

Agendapunt:

Ter inzage : Plan van Aanpak Zaakgericht Werken

Inclusief bijlagen:

- 1. huidige situatie per afdeling**
- 2. over zaakgericht werken**
- 3. kostenoverzicht en planning**
- 4. projectplan**

PLAN VAN AANPAK ZAAKGERICHT WERKEN

Gemeente Goirle



KBenP
zaakgericht werken

Sven Blom & Daan van Dun

20131217 v 08

Inhoud

1. De opdracht	2
1.1. Aanleiding	2
1.2. Vraagstelling	2
1.3. Onderzoeksmethode	2
2. Huidige situatie gemeente Goirle	3
2.1. Algemeen	3
2.2. Conclusies	3
3. De gewenste situatie	6
3.1. Algemeen	6
3.2. Organisatie	6
3.3. Informatie	7
3.4. Techniek	7
3.5. Conclusies	7
4. Aanpak om te komen tot zaakgericht werken	9
4.1. Algemeen	9
4.2. Fase 0: Aankoop en technisch gereed maken zaaksysteem	10
4.3. Fase 1: Implementatie zaakgericht werken (generieke uitrol)	10
4.4. Fase 2: Processpecifieke doorontwikkeling	11
Bijlage 1: Huidige situatie per afdeling	12
<i>Afdeling Maatschappelijke dienstverlening</i>	<i>12</i>
<i>Afdeling Ondersteuning (DIV)</i>	<i>12</i>
<i>Afdeling Ondersteuning (financiën / subsidies)</i>	<i>13</i>
<i>Afdeling Realisatie en beheer</i>	<i>13</i>
<i>Afdeling Bestuurs- en Directie Ondersteuning (bezwaar en beroep en P&O)</i>	<i>14</i>
<i>Afdeling Vergunning Veiligheid en Handhaving</i>	<i>15</i>
<i>Afdeling Ontwikkeling</i>	<i>15</i>
Griffie 16	
<i>Oosterwijk en Hilvarenbeek</i>	<i>16</i>
Bijlage 2: Over zaakgericht werken	18
Algemeen	18
Zaakgericht werken	18
Deel-, vervolg- en gerelateerde zaken	18
Statussen en stappen, waarom generieke uitrol	19
Eigenschappen en Zaakattributen	21

1. De opdracht

1.1. Aanleiding

Bij gemeenten verandert er veel op het gebied van informatiemanagement. Denk aan ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening (KCC), basisregistraties, digitale klantcontact kanalen, gegevens - en procesbeheer en natuurlijk de uitrol van zaakgericht werken.

Goirle wil doorontwikkelingen om haar klanten en medewerkers op het gewenste niveau te kunnen bedienen. In de nabije toekomst heeft de gemeente de ambitie om de dienstverlening te professionaliseren en zaakgericht werken in te voeren. Daarnaast zijn er ontwikkelingen rondom het nieuwe werken. Als laatste wordt er met Oisterwijk en Hilvarenbeek op verschillende gebieden op ambtelijk niveau met elkaar samengewerkt.

In de huidige processen van Goirle vindt zowel digitaal als analoog informatieverwerking en opslag plaats. Dat is jaren prima gegaan, maar de gemeente ziet nu spanning ontstaan op het gebied van dienstverlening, bedrijfsvoering en rechtmatigheid.

1.2. Vraagstelling

Aan KBenP is de vraag gesteld om een plan van aanpak op te stellen voor het invoeren van zaakgericht werken binnen de gemeente Goirle. De gemeente wil een beeld hoe in de huidige manier van werken met informatie wordt omgegaan. Vervolgens wil de gemeente een schets hoe dit er in de optimale situatie, met behulp van zaakgericht werken, uitziet. Het plan van aanpak moet antwoord geven op de vraag welke stappen gemeente Goirle moet nemen om deze manier van werken in te voeren en de gewenste situatie bereiken.

1.3. Onderzoeksmethode

Om voor Goirle een 'op maat' aanpak te schetsen voor de invoering van zaakgericht werken is het noodzakelijk om de gewenste en de huidige situatie in beeld te brengen. In het Plan van Aanpak wordt uiteengezet welke stappen moeten worden gezet om van IST naar SOLL te komen.

De onderzoeksmethode bestaat uit 3 onderdelen:

1. Beschrijven van IST en SOLL

KBenP heeft in beeld gebracht hoe de huidige situatie binnen Goirle er uit ziet en welke situatie gewenst is. Hiervoor zijn interviews gehouden met stakeholders van alle afdelingen en met de leden van het projectteam. Daarnaast zijn er op de verschillende afdelingen tijdens de interviewdagen observaties gehouden (meekijken met medewerkers). In een workshop met het MT is op basis van diverse stellingen in beeld gebracht welke doelen men heeft t.a.v. informatiemanagement en dienstverlening.

2. Check op IST en akkoord op SOLL

KBenP heeft de beschreven IST en SOLL voorgelegd aan de projectgroep. In een werkoverleg is door de projectgroep feedback geleverd op de beschreven situaties. Op de gewenste situatie is door de projectgroep een akkoord gegeven. De resultaten zijn door de projectgroep en KBenP gezamenlijk gepresenteerd aan het College om te informeren en betrokkenheid te creëren.

3. Beschrijving van aanpak: Hoe kan zaakgericht werken helpen de SOLL te bereiken?

KBenP heeft in beeld gebracht op welke manier de GAP tussen IST en SOLL kan worden verkleind en welke activiteiten kunnen worden ondernomen om deze gewenste situatie te bereiken. Hierbij is aangegeven welke planning kan worden aangehouden.

2. Huidige situatie gemeente Goirle

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe er op dit moment wordt gewerkt in de gemeente Goirle (IST-situatie). De huidige manier van werken wordt in een algemene paragraaf beschreven. Vervolgens is een samenvattende conclusie geformuleerd. De beschrijving van de huidige situatie per afdeling of werkgebied is in bijlage 1 weergegeven.

2.1. Algemeen

Goirle verkent samenwerkingsmogelijkheden met Hilvarenbeek en Oisterwijk op ambtelijk vlak. Dit om synergievoordeel te behalen. Voor het beheer van ICT werkt de gemeente al samen met Tilburg. Ook belastingen is uitbesteed.

Intern heeft Goirle diverse ambities, digitaliseren is er hier één van. Doel hiervan is onder andere het bereiken van integraal werken. Andere ambities van de gemeente zijn het invoeren van het nieuwe werken en het deels werken op afspraak (voor burgerzaken).

Gemeente Goirle werkt momenteel hybride. Documenten worden op papier gearchiveerd en daarnaast bestaat er per afdeling een netwerkschijf en zijn er diverse vakapplicaties in gebruik. Veel medewerkers gebruiken hun email als digitaal communicatiemiddel en bouwen hier hun eigen archief op.

De wens om het archief te digitaliseren is een trigger geweest om de mogelijkheden van zaakgericht werken te bekijken.

Dienstverlening

In 2007 is tijdens de reorganisatie de inrichting van de dienstverlening vormgegeven op de huidige manier: de vakafdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het klantcontact, telefonisch en persoonlijk. Klantcontact dat niet direct op de juiste plek binnenkomt wordt door de receptie juist geadresseerd. Inhoudelijke antwoorden worden daarom niet door de receptie verstrekt. Medewerkers zijn hierin ook niet gefaciliteerd door een kennissysteem.

Naast het algemene telefoonnummer voert de gemeente nog 3 directe telefoonnummers voor specifieke vragen over belastingen, Wmo en meldingen openbare ruimte. In alle communicatie worden directe telefoonnummers gecommuniceerd richting burgers. Het terugvalverkeer wat hieruit voortkomt, komt uit bij de receptie.

Op de website van Goirle zijn diverse producten af te nemen met behulp van online formulieren. Per jaar wordt er ca. 150 keer een betaling gedaan via de website (na het invullen van een formulier). Hoeveel formulieren in totaal worden ingevuld is niet bekend. Er zou meer op het kanaal internet gestuurd kunnen worden. De producten en dienstencatalogus (PDC) is in eigen beheer van de gemeente en wordt gevuld met behulp van een content beheer structuur. In de praktijk blijkt dit niet altijd even goed te werken omdat het actueel houden moet worden aangejaagd.

De fysieke dienstverlening is geconcentreerd in het gemeentehuis waar buiten de receptie aparte vakbalies voor Burgerzaken, Vergunningen en Sociale Zaken zijn. Op een externe locatie is de eerstelijns dienstverlening voor Wmo gesitueerd. De balies zijn in de ochtend geopend voor inlopend publiek.

De dienstverleningsambities die het College heeft opgesteld zijn uitgewerkt in concrete doelstellingen. Hierdoor wordt er richting gegeven aan de ontwikkeling van dienstverlening.

2.2. Conclusies

In deze paragraaf worden conclusies gebundeld per onderwerp: Organisatie, Informatie en Techniek. Deze onderwerpen worden ook in de gewenste situatie gebruikt om uit te leggen hoe zaakgericht werken de gemeente Goirle kan helpen.

Organisatie

Binnen de organisatie heerst de wens om te digitaliseren. Daarnaast heeft de organisatie de ambitie om meer integraal te werken en meer dienstverlenend te zijn naar de burger. Ondanks deze ambities en de positieve houding die medewerkers hier over hebben, zou er meer kunnen worden *gedaan*. Omstandigheden die (nog) niet optimaal zijn worden als excuus gebruikt om ontwikkelingen niet te starten. Dit kan het beste worden geïllustreerd met een uitspraak uit een interview: 'We gaan de voorkant niet aanpakken als de achterkant nog niet op orde is'.

Bij het stellen van de vraag: 'wat is jouw belangrijkste informatiebron?' is geen enkele keer aangegeven dat dit het archief is. Documenten worden zowel fysiek als digitaal opgeslagen. In de huidige situatie is er geen enkele plek, noch het fysieke archief als de mappenstructuur op de netwerkschijven, waar een *compleet* beeld van de werkelijke situatie terug te vinden is. Dit vormt een risico.

Omdat de medewerker zijn werk op zijn eigen wijze organiseert, ontstaat een kwetsbare organisatie. Doordat er geen organisatie brede uniforme werkwijze is, bestaat er geen integraal klantbeeld. De kennis, kunde en informele verantwoordelijkheid van het archiveren is nu geborgd bij personen en niet bij een organisatie brede uniforme manier van werken. De afhankelijkheid van de individuele medewerkers is daardoor hoog. Het feit dat er weinig fouten worden gemaakt heeft te maken met de kwaliteiten van deze medewerkers. Afspraken hierover zijn niet altijd bekend of er wordt niet op gestuurd: 'oh.. is dat de afspraak?' Er is sprake van informatieversnippering, waardoor de informatie die er is niet bij iedereen bekend is. Dat vormt een risico.. Het probleem lijkt in mindere mate te leven in de organisatie, en bij de eindgebruikers.

De wens om integraal te werken en de behoefte om te digitaliseren zijn krachten binnen de organisatie die benut kunnen worden om zaakgericht werken binnen Goirle vorm te geven. De organisatie heeft de neiging om bij een verandering direct het maximale niveau te willen bereiken ('de achterkant moet eerst op orde zijn voordat we de voorkant kunnen inrichten'), *men wil rennen*¹. Dit vormt een bedreiging voor een goede ontwikkeling. De uitdaging voor Goirle ligt er om deze ontwikkeling naar digitaal werken in *gepaste stappen* in te voeren.

Samengevat:

- De organisatie is kwetsbaar
- Eén integrale organisatie brede werkwijze is er niet
- Verschillende processen zijn inefficiënt georganiseerd
- De klant staat niet altijd centraal
- Transparantie in processen ontbreekt

Informatie

De informatie in het formele archief van de gemeente Goirle is niet volledig. Daarnaast is het systeem van signaleren en rappelleren vanuit DIV niet 'waterdicht' omdat het is gebaseerd op onvolledige informatie over de voortgang en afdoening van processen. De stuurinformatie in de vorm van de rapportage die het CMT periodiek ontvangt over de termijnafhandelingen geeft dan ook geen compleet beeld.

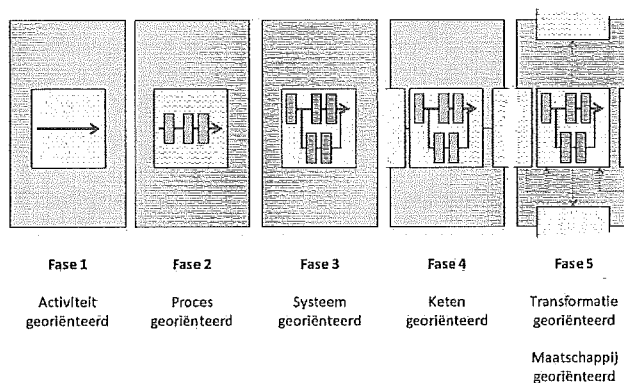
De backoffices zijn goed georganiseerd binnen de koker. VVH en Sociale zaken / Wmo werken binnen de gemeente het 'meest digitaal'. Bij beiden dient het systeem als aanvulling op het papieren dossier. De processen binnen de systemen zijn specifiek ingericht voor het vakgebied en sluiten aan bij de gedachten van zaakgericht werken. Van een integrale inrichting is door de vakspecifieke toepassing geen sprake. De

¹ De Crawl-Walk-Run methodologie is een implementatiemethode die positief bijdraagt aan de acceptatie van verandering, door voor gebruikers behapbare stappen in een ontwikkeling te definiëren. Letterlijk: van kruipen tot rennen.

informatie in de backofficesystemen is ook nog niet breed toegankelijk waardoor er nog geen sprake is van transparantie.

Het beleidsproces verloopt over netwerkschijven en via outlook. Het versiebeheer verloopt hierdoor geregeld niet goed. Naar buiten toe lijkt dit proces door het Raadsinformatiesysteem gedigitaliseerd, intern verloopt dit traject volledig op papier. Vanuit de organisatie heerst breed de wens naar digitale informatie. Deze wordt nu gevoed door de 'cc-cultuur' waarin mensen per mail (in de cc) op de hoogte worden gehouden van de voortgang van trajecten. Het digitaliseren van dit proces biedt kansen om de weeffouten uit dit proces te halen.

De organisatie van gemeente Goirle is gericht op het primaire proces: het leveren van goede producten en diensten. Op verschillende vlakken is men bezig met het verbeteren van dit proces. In termen van het INK-model²: Als het gaat over informatiemanagement (beheersing, toegankelijkheid) dan is Goirle procesgeoriënteerd en op onderdelen systeemgeoriënteerd. Ten aanzien van het managen van informatie is er geen uniforme bron wat de groei naar volledig 'systeem georiënteerde fase van INK' bemoeilijkt. Een volgende stap voor Goirle is om uit de koker te stappen en processen organisatiebreed (in de keten) uniform te organiseren.



Figuur 1: De 5 fasen van het INK-model

Samengevat:

- Informatie is niet centraal toegankelijk voor iedereen
- Processen zijn binnen de koker georganiseerd

Techniek

GRS is niet breed beschikbaar en niet gekoppeld aan basisregistraties. Hierdoor is de acceptatie door medewerkers minimaal. Het is een verouderd systeem gericht op documentbeheer. De beheerkosten van het systeem zijn minimaal, daar tegenover staat dat de doorontwikkeling van het systeem (binnen de organisatie) volledig stilstaat. In de laatste 8 jaar is het systeem niet geüpdate en door de leverancier zijn geen upgrades aangeboden.

De gemeente heeft relatief weinig specifieke backoffice-applicaties. Dat biedt kansen om zaakgericht werken in te richten. Specifieke applicaties voor Sociale Zaken en VVH werken goed voor de vakafdelingen. Deze vakgebieden hebben daarmee dan ook geen prioriteit bij de inrichting van een zaakstelsel.

Samengevat:

- Het huidige systeem biedt onvoldoende mogelijkheden voor zaakgericht werken

² Het INK-managementmodel is een managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren.

3. De gewenste situatie

Dit hoofdstuk beschrijft de gewenste situatie van gemeente Goirle (SOLL-situatie). De gewenste situatie wordt beschreven in een algemene paragraaf en in drie specifieke paragrafen over organisatie, informatie en techniek. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie.

3.1. Algemeen

De trigger om de werkwijze van een organisatie te optimaliseren kan komen vanuit verschillende invalshoeken. In een sessie met het Managementteam van Goirle is gekeken welke invalshoek het beste past bij de Goirlese organisatie en welke focus het management heeft ten aanzien van zaakgericht werken. Dit is gedaan aan de hand van de 3 waardendisiplines³.

In deze sessie werd duidelijk dat het managementteam efficiënt werken (Operational Excellence) een belangrijke drijfveer vindt in de organisatie van haar werkzaamheden. Dienstverlening, of, de klant (Customer Intimacy) is de tweede belangrijkste drijfveer. Operational Excellence scoorde hoog vanuit het idee dat dit uiteindelijk ook leidt tot een betere bediening van de klant.

Op basis van deze sessie en de interviews hebben we de gewenste situatie voor Goirle kort samengevat:

In de ideale situatie werkt de gemeente Goirle volledig digitaal, vanaf het eerste klantcontact tot en met de archivering van alle stukken. Door eenduidigheid in de werkprocessen wordt er snel en efficiënt gewerkt. Kosten blijven hierdoor beheersbaar. De processen worden ondersteund door gemeente-brede werkafspraken. Transparantie ontstaat doordat iedereen met hetzelfde zaakstelsel werkt. Het stelsel bevat betrouwbare informatie. Hierdoor kan er gestuurd worden op het behalen van algemene serviceafspraken. De klant profiteert doordat de dienstverlening efficiënter wordt. Er kan veel in het eerste contact of vanuit huis geregeld kan worden omdat processen intern slim zijn ingericht. Daarnaast brengt deze kwaliteitslag mogelijk ook lagere kosten met zich mee.

Om de gewenste situatie specifieker te beschrijven zijn in de onderstaande paragrafen: organisatie, informatie en techniek, onderdelen van de gewenste situatie uitgewerkt. Hierbij is aangegeven hoe zaakgericht werken kan bijdragen aan het bereiken van dat specifieke onderdeel van de gewenste situatie (het overbruggen van de GAP tussen IST en SOLL, *curatief weergegeven*). De laatste paragraaf geeft een algemene conclusie en advies weer.

3.2. Organisatie

De organisatie is minder kwetsbaar

Met het inrichten van zaakgericht werken wordt de kwetsbaarheid van de relatief kleine Goirlese organisatie verminderd. Collega's hebben meer inzicht in elkaars werkzaamheden. Klantcontact kan met behulp van het systeem worden opgevangen als collega's niet aanwezig zijn, ook bij 1-pitfuncties. Het management heeft zekerheid van continuïteit.

Er is één manier van werken, integraliteit

De implementatie van zaakgericht werken draagt binnen gemeente Goirle bij aan uniformiteit in werkprocessen. De manier en structuur van werken is geborgd doordat statusmomenten via een zaakstelsel zijn ingebouwd in het proces. Dit is in de basis generiek en voor alle vakgebieden gelijk. Met zaakgericht werken is het mogelijk om altijd en overal uniforme dienstverlening te bieden. Het niveau van dienstverlening hoeft hierdoor niet afhankelijk te zijn van de medewerker die de klant helpt.

³ Met Waardeposities (Value disciplines, Treacy & Wiersema) kan een bedrijf zich onderscheiden en haar strategie bepalen. Doel van het model: focus op een van de drie waardeposities, wat er in moet resulteren dat het bedrijf in een van de drie punten uitblinkt.

We werken efficiënt, met de klant centraal

Doordat er één bron is waarin de status en documenten zijn opgenomen, is onnodig zoeken verleden tijd. Hierdoor werken medewerkers efficiënter en is de beantwoording van klantvragen gemakkelijker. Omdat de burger in het eerste contact, of zelf online, inzicht krijgt in de status van zijn zaak, worden klantvragen verminderd en backoffices ontlast.

Het proces is transparant

Een uitgangspunt bij zaakgericht werken is dat deze manier van werken generiek is voor alle kanalen. Bij een zaak is de communicatie met betrokkenen tijdens de initiatie, behandeling en afhandeling niet gebonden aan een specifiek kanaal. In de oplossing heeft elke betrokkene en behandelaar een duidelijk overzicht van openstaande en afgehandelde zaken en kan de status van zaken ingezien worden.

Het wordt hierdoor ook mogelijk de doorlooptijden van zaken te bewaken en de voortgang van zaken is op elk moment via verschillende kanalen inzichtelijk te maken voor alle betrokkenen. Betrokkenen worden op de hoogte gehouden van de status van zaken en kunnen deze via hun Persoonlijke Internet Pagina (PIP) bekijken of telefonisch opvragen bij het Telefonisch Informatiepunt van de gemeente. Daarnaast kan er statusinformatie worden verstrekt per e-mail en per sms.

3.3. Informatie

Informatie is centraal toegankelijk voor iedereen

Het zogeheten digitale 'zaakdossier' bundelt alle informatie over zowel de inhoud (zoals betrokkenen, documenten, besluit) als het proces (zoals medewerker, status, doorlooptijd, etc.) van een zaak. Door dit voor heel de organisatie beschikbaar te maken met een zaakstelsel kunnen de medewerkers direct informatie vinden.

3.4. Techniek

De organisatie werkt met één generiek systeem voor klantcontact, procesbewaking, opslag en archivering

Goirle heeft voor Sociale Zaken / Wmo en Vergunningverlening en Handhaving specifieke software in huis. Alle overige processen in de organisatie kunnen grotendeels generiek zaakgericht worden ingericht in een zaakstelsel. Om efficiency te behalen moet het beschikken over een archief functie en moet het systeem breed in de organisatie worden gebruikt. Alle medewerkers moeten historische gegevens kunnen opvragen zonder daarvoor naar DIV te hoeven lopen. Aan de 'voorkant' van de organisatie voorziet het systeem in klantcontactinformatie voor de medewerkers aan de telefoon.

3.5. Conclusies

We kunnen stellen dat zaakgericht werken de Goirlese organisatie kan helpen bij het aanbrengen van meer eenheid en structuur in werkprocessen. Hierdoor neemt de kwetsbaarheid van de organisatie af en de mogelijkheden om optimale dienstverlening te leveren toe.

Niet alle medewerkers zullen direct profiteren van de implementatie van zaakgericht werken. Sterker nog, doordat in de huidige situatie medewerkers 'hun processen' naar eigen hand hebben ingericht, gaan sommige collega's er voor hun gevoel in eerste instantie op achteruit.

Ook als het gaat over kosten willen we duidelijk zijn: voor deze ontwikkeling moeten middelen beschikbaar worden gesteld die in de huidige begroting nog niet (geheel) structureel zijn opgenomen. Voor de aanschaf van een zaakstelsel en de implementatie van zaakgericht werken is daarnaast een incidentele investering noodzakelijk. De gemeenteraad heeft hiervoor al een deel ter beschikking gesteld. Omdat er slechts een beperkt systeem (GRS) binnen Goirle aanwezig is wat tegen geringe kosten draait, is er geen sprake van een vervangingsvraag maar van een nieuwe investering. Een overzicht van de te verwachten kosten is opgenomen in bijlage 3 van deze rapportage.

Ten aanzien van de samenwerking met Oisterwijk en Hilvarenbeek zien we op dit moment geen raakvlakken om op technisch vlak samen te werken. Natuurlijk bestaat wel de mogelijkheid om in regioverband van elkaar te leren. Als het gaat over dienstverlening zien we met name mogelijkheden voor samenwerking met gemeente Hilvarenbeek waar momenteel gestart wordt met de planvorming rondom het dienstverleningsconcept.

Advies

De ambitie en wens in de organisatie om digitaal te gaan werken moet gebruikt worden als vliegwiel functie. Daarom adviseren we te starten met het zaakgericht inrichten van het postproces (generieke⁴ inrichting van zaakgericht werken). Dit heeft een weerslag op de gehele organisatie en draagt bij aan de acceptatie van zaakgericht werken.

Een quick win daarnaast is het zaakgericht inrichten van het BIS proces (B&W procedure en raadsprocedure). Dit zal direct bijdragen aan een merkbare kwaliteitsimpuls van het documentbeheer rondom dit proces.

Wij zijn van mening dat het een kans is om de implementatie van zaakgericht werken binnen Goirle parallel te laten lopen met de (door)ontwikkeling van dienstverlening. Zaakgericht werken en dienstverlening versterken elkaar. Binnen Goirle komt dit volgens ons vooral bijeen in het eerste klantcontact, op de website maar vooral ook aan de telefoon en receptie. Zaakgericht werken maakt het hier mogelijk om vragen te (laten) beantwoorden in het eerste contact en zo druk op backoffices weg te nemen en het onnodig doorsturen van klanten te voorkomen. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat de capaciteit in de eerste lijn toereikend is. Dit kan volgens ons laagdrempelig en binnen de totale formatie van de gemeente.

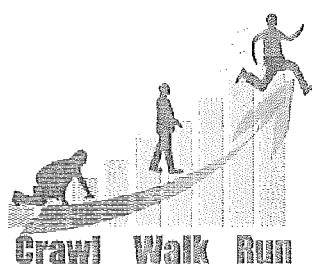
⁴ Voorbeeld generieke inrichting zaakgericht werken: Een burger doet online een aanvraag voor een loterijvergunning. Hij krijgt per mail een bevestiging dat zijn aanvraag is 'ontvangen'. De aanvraag wordt via het zaakstelsel in de 'zaakbak' / werkvoorraad van het verantwoordelijke team geplaatst. De medewerker neemt de aanvraag in behandeling. De status van de aanvraag verandert van 'toegewezen' naar 'in behandeling'. De burger ontvangt hiervan een melding op zijn persoonlijke internetpagina (PIP) en wordt geïnformeerd over de servicenorm die bij deze aanvraag hoort. Tijdens de behandeling van de aanvraag worden eventuele bewijsstukken en contactmomenten met de klant vastgelegd in het zaakdossier. Nadat de medewerker een besluit heeft genomen, geeft deze aan dat de zaak is 'afgehandeld'. De burger ontvangt zijn beschikking. Achteraf controleert DIV het proces.

4. Aanpak om te komen tot zaakgericht werken

Deze aanpak beschrijft de acties die nodig zijn om van de huidige situatie, de gewenste situatie te bereiken (van IST naar SOLL). Hierin worden 3 fasen onderscheiden. Per fase wordt een indicatieve planning weergegeven en beschreven welke acties plaatsvinden.

4.1. Algemeen

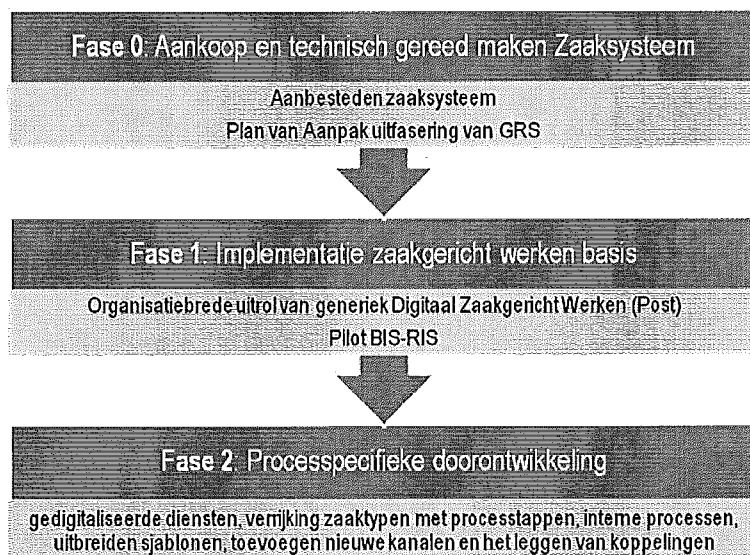
De voorgestelde aanpak voor het uitrollen van zaakgericht werken, is gebaseerd op realistische doelen. Deze doelen liggen in lijn met de ambities die Goirle heeft opgesteld voor de Nieuwe Dienstverlening.⁵ De doelen zijn leidend in de communicatie naar de medewerkers zodat verwachtingen worden gemanaged. Dit om te voorkomen dat al te veel op het maximale niveau wordt gefocust (Crawl-Walk-Run). Het is dus zaak om zaakgericht werken op een snelle en voorspelbare wijze in te voeren.



Figuur 2: Crawl-Walk-Run methode

Gefaseerde aanpak

Organisaties die Zaakgericht Werken succesvol willen implementeren en daarmee de voordelen voor dienstverlening, samenwerking en bedrijfsvoering willen oogsten, doorlopen in onze ervaring de volgende stappen (fasen), die aansluiten bij de Crawl-Walk-Run methodologie :



Figuur 3: Geadviseerde gefaseerde aanpak

⁵ De gemeente heeft de ambities vertaald in 14 doelstellingen. (zie B&W-nota Doelstellingen Nieuwe Dienstverlening 10-12-2013). Zaakgericht werken helpt bij het realiseren van doelstelling 8 t/m 12.

In de onderstaande paragrafen wordt per fase besproken welke aandachtspunten er zijn en welke werkzaamheden moeten worden opgepakt. Daarnaast wordt een inschatting gegeven welke doorlooptijd realistisch is.

4.2. Fase 0: Aankoop en technisch gereed maken zaaksysteem

Planning: 8 maanden

Aankoop / aanbesteding Zaaksysteem

Het opstellen van functionele en niet-functionele eisen en wensen van de gemeente is het meest doeltreffend als dit in een aantal *interactieve* workshops wordt gedaan. Het creëren van draagvlak in het managementteam, en van daaruit in de organisatie, is essentieel voor het slagen van zaakgericht werken. Het is belangrijk dat het managementteam eensgezind een *sense of urgency* uitdraagt. (waarom willen wij zaakgericht gaan werken?) Voordat gestart kan worden met de aanbesteding van een zaaksysteem moeten gekozen worden welke aanbestedingsvorm wordt gehanteerd en welke scope de aanbesteding heeft. Vervolgens kan een bestek worden opgesteld op basis waarvan verschillende leveranciers hun aanbidding kunnen doen. Globaal genomen ziet de aanpak en planning van de aanbesteding er als volgt uit:

Onderdeel	Planning
Opstellen van bestek	maand 1- maand 3
Wachttijd offertes	maand 4 – maand 5
Demonstraties leveranciers	maand 6
Beoordelen van aanbiedingen en keuze leverancier	maand 6
Proof of Concept Technische installatie, Functionele inrichting, Acceptatietest	maand 7 – maand 8

Opstellen plan van aanpak uitfasering GRS (3 maanden, parallel aan inkoop)

Parallel aan de aanbesteding kan een plan worden opgesteld voor de uitfasering van GRS. Hierbij moeten keuzes worden gemaakt over de documenten die momenteel in het systeem zijn opgeslagen (eventuele migratie), hoe om te gaan met de informatie / registratie van fysieke stukken, dossiers en het bevriezen van de vulling van het systeem.

Voorbereiding veranderde rol DIV (3 maanden, parallel aan inkoop)

Bij zaakgericht werken vindt de opbouw van het archiefwaardige dossier direct plaats bij de eindgebruiker. Hierdoor zal DIV, met name op het gebied van achteraf archiveren, minder uitvoerend werk doen. Om een dergelijke specifieke verantwoordelijkheid binnen de organisatie te belleggen is een goed systeem nodig, maar ook zeker gedegen advies. Een deel van de uitvoerende werkzaamheden van DIV zal verschuiven naar meer adviserend en controlerend. Om deze verandering te realiseren is opleiding en training essentieel. Afhankelijk van de huidige kwaliteiten van de medewerkers zal hier aandacht aan besteed moeten worden. Betrokkenheid bij de uitvoering van de aanbesteding zal ook een grote bijdrage leveren aan de opbouw van kennis van deze nieuwe manier van werken.

4.3. Fase 1: Implementatie zaakgericht werken (generieke uitrol)

Planning: 4 maanden voorbereiding, 12 maanden uitrol

Voorafgaand aan de implementatie wordt een kort plan van aanpak opgesteld. Het opstellen hiervan kan al tijdens de aanbestedingsperiode starten zodat er na de definitieve gunning direct gestart kan worden met de uitrol. In het plan van aanpak worden o.a. de randvoorwaarden (scope) voor de implementatie vastgelegd. Uit onze ervaring blijkt dat het formeel vastleggen van deze scope noodzakelijk is om te borgen dat de wijze van

uitrol tijdens de implementatie niet ter discussie komt te staan⁶. Daarnaast bevat het plan van aanpak een beschrijving van de projectorganisatie, uitrolscenario, planning en communicatieplan.

Het plan van aanpak wordt in de ideale situatie samen met verschillende medewerkers vanuit verschillende disciplines opgesteld. Dit kan aan de hand van een interactieve workshops. Dit heeft als doel om te komen tot een gemeenschappelijk kader voor de implementatie waar alle betrokkenen zich aan committeren.

Een generieke inrichting houdt in dat de zaakbehandeling aan de hand van 4 standaard zaakstatussen wordt ingericht:

1. Ontvangen
2. Toegewezen (aan een medewerker)
3. In behandeling
4. Afgehandeld

Statussen zijn zowel bedoeld voor de organisatie als voor de burger, die via de PIP de status van de aanvraag kan inzien

Doordat de processen in deze fase op hoofdlijnen worden ingericht, is het mogelijk om in korte tijd een gemeentebrede basis te leggen. Hierdoor is er sprake van een relatief snelle inrichting van zaakgericht werken. Detaillering van processen volgt in de derde fase.

Globaal genomen ziet de aanpak en planning er als volgt uit:

Onderdeel	Planning
Algemene analyse en voorbereiding (opstellen PVA, parallel aan inkoop)	maand 7 – maand 8
Opstellen van zaaktypecatalogus (ZTC)	maand 9
Inrichten van Pilot BIS-RIS (Als onderdeel POC)	maand 10
Uitrol digitale post, generieke afhandeling per afdeling	maand 11 - maand 23
<i>Per afdeling de volgende activiteiten</i> Analyse Voorbereiding en opleiding Evaluatie en afstemming	2 maanden per afdeling

4.4. Fase 2: Processpecifieke doorontwikkeling

Planning: ntb

In de geadviseerde aanpak voor Goirle is een belangrijk aspect van het invoeren van digitaal zaakgericht werken dat de zaaktypen in eerste instantie generiek worden ingericht en geïmplementeerd. Gedurende de tweede fase zal per proces bekeken worden welke aanpassingen nodig zijn om werkzaamheden zo optimaal mogelijk te kunnen uitvoeren. Deze doorontwikkeling zal bestaan uit het implementeren van volledig gedigitaliseerde diensten (bijvoorbeeld indienen bezwaarschrift), het doorvoeren van procesverbeteringen (LEAN), ontwikkelen van proces specifieke sjablonen en het aanpassen van zaaktypen waarvoor die specifieke wensen zijn om het werkproces optimaal verwerken in het zaakstelsel.

⁶ Bij o.a. gemeente Bunnik is deze aanpak recent toegepast. Hierbij is gestart met bulkprocessen waarbij de klant en de organisatie snel konden profiteren. Specifieke aanpassingen aan processen werden doorgeschoven naar fase 2. Door het vaststellen van deze scope heeft de implementatie van zaakgericht werken geen vertraging opgelopen. Verwachtingen naar eindgebruikers waren vooraf duidelijk gesteld. Dit heeft bijgedragen aan de acceptatie van de verandering.

Bijlage 1: Huidige situatie per afdeling

In deze bijlage wordt een samenvatting gegeven van de afgenomen interviews. Tijdens de interviewronde is gesproken met een vooraf geselecteerd aantal medewerkers die werkzaam zijn in de voornaamste processen binnen de organisatie.

Afdeling Maatschappelijke dienstverlening

Binnen de afdeling maatschappelijk dienstverlening is het grootste deel van de dienstverlening van Goirle gebundeld. De afdeling bestaat uit twee vakspecifieke teams en de receptie.

De receptie is verantwoordelijk voor de ontvangst en doorverwijzing van klanten naar het juiste loket. Daarnaast ontvangt de receptie telefoongesprekken die via het algemene nummer terechtkomen en verbindt deze door naar de juiste afdeling. Ook de terugvaltelefoongesprekken behandelt de receptie. In veel gevallen wordt een terugbelverzoek gemaakt als medewerkers niet bereikbaar zijn. Afhankelijk van de drukte proberen de medewerkers enkele vragen over burgerzaken te beantwoorden. Medewerkers verstrekken deze informatie uit het hoofd. Voor sociale zaken worden soms stukken aangenomen. De registratie van gevonden en verloren voorwerpen ligt ook bij de receptie. Het is de bedoeling dat daarvoor Melddesk wordt gebruikt. De reserveringen van vergaderruimten is ook een taak van de receptie. Vaste afspraken over de afhandeling van klantcontacten voor de andere afdelingen zijn er niet.

Burgerzaken behandelt het grootste deel van het klantcontact van Goirle. Dit klantcontact vindt plaats aan de balie Burgerzaken. In veel gevallen wordt een klant door de receptie doorverwezen naar deze balie. Incidenteel worden klanten met burgerzakenvragen telefonisch te woord gestaan aan de receptie. In de meeste gevallen wordt de telefoon direct bij de 'tussenoffice' bij burgerzaken door een vakspecialist beantwoord. Aanvragen die via post en email zijn binnengekomen komen fysiek naar de afdeling en worden niet in GRS (postregistratiesysteem) geregistreerd. De aanvragen worden op de afdeling opgeslagen. Overige correspondentie voor Burgerzaken wordt wel in GRS geregistreerd. Burgerzaken werkt met name met de GBA applicatie van PinkRocade. Deze applicatie sluit aan bij de wensen van de medewerkers.

Het klantcontact van Sociale zaken vindt plaats bij de balie op de eerste etage van het gemeentehuis. Klanten kunnen hier in de ochtend zonder afspraak terecht. Voor de behandeling van het klantcontact wordt zowel fysiek als digitaal een dossier opgebouwd. Sociale zaken werkt met GWS4all. Hierin wordt per klant betalingshistorie vastgelegd, telefoonnotities verwerkt en correspondentie opgenomen. Via het systeem worden ook de betalingen gedaan. In het papieren dossier worden alleen de originelen opgenomen, overige informatie over het klantproces mist hierin. In GWS worden geen documenten vernietigd, waardoor niet aan de vernietigingsplicht wordt voldaan. Diverse medewerkers organiseren processen om het systeem heen. Voor sociale zaken wordt geen cliëntgebonden correspondentie opgenomen in GRS. Vanuit GWS wordt gerappelleerd op de termijnen. Overschrijdingen vinden zelden plaats.

Klanten voor Wmo kunnen voor het eerste contact terecht bij het zorgloket op een externe locatie. Bij het zorgloket zitten om toerbeurten Wmo consultants. Hier komt ook het eerstelijns telefoonverkeer binnen. Zodra burgers 'klant' zijn kunnen ze direct met hun consultant bellen. Wanneer de consultants niet bij het zorgloket werken, werken ze op het gemeentehuis in de rol van indicatiesteller. Naast GWS gebruiken de consultants ook Vraagwijzer RIS van Inforing. Aanvragen die bij het zorgloket worden ingediend worden direct in GWS ingevoerd. Hiervan vindt geen registratie in GRS plaats.

Binnen de afdeling heerst een tekort aan fysieke opslagruimte voor dossiers. Door de huidige manier van werken wordt dit probleem steeds nijpender.

Afdeling Ondersteuning (DIV)

De werkeenheden documentbeheer is verantwoordelijk voor de documentstroom binnen de gemeente. Het team verzorgt de post en het archief, centraal en op zogenaamde dislocaties op de afdelingen.

Het registratiewaardige deel van de binnenkomende post wordt geregistreerd in het Documentmanagement Systeem GRS, het overige deel gaat rechtstreeks door naar de afdelingen. De binnenkomende email wordt

geprint die wordt geregistreerd. De basis voor registratie in GRS wordt gevormd door een standaardlijst met criteria. De post wordt gescand en gemetadateerd alvorens deze fysiek naar de afdeling wordt gestuurd. Uitgaande brieven worden geïnterpreteerd door de medewerkers en gekoppeld aan het registratienummer van de ingekomen brief. Hoe een proces eindigt, en welke stukken tussendoor aan het dossier worden toegevoegd, is afhankelijk van de eigenaar (de behandelaar), hierover zijn geen vaste afspraken. Het dossier gaat naar het archief op het moment dat de medewerker vindt dat dit moet gebeuren. Op de dislocaties heeft het team hier zelf invloed op.

Per inkomend stuk wordt door het betreffende afdelingshoofd aangegeven wat de afhandeltermijn is en wie de behandelaar is. De standaard termijn die wordt aangehouden is 6 weken. Periodiek wordt door DIV het MT geïnformeerd over termijnafhandeling per afdeling op basis van de data uit GRS. In 20 % van de gevallen worden de servicenormen niet gehaald. Alle wettelijke termijnen zijn niet opgenomen in de rapportage waardoor er geen compleet bestaat.

Het team werkt reactief en heeft weinig grip op digitale informatie die binnen de organisatie aanwezig is. Zelf omschrijft men dit als 'digitaal geheugenverlies'. DIV heeft hierin geen adviserende of controlerende rol. Het team heeft dit gesignaleerd en bij het management neergelegd omdat de weerslag van aanpassing van deze manier van werken een organisatiebreed traject is. DIV is initiator geweest van de verkenning ten aanzien van zaakgericht werken.

Het systeem waarmee wordt gewerkt is verouderd, doorontwikkeling vindt hierop ook niet plaats. Het systeem is gericht op document management. Het aantal licenties is beperkt waardoor het bereik van het systeem door de organisatie heen, minimaal is. De meningen over het systeem GRS zijn binnen het team verdeeld.

Afdeling Ondersteuning (financiën / subsidies)

Het onderdeel financiën van de afdeling ondersteuning is verantwoordelijk voor betalingen, belasting en subsidies. De belastingtaken heeft Goirle uitbesteed. Voor het eerstelijns telefonische klantcontact is binnen Goirle nog wel een telefonische frontoffice ingericht.

Inkomende facturen worden bij DIV gescand en op een servermap geplaatst. De originele factuur blijft bij DIV, een kopie daarvan staat op de netwerkschijf en in het financieel pakket, Civision Middelven. Op de netwerkschijf heeft het team een eigen mappenstructuur. Besluiten die financiële consequenties hebben worden wekelijks in een Excelsheet bijgehouden. Omdat er nog geen directe koppeling bestaat tussen SquitXO en Civision wordt data geprint en weer handmatig in het systeem gezet.

Binnen Goirle is nu geen centraal overzicht van verstrekte subsidies. Nu wordt er geen systeem gebruikt. Ambtenaren houden dat zelf bij in een Excelbestand. Medewerkers geven aan dat dit een risico vormt.

Op de website kunnen klanten met behulp van hun DigiD direct hun WOZ beschikking inzien. Ondanks dit feit wordt er nog regelmatig gebeld met deze vragen en komen mensen langs op het gemeentehuis. Klantencontacten (mails en telefoongesprekken) met vragen over belastingen worden niet geregistreerd. Voor de vraagafhandeling wordt geen kennissysteem gebruikt

Afdeling Realisatie en beheer

De afdeling onderhoudt en vernieuwt de buitenruimte van Goirle. De afdeling is het directe aanspreekpunt voor burgers met opmerkingen en meldingen over de openbare ruimte. De realisatie van herinrichting van de openbare ruimte valt ook onder verantwoordelijkheden van de afdeling. Verder zorgt de afdeling voor de inzameling van het afval. Ook het bouwen en onderhouden van de gemeentelijke gebouwen en sportvoorzieningen behoort tot het takenpakket.

Meldingen van burgers komen telefonisch en fysiek binnen bij het meldpunt. De meldingen van de burger worden uitgevraagd en verwerkt in het systeem Melddesk. Het Meldpunt is elke ochtend bereikbaar van 9.00 tot 12.30 uur op het directe telefoonnummer van het Meldpunt. In de praktijk komen meldingen ook via het

algemene nummer (bij de receptie) binnen en ook buiten de bereikbaarheidstijden. Via het algemene emailadres (info@goirle.nl) komen ook meldingen binnen. Het is voor de burger niet mogelijk om een melding online te doen. De aangenomen meldingen worden via het systeem doorgezet naar de betreffende medewerker. Over afhandeltermijnen worden door de Meldpuntmedewerkers naar burgers geen toezeggingen gedaan. De gemeente beschikt over servicenormen voor de afhandeling van brieven.

In het verleden werkte men met een structuur van fysieke mappen op straatniveau. Op dit moment worden meldingen direct in het Melddeskstelsel opgenomen. Email wordt geprint opgenomen in het dossier. Dit archief wordt door DIV beheerd als dislocatie.

Voor projecten wordt een vaste structuur van dossiervorming gehanteerd, waarbij voor elke fase van het project (voorbereiding / bestek / uitvoering) mappen met een onderverdeling in tabs worden aangelegd. Digitaal is deze structuur volledig anders ingericht. Emails worden opgeslagen in de eigen mappenstructuur in Outlook (zowel door projectleiders als door overige teamleden van het project). Projectleiders maken de keuze wat wordt gearchiveerd. Bij de start van een project wordt bij DIV mappen aangevraagd en bij ICT een map op de netwerkschijf. Na afronding van een project wordt het fysieke projectdossier door DIV gearchiveerd. De indeling van de fysieke mappen is onlangs geëvalueerd en wordt door gebruikers als goed beoordeeld.

Voor registratie van Geo-informatie wordt ArcGIS gebruikt, onder andere voor het registreren van de openbare ruimte. Vanuit ArcGIS wordt data gegenereerd waarmee in Microstation bestekken kunnen worden gemaakt. In ArcGIS kan de BAG worden ingelezen, zodat er verschillende analyses en presentaties gemaakt kunnen worden. Er is dus wel een koppeling.

MeldDesk

Op de planning staat een update van Melddesk. Na deze update moet het mogelijk zijn om online meldingen aan te nemen en aan te sluiten op een mobiele app. Ook wordt een koppeling met de GBA gemaakt, zodat in MeldDesk altijd actuele persoonsgegevens beschikbaar zijn. Besluitvorming hierover moet nog plaatsvinden, hiervoor wordt momenteel een visiedocument opgesteld. Het kunnen leggen van de relatie tussen meldingen en benodigd onderhoud in kaartvorm is een wens van de afdeling.

De afdeling heeft daarnaast behoefte aan eenduidige afspraken over archivering.

Afdeling Bestuurs- en Directie Ondersteuning (bezwaar en beroep en P&O)

Binnen de gemeente werkt het proces van bezwaar en beroep over de diverse afdelingen heen. Hierdoor is het van groot belang om goede en complete informatie te hebben over de procedures waarover bezwaar is gemaakt.

Hoewel de mogelijkheid voor burgers bestaat om online een bezwaarprocedure op te starten, wordt hier in de praktijk weinig gebruik van gemaakt. Nadat een bezwaar is binnengekomen wordt er binnen de organisatie 'geshopt' voor informatie. Hierbij gaat men nooit direct naar het archief maar wordt eerst op de vakafdeling gevraagd naar de benodigde informatie. Dit heeft deels te maken met het feit dat definitieve besluiten op het moment dat een bezwaar binnenkomen, nog niet bij het archief zijn afgegeven. Voor de afhandeling van het bezwaar wordt het originele dossier gekopieerd, het origineel blijft op de afdeling. De documenten die bij het bezwaarproces horen, het procesdossier, wordt door de secretaris van de bezwaarcommissie zelf bewaard en bevat alle originelen die bij het proces horen. Het volledige proces verloopt op papier.

Wanneer nodig kan direct worden gekeken in de SquitXO voor de procesdossiers voor Vergunningverlening en Handhaving. Daarnaast is er voor de behandeling van bezwaren toegang tot GRS. Overige systemen worden niet gebruikt.

Binnen de termijn van 12 weken voor de behandeling van bewaren wordt veel tijd 'afgesnoept'. Dit omdat er een grote afhankelijkheid is de afdelingen. Hier moet structureel achteraan gejaagd worden. Wanneer informatie digitaal beschikbaar zou zijn, zou dit proces sneller kunnen verlopen en is er minder ondersteuning nodig.

Binnen P&O verloopt het gehele proces op dit moment nog op papier. De gemeente gaat de personeelsadministratie samenvoegen met Oisterwijk. Oisterwijk gebruikt het personeelsregistratiesysteem van RAET. De samenwerking zal met name zijn gericht op het systeemtechnisch deel. Dossiers blijven voorlopig op papier en worden niet gedigitaliseerd. P&O heeft een eigen archief op de kamer dat door DIV wordt bijgehouden (dislocatie). Er bestaan schaduw dossiers die door afdelingshoofden zelf worden bijgehouden. Daarop wordt niet vernietigd. Ook de vernietigingstermijn in de dislocatie werd niet nageleefd. P&O staat positief tegenover digitaliseren.

Afdeling Vergunning Veiligheid en Handhaving

De afdeling bestaat uit een deel dat verantwoordelijk is voor het verlenen van de vergunningen (APV, Wabo, bijzondere wetten) en een deel van de afdeling dat handhaving van de vergunningen controleert.

In juni 2012 is de afdeling gestart met het in gebruik nemen van een proces gestuurd systeem voor de afhandeling van vergunningaanvragen rondom de Wabo. Ook het onderdeel handhaving en toezicht maakt gebruik van dit systeem, SquitXO. Vergunningaanvragen rondom APV worden nog niet met behulp van SquitXO behandeld. De inrichting van de processen voor dit vakgebied staat gepland voor het eerste kwartaal van 2014. Het proces wordt nu ondersteund met een Excel database waarin o.a. doorlooptijden worden bijgehouden.

Ondanks de directe koppeling van het Systeem met het OmgevingsLoket Online (OLO) komen nog veel aanvragen per post bij de afdeling binnen. Deels heeft dit te maken met de complexiteit van aanvragen en dat het niet mogelijk is om vooroverleg (waarvoor leges worden geheven) in te plannen via OLO. Bewuste sturing richting het OLO of de website van Goirle gebeurt niet. Dit terwijl de administratieve werkzaamheden bij een digitaal ingediende aanvraag zeer gering zijn in tegenstelling tot die van een schriftelijke aanvraag.

Opvallend is dat alle interne aanvragen (van de afdeling Realisatie en Beheer van gemeente Goirle zelf) op schrift worden ingediend. Dit heeft te maken met e-herkenning en de interne machtiging hiervoor binnen de gemeente.

Voor de Wabo zijn in SquitXO verschillende zaaktypen ingericht. Het systeem heeft een koppeling (via .xml) met het OLO. Binnenkort zal een digikoppeling met Gemnet worden gerealiseerd waardoor uploaden naar OLO ook mogelijk worden. Het pakket is niet gekoppeld met het Document Management Systeem GRS, waardoor documenten op een map op de server worden geplaatst. Deze map fungeert als digitale kopie van het dossier en voldoet niet aan de archiefwet. Het feitelijke dossier (archiefwaardig) wordt op papier gevormd. Een koppeling met Civision Middelen zal in het eerste kwartaal van 2014 worden gerealiseerd.

Binnen de organisatie zijn er diverse afnemers van informatie uit SquitXO. De secretaris van de bezwarencommissie heeft toegang tot het systeem. Ook de afdeling Ontwikkeling kan het systeem raadplegen voor statusinformatie, het gebruik hiervan verschilt per medewerker

De afdeling werkt zaakgericht, waarbij een casemanager voor zijn eigen set met aanvragen verantwoordelijk is. Ook het volledige klantcontact is bij deze casemanager georganiseerd. Sturing op termijnen wordt door de senior medewerker vergunningen gedaan op basis van de statusoverzichten uit het systeem. Hierdoor zijn de overschrijdingen van termijnen minimaal.

Afdeling Ontwikkeling

Binnen de afdeling Ontwikkeling worden de diverse soorten beleid van Goirle ontwikkeld. Er werken relatief veel 'éénpitters' op de afdeling waardoor het overnemen van werkzaamheden lastig is. De afdeling heeft te maken met diverse wederkerige processen zoals die van beleidsontwikkeling en besluitvorming.

De afdeling gebruikt binnen de mappenstructuur van de gemeente een afdelingsschijf. Elke beleidsmedewerker hanteert een eigen structuur. Ook zijn de afspraken over naamgeving van documenten niet bij iedereen bekend waardoor de vindbaarheid van documenten niet optimaal is. Voor email geldt dat

regels over 'wat een officieel stuk is' niet bekend zijn. Mails worden willekeurig opgeslagen binnen de persoonlijke mailboxen van de beleidsmedewerkers. Het opbouwen van dossiers gebeurt niet uniform, waardoor het voor komt dat originele documenten in het werkdossier zijn opgenomen.

Doordat de afdeling een breed karakter heeft komt het vaak voor dat er 'problemen zonder duidelijke eigenaar' bij de afdeling worden neergelegd. Bij de signaleringen van termijnoverschrijding, vanuit GRS, staan deze zaken op naam van de afdeling. De afdeling geeft aan dat deze signaleringen sec over termijnen gaan en niet over de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant, en is daarom van mening dat de signalering niet werkt.

Rondom het besluitvormingsproces verloopt nu veel via de mail, zoals het paraferen en elkaar op de hoogte stellen van te nemen besluiten. Naar het college verloopt dit proces volledig op papier, richting de griffie digitaal én op papier. In beide processen worden bijlagen niet mee gekopieerd. Op de website zijn besluiten in te zien, deze worden weergegeven in .pdf. Het zoeken naar besluiten via de website wordt als lastig omschreven. Op de netwerkschijf worden documenten in een vaste structuur opgeslagen, door medewerkers wordt aangegeven dat hierin chronologie wordt gemist.

Binnen de afdeling worden enkele vakspecifieke applicaties gebruikt welke slechts door enkele medewerkers worden gebruikt. Er wordt voor bestemmingsplannen gebruikt gemaakt van RO beheer / ruimtelijkeplannen.nl. Voor leerplicht is een aparte applicatie, Civision Onderwijs. Voor grondbeheer wordt informatie vanuit het kadaster gebruikt die wordt ontsloten in Klikviewer. Voor het beheer van relaties wordt een online CRM tool van de Kamer van Koophandel gebruikt.

Griffie

Vragen voor de Raad komen via de interne post bij de Griffie terecht en worden in kopie naar de betreffende vakafdeling gestuurd. Wanneer de agenda gereed is wordt deze gepubliceerd. Voor alle raadsleden wordt per vergadering een boekwerk geprint met de te behandelen stukken. Dit proces is arbeidsintensief en kostbaar. De bijlagen worden in een leesmap ter beschikbaar gesteld. De documentstroom in het proces naar de Raad is volledig fysiek. In een mappenstructuur op de server worden per vergadering de betreffende stukken verzameld voor intern gebruik van de Griffie.

Voor het opstellen van raadsvoorstellen is een sjabloon beschikbaar binnen SmartDocuments. Het komt echter geregeld voor dat deze niet worden gebruikt of dat oude formats worden gebruikt. Als de beleidsmedewerkers het raadsvoorstel hebben opgesteld wordt er door de griffie een agendanummer aan het document in Word toegevoegd. Daarna wordt het document in .pdf opgeslagen. Het komt voor dat wijzigingen in besluiten direct worden aangepast na overleg met de portefeuillehouder.

Besluiten worden ondertekend waarna de papieren versie terug gaat naar de afdeling. De afdeling verzorgt vervolgens de archivering (omdat op onderwerp wordt gearchiveerd). Voor het publiceren van besluiten gebruikt de griffie een raadsinformatiesysteem dat op de website wordt ontsloten. Documenten worden in .pdf gepubliceerd. Dit systeem wordt alleen extern gebruikt als publicatiemiddel. Het systeem, van Gemeenteoplossingen, maakt het ook mogelijk om de raadsvergaderingen te streamen.

Regelmatig zijn er problemen met versiebeheer. Doordat beleidsmedewerkers beleidsstukken in eigen mappen op de server hebben staan komt het voor dat, bij afwezigheid van de betreffende ambtenaar, de stukken niet kunnen worden teruggevonden.

Vanuit de gemeenteraad is er niet een directe behoefte om meer digitaal te doen. Vanuit de commissieleden en griffieorganisatie is deze behoefte er wel.

Oisterwijk en Hilvarenbeek

In de ontwikkeling van zaakgericht werken zijn zowel Oisterwijk als Hilvarenbeek verder dan Goirle. De gemeenten zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband Equalit. Vanuit het samenwerkingsverband is recent een aanbesteding gedaan voor een zaakstelsel. Deze aanbesteding is specifiek omdat er gevraagd

wordt een koppeling te maken met een DMS (Corsa) dat reeds binnen alle samenwerkende gemeenten in huis is. Omdat de gemeenten zijn aangesloten bij Equalit is er een juridische beperking om later aan te sluiten en het gekozen systeem af te nemen. Technisch sluit de gevraagde oplossing daarnaast niet aan bij de behoefte van Goirle.

De planning van de uitrol van het zaakgericht werken verschilt bij de gemeenten. Oisterwijk wil in de eerste helft van 2014 zaakgericht werken met het nieuwe systeem implementeren. Hilvarenbeek mikt op begin 2015.

Zowel Oisterwijk als Hilvarenbeek zijn naast het inrichten van zaakgericht werken ook bezig met het (verder) vormgeven van de dienstverlening. Zowel Hilvarenbeek als Oisterwijk legt een verbinding met zaakgericht werken. Oisterwijk is verder in deze ontwikkeling dan Hilvarenbeek. Daarmee is er een duidelijk raakvlak voor samenwerking met Hilvarenbeek.

Bijlage 2: Over zaakgericht werken

Als gemeenschappelijk kader voor zaakgericht werken in dit rapport lichten we op hoofdlijnen toe wat zaakgericht werken in onze visie inhoudt en hoe het van toegevoegde waarde kan zijn voor gemeenten.

Algemeen

Zaakgericht werken is geen nieuwe ontwikkeling. Bij veel organisaties staat zaakgericht werken al jaren hoog op de agenda. Bijna elke overheidsorganisatie heeft de ambitie om zaakgericht werken, voor zover nog niet gedaan, op korte termijn binnen de organisatie te introduceren. Het doel van zaakgericht werken is het optimaliseren van de dienstverlening en efficiënter werken. Elke klant moet plaats- en tijdonafhankelijk zaken kunnen doen met de organisatie. Bij zaakgericht werken kiest de klant zelf via welk kanaal hij of zij zaken doet en hoe hij of zij geïnformeerd wil worden over de voortgang van zijn zaak. Daarnaast heeft zaakgericht werken het doel om de interne efficiency te verbeteren. Zaakgericht werken kan voor zowel intern als extern getriggerde processen worden ingezet.

Met zaakgericht werken worden de doorlooptijden van zaken bewaakt en is de voortgang van zaken op elk moment via verschillende kanalen inzichtelijk voor alle betrokkenen. Het zogeheten digitale 'zaakdossier' bundelt alle informatie over zowel de inhoud (zoals betrokkenen, documenten, besluit) als het proces (zoals medewerker, status, doorlooptijd, etc.) van een zaak.

Een uitgangspunt bij zaakgericht werken is dat deze manier van werken generiek is voor alle kanalen. Bij een zaak is de communicatie met betrokkenen tijdens de initiatie, behandeling en afhandeling niet gebonden aan een specifiek kanaal. In de oplossing heeft elke betrokkene en behandelaar een duidelijk overzicht van openstaande en afgehandelde zaken en kan de status van zaken ingezien worden. Betrokkenen worden op de hoogte gehouden van de status van zaken en kunnen deze via hun Persoonlijke Internet Pagina (PIP) bekijken of telefonisch opvragen in het eerste contact met de gemeente. Daarnaast kan er statusinformatie worden verstrekt per e-mail en per sms.

Vanuit de Rijksoverheid wordt zaakgericht werken ondersteund met het RGBZ (Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken), RSGB (Referentiemodel Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens), die allemaal onderdeel zijn van de GEMMA (de landelijke referentiearchitectuur voor het inrichten van zowel de bedrijfsvoering als de informatievoorziening van ruim 400 gemeenten in Nederland).

Zaakgericht werken

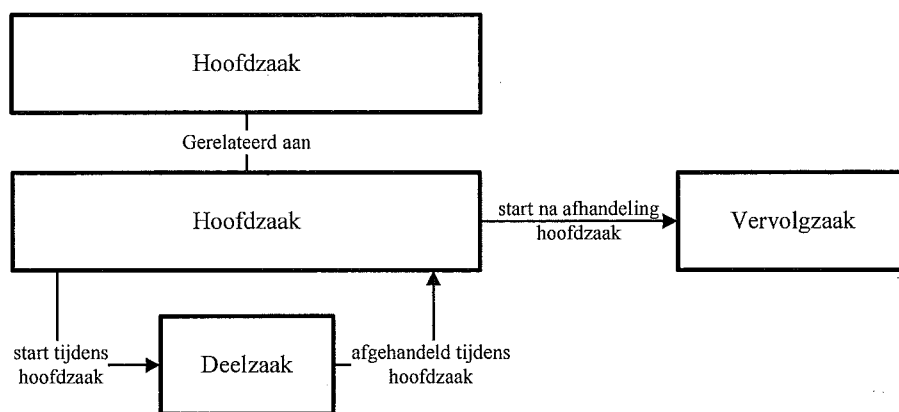
Een zaak is "een samenhangende hoeveelheid werk met een wel gedefinieerde aanleiding en een wel gedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moet worden". Zaken worden in de oplossing geregistreerd, behandeld en afgehandeld. Elke zaak is van een bepaald zaaktype: van elk (intern en extern) proces kan een zaaktype gedefinieerd worden. Tijdens het behandelen van een zaak vormt zich een digitaal zaakdossier waarin alle zaakgegevens samenkomen: gestructureerde gegevens (zoals eigenschappen, basisgegevens, statusgegevens, doorlooptijden, etc.) worden opgeslagen in het zakenmagazijn, ongestructureerde gegevens (zoals documenten) worden - onder 'regie' van de zaakfunctionaliteit - digitaal opgeslagen in de documentmanagement functionaliteit.

Deel-, vervolg- en gerelateerde zaken

Een zaak die door een initiator is gestart, kan uiteenvallen in meerdere deelzaken die afzonderlijk worden behandeld. Elke deelzaak is op zich weer een zaak. Deze worden gekoppeld aan de hoofdzaak: de zaak zoals die geïnitieerd is. Door het opsplitsen van zaken in deelzaken, kunnen aparte behandelaars in het proces worden betrokken en kan de doorlooptijd en kwaliteit van de deelprocessen separaat worden bewaakt. Deelzaken bewijzen hun nut bijvoorbeeld bij verschillende deelvergunningen, maar ook bij deelprocessen zoals een advies of goedkeuring door een leidinggevende.

Naast deelzaken bestaan er ook zogeheten 'vervolgzaken', die eveneens verbonden zijn aan een hoofdzaak. In tegenstelling tot deelzaken vinden vervolgzaken echter niet tijdens de doorlooptijd van de hoofdzaak plaats, maar na afhandeling. Dit is bijvoorbeeld het geval bij handhavingszaken zoals een inspectie (vervolgzaak) na een vergunning (hoofdzaak). Een vervolgzaak hoeft niet direct na de hoofdzaak te starten maar kan ook verder in de toekomst liggen. Het bestaan - en resultaat - van vervolgzaken kan van invloed zijn op de bewaartermijn van de hoofdzaak.

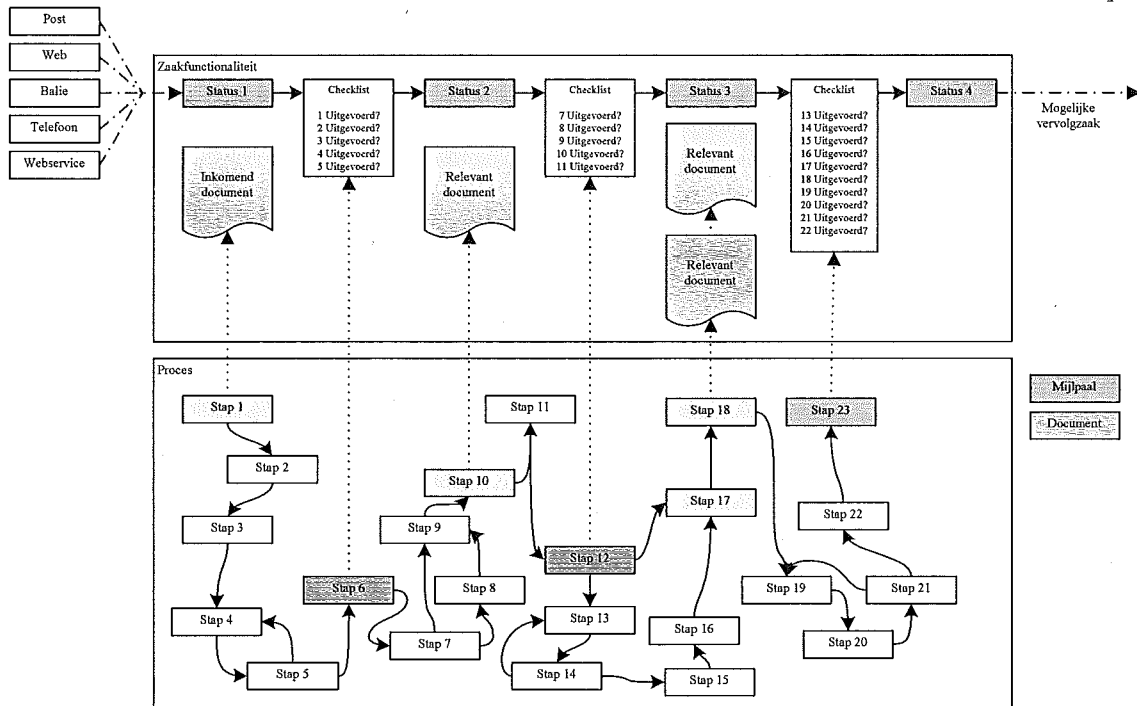
Tenslotte zijn er ook nog zogeheten 'gerelateerde zaken'. Een gerelateerde zaak is een zaak die een relatie heeft met een andere zaak, anders dan in de zin van hoofd- en deel- respectievelijk vervolgzaak en is daarmee de meest vrije vorm waarin zaken kunnen worden gekoppeld. Een voorbeeld waarin het zinvol is zaken aan elkaar te relateren, is bijvoorbeeld een bezwaarschrift of de Melding Openbare Ruimte. Bij de melding komt het regelmatig voor dat meerdere meldingen worden gedaan van dezelfde 'verstoring', bij een zaak komt het voor dat hier meerdere bezwaren op binnen komen. Door alle 'extra' meldingen te relateren aan de eerste melding, en de extra meldingen vervolgens 'voortijdig af te handelen' met als resultaat 'Dubbele melding', zijn de 'extra' meldingen eenvoudig terug te herleiden naar de (behandeling van) de eerste melding.



Statussen en stappen, waarom generieke uitrol

Het belangrijkste uitgangspunt bij zaakgericht werken is het vastleggen van slechts een beperkt aantal 'statussen' (toestanden), in plaats van het regisseren en registreren van alle 'stappen' (flow) die moeten worden doorlopen om tot een resultaat van een zaak te komen (zie onderstaande afbeelding). Het aantal stappen in een proces is een veelvoud van het aantal statussen.

Een status geeft aan in welke toestand een zaak zich bevindt. De status maakt het mogelijk de voortgang van de zaak op hoofdlijnen te volgen. De klant is geïnteresseerd in een beperkt aantal mijlpalen in het proces, niet in alle stappen die de behandelende organisatie(s) moet doorlopen om de zaak af te handelen. Een stap staat voor een handeling binnen een proces en is vooral gericht op de behandelende afdeling(en). De stappen worden vastgelegd in checklists (controle vragen: "heeft u stap x uitgevoerd?"), waarbij de volgorde waarin stappen worden uitgevoerd tussen de statussen niet wordt 'afgedwongen'.



Statussen zijn daarmee 'slechts' piketpalen in een proces en dienen altijd chronologisch te worden doorlopen. Die eenvoudige insteek maakt ze eenvoudiger te implementeren dan een volledige workflow. Bij elke statusovergang kunnen de doorlopen processtappen worden geregistreerd door middel van een checklist met verplichte en niet verplichte items: hierdoor kan worden geborgd en geregistreerd dat bepaalde (essentiële) processtappen zijn uitgevoerd. De focus op statussen in plaats van stappen levert een aantal belangrijke voordelen van zaakgericht werken en zaaksystemen op:

- Zaakgericht werken heeft als belangrijkste doel de klant beter te bedienen: de oplossing dient dus primair betekenisvolle informatie te kunnen leveren aan de klant (externe focus). Daarvoor is een beperkt aantal voor de klant begrijpelijke statussen (zoals 'geregistreerd', 'in behandeling', 'afgehandeld') toereikend.
- Omdat het aantal statussen veel beperkter is dan het aantal stappen, kunnen processen ook in een veel hoger tempo zaakgericht worden geïmplementeerd: het is immers veel eenvoudiger om het met een proceseigenaar eens te worden over een beperkt aantal statussen dan over (de volgorde van) een groot aantal stappen (incl. alle complicaties/uitzonderingen die zich in een proces kunnen voordoen). Door deze eenvoudige aanpak blijven bestaande processen nagenoeg intact: er worden slechts een paar punten in het proces (de piketpaaltjes) gemarkeerd waarop een systeem of behandelaar een statusovergang aan de oplossing moet doorgeven.
- Zaken die geconfigureerd zijn met een beperkt aantal statussen zijn generieker dan zaken die zijn gemodelleerd op basis van stappen, waardoor ze beter herbruikbaar zijn voor meerdere organisatieonderdelen: de procesgang tussen twee statussen mag bij verschillende organisatieonderdelen best een beetje verschillen zonder dat dit van invloed is op de configuratie van het zaaktype.
- Zaken die geconfigureerd zijn met een beperkt aantal statussen zullen bovendien sneller geadopteerd worden door professionele behandelaars dan een fijnmazige workflow met stappen: dit laatste wordt vaak als een 'keurslijf' ervaren.

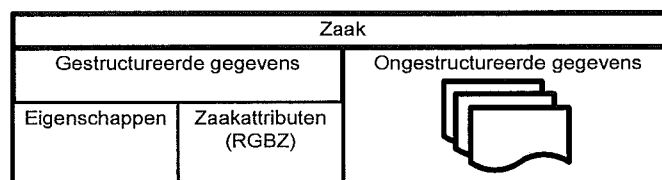
Concluderend: om snel en dienstverleningsgericht veel zaaktypen te kunnen ondersteunen, is met zaakgericht werken een keuze gemaakt om eerst vooral te investeren in de breedte (statussen van veel processen), en niet zozeer in de diepte (veel stappen van weinig processen). Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat de verantwoordelijkheid voor een proces bij de professionele behandelaar blijft liggen, zonder hem in een 'workflow-keurslijf' te dwingen waarbinnen hij geen bewegingsvrijheid meer heeft voor de eigen inbreng tijdens de afhandeling.

Eigenschappen en Zaakattributen

Elke zaak bestaat uit zowel gestructureerde als ongestructureerde gegevens. Onder ongestructureerde gegevens verstaan we alle documenten die worden opgenomen bij een zaak. Voor de gestructureerde gegevens maken we onderscheid tussen eigenschappen en zaakattributen.

Zaakattributen zijn alle gestructureerde elementen en attributen die zijn ontleend aan RGBZ. Hieronder vallen ook de relaties met basisgegevens van subjecten (natuurlijke en niet-natuurlijke personen) en objecten (gebouwen, adressen, etc.) die bij een zaak worden vastgelegd. Zaakattributen worden middels het objectmodel van RGBZ (via Zaakobject) aan zaken gerelateerd.

Alle overige gestructureerde gegevens, die bij een zaak worden vastgelegd, worden ook wel eigenschappen genoemd.



Eigenschappen zijn gestructureerde gegevens die bij zaken en documenten worden vastgelegd en die een functie hebben bij de inhoudelijke behandeling van een zaak. De verzameling eigenschappen van een zaak wordt met opzet kort en bondig gehouden en bevat alleen die informatie die regelmatig gebruikt wordt om te zoeken, sorteren en filteren, voor managementinformatie of voor het automatisch routeren van zaken naar de behandelaar. Eigenschappen worden direct bij een zaak of document (bijvoorbeeld in de taakbak, het KCC- of het behandel scherm) weergegeven zodat gebruikers geen documenten hoeven te openen.

Eigenschappen en zaakattributen van een zaak worden op een zo hoog mogelijk niveau vastgelegd en worden bij alle onderliggende elementen / niveaus getoond. In de ZTC (ZaakTypeCatalogus) wordt vastgelegd welke zaakattributen en eigenschappen in een zaaktype (kunnen) voorkomen. Zaakattributen kunnen een waarde krijgen in de ZTC (bijv. doorlooptijd) of in een individuele zaak (bijv. BSN van een betrokkene). Eigenschappen krijgen altijd hun waarde pas in een individuele zaak.

BIJLAGE 4 Checklist projectplan

Achtergronden

- **Naam project:** Zaakgericht Werken
- **Afdeling opdrachtgever en naam opdrachtgever:** organisatiebreed - Michel Tromp
- **Opdrachtnemer/uitvoerder van het project:** projectleider intern: Marco de Bruin, extern KBenP
- **Beschrijving van de organisatie waarin het project zich afspeelt:**

Binnen de organisatie heerst de wens om te digitaliseren. Daarnaast heeft de organisatie de ambitie om meer integraal te werken en meer dienstverlenend te zijn naar de burger. Ondanks deze ambities en de positieve houding die medewerkers hier over hebben, zou er meer kunnen worden gedaan.

Documenten worden zowel fysiek als digitaal opgeslagen. In de huidige situatie is er geen enkele plek, noch het fysieke archief als de mappenstructuur op de netwerkschijven, waar een compleet beeld van de werkelijke situatie terug te vinden is. Dit vormt een risico. Omdat de medewerker zijn werk op zijn eigen wijze organiseert, ontstaat een kwetsbare organisatie. Doordat er geen organisatie brede uniforme werkwijze is, bestaat er geen integraal klantbeeld. De kennis, kunde en informele verantwoordelijkheid van het archiveren is nu geborgd bij personen en niet bij een organisatie brede uniforme manier van werken. De afhankelijkheid van de individuele medewerkers is daardoor hoog. Het feit dat er weinig fouten worden gemaakt heeft te maken met de kwaliteiten van deze medewerkers. Er is sprake van informatieversnippering, waardoor de informatie die er is niet bij iedereen bekend is. Dat vormt een risico..

Het probleem lijkt in mindere mate te leven in de organisatie, en bij de eindgebruikers. De wens om integraal te werken en de behoefte om te digitaliseren zijn krachten binnen de organisatie die benut kunnen worden om zaakgericht werken binnen Goirle vorm te geven. De organisatie heeft de neiging om bij een verandering direct het maximale niveau te willen bereiken ('de achterkant moet eerst op orde zijn voordat we de voorkant kunnen inrichten'), men wil rennen. Dit vormt een bedreiging voor een goede ontwikkeling. De uitdaging voor Goirle ligt er om deze ontwikkeling naar digitaal werken in gepaste stappen in te voeren.

Samengevat:

De organisatie is kwetsbaar

Eén integrale organisatie brede werkwijze is er niet

Verskillende processen zijn inefficiënt georganiseerd

De klant staat niet altijd centraal

Transparantie in processen ontbreekt

- **Beschrijving geschiedenis van het project:**

Vanuit de afdeling Ondersteuning is voor 2013 een startkrediet op de begroting gezet, om een begin te kunnen maken met de digitalisering van het archief en zaakgericht werken. De raad heeft aangegeven meer onderbouwing te willen. Begin 2013 is een werkgroep Zaakgericht Werken samengesteld: Simon de Knecht, Hans van Poppel, Eric van Opstal, Mette-Marieke Verschoor en Marco de Bruin. De werkgroep is op bezoek bij verschillende gemeentes geweest die bezig zijn met Zaakgericht Werken

Juni 2013: Raadsvoorstel startkrediet Zaakgericht Werken (juni 2013),

Juli 2013 - Sep 2013: Selectie adviesbureau voor het opstellen Plan van Aanpak

Okt - Dec 2013: adviesbureau KbenP stelt samen met de werkgroep het plan van aanpak op. Hiervoor worden organisatiebreed interviews gehouden, het CMT nadrukkelijk betrokken, een presentatie aan het college van B&W gegeven...

Jan 2014: het Plan van Aanpak Zaakgericht Werken, vormt samen met dit projectvoorstel en een kosten/baten-overzicht de basis om een concreet voorstel aan de raad te doen om voldoende middelen vrij te maken voor dit project.

- **Beschrijving procedure goedkeuring projectplan:**

11 december 2013 Concept PvA in het CMT

Eind jan 2014 Definitief PvA, Projectplan en kosten/baten-analyse in CMT

Projectresultaten

- Aanschaf van een zaaksysteem in 2014
- Een generiek ingericht zaaksysteem, het postproces verloopt organisatiebreed uniform via het zaaksysteem, eind 2015
- Het BIS proces (Bestuurs-informatiesysteem: B&W procedure en raadsprocedure) loopt uniform via het zaaksysteem eind 2015.
- Een projectplan voor fase 2: doorontwikkeling per proces, wordt opgeleverd in maart 2016.

Projectactiviteiten - fasering

- Fase 0: aanbesteding en opleiding team DIV
- Fase 1: implementatie zaaksysteem, inrichten postproces en BIS
- Fase 2: doorontwikkeling per proces
- Zie voor beschrijving per fase, hoofdstuk 4 van het PvA

Projectgrenzen

Afbakening van het project:

- Begin- en einddatum van het project: start: mei 2014 - eind: maart 2016
- Maximaal budget: zie kosten/baten-analyse
- Afhankelijkheid van andere projecten: Wij zijn van mening dat het een kans is om de implementatie van zaakgericht werken binnen Goirle parallel te laten lopen met de (door)ontwikkeling van dienstverlening. Zaakgericht werken en dienstverlening versterken elkaar. Binnen Goirle komt dit volgens ons vooral bijeen in het eerste klantcontact, op de website maar vooral ook aan de telefoon en receptie. Zaakgericht werken maakt het hier mogelijk om vragen te (laten) beantwoorden in het eerste contact en zo druk op backoffices weg te nemen en het onnodig doorsturen van klanten te voorkomen. Randvoorwaardelijk hiervoor is dat de capaciteit in de eerste lijn toereikend is. Dit kan volgens ons laagdrempelig en binnen de totale formatie van de gemeente.

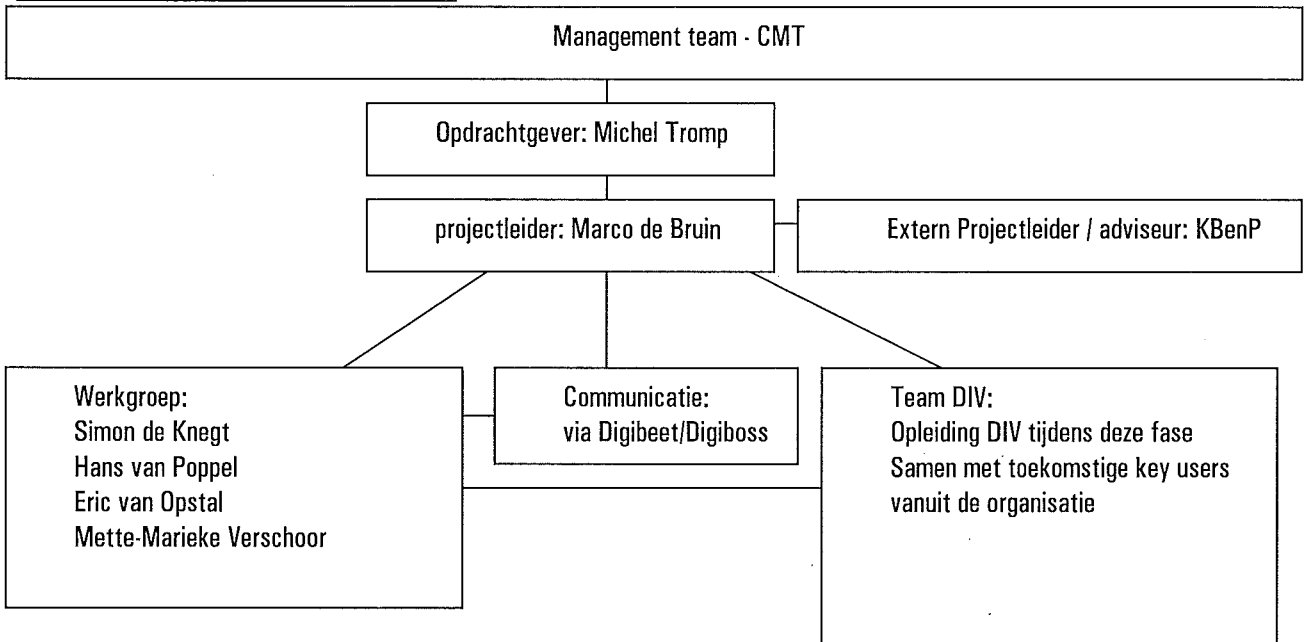
Producten

- Zaaksysteem
- Koppelingen basis incl. broker
- Nader te specificeren tijdens de aanbestedingsfase
- Zie ook hoofdstuk 4.2 PvA

Kwaliteit

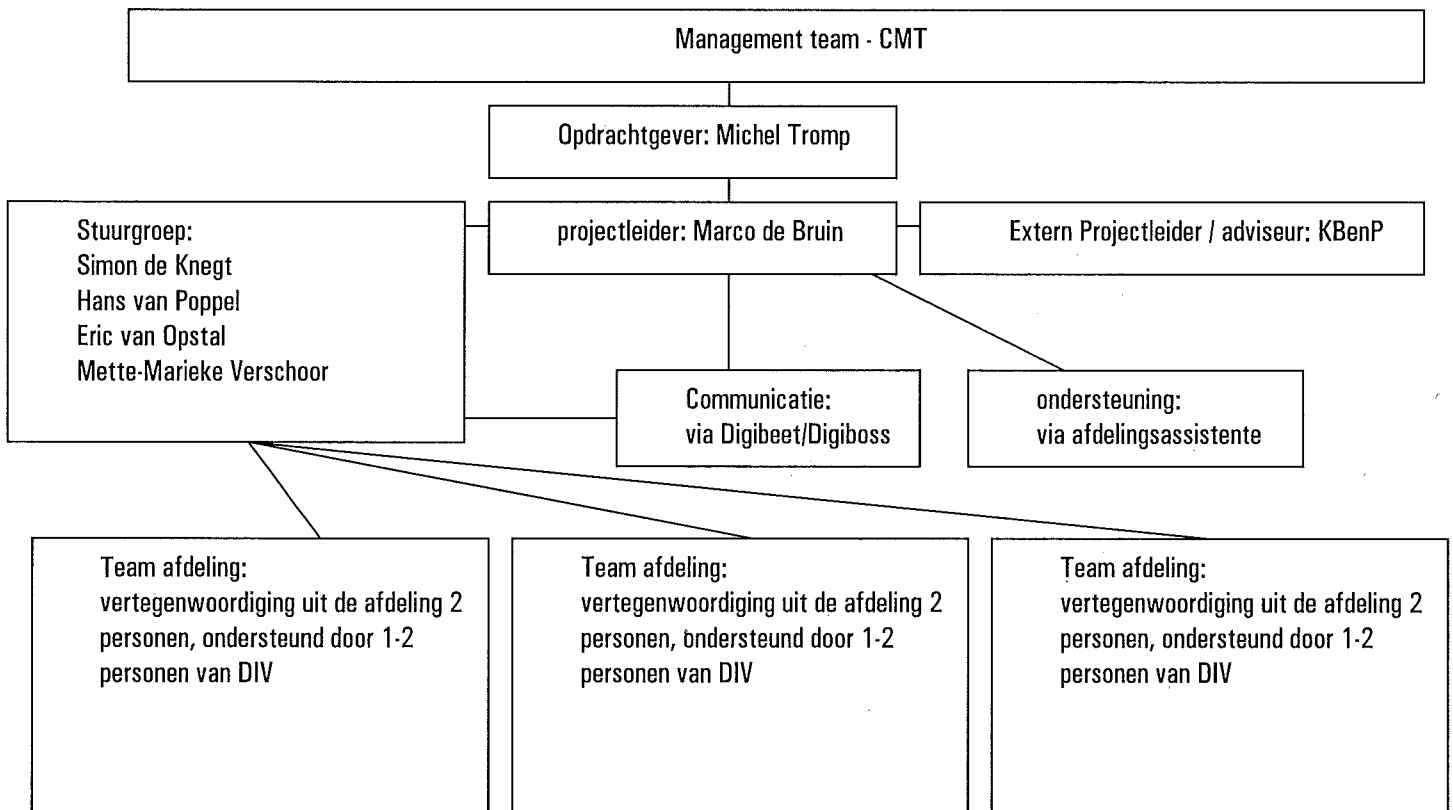
- Voordat gestart kan worden met de aanbesteding van een zaaksysteem moeten gekozen worden welke aanbestedingsvorm wordt gehanteerd en welke scope de aanbesteding heeft. Vervolgens kan een bestek worden opgesteld op basis waarvan verschillende leveranciers hun aanbieding kunnen doen.
- Voorafgaand aan de implementatie wordt een kort plan van aanpak opgesteld. Het opstellen hiervan kan al tijdens de aanbestedingsperiode starten zodat er na de definitieve gunning direct gestart kan worden met de uitrol. In het plan van aanpak worden o.a. de randvoorwaarden (scope) voor de implementatie vastgelegd. Uit ervaring blijkt dat het formeel vastleggen van deze scope noodzakelijk is om te borgen dat de wijze van uitrol tijdens de implementatie niet ter discussie komt te staan. Daarnaast bevat het plan van aanpak een beschrijving van de projectorganisatie, uitrolscenario, planning en communicatieplan. Het plan van aanpak wordt in de ideale situatie samen met verschillende medewerkers vanuit verschillende disciplines opgesteld. Dit kan aan de hand van een interactieve workshops. Dit heeft als doel om te komen tot een gemeenschappelijk kader voor de implementatie waar alle betrokkenen zich aan committeren. De afdeling DIV krijgt hier een rol in. Een belangrijk kwaliteitsaspect is de omslag die DIV maakt, van analoog en documentgericht werken, naar een adviserende en controlerende rol naar de organisatie toe. Zie ook paragraaf risico's voor meer over de veranderende rol van DIV.
- Om de kwaliteit van het projectresultaat te bewaken, met name op het gebied van rechtmatigheid, wordt nauw contact gehouden met de gemeentearchivaris in Tilburg, die formeel onze toezichthouder is.

Projectorganisatie fase 0 - aanbesteding



Fase 1 - implementatie

Organisatie is afhankelijk van wat er in fase 0 wordt opgesteld: een draaiboek voor fase 1. op onderdelen kan daarom dit schema worden gewijzigd.



Communicatie

- Met de campagne Van Digibeet naar Digiboss wordt informatie gegeven over de digitale ontwikkelingen die ons de komende maanden te wachten staan in de gemeente. Digibeet/Digiboss laat zien hoe we werk maken van onze ambities: een gemeente die gebruik maakt van digitale mogelijkheden om haar dienstverlening efficiënt, passend (bij burger) en transparant te regelen. Zaakgericht werken is één van de projecten die vallen onder de communicatieparaplu van Digibeet naar Digiboss. Het vormt een platform waar regelmatig updates vanuit het project naar de gehele organisatie gegeven kunnen worden.
- De specifieke communicatie en opleiding voor de medewerkers tijdens de implementatie van het systeem, moet nog worden vormgegeven. Dit zal de werkgroep doen als onderdeel van de aanbestedingsfase.

Planning

- Zie bijlage 3 kosten/baten-analyse en planning

Projectbegroting

Kosten

- Zie bijlage 3 kosten/baten-analyse en planning

Opbrengsten

- Zie bijlage 3 kosten/baten-analyse (kostenbesparing) en PvA hoofdstuk 3 voor immateriele baten (hogere kwaliteit, betere service, beter personeel).

Risico's

- **Techniek:** na de aanschaf van een zaakstelsel is een goede Proof of Concept van essentieel belang, om daadwerkelijk aan te tonen dat het systeem aan onze eisen voldoet. Let op koppelingen! Pas handtekeningen zetten onder contracten nadat de Proof of Concept is goedgekeurd.
- **Organisatie:** Bij zaakgericht werken vindt de opbouw van het archiefwaardige dossier direct plaats bij de eindgebruiker. Hierdoor zal DIV, met name op het gebied van achteraf archiveren, minder uitvoerend werk doen. Om een dergelijke specifieke verantwoordelijkheid binnen de organisatie te beleggen is een goed systeem nodig, maar ook zeker gedegen advies. Een deel van de uitvoerende werkzaamheden van DIV zal verschuiven naar meer adviserend en controlerend. Om deze verandering te realiseren is opleiding en training essentieel. Afhankelijk van de huidige kwaliteiten van de medewerkers zal hier aandacht aan besteed moeten worden. Betrokkenheid bij de uitvoering van de aanbesteding zal ook een grote bijdrage leveren aan de opbouw van kennis van deze nieuwe manier van werken. Risico is dat we de migratie van DIV en de opleiding van onze organisatie te licht inschatten. Externe begeleiding van iemand die een dergelijke migratie heeft geleid is een pré.