

MARJAN SCHILS PATRICIA CROESE

DIGITALE TRANSFORMATIE ZO DOE JE DAT



Een niet-ICT-boek voor transitimanagers
in de (semi)publieke sector

INHOUD

- Woord vooraf _ 9
- Waarom dit boek? _ 11
- Zinvol organiseren in tien stappen _ 17
- Leeswijzer _ 21

STAP 1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De blik naar buiten gericht _ 23

- 1.1 Van buiten naar binnen _ 24
- 1.2 Belangrijke trends en ontwikkelingen in de (semi)publieke sector _ 28
 - Lean _ 28
 - Zaakgericht werken _ 29
 - Het nieuwe werken _ 31
 - Ketensamenwerking _ 31
 - Informatiegestuurd werken en big data _ 32
 - Digitaal werken in de volle breedte _ 36
- 1.3 Analyseren van trends en ontwikkelingen _ 38

STAP 2 MISSIE EN KLANT

Terug naar de essentie _ 41

- 2.1 Het ontstaan van de organisatie _ 42
- 2.2 Rol in de keten _ 45
- 2.3 Wil de echte klant opstaan? _ 48

STAP 3 KWALITEIT EN VERANDERDOELSTELLING

De stip op de horizon _ 53

- 3.1 De producteigenaar _ 54
- 3.2 Het belang van de klant _ 55
- 3.3 Formuleren van de veranderdoelstelling _ 62

STAP 4 **KERNWAARDEN EN VERANDERSTRATEGIE**

Een waarde(n)volle organisatie _ 69

- 4.1 De organisatie als waardesysteem _ 70
- 4.2 Kernwaarden van zinvol organiseren _ 73
 - Waarde toevoegen _ 74
 - Eigenaarschap _ 76
 - Synergie _ 77
 - Vertrouwen _ 79
- 4.3 Veranderen op basis van kernwaarden _ 81
- 4.4 De ontwikkelaanpak als veranderstrategie _ 84

STAP 5 **PRODUCTEN EN DIENSTEN**

Mooie waar in de schappen _ 89

- 5.1 Het juiste aanbod _ 90
- 5.2 Waarom lever je een product? _ 91
- 5.3 Ongeregeld zootje? _ 93
- 5.4 Confectie versus maatwerk _ 97
- 5.5 Minderen _ 100
- 5.6 Dosereren (flow) _ 102

STAP 6 **PROCESSTAPPEN EN ROLLEN**

Zinvolle werkprocessen _ 107

- 6.1 Ontwerpen van het werkproces _ 108
- 6.2 Begin- en eindactiviteit _ 112
- 6.3 Zinvolle activiteiten _ 113
 - Soorten ballast _ 114
 - Ballast in de (semi)publieke sector _ 115
 - Ballast voorkomen: first time right _ 122
- 6.4 Rolverdeling _ 124
 - Zaakeigenaarschap _ 125
 - Minimale overdrachten, taakverbreding en taakverrijking _ 126
 - Controle versus vertrouwen _ 128
 - Stuurmogelijkheden _ 130
- 6.5 Sjablonen _ 134
- 6.6 Capaciteit en doorlooptijd _ 136

STAP 7 **ARCHITECTUUR EN INFORMATIEVOORZIENING**

De stap naar digitaal _ 139

- 7.1 Rollen en verantwoordelijkheden bij informatievoorziening _ 140
- 7.2 Doelarchitectuur _ 143
- 7.3 Portal _ 147
- 7.4 Zaaksysteem _ 150
 - Aanschaf zaaksysteem _ 152
- 7.5 Gegevensmagazijn _ 155
 - Objecten _ 156
 - Koppelingen _ 158
- 7.6 Digitaal archief _ 161
 - Archiefhouder _ 162
 - Documentmanagementsysteem _ 163
 - Substitutie _ 164
 - Metadata _ 165
- 7.7 Geografisch informatiesysteem _ 167
- 7.8 Sjablonengenerator _ 170
- 7.9 Checklists/beslisbomengenerator _ 172
- 7.10 Rapportagetool _ 174
- 7.11 Informatiebeveiliging _ 175

STAP 8 **UITWERKING EN UITROL**

Van droomproces naar realisatie _ 179

- 8.1 Succesvol implementeren _ 180
 - Bepalen implementatieproducten _ 182
 - Pokeren en prioriteren _ 185
 - Uitvoeren _ 187
- 8.2 Uitwerking zonder ballast _ 188
 - Zinvol registreren _ 189
 - Zaaktypes uitwerken _ 192

STAP 9 **ORGANISATIESTRUCTUUR EN STURING**

Op PAD sturen _ 201

- 9.1 Structuur aanbrengen _ 202
- 9.2 Op PAD sturen _ 208
 - Sturen op passie _ 211
 - Sturen op attitude _ 214
 - Sturen op doelen halen _ 217

STAP 10 **BORGING EN CONTINU VERBETEREN**

De cirkel rondmaken _ 223

- 10.1 Is het klaar? _ 224
- 10.2 Continu verbeteren _ 225
- 10.3 Tien tips voor continu verbeteren _ 231
 - 1. Houd focus _ 233
 - 2. Gebruik fouten om van te leren _ 233
 - 3. Verbeter op basis van feiten _ 234
 - 4. Verbeter in kleine stappen _ 235
 - 5. Doe _ 235
 - 6. Visualiseer de voortgang _ 236
 - 7. Maak ruimte voor innovatie _ 237
 - 8. Investeer in de ontwikkeling van de mensen _ 238
 - 9. Overleg zinvol _ 239
 - 10. Omarm de verandering _ 241

Nawoord _ 243

Noten _ 245

Bronnen _ 247

Index _ 251

Over de auteurs _ 255

WOORD

VOORAF

De overheid heeft vele rollen. Die van aanbieder van diensten en producten is er ook één: een paspoort, een rijbewijs, een vergunning, een keukentafelgesprek over zorg; diensten die men van de overheid afneemt. En net zoals winkelbedrijven steeds meer digitaal aanbieden, zo doet de overheid dat ook. Dat is een grote overgang voor veel mensen die bij de overheid werken en dat gaat niet vanzelf.

Het Rijk investeert hier miljoenen in en ook de gemeenten hebben in juni 2016 met een meerderheid van 98% ingestemd met de Digitale Agenda 2020, die als doel heeft de digitale dienstverlening snel in te voeren op allerlei gebieden en zo de weg te openen naar de informatiesamenleving.

De auteurs van dit boek geven u vele praktische tips en nemen u mee in de stappen die u moet zetten als u 'digitaal gaat' in de publieke of semipublieke sector. Als directeur van VNG KING, het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten, ben ik blij met zo'n praktisch boek en ik wens van harte dat het bijdraagt aan een verantwoorde en enthousiaste voortzetting van de digitalisering waar dat kan en moet!

Larissa Zegveld

Algemeen directeur KING

WAAROM

DIT BOEK?

Digitale dienstverlening staat hoog op de agenda in de non-profitsector. Maatschappelijk is er een grote omwenteling gaande naar een informatiesamenleving waarbinnen (semi)publieke organisaties te maken krijgen met een zelfbewuste, sterk participerende klant. Nieuwe technologieën, druk op resultaten, bezuinigingen en ketensamenwerking maken dat veel organisaties momenteel hun dienstverlening digitaliseren. Deze transitie wordt vaak gecombineerd met lean werken, zaakgericht werken of het nieuwe werken. Hoewel men vaak voortvarend met trajecten start, blijven de gewenste resultaten meestal uit. Sommige organisaties proberen al jaren tevergeefs digitaal werken door te voeren, maar stranden in een moeizaam veranderproces. Digitaal werken vraagt om een flinke cultuuromslag die zwaar onderschat wordt. Tevens vraagt het om een herbezinning op de producten en diensten, de werkprocessen en de rolverdeling binnen de organisatie. In dit boek voeren we je langs zaken die vaak onderbelicht blijven en waarop veel organisaties en initiatieven vastlopen.

Waar digitaal werken, eventueel gecombineerd met lean werken, voorheen een vrijwillige keuze was voor vooruitstrevende overheidsorganisaties, is het nu een *must*. Het is geen optie meer het onderwerp naast je neer te leggen of voor je uit te schuiven. De hele maatschappij drijft op data. Niet alleen zijn veel gegevens door de digitalisering en het gebruik van sociale media op wereldschaal en privéschaal openbaar geworden, overheden zetten ook bewust in op de zelfredzaamheid van inwoners en ondernemers op basis van data. We willen dat inwoners en ondernemers zelf beslissingen nemen, zelf in actie komen en zelf zaken regelen. Dat uit zich ook in wetgeving, zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning, de nieuwe Omgevingswet, de Wet private kwaliteitsborging et cetera. Een sterkere positie van de consument kan echter alleen als de overheid faciliteert door data beschikbaar te stellen waarmee de maatschappij zelfredzaam *kan* zijn. In ons dagelijks leven zijn we hier allang aan gewend. Als we privé iets willen weten, over een specifiek restaurant in de buurt, of

de beste wasmachine, dan zoeken we het op. We willen op elk tijdstip op eenvoudige wijze data tot onze beschikking hebben. Apps en andere databronnen moeten echter wel gevoed worden! Beleid en wetgeving maken dat overheidsorganisaties hierin nu een expliciete verantwoordelijkheid hebben. Het is dus geen kwestie meer van eigen keuze en ambitie, de digitale transformatie staat op de agenda.

In dit boek leggen we uit wat erbij komt kijken om de overstap te maken naar digitale dienstverlening. We leggen uit wat de relatie is tussen digitaal werken en bijvoorbeeld zaakgericht en lean werken en hoe ze elkaar kunnen versterken. We helpen je op een eenvoudige manier werkprocessen en informatievoorziening vorm te geven. Daarnaast geven we aan hoe je als organisatieadviseur, manager of verandermanager de valkuilen kunt ontwijken en hoe je jouw organisatie succesvol door de transitie heen loodst. Het is daarbij immers van belang aan te sluiten op de denkwijze en motivatie van de mensen uit de organisatie. Zij zullen niet vanuit rationele overwegingen zomaar meegaan in de verandering. Dat vraagt om expliciete aandacht voor de onderliggende kernwaarden. Alleen daarmee zorg je uiteindelijk voor tastbare resultaten, tevreden klanten en gemotiveerde medewerkers.

Zo doe je dat!

We hebben dit boek geschreven vanuit onze praktijkervaring en willen graag onze inzichten, tips en kennis delen. We hebben succesvolle, maar ook minder succesvolle trajecten begeleid met *lessons learned*. Digitaal werken is niet eenvoudig en wij missen in artikelen en boeken een integrale aanpak die antwoord geeft op de vraag: hoe doe je het? Wij hebben de binnenkant van talrijke valkuilen gezien, zijn eruit geklommen en hebben geleerd hoe eromheen te lopen.

Ons hart ligt bij de (semi)publieke sector en we hopen dat verandertrajecten in deze sector met onze tips zinvoller verlopen en meer effect hebben. Wij geloven niet in blauwdrukken voor verandering, maar zijn ervan overtuigd dat succes vraagt om een methodische aanpak, lef en het vasthouden aan principes. Essentieel daarin is om de juiste discussie op het juiste moment te voeren – en dus niet eerder dan dat moment! – waarmee je een hoop frustratie, verandermoedigheid en geldverspilling kunt voorkomen. Dit boek maakt je bewust van wat deze discussiepunten zijn en op welk moment je daarover het gesprek voert.

Zo spraken wij een manager die aangaf al lang digitaal te werken, want hij en zijn collega's communiceerden zoveel mogelijk per e-mail en gebruikten tablets en apps tijdens vergaderingen. Hij was zich er niet van bewust dat dat nog weinig te maken heeft met digitaal werken. Digitaal werken betekent niet alleen dat je informatie digitaal ontvangt, verwerkt en uitwisselt, maar ook dat je vanaf het begin van een werkproces, zaak of project data digitaal registreert en archiveert. Dit alles gericht op het gebruik van die data door andere partijen, informatiegestuurd werken en met het oog op een betrouwbaar en toekomstbestendig collectief geheugen.

Het is essentieel te beseffen dat het bij digitaal werken niet gaat om een simpele IT-wijziging, maar om een ingrijpende, strategische keuze. Een keuze die van de hele organisatie een herbezinning vraagt op bestaande werkprocessen, rollen, verantwoordelijkheden, houding en gedrag. De lijnorganisatie moet daarbij de trekker zijn. Het betekent een meerjarig ontwikkeltraject en een transitie met grote uitdagingen qua verandermanagement.

Digitaal werken kan behoorlijk wat weerstand oproepen. In de praktijk hangen medewerkers sterk aan fysieke documenten maar ook aan 'eigen' dossiers. Veelgehoorde argumenten zijn dat digitale documenten niet leesbaar zijn, ketenpartners (nog) niet digitaal werken, klanten liever met papier werken, arbo-eisen ten aanzien van beeldschermwerk de digitalisering inperken en dat oudere medewerkers (vergrijzing) er niet mee overweg kunnen. Toegeven aan de wens om deels nog met papier te werken brengt echter grote risico's met zich mee. Er ontstaat een hybride situatie met verschillende documentversies, verschillende werkwijzen, incomplete dossiers en onduidelijkheid of iets wel of niet verstuurd of opgeslagen is. Dit leidt tot hoge kosten, juridische risico's, informatie verdwijnt en klanten zullen zich afvragen hoe betrouwbaar en transparant jouw organisatie eigenlijk is.

Houd dus rekening met de belangrijkste succesfactor voor digitaal werken: het vertrouwen van medewerkers in de digitale werkwijze. Zij moeten vertrouwen dat zij 'hun' stukken ook weer makkelijk terug kunnen vinden in het digitale archief en dat digitaal verstuurd stukken ook echt aankomen bij de ontvanger. Is dat geloof er niet en voelen medewerkers zich niet betrokken en verantwoordelijk voor het digitale dossier, dan zullen de stukken die van belang zijn zich op papier in kasten en persoonlijke mappen blijven bevinden, met alle risico's van dien.

Deze hybride organisatie kan eindeloos voortbestaan, waarbij je tot je eigen verbijstering steeds meer in plaats van minder tijd en geld besteedt aan documentmanagement.

Digitaal werken introduceren vanuit een *technology push* is dan ook gedoemd te mislukken. Waarom wordt digitaal werken dan toch vaak geïntroduceerd vanuit de technische hoek? De informatievoorziening in (semi)publieke organisaties is over het algemeen vrij star en bestaat uit een complex stelsel van systemen en koppelingen. Aanpassing van werkprocessen loopt vaak vast op een 'kan niet' vanuit de ICT-afdeling of onttaardt in langdurige, kostbare ICT-trajecten. Het gaat te langzaam, mensen zien geen resultaat, de aandacht verslapt, er ontstaat frustratie. Uiteindelijk blijft de oude situatie bestaan, met hier en daar een marginale verbetering. Organisaties zijn als het ware gevangen in een oerwoud van eilandautomatisering, starre workflowsystemen en gebruiksonvriendelijke archieven (door medewerkers ook wel 'het zwarte gat' genoemd). Daarmee is ook onterecht veel doorzettingsmacht voor veranderingen bij de ICT-afdelingen beland.

De meest kritische succesfactoren voor het doorvoeren van veranderingen gekoppeld aan digitaal werken zijn echter een heldere, eenduidige koers van de organisatie, een sponsor op hoog niveau en expliciete sturing op de invoering door sleutelfiguren.

We proberen in dit boek geen nieuwe theorie neer te zetten, maar willen je helpen met een praktische en pragmatische aanpak, waarin we gebruikmaken van modellen en stromingen die hun waarde reeds bewezen hebben, zoals Lean, Six Sigma, klantreizen, netwerkorganiseren, sociotechniek, systeemkunde, deregulering, performance management, agile/scrum, dienend leiderschap en waardemanagement. We hebben geprobeerd de belangrijkste inzichten en tools voor je te bundelen in de aanpak *Zinvol organiseren*.

Ons boek is gericht op transitie managers, projectleiders, programmamanagers en procesadviseurs die aan de slag willen of moeten met digitale dienstverlening, eventueel gecombineerd met lean en/of zaakgericht werken.

'The crisis of our time isn't just a crisis of a single leader, organisation, country or conflict. The crisis reveals the dying of an old social structure and way of thinking, an old way of institutionalizing and enacting collective social forms.'

– *Otto Scharmer (Theory U)*

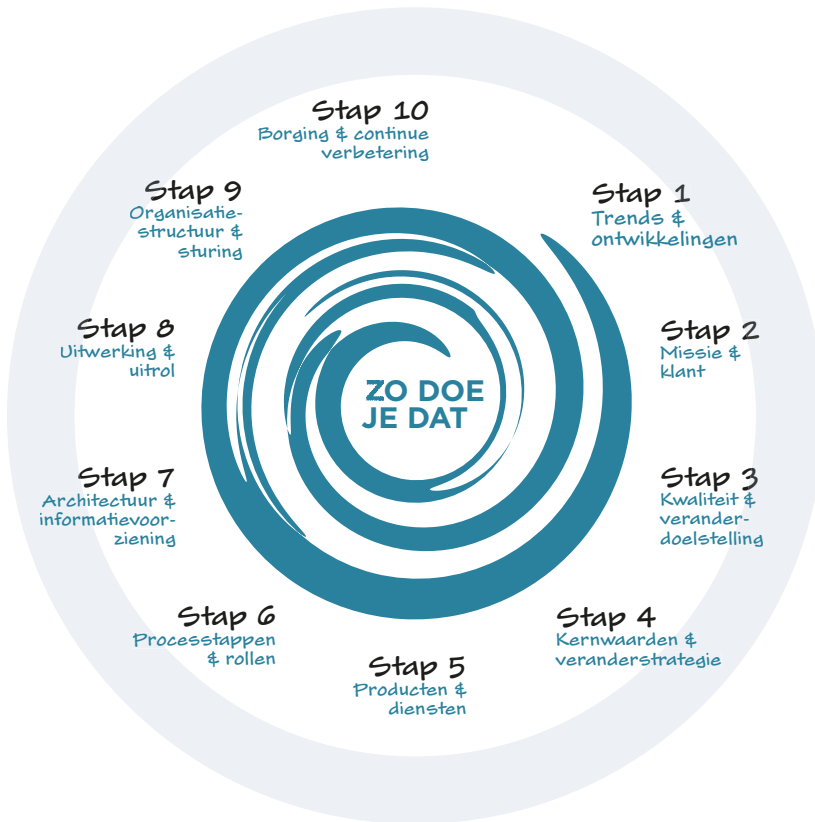
ZINVOL

ORGANISEREN

IN TIEN STAPPEN

Bij de introductie van veranderingen gekoppeld aan digitaal werken is het belangrijk om de juiste stappen op het juiste moment te zetten. Veel verandertrajecten leiden niet – of slechts met veel pijn en moeite – tot het gewenste resultaat. Vaak heeft dit te maken met een verkeerde volgorde waarin zaken worden opgepakt. Bij een verbouwing vinden we het logisch om eerst de elektra aan te leggen alvorens te stuken, en pas te schilderen na het stuken. Andersom kost nou eenmaal meer tijd, geld en energie en het resultaat wordt een stuk minder fraai dan we ons hadden voorgesteld. Dat is logisch! Maar wat we thuis vermijden, doen we in organisaties aan de lopende band: we schetsen structuren, richten systemen in, verdelen de fte's en plaatsen medewerkers op functies, nog voordat werkprocessen en werkvolumes duidelijk zijn. We laten functies vervallen zonder dat bekend is of, en zo ja welke, taken hierdoor worden geraakt. Veranderingen die je op deze manier vormgeeft, leiden vaak tot suboptimale werkprocessen, slecht functionerende systemen, een verhoogd aantal fouten en werkstress wanneer uiteindelijk blijkt dat op de verkeerde plekken is bezuinigd.

De aanpak voor zinvol organiseren bestaat daarom uit tien opeenvolgende stappen die je helpen in de juiste volgorde de ballast uit je organisatie te halen door op het juiste moment de juiste discussie te voeren. Om eventuele zinloosheid bij de wortel aan te pakken werk je daarbij via een ontwikkelaanpak van grof naar fijn. Voor sommigen zal dat misschien omslachtig aandoen. Waarom niet meteen aan de slag met het werkproces zelf, de taakverdeling en systeeminrichting? Daar lijkt de meeste winst te behalen! Maak je geen zorgen: als de basis op orde is, volstaat een korte check en kun je al snel met het werkproces zelf aan de slag. Zo niet, dan zal de aanpak van enkel het werkproces, de rolverdeling of het systeem je weinig opleveren.



Figuur 0.1 – Zinvol organiseren in tien stappen

We beginnen in **stap 1** met het analyseren van trends en ontwikkelingen. Je benoemt in deze stap de trends en ontwikkelingen die nu en in de komende jaren van invloed zijn op je werk(processen) met speciale aandacht voor ketens en informatiegestuurd werken.

In **stap 2** toets je de missie van jouw werk(proces) in relatie tot de ontwikkelingen en trends die je hebt benoemd. Tevens volgt in deze stap een nadere uitwerking van doelgroepen en actoren die belang hebben bij de (digitale) diensten die jouw organisatie aanbiedt.

In **stap 3** formuleer je op basis van de klantwaarden een veranderdoelstelling die je houvast geeft tijdens de inrichting van je werkprocessen en systemen. Je bepaalt daarbij tevens welke stuuritems van belang zijn om controle te hebben en te houden.

De vier kernwaarden uit **stap 4** vormen de pijlers voor zinvol organiseren. Elke handeling, elke actie moet in lijn liggen met deze vier kernwaarden. De kernwaarden helpen je de juiste koers vast te houden en belemmerende cultuurpatronen te herkennen en om te buigen. In stap 4 ga je ook dieper in op de veranderstrategie die past bij digitale transformatie.

De keuze om de stappen 1 tot en met 4 te zetten ligt op strategisch niveau. De stappen 5 tot en met 10 bieden handvatten om deze keuzen op tactisch niveau handen en voeten te geven.

Stap 5 resulteert in een producten- en dienstenpakket dat de basis vormt voor de in stap 6 in te richten werkprocessen. Deze producten en diensten moeten aansluiten bij de trends en ontwikkelingen, kwaliteitsdoelstelling en de kernwaarden.

In **stap 6** richt je de werkprocessen en rolverdeling daadwerkelijk in en optimaliseer je ze volgens de principes van lean en zaakgericht werken. De manier waarop je processen en rollen vormgeeft, is gericht op het toevoegen van waarde bij iedere stap, het vermijden van ballast, helder eigenaarschap en het werken rondom één zaakdossier.

In **stap 7** zoomen we in op de huidige en de gewenste informatiearchitectuur. De wens om uniforme, generieke werkprocessen te hanteren rondom (digitale) zaakdossiers stelt immers (nieuwe) eisen aan de informatievoorziening.



In **stap 8** ga je de wensbeelden daadwerkelijk realiseren. De agile/scrum-methode zorgt voor een goede en realistische implementatie. Tevens geven we tips om bij de vertaling van het werkproces naar het zaakstelsel ballast te voorkomen.

In **stap 9** stuurt de leidinggevende de mensen op PAD om de verandering daadwerkelijk door te voeren en helpt hij hen in de nieuwe setting te werken. We schetsen hierbij tevens de rolverdeling tussen de producteigenaar en de peoplemanager.

Stap 10 laat zien hoe je op eenvoudige wijze continue verbetering en borging kunt realiseren. Immers, de wereld blijft veranderen.

LEESWIJZER

Als je de inhoudsopgave doorloopt, kun je snel bepalen in welke stap voor jouw organisatie winst te behalen is. Wat ons betreft hanteer je wel de aangeboden volgorde om te borgen dat je de discussie over zaken als rolverdeling, aanschaf van systemen et cetera op het juiste moment op basis van de juiste informatie goed kunt voeren. Dat neemt niet weg dat verbeteren en veranderen iteratieve processen zijn. Zij raken mensen wier angsten en onzekerheden tijdens het verandertraject zichtbaar zullen worden in constructief en vaak ook minder constructief gedrag. Zoals gezegd zullen er talrijke discussies gevoerd worden. Het tienstappenplan helpt je deze discussies op basis van objectieve criteria te voeren en mensen te inspireren en te enthousiasmeren. De aangeboden volgorde helpt je scherp te houden bij welke ontwikkelstap je je bevindt en welke stap je moet zetten om verder te komen in het realiseren van digitale dienstverlening.

Elke stap bestaat uit een toelichting, voorbeelden, citaten, tips voor de aanpak () en werkvragen (ZO aan de slag ) waarmee je zelf aan de slag kunt. Het doorlopen van de vragen geeft inzicht in relevante aspecten en maakt je bewust van welke afwegingen je moet maken en welke informatie hierbij relevant is. De citaten zijn ontleend aan boeken die dieper ingaan op het onderwerp. Op www.zinvolorganiseren.nl vind je aanvullende tools die je helpen bij het zetten van elke stap.

Om de methodiek in de vingers te krijgen raden we je aan om direct een casus bij de kop te pakken. Een casus die vraagt om verbetering vanwege onvrede bij klant, opdrachtgever of medewerker of een verandering als gevolg van externe ontwikkelingen. De ZO-aanpak is geschikt voor organisaties die zijn gefuseerd en werkprocessen en systemen willen integreren of vervangen, maar ook voor het doorvoeren van transitie binnen bestaande organisaties. Inspectierapporten, audits, (politieke) ontwikkelingen, of medewerkers- of klanttevredenheidsonderzoeken kunnen aanleiding zijn om een transitie in gang te zetten.

Je kunt de methodiek van zinvol organiseren toepassen op je hele organisatie, maar dat is meestal niet erg reëel. Vaak is de organisatie te groot, kent ze een te grote diversiteit aan werkvelden en werkprocessen en krijg je als programmamanager, projectleider of transitie manager bepaald niet de vrije ruimte om de organisatie als geheel onder de loep te nemen. Praktisch gezien kun je dus het beste een bepaald onderwerp, een bepaald product of een bepaald werkproces kiezen om de tien stappen op toe te passen. Kies een afgebakend werkveld of werkproces om mee te beginnen, bijvoorbeeld: paramedische zorg bieden, subsidies verlenen, schooluitval aanpakken, vergunningen afgeven, werving en selectie et cetera.

De meeste stappen kun je prima doorlopen voor het door jou gekozen onderwerp. Bij een aantal stappen – daar waar je gaat inzoomen op informatiearchitectuur (stap 7) en organisatiestructuur (stap 9) – zul je merken dat ze de hele organisatie raken. Wellicht ga je de discussie op dat moment verbreden of kies je ervoor je te conformeren aan hetgeen organisatiebreed de gekozen norm is.

ZO aan de slag



Welk werk(proces) in jouw organisatie vraagt om verbetering vanwege nieuwe ontwikkelingen of onvrede bij klant, medewerkers, inspectie of bestuur?

.....

Want:

.....

Wat wil je bereiken met het zinvol organiseren van dit werk(proces)?

.....

Je doorloopt de tien ZO-stappen en dan ben je klaar?

Zolang de wereld draait, zullen organisaties continu in beweging zijn in reactie op hun omgeving. Weg dus met de illusie dat je klaar bent na het doorlopen van de tien stappen. Met de tien ZO-stappen heb je echter wel een tool in handen waarmee je op ieder moment opnieuw de check kunt uitvoeren of het wellicht nog zinvoller kan.

OVER DE AUTEURS

Marjan Schils is zelfstandig projectleider en transitie-manager op projectbasis bij overheden. Marjan helpt organisaties binnen de (semi)publieke sector hun werk slimmer te organiseren met minder ballast en meer (maatschappelijk) effect. Marjan heeft bedrijfskunde gestudeerd in Nijmegen en heeft daarnaast ook ruime ervaring als trainer, coach en teamcoach op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en cultuurverandering. In haar gestructureerde aanpak combineert zij haar bedrijfskundige kennis met haar expertise op het gebied van samenwerking, leiderschap en cultuur. Haar overtuiging en terugkerende ervaring dat (re)organiseren een stuk slimmer kan, zijn aanleiding geweest om de aanpak voor zinvol organiseren te ontwikkelen en op papier te zetten.

Patricia Croese is een bevlogen interim- en programmamanager die bij diverse bedrijven en overheidsorganisaties complexe veranderingen doorvoert. Patricia heeft technische bedrijfskunde gestudeerd in Eindhoven en is gespecialiseerd op het gebied van ketenmanagement, zaakgericht werken en de inrichting van de daarbij horende informatiehuishouding. Na een loopbaan in het bedrijfsleven is zij nu werkzaam als projectmanager bij I-Interim Rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en adviseert daarnaast als zelfstandige lokale overheidsorganisaties bij inrichtingsvraagstukken. Haar zoektocht naar verbinding tussen business en ondersteunende functies en het willen vertalen van strategische vraagstukken naar inrichting was aanleiding om met Marjan dit boek te schrijven.

Marjan en Patricia zijn samen oprichter van 'Zinvol Organiseren' dat zich focust op transitiebegeleiding. Zij ondersteunen met advies, implementatiebegeleiding, coaching en opleiding. Zij werkten voor het eerst samen bij de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied (ODNZKG) waar zij verantwoordelijk waren voor de inrichting van alle werkprocessen en informatievoorziening. Bij dit spraakmakende project realiseerden zij lean, digitaal en zaakgericht werken en digitale dossiervorming. De wijze waarop zij dit programma hebben uitgevoerd – prestatie ruim binnen budget en planning – werd in 2015 beloond door het ministerie van I&M met de 'Eenvoudig beter-trofee'.

www.zinvolorganiseren.nl

DIGITALE TRANSFORMATIE ZO DOE JE DAT

Om digitaal werken kan de (semi)publieke sector niet meer heen: de participerende klant, druk op resultaten, ketensamenwerking, nieuwe wetgeving en nieuwe technologie zetten het onderwerp zeer hoog op de agenda.

Bij de overgang naar digitaal werken gaat het niet om een simpele IT-wijziging, maar om een ingrijpende, strategische keuze. Een keuze die van organisatie én medewerkers een herbezinning vraagt op bestaande werkprocessen, rollen, verantwoordelijkheden, houding en gedrag.

Digitale transformatie laat zien hoe je jouw organisatie in tien stappen succesvol door de transitie loodst. Tien stappen waarin je aan de hand van de kernwaarden een stevige basis legt, om vervolgens tot implementatie en borging te komen. Tien stappen waarin medewerkers worden betrokken en het vertrouwen in een digitale werkwijze krijgen en vooral houden.

In tien stappen naar zinvol digitaal werken.

Marjan Schils en Patricia Croese laten zien dat het kan én hoe het kan.



Marjan Schils
Zelfstandig
projectleider/
transitiemanager



Patricia Croese
Projectmanager
bij I-Interim Rijk
(ministerie van BZK)

WWW.ZINVOLORGANISEREN.NL

WWW.MANAGEMENTIMPACT.NL

