

Case study:  
traditioneel, procesgericht  
en zaakgericht werken

**ZGW**  
**NU**

## Van afdelingsgericht naar zaakgericht

Traditioneel werden bedrijven en overheden georganiseerd in afdelingen. Werkzaamheden werden over die afdelingen verdeeld, meestal op basis van functionele criteria, bijvoorbeeld sales, onderhoud, expeditie. Later zagen we ook vaak front-, mid- en back-office. Het voordeel daarvan is dat de werkzaamheden helder verdeeld worden. Het nadeel is dat het op deze wijze lastig is om tijdigheid en kwaliteit van het resultaat te bewaken.

Bij procesgericht werken wordt meer aandacht gegeven aan de relatie tussen de werkzaamheden, zoals volgorde, kwaliteit en tijdigheid. Hiermee wordt helder onderkend dat werkzaamheden niet op zich staan. Bovendien geeft het de mogelijkheid om doorlooptijden te specificeren. Om die doorlooptijden -en andere kwaliteitsaspecten- te kunnen bewaken dienen systemen ondersteuning te geven. Een traditioneel functioneel ingericht systeemlandschap schiet hierin regelmatig tekort, vooral doordat het geen inzicht geeft in de keten die tot het resultaat moet leiden. Het vraagt meer om de bewaking van tijdigheid en kwaliteit te verankeren.

Bij zaakgericht werken worden de werkzaamheden niet alleen binnen een proces gebracht, maar ook onder een systeem, het zaakstelsel. Dat zaakstelsel kan een systeem zijn dat de volledige registratie van het proces in zich heeft, of het is een zaakstelsel dat over operationele systemen heen ligt. Doordat het zaakstelsel het volledige proces administreert, of in ieder geval overziet, kan de tijdigheid van het proces bewaakt worden en ontstaat ook meer inzicht in de kwaliteit van het resultaat.

Deze whitepaper neemt een relatief simpele fictieve case van een zaak als uitgangspunt en beschrijft hoe die binnen de drie genoemde werkwijzen uitgevoerd zou kunnen worden. Deze case is gekozen om de verschillen tussen de werkwijzen duidelijk te maken.

### Case: afhandeling bouwaanvraag

Zodra een bouwaanvraag binnenkomt wordt deze in behandeling genomen. Hierover wordt een bericht gestuurd naar de indiener van de aanvraag. Vervolgens wordt de aanvraag gerouteerd voor inhoudelijke beoordeling op een tweetal aspecten: juristen kijken naar de aansluiting op regelgeving en bouwkundigen kijken naar de technische uitvoerbaarheid. Daarna wordt een eindoordeel geveld en krijgt de indiener van de aanvraag terugkoppeling. Er staat een maximale termijn van zes weken voor het beoordelen van een bouwaanvraag.

### Case: afdelingsgericht

Onderstaande geeft een beeld hoe deze case afgehandeld zou kunnen worden bij een afdelingsgerichte inrichting.

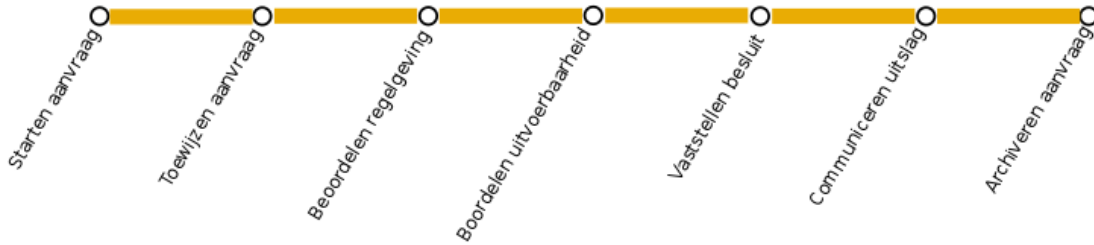
*De front office krijgt de bouwaanvraag binnen en neemt deze in behandeling. De aanvrager krijgt hiervan bericht. De behandelaar in de front office routeert de aanvraag op basis van de inhoud naar de juiste persoon voor beoordeling op regelgeving. Deze start met het beoordelen van de aanvraag, maar heeft niet voldoende informatie. Hierdoor blijft de aanvraag liggen.*

*Zeven weken na indienen van de aanvraag ontvangt de front office een telefoontje van de aanvrager. Waarom is er nog steeds geen beoordeling binnen, terwijl de maximale termijn zes weken is? De medewerker op de front office kan op deze vraag geen antwoord geven, doordat deze geen inzicht heeft in de huidige status van de behandeling van de aanvraag. De medewerker front office moet contact opnemen met de afdeling regelgeving om inzicht te krijgen in de status en waarom de aanvraag is blijven liggen. Pas daarna kan de medewerker front office de klant op de hoogte stellen.*

*Nadat de beoordeling op regelgeving alsnog heeft plaatsgevonden wordt de*

*aanvraag doorgestuurd naar een medewerker die beoordeelt op uitvoerbaarheid. Na beoordeling wordt door een volgende medewerker de uiteindelijke beslissing genomen en wordt de aanvrager hiervan op de hoogte gesteld.*

Het gebruik van een fysiek dossier dwingt bijna af dat alle stappen sequentieel genomen worden, zoals zichtbaar in onderstaand schema.



Figuur 1 Afhandeling aanvraag bij afdelingsgericht werken

Eigenschappen van afdelingsgericht werken:

- Iedere medewerker kan alleen de werkzaamheden van de eigen afdeling overzien, soms zelfs alleen de eigen werkzaamheden. Hierdoor is er geen inzicht in de status.
- Er is geen vastgestelde manier van werken, iedere medewerker werkt naar eigen inzicht.
- Er is geen bewaking van de keten op voortgang, doorlooptijd of kwaliteit.
- Doordat er slechts een fysiek dossier is, worden werkzaamheden sequentieel uitgevoerd.
- Dossiervorming wordt handmatig gedaan. Bij gebrek aan elektronische ondersteuning moet het dossier hiervoor door de organisatie gerouteerd worden.

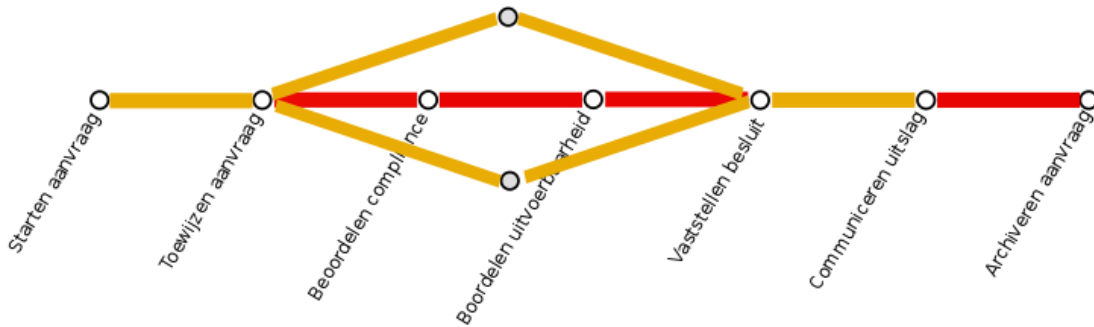
### Case: procesgericht

Onderstaande geeft een beeld hoe deze case afgehandeld zou kunnen worden bij een procesgerichte inrichting.

*De front office krijgt de aanvraag binnen en neemt deze in behandeling. De aanvrager krijgt hiervan bericht. De behandelaar in de front office routeert de aanvraag op basis van de inhoud naar de juiste persoon voor beoordeling op regelgeving. Deze start met het beoordelen van de aanvraag, maar heeft niet voldoende informatie.*

*De aanvraag wordt weer opgepakt zodra de termijn overschreden dreigt te worden. Dit gebeurt omdat op afdelingsniveau doorlooptijden zijn afgesproken. Bovendien zijn afspraken gemaakt over hoe om te gaan met problemen. Hierdoor kan ofwel de aanvrager op de hoogte gesteld worden, ofwel de aanvraag alsnog op tijd inhoudelijk behandeld worden. Vervolgens wordt de aanvraag doorgestuurd voor beoordeling op uitvoerbaarheid. Tot slot gaat deze door voor het besluit en stelt de uitvoerende medewerker de aanvrager op de hoogte van de beslissing.*

Als het proces ondersteund wordt met een elektronisch dossier is het mogelijk (afhankelijk van de inrichting) om de beide inhoudelijke beoordelingen gelijktijdig uit te voeren. Daarmee zou ook automatische dossiervorming ingericht kunnen worden. De stappen die in rood zijn aangegeven in onderstaand schema zouden daardoor veranderen.



Figuur 2 Afhandeling aanvraag bij procesgericht werken

Eigenschappen van procesgericht werken:

- Er wordt gewerkt via een vastgesteld proces. Hierdoor wordt afgesproken dat werkzaamheden door alle medewerkers op vergelijkbare wijze worden uitgevoerd. Daarmee wordt de kwaliteit van de uitvoer van werkzaamheden gedefinieerd.
- Indien processen op ketenniveau beschreven zijn, wordt ook de kwaliteit en samenhang van werkzaamheden over verschillende afdelingen heen bewaakt. Daarnaast kunnen afspraken over doorlooptijden gemaakt worden.
- Inzicht in status en voortgang worden niet afgedwongen door de manier van werken.
- Daar waar een elektronisch dossier beschikbaar is, kunnen werkzaamheden simultaan uitgevoerd worden (in dit geval de beoordelingen op uitvoerbaarheid en aansluiting bij regelgeving).
- Dossievorming hangt in sterke mate samen met het bestaan van de implementatie van een document management systeem.

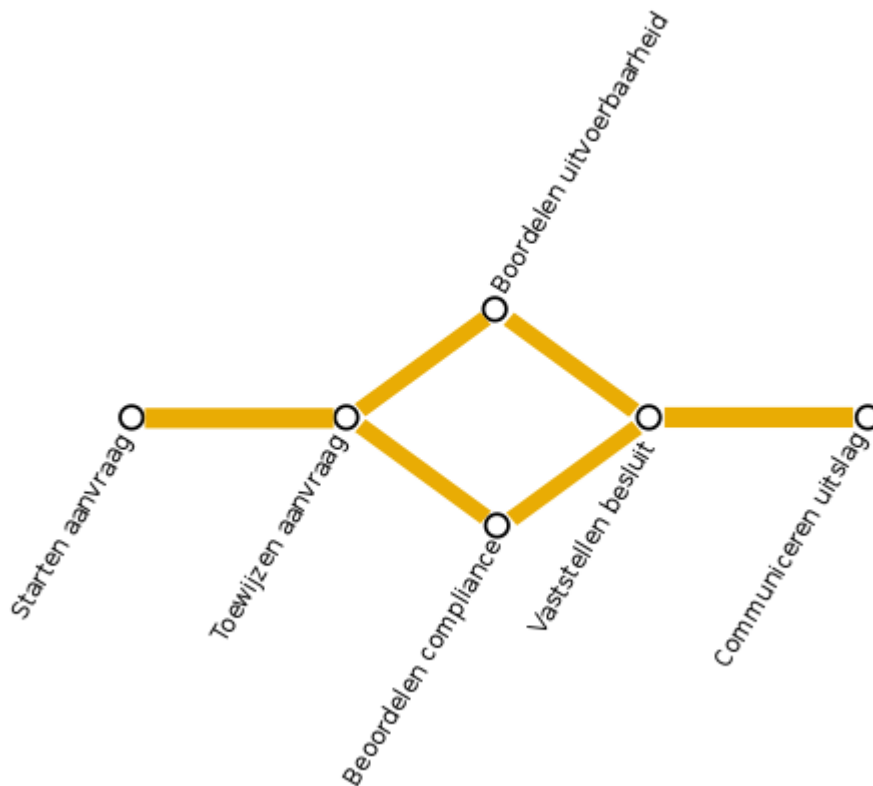
NB Procesgericht werken dwingt vanuit de methode niet af dat een bepaalde mate van IT-ondersteuning beschikbaar is. De mogelijkheid om te werken met elektronische documenten in een document management systeem (al dan niet gescande papieren documenten) vergemakkelijkt de routing van werk door een organisatie in sterke mate en daarmee de tijdigheid. Bovendien geeft het de mogelijkheid het dossier in ieder geval deels automatisch te vormen. De mate waarin het systeem het proces ondersteunt bepaalt voor een groot deel het succes van procesgericht werken. Hoe dit gebeurt wordt niet afgedwongen door procesgericht werken op zich.

### Case: zaakgericht

Onderstaande geeft een beeld hoe deze case afgehandeld zou kunnen worden bij een zaakgerichte inrichting.

*De aanvraag wordt elektronisch gedaan of bij binnenkomst gescand en gekoppeld aan een zaak in het zaakstelsel. In het type van de zaak ligt besloten wat de aanvraag inhoudt. De aanvrager krijgt automatisch bericht uit het systeem. De zaak is direct beschikbaar voor inhoudelijke behandeling door iedere medewerker die daarvoor de autorisatie heeft. Alle genomen stappen worden gelogd door het systeem. De behandelingen voor beoordeling op regelgeving en uitvoerbaarheid kunnen gelijktijdig plaatsvinden. Zodra beide zijn gedaan, komt de zaak beschikbaar voor het formuleren van het eindbesluit. Als de inhoudelijke behandeling vertraging oploopt (bijvoorbeeld door gebrek aan informatie) wordt een signalering verstuurd zodra de termijn overgeschreden dreigt te worden. Hierdoor kan ofwel de aanvrager op de hoogte gesteld worden, ofwel de aanvraag alsnog op tijd inhoudelijk behandeld worden. De aanvrager wordt automatisch op de hoogte gesteld van de beslissing zodra de behandeling afgerond is.*

Dit leidt tot onderstaand schema. Doordat dossiervorming voortdurend gebeurt tijdens behandeling van de case, is de losse stap voor archivering niet langer handmatig. Deze wordt via het zaakstelsel uitgevoerd.



Figuur 3 Afhandeling aanvraag bij zaakgericht werken

Eigenschappen van zaakgericht werken:

- Er wordt gewerkt volgens een vastgesteld proces, dat verankerd is in het zaakstelsel. Hierdoor kan worden afgedwongen dat werkzaamheden door alle medewerkers op vergelijkbare wijze worden uitgevoerd en wordt daarmee de kwaliteit van de werkzaamheden ondersteund.
- Doordat het zaakstelsel de volledige keten van de zaak afdekt worden kwaliteit en doorlooptijd van werkzaamheden uit alle disciplines bewaakt. Door signaleringen in te richten rondom doorlooptijden en termijnen kan voorkomen worden dat deze overschreden worden.
- Iedereen die bij de zaak betrokken is heeft inzicht in status en voortgang van de zaak.
- Dossiervorming wordt door het zaakstelsel gedaan, waardoor het dossier (zowel stukken als alle genomen stappen bij behandeling van de zaak) voortdurend bijgewerkt wordt en voor alle geautoriseerde medewerkers beschikbaar is.

## Overwegingen

Bovenstaande uitwerking laat zien dat procesgericht werken al een behoorlijk stap voorwaarts was vanaf het traditionele model van afdelingen. Zaakgericht werken is feitelijk een specifieke invulling van procesgericht werken die zorgt voor een systeem dat zo ingericht is dat het direct aansluit op het proces en dat zoveel mogelijk automatiseert. Het is niet mogelijk zaakgericht te werken zonder dat daarbij IT-ondersteuning is door middel van een zaakstelsel. Procesgericht werken dwingt het gebruik van IT-middelen veel minder af, maar de mate waarin procesgericht werken succesvol kan zijn hangt wel degelijk sterk samen met de systemen; de routing van werkzaamheden gaat veel soepeler als die ondersteund wordt door een IT-systeem.

*Roberto Lambooy, ZaakgerichtWerken.Nu*