

Het inrichten van de omgeving

# Zaakgericht werken in ketens

Zaakgericht werken is goed uitgewerkt voor gebruik binnen een organisatie. Dat is minder het geval voor zaakgericht samenwerken. Willen organisaties hun processen en informatiehuishouding daarvoor inrichten, dan stuiten zij op nieuwe uitdagingen. De auteur verkent het terrein en schetst hier en daar een eerste oplossingsrichting.

TEKST ADRIE SPRUIT

**S**amenwerken komt neer op het verbinden van werkprocessen. Dat is makkelijker als die werkprocessen een gemeenschappelijke basis hebben. Zaakgericht werken kan die basis zijn. In ieder geval zien we dat overheidsorganisaties meer gaan samenwerken en dat niet zelden zaakgericht werken daarbij het uitgangspunt is.

Vaak gaan aan samenwerken lastige bestuurlijk processen vooraf. Dit artikel gaat daar niet over, maar over het inrichten van de omgeving die daarvoor nodig is. Daarbij zijn de bestuurlijke afspraken uitgangspunt. Belangrijk is dat die duidelijk zijn, minimaal op het niveau van rechtspersonen en de rolverdeling tussen die rechtspersonen, producten, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Belangrijk zijn ook de overdrachtsmomenten voor producten en tussenproducten en de eisen waaraan die producten dan moeten voldoen.

Bij samenwerken kunnen we patronen onderscheiden. Zo kunnen bedrijfsprocessen van verschillende organisaties in serie zijn geschakeld. Het resultaat van een bedrijfsproces bij de ene organisatie is de aanleiding voor het uitvoeren

## Wat is een zaak, wat is zaakgericht werken en wat is een zaakdossier?

Een zaak is een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd worden bewaakt. Zaakgericht werken kan men heel uitgebreid invullen, tot en met het volledig herontwerpen van bestaande werkprocessen, maar de kern ervan is:

- 1 Uit te voeren werk wordt benoemd als een zaak met een begin en een einde en die zaak wordt als zodanig geregistreerd.
- 2 Tussen begin en einde wordt het werkproces verdeeld in een aantal standaardfasen of processtappen, zeg maar brokstukken werk. Elke fase heeft een statusaanduiding. Een simpel voorbeeld bij dienstverlening is de reeks 'aanvraag ontvangen', 'aanvraag toegewezen aan afdeling', 'aanvraag in behandeling genomen' en 'aanvraag afgehandeld'. Zodra een nieuwe fase is bereikt, wordt dat digitaal vastgelegd als statusinformatie.
- 3 Intern wordt de statusinformatie gebruikt om het werkproces aan te sturen en de voortgang te bewaken, en extern om de klant te informeren over de voortgang van zijn zaak.
- 4 Alle informatie die relevant is voor een zaak wordt gebundeld in een digitaal zaakdossier.

van een bedrijfsproces door een andere organisatie. Werken deze organisaties zaakgericht, dan zien we dat patroon terug in hoe zaken zich onderling verhouden. Het resultaat van een zaak is aanleiding voor een volgende zaak.

Als bedrijfsprocessen van verschillende organisaties onderling zijn verbonden en deze niet volgordelijk, maar tegelijkertijd worden uitgevoerd, dan zien we dat terug in een patroon van parallel lopende zaken. Dat komen we tegen bij samengestelde producten. Een voorbeeld is het bedrijvenloket Groningen waarin de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en de gemeente samenwerken. Een startende ondernemer kan zich melden bij één loket, krijgt te maken met één accountmanager en kan langs die weg verschillende aanvragen doen, die de samenwerkende organisaties dan in samenhang behandelen.

Een belangrijke factor is de mate waarin sprake is van een hiërarchie tussen bedrijfsprocessen en zaken. Als samenwerken vooral neerkomt op rekening houden met, terwijl elke organisatie autonoom is en formeel alleen verantwoordelijk voor het eigen product, dan is er weinig hiërarchie. Maar gaat het om een samengesteld product, waarbij meerdere organisaties zijn betrokken, terwijl er voor het product als geheel maar één bevoegd gezag is, dan is er sprake van wel een duidelijke hiërarchie.

In de praktijk kunnen van de genoemde patronen allerlei mengvormen voorkomen en bij sommige processen, zoals beleidsontwikkeling, is er in de uitvoering veel variatie. De mogelijkheden om het proces te standaardiseren zijn dan beperkt.

Omdat parallel samenwerken vaak lastiger is dan samenwerken bij volgordelijk geschakelde zaken, verkennen we het zaakgericht samenwerken hier verder aan de hand van de omgevingsvergunning. Dat is een samengesteld product dat onder de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) van 2010 valt. Daarbij zien we onder andere een hiërarchie en hoofd- en onderaannemerrelaties.

### Regionale Uitvoeringsdiensten

De omgevingsvergunning is een geïntegreerde vergunning die enkele tientallen vergunningen van voor 2010 voor bouwen, ruimte, natuur en milieu bundelt. Dat moet leiden tot betere dienstverlening, tot meer kwaliteit, ook bij toezicht en handhaving, en tot minder kans op calamiteiten. In situaties waarin burgers en bedrijven voorheen meerdere vergunningen moesten aanvragen, volstaat nu één gecombineerde aanvraag. De overheid behandelt zo'n aanvraag nu in samenhang.

Voor het indienen van aanvragen is er één landelijk loket, het Omgevingsloket Online (OLO) van het ministerie van I&M. Voor het behandelen van minimaal het milieudeel van de aanvragen, en ook voor een meer integrale uitvoering van toezicht en handhaving, wordt een landelijk stelsel van zo'n 28 Regionale Uitvoeringsdiensten

(RUD's, soms ook Omgevingsdienst genoemd) ingevoerd. De RUD's zijn samenwerkingsverbanden van provincies en gemeenten. Bij deze RUD's is meer ruimte voor specialisatie dan bij uitvoering door een groot aantal afzonderlijke organisaties. Met het rijk zijn afspraken gemaakt over een minimaal over te dragen basistakenpakket. Dat bestaat voornamelijk uit de milieucomponent van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Dus niet alles hoeft te worden uitbesteed, maar als de RUD ook een breed pakket aanbiedt, neerkomend op meer of uitgebreidere producten, dan kan dat wel. Een deel van de RUD's is nu, op basis van gemaakte samenwerkingsafspraken, operationeel.

We kijken hierna naar het volgende voorbeeld. Het OLO stuurt een ingediende aanvraag door naar een gemeente. Die is in dit geval het bevoegd gezag. Het is een samengestelde aanvraag. De gemeente doet een deel van de behandeling zelf. Voor het resterende deel stuurt zij de aanvraag door naar de RUD waarmee afspraken zijn gemaakt. Op zijn beurt schakelt de RUD voor één onderdeel nog een ander bestuursorgaan in. Zo is er bij een indirecte lozing op oppervlaktewater zijnde geen rijkswater een Verklaring van geen bedenkingen (vvgb) nodig van het waterschap. Voor een specialistisch advies over een ander onderdeel schakelt de RUD ook nog een adviesbureau in. Wat ook voorkomt is dat RUD's onderlinge afspraken hebben over specialisatie en naar elkaar toe uitbesteden. Dit illustreert hoe 'diep' het uitbesteden kan gaan. Wel vindt de meeste interactie plaats tussen de gemeente en de RUD.

### Processen

De informatiehuishouding moet ondersteunend zijn aan het werkproces en die regel geldt ook bij zaakgericht werken. In dit voorbeeld kijken we daarom eerst naar het proces. Daaruit volgen dan de informatiekundige vraagstukken.

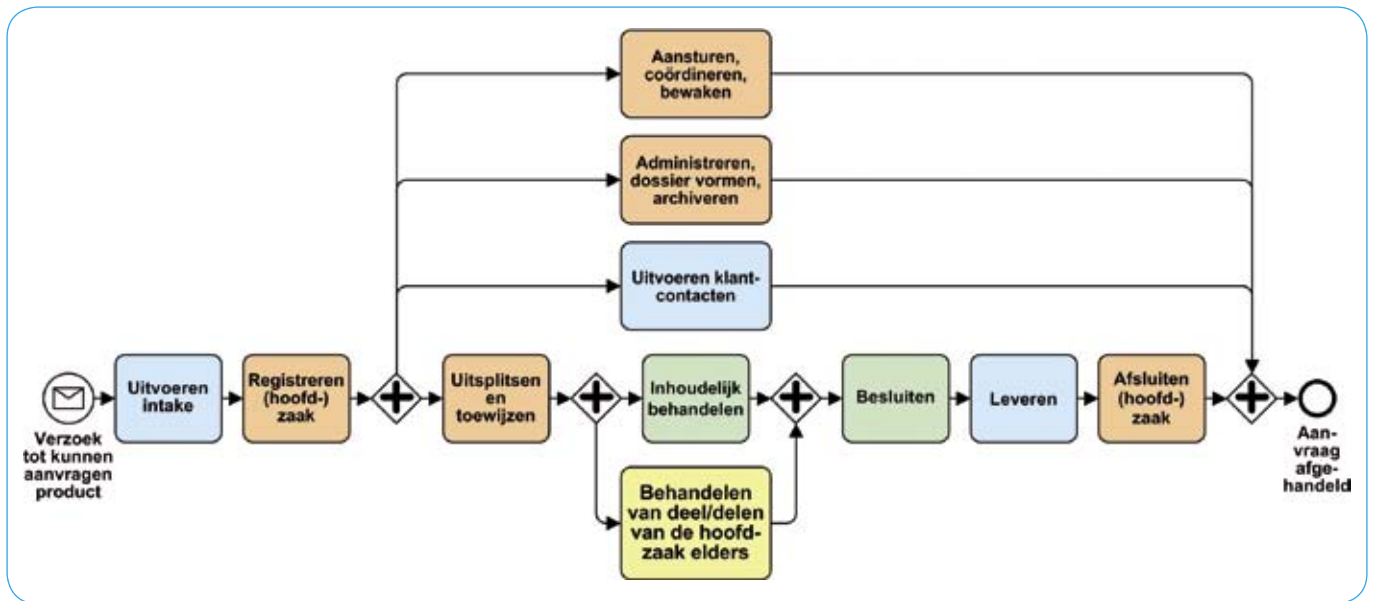
Bij zaakgericht werken in de context van overheidsdienstverlening bevat het van klant tot klant lopende procesmodel een aantal volgordelijk uit te voeren processtappen. Figuur 1 toont de belangrijkste.

In dit simpele model ontbreken nog de algemene sturende en ondersteunende processen die actief zijn en blijven, zolang de zaak in behandeling is:

- het vastleggen in een zaakdossier van gegevens over de inhoud van de zaak en de uitvoering van het proces oftewel dossiervorming en archivering;
- het aansturen en coördineren van het proces en het bewaken van de voortgang;
- het invullen van de klantcontactfunctie, zoals het beantwoorden van vragen van de klant.



Figuur 1 De belangrijkste volgordelijk uit te voeren processtappen bij zaakgericht werken



Figuur 2. Voorbeeld van een procesmodel voor zaakgericht samenwerken met parallel behandelen van delen van de hoofdzaak elders

Ook ontbreekt nog het toewijzen van de zaak of – na het uitsplitsen van een zaak – het toewijzen van delen van de zaak aan interne afdelingen en/of aan andere organisaties. Met name deze laatste aanvulling is belangrijk in het voorliggende voorbeeld van zaakgericht samenwerken.

Gaan we uit van een hoofdzaak met onderdelen die deels intern en deels extern worden behandeld, dan ontstaat zo het voorbeeldprocesmodel in figuur 2.

Voor de lezers die vertrouwd zijn met de midofficearchitectuurplaten van GEMMA, de gemeentelijke referentiearchitectuur, zijn de processtappen in figuur 2 ingekleurd volgens het schema:

- blauw voor de frontofficeprocessen;
- bruinroze voor de algemene coördinerende en beherende midofficeprocessen;
- groen voor de op vakinhoud gerichte processen.

De gele rechthoek staat voor wat er bij andere organisaties gebeurt. De ruitsymbolen met een +-teken erin betekenen dat daar geen sprake is van een keuze in de werkstroom, maar dat alle takken worden uitgevoerd, dus een én-én-situatie.

Ook dit model is nog grof. Wat elders gebeurt is nog niet uitgewerkt en intern kan het ook gedetailleerder. Zo ontbreekt nog het proces ‘acceptatie van wat is toegewezen’.

Als een andere organisatie een deel uitvoert van het werk van een hoofdzaak, dan is dat voor die organisatie weer een zaak op zich. In een deel van de hoofdzaak herhaalt zich dan het patroon van het in behandeling nemen en behandelen van een hele zaak.

In het aan de orde zijnde voorbeeld lijken de relaties tussen de gemeente en de RUD en tussen de RUD en het ‘andere bestuursorgaan’ op die tussen een hoofd- en een onderaannemer. Om zo’n relatie, maar ook andere relaties tussen zaken, te kunnen vastleggen, is inmiddels een wijzigingsvoorstel voor het informatiemodel RGBZ (Referentiemo-

del Gemeentelijke Basisgegevens Zaken) in procedure. Er komen nieuwe aanvullende kenmerken voor het objecttype ‘zaak’ voor het bij een zaak vastleggen van een gerelateerde zaak en voor het vastleggen van de aard van de relatie tussen dergelijke zaken.

### Verantwoordelijkheden

Bij samenwerken moeten verantwoordelijkheden helder worden belegd. Als delen van de hoofdzaak elders worden uitgevoerd, dan is die organisatie uiteraard verantwoordelijk voor de eigen zaak en de kwaliteit van de producten en diensten die zij levert. Maar het in samenhang behandelen van het geheel vergt ook de invulling van centrale en regievoerende rollen. Zo ligt het voor de hand de klantcontactfunctie neer te leggen bij maar één van de samenwerkende organisaties. De klant wil één duidelijke ingang en dat is ook het streven van de overheid als geheel.

Ook de besluitvorming over de uiteindelijke beschikking moet in het voorbeeld van de omgevingsvergunning bij één partij liggen. Dat zal in veel gevallen de gemeente zijn, maar het kan ook anders. Zo kan de gemeente de gehele behandeling uitbesteden aan de RUD en de RUD daarnaast mandateren voor ook de besluitvorming.

Het aansturen en bewaken van het proces is eveneens een algemene activiteit met voor elke organisatie een rol voor het eigen deel. Maar het in samenhang behandelen vergt ook het invullen van een regierol door een van de samenwerkende organisaties. Het ligt voor de hand dat die bij het bevoegd gezag en in dit voorbeeld dus bij de gemeente ligt, tenzij ook hier de gemeente alles uitbestedt tot en met deze regierol.

Belangrijk voor het bewaken van het proces is het rapporteren over de voortgang. Als de gemeente als hoofdaannemer en regisseur de voortgang bewaakt, dan moet zij inzicht hebben in de voortgang bij de onderaannemer(s). De relatie tussen de onderaannemer en de hoofdaannemer is hier vergelijkbaar met die tussen de hoofdaannemer en de klant. De hoofdaannemer geeft met statusinformatie de

klant inzicht in de voortgang. De onderaannemer moet met de eigen statusinformatie hetzelfde doen naar de hoofdaannemer. Hoe dat gebeurt, in de vorm van actieve berichtgeving, door het voor de gemeente ontsluiten van het eigen dossier of door het vastleggen van de eigen statusinformatie in een gezamenlijk dossier, is minder belangrijk dan dat het gebeurt.

Ten slotte dossiervorming en archivering. Uiteraard heeft wederom elke organisatie een eigen verantwoordelijkheid voor óf het vormen van een eigen dossier óf het leveren van een bijdrage aan een gezamenlijk dossier. Maar ook hierbij moet er weer een partij zijn die de regievoering doet. Die regierol moet gericht zijn op het creëren van een eenduidig en samenhangend totaalbeeld van de hoofdzaak. Dat totaalbeeld moet niet pas na afloop ontstaan, maar moet ook tijdens de uitvoering voortdurend en voor alle betrokken partijen beschikbaar zijn. Want op elk moment kan de behandeling van een onderdeel van de aanvraag consequenties hebben voor een ander onderdeel. Als een pand niet gesloopt mag worden, dan heeft toestemming geven voor nieuwbouw op die plaats geen zin. En vaak zal er sprake zijn van veel meer en ook subtielere, maar niet minder belangrijke, dwarsverbanden.

**Verdeling verantwoordelijkheden**

De verantwoordelijkheden in het voorbeeld kunnen uitgezet worden in een schema. In figuur 3 is dat gedaan voor een samengestelde aanvraag. De gemeente registreert het behandelen van de aanvraag als zaak, doet een deel zelf en besteedt de rest uit aan de RUD waarbij zij is aangesloten. De RUD schakelt op haar beurt voor één onderdeel nog een ander bestuursorgaan in, maar het al genoemde adviesbureau vergeten we hier even. De gemeente heeft de algehele regie over het proces en over dossiervorming en archivering. Tevens zorgt de gemeente voor de finale besluitvorming, is zij de ingang voor vragen van de klant en levert zij de resulterende beschikking aan de klant.

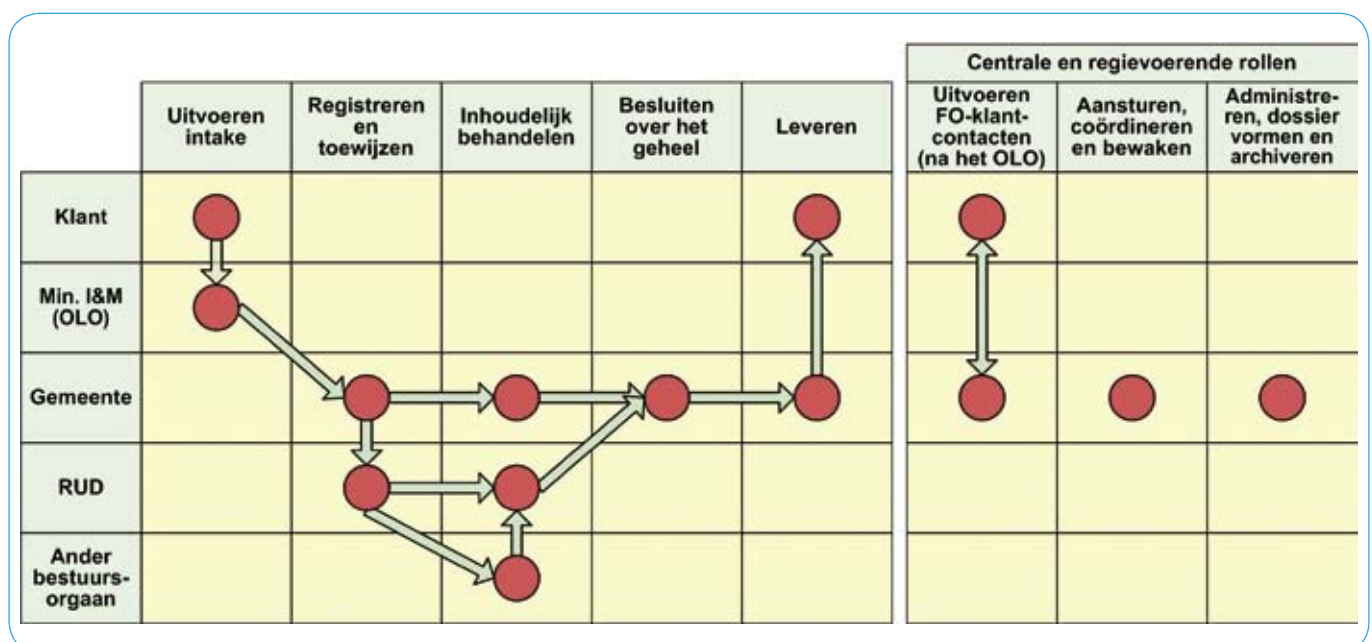
Varianten op de verdeling in figuur 3 zijn ook mogelijk. Zoals:

- De gemeente besteedt alles uit aan de RUD met naast de inhoudelijke behandeling ook de besluitvorming (bij mandatering), de regie over het proces en de regie over dossiervorming en archivering.
- De gemeente legt de klantcontactfunctie ook bij de RUD. Gemeenten kiezen daar overigens, als de meest nabije overheid, niet snel voor. Voor provincies, die minder gericht zijn op directe klantcontacten, ligt dat anders.
- De gemeente besteedt de gehele behandeling uit, maar vult wel zelf alle regierollen in.
- De gemeente besteedt de gehele behandeling uit, maar registreert wel de hoofdzaak en begint zo met centrale regie. Daarna draagt de gemeente die regie voor de fase van inhoudelijke behandeling geheel over aan de RUD, inclusief die voor dossiervorming en archivering. Als de RUD het resultaat van de inhoudelijke behandeling aan de gemeente levert, dan gaat die regierol met het resulterende dossier weer terug naar de gemeente.

Een en ander neemt niet weg dat het bevoegd gezag altijd politiek-bestuurlijk verantwoordelijk blijft voor het geheel, zelfs bij mandatering van de besluitvorming.

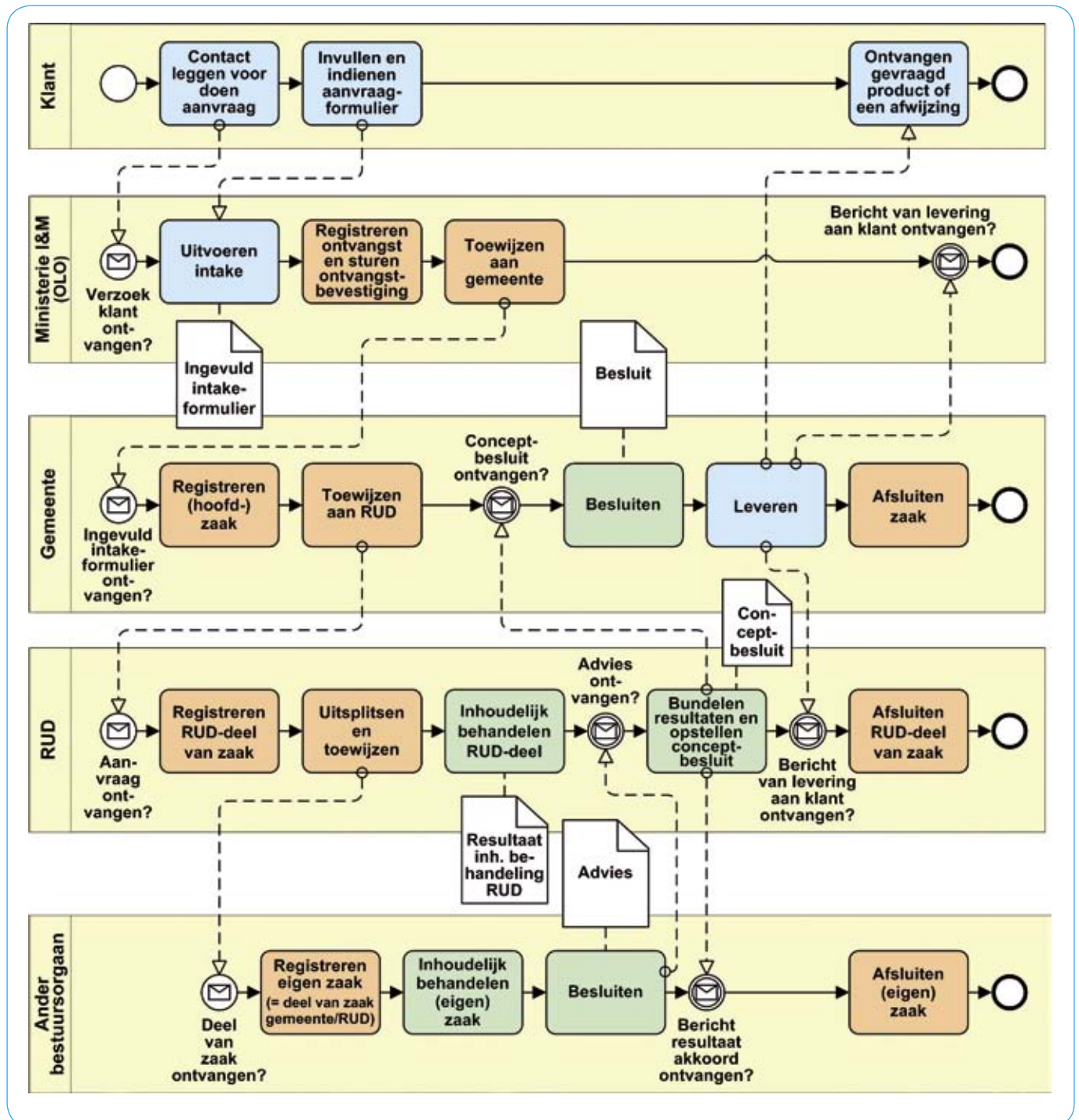
**Uitgewerkt procesmodel**

Is de verdeling van verantwoordelijkheden eenmaal duidelijk, dan kan dat vertaald worden naar een meer gedetailleerd procesmodel, zoals in figuur 4. Om een en ander nog enigszins overzichtelijk en compact te houden, is dat hier gedaan voor de variant dat de gemeente de gehele inhoudelijke behandeling uitbesteedt. Wel doet ze zelf de finale besluitvorming en de levering aan de klant. Voor het geval de gemeente zelf ook een deel van de inhoudelijke behandeling doet, kan de logisch nadenkende lezer in de middelste ‘swimming lane’ zelf het noodzakelijke tussenvoegen. Voor de tekenwijze is zoveel mogelijk de standaardmodelleertaal BPMN (Business Process Modelling Notation) gevolgd



Figuur 3. Voorbeeld van een schema met een verdeling van de belangrijkste verantwoordelijkheden





Figuur 4. Voorbeeld procesmodel behandeling samengestelde omgevingsvergunningaanvraag

(waar ook de term 'swimming lane' vandaan komt). Door als samenwerkende organisaties zo'n procesmodel uit te tekenen en vast te stellen ontstaan de noodzakelijke inrichtingsafspraken over het proces.

### Informatiekundige vraagstukken

#### Dossiervorming en archivering

Als dossiervorming gericht moet zijn op het creëren en ontsluiten van een eenduidig en samenhangend totaalbeeld van de hoofdzaak, dan volgt daaruit de voorkeursvariant van een gezamenlijk dossier tijdens het behandelen van die zaak en één gearchiveerd dossier na het afsluiten van diezelfde

zaak. Uiteraard lukt dat het best in een gezamenlijk systeem. En dan nog moeten er, zoals ook binnen één organisatie, afspraken zijn over wie in welke fase van de behandeling welke informatie toevoegt en archiveert.

Werken gemeente en RUD niet met een gezamenlijk systeem, dan zullen ze tijdens de uitvoering van het behandelproces elk hun eigen dossier opbouwen, aangevuld met informatie die men tijdens de behandeling uitwisselt. Heeft de gemeente de regierol voor het dossier, dan ligt het voor de hand dat de RUD met het leveren van het resultaat van haar werk aan de gemeente, ook het door haar opgebouwde dossier meevert. Vervolgens combineert de gemeente

alles tot een totaalbeeld en archiveert het resultaat. Als de RUD hiervan een kopie krijgt, bijvoorbeeld voor de uitvoering van toezicht en handhaving, dan is dat slechts voor het raadplegen ervan. Heeft de gemeente de regierol voor dossiervorming en archivering bij de RUD gelegd, dan werkt het voorgaande omgekeerd. Hierbij is ervan uitgegaan dat het bevoegd gezag verantwoordelijk is voor de zorg voor het archief, maar dat zij de uitvoering van die zorg kan neerleggen bij een RUD. Dit onder de voorwaarde dat een en ander is vastgelegd in een door het bevoegd gezag vastgestelde beheerregeling.

### Systemen

De variant van een gezamenlijk dossier leidt als vanzelf tot een gezamenlijk geautomatiseerd informatiesysteem (applicatie) voor de informatiefuncties dossiervorming en archivering. Dat is gelijk een lastige. Want welk systeem gebruik je dan? Het OLO heeft wel mogelijkheden voor dossiervorming en archivering, maar die zijn beperkt. Gemeenten hebben hiervoor standaard wel een oplossing, meestal in de vorm van een of twee generieke, dat wil zeggen organisatiebrede systemen. Het gaat dan om een zakensysteem met functionaliteit van een DMS/RMA of een zakensysteem náást een DMS/RMA.

Kijkend naar de combinatie gemeente en RUD kan de wens tot een gezamenlijk systeem vanuit twee richtingen worden ingevuld. De RUD gaat werken met een of meer van de systemen van de aangesloten gemeenten, men noemt dat wel de verlengde kabeloplossing. Of de RUD implementeert een eigen systeem en de gemeenten sluiten daarop aan. Beide varianten leiden aan een van beide kanten tot een situatie waarbij medewerkers tussen systemen heen en weer moeten schakelen. Daarom wordt zo iets wel een Alt-Tab-oplossing genoemd, naar de toetscombinatie onder Windows voor het schakelen tussen applicaties. Werkt de RUD met de systemen van de diverse aangesloten gemeenten, dan moeten de medewerkers van de RUD heen en weer schakelen. Zorgt de RUD voor een systeem waarop de gemeenten (en provincies) aansluiten dan ontstaat daar een Alt-Tab-situatie. De medewerkers van een gemeentelijk klantcontactcentrum (KCC) bijvoorbeeld zullen dan bij vragen over een milieuvergunningaanvraag moeten schakelen van het eigen zakensysteem naar dat van de RUD. Die vorm van ongemak neemt toe als in andere sectoren ook sectorspecifieke oplossingen voor zaakgericht werken ontstaan. Het streven naar gemeenschappelijke systemen in sectoren leidt zo tot meerdere systemen binnen één organisatie voor dezelfde generieke informatiefuncties!

### Stelsel van systemen en dossiers

Meerdere systemen voor in essentie hetzelfde binnen één organisatie is geen goede oplossing. Het leidt tot extra te beheren software en daarnaast tot óf Alt-Tab-situaties óf extra koppelingen tussen systemen met dezelfde functie om Alt-Tab-situaties te voorkomen. En een generieke oplossing voor de gehele overheid voor zaakgericht werken, dossiervorming en archivering is voorlopig nog een utopie. Wat meer voor de hand ligt is dat we toegroeien naar een federatief stelsel van onderling verbonden generieke systemen met één zo'n systeem per organisatie. Daarbinnen kunnen zaken en zaakdossiers ook onderling verbonden,

oftewel onderling gerelateerd zijn, waardoor er een stelsel van zaakdossiers ontstaat.

Een dergelijk stelsel vergt wel gezamenlijke afspraken, over de manier waarop overheidsorganisaties hun informatie over zaken opslaan in zaakdossiers, over de functionaliteit van systemen en over hoe die systemen te koppelen. De al genoemde opname in het RGBZ van een kenmerk voor het vastleggen van de relaties tussen zaken zou je kunnen zien als een eerste kleine stap in de richting van zo'n stelsel.

Wat ook helpt is het gebruik, bij implementaties per organisatie, van dezelfde software of van software die op functioneel en technisch niveau gestandaardiseerd is. Dat kan bereikt worden met een goede landelijke architectuur en landelijke standaarden, door samen te werken bij aanbestedingen, en door daarbij te kiezen voor software van shared service centra en software uit de cloud.

### Informatiemodellen en koppelstandaarden

Het koppelen van systemen moet ertoe leiden dat ze informatie kunnen uitwisselen, zoals:

- informatieobjecten, waaronder ingevulde aanvraagformulieren, tekstdocumenten en tekeningen;
- gegevensobjecten, oftewel gestructureerde gegevens waaronder procesgegevens en inhoudelijke gegevens over de zaak;
- dossiers, waarbij een dossier ook een informatieobject is, maar dan op geaggregeerd niveau.

De toegang van gebruikers tot de systemen van andere organisaties zal, op basis van autorisaties, ook lopen via systeemkoppelingen.

Belangrijke ingrediënten voor het koppelen van systemen zijn gestandaardiseerde informatiemodellen (bedoelen we met de informatie die systemen opslaan wel hetzelfde en welke afspraken hebben we over de relaties tussen de verschillende soorten informatie?). Het al genoemde RGBZ is zo'n gestandaardiseerd informatiemodel.

Belangrijk zijn ook berichtenstandaarden voor de inhoud, voor de vorm (de envelop) en voor het transport van berichten tussen systemen. Voor de vorm en het transport wordt tegenwoordig bij voorkeur gewerkt met webservicetechnologie en de wereldwijde standaarden daarvoor. Digi-koppeling, de berichtenverzendingstandaard voor de Nederlandse overheid, is daarop ook gebaseerd. Voor de inhoud van berichten zijn onder andere beschikbaar StUF-Zaken (Standaard UitwisselingsFormaat-Zaken) en een nieuwe StUF-webservicestandaard voor documenten (informatieobjecten) en hun metagegevens (in de vorm van zaakgegevens).

### Authenticatie en autorisatie

Bij het ontsluiten en gebruiken van zaakdossiers hoort toegangscontrole. Goede authenticatie en autorisatie is dan een vereiste, in dit verband over de grenzen van organisaties heen en dus gebaseerd op gezamenlijke standaarden. In de uitvoering gaat het om autorisatie op basis van de rol die medewerkers bij een zaak hebben (dus niet op basis van een algemene functiebeschrijving). Daar ligt een relatie met hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld over de samenwerkende organisaties. Veranderen die in de loop van de procesgang, bijvoorbeeld omdat een regierol wordt overgedragen, dan veranderen de autorisaties mee.

**Zaaknummering**

Zaakgericht samenwerken vraagt om een zaaknummering op federatief niveau. Nu hebben zaken vaak alleen intern een uniek nummer. Door daaraan een nummer toe te voegen voor de voor een zaak verantwoordelijke organisatie, ontstaat een nummering die overheidsbreed bruikbaar is. Voor het RGBZ is een wijzigingsvoorstel in procedure die daarin voorziet. Er komt een nieuw zaakkenmerk met de aanduiding 'Verantwoordelijke organisatie'. Het kenmerk gaat gevuld worden met het RSIN oftewel het 'Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden InformatieNummer'. De Kamer van Koophandel kent deze nummers toe en neemt ze op in het Handelsregister (HR), een van de landelijke basisregistraties.

**Zaaktypencatalogus**

Bij zaakgericht werken worden overeenkomstige processen geordend naar aan producten gekoppelde zaaktypen. Vervolgens wordt op zaaktypeniveau gestandaardiseerd. Dat gebeurt door voor de inrichting van het proces en de informatievoorziening standaardkeuzes te maken die de uitvoering bepalen en aansturen. Per zaaktype ontstaat zo een set van inrichtingsparameters die dat zaaktype kenmerken. Voorbeelden van dergelijke parameters zijn: de statusovergangen, het object waarop de zaak betrekking heeft, de rollen van betrokkenen, de gewenste doorlooptijd van de zaak, de wettelijk bepaalde maximale doorlooptijd, de soorten informatie die nodig zijn voor de uitvoering en de bewaartermijnen voor wat gearhiveerd wordt. Deze parameters worden vastgelegd in een catalogus, de zaaktypencatalogus (ZTC). Zo'n ZTC is een krachtig instrument voor:

- het inrichten van een omgeving voor zaakgericht werken;
- het (vervolgens) aansturen van de uitvoering;
- het vastleggen van de gezamenlijk gemaakte inrichtingsafspraken.

## Het met elkaar verbinden van organisaties is complex en het moet allemaal worden uitgewerkt, georganiseerd en geïmplementeerd

Een voorbeeld is de op internet beschikbare 'Omgevingsdienst Haaglanden Zaaktypencatalogus', versie 1.0.

**Consistentie en hergebruik van gegevens**

Belangrijk bij het samenwerken aan dezelfde zaak of aan onderling gerelateerde zaken is de consistentie van de inhoud van gebruikte gegevens. Dat lukt niet als verschillende bij een zaak betrokken organisaties vergelijkbare gegevens uit verschillende bronnen halen. Veel ellende kan men voorkomen door voor de vaste gegevens over onder andere burgers, bedrijven, gebouwen, percelen en geografische objecten, de authentieke gegevens uit het stelsel van landelijke basisregistraties te gebruiken. Bij andere gegevens helpt het om af te spreken welke organisatie voor die gegevens verantwoordelijk is. Vervolgens maken de samenwerkende organisaties gebruik van de gegevens uit alleen die bron. Klopt

er iets niet aan een gegeven, dan moet dat teruggemeld worden aan de verantwoordelijke eigenaar. Die herstelt als enige, en dus aan de bron, de geconstateerde fout. Bij de landelijke basisregistraties werkt men ook op die manier.

**Architectuur**

Uiteindelijk gaat het ook bij het inrichten van de informatievoorziening om samenhang. Een organisatie of een groep van samenwerkende organisaties kan die samenhang uitwerken in een architectuur, met daarin producten, processen, systemen, een of meer informatiemodellen, systeemkoppelingen, een zaaktypencatalogus en een onderliggende technische infrastructuur.

**Tot slot**

Met name ICT biedt goede mogelijkheden om organisaties met elkaar te verbinden. Maar het is complex en het moet allemaal worden uitgewerkt, georganiseerd en geïmplementeerd. Veel moet er op dat vlak nog gebeuren. Dit artikel over digitaal zaakgericht samenwerken is daarom nog slechts een verkenning van de materie en van waar we naar toe moeten. Weinig staat nog vast en terwijl we op weg gaan, zijn discussies over de richting zeer welkom. ●

**Adrie Spruit**

adrie.spruit@kinggemeenten.nl

*Adrie Spruit werkt bij KING en is daar als informatiearchitect medeverantwoordelijk voor GEMMA.*