



Na ruim 10 jaar zaakgericht werken:

ZIJN DE VERWACHTINGEN WAARGEMAAKT?

Zaakgericht werken bestaat al minstens tien jaar, maar (te) veel organisaties worstelen nog iedere dag met de overgang van taakgericht werken naar digitaal procesgericht werken. Julia Meijvogel en Stefanie Korenberg van Doxis Informatiemanagers trainen en begeleiden organisaties en zien hoeveel organisaties moeite hebben die overgang succesvol te volbrengen.



‘Er is vooral sprake van onderschatting van de impact van deze overgang’, aldus Stefanie. ‘Het is geen kwestie van een zaakstelsel selecteren, aanschaffen en implementeren en we kunnen aan de slag. Het is een serieus andere manier van (vooral) denken en werken. ICT is geen oplossing, het is een middel.’ Dat wordt inderdaad steeds gezegd, maar dan zou je toch mogen verwachten dat inmiddels dat besef wel is doorgedrongen? ‘Dat valt nog best tegen’, ziet Julia. ‘Er is een groot verschil tussen wat men belijdt en wat daadwerkelijk in de praktijk gebeurt. De wil is er wel, maar hoe te komen tot dat procesgericht denken en werken is voor velen onduidelijk.’

“ *De ware strategie achter zaakgericht werken betekent echter dat de organisatie door middel van anders denken en werken haar bestaansrecht moet ondersteunen.*

Hoe kan het toch dat na zoveel jaar en een reeks aan pogingen het Zaakgericht Werken nog steeds niet het succes heeft behaald wat we ervan hadden verwacht? Julia: ‘Doordat zaakgericht werken vaak in één adem wordt genoemd met de implementatie van een zaakstelsel, benaderen veel organisaties het ook op die manier: we schaffen een zaakstelsel aan en dat leidt automatisch tot zaakgericht werken. De ware strategie achter zaakgericht werken betekent echter dat de

organisatie door middel van anders denken en werken haar bestaansrecht moet ondersteunen. Dat bestaansrecht bestaat uit het vervolmaken van de dienstbare overheid. De implementatie van een zaakstelsel is meer onderdeel van de bedrijfsvoering en veel minder van de strategie van het digitaal procesgericht werken.’

Stefanie vult aan: ‘Een andere reden voor het achterblijven van het verwachte succes is dat organisaties moeite hebben met het verschil tussen digitaal *denken* en digitaal *doen*. Dat laatste wil zeggen dat feitelijk papieren processen nu weliswaar digitaal worden uitgevoerd, maar het denkraam erachter nog puur analoog is. Er wordt niet anders gewerkt dan met het papier. Het besef van digitaal procesgericht denken en werken - digitaal denken - is in de praktijk nog ver te zoeken. Het gaat om (h)erkenning van het belang van processen en informatie en hoe daarmee de stap is te zetten van taakgericht werken naar procesgericht werken met het beste resultaat voor de burger. Daarvoor is inzicht nodig: in processen, in samenwerkingsverbanden, in alle stakeholders van de totale keten, in de beoogde resultaten en tussentijdse in de benodigde informatie om die processen te voeden en aan te sturen. Een zaakstelsel is daarbij hooguit een hulpmiddel.’

VERWACHTINGSPATROON

Julia denkt ook dat het verwachtingspatroon rondom zaakgericht werken vaak te hoog is geweest en misschien nog wel is. ‘Zaakgericht werken zou



Het is heel verleidelijk om te beginnen met de knoppen, maar die komen pas aan het eind.

dé oplossing zijn voor alle problemen op het gebied van dienstverlening en informatiebeheer. De impact van die verandering is groot en veelomvattend. Het stelt heel andere eisen aan de organisatie en de betrokkenen zowel om de vereiste inzichten te verkrijgen als om die te gebruiken in de nieuwe werkwijze. Dat betekent vooral naar buiten gericht, proactief, met overzicht van en transparantie voor alle betrokkenen bezig zijn. Ieder doet dat vervolgens vanuit zijn eigen rol, maar wel in samenhang met anderen.'

JUISTE HOUDING EN GEDRAG

De optimaal dienstbare overheid is misschien niet zo heel ver weg, maar wel verder dan je zou hopen. Julia: 'Het gaat erom dat medewerkers willen, kennen en kunnen: willen we het probleem zien, kennen we de weg naar de oplossing en kunnen we die oplossing vervolgens implementeren en uitvoeren. Dat laatste is bijvoorbeeld de knoppentraining. De oplossing is dan niet het equivalent van een of ander ICT-systeem dat je naar believen kunt inregelen en afstellen, maar het inzicht en de visie van de organisatie. Het is heel verleidelijk om te beginnen met de knoppen, maar die komen pas aan het eind.'

Belangrijk om de goede stappen te kunnen zetten, zijn het afstemmen van de juiste houding en het gedrag van de medewerkers met de doelstellingen van de organisatie. Stefanie: 'Dat afstemmen vereist in veel gevallen begeleiding. Niet iedereen doorziet de urgentie of voelt de de noodzaak daarvan. Pas wanneer dat besef er is, kun je het gaan hebben over de manier waarop je die bedrijfsdoelstellingen wilt bereiken. Een zaakstelsel, met een inrichting volgens de wensen en eisen van de organisatie en afgestemd op de doelstellingen, kan daarin een prima hulpmiddel zijn. Daar begint het echter niet mee. Het gaat om de systematiek en niet om het systeem. Het begint met het juiste inzicht creëren en het begeleiden van medewerkers naar de nieuwe situatie.'

Julia: 'Er zijn altijd meerdere betrokkenen bij het werkproces en het verzamelen en delen(!) van informatie. De interactie van processen en medewerkers binnen (en buiten!) een organisatie maken het onderwerp digitaal procesgericht werken zo complex. Niets staat op zichzelf, het één heeft gevolgen voor het ander. Het gaat erom dat in te zien en ernaar te handelen. Het draait niet om de uitvoering van een taak, maar om het volbrengen van een proces en het behalen van het optimale resultaat. De tijd van de 'administratieve Ford-fabriek' is voorbij. Als die er al ooit geweest is...'

'NIEUWE WERELD' VRAAGT ANDERE COMPETENTIES

Stefanie: 'Je kunt alleen succesvol toewerken naar volledig digitaal procesgericht werken met een heldere en integrale visie op zaakgericht werken, binnen de hele organisatie. Met de juiste en integrale toepassing van die visie kun je denken aan vervanging van het papier en bereik je tegelijk een betere - en beter controleerbare - kwaliteit in (duurzaam) informatiebeheer.'

Julia: 'Die kwaliteitscontrole stelt je in staat op elk moment grip te houden op processen en informatie die voor jouw organisatie en de andere 'stakeholders' belangrijk zijn. Dat is nodig om blijvend te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving (compliance). De vakkennis van de DIV'er, of de informatie-adviseur of hoe we die rol in de toekomst ook gaan noemen, staat centraal in het bereiken van deze kwaliteits- en compliance doelstellingen. De wereld van informatiemanagement is echter aan grote veranderingen onderhevig. Dat vraagt om een meer proactieve en adviserende, soms zelfs sturende rol. Dat is nog wennen, zowel voor de DIV'er zelf als voor de rest van de organisatie.'

Die veranderende rol van 'informatie-adviseur in de nieuwe wereld' vraagt om andere eigenschappen en vaardigheden. Die zijn misschien niet altijd bij de betrokkenen voorhanden, maar dat is voor veel organisaties en medewerkers nog een ware ontdekkingsreis. Het is gebleken dat veel organisaties daar best nog best wat 'reisadvies' bij kunnen gebruiken.'