

“Zaakgericht werken, daar willen wij ook iets mee!?”

Whitepaper van een organisatie gespecialiseerd in
projectmanagement



Inleiding

“Zaakgericht werken, daar willen wij ook iets mee”, is een kreet die ik vaak heb gehoord. ‘Wat’ dat precies is, is vaak nog onduidelijk. Zonder de illusie te hebben dat deze whitepaper gemeenten kan uitleggen ‘wat’ ze dan precies willen met zaakgericht werken, wordt er toch geprobeerd om de gemeente wat meer houvast en aanknopingspunten te bieden. Ook wanneer u al bent begonnen met zaakgericht werken kan het interessant zijn om te lezen. De volgende onderwerpen staan daarbij centraal:

1 Wat is zaakgericht werken?

2 Wat zijn de voordelen van zaakgericht werken?

3 Zaakgericht werken, vier verschillende benaderingen:

- Zaakgericht werken als structuur voor Het Nieuwe Werken
- Zaakgericht werken, op weg naar lean management
- Zaakgericht werken, de weg naar de papierloze gemeente
- Zaakgericht werken, een betere dienstverlening

4 Vraagstukken zaakgericht werken:

- Mens en ICT
- Simpel versus complex
- Project versus programma
- Organisatieverandering: revolutie versus evolutie

Natuurlijk is de informatie in deze whitepaper geen absolute waarheid. Graag gaan we met u de discussie aan. U kunt ons bereiken via:

e-mail: wdegroot@projectteamwork.nl

chat: www.projectteamwork.nl, chatbox rechtsonder

twitter: <http://twitter.com/#!/projectteamwork>

telefoon: 0622931750

Uiteraard komen we graag bij u op gesprek om onder het genot van een bakje koffie te ‘sparren’ over zaakgericht werken en de keuzes die u als specifieke gemeente dient te maken wanneer u uw organisatie wilt verbeteren door middel van zaakgericht werken.

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
1 Wat is zaakgericht werken?	5
1.1 Definitie	5
1.2 Het proces van zaakgericht werken	5
2 Wat zijn de voordelen van zaakgericht werken?	6
2.1 Verantwoordelijkheid	7
2.2 Structuur en transparantie	7
2.3 Verbetering dienstverlening	7
2.4 Management informatie	7
2.5 Verbeterde documentatie en informatievoorziening	7
2.6 Risico's beperken	8
2.7 Planning	8
2.8 Procesmanagement	8
2.9 Het Nieuwe Werken	8
3 Zaakgericht werken, vier verschillende benaderingen	8
3.1 Zaakgericht werken als structuur voor Het Nieuwe Werken	8
3.2 Zaakgericht werken, op weg naar lean management	9
3.3 Zaakgericht werken, de weg naar de papierloze gemeente	9
3.4 Zaakgericht werken, een betere dienstverlening	9
4 Vraagstukken zaakgericht werken	10
4.1 Mens en ICT	10
4.1.1 <i>de menskant</i>	10
4.1.2 <i>ICT</i>	11
4.2 Simpel versus complex	11
4.3 Project versus programma	12
4.4 Organisatieverandering: revolutie versus evolutie	13
5 Conclusie	14
6 Bronvermelding	15

Samenvatting

Zaakgericht werken is een manier van werken waarbij de klantvraag centraal staat, in plaats van het proces, de medewerker, de klant of de hoeveelheid werk. KING (Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten) definieert 'een zaak' als volgt:

“Een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden”

Het proces van zaakgericht werken verloopt als volgt

Intake → Behandelen → Besluiten → Leveren

Waarbij er altijd één persoon is die de rol van zaakcoördinator heeft en tenminste één andere persoon die de rol van zaakbehandelaar heeft.

De voordelen die zaakgericht werken kan hebben zijn:

- Verantwoordelijkheid
- Structuur en transparantie
- Verbetering dienstverlening
- Management informatie
- Verbeterde documentatie en informatievoorziening
- Risico's beperken
- Planning
- Procesmanagement
- Het Nieuwe Werken

Zaakgericht werken is een middel om het doel te bereiken, maar niet een doel op zichzelf. Vier mogelijke benaderingen zijn:

- Zaakgericht werken als structuur voor Het Nieuwe Werken
- Zaakgericht werken, op weg naar lean management
- Zaakgericht werken, de weg naar de papierloze gemeente
- Zaakgericht werken, een betere dienstverlening

Verder moeten er voor en tijdens de invoering van zaakgericht werken keuzes gemaakt worden tussen:

- De nadruk op mens of ICT
- Simpel versus complex
- Project versus programma
- Organisatieverandering: revolutie versus evolutie

De eerste twee hoofdstukken van deze whitepaper bieden een overzicht van wat zaakgericht werken is en wat de voordelen zijn. Hoofdstuk 3 en 4 geven aan dat het belangrijk is om keuzes te maken tussen enerzijds het doel dat u voor ogen heeft met zaakgericht werken en anderzijds de vraagstukken 'nadruk op mens of ICT', 'simpel versus complex', 'project versus programma' en 'revolutie of evolutie'.

1 Wat is zaakgericht werken?

1.1 Definitie

De literatuur is niet eenduidig over wat zaakgericht werken precies is. Verschillende partijen hanteren verschillende definities. Centraal staat een verbetering in bedrijfsvoering, dienstverlening en documentatie en informatievoorziening. Definities bevatten vaak één of meerdere van de volgende elementen:

- Levering van een specifiek resultaat (zaak) binnen een gestelde tijdsduur
- “de zaak” is “de klantvraag”
- Doorlooptijd en kwaliteit
- Niet “adresgericht” of “klantgericht”, maar “zaakgericht”
- Zaakdossier (dossier over een specifieke klantvraag)
- Zaaksysteem (softwarepakket die de doorlooptijd en status van zaken registreert)

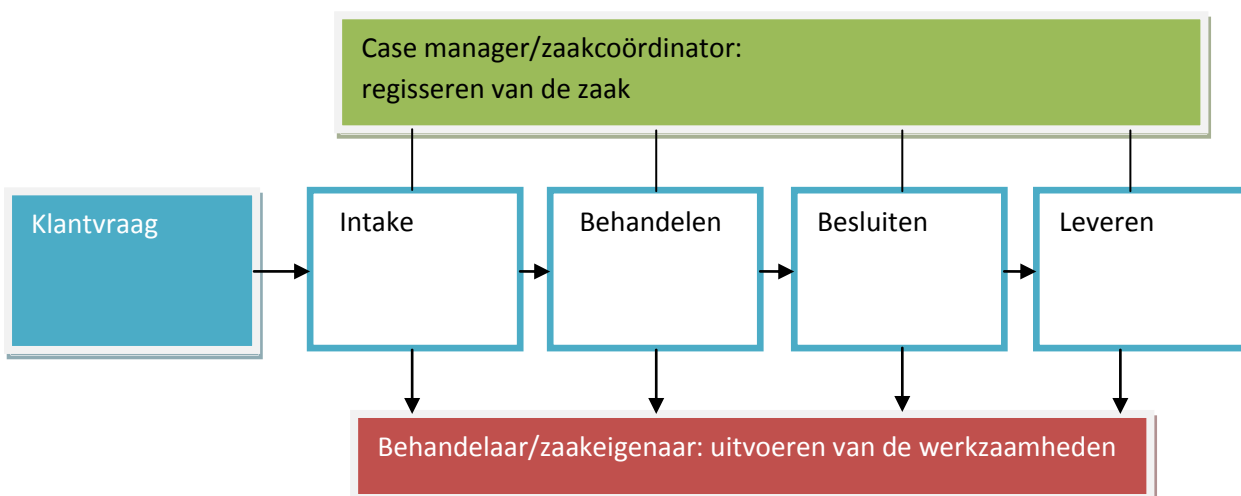
Van zeer groot belang is het ‘klantdenken’. Wanneer er zaakgericht gewerkt wordt staat niet het proces, maar de klantvraag centraal. Aangezien het afhandelen van een klantvraag en een proces nauw met elkaar verbonden zijn, richt zaakgericht werken zich niet op elk willekeurig proces (zoals bijvoorbeeld in een workflow management systeem). Zaakgericht werken richt zich alleen op de processen die direct te maken hebben met het afhandelen van een klantvraag.

Voor alle eenvoudigheid wordt in dit document de definitie van ‘een zaak’ van KING (Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten) gebruikt:

“Een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden”

1.2 Het proces van zaakgericht werken

Figuur 1 geeft een vereenvoudigde weergave van hoe zaakgericht werken werkt. Er is hierbij een duidelijk onderscheidt tussen de **casemanager** die de zaak regisseert (besturen, bewaken en beheren van de zaak) en de **behandelaar**, die de taakspecifieke werkzaamheden van de zaak uitvoert.



Figuur 1: zaakgericht werken

Aan de hand van een voorbeeld wil ik figuur 1 verder toelichten. Stelt u zich eens voor, een klant doet een online aanvraag voor het bouwen van een berging/schuur via de website (omgevingsloket online) van de gemeente.

Intake

Allereerst moet er worden bekeken of de aanvraag een zaak betreft. Wanneer een klantvraag meteen kan worden beantwoord door het KCC, hoeft er namelijk geen zaak te worden aangemaakt (bijvoorbeeld een vraag over de openingstijden van de gemeente). Vervolgens moet worden gekeken om welk zaaktype het gaat, in dit geval het zaaktype 183, "Omgevingsvergunning bouw" (KING Zaaktypencatalogus 2.0). Verder wordt de bijbehorende documentatie (e-mail, webformulier, post) gekoppeld aan de zaak en digitaal opgeslagen in het zaakstelsel. Daarna krijgt de klant een reactie per e-mail met de status en de behandeltermijn. Tenslotte wordt er een case manager (of zaakcoördinator) aangewezen. Over het algemeen is dit de teamleider die de zaak stuurt, bewaakt en beheert, in dit geval de "teamleider Vergunningen". Er kan ook voor worden gekozen om iemand van het KCC de rol van case manager te geven, dit heeft als voordeel dat klantvragen die over verschillende afdelingen lopen, makkelijker kunnen worden gecoördineerd. De casemanager wijst vervolgens de behandelaar/ zaakeigenaar aan (in dit geval bijvoorbeeld een "medewerker Vergunningen"). De zaakeigenaar zorgt ervoor dat de werkzaamheden worden uitgevoerd en verandert de statussen in het zaakstelsel.

Behandelen

Na de intake volgt de behandeling van de zaak. De zaakeigenaar is hiervoor verantwoordelijk. Wanneer hij de zaak niet (volledig) zelf kan oplossen kan hij de hulp inroepen van collega's. Alle documentatie (ook bijvoorbeeld verzoeken aan collega's) wordt opgeslagen in het zaakstelsel, zodat alle informatie voor iedereen toegankelijk is. De case manager stuurt, bewaakt en beheert voor een kwalitatief goede behandeling binnen de gestelde doorlooptijd. De burger wordt tevens op de hoogte gesteld van de voortgang van de zaak.

Besluiten

Wanneer de zaakeigenaar de zaak heeft afgehandeld heeft hij een antwoord op de klantvraag. De klant wordt op de hoogte gesteld van het antwoord. Dit kan op elke mogelijke manier. Belangrijk is wel dat de documenten geregistreerd worden. In het zaakstelsel wordt alle documentatie over de besluitvorming opgeslagen.

Leveren

Het eindresultaat wordt aan de klant geleverd. Ook als de omgevingsvergunning voor het bouwen van een berging/schuur niet wordt verleend, wordt de klant het 'eindproduct' geleverd. De klant ontvangt de documenten voor de al dan niet verleende vergunning. Vervolgens worden de documenten opgeslagen in het zaakstelsel waardoor de informatie voor iedereen inzichtelijk blijft voor een vastgestelde periode (of voor altijd).

2 Wat zijn de voordelen van zaakgericht werken?

Zaakgericht werken heeft theoretisch gezien vele voordelen. Ik zeg met opzet 'theoretisch'. Het succes van zaakgericht werken hangt af van de vooraf vastgestelde doelen, de gekozen invalshoek en de wijze waarop zaakgericht werken wordt geïmplementeerd. Om u toch alvast enthousiast te maken volgen hieronder de voordelen die zaakgericht werken kan bieden:

- Verantwoordelijkheid
- Structuur en transparantie
- Verbetering dienstverlening

- Management informatie
- Verbeterde documentatie en informatievoorziening
- Risico's beperken
- Planning
- Procesmanagement
- Het Nieuwe Werken

Vervolgens lichten worden de voordelen van zaakgericht werken toegelicht:

2.1 Verantwoordelijkheid

Er wordt organisatiebreed precies bepaald wie voor welke klantvraag verantwoordelijk is, deze persoon (zaakeigenaar/behandelaar) zorgt ervoor dat hij of zij het oplost en de zaak kan afronden in het zaakstelsel (hij kan natuurlijk de hulp van collega's inschakelen). Deze werkwijze zorgt voor meer structuur, duidelijkheid en overzicht. Zaakgericht werken zorgt er op deze manier voor dat interne en externe klanten minder vaak "van het kastje naar de muur" worden gestuurd. Voor de medewerker geeft dit meer autonomie en biedt dit meer mogelijkheden tot talentontwikkeling. De medewerker wordt namelijk alleen gestuurd op resultaat, de manier waarop hij of zij zijn werkzaamheden verricht mag hij of zij zelf invullen.

2.2 Structuur en transparantie

De status van iedere zaak wordt bijgehouden in een zaakstelsel, waardoor het voor iedereen inzichtelijk is hoe 'de zaken' ervoor staan. Dit is het beste te vergelijken met 'Track & trace' van TNT. De doorlooptijd van iedere zaak wordt automatisch vastgelegd, wat gebruikt kan worden voor bijvoorbeeld management informatie. Doorlooptijden en andere informatie worden voor alle betrokkenen inzichtelijk en zaakgericht werken brengt daarom meer structuur en overzicht. Ook interne klantvragen kunnen als zaak worden vastgelegd in het zaakstelsel, (bijvoorbeeld de aanvraag van een huisnummerbesluit van afdeling x aan afdeling y of het vragen van een applicatie-update van afdeling x aan afdeling ICT). Dit betekent in principe dat er niet meer onnodig en overbodig gecommuniceerd hoeft te worden over verzoeken (één keer is voldoende).

2.3 Verbetering dienstverlening

Zaakgericht werken biedt de mogelijkheid dat burgers en andere afnemers altijd goed kunnen worden geïnformeerd over de status van de zaak. Zij worden niet meer "van het kastje naar de muur" gestuurd. Bovendien kunnen zij zelf via het omgevingsloket online (OLO) de voortgang van de zaak bekijken. Dit is een extra service waardoor de klant het gevoel krijgt niet totaal te zijn overgeleverd op de informatievoorziening van de behandelaar (hij kan immers de stappen van het proces zelf volgen).

2.4 Management informatie

Er is meer management informatie beschikbaar voor managers voor het sturen, controleren en bewaken van de afhandeling van klantvragen. Dit omdat alle zaken met de doorlooptijden voor alle betrokkenen inzichtelijk zijn.

2.5 Verbeterde documentatie en informatievoorziening

Wanneer alle documentatie over een klantvraag digitaal wordt opgeslagen met daaraan gekoppeld een zaaknummer, heeft dat twee grote voordelen. Ten eerste raakt er nooit meer een dossier kwijt.

Ten tweede is de documentatie (waaronder ook e-mailwisselingen, bouwtekeningen en chatberichten) door alle betrokkenen op elk moment inzichtelijk. Uiteindelijk kan de gemeente streven naar een papierloze gemeente.

2.6 Risico's beperken

Doordat alle zaken en doorlooptijden voor iedereen inzichtelijk zijn kunnen eventuele risico's (bijvoorbeeld het voldoen aan een wettelijke verplichting) beter worden ingeschat. Verder is precies duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, dus de afhandeling van een klantvraag verdwijnt niet "in het niets".

2.7 Planning

Door zaakgericht werken kan beter een planning worden gemaakt en kan beter een planning worden nageleefd. Het is eenvoudiger om een planning te maken omdat precies bepaald is wie welke werkzaamheden doet en hoe lang de doorlooptijd daarvan is. Daarnaast kan er informatie uit het zaakstelsel worden gehaald over de beschikbaarheid van personen (het aantal openstaande taken is duidelijk). Kortom, de bezetting en werkvoorraad zijn beter te bepalen, waardoor plannen makkelijker wordt.

2.8 Procesmanagement

Werkprocessen worden beter inzichtelijk. Vooral het expliciet richten op de klantvraag kan zorgen voor een efficiëntere dienstverlening. Ook krijgt de burger inzicht in het proces (zaakstatus). Bovendien kan de gemeente streven naar een papierloos proces. Een

2.9 Het Nieuwe Werken

Medewerkers krijgen meer vrijheid omdat zij alleen worden gestuurd, gemotiveerd en beoordeeld op het resultaat (het beantwoorden van de klantvraag). Dit betekent dat zaakgericht werken een structuur kan bieden voor Het Nieuwe Werken. In hoofdstuk 3 kunt u hier meer over lezen.

3 Zaakgericht werken, vier verschillende benaderingen

In het vorige hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat zaakgericht werken ontzettend veel voordelen kan hebben. Het is echter belangrijk dat uw organisatie slechts één doel voor ogen heeft wanneer zaakgericht werken wordt ingevoerd. Het gaat hier om het bepalen van een focus met betrekking tot zaakgericht werken, die zich richt op wat in uw gemeente het meeste speelt. Samengevat is zaakgericht werken niet het doel, maar het middel om een ander doel te bereiken. Om de keuze gemakkelijk te maken hebben we voor u vier benaderingen opgesteld. U kunt uiteraard één van de onderstaande benaderingen kiezen, natuurlijk is het ook een goede optie om zelf het doel te kiezen dat u voor ogen heeft. De vier genoemde doelen zijn niet onuitputtelijk.

3.1 Zaakgericht werken als structuur voor Het Nieuwe Werken

Wanneer u als organisatie de ambitie hebt om over te gaan tot Het Nieuwe Werken, kan zaakgericht werken wellicht een goede eerste stap zijn. Veel gemeenten hebben namelijk geen structuur aanwezig die het meten en beoordelen op resultaat mogelijk maakt. Één van de kernelementen van Het Nieuwe Werken is het leggen van de verantwoordelijkheid bij de medewerker, zodat deze zijn taken onafhankelijk van tijd en plaats, op zijn eigen manier kan uitvoeren. De manager meet en beoordeelt alleen het resultaat en stelt zich voor de rest flexibel op ten opzichte van de medewerker. Organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd geven aan dat zij het moeilijk vinden om

resultaten meetbaar te maken en daarop te sturen. zaakgericht werken kan een rol spelen om dit probleem op te lossen vanwege een aantal voordelen die in hoofdstuk 2 zijn beschreven, namelijk:

- Verantwoordelijkheden worden beter belegd
- Er ontstaat meer structuur en transparantie
- Er komt meer management informatie beschikbaar om resultaten te meten

3.2 Zaakgericht werken, op weg naar lean management

Wanneer u als organisatie graag efficiënt en lean wilt opereren, of wanneer u al met de implementatie van lean principes bent gestart is het een goede mogelijkheid om zaakgericht werken in te voeren met de focus op de lean management principes. Lean management is een systematische aanpak met concrete instrumenten, die zich gelijktijdig richt op klantwaarde, doorlooptijd, efficiëntie en continu verbeteren. Dit betekent vanuit de klantvraag werken aan kwaliteit, snelheid en efficiëntie van de eigen dienstverlening. Resultaten van lean management zijn:

- Betere klantgerichtheid en daardoor hogere waardering van de klantvraag
- Snellere dienstverlening door slimmere werkprocessen en daardoor kortere doorlooptijden
- Meer efficiëntie door elimineren van verspilling en daardoor kostenbesparingen
- Consequent weken aan de oriëntatie op leren en daardoor op continu verbeteren
- Versterking van de ontwikkeling van de gezamenlijke professionaliteit en daardoor van de kwaliteit

Zaakgericht werken kan (net als bij Het Nieuwe Werken) een uitermate goede structuur bieden om lean management in te voeren. Wanneer er wordt gekeken naar de voordelen die zaakgericht werken biedt, kunnen we concluderen dat zaakgericht werken met de focus op lean management de volgende voordelen oplevert:

- Structuur en transparantie
- Verbetering dienstverlening
- Procesmanagement
- Risico's beperken
- Planning

3.3 Zaakgericht werken, de weg naar de papierloze gemeente

Wanneer u als gemeente de documentatie en informatievoorziening op orde wilt hebben, kan de doelstelling zijn om door middel van zaakgericht werken te streven naar een papierloze gemeente. Documenten raken dan niet meer kwijt en zijn door alle betrokkenen op elk moment in te zien. Zoals al aangegeven in hoofdstuk 2 kunnen dan door zaakgericht werken de volgende voordelen ontstaan:

- Verbeterde documentatie en informatievoorziening
- Structuur en transparantie
- Procesmanagement

3.4 Zaakgericht werken, een betere dienstverlening

Sommige gemeenten hebben zich de afgelopen jaren voortdurend gericht op het verbeteren van de dienstverlening, door het introduceren van een KCC, het antwoord@concept, het digitale loket en formulieren. Wanneer het verbeteren van de dienstverlening 'leeft' is het wellicht verstandig om de focus op het verbeteren van de dienstverlening te houden. Zaakgericht werken heeft dan de volgende voordelen zoals genoemd in hoofdstuk 2:

- Verantwoordelijkheid
- Structuur en transparantie

- Verbetering dienstverlening

4 Vraagstukken zaakgericht werken

Met welk doel u zaakgericht werken ook invoert, u zult altijd te maken hebben met een aantal vraagstukken. Voordat u begint met zaakgericht werken zou u een antwoord moeten hebben op bijvoorbeeld de volgende vragen:

- ✓ Is zaakgericht werken vooral een ICT aangelegenheid?
- ✓ Moet ik voor zaakgericht werken een project starten?
- ✓ Moet ik voor zaakgericht werken alle processen overhoop halen?
- ✓ Hoe lang duurt het invoeren van zaakgericht werken?

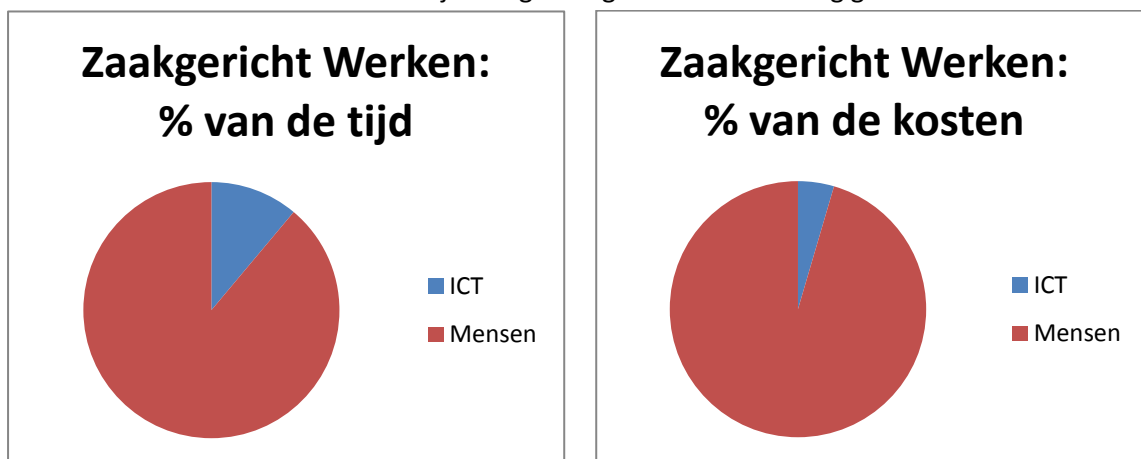
Om een antwoord te geven op deze en andere vragen omtrent zaakgericht werken beschrijven we vier vraagstukken, namelijk:

- Mens en ICT
- Simpel versus complex
- Project versus programma
- Organisatieverandering: revolutie versus evolutie

Hoe komt de organisatie eruit te zien?

4.1 Mens en ICT

Bij de implementatie van zaakgericht werken bij de gemeente Rotterdam is gebleken dat 1/9 deel van de tijd is besteed aan de ICT kant van zaakgericht werken, 8/9 is besteed aan 'de menskant'. Dit staat haaks op de kostenverdeling. Uiteindelijk is 1/22 deel van de kosten opgegaan in ICT en 21/22 in 'de menskant' van het verandertraject. Figuur 1 geeft deze verdeling grafisch weer:



Figuur 1: zaakgericht werken: Mens en ICT, Bron: Henk Nijenhuis, Interaces, pilot Rotterdam

Bovenstaand praktijkvoorbeeld geeft aan dat de 'menschkant' van zaakgericht werken het belangrijkste is. Echter zonder goede ICT voorzieningen zal de medewerker niet (optimaal) zaakgericht werken.

4.1.1 De menskant

De 'menschkant' van zaakgericht werken kan het beste als volgt worden uitgelegd:

Stelt u zich een studentenhuis met 10 studenten voor. Deze 10 studenten bestellen al 3 jaar lang elke dag eten via www.eten.nl. Op een dag besluiten de ouders dat het goedkoper en gezonder is dat de

studenten zelf koken. Zij besluiten gezamenlijk een keuken te kopen. Na een half jaar komen de ouders op bezoek. Het blijkt dat de keuken bijna niet is gebruikt. De studenten noemen hiervoor een aantal oorzaken:

- *Ze weten niet hoe ze moeten koken*
- *Ze zijn eraan gewend om eten te bestellen en vergeten te koken (routinematig gedrag)*
- *Ze snappen niet waarom ze moeten koken*
- *Ze zijn niet tevreden over het kookgerei*
- *Wanneer er één of twee koken en de rest bestelt eten is dit niet efficiënt*

Het probleem waar de ouders tegenaan lopen is dat het veranderen van het gedrag van de studenten veel uitdagender en kostbaarder was dan het kopen van de keuken.

De zelfde problemen die de studenten hadden, doen zich waarschijnlijk ook voor wanneer een gemeente ervoor kiest om alleen een zaaksysteem aan te schaffen:

- De werknemers weten niet hoe ze om moeten gaan met zaakgericht werken en een Zaaksysteem
- Werknemers vervallen in vertrouwd routinematig gedrag, oftewel de werkwijze die ze vóór de implementatie van zaakgericht werken hanteerden
- Werknemers snappen niet waarom ze zaakgericht moeten werken
- Werknemers zijn niet tevreden over de statussen en/of de processen in het zaaksysteem
- Wanneer één of twee werknemers het zaaksysteem gebruiken en de rest niet, is het systeem niet efficiënt

Nadruk op de menskant van zaakgericht werken kan worden bewerkstelligd door veel tijd te besteden aan 'de medewerker'. Dit klinkt als een open deur, maar vaak gaan organisaties hier toch de fout in. Niet voor niets mislukt 70% van de projecten. On the job training, veel praten met de medewerkers (en uitleggen waarom zaakgericht werken belangrijk is), workshops en meetings zorgen voor commitment en betrokkenheid.

4.1.2 ICT

Zonder goede ICT voorzieningen is de investering in de menskant zinloos. Uiteraard kan in veel gevallen al worden begonnen met de 'menskant' als de ICT nog niet (volledig) werkt, maar op een gegeven moment moet ICT zo min mogelijk een belemmering zijn. Ook dit klinkt als een open deur, maar vaak is het realiseren van koppelingen toch niet zo eenvoudig. Er dient erg goed worden afgesproken met de leveranciers wat wel en niet mogelijk is en waar mogelijk kunnen deze afspraken het beste schriftelijk worden vastgelegd. Belangrijke items zijn:

- De keuze voor een zaaksysteem
- De zaaktypencatalogus (gestandaardiseerde zaaktypen samengesteld door KING)
- De basisregistraties
- Het digitaal loket

4.2: Simpel versus complex

Zaakgericht werken kan zowel eenvoudig als complex worden aangevlogen. KING definieert de volgende manieren (bron: <http://www.kinggemeenten.nl/media/192722/20100421%20Zaak-%20en%20procesgericht%20werken%20def.pdf>):

1. De Dordtse variant

2. De Dordtse variant met KING standaardisatie (KING noemt dit de eenvoudig e-proces variant)
3. De uitgebreide KING variant (KING noemt dit de uitgebreide e-proces variant)

✓ **Dordtse variant**

Bij de Dordtse variant worden alle bestaande processen in tact gelaten en worden er aan alle zaken dezelfde 4 statussen toegekend. Dit is de eenvoudigste variant van Zaakgericht Werken. De statussen zijn:

- Ontvangen en als zaak geregistreerd
- Geaccepteerd door de behandelende afdeling
- In behandeling genomen
- Afgehandeld

Deze methode is snel in te voeren en zal al snel een goed resultaat opleveren. De dienstverlening zal worden verbeterd omdat iedere klant de status kan inzien en doorlooptijd en voortgang kunnen worden bewaakt. Echter deze methode komt niet overeen met de KING standaarden waardoor de gemeente de voordelen van standaardisatie (procesoptimalisatie en eventueel gemakkelijker fuseren met andere gemeenten) niet benut.

✓ **Dordtse variant met KING standaardisatie**

Bij deze optie worden alleen hoofdprocessen gestandaardiseerd volgens KING principes. De bestaande processen blijven dan in eerste instantie in tact. Het verschil is dat niet de bovenstaande statussen worden gebruikt zoals bij de oorspronkelijke variant. In plaats daarvan worden de door KING in kaart gebrachte stappen in kaart gebracht die worden gebruikt als kapstok (en dus niet een beperkt aantal statussen. Voor een vergunning zijn de stappen:

- Intake (op zaak)
- Toetsen op indieningsvereisten
- Inhoudelijk behandelen
- Produceren
- Besluiten
- Leveren (verstrekken zaak)

Voordelen zijn dat de gemeente gebruik maakt van de door KING opgestelde stappen voor standaardisatie, waardoor de statussen duidelijker worden dan bij de oorspronkelijke Dordtse variant.

✓ **Uitgebreide KING variant**

De uitgebreide KING variant heeft de volgende kenmerken:

- De organisatie benadert de eigen activiteiten als het geheel van van-klant-tot-klantprocessen (van de vraag van de klant tot de levering van het product)
- De organisatie kiest voor het zodanig ontwerpen of herontwerpen, inrichten, besturen, monitoren en waar nodig bijstellen van de bedrijfsprocessen, dat deze optimaal klantgericht, doelgericht en doelmatig zijn
- De organisatie werkt in een permanente cyclus aan het verbeteren van haar functioneren

Volgens Projectteamwork kunnen gemeenten die nog niet Zaakgericht Werken het beste kiezen voor een Dordtse variant (wel of niet met KING standaardisatie). De uitgebreide KING variant is volgens ons te conservatief en past niet bij de tendens van Het Nieuwe Werken, flexibel werken en zelfsturende medewerkers.

4.3 Project versus programma

De keuze om zaakgericht werken als een project of een programma uit te voeren hangt af van wat u met zaakgericht werken wilt bereiken. Allereerst het onderscheid tussen een project en een programma:

De schrijvers van MSP (Managing Succesfull Programs) zeggen het volgende over een programma: *Een programma is een tijdelijke, flexibele organisatie die is opgericht om overzicht te houden over een set van aan elkaar gerelateerde projecten en deze te coördineren en daar waar nodig is bij te sturen. Het resultaat van het programma is het opleveren van gewenste uitkomsten die bijdragen aan de strategische doelstellingen van een bedrijf. De levensduur van een programma beslaat al gauw meerdere jaren.*

De definitie van een project volgens PRINCE2 is als volgt:

Een project is ook een tijdelijke, flexibele organisatie maar gericht op het opleveren van producten die mogelijk, maar niet noodzakelijk, bijdragen aan de gewenste uitkomsten van een programma. Een projectorganisatie kent veelal een kortere levensduur. De op te leveren producten zijn gekoppeld aan een specifieke 'business case' (zakelijke rechtvaardiging).

Het verschil is kort uit te leggen:

1. Een programma is veelal gericht op een strategische bedrijfsdoelstelling, terwijl een project meer gericht is op het opleveren van producten binnen een eigen Business Case.
2. Een programma kent geen strak gedefinieerde producten die opgeleverd moeten worden, maar is meer gericht op een verandering binnen een organisatie. Het programma heeft daarbij een duidelijke positieve visie over de gewenste verandering en het bijbehorende traject. Een project is juist productgericht en praat in duidelijke mijlpalen en oplever momenten.

Of zaakgericht werken wordt ingevoerd als project of programma hangt dus af van uw strategische doelstelling. Vindt u dat zaakgericht werken een middel is om uw strategische (organisatiebrede) doelstelling te behalen, dan kunt u zaakgericht werken beter opnemen in het programma en vervolgens het programma uitsplitsen in verschillende projecten. Richt u zich met zaakgericht werken op één specifiek programma (bijvoorbeeld dienstverlening) dat kunt u zaakgericht werken beschouwen als een project.

4.4 Organisatieverandering: revolutie versus evolutie

Zaakgericht werken is een verandertraject. Vanuit Projectteamwork spreken wij liever van een verbetertraject. Werkzaamheden die nu al goed gaan, hoeven namelijk niet te worden veranderd. Onze voorkeur gaat daarom niet uit naar het hals over de kop invoeren van zaakgericht werken. Veel organisatieveranderingstrajecten bij gemeenten hebben sinds de jaren '80 niet veel succes gebracht (Ter Bogt, 2005). Één van de oorzaken hiervan is dat veranderingen van bovenaf waren opgelegd. We zien zaakgericht werken daarom liever als een verbeterproces dat evolutionair verloopt.

5 Conclusie

De eerste twee hoofdstukken van deze whitepaper bieden een overzicht van wat zaakgericht werken is en wat de voordelen zijn. Hoofdstuk 3 en 4 geven aan dat het belangrijk is om keuzes te maken tussen enerzijds het doel dat u voor ogen heeft met zaakgericht werken en anderzijds de vraagstukken 'nadruk op mens of ICT', 'simpel versus complex', 'project versus programma' en 'revolutie of evolutie'. U dient hier als organisatie goed over na te denken. De keuzes die u hierbinnen maakt hangen natuurlijk sterk af van de gemeente waar u zaakgericht werken wilt invoeren. Uiteraard willen we altijd eens op gesprek komen om met u te praten over de voor uw gemeente beste aanpak.

5 Bronvermelding

Managing succesfull programs, Office of government commerce, 1^e druk 2007

Prince2

Ter Bogt, H., "Management vernieuwingen bij de overheid, mooie woorden of echte daden?", 2005

<http://www.kinggemeenten.nl/media/192722/20100421%20Zaak-%20en%20procesgericht%20werken%20def.pdf>

<http://zaakgerichtwerken.nl/> Corné Dekker