

# Enterprise Case Management

## Zaakgericht werken: van zaakafhandeling naar zaaksucces

Zaakgericht werken is 'en vogue' en dat is heel begrijpelijk. Met moderne case management systemen is het mogelijk zaken efficiënt af te handelen in een steeds complexere omgeving met een veelheid aan randvoorwaarden en eisen. Het potentieel van deze systemen is echter veel groter dan alleen het verbeteren van de workflow. Want zaakgericht werken draait om kenniswerk en daarmee om mensen. Alleen door mensen daadwerkelijk frictieloos te laten samenwerken wordt het volledige potentieel van zaakgericht benut.



"Van zaakafhandeling naar zaak succes: succes van zaakgericht kan alleen als er effectief wordt samengewerkt."

Durf van wel.





# Voorwoord

## Een zaakstelsel voor een nieuwe tijd (en nieuwe ambities)

Veel organisaties opereren in grote complexiteit, veroorzaakt door onder meer eisen vanuit regelgeving, kwaliteitsborging, risicomanagement en veiligheid. Die complexiteit maakt het lastig om processen effectief en efficiënt te organiseren, en daarmee om de verwachtingen van klanten en andere belanghebbenden waar te maken. Vrijwel elke sector moet tegenwoordig haar bedrijfsmatige doelstellingen combineren met een veelheid aan beleidsmatige of wettelijke eisen die soms ook dubbelzinnig zijn. De uitdaging is bijvoorbeeld zichtbaar bij hoe overheden burgers snel duidelijkheid willen geven over vergunningen, maar hen ook gelijk moeten behandelen en conform een scala aan wettelijke regels. Het is ook zichtbaar bij het uitvoeren van hoogwaardig onderhoud aan bijvoorbeeld energienetwerken, waarbij veiligheid en beschikbaarheid gecombineerd moet worden met een hoge mate van efficiency. Of bij het behandelen van klachten, waarbij het gaat om begripvol en simpel communiceren, maar ook om het voldoen aan intern beleid en het goed op orde hebben van het dossier, mocht een klacht escaleren. De best werkende oplossingen zijn daarbij vaak niet haalbaar met het doorlopen van een eenvoudig stappenplan; goede oplossingen vragen ook om creativiteit en maatwerk

De belofte van case management systemen is een soepele afhandeling van zaken in een complexe omgeving, in lijn met de doelstellingen van de organisatie. Helaas leert de praktijk dat de systemen vaak wel bijdragen aan betere workflows en documentbeheer maar weinig aan het succes van een organisatie. De nadruk ligt vaak op rechtmatige afhandeling van zaken – op zichzelf al een lastige uitdaging – en te weinig op de vraag of de doelstellingen die achter de zaak zitten wel worden behaald en het borgen van productieve relatie met klanten en partners. Dat is op zijn zachtst gezegd weinig bevredigend.

In dit whitepaper analyseren we op basis van onze eigen ervaringen de situatie en doen we handreikingen voor verbetering. We beginnen met een korte analyse van wat zaakgericht werken is.



# Kenmerken van zaakgericht werken

## Kenmerk 1: Het draait om mensenwerk

Zaken zijn niet identiek en ook binnen zaakprocessen is nog veel variatie mogelijk. Alhoewel processen door automatisering te verbeteren zijn, blijft juist het menselijk oordeel of ingreep bepalend voor het resultaat en het uiteindelijk succes. Het gaat vaak om complexere gevallen waarin een zekere mate van maatwerk nodig is en oog is voor de menselijke maat.

## Kenmerk 2: Een semi-gestructureerde werkwijze

Zaken hebben verschillende eisen, tijdlijnen en belanghebbenden. Er moet bovendien ruimte zijn voor ad-hoc interventies, aanvullende analyses, of meningen van nieuwe deskundigen. Er zijn dan ook (veel) verschillende paden die meestal niet in simpele workflows zijn te vatten. Organisaties implementeren dan ook dynamische workflows die zich aanpassen aan de context en complexiteit van elke zaak. Minstens even belangrijk als de juiste workflow is een goede samenwerking: verschillende actoren moeten elkaar moeiteloos kunnen vinden en flexibiliteit in handelen is cruciaal.

## Kenmerk 3: Ruimte voor samenwerking met verschillende stakeholders

Juist omdat zaken een veelheid aan kwaliteitscriteria kennen die vaak vanuit verschillende stakeholders zijn geformuleerd moet er ruimte zijn voor ad-hoc samenwerking. Soms is het bijvoorbeeld verstandig om een 'second opinion' in te winnen of een extra gesprek met de indiener te organiseren voordat een definitieve beslissing wordt genomen. Het systeem moet dan ook ruimte bieden om zowel interne als externe partijen naadloos te laten participeren, hun bijdragen te registreren en reacties op te slaan.

# ZAAKSUCCES ALS UITGANGSPUNT NEMEN



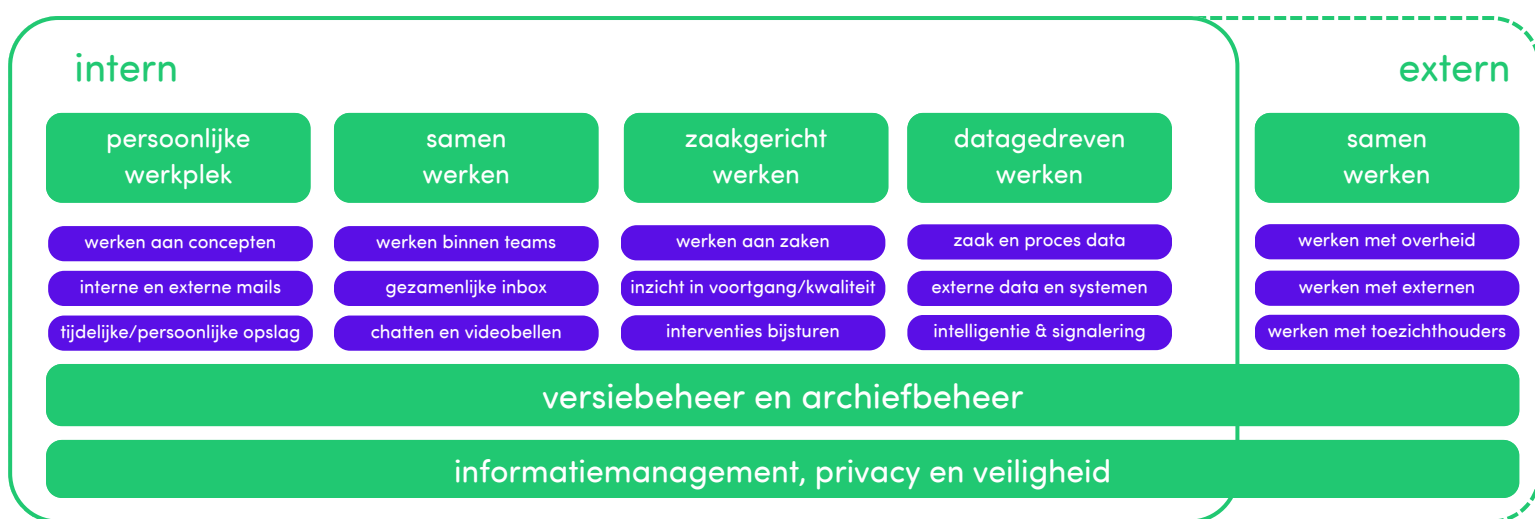
# Waarom komt zaakgericht werken nu onvoldoende uit de verf?

Er zijn in de praktijk grofweg drie probleemgebieden te onderscheiden die maken dat zaakgericht werken (nog) niet het volledige potentieel oplevert.

## 1. Te weinig focus op samenwerking tussen mensen

De hiervoor genoemde kenmerken maken duidelijk dat zaakgericht werken in de kern gaat om (het faciliteren van) samenwerking tussen mensen. In de praktijk ligt de nadruk echter op zaken als dossiervorming en archivering en te weinig op samenwerking en communicatie tussen mensen.

Daarbij is een bijzonder fenomeen zichtbaar. Veel organisaties zijn wel tamelijk volwassen in het samenwerken via platforms zoals Outlook, SharePoint en Teams, maar opereren voor zaakgerichte activiteiten vaak in afzonderlijke 'bubbels' met eigen informatie, documenten en functionaliteiten. Daarnaast werken veel medewerkers niet dagelijks in hun zaakstelsel of hebben ze zelfs helemaal geen toegang. De integratie tussen een zaakstelsel en de persoonlijke werkplek ontbreekt of functioneert onvoldoende. Dat staat op gespannen voet met het hele idee van zaakgericht werken en mondt uit in een sequentie van activiteiten in plaats van in een gezamenlijke prestatie. Het is vaak nog erger: professionals zoeken elkaar via omslachtige manieren, door elkaar te mailen en buiten het systeem om samen te werken aan documenten. Die workarounds zijn niet alleen ingewikkeld, maar vormen ook een risico's voor de kwaliteit, beveiliging en privacy.



## 2. Te weinig focus op integraal werken met data

Effectieve afhandeling van zaken vergt naast het samenwerken tussen de juiste personen ook snel en moeiteloos toegang tot de juiste informatie. Het probleem daarbij is dat gegevens vaak versnipperd zijn over verschillende systemen en een veelheid van definities kennen.

De waarde van de data komt pas goed tot zijn recht als gebruikers een naadloze ervaring hebben bij het gebruik van die data, juist vanwege de eerder genoemde semigestructureerde werkwijze. Dat betekent onder meer dat ze niet naar andere applicaties hoeven te switchen en dat systemen goed integreren op basis van dezelfde data (en definities). Dat gebruiksgemak wordt steeds groter nu kunstmatige intelligentie in de systemen een grote rol speelt.

(Generatieve) AI assisteert op zeer gebruiksvriendelijke wijze afhandelen van zaken en bij het snel aanpassen en verbeteren van zaaktypes.

Het onderliggende probleem bij de integreerbaarheid van systemen is dat er geen eenduidigheid is over informatiemanagement, gebaseerd op het organisatiebreed datamodel. Dat eenduidig en geïntegreerde perspectief is om meerdere redenen onmisbaar:

- Het maakt dat medewerkers beschikbare data uit andere systemen kunnen gebruiken voor zaken.
- Het biedt ook voordelen voor andere organisatieonderdelen. Bij het klantcontact kunnen medewerkers bijvoorbeeld direct zien dat er een zaak speelt.
- Het is ook een voorwaarde om informatie te kunnen delen met partners.
- Het levert goede stuurinformatie op over zaaksucces.

## 3. Te veel focus op efficiency, te weinig op effectiviteit

De effectiviteit van het resultaat is vaak van groter belang dan de efficiency van de uitvoering, een typisch kenmerk van kenniswerk. In het geval van zaakgericht werken kan het streven naar maximale efficiency zelfs averechts werken. Juist een extra inspanning of interactie kan immers het verschil maken tussen wel en geen succesvolle afhandeling. Deze afweging vraagt vaak om een menselijke beoordeling. Dan ligt het voor de hand dat er ook moet worden gestuurd op zaaksucces. De praktijk is nu echter vaak dat sturing zich richt op efficiency in het afhandelen van zaken en te weinig op het zaaksucces. Dat kan zeer negatieve effecten hebben: het sturen op een 'maximale tijd' ontmoedigt bijvoorbeeld extra acties of waardevolle interacties vanwege rigide deadlines, die bijvoorbeeld weer tot klachten of zelf rechtszaken kan leiden. Goede stuurinformatie gaat dan ook over kwaliteitscriteria.



"Datagedreven werken is de volgende stap voor zaakgericht werken: effectiviteit is belangrijker dan efficiency."

Durf van wel.



# De basis op orde, op naar het volgende niveau

De voorgaande drie problemen maken duidelijk dat er een vernieuwing nodig is om daarmee meer waarde te creëren met zaakgericht werken. De basis kent (nog steeds) de bekende functionaliteiten:

## Zaaktype configuratie

Eenvoudig (via configuratie) zaaktypes aanmaken en (met versiebeheer) onderhouden; definiëren van fases, velden, checklists, business rules, etc.; hergebruik tussen zaaktypes.

## Zaakregistratie en -behandeling

Kanaalafhankelijk starten en in behandeling nemen van zaken, toevoegen van documenten, delegeren en ruggespraak, signalering van wijzigingen, bewaken van statussen en doorlooptijden, opschorten of verlengen.

## Documentcreatie en documentbeheer

Eenvoudig bestanden toevoegen (slepen of geautomatiseerd), versiebeheer, tegelijkertijd in hetzelfde document werken; genereren van documenten of e-mails (automatisch of door medewerker) op basis van data uit de zaak.

## Archivering

Exporteren van gegevens naar archiefformaat, bewaartermijnen op basis van uitkomst zaak, vernietiging, overdracht aan archiefsysteem.

## Zoeken

Vinden van zaken op basis van kenmerken of tekst in velden of documenten, verfijnen van zoekopdrachten, sorteren van resultaten

## Gebruikers- en toegangsbeheer

beveiligingsfuncties waarmee gebruikersrollen en toegangsrechten kunnen worden beheerd en gekoppeld worden aan zaaktypes Dit zorgt ervoor dat alleen geautoriseerde gebruikers toegang hebben tot specifieke zaken en informatie.

## Webformulieren en portaal

Starten zaak via e-formulier, overzicht lopende zaken, inzicht in status zaak; contactvoorkeuren en notificatie en ondersteuning bij inloggen (ook op basis van bijvoorbeeld met DigiD, eHerkenning of Azure AD).

## Rapportages

Standaardrapportages en de mogelijkheid zelf (grafische) rapporten te maken over alle data heen; export van data naar datawarehouse; alle data ook beschikbaar via Excel





Om de echte waarde van zaakgericht werken te ontsluiten is echter meer nodig. In de kern gaat het erom dat we zaaksucces en niet zaakafhandeling als uitgangspunt nemen en mensen daartoe faciliteren door onder meer het volgende:

## Betrokkenheid en regie

Meer invloed op het proces bieden door self-service en mogelijkheden tot interactie (reageren, aanvullen, duiden, kiezen), verwachtingen/voorspellingen delen, proactief informeren, enquêtes. Dit geldt voor de klant (aanvrager), maar ook andere belanghebbenden en ketenpartners.

## Nieuwe samenwerking

delegeren en consulteren via Teams, automatisch vastleggen, eenvoudig met alle betrokkenen (intern, aanvrager, ketenpartners) veilig gegevens delen en samen aan documenten werken.

## Relatiemanagement en klantcontact

Registreren van contactmomenten, koppelen van mails en terugbelverzoeken (met herinnering en bewaking) en bieden van een compleet zaakbeeld om klantcontact te ondersteunen.

## Performance management

Balanced score card op basis waarvan (tactisch én operationeel) kan worden gestuurd op multidimensionale kwaliteits- en tijdsdoelstellingen. Performance data voor diepgaande analysemogelijkheden (process mining) en de inzet van machine learning en generatieve AI.

## Moderne integratie en datamanagement

Uitgaande van een scheiding van data en proces, dient het systeem te beschikken een open data model, aansluitbaar op de eigen organisatie en sector en aanpasbaar aan veranderende data definities/ Denk aan moderne (REST/OData) API's, eenmalige vastlegging, identity propagation en Open Data.



# Redeneer niet vanuit applicatie maar vanuit filosofie

Hoe kunnen organisatie het volgende niveau bereiken met zaakgericht werken – en daarmee het echte potentieel ontsluiten?

In algemene zin is het belangrijk om niet primair uit te gaan van de techniek – het gebruik van een zaakstelsel voor dynamische workflows en documentbeheer – maar vooral vanuit de vraag hoe doelgerichte samenwerking tussen mensen tot de beste resultaten komt. Uit onze voorgaande analyse blijkt dat het in de kern daarbij om drie zaken gaat, die de techniek moeten ondersteunen, maar vooral ook organisatorisch van aard zijn: het faciliteren van een goede samenwerking met stakeholders, een integrale visie op (het delen van) data en het sturen op zaaksucces. Technologie is daarbij nadrukkelijk het middel om dit alles voor elkaar te krijgen en mag nooit een doel an sich worden.

In onze visie is zaakgericht werken dan ook niet (alleen) het implementeren van een stelsel maar (vooral) een filosofie die door de organisatie moet worden omarmd. Want technologie krijgt alleen waarde in de handen van mensen. Vanuit die filosofie kan zaakgericht werken ook daadwerkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie (en niet alleen maar een boost geven aan de efficiency). Natuurlijk moet een zaakstelsel voorzien in basale zaken als workflow- en documentbeheer, maar het moet vooral ook een dynamische motor zijn die het beste uit (de samenwerking tussen) mensen haalt.

Daarbij geldt ook dat het nooit af is. Er dient sprake te zijn van een continu verbeterproces, in samenwerking met interne en externe partijen. In die zin is het een state of mind waarbij mensen met agile werkwijzen zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe situaties. Kan dat niet, dan is het stelsel gedoemd te mislukken. Mensen zullen dan immers om het stelsel heen gaan werken en dat luidt het einde van het zaakgericht werken in.



# De oplossing

## Hoe maken we die mooie woorden praktisch waar?

2at definieert eerst haarscherp de relevantie van zaakgericht werken en schakelt dan pas over naar de technische oplossingen. We zijn daar streng in omdat we weten dat we daarmee de valkuilen vermijden die leiden tot de suboptimale oplossingen die we hiervoor beschreven. We gaan uit van hoe mensen optimaal willen samenwerken aan zaaksucces. Om dat vervolgens te vertalen naar goed werkende oplossingen maken we slim gebruik van de bouwstenen van Microsoft.

Ons platform maakt gebruik van een geavanceerde Microsoft [dataplatform waarin lokale en externe data samenkomen](#). Het werkt via API's en ondersteunt virtuele data-uitwisseling (dus geen replicatie), waarmee we zorgen dat data en proces gescheiden zijn. Van belang daarbij is verder een toonaangevend low-code platform, het Microsoft Power Platform, om [no/low-code functionaliteiten](#) aan te bieden voor alle workflows. Het aantrekkelijke hiervan is dat dit (het gemak van) de gebruiker centraal stelt: deze kan snel, simpel en flexibel zaaktypes aanmaken, verbeteren en lanceren en vanuit de datacatalogus de benodigde data selecteren. Daarnaast is het platform makkelijk uit te breiden of te integreren met geavanceerde data technologieën, vanuit de Microsoft Azure cloud.

Het [platform biedt maximale ondersteuning aan de medewerkers](#) die zaakgericht (gaan) werken. Dankzij de diepste integratie mogelijk met Office 365 ontstaan er talloze nieuwe mogelijkheden voor communicatie, samenwerking en documentbeheer. Ook ontstaat er meer transparantie omdat alles wat met een zaak te maken heeft echt samenkomt in een klantbeeld.

Het spreekt voor zich dat er sprake is van een oplossing die aan de hoogste eisen voldoet op het vlak van privacy en beveiliging. Onze oplossing draait binnen een bestaande Microsoft-omgeving, waarbij de gegevens worden opgeslagen. Hierdoor wordt voldaan aan het bestaande (beveiliging)beleid en de bestaande authenticatiemechanismen (Azure AD), wat resulteert in minder risico en administratieve lasten. Daarnaast gelden ook de beschikbaarheids-, redundantie- en back-up serviceniveaus van Microsoft (99,9%), die vrijwel ongeëvenaard zijn en zowel binnen de publieke als de private sector worden geaccepteerd.

En last but not least:

Er is geen sprake van uitgebreide implementatie projecten. Het platform kan simpelweg in een bestaand Microsoft tennant platform worden uitgerold. Op basis van ons FAST Lane onboardingsprogramma kunnen uw eigen mensen zaken aanmaken, uitrollen en aanpassen. Zo heeft u binnen weken uw eerste zaken geautomatiseerd.



Wilt u ook de echte waarde van zaakgericht werken ontsluiten?

Vraag dan een DEMO  
aan. Wilt u liever  
meteen beginnen?  
Maak dan gebruik van  
onze drie maanden  
proefperiode



Dave Kiwi  
Directeur van 2at  
06 53 98 44 46  
dave@2at.nl

**DURF  
VAN  
WEL.**

Simpele oplossing  
voor complexe uitdagingen.



<sup>2</sup>at