

*De procesmodellereurs*

## Samenwerken via een straalverbinding op de kerktoren

*De gemeente Heusden wil dat al haar medewerkers locatie-ongebonden werken en dat alle burgers in een door hen gekozen plaats interactie met de gemeente kunnen hebben. Dat de medewerkers zijn verdeeld over twee gemeentehuizen maakt het project er niet gemakkelijker op. Het loopt nu een jaar en inmiddels is er al het nodige bereikt, onder meer dankzij de inzet van workflow- en documentmanagement.*

Na de gemeentelijke herindeling werden Heusden, Vlijmen en Drunen in 1997 samengevoegd tot één gemeente. De drie bestaande gemeentehuizen waren toen al te klein en men besloot tot het bouwen van één groot, centraal gemeentehuis. De burgers van de nieuwe gemeente

waren het hier echter niet mee eens. Tussentijdse verkiezingen voor de gemeenteraad maakten dit duidelijk. Het eerste besluit van de nieuwe gemeenteraad was dat het centrale gemeentehuis niet doorging. Wel stelde men geld beschikbaar om de bestaande gemeentehuizen in Drunen

en Vlijmen op te knappen en om de dienstverlening dichterbij de burger te brengen. Zie hier het kader waarin de gemeente qua ICT en werkwijze volledig op haar kop werd gezet.

### **Meer dan finetuning**

Bert Jansen is directeur bij de gemeente (in Heusden zijn alle bestuurlijke portefeuilles verdeeld over drie directeuren). Hij is onder meer verantwoordelijk voor de ICT en fungeert zodoende als opdrachtgever in dit project. Martin de Bijl is projectmanager van het workflowmanagementproject in de gemeente. Jansen vertelt dat - toen eenmaal bleek dat uitbreiding van de gemeentehuizen van de baan was - hulp werd ingeroepen van Veldhoen & Co, een in flexwerken gespecialiseerde adviseur. "Die kwamen hier en zeiden: er is ruimte genoeg! Het moet alleen anders worden ingedeeld." En dat gebeurde, samen met een behoorlijk aantal andere veranderingen. Er werden drie hoofddoelen gesteld: de burger moest centraal staan, er moest procesgericht worden gewerkt en locatie-ongebonden dienstverlening moest mogelijk worden. "Die eerste twee doelen spelen bij elke gemeente wel, maar in het derde zijn wij uniek," meent Jansen. Om deze drie doelen te verwezenlijken, werden meerdere subdoelen geformuleerd. Zoals procesoriëntatie, kennisdelen en het digitaliseren van documenten.



*Martin de Bijl: "We begonnen met het proces voor de behandeling van aanvragen van een bouwvergunning. Een complex proces, vanwege de vele regels en uitzonderingen. Achteraf gezien was het een te ingewikkeld proces om mee te beginnen."*



Begin 2000 begon de gemeente met de eerste onderzoeken en nu, twee jaar later, zijn die plannen gerealiseerd. De twee gemeentehuizen in Drunen en Vlijmen zijn verbouwd tot kantoren met moderne flexplekken, met genoeg ruimte voor tweehonderdveertig ambtenaren. De IT-infrastructuur werd vervangen door een server based computing-omgeving onder Citrix, medewerkers kregen laptops en PDA's en kunnen in beide gemeentehuizen (en deels daarbuiten) draadloos werken. De servers staan in Vlijmen, verbinding tussen beide kantoren gaat via een straalverbinding die is geplaatst op de kerktoeren naast het Drunense gemeentehuis. Natuurlijk werkte niet alles meteen perfect. "We moesten wel iets meer dan 'finetuning' doen om het op te lossen," merkt De Bijl fijntjes op. Maar nu werkt het naar behoren.

### Softwaretools

Tegelijkertijd hield de gemeente zich bezig met het selecteren van tools voor document- en workflowmanagement. Want voor locatie-ongebonden werken moet een medewerker overal toegang hebben tot de nodige informatie. Die moet dus in digitale vorm beschikbaar zijn en de procesgang moet in workflow verankerd liggen. Jansen: "Er zijn leveranciers die een combinatie van documentmanagement en workflow aanbieden, maar dat wilden wij niet. Wij wilden de beste oplossing voor beide, dus twee aparte pakketten." Het werd Easy Archive van Swets Farrington voor digitale archivering en het workflowpakket van eiStream. Jansen over deze workflowtoepassing: "Amerikanen zijn sterker in workflowmanagement dan Europeanen, daarom keken we naar een Amerikaans bedrijf. eiStream is bovendien goed in administratieve processen waar

documentverwerking interactief is, tussen medewerker en klant. Dat is heel anders dan workflow geschreven voor bijvoorbeeld een productieomgeving, waar documenten zoals instructies een belangrijke rol spelen." Beide toepassingen werden aangeschaft. "En dan heb je veel geld uitgegeven, maar ben je er nog niet. Want de software moet vervolgens worden ingericht." Hiervoor nam de gemeente Atos Origin in de arm.

voor verschillende diensten nu niet meer naar verschillende loketten of zelfs gemeentehuizen, maar worden geholpen door 24 medewerkers in de twee gemeentehuizen en het servicepunt in Heusden. Dat is voor de burgers van Heusden de grote winst van het locatie-ongebonden werken.

Om de front-office zo snel mogelijk in te voeren, werden dertig veelvoorkomende processen geselecteerd voor



*Bert Jansen: "Er werden drie hoofddoelen gesteld: de burger moest centraal staan, er moest procesgericht worden gewerkt en locatie-ongebonden dienstverlening moest mogelijk worden. Die eerste twee spelen bij elke gemeente wel, maar in het derde zijn wij uniek."*

Want zelf kunnen we heel goed processen op papier uitwerken, maar die inbedden in een workflowapplicatie is een vak apart, zegt Jansen.

### Eén breed loket

De werkprocessen werden door medewerkers zelf omschreven. Er waren er ongeveer driehonderd en ruim honderd processen werden extra onder de loep genomen om te kijken waar de scheidlijn tussen front- en back-office lag. De gemeente wilde namelijk met de herinrichting van de processen een front-office maken waarbij de burger bij een breed loket terecht kan. Burgers hoeven in de gemeente

inbedding in het documentinformatiesysteem en de workflow. De Bijl: "We begonnen met het proces voor de behandeling van aanvragen van een bouwvergunning. Een complex proces, vanwege de vele regels en uitzonderingen. Achteraf gezien was het een te ingewikkeld proces om mee te beginnen." Het werd in maart succesvol in productie genomen, maar de projectgroep zag in dat in dit tempo niet alle dertig processen voor het einde van 2002 geautomatiseerd zouden zijn. Men gooide daarom de aanpak om en bouwde een generiek systeem voor alle processen. De details worden later ingevuld. De Bijl:



"In het generieke systeem worden documenten gescand, geïndexeerd als digitaal dossier, medewerkers krijgen een inbak die de workflow vult en controleert... Kortom, de meest essentiële zaken zijn er. Men kan er alvast mee werken en eraan wennen." De eerste tien processen zijn nu in het systeem ondergebracht, in januari 2003 is men ermee gaan werken. Een knelpunt in de inbedding van de overige processen is de postkamer, zegt De Bijl. Die registreert nu zo'n tien procent van alle inkomende post, de rest gaat direct door naar de afdelingen. Maar als de documenten digitaal door de organisatie gaan, dan moet negentig procent van de post worden gescand en geregistreerd. Er moet dan het nodige veranderen, wil de gemeente helemaal digitaal kunnen werken.

### Missende verkeersborden

Twee processen zijn nu helemaal uitgemodelleerd en in de workflow ondergebracht: de bouwvergunningen en de zogenaamde procesmeldingen. Dat zijn bijvoorbeeld klachten over loszittende stoeptegels of missende verkeersborden. De gemeente is in onderhandeling met KPN en Microsoft over een i-Mode-toepassing waarmee de buitendienstmedewerker meteen een dergelijke klacht op zijn telefoon krijgt. "Dat is ook voor de burger zichtbaar: hij geeft via internet een melding en onze man in het dorp kan er meteen wat aan doen." Nu loopt zo'n melding nog via de opzichter op kantoor. Andere toekomstmuziek is een 'tracking & tracing'-optie in het proces van de bouwvergunningen. De burger kan vanaf april 2003 met behulp van een pincode via internet zien in welke fase zijn aanvraag verkeert. Handig voor als de aannemer vraagt wanneer hij kan beginnen. Wat is nu het belangrijkste in een pro-



*De Bijl: "Je moet met de ontwikkelaars en procesdeskundigen op één lijn zitten, maar ook de gemeenteraadsleden kunnen uitleggen waarom we workflow willen gebruiken."*

ject als deze? De Bijl hoeft er niet lang over na te denken: communicatie. In het begin was hier veel aandacht voor, de gemeente organiseerde zelfs uitstapjes naar organisaties die flexwerkten. Iedereen die geïnteresseerd was, kon in de bussen stappen die klaarstonden. Gedurende het project ging men zich echter te veel op alleen de techniek richten. "En dan kan je nog zoveel praten en uitleggen, mensen moeten zelf zien wat er gaat veranderen," zegt De Bijl. Vandaar dat elke medewerker verplicht deelnam aan een simulatiespel, georganiseerd samen met Atos Origin, waarin de oude en nieuwe werkwijze werd nagespeeld. Toen begon het pas echt te leven, zegt de projectmanager. "Ik raad iedereen in een dergelijk project aan zo'n spel te spelen."

### Geen harde deadline

De gemeenteambtenaren werken nu al enige tijd volgens het nieuwe flexconcept, met de front- en back-office, en vanaf 1 januari 2003 ook met workflowondersteuning. De invulling op detailniveau van de processen

gebeurt in de loop van de tijd, net als het onderbrengen van de overige processen in het systeem. Een deadline heeft de gemeente hiervoor niet. De Bijl: "De snelheid laten we afhangen van de ervaringen en het adoptievermogen van de organisatie." Een harde deadline is er dan ook niet, de gemeente moet zich wel verantwoorden: de gemeenteraad volgt het project nauwlettend. Jansen: "We moeten al onze investeringen verantwoorden. We gaan ook niet alle processen in dit systeem onderbrengen. Iets wat bij wijze van spreken vier keer per jaar voorkomt blijven we handmatig doen." Het houdt je wel scherp, werken in een politieke omgeving, vinden beide heren. Al is het voortdurend 'in- en uitzoomen' wel eens lastig. De Bijl: "Je moet met de ontwikkelaars en procesdeskundigen op één lijn zitten, maar ook de gemeenteraadsleden kunnen uitleggen waarom we workflow willen gebruiken."



**Marieke Vos**

*Marieke Vos is freelance journaliste.*