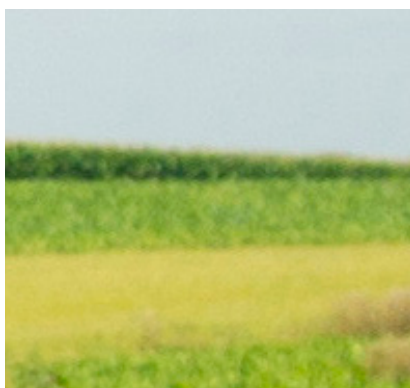


Zaakgericht werken

“Het is een middel, geen doel”

Zaakgericht werken is een manier van werken die het mogelijk maakt om grip te krijgen op processen en om taken uit te voeren volgens een vaste ordening. Alle informatie die aan een zaak gerelateerd is, is beschikbaar en toegankelijk. Een zaakstelsel is een instrument dat daarbij uitstekend kan helpen. Een zaakstelsel en zaakgericht werken zijn dus middelen, geen doelen. Om uiteenlopende redenen wil dat er bij vele overheidsorganisaties niet in. Commercieel directeur Dimitri Palmen van BCT doet een poging. “Er moet meer naar de business geluisterd worden.”

Bestaansrecht wordt uiteindelijk bepaald door de publieke waarde die je levert



Zaakgericht werken is in potentie een krachtige tool voor overheden, in het bijzonder voor de lokale overheid. Mits goed uitgevoerd liggen de voordelen voor het oprapen. Dienstverlening kan worden verbeterd, onder andere door een beter zicht op en sturing van afhandeling. Ook de samenwerking met ketenpartners krijgt met zaakgericht werken een impuls. En het is mogelijk een eenduidig klantbeeld te realiseren van burgers en bedrijven binnen de dienstverlening. Dimitri Palmen is al 14 jaar actief voor BCT, dat onder andere met het document management systeem Corsa een flinke voet aan de bodem heeft bij de lokale overheid. Het bedrijf biedt in het verlengde daarvan ook een zaakstelsel. Palmen heeft de opkomst, de hype en de realiteit van zaakgericht werken op de voet gevolgd. “Steeds meer overheidsinstellingen zien in dat informatie een strategisch productiemiddel is geworden. Hierdoor zijn zij als informatieproducerende en -verwerkende organisaties steeds meer content gaan bewaren en beheren. Zaakgericht werken helpt om de valse lucht uit je organisatie te halen door de juiste informatie op het juiste moment ter beschikking te stellen.”

Meer met minder

Er ligt een uitdaging bij lagere overheden, want het takenpakket wordt uitgebreid terwijl de budgetten onder druk staan. “Automatiseren, roept IT dan, en zaakgericht werken invoeren, zodat je meer kan doen met minder mensen. Er wordt een tender uitgeschreven met honderden specificaties. Daar komt een zaakstelsel uitrollen, de economisch meest voordelige inschrijving, en men gaat aan de slag. Dan moet je niet vreemd opkijken als zaakgericht werken de hoge verwachtingen

niet kan waarmaken”, stelt Palmen. Hij haalt een quote aan uit het rapport van de Tweede-Kamercommissie Elias, die onderzoek deed naar ICT-projecten bij de overheid. “[...] is er sprake van ongebreideld ICT-enthousiasme, waarbij ICT als oplossing voor alle vraagstukken wordt gezien.” Met enthousiasme is niets mis, maar het moet wel in de juiste banen geleid worden. ICT als oplossing is prima, als er nauwe afstemming is met de realiteit van de werkvloer, de ambities van de bestuurders en de inrichting van werkprocessen.

Kloof

Waar het aan ontbreekt is afstemming tussen business en IT; daar gaapt een enorme kloof tussen. In het bedrijfsleven heeft men inmiddels de brug wel geslagen. Binnen de overheid wil dat maar niet lukken. Dat komt volgens Palmen onder meer omdat bedrijven in toenemende mate de klant centraal stellen. Als je denkt vanuit de vraag ‘wat wil de klant’ dan breng je als het ware vanzelf business en IT bij elkaar. Je dient toegevoegde waarde te leveren voor de klant, zodat die op zijn beurt van waarde kan zijn voor de onderneming. De overheid zou het ook op die manier moeten aanpakken. Zij zou zich dan moeten richten op het vergroten van haar maatschappelijke waarde. “Je bestaansrecht wordt uiteindelijk bepaald door de publieke waarde die je levert. Als je als overheid geen of te weinig publieke waarde kunt creëren voor de samenleving waar je voor werkt, is er geen bestendig draagvlak voor nut en noodzaak van het bestaan van je (overheids)organisatie. Daarbij is het essentieel”, vervolgt Palmen, “dat je minstens 5 jaar vooruit kijkt. Alles wat we nu doen, doen we omstreeks 2020 compleet anders. Kijk maar eens naar de retail, de



Document management, zaakgericht werken, overheid, dienstverlening, klantcontact.

THEMA CASE MANAGEMENT

reiswereld of de taxibranche; veranderingen gaan razendsnel. Het is naïef om te denken dat de interactie tussen burgers en bedrijven enerzijds en overheid anderzijds niet zal veranderen. Sterker nog, de ontwikkelingen in de zorgketen zorgen nu al voor een enorme dynamiek bij gemeenten. Men dient met andere partijen samen te werken, de relatie met burgers verandert. Dat vraagt om visie. ICT zal ontegenzeggelijk een waardevolle bijdrage kunnen leveren om aan die ketenintegratie invulling te geven. Maar niet zonder visie.”

Dimitri Palmen noemt graag het voorbeeld van de gemeente Horst aan de Maas (L.), en niet alleen omdat men daar werkt met de oplossingen van BCT. Hij noemt het voorbeeld omdat bestuurders aldaar de kloof tussen business en IT dichten en omdat zij vooruit kijken. “Met ruim 41.000 inwoners voorzien de bestuurders van deze gemeente dat zij niet lang zelf het hoofd boven water konden houden, als zij op dezelfde voet verder zouden gaan. Men heeft dan ook bewust de keuze gemaakt te streven naar excellente bedrijfsvoering. Dat betekent: in kaart brengen wat de burger wil, processen optimaliseren, de ICT-tools tegen het licht houden en open staan voor innovaties. Dat leverde Horst aan de Maas een besparing op van 3 miljoen euro op de bedrijfsvoering, terwijl de dienstverlening goed scoort. Daar kun je mee verder”, aldus Palmen.

Verantwoordelijkheid

Horst aan de Maas is een voorbeeld van een relatief kleine gemeente die zaakgericht werken met succes in de praktijk brengt. De tendens is echter dat vooral kleine gemeenten worstelen met zaakgericht werken. Dat komt volgens Palmen voor een deel doordat zij toch in de verleiding zijn gekomen om een zaakstelsel aan te schaffen zonder te beseffen welke inspanningen implementatie en beheer vergen. Zij ontberen gewoonweg de middelen om langdurige projecten te bekostigen, waardoor projecten stil komen te liggen. Grotere gemeenten hebben een langere adem en kunnen een complexe implementatie nog wel bekostigen. Maar ook dat gaat onder toenemende druk van minder budget en een samenleving die afrekent op basis van publieke waarde. De gemeente Nijmegen neemt in dat opzicht zijn verantwoordelijkheid en deelt in het kader van ambtelijke samenwerking in het Rijk van Nijmegen (met nog zes andere gemeenten) kennis en ervaring. Zo voorkomt men dat overal het wiel opnieuw moet worden uitgevonden.

Bestuurskamer

Palmen zal als commercieel directeur uiteraard worden afgerekend op succesvolle verkooptrajecten. Maar hij blijft zich er wel voor inspannen om iets te doen aan de in zijn ogen doorgeslagen ‘aanbestedingsmolen’. “Je ziet tenders voorbij komen met meer dan 400 specificaties waarbij je direct ziet: ze sluiten



>> *Dimitri Palmen, commercieel directeur BCT: Het is naïef om te denken dat de interactie tussen burgers en bedrijven enerzijds en overheid anderzijds niet zal veranderen. Je moet nu gaan nadenken over waar je staat in 2020.*

de ogen voor het werkelijke probleem en vluchten weg in de details van functionele eisen. De echte problematiek ligt op tafel in de bestuurskamer, en die blijft daar. BCT streeft er dan ook naar eerder en continu met bestuurders in gesprek te komen. Op die manier kunnen wij mede met onze ervaring de doelstellingen van een overheidsorganisatie bepalen. Denk hierbij ook aan het creëren van de eerder genoemde publieke waarden. Van daaruit bepalen we gezamenlijk welke ambities haalbaar zijn en realistisch in termen van tijd, kwaliteit en budget. Vervolgens is het van belang te onderzoeken welke processen daaraan ten grondslag liggen en uiteindelijk dient bepaald te worden welke ICT-middelen daar een bijdrage aan kunnen leveren.”

Hoopgevend

De conclusie van Dimitri Palmen is hoopgevend. Hij verwacht dat er een generatie bestuurders en ambtenaren opstaat die het systeemdenken kan doorbreken. Deze generatie ziet dat de wereld verandert en neemt de uitdaging aan om de systeemwereld van de overheid te verbinden met de leefwereld van mensen. “Dan ontstaat een omgeving waarin we met elkaar samenwerken op basis van vertrouwen. Gemeenten zouden ook meer kunnen samenwerken met de burger op basis van vertrouwen. Transparantie in processen, door zaakgericht werken, maakt dat mogelijk. En zo vergroot je ook weer die publieke toegevoegde waarde”, besluit Palmen. ■