

Stadsdeel doet ervaring op met zaakgericht werken

VOLLEDIG DIGITAAL

Eenvoudige registratie, meervoudig gebruik. Met dat simpele basisidee begon stadsdeel Amsterdam-Noord enkele jaren geleden aan de implementatie van document management systeem Decos. Inmiddels is dit zaakstelsel de aanjager voor efficiëntere en volledig digitale processen en maakt het stelsel tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk. Een kijkje in de keuken.

Door Mirjam Hulsebos

Amsterdam-Noord is een wat eigenzinnig stadsdeel, dat dingen graag op zijn eigen manier doet: proactief en verandergezind. Daarbij staat een zo goed mogelijke dienstverlening aan burgers en bedrijven centraal. Amsterdam-Noord was dan ook al vroeg bezig met het digitaliseren van de volledige documentstroom en had procesgericht werken jaren geleden al hoog op de agenda staan. Toen enkele jaren geleden de gemeente Amsterdam deelnemers zocht voor een pilot process management, was Amsterdam-Noord er dan ook als de kippen bij. Dat leidde tot de implementatie van workflow management systeem (WMS) Captaris. Ongeveer tegelijkertijd viel ook de beslissing om een nieuw document management systeem (DMS) aan te schaffen. Het oude systeem was niet stabiel, niet gebruiksvriendelijk en kon bovendien niet goed samenwerken met Citrix. Reden genoeg om een Europese aanbesteding uit te schrijven. Die werd gewonnen door Decos. Dit DMS ging live in oktober 2007.

Dossiers opbouwen

Adviseur informatiemanagement Niko Tsakirakis was tijdens de implementatie de projectleider. Hij vertelt: "Met ons oude DMS werden documenten los gedocumenteerd. Er zat weinig systeem in." Bovendien digitaliseerde het stadsdeel toen nog niet alle binnenkomende post. Dat leidde tot dossiers die half digitaal en half op papier waren: onze uitgaande correspondentie zat in het DMS, maar inkomende post zat in een papieren archief. "Wilde je een compleet overzicht, dan moest je dus meerdere bronnen combineren. Bovendien kon je ook lastig in dat oude DMS zoeken. Als iemand per ongeluk twee keer een kapvergunning aanvraag, dan kon het maar zo gebeuren dat er twee dossiers werden gemaakt." Bij de implementatie van Decos gold dan ook als uitgangspunt dat het eenvoudig moest zijn om dossiers op te bouwen en dat je die dossiers via meerdere zoekingen moest kunnen vinden. Tsakirakis: "We hebben het systeem zo ingericht

dat je bijvoorbeeld per adres kunt zien welke aanvragen of verzoeken er lopen, maar je kunt ook zoeken op 'kapvergunning' en dan zie je alle aanvragen voor een kapvergunning die nog in behandeling zijn."

Aan de inrichting van het DMS ligt het Documentair Structuur Plan (DSP) ten grondslag. "We hadden in 2003 al eens een inventarisatie gemaakt van alle processen die we kennen. Dat zijn er ruim 600. Van ieder proces is in het DSP vastgelegd wie de eigenaar is. Dat houden we ook actueel", zegt Tsakirakis. In het DSP staan de processen echter niet beschreven. Dat was bij de implementatie van Decos en Captaris dan ook een fikse taak.

Complexe en simpele processen

Paul Zevenhuizen is manager van de afdeling Informatie. Hij vertelt: "We hebben de keus gemaakt om simpele processen volledig binnen het DMS af te handelen, en complexe processen te automatiseren met het WMS. Beide systemen zijn aan elkaar gekoppeld." De medewerkers merken eigenlijk vrij weinig van dat onderscheid tussen simpele en complexe processen, maar voor het stadsdeel is het altijd een lastige keus of een proces beter in het WMS of DMS past. "In het WMS hebben we meer flexibiliteit, maar het kost ook meer tijd om processen in Captaris in te richten en ook het onderhoud en beheer vergen meer van onze tijd. Het is dus steeds een kosten/baten-afweging van welk proces in Decos blijft en welk beter in Captaris past."

De uitrol van het DMS is zeer gefaseerd verlopen. Jurg Brinkkemper is functioneel beheerder van Decos. Hij vertelt: "In 2007 is Decos alleen geïmplementeerd voor de afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV) en de secretaresses. Vanaf dat moment is alle inkomende post gescand. De secretaresses zorgen ervoor dat in plaats van het fysieke document het digitale document op het juiste bureau terecht kwam." Maar de echte meerwaarde komt natuurlijk pas als alle medewerkers zelf volledig digitaal gaan werken. "We steken dat in via de afdelingsmanagers. Als zij enthousiast zijn en de toege-

voegde waarde zien, dan rollen we het op hun afdeling uit.” Daarmee wordt de belangrijke rol die secretaresses door het DMS kregen langzaam maar zeker weer afgebouwd. Tsakirakis trekt de vergelijking naar de koffiejuffrouw van vroeger: “Natuurlijk was het een luxe dat iemand de koffie rondbracht, maar je had als werknemer weinig invloed op wanneer je koffie wilde drinken en je had alleen keus tussen zwart, melk en suiker. Toen de koffieautomaten kwamen kregen medewerkers ineens meer vrijheid: ze konden koffie halen wanneer ze wilden en het was ineens mogelijk om espresso of cappuccino te nemen. Met het DMS en WMS is het net zo: natuurlijk is het handig als iemand voor jou metadata toevoegt en het document op de juiste wijze opslaat, maar je weet zelf het best bij welke zaak een document hoort. Dus eigenlijk hoort die taak gewoon bij de vakinhoudelijk medewerker thuis.”

Op dit moment heeft Decos ongeveer 200 gebruikers en dat aantal groeit snel. Zevenhuizen: “We oriënteren ons op Het Nieuwe Werken en inventariseren wat er nog moet gebeuren om echt volledig tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken. Dan blijkt eigenlijk pas hoeveel papier er nog altijd in sommige processen zit. We zeggen wel dat we volledig digitaal werken, maar in de praktijk gebeuren veel dingen nog op papier omdat het net even wat handiger is.”

Wat bijvoorbeeld nog grotendeels op papier en via e-mail plaatsvond was alle communicatie tussen de Raad en de ambtelijk medewerkers over moties, amendementen, initiatiefvoorstellen en schriftelijke raadvragen. Het project Raads Instrumenten Systeem (RIS) moet deze communicatie digitaliseren en structureren. Brinkkemper: “Een groep van ongeveer honderdtien mensen heeft met raadvragen, moties enzovoort te maken. Zij moeten allemaal in Decos gaan werken. Dertig van hen deden dat al, maar de andere tachtig nog niet.” Tot nu toe verliep de communicatie tussen raad en ambtenaren grotendeels via e-mail. Op zich efficiënt, maar er zat nauwelijks regie op. En dat is vervelend. Zevenhuizen: “We hadden eigenlijk nauwelijks inzicht in hoe het met een raadvraag of motie stond en wie ermee bezig was. Nu we dit in ons DMS gaan vastleggen, hebben we centraal veel meer zicht op deze processen en kunnen we ook meer hierop sturen.”

Managementrapportages

Nu is dat sturen bij de communicatie met de Raad niet eens zo hard nodig, maar bij sommige andere processen wel. Tsakirakis geeft een voorbeeld: “In de Servicecode Amsterdam staat hoe snel we moeten reageren als een burger bijvoorbeeld een vergunning aanvraagt of een bezwaar indient. Voor het gros van de aanvragen houden we zes weken aan. Doordat we nu workflows hebben gedefinieerd weet het systeem of het proces op schema loopt. Aanvragen die achterstand hebben kleuren automatisch rood; daardoor hebben medewerkers veel meer grip op hun werk en zien direct wat prioriteit heeft.” Het systeem kan diverse standaard managementrapportages maken. Elke twee maanden krijgen de proceseigenaren en het MT zo'n rapportage. Zevenhuizen: “Afdelingsmanagers weten



Jurg Brinkkemper en Niko Tsakirakis.

Foto: Arijen van den Berg

nu ook veel beter of de medewerkers de afgesproken service levels halen en kunnen hen daar ook op aanspreken. Nu we de mogelijkheid hebben om te meten, zie je ook dat de behoefte groeit om meer doelstellingen te formuleren en worden deze doelstellingen ook veel nadrukkelijker meegenomen in het afdelingsoverleg.”

In de Servicecode Amsterdam staat ook dat een burger altijd een ontvangstbevestiging krijgt. Brinkkemper: “In het verleden hadden we ook wel de afspraak dat we een ontvangstbevestiging sturen, maar dat was zo'n klus die erbij in schoot als het heel druk was. Het was ook echt zo'n 'rotklusje' voor de secretaresses. Maar met het DMS is het een geïntegreerde processtap geworden die eigenlijk nauwelijks tijd vraagt. Sterker, we winnen alleen maar tijd, want een burger weet nu dat zijn e-mail of brief is ontvangen en wanneer hij antwoord kan verwachten. Hij gaat dus niet tussentijds bellen om te vragen hoe het ermee staat. We voorkomen hiermee dus telefoontjes.”

Gelijktijdig

Een ander voordeel van het zaakgerichte digitale werken is dat processen die vroeger volgtijdelijk plaatsvonden ook gelijktijdig kunnen geschieden, domweg omdat een document niet meer van bureau tot bureau gaat. Neem bijvoorbeeld het betalen van facturen: opdrachtnemers die werk voor verschillende afdelingen op één factuur zetten, moesten vroeger nog wel eens lang wachten op hun geld omdat meerdere afdelingsmanagers voor akkoord moesten tekenen. Nu wordt bij het inboeken van de factuur direct al aangegeven wie er moeten tekenen, zodat dat parallel gebeurt in plaats van volgtijdelijk. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor complexe vergunningaanvragen waar meerdere ambtenaren vanuit hun eigen discipline naar moeten kijken.

Dit alles heeft tot gevolg dat veel processen nu aanzienlijk sneller verlopen. Toch waakt stadsdeel Amsterdam-Noord ervoor daar meteen ook de conclusie aan te verbinden dat

burgers en bedrijven dus ook beter worden geholpen. Zevenhuizen: “Snelheid is één aspect, maar het effect van ons handelen is natuurlijk minstens zo belangrijk. Eén keer per jaar meten we hoe burgers en bedrijven het effect van onze dienstverlening beoordelen. Die metingen willen we nu koppelen aan Decos, zodat we kunnen meten of een snellere behandeling van verzoeken en aanvragen ook leidt tot meer klanttevredenheid.” Eén van de vragen is bijvoorbeeld: hoever mogen de wachttijden oplopen voordat de burger vindt dat de kwaliteit van de dienstverlening daar onder leidt? Tsakirakis: “Vroeger hadden we nauwelijks instrumenten om dat soort dingen te meten, het bleef altijd abstract. Nu beschikken we over de systemen om kwaliteit en snelheid meetbaar en dus concreet te maken.” Het werk wordt daar voor de meeste mensen een stuk leuker door, merkt hij. “Medewerkers willen zelf ook graag weten hoe ze het doen. Ze zitten er om de beste dienstverlening te geven aan burgers en bedrijven. Nu ze zelf kunnen zien of ze inderdaad een goede dienstverlening leveren ontstaat als vanzelf de neiging om zichzelf te verbeteren.” Het werkt net als met een fietsteller op je fiets: voordat je een teller hebt ben je eigenlijk niet zo bezig met hoe hard of hoe ver je fietst, maar heb je die teller eenmaal, dan wordt het een sport om steeds wat harder of verder te gaan. Al blijft het natuurlijk zo dat de een daar gevoeliger voor is dan de ander.

Nieuwe rol

De verhouding van de afdeling Informatie ten opzichte van de vakafdelingen is in de loop der tijd mee veranderd. Waar er vroeger werd gewerkt volgens een ‘u vraagt, wij draaien’-principe hebben de adviseurs nu een veel nadrukkelijker rol in het inventariseren van de processen van een vakafdeling en het analyseren van de vraag. Tsakirakis: “Vroeger hadden onze interne klanten vaak al bedacht met welke applicatie ze wilden werken en was de vraag aan ons om die te implementeren. De IT stond centraal. Een paar jaar geleden ontstond de behoefte om de wildgroei aan applicaties in te dammen. Daarmee kregen we al een rol in het bekijken of het bewuste proces ook kon worden geautomatiseerd met een tool die we al in huis hebben. Maar nu gaan we nog een stap verder. We nemen ook het proces zelf mee in de vraag: verloopt dat eigenlijk wel optimaal? Zijn er mogelijkheden om eerst het proces verder te optimaliseren alvorens het te automatiseren? En tot slot: als we het automatiseren, welke van de pakketten waar we al mee werken gebruiken we daar dan voor?” Op die manier is ook besloten om het RIS te bouwen in Decos, en niet in een *best-of-breed* systeem dat hier specifiek voor is ontworpen. “Dat soort software is standaard op de markt verkrijgbaar, maar dan hebben we weer een extra softwarepakket erbij, terwijl Decos zich prima leent om deze processen te ondersteunen.”

Samenwerken

Amsterdam-Noord heeft zijn zaakjes goed voor elkaar. En dat is prettig, want op steeds meer fronten zal intensiever worden

samengewerkt met de andere stadsdelen. Op termijn is het zelfs de bedoeling dat de stadsdelen worden afgeschaft en als filiaal gaan werken voor de gemeente. Zevenhuizen: “Voor ons werk zou dat ideaal zijn, want nu dienen we steeds twee belangen: dat van ons eigen stadsdeel en dat van de gemeente Amsterdam. Voorlopig zal de samenwerking zich echter concentreren op de ondersteunende taken: inkoop, HR, juridische zaken, ICT. De vakafdelingen blijven vooralsnog zelfstandig werken. Het ligt echter wel in de lijn der verwachting dat ieder stadsdeel straks met dezelfde systemen zal gaan werken. Vermoedelijk zullen wij voor wat betreft het WMS en DMS dan als voorbeeld gaan dienen, want wij hebben de boel goed op orde.”

Hoewel nog niet alle medewerkers met het DMS en WMS werken, is Zevenhuizen tevreden over waar het stadsdeel nu staat: “We hebben de licenties voor alle medewerkers in huis en we maken momenteel grote stappen. Bovendien gaan medewerkers er nu zelf ook om vragen, want ze hebben deze systemen nodig als ze tijd- en plaatsonafhankelijk willen gaan werken. Dat is een geweldige aanjager van deze ontwikkeling. Als wij niet in 2007 al met de digitalisering van processen waren begonnen, dan zouden we nog lang niet klaar zijn geweest voor Het Nieuwe Werken.”

Minjam Hulsebos is freelance journalist.