale) dossier in de behandelroute brengt.

Dat biedt twee opvallend grote voordelen:

- 1) Niet langer zijn de werelden van postregistratie en procesafhandeling gescheiden.
Dit is een fundamentele wijziging t.o.v. de bestaande, documentgeoriënteerde werkwijze bij de postregistratie en –routing en die er als volgt uit ziet.



Bovenstaande figuur geeft weer hoe een poststuk eerst wordt geregistreerd in een aparte postregistratieapplicatie en vervolgens in de behandelroute wordt gebracht. Daarna wordt het vaak bij de behandelende afdeling opnieuw geregistreerd, met een andere applicatie. Zo komen registratie- en afhandelgegevens meteen al in verschillende applicaties terecht.

TELKENS OPNIEUW IN DE BEHANDELROUTE BRENGEN VAN INDIVIDUELE POSTSTUKKEN ROEPT IRRITATIE OP, KOST EXTRA TIJD EN WERKT CONTRAPRODUCTIEF.

Dit is vooral te wijten aan het feit dat (postregistratie)systemen en de werkwijze van organisaties de afgelopen honderd jaar volledig geënt zijn op het document, de registratie en het volgen daarvan.

Als je beseft dat meer dan de helft van de inkomende documenten van een organisatie betrekking heeft op lopende zaken, weet je hoeveel overbodig registratiewerk wordt verricht: al die documenten worden steeds weer apart geregistreerd en apart aan een persoon of een organisatieonderdeel toegewezen.

De afdeling DIV heeft er niet zoveel last van. Die doet zijn werk. Anders is het voor de behandelend medewerker of behandelende afdeling. Zij moeten op iedere brief afzonderlijk reageren, want alle brieven komen op de rappellijst terecht. Telkens opnieuw in de behandelroute brengen van individuele poststukken roept irritatie op, kost extra tijd en werkt contra-productief.

Deze werkwijze is vrijwel onvermijdelijk in systemen waar alles draait om het document en waar het dossier pas ontstaat aan het eind van de behandelgang van het document. Vaak heeft het systeem zelfs een aparte (archief)module voor deze achterafhandelingen. Het document kan dan alleen maar worden opgenomen in het (archief)dossier als het document is uitgerouteerd.

- 2) Het overzichtelijk presenteren van het hele (zaak)dossier biedt meer mogelijkheden om burgers en klanten adequaat te informeren.

Klanten en behandelaars zien niet één document (bijvoorbeeld de aanvraag), maar hebben meteen het hele dossier bij de digitale hand, met daarin alle belangrijke documenten. Daarmee kunnen ze (inhoudelijke) vragen veel beter beantwoorden. In het voorbeeld wordt in een oogopslag ook het advies van de Brandweer op de aanvraag voor de dakkapel zichtbaar.

HET (ZAAK)DOSSIER DIRECT BIJ DE REGISTRATIE CREËREN, IN PLAATS VAN DAARMEE TE WACHTEN TOT HET EINDE VAN DE BEHANDELFASE VAN EEN DOCUMENT, IS VOOR VEEL BETROKKENEN ZO LOGISCH, DAT ZE ZICH NAUWELIJKS NOG KUNNEN VOORSTELLEN DAT ZE NIET EERDER MET DIE MANIER VAN WERKEN ZIJN BEGONNEN.

Van boodschappenlijst tot zaaktypenlijst

Soms doe je een onverwachte vondst.

Ik nam mijn werktas mee op vakantie. Alle troep die met het werk te maken had, haalde ik eruit. Helemaal onderin de tas trof ik, maanden lang geplet geweest door het overige werkmateriaal, een briefje aan. Ik had het niet gemist. Het kon niet veel zijn. Ik vouwde het open en las was ik kennelijk in een onbewust ogenblik had opgeschreven. Ik las:

“Zaaktypenlijst, vragen:

- Wie zijn betrokken?
- Wat is de relatie met de ‘beschreven processen’ in kwaliteits-handboek?
- Zaaktypen moeten leiden tot zinvolle dossiervorming! Dat is de documentaire insteek van de proceswereld...
- Zes belastingen worden soms via een enkel document geïnd.
- Je benoemt een zaaktype als er een documentaire component is. Benoem het zaaktype dan in de context van documentaire neerslag die het oplevert.
- Werk je met een menustructuur (bijv. Vergunningen) en dan een laag dieper de soorten vergunningen of wordt de vergunning pas bij de zaak benoemd of maak je een platte lijst van vergunningen en dan 60-70 uitsplitsen?
- Hoe leg je de relatie met de gewenste managementinformatie?
- Is de zaaktypenlijst te koppelen aan categorieën van tijdschrijven?”

Toch aardig zo’n boodschappenbriefje daarom heb ik het overgetikt.

Wat is de rol van het zaakstelsel?

Het (zaak)dossier direct bij de registratie creëren, in plaats van daarmee te wachten tot het einde van de behandelfase van een document, is voor veel betrokkenen zo logisch, dat ze zich nauwelijks nog kunnen voorstellen dat ze niet eerder met die manier van werken zijn begonnen.

Wel is het, wil je zo werken, nodig om de applicatie die zaakgevoelens werken ondersteunt in alle kanalen op dezelfde manier te gebruiken. De medewerkers van de afdeling Burgerzaken of de Publieksbalie moeten de poststukken die zij direct van de klant hebben ontvangen op dezelfde afgesproken werkwijze (kunnen) registreren als DIV. De vastlegging (en start) van zaken op basis van klachten of meldingen aan de telefoon zou niet anders mogen zijn.

Daartoe is een zaakstelsel onmisbaar. De volgende afbeelding schetst de plaats van het zaakstelsel in het oerwoud van dienstverleningskanalen en de backofficesystemen.



Afb.: Plaats van het zaaksysteem in de dienstverleningsarchitectuur.

RGB Zaken

Het is van groot belang dat alle applicaties, ook het zaakstelsel zelf, in hun definitie van begrippen en objecten voldoen aan het model van het RGB Zaken¹.

Leveranciers moeten hun applicaties zo inrichten dat je er zaaksgewijs mee kunt werken of ermee kunt samenwerken met een ‘dedicated’ zaakstelsel. In beide gevallen moet de applicatie volledig voldoen aan de specificaties uit RGB Zaken. Gemeenten moeten in aanbestedingstrajecten RGB Zaken opnemen als basis voor zaaksgewijs werken in hun Programma van eisen (PVE).

Een van de belangrijkste eisen in het RGB Zaken is dat een (zaak)dossier direct vanaf de start als zelfstandig object wordt gecreëerd in een zaakstelsel.

Kan dit in mijn DMS?

Dit wordt in de huidige generatie documentgeoriënteerde postregistratie- en documentmanagementsystemen opgelost met een ‘truc’. Het eerste document (‘startdocument’) van een zaak is dan bepalend voor de volgende documentregistraties. Bij de registratie van dat startdocument wordt de koppeling aan de naam van het proces geregeld. Vervolgens worden alle aanvullende documenten die bij de ‘zaak’ horen, gerelateerd aan het startdocument. En zo ontstaan altijd problemen met toekennen van bewaartermijnen, met terugkoppelen aan de burger, met archiveren achteraf.

Tenslotte is het vrijwel onmogelijk om de werk- of taakbak zo in te richten dat documenten die bij elkaar horen op een visueel logische manier bij elkaar worden gepresenteerd (al was het alleen maar om de suggestie van een ‘zaakdossier’ te wekken.)

Want van een echte zaak is natuurlijk geen sprake! De ‘zaak’ bestaat uit een eerste document met een kenmerk in de vorm van een procesnaam of zaaknummer waaraan een ander document is gerelateerd. De echte zaak, waar allerlei behandelgegevens aan hangen, bestaat niet.

Zaaktype	Naam	Nummer	Eigenaar	Behandler	Startdatum	Datum in behandeling	Streefdatum	Status van de zaak	Behandelings
Bouwaanvraag	Dorpweg 144	3	Kaeld Dorstman		09-jun-08	09-jun-08	09-jun-08	In behandeling	
Bouwaanvraag	Tunhuus + Laan Cape van Catherburh 88	6	Kaeld Dorstman		09-jun-08	09-jun-08	04-jul-08	afgehandeld	
Kaerplan	Streefweg 12 Str Ienen - wk	4	Kaeld Dorstman		09-jun-08	09-jun-08	09-jun-08	In behandeling	

of

Zaaknummer	Eigenaar	Startdatum	Status van de Zaak
Tbetaan 64	0797-1000122	1-4-2008	In behandeling
Heuden 91	0797-1000142	16-6-2008	In behandeling
Ofers	0797-1000152	17-12-2008	In behandeling
De Zeeg 48	0797-1000045	13-5-2008	In behandeling

¹ Zie een ander artikel in dit boekje.

Ter toelichting een plaatje van een overzichtelijke werkbak waarin de behandelend ambtenaar een aantal zaken (en alleen maar zaken!) onder elkaar heeft staan en waarin de zaak als zelfstandig object is terug te vinden. Er komen langzamerhand wat meer van dergelijke systemen op de Nederlandse markt beschikbaar. Zij voldoen in meer of mindere mate aan de eisen van zaakgewijs werken en RGB Zaken.

Zaakgericht of procesgericht

Het concept van zaakgewijs werken is erg simpel. Toch zijn er wel interpretatieverschillen over de betekenis ervan. Die hebben vooral te maken met de overeenkomsten of juist verschillen tussen zaakgewijs werken en procesgericht werken.

We gaan niet in op de details van deze boeiende vakdiscussie. Wij zijn ervan overtuigd dat deze begrippen synoniemen zijn als ze bedoeld zijn om grip te krijgen op het werkproces, om tijdig antwoord te kunnen leveren aan de klant, om statusinformatie te kunnen geven en om verantwoording te kunnen afleggen.

Het is onmiskenbaar dat alleen verantwoording kan worden afgelegd op basis van documenten die in een proces ontstaan als deze ook zijn meegenomen in de procesbeschrijving en als de ordening, beschrijving en het beheer van zaken en documenten daarin zijn geregeld.

Wat wel doen en wat niet?... bij de invoering van zaakgewijs werken

We hebben zo langzamerhand wel enige ervaring met het invoeren van zaakgewijs werken... en dus kunnen we ook wel wat tips geven over wat je wel en wat je niet moet doen als je van die invoering een succes wilt maken.

Wat moet je niet doen? (1)

Eerst het systeem invoeren en dan een paar jaar later nog eens ombuigen naar zaakgewijs werken: dat pikt de eindgebruiker nooit.

Een organisatie gaat met flexibele werkplekken werken en laat daarvoor het kantoor helemaal opnieuw inrichten. Daarbij hoort uiteraard ook werkplekonafhankelijk werken: vanaf elke werkplek, en ook thuis en in de file, moeten medewerkers bij hun documenten kunnen. Dus er komt een documentmanagementsysteem.

Invoering van zo een systeem, zeker als iedereen ermee moet werken, duurt altijd langer dan een kantoor verbouwen. Toch moet het systeem operationeel zijn als het kantoor af is. Dus kiest men voor een documentgewijze inrichting. “Beetje scannen, poststukje digitaal rondsturen, mailtje opslaan.” Pas een paar jaar later wil de organisatie zaakgewijs werken invoeren. Met hetzelfde systeem. Intussen zijn alle medewerkers zo moe van het onhandige gepingel met documenten in het systeem,

dat ze het systeem zelf ervan de schuld geven Weg ermee! En het begrip zaakgewijs werken is de komende tien jaar ook besmet.

Wat moet je niet doen? (2)

Rug krommen: voortdurend toegeven aan gebruikerswensen om het project op tijd te voltooien.

Invoeren van een systeem waarmee de hele organisatie moet werken, is niet gemakkelijk. Zeker als het om een systeem gaat dat niet iedereen thuis al heeft draaien op zijn pc. Alle mensen gaan zich roeren. Luisteren maar? Nee, ook in dit geval is het beter te denken aan het algemeen belang. Stel een functioneel ontwerp op (wat willen we kunnen doen met het systeem en hoe gaan we dat dan doen?) voor de basisinrichting. Gebaseerd op de meest voorkomende processen. Uitzonderingen kun je later nog opvangen. En ga in geen geval, om de eindgebruikers te plezieren, al hun wensen in maatwerk omzetten. Je krijgt een duur, onwerkbaar, onbeheerbaar, bureaucratisch programma.

Gebruik liever zachte dwang,

Houd je rug recht!

Wat moet je niet doen? (3)

Voortdurend de uitgangspunten ter discussie stellen.

Zaakgewijs werken is een manier van werken waarbij het zaakstelsel ondersteunend is. Zaakgewijs werken kun je het beste,

in zijn eenvoudigste vorm, in één keer in de hele organisatie invoeren. Zaakgewijs werken voor de bijzondere gevallen pak je daarna op.

Maar... stel je hebt ervoor gekozen zaakgewijs werken toch gefaseerd in te voeren. Waak dan voor de managers die steeds opnieuw proberen zaakgewijs werken ter discussie te stellen. Want dan komt er niets meer terecht van je invoeringstraject. Steeds opnieuw zul je je bijdrage moeten leveren aan de beginsel-discussie.

En stel dat je dan toch verder mag... dan ben je moe, op en kapot. Waar krijg je nog energie van?

Wat moet je wel doen! (1)

Dicht bij het concept blijven.

Zaakgewijs werken regelt de vastlegging, afhandeling, terugkoppeling en archivering van/over zaken – die moet je dus ook alle vier pakken!

Het concept van zaakgewijs werken is eenvoudig.

Je hebt een zaakdossier. Dat wordt gevuld uit alle dienstverleningskanalen en is raadpleegbaar voor alle dienstverleningskanalen.

Wat doe je met het zaakdossier? Je legt het vast (zodat het bestaat), je handelt het (met inhoud) af, je koppelt erover terug (aan de burger) en je archiveert het.

Daarbij is de archivering het meest gebonden aan formele eisen – dus daar moet je niet al te veel op inleveren, anders is wel het systeem, maar niet zaakgewijs werken ingevoerd.

En moet je achteraf alsnog een heleboel handelingen uitvoeren om je archief op orde te krijgen.

Wat moet je wel doen! (2)

Zaakgewijs werken moet je eenvoudig invoeren.

Iedereen moet begrijpen wat hij doet als hij iets doet in een zaaksysteem.

Iedereen moet begrijpen wat hij ziet als hij zijn werkbak ziet.

Iedereen moet weten wat hij ermee opschiet, wat zijn collega's ermee opschieten, wat 'de klant' ermee opschiet.

Iedereen moet weten wat wel en wat niet bij zaakgewijs werken hoort.

Eigenlijk heb je altijd een basisverhaal nodig.

Achterin dit boek vind je een voorbeeld van een basisverhaal (plaatjes zeggen genoeg).

Een zaaksysteem kenmerkt zich door zaakfunctionaliteit:

- zaken aanmaken, rondsturen, behandelen, afdoen, archiveren
- documenten toevoegen aan zaken
- statussen van zaken terugkoppelen

Wat moet je wel doen! (3)

Je moet zorgen voor brede instemming binnen de organisatie over de betekenis van begrippen.

Wat is een zaak?

Wat is een zaakdossier?

Wat is wel zaakgewijs werken en wat niet?

Is onze zaaktypencatalogus ook ons DSP en ons ordeningsplan?

En zo nog een stuk of twintig.

Antwoord kunnen geven op de basale vragen rond zaakgewijs werken.

Hoe weet ik wanneer een zaak ontstaat?

Hoe weet ik of een document de start is van een nieuwe zaak of hoort bij een bestaande zaak?

Wanneer is iemand een zaakeigenaar en welke verantwoordelijkheden heeft hij dan?

Wat is het verschil tussen een zaakeigenaar en een behandelaar?

Welke cruciale rol speelt mijn DIV-afdeling?

Hoe sluit ik mijn zaaktypencatalogus aan op mijn producten- en dienstencatalogus?

De antwoorden op al deze vragen mogen curieuze antwoorden zijn... nieuwe antwoorden die alleen jouw organisatie erop geeft... dat maakt niet zoveel uit. Als er maar antwoorden zijn!

Wat moet je wel doen! (4)

Investeren in een zaaktypencatalogus



“Medewerkers moeten hun eigen verantwoordelijkheden nemen voor de zaak.”

Erik Vos, gemeente Haarlemmermeer

Haarlemmermeer is een grote gemeente met grote ambities.

Mogelijkheden om via de website zaken te doen met de gemeente zijn er volop, de frontoffice is aardig ingericht, er is een Innovatiefabriek... en zojuist is Haarlemmermeer met het sluitstuk van start gegaan, de invoering van zaakgewijs werken.

Zaakgewijs werken wordt ondersteund door Digimeente van Logica, maar veel belangrijker dan het systeem is de bewustwording.

Je bent eigenlijk de animator achter zaakgewijs werken in Haarlemmermeer. Het duurt sowieso een tijd om dat op de agenda te krijgen. Hoe is dat proces verlopen?

Het is begonnen in 2005, met een aanbesteding voor een front- en midoffice. Het was eigenlijk een soort ANDEZO-aanbesteding. We waren eerder dan de ANDEZ-gemeenten en stelden toen al de eisen van vandaag. Onze ambities waren hoog maar dat hadden we zelf niet door.

ONZE AMBITIES WAREN HOOG MAAR DAT HADDEN WE ZELF NIET DOOR.

Ik schreef mee aan het bestek, met name aan de eisen voor de voorkant. De website, de elektronische formulieren. Ik dacht: we moeten iets met standaarden. Als je een oplossing koopt die voldoet aan standaarden, dan staat dat goed, en heb je ook een soort garantie dat je niet een volledig wereldvreemde oplossing aanschaft. Ik ging op zoek naar standaarden en ik vond ze: het GFO Zaken en het GFO Basisgegevens.

De aanbesteding vond plaats, COSA won en we gingen aan de slag. We namen het systeem procesmatig in gebruik, dat leek ons het beste want we zouden procesmatig gaan werken. Dus proces voor proces inrichten, alles netjes uitlijnen, ondersteund door workflow.

Op een zeker moment kwamen we erachter dat veel processen op elkaar lijken. Dat zou voor versnelling kunnen hebben

gezorgd. Maar we ontdekten ook dat we er niet in zouden slagen het pakket zaakgewijs in te richten voor de hele organisatie. We probeerden zaakgewijs te werken met een pakket dat documentgericht was. Inspanningen om daar een zaakstelsel van te maken, waren goedbedoeld, maar gaan niet werken voor een gemeente.

Eind 2007 zeiden we: we moeten het zakenmagazijn vervangen door iets wat wel werkt. We hebben het aangekaart bij de stuurgroep van het project. Die zei: afijn, dat is een technisch issue, ga maar op zoek naar een nieuw zakenmagazijn dat aansluit bij wat we in huis hebben.

Maar het was natuurlijk geen issue, het was onbegrip over wat zaakgewijs werken inhield. We kwamen in een soort impasse terecht. Toen hebben we extern advies gevraagd en dat advies was eigenlijk heel eenvoudig: zorg nou eerst eens dat het hoger management achter zaakgewijs werken staat.

Toen kwam ook de doorbraak. Die doorbraak kwam eigenlijk bij de directeur dienstverlening vandaan. Zij had een hardnekkig probleem met de dienstverlening – brieven van burgers werden niet beantwoord, of raakten kwijt – en zag zaakgewijs werken als een middel om tot een oplossing van haar problemen in de dienstverlening te komen. Pas later haakte de directeur bedrijfsvoering aan.

Dat heeft mij wel duidelijk gemaakt: je kunt nog zo'n mooie oplossing hebben, als die oplossing niet past bij een concreet

probleem, als het probleem niet zichtbaar is, dan heeft niemand die oplossing nodig. Goede ideeën alleen werken niet. Er moet een aanleiding zijn. Soms moet je op die aanleiding wachten.

Wat betekent zaakgewijs werken voor jou?

Zaakgewijs werken is een manier van verbeteren van de toegankelijkheid van informatie voor alle doelgroepen. Veel gemeenten zoomen in op de e-formulieren en de afhandeling daarvan in een zaakstelsel. Ik vind die aandacht wat overdreven, want andere overwegingen zijn veel belangrijker.

We hebben nu bijvoorbeeld veel verschillende kanalen waarmee je als burger kunt communiceren met de gemeente. Het proces achter al die kanalen moet hetzelfde zijn. En via welk kanaal je de vraag ook stelt, dat mag voor het antwoord geen verschil maken. Dat lukt je alleen als je zaakgewijs gaat werken.

Daarnaast leidt zaakgewijs werken tot een beter, vollediger en betrouwbaarder archief.

Het is ook een belangrijk instrument voor managers: hoeveel werk hebben mijn mensen? En we heeft welk werk? Gebeurt alles nog wel tijdig?

Je kunt later terugzien hoe een en ander tot stand is gekomen. En je kunt eenvoudig terugkoppelen aan de klant. Dat is vooral voor het KCC van groot belang. We willen meer vragen in de

frontoffice beantwoorden, maar nu moeten we bij telefoontjes toch vaak doorschakelen. Dat willen we niet.

ZORG NOU EERST EENS DAT HET HOGER MANAGEMENT ACHTER ZAAKGWIJS WERKEN STAAT

Ken je goede voorbeelden van zaakgewijs werken?

Ik val nu even stil. Ik ken natuurlijk het voorbeeld van Mozaiek in Dordrecht, maar ik heb dat nooit ter plaatse, in de praktijk zien functioneren.

Het is eigenlijk meer dat ik gegrepen ben door de ideeën erachter. Zoals: probeer processen niet te ontleden tot op het niveau van werkinstructies. Stuur op hoofdlijnen en geef de medewerker, de specialist, de ruimte om zijn kennis en kundigheid te laten zien. Je wilt alleen weten wanneer hij klaar is. Die gedachten spreken mij aan.

Dat komt, denk ik, doordat wij bij de aanbesteding het mechanisme van het zaakstelsel volledig over het hoofd hebben gezien. Wij dachten: er komt een formulier en dat kan meteen de workflow in, voor de afhandeling. Van voor meteen naar achter.

Als je zo werkt, mis je het overzicht van alle zaken die een burger of bedrijf met je doet. En je mist een overzicht op het niveau van locatie. Je mist, om kort te gaan, de ordening. Dus krijg je geen totaal klantbeeld en geen totaal locatiebeeld. Je doet maar wat.



Daarom willen we zo snel mogelijk gemeentebreed zaakgewijs werken. Pas als we dat voor elkaar hebben, kunnen we onze klanten beter bedienen. Als je goed werkt met een goed ingericht zaakstelsel, heb je ook helemaal geen CRM nodig.

Waarom ligt de nadruk bij jullie invoering van zaakgewijs werken zo sterk op bewustwording?

We hebben onderkend dat zaakgewijs werken meer is dan de invoering van een systeem. Je moet eerst goed nadenken over de inrichting van je systeem en niet meteen beginnen. Als je systeem goed is ingericht, moet je ervoor zorgen dat de hele organisatie ermee gaat werken. Anders heb je een mooi maar leeg systeem.

Vandaar dat wij ons project hebben verdeeld in drieën: inrichting, bewustwording en techniek. De drie onderdelen hebben alle hun specifieke aandachtspunten, maar ze worden in samenhang gerealiseerd.

MEDEWERKERS MOETEN ZICH ERVAN BEWUST WORDEN DAT ZAAKGWIJS WERKEN VOOR HENZELF GEMAK BETEKENT.

Wat we willen bereiken is dat de medewerkers zich niet langer kunnen verschuilen achter techniek, achter een knopje in het systeem dat niet werkt. Sterker nog, ze moeten zich ervan bewust worden dat zaakgewijs werken voor henzelf gemak betekent. En dat het voordeel oplevert. Anders blijven ze steeds maar denken: het is meer werk en ik kom later thuis.

Ik bedoel, als je het goed weet te vertellen, doen ze het vanzelf.

Belangrijk punt! Om die bewustwording te realiseren, organiseren we een vrij lange proeftuin waarin we alles wat van belang is voor de invoering, uitgebreid kunnen voorbereiden. Dus van de techniek tot aan de bewustwording, van het aansluiten van de scanstraat tot aan het maken van presentaties. Met de bedoeling dat we na die proeftuin de hele gemeente in een hoog tempo van het zaakstelsel kunnen voorzien. De proeftuin biedt een garantie voor een veilige uitrol.

We willen die invoering juist niet te gefaseerd doen, omdat we dan na iedere uitrol te maken krijgen met wijzigingsverzoeken. En die wijzigingsverzoeken gaan zoveel tijd en aandacht vragen, dat de invoering jaren gaat duren. Dat willen we niet. En daarom investeren we ook weer veel in de nazorg.

Zaakgewijs werken kan niet zonder duidelijke afspraken

Als je kiest voor de eenvoud van zaakgewijs werken, moet je een aantal afspraken maken. Hier zijn ze:

Afspraak 1

Stuur niet op uitzonderingen.

Automatiseer zeker geen uitzonderingen!

Over uitzonderingen maak je afspraken. Het maatwerk zit in de mens.

Afspraak 2

Het is niet de eindgebruiker die bepaalt wat gebeurt.

Dé eindgebruiker bestaat namelijk niet.

Alle eindgebruikers worden gehoord.

Laat de eindgebruiker niet bepalend zijn.

De eindgebruiker kijkt naar hoe hij thuis werkt en hoe hij gewend was vanaf zeg 1995 tot vandaag de dag te werken: met eigen mapjes, waarin hij alles mag... etc.

Bovendien:

je zult nooit kunnen voldoen aan alle wensen van de eindgebruikers.

Als je dat wel doet, wordt je zaaksysteem ingewikkelder dan ingewikkeld, en begrijpt niemand er iets van, en wil niemand ermee werken.

Afspraak 3

Op zaakgewijs werken zijn geen uitzonderingen.

Voer een zaaksysteem meteen volledig zaakgewijs in.

Je hebt namelijk maar een keer de kans om een systeem in te voeren op de manier waarop jij dat wil. Als je voor de eerste uitrol al gaat voldoen aan de wensen om 'mappies', 'documenten rondsturen', 'een windowsverkennerachtige structuur', 'zelf dossiers maken', 'we moeten digitaal werken als we verhuisd zijn', dan haal je misschien wel je deadlines, en ben je een gevierd projectleider, maar je hebt de organisatie opgezadeld met een zaaksysteem dat niet zaakgewijs werkt – en ook nooit meer zaakgewijs zal worden gebruikt.

Afspraak 4

De zaak is allesbepalend.

Zaak gaat altijd boven document.

Een zaak ontstaat vaak door een document. Toch is de zaak leidend. Je kunt het vergelijken met het vaderschap (of het moederschap). Pas als het kind geboren is, is er een vader. Toch zette de vader zijn vaderschap al eerder in gang.

Zaakgewijs werken: een realistische ambitie

Inleiding

Vaak constateer je, als je een gemeentelijke dienstverleningsvisie leest: “De ambities zijn weer eens torenhoog!”

Ambities zijn mooi en zelden realistisch. Dat is niet zo erg, want ambities zijn vaak een politiek middel. Op het moment dat de ambities moeten worden omgezet in concrete plannen, is het zaak om een realistisch plannenmaker aan het werk te zetten. Die bijvoorbeeld een realistisch projectplan opstelt dat nog kan worden uitgevoerd ook. Tegen aanvaardbare kosten, binnen aanvaardbare tijd, met praktische resultaten.

De eerste stap in een project dat beoogt de dienstverlening op een hoog peil te brengen: ambities vertalen naar een realistisch plan. Dat heet visie.

AMBITIES ZIJN MOOI EN ZELDEN REALISTISCH.

Een gemeente met ambities op het gebied van dienstverlening, komt er snel achter dat ambities op het gebied van digitalisering meteen meekomen. Een dienstverlening die dag en nacht goed is, die plaatsongebonden is, een dienstverlenende

organisatie die altijd op de hoogte is.. niet te realiseren zonder digitalisering.

Als je alle ambities van de gemeente op het gebied van dienstverlening terugbrengt tot de kern, dan is er maar één wens: we willen weten wat er speelt en hoe het ermee staat!

DE KERN VAN ZAAKGEWIJS WERKEN IS EENVOUD.

Op de hoogte zijn van de stand van zaken dus. Het woord zegt het al.

Praktisch gezien komen zo de ambities voor dienstverlening en digitalisering neer op de ambitie om zaakgewijs te werken.

En dat is bij uitstek een realistische ambitie.

De kern van zaakgewijs werken

De kern van zaakgewijs werken is eenvoudig.



Een zaakdossier met daarin alle informatie over de zaak.

Je maakt eerst een overzicht van alle werkprocessen die je organisatie uitvoert. Dat overzicht noemen we een zaaktypenlijst. Een werkproces wordt namelijk ook zaaktype genoemd. Zaaktype betekent: binnen dit werkproces ontstaan zaken van hetzelfde type.

Daarna spreek je af dat voor elke activiteit die je als organisatie onderneemt (op eigen initiatief of als reactie) een zaak wordt aangemaakt.

Een zaak heeft (bij voorkeur) de vorm van een (digitaal) zaakdossier waarop je metadata kwijt kunt en waarin je documenten kwijt kunt.

Metadata: de behandelaar, de status, de gegevens van de klant.
Documenten: webformulieren, aanvragen, mailtjes, telefoonnotities, krabbels van de receptioniste.

In het proces volg je het hele dossier en niet de individuele documenten.

Tegelijk zorg je ervoor dat iedereen in de organisatie (die iets met de zaak moet) toegang heeft tot het zaakdossier.

En je sluit het zaakdossier aan op alle kanalen.

Je benoemt iemand in de organisatie tot eigenaar van de zaak (de zaakeigenaar): die moet zorgen voor de volledigheid van het zaakdossier en de zaak tenslotte ook sluiten, zodat die netjes in het archief terecht komt.

Pas daarna ga je nadenken over de uitzonderingen.

Als je vooraf gaat nadenken over de uitzonderingen, maak je jezelf gek.

Er zijn altijd meer uitzonderingen te bedenken dan algemeenheden.

Kanaalintegratie

Er zijn kleine gemeenten met slimme webmasters. Die kunnen de website van de gemeente in een enorm tempo verrijken met webformulieren. Ze kunnen ook in no time antwoord geven op alle vragen over de digitale dienstverlening van de gemeente.

Ze weten hoeveel aanvraagformulieren voor welke vergunning in welke periode zijn ingediend.

Meer weten ze vaak niet.

**EEN GEMEENTE VAN ENIGE OMVANG WEEET NIET
ZONDER MEER HOE HET STAAT MET DE EIGEN
DIENSTVERLENING.**

Ze weten niet hoe snel die aanvragen zijn afgehandeld. Ze weten ook niet hoeveel vragen over die aanvragen via de telefoon zijn gesteld. Ze hoeven dat ook niet te weten.

Er zijn wel anderen die het willen weten. De gemeentesecretaris bijvoorbeeld. De manager dienstverlening. De gemeenteraad.

Wat ik maar wil zeggen:
een gemeente van enige omvang weet niet zonder meer hoe het staat met de eigen dienstverlening.

Waar hebben we het over?
Over kanaalintegratie. Kanaalintegratie is de basis van het concept Antwoord©: Bedoeld om op een overzichtelijke manier inzicht te krijgen in de voortgang van alle processen, ook als de communicatie over die processen over verschillende kanalen verloopt (website, balie, post, wijkambtenaar en telefonie).

Dat inzicht kan alleen zaakgewijs werken bieden, en wel door toepassing van het concept zaakdossier.

Eerst de bewustwording...

Je krijgt zaakgewijs werken sowieso niet van de grond als niet eerst 'de hele organisatie' zich ervan bewust is dat dit de handigste manier van werken is. Met voordelen voor iedereen. Maar ook: met de noodzaak dat iedereen eraan meewerkt. Meewerkt om de zaken op orde te krijgen.

Bewustwording is een proces waarbij je mensen uit de hoek van communicatie en uit de hoek van HRM betreft.

Een nuttig middel bij het creëren van bewustwording is een basisverhaal: een kort, beeldend verhaal dat iedereen kan

navertellen en dat de kern van zaakgewijs werken (in je eigen organisatie) raakt.

Niet zo lang geleden mocht ik het management van een waterschap via de werkoverleggen uitleggen wat een DSP (zaaktypenlijst) is. De eerste keer deed ik dat met een nette presentatie waarin 'het hele beeld' werd geschetst, met alle voors en tegens en wat er allemaal te gebeuren stond. Ik was niet tevreden over het begrip dat ontstond.

"Misschien kan het beter zonder een presentatie," dacht ik. "Gewoon vertellen." Maar ik voelde me nogal naakt met niets in handen. Ik vroeg aan de mensen van de postkamer of ze een mapje hadden waarin ze gewoonlijk de interne papieren post rondstuurden. Dat mapje hadden ze: ze noemden het 'omslag'. Je kon er de geadresseerde van het poststuk opzetten, een registratie en wat aantekeningen. Iedereen in de organisatie kende het.

Ik nam de omslag mee en twee losse documenten uit eigen tas. Ik begon te vertellen (ik vat mijn vertelling hier samen): "U ziet in mijn hand twee documenten en een omslag. Die documenten zijn documenten en de omslag is een zaakdossier. U moet zich voorstellen dat alles digitaal is.

Hoe ging het tot nu toe in zijn werk?

Er kwam een document binnen. De medewerker van de postregistratie registreerde het document in het systeem en stuurde het vervolgens naar u toe. Een dag later kwam er opnieuw een

document, een toelichting op het vorige. De medewerker van de postregistratie registreerde het opnieuw (hoop werk!) en stuurde het opnieuw naar u toe.

Aan het einde van de week had de postregistrator een lamme arm van het registreren en u had een postbakje vol losse documenten die u allemaal moest behandelen.

Dat gaan we anders doen.

Als de postregistrator voortaan een document krijgt, registreert hij niet het document. Hij registreert de omslag. Die omslag noemen we zaakdossier. Vervolgens doet hij het document in het zaakdossier. In zijn registratiesysteem noteert hij dat er een document in het zaakdossier zit, en misschien zet hij erbij wat voor soort document het is, maar meer ook niet. Want hij heeft het zaakdossier al geregistreerd. Hij stuurt vervolgens het zaakdossier naar u toe.

Een dag later komt opnieuw een document, een toelichting op het vorige. De medewerker van de postregistratie stopt dit document in het zaakdossier. Hij noteert dat het bestaat, meer niet. En u heeft in uw postbak geen stapel losse documenten, maar een paar zaakdossiers. Waarin alles bij elkaar zit.”

[Managers knikken in plaats van knikkebollen.]

“Het kan nog gemakkelijker!

Alle zaakdossiers gaan over de uitvoering van werkprocessen. Als we nu eens een lijst maken met alle werkprocessen en de gemeenschappelijke kenmerken die alle zaakdossiers binnen

die werkprocessen hebben. We noemen die lijst een zaaktypenlijst (of DSP).

We nemen die lijst op in ons registratiesysteem.

Als we nu een zaakdossier aanmaken, gaan we niet allerlei kenmerken van die zaak registreren. Nee, we koppelen het dossier aan een werkproces uit de lijst. Het dossier neemt alle kenmerken van het werkproces over. We hoeven zelf geen kenmerken meer te verzinnen!”

Zo kwam er bij het waterschap een zaaktypenlijst. Althans, het management was zich bewust van de meerwaarde van zo'n lijst. Voordat iedereen het eens was over de benaming van de werkprocessen in de lijst, moest er heel wat water door...

Het basisverhaal is ook eenvoudig in een plaatje uit te beelden:



Eigenlijk niet helemaal een juist plaatje: de verschillende kanalen ontbreken. Er moet nog een telefoon in... en een beetje knappe burger aan een balie...

En de behandelaar, waar is die? De status?

Stop!

De kern van een basisverhaal is dat het een basisverhaal is: het brengt de uitdaging terug tot minimale proporties. Die iedereen kan begrijpen. Die iedereen kan navertellen.

De complexiteit komt later, in de uitvoering.

Misschien is complexiteit niet het juiste woord.

Misschien is het beter te zeggen: de keuzes komen later. De keuzes voor de inrichting van zaakgewijs werken.

De keuzes

Hoe is het nu bij de meeste organisaties?

Informatie over processen en de afhandeling van processen, zaakinformatie dus, wordt in allerlei systemen bijgehouden, maar ook op papier en in de mailboxen en hoofden van mensen. Dat levert weinig inzicht in de stand van zaken op. Dat inzicht krijgen we pas als we al die informatie 'op een of andere manier' bij elkaar krijgen.

Er zijn nogal wat manieren: zoeken in verschillende systemen, mensen bellen, zoeken in het archief, een enquêtecommissie samenstellen. Dat is allemaal achterafwerk. Achteraf merk je pas hoe verschrikkelijk het is als je iets niet vooraf hebt geregeld.

Vooraf betekent: met de inrichting er al rekening mee houden.

Kiezen voor zaakgewijs werken houdt automatisch in dat je een architectuurkeuze moet maken. Een architectuurkeuze heeft, anders dan velen denken, niets te maken met ICT. Een architectuurkeuze kan namelijk ook zijn: wij handelen in onze organisatie alles op papier af en onze generieke applicatie is de typemachine.

Uiteraard is in de praktijk de architectuurkeuze van doorslaggevend belang voor de inrichting van de ICT-omgeving.

De laatste jaren is steeds duidelijker geworden dat organisaties twee belangrijke architectuurkeuzes moeten maken, namelijk die tussen:

1. Documentgericht en zaakgewijs werken
2. Volgend zakenmagazijn en leidend zaaksysteem

Als de organisatie kiest voor documentgericht werken, hoeft de tweede keuze niet meer te worden gemaakt. De organisatie kiest dan voor een oplossing waarvoor in elk geval veel software beschikbaar is, maar die nooit zal leiden tot ook maar het geringste inzicht in de stand van zaken.

De organisatie zal zijn medewerkers blijven rappelleren over documenten die 'niet zijn afgehandeld' omdat de organisatie niet weet dat die documenten horen bij zaken die al wel zijn afgehandeld.

Daarnaast zijn er nog tal van andere nadelen van documentgericht werken te noemen:

- Je volgt een document en niet het proces.
- De context van de documenten is niet te presenteren op het scherm.
- De archivering vindt pas achteraf plaats.
- Je moet in verschillende systemen kijken om te zien wat de status van het dossier is: gemeenten die al lange tijd werken met een centraal telefoonnummer maar niet zaakgewijs, hebben de nadelen ondervonden. Hun KCC-medewerker moet in tien systemen tegelijk kijken om de status van één zaak te kunnen inschatten.

We gaan er dus van uit dat de organisatie kiest voor zaakgewijs werken.

Daarbij is het handig om te weten dat voor de inrichting van zaakgewijs werken twee varianten bestaan (grosfweg):

1. Procesinformatie overal vandaan kopieëren naar één plek: we spreken dan van zakenmagazijn.
2. Actief alle processen op hoofdniveau volgen in één generieke proceslaag: we spreken dan van zaaksysteem.

Zakenmagazijn en zaaksysteem

Zakenmagazijn

Het *zakenmagazijn* is een verzamelbak met behandelgegevens die worden gekopieerd uit procesapplicaties. Voor de processen zonder procesapplicatie leg je die gegevens nieuw vast in het zakenmagazijn.

Werken met een zakenmagazijn heeft op zijn minst één groot voordeel: je laat de huidige procesgang en de wijze waarop applicaties worden gebruikt zoveel mogelijk in tact en krijgt toch een overzicht van allerlei procesgegevens. Omdat je gebruik maakt van wat je al hebt en er alleen maar een ‘kopieermachine’ bij plaatst, kun je met een zakenmagazijn snelle stappen maken.

De praktijk heeft intussen evenwel ook uitgewezen dat je onvermijdelijk vastloopt in een oerwoud van koppelingen, updates van bestaande systemen, niet meer werkende koppelingen, vervanging van applicaties, weer nieuwe koppelingen... De praktijk van technisch kopieëren van allerlei verschillende gegevenssets is de afgelopen jaren gebleken lastig en tijdrovend te zijn. Er is altijd een grote (verborgen) kostenpost mee gemoeid.

Daarnaast moet je ervoor zorgen dat alle verschillende gegevenssets in de applicaties samen kunnen werken met de ‘generieke’ gegevensset in het zakenmagazijn. Daarnaast heb je last van de verschillende namen/insteeken voor het proces die worden gehanteerd in de verschillende procesapplicaties.

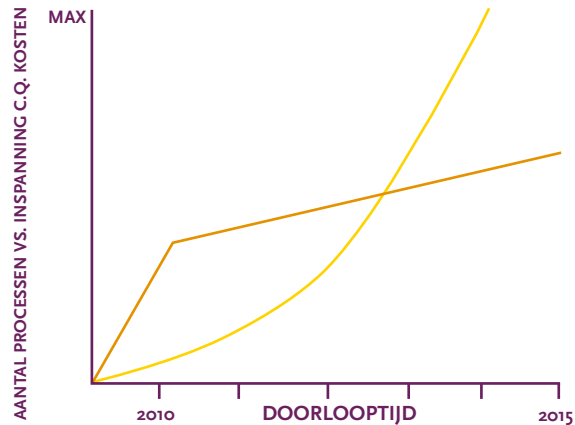
Samenvattend:

Met het zakenmagazijn start je snel, is de impact op de organisatie gering en boek je de eerste 3-4 jaar snelle successen (bijvoorbeeld in het kanaal post). De kosten voor technische integratie zullen evenwel flink oplopen als meer en meer processen, kanalen en applicaties in één overzicht moeten worden samengebracht.

Uiteindelijk is het twijfelachtig of de ambitie van Antwoord© met dit concept haalbaar is. Voor het uiteindelijke niveau van de dienstverlening is het veilig te stellen dat je er nooit meer dan een magere zeven mee bereikt.

In beeld gebracht:

Gerealiseerd procesoverzicht in het kader van Antwoord©



Toelichting: een snelle, goedkope start (gehoekte lijn), maar de investeringen lopen steeds verder op;
belangrijk: het eindresultaat wordt zeer waarschijnlijk niet bereikt.

Zaaksysteem

Een zaaksysteem maakt niet (of nauwelijks) gebruik van kopieën uit andere applicaties. De vulling is vooral handmatig, als ware het een backofficeapplicatie. Een zaaksysteem is, anders dan een zakenmagazijn, leidend: de proces- en afhandelgegevens worden in het zaaksysteem vastgelegd.

HET ZAAKSISTEEM IS DAARMEE TECHNISCH VEEL EENVOUDIGER TE REALISEREN DAN HET ZAKENMAGAZIJN.

Dat betekent wel dat je een zaaksysteem alleen maar geleidelijk kunt invoeren. Steeds meer klantcontacten, zaken en documenten leg je vast in dat ene systeem en volg je op hoofdlijnen. Dat volgen hoeft niet in honderd stappen, maar in een beperkt aantal statussen die je kunt terugkoppelen aan je klanten.

Een groot voordeel van het eenduidig vastleggen van alle procesinformatie op één plek (in het zaaksysteem) is dat je een maximaal en gebruikersvriendelijk overzicht van de stand van zaken krijgt. Doordat alle processen (deels) handmatig worden geregistreerd in het zaaksysteem, hoeft alleen de status van het proces uit andere applicaties te worden gekopieerd. Het zaaksysteem is daarmee technisch veel eenvoudiger te realiseren dan het zakenmagazijn.

Een zaaksysteem bevat generieke functies voor procesafhan-

deling: alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om vanaf de eigen werkplek via een en hetzelfde digitale werkbakje de zaakdossiers te volgen, door te zetten, af te handelen. Dit verklaart de term 'leidend': het zaakstelsel is leidend in de afhandeling van álle zaken van de gemeente en geldt voor alle kanalen.

Detailbehandeling kan in de backoffice plaats blijven vinden. Alle zaken worden rechtstreeks éérst in het zaakstelsel geregistreerd en daarna eventueel nog (technisch) doorgezet naar een backoffice applicatie.

Een goed zaakstelsel bevat ook, geïntegreerd, een DMS- en archieffunctie en is daarmee naadloos gekoppeld.

In het concept van het zakenmagazijn staan procesafhandeling, DMS en archief los van elkaar en moeten met elkaar worden gekoppeld.

Dat kan wel, maar kost veel tijd en geld.

Anders gezegd: met het zaakstelsel krijg je er ook het zakenmagazijn, een tool voor procesafhandeling én een DMS/RMA bij.

Aan een zaakstelsel kleven ook nadelen.

Een belangrijk nadeel is dat het concept van zaakgewijs werken de laatste jaren weliswaar opgang heeft gemaakt, maar dat de softwaremarkt daarbij nogal is achtergebleven. De eerste echte zaakssystemen komen nu pas op de markt, er is geen sprake van bewezen technologie.

MISSCHIEF WEL HET ALLERMOEILJKSTE ONDERDEEL VAN DE INVOERING VAN EEN LEIDEND ZAAKSTELSEL IS DAT EEN ORGANISATIE BEREID MOET ZIJN ORGANISATIEBREED TE DENKEN, OVER BESTAANDE AFDELINGSGRENZEN EN DWARS DOOR MACHTSSTRUCTUREN HEEN.

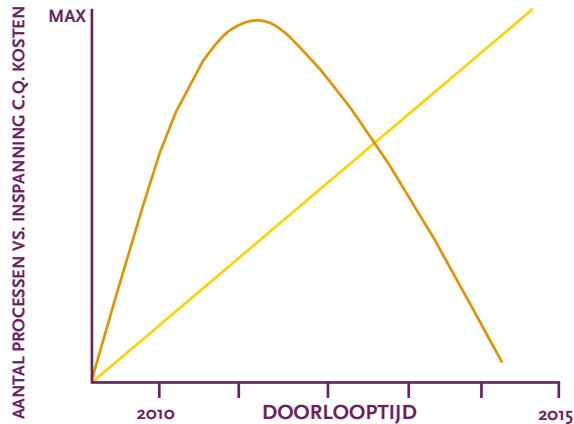
Daarnaast vraagt werken met een zaakstelsel veel van het 'adaptief vermogen' van organisaties, zeker in de beginfase. Alle medewerkers krijgen er een zaakstelsel op de eigen werkplek bij (vaak naast de bestaande backoffice-applicatie) en zij moeten hierin af en toe wijzigingen doorvoeren.

Misschien wel het allermoeilijkste onderdeel van de invoering van een leidend zaakstelsel is dat een organisatie bereid moet zijn organisatiebreed te denken, over bestaande afdelingsgrenzen en dwars door machtsstructuren heen. Want:

- Proceseigenaren moeten worden benoemd
- Zaakeigenaren moeten worden benoemd
- Informatie over afhandeling wordt volledig openbaar
- Niet meedoen betekent al je collega's benadelen

Het zaakstelsel vraagt dus om een grotere *veranderinvestering* van de organisatie, die geconcentreerd is aan het begin van het traject. Als je daar doorheen komt, is de ambitie van Antwoord© met dit concept zeker te realiseren. Het uiteindelijke niveau van de dienstverlening komt uit op een ruime acht, misschien wel een negen.

Gerealiseerd procesoverzicht in het kader van Antwoord©



Toelichting: een grote inspanning van de organisatie vooral aan het begin, maar met een maximaal eindresultaat.

Kiezen tussen zaaksysteem en zakenmagazijn

De plussen en de minnen van zaaksysteem en zakenmagazijn zijn eenvoudig in beeld te brengen in een tabelletje. Dit tabelletje kan een hulpmiddel zijn bij het maken van een keuze tussen de concepten zaaksysteem en zakenmagazijn.

Hoe dan?

Ken aan de eigenschappen ('instrument voor organisatieverandering' etc) in de witte vakken punten toe (tussen de een en tien).

Tel alle plus- en minpunten bij elkaar op.

Kijk welk concept de meeste punten heeft: zaaksysteem of zakenmagazijn.

	Organisatie	Processen	Gegevens	Techniek	
Zaaksysteem	+	INSTRUMENT VOOR ORGANISATIE-VERANDERING	BESTE PROCES-OVERZICHT DENKBAAR!	INTEGRATIE WFM, DMS, ZAKENMAGAZIJN	TECHNISCH GOED TE REALISEREN
	-	VEREIST GEMEENTEBREED DENKEN	ANGST VOOR TRANSPARANTIE		ALLE SYSTEMEN NIEUW. WEINIG 'PROVEN'
Zakenmagazijn	+	SNELLE START MOGELIJK			
	-	DIENT-VERLENING BEREIKT NOOIT HOOGSTE NIVEAU	NOOIT EEN OVERZICHT	SYNCHRONISATIE GEGEVENSSETS INGEWIKKELD	HOPELOOS INGEWIKKELD EN KOSTBAAR

Schema: voordelen en nadelen van zaaksysteem en zakenmagazijn. Ken punten toe aan de plussen en minnen en je weet wat de juiste keuze is voor jouw gemeente.

De score geeft een indicatie. Je moet er niet blind op varen.

Uitsmijter

De realisatie van zaakgewijs werken is vooral een kwestie van bewustwording van de organisatie.

Als de organisatie het niet wil of het niet begrijpt of het niet begrijpen wil, wordt het niks.

Een zaaksysteem of een zakenmagazijn ondersteunt zaakgewijs werken. Dat is slechts ondersteunend, kun je zeggen. Maar onderschat dat niet: in organisaties staat of valt bijna alles met de kwaliteit van de ondersteuning.



Een zaak voor laten komen

illustratie: Peter Brand

Verklaring van termen en begrippen

Documentair structuurplan (DSP)

Zie zaaktypenlijst
iets breder

Documentmanagement

Verzamelnaam van alle activiteiten rond opmaak en afhandeling van documenten. Denk aan: registreren, vastleggen metadata, opslaan, gezamenlijk afhandelen, definitief maken en versiebeheer.

Dossier

- (Zaak)dossier
- Verzameldossier
- Objectdossier

IV-3

IV-3-hoofdfuncties

IOB-model

Het IOB model is niet alleen bruikbaar voor het definiëren van namen voor zaaktypen, maar tevens voor het definiëren van producten en webformulieren. Daarnaast kan de tabel gebruikt

worden voor het onderwerp in communicatie-uitingen zoals ontvangstbevestigingen.

De letters IOB staan voor:

- I: handeling Initiator (van het zaaktype), d.w.z. de interne of externe klant,
- O: Onderwerp (het meest vergelijkbaar met 'product' uit de PDC),
- B: handeling Behandelaar (van het zaaktype) van de eigen organisatie.

Recordmanagement

Verzamelnaam van alle activiteiten rond archiveren van zaken en documenten. Denk aan: definitief en onwijzigbaar maken, opslaan in dossiers, beveiligde omgeving, audit trail, koppelen aan bewaartermijnen, overdragen en vernietigen.

RGBZ

Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken

Workflowmanagement

Verzamelnaam van alle activiteiten rond het stapsgewijs ondersteunen van de afhandeling van zaken en documenten.

Denk aan: geautomatiseerd afhandelen processen, inbouwen automatische controles, automatisch bewaken tijdige afhandeling, automatisch bewaken volledigheid dossiers, vaste route door de organisatie.

Workflowmanagement invoeren kost veel tijd en geld en levert zelden meer op dan weerstand in de organisatie. Zaakgewijs werken is een prettig alternatief.

Zaak

Een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden. En waarvan je de status wilt terugkoppelen.

Zaakgewijs werken

ook wel: *zaakgericht werken en, in fout Nederlands, zaaksgewijs werken*

Manier van werken waarbij vastlegging, afhandeling, terugkoppeling en archivering altijd op niveau van zaak(dossier) plaatsvindt.

Deze manier van werken kent vier onderdelen:

- Organisatiebreed werken met één structuur van eenduidig benoemde zaakdossiers.
- Deze zaakdossiers direct bij het ontstaan van het eerste document aanmaken. Het eerste document kan van alles zijn: een Word-document, een fysiek (te scannen) poststuk, een e-mail, een digitaal formulier van de website of een telefoonnotitie.

- De zaakdossiers (en niet de poststukken) in behandeling nemen en door de organisatie heen volgen.
- De zaakdossiers archiveren in de structuur.

Een zaaktypenlijst is een 'conditio sine qua non' voor zaakgewijs werken.

Zaaktype

Soort proces of bedrijfsproces waarbinnen zaken van hetzelfde type ontstaan.

Formeel: Een generieke aanduiding van de aard van een zaak.

Door het koppelen van het zaaktype aan een archiefwettelijke bewaartermijn (wat bijvoorbeeld in de basis-EGEM-zaaktypencatalogus is gebeurd) voldoet een organisatie aan een van de belangrijkste archiefwettelijke randvoorwaarden, in de wandelgangen vaak aangeduid met de term 'DSP'.

Zaaktypenlijst

ook wel: *zaaktypencatalogus, DSP*

Een lijst met uniform vastgelegde procesnamen die als zaken kunnen worden uitgevoerd. De zaaktypenlijst dient als kapstok voor een logische ordening van informatie.

Zakenmagazijn

Het zakenmagazijn is een verzamelbak met behandelgegevens die worden gekopieerd uit procesapplicaties of (voor de processen waarvoor geen applicatie in gebruik is) nieuw worden vastgelegd.

Digital display helpt organisaties bij het nemen van stappen op weg naar een slimmere en digitalere inrichting van hun informatiehuishouding. De activiteiten lopen uiteen van het verzorgen van architectuuradvies en strategieworkshops tot het maken van een functioneel detailontwerp of het begeleiden van de implementatie van een documentmanagementsysteem. Digital display is ook sterk in het begeleiden van mensen en veranderen. Digital display behoort tot de Digital Groep, samen met K2O (organisatieadviezen), Specialité (strategisch IT advies) en Differs (Sharepoint Solutions). Voor meer informatie over onze activiteiten, zie: www.digital.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)
- Koppelen of kantelen? Als de burger er maar geen last van heeft... (2008)
- Een eenvoudig model. Nederlandse gemeenten en hun gevulde midoffice (2009)

Na te bestellen via office@digital.nl of te downloaden op www.digital.nl

