

Zaakgericht werken: wat heeft de burger eraan?

‘Bij alles wat we doen vragen we ons af: wat heeft de burger er aan?’ Dit zegt een gemeente die met *zaakgericht werken* de dienstverlening ‘aanzienlijk heeft verbeterd’. De dienstverlening verbeteren door nieuwe techniek te implementeren? Wat is de kip en wat is het ei?

Een ‘zaak’ is een hoeveelheid werk met een aanleiding en een resultaat, waarvan de kwaliteit en de doorlooptijd bewaakt moeten worden. Voorbeelden zijn een vergunningaanvraag, een milieucontrole van een chemisch bedrijf of een bezwaarprocedure. Meerdere instanties of afdelingen van een gemeente komen daar meestal aan te pas. Bij zaakgericht werken worden alle relevante documenten (ook brieven) gebundeld en digitaal opgeslagen in een zaakdossier. De informatie is voor alle medewerkers toegankelijk. Door deze transparantie kan een zaak sneller worden afgehandeld. Als een zaak aan een burger of een adres uit de basisregistratie wordt gekoppeld, kan een klant- of adresdossier worden gemaakt met uiteenlopende zaakdossiers die bij een persoon horen. Zo ontstaat ontkokering. Dit faciliteert een integrale benadering van de dienstverlening zoals Jeugdzorg of Wmo. In één overzicht worden alle dossiers van één burger zichtbaar. Dat levert voor burgers een snellere en adequatere dienstverlening op. En betere mogelijkheden om statusinformatie op te vragen (bv. bij vergunningverlening).

Zaakgericht werken is pas echt mogelijk geworden met de komst van ICT in iedere hoek van het gemeentehuis. Je hebt software nodig om processen van dienstverlening digitaal inzichtelijk te maken voor medewerkers. Tegenwoordig is, na tien jaar ontwikkelen (door commerciële partners), de software voor zaakgericht werken effectief en wordt het door gebruikers als goed tot zeer goed beoordeeld. Maar is daarmee ook werkelijk zaakgericht werken succesvol ingevoerd? Medewerkers en het middenmanagement ervaren dat zij niet direct profiteren. De systeemwijziging kost hen tijd en energie. Ze hebben ook het idee dat ze meer op hun vingers gekeken worden omdat controllers (en het management) door de toegenomen transparantie hun werkzaamheden beter kunnen bewaken. Zij moeten worden overgehaald op een andere wijze te werken. Een vaak gehoorde constatering is daarom dat ‘20% van de verandering techniek is en 80% organisatie’.

Het gegeven dat mensen ‘dwars’ liggen als ze er niet meteen van profiteren is menselijk, maar tegelijkertijd ook een symptoom van een organisatiecultuur waarin verkokerd wordt gedacht. Deze enge blik van kijken geeft waarschijnlijk aan dat er weinig betrokkenheid is bij het hogere doel van de organisatie. Dit cultuuraspect moet worden aangepakt voordat je grote successen kan boeken met zaakgericht werken. Anders gezegd, als de aandacht voor cultuurverandering (alles wordt immers transparant) achterblijft, lopen systeemwijzigingen snel vertraging op.

Volgens prof. Keller is de mislukking ingebakken als organisaties door zaakgericht werken meteen een besparing willen realiseren en die bij voorbaat inboeken. Het digitaliseren van bestaande processen is immers geen stimulans op zichzelf. Het werken aan verbeterde, meer klantvriendelijke processen wel. Maar dat moet dan wel echt als zodanig worden besproken met de medewerkers. En het digitaliseren kan dan in de slipstream daarvan worden meegenomen.

De gemeente Bussum biedt een mooie illustratie. Eerst zijn bestaande processen

aangepast. Ze werden minder tijdrovend en daardoor klantvriendelijker gemaakt via de lean-methode. Overbodige stappen (verspilling) werden geschrapt. Reactietermijnen worden zo sterk bekort: een vergunning waarmee je effectief maar 12 uur bezig bent gaat van 9 maanden naar 5 weken. Meldingen over de openbare ruimte worden via een tablet regelrecht naar de medewerkers op straat gestuurd. Of het aantal bewijsstukken bij het aanvragen van een uitkering is drastisch teruggebracht. Deze 'klantgerichte' aanpassing van processen moet je altijd doen vanuit een visie op dienstverlening. De invoering van een zaakstelsel kan zo'n proces faciliteren, omdat het concreet ergens over gaat (het blijft niet bij een abstract visiestuk): 'Je weet waar je voor werkt'. Uiteindelijk is dat de drive om veranderingen tot stand te laten komen. Het cultuuraspect heb je dan spelenderwijs geïncorporeerd. Een overtuigende benadering, toch?!