

Praktijklessen zaakgericht werken: het gaat om de organisatieverandering!

Artikel in Overheid in Beweging, Telengy, 25 november 2015

Zaakgericht werken: je kan er talloze boeken over schrijven. Hoewel gemeenten al ruim 5 jaar bezig zijn met dit onderwerp, stranden nog steeds vele trajecten of maken zij op zijn minst niet de hoge verwachtingen waar. Hoe komt dit? En belangrijker: hoe kan het anders? Als praktijkprofessional doe ik een poging om een aantal ervaringen en lessen rondom de implementatiepraktijk van zaakgericht werken te duiden. De belangrijkste les is dat het gaat om de toegevoegde waarde die u wilt bereiken voor uw organisatie: zaakgericht werken is een organisatieverandering en dient ook als zodanig benaderd te worden!



Frictie tussen theorie en praktijk

Idealiter start de invoering van zaakgericht werken vanuit een brede visie zoals “grip krijgen op zaken” of “het realiseren van een betere dienstverlening”. De visies die ik langs zie komen omarmen veelal het idee dat er een fundamentele verandering plaats gaat vinden. Vervolgens wordt

de uitvoering vrijwel altijd neergelegd bij de afdelingen ICT en Archief. Dit betekent dat de implementatie, in al haar technische complexiteit, het doel wordt. Tegen de tijd dat er een werkende omgeving staat is het momentum, dat in het begin in de organisatie is gecreëerd, vaak alweer verdwenen. Aanhaken bij de vakafdeling om de processen goed in te richten is dan vanuit ICT-perspectief erg lastig. Het blijft hooguit bij een aantal quickwins en plannen om elk jaar een paar zaaktypes door te ontwikkelen.

Techniek én organisatieverandering

Kortom, de invoering van zaakgericht werken is een complex en langdurig traject, waarbij een lange adem nodig is en kennis en kunde van zowel techniek als organisatieverandering. De complexiteit van de techniek zit in het grote aantal ingewikkelde koppelingen. Hoewel kennis van de techniek en informatiestromen (processen) dus belangrijk is, dient de organisatieverandering echter te allen tijde voorop te staan; biedt het nieuwe (zaakgerichte) werken ook daadwerkelijk toegevoegde waarde voor de organisatie? Dit is de daadwerkelijke implementatie. De uitdaging in het verandertraject wordt bepaald door de combinatie van de lengte van het traject x de sterke technische component x de breedte van de verandering; het is een andere manier van werken en het raakt iedereen!

Praktijkervaringen

Hieronder volgen een aantal van mijn ervaringen uit de praktijk voor de invoering van zaakgericht werken binnen uw gemeente, met een knipoog naar de rode draad in deze projecten: de **VERANDERING**:

Visie

Zorg dat de toegevoegde waarde van zaakgericht werken helder is (het doel en wat je wilt bereiken) en zorg voor een leading ‘team zaakgericht werken’, met stevige wortels in het MT dat het overall plan bewaakt gedurende het gehele traject.

Etappes

Zorg voor een duidelijke fasering van het traject door middel van ‘etappes’; hak de invoering van zaakgericht werken in fases (visie en planvorming, technische implementatie, organisatorische implementatie en doorontwikkeling). Het project is pas klaar als het geheel klaar is, maar vier de tussentijdse successen met de betrokkenen.

Realiteit

De technische implementatie kost vaak (te) veel tijd (als een van de leveranciers een nieuwe release moet uitbrengen om te kunnen koppelen, ben je al snel een paar weken verder): vermoei de organisatie daar niet mee. Betrek pas de toekomstige gebruikers als er reëel zicht op een opleverdatum is. Piek niet te vroeg!

Ambassadeurs

Zorg voor betrokkenheid binnen alle geledingen van de organisatie bij de uitwerking van zaakgericht werken en de inrichting van het zaakstelsel. Werk met ambassadeurs, key-users en/of werkplekcoaches. Op deze wijze sta je beter in contact met de organisatie en kan je sneller en beter bijsturen.

Nastreven principes

Hou vast aan de principes van zaakgericht werken en blijf het gestelde doel nastreven. Ook bij enige weerstand (en ja, die zal er zijn). Maar ga vooral pragmatisch om met allerlei uitzonderingen; het stelsel moet de organisatie en haar medewerkers optimaal ondersteunen bij de uitvoering van hun taken.

Doorontwikkeling

Zorg voor een overvloedige werkplekondersteuning tijdens de uitrol dit helpt mensen over de drempel en voorkomt verkeerd ingeslepen gebruik en fouten. Correcties kosten tijd en geld! Zorg ook voor capaciteit bij de ontwikkelaars na ingebruikname, zodat je kleine aanpassingen direct kunt uitvoeren. Dit vermindert de weerstand en vergroot de acceptatie.

Enthousiasmeer

Zorg voor een enthousiast 'team zaakgericht werken' met stevige wortels in het MT, dat vernieuwend en 'out of the box' durft te denken. Hou niet vast aan bestaande waarden maar durf te vernieuwen. Kijk naar de veranderende wereld om ons heen en verander mee.

Realisatie

Hanteer het Big Bang-principe voor de livegang; werk met een eenvoudig generiek procesmodel en rol dit direct uit voor zoveel mogelijk zaaktypen. Start basaal, ontwikkel door na de livegang en communiceer hier duidelijk over. Het specificeren van zaaktypen volgt later!

Interne processen

Neem ook de interne processen mee (beleid, projecten, etc.). Zo ontstaat er een eenduidige organisatiebrede werkwijze en is alle informatie eenduidig terug te vinden. De pragmatiek heeft voorrang op de zuivere theorie van zaakgericht werken. Aansluiting bij de beleidsafdeling is hierbij van levensbelang.

Nut

Hanteer de waarom-vraag bij de inrichting van het generieke proces: waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Denk hierbij aan de Lean-principes van verspilling: als een stap of handeling geen toegevoegde waarde heeft, laat het dan weg!

Gebruikers

Onze gebruikers bepalen uiteindelijk het gebruik van het systeem. Monitor het gebruik van het nieuwe systeem (waar gaat het fout?) en gebruik deze input voor het nog beter ondersteunen van de gebruikers en het bijschaven van het systeem. Als de gebruiker geen gemak van het systeem ervaart, wordt het systeem niet (optimaal) gebruikt!

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Monique Verbeeten via tel. nr. 06 17 39 04 99 of via e-mail: m.verbeeten@telengy.nl.

Artikel in Overheid in Beweging, Telengy, 25 november 2015