



## ZAAKGERICHT WERKEN IN DE REGEL INTERESSANT (VOOR OVERHEIDSINSTANTIES)

Deze bijdrage in de rubriek van Roeland Loggen is van de hand van Yvette Hoekstra en Niels Roest, BPM Consultants bij Capgemini.

We kunnen ons er allemaal wel mee identificeren. Van het kastje naar de muur gestuurd worden. Veel verschillende balies aflopen voor één enkel doel, één zelfde zaak. We willen niet meer dat we meerdere partijen moeten benaderen voor de afhandeling van onze zaak.

### Gewenst: integrale dienstverlening

We willen juist dat we één keer een melding doen bij een overheidsinstantie en dat deze instantie samenwerkt met alle aangesloten overheidsinstellingen in de keten, zonder dat wij onze informatie nogmaals hoeven te verschaffen: integrale dienstverlening. Daar komt bij dat we dit ook nog het liefste online willen regelen, zodat we dit op elk gewenst moment kunnen doen. Met de huidige (en nodige) veranderingen bij overheidsinstanties moet een integrale dienstverlening te realiseren zijn. De uitdagingen voor deze instanties zitten met name in de effectieve en efficiënte klantgerichte dienstverlening. Omdat de processen die spelen bij grote overheidsinstanties behoorlijk complex kunnen zijn, is het van belang dat er flexibel met veranderingen kan worden omgegaan. Dit betekent een benodigde vergroting van het adaptief vermogen. Alleen hoe ziet zo'n proces er dan uit, hoor ik u denken? Hoe complex kunnen die processen nu zijn om de efficiëntie en vooral de klantgerichtheid te vergroten? Onze les: processen van overheidsinstanties die aanvragen behandelen, denk aan sociale zekerheid of zorg, kunnen redelijkerwijs generiek worden beschreven.

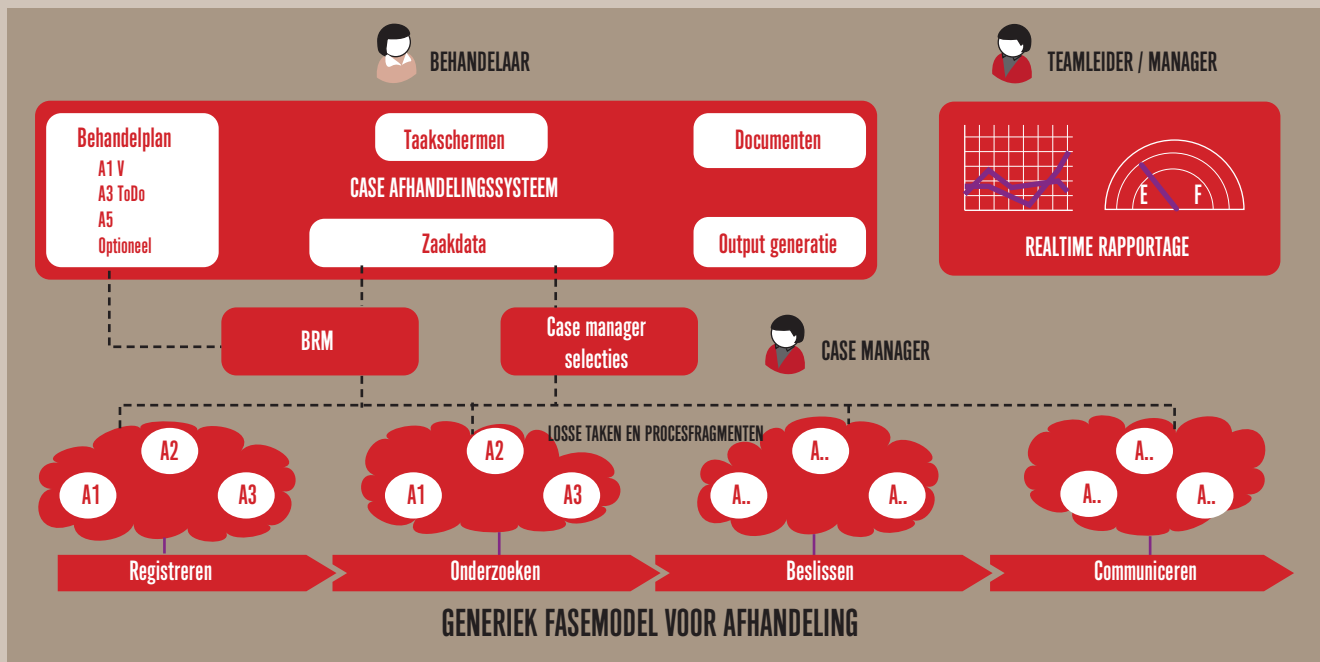
### Integrale dienstverlening generiek bekeken

Neem bijvoorbeeld een veelvoorkomend generiek proces van een uitvoeringsorganisatie: het doen van een aan-

vraag. Er gebeurt iets in het leven van een burger waardoor hij/zij zich wendt tot de uitvoeringsorganisatie. De burger doet een aanvraag bij de uitvoeringsorganisatie. Dit kan via de post zijn, via het loket, maar ook online. De aanvraag zal eerst worden geregistreerd alvorens deze behandeld zal worden. Afhankelijk van de soort aanvraag zal op basis van wet- en regelgeving worden besloten of de aanvrager wel of niet aan de voorwaarden voldoet voor hetgeen hij/zij de aanvraag heeft ingediend. Indien de aanvrager voldoet aan alle voorwaarden wordt afhankelijk van de soort aanvraag een premie berekend. De toewijzing/afwijzing van de aanvraag wordt door middel van een beschikking naar de aanvrager teruggestuurd met hierbij de eventuele premienota. Indien alle informatie aan de aanvrager is verstrekt, kan de zaak worden gesloten. In afbeelding 1 komen deze fasen bij het doen van een aanvraag terug, namelijk: registreren, onderzoeken, beslissen en communiceren.

Voor de uitvoeringsorganisatie betekent dit voor de interne procesgang dat er verscheidene losse taken en procesfragmenten zullen moeten worden uitgevoerd. Deze taken zijn afhankelijk van de soort aanvraag en de situatie van de burger. Het framework in afbeelding 1 toont hoe de taken en procesfragmenten opgehangen kunnen worden in een zaakgericht systeem.

Overheidsinstanties met dergelijke processen moeten zich met twee belangrijke zaken bezighouden, operationale excellence en customer intimacy. Zowel excellente dienstverlening (in termen van snelheid en lage kosten), als kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan burgers (als klant) die de dienstverlening op elk moment en elke plek willen afnemen. Een grote uitdaging waarbij



Afbeelding 1: Cappemini's raamwerk voor case management.

'het zaakgerichte werken' een excellent model is om kennisintensieve activiteiten integraal aan te bieden binnen interne ketens en samenwerkingsverbanden tussen overheidsinstanties. Voor 'het zaakgerichte werken' zijn al de nodige definities geformuleerd. Wij definiëren zaakgericht werken als: een werkvorm waarin ten behoeve van de afhandeling van een gebeurtenis, activiteiten worden uitgevoerd die niet (noodzakelijkerwijs) een vooraf gedefinieerde procedure volgen, maar die dynamisch worden bepaald en uitgevoerd (dynamisch behandelplan), gericht op de levering van een specifiek resultaat binnen een gestelde tijdsduur. Zaakgericht werken is hot. Belangrijke redenen hiervoor zijn de eerder benoemde operational excellence, customer intimacy en de noodzaak om resultaatgericht te werken en processen klant-tot-klant in te richten, te besturen en te bewaken. Bij veel overheidsinstanties is er een omslag van het sectorenmodel (eilandjesprincipe of 'regelingsilo's') naar afdelingen die integrale dienstverlening naar klanten kunnen leveren.

### De rol van business rules in zaakgericht werken

Het concept van zaakgericht werken wordt in een belangrijke mate ondersteund door het gebruik van bedrijfsregels. Bedrijfsregels beschrijven op een eenduidige en een gestructureerde wijze de kennis van de organisatie in kennismodellen waardoor het mogelijk is

deze in verschillende systemen te implementeren in de organisatie.

Huidige systemen kunnen veranderingen in organisaties en regelgeving moeizaam volgen, overheidsinstanties zijn in grote mate afhankelijk van de leveranciers van deze systemen. Door gebruik te maken van systemen die gebaseerd zijn op bedrijfsregels kan er sneller op deze veranderingen worden ingespeeld. Daarom zijn bedrijfsregels in hoge mate verantwoordelijk voor het excelleren in operational excellence en customer intimacy binnen zaakmanagement. We gaan even wat dieper in op de rol van bedrijfsregels en beschrijven wat dit betekent voor de organisatie.

Customer intimacy: bedrijfsregels bieden ondersteuning voor een integrale interpretatie van de wet, regelgeving en beleid. Integraal wil zeggen dat we niet een verkokerd proces voor aanvraag van subsidie of een uitkering in gaan, maar dat de klantgebeurtenis centraal staat en deze als een zaak afgehandeld wordt. Hiervoor worden wet-, regelgeving en beleid in samenhang én centraal vastgelegd.

Het vastleggen van wet- en regelgeving in regels vereist een gestructureerde en éénduidige interpretatie van de wet- en regelgeving. Dit is best moeilijk aangezien de verschillende wetgeving, de uitvoering ervan en het beleid van de organisatie niet altijd op één lijn zitten. Maar hiervoor zijn inmiddels vele technieken beschik-

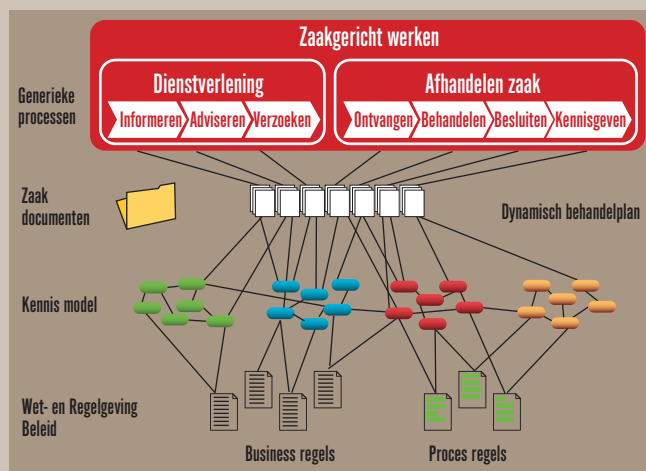
baar die als doel hebben om tot een goed kennismodel te komen waarin alle bedrijfsregels zijn opgenomen. Voor een automatische beoordeling van een zaak door het systeem wordt de inhoudelijke zaak aan de bedrijfsregels getoetst door gebruik te maken van een business rules engine. Alle bedrijfsregels zijn in een 'rule base' opgenomen en worden losgelaten op de zaak. Ziehier het verschil, niet de aanvraag is het onderwerp, maar de zaak. Niet alleen de bedrijfsregels van wet X, maar ook wordt beoordeeld of de zaak ook voor subsidie Y in aanmerking komt, afhankelijk van de klantgebeurtenis. Dit is integraal beoordelen van een zaak door middel van bedrijfsregels. De aanvraag wordt beoordeeld in de context van de zaak die naar aanleiding van een gebeurtenis in het leven van de burger gecreëerd is, onafhankelijk van welke afdeling of instantie je belt. Dit is klantgerichtheid met behulp van bedrijfsregels.

Vervolgens de operational excellence: bedrijfsregels zijn binnen het zaakgericht werken medeverantwoordelijk voor het efficiënt doorlopen van het proces. Maar we hadden juist helemaal geen voorgeschreven proces? Hoe kan het dan ook nog efficiënter? Door het centraal stellen van de burger hebben we maar één proces: het afhandelen van een zaak. Dit is het generieke proces. Het generieke proces bevat een aantal af te handelen activiteiten. De inhoud van de zaak bepaalt, via bedrijfsregels, welke activiteiten er gedaan moeten worden. In plaats van alle mogelijke processen te beschrijven en deze vast te leggen worden de voorwaarden waaronder een activiteit plaatsvindt beschreven in bedrijfsregels. De

sturing van de activiteiten wordt zo geregeld dat precies het aantal noodzakelijke stappen doorlopen wordt om de zaak af te handelen (en niet meer of minder). Dit is operational excellence door middel van regels.

## Zaakmanager

De coördinatie van een zaak wordt gedaan door een zaakmanager. Op basis van bedrijfsregels wordt bepaald hoe een zaak afgehandeld moet worden. Dit wordt een dynamisch behandelplan genoemd. De regels bepalen welke activiteiten er uitgevoerd moeten worden. Ook is het mogelijk dat zonder tussenkomst van een behandelaar, voor een simpel geval, de aanvraag volledig geautomatiseerd wordt afgehandeld – een extra voorbeeld van regelgestuurde operational excellence. De behandelaar voert alleen de niet-automatische taken uit, bijvoorbeeld als er onvoldoende gegevens beschikbaar zijn of er subjectieve criteria gelden. Maar ook dit is met regels te sturen. Bedrijfsregels kunnen voorschrijven of een activiteit al dan niet automatisch moet worden afgehandeld. De regel is namelijk aanpasbaar. Bedrijfsregels hebben dus een groot aandeel in het zaakgericht werken. Zij geven de organisatie handvatten om op een efficiënte en flexibele wijze het proces van het afhandelen van een zaak in te richten door het bepalen van de mate van automatiseerbaarheid en de sturingsvariabelen. Daarnaast bieden bedrijfsregels ondersteuning in een integrale benadering van een zaak. Een burger krijgt niet alleen een antwoord op zijn of haar vraag. Maar de aanleiding, de situatie van de burger (klantgebeurtenis), wordt als context van de vraag centraal gezet. In de vorm van een zaak kan deze als geheel worden afgehandeld.



Afbeelding 2: Positie van regels binnen Zaakgericht werken.

Capgemini helpt klanten bij het invoeren en implementeren van zaakgericht werken. Bij grote uitvoeringsorganisaties ligt de focus op maatwerkoplossingen op basis van generieke componenten. Bij lokale overheden ligt de focus meer op de specifieke oplossingen (zoals bijvoorbeeld voor subsidieafhandeling) ondersteund door zaakgerichte componenten die geïntegreerd in een pakket worden aangeboden. Capgemini is betrokken bij diverse implementaties van zaakgericht werken, inclusief de technologische oplossingen hierbij. Recent is een whitepaper hierover verschenen (te verkrijgen op [www.capgemini.com/bpm](http://www.capgemini.com/bpm)) of bij [Roeland.Loggen@capgemini.com](mailto:Roeland.Loggen@capgemini.com).

Yvette Hoekstra en Niels Roest zijn bij Capgemini respectievelijk werkzaam als Business & Information Architect en Senior Consultant.