

Whitepaper

Digitalisering bij gemeentelijke overheden

Draagvlak creëren en werkprocessen herdefiniëren voor een geslaagd digitaliseringsproject





Inleiding

De enorme papierwinkel van de gemeentelijke overheid wordt langzamerhand steeds meer digitaal vormgegeven. Aanvragen van burgers voor gemeentelijke diensten en producten zullen steeds meer digitaal (via de website) bij de gemeente binnenkomen en ook digitaal worden verwerkt. De fysieke papierstroom bij veel gemeentelijke overheden zal hiermee steeds meer verdwijnen. De formulieren die vroeger op het bureau van de gemeenteambtenaar terecht kwamen, komen nu virtueel op het scherm. Dit heeft tot gevolg dat het virtuele document nog het enige rechtsgeldige document is.

Steeds meer projecten worden opgestart om de diensten van de gemeentelijke overheid digitaal aan de burger aan te bieden. Steeds vaker kunnen burgers via een digitaal loket vergunningen aanvragen of inzage krijgen in de waardering van hun onroerend goed. Voor burgers is dit goed nieuws. Zij zijn niet meer gebonden aan de gemeentelijke openingstijden en kunnen desgewenst op elk uur van de dag een subsidieaanvraag indienen. Echter uit de opkomst van digitalisering vloeien voor gemeentelijke overheden nogal wat organisatorische gevolgen voort. Binnen de front-office verandert er op zich niet zo veel. Of een aanvraag nu via een telefoontje, een bezoek aan de balie of via een digitaal formulier binnenkomt, maakt voor de werkzaamheden als zodanig niet zoveel uit. Maar in de back-office zullen, door automatisering en digitalisering, de werkprocessen wel danig veranderen.

Naast organisatorische gevolgen brengt het digitaliseren van de papierstroom ook juridische consequenties met zich mee. Wil een gemeente vermindering van de enorme papierstroom dan zal er nagedacht moeten worden over de rechtsgeldigheid van de digitale documenten en dient er gekeken te worden naar de mogelijkheid om bestaande documenten daadwerkelijk te vervangen door digitale documenten. Tot slot moet er ook gekeken worden naar de archiefmogelijkheden en de eenvoudige terugvindbaarheid van documenten.

Gevolgen digitaal loket

Vraaggericht werken wordt een steeds belangrijkere factor binnen de gemeentelijke overheid. Deze ontwikkeling is ook terug te vinden in de opkomst van het digitale loket, waarbij met name de "front-office" wordt gedigitaliseerd. Door de herinrichting van de front-office kan de klantvriendelijkheid en de kwaliteit van de dienstverlening worden vergroot. De back-office activiteiten krijgen binnen digitaliseringstrajecten vaak minder aandacht of komen pas in een later stadium aan bod, waardoor met name de gevolgen voor het totale werkproces en de urgentie van een goede opslag van de digitale documenten vaak onderbelicht blijft.



De traditionele indeling binnen de gemeentelijke organisatie bestaat uit een front-office en een back-office, waarbij de front-office voor de burger als eerste aanspreekpunt geldt. Wanneer er meer inhoudelijke kennis noodzakelijk is of als het gaat om een langere behandelingstijd van een aanvraag, gaat de aanvraag door naar de back-office. Om daadwerkelijk klantgericht te gaan werken is een goede afhandeling van de aanvraag een belangrijke voorwaarde om de burger het gevoel te geven dat zaken ook echt beter en sneller gaan. Doorlooptijden zijn hierbij cruciaal naast een goede overdracht tussen de front- en back-office. Invoering van een DMS met workflow wordt vaak als oplossing gezien om deze overdrachtmomenten te stroomlijnen en de opslag van documenten vorm te geven. De invoering van zo'n systeem wordt dikwijls gebracht als een technisch implementatietraject, terwijl het hier juist om een organisatieverandering gaat. Door de invoering van DMS en digitalisering veranderen de werkprocessen. Het herdefiniëren van de werkprocessen is dus onlosmakelijk met deze projecten verbonden. Daarnaast zal de inhoud van het werk voor veel werknemers veranderen. De front-office activiteiten zullen door digitalisering verminderen, omdat er over het algemeen minder mensen nodig zijn aan de balie en omdat uitvoerende administratieve werkzaamheden gedeeltelijk zullen verdwijnen.

Een van de valkuilen waar men voor moet waken bij de implementatie van digitalisering is dat medewerkers pas achteraf betrokken worden. Om een dergelijk project succesvol te laten zijn, verdient het aanbeveling om medewerkers zo vroeg mogelijk in een verandertraject mee te nemen. Achteraf opleiden van de medewerkers in de automatiseringsoplossing is belangrijk, maar belangrijker is vanaf de start van het project de medewerkers te betrekken in het vormgeven en herdefiniëren van de werkprocessen.

Veel gemeenten hebben vaak al een behoorlijk aantal primaire processen beschreven. Het is dus niet altijd nodig om nieuwe processen te beschrijven. Het is daarentegen wel noodzakelijk de reeds beschreven processen onder de loep te nemen en te bekijken welke processtappen veranderd of verbeterd kunnen worden. Door de invoering van een DMS en digitalisering worden werkzaamheden van werknemers transparanter en zijn er meer mogelijkheden voor controle door het management. Deze controle- en overdrachtmomenten dienen te worden benoemd, evenals de doorlooptijden en het proceseigenaarschap.

Door werknemers vanaf de start bij een digitaliseringstraject te betrekken en hen hierbij duidelijk het doel van de verandering (efficiency en klantgerichtheid) uit te leggen, kunnen medewerkers (of een geselecteerd deel van hen) een belangrijke bijdrage leveren aan het verandertraject. Zij zijn immers het beste op de hoogte van



de huidige werkprocessen en hoe deze verder geoptimaliseerd kunnen worden. Op deze wijze wordt draagvlak gecreëerd voor het digitaliseringsproject en biedt het de medewerkers direct meer zicht op de uiteindelijke gevolgen voor hun dagelijkse werkzaamheden.

Rechtsgeldigheid en opslag digitale documenten

Naast het vormgeven van de werkprocessen om de overdrachtsmomenten tussen de back- en front-office inzichtelijk te maken, moet er bij digitaliseringstrajecten nagedacht worden over de rechtsgeldigheid en de opslag van de virtuele documenten.

Digitalisering betekent het gecontroleerd vervangen van fysieke archiefbescheiden door digitale originelen. Kwaliteitszorg en -controle zijn hierbij noodzakelijk om de authenticiteit en rechtmatigheid van de documenten te waarborgen. Het scanproces dient dusdanig ingericht te worden dat de gedigitaliseerde documenten aan dezelfde criteria voldoen als hun papieren originelen en daarmee voldoen aan dezelfde normeringen. In Nederland wordt vaak de NEN-norm 2082 uit 2008 gebruikt om te toetsen of het digitaliseringsproces waarborgt dat het digitale document nog steeds authentiek en rechtmatig is.

Vaak blijft naast het digitale dossier binnen veel gemeentelijke overheden ook nog het oude papieren dossier bestaan. De reden hiervan is dat, conform de Archiefwet 1995, de papieren dossiers niet mogen worden weggegooid zonder dat er een machtiging tot substitutie is afgegeven. Het gevaar dat hierin schuilt, is dat er nog steeds nieuwe documenten aan het oude dossier worden gevoegd, zodat het op een gegeven moment niet meer duidelijk is welk dossier nu compleet en definitief is. Het is daarom raadzaam om de oude dossiers te vernietigen en toestemming hiervoor te vragen via een machtiging tot substitutie bij de gemeentearchivaris. Voor documenten die voor blijvende bewaring in aanmerking komen dient een machtiging tot substitutie aangevraagd te worden bij de provinciale archiefinspectie.

In de huidige praktijk proberen gemeentelijke overheden nog weleens achteraf een machtiging tot substitutie te verkrijgen. Dubbele dossiervorming (digitaal en papier) blijkt vaak onhandig en veel gemeenten willen af van het dure archief. Een knelpunt hierbij is dat het dan moeilijk wordt om aan te tonen dat tijdens het digitaliseringsproces aan alle voorwaarden en eisen die de Archiefwetgeving stelt is voldaan. Dit betekent dat bij het digitaliseren van de papieren documenten vooraf goed nagedacht dient te worden over het proces van omzetting. Hoe wordt gezorgd dat de documenten nog steeds authentiek en rechtmatig zijn? Hoe wordt een goede opslag gegarandeerd? En welke technische eisen worden gesteld aan het virtuele document? Voor het daadwerkelijk omzetten van de documenten dient het



vervangingsproces uitgedacht en uitgewerkt te worden in diverse werkprocessen, zodat de gemeentearchivaris of de provinciale archiefinspectie ook daadwerkelijk kan beoordelen of en hoe aan alle kwaliteitseisen wordt voldaan. Deze werkprocessen zijn een onderdeel van het handboek Digitalisering. In dit handboek komen naast de diverse werkprocessen, ook de systeemeisen en de kwaliteitseisen van het systeem en de omzetting aan de orde. De gemeentearchivaris heeft met dit handboek een middel in handen om het digitaliseringstraject aan de Archiefwetgeving te toetsen.

Werkprocessen

Digitaliseren kan niet los gezien worden van het herdefiniëren van werkprocessen. Cruciaal bij een geslaagd digitaliseringsproject is daarom het vooraf beschrijven of herdefiniëren van de werkprocessen. Enerzijds om draagvlak te creëren bij de medewerkers en hen daadwerkelijk mede verantwoordelijk te maken voor het resultaat, anderzijds om niet achteraf geconfronteerd te worden met dubbele dossiervorming. Het is dus raadzaam om hier in de voorbereidingsfase voldoende tijd voor in te ruimen.

Een geslaagd digitaliseringstraject dient gezien te worden als een verandertraject waarbij de medewerkers vanaf de start betrokken dienen te worden. Meer tijd inruimen vooraf in de projectfase voor een goede inrichting van de organisatie- en de substitutieprocessen levert achteraf minder problemen op bij de implementatie en bij het daadwerkelijke gebruik van de automatiseringsoplossing. Geadviseerd wordt dus eerst een goed fundament te bouwen waarop keuzes voor een IT-inrichting kunnen worden gebaseerd en het in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken van de medewerkers bij het digitaliseringsproject.



Over Sensus-methode®

Business Process Management wordt steeds vaker gezien als dé bepalende factor om klantgerichter en efficiënter te kunnen gaan werken. Daarnaast willen organisaties via BPM hun kwaliteit borgen en verbeteren. Om te kunnen garanderen, of in ieder geval een grote mate van zekerheid te kunnen bieden, dat het product of dienst aan de verwachtingen voldoet. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst.

Wat doen we?

Sensus-methode biedt een uniek totaalconcept om BPM te integreren binnen uw organisatie. Wij maken gebruik van diverse methoden en technieken om de processen van onze klanten efficiënter, sneller en beter in te richten. Wij helpen organisaties niet alleen met bepalen wát er moet veranderen, we leren ze vooral hÓe ze moeten veranderen. Door medewerkers te betrekken bij het nadenken over en doorvoeren van verbeteringen, zorgen wij ervoor dat procesmanagement en het fundament van continu verbeteren in het hart van uw organisatie wordt verankerd.

De consultants van Sensus-methode zijn stuk voor stuk BPM-specialisten, die hun kennis van verschillende branches en actualiteiten in de markt weten te vertalen naar processen die van toepassing zijn op uw organisatie.

Processen definiëren en modelleren

Voordat een organisatie processen gaat beschrijven, is het belangrijk dat er wordt nagedacht over welke informatie nodig is om een proces binnen het juiste kader te kunnen beschrijven. Sensus-methode heeft een vast format ontwikkeld voor het definiëren en afbakenen van processen. Door middel van een procescanvas en acht proceselementen op memoblaadjes wordt in groepsverband met betrokkenen en belanghebbenden het proces afgekaderd. Afhankelijk van het doel en risico kan beoordeeld worden of dit proces verder dient te worden uitgewerkt in flowcharts.

Na het definiëren van processen volgt de uitwerking. Door middel van acht magnetische iconen kunnen betrokkenen van het proces actief meedenken over de juiste invulling en werkwijze. Helder en overzichtelijk voor iedereen.

Het resultaat: Helder afgebakende processen, met doelen, risico's en maatregelen, die herkend en gedragen worden door proceseigenaren en betrokkenen. De basis voor procesmodellering. Bovendien is op deze manier draagvlak ontstaan voor processen en werkwijzen en inzicht verkregen in de taken en verantwoordelijkheden.



BPM-software

Om de processen te borgen en delen met iedereen in de organisatie biedt Sensus-methode de ondersteunende Sensus-software. We hebben de procesmanagement software zo gebouwd dat iedereen er snel mee kan en graag mee wil werken. De methode en software sluiten naadloos op elkaar aan, waardoor de software werkt zoals u verwacht, en meer. Alle mogelijkheden en tarieven van de Sensus-software vindt u op sensus-software.nl.

Meer weten?

De consultants van de Sensus-methode zijn gespecialiseerd in het begeleiden van gemeentelijke organisaties bij het herdefiniëren van hun werkprocessen voor digitalisering, het invoeren van een digitaal loket en het aanvragen van een machtiging tot substitutie. Ze werken resultaatgericht met als doel dat u uiteindelijk zelf aan de slag kunt. Zo haalt u maximaal rendement uit de samenwerking met Sensus-methode.

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of info@sensus-methode.nl.

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](https://sensus-methode.nl) - Algemene website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](https://sensus-software.nl) - Procesmanagement software van Sensus-methode
- [Procesmanagement-training.nl](https://procesmanagement-training.nl) - Volledig trainingsaanbod
- [Sensus-consulting.nl](https://sensus-consulting.nl) - BPM-consultants van Sensus-methode
- [HRM-processen.com](https://hrm-processen.com) - Ondersteuning voor de HRM-afdeling.
- [Woningcorporatie-processen.nl](https://woningcorporatie-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- [Gemeente-processen.nl](https://gemeente-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- [Onderwijs-processen.nl](https://onderwijs-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor onderwijsinstellingen