

Invoeren, implementeren, uitrollen van zaakgericht werken ondersteund door een zaakstelsel: welke tactiek kiezen we?



Inleiding: waar gaat deze whitepaper over?

Deze whitepaper gaat over implementatiestrategieën bij het invoeren van zaakgericht werken in je organisatie.

Ben de Jong schreef in zijn whitepaper over zaakgericht werken¹:
“Zaakgewijs werken leent zich uitstekend voor een uitrol als big bang, zegt een van mijn collega’s. “Ga maar na: alle processen op hoofdlijnen, op dezelfde manier ondersteund, een enkel werkbakje, en in een keer het hele dossier digitaal beschikbaar!”

De aantrekkingskracht van de *big bang* is groot. Simpele, digitale procesondersteuning in de breedte en niet in de diepte. In één keer over de hele organisatie, over alle processen en alle afdelingen, over alle medewerkers. Goed voorbereid, natuurlijk, en dan in één keer los. Dan is de overgang groot, maar de overgangsfase kort.

Enig realisme is gepast. Als je in één keer wilt uitrollen, moet je niet alleen grondig voorbereiden, maar moet je als organisatie ook wel aan een aantal voorwaarden voldoen. Meer dan eens is het verstandiger gebleken om niet in één keer los te gaan.



Even voor de duidelijkheid...

In dit stuk beschouwen we *invoeren*, *implementeren* en *uitrollen* als synoniemen met de betekenis: “Zorgen dat een organisatie zaakgericht werken, ondersteund door een zaakstelsel, ingevoerd, daadwerkelijk gebruikt en ook blijvend gebruikt.”

Onder *zaakgericht werken* verstaan we dat minimaal geregeld is:

- Ordening van de informatie op basis van werkprocessen
- Afhandeling van zaken of zaakdossiers (en niet van documenten)
- Volgen van de afhandeling op een aantal statussen

Onder *zaakstelsel* verstaan we het systeem (de software) dat (die) de organisatie heeft uitgekozen om haar variant op zaakgericht werken te ondersteunen.

Opbouw van de whitepaper

In hoofdstuk 1 zetten we de verschillende uitroltactieken op een rij, met per tactiek een korte beschrijving, de voor- en nadelen van de tactiek, de randvoorwaarden en de risico's.

Hoofdstuk 2 geeft nog wat stof tot nadenken en in hoofdstuk 3 is de conclusie, met daarin opgenomen een keuzematrix voor de uitroltactiek die het beste past bij uw organisatie.

De tekst van deze whitepaper is gebaseerd op een praktijkervaring met het invoeren van digitaal werken van meer dan tien jaar bij organisaties die dienstverlening hoog in het vaandel hebben staan.

¹ 'Zaakgewijs werken: Opmattingen en Misvattingen', 2011.

1. Uitrolvarianten en hun voordelen, nadelen, voorwaarden en risico's

We schetsen in dit hoofdstuk een vijftal uitrolvarianten die we kennen uit de praktijk.

Per uitrolvariant benoemen we in het algemeen de voordelen, de nadelen, de voorwaarden waaraan je als organisatie moet voldoen om deze variant met succes en plezier toe te passen en de risico's die horen bij deze variant.

Waar gaat het om?

De volgende varianten komen aan bod:

1. In één keer volledig digitaal en zaakgericht: alle processen, alle medewerkers
2. Gefaseerd volledig digitaal en zaakgericht: per proces of serie vergelijkbare processen
3. Beschikbaarstelling en verantwoordelijkheid bij de proceseigenaar
4. Gefaseerd volledig zaakgericht, per status of per kanaal
5. Blijvend deels digitaal, deels zaakgericht, deels documentgericht, deels papier

Variant 1: In één keer volledig digitaal en zaakgericht: alle processen, alle medewerkers

Deze variant houdt in dat je zaakgericht werken, ondersteund door het zaaksysteem, op één dag in een big bang uitrolt voor de hele organisatie. Voor alle medewerkers en alle werkprocessen op één en hetzelfde moment.

We vergelijken deze manier van uitrollen graag met de pleister in één keer van de wond rukken. Je bent het snelst door alle pijn heen, maar de methode is alleen geschikt voor stoere jongens en meisjes.

Nog niet zo lang geleden kon je nergens aankomen met de gedachte dat je een nieuwe manier van werken in één klap kon invoeren. Dat zou de spankracht van iedere organisatie te boven gaan. De keuze viel altijd op de geleidelijke weg. De manier waarop procesondersteuning werd ingericht, is daarop terug te voeren: proces voor proces de hele afhandeling in de kleinste stapjes beschrijven en die stapjes vervolgens vertalen naar de digitale wereld. Digitaliseren in de diepte, heet dat. Zaakgericht werken hanteert een ander, misschien wel tegengesteld principe: processen worden niet 'in de diepte' gedigitaliseerd, maar 'in de breedte' digitaal ondersteund.

Bij een tegengesteld principe kan ook een tegengestelde invoering passen. De voordelen van de big bang zijn in elk geval evident.

Voordelen

- De nieuwe werkwijze werkt direct voor alle processen: de ondersteuning van de afhandeling is voor alle zaken identiek. Afdelingsoverstijgende processen kennen geen 'breuk'. Dat is zeer duidelijk voor eindgebruikers.
- Alle oude manieren van werken en informatie opslaan worden in één keer afgeschaft en de organisatie leert snel wennen aan de nieuwe manier van werken.
- Je hoeft niet allerlei dingen te regelen voor 'de hybride fase' waarin afdelingen en medewerkers niet op dezelfde manier werken, of niet voor alle processen op dezelfde manier werken (dit is vaak een project op zich). Een hybride fase levert vaak veel extra werk op. EN organisaties hebben de neiging erin te blijven hangen "want we werken nu toch digitaal?"

- Je hebt geen lange projectperiode. Het project 'invoering zaakgericht werken' kan kort na de eerste uitrol worden afgesloten. Daardoor is het gemakkelijker het project met voldoende energie te voltooien tot het moment dat iedereen 'basaal zaakgericht' werkt. Verdere verbetering van zaakgericht werken wordt één van de taken van de beheerorganisatie rond zaakgericht werken.
- De voordelen voor dienstverlening en bedrijfsvoering worden in korte tijd gerealiseerd.

Nadelen

- De voorbereidingstijd is langer (dan in andere varianten), alleen al omdat je een volledige zaaktypencatalogus gereed en geaccepteerd wilt hebben.
- Je hebt tijdens de uitrol een groter uitrolteam nodig omdat je meer mensen tegelijk moeten bedienen.
- Je hebt geen leereffect tijdens de uitrol: je kunt je uitroltactiek niet bijstellen op basis van ervaringen, want je rolt maar één keer uit.
- Alle medewerkers krijgen hun 'cultuurschok' in één keer.

Voorwaarden

Om in één keer uit te rollen, moet je wel aan een paar voorwaarden voldoen:

- Je organisatie is al enigszins gewend is aan digitaal werken, anders is de stap naar volledig digitaal en zaakgericht wel erg groot. Elementen van digitaal werken waar de organisatie al enigszins bekend mee moet zijn, zijn bijvoorbeeld: verspreiden van digitale post, zaakgerichte dossieropbouw.
- De organisatie is niet te groot van omvang en omvat maximaal 400 medewerkers
- Een grondige voorbereiding is voor deze manier van uitrollen nodig:
 - De zaaktypencatalogus moet in grote lijnen klaar zijn: je moet minstens alle zaaktypen hebben benoemd. Het is van minder belang of je van alle zaaktypes alle metadata hebt ingevuld: dat kan deel uitmaken van de verdere invoering.
 - De inrichting van het zaakstelsel is simpel en logisch, de standaardmanier van afhandelen past op alle processen ('generieke ondersteuning'). De afwijkingen per proces zijn alleen terug te voeren op de zaaktypencatalogus en niet op verschillende 'workflows'.
 - De werking van het zaakstelsel moet aan de beslissers binnen de organisatie zijn getoond – zij moeten expliciet akkoord zijn gegaan met deze manier van werken.
 - De medewerkers moeten voorbereid zijn op de rollen die ze gaan spelen binnen zaakgericht werken.
- Je hebt een uitrolteam nodig dat in staat is de hele organisatie tegelijk te ondersteunen tijdens de uitrolperiode.
- Je beschikt over een zaakstelsel waarmee je de ondersteuning van zaakgericht werken simpel en logisch kunt ondersteunen. Er zijn verschillende systemen op de markt verkrijgbaar, die allen een eigen invulling geven aan zaakgericht werken. Kies het systeem dat past bij de manier van zaakgericht werken die je voorstaat.
- De organisatie moet een langere voorbereidingstijd acceptabel vinden.
- De organisatie moet bereid zijn in de praktijk te leren.

De belangrijkste aanbeveling:

- Laat je niet verleiden tot maatwerk, maar houd vast aan een generieke inrichting van het zaakstelsel: uitrollen in de breedte en niet in de diepte.

Risico's

- Performance. Als de performance tegenvalt (meestal niet te wijten aan, maar wel te constateren in het zaakstelsel), heeft de hele organisatie daar last van en loopt mogelijk de dienstverlening van de hele organisatie gevaar.

- Meer vragen dan verwacht. Als er meer vragen komen dan verwacht, kan het uitrolteam niet alle vragen tijdig beantwoorden en neemt het vertrouwen in de uitrol van zaakgericht werken snel af.
- Te lange voorbereiding. Zelfs als je de inrichting en invoering van zaakgericht werken in de luwte voorbereidt, weet men in de organisatie waarmee je bezig bent. Duurt het traject van voorbereiding te lang, dan neemt het vertrouwen in zaakgericht werken al voor de uitrol af.

Variant 2: Gefaseerd volledig digitaal en zaakgericht: per proces of serie vergelijkbare processen

Deze variant houdt in dat je zaakgericht werken, ondersteund door het zaaksysteem, gefaseerd invoert per werkproces of serie vergelijkbare werkprocessen. Alle werkprocessen die je zaakgericht ondersteunt, worden ook volledig digitaal afgehandeld. De projectorganisatie faciliteert en ondersteunt de uitrol van begin tot eind.

De belangrijkste reden om gefaseerd uit te rollen is dat je organisatie niet kan of wil voldoen aan de voorwaarden voor een uitrol via een *big bang* (variant 1):

- De organisatie is te groot om een uitrol in een keer te ondersteunen (opleidingen, begeleiding op de werkplek).
- De organisatie is niet gewend om digitaal te werken
- De 'uitrol-met-een-big-bang' laat lang op zich wachten waardoor 'de stemming in de organisatie omslaat'
- Je wilt ambassadeurs uit de praktijk kweken om de verdere uitrol te ondersteunen

Een variant die we in de praktijk tegenkomen is de afdelingsgerichte uitrol. Hier zijn wij geen voorstander van omdat deze haaks staat op de opzet van zaakgericht werken: het proces is leidend. Processen zijn zelden af te bakenen binnen een afdeling.

Voordelen

- Leereffect treedt op: de uitrol van een aantal processen levert ervaringen op die de uitrol van de volgende serie processen kunnen verbeteren.
- Organisatie heeft meer tijd om 'rustig' te wennen aan de nieuwe werkwijze.
- Je kunt gebruik maken van ambassadeurs: de medewerkers voor/met wie je met succes een aantal processen zaakgericht hebt uitgerold, kunnen optreden als ambassadeurs voor zaakgericht werken bij de verdere uitrol.
- Als je kleinschaliger uitrolt, en gefaseerd is per definitie kleinschaliger, wordt de aanpak persoonlijker.
- Je hebt een minder grote uitrolploeg nodig: de uitrol is daarmee niet zo'n grote aanslag op de beschikbare capaciteit.
- Performanceproblemen zijn niet fataal: een kleinere groep medewerkers heeft er mee te maken.
- Je hebt een kortere voorbereidingstijd nodig.

Nadelen

- Het duurt langer voordat de hele organisatie zaakgericht en digitaal werkt.
- Hybride situaties: sommige processen worden wel zaakgericht ondersteund en sommige niet, *ook* binnen afdelingen! Dit leidt tot tijdelijke work-arounds en onduidelijkheden in werkwijze.
- Een hybride situatie leidt ook tot extra werk rond de archivering (verschillende regimes).

Voorwaarden

- Hybride situatie accepteren en duidelijk communiceren naar de medewerkers.
- Zorg dat de uitrolperiode niet te lang wordt. Beperk de tijdsduur van de hybride situatie
- Heldere planning.
- Goede afspraken maken met proceseigenaren.
- Uit te rollen werkprocessen volledig beschikbaar in zaaktypencatalogus.

Risico's

- Je geeft, om de uitrol te versoepelen, gemakkelijker toe aan gebruikerswensen die afwijken van de generieke manier van werken. Maatwerk dus.
- Projectteam kan spanningsboog niet scherp houden.
- De organisatie blijft hangen in de hybride situatie, met alle meerwerk en meerkosten die daarbij horen.
- Verflauwende aandacht binnen organisatie.

Variant 3: Beschikbaarstelling en verantwoordelijkheid bij de proceseigenaar

Deze variant is gebaseerd op een van de belangrijkste uitgangspunten van zaakgericht werken, namelijk dat de zaakeigenaar verantwoordelijk is voor de juiste en tijdige afhandeling van de zaak en de volledige dossiervorming rond de zaak. De organisatie is alleen verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van de middelen. Hoewel deze variant erg op variant 2 lijkt, wijkt deze wezenlijk af als het gaat om de eindverantwoordelijkheid. Daar waar bij variant 2 de projectorganisatie de uitrol geheel voor haar rekening neemt en realiseert, leggen we bij deze variant de verantwoordelijkheid bij de proceseigenaar. Bij deze variant past een andere projectaanpak, die recht doet aan de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar.

Deze variant werkt als volgt:

- Projectmatig zorgt de organisatie voor de inrichting van het zaakstelsel en de bewustwording (van met name het management, dus de proceseigenaren) van zaakgericht werken.
- De inrichting van het zaakstelsel is eenvoudig, het zaakstelsel kan de afhandeling van alle werkprocessen zaakgericht ondersteunen.
- Het management stelt vast – bijvoorbeeld op basis van een aantal pilots met gebruikers – dat het zaakstelsel voldoet aan de wensen.
- Met de proceseigenaren worden afspraken gemaakt over de termijn waarop zij met hun medewerkers zaakgericht gaan werken. Dit ligt vast in managementcontracten.
- Projectmatig worden medewerkers beschikbaar gesteld om de uitrol 'per proceseigenaar' te begeleiden.

Aanvullend op de voordelen, nadelen en risico's van variant 2 zijn nog te noemen:

Voordelen

- De verantwoordelijkheid ligt waar zij hoort, bij de proceseigenaar.
- De projectorganisatie is slechts faciliterend – dat maakt het veel gemakkelijker om de juiste energie te behouden. Je hoeft niet, zoals anders vaak wel het geval is, te 'trekken aan een dood paard'.
- Organisatie-onderdelen bepalen zelf wanneer ze toe zijn aan zaakgericht werken.

Nadelen

- In veel organisaties wordt niet scherp gestuurd op dit soort verantwoordelijkheden.
- Organisatie-onderdelen en proceseigenaren krijgen veel ontsnappingsmogelijkheden om invoering zaakgericht werken uit te stellen, wat nadelig is voor de organisatie als geheel.

Voorwaarden

- Een volwassen organisatie die verantwoordelijkheid en vrijheid als uitgangspunten heeft in plaats van controle en sturing van bovenaf.
- Een eenvoudig en logisch en simpel ingericht zaakstelsel is beschikbaar.

Risico

- Uitrol blijft ergens hangen en management laat na de boel weer op gang te brengen.

Variante 4: Gefaseerd volledig zaakgericht, per status of per kanaal

Deze variant houdt in dat je wel je zaakstelsel in één keer aan de hele organisatie beschikbaar stelt, maar dat je nog niet de (generieke) procesondersteuning van begin tot eind digitaal ondersteunt. Een voorbeeld hiervan is wat men wel noemt: 'starten met de digitalisering van het postproces'. Alle papieren post wordt dan, ongeacht bij welk werkproces die hoort of welke afdeling over de behandeling gaat, gedigitaliseerd, aan een zaak gekoppeld en als een zaak in de werkbak van de werkverdelers of de behandelaars beschikbaar gesteld. De verdere digitale afhandeling van de zaken wordt voorlopig niet ondersteund. Medewerkers zoeken het maar uit, als het ware. De netwerkschijven staan onveranderd tot hun beschikking, ze kunnen ook andere systemen gebruiken voor documentopslag en archivering.

Voordelen

- Er gaat geen papier de organisatie meer in.
- Je hebt een duidelijk afgebakende eerste stap en kunt al snel je eerste succes vieren. De eerste stap is ook meteen zichtbaar.
- Na de eerste stap hoeft niet snel een tweede te volgen. Je kunt rustig de verdere uitrol gaan voorbereiden.
- Eindgebruikers doen niet moeilijk, want ze hebben verschillende mogelijkheden om hun informatie op te slaan.
- Kanalen die onder 'centrale controle' staan, zoals inkomende papieren post en algemeen e-mailadres, sluiten aan op het zaakstelsel.

Nadelen

- Archiveren wordt lastig. De procesondersteuning ontbreekt grotendeels, het wordt aan de organisatie overgelaten of en op welke manier ze digitaal verder werkt, het is daardoor vrijwel onmogelijk volledige dossiers te krijgen.
- Er ontstaat een zeer onduidelijke hybride situatie: allerlei manieren van afhandeling (waarschijnlijk ook deels papier) bestaan naast elkaar.
- Het wordt steeds moeilijker de alternatieve manieren, bijvoorbeeld opslaan op netwerkschijven, af te sluiten.

Voorwaarden

- Deze variant kent geen specifieke voorwaarden.
- Neem de tijd om de medewerkers DIV op te leiden in zaakgericht werken.

Risico's

- De uitrol komt niet verder dan DIV: de post wordt voortaan digitaal en zaakgericht aangeboden en de medewerkers in de organisatie gaan verder op de manier waarop ze gewend zijn te werken. Er is geen urgentie om verder uit te rollen.
- Een langdurig uitroltraject waarbij draagvlak in de organisatie en energie bij de 'uitrollers' wegvloeien.
- Volledig zaakgericht wordt nooit geaccepteerd. Dat betekent dat de voordelen voor de archivering die zaakgericht werken heeft, nooit worden bereikt.

Variante 5: Blijvend deels digitaal, deels zaakgericht, deels documentgericht, deels papier

Deze variant noemen we de afsprakenvariant en gaat ervan uit dat voor alle werkprocessen steeds de beste oplossing wordt gekozen. Er is niet één werkwijze. Het doel is niet om alle werkprocessen digitaal te ondersteunen zoals bij de varianten 2 en 3. Een deel van de werkprocessen wordt digitaal afgehandeld via het zaakstelsel, een deel blijft in back-office-applicaties, een deel op de netwerkschijven en een deel misschien zelfs wel op papier.

Een overzicht over de stand van zaken is op deze manier niet gemakkelijk te verkrijgen, maar met de nodige koppelingen kun je nog een heel eind komen.

De voordelen voor de archivering – onder andere vervanging, dus volledig digitaal mogen archiveren – kunnen best worden bereikt door alle manieren van omgaan met informatie en alle uitzonderingen te beschrijven. Zo ontstaat ook een overzicht over de informatie. Een uitroltactiek gebaseerd op afspraken is projectmatig aan te sturen door elke uitrol – per proces – als apart project te beschouwen en aan te sturen.

Voordelen

- Wensen van de organisatie kunnen worden gehonoreerd middels afspraken.
- Archivering: vervanging blijft mogelijk omdat je alle uitzonderingen via afspraken in beeld brengt.

Nadelen

- Er ontstaat niet 'één manier van werken' en niet 'één overzicht'.
- Voldoen aan landelijke afspraken als @Antwoord is complexer.
De medewerkers van het klantcontactcentrum moeten uit verschillende bronnen de informatie halen om de klant antwoord te kunnen op vragen.
- Kost veel tijd en energie om in te richten en te onderhouden.
- Efficiencywinst voor de bedrijfsvoering wordt niet gerealiseerd.

Voorwaarden

- Volledig zaakgericht en digitaal is geen optie of niet aan de orde.
- De autonomie van organisatieonderdelen is groot

Risico's

- Informatie komt nooit op orde. Dus ook de informatievoorziening aan de klanten niet.

2. Ter overweging

Naast de aandachtspunten, voorwaarden en risico's die in het vorige hoofdstuk zijn genoemd, willen we nog graag een aantal overwegingen meegeven.

Communicatie

Zaakgericht werken vraagt om een andere houding in het omgaan met informatie. Weerstand is dan ook niet denkbeeldig maar weerstand is evenmin iets om je druk over te maken. Laat staan om bang voor te zijn. Veel van de weerstand heeft te maken met:

- het gevoel werk van anderen te moeten gaan doen (moet ik gaan registreren, dat is toch het werk van DIV?)
- de onlogica van ondersteunende systemen (ik moet veel te veel handelingen verrichten, waarom staat dat knopje daar etc.)

Zaakgericht werken is voor de meeste medewerkers gewoon *niet spannend*. Nieuwe media, het nieuwe werken zijn ontwikkelingen die medewerkers veel spannender vinden.

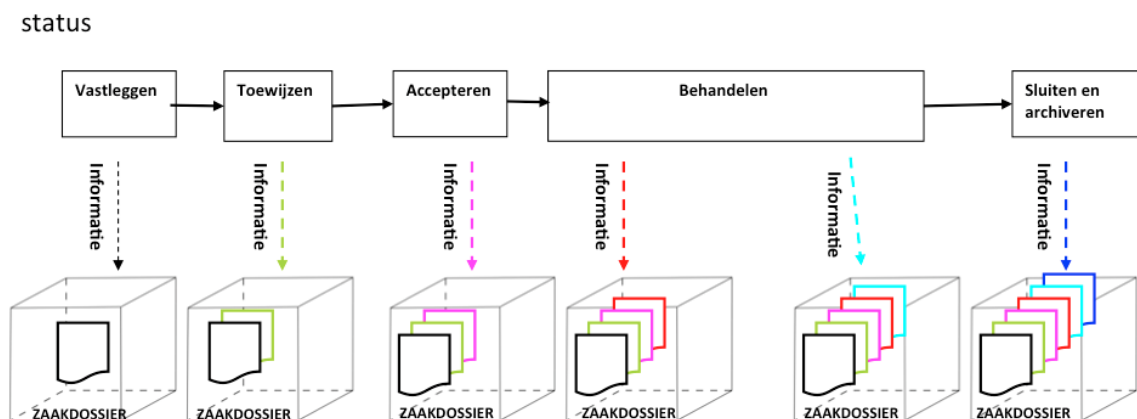
De boodschap van de uitrol moet dan ook aansluiten bij het gevoel dat zaakgericht werken *niet spannend* is:

- Niet overdreven juichend en enthousiast. Dat past alleen in vakgroepen op LinkedIn.
- Niet met de nadruk op de enorme veranderingen die gaan komen.

De communicatie moet vooral simpel zijn. Met voorbeelden. En realistische beloften en realistische toezeggingen. En meteen ook de grenzen aangeven:

- We gaan net iets slimmer werken dan we gewend zijn.
- We gaan op een logische manier werken.
- We bieden simpele en heldere ondersteuning bij je werk.
- Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen informatie – die verantwoordelijkheid willen we faciliteren.

Het plaatje dat onze collega Albert van Harling maakte is instructief genoeg:



Wel of niet converteren

Wat doe je met de informatie die al is opgeslagen in oude postregistratie- of andere documentmanagementsystemen? Ga je die overzetten naar het zaakstelsel of niet? De conversie van deze gegevens is een vraagstuk op zich en niet zo eenduidig te beantwoorden. Zeker waar de papieren dossiers nog leidend zijn en er nog geen documenten in een documentmanagementsysteem zijn vastgelegd, is conversie van de postregistratie niet aan te raden. Zorg dat er een raadpleegmogelijkheid blijft bestaan voor het raadplegen van de fysieke archieven, maar zet de registratie niet over. De conversie is namelijk erg tijdrovend en technisch zelden eenvoudig. De huidige registraties zijn vaak documentgeoriënteerd en niet zaakgericht. Aan elk document moet een zaak gekoppeld worden en dat is veel handwerk.

Maar wat als je al veel documenten in je documentmanagementsysteem hebt opgeslagen? Dan moet je beoordelen of:

- De documenten zaakgewijs zijn opgeslagen of uit de kenmerken van de documenten eenvoudig 'zaken' te destilleren zijn.
- De kwaliteit van de registraties goed is.
- De documenten nodig zijn in de lopende zaken of als voor de afhandeling al gebruik wordt gemaakt van een digitaal dossier, bijvoorbeeld een cliëntendossier of personeelsdossier.

3. Conclusie en advies

De belangrijkste factor in het bepalen van de juiste uitrolstrategie voor je organisatie, is de uitgangssituatie:

- In hoeverre is je organisatie al gewend om digitaal te werken.
- De omvang de organisatie.
- Is de besturingsmogelijkheid op basis van proceseigenaarschap mogelijk?
- De beschikbare capaciteit in de organisatie.
- De beschikbare uitroltijd.

Onderstaande tabel helpt je bij het maken van een keuze.

	Werkt digitaal	volledig papier	werkt deels zaakgericht	autonome directie / sector	Aan te bevelen uitroltactiek
Kleine organisatie < 400	X		X		Big Bang - variant 2
		X			Procesgewijs - variant 2 of 3
Gemiddelde organisatie tussen 400 en 700	X		X		Procesgewijs - variant 2 of 3
	X			X	Procesgewijs - variant 3
		X			Per kanaal - variant 4
		X		X	proces - variant 3
Grote organisatie > 700	X		X		Procesgewijs - variant 2 of 3
		X			Per kanaal – variant 4
		X		X	Procesgewijs - variant 3

Een laatste tip

Als je kiest voor een gefaseerde uitrol, begin dan met:

- Processen die niet afdelingsoverstijgend zijn of
- Eerst de dienstverleningsprocessen, dan de rest.

De auteurs

Liesbeth van Bodegraven en Ronald Groeneweg zijn adviseurs bij de Digital Groep. Ze hebben allebei jarenlange ervaring op het terrein van digitaal werken.

