

**Dankzij een pragmatische, daadkrachtige aanpak staat de gemeente Dordrecht op het gebied van dienstverlening al vijf jaar nummer één in Nederland. Het geheim van het Dordtse succes? Investeer in de breedte in plaats van in de diepte.**

*Tekst: Corné Dekker, informatiearchitect bij de gemeente Dordrecht en redacteur van Proces&Document*

# De visie van Dordrecht

30

Het heeft even geduurd voordat gemeenten beseften dat het voor de verbetering van de dienstverlening noodzakelijk is gemeentebreed (en uiteindelijk overheidsbreed) zaakgericht te werken. De VNG leverde in 2004 het GFO-Zaken op. In dit gemeentelijk functioneel ontwerp worden de voordelen opgesomd die ontstaan als gemeenten informatie van alle zaken in één omgeving onderbrengen: naast

backoffice-toepassingen. Aan al deze toepassingen wordt statusinformatie onttrokken en weggeschreven in een zakenmagazijn in de midoffice. Een leidend zaakstelsel kent veel meer functionaliteit. De zaak start altijd vanuit het zaakstelsel. Elke nieuwe zaak wordt, ongeacht het kanaal, als eerste in het zaakstelsel opgenomen. Dordrecht heeft met de ontwikkeling van MOZAIK (wat staat voor Mid-

Office Zaken Informatie En Kennis) voor een leidend zaakstelsel gekozen. Dat maakt het mogelijk de klant direct (bijvoorbeeld na het versturen van een webformulier) te informeren over het unieke zaaknummer, waarmee de status van de zaak altijd is op te vragen. Bovendien hebben gemeenten veel relatief eenvoudige processen die volledig met een leidend zaakstelsel zijn te beheren. Dit betekent dat voor veel van die processen geen aparte backoffice-toepassing meer nodig is.

## Je kunt beter niet te ambitieus zijn bij de aanpak van processen

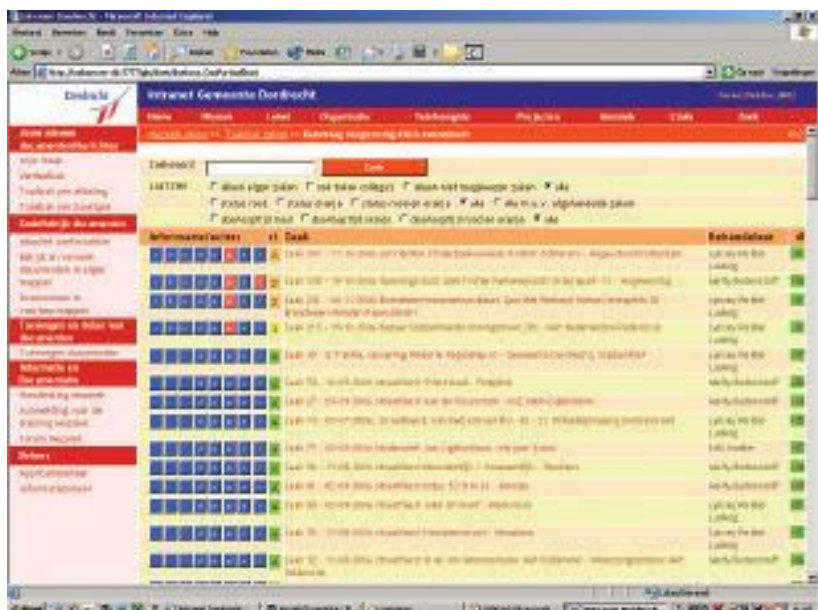
betere dienstverlening biedt dat ook voordelen voor de bedrijfsvoering, handhaving, kanaalintegratie en ketenintegratie. In het GFO-Zaken is opgesomd welke kenmerken van een zaak in een centrale omgeving moeten worden ondergebracht. Pas toen Wouter Keller in zijn architectuurschets een zakenmagazijn in de midoffice opnam, is het belang van een zakensysteem geland. Nu elke gemeente de noodzaak beseft, is het goed de verschillende implementatiestrategieën op een rijtje te zetten

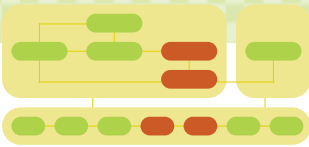
### Leidend of volgend zaakstelsel

Een volgend zaakstelsel kent weinig functionaliteit. Het beheer en de afhandeling van zaken vindt plaats in

### Veel of weinig workflow

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is het GFO-Zaken geen model





voor het inrichten van een workflow-managementsysteem (WFM), maar voor het inrichten van het belangrijkste onderdeel van een klantbeheersysteem (CRM, naar *customer relationship management*). Het is de vraag of het verstandig is dat gemeenten al met workflowmanagement aan de slag gaan in de eerste fase van het traject ter verbetering van de dienstverlening. Het volledig in kaart brengen en implementeren van een proces met WFM is nogal arbeidsintensief. Bovendien is het de vraag in hoeverre gemeentelijke processen geschikt zijn voor WFM. Het overgrote deel van geslaagde WFM-implementaties betreft zeer eenvoudige processen, waarin uitzonderingen echt uitzonderlijk zijn. Veel uitzonderingen opnemen in het proces leidt tot een ondoorzichtig procesontwerp en een buitensporig grote hoeveelheid maatwerk, waarbij flexibiliteit te kort schiet. WFM gaat uit van het routeren van activiteiten van werkbak naar werkbak. De gebruiker ziet niet de gehele zaak, maar alleen de activiteit. De routing dwingt de gebruiker in een keurslijf. Juist de zaak moet centraal staan, niet de activiteit. Men moet voortdurend inzicht hebben in de gehele zaak. Bij gemeenten gebeurt het nog al te vaak dat verschillende behandelaars van hetzelfde proces gewend zijn om verschillend te werken. Standardisatie van het proces proberen af te dwingen met een WFM-systeem, valt niet mee. Daar is te weinig draagvlak voor. Behandelaars zetten de hakken in het zand.

Niet vreemd dus, dat het met deze aanpak al een hele prestatie is als men vijf processen per jaar weet te digitaliseren. Als je beseft dat elke gemeente honderden processen kent, ben je met deze aanpak dus tientallen jaren verder voordat alle zaken zijn ondergebracht in een zakensysteem.

Het is daarom beter om minder ambitieus te zijn bij de aanpak van de processen. In Dordrecht is aanpassing van de processen geen doel op zich. Aan het bestaande proces worden activiteiten ten behoeve van de dienstverlening toegevoegd: elke statuswijziging moet worden geregistreerd, elk relevant

document opgenomen in het zaakdossier, de locatie van de zaak moet, indien relevant, worden vastgelegd en de te publiceren besluiten moeten worden geregistreerd. Voor het overige kan

moet de behandelende afdeling de zaak weigeren of accepteren. De derde status 'in behandeling genomen' wordt bereikt als alle benodigde stukken en gegevens zijn ontvangen. Per zaaktype

## Standardisatie laat zich niet makkelijk afdwingen

het proces ongewijzigd blijven. Met die insteek wordt het mogelijk jaarlijks tussen de 50 en 100 processen onder te brengen in het zaakstelsel. Managementinformatie laat zien welke processen slecht scoren op het gebied van de doorlooptijd. Op deze processen zou men zich in een volgende (procesherontwerp) fase kunnen richten.

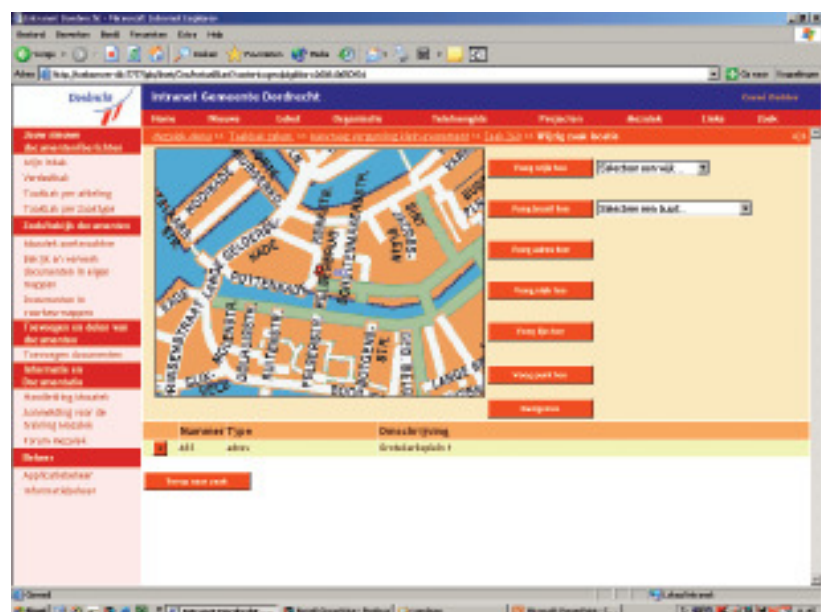
### Statussen en resultaten

In MOZAIEK kent elk zaaktype minimaal vier statussen, waarvan de eerste drie én de laatste altijd hetzelfde zijn. De eerste status 'ontvangen (geregistreerd)' wordt bereikt nadat een webformulier is ingevuld of de postintake is geboekt. De tweede status 'geaccepteerd' wordt bereikt nadat de behandelende afdeling de zaak heeft geaccepteerd. Richting de klant wordt deze status 'aan de behandelende afdeling toegewezen' genoemd. Binnen 24 uur

kunnen na de derde status aanvullende statussen worden gedefinieerd. De laatste status heet altijd 'afgehandeld'. Bij het bereiken van de laatste status moet de behandelaar ook aangeven wat het resultaat is. In andere systemen wordt vaak geen onderscheid gemaakt tussen statussen en resultaten. In MOZAIEK heeft elke zaak meerdere statussen, maar altijd maar één resultaat, bijvoorbeeld 'vergunning geweigerd' of 'vergunning verleend'. Het kan ook zijn dat een zaak voortijdig wordt afgehandeld, op het moment dat nog niet alle statussen zijn doorlopen. Een voorbeeld van zo'n bijzonder resultaat is 'aanvraag ingetrokken'.

### Checklists

Er is een goed bruikbaar, minder dwingend, alternatief voor het werken met workflowmanagement. In MOZAIEK kan men per zaaktype per statuswijziging



# Tijdschrift Overheidsdocumentatie



*Od* is het tijdschrift waar Documentaire Informatie Voorziening en ICT elkaar raken.

## **Speciaal aanbod voor lezers *Proces & Document***

Wilt u het tijdschrift *Overheidsdocumentatie* drie maanden proberen?

Neem dan voor € 15,- een proefabonnement.

# Od

### **Bestelinformatie proefabonnement**

Bestelcode: A03045PRF

Prijs: € 15,- voor 3 nummers

### **Bestelinformatie jaarabonnement**

Bestelcode: A03045

Prijs abonnement: € 61,50 excl. btw

Kijk voor meer informatie op  
[www.sdu.nl/informatiebeleid](http://www.sdu.nl/informatiebeleid)  
of bel (070) 378 98 80.

de snelste link naar uw vakgebied

**Sdu** UITGEVERS

een checklist met ja/nee-vragen definiëren, die de behandelaar moet beantwoorden bij het wijzigen van deze status. Denk hierbij aan vragen als 'Is de brandweer akkoord?' of 'Is de uitnodiging voor de hoorzitting verstuurd?'. Hiermee wordt bij de zaak vastgelegd dat de behandelaar heeft aangegeven dat bepaalde activiteiten zijn uitgevoerd, zonder dat deze activiteiten zélf onderdeel zijn van de toepassing. Dit vereenvoudigt de implementatie aanzienlijk. Ook al omdat voor deze zaken een minder groot aantal medewerkers gebruik moet maken van de toepassing.

### Kloppingen

MOZAIEK bevat uitgebreide webfunctionaliteit om eenvoudige processen te beheren. Hiervoor is niet langer een backoffice-toepassing nodig. Door de functionaliteit verder uit te breiden, zal dit voor steeds meer processen gelden. Toch kan het gewenst zijn bij complexe processen de zaken ook in een backoffice-toepassing te registreren.

## Een checklist is een goed alternatief voor workflowmanagement

In dat geval is het nodig zaakgegevens uit te wisselen tussen MOZAIEK en de backoffice-toepassing. Maar al te vaak wordt in de eerste fase van het traject om de dienstverlening te verbeteren te veel de nadruk gelegd op het realiseren van geautomatiseerde koppelingen. De ervaring leert dat de meeste gemeentelijke backoffice-systemen nog niet open genoeg zijn om snel zo'n geautomatiseerde koppeling te realiseren. Ook hier is een alternatief: de klopping. Gegevens kunnen immers ook handmatig vanuit MOZAIEK in het backoffice-systeem worden overgetikt. Dit is voor de behandelaar over het algemeen weinig extra werk ten opzichte van vroeger. Toen werden de poststukken en aanvragen via de balie immers ook door de behandelaars in de backoffice-toepassing ingetikt. Des-

### Communicatie met de klant

Op de website worden automatisch alle recente aanvragen en besluiten getoond, zodra de locatie bekend is (vanwege het tonen op een kaart). Vanuit MOZAIEK worden ook de publicaties op de landelijke website van AdviesOverheid getoond.

De klant krijgt na het versturen van het webformulier en via een ontvangstbevestiging het unieke zaaknummer te zien. Via [www.dordrecht.nl/zaakinfo](http://www.dordrecht.nl/zaakinfo) kan men de status van de zaak opvragen. Er wordt dan tevens getoond hoe het staat met de doorlooptijd, waarbij de klant de uiterste datum te zien krijgt waarop de gemeente de zaak moet hebben afgehandeld. Hierbij wordt rekening gehouden met eventuele perioden van opschorting en/of verlenging van de zaak.

In de ontvangstbevestiging wordt een pincode gegeven, waarmee men meer informatie over de zaak kan krijgen. Hiertoe kan men ook de DigiD code gebruiken.

Burgers kunnen een e-mailadres en/of mobiel telefoonnummer opgeven en aangeven dat zij via e-mail en/of sms op de hoogte willen worden gehouden van statuswijzigingen van de zaak.

Men kan reageren op de zaak door een vraag of opmerking te versturen, eventueel met een document als bijlage. Deze reactie wordt uiteraard direct in het juiste zaakdossier geplaatst.

noods richt men een speciaal klopping-team in, dat namens vele proces-eigenaren gegevens overtuikt vanuit het centrale zaakstelsel in vele backoffice-toepassingen. In Dordrecht leg-

volgen binnenkort. Uiteindelijk zullen alle gemeentelijke processen in MOZAIEK worden opgenomen. Dat geldt ook voor alle interne processen. Medewerkers kunnen op het intranet via MijnZaken de status van een declaratie of een storingsmelding volgen. In de rol van klant ervaart de medewerker de voordelen van zaakgewijs werken, die men in de rol van behandelaar aan burgers en bedrijven biedt.

*Meer weten?*

[www.dordrecht.nl/e-government](http://www.dordrecht.nl/e-government)  
[www.drechtstedendigitaal.nl](http://www.drechtstedendigitaal.nl)

### Fasering

De invoering van zaakgewijs werken gebeurt altijd gefaseerd. In Dordrecht zijn we in 2002 gestart met alle zaken die via het webkanaal binnenkomen. Eind 2006 is gestart met zaken via het postkanaal. Uiteindelijk is het de bedoeling dat ook alle zaken die via de telefoon en via de balie binnenkomen in MOZAIEK worden geregistreerd. Nagenoeg alle vergunning- en subsidieprocessen zijn momenteel geïmplementeerd. De bezwaarschriftprocessen

Met vérgaande workflow ligt het tempo van het implementeren van zaakgericht werken veel te laag.

Reageren?  
[mijnmening@procesendocument.nl](mailto:mijnmening@procesendocument.nl)