

# Als Zaakgericht Werken (is) mislukt...

**Zaakgericht werken lukt niet altijd. Jammer? Misschien. Maar het biedt ook veel kansen hoe het wel en misschien zelfs beter zou werken!**



Tijdens de ontbijtsessies van Doxis in november en december bleek maar al te vaak dat Zaakgericht Werken (nog?) niet het succes heeft gebracht wat velen ervan hadden verwacht. Ligt dat dan aan het Zaakgericht Werken zelf of ligt het aan de organisatie die het gebruikt? Wat gaat er mis en wat zou je er aan kunnen doen?

## **Gelukt? One size does not fit all!**

Ieder werk heeft z'n eigen ondersteuning. Het gaat niet meer om het document, maar om de vakman. En het gaat meer over delen en samenwerken. Zaakgericht Werken is dus niet voor alle typen werk geschikt. Het lijkt er echter op

dat het wel vaak op die manier wordt gebruikt. Of dat op zijn minst de verwachtingen veel te hoog zijn.

## **Doel uit zicht**

Reinoud Plantinga en Lotte Jansen, beiden professionals bij Doxis, deden een aantal ontbijtsessies in het land over Zaakgericht Werken en komen tot de volgende conclusie: het doel raakt steeds verder uit zicht. Plantinga: 'Ruim acht jaar geleden begon ik met veel nieuwsgierigheid als accountmanager informatiemanagement. Veel organisaties waren toen net begonnen met de implementatie van zaakgericht werken. Momenteel zie ik veel organisaties die toe

zijn aan hun derde poging. Poging? Ja, want met betrekking tot de eerdere implementaties zijn de meningen over het succes daarvan sterk verdeeld.'

Eerst maar even terug naar het doel: *volgens Noraonline.nl is Zaakgericht Werken altijd gericht op het realiseren en leveren van een resultaat en is uitgewerkt voor gebruik binnen een organisatie en dan vooral in combinatie met dienstverlening aan burgers en bedrijven.* Plantinga: 'Ok, prima, maar richt het dan ook daarvoor in. Ik zie te vaak dat organisaties het Zaakgericht Werken inzetten voor alle processen, inclusief beleid en projecten. Gevolg: ik krijg veel signalen van kenniswerkers/vakmensen die klagen over het systeem, gedoe met leveranciers, management wat er niet in voldoende mate achter staat, functioneel beheerders/floorwalkers die zich een boksbal voelen, de informatiebeheerder die zich niet gehoord voelt en zich zorgen maakt over de kwaliteit en geen grip meer heeft en de wethouder die niet in de krant wil... Maar bovenal, is de dienstverlening nu echt verbeterd? Dat was het oorspronkelijke doel toch?'

### Bevestiging zoeken

De deelnemers aan de ontbijtssessies konden veel van deze argumenten wel beamen. Het was ook een gemêleerd gezelschap: van projectleiders en functioneel beheerders tot afdelingshoofden informatievoorziening en hoofden bedrijfsvoering. Dat geeft een mooie interactie, zeker in wat kleinere gezelschappen, zoals bij zo'n ontbijtssessie. Plantinga: 'De meesten waren gekomen ten eerste vanwege de prikkelende titel: waarom is het dan niet erg dat Zaakgericht Werken niet zomaar lukt? En ten tweede zochten ze vooral ook bevestiging bij anderen, collega's die er net zo inzaten als zij. Het gevoel dat je niet de enige bent die hiermee worstelt, geeft ook wel wat geruststelling. Daarbij kwam dat we ook hebben laten zien en horen hoe je wél tot een succesvolle implementatie komt, aan de hand van *best practices*.'

Lotte Jansen: 'We zijn zeker niet voor het afschaffen van Zaakgericht Werken. Alleen, er gaat nog zoveel mis en het wordt op zoveel manieren onjuist ingezet: daarop moeten we inspelen. En dat is dan ook waar we de mensen over wil-

**'Zaakgericht Werken wordt ook nog te vaak gezien als een ICT-ding. Er ontbreekt een visie.'**  
(Reinoud Plantinga)

den vertellen. Het lijkt bij veel organisaties vanaf de buitenkant allemaal heel goed geregeld te zijn, maar intern kunnen veel zaken beter. Als je zaakgericht werken op de juiste wijze implementeert, dan heeft het voor een groot deel van je processen binnen de organisatie veel toegevoegde waarde. Dan haalt het de ambities van een verbetering in de dienstverlening naar de burger wel degelijk.'

Het is belangrijk volgens het duo om vooraf te bepalen hoe je de ZGW-implementatie wilt gaan doen. Bedenk daarbij ook dat het geen kwestie is van een systeem uitrollen: het vereist een andere manier van denken en werken. Het wordt zo vaak gezegd, maar even zo vaak onderschat. Het is écht een omslag in de manier waarop je je werk doet. Een



Reinoud Plantinga

---

*‘En als dan ZGW is geïntroduceerd en het systeem eenmaal geïmplementeerd, dan merk je bij veel organisaties dat bij één organisatie- of wetswijziging de hele boel op zijn kop staat.’ (Lotte Jansen)*

---

zaaksysteem is niet hetzelfde als Zaakgericht Werken en een zaaksysteem werkt niet voor alles. Die opvatting leidt in de praktijk tot de meeste mislukkingen...’

### 10 meest gemaakte fouten

1. Het Zaaksysteem wordt onjuist gebruikt. Niet alles past in een zaaksysteem!
2. Het ontbreekt bij de start aan een heldere visie;
3. De complexiteit is toegenomen en de ambities zijn vaak te groot;
4. De organisatie wordt onvoldoende meegenomen: het is te veel een ICT-project;
5. Beloften over standaardisatie en koppelingen zijn in de praktijk moeilijk realiseerbaar ;
6. Voordat het echt werkt moet je weer aanbesteden;
7. De vakman/kenniswerker werkt om het zaaksysteem heen;

8. De organisatie kan de combinatie van digitaal werken, het nieuwe werken en ZGW niet aan;
9. Te weinig voorbeeldgedrag van de leidinggevenden;
10. Het draagvlak wordt alsmat kleiner.

Flexibiliteit is belangrijk, maar ontbreekt (te) vaak bij organisaties. Jansen: ‘Als dan ZGW is geïntroduceerd en het systeem eenmaal geïmplementeerd, dan merk je bij veel organisaties dat bij één organisatie- of wetswijziging de hele boel op zijn kop staat: het sluit niet meer op elkaar aan. Oorzaak: men weet de weg naar Functioneel Beheer niet te vinden en zoekt een eigen wijze van werken. Een goed voorbeeld van de fout die veel gemaakt wordt om alleen een duur systeem aan te schaffen en niet na te denken over hoe het systeem en het toekomstig beheer in de organisatie in te bedden...’

### Geen ICT-ding

Plantinga: ‘Zaakgericht Werken wordt ook nog te vaak gezien als een ICT-ding. Dat is het per definitie niet. Er ontbreekt echter vaak een visie over de doelen die je wilt bereiken, wanneer je die wilt bereiken en langs welke weg je die kunt bereiken. Waar staat de stip op de horizon en hoe komen we daar als organisatie? Bereid je dat goed voor en krijg je alle neuzen dezelfde kant op, dan voorkom je al veel problemen. Met zijn allen werken aan één bepaald doel en in begrijpelijke taal aangeven waarom je dat op die manier doet, schept duidelijkheid. Iedereen weet wat zijn of haar taak is in het geheel en vooral ook waarom bepaalde handelingen op die manier moeten worden gedaan. Dat is de basis. En als de basis goed is, komt het met de rest in de regel ook wel voor elkaar.’



Lotte Jansen