Evaluatie Zaakgericht werken

**De evaluatie bestaat uit vragen over de invoering van Zaakgericht werken. Er komen uiteenlopende onderwerpen aan bod: van digitale vaardigheden van de medewerkers tot procesoptimalisatie, van digitale archivering tot draagvlak van de directie en van digitale dienstverlening tot ketensamenwerking.**

Gebruiken van een evaluatie

Het invullen van de evaluatie maakt de kansen en knelpunten binnen de organisatie inzichtelijk voor de gemeente. De verdere invoering en doorontwikkeling van Zaakgericht werken wordt daarna bepaald.

Voor wie is de evaluatie?

De evaluatie is bedoeld voor projectleiders van Zaakgericht werken, afdelingshoofden I&A en DIV, Dienstverlening en Bedrijfsvoering.

Hoe werkt de evaluatie?

De evaluatie bestaat uit drie vragenlijsten met verschillende antwoordmogelijkheden. Kies een antwoord dat het meeste van toepassing is op de eigen organisatie. Bij elk antwoord staan praktische aanbevelingen en suggesties die de gemeente – naar eigen inzicht – kan gebruiken bij het invoeren van Zaakgericht werken.

Samen vragen beantwoorden

Het is aan te bevelen de evaluatie gezamenlijk met het projectteam of met meerdere stakeholders te doorlopen. Dit kan interessante inzichten en discussies opleveren omtrent kansen en knelpunten en het verdere verloop.

Onderdelen van de evaluatie

De drie vragenlijsten zijn als volgt onderverdeeld:

* Huidige situatie en uitgangspositie
* Aanleiding voor Zaakgericht werken (het doel)
* Randvoorwaarden

# Huidige situatie en uitgangspositie

Wat is de stand van zaken bij de gemeente omtrent Zaakgericht werken?

* In de oriëntatiefase (nog niet mee gestart)
* In de verkennings- en planvormingsfase (bezig met opstellen plan van aanpak)
* In de aanbestedingsfase (invoering ZGW staat vast, uitvraag bij meerdere leveranciers)
* In de invoeringsfase (bezig met invoering)
* In de afrondingsfase (invoering afgerond en verkenning van het vervolg)
* In de doorontwikkelingsfase (invoering afgerond en bezig met onderhoud en doorontwikkeling)

Zijn bestanden nu al grotendeels *centraal* opgeslagen en toegankelijk?

* Ja (vrijwel) alles
  + Dat is een prima uitgangspositie.
* Het merendeel wel
  + Dit is een goed begin. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is, en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Een deel, maar minder dan de helft
  + Dit is een aandachtspunt. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is, en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Nee, vrijwel niets
  + Dat is een belangrijk aandachtspunt. Houd hier rekening mee door zorgvuldig te communiceren, de tijd te nemen voor de opleiding en goede nazorg in te richten.

Zijn bestanden nu al grotendeels digitaal opgeslagen en toegankelijk?

* Ja (vrijwel) alles
  + Dat is een uitstekende uitgangspositie.
* Het merendeel wel
  + Dit is een goed begin. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is, en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Een deel, maar minder dan de helft
  + Dit is een aandachtspunt. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Nee, vrijwel niets
  + Dit is een belangrijk aandachtspunt. Houd hier rekening mee door zorgvuldig te communiceren, de tijd te nemen voor de opleiding en goede nazorg in te richten.

Zijn bestanden nu al grotendeels ***zaakgericht*** opgeslagen en toegankelijk?

* Ja (vrijwel) alles.
  + Dat is een uitstekende uitgangspositie.
* Het merendeel wel.
  + Dat is een goed begin. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Een deel, maar minder dan de helft.
  + Dit is een aandachtspunt. Breng in kaart waar dit nog niet het geval is, en besteed hier in de communicatie en opleiding extra aandacht aan.
* Nee, vrijwel niets.
  + Dat is een belangrijk aandachtspunt. Houd hier rekening mee door zorgvuldig te communiceren, de tijd te nemen voor de opleiding en goede nazorg in te richten.

.

Hoe ervaren de medewerkers het digitaal werken?

* Overwegend positief: ze zien de voordelen en werken graag overwegend digitaal
  + Dat biedt kansen. Benadruk dat Zaakgericht werken helpt om het hele proces digitaal te maken en dat ze afscheid kunnen nemen van de analoge dossiers.
* Zeer verschillend: bij het ene team zijn ze hier heel enthousiast over en ook al heel ver mee, terwijl een ander team nog alles op papier doet en dat ook het liefste zo houdt
  + Houd rekening met maatwerk. Bijvoorbeeld met trainingen op basisniveau zoals e-mailen, tekstverwerking en browsen voor medewerkers die hier moeite mee hebben.
  + Koppel digitaal vaardige medewerkers bijvoorbeeld een half uur per week aan minder vaardige medewerkers om ze te begeleiden.
* Overwegend terughoudend: de gemiddelde medewerker werkt het liefst nog op papier
  + Houd hier rekening mee door zorgvuldig te communiceren, de tijd te nemen voor de opleiding en goede nazorg.
  + Probeer digitaal werken ook te stimuleren door bijvoorbeeld aandacht te schenken aan vaardigheden op het gebied van e-mailen, browsers en tekstverwerking.

Welke sentimenten komen voor bij medewerkers?

* Medewerkers hebben geen idee wat Zaakgericht werken is
* De nieuwe manier van werken en het idee erachter moet beter worden toegelicht – in bijvoorbeeld een kennissessie – voordat de praktijktraining start.
* Zaakgericht werken roept (hevige) weerstand op bij medewerkers
* Overweeg om het project anders te noemen met de focus op het doel. Bijvoorbeeld: *digitaal werken*, of: *de klant centraal*.
* Heb per afdeling of proces veel aandacht voor de vraag ‘Wat levert het *mij* op?’
* Schiet niet in de verdediging, laat mensen hun frustratie uiten, en houd vol.
* Medewerkers halen hun schouders op bij het horen van de term Zaakgericht werken
* Werk aan betere communicatie en toelichting over de nieuwe werkwijze.
* Heb per afdeling of proces veel aandacht voor de vraag ‘Wat levert het *mij* op?’
* Zaakgericht werken zorgt voor (gematigd) enthousiaste reacties.
* Gebruik dat enthousiasme om er een succes van te maken.

# Aanleiding voor Zaakgericht werken

## Over het algemeen zijn er drie hoofdredenen om Zaakgericht werken in te voeren. Welke is het meest van belang voor de eigen organisatie?

1. Het verbeteren van de (digitale) dienstverlening aan inwoners en bedrijven;
2. Het verbeteren van de informatievoorziening;
3. Het verbeteren van de bedrijfsvoering.

## Welke strategische punten hebben aandacht en steun van de directie en waren de aanleiding om Zaakgericht Werken in te voeren? Hoe kan op deze punten Zaakgericht werken zo goed mogelijk worden doorgevoerd?

* Invoeren digitaal (en plaatsonafhankelijk) werken, ook wel het ‘nieuwe werken’ genoemd
  + Zorg dat het systeem waarmee zaakgericht gewerkt wordt ook beschikbaar is op een tablet of smartphone? (Bijvoorbeeld als applicatie).
  + Benadruk in de communicatie dat digitale dossiers overal beschikbaar zijn, dus dat thuiswerken makkelijker en toegankelijker wordt.
  + Als randvoorwaarde van bijvoorbeeld de verhuizing naar een nieuwe locatie zonder (of bijna geen) opbergruimte en/of de omslag naar *clean desk* werken.
* Verbeteren en digitaliseren van de dienstverlening (aanvragen producten en diensten; e-diensten, kanaalsturing, grotere klanttevredenheid)
  + Ontwikkel eFormulieren voor veel gebruikte producten en diensten. Koppel die direct aan het systeem waarmee zaakgericht gewerkt wordt.
  + Voorzie de formulieren van prefill.
  + Koppel lopende zaken aan MijnOverheid en eventueel aan de lokale PIP (Persoonlijke Internet Pagina).
  + Pas kanaalsturing toe (verminderen druk op gemeentebalie).
* Betere ketensamenwerking en regie op informatie in de keten, bijvoorbeeld met de omgevingsdienst
  + Stem de opbouw van de zaaktypen (te vinden in de catalogus), fasering en metadatering per zaaktype af met de ketenpartner(s).
  + Onderzoek de mogelijkheid om zaakinformatie toegankelijk te maken, bijvoorbeeld in een samenwerkportal voor externen.
  + Maak duidelijke afspraken over eventuele vervreemding van het archief.
  + Stel, indien nodig, verwerkersovereenkomsten op.
* Betere interne samenwerking (bijvoorbeeld integrale adviesnota’s) en het vergroten van transparantie en het digitaliseren en structureren van het (bestuurlijk) besluitvormingsproces
  + Neem het proces van bestuurlijke besluitvorming als speciaal project mee bij de implementatie.
  + Denk na over taken die in het systeem bij collega’s uitgezet kunnen worden. Zorg ervoor dat deze afgebakend en gedefinieerd zijn.
  + Hanteer het principe ‘transparant, tenzij’. Dat houdt in: zaken en hun documenten zijn voor iedereen binnen de organisatie te raadplegen, tenzij… (denk aan jeugdzaken en personeelsdossiers).
* Het proces (Lean Management) optimaliseren om efficiënter te werken. Denk aan het verkorten van doorlooptijden door het schrappen van onnodige stappen
  + Spreek generieke, interne normtijden af. Laat bijvoorbeeld de post registreren door DIV, of bepaal de tijd die een collega heeft voor het geven van een advies of het zetten van een handtekening.
  + Ook na de invoering van Zaakgericht werken moet het proces geoptimaliseerd worden, houd dit als aandachtspunt.
  + Schrap per zaaktype alle onnodige stappen, checklists, documenttypes, taken en velden voor metadata. Het documenttype ‘tekening’ is bijvoorbeeld niet relevant bij een zaak over een uitkering. De actie of taak ‘advies vragen’ is bij een uittrekselzaak van burgerzaken zelden van toepassing. Bij een verzoek om informatie is de besluitdatum niet van toepassing. Schrappen dus.
* Op orde krijgen van de (digitale) archivering en de vindbaarheid van informatie om bestaande informatie optimaal te benutten
  + Benadruk dat Zaakgericht werken het einde betekent van fysieke dossiermappen, zippels en zuurvrije tabbladen. De paternosterkasten en lektrievers gaan leeg, die zijn overbodig.
  + Test de zoekfunctie van het systeem heel uitvoerig en besteed hier veel aandacht aan bij de training. Benadruk de manier van zoeken naar zaken en het belang van metadata op zaakniveau. Doe afstand van het zoeken op documentniveau en metadatering op documentniveau. Benadruk de rol van de medewerker zelf bij het metadateren: *garbage in, garbage out*. Bij de verkeerde invoergegevens zullen documenten niet terug te vinden zijn.
  + Wacht niet te lang met het vervangingsbesluit en overweeg dit op te nemen in de reikwijdte van het project. Op basis van dit besluit mogen analoge stukken vervangen worden door digitale scans.
* Terugbrengen van het aantal applicaties tot een toekomstbestendig applicatielandschap
  + Maak een lijst met applicaties waarvan de functie prima door een algemeen zaaksysteem overgenomen kan worden. Denk dan aan aparte toepassingen voor meldingen *openbare ruimte*, *contractbeheer* en *subsidieverstrekking*.
  + Breng besparingen per applicatie in beeld. Zorg er ook voor dat de contracttermijnen en voorwaarden voor opzeggen en ontbinden hierin meegenomen worden. Pas hier eventueel de planning of fasering van het project op aan.
  + Besteed extra aandacht aan de inrichting van deze zaaktypes waarvoor je het gespecialiseerde systeem afschaft, en wijk indien nodig af van generieke keuzes om de overgang te vergemakkelijken.
  + Na het lanceren van de toekomstig bestendige applicaties moeten de oude applicaties zo snel mogelijk offline gehaald worden, ‘de knop moet om.’
* Verbeteren en digitaliseren van de informatievoorziening en dienstverlening aan burgers (denk aan PIP, MijnOverheid BB en LZ, KCC heeft antwoord) door het Klant Contact Center, zodat zij meer vragen direct kunnen beantwoorden
  + Onderzoek de mogelijkheid om MijnOverheid en PIP (Persoonlijke Internet Pagina) te koppelen.
  + Besluit welke velden en informatie openbaar mogen worden, en welke niet. Communiceer hier helder over naar de medewerkers. Besluit eventueel om enkel een aantal zaaktypes direct voor burgers toegankelijk te maken.
  + Maak goede afspraken met het KCC, in samenspraak met de vakafdeling, over welke informatie zij wel en niet aan klanten mogen verstrekken.
  + Raadpleeg de burgerpeiling van de gemeente om een idee te krijgen van de tevredenheid, wensen en behoeften van burgers in de gemeente. Raadpleeg hiervoor: <https://www.vngrealisatie.nl/burgerpeiling-het-kort>
* Verbeteren en digitaliseren van de dienstverlening en informatievoorziening voor bedrijven
  + Besluit welke velden en informatie openbaar mogen worden, en welke niet. Zorg ervoor dat dit bij de medewerkers helder is. Besluit eventueel om alleen een aantal zaaktypes direct voor ondernemers te ontsluiten (inlog met eHerkenning).
  + Ga in overleg met de verantwoordelijke medewerker of het verantwoordelijke team voor ondernemerscontacten (Economische Zaken bijvoorbeeld) en ga na waar ondernemers behoefte aan hebben.
  + Raadpleeg de ondernemerspeiling van de gemeente om een idee te krijgen van de tevredenheid, wensen en behoeften van ondernemers in de gemeente. Raadpleeg hiervoor: https://www.vngrealisatie.nl /secties/ondernemerspeiling/ondernemerspeiling
* Meer data-gedreven werken en toegang tot gedetailleerdere en/of actuelere stuurinformatie en meer grip krijgen op de realisatie van organisatiedoelen
  + Maak vanaf de start standaard managementrapportages toegankelijk.
  + Zorg ervoor dat de resultaten na de invoering van het nieuwe systeem maandelijks worden besproken met de afdelingshoofden. Help ze bij het interpreteren van de managementinformatie en help ze te sturen op basis van die informatie. Ontwikkel samen met hen nieuwe, specifieke rapportages.
  + Leg bij de invoering contact met de controller, medewerkers interne controle en kwaliteit om rapportages te ontwikkelen.
  + Breng het gegevenslandschap rondom Zaakgericht werken in kaart en identificeer welke datasets gecombineerd kunnen worden om tot waardevolle inzichten te komen. Denk aan het tonen van de locatie van zaken van een bepaald zaaktype op een overzicht.
* Het standaardiseren van documenten met behulp van sjablonen
  + Betrek de afdelingen kwaliteit en communicatie voor het schrijven van goede en begrijpelijke teksten voor de sjablonen.
  + Creëer per zaaktype relevante sjablonen.
  + Stimuleer het digitaal verzenden van uitgaande post. Gebruik bijvoorbeeld e-mailsjablonen of neem briefpapier als afbeelding in het bestand op zodat er niet meer geprint hoeft te worden om iets op briefpapier te krijgen.
* Het realiseren van binnengemeentelijk gebruik van basis- en kernregistraties.
  + Besteed in de aanbesteding en later bij de (technische) implementatie veel aandacht aan de gegevensstromen bij Zaakgericht werken. Zorg dat relevante basis- en kernregistraties gekoppeld zijn aan het systeem waarmee je gaat werken.
  + Er zijn verschillende mogelijkheden om de juiste gegevens aan de zaak te koppelen met elk zijn eigen voor- en nadelen. Weeg deze opties zorgvuldig af met een gegevensarchitect en/of leverancier.
  + Houd rekening met privacywetgeving als de AVG bij het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld persoonsgegevens.

# Randvoorwaarden

Geef per randvoorwaarde aan welke categorie van toepassing is voor (het deel van) de organisatie waarbij Zaakgericht werken ingevoerd is:

* 1. Nog helemaal niet
  2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
  3. Al redelijk goed
  4. (Bijna) volledig
  5. Weet ik niet

In het algemeen geldt:

* Een randvoorwaarde in categorie 1 vormt een groot risico. Maak hier bij de start van het project een apart plan voor om de randvoorwaarde voldoende op orde te krijgen. Benoem het ook in de stuurgroep en monitor de voortgang wekelijks.
* Een randvoorwaarde in categorie 2 is een aandachtspunt. Benoem het als zodanig in het projectplan en neem maatregelen tijdens de implementatie om het te verbeteren.
* Een randvoorwaarde in categorie 3 betekent dat dit prima in orde is. Er hoeft niets meer aan te gebeuren.
* Een randvoorwaarde in categorie 4 biedt kansen. Dit kan als vliegwiel gebruikt worden tijdens de invoering.
* Een randvoorwaarde in categorie 5 betekent dat er (nog) geen duidelijkheid hierover is.

Is er steun van de directie, het middenmanagement (en eventueel bestuur)?

* 1. Nee, nog helemaal niet
  2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
  3. Al redelijk goed
  4. Is (bijna) volledig
  5. Weet ik niet
* Zonder steun van de directie is het onverstandig om Zaakgericht werken in te voeren. Zij moeten begrijpen wat de verandering inhoudt, welke strategische speerpunten baat hebben bij de invoering en wat de impact op de organisatie is. Als een afdeling of afdelingshoofd niet wil meewerken aan de implementatie, is de directie nodig om vast te houden aan de invoering.
* Houd ook na invoering vast aan de uitgangspunten van het project en grijp er op terug.
* Of het nodig is om het bestuur erbij te betrekken hangt af van de relatie en rol van het bestuur, de scope van het project en de omvang van de organisatie.
* Weet je niet of er steun is? Dan is het geen goed idee Zaakgericht werken in te voeren. Peil dit vooraf heel goed. Vertel geen abstracte verhalen, maar maak concreet wat de veranderingen zijn met de nieuwe werkwijze.

Zijn de medewerkers digitaal vaardig?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Neem de tijd voor trainingen.
* Werk met zogeheten digibuddies voor een-op-een begeleiding, digitaal vaardige collega’s helpen de collega’s die nog niet over alle vaardigheden beschikken.
* Organiseer korte herhaaltrainingen na de doorvoering, behandel steeds een klein onderdeel van Zaakgericht werken.
* Communiceer over bevindingen bij de kwaliteitscontroles en geef tips en trucs via intranet.
* Weet je niet of medewerkers digitaal vaardig zijn? Praat dan eens met (ICT)-projectleiders die eerder nieuwe systemen hebben geïntroduceerd of een grote update van kantoorautomatisering begeleid hebben (tekstverwerker, spreadsheet-tool etc.). Een gesprek met medewerkers van de help- of servicedesk of functioneel beheerders van veel gebruikte applicaties kan ook inzicht geven.

Is de technische omgeving stabiel?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Een applicatie die heel traag werkt, regelmatig uitvalt of allerlei andere mankementen vertoont, is geen goede basis. Zorg dat de technische randvoorwaarden ingevuld zijn en dat er medewerkers zijn die na invoering het beheer van de omgeving op zich

nemen.

* Weet je niet of de technische omgeving stabiel is? Informeer dan de afdeling ICT. Bespreek de technische vereisten die de leverancier van het systeem stelt om een goed werkende (en goed presterende) productieomgeving te hebben. Is de afdeling ICT ook op de hoogte van beheerwerkzaamheden? Is hier kennis en capaciteit voor aanwezig?

Is het applicatielandschap duidelijk en volledig?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Het is belangrijk te weten welke applicaties horen bij Zaakgericht werken. Van sjablonengenerator tot gegevensmakelaar en van digitale formulieren tot (te koppelen) backoffice-applicaties. Welke functionaliteiten worden ingevuld door een generiek zaaksysteem voor welke processen? Het applicatielandschap in kaart brengen met behulp van de GEMMA Software Catalogus (<https://www.softwarecatalogus.nl>) helpt bij het optimaliseren van de nieuwe werkwijze.
* Weet je niet of het applicatielandschap volledig is? Informeer dan de afdeling ICT/ I&A/ Informatiemanagement. Iemand die zich bezighoudt met beleid of – nog specifieker – architectuur, zal hier meer inzicht in kunnen geven.

Zijn processen beschreven?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Welk team voert welke processen uit en hoe lopen deze? Deze informatie is nodig om de zaaktypes goed in te richten. De gewenste en/of wettelijke doorlooptijd en de mogelijke resultaten moeten per proces bekend zijn.
* Afhankelijk van het doel om zaakgericht te gaan werken, hoeven de processen niet tot in de puntjes geoptimaliseerd te zijn. Bij het hoofdstuk documentatie wordt hiervoor aanvullend verwezen naar het document “Fabels over Zaakgericht werken”.
* Weet je niet of processen beschreven zijn? In dat geval zijn er vaak geen actuele beschrijvingen beschikbaar. Informeer ernaar bij afdelingshoofden, de interne control afdeling en medewerkers die zich bezighouden met kwaliteit en procesoptimalisatie.

## Is er standaardsoftware van leveranciers die de GEMMA-standaarden onderschrijven?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Hangt het applicatielandschap van maatwerk aan elkaar? Zijn verschillende applicaties door een inmiddels vertrokken technicus aan elkaar geknoopt? Dat maakt het leggen van goede, duurzaam te beheren koppelingen lastig. Breng de noodzakelijke en gewenste koppelingen in beeld, en zoek hierbij de passende landelijke standaarden. Eis van leveranciers dat zij op basis van die standaarden werken.
* Weet je niet of er met GEMMA-standaarden gewerkt wordt? Vraag ernaar bij de afdeling ICT/ I&A/ Informatiemanagement. Iemand die zich bezighoudt met inkoop, leveranciersmanagement of – nog specifieker – de GEMMA Softwarecatalogus, kan meer inzicht geven. Is er een aanbesteding voor een zaaksysteem gedaan? Dan weet de projectleider meer over de eisen die aan de software gesteld zijn.

## Is er afstemming met partijen waar succesvolle invoering van afhangt? *(Denk bijvoorbeeld aan een shared servicecentrum of de softwareleverancier)*

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Geen afstemming is niet per se erg maar kan wel zorgen voor extra doorlooptijd. Besteed veel aandacht aan de communicatie en breng alle partijen in een vroeg stadium met elkaar in contact. Bijvoorbeeld het shared servicecentrum en de leverancier.
* Heb goed in beeld voor welke beheersmatige- en inrichtingszaken de leverancier nodig is en maak in die gevallen afspraken over de kosten en doorlooptijd van aanpassingen. De organisatie zelf zou bijvoorbeeld in staat moeten zijn om zaaktypen aan te passen en op te voeren, nieuwe medewerkers toe te voegen en autorisaties aan te passen.
* Weet je niet of er afstemming is? Maak dan een analyse van betrokken partijen. Vergeet hierbij de externe ICT-dienstverleners en leveranciers van gekoppelde applicaties niet.

## Is de organisatie in staat tot goed opdrachtgeverschap voor leveranciers?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Zorg dat er voldoende (technische) kennis in huis is om een volwaardig sparringpartner te zijn voor de leverancier van het systeem waarmee Zaakgericht werken ondersteund gaat worden.
* Zorg dat je goed geïnformeerd bent en ga bijvoorbeeld op bezoek bij een gemeente die een soortgelijk project met dezelfde systemen al eens heeft doorlopen. Wat zijn de valkuilen en aandachtspunten?
* Ken de voorwaarden van het contract. Denk hierbij aan GIBIT (Gemeentelijke Inkoopvoorwaarden bij IT).
* Maak duidelijke afspraken over wie wat doet tijdens de implementatie en de fases na de implementatie zoals de doorontwikkelingsfase.
* Externe krachten inhuren voor extra kennis kan helpen. Zorg dan wel tijdig voor voldoende budget en wees alert op een goede documentatie en overdracht van deze kennis. Hiermee voorkom je dat dit verloren gaat als de externe kracht weer weg is.
* Weet je niet of de organisatie een goede opdrachtgever kan zijn? Informeer dan de afdeling ICT/ I&A/ Informatiemanagement of Inkoop. Ook projectleiders die eerder intensief met leveranciers van software hebben samengewerkt, hebben hier een beeld van.

## Kan de organisatie professioneel projectmatig werken?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Zorg voor een projectleider die stuurt op resultaat en hoofd- en bijzaken kan onderscheiden.
* Stel een gevarieerde projectgroep samen waarin de belangrijkste disciplines vertegenwoordigd zijn.
* Zorg voor een heldere projectstructuur met vaste overlegmomenten, goede afspraken over rol- en taakverdeling en een adequate verslaglegging.
* Maak in het projectplan duidelijk wat het project gaat kosten (in geld en uren).
* Weet je niet of er professioneel projectmatig gewerkt kan worden? Ga dan na of de (beoogde) leden van het projectteam hier ervaring mee hebben of opgeleid zijn in de gebruikte projectmanagementmethodiek. Ook kun je bij andere projectleiders in de organisatie navragen hoe goed de organisatie in staat is om projectmatig te werken.

## Is er ervaring met veranderkundige processen?

1. Nog helemaal niet
2. Slechts (zeer) gedeeltelijk
3. Al redelijk goed
4. (Bijna) volledig
5. Weet ik niet

* Weet je niet of er ervaring is met veranderkundige processen? Zorg voor een projectteam dat ervaring heeft met het doorvoeren van organisatiekundige veranderingen. Alleen mensen met een ‘ICT perspectief’ of ‘DIV-perspectief’ is onvoldoende.

# Aanvullende documentatie

Documentatie over het invoeren van Zaakgericht werken is te vinden op <http://www.da2020.nl/ondersteuningsmiddelen/zaakgericht-werken>

* De documenten “Opleidingsplan Zaakgericht Werken” en “Borgen van Zaakgericht Werken” sluiten goed aan op deze evaluatie.
* In het document “Scenario’s Zaakgericht Werken” staan inrichtingsvarianten voor Zaakgericht werken beschreven die helpen bij een keuze maken.
* Het document “Fabels over Zaakgericht Werken” voorkomt dat er onnodig veel werk verricht wordt met het vooraf in kaart brengen van processen.

Op <https://www.da2020.nl/ondersteuningsmiddelen/zaakgericht-werken-samenhang> staat beschreven welke wet- en regelgeving en ontwikkelingen nauw samenhangen met Zaakgericht Werken, zoals het vervangingsbesluit.