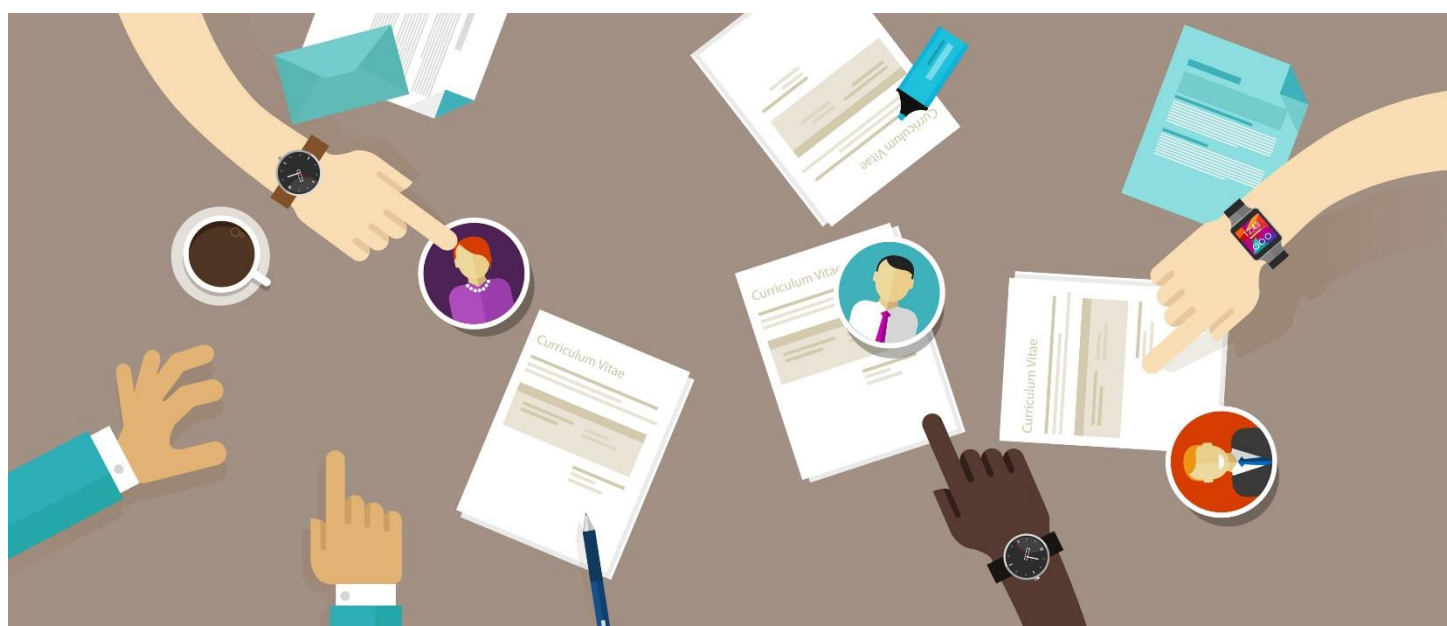


# Het Nieuwe Zaakgericht Werken

Herijkte visie op het zaakgericht werken in de gemeente 's-Hertogenbosch



*Versie:*

definitief

*Datum:*

9 maart 2017

*Auteurs:*

Jeroen Walschots

Renate van den Elzen

Marco Klerks

Niels Schelstraete

## Management samenvatting

Zaakgericht Werken zien we ook de komende jaren als een belangrijk instrument om de kwaliteit en doorlooptijd van onze dienstverlening te bewaken en digitaal te kunnen werken. Door zaakgericht te werken wordt het onder andere mogelijk om onze sturing uniformer in te richten, meer helderheid over proces en voortgang van onze dienstverlening te verkrijgen, op een goede wijze aan te sluiten op landelijke ontwikkelingen en voorzieningen en onze archivering op een goede wijze te organiseren. We houden daarom vast aan het zaakgericht werken voor alle diensten (en bijbehorende producten) van onze gemeente. Een wijze van werken, waarmee we de volgende doelen willen behalen:

1. Het bewaken van de kwaliteit en doorlooptijd van al onze dienstverlening aan burgers en ondernemers.
2. Het bewaken van de kwaliteit en doorlooptijd van een aantal specifieke interne processen.
3. Het organiseren van de informatie met betrekking tot al onze diensten.

Om zaakgericht te kunnen werken hebben we een informatiesysteem nodig dat dit ondersteunt. In dit systeem wordt de informatie vastgelegd, bewaard en ontsloten die nodig is voor dienstverlening, zaakbehandeling, verantwoording en de sturing hierop. Met een (nieuw) generiek zaaksysteem willen we de volgende doelen realiseren:

1. Het generieke zaaksysteem ondersteunt het vastleggen, behandelen en afhandelen van zaken.
2. Het generieke zaaksysteem ondersteunt het vastleggen, behandelen en afhandelen van klantcontacten.
3. Het generieke zaaksysteem ondersteunt het vormen, bewaren en beheren van zaakdossiers.
4. Het generieke zaaksysteem ontsluit zaken, documenten en gegevens op gebruiksvriendelijke wijze
5. Het generieke zaaksysteem ondersteunt functionaliteit voor het toepassen van informatieveiligheid en privacybescherming.

Daarnaast is een aantal aanvullende afspraken nodig om het zaakgericht werken (met een nieuw generiek zaaksysteem) tot een succes te maken. Deze afspraken hebben betrekking op de sturing op zaakgericht werken, de ondersteuning van de organisatie (menschkant), de inrichting van de processen en de techniek. Het gaat hierbij om de volgende afspraken:

1. We gebruiken gemeentebreed het generieke zaaksysteem.
2. We blijven investeren in goede ondersteuning van de gebruikers.
3. Inzichtelijke processen zijn voorwaardelijk voor goede procesondersteuning.
4. We gebruiken het generieke zaaksysteem voor het vastleggen en afhandelen van klantcontacten en Cognos voor het genereren van een integraal klantbeeld over meerdere systemen heen.
5. Zaken en documenten in Verseon worden niet geconverteerd naar het nieuwe zaaksysteem.
6. We sluiten naast de in veel moderne zaaksystemen geïntegreerde functionaliteiten aan op de reeds beschikbare generieke voorzieningen My-Lex (zoeken), TripleForms (webformulieren) en Xential (documentcreatie).

Na positieve besluitvorming over bovenstaande visie en afspraken kunnen we verder werken aan de vervanging van ons generieke zaaksysteem Verseon. De aanpak voor de verdere inrichting van het zaakgericht werken en de vervanging van Verseon wordt daarbij als afzonderlijk voorstel ter besluitvorming voorgelegd.

## Inhoudsopgave

<b>Management samenvatting .....</b>	<b>1</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2. De afgelegde weg .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Programma invoering zaakgericht werken (2011-2015).....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Waar staan we nu? .....</i>	<i>3</i>
2.2.1 <i>De resultaten .....</i>	<i>3</i>
2.2.2 <i>Evaluatie van het werken met Verseon als generiek zaaksysteem.....</i>	<i>4</i>
<b>3. Visie en ambitie .....</b>	<b>4</b>
3.1 <i>Herijkte visie op zaakgericht werken.....</i>	<i>4</i>
3.2 <i>Zaakgericht werken: geen hype, maar een trend .....</i>	<i>5</i>
3.3 <i>Doelstellingen zaakgericht werken .....</i>	<i>5</i>
3.4 <i>Organisatie van de bijbehorende informatie: de rol van het zaaksysteem .....</i>	<i>7</i>
3.5 <i>Doelstellingen generiek zaaksysteem .....</i>	<i>8</i>
3.6 <i>Aanvullende afspraken .....</i>	<i>9</i>
<b>Bijlage 1: Veranderende context zaakgericht werken .....</b>	<b>12</b>

## **1. Inleiding**

Het zaakgericht werken heeft een nieuwe impuls nodig. De afgelopen zes jaar is hard gewerkt aan de invoering van het zaakgericht werken in onze organisatie. Dit heeft ons veel gebracht, maar er zijn ook zaken die we in de toekomst anders willen. Vóór wij verder kunnen, moeten wij leren van onze ervaringen uit het verleden en moeten wij ons opnieuw oriënteren op de toekomst. In deze nota beschrijven wij een nieuwe, toekomstvaste visie op het zaakgericht werken in onze gemeente. We starten met een korte terugblik op de weg die wij hebben afgelegd, de behaalde resultaten en welke lessen wij uit de afgelopen 6 jaar kunnen trekken (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 beschrijven wij vervolgens onze ambitie en doelstellingen ten aanzien van het zaakgericht werken voor de komende jaren. We sluiten af met een voorstel voor vervolgstappen (hoofdstuk 4).

## **2. De afgelegde weg**

### **2.1 Programma invoering zaakgericht werken (2011-2015)**

Het Algemeen Management Team (AMT) heeft in 2011 het programmaplan “Invoering Zaakgericht Werken” vastgesteld. Daarin werd beschreven hoe we het in 2010 aanbestede zaakstelsel in onze organisatie wilden gaan implementeren. De invoering is in twee fases uitgevoerd. In fase 1 is via vijf projecten zicht verkregen op het functioneren van het programma. Begin 2013 is fase 1 afgerond. In fase 2 is zaakgericht werken gemeentebreed ingevoerd.

### **2.2 Waar staan we nu?**

Inmiddels zijn we zes jaar verder. Het zaakgericht werken met Verseon is met wisselend succes (zie ook de volgende paragrafen) in de organisatie geïmplementeerd. Het contract met de leverancier, Circle Software, loopt nu ten einde. We lopen daarnaast tegen de grenzen aan van de technische mogelijkheden van het stelsel. Uit de organisatie horen we bovendien een kritisch geluid over de noodzaak en meerwaarde van het werken met het zaakstelsel. De negatieve ervaringen ten aanzien van gebruiksvriendelijkheid, proces-ondersteuning en privacybescherming (transparantie versus privacy) hebben hun sporen achtergelaten op het imago van het zaakgericht werken. Bovenstaande zaken gaven aanleiding voor een herijking van onze visie voor het zaakgericht werken en een verkenning naar een nieuw, modern zaakstelsel dat de bestaande knelpunten oplost.

#### **2.2.1 De resultaten**

De afgelopen tijd is een groot aantal doelstellingen uit het programmaplan gerealiseerd. Daardoor hebben onze behandelaars overzicht van de zaken die bij hen in behandeling zijn en krijgen zij een signaal als een zaak niet binnen de vastgestelde termijn dreigt te worden afgehandeld; kunnen burgers en bedrijven via verschillende kanalen een aanvraag bij de gemeente doen (kanaalsynchronisatie) en is er meer stuurinformatie beschikbaar voor het management (managementrapportages). We hebben echter ook vastgesteld dat een aantal doelstellingen slechts gedeeltelijk of niet konden worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld op het gebied van transparantie voor burgers, samenwerking en applicatiereductie.

## 2.2.2 Evaluatie van het werken met Verseon als generiek zaaksysteem

Uit een evaluatie<sup>1</sup> die in 2015 onder medewerkers is uitgevoerd blijkt dat de ervaringen met het werken met het programma Verseon wisselend zijn. De tevredenheid varieert per sector en per type medewerker. Zo vinden taakwerkers over het algemeen zaakgericht werken beter toepasbaar en een grotere meerwaarde hebben dan kenniswerkers. Veel medewerkers geven hierbij aan het Zaakgericht werken en het werken met Verseon als een geheel te zien. Het lage rapportcijfer voor de gebruiksvriendelijkheid van de software (4,1) en het zaakgericht werken met Verseon in algemene zin (4,6) roept op om urgentie te besteden aan de ervaren knelpunten.

Om de doelstellingen van het zaakgericht werken beter te realiseren is een beter, accurater en uniformer gebruik van Verseon gewenst en is er behoefte om de onduidelijkheid over hoe wij als organisatie omgaan met archivering weg te nemen. Ook komt volgens veel medewerkers bij het huidige gebruik en inrichting de samenwerking met andere afdelingen nog onvoldoende uit de verf. Daarnaast bestaat er ontevredenheid over de communicatie over zaakgericht werken. Over de geboden werkplekondersteuning is men relatief positief. Als we zaakgericht werken een impuls willen geven moeten we lering trekken uit de conclusies uit de evaluatie en deze mee nemen in onze strategie.

## 3. Visie en ambitie

### 3.1 Herijkte visie op zaakgericht werken

We zijn ervan overtuigd dat zaakgericht werken ook de komende jaren van belang blijft als een belangrijk instrument om de kwaliteit en doorlooptijd van onze dienstverlening te bewaken en digitaal te kunnen (blijven) werken. Zaakgericht werken zetten we hierbij in als een breed inzetbare, procesgeoriënteerde wijze van werken, gericht op het leveren van een resultaat (een dienst)<sup>2</sup>. Door zaakgericht te werken wordt het onder andere mogelijk om onze sturing uniformer in te richten, meer helderheid over proces en voortgang van onze dienstverlening te verkrijgen, op een goede wijze aan te sluiten op landelijke ontwikkelingen en voorzieningen en onze archivering op een goede en uniforme wijze te organiseren (bijvoorbeeld niet meer versnipperd over een veelheid van losse applicaties). Het is voor ons dus niet zozeer de vraag of, maar hoe we in de toekomst zaakgericht willen werken.

Wij blijven hierbij benadrukken dat het hier gaat om een **wijze van werken** en niet om een applicatie<sup>3</sup>. Het zaaksysteem is slechts een onderdeel van alles wat er komt kijken bij het zaakgericht werken. Zaakgericht werken *gaat over het proces en het organiseren van de bijbehorende informatie*.<sup>4</sup> Of zoals in 2011 in het programmaplan ZGW beschreven: Zaakgericht werken is de gemeentebrede oplossing voor *digitale uitwisseling en archivering van de voortgang (proces) en het resultaat (dossier) van al de producten en diensten van de gemeente*.

Om de boodschap dat zaakgericht werken iets anders is dan werken met een (generiek) zaaksysteem kracht bij te zetten, maken we in de volgende paragrafen onderscheid tussen visie en doelstellingen

---

<sup>1</sup> Het complete evaluatierapport is te raadplegen via deze link: <http://intranet/app/verseon/?d=5887979>

<sup>2</sup> Zoals o.a. gedefinieerd in de Nederlandse Overheids Architectuur, (NORA). Zie voor meer informatie bijlage 1.

<sup>3</sup> Mede omdat veel medewerkers in de evaluatie aangeven het zaakgericht werken en het werken met Verseon nu als een geheel te zien.

<sup>4</sup> En niet of hooguit indirect over inhoud en inhoudelijke keuzes binnen processen.

voor het zaakgericht werken en een generiek zaaksysteem. Naast de doelstellingen formuleren we ook alvast een aantal aanvullende afspraken over hoe we deze doelen willen bereiken. Dit zorgt voor verduidelijking van de beoogde resultaten en voorkomt discussie achteraf over de interpretatie.

### **3.2 Zaakgericht werken: geen hype, maar een trend**

Het zaakgericht werken heeft de afgelopen zes jaar niet aan relevantie ingeboet en zal dit naar verwachting ook niet doen. Zowel binnen onze gemeente, als binnen andere gemeenten en overheden is zaakgericht werken op brede schaal ingevoerd. Zaakgericht werken is een standaardwerkwijze voor steeds meer domeinen binnen de overheid. De verwachting is dat deze manier van werken binnen de overheid een belangrijke rol zal blijven spelen. Zo is bijvoorbeeld ook in belangrijke toekomstige ontwikkelingen als de Omgevingswet het zaakgericht werken een van de uitgangspunten.

Wij zien zowel landelijk als lokaal dat er steeds meer aandacht komt voor de verbetering van de digitale dienstverlening door de overheid. Door de inzet van informatietechnologie moet deze eenvoudiger toegankelijk worden en moet deze beter geïntegreerd worden met de diensten van andere organisaties. Nieuwe wetgeving en landelijke programma's versterken de noodzaak tot verdere standaardisatie en digitalisering leggen de gemeente tal van verplichtingen op<sup>5</sup>. Standaardisatie (zoals door zaakgericht werken) speelt hierbij een belangrijke rol.

Ook onze gemeente grijpt de mogelijkheden standaardisatie en digitalisering aan om zo haar eigen dienstverlening op een hoger niveau te brengen. Dit doen wij bijvoorbeeld door op actieve wijze deel te nemen in verschillende projecten om onze dienstverlening collectief (samen met andere overheden) te organiseren. Daarbij willen wij onze medewerkers ook de vrijheid bieden om burgers en ondernemers dienstverlening op maat te kunnen bieden waar nodig. Ook binnen het zaakgericht werken moeten we dus de juiste balans vinden tussen standaardisatie en verplichtingen en vrijheid. Bijvoorbeeld door het bieden van een Online Samenwerkingsomgeving voor projecten naast het zaaksysteem.

### **3.3 Doelstellingen zaakgericht werken**

Het zaakgericht Werken zien we ook de komende jaren een belangrijk instrument om de kwaliteit en doorlooptijd van onze dienstverlening te bewaken. We houden vast aan het zaakgericht werken voor alle diensten (en bijbehorende producten) van onze gemeente. Een wijze van werken, waarmee we de volgende doelen willen behalen:

- 1. Het bewaken van de kwaliteit en doorlooptijd van al onze dienstverlening aan burgers en ondernemers**
  - Medewerkers houden overzicht van de zaken die zij in behandeling hebben en krijgen een signaal als een zaak niet binnen de termijn dreigt te worden afgehandeld.
  - Management stuurt op kwaliteit (resultaat) en doorlooptijd van de diensten.
  - Processen worden zoveel mogelijk uniform uitgevoerd en de werkvoorraad is overdraagbaar tussen medewerkers (bijvoorbeeld bij verlof, ziekte of uitdiensttreding)

---

<sup>5</sup> Zie bijlage 1 voor een meer uitgebreide beschrijving van de veranderende contexten en achtergronden hiervan

- We sluiten wat betreft werkwijze aan op belangrijke landelijke ontwikkelingen als de Omgevingswet zodat implementatie en aansluiting vereenvoudigd wordt.

## **2. Het bewaken van de kwaliteit en doorlooptijd van een aantal specifieke interne processen**

- Reductie van noodzaak tot aanschaf en beheer van veelheid van specifieke applicaties (b.v. t.b.v. bestuurlijke besluitvorming).
- Bedrijfsvoering op orde. Transparant en efficiënt (samen)werken door bijvoorbeeld eenvoudig dossiers en relevante informatie (terug) te kunnen vinden.

## **3. Het organiseren van de informatie met betrekking tot al onze diensten.**

- Medewerkers zijn in staat intern en extern informatie te delen en/of aan te vullen en daardoor beter samen te werken.
  - Bij de interne samenwerking moet ook gedacht worden aan de ondersteunende diensten, bijvoorbeeld t.a.v. dienstverlening, postverwerking, financieel toezicht, etc.
  - Bij externe samenwerking kan het gaan om samenwerking met ketenpartners, maar ook zeker met burgers en bedrijven.
  - We sluiten andere vormen van samenwerking niet uit. De informatie wordt desalniettemin altijd digitaal en gestandaardiseerd vastgelegd en bewaard.
- Het management ontvangt naar behoefte sturingsinformatie
  - Het management heeft inzicht in de openstaande en afgehandelde werkvoorraad (en kan daarmee sturen op de kwaliteit van onze interne en externe dienstverlening).
  - Het management heeft inzicht in de (al dan niet) tijdige afhandeling van zaken.
- Informatie over onze diensten is veilig en beschikbaar.
  - We maken de omslag van 'openbaar, tenzij' naar specifieke beschikbaarheid van informatie voor medewerkers als ze deze nodig hebben voor hun werk. Informatie wordt niet beschikbaar gesteld aan medewerkers wanneer zij deze niet nodig hebben voor hun werk.
  - Informatie wordt beschikbaar gesteld aan burgers en bedrijven voor zover zij daar recht op hebben. Informatie wordt proactief beschikbaar gesteld, dan wel op verzoek. Burgers en bedrijven kunnen via diverse kanalen (online, telefonisch, etc.) informatie inwinnen over (de voortgang van) de behandeling van hun aanvraag.
  - Informatie wordt lang genoeg en niet te lang bewaard.
  - We voldoen aan relevante wet- en regelgeving<sup>6</sup> en beleid<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Onder andere Europese Privacywetgeving, Wet bescherming persoonsgegevens, Archiefwet, Wet Openbaarheid van Bestuur, Archiefverordening, Besluit Informatiebeheer, etc.

<sup>7</sup> Onder andere de Baseline Informatieveiligheid Gemeenten (BIG), de Technische Architectuur, de Informatie Architectuur, etc.

### 3.4 Organisatie van de bijbehorende informatie: de rol van het zaakstelsel

Tijdens de dienstverlening en het uitvoeren van bijbehorende processen moet er informatie verwerkt worden. Dat vraagt om een informatiesysteem. We houden vast aan het principe dat we werken met een generiek zaakstelsel. We doen dit enerzijds vanwege onze doelstellingen op het gebied van applicatiereductie. Door te werken met één generiek zaakstelsel in plaats van een veelvoud aan taakspecifieke applicaties reduceren we de complexiteit, veiligheidsrisico's en de kosten van aanschaf, implementatie, applicatie- en informatiebeheer en gebruikersondersteuning. Denk bijvoorbeeld aan het voorkomen van een veelheid van koppelingen tussen verschillende losse systemen doordat we zaken generiek in één systeem af kunnen handelen. Anderzijds werken we ook met een generiek zaakstelsel, zodat informatie over onze diensten gestandaardiseerd bij elkaar kan worden gebracht en kan worden gedeeld. Een groot deel van de processen zonder eigen taakapplicatie, waarvoor ook post binnenkomt en archivering moet plaatsvinden wordt ondersteund door het generieke zaakstelsel. Dit maakt het mogelijk digitaal (samen) te werken in processen waar geen business case is voor specifieke applicaties, draagt bij aan transparantie intern en extern en biedt mogelijkheden voor analyses en procesverbetering.

Afhankelijk van de gewenste functionaliteit en ondersteuning bieden wij alternatieven naast het generieke zaakstelsel. Denk bijvoorbeeld aan de Online SamenwerkingsOmgeving (OSO)<sup>8</sup> of P-Punt<sup>9</sup>. Het concept zaakgericht werken zullen wij daarbij wél altijd blijven hanteren, in die zin dat het gaat om een wijze van werken waarbij het proces en de organisatie van de bijbehorende informatie geregeld worden. Bij het generieke zaakstelsel is geborgd dat deze de nodige (zaak-)informatie beschikbaar stelt voor dienstverlening en samenwerking, voldoet aan wet- en regelgeving en aansluit op interne en landelijke voorzieningen. Ieder alternatief voor het zaakstelsel zal – waar van toepassing – dit ook moeten borgen. Binnen de applicatie of door een koppeling met het generieke zaakstelsel.

We streven er niet naar om het volledige archief in één systeem te krijgen. Dit is naar ons idee niet realistisch. We kiezen er voor om systemen te laten doen waar ze goed in zijn. Zo is een zaakstelsel goed in transacties en een e-depot goed in het bewaren van informatie. Sommige grote applicaties hebben een eigen archief functie<sup>10</sup>. Het generiek zaakstelsel heeft een eigen archief functie. OSO is een voorbeeld van een taakapplicatie met een eigen archief functie voor projectwerkers. Deze documenten gaan dus niet naar het zaakstelsel. Informatie die we langer dan zeven jaar moeten bewaren gaat naar het e-depot.

Onder voorwaarden kan deze werkwijze dus ook voor een aantal specifieke taakapplicaties gelden (P-Punt, Facturen). Deze werkwijze wordt nader uitgewerkt in het beleidsplan informatiebeheer.

---

<sup>8</sup> We zetten OSO bijvoorbeeld in voor meer projectmatige activiteiten, omdat:

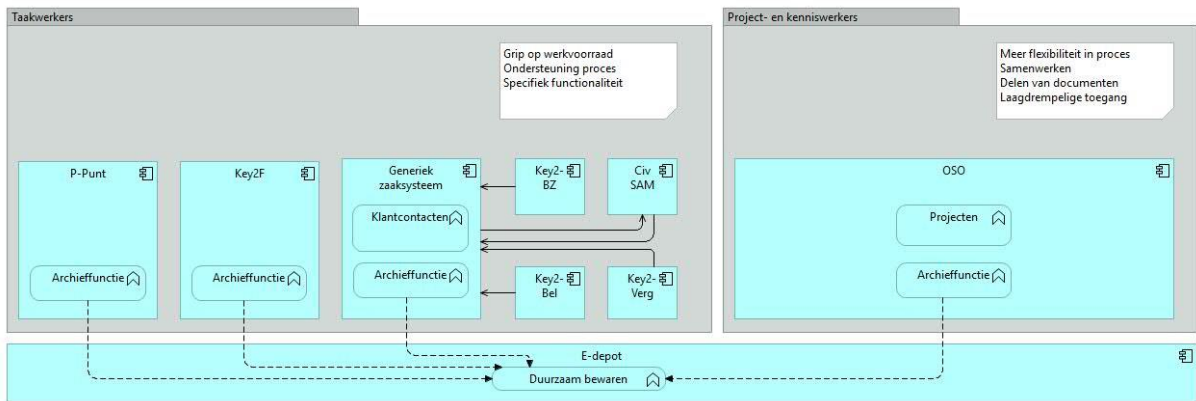
- De grote hoeveelheid documenten en gegevens die verzameld worden vragen om meer specifieke structuur en functionaliteit binnen het (project- c.q. zaak-) dossier dan de meeste zaaksystemen kunnen bieden,
- Geen twee projecten gelijk zijn en er dus een rijke flexibiliteit nodig is (onvoorspelbaarheid),
- Er intensief samengewerkt en (online) overlegd moet worden met externen.

<sup>9</sup> We zetten P-Punt in voor de personeelsdossiers en interne HRM-dienstverlening, omdat:

- P-Punt een rijke, standaard-integratie kent met het Personeelsmanagement- en salarissysteem,
- De leverancier een rijk zelfbedieningsportaal kan bieden voor onze medewerkers (o.a. verlofaanvragen, uitruilen arbeidsvoorwaarden, monitoren ziekteverzuim, etc.)

<sup>10</sup> Archief functie bestaat uit archiefbeheer en het de beschikbaarstellen van archiefdocumenten aan het e-depot





Figuur 1: Generiek zaakstelsel i.c.m. taakapplicaties, Online SamenwerkingsOmgeving (OSO) en e-depot

### 3.5 Doelstellingen generiek zaakstelsel

Om zaakgericht te kunnen werken hebben we een informatiesysteem nodig dat dit ondersteunt. In dit systeem wordt de informatie vastgelegd, bewaard en ontsloten die nodig is voor dienstverlening, zaakbehandeling, verantwoording en de sturing hierop. Met een (nieuw) generiek zaakstelsel willen we de volgende doelen realiseren:

**1. Het generieke zaakstelsel ondersteunt het vastleggen, behandelen en afhandelen van zaken.**

- Bij een nieuw zaakstelsel willen we de mogelijkheid tot proces-ondersteuning verrijken. Dat wil zeggen dat we niet langer met één generieke proces-inrichting willen werken, maar – de beheerbaarheid niet uit het oog verliezende – meer diversiteit en maatwerk aan willen bieden.
- Het zaakstelsel ondersteunt het voorbereiden, agenderen, vaststellen en publiceren van bestuurlijke besluiten.
- Het zaakstelsel ondersteunt het vastleggen en bewaken van contracten en overeenkomsten.
- Het zaakstelsel ondersteunt de processen rondom bezwaar en beroep, klachten en WOB.

**2. Het generieke zaakstelsel ondersteunt het vastleggen, behandelen en afhandelen van klantcontacten.**

- Hiermee wordt bedoeld dat het generieke zaakstelsel een geïntegreerd Klant Contact systeem (KCS) kent dat m.n. gebruikt wordt t.b.v. het telefonie-kanaal.

**3. Het generieke zaakstelsel ondersteunt het vormen, bewaren en beheren van zaakdossiers.**

- Documenten kunnen ontvangen dan wel opgesteld worden en worden gerelateerd aan de relevante zaak. Wijzigingen op documenten worden bijgehouden.
- Aan een zaak kunnen gegevens gekoppeld worden, bijvoorbeeld gegevens over burgers en/of objecten. Waar mogelijk maken we gebruik van basis- en kernregistraties.

- Het zaakstelsel biedt functies ten behoeve van het informatie- en archiefbeheer.

#### **4. Het generieke zaakstelsel ontsluit zaken, documenten en gegevens op gebruiksvriendelijke wijze**

- Het is mogelijk om te zoeken, zowel binnen het zaakstelsel als via de binnengemeentelijke zoekmachine.
- Het is mogelijk om documenten te verzenden, o.a. naar MijnOverheid.
- Het Persoonlijk Internet Portaal (PIP) van het zaakstelsel zetten we in als portaal voor statusinformatie over de voortgang van de behandeling van een zaak en (een deel van) de inhoud van het desbetreffende zaakdossier. Daarnaast is het ook mogelijk om informatie toe te voegen of aan te passen (digitale zelf-service). Dit betreft een voorziening voor specifieke zaken waar dit meerwaarde biedt en wordt ook als zodanig ingezet en aan de burger beschikbaar gesteld.<sup>11</sup>
- Het zaakstelsel sluit aan op onze Business Intelligence tool (Cognos) ten behoeve van het genereren van een volledig klantbeeld en managementrapportages.

#### **5. Het generieke zaakstelsel ondersteunt functionaliteit voor het toepassen van informatieveiligheid en privacybescherming.**

- Autorisaties beperken welke informatie de gebruiker mag zien en evt. mag wijzigen. Zij beperken ook welke functionaliteiten hij/zij krijgt te zien.
- Autorisaties voldoen aan de informatieveiligheid en privacybescherming en draagt daarmee bij aan de mate waarin wij voldoen aan de wet.
- Autorisaties dragen bij aan de gebruiksvriendelijkheid, doordat overbodige informatie en functies uit het zicht blijven.
- Autorisaties dragen bij aan de samenwerking, omdat het mogelijk is om iemand toegang te geven tot functionaliteiten en informatie zonder dat deze toegang krijgt tot vrijwel alle zaken en documenten (archief). Dit is van belang om burgerparticipatie (burgers krijgen toegang) en ketensamenwerking (medewerkers van ketenpartners krijgen toegang) te faciliteren.

### **3.6 Aanvullende afspraken**

Om een duidelijk beeld te krijgen van de op te leveren resultaten zijn naast een visie en bijbehorende doelstellingen een aantal aanvullende afspraken nodig om zaakgericht werken (met een nieuw generiek zaakstelsel) tot een succes te maken. Deze afspraken hebben betrekking op de sturing op zaakgericht werken, de ondersteuning van de organisatie (menschkant), inrichting van processen en de techniek. Het gaat hierbij om volgende afspraken:

#### **1. We gebruiken gemeentebreed het generieke zaakstelsel.**

- Bij alle processen rondom bezwaar en beroep, klachten en WOB
- Bij alle processen rondom handhaving en toezicht,
- Bij alle bestuurlijke besluitvorming.

---

<sup>11</sup> Dus bijvoorbeeld niet ter vervanging van functionaliteit die al beschikbaar is via Mijnoverheid.nl

- Bij alle dienstverlenende processen aan burgers en ondernemers. Tenzij het een significante meerwaarde (business case) voor burgers of ondernemers biedt om aan te sluiten op alternatieven als landelijke voorzieningen of inzet van andere generieke voorzieningen/taakapplicaties.
  - Bij alle beleidsvorming en projecten, tenzij er besloten is tot een alternatief<sup>12</sup>,
  - Bij alle interne processen, tenzij er besloten is tot een alternatief,
- 2. We blijven investeren in goede ondersteuning van de gebruikers.**
- Trainingen en handleidingen moeten van hoge kwaliteit zijn.
  - De werkplekondersteuning door SIM BAZ-M&D op het zaakstelsel wordt zeer gewaardeerd. Deze houden we in stand. De ondersteuning is groepsgericht waar dat kan en persoonlijk waar nodig.
- 3. Inzichtelijke processen zijn voorwaardelijk voor goede procesondersteuning.**
- Een claim dat het zaakstelsel de processen niet goed ondersteunt is niet valide als niet inzichtelijk is welke processen er zijn en hoe die (op hoofdlijnen) verlopen.
  - Procesanalyse op detail is **lang niet altijd nodig**. Wel moet altijd helder zijn welke processen er zijn en hoe die op hoofdlijnen verlopen (input – proces – output).
  - Processen leggen we **op uniforme wijze** vast in Mavim.
  - Afdelingen zijn er zelf verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van hun processen. De SIM-afdelingen ondersteunen hen bij het analyseren en vastleggen van processen.
  - Afdelingen zijn er zelf verantwoordelijk voor dat medewerkers weten welke processen er zijn en hoe deze verlopen. De SIM-afdelingen ondersteunen hen hierbij.
- 4. De functionele behoefte rondom klantcontact en klantbeeld vullen we in met een combinatie van het generieke zaakstelsel en Cognos.**
- We gebruiken het generieke zaakstelsel voor het vastleggen en afhandelen van klantcontacten,
  - We gebruiken Cognos (BI-tool) voor het genereren van een integraal klantbeeld over meerdere systemen heen.
- 5. Zaken en documenten in Verseon worden niet geconverteerd naar het nieuwe zaakstelsel.**
- Tijdens de implementatie van een nieuw zaakstelsel worden lopende zaken in Verseon afgehandeld en nieuwe zaken in het nieuwe stelsel gestart. Indien nodig wordt per geval bekeken of er uitzonderingen nodig zijn.
  - Er volgt een onderzoek naar waar de afgesloten zaken worden geconverteerd. In dit onderzoek worden de volgende scenario's verder uitgewerkt:
    - Conversie naar Ceelo

---

<sup>12</sup> Het vooruitzicht is dat de Online Samenwerkingsomgeving (OSO) als alternatief zal worden vastgesteld.

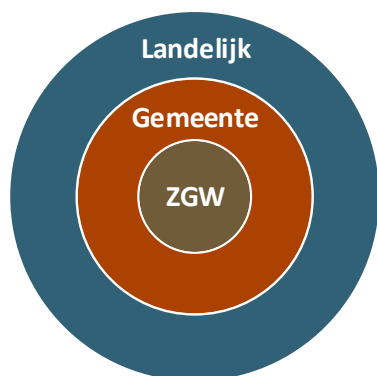
- Conversie naar een nieuw te realiseren of aan te schaffen voorziening op de techniek NoSQL
- Conversie naar het nog te realiseren e-Depot van Erfgoed
- De documenten laten staan in een “alleen lezen” Verseon
- Op (langere) termijn zullen alle zaken en documenten ofwel moeten worden vernietigd ofwel worden overgebracht naar een e-depot. Dit e-depot moet nog gerealiseerd worden.

**6. *Hoewel veel moderne zaaksystemen geïntegreerde functionaliteiten bieden voor de onderstaande zaken, sluiten we toch aan op een aantal reeds beschikbare, generieke systemen.***

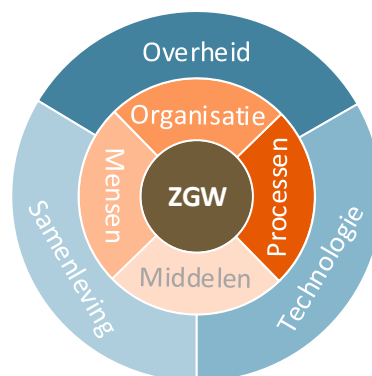
- Voor het zoeken zetten we (naast de geïntegreerde zoek-functionaliteit) My-Lex in.
- Voor de webformulieren zetten we (naast de geïntegreerde webformulieren-functionaliteit) Tripleforms in.
- Voor de documentcreatie zetten we (naast de geïntegreerde documentsjablonen-functionaliteit) Xential in.

## Bijlage 1: Veranderende context zaakgericht werken

Het zaakgericht werken kan niet los gezien worden, maar moet in haar context beschouwd worden. Deze context wordt in de eerste plaats gevormd door de gemeente 's-Hertogenbosch waar wij dit concept in willen zetten. Onze gemeente staat echter ook niet geïsoleerd, maar moet meebewegen op landelijke<sup>13</sup> ontwikkelingen. Het zaakgericht werken moet de gemeentelijke organisatie helpen om antwoord te vinden op deze ontwikkelingen. Deze context waarin wij het zaakgericht werken willen beschouwen staat geïllustreerd in afbeelding 1.



Afbeelding 1:  
De context van het zaakgericht werken.



Afbeelding 2:  
De context van het zaakgericht werken  
in nader detail

Om beter grip te krijgen op de landelijke ontwikkelingen maken we een onderscheid tussen ontwikkelingen op het gebied van overheid, samenleving en technologie. Binnen de gemeente maken we onderscheid tussen ontwikkelingen op het gebied van organisatie, mensen (personeel), processen en middelen. De gemeentelijke ontwikkelingen grijpen in op elkaar en op de landelijke ontwikkelingen. Afbeelding 2 illustreert dit.

### Landelijke ontwikkelingen

Hieronder beschrijven we de landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen voor zover zij relevant zijn voor (het formuleren van ambities voor) het zaakgericht werken.



Binnen de overheid wordt in toenemende mate gestreefd naar [ketengerichte samenwerking](#). De regie hierover wordt vaak bij de gemeente belegd. Dit is met name zichtbaar in de ontwikkelingen rondom [de decentralisaties in het sociale domein](#) en de nieuwe [Omgevingswet in het fysieke domein](#). Documenten en data kunnen

<sup>13</sup> Er zijn ook Europese en wereldwijde ontwikkelingen die invloed hebben op onze gemeente, maar het gaat te ver voor deze nota om op deze schaal de ontwikkelingen te beschrijven en te analyseren.

niet binnen de muren van de eigen organisatie gehouden worden, maar moeten beschikbaar gesteld worden en/of actief uitgewisseld worden met andere organisaties. Op landelijk niveau worden hierover afspraken gemaakt in met name de nieuwe [Wet Generieke Digitale Infrastructuur \(Wet GDI\)](#). Deze zal de aansluiting op diverse [landelijke voorzieningen](#) en conformiteit aan [open standaarden](#) verplicht stellen.

Uiteindelijk wil de overheid hiermee haar dienstverlening aan burgers en bedrijven hiermee verbeteren. Onder de noemer [Digitaal 2017](#) is op landelijke schaal afgesproken dat uiterlijk dit jaar burgers en bedrijven al hun zaken met de overheid digitaal kunnen regelen. De VNG en KING willen met de [Digitale Agenda 2020](#) voorkomen dat alle gemeenten daarbij zelf het wiel gaan uitvinden en willen door middel van [collectieve projecten](#) gemeenten ondersteunen bij het vinden van oplossingen.

Uiteraard moet (de uitwisseling van) informatie voldoende [beveiligd](#) zijn. Er is met name aandacht voor persoonsgebonden informatie. Deze moet beschermd worden conform de [Wet bescherming persoonsgegevens \(Wbp\)](#) en de nieuwe Europese [Algemene Verordening Gegevensbescherming \(AVG\)](#). Wanneer deze gegevens ondanks alle maatregelen toch gelekt worden, geldt er een [meldplicht met mogelijk een bestuurlijke boete](#) als gevolg. De Informatiebeveiligingsdienst voor gemeenten (IBD) heeft om gemeenten te ondersteunen een [Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten \(BIG\)](#) opgesteld.

Overigens ontslaat het beveiligingsbelang de overheid niet van de wettelijke en ethische plicht om [transparant](#) te handelen. De [Archiefwet \(Aw\)](#) verplicht de overheid om informatie gedurende enige tijd te bewaren en de [Wet Openbaarheid van Bestuur \(WOB\)](#) verplicht haar om deze op verzoek beschikbaar te stellen. Momenteel wordt gewerkt aan een [Wet Open Overheid \(WOO\)](#) die zelfs actieve openbaarmaking verplicht, maar uit een recent onderzoek is gebleken dat het huidige wetsvoorstel praktisch onuitvoerbaar is.

De focusverschuiving naar ketensamenwerking en voortschrijdend inzicht hebben ondertussen geleid tot een [nieuwe GEMMA \(GEMeentelijke Model Architectuur\)](#) van KING. [Het midoffice-concept is vervangen](#) door een architectuur die gekenmerkt wordt door een onderscheid in functionaliteit voor burgers/bedrijven, voor de gemeente en voor ketenpartners. Ook is de bedrijfsarchitectuur verder uitgewerkt en worden [voor vijf domeinen specifieke architecturen](#) opgesteld.

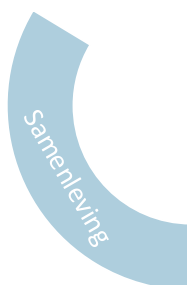


Er zijn tientallen technologische ontwikkelingen te noemen zoals Big Data, Cloud, social media, robotica, 3D-printing, virtual reality, the Internet of Things (IoT), et cetera. We richten ons daarom in deze nota vooral op de ontwikkelingen in de markt van de [zaakssystemen](#). Om hier inzicht in te krijgen hebben we in 2016 een [marktconsultatie](#)<sup>i</sup> gehouden. Hierbij zijn met name de volgende zaken opgevallen.

Er is vooral veel ervaring met zaakssystemen die op servers van de gemeente geïnstalleerd zijn. Een deel van de leveranciers biedt echter hun zaakstelsysteem alleen als [SaaS-oplossing \(Software as a Service\) in de Cloud](#) aan. Dat wil zeggen dat het zaakstelsysteem buiten de deur draait en via een internetverbinding bereikbaar is. We zien dat ook de wat meer traditionele leveranciers hun oplossingen naar de Cloud (willen) verplaatsen.

Hoewel geen enkel zaakstelsysteem alles kan, bieden vrijwel alle zaakssystemen een uitgebreide set aan [geïntegreerde functionaliteiten](#). Zo bieden de meeste zaakssystemen geïntegreerde oplossingen aan voor [klantcontact](#), [documentsjablonen](#), [bestuurlijke besluitvorming](#), [contractmanagement](#) en [object-registratie](#). Veel zaakssystemen bieden ook een [Persoonlijke Internet Pagina \(PIP\)](#) voor burgers, [Kennissbank](#)-functionaliteit en [webformulieren](#).

Alle leveranciers hebben ervaring met het leggen van [koppelingen](#) met andere systemen. Zij gaan er dan wel vaak vanuit dat het andere systeem ook kan koppelen en dat deze voldoet aan de [uitwisselingsstandaarden](#).



De Nederlandse samenleving digitaliseert ook. [Bijna iedere Nederlander heeft toegang tot het internet](#)<sup>ii</sup>. Zo'n 8 op de 10 burgers maakt hier zelfs dagelijks gebruik van. Zo'n 60% raadpleegt websites van de overheid, waarbij 40% dit o.a. doet om documenten digitaal naar de overheid te versturen.

Deze digitalisering is echter niet zonder risico. Wie de kranten erop na slaat ziet een toenemende zorg over de [informatieveiligheid](#) bij (overheids-)organisaties. De [privacy](#) van burgers is in het gedrang.

Ook zijn er zorgen over de sociale samenhang<sup>iii</sup>. Men spreekt ook wel van de [ik-samenleving](#), waarin het eigenbelang van het individu hoger gewaardeerd wordt dan het collectieve belang. Burgers zijn [mondiger](#) geworden. Burgers beschouwen zichzelf als [klant van de overheid](#) en willen [dienstverlening op maat](#). Navenant willen gebruikers van

systemen deze zo veel mogelijk aan kunnen passen naar hun eigen voorkeuren. Dit wordt ook wel “consumerization of IT” genoemd.

Deze individualisering kent echter ook weer een tegenstroom. Via social media weten gelijkgestemden elkaar te vinden en ontstaan er nieuwe maatschappelijke initiatieven. De overheid spreekt van een participatiesamenleving, waarin zelfredzame burgers zelf oplossingen vinden voor persoonlijke of gezamenlijke problemen en uitdagingen. Zij ziet voor zichzelf hierin een faciliterende rol weggelegd.

## Gemeentelijke ontwikkelingen



In het Bedrijfsconcept van de gemeente 's-Hertogenbosch<sup>iv</sup> staat beschreven op welke wijze de ambtelijke organisatie wil functioneren. Als belangrijkste organisatiebeginselen worden lerend vermogen en integraliteit genoemd. De gemeente wordt geleid door het College, welke verantwoording aflegt aan de Gemeenteraad. Het ambtelijk apparaat wordt aangestuurd door de gemeentesecretaris en de sectordirecteuren, die samen het Algemeen Management Team (AMT) vormen.

In 2015 stelden het College en het AMT de nota ‘Dienstbaar en van betekenis’ vast. Hierin staan 5 inhoudelijke en 5 houding- en gedragsopgaven. Vervolgens worden een aantal maatregelen genoemd, die inmiddels al deels zijn gerealiseerd. Zo bestaat de organisatiestructuur inmiddels uit zes sectoren. Grote reorganisaties komen zelden voor, maar op kleine schaal zijn reorganisaties aan de orde van de dag. Zo zijn onlangs twee afdelingen bij de sector MO samengevoegd.

Iedere sector kent bovendien een Controller, die gezamenlijk het Controllers-overleg vormen en het AMT adviseren. Het Controllersoverleg wordt voorgezeten door de directeur van M&D, die tevens aangewezen is als Chief Information Officer.

De informatievoorziening is deels centraal en deels decentraal georganiseerd. Centraal staat de ICT-afdeling, die zowel een bureau Automatisering als een bureau Concern Informatie Management (CIM) kent. Decentraal bestaan er sinds 2016 drie afdelingen Sector Informatie Management (SIM), die ieder de informatievoorziening van twee sectoren bedienen. Het beheer van het generieke zaakstelsel is belegd bij SIM BAZ-M&D. Zij adviseren tevens concernbreed over het informatie- en archiefbeheer. De archivaris, welke te werk gesteld is bij de afdeling Erfgoed, is belast met het wettelijke toezicht op het archiefbeheer.

In het bijzonder dient hier ook de afdeling Publieke Dienstverlening (PDvI) vermeld te worden. Hoewel dienstverlening een gedeelde verantwoordelijkheid van alle afdelingen is, vervult de afdeling PDvI hier een bijzondere rol in. Zij zit namelijk



de concernbrede Stuurgroep Publieke Dienstverlening voor en bemant de centrale telefoniedienst en de balie. De ingekomen post wordt gedigitaliseerd en gedistribueerd door de afdeling Personele- en Facilitaire Zaken.

Onze organisatie kent zo'n 1.600 FTE's. Wie door het adresboek op intranet bladert, ziet dat deze ingevuld worden door zo'n 2.400 medewerkers. Het gaat dan niet alleen om vaste krachten, maar ook om (tijdelijke) uitzendkrachten, gedetacheerden, consultants, vrijwilligers, et cetera.

De gemeente kent geen uitgebreid personeelsbeleid<sup>v</sup>. Zij gaat uit van verantwoordelijke, zelfstandige medewerkers in een informele organisatie. In de nota 'Dienstbaar en van Betekenis' wordt dit nog eens benadrukt. Er wordt gevraagd om intrinsiek gemotiveerde medewerkers, met een sterke politiek-bestuurlijke gevoeligheid en een externe oriëntatie. Van leidinggevenden wordt gevraagd dat zij hierin het goede voorbeeld geven. Om de houding- en gedragsopgaven inhoud te geven is het programma Buitengewoon Bosch opgestart.

In het bijzonder wordt hier aandacht gevraagd om de digitale vaardigheden van de medewerkers. Ook zijn er signalen dat sommigen moeite hebben met de hoge mate van veranderingen waar zij in hun werkomgeving mee geconfronteerd worden.

Onze organisatie kent een flexibel kantoor-concept, waarbij plaats- en tijdsafhankelijk werken tot de mogelijkheden behoort. Daarbij hoort ook een digitale werkplek. Hoewel de meesten nog werken met een vaste PC, worden deze in toenemende mate ingewisseld voor een mobiele werkplek (laptop of ultrabook). Vanaf een mobiele werkplek of vanuit een thuiswerkplek kan op het gemeentelijk netwerk ingelogd worden via VDI. Alle medewerkers hebben de beschikking gekregen over een smartphone. Sommigen nemen zelf aangeschafte laptops of tablets mee naar het werk.

Onze ICT-infrastructuur is up-to-date, robuust, flexibel en veilig. Onze organisatie kent honderden applicaties die goeddeels in zicht zijn in Mavim Rules, onze tool voor o.a. Software Asset Management (SAM). Een groot deel van de applicaties wordt slechts gebruikt binnen een afdeling of een aantal afdeling binnen hetzelfde taakgebied. Wij kennen echter ook diverse generieke systemen met name voor e-mail, office, webformulieren, documentcreatie (sjablonen), rapportage, et cetera. Een bijzondere vermelding verdient de integratielaag: een set aan systemen die nodig zijn voor de integratie tussen systemen, of deze zich nu binnen of buiten de muren van de gemeente bevinden. Hieronder vallen onder meer de Broker, Digikoppeling, Service Gateway, het Gegevensmagazijn, et cetera. Het een en ander is ingericht conform de afspraken in de Technische Architectuur (TA) en de Informatie Architectuur (IA).



In het kader van het zaakgericht werken is natuurlijk een bijzondere positie weggelegd voor Verseon, ons huidige zaaksysteem. Meer hierover kunt u lezen in paragraaf 2.2.

Een ander spannende ontwikkeling is de realisatie van een Online SamenwerkingsOmgeving (OSO) in Sharepoint. De ambitie is dat het digitaal projectmatig hiermee beter ondersteund kan worden dan met Verseon.

Naar schatting voert de gemeente tussen de 500 en 600 verschillende processen uit, variërend van eenvoudigweg een contactmoment afhandelen tot het opstellen van bestemmingsplannen. Van sommigen processen is het verloop tot in detail te beschrijven, terwijl andere processen minder voorspelbaar zijn en meer creativiteit vergen. In toenemende mate vinden processen over afdelingsgrenzen of zelfs over organisatiegrenzen plaats.

Er is concernbreed in beperkte mate beperkt invulling gegeven aan beleid op het vlak van procesmanagement. Een aantal afdelingen hebben inzichtelijk welke processen zij uitvoeren of in welke processen zij een rol te vervullen hebben. Daarbij hanteren zij verschillende methoden om dit vast te leggen. Een aantal gebruiken hier de procesmodelleringsstool Mavim voor.

Wanneer inzichtelijk is welke processen er zijn, dan kunnen zij vervolgens inhoudelijk beschreven worden. Sterk in opkomst is daarbij de LEAN methode. De kern van de LEAN methode is dat bij de analyse meerdere disciplines en belanghebbenden worden betrokken en dat in gezamenlijkheid gezocht wordt naar juiste procesinrichting.

## Eindnoten

---

<sup>i</sup> “Eindrapportage Marktconsultatie vervanging zaaksysteem” [9. Aanbesteding zaaksysteem 2015 & Marktconsultatie 2016\Marktconsultatie\Resultaten en samenvatting MC\20160616 Eindrapportage Marktconsultatie vervanging zaaksysteem.pdf](#)

<sup>ii</sup> De cijfers gelden voor personen vanaf 12 jaar.  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83429ned&D1=0,12,25-69&D2=0,13-14,20-22&D3=0&D4=a&HDR=T&STB=G1,G2,G3&VW=T>

<sup>iii</sup> Broek, A. van den, e.a. (2016) *“De toekomst tegemoet; leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later.”* Sociaal en Cultureel Planbureau:  
[https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2016/De\\_toekomst\\_tegemoet](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/De_toekomst_tegemoet)

<sup>iv</sup> “Besturingsfilosofie en Bedrijfsconcept” [https://www.s-hertogenbosch.nl/fileadmin/Website/Stad\\_bestuur/Bestuur/Coll\\_B\\_W/Besturingsfilosofie\\_en\\_Bedrijfsconcept\\_1\\_.pdf](https://www.s-hertogenbosch.nl/fileadmin/Website/Stad_bestuur/Bestuur/Coll_B_W/Besturingsfilosofie_en_Bedrijfsconcept_1_.pdf)

<sup>v</sup> “Het geheim van 's-Hertogenbosch; personeelsbeleid in der gemeentelijke organisatie”  
[https://vacatures.werkenbijs-hertogenbosch.nl/content/Het\\_geheim\\_van\\_s-Hertogenbosch.pdf](https://vacatures.werkenbijs-hertogenbosch.nl/content/Het_geheim_van_s-Hertogenbosch.pdf)