

# Zaakgewijs werken

**Advies omtrent architectuur en implementatie**

Den Haag, 1 mei 2009  
Digital Groep  
Definitief



## MANAGEMENTSAMENVATTING

De gemeente X heeft hoge ambities op het gebied van dienstverlening en beseft dat plannen op het gebied van digitalisering daar onderdeel van vormen. Tegelijkertijd zijn er een aantal concrete knelpunten op het gebied van de informatievoorziening in het algemeen en de postverwerking en de bestuurlijke informatievoorziening in het bijzonder, die zij in 2008/2009 wil(de) gaan oppakken en oplossen.

Eind 2008 werd opdracht gegeven aan Digital display BV om de gemeente hierover te adviseren. Dit document is het resultaat hiervan. Het is tot stand gekomen via een proces van inhoudelijk kennis delen met een werkgroep van circa 15 inhoudelijk bij het onderwerp betrokkenen (zie voor de namen van de medewerkers Bijlage V).

De uitdaging van de werkgroep bestond er uit te komen tot een visie op lange termijn, met oog voor de mogelijkheid om daarbinnen problemen op korte termijn op te lossen. Zo is continu door de werkgroep naar de problematiek gekeken. Voor wat betreft de lange termijnvisie werd de conclusie getrokken dat ambities op het gebied van dienstverlening enerzijds en digitalisering anderzijds uiteindelijk samenkomen in het begrip kanaalintegratie. Hier gaat ook het concept Antwoord<sup>©</sup> helemaal over: het op overzichtelijke manier antwoord kunnen geven over de voortgang van alle processen, ook als de communicatie daarbij door alle verschillende kanalen heen verloopt (website, balie, post en telefonie).

Voor het *inhoudelijk* realiseren van deze lange termijn ambities, de ambities van Antwoord<sup>©</sup>, is toepassing van het concept van het zaakdossier vereist: in het proces wordt het hele dossier gevolgd en niet de verschillende individuele documenten. De werkgroep onderschrijft het belang van dit concept van 'zaakgewijs werken' voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van zowel verbetering van de dienstverlening als tegelijk de verbetering van de (efficiency van de) bedrijfsvoering.

Zaakgewijs werken kent grofweg twee varianten waartussen dient te worden gekozen:

1. Procesinformatie overal vandaan kopiëren naar één plek (het zakenmagazijn).
2. Actief alle processen op hoofdniveau volgen in één generieke proceslaag (het zaaksysteem)

### **Zakenmagazijn**

Voordeel: bij deze variant probeert men zo veel mogelijk de huidige procesgang en de wijze waarop applicaties worden gebruikt in tact te laten en overzicht te bieden door allerlei procesgegevens uit de verschillende onderliggende applicaties te kopiëren. Het is voor veel gemeenten de afgelopen 5 jaar een aantrekkelijke manier gebleken om hiermee relatief snel te komen tot 'een' overzicht over processen. Op basis van de huidige infrastructuur zou de gemeente hiermee als snel stappen kunnen zetten.

Nadelen: het idee van technisch kopiëren van allerlei verschillende gegevenssets, is de afgelopen 5 jaar gebleken lastig en tijdrovend te zijn. Ook is er altijd een grote (verborgen) kostenpost mee gemoeid.

### **Zaaksysteem**

Voordeel: eenduidig vastleggen van alle procesinformatie op één plek biedt maximaal, gebruikersvriendelijk overzicht. Doordat alle processen (deels) handmatig worden

geregistreerd in het zaakstelsel, hoeft alleen de indicatie van de status van het proces uit andere applicaties te worden gekopieerd. Deze variant is technisch eenvoudiger dan de variant van het zakenmagazijn.

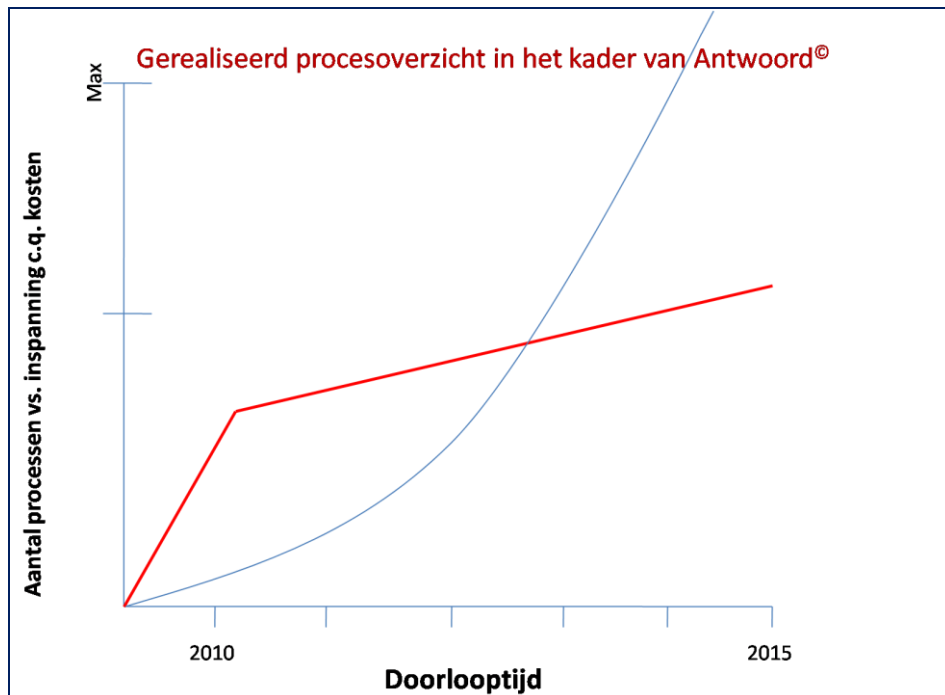
Nadelen: zeker aan het begin van het traject vergt dit concept een grote organisatorische inspanning. Dat heeft vooral te maken met de overeenstemming die vooraf is vereist over welke zaken c.q. processen er allemaal kunnen worden onderscheiden en wie hiervan (ook gedurende de behandeling) ‘eigenaar’ is.

Een tweede aandachtspunt betreft het feit dat in dit concept van de meeste eindgebruikers wordt gevraagd actief (handmatig) de 2, 3 hoofdstatussen van de zaak bij te houden in het zaakstelsel (in behandeling, afgehandeld). Voor medewerkers die al een applicatie gebruiken voor de detailbehandelgang komt het zaakstelsel er dus naast. Voor andere groepen medewerkers is het de enige applicatie waarmee ze werken.

Samenvattend schematisch de argumenten voor en tegen op een rij:

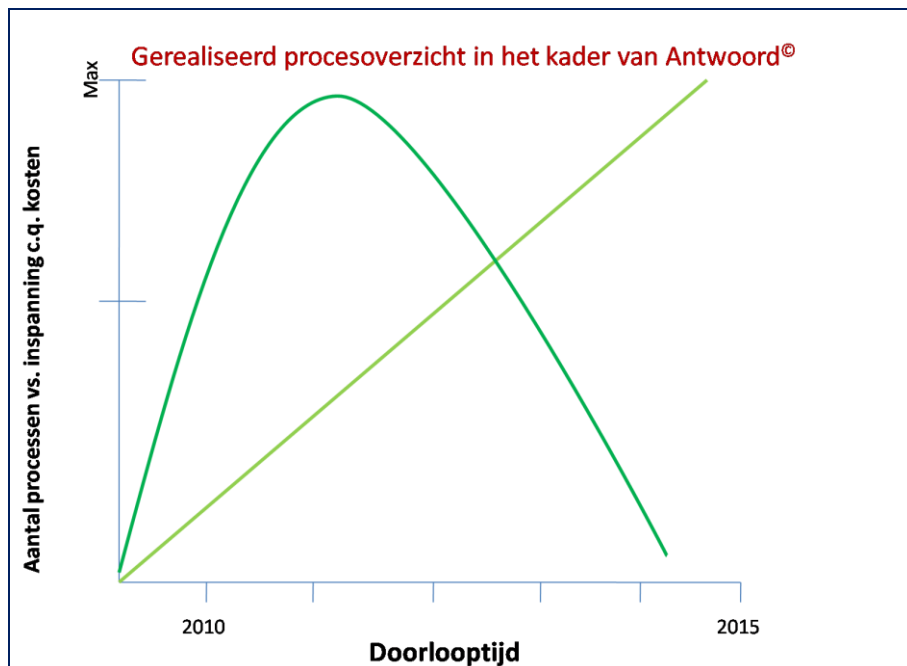
		Organisatie	Processen	Gegevens	Techniek
Zaakstelsel	+	Instrument voor organisatieverandering.	Beste procesoverzicht denkbaar!	Integratie WfM, DMS, zakenmagazijn.	Technisch goed te realiseren.
	-	Vereist gemeentebreed denken.	Angst voor transparantie.		Alle systemen nieuw. Weinig 'proven'.
Zakenmagazijn	+	Snelle start mogelijk.			
	-	Dienstverlening bereikt nooit hoogste niveau.	Nooit één overzicht.	Synchronisatie gegevenssets ingewikkeld.	Hopeloos ingewikkeld en kostbaar.

Met het zakenmagazijn start je snel, is de impact op de organisatie gering en boekt de gemeente de komende 3-4 jaar snelle successen (bijvoorbeeld in het kanaal post). Maar de kosten voor technische integratie zullen flink oplopen naarmate meer en meer processen, kanalen en applicaties in één overzicht samengebracht moeten worden. Uiteindelijk is het twijfelachtig of de ambitie van Antwoord met dit concept haalbaar is. Het idee van het zakenmagazijn is al met al een in eerste instantie makkelijker als oplossing om te realiseren, maar het overall niveau van de dienstverlening bereikt er nooit meer dan een 6,5 tot 7- mee. Zie de grafiek onder.



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

Het zaakstelsel vergt een grotere veranderinvestering van de organisatie, die bovendien deels geconcentreerd is aan het begin van het traject. Maar als men daar samen doorheen komt, is het resultaat (afhankelijk van een aantal organisatorische factoren) duidelijk met het cijfer 8,5 tot 9. Zie de grafiek onder.



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

### **Samenvattend**

Inhoudelijk is het duidelijk dat op lange termijn het concept van het leidend zaakstelsel het beste eindresultaat zal opleveren waar het gaat om het realiseren van de ambities op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering. Ook kunnen de huidige problemen die spelen bij het postkanaal er op korte termijn mee worden verholpen. Dit vergt echter dit jaar wel een gedegen investering in met name het Team Documenten. De verwachting is tevens dat ook de wensen die leven op het niveau van de bestuurlijke informatievoorziening kunnen worden ingevuld met dit concept. Een en ander zal dan wel snel, bijvoorbeeld in een proeftuin, te realiseren na de zomer 2009, moeten worden gevisualiseerd.

# Inhoud

MANAGEMENTSAMENVATTING		ii-v
Inleiding: de situatie bij en de vraag vanuit de gemeente		1
<b>1</b>	<b>De belangrijkste begrippen</b>	<b>3</b>
1.1	Document- en recordmanagement	
1.2	Zaakgewijs werken	
1.3	Zaaktype en proces	
1.4	Workflow	
<b>2</b>	<b>De belangrijkste architectuurkeus</b>	<b>5</b>
2.1	Document vs. zaak	
2.2	Zakenmagazijn vs. zaaksysteem	
2.2.1	Zakenmagazijn	
2.2.2	Zaaksysteem	
2.3	Samenvatting en advies	
2.4	Tenslotte: volgen we de klant of de zaak?	
<b>3</b>	<b>De keus voor een leidend zaaksysteem: consequenties</b>	<b>18</b>
3.1	Personeel en organisatie	
3.1.1	Kanaal post ofwel de afdeling DIV	
3.1.2	Secretariaatsmedewerkers	
3.1.3	Werken vanuit het digitale werkbakje: behandelend (uitvoerend) medewerkers	
3.1.4	De relatie met de back office	
3.1.5	Beleids-, project- en P-dossiers	
3.1.6	Kanaal balie en telefonie: medewerkers Servicecentrum	
3.1.7	Kanaal web: afstemming tussen producten, diensten, zaken en 'faq's	
3.1.8	Het proces van bestuurlijke besluitvorming	
3.1.9	Samenvattend	
3.2	Technische consequenties	
3.3	Financiële consequenties	
<b>4</b>	<b>Advies t.a.v. implementatiestrategie</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Advies t.a.v. vervolgstappen</b>	<b>29</b>
<b>BIJLAGEN</b>		
I	De belangrijkste kenmerken van een zakenmagazijn/zaaksysteem	31
II	Hoe kom ik tot een zaaktypencatalogus	32
III	De Wabo en het zaaksysteem: korte inleiding	34
IV	Belangrijkste sheets van de workshops	39
V	Namen van de personen die participeerden in de werkgroep	40

