



De start van zaakgericht werken!

WHITE PAPER

Inhoudsopgave

Introductie	4
Doel van deze whitepaper	5
Wat is zaakgericht werken?	5
 Hoofdstuk 1:	
7 redenen waarom organisaties zaakgericht gaan werken	6
1. Klantgericht	7
2. Nadenken over processen en organisatie	8
3. Ketensamenwerking is de toekomst	9
4. Behoefte aan flexibiliteit	9
5. Sturingsinformatie	10
6. Financieel	10
7. Inspelen op wet- en regelgeving	11
Conclusie	11
 Hoofdstuk 2:	
De 5 grootste verschillen na invoering van ZGW	12
1. Het klantcontact verandert en u krijgt meer grip op integraal klantbeeld	12
2. Uw organisatie werkt efficiënter	13
3. Van incidentgericht naar procesgericht	14
4. Afdeling DIV krijgt een meer strategische rol	14
5. Gestructureerde informatiehuishouding	15
Conclusie	15
 Hoofdstuk 3:	
De 4 fases van een zaakgerichte organisatie	16
Fase 1: Digitaal archiveren	17
Fase 2: Digitaal werken	17
Fase 3: Zaakgericht archiveren	17
Fase 4: Zaakgericht werken	18

Liber Regie	18
Conclusie	19

Hoofdstuk 4:

5 tips voor een flexibele en zaakgericht werkende organisatie 20

1. Inventariseer waar u staat als organisatie	21
2. Breng eerst intern de zaken op orde	21
3. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden	22
4. Verwachtingsmanagement is belangrijk	22
5. Voorkom een gat tussen strategie en operatie	23
Conclusie	23

Conclusie overall whitepaper 24

Resumé	25
Contact	26

Introductie

Er is al veel gezegd en geschreven over zaakgericht werken [ZGW]. Voor wie de verhalen gelooft, is het dé oplossing voor ongeveer alle discussies rond informatiebeheer, compliancy en klantgericht werken die binnen de overheid spelen. Maar is dat ook zo? Levert ZGW echt de oplossing of is het 'slechts' een handvat om die problemen aan te pakken? De waarheid ligt in het midden. Belangrijk is om te bedenken dat ZGW niet vanzelf komt en dat het zeker geen ICT-kunstje is. Het gaat om een cultuuromslag, een veranderingstraject waar mensen soms moeite mee hebben. Daarentegen draagt ZGW wel bij aan een gezonde basis om als overheid te kunnen voldoen aan de wensen van de steeds meer eisende burger of ondernemer: de klant. Die klant neemt geen genoegen meer met een rol langs de zijlijn van het veld. Hij wilt meedoen en invloed kunnen uitoefenen. Daarvoor moeten overheidsorganisaties stappen zetten, vooral op het gebied van communicatie en klantgericht werken. Een goed doordachte informatiehuishouding en hoe daarmee om te gaan, vormt het fundament waarbij ZGW het bouwproject is dat altijd in beweging blijft.

“Overheidsorganisaties moeten stappen zetten, vooral op het gebied van communicatie en klantgericht werken.”



Doel van deze whitepaper

Deze whitepaper is bedoeld om richting te geven aan de start van zaakgericht werken bij organisaties. In de whitepaper omschrijven we waarom organisaties zaakgericht willen gaan werken. ZGW is al een hele poos een trend in het gemeentelandschap, maar waarom willen organisaties nu ZGW en wat heeft het nu precies opgeleverd? Daarnaast beschrijven we ook de gefaseerde invoering van zaakgericht werken.

Wat is zaakgericht werken?

ZGW is een combinatie van een aantal manieren om werkprocessen af te handelen: klantgericht, resultaatgericht en procesmatig. Dat impliceert dat bij ZGW alle informatie, documenten en processtappen zijn gekoppeld aan een zaak en een zaakdossier. Die zaak vormt vervolgens voor alle belanghebbenden de ingang tot relevante informatie. Binnen het concept ZGW wordt die informatie veilig, vertrouwd en per verantwoordelijkheid en rol in het proces toegankelijk gemaakt. Dat kan zowel de interne organisatie als een externe belanghebbende zijn. Hiermee heeft de organisatie grip op de informatie/zaken en houdt de regie over het proces.

Hoofdstuk 1:

7 redenen waarom organisaties zaakgericht gaan werken

Er zijn meerdere argumenten te bedenken waarom een organisatie aan zaakgericht werken (ZGW) wil beginnen. Het hangt er maar net van af vanuit welk perspectief u de problematiek beziet: klantgericht, betere dienstverlening, organisatorisch? Daar zit meteen de crux: het vraagt commitment en aandacht van alle betrokkenen. Anders bent u al gauw afgeleid doordat zoveel zaken tegelijk de aandacht vragen.

Het kan gaan om een simpele recht-toe-recht-aan bezuiniging. Het kan zijn omdat het moet, opgelegd vanuit het management, omdat 'iedereen het doet'. Het gaat nu zeker gebeuren, want 'we hebben een zaaksysteem'. Kortom, diverse argumenten om aan ZGW te beginnen, maar wat is nu echt belangrijk? Wat zijn de argumenten die bijdragen aan een succesvolle introductie?

De overheid heeft een dienstverlenende taak. Ze moet dienstbaar zijn aan de ingezetenen, de burgers en bedrijven binnen het werkgebied van die betreffende overheid. Tegelijkertijd is het van belang dat de bedrijfsvoering optimaal is (wordt). Mensen en middelen dienen zo efficiënt mogelijk te worden ingezet om de gestelde doelen te bereiken. Om zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering te kunnen verbeteren, kan ze een aantal middelen inzetten. Een adequate informatievoorziening is daarbij van essentieel belang om zowel de interne organisatie als de externe klanten te kunnen informeren en het proces (beter) aan te sturen. Helderheid over het doel en vooral over de te bereiken resultaten zijn vervolgens de belangrijkste succesfactoren om daadwerkelijk het verschil te maken. Maar dat gebeurt blijkbaar nog niet altijd even overtuigend. Niet voor niets blijkt uit een onderzoek (Heliview, november 2016) dat voor veel organisaties die aan ZGW zijn begonnen, de verbetering in de dienstverlening maar minimaal merkbaar is. Nog niet altijd staan alle neuzen dezelfde kant op of is voor iedereen duidelijk waar de weg naartoe leidt. Daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen in een breed scala aan argumenten waarom een organisatie zaakgericht wil gaan werken. Dat helpt bij het inschatten van risico's en ook bij de acceptatie bij medewerkers. We zetten een aantal argumenten voor u op een rij:

“Mensen en middelen dienen zo efficiënt mogelijk te worden ingezet om de gestelde doelen te bereiken.”

1. Klantgericht

Een van de belangrijkste argumenten die wordt genoemd om ZGW te introduceren, is dat het een betere dienstverlening ondersteunt. De burgers, bedrijven en andere ketenpartners zullen direct profiteren van de duidelijkheid, actualiteit en volledigheid van de informatie die betrekking heeft op hun zaak. ZGW bevordert daarmee de duidelijkheid naar de klanten toe en helpt processen sneller af te handelen. Als klant is niets erger dan niet te weten hoe het staat met de aanvraag. Dat zorgt voor irritaties, klachten, ontevredenheid en uiteindelijk voor onrust in de hele organisatie. Via het Klant Contact Center (KCC), moeten de medewerkers direct antwoord kunnen geven op de vragen van de klant. Daarvoor moeten ze kunnen beschikken over alle relevante informatie om te allen tijde een volledig klantbeeld te hebben. Een belangrijk streven binnen de overheid is om het merendeel van de inkomende klantcontacten via het KCC te kunnen afhandelen. Dat kan alleen als volledig digitaal en zaakgericht wordt gewerkt vanuit één integraal klantbeeld. Koppelingen met een Persoonlijke Internet Pagina of [MijnOverheid.nl](#) zorgen ervoor dat de burger of ondernemer een vergelijkbaar inzicht kan krijgen, zonder contact te hoeven opnemen met de gemeente.



2. Nadenken over processen en organisatie

Het voordeel van het op een rij krijgen van alle argumenten waarom een organisatie zaakgericht wil werken, is dat daarmee binnen een organisatie het bewustzijn daarover groeit. Dat is een belangrijk onderdeel in het proces om mensen mee te krijgen in de nieuwe werkwijze. Het gaat immers om serieuze veranderingen in hun werk en hoe ze de klant straks tegemoet moeten/kunnen treden. Zicht op hoe de actuele situatie nu is, zet mensen aan het denken over de processen: zoals ze nu verlopen, wat de resultaten zijn, wat de betrokkenen daarvoor moeten doen en wat de klant er nu eigenlijk aan heeft. Wie doet wat, hoe, wanneer en waarom?

ZGW is derhalve een concept dat leert nadenken over juist die vragen en levert alleen daardoor al een beter beeld op van het functioneren van de organisatie. Het vraagt echter investering in tijd. Beter vooraf meer tijd investeren om alles helder te krijgen, dan achteraf tot de conclusie komen dat u net iets te vroeg bent begonnen en te hard van stapel bent gelopen. In veel overheidsorganisaties is lang gewerkt vanuit de eigen interne procesvoering, zonder direct oog te hebben voor de buitenwereld. Processen verliepen zoals ze verliepen, de medewerkers hadden elk hun eigen taak en de burger had zich daarnaar te schikken.

Met de introductie van ZGW wordt het onder meer mogelijk gemaakt om de organisatie meer te richten op wat nu precies het nut of de noodzaak van die processen is. En hoe je het snelst tot het beste resultaat komt (met generieke processen of specifieke processen). De processen en taken worden anders georganiseerd, namelijk vanuit het te bereiken resultaat, wat in veel gevallen bekend is bij een overheid. Mensen willen



informatie, vragen een vergunning aan, moeten specifieke documenten aanleveren of ontvangen, etc. Van al die zaken is duidelijk wat het resultaat moet zijn. Niet dat alles geaccepteerd moet worden, maar wel dat er zo snel mogelijk een uitspraak ligt. Als die processen en informatiestromen worden georganiseerd volgens het 'zaakprincipe', wordt het procesverloop een stuk duidelijker. Iedereen die op een of andere manier bij de zaak is betrokken, kan bij de informatie en kan inzien wat de status is. Dat is wat digitalisering en ZGW met zich meebrengen. Het gaat niet meer om één enkel document, het gaat om de complete verzameling informatie die betrekking heeft op 'de zaak' en moet leiden tot een resultaat: de beslissing kan worden genomen en gebaseerd op actuele en volledige informatie.

3. Ketensamenwerking is de toekomst

Samenwerken in de keten, dus met alle partijen die bij een specifiek proces zijn betrokken, is eveneens een belangrijke drijfveer om zaakgericht te willen gaan werken. Steeds vaker werken overheden samen of maken gebruik van diensten van partijen die ze gezamenlijk in het leven hebben ge-

roepen. Uniformiteit in de manier van werken is dan uiteraard gewenst. Ketenpartners moeten op elkaar aansluiten, anders lopen ze het risico op verspreide of verkeerde informatie. Communicatie is cruciaal binnen ZGW en daarvoor moeten alle betrokkenen

(zoveel mogelijk) gelijktijdig kunnen beschikken over diezelfde informatie. Voor de klant moet het niet uitmaken of hij binnenkomt bij de ene ketenpartner of de andere: alle betrokkenen bij zijn zaak moeten hem kunnen vertellen wat er is gebeurd, wat nog moet gebeuren en wanneer het gevraagde resultaat kan worden verwacht. Standaardisering in werkwijze en te gebruiken middelen dragen in hoge mate bij aan die eenduidigheid. Instanties als de VNG werken hard aan die standaardisering, zodat u niet opnieuw het wiel hoeft uit te vinden, maar kunt aansluiten op bestaande initiatieven en methoden.

“Ketenpartners moeten op elkaar aansluiten, anders lopen ze het risico op verspreide of verkeerde informatie.”

4. Behoeftte aan flexibiliteit

ZGW maakt dat een organisatie los komt van plaats, tijd en personen. Door de Corona pandemie hebben we dat allemaal aan den lijve ondervonden. Mobiliteit is een belangrijke wens van medewerkers binnen veel organisaties. Dat wil zeggen, het werk hangt niet meer af van de aanwezigheid van een medewerker, moment van handelen of specifieke werkplek; alle informatie is beschikbaar en een andere medewerker kan altijd en overal direct beschikken over dezelfde inzichten en daarmee het proces voortzetten. Die gegarandeerde voortgang van processen geeft zowel de organisatie als de klant een goed gevoel: de customer journey is positief. De klant heeft het gevoel dat er altijd iemand is die aan 'zijn zaak' werkt.

5. Sturingsinformatie

Binnen de traditionele manier van werken, die taak- en aanbodgericht is, is in de meeste gevallen (te) weinig inzicht in de voortgang van het werkproces. Ook al omdat informatie die langs meerdere kanalen binnenkomt niet of onvoldoende op de goede wijze aan elkaar wordt gekoppeld. ZGW geeft juist wel die inzichten in het functioneren van de organisatie. Verlopen processen zoals ze zouden moeten verlopen? Waar stagneert het en waarom? Zijn de mensen voldoende toegerust om hun werk te kunnen doen? ZGW biedt gedetailleerde, onderbouwde inzichten en biedt daarmee de handvatten voor het management om de organisatie beter aan te sturen: de informatiegestuurde overheid ligt binnen handbereik. Het proces van voortdurend verbeteren van de organisatie kan beginnen.

6. Financieel

De organisatie moet vanuit de bedrijfsvoering zo doelgericht mogelijk met de financiële middelen omgaan en als er methoden zijn om kosten te besparen, is dat zeker een optie. We zien een trend dat organisaties steeds minder applicaties in huis willen hebben want dat zorgt ook voor extra kosten. Digitalisering en daarop aansluitend ZGW kunnen een substantiële bijdrage leveren in het omlaag brengen van de operationele kosten. Besparingen

“De organisatie moet vanuit de bedrijfsvoering zo doelgericht mogelijk met de financiële middelen omgaan.”

op papier, ruimte en doorlooptijd van processen kunnen bovendien goed worden berekend en doorgerekend. Dat maakt het wel aantrekkelijk om die argumenten aan te dragen. De vraag is echter of de organisatie daar zelf zo warm voor loopt. Er kan al snel een verschil in beleving ontstaan tussen het management en de werkvloer over nut en noodzaak. Een andere financiële invalshoek is de hoogte van boetes, kosten van extra mensen, kosten van meerwerk etc. bij het niet nakomen van afspraken die zijn gemaakt of laten verlopen van termijnen die zijn opgelegd. Daarmee alleen al zou voor veel organisaties een goede business case te maken zijn.

7. Inspelen op wet- en regelgeving

In Nederland geldt een aantal wetten die moeten bijdragen aan heldere, transparante besluitvorming en verantwoording. Ook achteraf. Met de Wet Openbaarheid Bestuur (WOB) in de hand kunnen burgers informatie bij de overheid inzien. Sinds mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing waardoor organisaties rechtmatig met persoonsgegevens om moeten gaan. De Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) en de Nederlandse Archiefwetgeving bieden de betrokkenen inzichten in het digitaal vastleggen van processen, documenten en verantwoordelijkheden. Het digitaal voorhanden hebben van die informatie is dan een pré. Sterker nog: eigenlijk is het zonder digitalisering in de praktijk nauwelijks mogelijk om te voldoen aan deze wetten. Wil u kunnen voldoen aan wet- en regelgeving en de klant kunnen bedienen in zijn zoektocht naar informatie dan moet, als u dat nog niet heeft gedaan, digitalisering plaatsvinden. Alleen dan kan plaats- en tijdonafhankelijk alle voor de diverse stakeholders relevante informatie beschikbaar worden gesteld.

Conclusie

Er is een flink aantal argumenten aan te dragen om de stap naar ZGW te maken. Welke van deze argumenten voor u ook de belangrijkste zijn, ze tellen allemaal in een bepaalde mate mee. Alle betrokkenen moeten ervan overtuigd zijn dat het in het belang van zowel de organisatie als de klant is dat er stappen worden gezet. Alignment creëren is cruciaal voor het slagen van deze transitie. Beschrijf goed wat u wilt bereiken en hoe. Maak ook meetbaar wat u doet, wat al bereikt is en wat nog bereikt moet worden. Begin echter bij het begin, zorg eerst voor digitale beschikbaarheid van alle relevante informatie. Zet daarna de volgende stappen richting ZGW en u zult zien dat het werkt.

Hoofdstuk 2:

De 5 grootste verschillen na invoering van ZGW

Zoals u eerder kon lezen, zijn er diverse argumenten aan te dragen waarom een organisatie zaakgericht zou willen gaan werken. In dit hoofdstuk gaan we in op de 5 grootste verschillen tussen de situatie vóór en na het invoeren van ZGW.

Het klantcontact verandert en u krijgt meer grip op integraal klantbeeld

De manier waarop de overheidsorganisatie contact heeft met een klant verandert drastisch: van een klant die aan het loket komt of belt, naar een (overwegend) digitale manier van klantcommunicatie. Kanaalafhankelijk, want het kan via de website, per e-mail of WhatsApp, aan de hand van e-formulieren, via social media (het gebruik van Twitter of Facebook is echt geen uitzondering meer), etc. Al deze vormen van klantcommunicatie worden consistent vastgelegd en verwerkt.



Via het concept van ZGW gebeurt dat volgens vaste richtlijnen en per zaak. Verreweg de meeste door de burger geïnitieerde contacten worden een zaak. Via die zaak is alle daaraan gerelateerde informatie direct centraal beschikbaar voor alle stakeholders. ZGW biedt een integraal klantbeeld, doordat alle informatie consistent en consequent wordt vastgelegd en beschikbaar gesteld aan alle betrokkenen. Zodra een klant zich meldt, kan de medewerker van de gemeente alle informatie rondom die klant, een burger of ondernemer, inzien. Dossiers en informatie zijn coherent en volledig up-to-date. Met een dergelijke openheid en inzichtelijkheid creëert u de hoogste publieke waarde voor de klant: u geeft uw klant het gevoel dat u er voor hem bent. ZGW zorgt daarbij voor een eenduidige werkwijze. Langs welke weg de klant de organisatie ook binnenkomt, de manier van werken en afhandeling binnen ZGW is altijd



consistent en consequent. Er is geen sprake van verschil in resultaat als langs de ene of langs de andere weg een proces wordt opgestart voor de klant. Dat betekent dat hij niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Door de kanaalsturing, onder meer via het onderscheid in de verschillende zaaktypen, komt hij linksom of rechtsom altijd op de juiste plaats in de organisatie.



2. Uw organisatie werkt efficiënter

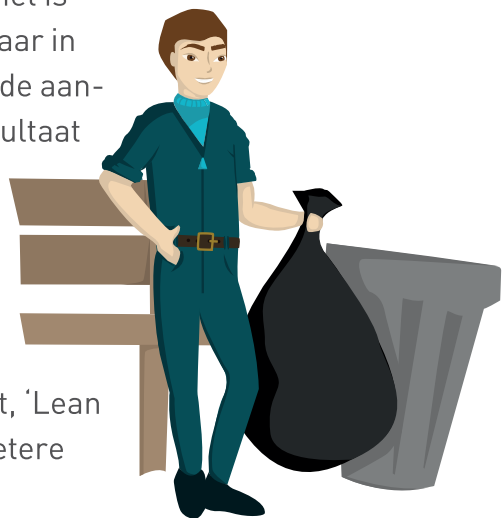
Via ZGW komt alle relevante informatie altijd digitaal en eenduidig beschikbaar voor zowel de organisatie als voor de ketenpartners en de betrokken klanten. Daardoor kan op elk moment en vanaf elke plaats (mits uiteraard met de juiste toegangsrechten) worden gewerkt aan een zaak en kan informatie worden gedeeld. Het is niet (meer) noodzakelijk dat mensen daarvoor fysiek bij elkaar of naar kantoor komen. De afgelopen tijd is het gebruik van video conferencing bijvoorbeeld explosief toegenomen. Daarnaast kan het werk op de afdeling beter worden verdeeld. ZGW maakt het eenvoudig om bijvoorbeeld per gespecialiseerde afdeling zaken toe te wijzen. Daarmee is een correcte en snelle afhandeling van het werk niet langer persoonsgebonden. Iedereen binnen de afdeling met dezelfde bevoegdheden kan vervolgens zaken uit de werkvoorraad oppakken en afhandelen of een collega vervangen. Alle benodigde informatie is beschikbaar in het systeem en zit niet alleen in het hoofd van de medewerker. Dat maakt een strakke aansturing van de werkvoorraad mogelijk, wat de doorstroming van het werk bevordert. Door ZGW ontstaat meer transparantie over wie, wat, hoe en wanneer heeft gedaan en leren medewerkers op een andere manier naar hun werk te kijken. ZGW is geen kwestie van een (ICT-)systeem naar binnen rollen en denken dat daarmee de klus geklaard is. Het vereist een wezenlijk andere manier van denken en werken van de medewerkers en de managers. Het draait om digitaal samenwerken om de klant centraal stellen en naar resultaten toewerken. En, last but not least, het draait om de juiste manier om met informatie (-beheer) om te gaan. De medewerkers moeten daarbij kritisch blijven kijken naar de processen. Anders wordt het meer digitalisering van een papieren proces. Dat is het verschil tussen samen digitaal werken en digitaal



samenwerken. Die nieuwe manier van denken en werken vereist overigens wel de nodige begeleiding, want het is een verandering met veel impact op alle betrokkenen.

3. Van incidentgericht naar procesgericht

Doordat alle informatie via heldere kenmerken die aan de zaak zijn gekoppeld ontsluitbaar en beschikbaar is, hebben alle betrokkenen inzicht in de status van bepaalde processen. Wat is al gedaan? Wat moet nog gebeuren? Is de informatie actueel en compleet? De voortgang is te volgen en te meten en daardoor te communiceren. Dat wil niet zeggen dat alles over de zaak tot in het kleinste detail voor iedereen zichtbaar moet zijn. Wel is direct duidelijk wat wel en wat nog niet is gebeurd en wat de verwachte doorlooptijd zal zijn. Waar in het verleden een telefoontje, een brief of een bezoek de aanleiding was om iets te gaan doen zonder duidelijk resultaat voor ogen (incident gericht), is bij ZGW juist alles gericht op het volledige proces en dat resultaat voor de klant (procesgericht). Dat maakt medewerkers alerter op hiaten in het proces; waar kan nog wat verbeterd worden? Hoe kom ik sneller en efficiënter van A naar B? Deze manier van werken – transparant, ‘Lean & Mean’ en resultaatgedreven – draagt bij aan een betere kwaliteit van het werk.



4. Afdeling DIV krijgt een meer strategische rol

Voordat ZGW werd geïntroduceerd was de wereld van DIV en bedrijfsvoering veelal gescheiden. Een van de verantwoordelijkheden van DIV was het op correcte wijze vastleggen van informatie en het digitaal beschikbaar maken ervan. Dat gebeurde voorheen veelal handmatig, eventueel aan de hand van een Documentair Structuur Plan (DSP). ZGW, met aansluitend een zaakstelsel, voorziet in (semi-)automatische geordende vastlegging van de zaak als werkeenheid en alle bijbehorende zaakgerelateerde documenten. Aan de hand van de ZaakTypenCatalogus (ZTC), die de rol van het DSP complementeert, kunnen zaken en documenten (semi-) automatisch worden gecategoriseerd, gemetadateerd en vervolgens gekoppeld aan de daarvoor geldende



bewaartermijnen. DIV krijgt hiermee een meer strategische, ondersteunende en adviserende rol in plaats van een uitvoerende rol binnen de organisatie. Het is echter wel belangrijk om de ZTC goed in te richten en te gebruiken. Daar ligt de basis.

5. Gestructureerde informatiehuishouding

Doordat binnen ZGW verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd en heldere afspraken zijn gemaakt, creëert u transparantie en structuur. Het betekent bovendien dat informatie op de juiste wijze wordt vastgelegd, centraal bereikbaar is voor alle betrokkenen en u op elk moment aan de wet- en regelgeving voldoet rondom het gebruik en bewaren ervan. Door een juiste zaak-definitie zijn er geen belemmeringen op weg naar het gevraagde resultaat, documenten raken niet zoek en informatie is volledig.



Conclusie

Grip op de informatiestromen en processen, met daarbij een verbeterde bedrijfsvoering zijn de directe gevolgen van de invoering van ZGW. De verschillen tussen de situatie voor en na de invoering van ZGW zijn groot en de voordelen van strategisch belang voor uw organisatie: uiteenlopend van een gestructureerde informatiehuishouding tot en met de digitale beschikbaarheid van een volledig klantbeeld, zijn groot. Al deze voordelen dragen bij aan het doel van ZGW om te komen tot een optimale, klantgerichte dienstverlening. De inzichten in de informatie, processen, mensen en middelen leiden bovendien tot een betere afstemming op de behoefte van de eigen organisatie en andere betrokkenen.

Hoofdstuk 3: De 4 fases van een zaakgerichte organisatie

ZGW is niet van de een op de andere dag ingevoerd. In dit hoofdstuk proberen we u aan de hand van een groeipadscenario (afbeelding 1) duidelijk te maken hoe u kunt komen van de situatie waarin u zich nu bevindt tot een effectief en efficiënt, volgens het principe van ZGW, opererende organisatie. Want dat het een stappenplan is, zal u na het lezen van voorgaande hoofdstukken wel duidelijk zijn geworden. De stap naar zaakgericht werken heeft grote impact op belangrijke aspecten van uw organisatie: mensen, middelen, informatie en systemen.

Ruwweg zijn er vier fases waarin een organisatie zich bevindt als het gaat om de plek op de 'digitale ladder'. Elk van die fases heeft zijn eigen kenmerken, beperkingen en voor- en nadelen. In de praktijk bevindt een organisatie zich niet op één niveau. Er zijn vaak afdelingen die zich op een ander niveau bevinden vergeleken met een andere afdeling.



Afbeelding 1 - Groeipad voor een zaakgerichte organisatie

Fase 1: Digitaal archiveren

In deze fase ligt de focus op het digitaliseren en archiveren van post door DIV. DIV is verantwoordelijk voor het correct vastleggen en beheren van informatie. De organisatie werkt nog op een analoge wijze. De wereld van bedrijfsvoering en archief zijn volledig gescheiden. Resultaten die worden bereikt worden wel vastgelegd, echter hoe men er aan is gekomen (nog) niet. De organisatie zelf werkt namelijk in grote lijnen nog voornamelijk analoog. Dat maakt het lastig om achteraf exact te kunnen herleiden welke informatie en beslissingen hebben geleid tot het resultaat dat er uit is gekomen.

Fase 2: Digitaal werken

In deze fase is al een volgende stap gezet door ook de generieke documentstromen te digitaliseren. Er gaat weinig papier meer rond en zowel inkomende als uitgaande informatie is digitaal beschikbaar. De bewustwording van het digitaal werken en denken is in deze organisatie al een stuk groter. Men ziet de voordelen en maakt gebruik van moderne technologie. Door de documentgerichte structuren is de archivering nog veelal in traditionele vorm. Digitaal werken is de fundering en randvoorwaardelijk voor de vervolgstap zaakgericht archiveren.

Fase 3: Zaakgericht archiveren

Na de eerdere fases te hebben doorlopen, bevindt de organisatie zich nu in de fase waarin geen losstaande documenten meer worden beheerd en behandeld. In deze fase worden alle documenten geordend op basis van zaaktypen of zaakdossiers. Het ZGW is nog niet geïntroduceerd, maar de weg er naartoe wordt langzaam zichtbaar. Het gedachtegoed van de organisatie is aan het overgaan van documentgericht naar zaakgericht. De context en samenhang van documenten is altijd gekoppeld aan een zaaktype en bijbehorend dossier. Informatie wordt in deze fase al op basis van zaaktypen geregistreerd, geordend en raadpleegbaar voor behandelaars. Het gaat echter nog niet als zaak door de organisatie. De nadruk in deze fase ligt op het compleet maken van een dossier, gedurende de behandeling, op basis van een zaakgerichte indeling.

Fase 4: Zaakgericht werken

In deze fase worden de zaaktypen zodanig ingericht dat alles op basis van een zaak statusgericht wordt afgehandeld en via een zaaksysteem door de organisatie gaat. De informatie behorende bij een zaak is beschikbaar en bruikbaar voor iedere medewerker die bevoegd is om de zaak te raadplegen en/of te behandelen. ZGW kan binnen de organisatie op verschillende manieren zijn vormgegeven door de implementatie van een specifiek zaaksysteem, binnen het DMS of taakspecifieke applicaties (of een combinatie hiervan).

Liber Regie

Toegang tot informatie wordt belangrijker dan het zelf behouden of beheren van informatie. De Kennisintensieve organisatie van nu wil excelleren in de beschikbaarheid van (cruciale) informatie. Dit kunt u bereiken met de inzet van een zakenmagazijn en bijhorende services. Met de komst van Common Ground kunt u een architectuurvoorbereiding treffen zodat zaakinformatie centraal wordt beheerd.

Een van de belangrijkste uitgangspunten van Common Ground/het GEMMA gegevenslandschap is dat proceslogica en procesgegevens gescheiden worden. Iedere taak/zaak-specifieke applicatie bestaat dus straks uit een proces- en interfacedeel dat middels een (gestandaardiseerde) gegevensdienst gekoppeld is aan één of meerdere registers waarin de gegevens die nodig zijn om een proces uit te voeren opgeslagen zijn. Een zaakbehandelapplicatie slaat bijvoorbeeld zaakgegevens op in een zakenregister, documenten in een documentenregister en besluiten in een besluitenregister. Deze registers fungeren voor de daarin opgeslagen gegevens als (enige) bronregistratie.

Liber Regie is de schaalbare oplossing voor het beheer van zaken zonder dat uw werkomgeving verandert. U kunt namelijk in de taakspecifieke applicatie blijven werken. Het zakenregister wordt onder andere gebruikt voor het opslaan van generieke zaakgegevens, de uitgifte van zaaknummers en distributie naar taakspecifieke applicaties. Aanvullende gegevens, die alleen van belang zijn voor het zaakgericht behandelen van zaken binnen een bepaald domein, krijgen hun eigen domein specifieke register. Zaakgegevens worden daarmee dus verspreid opgeslagen over generieke- en domeinspecifieke registers.

Conclusie - Groeipad is praatstuk

Feitelijk vormen deze vier fases in grote lijnen het groeipad voor uw organisatie om te komen tot ZGW. Tegelijkertijd vormt de inventarisatie vooral een belangrijk praatstuk om erachter te komen waar u nu staat en waar u naartoe wilt. Het eindpunt kan voor iedere organisatie anders zijn, afhankelijk van ambities en mogelijkheden. Zelfs binnen de organisatie is diversiteit mogelijk.

Hoofdstuk 4: 5 tips voor een flexibele en zaakgericht werkende organisatie

ZGW is in de praktijk een 'gesuggereerd' groeipad voor de overheid. Weten dat u er-
gens naartoe moet werken, is echter nog iets anders dan er daadwerkelijk komen. Of
weten hoe u daar moet komen. Het groeipad kent niet voor niets meerdere fases: het
is niet voor iedereen weggelegd of zelfs per se noodzakelijk om tot en met de laatste
fase te komen. Het is geen kwestie van 'one size fits all'. Enkele jaren geleden was
ZGW bijna een doel op zich, nu moet u zich terdege afvragen wat voor uw organisatie
het beste past. Voor kleinere organisaties gelden andere normen en randvoorwaar-
den dan voor grotere organisaties. Al zou het alleen al om de hoeveelheid beschikba-
re mensen en middelen gaan. Dat feit bepaalt mede per organisatie de snelheid van
de transitie en de stip op de horizon. Probeer dus vast te stellen waar uw organisatie
bij hoort, wat voor u haalbaar – en betaalbaar – lijkt, waarbij wet- en regelgeving stu-
rend zijn. Welke middelen u ook ter beschikking heeft, u zult immers in ieder geval
daaraan moeten voldoen. Het hele traject om te komen tot ZGW omvat bovendien een
aantal onderliggende aspecten die u gedurende de introductie steeds weer ter harte
moet nemen en laten meewegen. Daarom volgen hier 5 belangrijke tips die u verder
op weg helpen:



1. Inventariseer waar u staat als organisatie

Om helderheid te krijgen over waar u nu staat met uw organisatie, stelt u zichzelf de vraag: werken we al helemaal digitaal? In veel gevallen zal daarop het antwoord ja zijn, omdat mensen er vaak van overtuigd zijn dat ze al digitaal werken. Alles is immers digitaal? De praktijk is echter weerbarstiger. In verreweg de meeste gevallen is er nog sprake van een hybride situatie: er is zowel papieren als digitale informatie die naast en door elkaar door de organisatie gaat. Een handtekening wordt vaak nog met de pen gezet, waarna het document gescand wordt en weer digitaal verder gaat. Er bestaat dus een verschil in waar de organisatie denkt dat ze staat en waar ze daadwerkelijk staat. Houd uzelf die spiegel voor en bedenk kritisch wat voor u van toepassing is. Die positionering zal zeker bijdragen aan de bewustwording over de te bereiken doelen en de weg die nog te gaan is.

2. Breng eerst intern de zaken op orde

ZGW is veel meer naar buiten, op de klant en de ketenpartners gericht. Dat is een groot strategisch voordeel, maar kan alleen goed werken als intern de zaken op orde zijn. Inzicht in de eigen organisatie en processen, zoals uit punt 1 naar voren komt, is daarom cruciaal voor een succesvolle introductie van ZGW. Na stap 1 volgen de consequenties van de inventarisatie en dat is stap 2; waar op voorhand verbetering valt te halen, doe dat dan eerst. Is alles digitaal? Zonder digitale beschikbaarheid van informatie wordt ZGW waarschijnlijk een fiasco, dus zet eerst de beweging naar digitaal werken in gang. Zijn de processen al zoveel mogelijk uniform ingericht? Pas die alvast aan waar nodig. Zijn de benodigde competenties aanwezig om de gewenste stappen te kunnen maken? Zo niet, welke ontbreken er en zijn die intern op te lossen? Alle klantprocessen komen vervolgens in principe in het zaakstelsel en worden volgens het ZGW-principe afgehandeld. Elke keuze die u maakt, moet passen bij het type organisatie dat u bent. Hoe 'digital minded' zijn uw mensen, hoe ver bent u al, hoe graag wil men verder, zijn de voordelen bekend en ziet iedereen die voordelen? Bedenk dat ZGW geen doel is, maar een middel om uw doel te realiseren.

3. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden

Het feit dat ZGW geen doel is maar een middel, kunt u wellicht ook meenemen in uw afwegingen bij te maken keuzes als het gaat om ondersteuning door een zaakstelsel. Er is niet één stelsel zaligmakend, maar houd wel het oog op landelijke standaarden. Common Ground is een goed voorbeeld van standaardisering. Het uitgangspunt van deze visie is een nieuw informatiemodel voor Nederlandse gemeenten waarbij de datalaag en presentatielaag gescheiden worden. Om Common Ground vorm te geven werken gemeenten, leveranciers en VNG nauw samen. De huidige manier van digitaal gegevens uitwisselen binnen gemeenten verloopt traag, is kostbaar, ondoorzichtig en voldoet eigenlijk niet meer aan de normen van deze tijd. Om die reden is de visie Common Ground ontwikkeld, die gemeenten kan voorzien van een eenvoudiger, snellere en slimmere inrichting van de informatievoorziening. Met Common Ground zijn gemeenten niet alleen een betere dienstverlener, maar voldoen ze aan de privacywetgeving en zijn ze beter in staat om maatschappelijke opgaven uit te voeren. Het gaat erom dat u antwoord kunt geven op de vraag of kunt voldoen aan de behoefte van uw klant of ketenpartner. ZGW is daarbij een goed fundament wat in veel andere aspecten rondom informatie en -beheer van pas komt, zoals bij de nieuwe selectielijst Nederlandse gemeenten. Ook die selectielijst is gebaseerd op de zaakstructuur. En ofschoon er meer wegen naar Rome leiden, blijft het belangrijk om te bepalen welke weg u kiest en naar welk punt in Rome u wilt. De informatie en het werk zaakgericht organiseren, helpen u daarbij.

4. Verwachtingsmanagement is belangrijk

Veel organisaties bevinden zich nog echt in het beginstadium van de transitie naar digitaal werken en ZGW. Het digitaal archief is er in de regel wel en ook het (begin van) digitaal werken, maar dan houdt het al snel op. Er is dus nog een lange weg te gaan, maar ook veel winst te boeken. Echter, stel de verwachtingen niet te hoog. U zult bedrogen uitkomen als u uw mensen voorhoudt of de illusie wekt dat ZGW hét middel voor elk probleem in uw organisatie is, niet ieder proces hoeft als zaak behandeld te worden. Geef daarbij veel aandacht aan het

menselijke aspect. Het zijn uiteindelijk de mensen die het moeten doen. De overgang naar ZGW is een grote overgang in cultuur en gedrag en veel minder in systemen. Wanneer u in staat bent de verwachtingen van uw medewerkers

Wanneer u in staat bent de verwachtingen van uw medewerkers te managen zult u een beter resultaat bereiken. ”

te managen zult u een beter resultaat bereiken. Een stelsel – welk stelsel ook – is er slechts ter ondersteuning van de werkwijze. Het draait vooral om bewustwording

en ambities versus de realiteit. Op papier staat het informatiebeleidsplan er meestal perfect bij, maar is het in overeenstemming met de realiteit?

5. Voorkom een gat tussen strategie en operatie

Er verandert veel in korte tijd. Het grootste gevaar in deze trajecten is misschien wel dat een soort verandermoeheid optreedt. Zeker binnen de overheid is in de afgelopen periode veel veranderd met grote impact op professionals. Daarbij komt dat elke volgende verandering bijna vanzelfsprekend uitgaat van het gegeven dat de vorige verandering al is doorgevoerd en geïmplementeerd. Wat vaak helemaal niet het geval is. Daardoor wordt de uitdaging steeds groter. Vergelijk het maar met wadlopen: wie bij de gids vooraan blijft lopen kan alles volgen en krijgt de uitleg. Diegene die steeds net bij de groep komt als de gids is uitgepraat en verder gaat, raakt eigenlijk steeds meer het spoor bijster. Hij mist de benodigde begeleiding en aanvullende informatie om te begrijpen wat hij ziet en waar hij is. Af en toe moet de gids stoppen en de hele groep bijpraten om iedereen op hetzelfde niveau te krijgen en het goede gevoel te geven. Het volgen van een groeipad is een dynamisch proces, het kan dus geen kwaad om af en toe om te kijken en te zien of iedereen nog volgt en zo nodig nog even te wachten.

Conclusie

Het is duidelijk: de transitie naar zaakgericht werken vereist vooral gedrevenheid en betrokkenheid van de hele organisatie, van management tot uitvoerende. En dan nog is het geen gemakkelijke opgave. Er is grote bereidheid (en bewustwording) nodig om een soepele ommezwaai te kunnen maken van een intern gerichte organisatie naar een extern gerichte, klantgeoriënteerde organisatie die kan anticiperen op veranderingen in de maatschappij. Het is bovendien een stevig veranderingstraject waar niet iedereen zal kunnen blijven. Het vereist nieuwe competenties die niet altijd voorhanden of op de goede plek in de organisatie zijn. Dat wil echter niet zeggen dat daarmee ZGW niet haalbaar zou zijn voor uw organisatie. Wie heldere doelen stelt, een duidelijk pad voor ogen heeft en bereid is de tijd te nemen en de noodzakelijke kennis en deskundigheid voor de begeleiding beschikbaar te stellen, komt zeker tot het gewenste doel.

Conclusie overall whitepaper

Wie zich op het pad naar ZGW begeeft, moet zich terdege bewust zijn van de impact, maar kan bij een goede aanpak profiteren van een groot aantal strategische voordelen. ZGW is echter vooral een andere manier van werken en denken, een omslag in cultuur en gedrag. Mensen binnen de organisatie ervan overtuigen dat het leidt tot een meer 'agile' organisatie die klantgericht werkt en haar zaakjes op orde heeft, kost echter tijd. Een soepele overgang naar ZGW is bovendien gebaat bij de formulering van heldere doelen, een duidelijk stappenplan met daaraan gekoppeld een tijdpad én beschikbaarheid van mensen en middelen om die overgang in goede banen te leiden. De investering is – afhankelijk van waar de organisatie nu staat – op meerdere terreinen misschien aanzienlijk, maar de kwalitatieve (en kwantitatieve) winst daarentegen des te groter.

Voordat de eerste stappen kunnen worden gezet is het belangrijk om te weten waar uw organisatie staat op de 'digitale ladder'. Vanuit die status kunt u dan verder vaststellen welke doelen nog moeten worden bereikt en hoe die te bereiken zijn. Een digitale informatiehuishouding in combinatie met digitaal werken liggen aan de basis van een probleemloze overgang naar ZGW. Zonder die twee is de poging eigenlijk al bij voorbaat tot mislukken gedoemd. Veel organisaties hebben gelukkig al de nodige stappen gezet om (zoveel mogelijk) digitaal te werken. Daardoor is men in de meeste gevallen al enigszins gewend aan het omgaan met digitale informatie. Echter, voor ZGW zijn essentiële vervolgstappen nodig die vooral commitment vereisen: van de mensen op de werkvloer, van het management en van ICT. ICT is daarbij faciliterend en zeker niet maatgevend. ZGW is namelijk geen ICT-kunstje.

De aanzienlijke voordelen van ZGW bieden uw organisatie het gewenste handvat om door te stromen naar een klantgerichte, flexibel opererende, digitaal samenwerkende organisatie, die op elk moment antwoord kan geven, weet wat er speelt in de informatieketen en voldoet aan alle strenge wet- en regelgeving van vandaag.

Resumé

- De overgang naar zaakgericht werken is een stappenplan;
- Het is een verandertraject dat zorgvuldig moet worden begeleid;
- Het gaat om bewustwording van mensen en niet om het implementeren van systemen;
- De menselijke kant mag zeker niet worden onderschat. Daar ligt de sleutel tot succes;
- Er zijn grote strategische voordelen te behalen op allerlei vlakken die het absoluut de moeite waard maken om de stap te zetten;
- Ga niet te snel, dan is het risico op afhakers (te) groot;
- Het einddoel is niet voor elke organisatie of zelfs afdeling hetzelfde. Kijk daarom waar de eigen ambities liggen, wat daarbij past en wat haalbaar is;
- ZGW is geen doel, het is een middel;

En ten slotte: Bedenk te allen tijde waarom u iets doet en voor wie u het doet!

Contact

Wenst u meer informatie of een demo, neem dan contact met ons op:

BCT Nederland

ALGEMEEN

bctsoftware.com

T: +31 (0)46 442 4545

E: info@bctsoftware.com

KvK-nummer: 14043652

ADRES

BCT BV

Hub Dassenplein 3

6131 LB SITTARD

Nederland

BCT, handelsnaam van BCT BV

Postbus 59 • 6130 AB Sittard

Hub Dassenplein 3 • 6131 LB Sittard

T +31 (0)46 442 45 45

info@bctsoftware.com