

SEEING THINGS DIFFERENTLY



## **ZAAKGERICHT WERKEN BIJ DE OVERHEID**

**Atos Consulting helpt de overheid  
effectiever en efficiënter te werken**

# INHOUD

<b>1. INTRODUCTIE</b>	<b>3</b>
<b>2. ZAAKGERICHT WERKEN</b>	<b>4</b>
<b>2.1 HOE REALISEER IK ZAAKGERICHT WERKEN?</b>	<b>5</b>
<b>3. IMPLEMENTATIE-AANPAK ZAAKGERICHT WERKEN</b>	<b>6</b>
<b>3.1 PLATEAUPANNING</b>	<b>7</b>
<b>4. ZAAKGERICHT WERKEN MET DE ATOS E-SUITE</b>	<b>9</b>
<b>5. PROCESMANAGEMENT</b>	<b>12</b>
<b>5.1 PROCESMANAGEMENT</b>	<b>12</b>
<b>5.2 WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN PROCESMANAGEMENT VOOR U?</b>	<b>12</b>
<b>6. LEAN MANAGEMENT</b>	<b>15</b>
<b>7. HET NIEUWE WERKEN</b>	<b>17</b>
<b>8. DE ZAAKGERICHT WERKEN GAME</b>	<b>19</b>



# INTRODUCTIE

Maatschappelijke ontwikkelingen maken het voor overheidsinstanties noodzakelijk te investeren in informatievoorziening en ICT. Moderne dienstverlening is 7x24 uur beschikbaar, gedigitaliseerd, geïntegreerd, vraaggericht en toegesneden op de specifieke situatie en behoeften van de afnemer. De overheid heeft steeds meer behoefte aan het verbeteren van de samenwerking tussen overheidsinstanties en tussen overheid, burgers en bedrijven. Ketenintegratie is hierbij essentieel. Ook is er bij veel overheden behoefte om met minder middelen minstens een gelijkblijvend niveau van dienstverlening te kunnen aanbieden. Door efficiëntere interne processen, deregulering en administratieve lastenverlichting kan de dienstverlening niet alleen goedkoper maar ook een stuk soepeler en simpeler. Daarnaast wenst de overheid een eigentijdse werkorganisatie te zijn, dat wil zeggen resultaatgericht, transparant, flexibel en zelfsturend.

Een volgende stap in het verbeteren van de dienstverlening is de invoering van zaakgericht werken. Zaakgericht werken vormt de basis voor een vraaggerichte, integrale, kanaalafhankelijke dienstverlening. Standaarden worden toegepast om de afhandeling inhoudelijk juist, tijdig en controleerbaar uit te voeren. Daarmee is zaakgericht werken uitermate geschikt om aan de wensen van een eigentijdse dienstverlening te kunnen voldoen.

## **BurgerServiceCode: overheidseisen voor een optimale dienstverlening**

### *1. Keuzevrijheid contactkanaal*

Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier (balie, brief, telefoon, e-mail, internet) ik met de overheid zaken doe.

### *2. Vindbare overheidsproducten*

Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.

### *3. Begrijpelijke voorzieningen*

Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.

### *4. Persoonlijke informatieservice*

Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.

### *5. Gemakkelijke dienstverlening*

Als burger hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.

### *6. Transparante werkwijzen*

Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.

### *7. Digitale betrouwbaarheid*

De overheid garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.

### *8. Ontvankelijk bestuur*

Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.

### *9. Verantwoordelijk beheer*

Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.

### *10. Actieve betrokkenheid*

Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.

# ZAAKGERICHT WERKEN

Het verbeteren van de dienstverlening is voor de overheid een grote uitdaging, waarbij alle afdelingen van de organisatie betrokken zijn. Maar hoe ontsluit een gemeente informatie over een aanvraag of klant via het juiste kanaal, op het juiste moment en voor de juiste interne medewerker/klant? Zaakgericht werken vormt hiertoe de sleutel (zie figuur 1).

## Definitie Zaak

Een zaak is “een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moet worden.”

Enkele voorbeelden van zaken:

- > Een aanvraag van een bouwvergunning voor de aanbouw van een serre aan een woonhuis.
- > Een aanvraag van de verlenging van een paspoort.
- > Een subsidieaanvraag.
- > Een aanvraag voor bijzondere bijstand.

Een zaakdossier bestaat uit:

- > Gestructureerde gegevens: klantgegevens, statusgegevens, doorlooptijden.
- > Ongestructureerde gegevens: brieven, e-mails, tekeningen.

Een van de voorwaarden voor een betere dienstverlening is kanaalintegratie. Kanaalintegratie betekent dat de gemeente op een overzichtelijke, simpele en uniforme manier antwoord kan geven over de voortgang van alle processen. Niet alleen organisatiebreed (over afdelingsgrenzen heen), maar ook als de communicatie daarbij over verschillende kanalen verloopt.

Als alle afdelingen voor de ondersteuning van de dienstverlening dezelfde set hulpmiddelen gaan gebruiken, wordt de integratie van de verschillende contactkanalen veel eenvoudiger. Dat betekent dat alle relevante documenten en gegevens van een burger, bedrijf of instelling gedigitaliseerd en samengevoegd moeten worden naar één ingang. Dit noemen wij de zaak. De zaak is hiermee het leidend inrichtingsprincipe voor de gehele informatievoorziening.

**Figuur 1: De relatie tussen betere dienstverlening en zaakgericht werken**



## WAT IS ZAAKGERICHT WERKEN?

Zaakgerelateerde informatie wordt organisatiebreed vastgelegd in een zaakdossier en is daarmee inzichtelijk voor zowel de geautoriseerde medewerkers als voor de klant. Tevens verbindt het zaakstelsel allerlei bronnen met elkaar: zaakgegevens, documenten uit het digitaal archief, basisgegevens uit de GBA en andere basisregistraties, specifieke klantgegevens (bijv. mobiel nummer, e-mailadres) en behandel- en statusgegevens uit de backofficesystemen. Hierdoor is er sprake van een integraal klantbeeld: klanten, maar ook interne medewerkers hebben inzicht in alle relevante zaakinformatie, inclusief de achterliggende documenten. Daarnaast worden de interne processen gestandaardiseerd en beter te sturen, waardoor kwaliteit en doorlooptijd van deze processen door de gemeente beter kunnen worden beheerst.

## HOE REALISEER IK ZAAKGERICHT WERKEN?

Zaakgericht werken heeft natuurlijk consequenties voor het dagelijks werk binnen een organisatie. In de volgende hoofdstukken wordt toegelicht welke (gefaseerde) aanpak en methodieken gehanteerd kunnen worden bij een dergelijk veranderingstraject. Belangrijk is om stapsgewijs ervaring op te doen met het ontwerpen en implementeren van deze nieuwe manier van werken.

### Wat zijn de voordelen van zaakgericht werken voor u?

#### > *Integraal klantbeeld*

Het zaakstelsel geeft een integraal klantbeeld: alle zaken zijn via alle kanalen op dezelfde wijze te raadplegen; post, balie, telefoon en website.

#### > *(Kanaalonafhankelijke) informatiehuishouding*

Elke zaak begint bij de ontvangst van een klantverzoek. Alle zaken, worden op dezelfde plek geregistreerd en bewaakt.

#### > *Compleet zakenoverzicht*

Zaakgericht werken biedt u een compleet overzicht van alle in de organisatie in uitvoering genomen zaken.

#### > *Vraaggerichte en klantvriendelijke dienstverlening*

De informatiebehoefte van de klant staat centraal. De klant en uw medewerkers, mits daartoe geautoriseerd, hebben inzicht in de status van de zaak. De klant krijgt altijd een betekenisvolle ontvangstbevestiging van lopende zaken, wordt altijd tijdig geïnformeerd bij het niet nakomen van afspraken en meer dan 80% van de ingekomen brieven worden door de medewerkers binnen de gestelde termijn afgehandeld.

#### > *Standaardisatie*

Processen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd en gedigitaliseerd, zodat alle taken binnen de organisatie zaakgericht én uniform afgehandeld worden. Ook de dossieropbouw vindt op een uniforme wijze plaats. Dit biedt u een hogere kwaliteit van afhandeling.

#### > *Efficiëntere en beter stuurbare bedrijfsvoering*

Zaakgericht werken maakt het mogelijk de doorlooptijden te verkorten en beter te bewaken. Daarnaast zijn er managementrapportages beschikbaar die bestaan uit complete en juiste verantwoordingsinformatie waardoor er beter zicht is op bijvoorbeeld de werkvoorraad.

#### > *Digitalisering*

Het registeren en bewaken van zaken wordt gedigitaliseerd; papieren post wordt direct gescand en niet fysiek gerouteerd en de handmatige paraaf wordt vervangen door een e-handtekening.

#### > *Effectievere handhaving*

Binnen de gemeente kunnen alle medewerkers en het management, mits ze geautoriseerd zijn, over alle informatie beschikken.

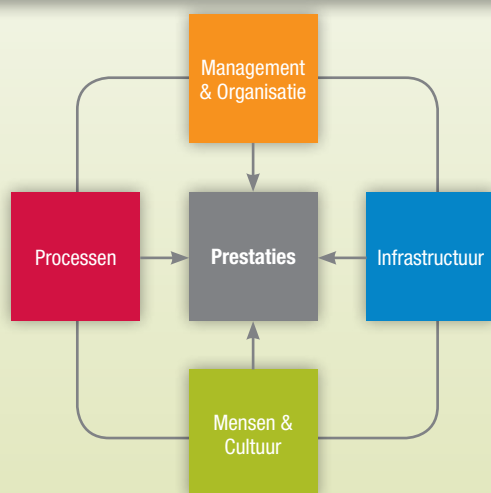
#### > *Ketenintegratie*

(Beveiligde) uitwisseling van informatie met andere overheidsorganisaties kan vanuit één systeem.

# IMPLEMENTATIE-AANPAK ZAAKGERICHT WERKEN

Het doorvoeren van zaakgericht werken vereist een omvangrijke organisatieverandering die gestructureerd aangepakt moet worden. De methodiek die we hanteleren is Business Performance Improvement (BPI). Deze door Atos Consulting ontworpen implementatie-aanpak is een geïntegreerde én gefaseerde aanpak voor het duurzaam realiseren van grootschalige verandertrajecten. Binnen deze aanpak wordt er gekeken naar vier verschillende bedrijfsaspecten: management & organisatie, processen, infrastructuur en mensen & cultuur (zie figuur 2).

**Figuur 2: Atos Consulting klaverbladmodel**



Het Atos Consulting klaverbladmodel brengt de belangrijkste aspectgebieden bij een verandertraject in beeld.

BPI stelt de huidige werkwijze ter discussie; wat is nu echt van belang voor onze klanten en onze organisatie? Waarin moeten we dan uitblinken? En waarom werken we zoals we nu werken?

Dit levert input voor een nieuwe visie, van waaruit de processen opnieuw worden ingericht. Maar daar blijft het niet bij. Het inrichten van processen heeft gevolgen voor de inrichting van de organisatie, voor de medewerkers, de bedrijfscultuur en voor de ICT. Ook die aspecten worden onder de loep genomen.

In elke fase zijn binnen de vier aspectgebieden 'producten' benoemd, die al naar gelang de omvang van het verandertraject nader uitgewerkt worden (zie figuur 3). Alleen wanneer de vier aspecten van het klaverblad in samenhang en in balans functioneren, kan een duurzame en integrale verandering gerealiseerd worden. Pas dan wordt het gewenste resultaat bereikt: een klantgerichte, snelle en efficiënte dienstverlening.

De implementatie-aanpak bestaat uit een integraal stappenplan, de BPI matrix, aan de hand waarvan de organisatieverandering vormgegeven wordt. Dit stappenplan bestaat uit acht fasen.

## 1. Bewustwording

Wat is de noodzaak tot verandering?

## 2. Visie

Wat willen we bereiken als organisatie?

## 3. Focus

Waar moeten we dan goed in zijn en hoe goed?

## 4. Globaal ontwerp

Het nieuwe proces en de nieuwe organisatie op hoofdlijnen.

## 5. Detail ontwerp

Detailering van het nieuwe proces en de nieuwe organisatie.

## 6. Bouw

Bouwen van IT systemen, werkinstructies en faciliteiten.

## 7. Implementatie

Implementatie van nieuwe processen, organisatie en systemen.

## 8. Continue verbetering

Beheer en continue verbetering.

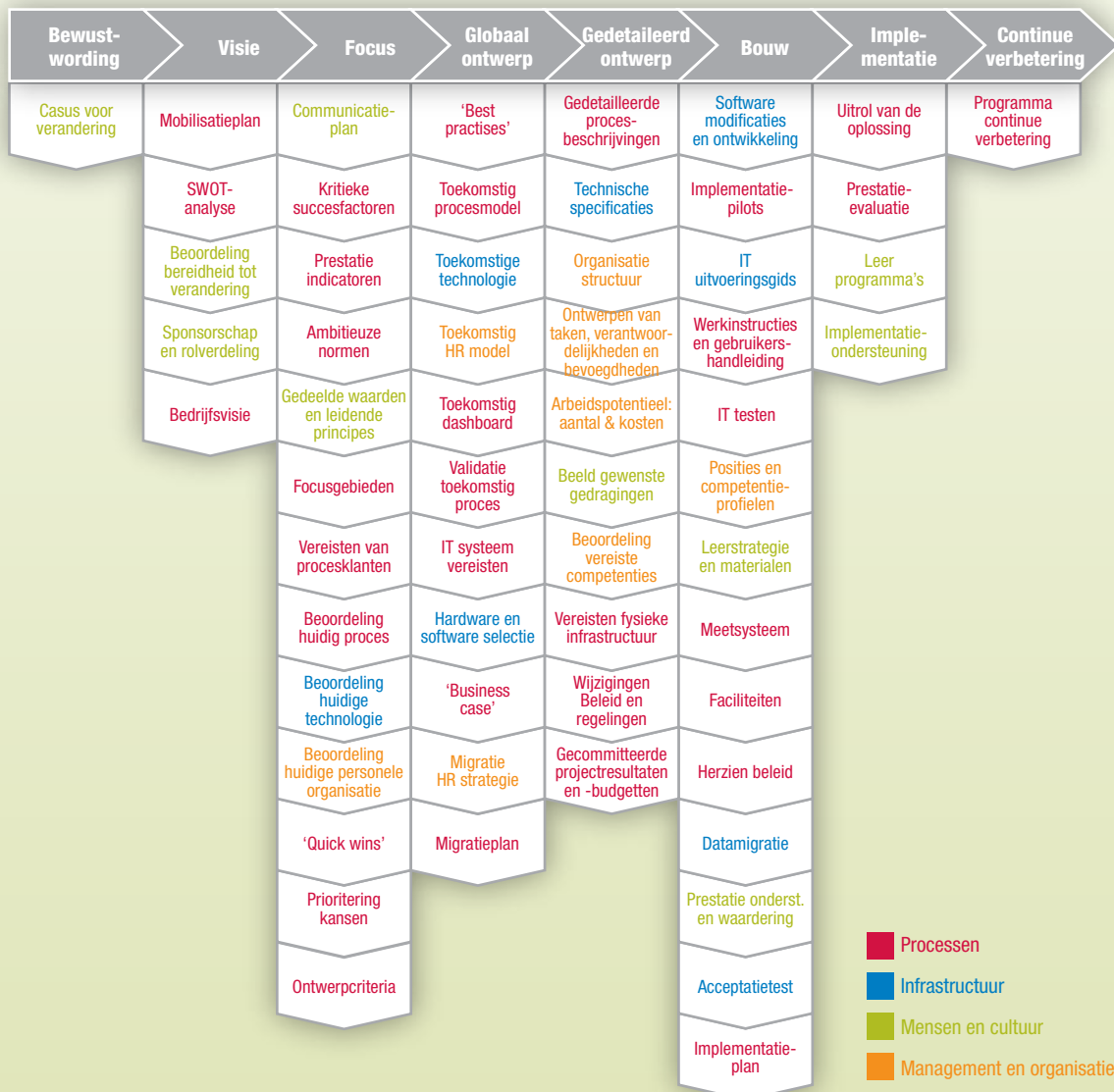
## PLATEAUPLANNING

Om een complex en veelomvattend veranderingstraject, zoals het implementeren van zaakgericht werken, op een goede manier te laten verlopen kan gebruik worden gemaakt van het instrument plateauplanning. Plateauplanning betekent dat er per plateau activiteiten worden gepland die leiden tot een afgesproken resultaat. Het uitgangspunt van een plateau is dat het volledig werkbaar is. De stap naar een volgend plateau zou daarom ook op de langere termijn uitgevoerd kunnen worden

zonder dat dit consequenties heeft voor de huidige situatie. Hiermee creëert u een stabiele tussenfase en een stap voorwaarts richting een hoger niveau van volwassenheid in relatie tot zaakgericht werken.

Na elk plateau wordt op basis van de resultaten die bereikt zijn, een beslissing genomen over de activiteiten die gepland moeten worden voor het volgende plateau. Dit kan betekenen dat er een herziening van de planning plaatsvindt om het traject als geheel beheersbaar te houden.

**Figuur 3: BPI matrix: een gefaseerde aanpak voor grootschalige verandertrajecten**



## **ADVISERING EN ONDERSTEUNING BIJ REORGANISATIE VAN DIENST WERK EN INKOMEN AMSTERDAM**

De Sociale Dienst Amsterdam, NV Werk en Maatwerk zijn gefuseerd tot één grote administratieve en dienstverlenende organisatie: de Dienst Werk en Inkomen (DWI) Amsterdam. Na de politieke besluitvorming heeft Atos Consulting een tweeledige vraag ontvangen: Stel een business- en transformatieplan op ter voorbereiding op de fusie en ondersteun de DWI bij het implementatie- en optimalisatietraject.

### **Transformatie van procesmodellen**

Voor de aanpak van het ingrijpende verandertraject, hebben we onze Business Performance Improvement (BPI) methodiek gehanteerd, wat een methodiek is voor het herontwerpen van bedrijfsprocessen en het gefaseerd en integraal implementeren van de nieuwe werkwijzen.

Allereerst hebben we een bijdrage geleverd aan de visievorming door samen met de DWI te bepalen waar zij aan het eind van dit verandertraject wil staan. Op basis hiervan is een business- en een transformatieplan opgesteld die we vertaald hebben naar nieuwe procesmodellen. Ook is er gekeken naar de gevolgen voor de organisatie-inrichting, de wijze van sturing, de cultuur en de ICT. Al deze aspecten zijn uitgewerkt en geoperationaliseerd. Daarnaast is er een business case opgesteld waarin de te verwachten voordelen, kosten, baten en risico's van het verandertraject zijn verantwoord, inclusief een plateau-planning. Vervolgens hebben we de transformatie vanuit het programmabureau begeleid.

### **DWI bespaart miljoenen**

De nieuwe organisatie van DWI is geheel conform planning geoperationaliseerd. Er is een nieuwe frontoffice-backoffice structuur ontworpen en geïmplementeerd, diverse processen zijn ontworpen, gebouwd en geïmplementeerd en het klantenbestand is gereduceerd met 20% wat per jaar een besparing van 100 miljoen euro oplevert. Daarnaast is het personeelsbestand gereduceerd met 340 fte. Dit heeft een besparing opgeleverd van 30 miljoen euro per jaar.

Na de succesvolle afronding van deze specifieke opdracht, is de DWI verder gegaan met de optimaliseringslag en het doorvoeren van continue verbetering. De organisatie maakt voor specifieke, specialistische werkzaamheden nog steeds gebruik van de expertise van Atos Consulting.

# ZAAKGERICHT WERKEN MET DE ATOS E-SUITE

Om zaakgericht werken met behulp van infrastructuur te ondersteunen hebben we de Atos e-Suite ontwikkeld (zie figuur 4). Het zaakstelsel, het functionele hart van de Atos e-Suite, is een applicatie die gebruikt wordt voor het kanaalonafhankelijk registreren, beheeren, behandelen en ontsluiten van zaakdossiers. Het zaakstelsel regelt de routing van een zaak door de organisatie heen.

De kracht van zaakbehandeling in een zaakstelsel is dat specifieke processen generiek en uniform afgehandeld kunnen worden. De zaak wordt eenmalig ingebracht in de applicatie. Gegevens uit het e-formulier en meegestuurde, gedigitaliseerde documenten worden opgeslagen in het zaakstelsel. Vervolgens wordt de zaak via een aantal stappen in het medewerkerportaal van medewerker naar medewerker gestuurd en afgehandeld.

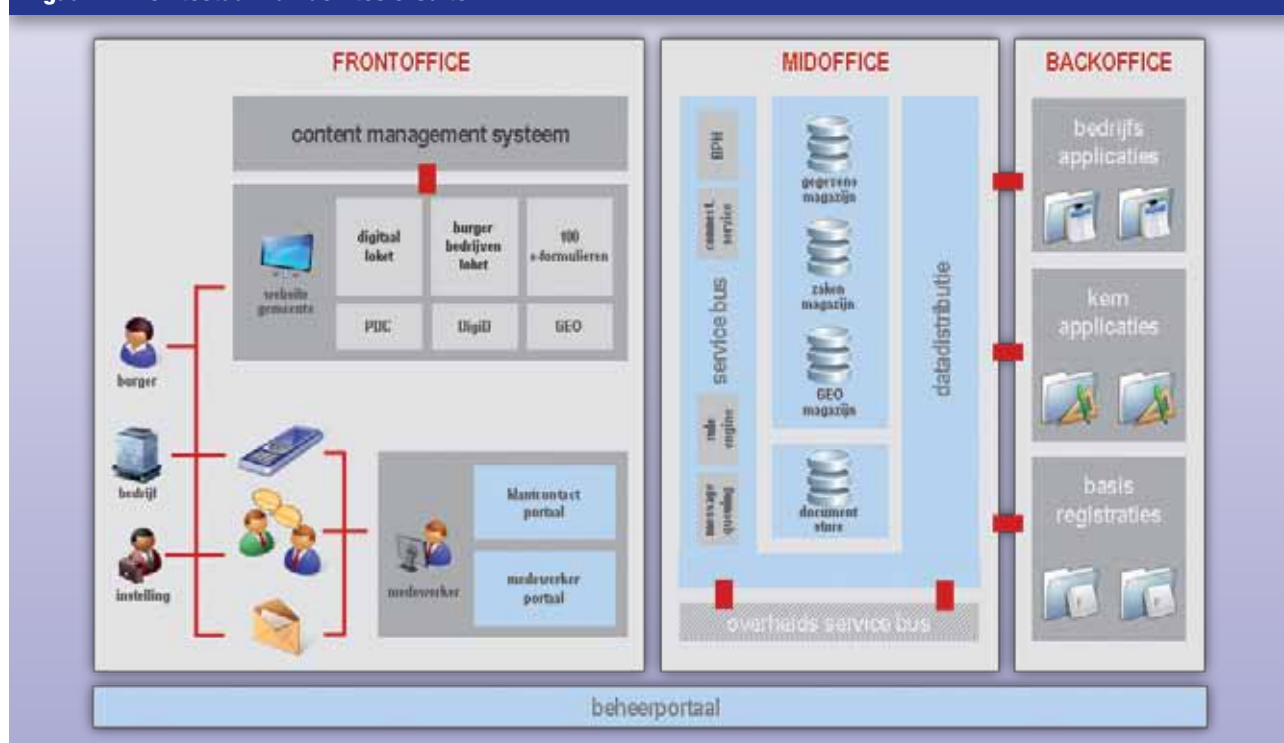
Om de medewerker te ondersteunen in de werkzaamheden, wordt per status een instructietekst en een checklist opgesteld. Door middel van de checklist

De Atos e-Suite bestaat functioneel uit de volgende componenten:

- > Zaakstelsel
- > Medewerkerportaal
- > Digitaal Loket voor Burgers en voor Bedrijven
- > DigiD en Internetkassa
- > Meer dan honderd e-Formulieren
- > Klant Contact Portaal
- > Document Management Systeem
- > Data Distributie
- > GEO informatie

kan worden bepaald of de zaak kan overgaan naar de volgende status. Vragen zijn bijvoorbeeld 'Zijn de externe adviezen uitgezet?' of 'Zijn de uitnodigingen voor de hoorzitting verstuurd?'. De medewerker ziet via de instructietekst welke activiteiten hij moet uitvoeren tot aan de volgende statuswijziging. Door de antwoorden op de ja/nee vragen vast te leggen bij de zaak, kan het zaakstelsel bijdragen aan de rechtmatigheid van het proces.

**Figuur 4: Architectuur van de Atos e-Suite**



Het zaakstelsel biedt de mogelijkheid om routine-matige taken automatisch uit te laten voeren. Voor de meer complexe processen biedt de Atos e-Suite de mogelijkheid om ook de activiteiten (processtappen) op een lager niveau, tussen de statuswijzigingen in, te modelleren en daarmee geautomatiseerd aan te sturen.

Via de koppeling met een tekstgenerator worden brieven, rapporten en beschikkingen gemaakt, die aan de zaak worden toegevoegd. Ook relevante gegevens uit externe bronnen, bijvoorbeeld het Digitaal Klant Dossier voor gegevens van sociale diensten, worden toegevoegd aan het zaakstelsel. Het zaakstelsel zorgt niet alleen voor een integraal klantbeeld, het maakt het voor de medewerkers en het management tevens mogelijk het gehele klantproces te volgen en de voortgang te monitoren.

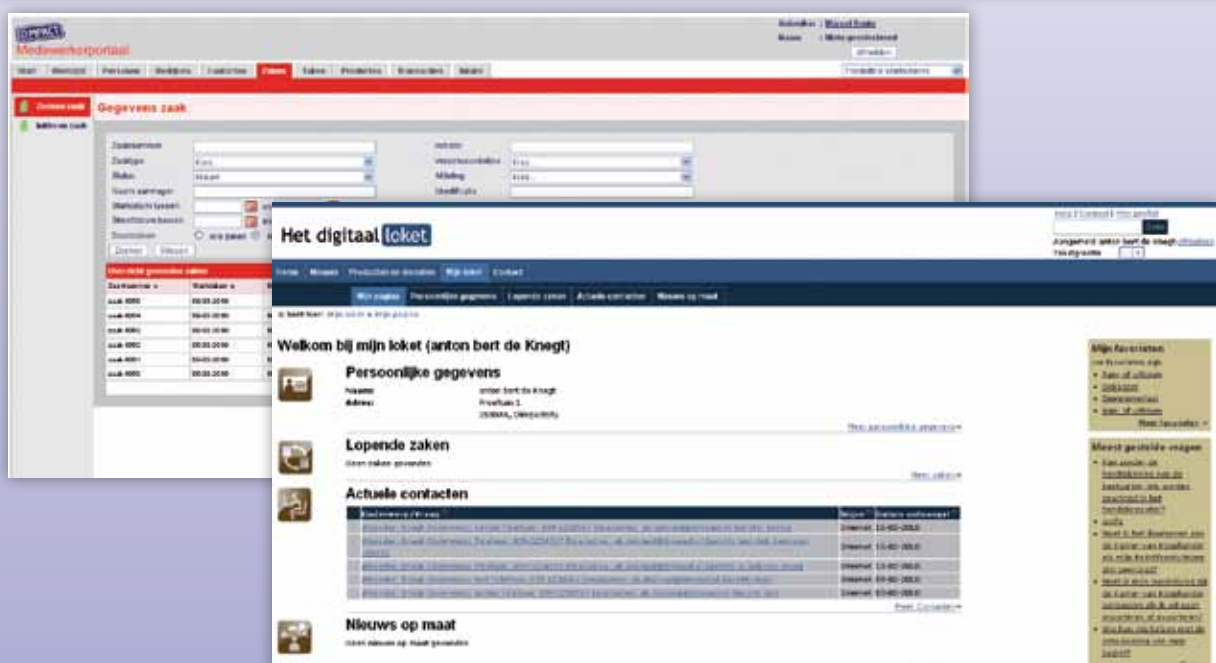
De functionaliteit in de Atos e-Suite is zodanig vormgegeven dat de organisatie zelf per zaaktype een proces kan inrichten zodat zaken van hetzelfde type via het medewerkerportaal op een eenduidige en efficiënte manier afgehandeld kunnen worden.

Hiervoor zijn 4 stappen nodig:

- > Stap 1: Het proces wordt ontworpen en vastgelegd.
- > Stap 2: Het procesontwerp wordt vertaald en ingebouwd in het zaakstelsel.
- > Stap 3: Per processtatus worden de benodigde taak-schermen ingericht zodat de medewerkers weten wat ze in de desbetreffende status moeten doen.
- > Stap 4: Indien nodig kunnen aan de taak-schermen componenten gekoppeld worden zoals een lijst met taakdocumenten die aan een taak gekoppeld zijn. Wat hier ook onder valt is een component om een e-mail te versturen en gegevens bij een omgevingsloket op te halen.

Het zaakstelsel als onderdeel van de Atos e-Suite ondersteunt zaakgericht werken en helpt de organisatie die dienstverlening te bieden die de klant wenst.

**Figuur 5: Voorbeeld van het zaakstelsel**





## **GEMEENTEN EN BURGERS VINDEN ELKAAR DOOR INTENSIEVE SAMENWERKING VAN D!MPACT EN ATOS CONSULTING**

De moderne burger verwacht van de gemeente zeven dagen per week, 24 uur per dag, geïntegreerde, interactieve dienstverlening, ook via internet. Burgers, bedrijven en instellingen willen klantgerichte en kanaalonafhankelijke dienstverlening, kortom, een digitale overheid.

D!mpact is het kenniscentrum en vereniging voor en door gemeenten. Zij gebruiken de kracht van samenwerkende gemeenten om vanuit de gemeentelijke praktijk systeemontwerpen te maken en te vertalen naar functionaliteit die de gemeenten nodig hebben op het gebied van multi channel dienstverlening en organisatorische efficiency.

Door intensieve samenwerking tussen D!mpact en onze consultants is de Atos e-Suite ontwikkeld. D!mpact zet de Atos e-Suite als fundament voor de digitalisering van gemeentelijke dienstverlening in. De ruim 20 bij D!mpact aangesloten gemeenten, met gezamenlijk meer dan één miljoen inwoners, maken voor een aantrekkelijk tarief per inwoner, al met succes gebruik van de Atos e-Suite. Gemeenten kunnen lid worden van de coöperatieve vereniging D!mpact en zo aanhaken op de door D!mpact uitgevoerde aanbestedingen. Het resultaat is een digitale gemeente gerealiseerd in een doorlooptijd van 4 á 6 maanden!

**Door onze samenwerking met Atos Consulting hebben wij snel een platform kunnen realiseren waarmee al onze ruim 20 lidgemeenten geheel digitaal kunnen werken. De succesvolle combinatie van het D!mpact-netwerk van gemeentelijke praktijkkennis en de experts van Atos Consulting wordt weerspiegeld in de robuuste Atos e-Suite: Dat maakt op efficiënte wijze echt klantgerichte dienstverlening mogelijk voor gemeenten. René Bal, Directeur D!mpact**

# PROCESMANAGEMENT

Bij zaakgericht werken is de zaak (het proces) het leidend ordeningsprincipe in de informatiehuishouding. De doelstelling van zaakgericht werken is een integrale, uniforme en efficiënte werkwijze die gerealiseerd wordt door middel van standaard processen. De invoering van zaakgericht werken vereist een omschakeling van activiteit- naar procesgericht werken (zie figuur 6).

## PROCESMANAGEMENT

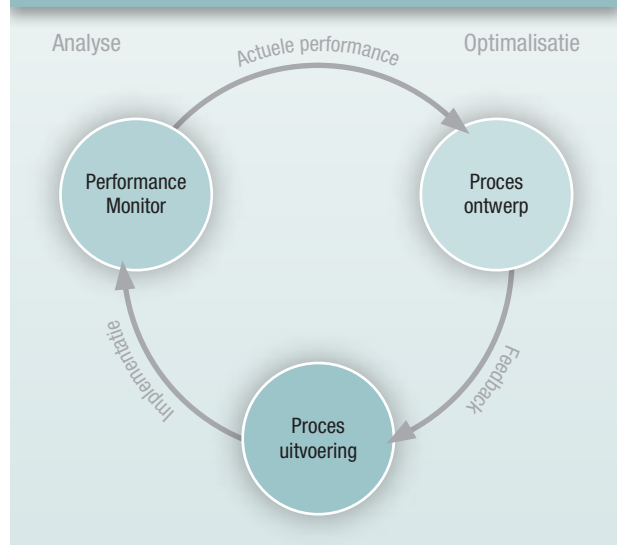
Als gevolg van een meer procesgerichte organisatie zullen de bedrijfsprocessen opnieuw en systematisch geïdentificeerd, gemodelleerd en/of (her)ingericht moeten worden vanuit het perspectief van de gewenste dienstverlening (zie figuur 8). Dit betekent dat de organisatie zo ingericht wordt dat de klant altijd verzekerd is dat alle diensten aan de overeengekomen specificaties voldoen. Niet één keer, maar elke keer. Het werken met processen is een belangrijke voorwaarde om deze betrouwbaarheid te kunnen garanderen.

**Figuur 6: Van een verkokerde- naar een klantgedreven organisatie**



Daarnaast is het belangrijk regelmatig de processen te monitoren en waar nodig te blijven verbeteren (zie figuur 7 & 8). Bijvoorbeeld aan de hand van de instrumenten van Lean Management (zie pagina 15).

**Figuur 7: Bedrijfsprocessen vormen het hart van de organisatie**



## WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN PROCESMANAGEMENT VOOR U?

### Toename klanteffectiviteit en - efficiëntie

Bij elk proces staat het eindresultaat (voor de klant) centraal. Deze continue klant- en resultaatgerichtheid zorgt voor de gewenste effectiviteit binnen alle uit te voeren activiteiten. Maar ook de efficiëntie neemt toe aangezien de inzet van mensen en middelen afgezet kan worden tegen de bijdrage die zij leveren aan het eindresultaat.

### Minder fouten, meer uniformiteit en hogere overdraagbaarheid

Het eenduidig vastleggen van processen zorgt voor duidelijkheid over de uit te voeren processtappen, de benodigde input, middelen en vereiste output, maar ook over de uit te voeren activiteiten (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen). Het aantal fouten dat gemaakt wordt daalt waardoor een constante kwaliteit geleverd kan worden. Daarnaast zorgt de vastlegging van processen voor een uniforme, makkelijke en snelle overdraagbaarheid van de werkzaamheden aan collega's of nieuwe medewerkers.

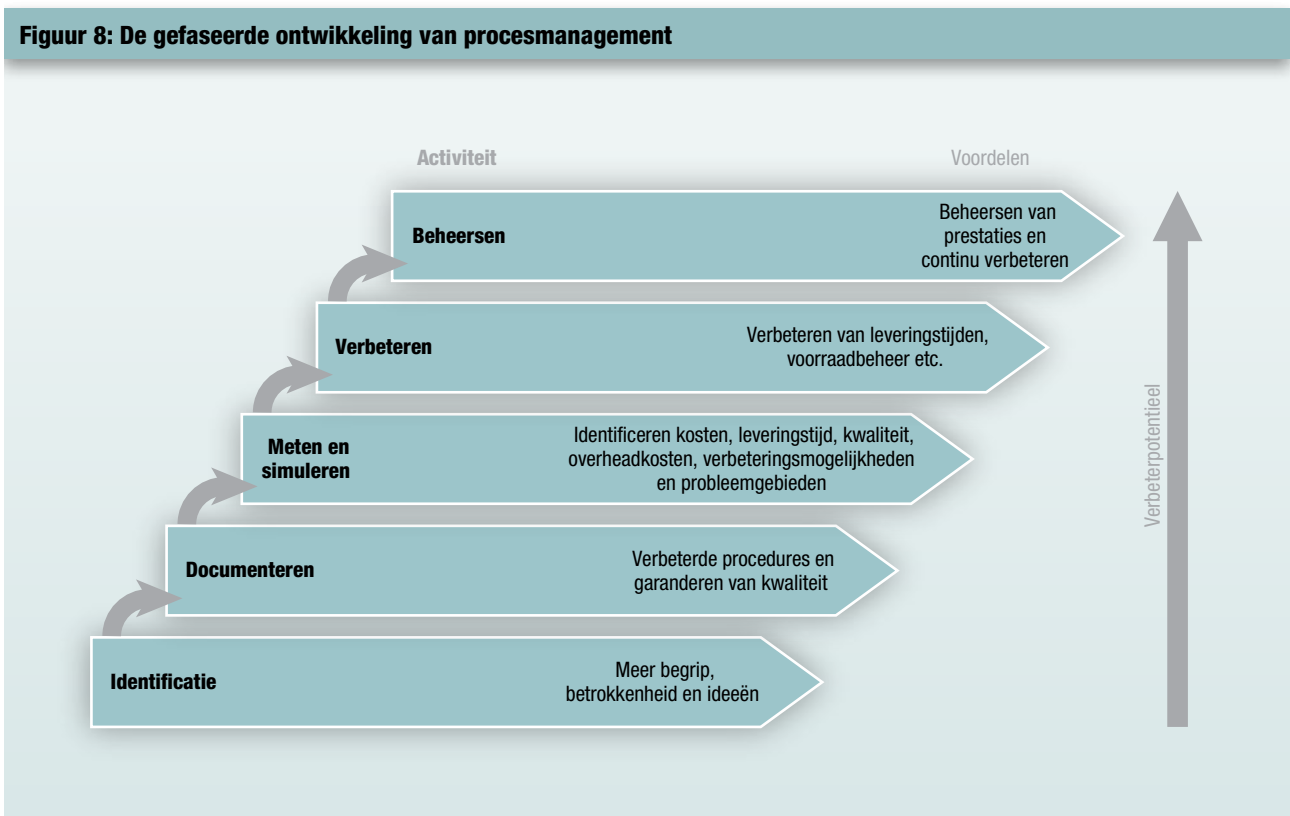
### Weten door meten met continue verbetering als resultaat

Een belangrijk onderdeel van procesmanagement is het monitoren van processen. Dit herhaaldelijk kunnen meten van de resultaten versterkt de transparantie, maar ook het lerend en corrigerend vermogen van de organisatie. De medewerkers leren om naar het gehele proces te kijken. Ze signaleren knelpunten, ontwikkelen best practises en worden gestimuleerd om te zoeken naar verbeteringen om zo de kwaliteit van het eindresultaat te waarborgen.

### Resultaatgericht werken en sturen

Processen zorgen dat een organisatie beter beheersbaar is. Het gebruik van een organisatiebreed zaakstelsysteem levert meer managementinformatie dan voorheen beschikbaar was. Het management kan aan de hand van voorgedefinieerde (proces) normen resultaatgericht en op verantwoordelijkheden sturen. Het zijn procesmanagers die aangewezen worden om te waken over het totaalproces, problemen te signaleren, samen met de medewerkers oplossingen hiervoor te zoeken en het gegevensbeheer mede vorm te geven.

**Figuur 8: De gefaseerde ontwikkeling van procesmanagement**





## **HERINRICHTING VAN HET WERKSTROOMBESTURINGSYSTEEM VAN DE BELASTINGDIENST TOESLAGEN**

De Toeslag op de Huur, Zorg en Kinderopvang heeft een kritiek maatschappelijk belang. Zonder toeslag komt een grote (financieel) kwetsbare groep direct in de problemen. Gelet op het maatschappelijk belang, de politieke implicaties en de dynamiek in de randvoorwaarden (ICT, medewerkers, externe factoren) moet de uitvoering van Toeslagen transparant zijn, de bestuurlijke informatie moet het juiste inzicht geven en betrouwbaar zijn. Daarnaast stelt de aaneenschakeling van handelingen, die medewerkers uit moeten voeren, specifieke eisen aan de organisatie, de besturing en het kwaliteitsmanagement van de processen. Als gevolg hiervan heeft de Belastingdienst Toeslagen besloten haar werkstroombesturingsysteem te vernieuwen. Efficiënt, gestructureerd en gecontroleerd werken, maar ook resultaatgericht kunnen sturen, zijn belangrijke uitgangspunten bij het optimaliseren en of opnieuw ontwerpen van de benodigde kantoorprocessen.

### **Herinrichting van het werkstroombesturing-systeem**

De Belastingdienst Toeslagen heeft ons, Atos Consulting, gevraagd bij te dragen aan de herinrichting van het werkstroombesturingsysteem. Hiervoor hebben we de bestaande kantoorprocessen geëvalueerd en is de bijbehorende organisatie-inrichting geanalyseerd. Daarna zijn de kantoorprocessen van de huur- en zorgtoeslag geoptimaliseerd en de kantoorprocessen voor de kindertoeslag ontworpen en ingericht.

Om een duurzame verandering te waarborgen, heeft Toeslagen vervolgens geïnvesteerd in randvoorwaarden voor procesgericht werken, zoals procesmanagement- en ondersteuning, kwaliteitsmanagement en last but not least een verbetering in managementinformatiestromen. Om resultaatgericht te kunnen sturen, is aan de hand van de visie bepaald op welke gebieden de organisatie uit wil blinken (kritieke succesfactoren). Deze succesfactoren hebben we vertaald in prestatie-indicatoren en bijbehorende normen. Dit maakt het mogelijk de prestaties te meten, de juiste managementinformatie boven tafel te krijgen, bij te sturen indien nodig en zodoende de kwaliteit van de prestaties/dienstverlening te waarborgen.

### **Verbetering van bestuurlijke informatievoorziening**

Naast het optimaliseren, beschrijven en (her)inrichten van primaire en ondersteunde processen, is er een advies geformuleerd over de bestuurlijke informatievoorziening. Hierin is een voorstel gedaan voor de inrichting van de besturing en de Planning & Control cyclus voor zowel de financiële als de niet-financiële managementinformatie. Ook hebben we een dashboard ontwikkeld waarin vastgesteld is welke prestaties gemeten worden ten behoeve van de besturing van de toekomstige organisatie. Naar aanleiding van ons advies heeft het management de definitieve inrichting vastgesteld, waarna wij de gewenste inrichting geïmplementeerd hebben.

# LEAN MANAGEMENT

De integrale en uniforme werkwijze die bij zaakgericht werken gewenst is, kan bereikt worden door het vastleggen en digitaliseren van standaard processen. Vaak kunnen hierbij op korte termijn al verbeteringen gerealiseerd worden door kleine aanpassingen in de processen door te voeren (quick wins). Echter, om de efficiency van de werkwijze daadwerkelijk te vergroten, is het raadzaam de proces(organisatie) te optimaliseren. De filosofie die we hiervoor hanteren, is Lean Management.

## Lean Management levert u de volgende voordelen:

1. Het terugdringen van kosten.
2. Het verkorten van doorlooptijden.
3. Het verbeteren van de kwaliteit.

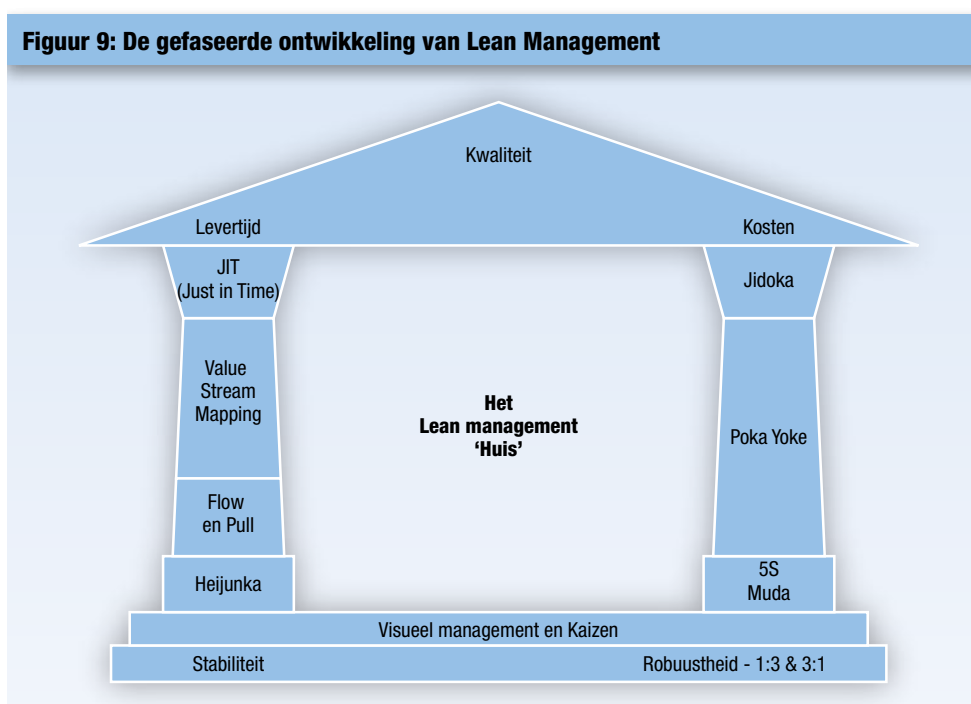
De kern van de Lean Management methodiek is het vanuit het klantperspectief analyseren van het procesverloop. De focus bij deze analyse ligt op een drietal facetten: het verminderen van verspilling, de inflexibiliteit uit het proces halen en de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van een proces vergroten.

Lean Management redeneert primair vanuit de klantbehoefte en niet alleen vanuit de organisatorische (on)mogelijkheden. Alle onnodige activiteiten in het proces worden verwijderd. Continu wordt de vraag ge-

steld of een bepaalde activiteit waarde toevoegt: levert de activiteit een bijdrage aan lagere kosten, een kortere doorlooptijd of een betere kwaliteit? En wat als we de activiteit niet meer uitvoeren?

In figuur 9 is het zogenaamde 'Lean Management huis' opgenomen, met daarin de belangrijkste elementen van Lean Management.

- > Het dak bevat de doelstellingen van Lean: het verhogen van de kwaliteit en het reduceren van de levertijd en kosten. Alle activiteiten voegen klantwaarde toe om de gewenste kwaliteit op het juiste moment te leveren.
- > De linker pijler van het 'Lean Management huis' bevat instrumenten voor het inrichten van de nieuwe bedrijfsprocessen en de vereiste capaciteit op basis van de klantvraag. Zo staat Heijunka voor het spreiden van de werklast of de klantvraag.
- > De rechter pijler is gericht op het voorkomen van fouten (Poka Yoke) en verspilling.
- > Het fundament is gericht op stabiliteit en continue verbetering. Belangrijk hierbij is in hoeverre medewerkers en managers gewend en bereid zijn om open over hun prestaties (visueel management) en fouten te praten (Kaizen)?



Lean Management is feitelijk een verzameling van handige en praktische instrumenten, die enerzijds ingezet worden voor het inrichten van efficiënte, slimme processen en anderzijds voor de continue verbetering op de werkvloer.



Leiden



Haarlem



ede

## LEAN BIJ DE SOCIALE DIENST VAN EDE, HAARLEM EN LEIDEN

Om de dienstverlening te verbeteren hebben de sociale diensten van de gemeenten Ede, Haarlem en Leiden hun handen ineen geslagen binnen het project KEI-goed (Klantgericht, Effectief en Integraal). Het project heeft daarnaast als doel de doorlooptijd te verkorten, de efficiency te verbeteren en de werkdruk te verminderen. Om deze doelstellingen te realiseren hebben de gemeenten er voor gekozen om werkprocessen fundamenteel te herontwerpen met behulp van Lean Management en de Business Process Improvement methodiek. Wij, Atos Consulting, zijn gevraagd om hierbij te ondersteunen.

Als eerste zijn we gestart met het trainen van het management, de projectleiders en projectmedewerkers van de drie gemeenten op het gebied van Lean management en BPI. Vervolgens zijn deze projectteams, met onze ondersteuning, aan de slag gegaan om enkele van hun processen binnen de domeinen Zorg, Werk en Inkomen volgens deze methodieken te herontwerpen, te bouwen en te implementeren. En niet zonder succes.

De doorlooptijden van het aanvraagproces Bijzondere Bijstand en het proces Levensonderhoud zijn teruggebracht van enkele weken naar 1 à 2 dagen. Bij het aanvragen van een Wet Maatschappelijke Ondersteuning voorziening hoort de burger in 80% van de gevallen binnen één werkdag of deze is toegelaten, zo nodig inclusief huisbezoek. En op het gebied van Werk is bijvoorbeeld 100% meer uitstroom gerealiseerd en is de benodigde capaciteit met 40% verminderd. De gemeenten en hun klanten zijn dan ook zeer tevreden met deze resultaten.

**Als je ziet hoe het oude proces eruit zag en hoe snel de klant nu geholpen wordt en helderheid krijgt, dat geeft gewoon een kick!**

**José Finders, Projectleider gemeente Leiden**

De projectteams zijn inmiddels gestart met de tweede fase waarin een aantal andere processen worden geherstructureerd en geoptimaliseerd. Daarnaast hebben we een instrumentarium opgesteld in de vorm van een brochure en handboek, dat beschikbaar is voor geïnteresseerden om zelf mee aan de slag te gaan. Hierin staat een uitgebreide toelichting op de methodieken van Lean management, BPI en het KEI-goed project.



# HET NIEUWE WERKEN

Het invoeren van zaakgericht werken brengt veranderingen in de werkwijze van de medewerkers met zich mee. Taken en verantwoordelijkheden in een vraaggerichte organisatie liggen anders dan in een productgerichte organisatie. Integrale processen, zoals moderne dienstverlening die vereist, kunnen alleen in samenwerking worden gerealiseerd. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de samenwerking binnen de organisatie actief gaan opzoeken en zichzelf beschouwen als onderdeel van het proces.

In dit verband wordt vaak de term Het Nieuwe Werken gebruikt. Specifiek voor de overheid is het concept Ambtenaar 2.0 bedacht. Hierin zijn veel elementen van Het Nieuwe Werken opgenomen. Ambtenaar 2.0 is gebaseerd op Web 2.0: Web 2.0 is een verzamelnaam voor diverse internetmogelijkheden ('social media') waarbij de nadruk wordt gelegd op interactie tussen gebruikers en de cultuur die dat met zich meebrengt. Dit in tegenstelling tot internetsites die alleen een boodschap uitzenden of dienst verlenen. Van "kennis is macht" naar "kennis delen geeft kracht".

Het Nieuwe Werken gaat nog iets verder en is feitelijk een maatschappelijke beweging op weg naar samenwerkingsverbanden met een menselijker en duurzamer gezicht. Voor een deel gaat het daarbij om nieuwe typen

samenwerkingsverbanden zoals virtuele organisaties, die 'social media' gebruiken om te communiceren. Voor het grootste deel gaat het echter om het omvormen van bestaande organisaties die op een nieuwe manier gaan werken en op een nieuwe manier omgaan met klanten, medewerkers en belanghebbenden. Het Nieuwe Werken vraagt visionair & gedurfd leiderschap en een vernieuwing van de organisatiecultuur, de werkprocessen en de daaraan ondersteunende bedrijfsfuncties zoals ICT-middelen en de fysieke werkomgeving.

Om een verandering in werkwijze en cultuur te realiseren is het essentieel dat de medewerkers en het management in het veranderingstraject betrokken worden. Dit houdt in dat de verandering niet alleen verankerd moet zijn in de structuur en de processen van de organisatie maar ook dat deze ingebed wordt in de hoofden en handen van alle medewerkers.

Wij hanteren hierin twee uitgangspunten:

- > **Continuïteit:** wij zorgen dat het management een leidende rol in de verandering neemt, waardoor deze ook op lange termijn het gewenste effect laat zien.
- > **Diepgang:** wij realiseren verandering tot op het niveau van overtuigingen van management en medewerkers. Hierdoor besteden wij veel aandacht aan acceptatie, kennis, vaardigheden en cultuur.

Het oude werken	Het nieuwe werken (Ambtenaar 2.0)
Identificatie met eigen afdeling en dienst	Identificatie met de hele organisatie
Vrijheid op basis van functiegrenzen	Flexibiliteit & vertrouwen
Status door rang	Status door toegevoegde waarde
Inperken professionele vrijheid	Professionele vrijheid & ruimte
Kennis via hiërarchische lijnen	Altijd en overal toegang tot relevante informatie
Polderen, afstemmen	Gericht samenwerken/constructief concurreren
Regie ligt bij leidinggevende	Regie ligt bij medewerker
Beoordeling achter gesloten deuren	Open en transparante beoordelingen
Alleen beloning voor bijdragen aan eigen organisatie	Ook beloning voor bijdragen aan samenleving
Vaste werkplek	Ontmoetingsplekken
Alleen werken op kantoor van 9 tot 5	Overal werken, verspreid over de dag
Iedere medewerker dezelfde middelen	Middelen op maat: wat heb je nodig?
Procedures en regels centraal	Medewerker centraal

Atos Origin heeft met Innovation@Work (I@W) een gebalanceerde aanpak ontwikkeld waarmee organisaties worden geholpen een maatgesneden aanpak van het Nieuwe Werken te ontwikkelen en te implementeren. De I@W-aanpak bestaat onder andere uit een Workshop bewustwording I@W en de I@W-scan. Met deze scan wordt onderzocht wat de relatieve positie is van de organisatie ten op zichte van het Nieuwe Werken op gebieden als leiderschapsontwikkeling, competentie management en werkstijlen, procesmanagement en middelen. Atos Origin voert I@W-projecten uit bij organisaties als KLM, Unigarant, Rabobank en Vitens.

We hebben hiervoor een veranderaanpak ontwikkeld waarbij onderstaande onderwerpen aan bod komen:

- > **Noodzaak voor verandering:** waarom is de verandering nodig?
- > **Toekomstige situatie:** hoe ziet de gewenste situatie er uit?
- > **Verandervermogen:** hoe wordt de verandering bereikt?
- > **Leiderschap bij verandering:** hoe wordt de verandering geleid?
- > **Management van belanghebbenden en weerstand:** wie is betrokken?
- > **Implementatieplan:** hoe wordt het in gang gezet?
- > **Training en ontwikkeling van medewerkers:** hoe wordt het de medewerkers eigen gemaakt?

> **Operationele verankering:** hoe wordt het in de bedrijfsvoering gepast?

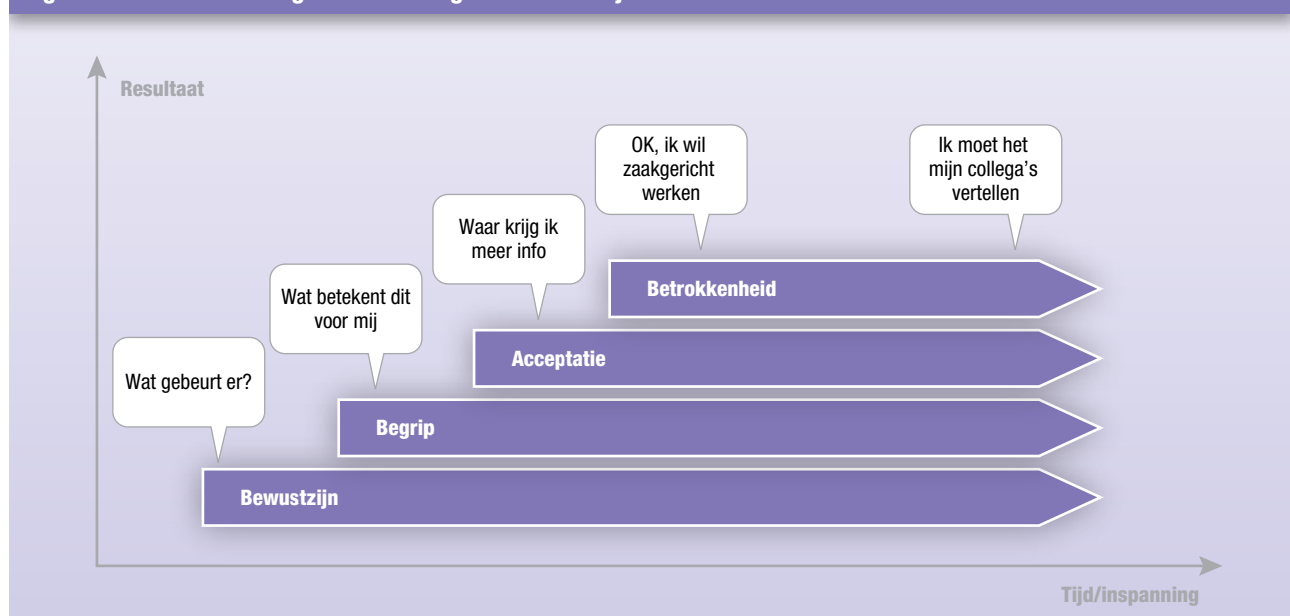
> **Metten en bewaken van de verandering:** hoe wordt de voortgang bewaakt?

Om de hierboven genoemde diepgang te realiseren is het belangrijk de medewerkers te begeleiden in het kennen, willen én daadwerkelijk kunnen uitvoeren van de nieuwe werkwijze. Een traject dat begint met het creëren van bewustzijn en eindigt bij het realiseren van betrokkenheid (figuur 10).

Een van de methodieken die wij hanteren om medewerkers en management te begeleiden in een dergelijk veranderingstraject is gaming: middels een simulatiespel ervaren de medewerkers zowel de huidige situatie als de nieuwe situatie zodat zij zelf kunnen ondervinden wat er voor hen gaat veranderen. Voor meer informatie zie de uitleg van de zaakgericht werken game op pagina 19.

Bij het invoeren van zaakgericht werken is het belangrijk vanaf het begin eigenaarschap toe te kennen van het veranderproces en daarbij te zoeken naar een goede balans tussen structuur bieden en invloed geven. De snelheid van bewegen en veranderen is in toenemende mate een factor van belang in het laten slagen van de verandering.

**Figuur 10: Verandermanagement fasering: van bewustzijn tot betrokkenheid**



## DE ZAAKGERICHT WERKEN GAME

Het effectief communiceren van de complexe materie rond zaakgericht werken is geen sinecure. Gaming is een ideaal instrument voor begeleiding van de mentale implementatie rond zaakgericht werken. De Atos Consulting 'zaakgericht werken game' is een bordspel, vergelijkbaar met Monopoly, maar dan op meerdere borden tegelijk, met tussen de borden ook nog een competitie-element. Proceseigenaren doorlopen een proces en stuiten daarbij op 'bugs' die gerelateerd zijn aan dieperliggende knelpunten. Door middel van een juiste strategie, teamwork en het investeren in een juiste mix van oplossingen komt aan het eind van de game het winnende team boven drijven.

Het eerste uur van het spel spelen de deelnemers alleen op het eigen bord, zodat men bekend raakt met de problemen en de processen. In de volgende ronde moeten investeringsbeslissingen genomen worden om geconstateerde problemen op te lossen, komt de concurrentie om de hoek kijken en spelen de verschillende borden tegen elkaar. Elk bord wordt begeleid door een spelleider. Tenslotte vindt er, na een korte onderbreking, waarin een kijkje in de keuken bij de concurrentie genomen kan worden, een afsluitende derde ronde plaats waarna de winnaar bekend wordt gemaakt. De winnaar is de procesmanager die de beste afweging maakt tussen kosten en baten.

Het spel biedt de mogelijkheid om op een leuke manier een helder overzicht te krijgen van alle aspecten van zaakgericht werken. Daarnaast zorgt het spel ervoor dat de knelpunten door het ontbreken van adequaat procesmanagement ook daadwerkelijk aan den lijve gevoeld worden. De game wordt gespeeld binnen een workshop van een dagdeel door maximaal 16 tot 20 spelers. Tijdens de workshop wordt dieper ingegaan op de "lessons learned".

Het spelconcept waarop de 'zaakgericht werken game' is gebaseerd is jarenlang succesvol toegepast voor specifieke gametoeepassingen bij een overheidsorganisatie, diverse banken en bedrijven in de industriële sector. Met de workshop en het spel wordt een basis gelegd voor het succesvol invoeren van zaakgericht werken.

## Atos Consulting

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen én van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen - voor en mét klanten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (5,1 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken. Atos Origin stelt haar klanten - top 500-ondernemingen - in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations. Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten: [www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)

## Informatie

Ton Pijpers  
Thought Leader e-Dienstverlening

Marcom  
Atos Consulting  
Papendorpseweg 93  
3528 BJ Utrecht

Telefoon 088 265 8888

[info.consulting@atosorigin.com](mailto:info.consulting@atosorigin.com)  
[www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)

Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde handelsmerken van Atos Origin S.A. Juli 2010.