

## Implementatie organisatiebreed zaakgericht werken

Het implementeren van organisatiebreed zaakgericht werken vereist een project dat wordt uitgevoerd door een multidisciplinair team. De beste resultaten worden bereikt als het verbeteren van de dienstverlening als uitgangspunt wordt genomen.

Een fasering per kanaal ligt voor de hand. Door eerst alle aanvragen via de website met het zaakstelsel af te handelen, bereikt men klanten die graag de voortgang van de zaak via de website of via e-mailberichten willen volgen. Bovendien geeft aandacht voor dit kanaal weinig weerstand bij bestaande organisatieonderdelen, omdat de verantwoordelijkheid voor dit kanaal vaak nog niet bij één organisatieonderdeel is belegd.

Vervolgens kan het kanaal post in het zaakstelsel worden opgenomen. Omdat een bestaand organisatieonderdeel (DIV) zich verantwoordelijk voelt voor dit kanaal, is de kans op weerstand groter.

Dit speelt ook als men kaartfunctionaliteit in het zaakstelsel wil opnemen. Dit raakt de taken van het organisatieonderdeel dat zich verantwoordelijk voelt voor geïnfomatievoorziening.

Een oplossing voor dit probleem is alle informatievoorzieningstaken te integreren in één organisatieonderdeel. I-adviseurs, medewerkers documentaire informatievoorziening (DIV) en medewerkers geïnfomatievoorziening zouden één afdeling 'Informatie en Proces Management' kunnen vormen.

Een belangrijke taak van deze afdeling is het inrichten van zaaktypen en het verbeteren van de inrichting, zodat steeds meer organisatieonderdelen het generieke zaakstelsel zo optimaal mogelijk gaan gebruiken.

Om te voorkomen dat bij het verbeteren van de informatievoorziening techniek te veel aandacht krijgt, is het wenselijk de taken Informatievoorziening en Automatisering te scheiden. Als deze taken gecombineerd worden, krijgen problemen op technisch gebied altijd de volledige aandacht, wat ten koste gaat van het verbeteren van de informatievoorziening. Automatisering kan daarom beter in een aparte afdeling 'Computer- en Netwerkbeheer' worden ondergebracht.

Een fasering per proces is ook goed mogelijk. Door te starten met de processen van de afdelingen, die enthousiast zijn over het concept van zaakgericht werken, is de kans op een succesvolle start van de implementatie groot. Dit resultaat kan later helpen bij de implementatie bij de aanvankelijk minder enthousiaste afdelingen.

Veel overheidsorganisaties werken momenteel aan het inrichten van een Klant Contact



Centrum (KCC). Dit nieuwe organisatieonderdeel wordt verantwoordelijk

voor alle klantcontacten en de dienstverlening van de organisatie. Het spreekt voor zich dat dit organisatieonderdeel er veel belang bij heeft dat alle organisatieonderdelen zoveel mogelijk gebruik gaan maken van generieke functionaliteit, zoals het zaaksysteem. Het is verstandig bij de implementatie van zaakgericht werken de leiding van het KCC een prominente rol te geven.

Als een overheidsorganisatie werkt aan een Shared Service Center(SSC) voor interne dienstverlening, ligt het voor de hand ook de leiding van het SCC prominent bij de implementatie van zaakgericht werken te betrekken.

Een zaaksysteem biedt de mogelijkheid behandelaars te controleren en te sturen bij hun werkzaamheden. Processpecialisten en kwaliteitsmedewerkers hebben soms de neiging hierin door te schieten. Onnodig veel controle geeft veel weerstand bij behandelaars. Het wordt als betuttelend ervaren als het systeem te streng is geconfigureerd en vraagt of een bepaalde actie is uitgevoerd, als deze actie zó voor de hand liggend is, dat deze nooit wordt vergeten.

Men verhoogt het draagvlak bij behandelaars door het aantal statustypen en vragen op de checklists als invoeringsstrategie te beperken tot de strikt noodzakelijke. Het is in een later stadium immers eenvoudig mogelijk een vraag alsnog aan een checklist toe te voegen.

Gebleken is dat organisatiebreed zaakgericht werken eenvoudiger te implementeren is bij organisaties die niet te groot en niet te klein zijn. Met minder dan duizend medewerkers, ontbreken vaak de kennis en middelen voor een succesvolle implementatie. Met veel meer dan duizend medewerkers heeft men vaak te maken met machtige kokers, die geen boodschap hebben aan organisatiebrede ambities. In het eerste geval ligt samenwerking met andere overheidsorganisaties voor de hand. In het tweede geval kan men het best starten met een afgebakend deel van de organisatie.