

# Tien valkuilen

## bij de implementatie van digitaal werken



### Inleiding

Digitaal werken invoeren is tegelijk een lastige en spannende klus. Je hebt te maken met veel spelers: eindgebruikers, ICT- leverancier, beheerders, DIV'ers, procesverantwoordelijken, management en politiek. Je probeert ICT, organisatie en processen op één lijn te krijgen. En daarbij liggen vele valkuilen op de loer. Hieronder beschrijven wij er tien.



### Valkuil 1: Starten onder tijdsdruk

Bij de invoering van digitaal werken is er altijd tijdsdruk. Het besluit heeft te lang geduurd of de klant wil nu echt een digitaal-werken-omgeving.

Laat je hier niet door afleiden en zorg dat je de invoering van digitaal werken goed voorbereidt. Als je eerst alles goed neerzet en uittest, kun je daarna veel 'tijd goedmaken' doordat je sneller kunt invoeren.

### Valkuil 2: specifiek vóór generiek

Vaak is er één klant die 'echt heel erg veel behoefte heeft aan een omgeving om digitaal te kunnen samenwerken'. Dat is natuurlijk heel prettig, want als je geen behoeftige klant hebt, heb je geen sponsor. Maar let op.... de klant mag zeker meedenken, maar niet allesbepalend zijn. Zorg er voor dat alles wat functioneel bedacht wordt, generiek toepasbaar is. Voor de hele organisatie dus. Desnoods is de eerste klant iets minder blij, maar je zorgt er wel voor dat de volgende klanten snel kunnen aansluiten. Uiteindelijk is dat ook in het belang van de eerste klant: die wil immers ook dat de oplossing voor meerdere klanten wordt ingezet, waardoor hij verzekerd is van voldoende gebruik en robuust beheer in de toekomst.

Bovendien kun je de eerste klant altijd wat extra aandacht geven... dat maakt veel goed.

### Valkuil 3: Starten met inrichten voordat het technisch platform klaar is

Hoe graag je ook wilt starten met de invoering van digitaal werken, wacht altijd tot het technisch platform er klaar voor is. Als je dat namelijk niet doet, zul je functionaliteiten ontwikkelen op een platform dat nog niet stabiel is en zul je signalen krijgen als 'dat kan niet op het platform', 'o, nee, nu kan het wel, maar anders...'. Bereid de functionele eisen alvast voor, maar implementeer ze pas als het platform technisch gereed is.

### Valkuil 4: Rol van de stuurgroep onduidelijk

Zorg er voor dat de rol van de Stuurgroep 100% duidelijk is. Er zijn hier twee potentiële problemen: de stuurgroep bepaalt de richting van het project zonder te snappen wat de effecten op de organisatie en de manier van werken zijn. Daarmee wordt het project teveel als een ICT-implementatie gezien. Of de stuurgroep is sowieso niet in de positie om *echt* te sturen en knopen door te hakken. Gevolg is dat het project zal zwabberen en halfslachtige keuzes maken.

### Valkuil 5: Gebrek aan inhoudelijke expertise (ook bij het scrummen)

Als je de inrichting van je digitaal-werken-omgeving gaat bepalen, moet je er voor zorgen dat er voldoende expertise en ervaring in je team zit.

Dit geldt nog sterker als je via de scrum-methode de inrichting gaat bepalen. Het scrummen gaat snel en voor je het weet heb je beslissingen genomen waar je later spijt van krijgt. Zorg dus dat er iemand in je team zit die

alles weet over de inhoud én de organisatie. Deze persoon moet een onafhankelijk iemand zijn, niet een medewerker van de ICT-leverancier.

### **Valkuil 6: Overdracht naar beheer als een verplicht nummer**

Overdracht naar beheer is meestal niet het leukste onderdeel van je project. Toch is het van belang dat dit goed gebeurt. Zorg voor een goede inhoudelijke overdracht en zeg tegen de beheerder dat hij er voor moet zorgen zich nu een goed beeld te vormen van wat hij overgedragen krijgt. Op basis van belangrijke stukken als functioneel en technisch ontwerp. Dit is hét moment om te zorgen dat ook de komende jaren goed met je digitale omgeving wordt omgegaan.

### **Valkuil 7: Ontbreken van een PSA**

Een veel voorkomende valkuil is het niet opstellen van een Project Start Architectuur. De PSA maakt duidelijk hoe jouw digitaal-werken-oplossing past binnen de totale architectuur en bepaalt ook de kaders waarbinnen je gaat opereren. Dat maakt het eenvoudiger om bepaalde beslissingen te nemen en nee te zeggen tegen klanten met allerlei maatwerkisen. Dus opstellen die PSA!

### **Valkuil 8: Te vroeg communiceren naar eindgebruikers**

Zodra je gestart bent, zal je opdrachtgever van je verlangen dat je gaat communiceren over het project. Toch is dat niet altijd slim, zeker niet naar eindgebruikers. Zij moeten namelijk vaak nog behoorlijk lang wachten op een echte implementatie. En vanaf het moment dat je start met communiceren, heb je een draagvlak hoog te houden. Je boodschap is dan ook niet populair: “u bent over negen maanden aan de beurt”. Houd je opdrachtgever op de hoogte over het moment waarop je wilt gaan communiceren, maar doe dat vooral niet direct bij de start. En wek zeker geen verkeerde verwachtingen!

### **Valkuil 9: Te laat communiceren naar eindgebruikers**

Natuurlijk kun je ook te laat communiceren naar je eindgebruikers: opeens gaan zij over op digitaal werken, wat echt een andere manier van werken is. Zij moeten de tijd krijgen zich mentaal voor te bereiden. Betrek je eindgebruikers zodra je feitelijk iets kunt laten zien én je weet wanneer zij daadwerkelijk aan de beurt zijn.

### **Valkuil 10: Doorwerken totdat de oplossing 100% is**

Uiteraard wil je zo goed mogelijk werk afleveren. Toch is het dom om door te gaan met ontwikkelen van functionaliteiten tot je op 100% zit. Slimmer is om de eindgebruiker bij een beperkt ingerichte omgeving mee te laten kijken. Liefst bouw je je concept basisinrichting echt op en laat je de eindgebruiker hier zijn commentaar op geven. Wat werkt er wel, wat niet, wat is onduidelijk en waar moet extra aandacht aan besteed worden? In een proeftuin kun je dit allemaal nagaan. Het levert je sneller een 100% oplossing op en bovendien krijg je ook nog een hogere gebruikersacceptatie.

Ook is het verstandig te starten met het invoeren van je digitaal-werken-oplossing zodra je een werkbare basisinrichting hebt. In de loop van je project kun je dan via verschillende releases nieuwe functionaliteit invoeren, maar de digitale trein rijdt tenminste.

Als je wacht tot je op 100% zit, ben je al gauw een paar jaar verder, en loop je het risico een oplossing in te voeren gebaseerd op verouderde software.

## Conclusie

In de inleiding schreven we het al: het invoeren van digitaal werken is een spannende klus. En ook een inspannende! Zorg er dus voor dat de organisatie (lees: het management) snapt dat dit niet even een ICT-project voor tussendoor is. En zorg voor voldoende energie en spirit in het team!

## De auteur

Janneke Kromkamp (1966) is programmamanager bij Digital, advies- en projectbureau voor de ondersteuning van de invoering van organisatiebreed digitaal (samen)werken.

Jarenlange ervaring bij overheid en in bedrijfsleven. Specialist op het raakvlak van digitaal werken, het nieuwe werken, zaakgericht werken en digitaal archiveren. Praktisch en open ingesteld.

Tel. 06 2481 8520

[janneke.kromkamp@digital.nl](mailto:janneke.kromkamp@digital.nl)

@jannekekromkamp

